



ASPIRING
PROFESSIONAL
ORGANIZATION

SEPTEMBER - DECEMBER 2010
VOL.16



APO Digest

SEPTEMBER - DECEMBER 2010
VOL.16

APO digest

แรงบันดาลใจ
สู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม
อย่างมืออาชีพ

จัดทำโดย

ส่วนวิเทศสัมพันธ์

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

วัตถุประสงค์

1. เปิดโอกาสให้สมาชิก APO Society ได้ถ่ายทอดประสบการณ์
ความรู้ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ APO หรือความรู้ใหม่ๆ
2. เป็นการสร้างเครือข่ายหรือแนวร่วมเพื่อเป็นการเพิ่มผลผลิต
3. เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก APO Society ทุกท่าน

ที่ปรึกษา

ดร.บุญดี บุญญากิจ

คุณดวงทิพย์ โฉมปรางค์

คุณทัศนีย์ อัดตนนภ

**VOL.
16** **CONTENTS**

-
- ๓ Editor's Note สวัสดีทักทาย...
-
- ๔ APO Circle : SEPTEMBER - DECEMBER 2010
-
- ๘ Attention Please ! : อาหารไทยวันวาน วันนี้ และวันพรุ่งนี้
-
- ๑๔ เล่าสู่กันฟัง : 1. ท่องถิ่น Baldrige Award
Study Mission to a Nonmember Country on Quality and Innovation
-
- ๒๔ เล่าสู่กันฟัง : 2. การจัดการความรู้ในภาครัฐ
-
- ๓๒ เคสดีไม่ลับ
-
- ๓๓ เล่าสู่กันฟัง : 3. APO Study Mission to a Nonmember Country on
Innovations in Food Products
-
- ๔๕ มุมลึกยิ่ง
-
- ๔๖ APO Team ส่วนวิเทศสัมพันธ์
-
- ๔๗ แบบสำรวจความคิดเห็น APO Digest VOL.16
-

สวัสดีคือทักทาย... editor's note

สวัสดีค่ะ ท่านสมาชิก APO Society ทุกท่าน เวลาช่วงผ่านไปรวดเร็วจริงๆ แม้กระทั่ง APO Digest เล่มที่อยู่ในมือท่านเป็นฉบับส่งท้ายปี 2553 แล้วนะค่ะ ผู้จัดทำเชื่อเหลือเกินว่า 1 ปีที่ผ่านมาท่านสมาชิกจะได้รับความรู้ต่างๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการทำงานหรือแม้แต่ในชีวิตประจำวัน จากความรู้ต่างๆ ที่หลายท่านได้ช่วยกันแบ่งปัน เปรียบเสมือนชุมชนแห่งการเรียนรู้ชุมชนหนึ่ง ซึ่งนับวันกำลังจะเติบโตไปเรื่อยๆ

APO Digest ฉบับนี้เราได้นำบทความที่น่าสนใจจากท่านสมาชิกที่ได้เข้าร่วมโครงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านการจัดการคุณภาพและนวัตกรรมของการผลิตของผลิตภัณฑ์อาหารจากประเทศสหรัฐอเมริกามานำเสนอ เพื่อให้ทราบแนวโน้มของนวัตกรรม ที่มุ่งเน้นความเป็นธรรมชาติ คุณค่าจากสารอาหารและไร้สารเคมีเจือปน รวมถึงได้เห็นพฤติกรรมและทางเลือกใหม่ของผู้บริโภคชาวอเมริกัน วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อม ซึ่งเชื่อว่ามีส่วนผลักดันให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ของไทยที่จะเข้าสู่ตลาดของสหรัฐอเมริกามีโอกาสประสบความสำเร็จมากขึ้น นอกจากนี้มีเรื่องน่ารู้เกี่ยวกับอาหารไทยและสาระน่ารู้อื่นๆ ที่น่าติดตามในเล่มค่ะ

แม้ว่าปีที่ผ่านมามาประเทศไทยจะได้รับผลกระทบจากหลายๆ เรื่อง รวมถึงภัยธรรมชาติซึ่งมาทุกฤดูกาลทั้งภัยแล้ง ภัยน้ำท่วม ภัยหนาว เราก็พบสิ่งดีๆ ที่ทำให้ชุ่มชื่นหัวใจ คือน้ำใจจากคนไทยด้วยกัน ที่ช่วยกันคนละไม้คนละมือ เป็นภาพที่น่าประทับใจอย่างยิ่ง ผู้จัดทำขอเป็นกำลังใจให้ทุกท่านฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ และเตรียมรับสิ่งดีๆ ที่จะก้าวเข้ามาในชีวิตต่อไป พบกันใหม่ปีหน้า... สวัสดีปีใหม่ค่ะ

ส่วนวิเทศสัมพันธ์
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ



APO Circle

VOL. 16

SEPTEMBER - DECEMBER 2010

การเป็นเจ้าภาพจัดการประชุม สัมมนาและการฝึกอบรม

1. Advanced Training Course on Energy Efficiency in SMEs
วันที่ 6-10 กันยายน 2553 ณ โรงแรมรอยัล ปริ้นเซส หลานหลวง
2. e-Learning Course on TQM for the Service Industry
วันที่ 12-15 ตุลาคม 2553 ณ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. e-Learning Course on GLOBALGAP for Greater Market Access of Agrifood Products
วันที่ 23-25 พฤศจิกายน 2553 ณ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



Advanced Training Course on Energy Efficiency in SMEs



e-Learning Course on GLOBALGAP for Greater Market Access of Agrifood Products



ดร.เฮมอมร คำนุช



ดร.ไชยยศ บุญญาภิกิจ



ดร.นุญดี บุญญาภิกิจ

การส่งผู้เชี่ยวชาญไปต่างประเทศ

1. APO Center of Excellence (COE) on Business Excellence (BE) Pakistan
วันที่ 21-24 กันยายน 2553 ประเทศปากีสถาน
วิทยากร ดร.เฮมอมร คำนุช
ผู้อำนวยการสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
2. APO International Conference on Green Technology
วันที่ 14-17 ตุลาคม 2553 ประเทศมาเลเซีย
วิทยากร ดร.ไชยยศ บุญญาภิกิจ รองประธานสถาบันสิ่งแวดล้อมไทย
3. Workshop on Promotion of the One Village, One Product Model as a Regional and Rural Development Strategy
วันที่ 6-10 ธันวาคม 2553 ณ ประเทศลาว
วิทยากร คุณนิสากร จึงเจริญธรรม
ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 4 จังหวัดอุดรธานี
4. Training Course on Knowledge Management for SMEs
วันที่ 7-10 ธันวาคม 2553 ณ ประเทศไต้หวัน
วิทยากร ดร.นุญดี บุญญาภิกิจ
ที่ปรึกษาผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

การต้อนรับคณะศึกษาดูงาน

1. Meeting on Productivity Movement in Thailand
Ministry of Economy, Trade and Industry (METI), Japan Productivity Center (JPC)
วันที่ 22 ตุลาคม 2553 ณ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
2. Study Mission on Business Innovation and Human Resource Management
Honam Petrochemical Corporation ประเทศเกาหลีใต้
วันที่ 18 และ 25 พฤศจิกายน 2553 ณ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และ
บริษัท ปตท. เคมีคอล จำกัด (มหาชน)



Study Mission on Business Innovation and Human Resource Management

การศึกษาดูงานในต่างประเทศ

1. การศึกษาดูงานเรื่องการรณรงค์ส่งเสริมการเพิ่มผลิตภาพ
วันที่ 29 กันยายน - 6 ตุลาคม 2553 ณ ประเทศสิงคโปร์และประเทศเกาหลี
2. Study Mission on Business Excellence in Singapore
วันที่ 8 - 11 พฤศจิกายน 2553 ณ ประเทศสิงคโปร์



การศึกษาดูงานเรื่องการรณรงค์ส่งเสริมการเพิ่มผลิตภาพ

การประชุมประจำปี

1. ประชุมคณะที่ปรึกษาด้านการเกษตรและการพัฒนาชุมชน ครั้งที่ 3/2553
วันที่ 23 กันยายน 2553 ณ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
2. The 51st Workshop Meeting of Head of NPOs (WSM)
วันที่ 19-21 ตุลาคม 2553 ณ โรงแรมมิลเลนเนียม ฮิลตัน กรุงเทพฯ



The 51st Workshop Meeting of Head of NPOs (WSM)

APO Society Talk

- Practical Ways through Production Innovation Systems Workshop

วันที่ 17 กันยายน 2553 ณ โรงแรมสยามซิตี้

วิทยากร คุณจิตติ วิมไตรเมต ผู้อำนวยการฝ่ายผลิต บริษัท ไบโอแอลป์ จำกัด
คุณเชษฐพงษ์ สีนธรา วิทยากรที่ปรึกษาด้านการบริหารการผลิต,
ด้านการจัดการองค์การสู่ความเป็นเลิศ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ



APO Society Roadshow

- FTPI 15th Anniversary Productivity Conference:
Productive Work in the Creative Economy

วันที่ 3-5 พฤศจิกายน 2553 ณ โรงแรมมิราเคิล แกรนด์ คอนเวนชั่น

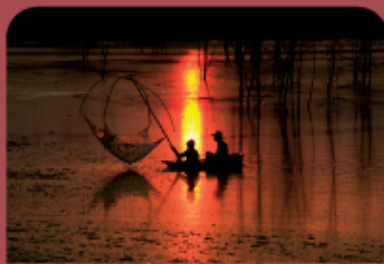
APO Productivity Photo Contest 2010

Theme: Productivity and Innovation

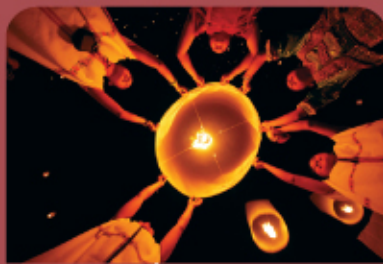
ผู้แทนประเทศไทยที่ได้รับรางวัล

Silver Prize : คุณยุทธพงษ์ ศิริวิกุล ชื่อภาพ : Fishing at dawn

Bronze Prize : คุณพงศ์ณธิ ภูมิ่ง ชื่อภาพ : Care protection



Silver Prize ชื่อภาพ : Fishing at dawn



Bronze Prize ชื่อภาพ : Care protection

อาหารไทย

วันวาน วันนี้ และวันพรุ่งนี้

อาหารไทยเป็นอาหารมีรสเข้มข้นประกอบด้วยเครื่องปรุงหลายอย่าง รสชาติอาหารแต่ละอย่างมีลักษณะเฉพาะตัว การใช้เครื่องปรุงรสต่างๆ ที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้ประกอบอาหารไทยต้องศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญและตำราอาหารไทย การทำอาหารไทยให้อร่อยต้องใช้ความชำนาญและประสบการณ์ตลอดจนกรรมวิธีในการประกอบอาหารไทย ผู้ทำจะต้องพิถีพิถัน ประณีต มีขั้นตอนเพื่อให้อาหารน่ารับประทาน อาหารไทยขึ้นชื่อว่ามีประวัติมาช้านาน ส่วนใหญ่ทั้งในและต่างประเทศต่างนิยมชมชอบอาหารไทยกัน โดยเฉพาะชื่อเสียงด้านความเข้มข้นและจัดจ้านของรสอาหารที่ติดปากติดใจมานับศตวรรษ



จุดเด่นอาหารไทย คือ วิธีการประกอบอาหารหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็น แกง ต้ม ผัด ยำ และใช้เวลาในการทำไม่มากนัก ทุกครัวเรือนของคนไทยจะมีส่วนประกอบอาหารติดอยู่ทุกครัวเรือน ไม่ว่าจะเป็นพริกแห้ง กุ้งแห้ง น้ำปลา กะปิ ส้มมะขาม กระเทียม หัวหอม เป็นต้น



ข้าวเป็นอาหารหลักของคนไทย ที่นิยมกันมี 2 ชนิด คือ ข้าวเหนียวและข้าวเจ้า ภาคอีสานและภาคเหนือนิยมกินข้าวเหนียวเป็นหลัก ขณะที่ภาคกลางและภาคใต้นิยมกินข้าวเจ้า ประเทศไทยมีความผูกพันกับสายน้ำมาเป็นเวลานาน อาหารประจำครัวไทยจึงประกอบด้วยปลาเป็นหลัก ทั้งปลาอย่างปลาบึง จิมน้ำพริก กินกับผักสดที่หาได้ตามหนองน้ำ ชายป่า หากรับประทานปลาไม่หมดก็สามารถนำมาแปรรูปให้เก็บไว้ได้นาน ไม่ว่าจะเป็นปลาแห้ง ปลาเค็ม ปลาร้า ปลาเจ่า และอื่นๆ

การพัฒนารูปแบบอาหารไทย แบ่งออกเป็นยุคต่างๆ ดังนี้

1. สมัยสุโขทัย

จากหลักฐานจากศิลาจารึกและวรรณคดีสำคัญ คือ ไตรภูมิพระร่วงของพญาลิไท กล่าวถึงอาหารไทยในสมัยนี้ว่า มีข้าวเป็นอาหารหลักรับประทานร่วมกับกับข้าว ส่วนใหญ่ได้มาจากปลา เนื้อสัตว์ การปรุงอาหารได้ปรากฏคำว่า “แกง” ในไตรภูมิพระร่วงที่เป็นที่มาของคำว่า ข้าวหม้อแกงหม้อ ผักที่กล่าวถึงในศิลาจารึก คือ แพง แดงและน้ำเต้า ส่วนอาหารหวานก็ใช้วัตถุดิบพื้นบ้าน เช่น ข้าวตอก และน้ำผึ้ง และนิยมผลไม้แทนอาหารหวาน

2. สมัยอยุธยา

สมัยนี้ถือว่าเป็นยุคทองของไทย ได้มีการติดต่อกับชาวต่างประเทศทั้งชาวตะวันตกและตะวันออก จากบันทึกเอกสารของชาวต่างประเทศ พบว่าคนไทยรับประทานอาหารแบบเรียบง่าย มีปลาเป็นหลัก มีการต้ม แกงและการใช้น้ำมันในการประกอบอาหารแต่เป็นน้ำมันจากมะพร้าวมากกว่าไขมันหรือน้ำมันจากสัตว์ คนไทยสมัยนี้มีการถนอมอาหาร เช่น การนำไปตากแห้ง หรือทำเป็นปลาเค็ม มีอาหารประเภทเครื่องจิ้ม เช่น น้ำพริกกะปิ นิยมบริโภคสัตว์น้ำมากกว่าสัตว์บก โดยเฉพาะสัตว์ใหญ่ ไม่นิยมนำมาฆ่าเพื่อใช้เป็นอาหาร ได้กล่าวถึงแกงปลาที่ใช้เครื่องเทศ เช่น แกงที่ใส่หัวหอม กระเทียม สมุนไพรหวาน และเครื่องเทศ ที่คาดว่านำมาใช้ประกอบอาหารเพื่อดับกลิ่นคาวของเนื้อปลา หลักฐานจากการบันทึกของบาทหลวงชาวต่างชาติ แสดงให้เห็นว่าอาหารของชาติต่างๆ เริ่มเข้ามาในสมัยของสมเด็จพระนารายณ์ เช่น ญี่ปุ่น โปรตุเกส สเปน และฝรั่งเศส สำหรับอิทธิพลของอาหารจีน เริ่มเข้ามาในช่วงยุคกรุงศรีอยุธยาตอนปลายที่ไทยติดสัมพันธ์กับชาติตะวันตก ดังนั้น อาหารไทยในสมัยอยุธยาได้รับเอาวัฒนธรรมจากอาหารต่างชาติ โดยผ่านทางพ่อค้าสัมพันธไมตรีทั้งทางการทูตและทางการค้ากับประเทศต่างๆ จากหลักฐานที่ปรากฏทางประวัติศาสตร์ว่า อาหารต่างชาติส่วนใหญ่แพร่หลายอยู่ในราชสำนัก ต่อมาจึงกระจายสู่ประชาชนและเป็นอาหารไทยในที่สุด



3. สมัยธนบุรี

จากหลักฐานที่ปรากฏในหนังสือแม่ครัวหัวป่าก์ ซึ่งเป็นตำราการทำกับข้าวของไทยเล่มที่ 2 ของท่านผู้ทรงเปลี่ยน ภาสกรวงษ์ พบความต่อเนื่องของวัฒนธรรมอาหารไทยจากสมัยสุโขทัย สมัยอยุธยา และสมัยกรุงธนบุรี เชื่อว่าเส้นทางอาหารไทยเชื่อมจากกรุงธนบุรีไปยังสมัยรัตนโกสินทร์ โดยผ่านทางราชการและสังคมเครือญาติ แสดงให้เห็นว่าอาหารไทยสมัยกรุงธนบุรีน่าจะคล้ายกับสมัยอยุธยา

4. สมัยรัตนโกสินทร์

จากการค้นคว้าศึกษาความเป็นมาของอาหารไทยในยุครัตนโกสินทร์ ได้จำแนกตามยุคสมัยที่นักประวัติศาสตร์ได้กำหนดไว้ คือ ยุคที่ 1 สมัยรัชกาลที่ 1 - รัชกาลที่ 3 และยุคที่ 2 สมัยรัชกาลที่ 4 - รัชกาลปัจจุบัน ดังนี้

สมัยรัตนโกสินทร์ ยุคที่ 1 (พ.ศ. 2325 - พ.ศ. 2394)

อาหารไทยในยุคนี้เป็นลักษณะเดียวกันกับสมัยธนบุรี นอกจากมีอาหารคาว อาหารหวานแล้วยังมีอาหารว่างเพิ่มขึ้น ช่วงนี้อาหารไทยได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมอาหารของประเทศจีนมากขึ้น

โดยสังเกตจากการใช้หมูเป็นส่วนประกอบ เนื่องจากหมูเป็นอาหารที่คนไทยไม่นิยม แต่คนจีนนิยม และมีการปรับเปลี่ยนจนกลายเป็นอาหารไทยในที่สุด จากจดหมายเหตุทรงจำของกรมหลวงนรินทรเทวี กล่าวถึง เครื่องตั้งสำหรับควาหวานของพระสงฆ์ในงานสมโภชน์พระพุทธรูปมหาณีนรัตนปริมากร (พระแก้วมรกต) นอกจากจะมีอาหารไทย เช่น ผัก น้ำพริก ปลาแห้ง หน่อไม้ผัด แล้วยังมีอาหารที่ปรุงด้วยเครื่องเทศแบบอิสลาม จากบทพระราชนิพนธ์กาพย์เห่เรือชมเครื่องคาวหวานของพระบาทสมเด็จพระพุทธเลิศหล้านภาลัย ได้ทรงกล่าวถึงอาหารคาวและอาหารหวานหลายชนิด ซึ่งได้สะท้อนภาพของอาหารไทยในราชสำนักที่ชัดเจนที่สุด แสดงให้เห็นลักษณะของอาหารไทยในราชสำนักที่ให้ความสำคัญในการปรุง ทั้งกลิ่น สี รสชาติ และการตกแต่งให้สวยงาม ซึ่งถือว่าเป็นยุคสมัยที่มีศิลปะการประกอบอาหาร รวมทั้งมีการพัฒนาอาหารนานาชาติให้เป็นอาหารไทยด้วย

สำหรับอาหารว่างส่วนใหญ่เป็นอาหารว่างคาว ได้แก่ หมูแนม ลำเตี้ย ห่อหมก รังนก ส่วนอาหารหวานส่วนใหญ่เป็นอาหารที่ทำด้วยแป้งและไข่เป็นส่วนใหญ่ ขนมที่มีลักษณะอบกรอบ เช่น ขนมฝักรังนก และขนมที่มีน้ำหวานและกะทิเจืออยู่ด้วย ได้แก่ ข้าวหริ่มบัวลอย เป็นต้น จากวรรณคดีไทยเรื่องขุนช้างขุนแผน ถือว่าเป็นวรรณคดีที่สะท้อนวิถีชีวิตของคนในยุคนั้นอย่างมาก รวมทั้งเรื่องอาหารการกินของชาวบ้าน มีความหลากหลายทั้งชนิดของอาหารคาวและอาหารหวาน พบว่ามีความนิยมขนมจีนน้ำยา และมีการกินข้าวเป็นอาหารหลัก ร่วมกับกับข้าวประเภทต่างๆ ได้แก่ แกง ต้ม ยำ และข้าว

สมัยรัตนโกสินทร์ ยุคที่ 2 (พ.ศ. 2394 - ปัจจุบัน)

ตั้งแต่สมัยรัชกาลที่ 4 ประเทศไทยมีการพัฒนาเป็นอย่างมาก โดยจัดตั้งโรงพยาบาลแห่งแรกในประเทศไทย เริ่มมีการบันทึกคำรับอาหารการกินของไทยในสมัยรัชกาลที่ 5 เช่น บทพระราชนิพนธ์เรื่องไกลบ้าน จดหมายเหตุเสด็จประพาสต้น เป็นต้น และบันทึกต่างๆ ผ่านการบอกเล่าสืบทอดทางเครือญาติ และบันทึกเป็นทางการ สะท้อนให้เห็นลักษณะของอาหารไทยที่มีความหลากหลาย เช่น อาหารจานเดียว อาหารว่าง อาหารหวาน และอาหารนานาชาติ โดยวิธีปรุงของราชสำนักและวิธีปรุงแบบชาวบ้านที่สืบทอดมาจนถึงปัจจุบัน สามารถแบ่งประเภทของอาหารไทยตามการเปลี่ยนแปลงได้ดังนี้

1. **อาหารไทยแท้** คือ อาหารที่คนไทยทำกันมาแต่โบราณ เช่น ข้าวแช่ ต้มโคล้ง แกงป่า น้ำพริก และหลน เป็นต้น ขนมไทยแท้ก็ปรุงมาจากแป้ง น้ำตาล กะทิเป็นส่วนใหญ่ เช่น ขนมเปียกปูน ขนมเปียกอ่อน ตะโก้ ลอดช่อง เป็นต้น และถ้าใส่ไข่ส่วนใหญ่จะเป็นขนมไทยที่รับมาจากชาติอื่น

2. **อาหารไทยแปลง** คือ อาหารไทยที่ดัดแปลงมาจากต่างประเทศ บางชนิดคนไทยคุ้นเคยจนไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นของชาติอื่น เช่น แกงกะหรี่ แกงมัสมั่น ที่จริงนั้นดัดแปลงมาจากของอินเดีย และแกงจืด ต้มจืดก็ดัดแปลงมาจากอาหารจีน เป็นต้น อาหารหวานหรือขนมได้รับการถ่ายทอดมาจากชาวยุโรปที่เข้ามาในประเทศไทยตั้งแต่สมัยกรุงศรีอยุธยา เช่น ทองหยิบ ทองหยอดทองโปร่ง ฝอยทอง และสังขยา เป็นต้น



อาหารไทยนอกจากจะมีทั้งอาหารไทยดั้งเดิม อาหารไทยที่ดัดแปลง หรือที่ได้รับแรงบันดาลใจมาจากชาติอื่นๆ เช่น อาหารสุดฮิตอย่างซูชิ ใครจะคิดว่าอาหารพื้นบ้านอย่างปลาต้มของไทยเราจะเป็นต้นกำเนิดซูชิ เรื่องราวก็มีอยู่ว่าเว็บไซต์ของสถานีโทรทัศน์เอ็นเอชเค ประเทศญี่ปุ่นกล่าวว่าซูชิ มีความใกล้เคียงกับปลาต้ม พิธีกรของทางสถานีโทรทัศน์เดินทางไปจังหวัดขอนแก่น ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของไทย พบว่าปลาต้ม (ปลาที่มีรสเปรี้ยว) เป็นอาหารแบบดั้งเดิมของญี่ปุ่น หมักทำจากข้าวและปลา ซึ่งคล้ายกับ “ฟุนะซูชิ” นักวิจัยเชื่อว่าอาหารประเภทนี้ เข้ามาพร้อมกับวัฒนธรรมการทำนา ปลุกข้าวตั้งแต่ก่อนคริสตกาล ซึ่งเป็นต้นกำเนิดของ “ฟุนะซูชิ” ตั้งแต่นั้นมาการรับประทานข้าวกับปลาหมักก็เป็นที่นิยมจนทำให้ “ซูชิ” เป็นอาหารที่มีชื่อเสียงฟุนะซูชิ สมัยเอโดะมีการมริใช้ “น้ำส้มสายชู” เป็นเครื่องปรุงอาหารที่ทำจากการหมักข้าว นำมาคลุกเคล้ากับข้าว จนได้รสชาติเช่นเดียวกับการหมักปลากับข้าว ซึ่งไม่ต้องใช้เวลาหมักนานและพัฒนามาเป็นซูชิในปัจจุบัน



“ปลาต้ม” ที่จังหวัดขอนแก่นของไทย



“ฟุนะซูชิ” อาหารแบบดั้งเดิมของญี่ปุ่น



ปัจจุบันอาหารไทยมีวิธีการปรุง รสชาติ ความประณีต หรือส่วนประกอบของอาหารผิดเพี้ยนไปจากดั้งเดิม อาจเป็นเพราะสภาพสังคมและเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เน้นความรวดเร็ว รูปแบบที่สวยงาม ยึดคิดว่า กินเพื่ออยู่ ต่างจากคนที่อยู่เพื่อจะได้กินอร่อย ที่พบว่าอาหารไทยเป็นอาหารที่มีเอกลักษณ์ประจำชาติที่มีความแตกต่างจากชาติอื่นๆ รวมทั้งมีเรื่องราว ที่ผ่านมามากหลายยุคหลายสมัย เรียกว่าเป็นอาหารเล่าประวัติศาสตร์ก็ว่าได้ อีกทั้งมีงานวิจัยอีกหลายชิ้น กล่าวถึงอาหารไทยว่าเป็นอาหารที่ดีมีคุณค่าต่อร่างกาย และเหมาะกับสภาพภูมิอากาศของบ้านเรา ทำให้คิดว่าทำไมเมื่อเราทำงานมาเหนื่อยๆ น่าจะได้อาหารเป็นอาหารไทยอร่อยๆ เพื่อทำให้ชีวิตดูน่าอภิรมย์ขึ้น จึงสงสัยว่าการเปลี่ยนแปลงถือเป็น INNOVATION ของอาหารไทย หรือ จุดเสื่อมถอยของวงการอาหารไทยกันแน่ ชาวเรื่องสงคราม “อาหารไทย” ระหว่าง “พ่อครัวฝรั่ง” กับ “คนไทยแท้ๆ” โดยราเชล ฮาร์วีย์ ผู้สื่อข่าวบีบีซีประจำกรุงเทพฯ รายงานข่าวเรื่อง “พ่อครัวต่างชาติจะสามารถพิชิตอาหารไทยได้หรือไม่?” ได้กล่าวถึงประเด็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในแวดวงอาหารไทย ที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในโลก เมื่อมีเชฟชื่อ “เดวิด รอมบ์สัน” ชาวออสเตรเลียได้มาเปิดร้านอาหารไทยถึงที่กรุงเทพฯ เป็นการขยายสาขาของร้านอาหาร “น้ำ” (Nahm) ที่โด่งดังในกรุงลอนดอน ประเทศอังกฤษ หลังจากได้ให้สัมภาษณ์ว่า รอมบ์สันมีการฝึกฝนในการทำอาหารไทย คำกล่าวของพ่อครัวที่มีชื่อเสียงระดับโลกก็ถูกโจมตีโดยกระแสดูชาตินิยมไทย ถือเป็นการด้อยค่าสปรมาทอันหยิ่งโส พร้อมกับคำถามที่ตามมาว่าชาวต่างชาติเช่นเขากล้าได้อย่างไรที่อ้างว่าเข้าใจใน “ธรรมชาติที่แท้จริง” ของการปรุงอาหารไทย

ท่านสมาชิกเห็นไหมคะว่า อาหารไทยใช่จะทำให้เข้าปากแล้วเดียวอย่างเดียว ยังมีอะไรอีกมากมาย ที่มาเกี่ยวข้องกับอาหารชื่อก้องโลกนี้ ไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรมความเป็นอยู่ของคนไทย ที่ถ่ายทอดผ่านกันรุ่นต่อรุ่น สิ่งที่สำคัญ คือ การร่วมมือและช่วยกันของคนไทย ในการรักษาอาหารไทยให้คงมีเอกลักษณ์ที่โดดเด่นผสมผสานกับการพัฒนาไปพร้อมๆ กันกับเศรษฐกิจของประเทศเราค่ะ





นพ.อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล

สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน)

เหยียบถิ่น 

Baldrige Award

Study Mission to a Nonmember
Country on Quality and Innovation



การศึกษา

งานโครงการเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพและสร้างนวัตกรรมขององค์กรที่เป็นเลิศขององค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย (Asian Productivity Organization - เอพีโอ) ภายใต้โครงการ **Study Mission to a Nonmember Country on Quality and Innovation** ระหว่างวันที่ 13-17 กันยายน 2553 ณ ประเทศสหรัฐอเมริกา มีผู้แทนจากประเทศสมาชิกเอพีโอจำนวน 17 คน ผู้แทนจากประเทศไทย 3 คน คือ ดร.พนามิข เหล่าศิริวัฒน์ ผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ คุณเอกวิทย์ จิตรดา บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และผู้เขียน โดยสรุปสาระสำคัญดังนี้

คณะได้เข้าร่วม Baldridge Regional Conferences ซึ่งเป็นการนำเสนอการบริหารจัดการที่ดีจากองค์กรที่ได้รับรางวัล ในงานนี้เป็นโอกาสที่ดีที่ได้ฟังสรุปแนวคิดเบื้องต้นโดย Dr.Harry Hertz, Director, Baldridge National Quality Program (BNQP) ประเด็นสำคัญที่สุด คือ การเรียนรู้วิธีการที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นเลิศ (how to maintain excellence) คือ การที่องค์กรสร้างความท้าทายใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลาการเรียนรู้ คือ การพยายามดูหรือถามว่าอะไรคือความท้าทายที่แต่ละองค์กรพยายามสร้างขึ้น และเอาชนะความท้าทายเหล่านั้นได้อย่างไร

ในเดือนพฤษภาคมของทุกปี มีการฝึกอบรม MBNQA examiner 4 รอบตลอดทั้งเดือน สำหรับผู้แทนของประเทศต่างๆ ที่มีโปรแกรมรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อเรียนรู้และนำเอกสารการฝึกอบรมกลับไปใช้ โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย ยกเว้นค่าเดินทาง แต่ต้องทำการบ้านมาล่วงหน้า รวมระยะเวลาในการอบรมประมาณ 40 ชั่วโมง

Hertz ได้ให้ความหมาย MNNQA Criteria ว่าเป็นชุดของความคาดหวังหรือข้อกำหนดแนวทางที่เป็นระบบ (structured approach) ในการพัฒนาคุณภาพหรือสมรรถนะขององค์กร และกรอบความคิด ด้วยมุมมองเชิงระบบสำหรับการบริหารคุณภาพหรือสมรรถนะ

สิ่งที่เน้น คือ การเป็น role model หรือตัวอย่างการเป็นเลิศนั้น เมื่อก่อนอาจวัดจากผลของแต่ละหมวด แต่ปัจจุบันจุดเน้นมาอยู่ที่ลูกศรหรือการสร้างความสัมพันธ์ ใครที่สามารถสร้างความสัมพันธ์หรือใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์ของเกณฑ์หมวดต่างๆ ได้มาก ก็จะเป็นผู้ประสบความสำเร็จ เช่น การใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์เพื่อวางแผนทรัพยากรบุคคล การที่ผู้นำผลลัพธ์ในหมวด 7 มาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ เป็นต้น คำถามในเกณฑ์จะกระตุ้นหรือกดดันให้คิดถึงความเชื่อมโยงระหว่างเกณฑ์หมวดต่างๆ เรียกได้ว่าเป็นการใช้แนวคิดเชิงระบบเติมรูปแบบอย่างชัดเจนมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกณฑ์หมวดที่ 4 การใช้สารสนเทศและความรู้ ถือว่าเป็นพื้นฐานของความสำเร็จทีเดียว พร้อมทั้งวิพากษ์ว่าองค์กร มีข้อมูลอยู่เป็นจำนวนมาก แต่ส่วนมากจะวัดในเรื่องที่วัดได้ง่ายมากกว่าการวัดเรื่องสำคัญ Baldridge Criteria เน้นให้เลือกวัดเรื่องที่สำคัญและนำมาผลมาใช้

คำถามจากผู้เข้าร่วมโครงการ ถามว่า ถ้าผลลัพธ์ทางการเงินแย่งลงเพราะเศรษฐกิจถดถอย จะพิจารณาอย่างไร Hertz ตอบว่า ปกติผลลัพธ์จะพิจารณา 4 มิติ คือ level, trend, comparison และ integration หรือ LeTCI แต่ในช่วงเศรษฐกิจถดถอยนั้นพิจารณาแค่ 2 มิติคือ trend และ comparison กับคู่แข่ง คือ ยอมรับได้หากผลแย่งแต่อยู่ในระดับเดียวกันกับวงการณ์นั้นๆ และจะมุ่งเน้นการปรับกลยุทธ์ในแผนอนาคต 1 - 2 ปีข้างหน้า

จุดสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การตรวจประเมินที่องค์กร ซึ่งคะแนนที่ได้จากการตรวจประเมินเอกสารไม่ถูกนำมาพิจารณา และไม่มีกระบวนการประเมินจากการประเมินที่องค์กร เพราะจุดมุ่งหมายสำคัญ คือ การเลือกองค์กรที่เป็น role model เพื่อแบ่งปันความรู้ ซึ่งการใช้คะแนนตัดสินว่าองค์กรจะได้รับรางวัล อาจเป็นการขัดขวางการแบ่งปันบทเรียน แนวคิดนี้ยังไม่ได้นำมาปรับใช้กับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของไทย ซึ่งใช้เพียงเกณฑ์คะแนนตัดสินองค์กรที่จะได้รับรางวัล ทำให้ 8 ปีที่ผ่านมา มีองค์กรได้รับรางวัลเพียง 3 รายเท่านั้น

บทเรียนสำคัญอีกเรื่องที่ Hertz เน้นย้ำ คือ การเรียนรู้จากภาคส่วนอื่น ยกตัวอย่างในเรื่องการรอคอยเพื่อการเข้ารับบริการแบบผู้ป่วยใน (admission) โรงพยาบาลในสหรัฐอเมริกาถือเป็นเรื่องปกติต่อมาได้แนวคิด check-in จากโรงแรม Ritz Carlton จึงมีการจัดระบบ pre check-in หรือ bed side check-in เกิดขึ้นทำให้ผู้ป่วยไม่ต้องรออีกต่อไป

การปรับเปลี่ยนเกณฑ์จะเกิดขึ้นทุกสองปี เพื่อให้ใช้ได้ง่าย มีฐานผู้เข้าชมขึ้น มุ่งเน้นเรื่องที่สำคัญต่อสมรรถนะขององค์กร กระตุ้นเพื่อความสำเร็จในการแข่งขันได้ดีและเน้นการเชื่อมโยง ซึ่งในระยะสั้นจะเห็นการเปลี่ยนแปลงไม่ชัด แต่ระยะยาวพบว่าเกณฑ์มีความแตกต่างไปจากเดิมมาก บิโชน่าจะมีการบูรรวมผลลัพธ์เรื่อง process และ product เข้าด้วยกัน เนื่องจากเป็นสิ่งที่แยกกันยาก



การศึกษางาน Sharp Healthcare

**สรุปสาระสำคัญการศึกษางาน
Sharp Healthcare ซึ่งได้รับ MBNQA เมื่อปี 2007 ได้ดังนี้**

ห้องประชุมที่จัดประกอบด้วยโต๊ะหกเหลี่ยม สองแถว แถวละสี่ตัว บนโต๊ะมีตะกร้าใส่ช็อคโกแลต ซึ่งมีกระดาษสีเหลืองและสีส้มปล่อยให้ชายแหลมสูงๆ ต่ำๆ โผล่ออกมาจากขอบตะกร้า ถุงใส่ของที่ระลึก มีกระดาษสีขุ่นไว้ปากถุง ที่จอ LCD ขนาดใหญ่หน้าห้องประชุมสองจอ มีพื้นหลังเป็นสีแดง ซึ่งจะไม่ค่อยพบที่ไหน ด้านซ้ายล่างของจอภาพลุดลายเป็นเปลวเพลิง

ข้อสงสัยเหล่านี้ได้รับการเฉลยโดย Mike Murphy, President & CEO เกริ่นนำด้วยข้อคิดสำคัญ ของ Edgar Daniel Nixon ว่า “Your SPARK can become a FLAME and change EVERYTHING” ประกายไฟของคุณสามารถที่จะกลายเป็นเปลวเพลิงและเปลี่ยนทุกสิ่งทุกอย่างได้ เราได้ใช้เปลวเพลิงเป็นอุปมาอุปไมยที่ต้องการให้บุคลากรของเขานั้นได้รับการจุดประกายให้เป็นเปลวเพลิง

Sharp Healthcare เป็นผู้นำด้านบริการสุขภาพในซานดิเอโก เป็นองค์กรไม่แสวงผลกำไร ซึ่งต้องหารายได้เพื่อมาหล่อเลี้ยงและขยายกิจการ มีเครือข่ายบริการสุขภาพที่ใหญ่ที่สุดในซานดิเอโก ประกอบด้วย acute care hospital 4 แห่ง specialty hospital 3 แห่ง และ affiliated medical group อีก 2 กลุ่ม มีบุคลากรทั้งหมด 15,000 คน แพทย์ 2,600 คน อาสาสมัคร 2,000 คน ปี 1995 ประสบภาวะวิกฤติทางการเงิน ทำให้ต้องปิดโรงพยาบาลไป 1 แห่ง ทำให้เริ่มฟื้นตัวในปีต่อมา ปี 2000 นับว่าเป็นช่วงที่ดีขององค์กรมีทีมนำที่ต่อเนื่อง มีสถานะทางการเงินที่ดี มีแผนขยายและเพิ่มโรงพยาบาล อีกทั้งได้รับการยอมรับว่าเป็นเบอร์หนึ่งของ integrated healthcare delivery system มีข้อความสำคัญหนึ่งในหนังสือ “Going From Good to Great” ที่ Mike ได้เอ่ยถึงคือ “good is the enemy of great” ความสำเร็จในปัจจุบันทำให้เราไม่สามารถก้าวกระโดดไปสู่ความยิ่งใหญ่ได้

Sharp Healthcare จัดให้มีการรับฟังเสียงของลูกค้า (Voice of Customer) โดยการทำสนทนากลุ่มกับเจ้าหน้าที่ แพทย์ ผู้ป่วย อาสาสมัคร กรรมการบริหาร จำนวนร้อยละ เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ Sharp ว่าเป็นอย่างไร คิดอย่างไร ผลที่ได้เป็นเชิงบวก พร้อมทั้งมีข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงด้วย แต่ก็ไม่เห็นความแตกต่างจากที่อื่น

ทีมนำ 12 คนปรึกษากันว่าจะทำอะไร การเดินทางเริ่มต้นด้วยการศึกษา best of the best ทั้งในและนอกระบบบริการสุขภาพ ข้อคิดจากหนังสือ Experience Economy กล่าวว่า “customer expect experience” จึงไปเรียนรู้จาก The Disney Institute เกี่ยวกับวิธีการฝึกฝนคนให้มีส่วนในการสร้าง “great experience” รวมทั้งการดูแลสถานที่ให้อยู่ในสภาพที่ดี นอกจากจะเป็นนักแสดง ยังต้องรับบทบาทในการสร้าง “great experience” ตามโอกาสอื่นๆ ด้วย จากการเรียนรู้โรงแรม Ritz Carlton ถึงวิธีการที่จะ engage แขกที่เข้าพักและพนักงานของโรงแรม การเรียนรู้จาก GE เกี่ยวกับวิธีการพัฒนาผู้นำที่ดีและการทำ succession plan รวมทั้งโรงพยาบาลและเครือข่ายสถานพยาบาลอื่นๆ ซึ่งได้เชิญคนจากระดับต่างๆ 26 คนให้หยุดจากงานประจำไปร่วมเรียนรู้ เพื่อมาช่วยกันคิดว่าเราจะเอาบทเรียนที่ได้มาจุดประกายให้กับกำลังคนทั้งหมดอย่างไร

กรอบแนวคิดในการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย New Vision, New Structure, New Model for Change
Sharp's Vision to transform the healthcare experience and make Sharp:

Best place for employees to work

Best place for physicians to practice medicine

Best place for patient to receive care

Ultimately, the best healthcare system in the universe

Mike ตั้งใจกำหนดวิสัยทัศน์แล้วดีที่สุดในแคลิฟอร์เนียหรือสหรัฐอเมริกา แต่ทีมผู้นำบอกว่าต้องฝันให้เป็นดีที่สุดในจักรวาล หมายความว่า การเดินทางนี้ไม่มีวันสิ้นสุด เป็นวิสัยทัศน์อันไกลโพ้นซึ่งจะไม่มีวันไปถึง (so out there that you will never achieve) ข้อคิดที่น่าสนใจ คือ เราจะตั้งวิสัยทัศน์แบบ “ฝันให้ไกล ไปให้ถึง” หรือจะตั้งแบบ “ฝันให้ไกล ไม่ถึงก็ต้องเดินไปไม่สิ้นสุด” และข้อคิดร่วมกันว่าคำถามประเภท “จะวัดหรือประเมินการบรรลุวิสัยทัศน์ของเราได้อย่างไร” ยังเป็นคำถามอยู่หรือไม่ หรือเป็นคำถามถึงการเปลี่ยนแปลง ความก้าวหน้า มากกว่าการบรรลุเป้าหมาย เพื่อที่จะจุดประกายกับคนทั้งหมด 15,000 คน มีการจัด All-Staff Assembly เรียกว่า A Recommitment Ceremony เป็นการประกาศความมุ่งมั่นร่วมกันในทิศทางขององค์กร เนื่องจากมีคนจำนวนมากและบางส่วนที่ยังปฏิบัติงาน จึงแบ่งคนเป็น 3 กลุ่ม มีกิจกรรมนำเสนอในรูปแบบต่างๆ ที่คาดไม่ถึง ซึ่งเมื่อได้ยินครั้งแรกจะรู้สึกว่าเป็นรูปแบบเกินไปหรือไม่ มีความจำเป็นหรือไม่ แต่เมื่อได้เห็นภาพวิสัยทัศน์ที่น่าเสนอก็รู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ได้ผล เพราะได้มีการจัดลักษณะนี้อีกหลายครั้ง

New Structure ประกอบด้วยหลัก 6 แห่ง หรือ 6 Pillars of Experience ได้แก่ Quality, Service, People, Finance, Growth, Community ซึ่งใช้เป็นเป้าหมายและกำหนดกลยุทธ์ ที่น่าสนใจและนำมาพิจารณา คือ การให้ความสำคัญกับเรื่อง “คน” และ “ชุมชน” ที่มากกว่าปกติที่เห็นกัน

โดยทั่วไป สอนถาม Mike เกี่ยวกับเรื่อง “การเติบโต” ว่ามีโอกาสหรือไม่ที่จำนวนผู้ให้บริการจะอึดตัว ไม่สามารถเติบโตได้ Mike ตอบว่าไม่ได้มองแค่จำนวนเท่านั้น แต่มองการเติบโตไปในลักษณะบริการ ที่เปิดช่องให้โรงพยาบาลสามารถมีรายได้เพิ่มขึ้นด้วย

New Model for Change ประกอบด้วย Performance & Experience Improvement, Accountability, The Sharp University

ด้าน Performance & Experience Improvement นั้น เขาเชิญชวนอาสาสมัครจำนวน 1,000 คนจากบุคลากรทั้งหมด 14,000 คน เพื่อร่วม Action Team หรือทีมพัฒนาคุณภาพจำนวน 100 ทีม ทีมละ 10 คน ส่วนใหญ่มาจากบุคลากรระดับกลาง ช่วยกันหาวิธีที่ดีที่สุดที่ทำให้เกิดสิ่งที่มีความสำคัญ เช่น ความพึงพอใจของบุคลากร/ผู้ป่วย/แพทย์ การฟื้นฟูบริการ การให้รางวัลและยกย่องชมเชย มาตรฐาน การวัด การสื่อสาร เป็นต้น ทีมเหล่านี้ช่วยผลักดันการขับเคลื่อนไปข้างหน้า

ตัวอย่างเรื่องมาตรฐานพฤติกรรม ได้มีการจัดทำมาตรฐานพฤติกรรมรายเดือน 12 เรื่อง ประกาศเชิญชวนให้มาร่วมทบทวนตนเองว่ามีพฤติกรรมที่พึงประสงค์หรือไม่ เรียกได้ว่าเป็น core competency ฉบับปฏิบัติ เมื่อครบปีก็จะนำเรื่องที่ 1 มาต่อยอดหมุนเวียนกันไป 12 เรื่อง ซึ่งยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงในรอบ 9 ปีที่ผ่านมา

ตัวอย่าง signature moments มีการสนับสนุนให้บุคลากรคิดประดิษฐ์สิ่งต่างๆ ที่สร้างความประทับใจ สร้างการรับรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ ให้แก่ผู้รับบริการ เช่น การให้ข้อมูลแก่ผู้ป่วยที่เป็นมะเร็งเต้านม ทีมงานจัดทำเอกสารใส่ถุงที่ประดิษฐ์อย่างสวยงามเพื่อให้ผู้ป่วยไม่มีจิตใจที่จะรับฟังในช่วงแรกมากนักไปศึกษา การทำคุกก็แจกให้กับผู้ป่วยโดยอาสาสมัคร ทั้งนี้เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ป่วยที่ต้องการให้มีคนมาดูแลในฐานะที่เป็นคนคนหนึ่ง ไม่ใช่แค่ตัวเลขหรือข้อมูลที่อยู่ในชาร์ต Mike บอกว่า “We learn from our patient every single day” ทีมงานได้เรียนรู้จากผู้ป่วยในทุกๆ วัน

1 ใน 5 ของ Sharp Must-Haves คือ การเขียนบัตรขอบคุณให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่เขียนไปขอบคุณผู้ป่วยที่มาใช้บริการสร้างความประทับใจ จนผู้ป่วยนำไปลงหนังสือพิมพ์ เนื่องจากไม่เคยพบที่ไหนมาก่อน

ปิดท้ายการนำเสนอของ Mike ด้วยจดหมายของบุตรสาวของผู้ป่วยซึ่งมารดาเสียชีวิตด้วยโรคมะเร็ง โดยให้บุคลากรหลายคนมาอ่านกันคนละประโยค แสดงถึงประสบการณ์ที่มารดาและครอบครัวได้รับการดูแลอย่างดีจนถึงวาระสุดท้ายของชีวิต จดหมายขึ้นต้นว่า “เมื่อวานนี้ สวรรค์ได้มีนางฟ้าเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งนาง...”

ข้อมูลเพิ่มเติมที่ได้จากการซักถามหลังการบรรยายสรุปได้ว่า ปัญหาสำคัญ คือ “do the whole things with limited resources” มีเรื่องให้ต้องทำมากมาย แม้จะดูเหมือนว่ามีทรัพยากรมาก แต่ก็ยังคงมีความจำกัดอยู่นั่นเอง ช่วงสองปีแรกของการทำงานนั้น เรียกได้ว่าเป็นการทำงานกับบุคลากรเป็นส่วนใหญ่ มุ่งเน้นที่บุคลากร คำถามจากผู้เข้าร่วมโครงการเรื่องการลงโทษคน Mike ตอบว่าไม่ค่อยเกิดขึ้น เขาจะแบ่งคนเป็นสามกลุ่ม คือ high performer, middle performer และ low performer หัวหน้าจะทำงานกับคนสองกลุ่มแรกเป็นหลัก ให้งานที่ทำยากกับ high performer พยายามส่งเสริมให้ middle



performer ขยับขึ้นไปเป็น high performer ส่วน low performer นั้นถ้าไม่ปรับตัวก็ไม่เหมาะที่จะอยู่ในองค์กร

Leadership

วันสุดท้ายของการศึกษาดูงาน วิทยากรเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่เคยได้รับ MBNQA และเกษียณจากองค์กรที่ได้รับรางวัล ท่านแรกคือ David Spong เป็น Retired President ของ Boeing Aerospace Support เป็นผู้ที่ทำให้หน่วยงานของ Boeing ได้รับ MBNQA ถึงสององค์กร เช่น MBNQA ที่ติดปกเสื้อของท่านเป็นเข็มคู่ เมื่อไปถามท่านก็ตอบด้วยอารมณ์ดีว่า เป็นเข็มที่ทำขึ้นมาเอง หลังจากที่ได้ตอนที่ได้รับรางวัลครั้งที่สอง ได้เข็มอันที่สองมาติดคู่ จึงเปลี่ยนเป็นเข็มคู่แทน ท่านที่สองคือ Richard Norling เป็น Retired President & CEO ของ Premier Inc.

A Journey to Excellence in Two Organizations

David เกริ่นนำว่าสิ่งที่สำคัญที่สุดของ Baldrige Criteria คือ ผู้นำต้องมีความเชื่อ (believe) และนำไปปฏิบัติ (live it) การนำ Criteria มาใช้ก่อนได้รับรางวัลเป็นเรื่อง Extra พอนำไปใช้ก็เป็นเรื่องปกติ

David ได้เล่าถึงประสบการณ์การทำงานในสองหน่วยงานของบริษัท Boeing โดยเริ่มทำงานอยู่ที่ Airlift and Tanker Program ซึ่งผลิตเครื่องบินทหารขนาดใหญ่ช่วงปี 1991-2000 และทำให้หน่วยงานได้รับ MBNQA เมื่อปี 1998 และย้ายไปเป็น President ที่ Boeing Aerospace Support ช่วงปี 2000-2004 ทำให้หน่วยงานได้รับ MBNQA เมื่อปี 2003

จุดเริ่มต้นของการทำงานทั้งสองหน่วยนั้น มีความแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง คือ Airlift & Tanker Programs เป็นโรงงานผลิตเครื่องบินขนส่งทางอากาศขนาดใหญ่ให้กับกองทัพอากาศของสหรัฐอเมริกา (C-17 Globemaster 111 airlifter) องค์กรไม่ซับซ้อน เพราะมีที่ทำงานแห่งเดียวทำหน้าที่หลักเพียงอย่างเดียว ตอนที่เข้าไปทำงานเป็นช่วงที่อยู่ในภาวะวิกฤติ งานไม่เป็นระบบ มีแผนงานริเริ่มมากมาย เนื่องจากรัฐบาลเห็นว่ามีปัญหาที่ส่งทีมงานเข้ามาช่วยเหลือ ขณะที่ David เห็นว่านั่นไม่ได้เป็นความต้องการขององค์กร เหตุผลที่นำ Baldrige มาใช้เพราะเจ้านายใหญ่สั่งให้ทำโดยที่ David ก็ไม่เห็นด้วย approach ช่วงแรกที่ใช้ คือ การบูรณาการแนวทางต่างๆ ที่มีอยู่เข้าด้วยกัน

สำหรับที่ Aerospace Support มีลักษณะเป็นงานบริการหลังการขาย มีความซับซ้อน เพราะต้องให้บริการหลายประเภท มีสำนักงานทั้งในประเทศและต่างประเทศถึง 130 แห่ง ซึ่ง David ก็ยังไม่สามารถไปเยี่ยมได้ครบทุกที่ ช่วงที่เข้าไปรับตำแหน่งในองค์กรระบบก็เป็นปกติไม่มีปัญหา มีเอกสารระบบงานและแผนงานริเริ่มอยู่บ้าง เหตุผลที่นำ Baldrige เข้ามาใช้เพื่อการปรับปรุง approach ที่ใช้ คือ overall business model ตอนแรกที่ทำมาใช้ก็พบแรงต้านเรื่องที่เคยทำแล้วไม่ประสบความสำเร็จ

Airlift & Tanker Programs ถือว่าเป็น focused hard work ตอนที่ David เข้าไปทำงานได้พบกับปัญหาต่างๆ เช่น ความสัมพันธ์ที่เลวร้ายกับลูกค้า คือ กองทัพอากาศ ต่างฝ่ายแทบจะไม่อยากพบหน้ากัน มีปัญหาคุณภาพ ขาดความเชื่อมั่น ค่าใช้จ่ายสูง และการส่งมอบที่ล่าช้า ในอีก 6 ปีต่อมา David ได้เปลี่ยนสถานการณ์จากวิกฤติที่เลวร้ายมาเป็นผู้ได้รับรางวัล MBNQA ในปี 1998

David ได้ใช้กฎของการเปลี่ยนแปลง (The Law of Change) “ถ้าเรายังคงทำในสิ่งที่เคยทำมาประจำ เราจะได้ผลลัพธ์แบบที่เคยได้” บทแรก คือ “ถ้าเราต้องการผลลัพธ์ที่แตกต่าง เราต้องเปลี่ยนกระบวนการ หรือผลิตภัณฑ์ หรือทั้งสองอย่าง” พร้อมทั้งยกตัวอย่างให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องง่าย ถ้าเจ้านายมาสาย ลูกน้องสามารถมาสายได้โดยที่เจ้านายไม่รู้ เพียงแค่เจ้านายตื่นเช้าขึ้น 15 นาทีก็สามารถมาทำงานทัน

David แสดงภาพให้เห็นเปรียบเทียบว่าในช่วงปี 1991 มีโครงการต่างๆ เป็นพันโครงการซึ่งต่างคนต่างทำ ไม่ได้ไปในทิศทางเดียวกันเลย เหมือนกับลูกศรที่หันกระจัดกระจาย ในปี 1993 เริ่มนำ Baldrige Principles เข้ามาใช้ มีการปรับทิศทางในงานประจำที่เรียกว่า tactical direction คือ ปรับเรื่องสำคัญและเฉพาะหน้าก่อน เป็นการกำหนดให้มี intermediate milestone เพื่อให้สามารถลงความสำเร็จได้ ในปี 1995 เริ่มกำหนดทิศทางระยะยาวเรียกว่า strategic direction ทำให้ทิศทางขององค์กร กลุ่มทำงาน และพนักงานแต่ละคนไปในทิศทางเดียวกัน

ประเด็นที่น่าสนใจประเด็นหนึ่ง คือ reinvented relationship with customers การฟื้นฟูความสัมพันธ์กับลูกค้า นำมาสู่ความพึงพอใจของลูกค้า สมการ คือ customer satisfaction = performance excellence (quality + cost + schedule) + relationship excellence ตอนที่ David เริ่มต้นเข้ามาทำงาน ต่างฝ่ายต่างไม่อยากจะพูดกันระหว่างผู้ผลิตเครื่องบินกับผู้ใช้เครื่องบิน ไม่มีทางเลยที่จะทำให้ลูกค้าพอใจได้ ทางกองทัพบอกว่าไม่ใช่สิ่งที่กองทัพบกต้องการ ฝ่ายผลิตบอกว่าทำตามสเปคแล้ว พอกลับมามองทางธุรกิจจะเห็นตัวอย่างที่ดี เพื่อให้สามารถจัดการกระบวนการได้ผล บางครั้งจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (cultural change) ช่วงปี 1992 การผลิตเครื่องบินขนส่งของโบอิงล่าช้ากว่ากำหนดถึง 5 เดือน เนื่องจากเป็นวัฒนธรรมของการทำงาน คือ เมื่อถึงกำหนดเวลาจะย้ายลำตัวเครื่องบินที่กำลังประกอบไปตาม station ต่างๆ การทำตามกำหนดการ คือ ไม่ว่างานจะเสร็จหรือไม่ก็ต้องย้ายเมื่อเกิดปัญหาชิ้นส่วนยังไม่พร้อม ก็ไม่สามารถประกอบให้เสร็จได้ ทำให้เจ้าหน้าที่จาก station ก่อนต้องย้ายตามไปทำงานที่ station ต่อไป คนที่ station ใหม่ก็ต้องออกไป ทำให้เกิดความสับสนอย่างมาก ปี 1994 David จึงจัดการให้มีการเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานนี้ เรียกว่า “Hold the Aircraft” หากยังประกอบเครื่องบินไม่เสร็จสิ้นตามที่แต่ละ station จะต้องทำ จะไม่มีการเคลื่อนย้ายเครื่องบินจาก station นั้น และมีการปรับปรุงจัดให้มีชิ้นส่วนต่างๆ พร้อมสำหรับการประกอบได้ทันเวลามากขึ้นเพียงเท่านี้ก็ทำให้บริษัทสามารถผลิตเครื่องบินได้ทันกำหนดเวลา ปี 2000 สามารถทำให้เสร็จสิ้นก่อนกำหนดถึง 5 เดือน และเป็นที่ต้องการของลูกค้า กองทัพพร้อมที่จะรับเครื่องบินไปใช้และพร้อมจ่ายเงินให้ทันที

Employee Involvement (EI) เป็นสิ่งที่ David อ้างถึงถ้อยคำของ “Raj Kanungo” ว่า EI ไม่ใช่โปรแกรม โครงการหรือกระบวนการใหม่ เป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในทิศทางที่ปฏิบัติต่อกันและทำงานร่วมกัน การเดินทางซึ่งแต่ละคนประยุกต์ทักษะของตนเพื่อปรับปรุงผลงานของบุคคลทีมและองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจของบุคลากรและผลลัพธ์ของกิจการที่ดีขึ้น

บทสรุปของ David เปรียบเทียบ Baldrige Framework ว่าเป็นเหมือนหม้อ ภายในหม้อมีสิ่งต่างๆ อยู่มากมาย เช่น วิสัยทัศน์ ค่านิยม การมีส่วนร่วม จริยธรรม การยกย่องชื่นชม ความหลากหลาย

การเสริมพลัง หลักการปฏิบัติงานซึ่งไม่มีอะไรพิเศษในเวลาปกติ ต่อเมื่อผู้นำเริ่มจุดไฟ ทำให้เกิดความร้อนขึ้น ก็จะเกิดกลืนหอยไปปลุกจิตปลุกใจบุคลากรให้ตื่นขึ้น และเมื่อสองขมิ้นดูก็จะได้สัมผัสของผลลัพธ์ของการดำเนินกิจการอันยิ่งใหญ่

หม้อที่ร้อนของ Baldrige Framework ส่งผลให้ 1) สร้างความมั่นใจในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งองค์กร 2) กดดันให้ทั้งองค์กรต้องร่วมมือกัน ใช้ภาษาเดียวกัน บูรณาการการทำงานเข้าด้วยกัน แบ่งปันความรู้กัน ใช้กระบวนการเดียวกันถ้าเป็นไปได้ และสร้างแรงจูงใจต่อบุคลากร 3) ช่วยให้เกิดการปรับปรุงแบบก้าวกระโดด 4) ทำให้ผลลัพธ์ของกิจการดีขึ้น

สรุปว่า leadership commitment มีอะไรบ้าง 1) จัดทำวิสัยทัศน์ ค่านิยม และระบบเพื่อนำองค์กร 2) รับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างแข็งขัน 3) ปรับทิศทางของวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดไปในทิศทางเดียวกัน 4) จัดลำดับความสำคัญของคุณภาพ กำหนดเวลา และค่าใช้จ่ายให้เข้าอยู่ในการปฏิบัติ 5) พัฒนาความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด 6) ทำความเข้าใจลูกค้าและมุ่งมั่นให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้า 7) เสริมพลังทีมงานให้ได้ผลลัพธ์ที่เหมาะสม 8) บริหารจัดการโดยใช้กระบวนการที่เป็นระบบ 9) ประเมินองค์กรโดยใช้ Baldrige Criteria

นับว่าเป็นปรมาจารย์จริงๆ สามารถทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องที่เข้าใจง่ายขึ้น ส่วนการนำไปปฏิบัตินั้น คงไม่ยากนัก

ช่วงพักเบรก David เชินซื้อด้วยความพิถีพิถันให้กับผู้ที่มีหนังสือที่ท่านแต่ง “The Making of the World-Class Organization” โดยดูป้ายชื่อของชาวเอเชียแต่ละคนที่ยาวเหยียดแล้วถามว่าจะให้ท่านใช้ชื่อไหน ท่านจะได้เขียนชื่อที่เหมาะสมของเราลงไปในหนังสือ พร้อมทั้งขอความสั้นๆ ว่า “Enjoy reading the book” และลายเซ็นของท่าน

Premier: Leadership and Baldrige Journey

Premier เป็นพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ (strategic alliance) ของโรงพยาบาลมากกว่า 2,400 แห่ง ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 1993 จากการรวมตัวของสามองค์กรเพื่อทำหน้าที่การจัดซื้อแบบรวมกลุ่ม

เมื่อกล่าวถึงเรื่องคุณภาพ ประเด็นสำคัญสามประเด็น คือ result, culture และ process คล้ายกับการรวม purpose & performance กับ result และเพิ่ม culture การใช้คำถาม WHY มีความสำคัญมาก เช่น ทำไมต้องเติบโต ทำไมต้อง Baldrige

Culture จะไม่เกิดถ้าไม่มี performance ไม่ลงมือทำให้เห็นผลก็ไม่เกิดเป็นวัฒนธรรม วัฒนธรรมที่ดีน่าจะเป็น value-based culture ไม่ใช่ prescribing culture การนำ value ไปใช้ให้เกิดผลเป็นวัฒนธรรมต้องแปลความหมาย value เพื่อขึ้นนำพฤติกรรมที่พึงประสงค์แล้ว ต้องทำให้ personal value กับ organizational value สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ถ้าเราไม่สามารถทำให้ value ของตน สอดคล้องกับ value ขององค์กรได้ อาจหมายความว่าเราไม่เหมาะสมกับองค์กร

เครื่องมือที่มีคุณค่าสำหรับ value-based culture คือ process management การเลือกปรับปรุงกระบวนการใด ต้องมุ่งเน้นไปที่กระบวนการซึ่งมีความสำคัญต่อผลลัพธ์เพื่อให้เห็นความสำคัญและความสัมพันธ์ของสามเรื่อง คือ result, culture และ process

Rich ได้ทำให้เรารู้จักกับศัพท์ คือ คำว่า BHAG หรือ “Big, Hairy, Audacious Goal” อ่านแยกเสียงเป็น B-HAG หรืออ่านว่า BAG ซึ่งแปลว่า “เป้าหมายที่ท้าทาย ยิ่งใหญ่ และสุมเสี่ยง” ที่ประชุมมีผู้ถามว่า hairy หมายความว่าอย่างไร Rich ได้แต่หัวเราะ พอมาเปิดพจนานุกรมพบว่า hairy แปลว่า อันตรายหรือสุมเสี่ยงได้เหมือนกัน การแปลที่ให้ความหมายตรงที่สุดของคำว่า BHAG คือ ดึงองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า

BHAG เป็นภาพที่ชัดเจนของอนาคตที่ฝันอยากจะเห็น (envision future) ในอีก 20-30 ปี ข้างหน้า BHAG จะทำให้เป้าหมายหลัก (core purpose) และค่านิยมหลัก (core values) ยั่งยืนและเป็นจริงในระยะยาว ขณะที่มีการปรับบทบาทและยุทธศาสตร์หลัก (core roles/strategies) ในช่วงเวลาต่างๆ

ภาพอนาคตที่ Premier ฝันอยากเห็นในปี 2020 มีดังนี้

- เจ้าของของเรา แพทย์และพันธมิตรทั่วประเทศ จะเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานในแต่ละจุด ที่จะเป็นส่วน (building block) ที่มาประกอบกันเป็นระบบบริการสุขภาพในรูปแบบใหม่ โดยการประกอบชิ้นส่วน (building block) ให้เป็นระบบบริการสุขภาพในรูปแบบใหม่
- เจ้าของของเราจะดำเนินงานด้วยต้นทุนที่ต่ำในควอเตอร์ (25%) ล่างสุด... และได้คุณภาพอยู่ในควอเตอร์ (25%) สูงสุด
- เราจะร่วมกันคิดค้นต้นแบบใหม่ๆ ที่เหนือชั้นกว่าสำหรับให้บริการสุขภาพ เราจะดำเนินการทุกวิถีทางที่จะทำให้ขนาด ความเชื่อมโยง และทรัพยากรของ Premier ไปใช้ ถูกใช้เพื่อส่งมอบบริการดังกล่าวให้ผู้คนจำนวนมากขึ้น ด้วยต้นทุนที่ถูกกว่าและให้คุณภาพดีกว่า
- เราจะวิจัยและใช้ clinical approach ที่ได้ผลที่สุด ไร้รอยต่อที่สุด เพื่อบรรลุผลลัพธ์สุขภาพที่เหนือชั้นและมีคุณค่าอย่างที่สุด
- ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive edge) ของเราจะมีความสามารถที่ไม่อาจเลียนแบบได้ เป็นสิ่งที่เกิดจากการสังสมประสบการณ์และนวัตกรรมของเราเอง
- เจ้าของของเราจะได้รับการยอมรับว่าเป็นทรัพยากรสุขภาพสำหรับชุมชน ที่มีคุณค่าสูงสุด... Premier จะได้รับการมองว่าเป็นเครื่องหมายรับรองคุณภาพ (hallmark) ซึ่งผู้อื่นต้องการเลียนแบบ



นับว่าเป็นเป้าหมายที่อยู่บนยอดภูเขาสูงชันทีเดียว อีกทั้งมีความชัดเจนว่าจะเกิดภาพอะไรขึ้นมิใช่ภาพฝันเพียงแต่จะจะเป็นเลิศที่สุด แต่บอกว่าเลิศอย่างไร อย่างไรก็ตามการกำหนดมองเห็นภาพในอนาคตนั้นยังไม่ว่าจะวัดอย่างไรวางแผนว่าจะไปหาวิธีวัดอย่างไร

BHAG จะนำมาสู่ค่านิยมหลักร่วมกัน (shared core values) ซึ่งประกอบด้วยความซื่อสัตย์ ความกระตือรือร้นในการลงมือทำเพื่อให้เห็นผลงาน นวัตกรรมและการมุ่งเน้นคน

การจัดทำค่านิยมหลักของ Premier เริ่มต้นจากประธานเจ้าหน้าที่บริหารของเครือข่ายสถานพยาบาลที่เป็นพันธมิตรมาร่วมกันกำหนดค่านิยม ต่อมาตระหนักว่าพนักงานจากองค์กรทั้งสามที่มาร่วมกันเป็น Premier นั้นอาจจะมียึดคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไป จึงได้จัดให้มี Values Conference ครั้งแรกขึ้น โดยให้ผู้แทนของพนักงานจำนวน 300 คน มาร่วมพิจารณาค่านิยมที่ยกกว้างไว้ แบ่งกลุ่มละ 10 คน เพื่อช่วยกันคิดว่าจะทำให้เป็นจริงได้อย่างไร แต่ละข้อมีความหมายอย่างไร หลังจากที่อยู่ไป 1 ชั่วโมง ไม่รู้สึกว่าเป็นค่านิยมของเรา จึงให้เล่าเรื่องงานที่เขาทำ และขณะเล่าเรื่อง ขอให้คิดถึง key word ที่เกี่ยวกับเรื่องที่เล่านั้น เมื่อนำ key word ของหลายๆ คนมารวมกันก็จะได้เป็นค่านิยมกลุ่ม คือ ข้อเสนอของพนักงานทำให้ได้ค่านิยมที่พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของค่านิยมดังกล่าว และมีความมุ่งมั่นผูกพันที่จะเป็นผู้นำในการทำให้ค่านิยมเข้มแข็งขึ้น หรือมีการปฏิบัติอย่างจริงจังซึ่งนับว่าค่านิยมหลักเป็นพื้นฐานที่แข็งแกร่งสำหรับความเป็นเลิศของผลการดำเนินงาน

การกำหนดตัววัดที่ท้าทาย (challenging metrics) ต้องทำความเข้าใจระดับทั้งสามระดับ คือ threshold (ระดับที่บรรลุได้ด้วยการทำอย่างที่เคยทำมา) target (ระดับที่บรรลุได้ด้วยการปรับปรุงกระบวนการที่มีอยู่เดิม) และ stretch (ระดับที่จะบรรลุได้ด้วยการออกแบบกระบวนการเสียใหม่หรือใช้กระบวนการใหม่โดยสิ้นเชิง) และมีกระบวนการที่ชัดเจนในการกำหนดเป้าหมายของทั้งสามระดับ

Rich กล่าวถึงประสบการณ์ในการเป็นผู้นำทางจริยธรรมที่น่าตื่นเต้นเร้าใจ และให้ผลคุ้มค่าในช่วงต้นปี 2000 บริษัทขายวัสดุและอุปกรณ์การแพทย์กลุ่มหนึ่งเริ่มโจมตีบริษัทที่ทำหน้าที่จัดซื้อแบบรวมกลุ่ม (Group Purchasing Organization - GPO) ทางสื่อมวลชน ส่งผลให้สภาสูงจัดตั้งคณะอนุกรรมการเข้ามาตรวจสอบ Premier มุ่งเน้นการทำความเข้าใจและแสดงออกถึงความห่วงกังวล โดยการส่งเอกสารให้แก่คณะอนุกรรมการจำนวน 42 กล้อง เพื่อสร้างความมั่นใจในความบริสุทธิ์โปร่งใสขององค์กร ขณะที่บริษัทอื่นไม่ยอมจัดส่งให้ จากการทำงานร่วมกับสภาสูงเป็นเวลาหนึ่งปี ทำให้สภาสูงประกาศว่า Premier เป็นต้นแบบของมาตรฐานจริยธรรมระดับสูง “gold standard” เป้าหมายการโจมตีจึงตกไปอยู่ที่คู่แข่ง ส่งผลให้ Premier ก้าวผงาดมาเป็นผู้นำอันดับหนึ่งของการจัดซื้อแบบรวมกลุ่ม นับว่าความกล้าหาญทางจริยธรรมครั้งนี้ส่งผลสะท้อนในเชิงบวกกลับมาถึงบริษัทอย่างไม่มีใครคาดถึง



นพ.อนูวัฒน์ สุขสุตกุล

สุดท้ายนี้ ขอสรุปประโยชน์ที่ได้ว่า นอกจากจะได้รู้จักกับเพื่อนจากประเทศต่างๆ แล้วยังได้รับข้อมูลที่มีความสำคัญ ที่จะจะต้องนำไปขยายต่อ เพื่อให้เกิดประโยชน์ ขอขอบคุณสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและองค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย - เอพีโอ ที่ให้การสนับสนุนการศึกษาดูงานครั้งนี้





คุณยงยศ โกยกุล

ผู้จัดการส่วนพัฒนาองค์ความรู้และสนับสนุนการเรียนรู้
สถาบันวิชาการ ทีโอที บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

สุภาพร ชัยธัมมะปกรณ์

ผู้อำนวยการ ศูนย์บริการความรู้ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ

คุณพาลินท์ วุฒิชชาติวานิช

วิทยากรที่ปรึกษา ส่วนการจัดการองค์ความรู้ความเป็นเลิศ
ฝ่ายบริการและนำด้านการจัดการองค์การ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

Knowledge
Management

การจัดการความรู้ ในภาครัฐ

Study Meeting on
Knowledge Management in the Public Sector

การสัมมนา

Study Meeting on Knowledge Management in the Public Sector

ที่เมืองซุนซอน ประเทศเกาหลีใต้ ระหว่างวันที่ 2 - 5 พฤศจิกายน 2553 จัดโดยองค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย (Asian Productivity Organization: APO) ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ มีผู้เข้าร่วมสัมมนา จำนวน 17 คน จาก 11 ประเทศ ประกอบด้วย ใต้หวัน อินโดนีเซีย อิหร่าน อินเดีย มาเลเซีย ปากีสถาน ฟิลิปปินส์ ศรีลังกา สิงคโปร์ เวียดนาม และประเทศไทย โดยมีวิทยากรผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้จำนวน 4 คน คือ 1. Dr. Serafin D. Talisayon, Director for R&D, CCLFI, Philippines 2. Prof. Hong Lee, Kwangwoon University 3. Mr. Praba Nair, Director of KDi Asia: Consulting and Training Service in Singapore และ 4. Mr. Ronald Young, CKO Knowledge Associates International สรุปสาระสำคัญจากการสัมมนาได้ดังนี้



รูปที่ 1: ถ่ายภาพหมู่ วิทยากร เจ้าภาพ และผู้เข้าร่วมโครงการ

การบรรยายเรื่อง **Benefits and Challenges in Applying KM in the Public Sector in Asia**

โดย *Dr. Serafin D. Talisayon, Director for R&D, CCLFI, Philippines*

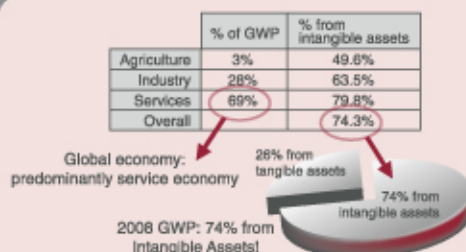
Dr. Serafin บรรยายวัตถุประสงค์หลักของการจัดการความรู้ภายในองค์กรว่า คือ การนำสินทรัพย์ความรู้ (Knowledge Assets) ไปสร้างคุณค่า (Value Creation) เพื่อสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร โดยการสร้างคุณค่าสำหรับภาครัฐนั้นไม่ได้เน้นที่เรื่องผลกำไรหรือผลประโยชน์ทางธุรกิจ แต่เน้นที่การสร้างคุณค่าให้กับสังคม (Social Value) ซึ่งสินทรัพย์ความรู้ดังกล่าว ได้แก่

1. Human Capital ได้แก่ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติ
2. Structural Capital ได้แก่ นโยบาย ระบบงาน และกระบวนการทำงาน
3. Relationship Capital ได้แก่ ความสัมพันธ์ในการทำงาน

วิทยากรได้เสนอประโยชน์จากการนำสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้หรือ Intangible Asset ที่เป็นตัวสร้างความมั่งคั่งด้วยข้อมูลเกี่ยวกับ Global Wealth Creation ทั้งในภาคเกษตรกรรม ภาคอุตสาหกรรม และภาคบริการจากทั่วโลก ทำให้เห็นว่าความมั่งคั่งที่เกิดขึ้นโดยเฉลี่ยถูกสร้างมาจาก Intangible Asset ถึง 74.3% โดยภาคบริการซึ่งมีส่วนสูงสุดจากการใช้ประโยชน์จาก Intangible Asset ในการสร้างความมั่งคั่งมีส่วนถึง 79.8% (รูปที่ 2)

ดังนั้น หากจัดการความรู้ในองค์กรได้อย่างเหมาะสม จะสามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ภาครัฐไม่ประสบผลสำเร็จหรือเป็นสิ่งที่ต้องผลักดันกันต่อไปมี 4 ประการ ได้แก่ 1. องค์กรภาครัฐมีศักยภาพต่ำในการเปลี่ยนแปลง อาจเกิดจากภาครัฐไม่มีผู้แข่งขัน 2. การไม่มีนโยบายแห่งชาติหรือยุทธศาสตร์เศรษฐกิจฐานความรู้ 3. การผลักดันในทางที่ผิด และ 4. ความหลากหลายในบริบทของนโยบายแห่งชาติ

Global Wealth Creation: Mostly by Intangible Assets



รูปที่ 2: สัดส่วนของการใช้ประโยชน์จาก Intangible assets

ทั้งนี้องค์กรภาครัฐหลายแห่งประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ โดยไม่ได้เรียกว่าเป็นการจัดการความรู้ ซึ่งในทางปฏิบัติแล้ว ไม่ใช่เป็นเรื่องสำคัญที่ต้องเรียกว่าเป็นการจัดการความรู้ トラバドที่มีการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับองค์กร อย่างไรก็ตามจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารภาครัฐใน 32 ประเทศ ส่วนใหญ่ให้ข้อมูลว่า ดำเนินการจัดการความรู้เพื่อการแบ่งปันความรู้และการเข้าถึงองค์ความรู้ โดยไม่ได้กล่าวถึงสิ่งสำคัญที่สุด คือ การสร้างคุณค่าทางยุทธศาสตร์ให้กับองค์กร ดังนั้น จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องปรับมุมมองเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในภาครัฐต่อไป

การบรรยายเรื่อง Knowledge Management of Public Organizations in Korea

โดย Prof. Hong Lee, Kwangwoon University

Prof. Hong Lee กล่าวว่าความรู้มี 2 ประเภท คือ Explicit Knowledge เป็นความรู้ที่แสดงออกมาได้ด้วยตัวอักษร สัญลักษณ์ เช่น คู่มือ เอกสาร หรือบทความ และ Tacit Knowledge ซึ่งเป็นความรู้ที่เกิดจากการฝึกฝน จากประสบการณ์ เช่น ความรู้สึก ความคิด หรือการเคลื่อนไหว เป็นต้น

การจัดการความรู้มีเป้าหมายเดียวกัน คือ เพื่อการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) หรือเพื่อสร้างคุณค่า (Value Creation) เพื่อตอบสนองการดำเนินงานธุรกิจขององค์กร เช่นเดียวกับการจัดการความรู้ของบริษัท Korea Expressway Corporation (KEC) เพื่อประโยชน์ของลูกค้าเป็นหลัก เมื่อได้รับการร้องเรียนจากลูกค้าที่ไม่สะดวกในการใช้ทางด่วน ตั้งแต่เรื่องการหาที่จอดรถ เพื่อเดินลงไปซื้อบัตรการเข้าคิวเป็นเวลานาน และการเข้าถึงที่ลำบาก KEC เริ่มต้นการแก้ปัญหาด้วยขั้นตอนดังนี้ (รูปที่ 3)



รูปที่ 3: ขั้นตอนเดิมที่ต้องใช้เวลานานในการใช้ทางด่วน

1. การแสวงหาปัญหาของลูกค้า เช่น การร้องเรียนเป็นรายบุคคล การร้องเรียนผ่านทางโทรศัพท์ การร้องเรียนบริเวณทางด่วน การร้องเรียนผ่าน Call Center การแสดงความคิดเห็นผ่านเว็บไซต์ จากกลุ่มที่ปรึกษาและสื่อต่างๆ

2. การแก้ปัญหาให้ลูกค้าโดยทีมชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP) เข้าร่วมพิจารณา และหาทางปรับปรุงในแต่ละกระบวนการ

3. การแก้ปัญหาโดยใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมเข้ามาแก้ปัญหาที่คนไม่สามารถแก้ปัญหาได้

4. การร่วมกันแก้ปัญหาด้วยการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ วิธีการ กระบวนการ เทคนิค ของชุมชนนักปฏิบัติ



รูปที่ 4: การจ่ายเงินทางด่วน เมื่อนำ KM เข้ามาแก้ปัญหา

เมื่อใช้กระบวนการข้างต้นทั้ง 4 ขั้นตอนเข้ามา ทำให้ KEC แก้ปัญหาการขยายบัตรทางด่วนให้กับลูกค้า โดยสามารถลดเวลาซื้อบัตรจาก 4.5 นาที เหลือเพียง 1.40 นาที และสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ถึง 48%

วิทยากรได้สรุปว่าปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ล้มเหลว ประกอบด้วย

1. การดำเนินการโดยปราศจากการเชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ขององค์กร
2. การเน้นระบบการจัดเก็บองค์ความรู้ เพียงเทคโนโลยีเท่านั้น
3. การไม่ประสบความสำเร็จในการสร้างพันธะผูกพัน (Commitment) ให้กับผู้บริหารระดับสูง
4. การไม่ประสบความสำเร็จในการสร้างทีม KM ที่เข้มแข็ง
5. การบริหารการเปลี่ยนแปลงล้มเหลว

Prof. Hong Lee กล่าวว่า “KM is not easy to implement unless you put extra efforts to make a success”



นอกจากนี้ วิทยากรได้เสนอกรณีศึกษาที่น่าสนใจ คือ การจัดการความรู้ของ Care Services Improvement Partnership (CSIP) เบอร์มิงแฮม สหราชอาณาจักรและ BBC

CSIP มีแนวความคิดการจัดการจัดการความรู้เป็นศัตรูของโรคต่างๆ ถ้าทราบดีวิธีใช้จะให้ผลดีกว่าด้วยยาหรือเทคโนโลยี ประเภทของความรู้ที่ CSIP เน้นก็คือ สถิติ หลักฐาน และความผิดพลาด ที่ทำให้เป็นเรื่องง่าย ๆ โดยมีกลยุทธ์ ดังนี้

1. รวบรวม จัดเก็บ และแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
2. ไม่ทำซ้ำกับสิ่งที่คนอื่นทำแล้ว
3. มีความร่วมมือกันในทีมจนไม่มีความรู้สึกรู้ว่าเป็นการทำ KM
4. รู้ว่า มีความรู้อะไร
5. รู้ว่า ใครรู้อะไร (รู้ว่าใครเป็นผู้เชี่ยวชาญ)
6. ลดการแตกแยกและพัฒนาไปสู่การทำงานแบบบูรณาการกันในทีม
7. พัฒนาความร่วมมือด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
8. มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีการวัดผลความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ
9. รักษาระบบให้ยั่งยืน

ด้วยกลยุทธ์ดังกล่าวในหน้าเว็บไซต์ของ CSIP Knowledge Community (<http://kc.csip.org.uk/>) ปรากฏคำว่า Share, Find, Site help (เพื่อให้แลกเปลี่ยน เรียนรู้ ร่วมทำงานด้วยกัน) อย่างไรก็ตาม สิ่งท้าทายที่ต้องดำเนินการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น คือ การเชิญชวนให้เพื่อนร่วมงานเห็นการจัดการความรู้เป็นเรื่องธรรมดา เป็นงานที่ต้องทำทุกวัน ไม่ใช่เป็นงานพิเศษ การเชื่อมโยงให้เห็นว่า KM มีส่วนสนับสนุนความรับผิดชอบ และต้องเอาชนะทัศนคติที่ว่า ทำไมต้องแลกเปลี่ยน

กฤษฎาย่อ Practical Guidelines in Starting and Sustaining KM Initiatives in the Public Sector

โดย Mr. Praba Nair, Director of KDI Asia: Consulting and Training Service in Singapore

ภาครัฐเป็นองค์กรที่มีลักษณะการทำงานหลายระดับ มีความแตกต่างในเรื่องขนาดขององค์กร การให้บริการจากภาครัฐ ความร่วมมือทั้งภายในและระหว่างหน่วยงาน ความน่าเชื่อถือ การเปิดเผยข่าวสารทางราชการ ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นให้ภาครัฐต้องทำ KM กล่าวคือ การให้บริการของภาครัฐที่ต้องแข่งขันกับภาคธุรกิจหรือภาคเอกชน การที่ต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพและผลผลิตที่เพิ่มขึ้น แสดงให้เห็นถึงความโปร่งใสของข้อมูลข่าวสารราชการ อายุในการทำงานของข้าราชการ และจำนวนการลาออกอย่างรวดเร็ว ภาครัฐจึงมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงให้มีความคล่องตัวในการทำงาน ข้าราชการต้องใส่ใจในกระบวนการทำงานและนโยบายมากขึ้น

องค์ประกอบที่สำคัญ คือ ประชาชนเป็นผู้ใช้บริการภาครัฐ มีความคาดหวังในการรับบริการจากภาครัฐที่ให้บริการได้ดีเหมือนภาคเอกชน ทั้งด้านคุณภาพ ความถูกต้อง ความตรงต่อเวลา และความเป็นมิตรต่อผู้ใช้ เนื่องจากผู้ใช้บริการจะไม่อดทนต่อความล่าช้า ความผิดพลาด การเลื่อนกำหนด และความซับซ้อนของขั้นตอนอีกต่อไป

อย่างไรก็ตาม การจัดการความรู้ในภาครัฐจะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเรื่องเวลา และ

การสอยเรื่อง Good Practices/Strategies for KM in the Public Sector in Europe

โดย Mr.Ronald Young, CKO, Knowledge Associates International

สถาบัน Knowledge for Development (K4D) ของธนาคารโลก ได้พัฒนา Knowledge Assessment Methodology (KAM) เพื่อเป็นเครื่องมือในการเทียบเคียงการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งานกับประเทศต่างๆ โดยตัววัดของ KAM มีทั้งหมด 109 ตัว 4 หมวด คือ ด้านเศรษฐกิจ การศึกษานวัตกรรม และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ในปี พ.ศ. 2552 ค่า Knowledge Economy Index (KEI) ที่แสดงถึงความสามารถของประเทศในการจัดสภาพแวดล้อมให้เกื้อหนุนต่อการนำความรู้ไปปรับใช้เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีประสิทธิผลนั้น ประเทศเดนมาร์ก สวีเดน และฟินแลนด์ อยู่อันดับที่ 1, 2 และ 3 ตามลำดับ ในขณะที่ประเทศไทยอยู่ในลำดับที่ 63 ไต้หวัน (อันดับที่ 18) สิงคโปร์ (อันดับที่ 19) ญี่ปุ่น (อันดับที่ 20) เกาหลีใต้ (อันดับที่ 29) มาเลเซีย (อันดับที่ 48) ฟิลิปปินส์ (อันดับที่ 89) เวียดนาม (อันดับที่ 100) อินโดนีเซีย (อันดับที่ 103) อินเดีย (อันดับที่ 109) (ที่มา: info.worldbank.org/etools/kam2/KAM_page5.asp)

รัฐบาลของประเทศอังกฤษให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ โดยมีวิสัยทัศน์ว่า ความรู้มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและความเจริญของประเทศ ความสำเร็จจะอยู่ที่การใช้ประโยชน์จากความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ที่มีอยู่ โดยภาครัฐต้องเรียนรู้การพัฒนาวัฒนธรรมให้เทียบเท่ากับภาคเอกชน และสร้างกลไกใหม่เพื่อการแลกเปลี่ยนความคิดและแนวปฏิบัติที่ดีระหว่างกันอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้การจัดการความรู้และการพัฒนาวัฒนธรรมต้องดำเนินการควบคู่กันไป โดยให้คำนึงถึงปัจจัยสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ การสื่อสารระหว่างกัน ความร่วมมือ การเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนและประยุกต์ใช้ความรู้ การมีความคิดริเริ่มและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (รูปที่ 5)



รูปที่ 5: องค์ประกอบของความรู้และนวัตกรรม

ทรัพยากรการเน้นที่เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารหรือไอซีที มากกว่าบุคคลและกระบวนการ การที่ผู้บริหารไม่ยอมรับ การเข้าถึงสารสนเทศที่เป็นความลับ และการจัดการความรู้ ไม่ได้ถูกจัดความสำคัญอยู่ในลำดับแรกหรือสำคัญในการพัฒนาองค์กร ดังนั้น แนวทางการจัดการความรู้ในภาครัฐจึงต้องดำเนินการโดยเริ่มจากการกำหนดเป้าหมายที่เป็นไปได้ ซึ่งแสดงถึงผลประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินการ โดยให้แนวทางการทำงาน เครื่องมือ กระบวนการ และประกาศความสำเร็จให้สาธารณชนทั่วไปได้รับทราบ ตัวอย่างคำถามที่อาจเกิดขึ้น เมื่อเริ่มการจัดการความรู้ในองค์กร คือ

1. การจัดการความรู้จะเกี่ยวข้องกับตัวเราอย่างไร?
2. องค์กรคาดหวังให้เราทำอะไรบ้าง?
3. เราจะได้รับประโยชน์จากการจัดการความรู้อย่างไรบ้าง?

จากคำถามทั้ง 3 ประเด็น องค์กรต้องเตรียมคำตอบเพื่อให้พนักงานเข้าใจ เห็นด้วย และคล้อยตาม กับการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นในองค์กร นอกจากนี้ ต้องเน้นให้กลุ่มผู้บริหารตั้งแต่ระดับสูง ระดับกลาง และระดับล่างที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ เข้าใจถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเองในการจัดการความรู้ และต้องเน้นสาระของความรู้ (Knowledge content) ซึ่งประกอบด้วย 4C คือ เก็บ (Capture) ประมวลผล (Codify) ร่วมมือ (Collaborate) และจัดหมวดหมู่ (Classify) ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการขององค์กร เป็นความรู้ที่ต้องการใช้เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร ควรมีความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายใน เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร และคณะกรรมการผู้บริหาร เพื่อให้เกิดการสนับสนุนในการจัดการความรู้จากระดับสูงลงมา มีการกำหนดทีม KM รวมถึงความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถึงแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดซึ่งกันและกัน

มาsusยยเรื่อ KM Practices Specialized for Use in the Public Sector

โดย Dr. Serafin D. Talisayon, Director for R&D, CCLFI, Philippines

วิทยากรได้กล่าวถึงรางวัล Most Admired Knowledge Enterprise Award (MAKE) ถูกพัฒนาขึ้นโดยบริษัท Teleos ที่ทำการค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับ KM และ Intellectual Capital (IC) ร่วมกัน เครือข่าย KNOW เพื่อให้รางวัลประจำปีแก่องค์กรที่มีผลงานดีเด่นด้านการนำความรู้และ IC ไปสร้างสินค้าและบริการที่ดีโดดเด่น และสร้างความมั่งคั่งให้กับผู้ถือหุ้น โดยคณะกรรมการตัดสินได้รับการคัดเลือกมาจากตัวแทนผู้บริหารระดับสูงของบริษัทชั้นนำใน Fortune 500 และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้าน KM และ IC ทั้งนี้มีเกณฑ์ 8 ข้อ เพื่อการพิจารณา ดังนี้ (ที่มา: www.makeaward.com)

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในการพัฒนาพนักงานให้เป็นผู้ที่ใช้ความรู้ในการทำงาน
2. การสร้างวัฒนธรรมขององค์กรที่ใช้ความรู้เป็นตัวผลักดัน
3. การสร้างสภาพแวดล้อมในการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. การจัดการความรู้ที่ได้รับจากลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มคุณค่า
5. การทำให้องค์กรมีทุนทางปัญญามากขึ้น
6. การส่งมอบสินค้าและบริการที่ใช้ความรู้เป็นตัวผลักดัน
7. การสร้างและรักษาวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
8. การจัดการความรู้เพื่อสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

นอกจากนี้ วิทยาการได้แนะนำว่า การใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้ มีข้อจำกัดในการใช้งานและต้นทุนที่แตกต่างกัน ดังนั้น การเริ่มต้นทำ KM ต้องเริ่มที่การศึกษาปัญหาและวิเคราะห์หาประโยชน์จากสิ่งที่ KM จะสามารถช่วยแก้ปัญหา กล่าวคือ วิเคราะห์หน้าที่งานหลักของหน่วยงาน ที่จำเป็นต้องใช้ความรู้ในการแก้ปัญหา วิเคราะห์หาจุดแข็งจุดอ่อน พิจารณาเลือกใช้เครื่องมือ KM ที่เหมาะสม รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จไว้ด้วย



ประโยชน์จากการเข้าร่วมโครงการ

ปัจจุบันการจัดการความรู้ได้รับการยอมรับกันอย่างแพร่หลายในทุกประเทศทั่วโลกว่ามีความสำคัญต่อการสร้างคุณค่าเพื่อสนับสนุนเป้าหมายการดำเนินธุรกิจขององค์กรและเพื่อการเพิ่มพูนผลผลิตภาพการดำเนินงาน ที่ทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชนจำเป็นต้องดำเนินการ ทั้งนี้มีเครื่องมือตัวอย่างแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ และเกณฑ์วัดผลสำเร็จอยู่มากมายในหลากหลายช่องทางเพื่อการเข้าไปศึกษาและนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทและวัฒนธรรมการเรียนรู้ของแต่ละองค์กร จากการเข้าร่วมสัมมนาครั้งนี้ พบว่าแนวทางการจัดการความรู้ (KM Approach) ในภาครัฐที่ประเทศไทยได้ดำเนินการอยู่มีความเป็นสากลไม่แพ้ชาติอื่นที่เข้าร่วมประชุมด้วย ซึ่งอาจต้องมีการปรับปรุงในด้านผลลัพธ์สุดท้าย (KM Outcome) ของการจัดการความรู้ เพื่อให้สามารถตอบสนองยุทธศาสตร์องค์กรได้เพิ่มมากขึ้นและมีความต่อเนื่องในการดำเนินงาน ทั้งนี้ต้องสร้างพันธะผูกพัน (Commitment) ให้เกิดขึ้นกับผู้บริหารระดับสูงในองค์กรภาครัฐ และมีการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบทั้งในภาพรวมของภาครัฐและในระดับหน่วยงานย่อย รวมทั้งมีการทบทวนและปรับปรุงแนวทางการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง

หน่วยงานของคุณ... เริ่มต้นทำการจัดการความรู้ในองค์กรแล้วหรือยัง 





ลดน้ำตาลและความอยากอาหาร... ด้วยแอปเปิ้ล

แอปเปิ้ลเป็นผลไม้ชนิดหนึ่งที่มีรสชาติดี แถมยังช่วยลดน้ำตาลและความอยากอาหารได้อีกด้วย วันนี้มีคุณสมบัติประโยชน์ของแอปเปิ้ลมาบอก...

- แอปเปิ้ลมีสารสำคัญ คือ เบต้าแคโรทีน วิตามินซี และเส้นใยไฟเบอร์ชนิดละลายน้ำ ที่มีชื่อว่าเพคติน และยังมีการ 2 ชนิด คือ กรดมาลิกและกรดทาร์ทาริก ซึ่งช่วยในการย่อยอาหารจำพวก โปรตีนและไขมัน แต่ที่น่าสนใจ คือ เพคตินนี้มีคุณสมบัติช่วยลดความอยากอาหาร ลดน้ำหนัก และลดโคเลสเตอรอลได้

- แอปเปิ้ลเพียงหนึ่งลูกจะช่วยลดความหิวได้ เพราะแอปเปิ้ลมีแป้งและน้ำตาล ในรูปของ น้ำตาลโมเลกุลเดี่ยวถึง 75% ทำให้ร่างกายสามารถดูดซึมน้ำตาลพิเศษชนิดนี้ได้รวดเร็ว และนำไปใช้ประโยชน์ได้ในเวลาไม่เกิน 10 นาที ดังนั้นความอยากอาหารจึงลดลง

- รับประทานแอปเปิ้ล 2-3 ผลต่อวัน ช่วยลดปริมาณโคเลสเตอรอลในกระแสเลือดได้ เพราะแอปเปิ้ลมีเพคตินซึ่งเป็นไฟเบอร์ที่ละลายน้ำได้ ผลการวิจัยระบุว่าเมื่อกรดในทางเดินอาหาร ย่อยสลายไขมันและแยกโคเลสเตอรอลออกมาเสร็จสิ้นแล้ว เพคตินจากแอปเปิ้ลจะไปคอยดักจับ โคเลสเตอรอลเหล่านั้นและพาทิ้งก่อนที่จะถูกดูดกลับเข้าร่างกาย และพบว่าแอปเปิ้ลลดโคเลสเตอรอล ในผู้หญิงได้ดีกว่าผู้ชาย

- แอปเปิ้ลเป็นผลไม้ที่เหมาะสำหรับผู้ป่วยเบาหวานและผู้ที่ต้องการควบคุมน้ำตาลในเลือด เพราะเมื่อรับประทานเข้าไป อาหารแต่ละชนิดจะถูกย่อยสลายและดูดซึมผ่านผนังกระเพาะลำไส้ เข้าสู่กระแสเลือด ระดับน้ำตาลในกระแสเลือดจะเพิ่มช้าหรือเร็ว ขึ้นอยู่กับ คุณสมบัติของอาหารนั้นๆ เช่น ถ้ารับประทานน้ำผึ้ง น้ำตาลในเลือดจะ เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วทันที สำหรับแอปเปิ้ลถึงแม้จะมีน้ำตาลธรรมชาติ ในเนื้อแอปเปิ้ลมาก แต่ก็ทำให้น้ำตาลในเลือดเพิ่มขึ้นอย่างช้าๆ



รู้แบบนี้แล้ว ลองมองหาแอปเปิ้ลมารับประทานกัน... เมื่อสุขภาพที่ดี



APO Study Mission to a Nonmember Country on Innovations in Food Products



การพัฒนานวัตกรรมของผลิตภัณฑ์อาหารเป็นกุญแจสำคัญ ที่ทำให้อุตสาหกรรมอาหารสามารถอยู่รอด และเติบโตท่ามกลางภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงในปัจจุบัน การพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์อาหารหมายถึงการคิดค้น พัฒนา หรือประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ ที่ยังไม่เคยมีผู้คิดทำมาก่อน หรือพัฒนา ดัดแปลง หรือสร้างมูลค่าเพิ่มจากผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น เช่น การพัฒนาสูตรอาหารใหม่ๆ เพื่อทำให้เกิดกลิ่น รส เนื้อสัมผัส รูปร่างและคุณลักษณะที่แตกต่างไปจากเดิม การเพิ่มประโยชน์ใช้สอยของผลิตภัณฑ์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีเอกลักษณ์ผสมผสานกันทั้งประโยชน์ด้านคุณภาพทางโภชนาการ ความปลอดภัย และราคา ทั้งนี้เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของผู้บริโภค นำไปสู่การขายตลาดใหม่อย่างต่อเนื่อง ผู้ผลิตอาหารมีเฉพาะอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม

ในประเทศที่กำลังพัฒนา รวมทั้งประเทศไทยจึงควรเห็นความสำคัญของการลงทุนด้านนวัตกรรม เพื่อให้สามารถคงอยู่ได้ในสถานการณ์การแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรง โครงการนี้จึงได้จัดขึ้นเพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการได้เรียนรู้แนวคิด และวิธีการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์อาหารจากประเทศสหรัฐอเมริกา ที่มีความก้าวหน้าในการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์อาหาร และเพื่อให้ทราบแนวโน้มล่าสุดของนวัตกรรมด้านบรรจุภัณฑ์ ฉลากสินค้า การส่งเสริมการตลาด และการตลาดสำหรับนวัตกรรมอาหาร ทั้งนี้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของผู้ประกอบการในการพัฒนาสินค้าและผลิตภัณฑ์ ของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค

การสูญเสียเรื่อง Minimizing duties and penalties in the U.S. customs clearance process

โดย Mr. Robert B. Silverman, Esq. Silverman & Klestadt LLP, USA

การผลิตสินค้าอาหารเพื่อนำเข้าประเทศสหรัฐอเมริกานั้น ผู้ประกอบการจะต้องมีความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องชัดเจน ทั้งในเรื่องของผลิตภัณฑ์ ฉลากสินค้า เงื่อนไขและรูปแบบการขอยกเว้นการนำเข้าสินค้า ภาษีการนำเข้า สิทธิพิเศษทางภาษีศุลกากร และถิ่นกำเนิดสินค้า เป็นต้น การนำเข้าสินค้าอาหารมีรูปแบบต่างๆ ดังนี้

1. ผู้ผลิตขายสินค้าให้กับผู้นำเข้าในประเทศสหรัฐอเมริกาในลักษณะขายขาด
2. ผู้ผลิตขายสินค้าผ่านตัวแทนนำเข้าในประเทศสหรัฐอเมริกาด้วยระบบคอมมิชชั่น
3. ขายสินค้าให้กับหรือผ่านบริษัทลูกในสหรัฐอเมริกา
4. การนำเข้าสินค้าเองโดยไม่ผ่านตัวแทนหรือหน่วยงานในสหรัฐอเมริกา จะต้องมีการเสียภาษี

ภาษีศุลกากรจัดเป็นต้นทุนหลักของการทำธุรกิจส่งออกสินค้าไปประเทศสหรัฐอเมริกา สินค้านำเข้าสหรัฐอเมริกา จะถูกจัดจำแนกตาม Harmonized Tariff Schedule of the United States (HTSUS) ซึ่งมีการระบุพิกัดภาษีที่ต้องจ่าย หรืออาจปลอดภาษีในบางกรณี เช่น GSP, NAFTA, CAFTA, DR-CARTA, AGOA, IFT หรือสินค้าที่กำหนดให้ปลอดภาษีบางประเภท เช่น สาหร่ายอบแห้งเป็นสินค้าปลอดภาษี แต่ถ้าสาหร่ายอบแห้งและปรุงรสต้องเสียภาษี ดังนั้น การส่งออกสินค้าอาหารไปสหรัฐอเมริกาจึงต้องใช้เทคนิคเพื่อปรับลดพิกัดภาษีให้น้อยที่สุด เพื่อให้สินค้ามีความได้เปรียบทางด้านต้นทุนมากที่สุด และทำให้ราคาของสินค้าแข่งขันได้ในตลาด รวมทั้งต้องมีความรู้ความเข้าใจและปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด ลดปัญหาการนำเข้า ตั้งแต่การกักกันสินค้า จนถึงการถูกลงโทษทางอาญา ทั้งจำคุก ปรับ หรือทั้งจำและปรับ ซึ่งจะมีผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจในอนาคต ตัวอย่างกรณีการละเมิดกฎหมายสำหรับสินค้าอาหารที่นำเข้าประเทศสหรัฐอเมริกาที่ผ่านมา ได้แก่

- แหล่งกำเนิดสินค้าที่ระบุไว้บนฉลากไม่ตรงกับความเป็นจริง เช่น น้ำมันมะกอกที่ผลิตในประเทศตุรกี แต่บรรจุที่อิตาลี และไประบุประเทศอิตาลีเป็นแหล่งกำเนิดสินค้า ในกรณีนี้จะได้รับบทลงโทษตามประมวลกฎหมายอาญา

- ปลาถูกแปรรูปที่ผลิตจากประเทศเวียดนาม จงไปปลอมแปลงฉลากชื่อปลา เป็น sole and grouper เพื่อหลีกเลี่ยงภาษีทุบตลาด สำหรับบทลงโทษตามกฎหมายครั้งนี้ โทษสูงสุดของข้อหาแรกนำเข้าปลาโดยจงใจปลอมชื่อสินค้าบนฉลาก คือ จำคุก 2 ปี และปรับ 250,000 เหรียญฯ หรือ 2 เท่า

ของเงินที่ได้รับจากการทำความผิด และสำหรับข้อหาที่ฟ้องการขายสินค้าที่ปลอมแปลงฉลาก โทษสูงสุด จำคุก 3 ปี และปรับ 250,000 เหรียญฯ หรือ 2 เท่าของเงินที่ได้รับจากการทำความผิด

นางสสยธรเรื่อง Opportunities and challenges in exporting processed food products to the USA.

โดย Ms. Lindsey Watson, Director of Quality Assurance

ประเทศสหรัฐอเมริกามีหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับกฎระเบียบด้านอาหารและความปลอดภัยอาหาร ได้แก่

1. United States Food and Drug Administration (U.S. FDA) เป็นหน่วยงานระดับประเทศ อยู่ภายใต้ Department of Health and Human Service (DHHS) ทำหน้าที่ควบคุมผลิตภัณฑ์อาหารทั้งหมด เช่น เครื่องดื่ม ผลิตภัณฑ์อาหารเสริม ยา เครื่องสำอาง ชีวภัณฑ์ ยาสูบ และอุปกรณ์ทางการแพทย์ โดยยกเว้น เนื้อและสัตว์ปีก U.S. FDA มีบทบาททั้งเป็นปรากราด้านหน้าในการตัดสินใจ ผลิตภัณฑ์อาหารมีความปลอดภัยในการจำหน่ายในประเทศสหรัฐอเมริกาได้หรือไม่ ด้วยการออกใบอนุญาตการจำหน่ายสินค้าอาหารในตลาดสหรัฐอเมริกา นอกจากนี้มีหน้าที่กำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์อาหารและบังคับใช้กฎหมาย

2. The U.S. Department of Agriculture (USDA): FSIS ทำหน้าที่ควบคุมผลิตภัณฑ์เนื้อสัตว์และสัตว์ปีก โดยออกใบรับรองระดับประเทศ แต่ไม่ออกให้เป็นรายบุคคล / บริษัท

3. USDA: APHIS ควบคุมการนำเข้าผักและผลไม้สด บนเว็บไซต์ของ USDA จะมีรายชื่อของประเทศที่ได้รับการอนุญาตให้นำเข้าผักและผลไม้ในประเทศสหรัฐอเมริกาได้ ผู้นำเข้า (importer) จะต้องได้รับใบอนุญาตนำเข้าจาก USDA เป็นรายผลิตภัณฑ์ USDA จะทำงานร่วมกับ U.S. FDA ในการควบคุมปริมาณยาฆ่าแมลงตกค้าง การทำหน้าที่ของ USDA และ U.S. FDA มีความซ้ำซ้อนกันในบางผลิตภัณฑ์ เช่น กรณีปลูกและบรรจุผลไม้สดเพื่อการส่งออก จะต้องเกี่ยวข้องกับทั้ง FDA และ USDA ขณะที่ผลิตภัณฑ์น้ำผลไม้กระป๋องจากผลไม้จะเกี่ยวข้องกับ FDA เพียงหน่วยงานเดียว

4. USDA: Agricultural marketing service: national organic program (NOP) ทำหน้าที่พัฒนา ดำเนินการและจัดการทำมาตรฐานการผลิต การขนส่งและฉลาก สำหรับผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์

5. Department of Justice (DOJ): TTB ทำหน้าที่ควบคุมเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ เช่น เบียร์ ไวน์ สปีริต จิน โดยจะออกใบอนุญาตผู้นำเข้า รับรองฉลากเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ และเก็บภาษีจากเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์

6. Department of Homeland Security (CBP) ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อการบังคับใช้กฎหมายนำเข้าและส่งออกสินค้า ณ ด่านศุลกากรของราชการ 317 ด่าน

กฎหมายใหม่ของสหรัฐอเมริกาด้านความปลอดภัยอาหารในปี 2010

เนื่องจากเหตุการณ์ต่างๆ ได้แก่ การปนเปื้อนของเมลามีน การปนเปื้อน heparin การปนเปื้อนของเชื้อ Salmonella ในแคนตาลูปและพริกจากเม็กซิโกเมื่อปี 2008 เนยถั่วในปี 2008-2009 และถั่วพิสตาชิโอในปี 2009 U.S. FDA จึงได้ปรับปรุงกฎระเบียบและข้อบังคับใหม่ ด้านความปลอดภัยอาหารสำหรับสินค้านำเข้า โดยได้มีการทำแผนการคุ้มครองอาหาร (Food Protection Plan) ประกอบด้วย

1. การจัดทำ Predictive Risk-based Evaluation for Dynamic Import Compliance Targeting (PREDICT) เป็นระบบการคัดกรองความเสี่ยง หรือจัดระดับความเสี่ยงของอาหารที่จะนำเข้าประเทศตามระบบ OASIS ที่ใช้ในปัจจุบัน (ใช้เจ้าหน้าที่ U.S. FDA ตรวจสอบสินค้าเมื่อถึงท่าเรือ) ระบบ PREDICT เป็นระบบฐานข้อมูลผ่านอินเทอร์เน็ต (Web-based assessment) เพื่อให้เจ้าหน้าที่ U.S. FDA ได้ใช้ในการตรวจสอบ และประเมินความเสี่ยงของสินค้าจากประวัติการละเมิดกฎหมายของผลิตภัณฑ์ ผู้นำเข้า ผู้ผลิต ผู้รับสินค้า และแหล่งกำเนิดสินค้า (country of origin) ผลการตรวจสอบจากห้องปฏิบัติการและการตรวจสอบสถานที่ผลิตอาหาร และเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงของโลกที่อาจมีผลกระทบต่อคุณภาพของอาหารบางชนิดก่อนสินค้าจะขนส่งมาถึงประเทศสหรัฐอเมริกา

2. การทำแผน Beyond our boarder โดย U.S. FDA การตั้งสำนักงานถาวรในประเทศที่เป็นแหล่งกำเนิดสินค้า เพื่อให้เกิดการประสานงานและสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานที่ควบคุมดูแลความปลอดภัยสินค้าและโรงงานผลิตอาหารของประเทศคู่ค้า รวมทั้งสามารถให้คำปรึกษาด้านการออกกฎระเบียบและด้านเทคนิค กับหน่วยงานที่ทำหน้าที่ควบคุมความปลอดภัยอาหารเพื่อให้สอดคล้องกับกฎระเบียบของสหรัฐอเมริกา U.S. FDA จึงมีโอกาสดูแลเรียนรู้ผู้ส่งออกและผลิตภัณฑ์ที่ส่งออกจากต่างประเทศ และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการควบคุมความปลอดภัยของสินค้าอาหารที่นำเข้ามายังภายในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้เป็นอย่างดี U.S. FDA ได้เปิดสาขาในต่างประเทศแห่งแรกที่ประเทศจีน 3 แห่งได้แก่ ปักกิ่ง เซี่ยงไฮ้ และกวางโจว ปี 2008 มีผู้เชี่ยวชาญของ U.S. FDA จากสหรัฐอเมริกา 8 คน และชาวจีน 5 คน ทำงานร่วมกัน ปี 2009 ได้ตั้งสาขาเพิ่มที่อินเดีย คือ เดลี และมุมไบ มีผู้เชี่ยวชาญเทคนิคด้านการปฏิบัติงานร่วมกับรัฐบาลอินเดีย ปัจจุบันมีสำนักงานถาวรในต่างประเทศ 6 ประเทศ คือ จีน อินเดีย เม็กซิโก คอสตาริกา ชิลี และจอร์แดน นอกจากนี้ U.S. FDA ได้ทำความตกลงกับรัฐบาลของประเทศแหล่งกำเนิดสินค้าอีก 30 ประเทศ (ไม่รวมประเทศไทย) ในด้านการเชื่อมโยงการแลกเปลี่ยนข้อมูลและรายงานเชิงลึกที่ไม่เปิดเผยต่อสาธารณชน

ภาณุสสอรรถเรือง U.S. FDA: Key Regulations Affecting Exports to the USA

โดย Ms. Lindsey Watson, Director of Quality Assurance

หลังจากเหตุการณ์ก่อการร้ายในสหรัฐอเมริกา เมื่อวันที่ 11 กันยายน 2009 ส่งผลให้รัฐบาลสหรัฐอเมริกา เร่งจัดทำระบบป้องกันประเทศในทุกด้าน รวมถึงการจัดทำร่างกฎหมาย Bioterrorism Preparedness Act of 2001 ที่มีการระบุถึงการจัดทำ และการแก้ไขกฎระเบียบ เพื่อป้องกันการก่อการร้ายด้วยการแพร่เชื้อโรคลงในอาหารที่บริโภคในประเทศ โดยบังคับให้ผู้ประกอบการที่ต้องการจำหน่ายสินค้าในสหรัฐอเมริกา ต้องทำการลงทะเบียนสถานที่ผลิต แปรรูป บรรจุหีบห่อและจัดเก็บสินค้าอาหาร และเครื่องมือทั้งผู้ผลิตในและต่างประเทศ ยกเว้นฟาร์มของเกษตรกร (ในกรณีที่ไม่ได้แปรรูปเอง) ร้านค้าปลีกและผู้ขนส่ง กับ U.S. FDA โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย ปัจจุบันมีผู้ลงทะเบียนกับ U.S. FDA เป็นจำนวน 420,000 บริษัท ซึ่งครึ่งหนึ่งอยู่นอกประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศไทยมีจำนวน 3,056 บริษัท เมื่อเปรียบเทียบกับจีน ฝรั่งเศส ฮังการี อินเดีย ญี่ปุ่น และเวียดนามที่มีจำนวนบริษัทที่ลงทะเบียน 20,783, 13,227, 3,487, 5,130, 23,301 และ 5,551 ตามลำดับ

การกักกันสินค้า

เหตุผลที่ทำให้ผลิตภัณฑ์อาหารถูกกักกัน (Detention) ในสหรัฐอเมริกา คือ ผลิตไม่ถูกต้อง โดยมีส่วนประกอบของอาหารไม่ได้รับการรับรองให้ใช้หรือห้ามใช้ ซึ่งเกิดจากการปฏิบัติตามต้นแบบฉลากที่ไม่ถูกต้อง หรือพยายามหลีกเลี่ยงกฎเกณฑ์บางประการ ตัวอย่างสินค้าอาหารที่นำเข้าจากเอเชียที่ถูกกักกันเนื่องจากฉลากไม่ถูกต้องที่ผ่านมา ได้แก่ ผงคัสตาร์ด บิสกิต เครื่องดื่มให้พลังงาน ขนมขบเคี้ยวรสแอมโซว์ ลูกอมรสมะขาม และเครื่องดื่มพ่นตัว นอกจากเรื่องของฉลากแล้ว สินค้าอาหารมีต้นกักกันเรื่องการละเมิดข้อกำหนดสำหรับอาหารที่เป็นกรดต่ำบรรจุในภาชนะบรรจุปิดสนิท (Low-acid & Canned Foods, LACF) U.S. FDA จึงได้ออกระเบียบบังคับให้ผู้ที่ทำอาหารบรรจุ หรือแปรรูปอาหาร ที่มีความเป็นกรดต่ำ หรือปรับสภาพกรดที่ต้องการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในประเทศสหรัฐอเมริกา ต้องลงทะเบียน Food Canning Establishment (FCE) ไม่ว่าจะผลิตอาหารที่บรรจุในกระป๋อง ขวดแก้ว หรือบรรจุภัณฑ์ ที่ทำลายเชื้อในภาชนะบรรจุปิดสนิทและเก็บรักษาที่อุณหภูมิห้อง แต่ไม่รวมผู้ส่งออก สำนักงานและโกดังเก็บสินค้า เมื่อทำการลงทะเบียนแล้วผู้ประกอบการจะได้ FCE number ซึ่งเป็นเลขรหัส 5 ตำแหน่ง สำหรับแต่ละโรงงาน ซึ่งจะใช้ประกอบการยื่นเอกสารการนำเข้าสินค้าประเภท LACF หลังจากจดทะเบียนแล้วจะมีการส่งเอกสารเป็นแบบสอบถามเพื่อใช้ในการประเมินว่าผลิตภัณฑ์ที่ต้องการนำเข้าเป็น LACF หรือไม่ เช่น ระบุค่า pH, Aw, กระบวนการหมักและการอัดแก๊ส อุณหภูมิและระยะเวลาการฆ่าเชื้อ เมื่อตรวจสอบเอกสารแล้วพบว่าผลิตภัณฑ์เป็น LACF จึงจะออกเลข SID (Registration, Scheduled Process Filings (SIDs)) เป็นรายผลิตภัณฑ์และขนาดบรรจุทั้งกระป๋องและถุง pouch สินค้านำเข้าประเภท LACF ที่ U.S. FDA ไม่มี FCE และ SID หรือมีเฉพาะ FCE เพียงอย่างเดียวจะถูกกักกันโดยอัตโนมัติ (automatic detentions) และอาจถูกปฏิเสธการนำเข้าทันที ตัวอย่างอาหารที่ถูกกักกัน ได้แก่ ข้าวโพดฝักอ่อนกระป๋อง เครื่องแกง ซอสพริก ซอสถั่วเหลือง ผักดอง

ผลิตภัณฑ์อาหารบางชนิดเมื่อส่งมาถึงสหรัฐอเมริกาจะถูกกักกันโดยอัตโนมัติ ไม่ต้องมีการตรวจสอบตัวสินค้าก่อนแต่อย่างใด โดยพิจารณาจากประวัติของสินค้า ประวัติผู้ผลิตหรือข้อมูลที่แสดงให้เห็นว่าสินค้านั้น อาจจะมีคุณภาพต่ำกว่าข้อกำหนดของ U.S. FDA เมื่อใดที่สินค้าถูกกักกันโดยอัตโนมัติ จะไม่สามารถนำเข้าได้จนกว่าผู้นำเข้าจะทำการพิสูจน์ว่าสินค้านั้นเป็นไปตามข้อกำหนดของ U.S. FDA บ่อยครั้งที่สินค้าจากประเทศใดประเทศหนึ่ง หรือภูมิภาคใดภูมิภาคหนึ่งเป็นสินค้าที่ต้องถูกกักกันโดยอัตโนมัติ เพราะการฝ่าฝืนกฎข้อบังคับของ U.S. FDA ได้เกิดขึ้นอย่างกว้างขวางในประเทศหรือภูมิภาคนั้น อย่างไรก็ตาม การกักกันอัตโนมัติจะเกิดขึ้นไม่บ่อย ส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นเมื่อพบข้อผิดพลาดที่จะป้องกันการฝ่าฝืนแล้ว

บทสรุป: Overview of the U.S. Organic Food Market and Regulatory Requirements

โดย Ms. Lindsey Watson, Director of Quality Assurance

อาหารอินทรีย์ (Organic foods) หมายถึง ผลิตภัณฑ์ผลิตโดยเกษตรกรที่มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรที่สร้างใหม่ได้ (renewable) และมีการอนุรักษ์ดินและน้ำเพื่อปรับปรุงคุณภาพของสิ่งแวดล้อมสำหรับรุ่นลูกหลานในอนาคต การทำเกษตรอินทรีย์ต้องไม่มีการใช้ยาฆ่าแมลงหรือปุ๋ยที่ทำจากวัตถุดิบทางเคมีหรือ

จากของเสียจากโรงงาน ไม่มีการตัดต่อทางพันธุกรรมและการฉายรังสี สำหรับเนื้อสัตว์ ไก่ ไข่ และผลิตภัณฑ์จากนมที่เป็นอินทรีย์จะต้องเป็นผลิตภัณฑ์ที่ทำจากสัตว์ที่ไม่มีการใช้ยาปฏิชีวนะ หรือฮอร์โมนในการเลี้ยงเท่านั้น สหรัฐอเมริกาเป็นหนึ่งในตลาดที่ใหญ่ที่สุดในโลกสำหรับอาหารและเครื่องดื่มอินทรีย์ มีแนวโน้มการเติบโตเพิ่มขึ้น มีปริมาณผู้บริโภค 16 เปอร์เซ็นต์ ในปี 2006 เพิ่มขึ้นเป็น 18 เปอร์เซ็นต์ ในปี 2007 โดยชาวอเมริกันที่ใส่ใจต่อสุขภาพ จะซื้ออาหารอินทรีย์ด้วยสาเหตุต่างๆ กัน 73% ของครอบครัวชาวอเมริกันจะซื้ออาหารอินทรีย์จากประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นต่อสุขภาพในระยะยาว ซึ่งเชื่อว่าสามารถหลีกเลี่ยงการได้รับยาฆ่าแมลงหรือสารเคมีอื่น สารปฏิชีวนะ ฮอร์โมนเร่งโต การตัดต่อพันธุกรรม หรือเนื่องจากรสชาติความเชื่อด้านคุณค่าทางโภชนาการที่มีมากกว่าอาหารที่ผลิตโดยใช้สารเคมี และผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และสนับสนุนการเกษตรแบบยั่งยืน

หน่วยงานที่ออกใบรับรองด้านอาหารอินทรีย์ในสหรัฐอเมริกา ได้แก่ USDA โดยในปี 2002 ได้มีการตั้งมาตรฐานแห่งชาติสำหรับอาหาร “organic” ซึ่งผลิตนอกประเทศสหรัฐอเมริกา มาตรฐานนี้เป็นส่วนหนึ่งของ National Organic Program (NOP) มาตรฐาน NOP กำหนดวิธีการ วิธีปฏิบัติ และองค์ประกอบต่างๆ ที่ใช้ในการผลิตและจัดการกับพืช สัตว์ และผลิตผลแปรรูปจากวัตถุดิบทางการเกษตร โดยผู้ผลิตไม่สามารถระบุได้ว่า “organic” บนฉลาก หากผลิตภัณฑ์ไม่ได้ดำเนินการภายใต้มาตรฐาน NOP การละเมิดจะต้องโดนค่าปรับ 10,000 เหรียญฯ ใบรับรอง “organic” สำหรับผู้ผลิต (manufacturer) กับผู้ดำเนินการกับผลผลิต (handler) จะแยกออกจากกัน ผู้ผลิตหรือผู้เพาะปลูก หมายถึง เกษตรกรที่ผลิตวัตถุดิบ ขณะที่ผู้ดำเนินการกับผลผลิตจะเป็นผู้แปรรูปและดำเนินการแปรรูปให้เป็นผลิตภัณฑ์อินทรีย์ USDA ให้การรับรองกับผู้ถือใบรับรอง (certifier) สำหรับการตรวจฟาร์มหรือสถานที่ผลิตที่ซึ่งอาหารได้ทำการเพาะปลูกหรือแปรรูป เพื่อให้แน่ใจว่าผู้เพาะปลูก / ผู้ดำเนินการกับผลผลิตได้ปฏิบัติตามมาตรฐาน NOP กรณีของฟาร์มจะต้องมีการตรวจสอบประวัติการใช้สารต่างๆ กับพื้นที่ดินก่อนขอใบรับรอง 3 ปี และผลิตภัณฑ์ที่ทำการผลิตผู้เพาะปลูกจะต้องจัดทำ “organic plan” โดยอธิบายวิธีการปฏิบัติและสารต่างๆ ที่ใช้ในการผลิตและตรวจติดตามผลการปฏิบัติ และต้องระบุวิธีการปฏิบัติเพื่อป้องกันกรปนเปื้อนระหว่างผลิตภัณฑ์ที่เป็นอินทรีย์และไม่อินทรีย์ และการสัมผัสกันระหว่างผลิตภัณฑ์กับสารต้องห้าม เมื่อผู้เพาะปลูก / ผู้ดำเนินการกับผลผลิตได้รับการรับรองจะได้รับการบันทึกในการตรวจสอบของ USDA เป็นเวลา 5 ปี และเมื่อได้รับการรับรองจะสามารถระบุได้ว่า “organic” บนฉลากได้ตามระดับของความเป็นอินทรีย์ “level of organicness” ได้แก่

“100 Percent Organic” หมายถึง ส่วนประกอบทั้งหมดที่เป็นอินทรีย์

“Organic” หมายถึง ส่วนประกอบในอาหารอย่างน้อย 95% เป็นอินทรีย์

“Made with Organic Ingredients” หมายถึง ส่วนประกอบในอาหารอย่างน้อย 70% เป็นอินทรีย์



มสสสยเรื่อ A discussion of current food trends in the U.S. market, restaurant networks, and key cultural entry points

โดย Clark Wolf, President of Clark Wolf Company, USA

“Specialty food” คือ อาหารที่มีความพิเศษเฉพาะตัว เช่น ผลิตภัณฑ์ที่มีเกรดสูง (premium grade) คุณภาพดีเยี่ยมและมีรูปลักษณะเป็นเลิศกว่าผลิตภัณฑ์ในกลุ่มเดียวกัน มีความพิเศษตรงกรรมวิธีการผลิต เป็นผลิตภัณฑ์หายาก มีเฉพาะบางแห่งของโลกเท่านั้น เช่น เกลือจากเทือกเขาหิมาลัย ทำจากวัตถุดิบที่ดี มีคุณภาพสูงมาก เป็นผลิตภัณฑ์ที่แปลกและเป็นเอกลักษณ์ มีวิธีการใช้งานเฉพาะ มีจำนวนน้อย อาหารที่ผลิตเฉพาะกลุ่ม คือ อาหารที่ผ่านกระบวนการ หรือมีการพัฒนาอย่างจำเพาะเจาะจงต่อผู้บริโภคกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เช่น ผู้เป็นโรค ผู้ที่ได้รับบาดเจ็บ หรือกลุ่มผู้ควบคุมน้ำหนัก เช่น gluten-free diet, protein-restricted diet, low-amino acid diet, very low-energy diet

ตัวอย่างของ Specialty food เช่น น้ำส้มสายชู balsamic vinegar ของประเทศอิตาลี ที่ใช้พันธุ์ Trebbiano และ Spergola เป็นวัตถุดิบ จากการหมักเป็นเวลาหลายชั่วอายุคน จนเกิดการระเหยของน้ำ ทำให้น้ำส้มสายชูเข้มข้น การหมักเป็นระยะเวลานาน จึงเป็น Specialty food ที่มีราคาสูงมาก บางครั้งสินค้าธรรมดาของบางประเทศ อาจเป็นสินค้าที่ไม่มีในอีกพื้นที่ จึงนับเป็นสิ่งแปลกใหม่และเป็น Specialty food ได้เช่นกัน นับเป็นโอกาสสำหรับผู้ผลิตอาหารขนาดเล็กสามารถประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจด้านอาหาร การทำธุรกิจด้าน Specialty food ควรใช้กลยุทธ์ “pull through” มุ่งเน้นการสร้างความต้องการให้กับลูกค้า โดยอาศัยจุดขาย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องราว ที่มา ตำนาน วัฒนธรรม รสชาติ มากกว่าการใช้ “push theory” ซึ่งต้องใช้ค่าใช้จ่ายสูงในการสร้างความต้องการของสินค้าให้กับผู้บริโภคโดยเฉพาะการโฆษณา เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ปัจจัยการส่งเสริมการขายที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ สื่อสิ่งพิมพ์ การเปิดตัวสินค้าที่ร้านค้า specialty food หรือร้านอาหารที่นำเสนออาหารแปลกใหม่และงานแสดงสินค้าอาหาร

มสสสยเรื่อ Concept, marketing strategies, and benefits of making an organic or Kosher product

โดย Steve Sichel, Director of Development, STAR-K, USA

อาหารโคเชอร์ (Kosher) เป็นอาหารสำหรับผู้ที่มีนิกายศาสนายูดาห์ (Jews) คำว่าโคเชอร์มีรากศัพท์จากภาษาฮีบรู แปลว่า เหมาะสม (fit) หรือ (proper) ปัจจุบันความต้องการอาหารโคเชอร์เพิ่มสูงขึ้น โดยพิจารณาจากแนวโน้มการขอการรับรองว่าเป็นอาหารโคเชอร์เพิ่มสูงขึ้น ดิฉันค้นคว้าผลิตภัณฑ์อาหารและเครื่องใช้ใหม่ที่มีความต้องการสูงสุดในปี 2008 และในปีเดียวกันนี้มีผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ได้รับการรับรองโคเชอร์ถึง 5,389 ผลิตภัณฑ์ และผลิตภัณฑ์ในตลาดที่ได้รับการรับรองและจำหน่ายในตลาดสหรัฐอเมริกา 112,500 ผลิตภัณฑ์ มีมูลค่ารวม 12 พันล้านเหรียญฯ ตลาดของอาหารโคเชอร์ยังคงเติบโตต่อไป เนื่องจากผู้บริโภคต้องการแสวงหาอาหารที่ทำให้สุขภาพดีขึ้นหรือเชื่อว่าส่งผลดีต่อสุขภาพ อาหารโคเชอร์สามารถจัดแบ่งได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่



1. อาหารที่ยอมรับกันว่าเป็นโคเชอร์เสมอ ได้แก่

- ผักผลไม้สด ที่ไม่ผ่านกระบวนการใดๆ และต้องไม่มีหนอนหรือแมลง
- เนื้อสัตว์และส่วนประกอบของสัตว์ที่นำมาใช้ในการทำอาหาร จะต้องมาจากสัตว์ที่เป็นโคเชอร์ ซึ่งถูกฆ่าและชำแหละตามขั้นตอนที่เรียกว่า “shechita” คือ การที่สัตว์ต้องไม่ถูกฆ่าด้วยความทรมาน ดังนั้นผู้ที่ทำการฆ่าจะต้องได้รับการฝึกอบรมและมีคุณสมบัติ การฆ่าสัตว์ที่เป็นโคเชอร์ เนื้อสัตว์ที่เป็นโคเชอร์ ได้แก่ วัว กวาง แกะ แพะ ไก่ ไก่วง ห่าน เป็ด และปลาที่มีครีบและเกล็ด เช่น ปลา ปลา และปลา อย่างไรก็ตาม แม้ว่าเนื้อสัตว์จะเป็นโคเชอร์ แต่หากใช้เครื่องหรืออุปกรณ์ที่ปนเปื้อนกับอาหารที่ไม่เป็นโคเชอร์มาใช้ในผลิตอาหารโคเชอร์จะทำให้อาหารนั้นไม่เป็นโคเชอร์อีกต่อไป สำหรับเนื้อสัตว์ต้องไม่เสิร์ฟพร้อมกับเนื้อพร้อมกัน
- ผลิตภัณฑ์จากนมหรือวัตถุดิบที่มีนมหรือผลิตภัณฑ์จากนม แต่ต้องไม่ปรุงรวมกับเนื้อสัตว์
- Pareve หมายถึง เป็นกลาง (neutral) อาหารที่ไม่มีเนื้อสัตว์และนมเป็นส่วนประกอบ เช่น น้ำตาล เกลือ และเครื่องปรุง บริษัททั่วไปจึงขอการรับรองว่าเป็น pareve

2. อาหารที่ไม่เป็นโคเชอร์ ได้แก่ อาหารที่ในพระคัมภีร์ได้กำหนดให้เป็นสิ่งต้องห้ามในการนำมาเป็นอาหารสำหรับชาวยิว เช่น หอย กุ้ง ปู ปลาที่ไม่มีครีบและเกล็ด หมู และกระด่า

3. อาหารที่เป็นกลาง (Kosher supervised) อาหารกลุ่มนี้อาจจะเป็นโคเชอร์ได้เมื่อผลิตภายใต้การควบคุมของแรบไบ (Rabbi) ซึ่งเป็นนักบวชชาวยิว หรือหน่วยงานที่ออกใบรับรองแก่อาหารโคเชอร์เพื่อให้แน่ใจว่าทั้งส่วนผสมและขั้นตอนการแปรรูปเป็นไปตามข้อกำหนดของอาหารโคเชอร์

นอกจากแหล่งของวัตถุดิบอาหารแล้ว อุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการประกอบอาหารยังเป็นปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดว่าอาหารเป็นโคเชอร์หรือไม่ โดยอุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการเตรียมอาหารโคเชอร์จะต้องแยกออกจากเครื่องครัวและอุปกรณ์ที่เคยสัมผัสกับอาหารทั่วไป และต้องล้างทำความสะอาดและทำให้แห้งแยกกับเครื่องครัว ในอดีตการพิจารณาการให้เครื่องหมายโคเชอร์เป็นหน้าที่ของแรบไบ ปัจจุบันมีบริษัทที่เป็นตัวแทนได้รับการแต่งตั้งและอนุญาตโดยแรบไบ (Orthodox rabbinic authority) เข้ามาทำหน้าที่ให้คำแนะนำ ตรวจสอบ และออกหนังสือรับรองโคเชอร์ (Kosher auditor)

การศึกษาดูงาน

Summer Fancy Food Show 2010

จัดขึ้นที่ Jacob K. Javits Center นิวยอร์ก เป็นงานแสดงสินค้าอาหารและเครื่องดื่มที่ใหญ่ที่สุดของสหรัฐอเมริกา ในปีนี้มีผู้เข้าร่วมแสดงสินค้า 40,000 รายจาก 80 ประเทศทั่วโลก สินค้าส่วนใหญ่มาจากกลุ่มประเทศในทวีปยุโรปและสหรัฐอเมริกา บางส่วนมาจากแถบเอเชียแปซิฟิก สำหรับประเทศไทยมีผู้ประกอบการจัดแสดงสินค้าจำนวน 23 บริษัท โดยได้รับการสนับสนุนจากกรมส่งเสริมการส่งออกสินค้าที่นำมาจัดแสดง ได้แก่ ผักผลไม้เซตรอบรรจุกระป๋อง เช่น สับปะรด มะม่วง ลำไย ลิ้นจี่ ฯลฯ ผลไม้อบแห้ง ซอสปรุงรส น้ำจิ้ม ผลิตภัณฑ์แปรรูปจากข้าว เช่น ข้าวกล้องงอก พุดดิ้งจากข้าว

แครกเกอร์ข้าว โใบเมี่ยง ฯลฯ เครื่องแกงบรรจุขวดและถุง ปลากระป๋อง สินค้าที่น่าสนใจของประเทศไทย ได้แก่ แครกเกอร์จากข้าวที่ทำจากข้าวหอมมะลิ ของบริษัท Wide Faith Foods ผลิตภัณฑ์ที่มีปริมาณ ไขมันต่ำ ปราศจากโคเลสเตอรอล กลูเตน และโซเดียมทรานส์ โดยใช้กระบวนการอบแทนการทอด บริษัท ได้พัฒนาเทคโนโลยีการผลิตให้มีความกรอบ และเนื้อสัมผัสไม่แตกต่างจากผลิตภัณฑ์ที่ผ่านการทอด กลุ่มผลิตภัณฑ์ที่ผู้ผลิต/ผู้นำเข้า/ผู้จัดจำหน่าย นำมาจัดแสดงในงานมากที่สุด ได้แก่

1. กลุ่มผลิตภัณฑ์อาหารอินทรีย์ ซึ่งได้รับการรับรองจากหน่วยงานโดยเฉพาะ USDA และ IFOAM เช่น ผลไม้อบแห้ง ผลิตภัณฑ์อาหารเส้น อาหารเด็กอ่อน สารให้ความหวาน น้ำผึ้ง อาหารพร้อม บริโภคแช่เยือกแข็ง อาหารพร้อมบริโภคในถุง pouch ข้าว ถั่ว เครื่องเทศ ผลไม้กระป๋อง ช็อคโกแลต น้ำตาล ชา ซอสถั่วเหลือง เนื้อสัตว์ เนยแข็ง ฯลฯ

2. กลุ่มผลิตภัณฑ์ประเภทช็อคโกแลต ซึ่งมีแหล่งที่มาจากประเทศต่างๆ เช่น เอกวาดอร์ เบลเยียม เยอรมนี สวิตเซอร์แลนด์ ฯลฯ

3. กลุ่มผลิตภัณฑ์ชา ทั้งในรูปแบบของชาผง ชาซอง หรือเครื่องดื่มชาพร้อมบริโภค

4. กลุ่มผลิตภัณฑ์ไวน์และเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์

5. กลุ่มลูกอมและลูกกวาด บางบริษัทมีการใช้สารให้ความหวานชนิดต่างๆ แทนการใช้น้ำตาล

อย่างไรก็ตาม ผลิตภัณฑ์อาหารที่นำมาจัดแสดงไม่ได้มุ่งเน้นในด้านสุขภาพของผู้บริโภคมากนัก เมื่อเปรียบเทียบกับสัดส่วนของจำนวนสินค้าที่นำมาจัดแสดงทั้งหมด โดยมีผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ในกลุ่ม functional foods ที่มาจัดแสดงเล็กน้อย เช่น อาหารที่ทำจากวัตถุดิบที่เป็นแหล่งสารต้านอนุมูลอิสระ เช่น ทับทิม บลูเบอร์รี่ เมล็ดองุ่น และ เซอร์บี เป็นต้น อาหารที่มีจุดขายในเรื่อง Gluten free, GMO free, Cholesterol free, Sugar free และ No Trans Fat ส่วนใหญ่เป็นอาหารที่แสดงเอกลักษณ์ของวัตถุดิบ ที่มีในบางประเทศ เช่น น้ำมันมะกอกของอิตาลี ข้าวบาสมาดิของอินเดีย ช็อคโกแลตในหลายประเทศ เช่น เอกวาดอร์ เบลเยียม เยอรมนี สวิตเซอร์แลนด์ เป็นต้น อาหารธรรมชาติที่ผสมผสานส่วนประกอบ ต่างๆ เพื่อสร้างเอกลักษณ์ใหม่ให้กับผลิตภัณฑ์ เช่น เกลือผสมกับเห็ดทรัฟเฟิลหรือเห็ด porcini น้ำผึ้ง ผสมกับผลไม้หรือเครื่องเทศ น้ำดื่มผสมสมุนไพร เพื่อดับกระหายและสร้างความสดชื่น เป็นต้น รูปแบบ ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ยังเน้นความสะดวกสบายในการบริโภค รสชาติดี หรือมีรูปลักษณ์ ตลอดจน ภาชนะบรรจุที่ดึงดูดความสนใจของผู้บริโภค โดยหลายผลิตภัณฑ์จึงไม่ได้มุ่งเน้นในด้านสุขภาพของ ผู้บริโภค เช่น มีปริมาณไขมันสูง น้ำตาลสูง หรือโซเดียมสูง แนวโน้มของภาชนะบรรจุจะเป็นในทิศทาง การพัฒนารูปแบบบรรจุภัณฑ์ที่แปลกตา สวยงาม สามารถนำไปเป็นของฝาก ของขวัญ หรือสามารถให้ เห็น สินค้าด้านในชัดเจน มีข้อความอธิบายถึงความเป็นมาของสินค้า หรือคุณสมบัติโดดเด่นที่ดีต่อสุขภาพ เพื่อเสริมความรู้ความเข้าใจให้กับผู้บริโภค

Dean & DeLuca

ร้านค้าปลีกในเมือง Soho, นิวยอร์ก ที่จำหน่ายสินค้ากลุ่ม high-end เน้นของที่มีคุณภาพสูง มีความพิเศษและมีลักษณะเฉพาะตัว จับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่มีกำลังการซื้อสูง สินค้าอาหารที่จำหน่าย ภายในร้าน มีตั้งแต่ผักผลไม้สด เนื้อสัตว์ อาหารทะเล และส่วนประกอบอื่นๆ ที่ใช้ในการประกอบอาหาร



เครื่องดื่มหลากหลายชนิด เช่น น้ำผลไม้ ส่วนใหญ่เป็นน้ำส้ม และ “superfruit” เช่น อาไซเบอร์รี่ โกจิเบอร์รี่ ทับทิม ผลไม้รวม และผลิตภัณฑ์จากนม ชา กาแฟ ช็อคโกแลต น้ำจิ้มและซอสชนิดต่างๆ น้ำส้มสายชู ผักผลไม้ดอง ขมขบเคี้ยว เช่น ลูกเกด แครกเกอร์ น้ำมันพืช เครื่องเทศ ฯลฯ ซอสังเกตุที่พบคือไม่มีผลิตภัณฑ์อาหารจากประเทศไทยที่จำหน่ายในร้านค้านี้ แต่พบสินค้าจากประเทศอินโดนีเซีย ได้แก่ โกโก้และช็อคโกแลต สิ่งที่น่าสนใจคือ ผลิตภัณฑ์อาหารบรรจุในขวดแก้วและกระป๋องโลหะ ตกแต่งฉลากและภาชนะบรรจุให้มีลักษณะดูเป็นธรรมชาติ สีสันฉูดฉาด ขณะที่บรรจุในถุงพลาสติกเป็นส่วนน้อย ทำให้ภาพรวมของผลิตภัณฑ์บนชั้นวางดูเป็นสินค้าเกรดสูง

Trader Joe's

ร้านค้าปลีกที่เก่าแก่ ก่อตั้งขึ้นในปี 1950 ภาพรวมเมื่อเปรียบเทียบกับ Dean & DeLuca พบว่าพื้นที่ของร้านมีขนาดใหญ่กว่า สินค้ามีราคาถูกกว่า และมีความหลากหลายมากกว่า รวมทั้งมีจำนวนลูกค้ามากกว่าอย่างเห็นได้ชัด ร้านค้าแห่งนี้พบว่า มีผลิตภัณฑ์อาหารที่มีแหล่งที่ผลิตจากประเทศไทยหลายชนิด ทั้งภายใต้แบรนด์ของตัวเอง และใช้แบรนด์ Trader Joe's



Whole Foods Market Tribeca



ร้านค้าปลีกที่วางตำแหน่งทางการตลาด การเป็นผู้นำด้านอาหารที่เน้นความเป็นธรรมชาติ ผ่านกระบวนการแปรรูปน้อย ไม่ใส่สารเติมแต่งสังเคราะห์ต่างๆ และอาหารอินทรีย์ มีจำนวนสาขาในสหรัฐอเมริกาและสหราชอาณาจักร จำนวน 270 สาขา สินค้าในร้านประกอบด้วย ผักผลไม้สด เมล็ดพืช และแป้งที่ใช้ในการประกอบอาหาร ผลิตภัณฑ์เสริมอาหารหลากหลายชนิด สินค้าอินทรีย์ที่ได้รับการรับรอง (ส่วนใหญ่โดย USDA) ราคาสินค้าของร้านเมื่อเปรียบเทียบกับ Dean & DeLuca และ Trader Joe's พบว่าจะอยู่กึ่งกลางระหว่างทั้งสองร้านดังกล่าว สำหรับสินค้าอาหารจากประเทศไทย พบว่า มีหลายชนิด ได้แก่ ข้าวกล้องและข้าวอินทรีย์ ซึ่งมีราคาสูงกว่าข้าวทั่วไปถึง 4 เท่า บะหมี่กึ่งสำเร็จรูป เครื่องแกง น้ำจิ้มแบบไทย และปลากระป๋อง

China Town

ชุมชนชาวจีนที่ใหญ่ที่สุดในสหรัฐอเมริกา มีร้านขายสินค้าและผลิตภัณฑ์ที่นำเข้ามาจากกลุ่มประเทศในแถบเอเชีย ทั้งอาหารสด อาหารแห้ง ผัก ผลไม้ เครื่องมือเครื่องใช้ และเสื้อผ้า สำหรับสินค้าอาหาร พบว่า ส่วนใหญ่นำเข้ามาจากประเทศจีน เวียดนาม รวมทั้งประเทศไทย สินค้าที่นำเข้ามาจากประเทศไทย ได้แก่ ปลากระป๋อง กะทิกระป๋อง บะหมี่กึ่งสำเร็จรูป เส้นหมี่แห้ง เครื่องแกงสำเร็จรูปบรรจุในภาชนะปิดสนิท น้ำจิ้มไก่ น้ำมะพร้าวกระป๋อง มีทั้งสินค้าที่ใช้แบรนด์ของตัวเอง และผลิตให้แก่ประเทศสหรัฐอเมริกา

Rutgers Food Innovation Center

เริ่มต้นดำเนินงานตั้งแต่ปี 2001 เป็นศูนย์ที่ให้บริการด้านธุรกิจและเทคโนโลยีการผลิตอาหารในรัฐนิวเจอร์ซีย์และพื้นที่โดยรอบ ได้แก่ การเป็นที่เสียด้านธุรกิจและด้านเทคนิค การวางแผนด้านธุรกิจและองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ด้านการตลาด เทคโนโลยีของผลิตภัณฑ์ และการขาย ระบบการประกันคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร การพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารและบรรจุภัณฑ์ การทดสอบคุณภาพทางประสาทสัมผัส การตรวจสอบและการจำหน่ายสินค้าเชิงพาณิชย์ การผลิตสินค้าเพื่อออกจำหน่าย ในศูนย์มีสถานที่ผลิตที่ผ่านการรับรองจาก USDA และ U.S. FDA ให้เช่าเป็นรายวัน การจัดสัมมนาและฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ เช่น GMP, HACCP, สุขลักษณะส่วนบุคคล จุลชีววิทยาของการเจ็บป่วยเนื่องจากอาหารเป็นพิษ สุขาภิบาลอาหาร การควบคุมการแพ้อาหารและการปนเปื้อนข้าม การป้องกันการก่อการร้ายทางชีวภาพ การทวนสอบย้อนกลับและการจัดทำเอกสาร ลูกค้าเป้าหมายของศูนย์ ได้แก่

1. เกษตรกรและกลุ่มสหกรณ์ ที่ต้องการสร้างธุรกิจใหม่ด้านผลิตภัณฑ์มูลค่าเพิ่มจากวัตถุดิบทางการเกษตร และ / หรือต้องการสร้างตลาดใหม่สำหรับสินค้าที่มีอยู่แล้ว
2. บริษัทผลิตอาหารที่เพิ่งเริ่มต้นธุรกิจ มีข้อจำกัดทั้งด้านการเงิน เทคโนโลยี ภาวะเงินเฟ้อ การพัฒนาตลาดและโครงสร้างพื้นฐาน
3. บริษัทผลิตอาหารที่ก่อตั้งมาแล้ว แสวงหาผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการ เทคโนโลยีใหม่ๆ ปรับปรุงความสามารถในการประกันคุณภาพ หาดตลาดใหม่ หรือ ขยายหรือปรับปรุงกระบวนการผลิต



การให้บริการของศูนย์จะเป็นการดำเนินงานร่วมกันระหว่างทีมงานของศูนย์ที่มีประสบการณ์ด้านอุตสาหกรรมอาหารและการทำธุรกิจด้านอาหาร กับอาจารย์จากมหาวิทยาลัย Rutgers รวมทั้งหน่วยงานภายนอก จากการดำเนินงาน พบว่า 87% ของบริษัทที่ออกจากศูนย์บ่มเพาะยังคงอยู่ในธุรกิจต่อไปและยังคงอยู่ในชุมชนของตนเอง ทำให้เกิดการสร้างงานในชุมชน สิ่งอำนวยความสะดวก คือ

1. สายการผลิตเครื่องดื่มและอาหารร้อน เช่น เครื่องดื่ม ซูป ซอส สตูว์ แยม เจลลี่ ผักผลไม้แช่และอบ โดยจะสามารถบรรจุได้ทั้งขวด ถ้วยและถาดแบบอัตโนมัติ
2. สายการผลิตเบเกอรี่และอาหารแห้ง เช่น พาย ขนมปัง คุกกี้ และขนมหวาน
3. สายการผลิตผักผลไม้ตัดแต่งพร้อมบริโภค โดยจะประกอบด้วยการทำปฏิบัติการหลังการเก็บเกี่ยว ทำความสะอาด ปอกเปลือก ลดขนาด ลดปริมาณจุลินทรีย์ และบรรจุ
4. ห้องเย็นและห้องแช่เยือกแข็ง

ประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ

ได้เรียนรู้ถึงขั้นตอนและกระบวนการในการนำเข้าสินค้าอาหารของประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งมีเทคนิคหลายอย่าง ที่สามารถช่วยลดต้นทุนของสินค้า ทำให้เกิดความได้เปรียบและลดปัญหาในการติดกลับหรือกักกันสินค้า นอกจากนี้ทำให้ทราบถึงแนวโน้มและทิศทางของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์อาหารในตลาดประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งช่วยพัฒนาแนวคิดและกระตุ้นทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับวัตถุดิบทางการเกษตรของประเทศไทย และตรงตามความต้องการของตลาด นอกจากนี้การเข้าร่วมกิจกรรมกับเพื่อนจากประเทศต่างๆ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้ทัศนคติ และวัฒนธรรม ตลอดจนสามารถช่วยสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านต่างๆ ร่วมกันต่อไปในอนาคต **APO**



ตบขอบขัน

วัน... เวลาเคราะห์หามยามร้าย

ในแต่ละเดือน... แต่ละเดือน คุณทองคำและภรรยาคู่ชีวิตมักจะมีเหตุทะเลาะถกเถียงกันเป็นประจำในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเงินๆ ทองๆ ดังนั้นเพื่อเป็นการแก้ปัญหาและตัดความรำคาญไม่ต้องฟังเสียงบ่นของคู่ชีวิต คุณทองคำจึงมอบเงินเดือนทั้งหมดให้เขาเป็นผู้บริหารจัดการ

สามเดือนได้ผ่านไปอย่างรวดเร็ว... ชีวิตคู่ก็ดีขึ้นจนเริ่มล้มตาอำปากได้ เนื่องจากฝ่ายภรรยาได้ตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออก จนเก็บเงินได้ก้อนหนึ่ง และเพื่อเป็นรางวัลให้แก่กันและกัน สองสามีภรรยาจึงพากันไปเที่ยวชมสัมผัสสรวงอากาศหนาวเย็นที่เชียงใหม่ โดยพักหรืออยู่ดีกินดีมีสุขทุกวันคืน แต่แล้ว...เคราะห์ร้ายก็มาเยือนจนได้ คุณทองคำเกิดสั่นลัมในท้องน้ำหัวแตก ปากแตก แขนหัก อากาสาหัส ภรรยาเฝ้าดูแลด้วยสีหน้าที่หมองเศร้า

“เอ้อ... ไม่รู้ว่าจะต้องเสียค่าใช้จ่ายรักษาอีกที่หมิ่นกี่แสน” ภรรยาคุ้ยทุกข์เอ่ยขึ้นลอยๆ

“อย่าวิตกกังวลเลย” คุณทองคำปลอบพร้อมรอยยิ้ม “ผมมีประกันอุบัติเหตุมานานหลายปีแล้ว” “คุณลืมแล้วหรือ... ฉันบอกคุณว่าจะตัดค่าใช้จ่ายที่เสียเงินแล้วไม่ค่อยได้ใช้ทิ้งไป” ภรรยาพูดเสียงอ่อยหน้าเศร้าหมองมากกว่าเดิม “การประกันชีวิต... ก็เป็นรายการหนึ่งที่ฉันตัดทิ้งไปเมื่อเดือนที่ผ่านมา” ☹

นักกฎหมาย

คุณยอดชายหนุ่มไฟแรงเจ้าของธุรกิจร้อยล้าน ต้องการนักกฎหมายมากความสามารถสำหรับงานด้านต่างๆ ที่บริษัทต้องเข้าไปเกี่ยวข้อง และวันนี้ยอดชายก็สัมภาษณ์นายหนุ่มคนหนึ่ง ที่มาสมัครเป็นที่ปรึกษากฎหมายให้กับบริษัทของเขา

“สวัสดีครับ ก็... เป็นอย่างที่เรารู้ๆ กันอยู่นะครับว่าปัจจุบันนี้ เรื่องของความโปร่งใส เรื่องจริยธรรม ต้องมาก่อนอย่างอื่น ดังนั้นผู้ที่จะมาร่วมงานกับเราต้องเป็นคนดี” คุณยอดชายพูดเกริ่นนำแล้วก็ถามต่อทันที “คุณคิดว่าคุณเป็นคนซื่อสัตย์หรือเปล่าครับ”

“ซื่อสัตย์หรือครับ...” นายหนุ่มท่องวนคำถาม “แน่นอน... ผมจะขอบอกนะครับ ตอนสมัยที่ผมเรียนอยู่ ผมได้รับเงินทุนจากญาติๆ ของผมรวมแล้วเป็นแสนๆ บาท” นายหนุ่มหยุดคิดครู่เดียวก็พูดต่อ “หลังจากผมเรียนจบผมก็คืนเงินทุกบาททุกสตางค์ให้กับพวกเขา ในคดีแรกของผม”

“อืมนำประทับใจมากครับ... แล้วคดีอะไรครับ” นายหนุ่มอีกอีก แล้วก็ตอบ “เป็นคดีที่พวกญาติๆ ฟ้องผมเพื่อจะเอาเงินคืนครับ” ☹



ส่วนวิเทศสัมพันธ์

INTERNATIONAL RELATIONS DEPARTMENT

APO Team



1. Mrs.Tassaneeya Attanon

International Relations
Department Manager

E-mail: tassaneeya@ftpi.or.th

2. Ms.Nantana Sirikarin

E-mail: nantana@ftpi.or.th

3. Ms.Uayporn Suthathongthai

E-mail: uayporn@ftpi.or.th

4. Ms.Kannika Kunakornvaroj

E-mail: kannika@ftpi.or.th

5. Ms.Panchalee Kaewkraisor

E-mail: panchalee@ftpi.or.th

6. Ms.Paraney Rungrueng

E-mail: paraney@ftpi.or.th



แบบสอบถามความคิดเห็น (QUESTIONNAIRE)

เรียน สมาชิก APO digestทุกท่าน

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ขอความร่วมมือท่านกรอกแบบสอบถามเพื่อการปรับปรุงข้อมูลของสมาชิก ตลอดจนการแจ้งข่าวสารประชาสัมพันธ์ และสิทธิประโยชน์ต่างๆ ให้แก่สมาชิกได้รับทราบอย่างต่อเนื่อง



ประวัติส่วนตัว

ชื่อ-นามสกุล (ภาษาไทย)
 Name-Surname (English)
 วุฒิมัธยมศึกษา วัน เดือน ปีเกิด

ที่อยู่ปัจจุบัน

ชื่อหน่วยงาน ตำแหน่ง
 ประเภทธุรกิจ
 เลขที่ หมู่ที่ ถนน แขวง/ตำบล
 เขต/อำเภอ จังหวัด รหัสไปรษณีย์
 โทรศัพท์/โทรสาร/E-mail (ที่ทำงาน) Home Page

ที่อยู่ปัจจุบัน

เลขที่ หมู่ที่ ถนน แขวง/ตำบล
 เขต/อำเภอ จังหวัด รหัสไปรษณีย์
 โทรศัพท์ โทรสาร E-mail (ส่วนตัว)

ความคิดเห็นที่มีต่อ APO digest vol.16

กรุณากรอกแบบสำรวจความคิดเห็น และส่งแฟกซ์มาที่หมายเลข 0-2619 8099 หรือ ส่งกลับทางไปรษณีย์ มาที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (สำหรับ 20 ท่านแรก จะได้รับของที่ระลึกจากสถาบันฯ)

หัวข้อ / ระดับความพอใจ (เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย)

ความสวยงาม	ความน่าสนใจของเนื้อหา	การแบ่งหมวดหมู่	รูปแบบขนาดของตัวหนังสือ
☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1	☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1	☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1	☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1

ข้อเสนอแนะต่อรูปแบบ

ข้อเสนอแนะต่อเนื้อหา

ข้อเสนอแนะอื่นๆ





ชำระค่าฝากส่งเป็นรายเดือน
ใบอนุญาตเลขที่ 43/2549
ปณ.ศ. สามเสนโน

ส่วนวิเทศสัมพันธ์
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
1025 อาคารยาสูบที่ ชั้น 12
ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน
เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400





ส่วนวิเทศสัมพันธ์

INTERNATIONAL RELATIONS DEPARTMENT

12-15th Yakult Building 1025 Pahonyothin Rd. Bangkok 10400
Tel : 0-2619 5500 ext : 121-126 ; Fax : 0-2619 8099 www.ftpi.or.th e-mail : liaison@ftpi.or.th