

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ

11-IN-96-GE-WSP-B

Workshop on Innovation and Competitiveness in SMEs

ระหว่างวันที่ 6-9 กันยายน 2554

ณ กรุงโซล ประเทศเกาหลีใต้

จัดทำโดย นายปรีดา ยิ่งสุขสถาพร

ผู้จัดการฝ่ายยุทธศาสตร์นวัตกรรม สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน)

วันที่ 20 กันยายน 2554

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของโครงการ

- 1.1 รหัสและชื่อโครงการ 11-IN-96-GE-WSP-B Workshop on Innovation and Competitiveness in SMEs
- 1.2 ระยะเวลา 4 วัน
- 1.3 สถานที่จัด (เมือง ประเทศ) กรุงโซล ประเทศเกาหลีใต้
- 1.4 ชื่อเจ้าหน้าที่เอพีโอประจำโครงการ Mr. Muhammad Idham
- 1.5 จำนวนวิทยากรบรรยาย 3 คน
- 1.6 จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการและประเทศที่เข้าร่วมโครงการ 18 คน จาก 12 ประเทศ

ส่วนที่ 2 สรุปเนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

(ต้องมีความยาวเพียงพอกับเนื้อหาสาระขององค์ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับ ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการเผยแพร่องค์ความรู้และประสบการณ์ให้กับผู้สนใจ โดยจะนำเสนอผ่านการจัดพิมพ์ในวารสาร APO Digest และ/หรือเว็บไซต์ของสถาบัน)

2.1 ที่มาหรือวัตถุประสงค์ของโครงการโดยย่อ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ SMEs คือกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ เพราะ SMEs เป็นแหล่งจ้างแรงงานที่สำคัญและเป็นธุรกิจที่ทดแทนอุตสาหกรรมในรูปแบบเดิม ผู้ประกอบการ SMEs มักจะเป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมจากพื้นฐานความคิดสร้างสรรค์ของตนเอง ส่งผลให้ประเทศพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันระดับสากล ในการจะพัฒนา SMEs ในประเทศให้เติบโต จะต้องพัฒนาด้านนวัตกรรมควบคู่ไปด้วย เพราะธุรกิจ SMEs ต้องเผชิญกับสภาพการแข่งขันที่รุนแรง การจะอยู่รอดได้ย่อมต้องอาศัยการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีนัยยะที่มากกว่าการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่เพียงอย่างเดียว แต่ครอบคลุมถึงเรื่องของการเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพในกระบวนการผลิตของธุรกิจเพื่อเพิ่มศักยภาพในการสร้างผลกำไรและความสามารถในการแข่งขัน

ทว่าอุปสรรคสำคัญของ SMEs คือ ขนาดที่เล็ก การมีทรัพยากรจำกัด และการต้องเผชิญกับความต้องการที่หลากหลายและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของผู้บริโภคในยุคปัจจุบัน SMEs ที่ต้องการเติบโตจึงต้องเรียนรู้ที่จะ

ปรับตัวและพัฒนานวัตกรรมทางธุรกิจอย่างต่อเนื่องเพื่อก้าวข้ามให้พ้นข้อจำกัดเหล่านี้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ขึ้นมาตอบสนองความต้องการของตลาดได้อย่างเต็มที่ เอพีไอได้จัดโครงการนี้ขึ้นมาเพื่อให้ตัวแทน SMEs ในประเทศสมาชิกได้มาร่วมเรียนรู้และแบ่งปันประสบการณ์พร้อมทั้งเปิดโอกาสได้ศึกษาตัวอย่างความสำเร็จของ SMEs ที่สามารถทำนวัตกรรมทางด้านผลิตภัณฑ์และบริการได้อย่างแข็งแกร่งในประเทศเกาหลีได้ รวมถึงการเรียนรู้นโยบายการสนับสนุน SMEs ในประเทศเกาหลีได้ซึ่งอาจพัฒนาไปเป็นต้นแบบให้ประเทศสมาชิกได้ประยุกต์ใช้ในการกำหนดนโยบายส่งเสริมนวัตกรรมให้แก่ SMEs ในประเทศของตน

2.2 สรุปเนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการฟังบรรยาย (จำแนกตามหัวข้อและระบุชื่อวิทยากรบรรยาย)

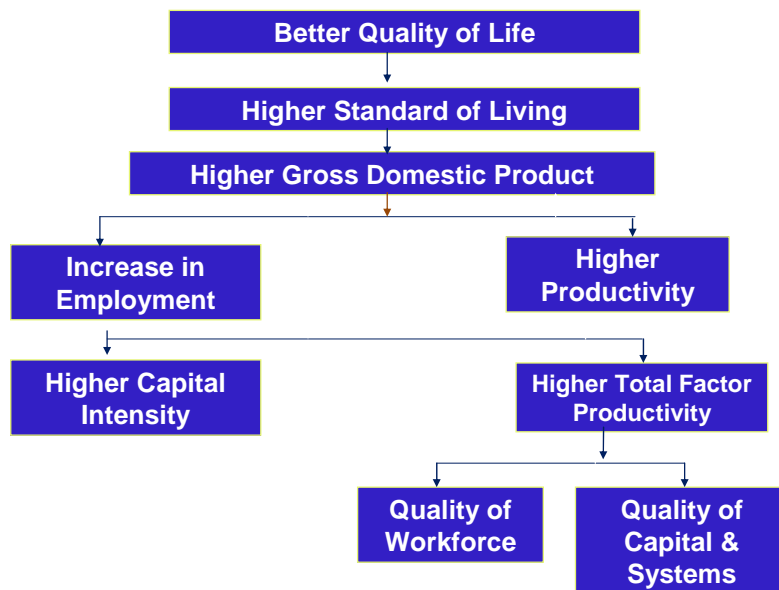
1. Innovation and Competitiveness (Mr. Mah Lok bin Abdullah, Principal Consultant, RAILER Management Service) วิทยากรได้เล่าประวัติความเป็นมาของการเพิ่มผลผลิตในโลก ซึ่งเริ่มต้นจากการประชุมหารือที่กรุงโรมโดยคณะกรรมการเพิ่มผลผลิตของยุโรปในปี 1959 และพัฒนาต่อมาเป็นแนวคิดในการจัดตั้งหน่วยงานเพิ่มผลผลิต (National Productivity Office) ในแต่ละประเทศ โดยมีหลัก 3 ประการดังนี้

1) ในระยะยาว การปรับปรุงผลิตภาพจะช่วยเพิ่มการจ้างงาน แม้ว่าในช่วงระยะเปลี่ยนผ่าน ทั้งภาครัฐกับเอกชนจะต้องช่วยกันลดผลกระทบในระยะสั้นต่อภาคเศรษฐกิจของประเทศ ด้วยการนำเสนอมาตรการเพื่อประคองอัตราการว่างงานที่ไม่พึงประสงค์

2) ในการพัฒนามาตรการเพื่อผลิตภาพ ทั้งลูกจ้าง และนายจ้างจะต้องร่วมกันศึกษาและกำหนดมาตรการร่วมกันตามเงื่อนไขของแต่ละองค์กร

3) ผลของการสร้างผลิตภาพจะต้องตอบสนองต่อเงื่อนไขทางด้านเศรษฐกิจของแต่ละประเทศ เป็นธรรมชาติต่อแรงงาน นายจ้าง และผู้บริโภค

PRODUCTIVITY FRAMEWORK



ตามแผนภาพด้านบนจะเห็นได้ว่า กรอบหลักการของการสร้างผลิตภาพนั้น มีวัตถุประสงค์สูงสุดคือการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นและมีมาตรฐานการดำรงชีวิตที่สูงขึ้น การจ้างงานเพิ่มขึ้น ส่งผลดีต่อรายได้รวมของประเทศ ในขณะที่สินค้าก็มีคุณภาพมากขึ้นทำให้ผู้บริโภคได้รับความพอใจมากขึ้น

เมื่อประเทศมีการพัฒนาแนวความคิดด้านผลิตภาพมากขึ้นก็จะมีความสามารถในการแข่งขันที่ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม การจะพัฒนาศักยภาพในการผลิตอย่างยั่งยืนจะต้องคำนึงถึงการสร้างมูลค่าเพิ่มด้วย เพราะในการจัดอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของสากล หรือ Global Competitiveness Index นั้น ได้แบ่งขั้นตอนการพัฒนาประเทศออกเป็น 3 ระยะ เริ่มต้นจากการเป็นผู้ผลิตสินค้าขั้นพื้นฐาน หรือ Factor-driven economy ซึ่งเป็นเพียงผู้ผลิตสินค้าและบริการง่าย ๆ มีมูลค่าเพิ่มต่ำ เน้นปริมาณการส่งออกเป็นสิ่งสำคัญ เมื่อพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นโดยใช้หลักการสร้างผลิตภาพก็จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตได้มากขึ้น กลายเป็นประเทศที่มีเศรษฐกิจตั้งอยู่บนประสิทธิภาพในการผลิต หรือ Efficiency-driven economy ซึ่งมีมูลค่าเพิ่มที่ดีขึ้นแต่ก็ยังเน้นการค้าขายที่มีปริมาณสูง และมีราคาสินค้าหรือบริการต่ำอยู่ แม้ว่าระบบเศรษฐกิจจะถูกพัฒนาไปมากขึ้นก็ตาม แต่หากประเทศดังกล่าวสามารถสร้างนวัตกรรมที่ตรงตามความต้องการของลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง ระบบเศรษฐกิจของประเทศนั้นก็จะเป็นเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม หรือ Innovation-driven economy ในที่สุด ซึ่งอาจไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ทำการผลิตสินค้าด้วยตัวเอง แต่เป็นผู้คิด ผู้สร้างสรรค์แล้วส่งออกซึ่งความคิดสร้างสรรค์ดังกล่าว นั้น ไปยังประเทศที่มีประโยชน์ได้เปรียบในการผลิต ทำให้เกิดการประหยัดต่อขนาด สามารถสร้างผลกำไรกลับคืนมาได้สูงสุด

ด้วยเหตุนี้ การสร้างความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างผลิตภาพ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ SMEs ควรให้ความสนใจและเรียนรู้เพื่อพัฒนาองค์กรของตนให้เป็นผู้สร้างสรรค์สิ่งใหม่มากขึ้น และในขณะเดียวกันก็สามารถมีผลิตภาพในสินค้าหรือบริการใหม่นั้นๆ ด้วย

2. Policies Enhancing SME Innovation: Korean Experience (Prof.Joon-Ho LEE, Korea Small Business Institute) ประเทศเกาหลีได้มีการจัดตั้งกฎหมายเพื่อ SMEs เป็นการเฉพาะตั้งแต่ปี ค.ศ. 1966 โดยแบ่งกลุ่มดังนี้

สาขา	ข้อกำหนด	
	จำนวนแรงงาน	ทุนจดทะเบียน หรือ ยอดขาย (หน่วย: วอน)
การผลิต	ไม่เกิน 300 คน	ทุนจดทะเบียนไม่เกิน 8 พันล้าน
เหมืองแร่ ก่อสร้าง การขนส่ง	ไม่เกิน 300 คน	ทุนจดทะเบียนไม่เกิน 3 พันล้าน
ร้านค้าปลีก โรงแรม ธุรกิจเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์	ไม่เกิน 300 คน	ยอดขายไม่เกิน 3 หมื่นล้าน
การผลิตเมล็ดพันธ์ การเพาะปลูก ประมง ไฟฟ้า แก๊ส ประปา	ไม่เกิน 200 คน	ยอดขายไม่เกิน 2 หมื่น

การท่องเที่ยว คลังสินค้า การสื่อสาร วิศวกรรม การแพทย์ ภาพยนตร์ ฯลฯ	คน	ล้าน
ธุรกิจค้าส่ง การผลิตชิ้นกลาง บริการ การจัดการขยะ ฯลฯ	ไม่เกิน 100 คน	ยอดขายไม่เกิน 1 หมื่น ล้าน

ธุรกิจ SMEs ของเกาหลีได้นั้น มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาประเทศเป็นอย่างยิ่ง หลังจากที่ประเทศเริ่มก้าวเข้าสู่ยุคของการปฏิรูปอุตสาหกรรมในทศวรรษที่ 1960 รัฐบาลได้มีการมุ่งเน้นบทบาทการเติบโตของบริษัทขนาดใหญ่พร้อมกับการพัฒนา SMEs ให้มีความเข้มแข็งและรองรับกำลังการผลิตของบริษัทใหญ่ ซึ่งเท่ากับว่าในยุคแรกของการพัฒนาประเทศนั้น รัฐบาลใช้ SMEs เป็นฐานการผลิตหรือซัพพลายเออร์ให้กับบริษัทขนาดใหญ่ การจ้างงานและการส่งออกจึงเกิดขึ้นพร้อมกันในช่วงนี้ พอถึงทศวรรษที่ 1970 บริษัทขนาดใหญ่หันมามุ่งเน้นการผลิตเพื่อสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจภายในประเทศมากขึ้น ทำให้ SMEs เติบโตและแข็งแรงพร้อมกัน ครั้นถึงทศวรรษที่ 1980 โครงการอุตสาหกรรมมีการเปลี่ยนแปลง อันเนื่องมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างทางเศรษฐกิจของโลก เป็นเหตุให้อุตสาหกรรมของเกาหลีได้ต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว พอถึงทศวรรษที่ 1990 ก็เข้าสู่ยุคของการส่งเสริมนวัตกรรมอย่างจริงจัง บริษัทเกาหลีได้เริ่มเป็นที่รู้จักในตลาดโลก สามารถพัฒนาแบรนด์และคุณภาพของสินค้าได้เทียบเคียงกับของบริษัทญี่ปุ่น อย่างไรก็ตาม กลับกลายเป็นการสร้างช่องว่างระหว่างบริษัทขนาดใหญ่กับ SMEs มากขึ้น รูปแบบความสัมพันธ์ก็เปลี่ยนแปลงไป บริษัทขนาดใหญ่ไม่ได้มีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับ SMEs ในประเทศอีก เพราะสามารถหาซัพพลายเออร์ได้จากทั่วโลก ในทางเทคโนโลยีก็เกิดความแตกต่างกันมาก เป็นเหตุให้ SMEs ส่วนใหญ่ไม่อาจติดตามการพัฒนาได้ทัน

จากสถิติปัจจุบัน SMEs ในเกาหลีได้มีจำนวนมากถึง 99.9% ของบริษัทในประเทศ (มี SMEs 3,040,169 แห่งจาก 3,046,958 บริษัท) เป็นแหล่งจ้างงานถึง 87.7% (11,467,713 คน จากการจ้างงานทั้งหมด 13,070,424 ตำแหน่ง) มีสัดส่วนในการส่งออก 32%

ยุคของการพัฒนา SMEs ของเกาหลีได้สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ยุค เริ่มจาก ยุคที่หนึ่ง ตั้งแต่ทศวรรษที่ 1960 ถึงกลางทศวรรษที่ 1970 เป็นยุคของการรวมตัวเพื่อการส่งออก ในยุคนี้ SMEs ยังไม่มีบทบาทมากนัก ส่วนมากเป็นเพียงผู้ผลิตในอุตสาหกรรมพื้นฐานง่ายๆ เท่านั้น โดยมีกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่เป็นผู้ขับเคลื่อนการส่งออก ต่อมาจึงเข้าสู่ยุคของการโอบอุ้ม SMEs ในยุคที่สอง ตั้งแต่ปลายทศวรรษที่ 1970 ถึง 1980 รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมหนักและอุตสาหกรรมปิโตรเคมีอย่างชัดเจน ทำให้เกิดการกระจายตัวของ SMEs และเกิด SMEs ใหม่ขึ้นมาเป็นจำนวนมาก ส่วนใหญ่เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนและส่งมอบวัตถุดิบให้แก่บริษัทใหญ่ทดแทนการนำเข้าเป็นหลัก โครงการของรัฐบาลในยุคนี้จึงออกมาเพื่อกระตุ้นให้เกิดการจัดตั้ง SMEs อย่างเข้มข้นและก้าวกระโดด ต่อมาจึงเป็นยุคที่สาม ซึ่งเป็นยุคปัจจุบันเริ่มตั้งแต่ทศวรรษที่ 1990 เป็นต้นมา ภายหลังจากวิกฤติเศรษฐกิจทั่วเอเชียในปี 1997 รัฐบาลเกาหลีได้ได้หันมาให้ความสนใจกับการปรับเปลี่ยนโครงการของ SMEs โดยการส่งเสริมให้ SMEs ปรับตัวเข้ากับโลกาภิวัตน์ และการเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์การการค้าโลก ด้านนโยบายมีการปรับเปลี่ยนจากการปกป้อง SMEs ในประเทศเป็นการสนับสนุนให้เกิดการแข่งขัน และสร้างความร่วมมือ โดยมุ่งเน้นที่การพัฒนาความสามารถให้พึ่งพาตนเองได้และสามารถทำนวัตกรรมเป็น ในยุคนี้เองที่รัฐบาลเริ่มที่

แนวความคิดที่จะมอบรางวัลเชิดชูเกียรติให้กับ SMEs ที่มีนวัตกรรม โดยเรียกว่า Inno-biz company ตั้งแต่ปี 2001 โดยทำการประเมินความเป็นนวัตกรรมบนพื้นฐานที่พัฒนามาจากแนวทางของ OECD ต่อมาในปี 2005 รัฐบาลได้ออกนโยบายส่งเสริมนวัตกรรมใน SMEs โดยการจัดทำแผนระดับชาติเพื่อเพิ่มจำนวน SMEs ที่มีนวัตกรรมเป็น 30,000 บริษัทภายในปี 2008 ซึ่งมากกว่าร้อยละ 60 ของ Inno-biz company นี้จะตั้งอยู่ในย่านรอบกรุงโซลเป็นหลัก โดยเป็นบริษัทที่ทำการผลิตประมาณร้อยละ 73.5 ครั้งหนึ่งของ SMEs ที่ทำนวัตกรรมนี้มีอายุการจัดตั้งเฉลี่ยน้อยกว่า 10 ปี แต่อย่างไรก็ตาม SMEs กลุ่มนี้มีสัดส่วนการส่งออกเพียงประมาณร้อยละ 20 เท่านั้น

3. Entrepreneurship and Innovation of SMEs: Korean Experiences (Prof. Jung-wha Han, School of Business, Hanyang University)

การพัฒนาผู้ประกอบการเป็นกระบวนการในการสร้างโอกาสพัฒนาธุรกิจโดยไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงข้อจำกัดทางด้านทรัพยากร ทักษะความเป็นผู้ประกอบการส่งผลดีทั้งต่อบุคคลธรรมดา กลุ่ม องค์กรและสังคม คนที่จะเป็นผู้ประกอบการที่ดีนั้นจะต้องมีทั้งวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น ความตั้งใจและมีแรงจูงใจที่จะส่งวิสัยทัศน์ดังกล่าวไปให้ผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นลูกค้า ลูกค้า ซัพพลายเออร์ ลูกจ้างและสถาบันการเงิน ตัวแบบด้านความเป็นผู้ประกอบการของเกาหลีได้นำพัฒนามาจากโมเดลของประเทศญี่ปุ่นในช่วงศตวรรษที่ 20 ซึ่งมีที่มาตั้งแต่สมัยของการปฏิรูปเมจิและอุดมการณ์ร่วมสมัยในยุคนั้นที่ต้องการผลักดันประเทศให้ก้าวหน้าทันกับประเทศในตะวันตก และแม้ว่าประเทศญี่ปุ่นจะเป็นผู้ขายแพ้สงครามโลกครั้งที่สอง แต่ก็สามารถฟื้นตัวอย่างรวดเร็วและพัฒนาจนกระทั่งกลายเป็นประเทศที่มีเศรษฐกิจใหญ่ที่สุดเป็นอันดับสองของโลก อย่างไรก็ตามในปัจจุบันญี่ปุ่นต้องเผชิญกับปัญหาทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างมากจนสูญเสียสภาพลักษณะของการเป็นต้นแบบในการพัฒนาไป

ผู้ที่มาทดแทนญี่ปุ่นก็คือประเทศจีน ซึ่งมีจำนวนประชากรที่มากกว่าหลายเท่า และมีขนาดเศรษฐกิจที่ก้าวกระโดดอย่างรวดเร็ว ทั้งที่ประเทศเริ่มปฏิรูปเศรษฐกิจแบบเสรีนิยมในปี 1978 โดยมุ่งเน้นที่การจ้างแรงงานและอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเข้มข้น ทำการผลิตเพื่อส่งออกในยุคแรกเริ่ม จากนั้นจึงสร้างเขตเศรษฐกิจพิเศษขึ้นมาเพื่อดึงดูดเงินตรา เทคโนโลยี และการลงทุนจากต่างประเทศ แล้วทำการเปลี่ยนผ่านระบบเศรษฐกิจไปสู่การเป็นทุนนิยมอย่างเข้มข้นในทศวรรษที่ 1990 ทำให้เศรษฐกิจของประเทศพัฒนาอย่างรวดเร็วและสามารถทำการส่งออกได้เป็นอันดับหนึ่งของโลก ครั้นก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 เป็นต้นมา รัฐบาลจีนได้ปรับเปลี่ยนทิศทางการส่งเสริมอุตสาหกรรมไปสู่การลงทุนทางเทคโนโลยีมากขึ้น และเน้นการผลิตสินค้าเทคโนโลยีสูงมากขึ้น ส่งผลให้ผู้ผลิตมีความก้าวหน้า สามารถขายสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มสูง กลายเป็นประเทศที่มีขนาดเศรษฐกิจใหญ่ที่สุดเป็นอันดับสองของโลกแทนที่ญี่ปุ่น

หากมองในแง่ของนโยบายแล้วจะพบว่า ประเทศทั้งสองนี้พัฒนาเศรษฐกิจจากการเริ่มต้นโดยการทำการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้าก่อน จากนั้นจึงทำการผลิตเพื่อส่งออกเพื่อรักษาระดับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในระดับสูงเอาไว้ ในขณะที่เดียวกันก็ทำการเชื่อมโยงบูรณาการแรงงานราคาถูกเข้ากับการลงทุนจากต่างประเทศและการพัฒนาเทคโนโลยีภายในประเทศไปพร้อมกัน เกิดการเรียนรู้และก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว โครงสร้างอุตสาหกรรมเกิดการเปลี่ยนแปลงจากการผลิตในอุตสาหกรรมพื้นฐานไปสู่การผลิตในอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีเข้มข้น คล้ายกับที่เกาหลีได้เองเปลี่ยนจากการผลิตสินค้าและบริกราง่ายๆ ไปเน้นการผลิตอุตสาหกรรมหนักและอุตสาหกรรมปิโตรเคมี แล้วจึงเปลี่ยนผ่านมาสู่การมุ่งเน้นการผลิตในอุตสาหกรรมไฮเทคและการผลิตสินค้าไอที อนาคตก็จะมุ่งเน้นไป

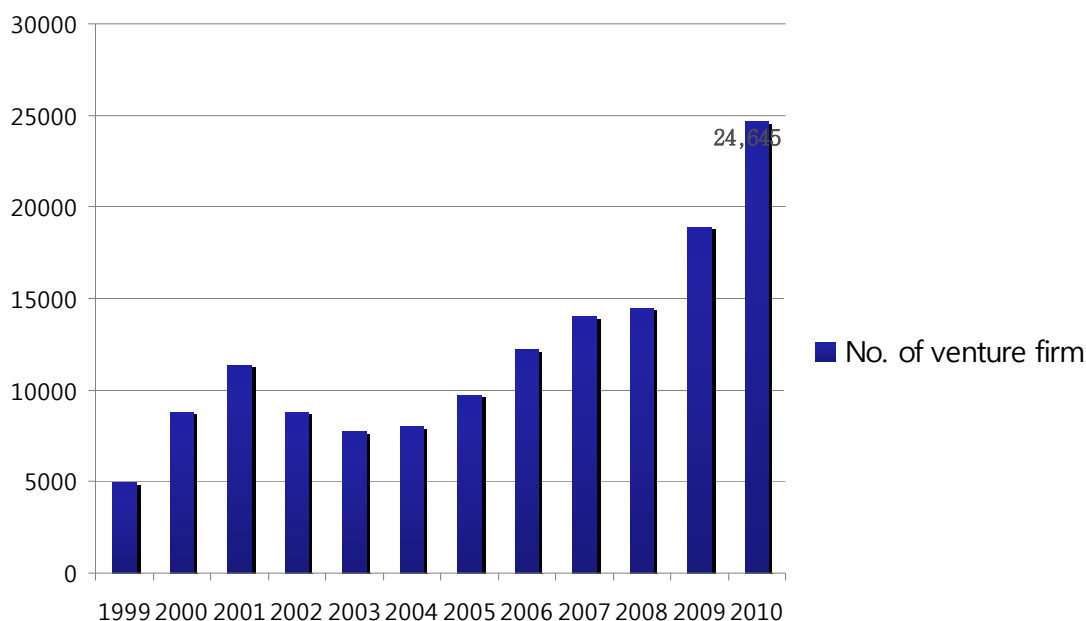
ในอุตสาหกรรมสะอาดมากยิ่งขึ้น ในเชิงนโยบายอาจกล่าวได้ว่าภาครัฐของเกาหลีได้นั้นบังคับใช้นโยบายอย่างเข้มงวดแต่ในขณะเดียวกันก็สร้างแรงจูงใจให้ผู้ประกอบการมากพอเพื่อดึงดูดให้มีการพัฒนาธุรกิจใหม่ผ่านการวางแผนในระยะยาวและการพัฒนาเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ หลายครั้งที่รัฐบาลเกาหลีได้เองใช้นโยบายการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐมาเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรมภายในประเทศด้วย

ในส่วนของอุปนิสัยพื้นฐานของคนเกาหลีนั้น อาจกล่าวได้ว่าคนเกาหลีเป็นชนชาติที่มุ่งมั่นในการประสบความสำเร็จสูง ซึ่งเป็นผลมาจากพัฒนาการทางประวัติศาสตร์เนื่องมาจากเกิดโศกนาฏกรรมซ้ำๆ ในคาบสมุทรเกาหลีหลายครั้งอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่การเข้ามายึดครองของจักรวรรดิญี่ปุ่น และการเกิดสงครามเกาหลีที่ยืดเยื้อยาวนาน เป็นสาเหตุให้โครงสร้างและระบบชนชั้นเดิมถูกทำลาย ประชาชนทั่วไปรู้สึกขาดความปลอดภัยในชีวิต ในระยะแรกความโดยหาความสำเร็จนี้อาจเป็นไปเพื่อความอยู่รอด เมื่อพัฒนามาเป็นระยะก็กลายเป็นแรงจูงใจให้คนเกาหลีแสวงหาความสำเร็จเพื่อหาที่ยืนในบริบทของสังคม ตามมาด้วยการเปลี่ยนทัศนคติไปสู่การมีจิตวิญญาณของการต้องทำให้ได้ (Can do spirit) ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนทางสังคมแรงงานที่มีอิทธิพลมากต่อความสำเร็จทางเศรษฐกิจในเกาหลีใต้ นอกจากนี้รัฐบาลเองยังส่งเสริมเรื่องการเรียนรู้และพัฒนาาระบบการศึกษาในระดับอุดมศึกษาอย่างจริงจัง ปัจจุบันมีจำนวนประชากรไม่ถึงร้อยละ 1 ของประเทศที่มีปัญหาการอ่านออกเขียนได้ เมื่อแรงงานมีคุณภาพสูงขึ้นและมีแรงจูงใจโดยหาความสำเร็จจึงกลายเป็นแรงขับเคลื่อนที่นำไปสู่การสร้างผู้ประกอบการใหม่จำนวนมากในประเทศ ประกอบกับการว่างงานสงครามาตลอดระยะเวลากว่า 5 ทศวรรษ ทำให้เกาหลีใต้สามารถขับเคลื่อนทรัพยากรได้อย่างเต็มที่ โดยได้รับการสนับสนุนจากความสัมพันธ์อันดีจากสหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่น

โดยสหรัฐอเมริกานั้นเป็นประเทศต้นแบบของเกาหลีใต้ในด้านการพัฒนาความรู้และการเป็นแหล่งเทคโนโลยีที่สำคัญ การพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพสูง และการเป็นตลาดหลักในการส่งออก ส่วนประเทศญี่ปุ่นเป็นคู่แข่งชั้นเชิงเปรียบเทียบ ที่มีการลงทุนในเกาหลีใต้สูง และเป็นประเทศที่ทำการส่งออกชิ้นส่วนและวัสดุมาทำการผลิตในเกาหลีใต้

การเติบโตของเศรษฐกิจจีน ทำให้ความได้เปรียบเรื่องการผลิตสินค้าราคาถูกลดหายไป และญี่ปุ่นเองก็ไม่ได้เป็นตัวแบบให้เกาหลีใต้เรียนรู้อีกแล้ว ทำให้ผู้ประกอบการในประเทศเองต้องปรับตัวและเรียนรู้ที่จะก้าวตามให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงนี้พร้อมกับปรับปรุงเทคโนโลยีและทำการวิจัยในระยะยาวเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันให้ได้ในแง่ของภาพลักษณ์แล้ว นับได้ว่าเกาหลีใต้ยังต้องปรับปรุงอีกมากเพื่อให้สินค้าของเกาหลีใต้ได้รับการยอมรับในด้านคุณภาพมากขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับสินค้าที่ผลิตจากประเทศที่มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสูงกว่า ในขณะเดียวกันต้องระมัดระวังไม่ให้ติดกับดักของการเป็นประเทศที่อยู่ตรงกลางระหว่างการเป็นผู้ผลิตสินค้าราคาถูกแต่แข่งขันสู้เงินไม่ได้ กับการเป็นประเทศผู้ผลิตสินค้าไฮเทคแต่ผู้ประเทศตะวันตกโดยเฉพาะสหรัฐอเมริกาไม่ได้

ในทศวรรษที่ 1990 รัฐบาลจึงได้ออกมาตรการกระตุ้นเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้ประกอบการที่มีศักยภาพสูงขึ้นโดยจัดตั้งตลาดหลักทรัพย์แห่งที่สองเพื่อรองรับ SMEs ไฮเทคโดยเฉพาะในทำนองเดียวกับตลาด NASDAQ ในสหรัฐอเมริกา โดยเรียกว่า KOSDAQ ในปี 1996 ต่อมาจึงออกกฎหมายส่งเสริมการลงทุนในปี 1997 ซึ่งเป็นปีที่เกิดวิกฤติเศรษฐกิจด้วย รัฐบาลจึงได้ออกโครงการสนับสนุนการสร้างธุรกิจใหม่ที่มุ่งเน้นอุตสาหกรรมไฮเทคตามมา ผลก็คือในปี 2010 มีวิสาหกิจที่เกิดใหม่จากการร่วมลงทุนนี้สูงถึง 24,645 บริษัท



Source: SMBA

อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันเกาหลีใต้ประสบปัญหาของการเสื่อมถอยด้านความเป็นผู้ประกอบการ เนื่องมาจากการสูญเสียความเป็นตัวแบบของญี่ปุ่น และการลดน้อยถอยลงของจิตวิญญาณการโหยหาความสำเร็จ ในแง่ของสังคมเองก็ดูเหมือนจะต่อต้านนักธุรกิจเล็กๆ ซึ่งเป็นความเคลื่อนไหวทางสังคมที่เกิดขึ้นทั่วโลกด้วย ขณะเดียวกันปัญหาแรงงานก็ทวีความรุนแรงมากขึ้น เพราะวิกฤติด้านการเงินในสหรัฐทำให้กระทบต่อการส่งออกและสถานะความมั่นคงของบริษัทในเกาหลีใต้ ในแง่ของบุคลากรก็เกิดกระแสของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมที่ผู้น้อยเริ่มต่อต้านคำสั่งของผู้บังคับบัญชาที่อาวุโสมากกว่า ซึ่งเป็นการท้าทายระบบความเชื่อแบบขงจื้ออย่างมาก สืบเนื่องมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ด้วยที่ทำให้แรงงานต้องการความเท่าเทียม จึงนับเป็นประเด็นที่ท้าทายต่อสถานะความเป็นประเทศผู้ประกอบการของเกาหลีใต้ในอนาคตเป็นอย่างยิ่ง

2.3 สรุปเนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงานแต่ละแห่ง (ถ้ามี) พร้อมแนบภาพประกอบ

Lutronic เป็นผู้นำระดับโลกในระบบการแพทย์เพื่อความงาม ผลิตภัณฑ์ของ Lutronic สะท้อนให้เห็นถึงการพิสูจนความสามารถหลักของบริษัท ผ่านความเป็นเลิศในการผลิตสินค้าที่โดดเด่น ใช้งานง่าย และมีความหลากหลาย ระบบเลเซอร์ที่ใช้สร้างความปลอดภัยให้กับผู้ป่วยและแพทย์ทั่วโลก ตามประวัติความเป็นมา Lutronic คอร์ปอเรชั่นก่อตั้งขึ้นในปี 1997 โดยกลุ่มนักวิทยาศาสตร์ที่ประสบความสำเร็จในวิชาชีพและชุมชนการแพทย์ โดยกำหนดภารกิจคือการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูง ซึ่งหมายถึงการผลิตอุปกรณ์เลเซอร์ทางการแพทย์ที่ราคาไม่แพงเพื่อส่งออกไปยังตลาดในตลาดต่างประเทศ ปัจจุบันนี้ Lutronic ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำระดับโลกชั้นนำ



และเป็นผู้ริเริ่มการพัฒนาและการผลิตอุปกรณ์เลเซอร์ทางการแพทย์สำหรับผู้เชี่ยวชาญด้านความงามทั่วโลก

สำนักงานใหญ่ของ Lutronic ตั้งอยู่ในกรุงโซล เกาหลีใต้ Lutronic เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ และมีสาขาหรือ distributorships อนุญาตในกว่า 50 ประเทศ ร้อยละสี่สิบของรายได้บริษัทนำกลับไปลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ โดยมีพนักงานประมาณหนึ่งในสามทำหน้าที่มุ่งเน้นการวิจัยและพัฒนาเพื่อให้แน่ใจว่าแต่ละระบบเลเซอร์มีนวัตกรรมการใช้งานง่าย มีความสามารถที่หลากหลาย และมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่คุ้มค่าเป็นพิเศษ บริษัทได้ทำการพัฒนาเทคโนโลยีขั้นสูงซึ่งจะสร้างมูลค่าพิเศษในตลาดความงามผ่านผลงานที่หลากหลายในระบบเลเซอร์ การเพิ่มศักยภาพ

ด้านการวิจัยและพัฒนา

โดยเป็นผู้ถือครอง

สิทธิบัตรการประดิษฐ์

มากกว่า 35 สิทธิบัตร ใน

ด้านนวัตกรรมนั้น บริษัท

มุ่งมั่นที่จะพัฒนา

นวัตกรรมเพื่อให้ได้

ผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้น สร้าง



ความไว้วางใจพร้อมความรับผิดชอบผ่านความสำเร็จของลูกค้า ในขณะที่เดียวกันก็ทำการวิจัยเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ทางคลินิกตามที่ลูกค้าต้องการด้วย

2. MH Logistics บริษัทก่อตั้งขึ้นในปี 1995 โดยความร่วมมือของ 17 สำนักพิมพ์ เพื่อทำธุรกิจครอบคลุมการให้บริการโลจิสติกส์แก่พับลิชชิง การจัดเก็บข้อมูลการจัดส่งสินค้าคืบ และการจัดการรีไซเคิล ปัจจุบันมีลูกค้า 207 ราย สามารถจัดเก็บหนังสือในคลังได้ถึง 30,000,000 เล่ม และมีความสามารถทำการขนส่งหนังสือ 210,000 เล่ม ในแต่ละวันไปยังร้านหนังสือ 1,506 ร้านหากเป็นร้านในเขตกรุงโซล อีชาน และปาจู บริษัทสามารถทำการจัดส่งได้ภายในวันที่รับคำสั่ง (same day delivery) จุดแข็งของบริษัทอยู่ที่

- 1) OMS (ระบบการจัดการสั่งซื้อ) บริษัทสามารถรู้และยืนยันคำสั่งในการส่งมอบ ส่งสินค้าคงคลัง โดยมีสถานะแบบเรียลไทม์
- 2) MIS (การจัดการระบบสารสนเทศ) บริษัทสามารถให้ข้อมูลการจัดการผ่านระบบการจัดการสถิติและสารสนเทศ
- 3) ความสามารถในการตรวจสอบ บริษัทสามารถป้องกันข้อผิดพลาด ผ่านการตรวจสอบ 100% ด้วยการสแกนบาร์โค้ด และระบบ WMS (Warehouse Management System)
- 4) ความสามารถในการจัดการกับความหลากหลายของรายการ บริษัทมีความสามารถในการจัดการกับคำสั่งซื้อสินค้าแม้เป็นเพียงปริมาณเล็กน้อย (5 เล่ม) และในแต่ละเดือนสามารถจัดการกับคำสั่งซื้อสินค้าได้ถึง 150,000 คำสั่ง
- 5) ความสามารถในการจัดการหนังสือที่ส่งคืน บริษัทจัดการกับรายการยกเลิกคำสั่งซื้อ 1,800 รายการในแต่ละเดือน และจัดการกับรายการคืนหนังสือ เฉลี่ย 450,000 รายการต่อเดือน



ตัวอย่างนวัตกรรมที่น่าสนใจในบริษัทก็คือ ระบบการจัดการ ZONE โดยจะทำการจัดเก็บหนังสือตามลำดับความต้องการ เพื่อให้การเข้าถึงง่ายยิ่งขึ้น เมื่อได้รับคำสั่งซื้อพนักงานสามารถทำการ

เคลื่อนย้ายหนังสือที่มีความต้องการสูงในชั้นต่ำกว่าได้อย่างรวดเร็ว ผลที่ตามมาคือ บริษัทสามารถจัดส่งสินค้าได้เร็วขึ้น พนักงานมีภาระด้านแรงงานลดลง และระยะเวลาการทำงานล่วงเวลาลดลง

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ทำทลายบริษัทก็คือ การที่อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์เผชิญกับการเสื่อมถอยเนื่องมาจากการเติบโตของ e-book ทำให้บริษัทต้องการที่จะปรับตัวโดยการอาศัยจุดแข็งที่บริษัทมี และพื้นฐานการทำธุรกิจของบริษัทซึ่งอยู่ในการจัดการคลังสินค้า และการทำโลจิสติกส์ ในอนาคตจึงคาดว่าบริษัทจะเข้าสู่การเป็นผู้ให้บริการจัดเก็บ รับฝาก และขนส่งสินค้าประเภทอื่นที่ไม่ใช่หนังสือเพิ่มมากขึ้นด้วย

2.4 สรุปเนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Discussion)

ความต้องการของการพัฒนานวัตกรรม มีประเด็นดังนี้

- ความเข้าใจในข้อเท็จจริงเชิงสังคม
- ความสำคัญของการวิจัยและพัฒนา
- การสร้างเครือข่าย
- การใช้การลงทุนโดยตรง และการพัฒนากลไกการร่วมลงทุน
- ความสำคัญของการสนับสนุนโดยรัฐบาลในการพัฒนานวัตกรรม
- การพัฒนาสถาบัน กฎหมาย และกฎระเบียบเพื่อนวัตกรรม
- การเชื่อมโยงระหว่างมหาวิทยาลัยและอุตสาหกรรม
- การพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ

สิ่งที่เราได้เรียนรู้ในเชิงโครงสร้างคือ

- เศรษฐกิจ
 - การส่งเสริม SMEs เพื่อเพิ่มการเติบโตทางเศรษฐกิจ
 - การเพิ่มประสิทธิผลของนโยบายรัฐบาลและการพัฒนาเครื่องมือเชิงนโยบาย อาทิ แผนแม่บทแห่งชาติสำหรับ SMEs และนวัตกรรม

- รูปแบบของผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูง (เช่นกรณีของ Lutronic) และการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่าย (กรณีของ MH Logistics)
- การมีแบบจำลองทางธุรกิจที่ดี (ตัวอย่างของ SMEs ในประเทศเกาหลีใต้)
- การลงทุนสูงใน R & D ทำให้เกิดนวัตกรรมที่มีมูลค่าสูง ตัวอย่างของ Lutronic เป็นการใช้เวลา 13 ปีกับการพัฒนา 22 ผลิตภัณฑ์ โดยที่เริ่มต้นธุรกิจจากเพียง 1 ผลิตภัณฑ์ เท่านั้น กรณีของ MH Logistic นั้น เป็นการก่อตั้งขึ้นร่วมกันโดย 17 สำนักพิมพ์ ภายใต้กรอบการทำงานร่วมกันเพื่อเริ่มต้นธุรกิจใหม่
- บริษัทที่ทำนวัตกรรมสูงทั้งสองบริษัทไม่มีฝ่ายการตลาด แต่ซีอีโอเป็นผู้ทำตลาดการขายและสร้างเครือข่ายด้วยตัวเอง
- ธุรกิจ
 - ด้วยการทำนวัตกรรม Lutronic เพิ่มการส่งออกและยอดขาย ส่วน MH Logistics ค่าใช้จ่ายอย่างมีนัยสำคัญ
 - การมีแรงจูงใจที่ดีให้กับพนักงานผ่านการมอบตำแหน่ง "Meister" ในระดับที่แตกต่างกัน (Lutronic) การทำบริษัทให้เป็นครอบครัว (MH Logistics) การสร้างวัฒนธรรมให้พนักงานรักลูกค้าไม่รักบริษัท
 - การให้ความสำคัญกับสุขภาพของพนักงานที่ดี (MH Logistics)
- สภาพแวดล้อม
 - MH Logistics มีการรีไซเคิลสำหรับหนังสือที่ไม่ได้ใช้ ลดช่องว่างในสายการผลิต สถานที่ทำงานเรียบง่ายและทำความสะอาด มีระบบการระบายอากาศที่ดีเยี่ยม พนักงานมีการใช้งานเครื่องจักรและพัฒนาเครื่องมือด้วยตนเองเพื่ออำนวยความสะดวกการทำงาน มี "แอปปีแฮนด์"
 - Lutronic มี "ห้องนวัตกรรม" และวัฒนธรรมการทำงานแบบสนุกสนาน
- ระบบบริการสาธารณะ
 - การจัดส่งสินค้า OMS (ระบบการจัดการสั่งซื้อ), MIS, บาร์โค้ด, ผู้จัดการหน่วยเครือข่ายทั่วโลก
 - ระบบการเปรียบเทียบฝีมือพนักงานผ่านการสมัครรับรางวัล (Lutronic)

ส่วนที่ 3 ประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ

- 3.1 ประโยชน์ต่อตนเอง ได้เรียนรู้ความเป็นมาในการพัฒนา SMEs ของประเทศเกาหลีใต้ และที่สำคัญคือได้ทำความเข้าใจเบื้องต้นกับความเป็นเกาหลี ที่พัฒนาเศรษฐกิจขึ้นมาจากจิตวิญญาณของการสร้างชาติโดยแท้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ขึ้นมาจากการไม่มีอะไรเลย นับเป็นบทเรียนด้านเศรษฐกิจที่น่าสนใจอย่างมาก
- 3.2 ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด ในเชิงการจัดการนวัตกรรม และการพัฒนาบุคลากรให้การสนับสนุนนวัตกรรมแก่ภาคเอกชนนั้น ของประเทศไทยเองก็ไม่น้อยหน้าใคร ไม่ว่ากับทั้งมาเลเซีย สิงคโปร์ หรือแม้แต่เกาหลีใต้เอง สิ่งที่เราขาดคือการบังคับใช้นโยบายอย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่ได้เรียนรู้คือ การให้รางวัลแก่บริษัทในด้านการบริหารนวัตกรรมนั้น พอดีเป็นสิ่งที่หน่วยงานต้นสังกัดให้ความสนใจอยู่ และน่าที่จะปรับใช้นางานได้ไม่มากนักน้อย
- 3.3 ประโยชน์ต่อสายงานหรือวงการในหัวข้อนั้นๆ ในแง่ของผลิตภาพ คุณภาพ และนวัตกรรม อาจไม่มีจุดเด่นมากนักสำหรับโครงการนี้ อย่างไรก็ตาม การเรียนรู้นอกห้องเรียนเป็นประสบการณ์ที่ดี และ

สร้างความเข้าใจได้ดีมากกว่า บริษัทที่ไปศึกษาดูงานมีความน่าสนใจแต่เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทนวัตกรรมของไทยที่โดดเด่นแล้วก็ไม่แตกต่างกันมากนัก หลายอย่างของไทยมีความได้เปรียบและดีกว่า

- 3.4 กิจกรรมการขยายผลที่ได้ดำเนินการภายใน 1 เดือนหลังเข้าร่วมโครงการ
 - 3.4.1 กิจกรรม เช่น การฝึกอบรมภายในหน่วยงาน การบรรยายในที่ทำงาน บทความที่ลง newsletter เป็นต้น บทสรุปเนื้อหาที่ได้จากการเข้าร่วมโครงการจะนำไปถ่ายทอดผ่านกิจกรรม KM ของหน่วยงาน โดยเฉพาะที่ทีมงาน TIM (Total Innovation Management) และย่อส่วนลงมาเพื่อลงวารสารข่าวในขนาดที่สั้นลง
 - 3.4.2 สรุปรายละเอียดกิจกรรม พร้อมภาพถ่าย และใบลงชื่อผู้ร่วมกิจกรรม
- 3.5 กิจกรรมการขยายผลที่จะดำเนินการภายใน 6 เดือนหลังเข้าร่วมโครงการ
 - 3.5.1 แผนงานกิจกรรมที่จะดำเนินการ
 - 3.5.2 ส่งเอกสารสรุปกิจกรรมดังข้อ 3.4.2 เมื่อเสร็จสิ้นกิจกรรมให้ส่วนวิเทศสัมพันธ์

ส่วนที่ 4 เอกสารแนบ

- 4.1 กำหนดการฉบับล่าสุด (Program)
- 4.2 เอกสารประกอบการประชุม/สัมมนา (Training Materials)
- 4.3 ประวัติโดยสังเขปของวิทยากรบรรยาย (CV)
- 4.4 รายงานก่อนการเดินทาง (Country Paper-Thailand)
- 4.5 เอกสารนำเสนอผลงานหลังจากเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Presentation)

- หมายเหตุ
- 1. ตัวอักษรและขนาดของตัวอักษรที่ใช้ คือ Cordia New 14 pt.
 - 2. รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ ต้องจัดทำเป็นรายบุคคล และมีกำหนดจัดส่งภายในระยะเวลา 1 เดือน หลังจากเดินทางกลับจากการเข้าร่วมโครงการ