

Case Study 2

ผ.ศ. ดร. นิตยา วงศ์ธาดา

อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ผู้เชี่ยวชาญวิชา International Business หลังคว้าปริญญาตรีบริหารธุรกิจเกียรตินิยมอันดับหนึ่ง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ต่อด้วยสาขา Marketing ทั้งปริญญาโทและเอก Northern Illinois University และ University of Tennessee, สหรัฐอเมริกา ได้ใช้เวลาราว 7 ปี สอนวิชา International Business and Marketing ที่ George Mason University และ American Graduate School of International Management มีงานวิจัยในโครงการ Rural-Off-Farm Employment Assessment Project ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และมีผลงานในรายงานที่ USAID เสนอต่อรัฐบาลไทย



FITT
QUALITY DIFFERENCE

Diamond

wdi

Custom FITT

นิยามความสำเร็จแบบ Bule Ocean

ผู้เขียน : ผ.ศ. ดร. นิตยา วงศ์ธาดา

บริษัทที่จะนำมาเป็นกรณีศึกษาแนวทางให้ผู้ผลิตไทยที่ต้องการจะยื่นขีดในการแข่งขันระดับโลกได้ คือ บริษัท วิเชียรโตเนมิก อินดัสทรี จำกัด ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ประเภทอุปกรณ์ส่องสว่างและประดับยนต์ ภายใต้แบรนด์ FITT และ Diamond เป็นกิจการที่ได้ประสบความสำเร็จมาแต่ในอดีต จนกระทั่งในปัจจุบันปัญหาการแข่งขันทางด้านราคา จึงมีความสำคัญน้อยกว่าการแข่งขันทางด้านคุณภาพ

ถ้าพิจารณาบริษัทนี้จากภายนอกก็เหมือนกับบริษัทไทยโดยทั่วไป คือ เป็นธุรกิจครอบครัว ไม่มีการร่วมลงทุนกับต่างชาติ เงินทุนและทรัพยากรต่างๆ มีจำกัดเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทข้ามชาติ และไม่ได้เป็นผู้นำทางอุตสาหกรรมที่ทำอยู่ แต่เมื่อพิจารณาจากผลการดำเนินงานแล้วบริษัทนี้น่าจะเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับบริษัทไทยที่ต้องการจะประสบความสำเร็จในการส่งออก

จากการที่รัฐบาลไทยเปิดรับการลงทุนจากต่างประเทศ ทำให้ไทยกลายเป็นแหล่งผลิตรถยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ที่สำคัญแห่งหนึ่งของโลก บริษัท วิเชียรฯ ก็ได้รับผลประโยชน์ และประสบปัญหาเช่นเดียวกับผู้ผลิตและผู้ประกอบกิจการชิ้นส่วนยานยนต์ไทยรายอื่น ที่ต้องล้มลุกคลุกคลานและเผชิญกับอุปสรรคต่างๆ

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐที่ยกเลิกมาตรการการกีดกันชิ้นส่วนภายในประเทศตามข้อผูกพันกับ WTO ยอมให้บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ต่างชาติซื้อชิ้นส่วนยานยนต์จากแหล่งใดก็ได้ และผู้ผลิตชิ้นส่วนในเครือของบริษัทผู้ผลิตรถยนต์รายใหญ่ของโลกก็ติดตามบริษัทแม่เข้ามาเพื่อผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เพื่อป้อนให้กับบริษัทนั่นเอง ส่งผลทำให้ภาวะการแข่งขันในตลาดภายในประเทศมีการแข่งขันรุนแรงมากยิ่งขึ้น

ผู้ผลิตและผู้ประกอบกิจการของไทยหลายรายต้องประสบปัญหาขาดทุนอย่างหนักจนต้องเลิกกิจการไป บางรายก็ถูกควมรวมหรือถูกซื้อกิจการไป คาดว่า **ปัจจุบันมีผู้ผลิตและผู้ประกอบกิจการชิ้นส่วนยานยนต์ซึ่งเป็นบริษัทของคนไทย 100% เหลืออยู่เพียงราวๆ 10%** เท่านั้นจากเดิมที่มีอยู่ประมาณ **30-40%** ในช่วงที่อุตสาหกรรมยานยนต์ไทยเริ่มมีการพัฒนาอย่างจริงจังในปี 2504

บริษัท วิเชียรฯ รอดพ้นจากวิกฤตต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย มีการเติบโตได้อย่างยั่งยืน สามารถยืนหยัดการแข่งขันในตลาดโลกได้

เห็นได้จากยอดขายที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในปี 2550 บริษัทได้คาดการณ์ว่าจะมีรายได้ประมาณ 400-500 ล้านบาท และส่งออกไปมากกว่า 58 ประเทศ ภายใต้เครื่องหมายการค้าของตนเอง รวมถึงการรับจ้างผลิตให้กับบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนในต่างประเทศ โดยสัดส่วนของการขายภายใต้เครื่องหมายการค้าของกิจการมีสูงกว่า 50%

บริษัท วิเชียรฯ ยังได้รับการยอมรับจากผู้ผลิตรถยนต์รายใหญ่ของโลกให้เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนประเภทอุปกรณ์ส่องสว่างยานยนต์ป้อนให้กับค่ายรถยนต์ชั้นนำหลายราย อาทิ NISSAN, TOYOTA, FORD, MAZDA, THAIRUNG, ISUZU รวมไปถึงผู้ผลิตรถจักรยานยนต์ชื่อดังอย่าง ASIAN HONDA, THAI KAWASAKI และบริษัทผู้ผลิตรถบรรทุกรายใหญ่ ได้แก่ NISSAN DIESEL และ THAI HINO INDUSTRY



ตารางที่ 1: การเติบโตของยอดขายของกิจการ (ปี 2546-2550)

ปี	ยอดขาย (ล้านบาท)	อัตราการเติบโต (ปีต่อปี)
2546	174	-
2547	223	+28.16%
2548	286	+28.25%
2549	500**	+74.82%**

ที่มา ...

** Estimate

“บริษัทฯ ประเมินความสามารถในการแข่งขันของตนอย่างต่อเนื่อง
จึงสร้างสรรค์ และปรับเปลี่ยนสินค้า ให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ”

เมื่อติดตามการพัฒนาของบริษัทนี้ จะเห็นว่ากิจการประเมินความสามารถในการแข่งขัน
ของตนเองอย่างต่อเนื่อง ได้พัฒนาองค์กรอย่างไม่หยุดนิ่งให้ก้าวทันกระแสการแข่งขัน
สร้างสรรค์ และปรับเปลี่ยนสินค้าให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ

ตั้งแต่ปี 2514 ที่วิเชียรภักการ ก่อตั้งขึ้น เพื่อผลิตและขายดวงไฟรถปิกอัพ รถบรรทุก
รถสิบล้อ และรถหกล้อ ทดแทนสินค้าที่ต้องนำเข้าจากต่างประเทศ กิจการอาศัยการ
ศึกษาและทดลองทำแบบพิมพ์ด้วยวิธี Reverse Engineering Process จนสำเร็จเป็น
สินค้าตัวแรกของกิจการ

เพราะความเข้าใจในโครงสร้างตลาด กิจการได้เลือกธุรกิจที่บริษัทสามารถแข่งขันได้
โดยมุ่งไปตลาดผู้ใช้สินค้าโดยตรง ทำให้ไม่ต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงในตลาดค้าส่ง
ที่ร่ำจกร ผู้ใช้สินค้านี้ก็ตอบรับเป็นอย่างดี เพราะราคาสินค้าที่เสนอขายถูกกว่าท้องตลาด

การที่กิจการเข้าถึงผู้ใช้สินค้า ทำให้ได้รู้ถึงลักษณะตลาดและความต้องการของลูกค้า
อย่างแน่ชัด ส่งผลให้สามารถปรับเปลี่ยนสินค้าได้ตรงกับความต้องการของผู้ใช้ได้ดีกว่า
ระบบการจัดจำหน่ายเดิม ที่ผู้ขายเดิมที่ต้องสั่งสินค้ามาจากต่างประเทศ และไม่มีโอกาส
ใกล้ชิดกับผู้ใช้สินค้านั้น

รูปที่ 1: ภาพแสดงการเติบโตของกิจการ



ความเข้าใจในโครงสร้างตลาด

ทำให้เลือกธุรกิจที่สามารถ

แข่งขันได้ และไม่ต้องเผชิญ

กับการแข่งขันที่รุนแรง

Brand Building

หลังจากการเริ่มต้นธุรกิจมาได้ประมาณ 5-6 ปี กิจการเริ่มเติบโตขึ้นและสินค้าก็เป็นที่รู้จักมากขึ้นจากการพูดกันปากต่อปากของลูกค้า บริษัทจึงมีความคิดที่จะขยายเข้าสู่การค้าส่ง คือ การพัฒนาไปสู่ตลาดจอร์จอร์ ซึ่งถือเป็นศูนย์กลางการจัดจำหน่ายชิ้นส่วนอะไหล่ทดแทน (REM) และในการเข้าสู่ตลาดค้าส่ง วิเชียรรถกลารก็นำกลยุทธ์ด้านราคาต่ำมาเจาะตลาดนี้ โดยอาศัยข้อได้เปรียบในด้านโครงสร้างต้นทุนที่ต่ำกว่า เนื่องจากคู่แข่งจะมีต้นทุนของสินค้านำเข้าที่ค่อนข้างสูง ช่องว่างในตลาดจึงเปิดให้สินค้าภายใต้แบรนด์ “Diamond” ได้ถือกำเนิดขึ้น และเป็นที่รู้จักกันดีในนามสินค้าประเภทอะไหล่ทดแทนไฟฟ้ารถบรรทุกทุกยี่ห้อ

ขณะที่กิจการค่อยๆ เติบโตและขยายธุรกิจออกไปมากขึ้น “บริษัท วิเชียรรถกลาร” ได้เปลี่ยนชื่อมาเป็น “บริษัท วิเชียรโดนามิค อินดัสทรี จำกัด” ในปี 2535 ด้วยทุนจดทะเบียน 65 ล้านบาท และในช่วงรัฐบาลมีนโยบาย Local Content บังคับให้บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ต่างชาติต้องใช้ชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศ จึงเป็นโอกาสที่ดีสำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทยในการก้าวเข้าสู่การเป็นผู้ผลิตเพื่อป้อนชิ้นส่วน (OEM) ให้ค่ายรถยนต์ใหญ่ที่มาตั้งฐานการผลิตในไทย

จากโอกาสนี้ บริษัท วิเชียรโดนามิค อินดัสทรี จำกัด ก็ได้เข้าสู่ระบบการเป็น OEM ทว่าการที่จะได้รับคัดเลือกให้เป็น OEM ของบริษัทค่ายรถชั้นนำนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะผู้ที่เข้ามาเป็น ซัพพลายให้กับค่ายรถจะต้องผ่านการประเมินแล้วว่ามีความพร้อมทั้งในด้านความสามารถในการผลิตและคุณภาพสินค้าเป็นที่เชื่อถือได้

บริษัท วิเชียรอินดัสทรีจึงได้นำเอาความสามารถและประสบการณ์ในตลาด REM มาประยุกต์ใช้ในตลาดโรงงานประกอบรถยนต์ OEM โดยเริ่มต้นการทำ OEM ให้กับค่ายรถยนต์แห่งแรกคือ NISSAN

จากความสามารถในการทำ OEM ให้กับโรงงานประกอบรถยนต์ชั้นนำ ได้ช่วยให้กิจการสามารถรุกเข้าสู่ตลาดส่งออก โดยประมาณในปี 2536 บริษัทได้รับการติดต่อจากบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายชิ้นส่วนทดแทนรายใหญ่ที่สุดในประเทศออสเตรเลีย และปัจจุบันถือเป็นลูกค้ารายสำคัญรายหนึ่งของบริษัท

หลังจากนั้นบริษัทก็กล้ารุกเข้าไปในตลาดต่างประเทศไม่ว่าจะอยู่ในกลุ่มประเทศยุโรป สหรัฐอเมริกา และประเทศอื่นโดยอาศัยความรู้ความชำนาญที่ได้จากการทำธุรกิจกับผู้ซื้อจากออสเตรเลีย



จาก สิ่งที่ได้เรียนรู้ในหลากหลายตลาด ทำให้บริษัทสามารถผลิตสินค้าให้ตรงกับความต้องการแต่ละกลุ่มประเทศได้ โดยมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทั้งในด้านเทคโนโลยีและการดีไซน์ที่แตกต่างกัน

ปัจจุบันบริษัทมีฝ่ายการออกแบบ และช่างนักออกแบบมืออาชีพ สามารถพัฒนาสินค้าที่แตกต่างจากคู่แข่ง ยังได้ออกสินค้าที่เป็นแบรนด์ของตนเองที่ชื่อว่า FIT ซึ่งย่อมาจาก First Innovative Thailand Technology เป็นตราที่มีจุดขายทางด้านคุณภาพและแบบที่โดดเด่นตรงความต้องการของผู้ใช้มากกว่าสินค้าที่วางจำหน่ายอยู่ เพื่อตอกย้ำให้เห็นถึงความเป็นสินค้าระดับคุณภาพฝีมือคนไทย

ส่วนตรา Diamond ก็ยังคงรักษาไว้ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดกลุ่มใหญ่ที่ยังตัดสินใจด้วยราคา

ปัจจุบัน กลุ่มสินค้าของ บริษัท วิเชียรโดนามิค อินดัสทรี ได้รับการยอมรับและเชื่อถือจากลูกค้าและลูกค้าทั่วโลก เนื่องจากการพัฒนาปรับปรุงสินค้าให้มีคุณภาพและมีมาตรฐานสูงเทียบเท่ากับคู่แข่งต่างชาติ จนได้รับรางวัลและมาตรฐานสากลต่างๆ มากมาย

ทั้งใบรับรอง ISO 14001 และ ISO/TS16949 จากสถาบัน URS และการรับรองมาตรฐานคุณภาพจากประเทศคู่ค้าต่างๆ รวมไปถึงรางวัลผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทยดีเด่นประจำปี 2549 ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงถึงมาตรฐานคุณภาพของสินค้าไทยที่สามารถเทียบชั้นตราสินค้าระดับโลกได้



Success Factors

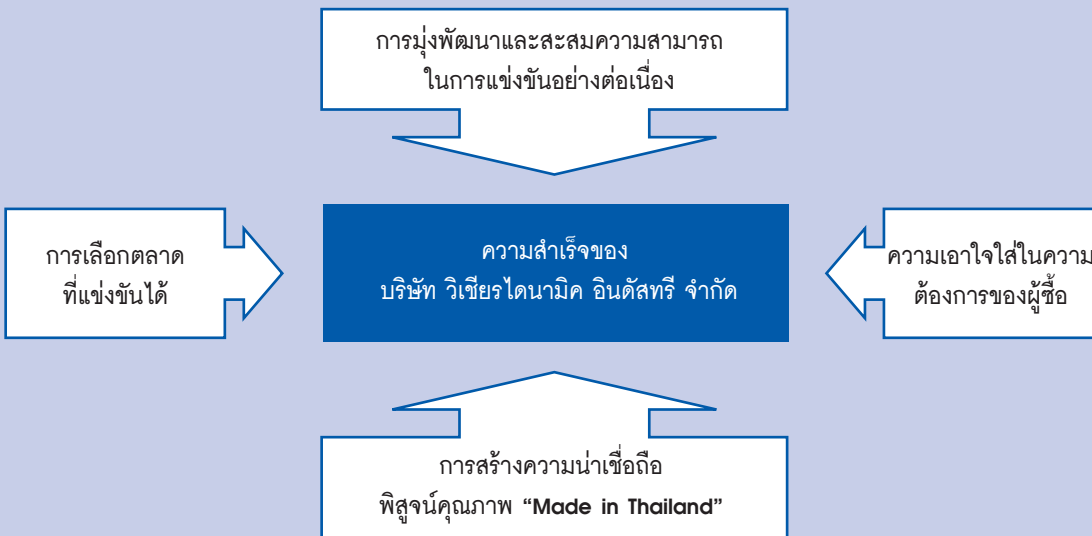
ถ้าวิเคราะห์ให้ลึกกลงไปนั้น ความสำเร็จของบริษัทแห่งนี้ น่าจะเป็นผลมาจากความสามารถในการดำเนินธุรกิจ 4 ด้านใหญ่ๆ คือ

1. การเลือกเฉพาะตลาดที่กิจการสามารถแข่งขันได้เท่านั้น เพราะการตระหนักถึงข้อจำกัดของบริษัทขนาดเล็กที่ยากจะแข่งขันกับบริษัทใหญ่
2. การพัฒนาและสะสมความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะกิจการจะประสบความสำเร็จในระดับใดแล้วก็ตาม โดยการสร้างกิจการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ช่วยเ้าการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันยังลึกลงเข้าไปสู่ระดับปฏิบัติการ
3. การเอาใจใส่ในความต้องการของผู้ซื้อ



- 4. การสร้างความน่าเชื่อถือ และการพิสูจน์ให้กับผู้ซื้อในต่างประเทศ ว่า "Made in Thailand" เป็นสินค้าที่มีคุณภาพเมื่อเปรียบเทียบกับสินค้าที่ผลิตจากแหล่งผลิตอื่น

รูปที่ 2 : ภาพแสดงการวิเคราะห์ความสำเร็จของบริษัท ซึ่งเกิดจากกลยุทธ์ 4 ด้าน



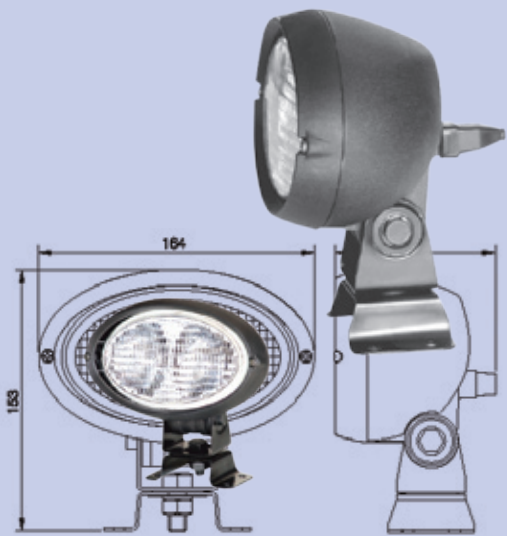
Bule Ocean Strategy

“หากส่วนตลาดที่เข้าไปอยู่นั้นเป็นมิตรต่อกิจการ โอกาสที่จะอยู่รอด และเจริญเติบโตก็จะมีมากขึ้น”

ลักษณะของตลาดเป็นตัวแปรที่สำคัญประการหนึ่งที่จะกำหนดโอกาสแห่งความสำเร็จ เพราะถ้าผู้ประกอบการเข้าไปอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ตนเองไม่สามารถจะแข่งขันได้ตั้งแต่ต้นแล้ว ก็จะต้องต่อกรกับปัญหามากมายทำให้โอกาสที่จะประสบความสำเร็จลดน้อยลง

แต่หากส่วนตลาดที่เข้าไปอยู่นั้นเป็นมิตรต่อกิจการ โอกาสที่จะอยู่รอดและเจริญเติบโตก็จะมีมากขึ้น ดังแนวความคิดของ W. Chan Kim และ Renée Mauborgne ผู้แต่งหนังสือ Blue Ocean Strategy ที่แบ่งทะเลออกเป็นสองส่วน คือ

ทะเลสีฟ้า เป็นตลาดที่ยังไม่มีผู้ประกอบการใดสามารถตอบสนองความต้องการได้หรือถูกละเลย ทำให้การแข่งขันไม่รุนแรงสำหรับผู้ที่จะเข้าไปในตลาดนี้



ในขณะที่ทะเลสีแดง เป็นตลาดที่อึดตัวเต็มไปด้วยคู่แข่ง การแข่งขันที่ดุเดือด ปลาใหญ่กินปลาเล็ก ผู้ที่อ่อนแอกว่าก็ต้องพ่ายแพ้ไป การดำเนินงานกิจการเต็มไปด้วยขวากหนาม การอยู่รอดจึงเป็นไปได้ยากลำบาก

บริษัท จึงเลือกที่อยู่ในทะเลสีฟ้าตั้งแต่เริ่มตั้งต้นธุรกิจเมื่อกว่า 30 ปีก่อน โดยก่อร่างสร้างตัวมาจากธุรกิจเล็กๆ ที่เริ่มมาจากกลุ่มผู้ประกอบการที่มุ่งมั่นศึกษาและลองผิดลองถูกจนสามารถผลิตไฟท้ายและไฟที่ใช้สำหรับรถบรรทุกขึ้นมาได้สำเร็จเป็นสินค้าตัวแรก คือ

ไฟรถที่เรียกว่า “Roof Lamp” ที่ใช้กับรถบรรทุกฮีโน่และอิชูซุ ในอดีตสินค้ากลุ่มนี้ผลิตในประเทศไทยน้อยมาก ผู้ที่มีความรู้ในด้านการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทยในยุคนั้นแทบจะไม่มี ผู้ขายชิ้นส่วนยานยนต์ในสมัยนั้นจึงนิยมซื้อสินค้ามาจากต่างประเทศและนำมาจำหน่าย โดยนำเข้าจากญี่ปุ่นเป็นหลัก เมื่อมาวางจำหน่ายในไทยจึงมีราคาที่สูงกว่าแพง เนื่องจากมีต้นทุนที่สูงจากราคาสินค้านำเข้า ค่าใช้จ่ายในการขนส่ง และอัตราภาษี

ประกอบกับโครงสร้างตลาดที่มีหลายชั้น เริ่มจากผู้นำเข้าขายให้กับผู้กระจายสินค้า ต่อมาผู้กระจายสินค้าขายให้กับค้าผู้ค้าส่ง ผู้ค้าส่งขายต่ออีกทอดให้กับผู้ค้าปลีก จึงถึงมือลูกค้าชั้นสุดท้าย (ดูรูปที่ 3) ซึ่งในแต่ละชั้นก็จะมีกำไรของตนเองเพิ่มเข้าไปกว่าที่สินค้าจะไปถึงมือลูกค้าชั้นสุดท้ายจึงมีราคาสูง

บริษัทจึงมองว่าวิธีการนำเข้าสินค้ามาจำหน่ายนั้น ไข่เงินทุนมาก มีหลายบริษัทประกอบธุรกิจนี้อยู่แล้ว ผู้ประกอบการใหม่สามารถเข้ามาทำธุรกิจนี้ได้โดยง่าย ส่งผลให้การแข่งขันสูง มีการตัดราคากัน ทำให้บริษัทเชื่อว่าตลาดนี้ไม่น่าสนใจที่จะเริ่มธุรกิจ

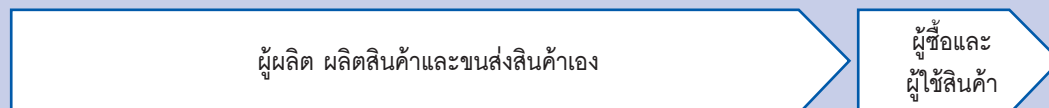


รูปที่ 3: โครงสร้างตลาดแบบดั้งเดิมและการเข้าตลาดของวิเชียรโดนามิค

โครงสร้างตลาดแบบดั้งเดิม



การเข้าตลาดของวิเชียรโดนามิค



เมื่อศึกษาถึงโครงสร้างตลาด บริษัท วิเชียรฯ เล็งเห็นว่าตลาดผู้บริโภคชั้นสุดท้ายซึ่งเป็นผู้ซื้อที่จะนำสินค้าไปใช้กับรถของตนเองนั้น น่าจะเหมาะสมกว่า ตลาดนี้มีการแข่งขันต่ำ เพราะคู่แข่งทั้งรายเล็กรายใหญ่ต่างกระจุกตัวอยู่ในตลาดค้าส่ง (ตลาดวรจักร) ซึ่งยากจะรู้ความต้องการของผู้นำสินค้าไปใช้ ผู้ขายปลีกอาจไม่ผ่านข้อมูลความต้องการนี้ไปยังผู้ค้าส่ง ผู้นำเข้า และผู้ผลิต ตามลำดับ หรือผู้ประกอบการเหล่านี้อาจรู้ถึงความต้องการเหล่านี้แล้ว แต่ไม่สามารถจะตอบสนองได้ เนื่องจากต้นทุนการผลิตนั้นอยู่ต่างประเทศ

ยิ่งไปกว่านั้นไฟท้ายรถ เป็นสินค้าที่ไม่สำคัญสำหรับผู้ขายอะไหล่ เพราะมีสินค้าตัวอื่นที่ทำรายได้ให้ดีกว่า ทำให้บริษัทสามารถหลีกเลี่ยงการปะทะกับคู่แข่งรายใหญ่ที่มีทั้งเงินทุนและศักยภาพที่เหนือกว่า เมื่อนำสินค้าไปขายถึงมือผู้ใช้ ขนาดของผู้ใช้แต่ละราย มีความใกล้เคียงหรือเล็กกว่าขนาดของบริษัท ทำให้อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อไม่มากนัก

การเข้าตลาดนี้ไม่ต้องใช้เงินลงทุนที่สูงมากนัก อาศัยกำลังร่างกายและความทุ่มเทเป็นหลัก ภาวการณ์ดังกล่าวเอื้อต่อบริษัทขนาดเล็กในการเริ่มต้นธุรกิจและอยู่รอด บริษัท วิเชียรฯ จึงตัดสินใจเริ่มต้นธุรกิจในตลาดนี้

โดยช่วงแรก ใช้วิธีขบถตระเวนไปตามอู่รถบรรทุก เพื่อขายไฟท้ายและไฟต่างๆ ที่ใช้เป็นอะไหล่ทดแทนสำหรับรถบรรทุก รถหกล้อ และรถสิบล้อ และด้วยแนวคิดเชื่อว่า **“หากจะขายสินค้าชนิดเดียวกับที่มีอยู่แล้วในตลาด ต้องขายในราคาที่ถูกลงกว่าเสมอ”** จึงกำหนดราคาขายที่ต่ำกว่าท้องตลาด ซึ่งเป็นผลต่อเนื่องมาจากการขายสินค้าไม่ต้องผ่านคนกลาง

การเป็นบริษัทขนาดเล็กที่มีกระบวนการและโครงสร้างต้นทุนที่ต่ำกว่าบริษัทใหญ่ และการพึ่งพาแรงงานตนเองเป็นหลักทำให้มีค่าใช้จ่ายน้อย จึงสามารถขายสินค้าในราคาที่ถูกลงกว่า ลูกค้าน่าจะเกิดความพึงพอใจ เพราะการซื้อสินค้าทำให้พวกเขาสามารถลดต้นทุนลงได้

“หากจะขายสินค้าชนิดเดียวกับที่มีอยู่แล้วในตลาด ต้องขายในราคาที่ถูกลงกว่าเสมอ”

สิ่งที่บริษัท วิเชียรฯ ได้รับจากการเข้าไปขายสินค้าให้กับลูกค้าโดยตรง คือ โอกาสเรียนรู้ถึงลักษณะตลาด และรู้ถึงความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า โดยลูกค้าให้คำแนะนำว่า ควรจะผลิตสินค้าอะไร ควรพัฒนาไปในทางใด คุณภาพระดับใดถึงจะเหมาะสม ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นระดับที่ดีที่สุด เพราะเกินความจำเป็นในการใช้สินค้า กำหนดราคาเท่าไรจึงจะขายได้ และแนวโน้มการใช้งานต่อไปจะเป็นอย่างไร



ตลาดผู้บริโภคชั้นสุดท้าย

ที่จะนำสินค้าไปใช้กับรถ

ของตนเองนั้นมีความเหมาะสม

เนื่องจากมีการแข่งขันต่ำ และ

คู่แข่งรายอื่นต่างกระจุกตัว

อยู่ในตลาดค้าส่ง

คำแนะนำของลูกค้าเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้บริษัทประเมินทิศทางของตลาดได้อย่างแม่นยำ และสามารถตัดสินใจเลือกทางเดินก้าวต่อ ๆ ไปได้อย่างถูกต้อง

ต่อมาเมื่อกิจการเริ่มขยายตัวและเติบโตมากขึ้น บริษัทจึงขยับก้าวเข้าสู่ตลาดที่มีขนาดใหญ่ขึ้น นั่นคือ การพัฒนาไปสู่ “ตลาดธุรกิจ” ศูนย์กลางการค้าส่งและจัดจำหน่ายชิ้นส่วนอะไหล่ทดแทน (REM) โดยบริษัทได้นำเอาประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้ในตลาดลูกค้าขั้นสุดท้าย (End-User) มาใช้ในตลาดค้าส่ง ทั้งในด้านการพัฒนาสินค้าและการกำหนดราคาที่ทำให้ผู้ซื้อไปจำหน่ายในขั้นต่างๆ ฟังพอใจ

ขณะเดียวกันก็สามารถขายปลีกในราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งรายอื่นๆ ได้ สินค้าของบริษัทวิเชียรฯ จึงเริ่มเป็นที่รู้จักในวงกว้างมากขึ้น ภายใต้ตราสินค้า “Diamond” หรือที่เรียกกันติดปากในหมู่ผู้ซื้อ-ขายอะไหล่ทดแทนว่า “โฟตราเพชร” มานานกว่า 30 ปีนี้เอง

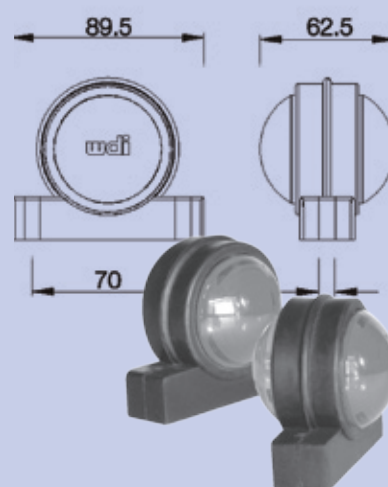
“คำแนะนำของลูกค้าทำให้บริษัทประเมินทิศทางของตลาดได้อย่างแม่นยำ และสามารถตัดสินใจเลือกทางเดินก้าวต่อ ๆ ไปได้ถูกต้อง”

ในการทำงานเดียวกัน บริษัท วิเชียรฯ ได้นำเอาปรัชญาทางธุรกิจของตนที่ว่า **“เราจะต้องหาตลาดที่เหมาะสมกับขนาดของเรา”** มาประยุกต์ใช้ในการทำตลาดส่งออกในเวลาต่อมา

ตอนเริ่มจับตลาดส่งออกแรกๆ บริษัทก็เลือกติดต่อกับลูกค้าที่เป็นบริษัทขนาดกลางหรือขนาดเล็กที่มีขนาดใกล้เคียงกับบริษัท เพื่อรักษาอำนาจในการต่อรองและสามารถแข่งขันได้โดยไม่เสียเปรียบ

บริษัทมีแนวคิดว่าการเข้าไปติดต่อกับลูกค้าที่มีขนาดใหญ่กว่า ในขณะที่ตนเองยังไม่มีศักยภาพและความพร้อมเพียงพอ จะทำให้เสียเปรียบเพราะมีอำนาจต่อรองต่ำกว่า และสุดท้ายก็จะถึงทางตันและไม่สามารถเดินต่อไปได้ ในทางตรงกันข้ามการเลือกเติบโตด้วยการเรียนรู้อย่างค่อยเป็นค่อยไป หากลูกค้าที่จะเติบโตไปด้วยกัน จะทำให้บริษัทสามารถยืนหยัดและก้าวสู่ขั้นต่อ ๆ ไปได้อย่างมั่นคง

แนวความคิดเดิมที่จะทำธุรกิจในตลาดที่กิจการสามารถแข่งขันได้นั้นเด่นชัดขึ้นอีกครั้งหนึ่ง เมื่อภาวะการแข่งขันรุนแรงมากในตลาด OEM ที่หลังจากรัฐยกเลิกมาตรการใช้ชิ้นส่วนภายในประเทศตามข้อผูกพันกับ WTO ที่ทำให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนในเครื่องของบริษัทผู้ผลิตรถยนต์รายใหญ่ของโลกติดตามบริษัทแม่เข้ามาเพื่อผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ป้อนให้กับบริษัทแม่ นั่นๆ เป็นจำนวนมาก



ภาวะการแข่งขันในตลาด OEM จึงรุนแรงมากกว่าเดิม บริษัท วิเชียร ฯ เล็งเห็นว่าการที่บริษัทไทยซึ่งส่วนใหญ่เป็นบริษัทขนาดกลางและเล็กจะมุ่งตลาด OEM ต่อไปอาจประสบปัญหาในอนาคตได้ เพราะมีศักยภาพในด้านเงินทุนที่ต่ำกว่าผู้ผลิตชิ้นส่วนต่างชาติ รวมไปถึงอำนาจการต่อรองที่ต่ำกว่าบริษัทผู้ผลิตรถยนต์มาก

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของกิจการที่เชื่อว่าตลาด OEM ก็เปรียบเหมือนการเป็นปลาที่ว่ายวนอยู่แคในอ่าง ค่าयरรถยนต์ต่างชาติก็เหมือนผู้ที่คอยให้อาหารปลา ถ้าเมื่อไหร่หยุดให้อาหารปลาที่อยู่ในอ่างก็จะหยุดโตและค่อย ๆ ตายลงไปทีละตัว แต่ถ้าต้องการจะเติบโตก็จะต้องเป็นปลาที่ว่ายออกไปในมหาสมุทร

ดังนั้น วิเชียร ไดนามิคจึงเลือกที่จะเป็น “ปลาในมหาสมุทร” และแหวกว่ายออกไปยังมหาสมุทรที่กว้างขวางด้วยกำลังของตนเอง ทำให้บริษัทมุ่งเป้าไปที่ตลาดส่งออกมากขึ้น และจะลดสัดส่วนการทำ OEM ลง เพราะมองว่า โดยวางแผนตั้งเป้าไว้ว่าจะขยายไปยัง 100 ประเทศให้ได้ภายในปีนี้ (2007) และเพิ่มเป็น 150 ประเทศในปี 2008 ซึ่งคิดเป็นประมาณ 70% ของสัดส่วนการผลิต

“ตลาด OEM ก็เปรียบเหมือนการเป็นปลาที่ว่ายวนอยู่แคในอ่าง
ค่าयरรถยนต์ต่างชาติก็เหมือนผู้ที่คอยให้อาหารปลา
ถ้าเมื่อไหร่หยุดให้อาหารปลาที่อยู่ในอ่างก็จะหยุดโตและค่อย ๆ ตายลงไปทีละตัว”

5 S Models

การหยุดนิ่งเมื่อคู่แข่งก้าวเดินไปข้างหน้าก็ไม่ต่างกับการที่ธุรกิจของเราเดินถอยหลัง ดังแนวความคิด Kaizen ในหนังสือ Toyota Way แนะนำองค์กรควรจะมีการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง แสวงหาสิ่งที่ดีกว่าอยู่ตลอดเวลา ด้วยความคิดสร้างสรรค์ และการทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ สิ่งนี้ ถือเป็นรากฐานที่สำคัญของความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

“การหยุดนิ่งเมื่อคู่แข่งก้าวเดินไปข้างหน้า
ก็ไม่ต่างกับการที่ธุรกิจของเราเดินถอยหลัง”

บริษัท วิเชียรฯ เป็นผู้ประกอบการไทยที่ไม่เคยหยุดนิ่ง มีการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้สามารถแข่งขันไม่ว่าจะอยู่ในยุคใด บริษัทก้าวขึ้นไปสู่เป้าหมายใหม่ๆ ที่มีความท้าทายมากยิ่งขึ้น



ดังจะเห็นได้จากนโยบาย 5 ส ของบริษัทที่ดัดแปลงมาจาก 5 ส โดยกิจการเน้นการพัฒนาตนเองในทุกๆ ด้าน ทั้งในด้านเทคโนโลยีกระบวนการผลิตที่ทันสมัยล้ำหน้า การออกแบบและพัฒนาคุณภาพของสินค้าให้เป็นที่ยอมรับของลูกค้า การบริการและสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับลูกค้า และการบริหารจัดการองค์กรที่มีมาตรฐาน

รูปที่ 4: นโยบาย 5 ส ของบริษัท วิเชียรอินดัสตรี

MANAGEMENT POLICY	
"5 S"	
SCIENCE	: TECHNOLOGY & DESIGN
SCOPE	: LAMP FOR PICK-UPS, TRUCKS
SPEED	: MOVE FAST
SERVICE	: CUSTOMERS COME FIRST
SYSTEM	: SO/TS16949 / ISO 14001



การพัฒนาอย่างต่อเนื่องที่เป็นรูปธรรมนั้นจะเห็นได้จากการผลิตสินค้าที่ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ดังที่ได้กล่าวข้างต้นว่า ในช่วงเริ่มต้นธุรกิจ บริษัท วิเชียร ฯ ใช้กลยุทธ์ด้านต้นทุนที่ต่ำ สินค้าที่จำหน่ายหลักๆ ก็เป็นการลอกเลียนแบบจากต่างประเทศ

ต่อมาเมื่อต้นทุนแรงงานและต้นทุนวัตถุดิบมีแนวโน้มขยับสูงขึ้น ประกอบกับบริษัทเริ่มขยายเข้าสู่การทำ OEM และตลาดส่งออก จึงเริ่มมีการออกแบบสินค้าเอง และต่อมาก็พัฒนาปรับปรุงกระบวนการผลิต การทดสอบ ระบบการตรวจสอบคุณภาพ และการบริหารต้นทุน เพื่อให้สามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดี ราคาเหมาะสม และเป็นที่ยอมรับจากลูกค้าระดับสากล

กิจการต้องพัฒนาสินค้าทั้งในด้านการออกแบบและเทคโนโลยีที่มีความล้ำหน้ามากขึ้นเรื่อยๆ ปัจจุบันบริษัทมีฝ่ายออกแบบและนักออกแบบของตนเอง และสามารถพัฒนาสินค้าที่แตกต่างจากคู่แข่งและเหมาะกับลูกค้าในแต่ละกลุ่มแต่ละประเทศได้ และขณะนี้กำลังดำเนินการก่อสร้างศูนย์วิจัยและพัฒนาของตนเองขึ้น คาดว่าจะแล้วเสร็จในปี 2551

รูปที่ 5: วิวัฒนาการการพัฒนาสินค้าของ บริษัท วิเชียรไดนามิค อินดัสตรี จำกัด



เช่นเดียวกับอุตสาหกรรมอื่นๆ เทคโนโลยีเป็นสิ่งสำคัญมากในการพัฒนาสินค้าในกลุ่ม Lighting Industry เป็นตัวสร้างคุณค่าที่จะเพิ่มกำไรที่สูงขึ้นให้กับตัวสินค้าได้ การวิจัยพัฒนาจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพราะเพียงซื้อเครื่องจักรจากต่างประเทศมาผลิตสินค้า คู่แข่งรายอื่นก็ทำได้ เช่นกัน การวิจัยพัฒนานั้นไม่จำเป็นต้องเป็นด้านลักษณะสินค้า การคิดค้นวิธีการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือเพื่อลดต้นทุน ก็ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยและพัฒนาด้วย

ในบางครั้งผู้ผลิตไม่เชื่อว่ากิจการมีการคิดค้นและพัฒนาเพราะติดอยู่กับแนวความคิดที่ว่า R&D ต้องมีห้องทดลองโดยเฉพาะ ก็เลยไม่ได้ส่งเสริมการวิจัยพัฒนาในห้องทดลอง นวัตกรรมที่เกิดขึ้นในกิจการแต่ผู้บริหารอาจมองไม่เห็นว่าเป็นไปได้ติดกับการสถานที่เฉพาะ เช่น ในการผลิตสินค้าที่ต้องใช้เครื่องจักรจากต่างประเทศ ที่กำหนดว่าสัดส่วนผสมวัตถุดิบแต่ละอย่างโดยใช้เครื่องซึ่งวัดเพื่อความเที่ยงตรง แต่การดัดแปลงใช้เวลาการทำงานนาน พนักงานฝ่ายผลิตก็ทดลองใช้กระป๋องที่สามารถบรรจุสารเคมีได้เท่ากับสัดส่วนที่กำหนดแทนการชั่งตวง วิธีการนี้ทำให้การผลิตได้รวดเร็วขึ้น และแน่นอนต้นทุนการผลิตก็ลดลงไปด้วย

แหล่งที่มาของเทคโนโลยีใหม่นอกจากจะได้จากการคิดค้นในกิจการเอง การที่ได้ทำธุรกิจกับบริษัทที่มีนวัตกรรมอยู่แล้วก็เปิดโอกาสที่กิจการจะได้รับการถ่ายทอดความรู้บางส่วน แหล่งที่สำคัญในการถ่ายทอดเทคโนโลยีคือผ่านกระบวนการ **OEM** เมื่อทำการผลิตให้กับผู้ผลิตรถยนต์ เพราะเขาต้องการให้ชิ้นส่วนที่จะนำมาประกอบรถยนต์นั้นมีมาตรฐานตรงตามที่ต้องการ

ดังนั้น ผู้ผลิตก็จะทำการถ่ายทอดความรู้ด้านต่างๆ ให้กับซัพพลายเออร์ ผู้ผลิตรถยนต์ทำการตรวจสอบคุณภาพของชิ้นส่วนที่ซื้อมา และเมื่อพบข้อผิดพลาดก็มีการแก้ไข ราคาชิ้นส่วนที่ขายให้กับผู้ผลิตก็ถูกกำหนดให้ลดลงอย่างต่อเนื่อง

กิจกรรมเหล่านี้ ทำให้ผู้ประกอบการไทยที่เป็น OEM ต้องเรียนรู้วิธีการดำเนินธุรกิจให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น บริษัท วิเชียรฯ ก็ได้รับการถ่ายทอดความรู้จากผู้ผลิตรถยนต์ระดับโลก ทั้งในด้านการผลิต การส่งมอบ การตรงต่อเวลา การควบคุมคุณภาพ การบริหารจัดการ ลักษณะหีบห่อ การมีเอกสารที่ถูกต้อง ทั้งระบบเอกสารภายในและเอกสารในระบบบัญชีต่างๆ รวมไปถึงการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยี และพัฒนาการของวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต

สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นประโยชน์อย่างยิ่งเมื่อบริษัทเริ่มรุกเข้าสู่ตลาดส่งออก เนื่องจากตลาดส่งออกมีความคล้ายคลึงกับตลาด **OEM** ที่บริษัทต่างชาติจะต้องคัดเลือกผู้ผลิตที่มีศักยภาพและมีความน่าเชื่อถือมาเป็นคู่ค้า เพราะระบบการค้าเป็นเรื่องของความเชื่อมั่นและความยั่งยืนต่างๆ



แหล่งที่สำคัญในการถ่ายทอด

เทคโนโลยี คือ ผ่านกระบวนการ

OEM

การได้รับคัดเลือกเป็น OEM ให้กับบริษัทค่ายรถยนต์ระดับโลก จึงเปรียบเสมือนใบเบิกทางใบแรกที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อถือได้ในประวัติของการผลิตสินค้า การมีคน มีวิศวกร มีเครื่องจักร มีเครื่องมือทดสอบที่เหมาะสม มีระบบการผลิตสินค้าที่เป็นมาตรฐาน มีกิจกรรมในการพัฒนาพนักงาน และโรงงานผ่านการตรวจประเมินจากวิศวกรรมคุณภาพ (Quality Engineering) และวิศวกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Engineering) ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะทำให้บริษัทต่างชาติหันมาสนใจในเมืองต้น

แต่การที่จะพึ่งพาวัตถุกรรมจากภายนอกเพียงอย่างเดียวไม่พอเพียง กิจการต้องสร้างเพิ่มเติมจากภายในด้วย บริษัท วิเชียรฯ สะสมความรู้และประสบการณ์ในการทำ Reverse Engineering มาอย่างต่อเนื่อง โดยในช่วงเริ่มต้นเป็นการลองผิดลองถูก มีการซื้อเครื่องจักร และจ้างช่างซึ่งมีประสบการณ์ในโรงงานชิ้นส่วนยานยนต์ประเภทไฟส่องสว่างมาก่อน และมาทดลองทำแบบพิมพ์ขึ้นด้วยการเอาชิ้นงานต้นแบบมาเป็นตัวอย่าง และทำถอยหลังกลับไป ดูว่าชิ้นงานตัวนี้จะต้องขึ้นขนาดไหน กว้างยาวเท่าไร ต้องใช้เหล็กหนาเท่าไร ต้องออกแบบพิมพ์ของงานตัดเป็นเท่าไร

จากนั้นจึงพัฒนาจากสินค้าหนึ่งตัว สองตัว สามตัว สี่ตัว และเพิ่มขึ้นมาเรื่อยๆ หลังจากได้สะสมประสบการณ์ในการทำ Reverse Engineering มาพอระดับหนึ่ง ประกอบกับการมีฝ่ายออกแบบที่เก่ง จึงสามารถพัฒนาเป็นสินค้าต่างๆ ที่มีความสวยงาม ถูกใจลูกค้า และมีความเชื่อถือได้ จึงสร้างแบรนด์เป็นของตัวเอง ซึ่งก็คือ FIT ผนวกกับความเป็นผู้นำในเรื่องสินค้าประเภท Accessories บริษัทจึงขยายตลาดในส่วนนี้ไปทั้งในประเทศและส่งออกไปยังนานาประเทศ

การมีหน่วยงานที่มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมเป็นสิ่งที่ดี แต่ถ้าความรู้ ความสามารถกระจุกอยู่เพียงที่ผู้บริหารระดับสูงหรือหน่วยงานเพียงบางส่วน กิจการก็พลัดโอกาสที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุดอันเนื่องมาจากทุกองูหรือหน่วยงานมีความสามารถที่จะคิดและเรียนรู้

การจัดการความรู้จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรในการสร้างคุณค่าและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันไว้ได้อย่างยั่งยืน การที่องค์กรและบุคลากรจะเรียนรู้กันเกิดจากการเห็นคุณค่าของบุคลากรและจากการจัดการนวัตกรรมว่าการเรียนรู้จะต้องฝังอยู่ในการดำเนินการขององค์กรและของบุคลากร

การกำหนดทิศทางว่าจะพัฒนาเทคโนโลยีของสินค้าไปในทางใดที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดก็เป็นเรื่องสำคัญไม่แพ้กัน

แหล่งข้อมูลที่สำคัญคือ คำแนะนำจากลูกค้า การศึกษาเรียนรู้จากสิ่งที่คู่แข่งทำและการติดตามเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมนี้ในตลาดโลก



การจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบ

สำคัญขององค์กรในการสร้าง

คุณค่าและรักษาความได้เปรียบ

ในการแข่งขันไว้ได้อย่างยั่งยืน

บริษัท วิเชียรฯ ใช้ “การรับฟังคำแนะนำจากลูกค้า” เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จได้มาจนถึงปัจจุบัน เพราะข้อมูลและคำแนะนำต่างๆ จากลูกค้าสามารถนำมาใช้วิเคราะห์ในการกำหนดกลยุทธ์และวางแผนด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการตลาด ด้านการปรับปรุงกระบวนการ และการพัฒนาทางธุรกิจอื่นๆ

บริษัทจึงนำสิ่งที่ได้จากการพูดคุยกับลูกค้ามาวิเคราะห์ กลับกรอง และนำมาใช้ในการตัดสินใจว่าควรจะทำอะไร และพัฒนาต่อไปอย่างไรอยู่เสมอ นอกจากการรับฟังแนวความคิดจากผู้ซื้อแล้ว กิจการยังต้องแสวงหาสิ่งใหม่ๆ แนะนำเสนอให้แก่ลูกค้า เพราะในบางครั้งลูกค้าอาจนึกไม่ถึงว่าสินค้าที่มีลักษณะที่ดีกว่ามีอยู่แล้ว แต่เมื่อเห็นสินค้าถึงจะรู้ว่าอยากได้สินค้านี้ (เพิ่มเติมตัวอย่าง)



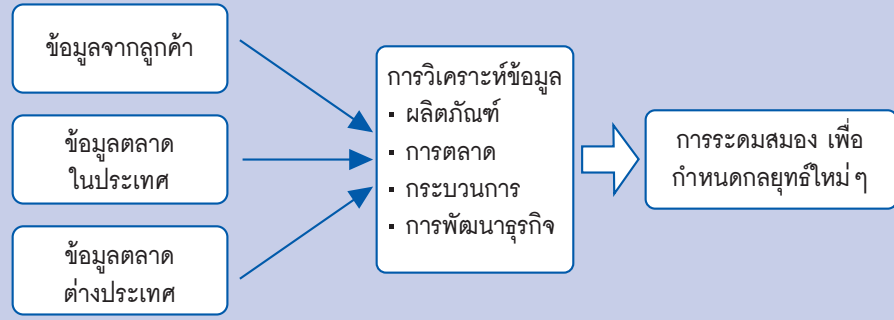
แต่ในฐานะผู้ส่งออกนั้นจะไม่รู้ตลาดที่แท้จริง เพราะบริษัท วิเชียรฯ ไม่ได้สัมผัสผู้บริโภคโดยตรง คนที่สัมผัสผู้บริโภคโดยตรงก็คือ ผู้จัดจำหน่ายในต่างประเทศ เพราะฉะนั้นคำแนะนำจากลูกค้ากลุ่มนี้ จึงเป็นสิ่งที่มีความหมายและมีความสำคัญมากทีเดียว

ผู้ซื้อเหล่านี้ก็อาจไม่อยากจะให้ข้อมูลโดยเฉพาะข้อมูลที่เขาต้องไปหามา หรือเขาไม่ได้รับประโยชน์ในการให้ข้อมูล การมีลูกค้าต่างประเทศที่ดีช่วยแก้ปัญหาในเรื่องนี้ ซึ่งจะอธิบายวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าต่างประเทศในประเด็นที่บริษัทเอาใจใส่ในความต้องการของผู้ซื้อ จนได้มีพันธมิตรทางการค้า

การศึกษาและเรียนรู้จากสิ่งที่คู่แข่งทำและสิ่งที่เกิดขึ้นในตลาดโลก ก็เป็นสิ่งที่ทำให้ได้รับทราบข่าวสารข้อมูลใหม่ๆ และการเคลื่อนไหวของตลาด เพื่อนำข้อมูลต่างๆ มาประมวลดูว่าแนวโน้มในอนาคตของตลาดข้างหน้าจะเป็นเช่นนั้นหรือไม่ หรือน่าจะเป็นไปในทิศทางใด บริษัทสมควรจะเดินต่อไปทางไหน

“การรับฟังคำแนะนำจากลูกค้า” เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จได้มาจนถึงปัจจุบัน
รูปที่ 6: กระบวนการจัดการข้อมูลที่น่าไปสู่การกำหนดกลยุทธ์

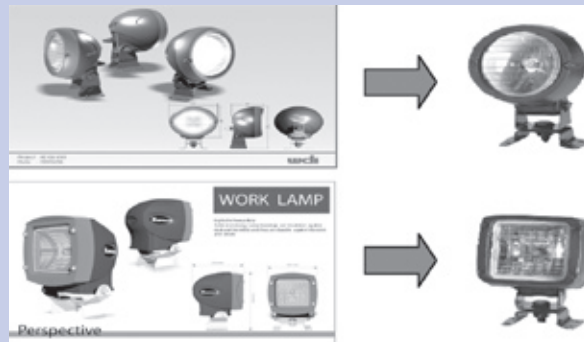
รูปที่ 6 : กระบวนการจัดการข้อมูลที่น่าไปสู่การกำหนดกลยุทธ์



ตัวอย่างการพัฒนาสินค้าที่ได้จากการเรียนรู้จากตลาดโลก เช่น สินค้าประเภท Work Lamp (รูปที่ 6) ซึ่งใช้กันมากในแถบยุโรปและอเมริกา เนื่องจากฤดูหนาวในแถบนั้น ช่วงกลางวันสั้น ดวงอาทิตย์ตกเร็ว การเก็บเกี่ยวพืชผลจะต้องทำอย่างรีบด่วน

ดังนั้น Work Lamp ที่จะส่องสว่างในค่ำคืน จึงมีความสำคัญมาก โดยเฉพาะในงาน ฟาร์ม งานเหมืองแร่ และงานป่าไม้ ซึ่งสินค้าประเภท Work Lamp นี้ บริษัท วิเชียรฯ ได้สินค้าต้นแบบมาจากยุโรป จากนั้นก็นำมาพัฒนาเป็นสินค้าใหม่ โดยได้พัฒนา เทคโนโลยีที่จะทำให้แสงสว่างจ้าขึ้น มีความทนทานสูงขึ้น อายุการใช้งานยืนยาวขึ้น มีรูปแบบที่แตกต่างมากขึ้น โดยการนำเทคโนโลยีเรื่องของแสงเข้ามาพัฒนาหลอดไฟจาก เดิมที่ใช้ หลอดปกติ เปลี่ยนมาเป็นหลอดระบบซีแอลอีดีที่มีการกระจายแสงได้ดีกว่า เรียกได้ว่า บริษัทนำเทคโนโลยีธรรมดา มาพัฒนาเป็นสินค้าที่มีเทคโนโลยีที่สูงขึ้น ด้วย รูปแบบการดีไซน์ที่แตกต่าง และขณะนี้สินค้าตัวนี้เริ่มประสบความสำเร็จอย่างมากในตลาดอเมริกาและตลาดยุโรป

รูปที่ 7 : ตัวอย่างสินค้าประเภท Work Lamp ที่วิเชียรโดนามิคพัฒนาขึ้น



Customer Focus

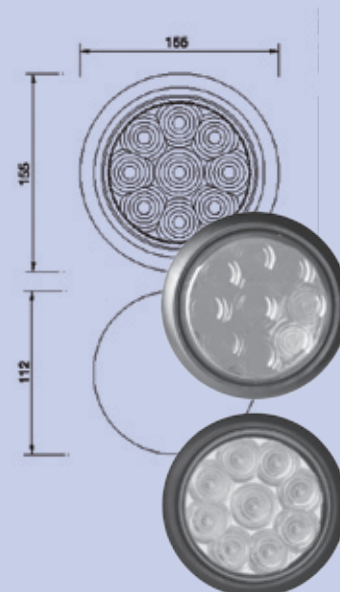
ธุรกิจต้องพยายามตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้ดีกว่าคู่แข่ง และการที่ลูกค้าให้ความไว้วางใจอาจนำไปสู่การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจก็ยิ่งจะเอื้อประโยชน์ให้กับกิจการมากยิ่งขึ้น ในการอธิบายการทำธุรกิจของบริษัท วิเชียรฯ ที่ได้กล่าวไว้ในขั้นต้น จะเห็นว่า กิจการพยายามจะทำให้ลูกค้ามีความพอใจในสินค้า และมีความเชื่อมั่นในบริษัทโดยขายสินค้าคุณภาพทัดเทียมกับต่างประเทศ แต่ในราคาที่ย่อมเยากว่า

เมื่อมีความใกล้ชิดกับลูกค้า ก็ทำให้เรียนรู้ถึงความต้องการต่างๆ ของเขาที่สามารถนำมาพัฒนาสินค้าใหม่ได้อีก **ลูกค้าบางรายกลายเป็นคู่ค้าที่มีบทบาทอย่างมากต่อการสนับสนุนการสร้างความรู้และสร้างโอกาสในการแข่งขันของบริษัทให้เพิ่มขึ้น** โดยสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างคู่ค้ากับบริษัทจะช่วยให้บริษัทสามารถรักษาและขยายฐานลูกค้าได้

ธุรกิจต้องพยายามตอบสนอง

ความต้องการของลูกค้าให้ได้ดี

กว่าคู่แข่ง



ในการบุกตลาดต่างประเทศนั้น บริษัท วิเชียรฯ ก็ได้ใช้วิธีการเดียวกันคือ เริ่มเข้าตลาด โดยขายสินค้าที่มีคุณภาพทัดเทียมกับสิ่งที่มีขายอยู่แล้ว แต่จะขายในราคาที่ถูกลงกว่า เมื่อผู้ซื้อหรือผู้นำเข้าสามารถสร้างกำไรได้มากขึ้น ก็มีพึงพอใจ และจะแนะนำสินค้าอื่นๆ ที่เขารู้สึกว่ายังซื้อในราคาที่แพงอยู่ เมื่อลูกค้ามีความมั่นใจที่จะสั่งซื้อผลิตภัณฑ์หลากหลายชนิดจากบริษัทแล้ว บริษัท วิเชียรฯ ก็สามารถแนะนำสินค้าอื่นๆ ที่ลูกค้าอาจไม่กล้าซื้อในช่วงต้นของการซื้อขายจากบริษัท

การเจาะตลาดครั้งแรกที่ลูกค้าพอใจในการซื้อเรื่องสำคัญ เพราะต้องสร้างความเชื่อถือ เชื่อใจ และเชื่อมั่น ให้แก่ลูกค้าให้ได้ เพื่อเป็นพัฒนาความสัมพันธ์ยิ่งขึ้นไป ในการออกงานแสดงสินค้าในตลาดใหม่ๆ ทางบริษัท วิเชียร ฯ จะใช้นโยบายนี้เพื่อสร้างความสนใจในตัวผลิตภัณฑ์ก่อน แล้วถึงจะค่อยพัฒนาความสัมพันธ์ไปสู่ระดับพันธมิตรต่อไป

การให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ซื้อที่เพิ่มขึ้น มีผลกระทบต่อการจัดองค์การบริษัท วิเชียรฯ ปรับเปลี่ยนมาสู่การใช้ฝ่ายขายและฝ่ายการตลาดเป็นหน่วยรุกที่สำคัญ ในการสร้างความประทับใจและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบริษัทกับลูกค้า

ผู้บริหารของบริษัท วิเชียรฯ ระบุว่า ในอดีตผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ส่วนใหญ่มักให้ความสำคัญกับฝ่ายผลิตมากที่สุด โดยบุคลากรที่ถูกคัดเลือกมาอยู่ในฝ่ายผลิตนั้น จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถสูง ในขณะที่บุคลากรในฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด และฝ่ายอื่นๆ บริษัทจะให้ความสำคัญในลำดับรองลงมา

ทว่า เมื่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงไป ภาวะการแข่งขันทวีความรุนแรงสูงขึ้น บทบาทของบุคลากรในฝ่ายขายและฝ่ายการตลาดจึงมีความสำคัญมากขึ้น โดยเปรียบเทียบเหมือนขุนพลทัพหน้า ซึ่งเป็นผู้ที่ทำหน้าที่บุกเข้าไปหาลูกค้าเป็นคนแรก และจะต้องสามารถสร้างความเชื่อถือ เชื่อใจ และเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้าให้ได้

บริษัท วิเชียรฯ จึงให้ความสำคัญกับหน่วยงานฝ่ายขายและฝ่ายการตลาดอย่างมาก มีการปรับโครงสร้างหน่วยงานและออกแบบกระบวนการขายเพื่อให้สามารถรองรับลูกค้าในแต่ละกลุ่มได้ทั้งในส่วนของ OEM ส่งออก และในประเทศ เพื่อให้แต่ละหน่วยงานฝ่ายขายมีความเชี่ยวชาญในความต้องการของลูกค้า

“บุคลากรในฝ่ายขายและฝ่ายการตลาดเปรียบเสมือนขุนพลทัพหน้า
ที่ทำหน้าที่บุกเข้าไปหาลูกค้าเป็นคนแรก
และจะต้องสามารถสร้างความเชื่อถือ เชื่อใจ และเชื่อมั่น ให้แก่ลูกค้าให้ได้”



รูปที่ 8: การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหน่วยงานฝ่ายขายและฝ่ายการตลาด



ในอดีต : เน้นการขายในประเทศ ปัจจุบัน : ขยายการขายทั้งในประเทศ ส่งออก และ OEM

การสร้างเชื่อมั่นของผูู้ซื้อ

ในสายตาของผู้ซื้อในประเทศที่พัฒนาแล้ว เช่น สหรัฐอเมริกา และยุโรป สินค้าที่มาจากประเทศกำลังพัฒนามีภาพพจน์ของสินค้าราคาถูกและคุณภาพไม่ได้ตามมาตรฐานของประเทศเขา เช่นเดียวกับผู้ประกอบการไทยหลายรายต้องเผชิญภาพลักษณ์ด้านลบที่คู่ค้าในต่างประเทศมีต่อสินค้าภายใต้ตราสัญลักษณ์ “Made in Thailand” และต้องพยายามแก้ไขภาพลบดังกล่าว ไม่เช่นนั้นก็จะเกิดอุปสรรคในการขาย เนื่องจากคู่ค้าขาดความเชื่อถือในคุณภาพและมาตรฐานการผลิต

บริษัท วิเชียรฯ เข้าใจถึงปัญหานี้และได้แก้ไขมาโดยตลอด จนได้รับการยอมรับจากผู้ซื้อต่างประเทศ **เคล็ดลับน่าจะอยู่ที่ความพยายามแสดง จนแทบจะเรียกพิสูจนให้ลูกค้าเห็นคุณภาพของสินค้าเหนือความคาดหมายของเขา** โดยใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการทดสอบคุณภาพและประสิทธิภาพของสินค้ามากมายเกินที่ลูกค้ากำหนด อาทิ เครื่องทดสอบความทนทานของดวงไฟในน้ำ เครื่องทดสอบความร้อนของหลอดไฟ และเครื่องทดสอบความทนทานต่อแรงสั่นสะเทือน เป็นต้น

นอกจากนี้ กิจการได้ลงทุนสร้างห้องทดสอบแสง ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้าทั้งในกลุ่ม OEM และส่งออก ห้องทดสอบแสงนี้มีความทันสมัยที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยใช้งบประมาณกว่า 10 ล้านบาทในการซื้ออุปกรณ์ และมีการจ้างผู้เชี่ยวชาญชาวญี่ปุ่นเข้ามาช่วยพัฒนาขึ้น

ยิ่งไปกว่านั้นบริษัท วิเชียรฯ ยังลงทุนในการซื้อ Software ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพเพื่อนำมาใช้ในการออกแบบดีไซน์สินค้าและทดสอบคุณภาพของสินค้า โดยบริษัทมีแผนออกแบบ และแผนวิจัยและพัฒนาเป็นของตนเอง ล่าสุดได้มีการเปิดบริษัทด้านการออกแบบสินค้าเพิ่มขึ้นอีก 1 แห่ง เพื่อเป็นการรองรับงานที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคต และกำลังดำเนินการก่อสร้าง R&D Center คาดว่าจะแล้วเสร็จในปี 2551

เคล็ดลับอยู่ที่ความพยายามแสดง

และพิสูจนให้ลูกค้าเห็นคุณภาพ

ของสินค้าที่เหนือความคาดหมาย

การมีเครื่องทดสอบต่าง ๆ นั้นสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ซื้อได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น แต่รางวัลและมาตรฐานสากลต่างๆ มากมาย ทั้งใบรับรอง ISO 14001 และ ISO/TS16949 จากสถาบัน URS และการรับรองมาตรฐานคุณภาพจากประเทศคู่ค้าต่างๆ รวมไปถึงรางวัลผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทยดีเด่น ประจำปี 2549 เป็นสิ่งที่ยืนยันให้ผู้ซื้อถึงความสามารถของกิจการที่มีการพัฒนาปรับปรุงสินค้าให้มีคุณภาพและมีมาตรฐานสูงเทียบเท่ากับคู่แข่งต่างชาติ เป็นสิ่งที่การันตีให้เห็นถึงมาตรฐานคุณภาพของสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้า “Made in Thailand” ที่สามารถเทียบชั้นตราสินค้าระดับโลกได้

“ความเชื่อมั่นจากลูกค้าในต่างประเทศ มิได้เกิดขึ้นจากคำว่า “Made in Thailand” แต่เกิดจากการที่บริษัทฯ มุ่งมั่นสร้างความเชื่อถือ เชื่อมั่น และเชื่อใจ ให้แก่ลูกค้าผ่านตราสัญลักษณ์ “Made in Thailand” มาโดยตลอด”

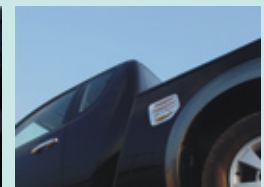
การสร้างความสำเร็จด้านคุณภาพเป็นปรกการสำคัญ เมื่อธุรกิจเผชิญกับการแข่งขันจากสินค้าราคาถูกกว่า เช่น จากจีน และเวียดนาม เมื่อสินค้าภายใต้แบรนด์ Diamond และ FITT กลายเป็นที่รู้จักและก้าวไปเติบโตในตลาดโลกมากกว่า 50 ประเทศ ปัญหาสินค้าลอกเลียนแบบจึงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะในตลาดตะวันออกกลางซึ่งเป็นตลาดที่ “ราคา” เป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจซื้อสินค้ามากกว่า “คุณภาพ” ทำให้สินค้าเลียนแบบซึ่งมีราคาถูกแต่คุณภาพต่ำสามารถเข้าไปเจาะตลาดได้

ขณะเดียวกันปัญหาสินค้านำเข้าราคาถูกจากประเทศจีนที่กระจายไปยังประเทศต่างๆ ก็เป็นสิ่งสร้างปัญหาให้กับบริษัทไม่น้อย

ดังนั้น บริษัท วิเชียรฯ จึงหันมามุ่งสร้างคุณค่าให้กับสินค้าเพิ่มขึ้น (Value-added) โดยการพัฒนาในด้านเทคโนโลยีควบคู่ไปกับรูปลักษณ์การดีไซน์ที่ดีขึ้น เพื่อสร้างสินค้าที่มีนวัตกรรมที่แตกต่างออกไปจากคู่แข่ง และก้าวขึ้นไปยังตลาด High Quality ซึ่งคำนึงถึง “คุณภาพ” มากกว่า “ราคา” เนื่องจากเห็นว่าการเข้าไปแข่งขันในด้าน “ราคา” กับประเทศที่มีต้นทุนการผลิตต่ำกว่าอย่างจีน และเวียดนาม จะทำให้บริษัทต้องประสบปัญหามากยิ่งขึ้นได้ในอนาคต

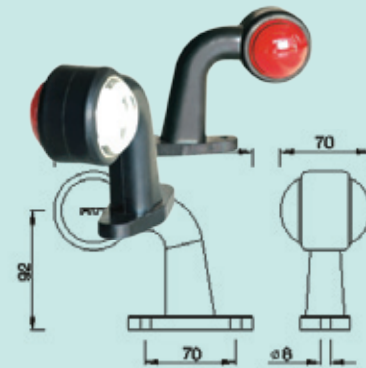
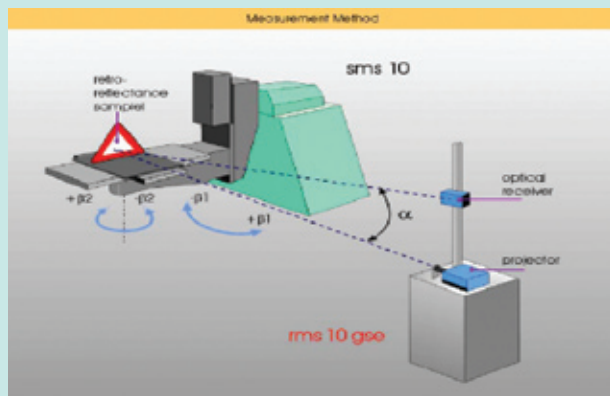
ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ซื้อเป็นประโยชน์กับกิจการนี้ในการแข่งขันกับสินค้าของประเทศที่มีต้นทุนต่ำและขายสินค้าในราคาที่ถูกลงกว่า ความร่วมมือกับพันธมิตรทางการค้า ทำให้กิจการได้ข้อมูลมากมายที่เป็นประโยชน์ มีการเสริมความแข็งแกร่งทางด้านเทคโนโลยีเพื่อผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงขึ้น

ล่าสุดกิจการมีแผนขยายไป ลงทุนผลิตแผงโซลาร์เซลล์ไฟจรรยา ซึ่งเป็นตัวอย่างของความพยายามของกิจการที่จะยกระดับสินค้าให้มีเทคโนโลยีและคุณภาพที่เหนือกว่าคู่แข่ง



แข่งในภูมิภาค ยิ่งไปกว่านั้นภาพลักษณ์ของสินค้าของกิจการในสายตาของลูกค้าในนั้นมีความน่าไว้วางใจมากกว่าสินค้าราคาถูกจากประเทศอื่น ทั้งในด้านคุณภาพ ความทนทาน อายุการใช้งาน และรูปลักษณะดีไซน์ที่สวยงาม ทำให้ความเชื่อมั่นจากลูกค้าในต่างประเทศ มิได้เกิดขึ้นเพียงเพราะจากคำว่า “Made in Thailand” แต่เกิดจากการที่บริษัท วิเชียรฯ ได้มุ่งมั่นสร้างความเชื่อถือ เชื่อมั่น และเชื่อใจ ให้แก่ลูกค้าผ่านตราสัญลักษณ์ “Made in Thailand” มาโดยตลอด

รูปที่ 9: ภาพตัวอย่างห้องทดสอบแสง (Photometric Lab)



คำว่า “OEM” (Original Equipment Manufacturers) เป็นที่รู้จักกันดีว่า หมายถึง การผลิตชิ้นส่วนเพื่อป้อนให้กับผู้ผลิตอื่นหรือการผลิตสินค้าพร้อมขาย แต่สินค้าเหล่านี้ติดตราของผู้สั่งซื้อแทนที่จะเป็นของผู้ผลิต

การปิดโรงงานของผู้ผลิต OEM เมื่อกลางปี 2550 ที่ผ่านมามีการสร้างความตื่นตระหนกว่าจะมีการปิดโรงงานเพิ่มขึ้นและแรงงานจะมีการตกงานเป็นจำนวนมาก ซึ่งเป็นผลจากที่โรงงานผู้ผลิตในไทยไม่สามารถจะแข่งขันกับประเทศที่มีค่าจ้างแรงงานที่ต่ำกว่า เช่น จีน และเวียดนามได้

เหตุการณ์เช่นนี้เคยเกิดขึ้นในประเทศที่พัฒนาอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็น ญี่ปุ่น เกาหลี และไต้หวัน ซึ่งเคยเป็นแหล่งผลิตสินค้าราคาถูกป้อนประเทศต่างๆ มาแล้ว และเมื่อค่าครองชีพสูงขึ้นก็ไม่สามารถจะแข่งขันในด้านราคาได้ จึงหันมาเป็นผู้ผลิตสินค้าที่มีความซับซ้อนมากขึ้น มีการสร้างตราสินค้า ทำให้ขายได้ราคาสูงขึ้น ซึ่งผู้ผลิตไทยเองก็น่าจะมีโอกาสพัฒนาไปสู่ระดับที่สูงขึ้นเช่นเดียวกัน

แต่การที่จะหลุดพ้นจากการเป็น OEM ไม่ได้เกิดขึ้นได้โดยอัตโนมัติ ส่วนหนึ่งมาจากนโยบายของรัฐบาลที่ช่วยเหลือผู้ประกอบการ ในขณะที่เดียวกันผู้ประกอบการเองก็ต้องหาวิธีการที่จะหลุดพ้นจากการแข่งขันด้านราคาที่รุนแรงนี้แต่เนิ่นๆ เพราะการที่จะหาข้อแก้ไขในช่วงที่เกิดวิกฤตขึ้นแล้วเป็นสิ่งที่ยากมาก จะเปลี่ยนแปลงไปในทางใดก็เหมือนจะคูติดขัดไปหมด

ความสำเร็จในปัจจุบันจึงเกิดมาจากการตัดสินใจที่เหมาะสมสั่งสมมาอดีต และกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันจะเปิดโอกาสใหม่ๆ ให้กับธุรกิจในอนาคตให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

บทสรุป

จากกรณีศึกษาของบริษัท วิเชียรฯ เป็นตัวอย่างที่แสดงให้เห็นว่าการผสมผสานแนวความคิดทางด้านจัดการต่างๆ เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อความสำเร็จของกิจการ การเลือกส่วนตลาดที่กิจการสามารถแข่งขันได้เหมือนแนวคิด Blue Ocean นั้นมีความจำเป็นสำหรับบริษัทขนาดเล็กที่ไม่สามารถจะแข่งขันกับบริษัทใหญ่ได้

แต่เมื่อถึงจุดหนึ่งที่บริษัทนี้เจริญเติบโตขึ้นจนกลายเป็นเป้าหมายโจมตีของบริษัทที่แข็งแกร่งกว่า หรืออาจมีบริษัทขนาดเล็กอื่นๆ ต้องการจะมาทำชิง บริษัทแห่งนี้ก็ต้องใช้แนวความคิดและวิธีการบริหารงานของบริษัทใหญ่มาช่วยในการบริหารงานเพื่อเสริมความแข็งแกร่งของกิจการ เช่นที่ได้อธิบายมาข้างต้นคือ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การสร้างกิจการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการสร้างความพอใจแก่ลูกค้าโดยทำคุณภาพของสินค้าให้เห็นถึงความคาดหวังของเขา ยังคงมีแนวความคิดทางด้านจัดการต่างๆ อีกมากที่ไม่ได้นำมาวิเคราะห์บริษัทนี้

ความจำเป็นที่ต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งที่ธุรกิจหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่การที่เลือกแนวทางของการพัฒนาที่เหมาะสมเป็นการผสมผสานระหว่าง การวิเคราะห์ถึงแนวโน้มปัญหาในอนาคตอย่างถูกต้อง การเตรียมการแก้ปัญหาที่จจะจวนตัว และการเลือกกิจกรรมที่ธุรกิจสามารถทำได้ เพราะถ้าพยายามทำในสิ่งยากเกินความสามารถของกิจการ โอกาสที่จะประสบความสำเร็จก็ต่ำลง ส่งผลให้ขาดกำลังใจที่จะทำต่อไป หรืออาจไม่มีทรัพยากรเหลือพอที่จะทำอะไรอีก

ในอีกด้านหนึ่งถ้าทำในสิ่งที่ง่ายตลอดเวลา หรือทำในสิ่งที่กิจการคุ้นเคย ปล่อยให้ล่วงเลยจนถึงภาวะขบขัน กิจการจะปรับตัวไม่ทัน การสร้างกลยุทธ์หนึ่งที่เหมาะสมความสำเร็จจะฐานสนับสนุนให้กลยุทธ์อื่นๆ ของกิจการมีโอกาสประสบความสำเร็จไปด้วย โดยบริษัทควรเริ่มต้นจากการทำในสิ่งที่ง่ายและมีความคุ้นเคยก่อน จากนั้นเมื่อมีศักยภาพเพิ่มขึ้นจึงค่อยทำการพัฒนาและขยายธุรกิจให้เป็นไปอย่างค่อยเป็นค่อยไปจาก Cost Leadership -> Differentiate -> Innovative & Design Development แต่ที่ทำแบบนี้ได้ก็เพราะสภาวะในแต่ละช่วงไม่ได้อยู่ในขั้นวิกฤต เนื่องจากได้มีการคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า และเตรียมการไว้เป็นอย่างดีเหมาะสมก่อนหน้านั้นแล้ว

อย่างไรก็ตามก็ ควรตระหนักว่า การดำเนินธุรกิจที่มุ่งจับตลาดเฉพาะ (Niche Market) แบบของบริษัท วิเชียรฯ นั้น แม้ว่าจะสามารถขายสินค้าได้ในราคาที่สูงกว่าสินค้าในตลาดขนาดใหญ่ (Mass Market) แต่ก็มีปริมาณความต้องการที่จำกัดและนิยมใช้ในไม่กี่ประเทศ หากตลาดเกิดการอิ่มตัวขึ้นเมื่อใด กิจการก็จะไม่สามารถขยายยอดขายตามที่ต้องการได้ แต่ฐานที่มั่นคงเดิมน่าจะช่วยให้กิจการขยายไปสู่ตลาดอื่นได้



บรรณานุกรมและเอกสารอ้างอิง

- Jeffrey K. Liker, Ph.D. "The Toyota Way" (2005),
- Peter F. Drucker "Managing in a Time of Great Change" (1995),
- W. Chan Kim และ Renée Mauborgne, "Blue Ocean Strategy"
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, กรณีศึกษา Best Practices TQA Winner 2003 "Thai Paper Company Limited" (2003)