

## รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ

Multicounty Observational Study Mission on Innovation and Competitiveness in SMEs

ระหว่างวันที่ 12 - 15 มิถุนายน 2555

ณ กรุงโซล ประเทศสาธารณรัฐเกาหลี

จัดทำโดย นายโสรัตน์ วณิชวรากิจ

CEO บริษัท แพนเอเชียอุตุสาหกรรม จำกัด

14 กรกฎาคม 2555

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของโครงการ

1.1 Multicounty Observational Study Mission on Innovation and Competitiveness in SMEs

1.2 12 - 15 มิถุนายน 2555

1.3 กรุงโซล ประเทศสาธารณรัฐเกาหลี

1.4 เจ้าหน้าที่ประจำโครงการเอพีโอ Mr. Muhammad Idham

1.5 วิทยากรบรรยาย จำนวน 4 ท่าน

1.6 จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการและประเทศที่เข้าร่วมโครงการ 18 คน จาก 13 ประเทศ

### ส่วนที่ 2 เนื้อหา / องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

**สรุปเนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการฟังบรรยาย** สำหรับการไปดูงานในโครงการ APO Program: Multicounty Observational Study Mission on Innovation and Competitiveness in SMEs เนื้อหาจำแนกตามหัวข้อและระบุชื่อวิทยากรบรรยาย ดังนี้



Day1: ความรู้ที่ได้รับจากวิทยากรทั้ง 3 ท่าน คือ Mr. Junho Kim, Mr. Ab Rahim, Dr. Ju-Yong Park

1) Mr. Kim ได้พูดถึงการศึกษานวัตกรรมและความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งสมควรเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมาศึกษาที่ประเทศเกาหลี เพราะประเทศเกาหลีเป็นผู้สร้างนวัตกรรมและวัฒนธรรม สิ่งประดิษฐ์ และการขึ้นมาของแบรนด์ต่างๆในประเทศเกาหลี เช่น Samsung, LG, Hyundai ล้วนแต่มีศักยภาพในการแข่งขันที่สูงและสามารถชนะแบรนด์ต่างๆที่มาจากประเทศญี่ปุ่นและอเมริกา จึงอยากให้ผู้เข้าร่วมโครงการทุกคนมาสนใจและตั้งใจในการศึกษาโครงการนี้ นอกจากนี้จะมีผู้เชี่ยวชาญจากเกาหลีมาให้ความรู้แล้วยังได้ไปศึกษาดูงานจาก 3 บริษัทที่ จะให้เห็นและสะท้อนภาพจริงว่า ประเทศ เกาหลีสามารถบริหารจัดการเรื่องนวัตกรรมและกลยุทธ์ในการทำ Business Strategy อย่างไร

2) Mr. Ab ได้พูดถึงเรื่องการทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ เพื่อจะทำให้เกิดนวัตกรรมทำอย่างไร โดยที่ท่านวิทยากรได้เปิดคลิปลีโอดีต่างๆ ที่ทำให้สะท้อนเห็นนวัตกรรมแปลกๆ เช่น คลิปลีโอดีของสายการบินที่ใช้ K-Pop มาเต้นเพื่อบอกและถ่ายทอดความปลอดภัยในการสาดความปลอดภัยในเครื่องบินซึ่งเป็นเรื่องที่น่าเบื่อ แต่ว่าสายการบินนี้สามารถทำให้ Safety เป็นเรื่อง Funny ไม่ใช่เรื่อง Serious ซึ่งถือว่าเป็นนวัตกรรมอีกแบบหนึ่งที่น่าเสนอรูปแบบใหม่ๆที่ไม่ใช่แบบเดิมๆ

ท่านวิทยากรก็ยังได้กล่าวถึงอีกประเทศที่น่าสนใจมากๆ นอกจากประเทศเกาหลีแล้ว คือ ประเทศอิสราเอล เป็นประเทศที่มีนวัตกรรมที่สูงมาก เพราะว่าสิ่งที่ท่านวิทยากรเคยเห็น คือ ประเทศนี้จะ Claim themselves to be Innovative Country นั้นหมายถึงกลยุทธ์ว่า ถ้าเรา claim ตัวเองว่าเราคือ Innovative Company นั้นหมายถึง CEO ต้อง Lead themselves จุดมุ่งหมายของการ Claim นั้น ผู้นำองค์กรต้องนำผู้บริหารไปให้ได้และพนักงานทุกคนก็ต้องเดินตามให้ได้เช่นกัน ดังนั้นท่านวิทยากรจึงฝากบอกว่า ถ้าอยากเป็น Innovative Idea แล้วเป็น Innovative Company ต้อง Claim ตัวเอง โดยกล้าที่จะบอกว่าเราเป็น Innovative Company ส่วนประเทศอิสราเอลที่ได้สามารถทำได้นั้น เพราะเค้ามีนวัตกรรมมากกว่า 30 ปีแล้ว และเค้ามีระบบที่เรียกว่า Incubating หรือการบ่มเพาะ คือการบ่มเพาะธุรกิจผู้ประกอบการใหม่ๆ ออกสู่ตลาด มีโครงการมากมายที่เป็นนวัตกรรมของอิสราเอล ซึ่งประเทศอิสราเอลเป็นประเทศที่แห้งแล้งมาก แต่มีความเจริญก้าวหน้าทางการเกษตรเป็นอย่างมาก และ Mr. Ab ยังชี้ให้เห็นว่าสิ่งที่ทำให้ประเทศอิสราเอลมีนวัตกรรมที่สูงมาก คือ การขาดแคลนทรัพยากร ถ้าประเทศที่ต้องดิ้นรน เช่น เกาหลี ญี่ปุ่น หรืออิสราเอลเองที่มีทรัพยากรน้อย ทำให้เค้าต้องคิด แล้วก็คิด อีกหลายๆครั้ง จึงทำให้เกิดการกลั่นเพื่อความอยู่รอด แต่ในความอยู่รอดนั้น กลับกลายเป็น กลยุทธ์ที่สำคัญมาก จึงสรุปได้ในตอนปลายว่า Culture of Innovation Must Be Set Up จะต้องถูกจัดเตรียมขึ้นมาเป็นระบบไม่ใช่ความบังเอิญ Mr. Ab ยังได้ย้อนไปถึงว่าร้านกาแฟ StarBuck ก็สามารถทำให้เห็นเป็น "Total Customers Experience" เป็นสิ่งที่ทำให้เห็นชัดเจนว่า สตาร์บัคแตกต่างจากร้านกาแฟอื่นเพราะเน้นในเรื่อง Customers Experience และบริษัท Toyota ก็เน้นในเรื่อง "Just In Time" และการ Corporate กับ Supplier อย่างเหนียวแน่น เป็นภาพที่ชัดมาก

ท่านวิทยากรยังได้พูดถึงการสร้างนวัตกรรม มีกลยุทธ์หนึ่งที่ถือว่าสำเร็จและกำลังโด่งดังมาก คือ กลยุทธ์ BOS (Blue Ocean Strategy) โดยใช้หลักการของ ERRC ดังนี้

E คือ Eliminate หมายถึง การตัดอะไรที่ไม่สำคัญออก หรือไม่มี

R คือ Reduce หมายถึง ลดลง

R คือ Raise หมายถึง เพิ่มขึ้นมา

C คือ Create หมายถึง สร้าง

ซึ่งลักษณะของ ERRC จะทำให้เกิดผลิตภัณฑ์และรูปแบบธุรกิจใหม่ สุดท้าทาย Innovation Culture ในภาพสรุปแล้วควรจะต้องใช้ทั้ง Positive Reinforcement และ Negative Reinforcement ต้องมี Strong Reward และ Strong Punishment จะทำให้การขับเคลื่อนของ Culture Innovation เกิดขึ้นได้

3) Dr. Ju-Yong Park ได้พูดถึงประสบการณ์ในประเทศเกาหลี โดยได้ชี้ให้เห็นว่าการทำนวัตกรรมที่ประเทศเกาหลี มี SME 2 ประการ คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Development) และการลดต้นทุนจากกระบวนการ (Cost Reduction from Process) ซึ่งแปลงกลยุทธ์ง่าย ๆ ของเรา คือ Product Development & Process Development ซึ่งท่านวิทยากร

ได้ชี้ให้เห็นว่า R&D to sales ของประเทศโดยได้เปรียบเทียบกับประเทศเยอรมันและเกาหลีว่า เกาหลียังตามเยอรมันอีกเยอะ ซึ่งเค้าพยายาม Benchmark แต่ว่าในฐานะประเทศไทยแล้วนั้นเรายังตามเกาหลีอีกมาก

จากการศึกษาข้อมูลของท่านวิทยากรพบว่าภาพรวมของบริษัทใหญ่ในประเทศเกาหลีทุกวันนี้ใช้งบประมาณในการทำ R&D (Research & Development) to sales ประมาณ 5% และ SME ประมาณ 2.2% ซึ่งประเทศเยอรมันภาพรวมใช้งบประมาณในการทำ R&D to sales ประมาณ 12% ดังนั้นเกาหลีกำลังขยับตัวเองจาก 5% ให้ไปใกล้ 12% โดยมีเป้าหมายแรกอยู่ที่ประมาณ 9% ทำให้ผมได้สะท้อนกลับมาทันทีว่าประเทศไทยต่อ GDP ก็ยิ่งน้อยและภาคเอกชนก็ไม่มีงบลงทุนเลย จึงทำให้ผมสะท้อนกลับมาอีกว่าอย่างน้อยผมควรจะต้อมีจำนวนในการ R&D ให้มากขึ้น ซึ่งปัจจัยที่จะทำให้ R&D สำเร็จได้มี 2 ประการ ดังนี้

#### Key Success Factors:

1. ต้องจ้างผู้เชี่ยวชาญเข้ามา อย่าประหยัดในเรื่องนี้ โดยจ้างผู้เชี่ยวชาญคนเก่งๆมาช่วย จะทำให้เกิดสินค้าใหม่ๆ กระบวนการที่ดีที่มีนวัตกรรมสูง เมื่อได้ทำแล้วจะสามารถทำสินค้าใหม่และราคาสินค้าก็จะสูงขึ้น เมื่อสินค้าราคาสูงขึ้นองค์กรก็มีกำไรมากขึ้น เมื่อองค์กรมีกำไรมากขึ้น ก็จะสามารถทำให้ R&D มีงบประมาณมากขึ้น เมื่อ R&D มีงบประมาณมากขึ้น ก็จะผลิตสินค้าได้หลากหลาย แล้วก็ทำให้ราคาสินค้าสูงขึ้นด้วย ซึ่งก็จะเป็นวงจรอย่างนี้

2. ควรจะต้องมีการฝึกอบรม (Training) พนักงานในฝ่ายผลิตหรือปฏิบัติการอย่างต่อเนื่องอย่างเป็นโปรแกรม การฝึกอบรมมีอยู่ 2 แบบ คือ

2.1. Inertor Training คือ การฝึกอบรมแบบ OJT ต่างๆให้พนักงานเข้าใจในระบบการทำงาน

2.2. Upgrading Training คือ การยกระดับทีมงานให้เกิดการพัฒนาในงานด้านต่างๆ (Job Improvement)

ดังนั้น Dr. Ju กำลังพยายามบอกโดยภาพรวมว่า บริษัท SME หนึ่งบริษัท จะสามารถทำ Innovation ได้ ต้องมีประการแรกคือ งบประมาณที่มากขึ้น และประการที่สอง คือ การสร้างทีมงานของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญต้องสามารถสร้างทีมงานผู้เชี่ยวชาญให้เกิดขึ้นได้ โดยผู้เชี่ยวชาญจะสร้างจุดเริ่มต้นได้แต่การปฏิบัติจริงๆต้องอยู่ที่ทีมงาน

DAY2: เข้าเยี่ยมชมและศึกษาดูงานจาก 2 บริษัทใหญ่ในประเทศเกาหลี ดังนี้

#### 1. SAC Ltd.



เป็นบริษัทด้านวิศวกรรม ซึ่งเค้าได้ Claim ตัวเองเป็น “Energy Solution Business” แล้วก็ทำเกี่ยวกับ Iron & Steel Making Plant ทำให้โรงงานที่ผลิต Iron & Steel ต่างๆ แต่ว่าความแตกต่างของบริษัทนี้ คือ เป็น Engineering ที่เข้าไปวางสายการผลิตแล้วก็วางไลน์ของการลดต้นทุนการผลิตโดยใช้ Know How แล้วเกิด Environmental Impact ที่ดีด้วย โดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยแล้วก็เกิดความปลอดภัยที่ดีขึ้นด้วย ดังนั้นจึงทำให้โรงงานที่อยากจะทำ iron & steel เค้าก็ไปสร้าง แต่เมื่อนานไปก็ทำให้เขารู้สึกว่ายังมีช่องว่างของเทคโนโลยีที่มากขึ้น จึงทำให้เขาสามารถเกิดอีกธุรกิจอีกรูปแบบหนึ่ง ในการเข้าไปปรับปรุง

cost saving ต่างๆที่เขาสร้างแล้ว หรือโรงงานที่เขาไม่ได้สร้างก็ตาม แต่เป็นโรงงานของลูกค้า บริษัทของเขาก็สามารถที่จะไปทำ Campaign นี้ได้ เลยทำให้ธุรกิจเขาเติบโตค่อนข้างดีมาก สิ่งที่ได้เห็นจากโรงงานนี้ คือ การควบคุมต้นทุนได้ดี และ outsource ในกิจกรรมที่ไม่สำคัญ ซึ่งมีจำนวนพนักงานในโรงงานค่อนข้างน้อย ประมาณ 120 คนเท่านั้นเอง แต่สามารถสร้างธุรกิจได้ใหญ่มาก โดยใช้กลยุทธ์ Outsourcing สิ่งที่น่าสนใจคือ ในพนักงาน 120 คน มีประมาณ 42% เป็น R&D ถือว่าเยอะมาก จึงทำให้ผมสะท้อนกลับมาอีกว่า บริษัทผมมี R&D อย่างของบริษัทนี้ ขนาดนั้นเลยรีเปลา่ นอกจากนี้ CEO ของเขามีสไตล์ “Have Fun Work Well” คือ อยากให้ทุกคนสนุกในการทำงาน แล้วคุณก็จะทำงานได้ดีขึ้น

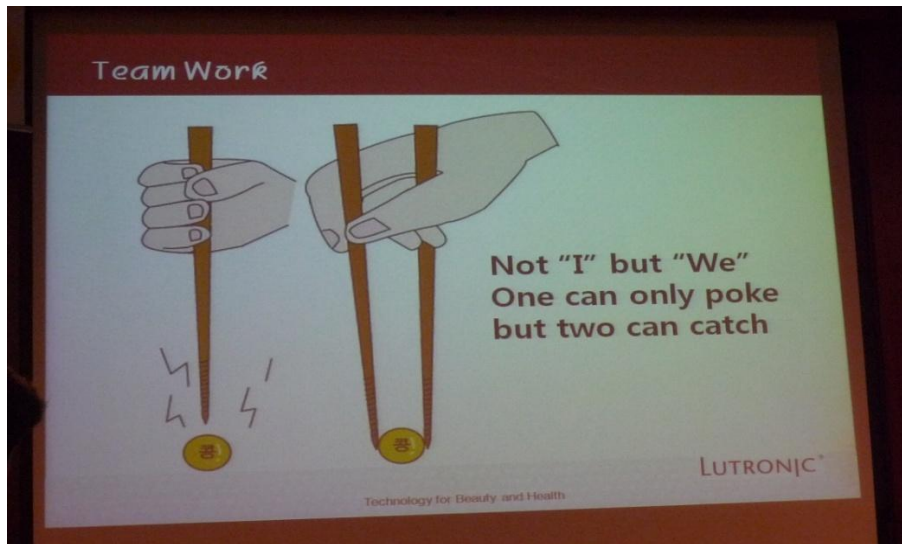
## 2. Sidiz Inc.



เป็นบริษัทผลิตเก้าอี้ ซึ่ง Sidiz แปลว่าเก้าอี้ที่ดี หรือ Good Chair ทุกวันนี้บริษัทส่งออก 30% และ 70% จำหน่ายภายในประเทศ เป็นบริษัทที่มีการเติบโตได้ดีมาก บริษัทนี้มีพนักงาน 290 คน และ R&D 20 คนหรือประมาณ 10% ทำให้ผมสะท้อนกลับมาที่บริษัทตัวเองอีกครั้งว่า เป็นการให้ R&D ค่อนข้างเยอะ เพราะเค้ามีห้องทดลองหรือ Laboratory Room ในการทดสอบโดยเน้นในเรื่องคุณภาพ 100% เป็นอย่างมาก คือ ก่อนการส่งสินค้าออกไปให้ลูกค้าหรือ Pack จะต้องตรวจสอบให้สินค้าพร้อม 100% เพื่อให้ Sidiz เป็นแบรนด์ระดับโลก CEO ของเขามอง Global View คือต้องการให้เป็นเก้าอี้ที่ดีและทั่วโลกนิยม กิจกรรมที่บริษัทนี้ทำส่วนใหญ่จะเป็นการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ (Productivity Improvement) หลายอย่างมาก เช่น การทำ Kaizen, กิจกรรม 5ส, การเอาข้อมูลของคนในโรงงานหรือสายการผลิตมาปรับปรุงงาน แล้วสิ่งที่เห็นคือการใช้หุ่นยนต์ (Robot) ซึ่งเค้าใช้เยอะมากและใช้เทคโนโลยีเครื่องจักรต่างๆเข้ามาในขั้นตอนที่มีนัยยะกับคุณภาพ ก็ถือว่าเป็นโรงงานที่ดีและมีพนักงานหญิงเยอะ ซึ่งเขาบอกว่างานของเขาไม่มีการแยกเพศหญิงหรือชาย งานของเขาทุกงานผู้หญิงต้องทำได้ ใน 1 ปีบริษัทนี้ทำไคเซน (Kaizen) ประมาณ 10,000 ไคเซน ถือว่าเป็นองค์กรมหัศจรรย์มาก

## DAY3: เข้าเยี่ยมชมและศึกษาดูงานอีก 1 บริษัท คือ Lutronic Inc.

เป็นบริษัทที่ทำเกี่ยวกับเครื่องเลเซอร์ผิวหนัง มีพนักงาน 189 คนและเป็นที่น่าสนใจอีกแล้วว่า ใช้ R&D ประมาณ 15% ของยอดขาย ถือว่าเป็นงบประมาณมหาศาลมาก เขาใช้คน R&D ประมาณ 30% ซึ่งถือว่าเป็นบริษัทที่ไม่ธรรมดาและทำให้เขาได้รับรางวัลต่างๆมากมาย



CEO เป็นคนที่โดดเด่นมาก เป็นคนที่ทำทางค่อนข้างเอาจริงเอาจังและบริษัทนี้ก็เช่นกันที่เน้นเรื่องความสนุก ซึ่งบริษัทในประเทศเกาหลีส่วนใหญ่พยายามที่จะเน้นเรื่องความสนุกสนาน โดยส่วนตัวผมแล้ว มองว่าเค้าไม่ค่อยสนุกแต่จริงจังกันมากกว่า กลยุทธ์ของบริษัทนี้คือ การเปิด RD Center ในจุดต่างๆ ที่สำคัญๆ ในประเทศเกาหลี อเมริกาและยุโรป เพื่อที่จะดึงเอาสมองของคนที่อยู่ประเทศนั้นๆ มาช่วยในการวิจัยเครื่องเลเซอร์ผิวหนังแล้วค่อยผลิตกลับที่เกาหลี ก็ถือว่าเป็นบริษัทที่เก่ง ความโดดเด่นของบริษัทนี้คือ Cross Functional Team มีการประสานระหว่างทีมต่างๆ ได้ดีและเน้นการเป็นทีหนึ่งเป็นอย่างมาก โดยที่ CEO เน้นในเรื่องต้องเป็นทีหนึ่งเท่านั้น ทีหนึ่งเท่านั้นถึงจะอยู่รอด เหมือนกับเสปริมที่จะทำให้เกิด Baby ต้องมีตัวเดียวเท่านั้นที่จะผ่านเข้าไปได้ เพราะฉะนั้นการเป็นทีหนึ่งเท่านั้นที่เค้าต้องการ

ในช่วงบ่ายได้ฟังประสบการณ์จากการทำงานและดำเนินธุรกิจของ 2 วิทยากร ดังนี้

1. Mr. Kenny Yap Kim Lee หรือ "Kenny The Fish"



จากประเทศสิงคโปร์ ซึ่งเขาได้เล่าว่าตอนแรกบริษัทของเค้าเกือบจะเจ๊งอยู่แล้ว แต่เค้าก็สามารถกลับมาเป็นในธุรกิจอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งการกลับมาได้ของเค้า นั้นเค้าต้องเรียนรู้ โดยเรียนรู้จากความผิดพลาด (Learning From Mistake) และล้มเหลวจากครั้งที่ผ่านมา ว่า

- 1) Greedy คือการโลภเกินไป จากการมีธุรกิจที่ขยายตัวเร็วเกินไป

2) Put Of Egg in One Basket คือ การขายปลาตัวเดียว แบบและชนิดเดียวเท่านั้น

3) Forget to be a learner คือ การลืมที่จะเป็นผู้เรียนรู้ตลอดเวลา อะไรที่เคยเรียนรู้ผ่านไปแล้ว ก็ไม่น่ากลับไปใช้อีกและไม่พัฒนาเพิ่มเติม

Mr. Kenny ได้เรียนรู้จากความผิดพลาดในการธุรกิจทั้ง 3 ข้อที่กล่าวมา จึงทำให้เค้าสามารถกลับมาดำเนินธุรกิจเติบโตมาได้จนถึงทุกวันนี้ สิ่งที่สำคัญของ SME ที่ประเทศสิงคโปร์ต้องทำ มีดังนี้

(1) ต้องไปดูงานตาม Exhibition, Trade Show ต่างๆ แล้วไปออกร้านแสดงสินค้าหรือบูธ เพื่อเปิดตัวเรื่อยๆ นอกจากจะไปเห็นคู่แข่ง ลูกค้า Business Partner แล้ว สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการเห็นตัวเองว่าตัวเองยังด้อยกว่าหรือเด่นกว่าคนอื่นในด้านใดบ้าง จะทำให้เกิดจุดตัดประเด็นในการทำ Business Solution

(2) ความแตกต่าง (Differentiation) เท่านั้นจะทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน เพียงแค่ถามคำถามเดียวซึ่งเป็นคำถามที่สำคัญมาก คือ ปัญหาอะไรที่ตอนนี้ลูกค้ากำลังเจออยู่กับ Supplier เจ้าเก่า นี่คือ Key Question หากทำตรงนี้ได้จะทำให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้า เช่น ลูกค้ามีปัญหาเรื่องเมื่อปลาส่งมาถึงลูกค้าแล้วปลาตาย เราจะแก้ปัญหานี้อย่างไร ถ้าเราสามารถแก้ปัญหานี้ได้ เราก็จะสามารถไปเจาะคู่แข่งได้ ทุกอย่างต้องเน้นในเรื่อง More Innovative More Productive สำหรับ Innovation ของเค้าคือ การหาวิธีการใหม่ๆ ในการทำสิ่งเดิมๆ ก็ถือว่าเป็นแนวความคิดที่น่าสนใจ Mr. Kenny เปลี่ยนจากธุรกิจเกษตรที่ขายปลา กลายเป็นธุรกิจความบันเทิงที่ผ่านตัวปลา (Fish Entertainment)

(3) Get Requirement From Customer โดยอย่ามองว่าตัวเองเป็นลูกค้า แล้วคิดแทนลูกค้าไม่ได้ ต้องเอาความต้องการจากลูกค้า คือ สิ่งที่สำคัญที่สุดในการทำ R&D แล้วจากนั้นก็ทำตามความต้องการนั้นให้เกิดขึ้น

## 2. Mr. Matao Ishii เป็นเขียนของ JQA : Japan Quality Awards



ซึ่งทำงานกับ pioneer มานาน และได้พูดถึงการนำบริษัทเข้าไปเรียนรู้ JQA Winner Learning ใน JQA ทั้งหมดมี 6

Value

1) Create Knowledge คือ จะต้องสร้างองค์ความรู้

2) Partnership คือ จะต้องทำอะไรให้เป็น Supply Chains ให้เหนียวแน่น เหมือนเป็นบริษัทเดียวกัน

3) Agility คือ ความคล่องแคล่ว ว่องไวในการเคลื่อนไหว

4) Customer Driven Quality คุณภาพคือความต้องการของลูกค้า ดังนั้นต้องนำความต้องการเป็น lead ในการดำเนิน

ธุรกิจ

5) Leadership คือ องค์การถ้าปราศจากการนำทั้งองค์กรที่ถูกตั้งมาเป็นทิศทาง วิสัยทัศน์ก็จะพลาด หรือเรียกว่า Process Oriented เน้นที่การปรับปรุงคุณภาพผ่านกระบวนการอย่างผ่านคน

6) Fairness คือ การจะทำอะไรต้องมีจรรยาบรรณ ศีลธรรม และทำให้เป็นประโยชน์กับทุกฝ่าย

SME แถบประเทศในเอเชียมักจะมองที่ผลกำไรก่อน แต่ Mr. Ishii พยายามที่จะเน้นว่าให้มองที่ HRD และการทำระบบ เป็นเรื่องแรก แล้วผลกำไรจะตามมาเอง ซึ่งเค้าได้ยกตัวอย่างใน 2 กิจการ คือ

บริษัท J Art เป็นร้านอาหารอิตาเลียนที่ได้รับรางวัล JQA ซึ่งร้านนี้ได้ใช้ระบบ Information Card มาเป็น Feedback System ให้เกิดระบบของข้อมูลไหลย้อนกลับไปถึงผู้บริหารระดับสูงว่า ลูกค้าคิดอย่างไร ทำอย่างไรอยู่ วิธีการที่จะพิสูจน์ง่าย ๆ ว่า ธุรกิจจะสำเร็จหรือไม่ โดยที่ลูกค้าคนๆ นั้นยังคงต้องกลับมาทานอาหารที่นั่นอย่างประจำ นี่คือนี่ที่จะแสดงผลได้ชัดเจน

อีกหนึ่งบริษัทคือ Kawagoe Hospital เป็นโรงพยาบาลที่โดดเด่นและเน้นในเรื่องการพูดวิสัยทัศน์ Mission ตลอดเวลา โดยเค้าบอกว่า "This is a law" นี่คือนิยามของธุรกิจที่จะต้อง serve สังคมลักษณะนี้ ถือว่าเป็นการทำให้ปรัชญาองค์กร เกิดขึ้นในความเป็นจริงได้และเป็นโรงพยาบาลที่เก่งมาก

#### DAY4: Group Discussion



Learning Point: สิ่งที่ผมได้เรียนรู้ครั้งนี้ คือ

- 1) ต้องมีปรัชญาที่ชัดเจนในการเดินองค์กร (Clear Philosophy)
- 2) ต้องมีผู้นำที่แข็งแกร่ง มีภาวะผู้นำที่สร้างขึ้นมาจากองค์ประกอบของหน่วยงานให้แข็งแกร่ง (Strong Leadership)
- 3) ต้องสื่อสารไปถึงพนักงาน
- 4) เน้นที่ความพึงพอใจพนักงานเป็นตัวต้น เพื่อให้เกิด 5 ความพอใจของลูกค้า
- 5) ต้องพยายาม Promote Innovation Culture ให้เป็นวิถีชีวิตในบริษัทให้ได้และเป็นวัฒนธรรมที่จำเป็นให้ได้

Problem: ปัญหาที่จะพบและต้องแก้ไข คือ

- 1) คนจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เป็นเรื่องปกติและไม่ต้องตกใจ
- 2) คนจะขาดการศึกษาและความเข้าใจเกี่ยวกับนวัตกรรมจริง

- 3) ขาดการ Link ในระบบต่างๆของบริษัท ที่จะทำให้เกิดนวัตกรรม ดังนั้นนวัตกรรมไม่สามารถเกิดขึ้นจากแผนกเดียวได้
- 4) ขาดเงินและทรัพยากรต่างๆ
- 5) ขาดคนที่เข้าใจในการที่จะทำให้เกิดขึ้นจริงๆ



### ส่วนที่ 3 ประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ

#### 3.1. ประโยชน์ต่อตนเอง

1) ทำให้ผมได้เห็นมุมมองของการไปเจอของจริงในประเทศเกาหลี สิ่งที่เห็นได้ชัดคือ ผมได้เห็นรถต่างๆในประเทศเกาหลี โดยเฉพาะในกรุงโซล เป็นรถแบรนด์ของเกาหลีถึง 90% บ้างก็เห็นแบรนด์ยุโรปแต่แบรนด์ญี่ปุ่นแทบจะไม่เห็นเลย ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าทึ่งจริงๆมาก นั่นหมายความว่าเกาหลีเป็นประเทศที่รักในชาติตัวเองมาก

2) ผมได้ไปดูงานจาก 3 บริษัท SME ชั้นนำในประเทศเกาหลีและสามารถตีโจทย์ได้แตกต่างกันว่า บริษัทที่เติบโตขึ้นมาได้ก็เพราะว่า เขามีผู้นำที่แข็งแกร่งมากและเป็นผู้นำที่มีความกล้าที่จะเปิดตัวออกไปว่าเป็น Global Company ใน Segment นั้นๆ แล้วผู้นำก็ยังอธิบายอย่างไม่หยุดหย่อนที่จะทำให้ทีมงานของเขาทุกคน BUY IN ไปด้วยกันแล้วดำเนินธุรกิจให้เป็นไปตามที่วางไว้ ประโยชน์ตรงนี้ทำให้ผมต้องกลับมาเป็น CEO ที่เอาจริงเอาจัง SMART, WORK HARD, มุ่งมั่น, COMMIT ในการสร้างบริษัทให้เป็นอันดับหนึ่งใน Segment นั้นๆของโลกให้ได้

#### 3.2. ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

1) ผมจะนำประโยชน์ที่ได้เรียนรู้ครั้งนี้มาใช้กับกิจการของผมเอง ซึ่งผมเห็นว่าหลากหลายอย่างที่จะนำกลับมาทำ ทั้งการที่ผมต้อง Focus ในเรื่อง R&D ให้มากขึ้นเพราะผมใช้งบประมาณใน R&D ประมาณ 1% ของยอดขาย ดังนั้นผมจะเพิ่มขึ้นเป็น 3% ให้ได้ และผมมีพนักงานฝ่าย R&D 3-4 คนซึ่งควรจะมีพนักงานฝ่ายนี้เยอะกว่านี้แล้วผมก็ต้องทำให้เป็นหน่วยงานที่เข้มแข็งมากขึ้นซึ่งเป็นสิ่งที่ผมต้องปรับปรุง เพราะบริษัท SME ที่ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะในประเทศเยอรมันต้องใช้ถึง 12% ของยอดขาย



2) ประเทศเกาหลีเน้นในเรื่องการผลิตเป็นอย่างมาก จำแนกได้ดังนี้

2.1. Quality Improvement สูงมาก และ Commit to 100% Quality Inspection ซึ่งผมก็ต้องมาปรับปรุงคุณภาพให้ถึง 100% ให้ได้เพื่อที่จะก้าวไปสู่ธุรกิจที่เป็น World Class

2.2. Productivity Improvement โดยการให้ผู้เชี่ยวชาญและการ support team ที่ได้เรียนรู้จากการไปดูงานครั้งนี้ซึ่งผมเองไม่ค่อยได้ทำหรือมีผู้เชี่ยวชาญมาทางใดทางหนึ่ง ดังนั้นผมก็จะเริ่มหาผู้เชี่ยวชาญเข้ามาตีโจทย์และแก้ไขเป็นจุดๆ พร้อมกับการสร้างทีม support ให้ได้

2.3. Technology Improvement โดยที่ SME ประเทศเกาหลีกล้าที่จะซื้อเทคโนโลยีต่างๆเข้ามา ซึ่งผมเองยังรู้สึกถึงงบประมาณหรือกลัวจะเป็นค่าใช้จ่ายที่เกินตัว ที่จะซื้อเทคโนโลยีเข้ามา ผมคงต้องพิจารณาเรื่องนี้ให้เหมาะสมและต้องเปิดโลกให้กว้างขึ้น

2.4. SME ที่ประเทศเกาหลีใช้วัฒนธรรมในการปรับปรุงคน ในการสร้างจิตสำนึกและคุณภาพการทำงานที่ดีมาก ซึ่งจุดนี้เป็นจุดที่ผมต้องมาเน้นกันเยอะๆ ในการสร้างวัฒนธรรมอย่างนั้นเพื่อ set up ระบบขององค์กร

2.5. Information System โดยการเชื่อมโยงระบบได้ดี ข้อมูลได้เร็ว เมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงานก็สามารถส่งกลับได้ทันที ซึ่งผมเองก็ต้องกลับมาพัฒนาโครงการ ICT ของเราให้ดีขึ้นเรื่อยๆ

### 3.3. กิจกรรมการขยายผลที่ได้ดำเนินการภายใน 1 ปีหลังเข้าร่วมโครงการ

#### กิจกรรมที่ดำเนินการภายใน 1 เดือน

สิ่งที่ผมจะทำภายใน 1 เดือนหลังการเข้าร่วมโครงการ คือ ผมจะเล่าเรื่องทั้งหมดนี้ภายใต้กิจกรรมแพนทอล์ค (PAN TALK) ให้พนักงานของผมทุกหน่วยงานได้เข้าใจถึงบริษัทที่ดีแล้วก็ประเทศที่พัฒนาอย่างประเทศเกาหลีโดดเด่นขึ้นมาได้อย่างไรพร้อมภาพประกอบที่ผมได้ไปศึกษาดูงานมาให้พนักงานของผมได้เข้าใจ หลังจากนั้นผมก็จะบอกพวกเขาถึงรูปแบบและกลยุทธ์ขององค์กรเราจะมีการมุ่งเน้นอะไร เปลี่ยนแปลงอะไรให้มากขึ้น ตามสิ่งที่ผมได้รับประโยชน์ในหัวข้อนั้นๆ เช่น การทำ Quality Improvement, Productivity Improvement, Technology Improvement, Man Improvement, IT Improvement

#### กิจกรรมที่ดำเนินการภายใน 6 เดือน

ผมจะทำ 1 เดือนแรกในการเผยแพร่สิ่งที่เป็ความรู้และความรู้สึกพร้อมแผนงานที่จะปรับปรุง และจะไปเรื่อยๆ ในการ Set KPI ให้เข้ากับองค์กร ดังนั้นใน 6 เดือนผมก็คงจะเห็นประสิทธิภาพของแต่ละ KPI ที่ถูกเปลี่ยนแปลงให้เห็นภาพชัดในด้านต่างๆแบบทั้งองค์กร คงมีใช่แค่การผลิตอย่างเดียว คงจะต้องเป็นทั้งฝ่ายขาย ฝ่าย R&D ฝ่าย ICT ฝ่าย Supply Chain ฝ่ายซ่อมบำรุงและทุกๆฝ่าย

