

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ

11-IN-11-GE-WSP-B

WORKSHOP ON DEVELOPMENT OF A BENCHMARKING INDEX FOR SMES IN THE SERVICE SECTOR FOCUSING ON THE RETAIL AND FOOD AND BEVERAGE INDUSTRIES

ระหว่างวันที่ 19-23 ธันวาคม 2554

ณ กรุงกัวลาลัมเปอร์ ประเทศ มาเลเซีย

จัดทำโดย ทศพล ระมิงค์วงศ์

นักวิจัยด้านการเพิ่มผลผลิต สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

วันที่ 10 มกราคม 2555

Benchmarking เป็นกระบวนการในการค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรได้เรียนรู้วิธีปฏิบัติที่ดีจากองค์กรอื่นและนำไปปรับใช้กับองค์กรตนเอง ซึ่งนอกจากจะช่วยให้เกิดการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดแล้ว ยังกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม คนส่วนใหญ่ยังเข้าใจว่าการทำ Benchmarking จะต้องเป็นธุรกิจประเภทเดียวกันหรืออยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันเท่านั้น แต่ความเป็นจริงแล้วองค์กรที่แตกต่างกันไม่ว่าจะเป็นเรื่องขนาด องค์กร ประเภทธุรกิจ ทำเลที่ตั้ง โครงสร้างองค์กร ล้วนแล้วแต่สามารถทำ benchmarking ได้ทั้งสิ้น

เดิมที Workshop on Development of a Benchmarking Index for SMES จัดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับ Malaysian Benchmarking Index ที่ได้รับการพัฒนาขึ้นโดยการสนับสนุนของรัฐบาลมาเลเซีย ซึ่งมุ่งหวังให้ผู้ประกอบการ SMEs สามารถเปรียบเทียบประสิทธิภาพของตนเองกับผู้ประกอบการทั้งในและต่างประเทศ อย่างไรก็ดี ในช่วงเวลาดังกล่าว เป็นช่วงเวลาที่เกิดการศึกษาวิจัยของ APO เกี่ยวกับผลผลิตของร้านค้าปลีกและกลุ่มอาหารและเครื่องดื่ม ซึ่งดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2553 กำลังจะแล้วเสร็จ กลุ่มประเทศสมาชิกและประเทศเจ้าภาพจึงได้ปรับขอบเขตของ Workshop ให้สอดคล้องกับผลการศึกษาดังกล่าว ซึ่งน่าจะเป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนา Performance Benchmarking Platform สำหรับธุรกิจบริการในอนาคต ดังนั้น Workshop ที่จัดขึ้นนี้จึงเป็นการพัฒนากระบวนการ Benchmarking ที่เป็นมาตรฐานสำหรับประเทศสมาชิก APO โดยเลือกธุรกิจบริการในกลุ่มค้าปลีกและกลุ่มอาหารและเครื่องดื่ม (Retail and Food & Beverage service) เป็นกลุ่มนำร่อง ซึ่งมีผู้แทนทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจาก 14 ประเทศสมาชิก รวม 21 คน เข้าร่วม Workshop ในครั้งนี้ ซึ่งผลลัพธ์ที่คาดหวังจาก Workshop นี้ประกอบด้วย

1. การกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพสำหรับกลุ่มค้าปลีกและกลุ่มอาหารและเครื่องดื่ม เพื่อใช้เป็นตัวชี้วัดมาตรฐานในการเทียบเคียง (Benchmark) ระหว่างกลุ่มประเทศสมาชิก
2. การกำหนดร่างแผนปฏิบัติงานสำหรับการพัฒนา Asian Benchmarking Index สำหรับประเทศสมาชิก
3. การแลกเปลี่ยนประสบการณ์และวิธีปฏิบัติที่ดีของ SMEs ในกลุ่มค้าปลีกและกลุ่มอาหารและเครื่องดื่ม

ข้อมูลสำคัญอย่างไรกับธุรกิจปัจจุบัน

Workshop นี้เริ่มต้นจากการนำเสนอผลการศึกษาวิจัยในหัวข้อ Research on Service Sector Productivity with focus on Retail and Food Beverage ของ Dr. Foo Check Teck จากสถาบัน Sun Tzu Art of War ประเทศสิงคโปร์ ซึ่งเป็นงานวิจัยที่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจาก APO มาตั้งแต่ปี 2553 โดยเป็นการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการวัดประสิทธิภาพของกลุ่มค้าปลีกและกลุ่มอาหารและเครื่องดื่มใน 5 ประเทศสมาชิก APO ได้แก่ ญี่ปุ่น, เกาหลีใต้, ไต้หวัน และสิงคโปร์ โดย Dr. Foo พยายามชี้ให้เห็นว่า ในปัจจุบันข้อมูลข่าวสารมีความสำคัญในโลกธุรกิจมากขึ้นเรื่อยๆ ผู้ที่สามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้อย่างรวดเร็วย่อมสร้างความได้เปรียบในการทำธุรกิจ ดังนั้น การพัฒนาระบบฐานข้อมูล Benchmarking ที่เหมาะสมและทันสมัย จะเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้ผู้ประกอบการในกลุ่มประเทศสมาชิกพัฒนาความสามารถในการแข่งขันได้อย่างเหมาะสม การศึกษานี้ นอกจากจะเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลผลผลิตภาพในอุตสาหกรรมดังกล่าวแล้ว ยังมีกรณีศึกษาองค์กรที่ความโดดเด่นในธุรกิจของในแต่ละประเทศด้วย เช่น กรณีศึกษาในกลุ่มอาหารและเครื่องดื่ม ได้แก่ Zensho (ญี่ปุ่น), Lotteria (เกาหลีใต้), Nasi Kandar Pelita (มาเลเซีย), Wang Steak (ไต้หวัน), Sushi sakae (สิงคโปร์)กรณีศึกษาในกลุ่มค้าปลีก ได้แก่ Aeon (ญี่ปุ่น), E-Mart (เกาหลีใต้), Dairy Farm (มาเลเซีย), 7-11 (ไต้หวัน), Metro Holding (สิงคโปร์)

ผลการศึกษาที่สำคัญของงานวิจัย พบว่า ในช่วงปี 2543-2551 อัตราการเติบโตของ Labour Productivity ของกลุ่มธุรกิจค้าปลีกและค้าส่งในประเทศไต้หวันและสิงคโปร์สูงที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ประมาณ 6% ในขณะที่กลุ่มโรงแรมและอาหาร อัตราการเติบโตของ Labour Productivity ของประเทศเกาหลีใต้และไต้หวันอยู่ในระดับสูงที่สุดเท่ากับ 1.9% นอกจากนี้ Dr. Foo ยังอธิบายต่อไปว่า ในแต่ละกลุ่ม จะมีปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดลักษณะของธุรกิจ โดยความเข้มข้นของเทคโนโลยีที่ใช้ (Intensity of Technology) และระดับฝีมือของเซฟ (Complexity of Cooking Skills Required) จะเป็นตัวกำหนดลักษณะของธุรกิจในกลุ่มอาหารและเครื่องดื่ม เช่น ธุรกิจ Fast Food จะเป็นกลุ่มที่มีการใช้ Technology สูง แต่ Cooking Skills จะค่อนข้างต่ำ ขณะที่ร้านอาหารพื้นบ้าน จะเป็นกลุ่มที่มีการใช้ Technology ระดับต่ำ แต่เซฟจะมี Cooking Skills สูง สำหรับกลุ่มค้าปลีก ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดลักษณะธุรกิจ ได้แก่ การกำหนดราคา (Pricing) และความหลากหลายของสินค้า (Product range) ยกตัวอย่างเช่น ร้านสินค้า Hi-end (เช่น ร้านขายนาฬิกา Rolex) มีการกำหนดราคาที่สูง แต่มีสินค้าไม่กี่ประเภท ขณะที่ร้านค้าปลีก (เช่น Walmart) จะมีการกำหนดราคาสินค้าที่ต่ำ แต่มีสินค้าให้เลือกหลากหลาย

ผลการศึกษายังเน้นถึงประเด็นของการแข่งขันทางธุรกิจในอนาคต จะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเร็วเป็นหลัก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความรวดเร็วของการเข้าถึงข้อมูล ซึ่งผู้บริหารองค์กรจะต้องมีการติดตามข้อมูลตัวชี้วัดสำคัญต่างๆ กันแบบ real time เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ผลกระทบ และสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว โดย Dr. Foo ได้ยกตัวอย่างกรณีศึกษาของ Zara Shop ซึ่งมีการนำสิ่งที่ลูกค้าชอบหรือพฤติกรรมของลูกค้ามาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการออกแบบกระบวนการผลิตสินค้า ทำให้สามารถการผลิตสินค้ารุ่นใหม่ๆ ออกมาอย่างสม่ำเสมอและรวดเร็ว จนได้รับการยกย่องให้เป็นผู้นำในเรื่อง superfast fashion

Dr. Foo สรุปว่า การพัฒนาระบบข้อมูลต่างๆ เป็นโครงสร้างพื้นฐานที่มีความสำคัญที่จะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว โดยในอนาคต ฐานข้อมูลต่างๆ ต้องสามารถเข้าถึงได้ตลอดเวลาผ่านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ และระบบเครือข่ายที่มีอยู่ เพื่อรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ

Benchmarking เครื่องมือสำคัญในการพัฒนาองค์กร

หลังจากนั้น จึงนำเข้าสู่เนื้อหาหลักของ Workshop นั่นคือ การให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการ Benchmarking โดย Ms. Shahuren Ismail จาก Malaysia Productivity Corporation (MPC) ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในหัวข้อ Benchmarking for Enterprise Development: Concepts and Tools โดยเนื้อหาของการบรรยายประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับ Benchmarking

ส่วนที่ 2 กระบวนการ Benchmarking ของ MPC (MPC Benchmarking Model)

ส่วนที่ 3 ระบบ e-Benchmark

ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับ Benchmarking

การบรรยายเริ่มต้นจากการพยายามเชื่อมโยงให้เห็นภาพว่า Productivity มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ โดยหัวใจสำคัญต้องเริ่มจากการปลูกฝังค่านิยมดังกล่าวตั้งแต่ระดับบุคคล ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของ Productivity ในองค์กร ภาคอุตสาหกรรม และประเทศชาติได้ในท้ายที่สุด

สำหรับกลไกที่สำคัญในการปลูกฝังค่านิยมเรื่อง Productivity ในระดับบุคคลก็คือ การสร้างพนักงานที่มีความรู้ (Knowledge Worker หรือ K-Worker) โดย K-Worker ที่ว่านี้จะหมายถึง บุคคลที่มีความเข้าใจในข้อมูลต่างๆ (Data) และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านั้นให้กลายเป็นสารสนเทศ (Information) องค์ความรู้ (Knowledge) และภูมิปัญญา (Wisdom) ตามลำดับ K-Worker ต้องเป็นบุคคลที่สามารถประยุกต์ใช้องค์ความรู้ที่มีเข้ากับกิจกรรมต่างๆ ทั้งในชีวิตประจำวันและในการทำงาน เพื่อให้ตนเองสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ นอกจากนี้ยังต้องเป็นผู้ที่สามารถถ่ายทอดสารสนเทศและองค์ความรู้เหล่านั้นเพื่อให้บุคคลอื่นสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อีกด้วย การทำ Benchmarking เป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาพนักงานให้เป็น K-worker ได้ เพราะ Benchmarking จะช่วยให้องค์กรเรียนรู้ว่า จะต้องทำอะไรเพื่อให้ไปถึงเป้าหมาย ดังโดยอาศัยการเรียนรู้จากคนที่เก่งกว่าเราในบางเรื่อง และนำความรู้ที่ได้เรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเอง

ในทางทฤษฎี Benchmarking หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบ (Systematic) ในการค้นหา (Search) เรียนรู้ (Learn) และ ประยุกต์ใช้ Best Practices (Adapt and Implement) โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (Superior) โดยเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (Continuous process) กล่าวโดยสรุปคือ Benchmarking เป็นการตอบ 3 คำถามหลักได้แก่

1. ตอนนี้เราอยู่ที่ไหน - เพื่อประเมินสถานการณ์ของตนเอง
2. ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น - เพื่อวิเคราะห์หาโอกาสในการปรับปรุง
3. เราจะปรับปรุงเรื่องอะไร - เพื่อวิเคราะห์หาวิธีการในการปรับปรุงให้ดีขึ้น

Benchmarking นั้นมีจุดเด่นมากมาย สรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ดังนี้

- เป็นเครื่องมือช่วยให้องค์กรคิดนอกกรอบ
- เป็นเครื่องมือที่เร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง รวมถึงนวัตกรรม
- เป็นเครื่องมือที่ทำให้องค์กรสามารถตัดสินใจได้บนพื้นฐานของความเป็นจริง
- เป็นเครื่องมือที่สร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนและหาข้อสรุปร่วมกัน
- เป็นเครื่องมือที่สร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ
- เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ลูกค้าพึงพอใจ

การทำ Benchmarking นั้นสามารถจำแนกได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่นำมาพิจารณา แต่โดยส่วนใหญ่แล้วเราจำแนกจากกลุ่มหรือองค์กรที่เราไปเทียบเคียง (Benchmark) ซึ่งก็จะสามารถจำแนกได้เป็น 2 แบบใหญ่ๆ ได้แก่

1. Internal Benchmarking หรือการทำ Benchmarking กันเองภายในองค์กร อาจจะเป็นระหว่างส่วนงาน หรือ ระหว่างสาขาต่างๆ
2. External Benchmarking หรือ การทำ Benchmarking กับองค์กรอื่นๆ ซึ่งอาจจะเป็นองค์กรลักษณะเดียวกับเรา (Market Related & Functional) หรือธุรกิจอื่น (Generic) ก็ได้

การทำ Benchmarking แต่ละรูปแบบก็จะมีข้อเด่นข้อด้อยแตกต่างกันไป สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบข้อเด่นข้อด้อยของการทำ Benchmarking รูปแบบต่างๆ

รูปแบบ		จุดเด่น	จุดด้อย
Internal Benchmarking		<ul style="list-style-type: none"> - เก็บข้อมูลได้ง่าย - เข้าใจปัญหาขององค์กรได้ชัดเจน - สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง 	<ul style="list-style-type: none"> - หาคู่เทียบยาก - ไม่มีโอกาสเห็นมุมมองใหม่ๆ
External Benchmarking	Functional	<ul style="list-style-type: none"> - ได้ข้อมูลที่เฉพาะเจาะจง - เทียบเคียงกระบวนการได้ง่าย - เป็นที่ยอมรับ นำไปปรับใช้อย่าง 	<ul style="list-style-type: none"> - เก็บข้อมูลยาก - ได้เห็นมุมมองในสภาพแวดล้อมที่ไม่แตกต่างกัน
	Generic	<ul style="list-style-type: none"> - มีโอกาสเกิดนวัตกรรมสูง - หาคู่เทียบได้ง่าย - ไม่มีข้อจำกัดในการแลกเปลี่ยนความรู้ 	<ul style="list-style-type: none"> - นำมาปรับใช้ยาก - การเปรียบเทียบข้อมูลและกระบวนการทำได้ยาก - อาศัยเวลาค่อนข้างมาก

ในประเทศมาเลเซีย กลุ่มองค์กรที่เข้าสู่กระบวนการ Benchmarking จะเรียกว่า Benchmarking Community of Practices (COP) ซึ่งหมายถึง กลุ่มคนที่เข้ามาช่วยแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ผ่านการเปรียบเทียบข้อมูลและการถ่ายทอดวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในเรื่องที่มีความสนใจร่วมกัน (Common Interest Area)

การทำ Benchmarking มีศัพท์สำคัญ 2 ตัวที่องค์กรต้องเข้าใจ ได้แก่ คำว่า “Benchmark” และ “Best Practices” โดย “Benchmark” หรือที่ภาษาไทยใช้คำว่า “ค่าอ้างอิง” หรือ “ค่าเป้าหมาย” จะหมายถึง ค่าของตัวชี้วัดที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่ม COP ว่าสามารถสะท้อนความเป็นเลิศในกระบวนการใดกระบวนการหนึ่ง (Best-In-Class) ตัวอย่าง เช่น อัตราการร้องเรียนจากลูกค้า 5%, อัตราความพึงพอใจของลูกค้า 95%, ระยะเวลาในการตอบสนองลูกค้า 15 นาที, ระยะเวลาได้รับข้อมูลที่ต้องการ 5 วินาที เป็นต้น ในขณะที่ “Best Practices” หรือ “วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ” หมายถึง วิธีปฏิบัติทางธุรกิจที่โดดเด่น ซึ่งส่งผลเกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ เช่น การพัฒนาผู้ฝึกสอนและโรงเรียนฝึกสอนงานภายในองค์กร, การบริหารด้วยสายตา (Visual Management) เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ, การใช้ Balance Scorecard ในการวัดประสิทธิภาพ เป็นต้น

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการทำ Benchmarking ได้แก่

1. เลือกหัวข้อที่เหมาะสมและมีความสำคัญต่อองค์กร

2. ต้องนำผลที่ได้ไปปรับปรุงการดำเนินงานอย่างจริงจัง
3. เลือกวิธีการ Benchmarking ที่เหมาะกับบริบทของตนเอง
4. มอบหมายคณะทำงานที่ชัดเจน
5. ต้องมีความเข้าใจในกระบวนการทำงานของตนเองก่อนทำ Benchmarking
6. เลือกคู่เปรียบเทียบที่เหมาะสม
7. ยึดมั่นในจรรยาบรรณของการทำ Benchmarking
8. ศึกษาทั้งวิธีปฏิบัติ (Practices) และปัจจัยเอื้อ (Enablers) ขององค์กรอื่น และนำมาปรับใช้ให้เหมาะสม
9. ติดตามและประเมินผลการปรับปรุง

MPC Benchmarking Model

องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในการทำ Benchmarking จะต้องมีเตรียมความพร้อมของทรัพยากรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น คน งบประมาณ เวลา เครื่องไม้เครื่องมือ ซึ่ง MPC ได้กำหนดขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน ก่อนเริ่มทำ Benchmarking ได้แก่

1. Leadership Commitment Checklist เป็นการประเมินผู้นำองค์กรถึงความตระหนัก ความเข้าใจในบทบาทของตนเอง ความมุ่งมั่นและพันธะสัญญาของผู้บริหารต่อการเข้าสู่กระบวนการ Benchmarking ขององค์กร โดยผู้นำองค์กรมีหน้าที่ความรับผิดชอบสำคัญใน 3 ประการได้แก่ การสนับสนุนในการให้ข้อมูลที่จำเป็น การจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอ และการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน

2. Benchmarking Resource เป็นการกำหนดโครงสร้างของทีมงาน Benchmarking ซึ่งจะต้องเป็นทีมงานที่มาจากหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยโครงสร้างทั่วไปควรจะประกอบด้วย 5 ส่วนคือ

- ผู้สนับสนุน (Benchmarking Sponsor)
- ผู้จัดการโครงการ (Project Manager)
- ทีมดำเนินการ (Facilitator)
- ทีม Benchmarking ได้แก่ ทีมเก็บข้อมูล และทีมวิเคราะห์ข้อมูล
- ทีมสนับสนุน ได้แก่ ฝ่ายฝึกอบรม ฝ่ายกฎหมาย รุรการ ผู้บริหารระดับสูง

3. Benchmarking Team Development Checklist เป็นการตรวจสอบความพร้อมของทีมงาน Benchmarking ใน 4 ประเด็น ได้แก่ ความครบถ้วนและเหมาะสมของบุคลากร การฝึกอบรมทีมดำเนินการ ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการ หน้าที่และความรับผิดชอบของทีมงาน

หลังจากที่องค์กรได้ผ่านกระบวนการในการเตรียมความพร้อมของตนเองเรียบร้อยแล้ว จึงเริ่มดำเนินการโดยขั้นตอนของการทำ Benchmarking ตามแบบฉบับของ MPC (MPC Benchmarking Model) ประกอบด้วย 3 ระยะ (ภาพที่ 1) ได้แก่

ระยะที่ 1 การเปรียบเทียบ (Benchmark) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนได้แก่

1. การรวมกลุ่ม COP เพื่อกำหนดหัวข้อในการทำ Benchmarking
2. การกำหนดตัวชี้วัด ซึ่งจะเป็นการประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดขอบเขตของหัวข้อ ตัวชี้วัดที่สำคัญ และนิยามของตัวชี้วัด

3. การกรอกข้อมูลผ่านระบบ e-Benchmark หลังจากนั้นสมาชิกในกลุ่ม COP จะให้ข้อมูลของตนเองผ่านระบบ e-Benchmark ที่ MPC พัฒนาขึ้น ซึ่งระบบจะรายงานผลการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของแต่ละองค์กรเปรียบเทียบกับกลุ่ม COP
4. การแลกเปลี่ยนจุดเด่นของแต่ละองค์กร สมาชิกในกลุ่ม COP จะแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในเรื่องที่เป็นจุดเด่นของตนเองให้แก่องค์กรอื่นๆ ในกลุ่ม COP ซึ่งนอกจากเป็นการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนแล้ว ยังเป็นการสร้างความไว้วางใจระหว่างองค์กรในกลุ่มไปด้วย

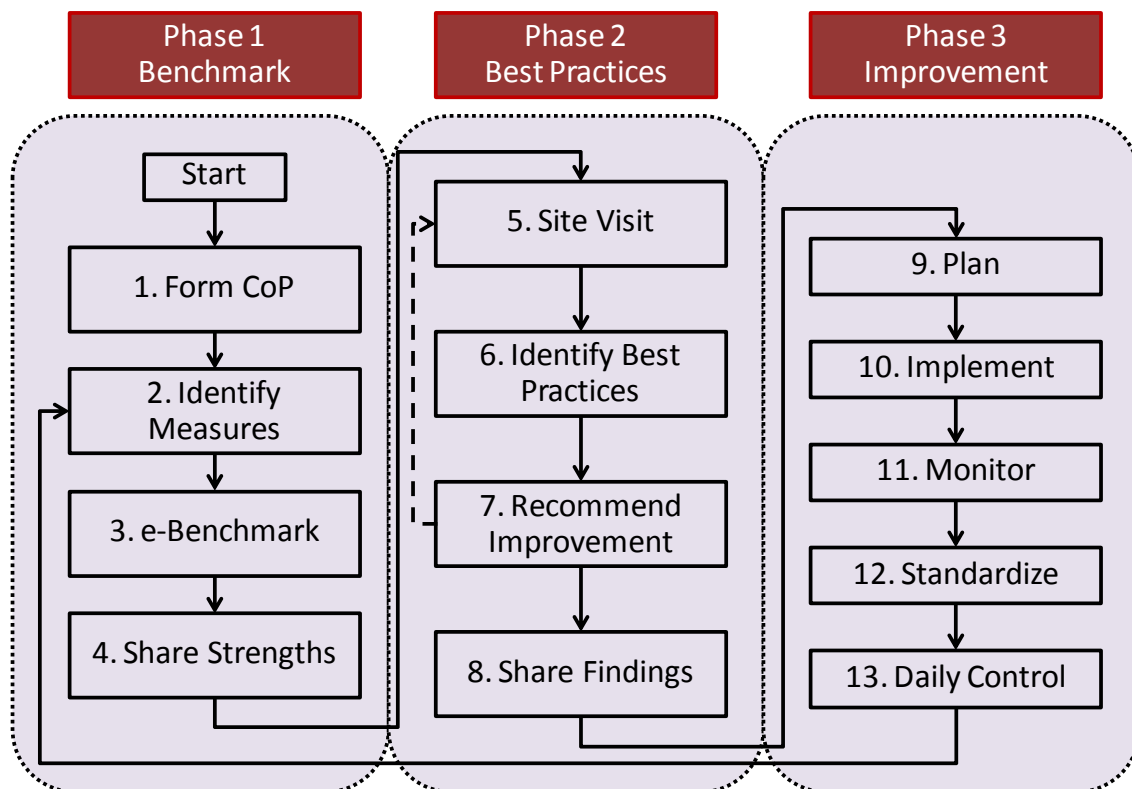
ระยะที่ 2 การหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนได้แก่

1. การ Site Visit องค์กร หลังจากที้องค์กรได้แลกเปลี่ยนจุดเด่นของแต่ละองค์กรในกลุ่ม COP ก็จะมีการเลือกองค์กรที่จะไป Site Visit เพื่อค้นหา Practices ที่ส่งผลกระทบต่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ
2. การระบุ Best Practices เป็นการสรุป Practices ที้องค์กรคิดว่าเป็นเลิศตามบริบทของตนเอง ซึ่งในการ Site Visit แต่ละครั้ง องค์กรแต่ละแห่งอาจจะระบุ Best Practices แตกต่างกันไปตามแต่สภาพปัญหาและประเด็นที้องค์กรนั้นๆ สนใจ
3. การกำหนดประเด็นที่สามารถจะปรับปรุงได้ เป็นการวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้ในการนำ Best Practices มาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงจุดที่เป็นปัญหาขององค์กร
4. การสื่อสาร Best Practices แก่บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นการสื่อสารผลของการทำ Benchmarking ให้แก่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบ เพื่อเตรียมตัวในการนำ Best Practice นั้นไปปฏิบัติจริง

ระยะที่ 3 การปรับปรุง (Improvement) เป็นขั้นตอนของการนำ Best Practices ไปใช้ในการปรับปรุงองค์กร ซึ่งก็จะใช้หลักของ PDCA ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก คือ การวางแผน (Plan) การดำเนินการ (implement) การติดตามผล (Monitor) การปรับให้เป็นมาตรฐาน (Standardize) และ การควบคุม (Daily Control)

โดยหลังจากที้องค์กรมีการดำเนินการในทุกขั้นตอนจนครบถ้วนแล้ว ก็จะกลับเข้าไปสู่ขั้นตอนของการเปรียบเทียบในระยะที่ 1 อีกครั้ง เพื่อประเมินประสิทธิภาพขององค์กรตนเองในเรื่องดังกล่าวเทียบกับองค์กรอื่น ดังนั้นจะเห็นได้ว่า กระบวนการ Benchmarking เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด

ภาพที่ 1 MPC Benchmarking Model



ระบบ e-Benchmark

MPC ได้พัฒนาระบบ e-Benchmark ขึ้นมาในลักษณะของระบบข้อมูลออนไลน์ เพื่ออำนวยความสะดวกให้องค์กรที่ต้องการเปรียบเทียบสมรรถนะของตนเองกับองค์กรอื่น โดย MPC ได้เชื่อมโยงระบบ e-Benchmark เข้าสู่ MPC Benchmarking Model ซึ่งจะเข้ามามีบทบาทใน Phase 1 (การเปรียบเทียบ) ของ Benchmarking Model เพื่อช่วยลดระยะเวลาและความยุ่งยากในการเก็บรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล

การใช้งานระบบ e-Benchmark จะประกอบด้วย 6 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. องค์กรในกลุ่ม COP ตกลงร่วมกันเกี่ยวกับตัวชี้วัดในเรื่องที่จะทำ Benchmarking
2. MPC สร้างบัญชีผู้ใช้สำหรับแต่ละองค์กร ซึ่งจะประกอบด้วย Username และ Password สำหรับการเข้าสู่ระบบ
3. องค์กรในกลุ่ม COP กรอกข้อมูลลงในระบบ e-Benchmark
4. ระบบ e-Benchmark ทำการประมวลผลข้อมูล
5. ระบบ e-Benchmark จัดทำรายงาน Benchmarking จากข้อมูลที่ได้รับ
6. องค์กรสามารถใช้รายงาน Benchmarking เพื่อวิเคราะห์หาจุดอ่อนสำหรับการปรับปรุง

จุดเด่นของระบบ e-Benchmark

1. ทำให้กระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะขององค์กรทำได้อย่างรวดเร็ว
2. องค์กรสามารถทราบผลการวิเคราะห์ได้ทันที
3. ระบบออนไลน์ทำให้เกิดความสะดวกแก่องค์กร สามารถเข้าถึงข้อมูลได้จากทุกที่ทุกเวลา
4. สามารถติดตามผลของการปรับปรุงได้ตลอดเวลา
5. มีระบบรักษาความปลอดภัย ทำให้เกิดความเป็นส่วนตัวในการเข้าถึงข้อมูล

หลังจากนั้นจึงเข้าสู่ MPC Benchmarking Model ในระยะที่ 2 (การหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ) และระยะที่ 3 (การปรับปรุง) ต่อไป

การศึกษาดูงานวิธีปฏิบัติที่ดีขององค์กรในธุรกิจค้าปลีก และธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม

LSG Sky Chefs

LSG Sky Chef เป็นบริษัทจัดเตรียมอาหารฮาลาลสำหรับสายการบิน โดยเป็นบริษัทลูกของ LSG Lufthansa Service Holding AG ประเทศเยอรมัน ปัจจุบัน LSG Sky Chef จัดเตรียมอาหารให้แก่สายการบินกว่า 300 สายการบินทั่วโลก มีหน่วยผลิตกว่า 130 แห่งกระจายอยู่ใน 50 ประเทศทั่วโลก

LSG Sky Chef เป็นบริษัทที่มีประสบการณ์และองค์ความรู้ในธุรกิจการให้บริการบนเครื่องบินมายาวกว่า 70 ปี และเพื่อให้บริการที่มีคุณภาพและสร้างความเชื่อมั่นแก่ลูกค้า LSG Sky Chef ได้พัฒนาระบบบริหารจัดการต่างๆ เพื่อรองรับการให้บริการสำหรับสายการบิน รวมถึงการออกแบบ จัดหาเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า ปัจจุบัน LSG Sky Chef ยังได้ขยายบริการไปสู่ตลาดใกล้เคียง เช่น การจัดเตรียมอาหารบนรถไฟ โรงเรียน และโรงพยาบาล รวมถึงการบริการอาหารสำหรับบุคคลทั่วไปด้วย

สำหรับวิธีปฏิบัติที่ดี ที่ได้เรียนรู้จากการไป Site Visit บริษัท LSG สรุปได้ดังต่อไปนี้

1. การนำระบบอัตโนมัติเข้ามาใช้ในการรับเข้าและจ่ายออกวัตถุดิบที่เป็น Dry Items และมีการตรวจสอบคลังสินค้าทุก 3 เดือนเพื่อกำจัดสินค้าที่หมดอายุ ในขณะที่วัตถุดิบที่เน่าเสียได้ (perishable items) ยังคงใช้การตรวจสอบโดยพนักงาน
2. การควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบและการสร้างความสัมพันธ์กับ supplier โดยทุกปี LSG Auditor จะเข้าไปที่โรงงานของ supplier เพื่อตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานของกระบวนการผลิตของ supplier และยังมี การทำ Service Level Agreement กับ supplier ด้วย เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในการส่งมอบสินค้า
3. การควบคุมกระบวนการโดยใช้ Visual Control เช่น การแสดงอุณหภูมิในห้องเย็น การใช้สีเพื่อแสดง progress ของการผลิตในครัว การใช้สีเพื่อแยกอุปกรณ์สำหรับอาหารชนิดต่างๆ
4. การควบคุมคุณภาพและมาตรฐานของอาหาร โดยพัฒนาระบบ Kitchen Cooking Assignment and Dishing System (AMOS) ซึ่งเป็น multimedia ที่จะแสดงขั้นตอนการทำงานในแต่ละ station เพื่อลดความสูญเสียต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น
5. การมีครัวขนาดเล็กเพื่อรองรับ order เร่งด่วน ซึ่งจะใช้เวลาการผลิตเพียง 45 นาที ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

6. การเก็บรวบรวมข้อร้องเรียนของลูกค้า เพื่อนำมาปรับปรุงการบริการ รวมถึงหากมีข้อร้องเรียนเกี่ยวกับคุณภาพของอาหาร ก็จะมีกระบวนการตรวจสอบย้อนกลับว่าเกิดจากสาเหตุใด เพื่อดำเนินการแก้ไขป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอีก
7. การจัดวางผังโรงงานเป็นแบบ one direction เพื่อให้เกิดการ Flow ของกระบวนการผลิต
8. การนำระบบ Performance Management System มาใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของพนักงานในทุกๆระดับ โดยพนักงานระดับปฏิบัติการจะใช้ Performance Link Wages System ส่วนผู้บริหารจะใช้ Balance Scorecard
9. การทำงานเป็นที่ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน

Kraftangan Malaysia

Kraftangan Malaysia เป็นหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการส่งเสริมสินค้าหัตถกรรมของประเทศ โดยวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน 5 ประการ

1. สร้างความตระหนักและความสนใจในการใช้สินค้าหัตถกรรมของประเทศ
2. พัฒนาคุณภาพสินค้าหัตถกรรมของประเทศให้สามารถตอบสนองความต้องการของตลาด
3. ขยายตลาดสินค้าหัตถกรรมของประเทศ
4. ส่งเสริมและผลักดันให้เกิดการเติบโตของธุรกิจหัตถกรรม
5. พัฒนาช่างฝีมือเพื่อตอบสนองความต้องการของธุรกิจหัตถกรรมของประเทศ

บทบาทและหน้าที่ของ Kraftangan Malaysia ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนในกฎหมาย (Section 7, Malaysian Handicraft Development Corporation Act, 1979 Act 222) ประกอบด้วย

1. พัฒนา สนับสนุน และรักษาไว้ซึ่งทักษะฝีมือที่จำเป็นในงานหัตถกรรมพื้นบ้าน
2. พัฒนา ส่งเสริม และยกระดับมาตรฐานของธุรกิจหัตถกรรมในด้านต่างๆ ซึ่งรวมถึงการศึกษาวิจัย การให้คำปรึกษาแนะนำ และการขยายธุรกิจ
3. ผลักดันให้ช่างหัตถกรรมใช้เทคนิคการผลิตสมัยใหม่ ทั้งในกระบวนการผลิต การบริหารจัดการ และการตลาด
4. ควบคุม และปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหัตถกรรมให้มีมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับของตลาดทั้งในและนอกประเทศ
5. ส่งเสริมการตลาดและการส่งออกสินค้าหัตถกรรมของประเทศ

ปัจจุบัน Kraftangan Malaysia มีเจ้าหน้าที่ประมาณ 800 คน เพื่อให้บริการแก่ผู้ประกอบการที่เป็นสมาชิกกว่า 6,500 ราย

สำหรับวิธีปฏิบัติที่ดี ที่ได้เรียนรู้จากการไป Site Visit บริษัท Kraftangan Malaysia สรุปได้ดังต่อไปนี้

1. การสร้างช่างฝีมือ / ผู้ประกอบการรุ่นใหม่ ผ่านหลากหลายช่องทาง ไม่ว่าจะเป็นหลักสูตรพัฒนาฝีมือ (skill development program) การส่งช่างฝีมือรุ่นใหม่ไปฝึกงานกับช่างฝีมือรุ่นเก่า (professional attachment program) หลักสูตรบ่มเพาะผู้ประกอบการ (Incubation program) หลักสูตรระยะสั้นเพื่อฝึกอบรมเฉพาะเรื่อง (Short term customized training program)
2. การส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในกลุ่มผู้ประกอบการเพื่อปรับปรุงมาตรฐานและคุณภาพของสินค้า

3. การสร้าง one stop craft center สำหรับเป็นช่องทางในการกระจายสินค้าให้แก่ผู้ประกอบการ โดยรวบรวมสินค้าหัตถกรรมจากจังหวัดต่างๆ มาไว้ในที่เดียวกันเพื่อให้ลูกค้าสามารถซื้อสินค้าได้โดยไม่ต้องเดินทางไปในพื้นที่

4. การใช้ Incentives ในหลากหลายรูปแบบเพื่อดึงดูดให้ผู้ประกอบการเข้ามาเป็นเครือข่ายของ Kraftangan ทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เช่น การจัดงานแสดงสินค้าทั้งในและต่างประเทศ การฝึกอบรมต่างๆ การให้การสนับสนุนด้านเงินทุน และเทคโนโลยี ฯลฯ โดยในขณะนี้ มีสมาชิกกว่า 6,500 ราย

ตัวชี้วัดสำหรับการทำ Benchmarking กลุ่มธุรกิจค้าปลีก และอาหารเครื่องดื่ม ในกลุ่มประเทศ APO

ดังที่ได้กล่าวไปแล้วในช่วงต้นว่า หนึ่งในผลลัพธ์ที่ APO คาดหวังจาก Workshop ในครั้งนี้คือ การกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพสำหรับกลุ่มค้าปลีกและกลุ่มอาหารและเครื่องดื่ม เพื่อใช้เป็นตัวชี้วัดมาตรฐานในการเทียบเคียง (Benchmark) ระหว่างกลุ่มประเทศสมาชิก รวมถึงการกำหนดร่างแผนปฏิบัติงานสำหรับการพัฒนา Asian Benchmarking Index สำหรับประเทศสมาชิก ดังนั้นภายใต้ Workshop จึงมีการระดมความคิดเห็นจากตัวแทนของประเทศต่างๆ เพื่อกำหนดตัวชี้วัดสำคัญสำหรับกลุ่มธุรกิจค้าปลีก และอาหารเครื่องดื่ม ที่จะนำไปใช้ในการทำ Benchmarking โดยใช้มุมมองตามกรอบ Balanced Scorecard เป็นแนวทาง ซึ่งสามารถสรุปได้เป็นตัวชี้วัดทั้งสิ้น 18 ตัวชี้วัด ดังต่อไปนี้

BSC Perspectives	KPIs
Financial	EBITDA / Sales
	Return On Asset
	Return On Investment
	Value Added / Workers
	Value Added / Labour Cost
	Value Added / Sales
Customer	Complaint / Compliment Ratio
	No. of Customer / Staff
	Sales / Customer
	Conversion Rate
Process	Cycle Time (minutes) (for F&B only)
	Inventory Turnover (frequency / no. of time)
	Table Turn
	Sale / Sqm.
Human Resources	Training Hours / Staff
	Employee Turnover / Year
	Sale per Employee
	Absenteeism / Full Time Employee

นอกจากนี้ ผู้แทนจากประเทศต่างๆ ยังร่วมกันกำหนดแผนงานสำหรับการทำ Benchmarking ของกลุ่มประเทศสมาชิก APO อย่างไรก็ตาม ที่ประชุมเห็นตรงกันว่าแผนงานที่กำหนดขึ้นนี้จะเป็นเพียง guideline และ time frame สำหรับการดำเนินการเท่านั้น ส่วนรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนนั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละประเทศว่าจะเลือกดำเนินการอย่างไร แต่ต้องสอดคล้องกับกรอบที่กำหนดขึ้นร่วมกัน โดยแผนงานจะประกอบด้วย 5 Phase (ภาพที่) คือ

Phase 1 การวางแผน โดยจะเป็นเรื่องของการเตรียมเอกสาร, Template มาตรฐานต่าง, การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย, เครื่องมือที่จะใช้ในการเก็บข้อมูล, คู่มือที่จำเป็นต่างๆ, เกณฑ์ในการพิจารณาองค์กร ใช้เวลาประมาณ 1 เดือน

Phase 2 การเปิดตัวโครงการ ซึ่งจะเป็นเรื่องของการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ เน้นที่การให้ความรู้แก่องค์กรถึงประโยชน์ของการเข้าร่วมโครงการ โดยอาจดำเนินการในรูปแบบต่างๆ เช่น Roadshow, Public Seminar, การให้ Incentives ต่างๆ เพื่อเชิญชวนองค์กรเข้าร่วมโครงการ จากนั้นจะเป็นการรับสมัครองค์กร การทำข้อตกลงร่วมกัน และการให้ความรู้แก่องค์กรที่เข้าร่วมโครงการ ใช้เวลาประมาณ 3 เดือน

Phase 3 การเก็บข้อมูล ซึ่งจะเริ่มตั้งแต่การส่งแบบสอบถามให้แก่องค์กร การตรวจสอบข้อมูลโดยวิธีต่างๆ ใช้เวลาประมาณ 6 เดือน

Phase 4 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยจะมีการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งในระดับบริษัท ระดับกลุ่ม และระดับประเทศ ซึ่งจะรวมถึงการ Site Visit บริษัทที่เป็น best-in-class เพื่อนำมาเป็น best practices สำหรับองค์กรอื่นๆ ใช้เวลาประมาณ 6 เดือน

Phase 5 การนำเสนอรายงาน เพื่อสรุปผลภาพรวมของการดำเนินโครงการ และการจัด Best Practice Sharing ในรูปแบบต่างๆ ซึ่งอาจเป็นภายในประเทศ หรือระหว่างประเทศ ก็ได้ นอกจากนี้ยังรวมถึงการจัดทำแผนงานเพื่อขยายผลโครงการไปยัง sector อื่นๆ ต่อไป ใช้เวลาประมาณ 3 เดือน

ตารางแผนงาน Benchmarking

Action Plan	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	July	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
(Phase I) - Plan												
Set criteria for selecting participating countries												
Identify sectors												
Definition of KPI (include identification of KPIs based on industry consultation)												
Definition of SME												
Design standard templates (e.g. questionnaire, report to company)												
Determine methodology, and sampling criteria and size (e.g. 10 for in-depth interviews, 100 for surveys)												
Determine method of collecting data (give options - e.g. e-bench, paper survey)												
Develop guide for all countries to standardise processes												
(Phase II) - Launch												
Promotion (roadshows, incentives for SMEs - e.g. free training courses, best practice visits, follow-up actions for SMEs by consultants)												
Approaching / Invite SMEs to join												
Selecting SMEs to join												
Sign MOU between NPO and SMEs, with endorsement from APO (including Non-Disclosure Agreement)												
Training of selected SMEs (include guide to complete survey, etc)												
(Phase III) - Collecting Data												
Surveying												
Validation												
- e.g. interviews, cross-checking, Site Visit (for validation and/or verification)												
(Phase IV) - Analysis the Data												
By company level (prepare report with analysis and areas for improvement)												
By country level by sub-sector (Retail, Food & Beverage)												
By cross country level												
Visits to best-in-class companies to obtain best practices for sharing with SMEs at the end												
(Phase V) - Delivery Result												
Summarize conclusion (include recommendations for next benchmarking project)												
Preparing the Presentation												
Sharing of best practices and findings with companies (e.g. conference, workshop, learning journey and visits)												
- can be within the country or to other countries (e.g. through visits, e-conference)												
Extend Benchmarking to other sectors												

สรุปประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ

1. ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับประเทศสมาชิกเกี่ยวกับการทำ benchmarking แม้ว่ากรอบแนวคิดในเรื่อง Benchmarking นั้นจะไม่แตกต่างกัน แต่วิถีปฏิบัติในแต่ละประเทศก็จะแตกต่างกันไปตามบริบทของประเทศนั้นๆ ประเด็นที่มุ่งเน้นก็จะไม่เหมือนกัน ดังนั้นการได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับตัวแทนของประเทศต่างๆ ทำให้ได้เห็นมุมมองใหม่ๆ ที่อาจนำมาประยุกต์ใช้กับการทำ Benchmarking ของสถาบัน
2. เข้าใจกระบวนการในธุรกิจค้าปลีกและธุรกิจอาหารเครื่องดื่ม จากการเยี่ยมชมบริษัทที่เป็นกรณีศึกษา ไม่ว่าจะเป็นบริษัท LSG ซึ่งเป็นบริษัทเอกชน หรือ Kraftangan ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐ รวมถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับตัวแทนของบริษัทในธุรกิจเหล่านี้จากประเทศต่างๆ ทำให้เข้าใจกระบวนการทางธุรกิจของกลุ่มนี้มากขึ้น ได้เรียนรู้ถึงจุดที่เป็น Critical Point

ของธุรกิจนี้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดหัวข้อสำหรับการทำ Benchmarking สำหรับกลุ่มธุรกิจนี้ในอนาคต

3. เข้าใจถึงขั้นตอนและแผนงานที่เป็นมาตรฐานสำหรับการทำ Benchmarking

การเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาตัวชี้วัดและแผนงาน Benchmarking ของกลุ่มประเทศสมาชิก ทำให้สามารถวางแผนการทำ Benchmarking ของสถาบันให้มีสอดคล้องไปกับแผนงานมาตรฐาน ซึ่งในอนาคตหากมีการเปรียบเทียบข้อมูลหรือทำ benchmarking ระหว่างประเทศ ก็จะทำได้ง่ายขึ้น

4. ได้ทดลองใช้ระบบ e-Benchmark

เนื่องจากประเทศมาเลเซีย มีการพัฒนาระบบ e-Benchmark มาเป็นเวลานาน การได้มีโอกาสเข้าไปทดลองใช้ระบบ ทำให้ทราบจุดแข็งจุดอ่อนของระบบซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อพัฒนาระบบฐานข้อมูล Benchmarking ของสถาบัน ให้มีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น รวมถึงการป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากการใช้งานระบบดังกล่าว

เอกสารแนบ 1
กำหนดการฉบับล่าสุด (Program)

เอกสารแนบ 2

เอกสารประกอบการประชุม/สัมมนา (Training Materials)

เอกสารแนบ 3

รายงานก่อนการเดินทาง (Country Paper-Thailand)

เอกสารแนบ 4

เอกสารนำเสนอผลงานหลังจากเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม
(Group Presentation)