

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ

14-IN-37-GE-TRC-B

Training Course on Improving the competitiveness of SME

ระหว่างวันที่ 15-18 July 2014

ณ กรุงโซล ประเทศเกาหลีใต้

จัดทำโดย ทวีจันทร์ สุนทรจารย์

วิทยากรที่ปรึกษา ส่วนการจัดการองค์กร สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

วันที่ 21 สิงหาคม 2557

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของโครงการ

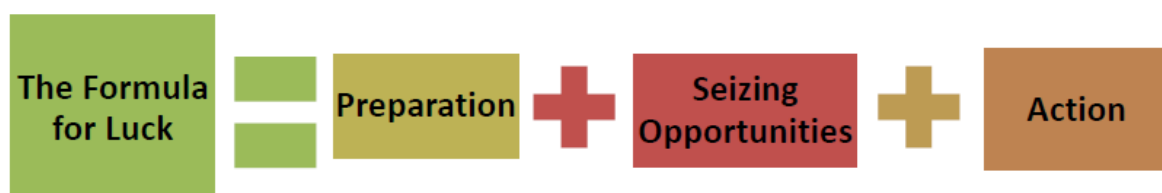
- 1.1 รหัสและชื่อโครงการ 14-IN-37-GE-TRC-B Training Course on Improving the competitiveness of SME
- 1.2 ระยะเวลา: 4 วัน
- 1.3 สถานที่จัด: กรุงโซล ประเทศเกาหลีใต้
- 1.4 ชื่อเจ้าหน้าที่เอพีโอประจำโครงการ :
 1. Mr. Muhammad Idham: Program Officer, Industry Department, Asian Productivity Organization
 2. Mr. Sang Yong Hann: Director, International Cooperation Department, Korea Productivity Center
 3. Mr. Taiho Kang: Senior Project Manager: International Cooperation Department, Korea Productivity Center
- 1.5 รายชื่อวิทยากรบรรยาย
 1. Mr. RJ. Liow (Chief Resource Speaker)
 2. Mr. Mikkel Bjoedstrup
 3. Prof. Kim, Moon-Kyum
 4. Dr. Koh Niak Wu
- 1.6 จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการและประเทศที่เข้าร่วมโครงการ
18 คน รายละเอียดตามเอกสารแนบ

ส่วนที่ 2 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

- 2.1 วัตถุประสงค์โครงการ: เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับ SMEs
- 2.2 เนื้อหาที่ได้จากการฟังบรรยาย

ความสามารถในการแข่งขันมีความสำคัญกับ SME เนื่องจากเป็นสิ่งที่ทำให้ SME ยั่งยืน สามารถอยู่รอดได้ ทำให้ SME มีกำไรมากขึ้น รวมทั้งมีผลกระทบโดยตรงกับเศรษฐกิจของประเทศ จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างธุรกิจจากไม่มีอะไรจนถึงมีรายได้เป็นล้าน และเติบโตอย่างต่อเนื่อง

สูตรสำหรับการทำธุรกิจ= การเตรียมความพร้อม+ การคว้าโอกาส+การลงมือทำ



จากผลการวิจัย 50% ของธุรกิจเลิกกิจการภายใน 3 ปี และ 90% เลิกกิจการภายใน 5 ปี แต่ข่าวดีก็คือ 80% ของคนที่เลิกกิจการไปจะกลับมาทำธุรกิจใหม่ เนื่องจากมีประสบการณ์ ความรู้ และ network

SME Pyramid



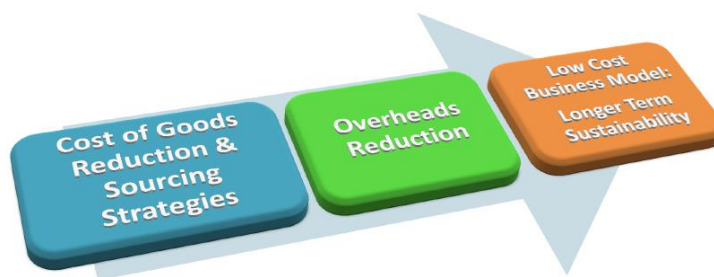
ปิรามิดสำหรับ SME ในการแข่งขันอย่างยั่งยืน การที่ SME จะมีความสามารถแข่งขันได้ ประกอบด้วยองค์ประกอบตามโมเดลปิรามิด เริ่มจาก Fundamentals ซึ่งประกอบด้วย Vision นั่นคือสิ่งที่องค์กรต้องการ

จะเป็นในอนาคต (อีก 5 ปี อยากให้หนังสือพิมพ์ลงข่าวเกี่ยวกับองค์กรของเราอย่างไร) Leadership ควรเน้นการ Empowerment, การหาคนที่มีความสามารถมาร่วมงาน เดิมคนที่เป็นผู้นำต้องรู้ทุกอย่าง แต่ปัจจุบันการจะเติบโตอย่างยั่งยืนควรเปลี่ยนเป็นจ้างคนที่มีความรู้สามารถมาทำงานให้และรักษาคนเหล่านั้นไว้ให้อยู่กับองค์กร

ส่วนต่อไปคือ Critical Success Factor ประกอบด้วย

- Intellectual Property การจดสิทธิบัตร, ลิขสิทธิ์, เครื่องหมายการค้า เป็นสิ่งที่แพงแต่สำคัญมาก ถือเป็นทรัพย์สินทางปัญญา
- Marketing Mix 7P ประกอบด้วย **Product** - สินค้า หรือบริการ , **Price** - ความเหมาะสมของราคา เปรียบเทียบกับคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ, **Place** - สถานที่จัดจำหน่าย, **Promotion** – การส่งเสริมการขาย, **People** - ความรู้ความสามารถของบุคลากร **Physical Evidence** - สิ่งที่น่าเชื่อถือต่อสายตาของลูกค้า เช่น สี รูปร่าง แพคเกจ บรรจุภัณฑ์ภายในร้าน เป็นต้น, **Process** - กระบวนการในการจัดการด้านการบริการ องค์กรควรตัดสินใจโดยการวิเคราะห์กำไรขาดทุน (Profit and loss formula) ในการกำหนด 7P ตัวอย่างเช่น ถ้าองค์กรขายสินค้าให้ Tesco มีทั้งข้อดี และ ข้อเสีย ข้อดีคือ มีช่องทางการจัดจำหน่ายที่ดี มีหลายสาขา แต่ข้อเสียคือได้กำไรต่อหน่วยน้อย
- Operating System องค์กรควรมีระบบการบริหารจัดการที่ดี การมีคู่มือการปฏิบัติงาน ช่วยลดความแปรปรวน (Standard Operating Procedures) ลดการพึ่งพาบุคลากร รวมไปถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะหลายด้าน สามารถทำงานแทนกันได้ วางแผนว่าบุคลากรในแต่ละตำแหน่งต้องมีความรู้ทักษะอะไรบ้างนอกจากงานที่ทำเป็นประจำ และมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง
- Communication การสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กร สิ่งที่ต้องคำนึงคือการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์ขององค์กรต้องชัดเจน บุคลากรต้องมองเห็นภาพในอนาคตเป็นแบบเดียวกัน
- Cash Flow การบริหารกระแสเงินสดเป็นสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับ SME ปัญหาใหญ่ที่สุดคือไม่มีเงินสดหมุนเวียนเพื่อบริหารจัดการ องค์กรต้องมีการบริหารเงินสดเพื่อให้มั่นใจว่ามีเงินสดเพียงพอโดยการกำหนดราคาที่เหมาะสมเพื่อให้มีกำไรที่เพียงพอ มีการบริหารจัดการสินค้าคงคลังที่ดี และการเรียกเก็บเงินได้เงินสดอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ส่วนประกอบถัดไปของปรัมาคือ Managing downside



วิธีการลดต้นทุน

1. ลดต้นทุนการผลิต ด้วยการหาผู้ส่งมอบรายใหม่ๆ เพิ่มผลิตภาพ (Productivity) การผลิตจำนวนมาก (Mass Production) จับมือกับคู่ค้าเพื่อร่วมกันซื้อวัตถุดิบจำนวนมากในราคาส่วนลด

2. ลดค่า Overhead ซึ่งประกอบด้วยค่าใช้จ่ายต่างๆ ประกอบด้วย

- ค่าวัสดุทางอ้อม เช่น ค่าวัสดุเครื่องใช้สำนักงาน ค่าทำความสะอาด ค่าบรรจุภัณฑ์
- ค่าแรงงานทางอ้อม เช่น ค่ายามรักษาความปลอดภัย ค่าพนักงานทำความสะอาด พนักงานรับโทรศัพท์
- ค่าสาธารณูปโภค เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าโทรศัพท์
- ค่าเสื่อมราคาเครื่องจักรและทรัพย์สินอื่น ๆ
- ค่าใช้จ่ายสวัสดิการ เช่น โบนัส ค่ารักษาพยาบาล
- ค่าขนส่ง
- ค่าใช้จ่ายอื่นๆ

3. ออกแบบ Business Model ให้มีต้นทุนต่ำ

การลดต้นทุนควรสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงาน ให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นเจ้าของโครงการ และควรมีระบบในการเก็บข้อมูลและติดตามผล รวมทั้งการคิดโครงการที่จะทำต่อไปอย่างต่อเนื่อง

การเพิ่มกำไรนอกจากการเพิ่มราคาหรือลดต้นทุนแล้ว องค์กรควรพัฒนาสินค้าใหม่เพื่อสร้างลูกค้าหรือธุรกิจใหม่ๆ ด้วย ซึ่ง 15% ของยอดขายต่อปีควรมาจากผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่

ส่วนบนสุดของยอดปิรามิดคือการขยายตลาดไปต่างประเทศ การจะขยายตลาดไปต่างประเทศนั้นขึ้นกับความพร้อมขององค์กร การพิจารณาว่าควรขยายตลาดไปต่างประเทศหรือเปล่าควรพิจารณาปัจจัยต่อไปนี้

- ลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการ
- กฎระเบียบข้อบังคับของการนำเข้าสินค้าของแต่ละประเทศ
- ประสิทธิภาพ
- คู่ค้าหรือเครือข่ายที่มีในต่างประเทศ

การขยายตลาดไปต่างประเทศทำได้หลายวิธีการ ตัวอย่างเช่น การส่งออก, การทำสัญญากับผู้ผลิตในต่างประเทศ, การลงทุนเปิดกิจการในต่างประเทศ, การร่วมทุนกับบริษัทในต่างประเทศ และการซื้อกิจการ

Best Practice in SMEs: Korean Experience: Prof. Kim Moon-Kyum

ปัญหาของ SME ในประเทศกำลังพัฒนา

- ขาดแคลนทรัพยากร
 - เทคโนโลยี – ไม่สามารถลงทุนใช้เทคโนโลยีไฮเทค
 - ตลาด- ตลาดยังอยู่ในวงจำกัด
 - เงินทุน- มีเงินทุนน้อย
 - ระบบการบริหารจัดการ- ยังไม่เป็นระบบที่ดี

- ไม่ได้รับการสนับสนุนที่เพียงพอ ในเรื่องต่างๆเหล่านี้
 - แรงงานที่มีทักษะ
 - แหล่งเงินทุน, การให้การสนับสนุนด้านการเงิน
 - เทคโนโลยี
 - ข้อมูลเกี่ยวกับการส่งออก

นโยบายให้การสนับสนุน SME ของรัฐบาลเกาหลี

1. ส่งเสริมการเริ่มต้นกิจการของ SME ด้วยการจัดโปรแกรมฝึกอบรมต่างๆ รวมทั้งร่วมมือกับมหาวิทยาลัย จัดให้มีหลักสูตรเกี่ยวกับการเริ่มต้นกิจการ SME มีการจัดโปรแกรมสร้างแรงบันดาลใจให้กับกลุ่มวัยรุ่น ในการทำธุรกิจ และช่วยให้การเริ่มต้นทำธุรกิจง่ายขึ้นด้วยการลดขั้นตอนและทำให้ขั้นตอนในการเริ่ม กิจการง่ายขึ้น
2. ให้การสนับสนุนด้านการเงินทั้งทางตรงและทางอ้อม ทางตรงเช่น Venture Capital: Venture Capital Fund, Venture Investment Cooperative รวมทั้งก่อตั้ง KOSDAQ ในปี 1996 ทางอ้อมเช่น Credit Guarantee Service: KCGF (Korea Credit Guarantee Fund), KOTEC (Korea Technology Credit Guarantee Fund), Technology Appraisal Program, Policy Funds: Start Up, Facility Investment, Automation, Export Financing, Restructuring, Commercialization of new technology
3. ส่งเสริมนวัตกรรมด้านเทคโนโลยี สร้างเครือข่ายระหว่าง SME และสถาบันการศึกษา มีการจัดตั้ง SME R&D Institute, Industry –Education-Research Consortium Project, SME Technology Training Program
4. ส่งเสริม Venture Business ส่งเสริมในการเข้าตลาดหุ้นและทำให้กระบวนการเข้าตลาดหุ้นง่ายขึ้น รวมทั้งให้สิทธิประโยชน์ในการลดหย่อนภาษี
5. ส่งเสริมการตลาดให้กับ SME โดย
 - กำหนดนโยบายให้รัฐบาลสนับสนุนสินค้า SME
 - ให้การสนับสนุน SME ในการไปร่วมงานแสดงสินค้าต่างประเทศ
 - คัดเลือกคนที่มีศักยภาพ ให้การสนับสนุนทางการเงินเพื่อเข้าอบรมเป็น Trade Experts
 - จัดตั้ง SME Export Assistance Center เพื่อช่วยเหลือ SME ในการส่งออกทั้งกระบวนการ ตั้งแต่จัดอบรมเกี่ยวกับการ trade, การเตรียมตัวเจรจาค้าขาย, สำรวจตลาดต่างประเทศ, หา ตลาดใหม่, ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับสินค้า และการแปลภาษา
 - จัดตั้ง EMC (Export Management Company) เพื่อถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับ International Trade ระหว่างบริษัทเอกชนที่มีประสบการณ์กับ SME ที่ยังไม่มีประสบการณ์ด้านนี้
 - จัดทำ Website www.b2g.go.kr เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับ International Procurement

E-Commerce: Mr. Mikkel Bjoedstrup

E-Commerce คือรูปแบบการทำธุรกิจแบบหนึ่ง หรือเป็นส่วนหนึ่งของการทำธุรกิจขนาดใหญ่ โดยผ่านเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งส่วนมากจะทำผ่านอินเทอร์เน็ต การทำธุรกิจ E-Commerce ครอบคลุมการทำธุรกิจทุกประเภทตั้งแต่ Business to Business, Business to Customer, Customer to Customer และ Customer to Business

โอกาสในการทำ E-Commerce ในโลกมีมากถึง \$1,500 BN ซึ่ง APAC เป็นตลาดที่มีขนาดใหญ่ที่สุด



จะเห็นว่าตลาด E-Commerce ในเอเชียมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะประเทศจีน



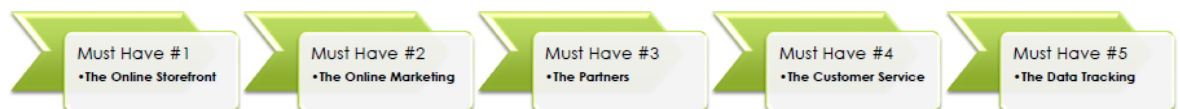
	2013	2014	2015	2016
CHINA	\$ 181.62	\$ 274.57	\$ 358.59	\$ 439.72
JAPAN	\$ 118.59	\$ 127.06	\$ 135.54	\$ 143.13
S.KOREA	\$ 18.52	\$ 20.24	\$ 21.92	\$ 23.71
INDIA	\$ 16.32	\$ 20.74	\$ 25.65	\$ 30.31
INDONESIA	\$ 1.79	\$ 2.60	\$ 3.56	\$ 4.89
OTHER	\$ 25.14	\$ 28.16	\$ 31.53	\$ 34.99

ตัวอย่างธุรกิจ E-Commerce ที่ประสบความสำเร็จคือ Amazon ซึ่งสามารถขายสินค้าได้ถึง 38.6 ล้านชิ้น/วัน



(ภาพจริงจาก Warehouse ของ Amazon)

5 สิ่งสำคัญสำหรับการทำธุรกิจ E-Commerce



1. ร้านขายสินค้า Online- สร้าง Website ที่ดูสวยงาม ทันสมัย มีสินค้าที่น่าสนใจหลากหลาย และมีการอัปเดตข้อมูลให้ทันสมัยอยู่เสมอ
2. การทำการตลาด – คนสามารถเข้าถึง Website ได้ง่าย ง่ายต่อการค้นหา โดยใช้เทคนิค SEO (Search Engine Optimization), Search Engine Advertising, Social Media, Affiliate เป็นต้น
3. คู่ค้า (Partners) - หาคู่ค้าที่ช่วยสนับสนุนธุรกิจ เช่นคู่ค้าด้าน Supply Chain, โลจิสติก, การตลาด
4. การบริการลูกค้า – สร้างความประทับใจให้ลูกค้า ปฏิบัติต่อลูกค้าเหมือนเป็น Brand Ambassador ที่ช่วยโฆษณาสินค้า
5. วิเคราะห์ข้อมูล – ควรรู้ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า ลูกค้าเป็นใคร ชื้อบ่อยแค่ไหน ปัจจัยอะไรที่ทำให้ตัดสินใจซื้อ ลูกค้ารู้จักร้านค้าของเราได้อย่างไร ต้องใช้เงินเท่าไรถึงจะได้ลูกค้า 1 ราย

Strategy for Operations Management and Productivity improvement: Dr. Koh Niak Wu

การเปลี่ยนแปลงของตลาดโลก

- ผลิตภัณฑ์ที่มีความซับซ้อนมากขึ้น – ต้องมีการ Customize มากขึ้น, วงจรชีวิตสินค้าสั้นลง, ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ
- บริษัทเน้นทำในสิ่งที่ตนเองถนัดตามความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competencies) และเลือก Outsource งานที่ไม่ถนัด
- ใช้การกระจายกิจกรรมที่สร้างคุณค่า (Value Added Activities) ไปยังบริษัทต่างๆที่อยู่ใน Supply Chain โดยที่ผลิตภัณฑ์เป็นของ Supply Chain ไม่ใช่ของบริษัทใดบริษัทหนึ่ง

- มีการร่วมมือกันระหว่างบริษัทอย่างกว้างขวางทั่วโลก
- การแข่งขันเป็นการแข่งขันระหว่าง Supply Chain กับ Supply Chain มากกว่าระหว่างบริษัทกับบริษัท

การที่บริษัทจะสามารถแข่งขันและอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน จะต้อง มี 3 อย่างนี้

1. กลยุทธ์ทางธุรกิจที่ชัดเจน
2. กลยุทธ์เชื่อมโยงกับการปฏิบัติการ
3. เพิ่มผลิตภาพ (Productivity)

1. กลยุทธ์ทางธุรกิจที่ชัดเจน: กลยุทธ์ทางธุรกิจแบ่งเป็น 3 ประเภทหลักๆ

- Customer Intimacy: รู้ว่าลูกค้าต้องการอะไรก่อนที่ลูกค้าจะรู้ นำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการ ได้ตรงใจลูกค้า เป็น Best Total Solution สำหรับลูกค้า
- Operational Excellence: สามารถควบคุมกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เป็น Best Total Cost สำหรับลูกค้า
- Product Leadership: ขายสินค้าที่ดีที่สุดในตลาด เป็น Best Product สำหรับลูกค้า

บริษัทควรเลือกทำดีที่สุดให้โดดเด่นสำหรับอย่างใดอย่างหนึ่งใน 3 อย่างนี้ แล้วทำอีก 2 อย่างให้ดีขึ้นในระดับมาตรฐาน

2. กลยุทธ์เชื่อมโยงกับการปฏิบัติการ

กลยุทธ์กำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายขององค์กร การปฏิบัติการ (Operations)

กำหนดเส้นทาง/วิธีการที่องค์กรจะไปถึงจุดมุ่งหมายนั้น โดยเปลี่ยนจุดมุ่งหมายเป็นผลลัพธ์ และเป็นแนวทางให้บุคลากรทำงาน

Operations Management (OM) เป็นการบริหารกิจกรรมต่างๆ ที่สร้างคุณค่าด้วยการเปลี่ยนปัจจัยนำเข้า (Input) เป็นสินค้าหรือบริการ โดยที่ปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วย คน, เทคโนโลยี, ทุน, เครื่องมือ, วัตถุดิบและข้อมูล การบริหารจัดการที่ดีมีผลต่อต้นทุนการผลิต และมีผลต่อคุณภาพ รวมทั้งประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและผลิตภาพ องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นกับการบริหารจัดการ Operations Management

กรณีศึกษา Operations Management ของ IKEA

- ออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัยสวยงามในรูปแบบของ package ที่สะดวกในการขนย้าย
- ออกแบบร้านที่เดินง่ายไม่วกวน
- ทำให้พนักงานทุกคนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของการทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ
- ประเมินและปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ
- ประเมินและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ
- มีของใหม่มาเติมอย่างรวดเร็ว
- สถานที่จัดเก็บสินค้าสะอาดและปลอดภัย

- เลือกทำเลที่ตั้งที่เหมาะสมและขนาดของร้านที่เหมาะสมกับทำเลที่ตั้ง

3. เพิ่มผลผลิตภาพ (Improve Productivity)

$$\text{Productivity} = \frac{\text{Outputs produced}}{\text{Inputs used}}$$

Input ประกอบด้วย แรงงาน, วัตถุดิบ, พลังงาน และ เงินทุน

Productivity แบ่งเป็น Labour Productivity, Material Productivity, Energy Productivity และ Capital

Productivity รวมเป็น Total Productivity

การเพิ่ม Productivity แบ่งเป็น ประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผล

ประสิทธิภาพ Efficiency = Doing things right

ประสิทธิผล Effectiveness = Doing the Right Things

ประสิทธิผลเป็นรากฐานของความสำเร็จ ส่วนประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอดได้

Peter Drucker กล่าวไว้ว่า “ There is nothing so useless as doing efficiently that which should not be done at all.” ไม่มีอะไรที่ไร้ประโยชน์เท่ากับการทำสิ่งที่ไม่ควรทำอย่างมีประสิทธิภาพ

Innovation through co-creation: The convergence of disciplines : Dr. Koh Niak Wu

Invention Vs Innovation

Invention คือการแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ โดยใช้กระบวนการใหม่, เครื่องมือใหม่, ความคิดใหม่, การวิเคราะห์แบบใหม่, วิธีการคิดใหม่ๆ

Innovation เกิดจาก Invention ที่ทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กร

หลายร้อยปีที่ผ่านมา คนคิดว่าการเติบโตทางเศรษฐกิจเกิดจากเงินทุนและแรงงาน (Productivity) แต่ตอนนี้ทุก

คนต่างก็รู้ว่า Productivity อย่างเดียวไม่เพียงพอสำหรับการแข่งขันแล้ว สิ่งเข้ามาแทนที่นวัตกรรม(

Innovation)

“Innovation is the source of economic leadership and the foundation for competitiveness in the global economy”- Bill Gates บิล เกต กล่าวไว้ว่า นวัตกรรมเป็นพื้นฐานในการเป็นผู้นำของการแข่งขันในเศรษฐกิจโลก

“Innovation is now recognized as the single most important ingredient in any modern economy” –The Economist นวัตกรรมเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในโลกธุรกิจสมัยใหม่

ตัวอย่างนวัตกรรม:

oca-Cola:

ผู้คิดค้น: John Pemberton เภสัชกร

Coca-Cola มีต้นกำเนิดจากการผสมกันระหว่างไวน์กับ coca เพื่อรักษาอาการปวดหัวและวิตกกังวล แต่ในปี

1885 ที่แอลแลนต้า จอร์เจีย รัฐสั่งห้ามการขายแอลกอฮอล์ John จึงต้องปรับสูตรใหม่เป็นการผสมระหว่าง coca กับน้ำเชื่อม และ คาร์บอนเนต จึงกลายมาเป็นเครื่องดื่ม coca-cola ที่ดื่มกันทุกวันนี้

Post it Note

ผู้คิดค้น: Spencer Silver และ Art Fry นักวิจัยของ 3M

ดร.สเปนเซอร์ ซิลเวอร์ เป็นผู้คิดค้นการรูปแบบเฉพาะที่สามารถลอกออกและติดใหม่ได้ (Low Tack) แต่ไม่รู้ว่าจะนำไปใช้อย่างไร 6 ปีหลังจากนั้น อาร์ต ฟราย เพื่อนร่วมงานของ ดร.ซิลเวอร์ นึกถึงการขนิบบางเบาในขณะที่เขากำลังนั่งจินตนาการถึงที่คั่นหนังสือที่สามารถคั่นหน้าหนังสือสวดมนต์ในโบสถ์ให้อยู่กับที่ได้ นับจากนั้น Post it ก็ถือกำเนิดขึ้น

นวัตกรรมในที่ทำงาน

- คนส่วนใหญ่ในบริษัทยังไม่เห็นความจำเป็นของนวัตกรรม
- คนส่วนใหญ่ไม่ได้คิดถึงอะไรที่จะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จในระยะยาว
- คนส่วนใหญ่กลัวความล้มเหลว
- บริษัทให้ความสำคัญกับผลประกอบการในระยะสั้นมากกว่ามองไปในระยะยาว
- ผู้บริหารระดับสูงไม่ได้ให้ความสำคัญสนับสนุนนวัตกรรมอย่างจริงจัง
- ไม่มีกระบวนการหรือระบบที่ชัดเจนในการสร้างนวัตกรรม ส่วนใหญ่จะทำแบบเป็นครั้งเป็นคราว

10 วิธีทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในที่ทำงาน

1. มีงานอดิเรกอะไรก็ได้
2. แบ่งเวลาสำหรับการตามหาแรงบันดาลใจและอะไรที่แปลกใหม่
3. ยอมรับความล้มเหลว คิดว่าความล้มเหลวเป็นเรื่องธรรมดา
4. ลองเขียนอะไรก็ได้ เช่นบทความ หนังสือ ไดอารี่
5. รวบรวมไอเดียต่างๆไว้ในไฟล์
6. ระดมสมองอย่างชาญฉลาด
7. สนับสนุนให้มีการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่าง
8. ลองพิจารณานโยบายใหม่ๆเกี่ยวกับโต๊ะทำงานเช่นไม่ต้องมีโต๊ะทำงานประจำ หรือการตกแต่งโต๊ะทำงานที่แปลกใหม่
9. ตกแต่งสถานที่ทำงานด้วยสีสันทันต่างๆ
10. ไม่ควรเคร่งครัดกับรูปแบบการแต่งกาย

2.3 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากกรณีศึกษาของประเทศสมาชิก (Country Paper)–ไม่มี

2.4 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงานแต่ละแห่ง พร้อมแนบภาพประกอบ (ทั้งสองบริษัทไม่อนุญาตให้ถ่ายรูปภายในโรงงานผลิต)

1. บริษัท KCC Precision

ผลิตภัณฑ์หลัก: Automotive Parts : Pneumatic & Hydraulic เช่น Pneumatic Cylinder, Hydraulic Cylinder, Pneumatic Solenoid Valve, Process Valve, Air Clean Unit, Air Dryer Vacuum Equipment, Shock Absorber & Gas Spring, Accessory เป็นต้น รวมแล้วมีผลิตภัณฑ์ถึง 25,000 ชนิด

Website: www.kccpr.com

ก่อตั้งปี 1992 มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่ Seoul และมีโรงงาน 3 แห่งอยู่ที่ Daegu 2 แห่ง และ Gunpo 1 แห่ง มีพนักงาน 128 คน โดยมี R&D 16 คน (ประมาณ 10%) อายุพนักงาน 24-65 ปี

Vision: Make the world more convenient

Main Customers: Seoul Metro, Korean, Japan, Taiwan Subway

Certificates & Awards: ISO14000, Innovation Management, Productivity Improvement, Good place to work

ความท้าทาย

1. ลดเวลา Set Up time เนื่องจากมีผลิตภัณฑ์ถึง 25,000 ชนิด ต้องเปลี่ยนแบบ 8 ครั้งต่อวัน
2. การรับคนเข้าทำงานในส่วนงานผลิตหายาก เนื่องจากคนไม่ยอมทำงานด้านนี้
3. ลด Defect Rate ของผลิตภัณฑ์หลัก

กิจกรรมเพิ่มผลิตภาพ (Productivity Improvement)

- Visual Management
- Inventory Management ลดต้นทุนสินค้าคงคลัง เมื่อทดสอบผลิตภัณฑ์เสร็จส่งให้ลูกค้าเลย ไม่ต้องนำไปเก็บในคลังสินค้า
- เดิม Outsource การ Packaging แต่มีปัญหา มาก เลยเปลี่ยนมา Pack เองส่งให้ลูกค้า
- ปรับเปลี่ยน Layout ใหม่ เพื่อให้พนักงานทำงานได้สะดวกขึ้น
- ตู้เก็บของมีแผนที่จะนำวัสดุถูกเก็บไว้ตรงไหนเพื่อให้สามารถค้นหาได้รวดเร็ว
- พื้นตีเส้นด้วยเทปสีเหลืองเพื่อแยกโซน
- เป็นสมาชิก Consortium เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ด้านเทคโนโลยีกับบริษัทอื่นๆ
- ปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน



2. บริษัท Donghee

ก่อตั้งปี 2001 CEO: Park OK Kun

Products : Kia Morning/Picanto, Ray, Ray EV

จำนวนบุคลากร 1,749 คน แบ่งการทำงานเป็น 2 กะ

Operating Capacity 56 Units/Hour 1,083 Units/Day

ใน Body Shop Plant มีหุ่นยนต์ที่ใช้ในการประกอบรถ 158 เครื่อง โรงงานประกอบรถยนต์อื่นจะใช้หลายๆ เครื่องประกอบตามสายพาน แต่ที่ Donghee ใช้ Rotating Machine คือใช้หุ่นยนต์ 1 เครื่องประกอบหลายชิ้นส่วนโดยให้หุ่นยนต์อยู่กับที่แล้วหมุนชิ้นงาน หุ่นยนต์ทำงาน 24 ชั่วโมง หยุดบำรุงรักษารวันเสาร์-อาทิตย์

กิจกรรมเพิ่มผลิตภาพ (Productivity Improvement)

- ลด Inventory รักษาระดับ WIP ให้น้อยที่สุดเพื่อลดต้นทุนและประหยัดพื้นที่ในการจัดเก็บ
- ใช้การผลิตแบบ Made to Order- Multimodel production ทั้งหุ่นยนต์และคนต้องมี Multi Skill
- มี Logistic Center ห่างไป 8 กิโลเมตร ใช้รถบรรทุกขนส่ง เมื่อต้องการใช้ Part ส่งคำสั่งไปที่ Logistic Center ผ่านทาง e-JIT ใช้ RFID เมื่อรถบรรทุกมาส่งชิ้นงานจะถูกเชื่อมต่อลำเลียงชิ้นงานเข้าสู่สายพานโดยอัตโนมัติ โดยใช้ระบบ Digital Pick Up System
- ใน Assembly shop ในส่วนที่ใช้คนประกอบ จะมีเก้าอี้สำหรับคนประกอบนั่ง ซึ่งเก้าอี้นี้จะเลื่อนกลับมาเองโดยอัตโนมัติ ทุกชิ้นส่วนจะถูกพ่นสีมาเรียบร้อยแล้ว
- ใช้ระบบ AGV (Automatic Guided Vehicle) ในการเคลื่อนย้ายชิ้นงานใน Assembly Shop
- ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีเสียงเพลงเตือนให้รู้ว่าเครื่องจักรกำลังทำงานอยู่



2.5 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Discussion)

“APO SME Challenge”: Case Studies

Can Crispy Green Go National?

By LORA KOLODNY

Published: November 18, 2009

The Company: [Crispy Green](#) of Fairfield, N.J., a maker of freeze-dried fruit snacks sold in silver packages that has seven employees and had 2008 revenue of \$2.2 million. The snacks are a gluten-, dairy- and nut-free alternative to chips.

The Challenge: To increase sales aggressively. Crispy Green wanted to get its snacks on the shelves of major national food chains. But it didn't want to sacrifice profitability by doing what chains generally require: discounting products steeply and paying expensive fees in exchange for shelf space. The company lacked the cash to “pay for play” the way Kraft or [General Mills](#) might. And it feared that discounting its product would undercut its premium image and hurt relationships with its existing.

The Background: Since 2005, when Crispy Green introduced its freeze-dried slices of apples and pears, the company has stuck to a “transparent” pricing policy, giving wholesale customers, large or small, the same rates. Among other things, Angela Liu, the company's chief executive and founder, feared that choosing to discount or to pay fees might represent a slippery slope that would undermine the company's long-term prospects. A first-time entrepreneur who had left a chemical engineering career in pharmaceuticals to start Crispy Green, Ms. Liu knew she was going against the grain.

Early buyers included mom-and-pop stores and gourmet grocers like Central Market in Houston and Balducci's in New York. By the start of 2008, having built relationships with some 200 independent groceries and small chains across the United States, Crispy Green was growing at a year-over-year clip of 80 percent. But as Ms. Liu prepared to approach buyers and distributors at bigger chains, a Crispy Green consultant, Alan Levitan, a 30-year veteran of the grocery industry, warned that her pricing policy could become an impediment.

She remained optimistic — until a meeting in late October 2008 between her sales staff and [UNFI](#), a specialty foods distributor that works with Hannaford Supermarkets, a grocery chain with more than 150 stores in the northeastern United States. UNFI seemed to view Crispy Green

favorably but said Hannaford's corporate policy required discount terms — 10 to 15 percent lower prices than the Crispy Green would offer other wholesale customers — to fuel special sales throughout the year. UNFI wouldn't even show Crispy Green products to Hannaford buyers unless Ms. Liu agreed to the discounts.

Ms. Liu responded that selling Crispy Green at 15 percent off one week and at the suggested retail price the rest of the season could actually drive shoppers to buy less often, encouraging them to wait for specials and thereby hurting sales volume for Crispy Green as well as for Hannaford. She concluded that offering “high-low” pricing to please a distributor was too much of a sacrifice — no matter how desirable the relationship.

As it happened, however, sales at Crispy Green's largest retail partner to date, the Northeast division of 7-Eleven, were slowing. Ms. Liu's buyer contact there suggested the fruit snacks were getting lost among a huge variety of items. He believed that, after a great debut, the snacks needed to be “refreshed.” Maybe special sales could do that.

Ms. Liu began to wonder: Was it time for a new pricing strategy? Or was it time to abandon the hope of growing through major chains?

“APO SME Challenge”

To present a business strategy plan on how Crispy Green could address their current issues, and what they need to do in order to achieve competitiveness for long term sales and profit growth?

Group Discussion ตามไฟล์แนบ

ส่วนที่ 3 ประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ

3.1 ประโยชน์ต่อตนเอง

ได้ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนา SME จากวิทยากร การ Site Visit และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากผู้เข้าร่วมอบรม สามารถนำไปใช้พัฒนาเครื่องมือ Self Assessment สำหรับ SME

3.2 ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัดและสายงาน

เครื่องมือ Self Assessment เป็น Product หนึ่งของการจัดการองค์กร การพัฒนาเครื่องมือให้เหมาะสมสำหรับ SME ทำให้หน่วยงานมีกลุ่มลูกค้าที่ขยายกว้างขึ้น Product ที่กำลังพัฒนานี้เน้นที่การปรับเครื่องมือให้ไม่ซับซ้อนเหมาะสำหรับใช้ประเมิน SME

3.3 กิจกรรมการขยายผล :ตามไฟล์แนบ

ส่วนที่ 4 เอกสารแนบ

4.1 กำหนดการฉบับล่าสุด (Program)

4.2 เอกสารประกอบการประชุม/สัมมนา (Training Materials)

4.3 เอกสารนำเสนอผลงานหลังจากเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Presentation)

หมายเหตุ

1. ตัวอักษรและขนาดของตัวอักษรที่ใช้ คือ Cordia New 14 pt.
2. รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีไอ ต้องจัดทำเป็นรายบุคคล และมีกำหนดจัดส่งภายในระยะเวลา 60 วันนับจากวันสุดท้ายของโครงการ
3. การจัดส่งรายงาน สามารถดำเนินการด้วยวิธีต่อไปนี้
 - ก. ในกรณีเอกสารแนบเป็นซอฟต์แวร์ ให้บันทึกไฟล์รายงานและเอกสารแนบทั้งหมดลงแผ่นซีดีและจัดส่งมาทางไปรษณีย์ หรือ
 - ข. ในกรณีเอกสารแนบเป็นกระดาษ ให้ส่งไฟล์รายงานทางอีเมล (liaison@ftpi.or.th) และส่งสำเนาเอกสารแนบทั้งหมดมาทางไปรษณีย์ที่อยู่ ... ส่วนวิเทศสัมพันธ์ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
อาคารयाकुลท์ ชั้น 12 เลขที่ 1025 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400
4. การเผยแพร่ สามารถติดตามการเผยแพร่รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีไอหรือรายงานที่จัดทำโดยผู้เข้าร่วมโครงการเอพีไอในโครงการอื่นๆ ได้ที่ <http://www.ftpi.or.th/โครงการระหว่างประเทศ/บทความจากผู้เข้าร่วมโครงการ/tabid/106/language/th-TH/Default.aspx>
5. หากท่านไม่ดำเนินการจัดทำเอกสารหลังการสัมมนาตามเงื่อนไขข้างต้น ส่วนวิเทศสัมพันธ์จะจัดส่งหนังสือแจ้งการขึ้นทะเบียน Black list ไปยังหน่วยงานต้นสังกัด โดย (1) ในกรณีที่มิได้จัดส่งรายงาน จะขึ้นทะเบียนรายชื่อของท่านเป็นการถาวร หรือ (2) ในกรณีจัดส่งเกินกำหนดระยะเวลา 60 วัน จะขึ้นทะเบียนรายชื่อของท่านเป็นระยะเวลา 1 ปี นับจากวันที่ส่งรายงาน ทั้งนี้ เพื่อใช้ประกอบในการพิจารณาเสนอชื่อเป็นผู้สมัครเข้าร่วมโครงการเอพีไอในครั้งต่อไป