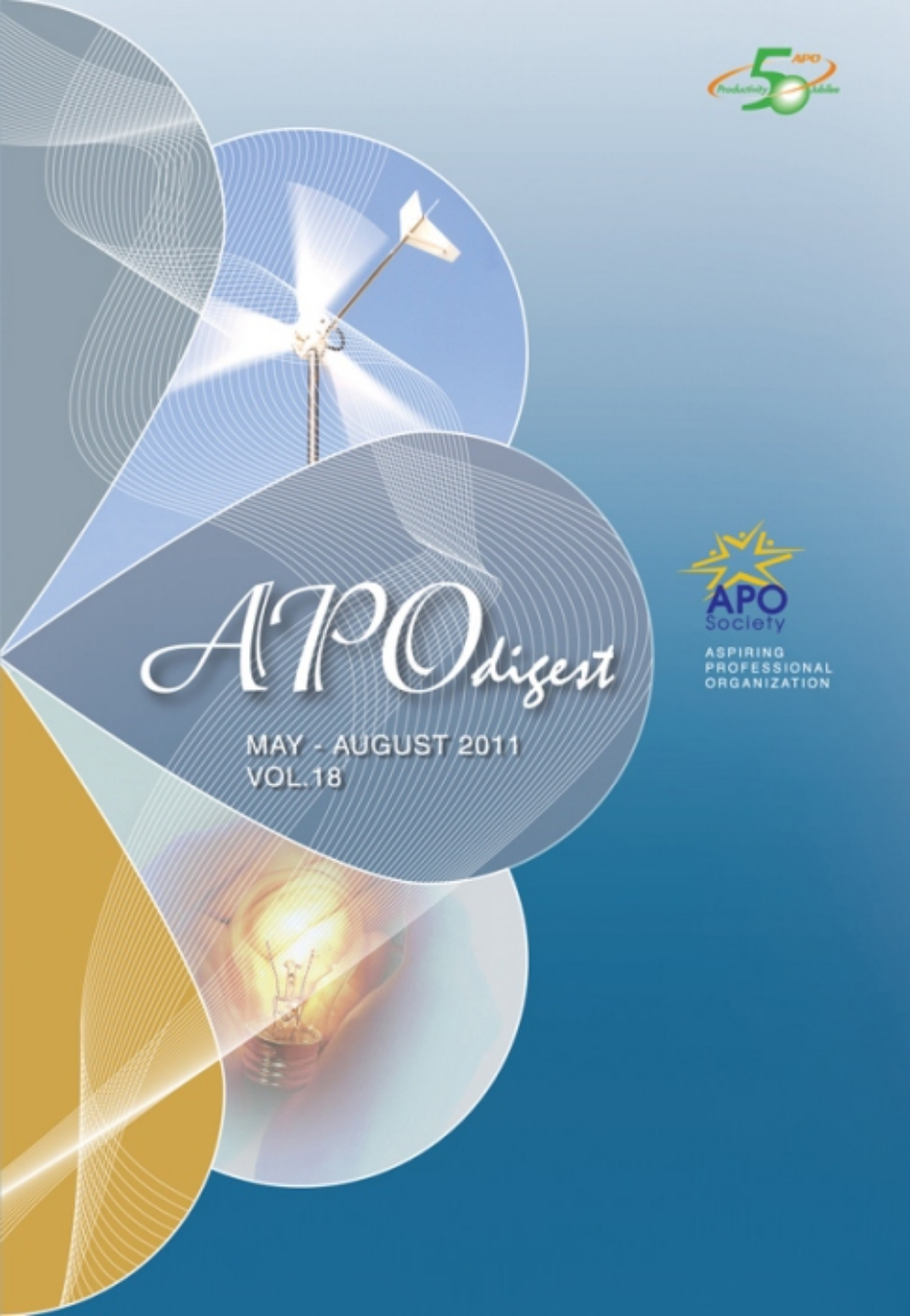




The background of the cover features a large, abstract design composed of overlapping circles and curved lines. A wind turbine is visible in the upper left, and a glowing lightbulb is in the lower right. The text 'APO Digest' is centered in a large, elegant script font.

APO Digest

MAY - AUGUST 2011
VOL.18



ASPIRING
PROFESSIONAL
ORGANIZATION



ASPIRING
PROFESSIONAL
ORGANIZATION

MAY - AUGUST 2011
VOL.18

APO digest

แรงบันดาลใจ
สู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม
อย่างมืออาชีพ

จัดทำโดย

ส่วนวิเทศสัมพันธ์

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

วัตถุประสงค์

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

ที่ปรึกษา

คุณทัศนียา ตระกูลสัจจาวัตถ์

APO Digest CONTENTS

MAY - AUGUST 2011
VOL.18

3 Editor's Note สวัสดิ์ศักดิ์ทักทาย...

4 APO Circle : MAY - AUGUST 2011

8 Attention Please ! : กำลังใจ

11 รู้ไว้ใช่ว่า : สายตาสั้นนั่งหน้าจอระวังต่อหิน

12 เล่าสู่กันฟัง : 1. Top Management Forum on Asian Dynamism and Global Management

27 มุมลึกยืม

28 เล่าสู่กันฟัง : 2. APO Study Meeting on Innovation in Public-sector Service Delivery

38 เล่าสู่กันฟัง : 3. Multicountry Observational Study Mission on Branding of Local Food and Agricultural Products

46 APO Team ส่วนวิเทศสัมพันธ์

47 แบบสำรวจความคิดเห็น APO Digest VOL.18

สวัสดิ์ศักดิ์ทักทาย... editor's note

สวัสดิ์ศักดิ์ ท่านสมาชิก APO Society ถึงแม้ว่าสถานการณ์อะไร จะเปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม รวมไปถึงสิ่งแวดล้อมที่มีชาว อยู่แทบจะรายวัน เช่น ฝนตกน้ำท่วม แผ่นดินไหว ภูเขาไฟระเบิด และนำมาซึ่งความวิตกกังวล ต่อผู้คนในสังคม แต่เมื่อพิจารณาสิ่งที่เราได้มาจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ คือ ความรู้ ความเข้าใจ ในปรากฏการณ์ต่างๆ สิ่งเหล่านี้จะมีผลให้คนได้ตระหนักถึงความปลอดภัยในชีวิตและให้ความ สำคัญกับการวางแผน การเตรียมความพร้อมมากขึ้น

ถึงแม้จะเกิดความเปลี่ยนแปลงต่างๆ มากมาย ทีมงาน APO Digest ยังคงแสวงหา ความรู้ใหม่ๆ มาให้ท่านสมาชิกเช่นเคยนะคะ สำหรับฉบับที่ 18 นี้ ท่านจะได้ทราบความคิดเห็น และประสบการณ์ด้านการบริหารระดับแนวหน้าจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรชั้นนำต่างๆ จากเวทีการประชุมเรื่อง Top Management Forum on Asian Dynamism and Global Management รวมทั้งสาระน่ารู้จากการนำนวัตกรรมและเครื่องมือต่างๆ มาปรับปรุงและประยุกต์ใช้ กับการบริการภาครัฐ เพื่อให้องค์กรสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นค่ะ

สุดท้ายนี้ทีมงานขอประชาสัมพันธ์มายังทุกท่านว่า วันนี้ท่านสามารถติดตามบทความของ APO Digest ฉบับต่างๆ รวมถึงข้อมูลทางด้านวิชาการอื่นๆ ได้จากเว็บไซต์ของสถาบันเพิ่มผล-ผลิตแห่งชาติที่ <http://www.ftpi.or.th/โครงการระหว่างประเทศ/บทความจากผู้เข้าร่วมโครงการ/tabid/106/language/en-US/Default.aspx> ค่ะ

ส่วนวิเทศสัมพันธ์
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ



APO
Society

การเป็นเจ้าภาพจัดการประชุม สัมมนาและการฝึกอบรม

1. e-Learning Course on ISO26000 : Guidance for Social Responsibility
วันที่ 9 - 12 พฤษภาคม 2554 ณ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. Workshop on Market Access for SMEs
วันที่ 23 - 27 พฤษภาคม 2554 ณ โรงแรมตวันนา
3. Study Meeting on Lean Management System in the Public Sector
วันที่ 16-19 สิงหาคม 2554 ณ โรงแรมตวันนา

CRYSTAL BALLROOM



Study Meeting on Lean Management System in the Public Sector



Workshop on Market Access for SMEs



e-Learning Course on ISO26000: Guidance for Social Responsibility



คุณชนัดดา กงศล

การส่งผู้เชี่ยวชาญไปต่างประเทศ

Training Course on Development of Productivity Practitioners:

Basic Program (DPP: Basic)

วันที่ 19 - 21 กรกฎาคม 2554 ณ ประเทศฟิลิปปินส์

ผู้เชี่ยวชาญ คุณชนัดดา กงศล

ผู้จัดการส่วนรณรงค์ส่งเสริมการเพิ่มผลผลิต

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

การต้อนรับคณะศึกษาดูงาน

Study Mission on Lean Application in Hospitals in Thailand

Tan Tock Seng Hospital, Singapore

วันที่ 31 พฤษภาคม - 3 มิถุนายน 2554 ณ โรงพยาบาลสงขลานครินทร์และโรงพยาบาลศิริราช



Study Mission on Lean Application in Hospitals in Thailand
Tan Tock Seng Hospital, Singapore

การศึกษาดูงานต่างประเทศ

1. Bilateral Cooperation between China Productivity Center (CPC), Korea Productivity Center (KPC) and Thailand Productivity Institute (FTPI) on Benchmarking Information Center
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
วันที่ 31 พฤษภาคม - 9 มิถุนายน 2554 ณ ประเทศไต้หวันและประเทศเกาหลีใต้
2. Study Mission on the Development of Innovative Management System for Education Performance Excellence in Schools
สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)
และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
วันที่ 24 - 26 กรกฎาคม 2554 ณ ประเทศสิงคโปร์
3. Study Visit on the Singapore Quality Award Winner
กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
วันที่ 11 - 13 สิงหาคม 2554 ณ ประเทศสิงคโปร์



Bilateral Cooperation between China Productivity Center (CPC), Korea Productivity Center (KPC) and Thailand Productivity Institute (FTPI) on Benchmarking Information Center



Study Mission on the Development of Innovative Management System for Education Performance Excellence in Schools

การประชุมประจำปี

1. การประชุมคณะที่ปรึกษาด้านการเกษตรและการพัฒนาชุมชน ครั้งที่ 2/2554
วันที่ 24 มิถุนายน 2554 ณ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

Attention
Please!

Golden Eye

๐๙๖๖๖

กำลังใจ

หลาย

ครั้งหลายหนที่การดำเนินชีวิตของเรามีอุปสรรคต่างๆ เข้ามา ทำให้มีอาจ
จะทำอะไรได้อย่างที่ใจต้องการ บางคนก็โยกย้ายไป หาวีธีแก้ไข แต่หลายคนก็ยอมแพ้ยั้ง
ตั้งแต่แรก ไม่ยอมที่จะเริ่มต้นใหม่ นับว่าน่าเสียดายเป็นอย่างมาก บุคคลกลุ่มนี้จำเป็นอย่างยิ่ง
ที่จะต้องสร้างแรงฮึดขึ้นมาสู้ใหม่ ในปัจจุบันจะเห็นว่าหลายหน่วยงานให้ความสำคัญกับการสร้าง
กำลังใจ ซึ่งไม่ใช่แค่เพียงเยียวเท่านั้น แต่ต้องสร้างให้เกิดพลังฮึดสู้ต่อไป เพราะหน่วยงานเหล่านั้น
เห็นคุณค่าของทรัพยากรบุคคลอย่างแท้จริงในการทำงานหรือการดำรงชีวิตนั้น เราไม่สามารถทราบ
ล่วงหน้าว่าจะเกิดอุปสรรคอะไรบ้าง เราจึงได้รวบรวมข้อคิดดีๆ เรื่องการสร้างกำลังใจ ซึ่งพบว่าได้
ผลดีผ่านการนำเสนอในรูปแบบต่างๆ อาทิ บทความที่น่าสนใจผ่านสื่อต่างๆ ภาพยนตร์ ละคร คำคม
คติสอนใจ หนังสือ บทเพลง การถ่ายทอดโดยการจัดสัมมนา เป็นต้น



cheer up

ทำไมจึงต้องให้ความสำคัญกับการสร้างกำลังใจ กำลังใจมีผลต่อการดำเนินชีวิตขนาดไหน
คิดว่า คำตอบคงจะอยู่ในใจของทุกท่านแล้ว เมื่อพิจารณาสิ่งแวดล้อมรอบตัว สภาพสังคมที่เปลี่ยน
แปลงไป ที่เต็มไปด้วยการแข่งขันกัน ตั้งแต่เรื่องการศึกษา การประกอบอาชีพ เศรษฐกิจ สังคม
อาชญากรรม รวมไปถึงปัญหาสิ่งแวดล้อมที่เป็นภัยคุกคามการดำเนินชีวิตของคนทั่วโลก ยิ่งนับวันยิ่ง
ทวีความรุนแรงมากขึ้น ปัญหาที่เกิดขึ้นได้บั่นทอนจิตใจ ทำให้โอกาสที่คนเป็นโรคขาดกำลังใจมีมากขึ้น
ดังนั้น การสร้างกำลังใจเพื่อเป็นภูมิคุ้มกันให้กับจิตใจจึงสำคัญอย่างมาก เราเคยได้ยินคำพูดที่ว่า
อารมณ์ คือ ปัจจัยที่สำคัญต่อความคิดและมีอิทธิพลต่อสุขภาพ กล่าวคือ อารมณ์จะมีผลโดยตรง
ต่อการเปลี่ยนแปลงสารเคมีในร่างกายที่มีโมเลกุลของโปรตีนชนิดหนึ่งเรียกว่า นิวโรเปปไทด์
(Neuropeptides) ที่พบอยู่ทั่วไปในร่างกาย ไม่ว่าจะเป็นสมองหรือระบบภูมิคุ้มกันและการเชื่อมต่อ
การสื่อสารระหว่างระบบต่างๆ ภายในร่างกายของคน ซึ่งสารชนิดนี้จะทำงานได้ดีเมื่อคนเรามีสุขภาพที่
ส่งผลให้การทำงานและกิจกรรมต่างๆ ในชีวิตประจำวันมีประสิทธิภาพมากขึ้น เราสามารถปรับเปลี่ยน
ตัวเองให้สู้กับภาวะที่ขาดกำลังใจ ความเครียดและความเศร้าซึมได้ด้วยตัวเองด้วยวิธีง่ายๆ ดังนี้

1. จัดการเรื่องการบริโภคอาหารมาบำรุงร่างกายให้สดชื่นแข็งแรง
2. ออกกำลังกายให้เหงื่อออก ให้เหนื่อยสุดๆ แล้วกลับมาอาบน้ำเพื่อเพิ่มความสดชื่นให้แก
ร่างกาย คุณจะรู้สึกดีขึ้นมากกว่าเดิม
3. กวาดขยะในสมอง เพื่อให้สมองโล่ง สมองเปรียบเสมือนโต๊ะที่มีของเต็มไปหมด จึงไม่มี
ที่ว่างไว้ใช้งาน การกำจัดของออกไปก็จะมีพื้นที่ว่างใช้งาน วิธีการกวาดขยะในสมองที่ได้ผลดี
ก็คือ การฝึกสมาธินั่นเอง
4. นอนให้เพียงพอและก่อนนอนอย่ารับประทานอาหารมากเกินไป
5. วิธีจัดการกับความคิด โดยการตั้งคำถาม 3 ข้อ
คำถามที่ 1 เราคิดอย่างไร ให้อธิบายความคิดนั้น รวมถึงความรู้สึกออกมาให้หมด
คำถามที่ 2 ความคิดนี้มีประโยชน์หรือไม่
คำถามที่ 3 มีวิธีการคิดแบบอื่นๆ ที่มีประโยชน์กว่านี้หรือไม่

นอกจากการสำรวจตัวเองแล้ว การสร้างอารมณ์ขึ้นก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ทำให้หัวใจเบิกบานได้
เป็นอย่างดี Sultanoff, the President of American Association for Therapeutic Humor (AATH)
ในแคลิฟอร์เนียกล่าวว่า “อารมณ์ขันจะช่วยเปลี่ยนแปลงระบบต่างๆ ในร่างกาย” ซึ่งไม่ใช่
แนวคิดใหม่ เนื่องจากในคัมภีร์ไบเบิลได้ระบุไว้ว่า “A merry heart doeth good like a medicine”
หมายถึงหัวใจที่เบิกบานจัดเป็นยารักษาโรคที่ดี ยกตัวอย่างเหตุการณ์ที่แสดงให้เห็นว่าความคิด
อารมณ์และความเชื่อของคน มีผลต่อสุขภาพและกลไกของการรักษาสุขภาพ ในปีค.ศ.1980
มีบทความที่เผยแพร่ลงใน England Journal of Medicine โดย Dr.Franz Infinger กล่าวว่า ประมาณ
ร้อยละ 85 ของผู้ป่วยได้รับการรักษาให้หายด้วยระบบภายในร่างกายของแต่ละคน ซึ่งเป็นผลมาจากการ
มองโลกในแง่ดี หรือการที่คนเรามีความรัก ความหวัง หรือการได้รับความเอาใจใส่ ภาพยนตร์
เรื่อง Pact Adam ที่นำแสดงโดย Robin Williams นักแสดงชื่อดังของ Hollywood กล่าวถึงเรื่องจริง
ของนักจิตวิทยาที่ใช้ความพยายามมากกว่า 30 ปี เพื่อทำให้คนไข้หัวเราะและไม่ว่าอาการเจ็บป่วยของ
คนไข้จะรุนแรงเพียงใด ความคิดและจิตวิญญาณเป็นองค์ประกอบหลักที่จะทำให้เรามีความสุขได้

เมื่อพูดถึงคำคมที่หลายคนเคยได้อ่าน ได้ศึกษามานั้น ก็เป็นอีกวิธีให้กำลังใจให้ผลจะชัดเจนกัน ว่ากันว่าคำคมเพียงไม่กี่พยางค์ อาจช่วยเตือนสติเราได้ เพราะส่วนใหญ่แล้ว คำคมล้วนเกิดจากการรวบรวมประสบการณ์อันยาวนานมาทั้งสิ้น ผู้เขียนก็หวังว่าตัวอย่างคำคมที่เลือกมาน่าเสนอจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ต้องการกำลังใจนะคะ

"The secret of success in life is to be ready for your opportunity when it comes"
Benjamin Disraeli

ความลับของความสำเร็จในชีวิต คือ การเตรียมตัวให้พร้อมอยู่เสมอสำหรับโอกาสที่มาถึง

"You get the best out of others when you give the best of yourself"
Harvey Firstone

คุณจะได้รับสิ่งที่ดีที่สุดของคนอื่น เมื่อคุณได้ให้
สิ่งที่ดีที่สุดของคุณไป

"He who loses money, loses much ;
He who loses a friend, loses more ;
He who loses faith, loses all."
Anonymous

เขา สูญเสียทรัพย์สินไป เขาสูญเสียมากเหลือเกิน
เขา สูญเสียเพื่อนไป เขาสูญเสียมากกว่า
เขา สูญเสียความศรัทธา เขาสูญเสียทุกสิ่ง

"If you want to increase your success rate double your failure rate"
T. Watson Jr. (Founder of IBM)

ถ้าคุณต้องการประสบความสำเร็จมากขึ้นหนึ่งเท่าตัว จงเพิ่มความล้มเหลวเป็นสองเท่าตัว

มีคำกล่าวที่ ตีไม่ตี อยู่ที่เรา หัวเราะเมื่ออยากหัวเราะ ร้องไห้เมื่ออยากร้องไห้ แต่ต้องหัวเราะให้ได้หลังร้องไห้ทุกครั้ง ถ้าเราล้ม ลูกได้ก็รีบลุก ทุกย่างก้าวของความฝัน จะมาพร้อมกับความเหน็ดเหนื่อย ทุกย่างก้าวของความเหน็ดเหนื่อย คือ ก้าวอย่างของความสำเร็จ ต่อให้ทุกข์ที่สุดก็ต้องผ่านไปจนได้ เมื่อเราขม้มมองอดีต เรายังผ่านมาได้ตั้งหลายทุกข์ ขอแค่เพียงอย่าเป็นทุกข์ก่อนเจอทุกข์ ถ้าใจเราคิดแต่เรื่องดี ๆ เราก็จะเจอแต่สิ่งที่ดีๆ ถ้ากำลังใจดี สิ่งที่ยากก็จะคลี่คลายเป็นดีและขอปิดท้ายการให้กำลังใจด้วยคำคมประโยคนี้ค่ะ

"There is a magnet in your heart that will attract true friends that magnet is unselfishness, thinking of others first. When you learn to live for others, they will live for you."

Paramahansa Yoganando

แม่เหล็กในใจของคุณที่ดึงดูดมิตรแท้ ก็คือความไม่เห็นแก่ตัว และการคิดถึงคนอื่นก่อน เมื่อคุณเรียนรู้ที่จะอยู่เพื่อคนอื่น พวกเขาจะอยู่เพื่อคุณ

แล้วพบกันใหม่ใน APO Digest ฉบับหน้าค่ะ



รู้ไว้... ไม่รู้...

สายตาสั้นนั่งทํางานออร์วังต่อกัน

ดร.มาซึกิ คาเคมิชิ แห่งโรงเรียนแพทย์ มหาวิทยาลัยโตโฮของญี่ปุ่น กล่าวว่า นอกจากการสูบบุหรี่และโรคความดันโลหิตสูงแล้ว การนั่งอยู่หน้าจอคอมพิวเตอร์นานๆ ก็เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เป็นโรคสายตาสั้นได้เหมือนกัน สำหรับคนที่มียาสายตาสั้นอยู่แล้ว ก็ยิ่งเพิ่มโอกาสเสี่ยงที่จะเกิดความผิดปกติของประสาทตาเพิ่มมากขึ้น จนอาจจะส่งผลให้เป็นโรคต้อหินได้



คณะวิจัยของ ดร.มาซึกิ คาเคมิชิ ได้จัดทำแบบสอบถามกับพนักงานที่นั่งทำงานอยู่หน้าจอคอมพิวเตอร์เป็นเวลานานๆ พบผู้มีปัญหาในเรื่องสายตาสั้น 5% และหลังจากทำการตรวจสายตาอย่างละเอียดพบว่าผู้มีโอกาสเสี่ยงที่จะเป็นต้อหินอยู่ 1 ใน 3 จึงสันนิษฐานได้ว่าผู้ที่มีสายตาสั้นที่ต้องนั่งทำงานอยู่หน้าจอคอมพิวเตอร์นานๆ เป็นเวลาติดต่อกัน อาจจะเพิ่มความเสี่ยงต่อการเป็นโรคต้อหินได้

ที่มา : คอลัมน์ Living Beware นิตยสารใกล้หมอ Health Well-being

ผมทงอก... ยิ่งทงอกยิ่งทงอก... จริงหรือไม่

ในวัยที่เริ่มมีผมทงอกเรามากจะไม่กี่ล้านอนกัน เพราะเชื่อว่าเมื่อตอนผมทงอก เชื่อผมทงอกจะกระจายจากรากผมเส้นที่ทงอก แล้วลามไปทั่วร่างกายบริเวณใกล้เคียง (อย่างกับโรคติดต่อ) จนทำให้ผมทงอกทั้งศีรษะ



แต่ในความเป็นจริงแล้ววราผม 1 เส้น จะสร้างผมได้ 1 เส้น ต่อให้ตัดหรือถอนก็ไม่สามารรถทำให้เส้นผมเพิ่มขึ้นได้ เพราะเส้นผมทงอกที่ถูกถอนหนึ่งเส้นจะไม่สามารรถสร้างผมทงอกขึ้นมาได้อีก ดังนั้นการที่ยังถอนยิ่งทงอกจึงไม่เป็นความจริง แต่ผมทงอกที่เพิ่มขึ้นเกิดจากปัจจัยอื่นต่างหาก

เพื่อเป็นการป้องกันที่สาเหตุ ก่อนที่ผมจะทงอกก่อนวัยเราควรดูแลสุขภาพให้ดีกว่าด้วยการกินอาหารที่มีประโยชน์ เช่น งาดำ เป็นต้น หรือถ้าทงอกมากแล้วไม่สบายใจจะพิจารณาเป็นการย้อมผมค่าแทนก็ได้ แล้วแต่จะเลือกวิธีการที่สะดวกและเหมาะกับตนเอง

ที่มา : นิตยสารชีวจิต





บุญดี บุญญากิจ ที่ปรึกษาผู้อำนวยการ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
รวิพรพรณ ชินวงศ์โส ผู้บริหารส่วน ธนาคารแห่งประเทศไทย

Top Management Forum on Asian Dynamism and Global Management

วันที่ 14-16 กุมภาพันธ์ 2554 ณ เมืองเกียวโต ประเทศญี่ปุ่น



ภาพผู้เข้าร่วมโครงการ Top Management Forum on Asian Dynamism and Global Management

โครงการ Top Management Forum on Asian Dynamism and Global Management ครั้งที่ 27 จัดขึ้นโดยความร่วมมือของกระทรวงเศรษฐกิจการค้าและอุตสาหกรรมของประเทศญี่ปุ่น องค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย (Asian Productivity Organization : APO) และศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย (Japan Productivity Center) ระหว่างวันที่ 14 - 16 กุมภาพันธ์ 2554 ที่เมืองเกียวโต ประเทศญี่ปุ่น มีผู้เข้าร่วมโครงการจำนวน 31 คนจากประเทศสมาชิก 18 ประเทศ ได้แก่ บังกลาเทศ กัมพูชา ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย อิหร่าน เกาหลี ลาว มาเลเซีย มองโกเลีย เนปาล ปากีสถาน ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ ศรีลังกา ไต้หวัน ไทย และเวียดนาม

วัตถุประสงค์ของการเข้าร่วมโครงการ คือ เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ได้มีโอกาสรับทราบข้อมูลสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในระดับโลก การส่งผลกระทบปรับตัวของประเทศในภูมิภาคเอเชีย ซึ่งจะมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการล่าสุดหรือแนวโน้มการบริหารจัดการที่จะมีผลต่อประเทศสมาชิก โดยได้เชิญผู้บริหารสูงสุดจากองค์กรในประเทศญี่ปุ่นและประเทศสมาชิกเข้าร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในครั้งนี้ เช่น การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (พลวัต) ด้านเศรษฐกิจมหภาคที่เกิดขึ้นในทวีปเอเชีย เช่น ข้อตกลงการค้าเสรี ความตกลงหุ้นส่วนเศรษฐกิจที่ใกล้ชิดกันระหว่างประเทศ (Economic Partnership Agreement) เป็นต้น ซึ่งมีผลต่อการบริหารจัดการองค์กรข้ามชาติที่มีสาขาทั่วโลก กระบวนการสร้างคุณค่าทางธุรกิจ (Value - Creating Process) และการค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จในบทบาทด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสูงสุดขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ โดยมีสาระสำคัญดังนี้

1. การบรรยายเรื่อง "Asian Diversity and Dynamism of Innovation Management" โดย Dr.Yoshiya Teramoto, Professor of Waseda Business School, Graduate School of Commerce Waseda University

วิทยากรได้นำเสนอสามเหลี่ยมศักยภาพสำหรับอนาคตเอเชีย (Positive Triangle for the Asia's Future) ที่นำเสนอ ดังนี้

ประเทศในกลุ่มเอเชียตะวันออก (เอเซีย+10+ญี่ปุ่น+จีน+เกาหลี) จะเป็นกลุ่มประเทศที่เป็นกำลังหลักของระบบเศรษฐกิจโลก เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) เติบโตรวดเร็วที่สุด คือ ร้อยละ 3-5 โดยเฉลี่ยทางสภาพยุโรป ในปี 2010 และจะแซงหน้าสหรัฐอเมริกาในราวปี 2014 โดยเฉพาะจีนจะเพิ่มมหาอำนาจทางเศรษฐกิจ ในปี 2020 สามปัจจัยหลักที่กระตุ้นให้เศรษฐกิจเติบโต คือ 1. การเพิ่มขึ้นของการสะสมทุน 2. การเพิ่มขึ้นของกำลังแรงงาน และ 3. การเพิ่มขึ้นของนวัตกรรมการผลิต



นวัตกรรมในศตวรรษที่ 21 ควรมี 4 แบบ ได้แก่

- 1) นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ (Product innovation) เช่น รูปแบบรถยนต์ที่มีวิวัฒนาการตั้งแต่ฟอร์ดโมเดล ที ในปี 1908 - 1927 จนมาถึงแบบรถประหยัคพลังงานแบบนาโนในปี 2009
- 2) นวัตกรรมด้านกระบวนการ (Process innovation) ในอดีตกระบวนการผลิตเป็นการผลิตที่เน้นปริมาณมาก (Mass production) กระบวนการผลิตนั้นเป็นการประกอบผลิตภัณฑ์จากชิ้นส่วนย่อยๆ ออกมาเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปที่ต้องการ มักจะเรียกว่าสายการประกอบ (Assembly Line) โดยแบ่งงานและหน้าที่พนักงานตามชิ้นส่วนย่อยๆ ดังกล่าว การบริหารสินค้าคงคลังที่ดีเป็นสิ่งจำเป็นเนื่องจากผลิตภัณฑ์ปริมาณมากและพนักงานมีความชำนาญเฉพาะด้านตามงานและหน้าที่เท่านั้น แต่ปัจจุบันนวัตกรรมด้านกระบวนการก่อให้เกิดกระบวนการผลิตแบบกลุ่มย่อย (Cellular manufacturing) โดยรวมงานและเครื่องจักรที่หลากหลายเข้าเป็นกลุ่มย่อยตามกลุ่มผลิตภัณฑ์ จึงลดการขนส่ง เคลื่อนย้ายทั้งวัตถุดิบ

และพนักงาน การปรับเปลี่ยนกระบวนการมีความยืดหยุ่นสูงจึงไม่มุ่งเน้นการผลิตปริมาณมาก แต่เป็นการผลิตตามจำนวนที่ต้องการเท่านั้น ลดปริมาณสินค้าคงคลัง ก่อให้เกิดการพัฒนาทักษะความชำนาญที่หลากหลายแก่พนักงานและการทำงานเป็นทีม

3) นวัตกรรมด้านรูปแบบธุรกิจ (Business innovation) เช่น การให้บริการแบบ value creation ของสายการบินสิงคโปร์ และ KOMTRAX ที่เป็นธุรกิจเกี่ยวกับการสื่อสารไร้สายที่มีการออกแบบรูปแบบธุรกิจที่มีความเชื่อมโยงกันในทุกด้านที่มีระบบการดำเนินการที่ต้องเชื่อมโยงกันกว่า 200,000 ระบบ เป็นต้น

4) นวัตกรรมทางด้านสังคม (Social innovation) เช่น GRAMEEN Bank ในบังกลาเทศที่เป็นธนาคารเพื่อผู้ยากไร้แห่งแรกของโลก เป็นต้น

จุดแข็งที่ทำให้เอเชียมีการเติบโตอย่างมีศักยภาพในอนาคต คือ ความหลากหลายที่เอเชียมีมากกว่าทวีปอื่นๆ เช่น ภาษาท้องถิ่น วัฒนธรรม เป็นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน นำไปสู่การเพิ่มขึ้นของโอกาสที่จะรวมฐานองค์ความรู้ต่างๆ ซึ่งยังมีความแตกต่างมาก ส่วนผสมของความแตกต่างแต่ละด้านก็ยังมีหลายมิติมากขึ้น อันจะก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ ดังนั้น จึงต้องมีการแลกเปลี่ยนความรู้พื้นฐาน (Common knowledge) เพื่อลดความหลากหลายและให้มีการสื่อสารอย่างรวดเร็วเพื่อเพิ่มการผนึกกำลัง (Synergy)

2. การบรรยายเรื่อง “Japan’s EPA/FTA and Regional Economic Integration Policy” โดย Mr.Kazutoshi SHIMURA, Deputy Director, Economic Partnership Division, Trade Policy Bureau, Ministry of Economic, Trade and Industry of Japan.

วิทยากรได้บรรยายความคืบหน้าในนโยบายการค้าของญี่ปุ่น ทั้งความตกลงหุ้นส่วนทางเศรษฐกิจ (Economic Partnership Agreement: EPA) และเขตการค้าเสรี (Free Trade Agreement: FTA) โดยขอบเขตการค้าของญี่ปุ่นแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ 1. ระดับความร่วมมือ 2. ระดับการอำนวยความสะดวกด้านการค้าและการลงทุนและ 3. ระดับการเปิดเสรีทางการค้าและการลงทุน

กรอบความร่วมมือด้าน EPA มี 3 ด้าน คือ

1. การหมุนเวียนโดยเสรีของสินค้า บริการ และทรัพยากรบุคคล
2. สิ่งอำนวยความสะดวกและการปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อกิจกรรมทางธุรกิจ
3. การพัฒนาที่มั่นคงและยั่งยืนโดยให้เกิดความร่วมมือในหลายพื้นที่

ความร่วมมือด้าน EPA และ FTA ของญี่ปุ่นกับประเทศต่างๆ ทั้งในระดับทวิภาคี (Bilateral) และพหุภาคี (Multilateral) ได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบและมีสถานะที่มีความคืบหน้าเป็นลำดับทั้งอาเซียน-ญี่ปุ่นและทวิภาคีระหว่างญี่ปุ่นกับอินเดีย ญี่ปุ่นกับออสเตรเลีย สำหรับญี่ปุ่นกับจีนยังไม่ได้เริ่มศึกษา ญี่ปุ่นกับเกาหลีใต้สถานะล่าสุดได้ยุติการเจรจา ก่อน ประเด็นที่น่าสนใจ คือ การขยายความร่วมมือกับเอเชีย-แปซิฟิก ที่เป็นแหล่งทางเศรษฐกิจที่มีความสำคัญที่สุดของญี่ปุ่น

สำหรับข้อตกลงด้านการลงทุนระหว่างประเทศ (International Investment Agreements: IIAs) ญี่ปุ่นได้วางกลยุทธ์ที่เริ่มจากทราดพื้นฐานการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศที่มีความแตกต่างทั้งในยุโรปตะวันออก อเมริกาใต้ ตะวันออกกลาง และแอฟริกา นอกจากนี้ยังให้มีการเจรจาในระดับทวิภาคี อย่างเป็นรูปธรรม อีกทั้งให้ความสำคัญกับการแข่งขันด้านทรัพยากรธรรมชาติ และพลังงาน สิ่งเหล่านี้ทางญี่ปุ่นจำเป็นต้องให้การสนับสนุนและคุ้มครองบริษัทข้ามชาติในการลงทุนขยายธุรกิจ นอกจากนี้ รัฐบาลญี่ปุ่นได้กำหนดแผนภูมิการกำหนดนโยบายทางเศรษฐกิจและการขนส่ง การยืดหยุ่นในด้านการเจรจาต่อรองและการตัดสินใจที่ชัดเจนในการเจรจาในระดับทวิภาคี

3. การบรรยายเรื่อง “Korea’s FTA Policy” โดย Mr.Insang HWANG, Director of FTA Policy and Planning, Ministry of Foreign Affairs and Trade, Korea

วิทยากรได้กล่าวถึงสถานการณ์โดยรวมของ FTA ว่าขณะนี้การจัดทำข้อตกลง FTA ที่มีประสิทธิภาพมีมากกว่า 287 ข้อตกลง ครอบคลุมสัดส่วนการค้าโลกมากกว่าร้อยละ 50 ที่น่าสนใจ คือ ประเทศชิลีเป็นประเทศที่มี FTA ถึง 21 ข้อตกลง (อันดับ 3 ของโลก) และมีจำนวนประเทศที่เป็นคู่ตกลงถึง 57 ประเทศซึ่งมากที่สุดในโลก โดยการแพร่ขยายของ FTA เกิดจากความสำเร็จของการรวมตัวของกลุ่มต่างๆ เช่น สหภาพยุโรป นาฟตาและอาเซียน ขณะที่อีกด้านหนึ่งเกิดความล่าช้าของ Multilateral trade liberalization และ แรงกดดันจากภาคธุรกิจในประเทศ

เกาหลีมีนโยบายที่จะทำข้อตกลง FTA กับหลายประเทศที่สำคัญ คือ สหภาพยุโรป ชิลี European Free Trade Association (EFTA) สิงคโปร์ สหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่น เหตุผลหลัก คือ ความสำเร็จของการรวมกลุ่มของ สหภาพยุโรป นาฟตา เมอร์โคซูร์ (MERCOSUR) หรือตลาดร่วมอเมริกาใต้ตอนล่างและอาเซียน อย่างไรก็ตาม การเจรจาแบบพหุภาคียังไม่เป็นผลสำเร็จด้วยมีแรงกดดันจากกลุ่มธุรกิจที่มีฐานการผลิตในประเทศที่มีความพร้อมในการลงทุนในต่างประเทศ เกาหลีได้เปิดการเจรจายนโยบาย FTA กับชิลีเป็นประเทศแรกในปี 1998 และได้มีการพัฒนาสู่ FTA Roadmap ในปี 2003 โดยเน้นศักยภาพการเข้าสู่ตลาดระดับโลกและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และกำหนดกรอบด้านกฎหมาย และการจัดตั้งสถาบันที่เอื้อต่อการส่งเสริมบรรยากาศการทำธุรกิจ ตลอดจนเพิ่มการดูแลสวัสดิการของผู้บริโภค เกาหลีได้กำหนดกลยุทธ์ในการตั้งเครือข่าย FTA ในระดับโลกเพื่อเกาหลีขึ้นโดยการตั้งเป้าหมายจะขยายสัดส่วนน้ำหนักทางการค้าจากร้อยละ 14.6 ไปถึงร้อยละ 80 และได้จัดทำข้อตกลงในการพัฒนาคุณภาพการค้ากับประเทศที่มีประเด็นที่ละเอียดอ่อนโดยจัดทำเป็นระบบการค้าแบบพหุภาคี (Multilateral Trading System) สำหรับระดับการเปิดเสรีทางการค้ากับประเทศคู่ค้าสำคัญๆ กับเกาหลีมีความก้าวหน้ามากโดยจากข้อมูลสถิติมูลค่าการค้าเพิ่มขึ้นมากอย่างเห็นได้ชัดหลังจากเปิดเสรีทางการค้า (จากอัตราการเพิ่มขึ้นร้อยละ 11.6 เป็นร้อยละ 37.5) โดยในรอบ 4 ปี ชิลีมีการนำเข้าจากเกาหลีสูงถึงร้อยละ 60.3 นอกจากนี้อยู่ในระยะเวลา 1 ปี มูลค่าส่งออกจากเกาหลีไปยังกลุ่มประเทศอาเซียนสูงขึ้นถึงร้อยละ 25.0 จากผลที่เกิดขึ้นดังกล่าวสามารถกล่าวได้ว่า FTA ของเกาหลีทำให้เกิดประโยชน์ในทุกด้าน มีนโยบายและกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการใช้ประโยชน์จาก FTA ในการนำเข้าและส่งออก โดยมีเป้าหมายที่จะใช้ FTA เป็นกลไกสำคัญสำหรับการเติบโตทางเศรษฐกิจ โดยใช้กลยุทธ์ในการใช้ FTA ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในปี 2013 ซึ่งมีแผนรองรับ 5 ด้าน คือ

1. การปรับปรุงกระบวนการ
2. การให้ข้อมูลข่าวสารอย่างกว้างขวาง
3. การเสริมสร้างศักยภาพของภาคเอกชน
4. การเน้นในเรื่องการประชาสัมพันธ์และความร่วมมือ
5. การปรับโครงสร้างของระบบสนับสนุน

ในภาพรวมประเทศเกาหลีมีขีดความสามารถในทิศทางและเป้าหมายของการทำ FTA และมีการดำเนินการที่อยู่ในระดับต้นๆ ของโลกที่สำคัญ คือ สามารถใช้ประโยชน์จาก FTA ได้อย่างเป็นรูปธรรม



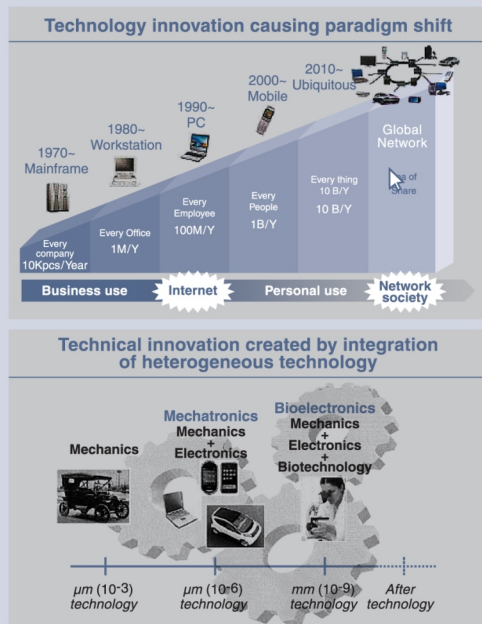


4. การบรรยายเรื่อง “Global Management of Tokyo Electron” โดย Mr.Tetsuro HIGASHI, Chairman of the Board, Tokyo Electron Limited. (TEL)

บริษัท TEL ได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 1963 ปัจจุบันมีจำนวนพนักงาน 10,204 คน สินค้าที่มียอดขายหลักของบริษัท คือ สารกึ่งตัวนำ (Semiconductor) โดยมีมูลค่าจำหน่ายเป็นอันดับสองในตลาดโลก โดยที่ตลาดนี้เติบโตมากกว่า 300 เท่าในช่วง 40 ปีที่ผ่านมา (จาก 1 พันล้านเหรียญสหรัฐในปี 1964 เพิ่มขึ้นเป็น 3 แสนพันล้านเหรียญสหรัฐในปี 2010) การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ได้แก่ นวัตกรรมทางเทคโนโลยีจาก Mainframe - workstation - PC - mobile และ global network ซึ่งทำให้เกิดการปรับเปลี่ยน (Paradigm Shift) การสื่อสารและนวัตกรรมช่วยทำให้การผลิตสามารถทำได้ในระดับ DNA โดยเทคโนโลยีนาโน (Nanotechnology) รวมถึงมีบูรณาการของเทคโนโลยีที่หลากหลาย (Heterogeneous technological innovation) เช่น หุ่นยนต์ (Robot) ชีวภาพทางการแพทย์ (bio-medical) เป็นต้น จากการคิดค้นนวัตกรรมทางเทคโนโลยีของผลิตภัณฑ์ที่มุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นตั้งแต่ปี 2001 เป็นต้นมา โดยเฉพาะจากลูกค้าในตลาดเอเชียที่เพิ่มขึ้นอย่างเด่นชัด ซึ่งเดิมตลาดหลัก ได้แก่ สหรัฐอเมริกาและยุโรป

กลยุทธ์ทางธุรกิจที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศในระดับโลกมีความสำคัญ ดังนี้

1. การตอบสนองความต้องการของลูกค้า
2. ผู้นำทางการพัฒนาเทคโนโลยีระดับโลก
3. การลงทุนในพลังงานใหม่



การเปลี่ยนแปลงทางสังคมในศตวรรษที่ 20 ที่เน้นด้านการปฏิรูปอุตสาหกรรม การผลิตเชิงปริมาณ การกำหนดมาตรฐานที่มีวิชาชีพเฉพาะไปสูศตวรรษที่ 21 ที่เน้นการเกิดคุณค่าใหม่ (New value) โดยเน้นนวัตกรรมเทคโนโลยีแบบองค์รวมที่สามารถทำงานในฟังก์ชันที่หลากหลาย เพื่อรองรับผู้บริโภคในประเทศเศรษฐกิจใหม่ (Emerging countries) โดยอยู่บนพื้นฐานของการจัดการมุ่งแสวงผลกำไร (Profit oriented operation)

หลังวิกฤตฟองสบู่ในอุตสาหกรรมไอที ในปี 2002 ขวัญกำลังใจพนักงานตกต่ำมาก ผู้บริหารได้ให้กำลังใจพนักงานทุกคน มีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมของ TEL คือ

Vision : A Company with Dream and Vitality

Dream and Vitality : Making profit by small number of experts, Challenging entirely new things in various fields and Non-sectionalism and non-bureaucratism

TEL Values : Pride, Challenge, Ownership, Teamwork and Awareness

วิสัยทัศน์ : บริษัทที่เต็มไปด้วยความฝันและชีวิตชีวา

ความฝันและมีชีวิตชีวา : สร้างผลกำไรโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวนน้อย พร้อมรับมือกับสิ่งใหม่ๆ และหลากหลาย โดยไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก

ค่านิยม : ความภาคภูมิใจ ความท้าทาย ความเป็นเจ้าของ การทำงานเป็นทีมและความตระหนักผลที่ได้รับจากความร่วมมือของพนักงานในการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน ทำให้ TEL สามารถผ่านวิกฤตไปด้วยดี มียอดขายสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องจนถึงวิกฤตซับไพรม์ (Lehman's fall) ที่ทำให้อัตราการขายตกลงอย่างมาก ผู้บริหารและพนักงานจึงได้จัดทำพันธกิจใหม่ 3 ด้าน คือ นวัตกรรม (Innovation) การเจริญเติบโต (Growth) และสิ่งแวดล้อม (Environment) ดังนี้

Innovation : Take central role in infrastructure of ICT industry which make people all over the world more comfortable and safer life, aggressively challenge technology innovation, and contribution of industries and the development of society

Environment : Contribute to reduce environmental burdens but also to solve global-scaled environmental problems

Growth : Develop "TEL New Growth Strategy"

นวัตกรรม คือ การเป็นศูนย์กลางของโครงสร้างพื้นฐานของอุตสาหกรรมไอซีที ที่ทำให้คนทั่วโลกมีความสุขสบายและปลอดภัยในชีวิต สร้างนวัตกรรมทางเทคโนโลยีอย่างแข็งแกร่งและมีส่วนช่วยเหลืออุตสาหกรรมและการพัฒนาสังคม

สิ่งแวดล้อม คือ การมีส่วนร่วมลดการด้านสิ่งแวดล้อม และรวมถึงการแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมระดับโลก การเติบโต คือ การจัดทำกลยุทธ์ใหม่เพื่อการเติบโตของ TEL

โดยสรุป ผู้บริหารสูงสุดของทุกองค์กร ต้องมีการสื่อสารถึงทิศทางที่ชัดเจนให้กับพนักงานตลอดเวลา โดยเฉพาะช่วงมีวิกฤตว่า บริษัทได้มีการปรับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรให้ทันสถานการณ์ โดยเน้นเรื่องนวัตกรรมเป็นตัวผลักดันองค์กร ควบคู่กับความรับผิดชอบต่อสังคมในการแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมขององค์กรระดับโลก



5. การบรรยายเรื่อง "Global Strategy and Manufacturing of Nambu"
โดย Mr.Kazushi NOMURA, President, NAMBU CO., LTD.

บริษัท Nambu ได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 1955 เป็นบริษัทขนาดกลางมีจำนวนพนักงาน 117 คน ดำเนินธุรกิจด้านการออกแบบ การผลิตและจำหน่ายกระบอกสูบไฮโดรลิกสำหรับแม่พิมพ์ดีดหล่อ (Die casting) การออกแบบแม่พิมพ์พลาสติกและกระบอกสูบแบบหมุน (rotary cylinders) ที่ใช้ในโรงงานอุตสาหกรรมเหล็กกล้า ซึ่งประสบความสำเร็จอย่างยิ่งทั้งในประเทศและขยายธุรกิจไปยังต่างประเทศ 9 ประเทศ เช่น อเมริกา ไทย ไต้หวัน เกาหลี จีน อินเดีย ยุโรป เป็นต้น มีนโยบายบริษัทมีดังนี้

Motto : To contribute to society by technology

Company Policy :

1. To concentrate our efforts on developing technology as much as possible and manufacturing the best quality products which can be recognized all over the world.
2. Our products have also been creative and we will never imitate the competitors, if we can.
3. The best gratitude for us is customers' satisfaction.

คติพจน์ : การเอื้อเฟื้อต่อสังคมด้วยเทคโนโลยี

นโยบายบริษัท คือ

1. มุ่งเน้นความพยายามในการพัฒนาเทคโนโลยีให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้และผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดีที่สุดในโลก
2. ผลิตสินค้าจากความคิดสร้างสรรค์และไม่ลอกเลียนแบบคู่แข่ง
3. สิ่งที่น่าถ้อยเทที่สุด คือความพึงพอใจของลูกค้า

จากนโยบายบริษัทมุ่งเน้นการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ด้วยความคิดสร้างสรรค์ให้ดีที่สุด ทำให้บริษัทสามารถจดทะเบียนลิขสิทธิ์ผลิตภัณฑ์ในญี่ปุ่น 11 ลิขสิทธิ์ และสหรัฐอเมริกา 4 ลิขสิทธิ์ โดยมีเป้าหมายที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจสูงสุดและเป็นบริษัทชั้นนำของโลกมีสาขาทั้งยุโรป สหรัฐอเมริกาและเอเชีย

ในด้านบริหารจัดการคุณภาพ บริษัทมีการใช้การปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตภาพ (Productivity Improvement) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง 5ส นั้น ได้นำมาเชื่อมโยงกับการปรับปรุงคุณภาพอย่างชัดเจนและหลีกเลี่ยง 3 K (Kitsui = ยุ่งยาก Kitana = สกปรก Kiken = อันตราย)

5 ส. (5 S)	เป้าหมาย (Objective)
สะสาง (Seiri)	การลดค่าใช้จ่าย (Cost reduction)
สะควก (Seiton)	การเพิ่มประสิทธิภาพ (Raise efficiency)
สะอาด (Seiso)	การปรับปรุงคุณภาพ (Quality improvement)
สุขลักษณะ (Seiketsu)	การรักษาสภาพให้คงอยู่ (To keep circumstance)
สร้างนิสัย (Shitsuke)	ปรับปรุงมาตรฐานทางจริยธรรมและความจงรักภักดีของแต่ละบุคคล (Improve individual moral standard, loyalties with good appearance)

จากความมุ่งมั่นดังกล่าวจึงส่งผลให้ Nambu ได้รับรางวัลมากมายในประเทศญี่ปุ่น เช่น Top 300 enterprises โดย METI Excellent Factory และ Model Factory โดย Small & Medium Enterprises Agency เป็นต้น

Mr.Nomura กล่าวว่าความสำเร็จโดยเฉพาะการขยายฐานการผลิตในต่างประเทศนั้นเกิดจากการเน้นในเรื่อง "คน" เพื่อสร้างความจงรักภักดี มีดังนี้

- ผู้บริหารมีอำนาจในการบริหารงาน
- มีการสื่อสารอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและพนักงาน
- พัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง เช่น มีการประชุมทุกเดือน การเข้าร่วมสัมมนาต่างๆ และงานแสดงสินค้าทั้งภายในและต่างประเทศ
- มีสวัสดิการและค่าตอบแทนที่ดี เช่น การขึ้นเงินเดือนให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจอย่างทันการณ์
- จัดสภาพแวดล้อมในโรงงานให้อำนวยความสะดวกในการทำงาน
- มีการกระตุ้นพนักงานอย่างต่อเนื่อง เช่น การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล (Individual KPIs) ให้ได้

เทียบเท่าระดับของคนที่ญี่ปุ่น มีกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ การจัดงานวันเกิด วันกีฬา การสอนภาษาโดยครูชาวต่างประเทศ ฯลฯ

โดยสรุป Nambu ประสบความสำเร็จในการขยายธุรกิจต่างประเทศ โดยมีจุดยืนชัดเจนไม่เน้นการขยายบริษัทแต่เน้นการสร้างขีดความสามารถหลัก (Core competency) ในการสร้างเทคโนโลยีด้วยตนเอง เน้นเรื่องคุณภาพซึ่งมาจากการใช้เครื่องมือการเพิ่มผลผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ การให้ความสำคัญและลงทุนในเรื่องความผูกพันของพนักงานเพื่อสร้างความจงรักภักดี มีการสื่อสารกับพนักงานในทุกระดับด้วยตนเอง และมีความเข้าใจในเรื่องการบริหารความหลากหลายทางความคิด และวัฒนธรรมของพนักงาน

6. การบรรยายเรื่อง "MOL's Global Management"
โดย Mr.Akimitsu ASHIDA, Representative Director, Chairman of the Board, Chairman Executive Officer, Mitsui O.S.K. Lines, Ltd. (MOL)

บริษัท MOL ก่อตั้งเมื่อปี 1884 ดำเนินธุรกิจด้านการขนส่งสินค้าทางเรือระหว่างประเทศ ซึ่งเป็นธุรกิจสำคัญที่สุดด้านระบบโครงสร้างพื้นฐานที่ช่วยสนับสนุนเศรษฐกิจโลกโดยการค้าระหว่างประเทศที่มีสัดส่วนเพิ่มขึ้นในช่วง 10 ปี โดยจากร้อยละ 25 ของ GDP ในปี 2000 เป็นร้อยละ 30 ในปี 2011 สินค้าหลักที่ขนส่งทางเรือที่มีการผลิตมากที่สุด 4 อันดับแรก คือ น้ำมันดิบ (ร้อยละ 52) แร่เหล็ก (ร้อยละ 48) รถยนต์ (ร้อยละ 43) และถั่วเหลือง (ร้อยละ 35) ปัจจุบัน MOL มีเรือขนส่งสินค้ามากที่สุดในโลก เช่น เรือบรรทุกคอนเทนเนอร์ เรือบรรทุกถยนต์ เรือแท่งบรรทุกธัญพืชของเหลว เรือบรรทุกก๊าซธรรมชาติในรูปแบบเหลว เรือบรรทุกถ่านหิน เรือบรรทุกหินเหล็ก เป็นต้น ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจโลกในปัจจุบันส่งผลกระทบต่อบริษัท แต่การที่มีเรืออยู่หลากหลายประเภท บางประเภทถือว่าอยู่ในสภาพดี จึงไม่ได้รับผลกระทบมากนักแต่ MOL เชื่อว่าจะสามารถเจริญเติบโตได้โดยมีแผนการขยายธุรกิจทุกปี เพื่อตอบสนองความต้องการของประชากรโลก โดยการลงทุนในสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และมีแผนสร้างเรือใหม่ประมาณ 70 ลำ ใช้เงินลงทุนประมาณ 40,000 ล้านดอลลาร์

ด้านการบริหารจัดการภายในองค์กรที่มีสาขาทั่วโลก พนักงานมีความหลากหลายทั้งด้านเชื้อชาติ วัฒนธรรม MOL Global Management เน้นเรื่องคนมากที่สุดโดยมี โครงการ "MOL POWER" ซึ่งย่อมาจาก "MOL Liner's Program Of the World-wide Empowering of Human Resource" ซึ่งมีเป้าหมายหลัก 2 อย่าง คือ



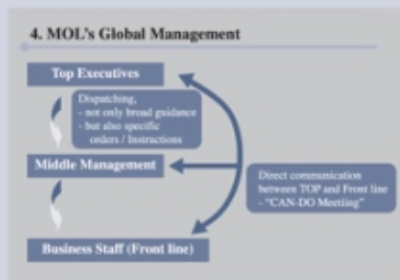
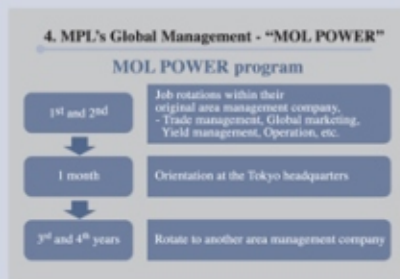
- To ensure that future key management positions are filled by talents not only from Japan but also from all over the world.
- To support employee in the development of skills, knowledge & capabilities required for management position by ensuring the acquirement of necessary experience and exposure throughout MOL network.
- เพื่อให้แน่ใจว่าตำแหน่งผู้บริหารในอนาคตต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถจากหลากหลายประเทศ ไม่เพียงเฉพาะจากประเทศญี่ปุ่นเท่านั้น
- สนับสนุนพนักงานในการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถสำหรับตำแหน่งผู้บริหารจากการเรียนรู้โดยประสบการณ์ที่จำเป็นผ่านเครือข่ายของ MOL

จากวัตถุประสงค์ดังกล่าวเพื่อสร้างทีมงาน MOL ที่แข็งแกร่ง พนักงานทุกระดับตั้งแต่ช่วง 1 - 2 ปีแรกจะมีการหมุนเวียนงานด้านบริหารจัดการ เพื่อให้รอบรู้งานทุกด้านของบริษัททั้งด้านการบริหาร การค้า การตลาดต่างประเทศ การบริหารผลตอบแทนและการบริหารจัดการทั่วไปในกิจการเดินเรือขนส่งสินค้าช่วง 3 และ 4 ปี ต้องมีการหมุนเวียนไปประจำสาขาอื่นเพื่อเรียนรู้ความแตกต่างด้านภูมิศาสตร์สาย-ความก้าวหน้าในอาชีพ (Career path) ของพนักงานจะขยายได้ทั้งในประเทศ และไปยังประเทศอื่นๆ ได้

การหมุนเวียนงานดังกล่าวจะเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานที่จะขึ้นเป็นผู้บริหารในอนาคตไม่ว่าจะทำงานที่ใดในโลกได้อย่างดี

นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับสูงได้ให้ความสำคัญกับการสื่อสารและถ่ายทอดตามลำดับการบังคับบัญชาให้คนในองค์กรได้เข้าใจนโยบายของบริษัทได้อย่างทั่วถึง Mr.Ashida ได้เน้นว่าการบริหารองค์กรข้ามประเทศให้สำเร็จนั้นต้องมีการสื่อสารที่ทั่วถึงในทุกระดับโดยบริษัทได้วางโครงสร้างไว้ดังนี้

ผู้บริหารระดับสูงมอบหมายงานให้ทั้งภาพกว้างและเจาะลึก (Specific instructions) ที่สำคัญจะต้องมีการสื่อสารโดยตรงกับระดับปฏิบัติงาน (Frontline) ในการประชุมที่เรียกว่า **"CAN-DO Meeting"** เพื่อให้ Frontline เข้าใจความต้องการของผู้บริหารได้ถูกต้องและให้ออกสันทนาการในการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) กับผู้บริหารโดยตรง เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ ที่สำคัญผู้บริหารได้สัมผัสกับบรรยากาศการทำงานจริงของหน่วยธุรกิจต่างๆ และพบปัญหาที่อาจแอบแฝงในองค์กรที่ผู้บริหารไม่เคยทราบ



ในแต่ละปีจะมีการประชุม CAN-DO Meeting ในประเทศต่างๆ กว่า 37 ครั้ง ซึ่งเป็นการประชุมที่ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีและมีการหารือกันอย่างจริงจัง โดยเป็นการผลักดันให้ระดับบริหารมีส่วนร่วมเข้าใจในบรรยากาศการทำงานในแต่ละธุรกิจ สามารถเข้าถึงปัญหาได้อย่างชัดเจนและหากพนักงานคนใดไม่มีการให้ข้อมูลย้อนกลับก็จะถูกพิจารณาจากองค์กร ว่าไม่มีศักยภาพและไม่ได้ทำประโยชน์ให้องค์กร

โดยสรุปผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสื่อสารโดยตรงกับพนักงานปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจความต้องการของผู้บริหารได้ถูกต้อง และได้รับข้อมูลป้อนกลับจากพนักงานโดยตรงเพื่อการปรับปรุง อีกทั้งมีการพัฒนาพนักงานโดยการฝึกอบรมและหมุนเวียนงาน เพื่อให้พนักงานมีประสบการณ์หลากหลายที่จำเป็นเพื่อให้มีความก้าวหน้าในงานที่เปิดกว้างข้ามประเทศ

7. การบรรยายเรื่อง "Japanese Food Culture to the world OOTOYA's Global Strategy"
โดย Mr.Hisami MITSUMORI, President, OOTOYA CO., LTD.

OOTOYA เป็นร้านอาหารญี่ปุ่นที่ประสบความสำเร็จอย่างดี ในการขยายธุรกิจไปในต่างประเทศ เริ่มดำเนินการในปี 1983 มีพนักงานทั้งหมด 938 คน มีร้านอาหาร 277 แห่ง โดย 231 แห่งอยู่ในญี่ปุ่น และ 46 แห่งกระจายใน 5 ประเทศ ได้แก่ ไทย (27) ไต้หวัน (12) ฮองกง (3) อินโดนีเซีย (2) และ สิงคโปร์ (2) โดยมียอดขายในปี 2010 ทั้งสิ้นประมาณ 16,872 ล้านบาท

สาเหตุหลักที่ต้องขยายตลาดไปต่างประเทศเพราะตลาดร้านอาหารในญี่ปุ่นเริ่มหดตัว รวมทั้งบริษัทต้องการค้นหาและพัฒนาผู้ที่ขึ้นมาเป็นผู้บริหารระดับสูงในอนาคต (Successors) ที่สำคัญที่สุด คือ ต้องการเผยแพร่วัฒนธรรมด้านอาหารของญี่ปุ่นไปสู่ประเทศอื่นๆ ในเอเชียซึ่งกำลังทวีความสำคัญในเศรษฐกิจโลก

หลักการในการบริหารของ OOTOYA คือการส่งเสริมสุขภาพทางกายและจิตเพื่อการเติบโตและการพัฒนามนุษยชาติด้วยการบริการด้านอาหาร

กลยุทธ์การจัดการแบบสากล (Global strategy) คือ ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) โดยการให้บริการอาหารที่มีเอกลักษณ์ของตนเอง ไม่ว่าร้านจะอยู่ในประเทศใดโดยยึดหลักดังนี้



1. หลักการบริหารจัดการ รวมทั้งเมนูและรสชาติอาหารจะเหมือนกับร้าน OOTOYA ในญี่ปุ่น โดย 1 ใน 3 ของวัตถุดิบที่ใช้จะนำเข้าจากญี่ปุ่น รวมทั้งอาหารจะปรุงที่ร้านแต่ละแห่งโดยไม่มีการครัวกลาง (Central kitchen)

2. สิ่งที่แตกต่างกันจากการปฏิบัติการในญี่ปุ่น คือ มีการเตรียมอาหารบางอย่างที่ร้านมากขึ้น เช่น ซูชิมีโซะ ผักดอง แสมเบอร์เกอร์ เป็นต้น

นอกจากนี้ มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าในแต่ละประเทศ ทำให้ทราบว่าลูกค้าในต่างประเทศมีพฤติกรรมการบริโภคที่ต่างกัน เมื่อเข้ามาทานที่ร้าน OOTOYA เพราะต้องการอาหารที่มีคุณภาพและลูกค้าส่วนใหญ่ร้อยละ 70 เป็นคนท้องถิ่นที่มีฐานะค่อนข้างดี สำหรับเมนูในอนาคตของ OOTOYA คือ การพัฒนารูปแบบธุรกิจ (Business Model) ที่สามารถให้บริการอาหารที่มีคุณภาพเหมือนเดิมแต่ในราคาที่ต่ำกว่า และการให้บริการส่งอาหารถึงบ้าน วิทยากรกล่าวว่าเมืองหุ้นในประเทศไทยจะต้องหาพื้นที่ที่มีจุดยืนในการทำธุรกิจเหมือนกัน และรวมกันแบบ win-win ซึ่งในประเทศไทย บริษัท เบทาโกร เป็นหุ้นส่วนที่ช่วยส่งเสริมจุดยืนที่มีคุณภาพให้

โดยสรุป ความสำเร็จของ OOTOYA เกิดจากการวางกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการใช้ Product Differentiation โดยให้บริการอาหารที่ยังคงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ของอาหารญี่ปุ่น ถึงแม้จะต้องมีต้นทุนที่สูงกว่าร้านอาหารญี่ปุ่นคู่แข่งที่มีอยู่ทั่วไปในประเทศต่างๆ โดยมีหัวใจหลักความต้องการของลูกค้าปัจจุบันและลูกค้าในอนาคตได้เป็นอย่างดี

B. การบรรยายเรื่อง “Evaluation of Corporate Management through Global Dynamism”
โดย Professor Shigemi YONEYAMA, National Graduate Institute for Policy Studies.

วิทยากรได้ศึกษาและเขียนหนังสือเรื่อง Persistence and Transcendence: Case Study of Asian ได้รวบรวมแนวคิดการบริหารจัดการของบริษัทชั้นนำข้ามชาติในหลายประเทศ เช่น Toyota Motor (ญี่ปุ่น) TATA (อินเดีย) HSBC (ฮ่องกง/อังกฤษ) Singapore Airline (สิงคโปร์) เป็นต้น ผลจากการศึกษาพบว่าแต่ละธุรกิจล้วนมีการกำหนดกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการที่ซับซ้อน โดยมีการปรับตัวให้มีความยืดหยุ่นต่อปัจจัยที่มีความหลากหลายของแต่ละประเทศ และมีการปรับการบริหารจัดการแบบองค์รวม ให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับธุรกิจระดับโลก เช่น การมีระบบการบริหารจัดการแบบผสมผสานระหว่างการบริหารแบบรวมกับการบริหารแบบกระจายอำนาจความรับผิดชอบ หรือการมีระบบบริหารที่มีมาตรฐานระดับโลกที่ตระหนักถึงความต้องการในแต่ละท้องถิ่นและคำนึงถึงปัญหาที่แตกต่างของแต่ละประเทศ ในด้านภาวะผู้นำนั้น จะสร้างความสมดุลระหว่างภาวะผู้นำแบบ “Self - confidence” ผู้ “Open-mindedness” เพื่อรับฟังความคิดเห็นพนักงานในระดับต่างๆ

การกำหนดกลยุทธ์ระดับสากล ภายใต้แนวคิด ADDING (Ghemawat, 2007) มีดังนี้

A = Adding volume (การเพิ่มปริมาณ)

D = Decreasing costs (การลดต้นทุน)

D = Differentiating / Increasing willing to pay (WTP) (การทำให้แตกต่าง/การเพิ่มความเต็มใจในการจ่าย)

I = Improving industrial attractiveness (การเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน)

N = Normalizing risk (การทำให้ความเสี่ยงให้เป็นกลางปกติ)

G = Gaining knowledge (การเพิ่มพูนความรู้)

แนวคิดดังกล่าวจะอยู่ในหลักการของการสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจใหม่ในลักษณะผสมผสานให้เกิดคุณค่าสูงสุด สิ่งที่น่าสนใจ คือ การนำเสนอกลยุทธ์แบบเปลี่ยนผ่าน (Transitional strategy) ไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ตามความหลากหลายของตลาดมากขึ้น (Meta - national strategy) โดยที่ Transitional strategy จะเน้นการผสมผสานของประสิทธิภาพของการทำธุรกิจระดับสากลกับการตอบสนองประโยชน์ของธุรกิจระดับท้องถิ่น

การกำหนดกลยุทธ์ระดับโลกมีดังนี้

1. Globalization คือ การพัฒนาสินค้าและบริการธุรกิจในประเทศตนเองแล้วส่งขายไปทั่วโลก โดยผลิตสินค้าแบบประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale) นวัตกรรมของผลิตภัณฑ์เกิดขึ้นจากการพัฒนาสินค้าที่มีคุณภาพดี แล้วมีการกระจายสินค้าไปยังตลาดโลก เช่น โค้ก

2. Glocalization คือ การพัฒนาปรับปรุงสินค้าและบริการที่ผลิตออกจำหน่ายทั่วโลก ให้เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละประเทศที่มีความแตกต่างกัน โดยดัดแปลงให้เข้ากับตลาดในประเทศนั้นๆ

3. Local Innovation คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ขายสินค้าและบริการ แบบ in-country, for-country นวัตกรรมของสินค้าขึ้นอยู่กับความต้องการภายในประเทศเป็นหลัก โดยเริ่มจากศูนย์

(หาความต้องการของลูกค้าท้องถิ่นก่อนผลิต โดยไม่ได้ขึ้นอยู่กับสินค้าและการบริการที่มีอยู่แล้ว โดยอาจมีความแตกต่างในตลาดแต่ละท้องถิ่นในประเทศ)

4. Reverse Innovation คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ขายสินค้าและบริการในประเทศแบบ in-country, for the world แล้วดัดแปลงเพื่อขายไปทั่วโลก โดยมุ่งสู่ความแพร่หลายในระดับโลก เช่น



- GE Healthcare ผลิต ultra-portable electrocardiogram machine เพื่อขายในอินเดียและจีน แต่ได้ผลิตสินค้าดังกล่าวขายในสหรัฐอเมริกาในราคาต่ำกว่าสินค้าประเภทเดียวกันกว่าร้อยละ 80

- Nestle ผลิต Maggie สามารถขาย Low cost, Low fat dried noodles เพื่อขายคนอินเดียในชนบทและผลิตอาหารเพื่อสุขภาพ (Health food) เพื่อขายในออสเตรเลียและนิวซีแลนด์

- Procter & Gamble ผลิตยาแก้ไอ Vicks Honey Cough เพื่อขายในเม็กซิโก ยุโรป และอเมริกาและทำรายได้ยอดเยี่ยม ญี่ปุ่นนั้นได้ทำ Reverse Innovation โดยไม่สู้ตัว เช่น การนำรถยนต์นั่งขนาดเล็กที่เกิดจากนวัตกรรมด้านรถยนต์เพื่อตอบสนองผู้ใช้ในญี่ปุ่นไปผลิตตลาดในประเทศต่างๆ ทั่วโลก

ได้สำเร็จอย่างงดงาม Reverse Innovation อาจเกิดในประเทศกำลังพัฒนาได้ เช่น TATA Motor ผลิตรถ TATA Nano เพื่อขายคนอินเดีย แต่ปัจจุบันมีแผนดัดแปลงรถให้ดีขึ้นเพื่อขายในตลาดยุโรป เรียกว่า “TATA Europa”



ขณะนี้ Multi-national companies (MNC) หลายแห่งกำลังมุ่งไปสู่ Reverse Innovation ด้วยการสร้าง Local Innovation ซึ่งเป็นส่วนแรกของ Reverse Innovation ด้วยการพัฒนา Regional specialists ขึ้น เช่น Samsung อนุญาตให้พนักงานพักงาน 1 ปี เพื่อไปอยู่ต่างประเทศเพื่อเรียนรู้ภาษาท้องถิ่น วัฒนธรรม สังคม และความต้องการของลูกค้าในประเทศนั้นๆ นอกจากนี้ MNC ยังควรสร้างหุ้นส่วนกับบริษัทและคนในประเทศต่างๆ ที่จะเข้าไปลงทุน และการให้สิทธิพนักงานในประเทศสามารถออกแบบ ทำการตลาด ดูแลด้านคุณภาพได้เอง จึงจะสามารถต่อยอดไปเป็น Reverse Innovation ได้ สิ่งที่ MNC ควรเตรียมความพร้อม คือ ต้องเข้าใจปัญหาและความต้องการของลูกค้าในประเทศนั้นๆ การเข้าถึงแหล่งแรงงานที่มีทักษะ แหล่งวัตถุดิบ เครือข่ายห่วงโซ่อุปทาน การบริหารจัดการในประเทศซึ่งขาดระบบสาธารณสุขโลก ซึ่งบริษัทท้องถิ่นจะทำได้ดีกว่าในหลายๆ ด้าน

ทั้งนี้ ผู้ปูนได้กำหนดกลยุทธ์ของประเทศในระยะยาวจนถึงปี 2020 ไว้ว่า

1. การเจริญเติบโตที่คิดในรูปของตัวเลข (Nominal growth) และการเติบโตที่แท้จริง (Real growth) อยู่ที่ระดับร้อยละ 3 และร้อยละ 2 ตามลำดับ (ปี 2010 อยู่ที่ระดับร้อยละ 1)
2. การกระตุ้นให้ระดับราคาผู้บริโภคเพิ่มขึ้นเป็นบวกให้ได้ภายในปี 2011 จากปัจจุบันที่มีค่าติดลบ (ในรอบ 20 ปีที่ผ่านมาเป็นระดับร้อยละ 0)
3. การรักษาระดับอัตราการว่างงานอยู่ที่ร้อยละ 3 - 4 (ปัจจุบันอยู่ที่ระดับร้อยละ 5)

การกำหนดกลยุทธ์ของประเทศ 7 ด้าน แบ่งเป็น

การกำหนดนโยบายและมาตรการด้านความต้องการ มีกลยุทธ์ 4 ด้าน คือ

1. นวัตกรรมด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อม (Green Innovation)
2. นวัตกรรมด้านคุณภาพชีวิต (Life Innovation)
3. การเข้าสู่โอกาสการค้าและการลงทุนในตลาดเอเชีย
4. การเป็นประเทศที่มีแหล่งท่องเที่ยวที่น่าสนใจและให้ความสำคัญกับการฟื้นฟูท้องถิ่นของญี่ปุ่น

การกำหนดนโยบายและมาตรการด้านปริมาณ มีกลยุทธ์ 3 ด้าน คือ

5. การเป็นประเทศที่มีฐานการพัฒนาที่ใช้เทคโนโลยีและวิทยาศาสตร์
6. การจ้างงานและการพัฒนาบุคลากร
7. การส่งเสริมการเจริญเติบโตของภาคการเงิน (ตลาดหลักทรัพย์ ตลาดเงิน และตลาดซื้อขายสินค้า)

โดยสรุป ขณะนี้แนวโน้มของบริษัทระดับโลก คือ จะทำอย่างไรเพื่อให้เกิดนวัตกรรมได้ในทุกแห่งทั้งในประเทศแม่หรือสำนักงานใหญ่ (Home country) และประเทศท้องถิ่น (Local country) และจะทำอย่างไรเพื่อให้สามารถผ่านนวัตกรรมซึ่งเกิดที่ใดก็ตามมาขายในตลาดโลกให้ได้มากที่สุด ดังนั้น บริษัทระดับโลกต้องพยายามคำนึงถึงและเข้าใจความหลากหลายของความคิด วัฒนธรรม ความต้องการของคนในประเทศต่างๆ และใช้จุดแข็งและลักษณะบ่งเฉพาะ (Strengths and Distinctiveness) ขององค์กรในการบริหารความหลากหลายดังกล่าว เพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด



ความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาดูงาน มีดังนี้

Omron Kyoto Taiyo Co., Ltd.

ความเป็นมา : บริษัทตั้งขึ้นในปี 1985 บริษัทเป็นกิจการร่วมค้า (Joint venture) ระหว่าง Omron และ Social Welfare Corporation Japan Sun Industries ปัจจุบันมีส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 40 ส่งสินค้าออกจำหน่ายกว่า 80 ประเทศทั่วโลก ทั้งยุโรปตอนกลาง อเมริกาเหนือ จีน และภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ตั้งขึ้นเพื่อให้โอกาสผู้พิการได้ใช้ความสามารถในการทำงาน ช่วยเหลือตนเองโดยไม่เป็นการให้ผู้อื่นและอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข

ผลิตภัณฑ์ : ชิ้นส่วนและอุปกรณ์ด้านอุตสาหกรรมยานยนต์ อุปกรณ์ไฟฟ้า ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ เช่น ปลั๊กตัวเมีย (sockets) เซนเซอร์ (sensors) และเครื่องจ่ายไฟ (power supply)

บุคลากร : มีพนักงานทั้งหมด 173 คน โดย 111 คนเป็นคนพิการ บริษัทได้มีนโยบายรับผู้พิการทางร่างกายที่สามารถทำงานให้กับบริษัทได้ โดยเริ่มในปี 2000 บริษัทได้นำเสนอต่อกระทรวงอุตสาหกรรมถึงนโยบายดังกล่าว เพื่อขอรับการสนับสนุนด้านสวัสดิการการจัดหาเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่เหมาะสมกับผู้พิการ ซึ่งได้ออกแบบเป็นพิเศษให้เหมาะสมกับสภาพร่างกาย เพื่อให้สามารถทำงานให้ได้สะดวกและปลอดภัย บริษัทมีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการทำธุรกิจไว้ว่า จะดำเนินธุรกิจที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสังคมและคำนึงถึงประชาชนเป็นลำดับแรก ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากโครงสร้างพนักงานที่เป็นผู้พิการมีสัดส่วนถึงร้อยละ 64.2

สิ่งที่ประทับใจ :

- การใช้พนักงานเต็มศักยภาพที่มี สังเกตว่าผู้พาเข็นรถเข็นเป็นพนักงานที่พิการทุกคน ซึ่งสร้างความมั่นใจและเห็นคุณค่าของตนเอง เช่น มีการฝึกอบรมพนักงานก่อนการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยมีการประเมินศักยภาพการทำงานทั้งก่อนและระหว่างทำงาน โดยตรวจความเร็วและความสามารถในการทำงานทุก 2 ปี ขึ้นกับความเสื่อมของสภาวะสุขภาพ (Health conditions)
- การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการออกแบบ การปรับปรุงโรงงาน เครื่องมือและกระบวนการให้เหมาะสมกับสภาพความพิการของพนักงาน เช่น ลิฟต์และทางเข้าออกที่กว้าง สำหรับพนักงานที่ใช้เก้าอี้รถเข็น (Wheelchair) การปรับระยะห่าง ความสูง ความลึกของสถานีงาน (Workstation) ให้พนักงานไม่ต้องเคลื่อนไหวมากเกินไปและสะดวกในการทำงาน ห้องน้ำสำหรับพนักงานที่ใช้เก้าอี้รถเข็น มีกีฬาให้ร่วมสนุก เช่น Wheelchair marathon / Wheelchair basketball



- การสร้างขวัญกำลังใจของพนักงานสูงมาก สังเกตได้จากสีหน้าและคำพูด มีความตั้งใจในการทำงาน มีความภาคภูมิใจในงานที่ทำและมีความสุขที่ไม่เป็นภาระของสังคม พนักงานภูมิใจที่ได้เสียภาษีเงินได้เช่นคนอื่น ๆ

- การใช้เครื่องมือการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity Improvement tools) อย่างมีประสิทธิภาพและให้พนักงานมีส่วนร่วม เช่น การทำ 3ส (จัดออก 2ส) การทำไคเซ็น (Kaizen) โดยมี 5 - 6 เรื่องต่อคน มีการทำรายงานการปรับปรุงบนเว็บไซต์ การทำ 4R การหลีกเลี่ยง (Reject) การหมุนเวียนกลับมาใช้ (Recycle) การนำกลับมาใช้ (Reuse) การลด (Reduce) การควบคุมด้วยการมองเห็น (Visual control) การใช้ผังก้างปลาในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา เป็นต้น

ประโยชน์ที่คณะผู้เขียนได้รับจากการเข้าร่วมโครงการในครั้งนี้

1. การสร้างเครือข่ายระหว่างผู้เข้าร่วมสัมมนาที่เป็นผู้บริหารระดับสูงจากองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนซึ่งเป็นประโยชน์ในอนาคต
2. การเพิ่มพูนความรู้ เปิดโลกทัศน์ทั้งจากงานศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการระดับโลก และประสบการณ์จากวิทยากรและผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร
3. การถ่ายทอดประสบการณ์ แนวคิดที่ได้จากการเข้าร่วมสัมมนาให้เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับฟังแนวคิดที่นำมากระตุ้นให้แสดงความคิดเห็นที่หลากหลาย เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์และมีคุณค่าต่อองค์กร
4. เรียนรู้บทบาทของเอเชียที่มีผลต่อเศรษฐกิจโลกและความสำคัญ ของการจัดการระดับโลก (Global Management) และการปรับตัวของวิสาหกิจข้ามชาติ (Multi-national Companies) ในการที่จะสร้างนวัตกรรมขึ้นต่อจนถึงความสามารถในการจัดการ และใช้ประโยชน์จากความหลากหลาย (Diversity)



ตบักขบขัน



มันน่า... ชะจริง ๆ

ณ ใต้รอยแฉก สันทองหล่อ เสียงโทรศัพท์ได้ดังขึ้นตอนที่ 2 ของวันอาทิตย์แรกในเดือนแห่งความรัก... “สวัสดีครับ...” เสียงร้องมาตามสายดังอ้อแอ้แต่ร็อนรน “ผมจอดรอไว้แล้วเข้าไปสังสรรค์กับเพื่อนๆ ในโรงแรมพอกลับออกมาที่รถ ตอนนี้อยู่คนเดียวครับว้ายว้ายยกเข้าไปหมดเลยทั้งวิทยุ โทรทัศน์ เครื่องเล่นซีดี เกียร์ แอร์ พวงมาลัย คันเร่ง เบรค แล้วก็...สวัสดีช่วยส่งลูกน้องมาตัวนะครับ”

ทันทีที่รับเรื่องร้องทุกข์ ร้อยแฉกก็วิทยุสั่งการเร่งด่วนให้รถสายตรวจเข้าไปดูสถานที่เกิดเหตุ จากนั้นอีกไม่นานหนุ่มซีเมาได้โทรศัพท์กลับมาอีกครั้งด้วยน้ำเสียงดังอ้อแอ้มาตามสายเหมือนเดิม “ท่านสวัสดีครับ... ผมไม่รู้จะขอโทษท่านสวัสดีอย่างไรดี... คือรถผมไม่ได้ถูกขโมยจี้ดรอกและของทุกอย่างอยู่ครบไม่มีอะไรหาย สาเหตุที่ผมโทรไปแจ้งครั้งแรกเป็นเพราะผมเปิดประตูหลัง... แล้วเข้าไปนั่งครับ...”



กล้าเลียนแบบ

หลังจากผู้โดยสารสายการบินนั่งประจำที่บนเครื่องบินแล้ว ชัยชาญหนุ่มมาลาทิ พบว่าเพื่อนผู้โดยสารที่นั่งติดกันกับเขาเป็นนกแก้ว จึงเกิดรู้สึกประหลาดใจเป็นอย่างมากแต่ก็ทำเป็นไม่ให้ความสนใจ แล้วเขาก็บอกพนักงานประจำเครื่องบินว่า “ผมต้องการกาแฟร้อน 1 ที่ ครับ” “ส่วนนั้น... ขึ้นต้องการวิสก็เร็วๆ ด้วยละ” นกแก้วสั่งตามด้วยน้ำเสียงห้วน พนักงานสาวประจำเครื่องบินหายไปเพียงชั่วครู่ก็กลับมาพร้อมวิสก็ 1 แก้ว แต่ไม่มีกาแฟของชัยชาญ “นี่แม่สาวซีเหล์...” นกแก้วร้องเรียกเสียงดังลั่นหลังกระดกวิสก็หมดแก้ว “เอออีก...เอาเหล์มาอีกหนึ่งแก้ว” พนักงานสาวทำเหมือนเดิมรีบไปเอาวิสก็มาเสิร์ฟนกแก้วแต่ไม่มีกาแฟของชัยชาญ และเขาก็เกิดหมดความอดทนพร้อมตัดสินใจลงใช้วิธีการแบบนกแก้ว “นี่แม่สาวซีเหล์...” เขาตะโกนดังเรียกพนักงานสาว “เอากาแฟมาเดี๋ยวนี้เลยนะ... ถ้ายังไม่อยากตกงาน” เธอหายไปเพียงเดี๋ยวเดียว แล้วก็มาพร้อมกับผู้ช่วยนักบินตัวใหญ่ดูแข็งแรงงายำ โดยไม่มีการพูดคุยอะไร เขาหัวค้อชัยชาญและนกแก้วโยนออกไปนอกเครื่องบินทันที ขณะที่ทั้งผู้โดยสารผู้พบนกแก้วหันมาชมเชยชัยชาญว่า “คุณมีใจถึงชะมัดเลย... รู้ทั้งรู้ว่าบินไม่ได้ ยังกล้าพูดแบบนี้... !”





คุณพรพลภัทร์ เจริญสวัสดิ์ นักบริหารงานทั่วไป 5 บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน)
คุณสุติ บุณณะเสถียร วิทยากร 6 การทางพิเศษแห่งประเทศไทย
คุณเพ็ญญา เมืองแก้ว นักวิเคราะห์ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)

APO Study Meeting on Innovation in Public-sector Service Delivery

1-5 พฤศจิกายน 2553 ณ กรุงจาการ์ตา ประเทศอินโดนีเซีย



ภาพผู้เข้าร่วมโครงการและวิทยากรทั้ง 4 ท่าน ณ Horison Hotel, Bekasi, Jakarta

งาน บริการนับเป็นเรื่องหลักที่ทุกหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนให้ความสำคัญ และปรับปรุงคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐของไทยที่ต้องดำเนินงานภายใต้ข้อจำกัด ซึ่งบางเรื่องเป็นการสั่งสมจากกราวรากฐานของระบบราชการไทยในอดีต เช่น มีขนาดขององค์กรที่ใหญ่โตและซับซ้อน มีวิธีการปฏิบัติงานที่ไม่ทันสมัย มีบุคลากรจำนวนมากส่งผลให้ระบบการบริหารงานไม่คล่องตัว เพราะยึดติดอยู่กับกฎระเบียบที่มากเกินไป ฯลฯ เหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยฉุดรั้งการพัฒนาคุณภาพบริการที่ต้องส่งมอบให้แก่ประชาชนทั้งสิ้น ในขณะที่เทคโนโลยีได้ก้าวหน้าไปและการติดต่อสื่อสารมีความรวดเร็ว ทำให้ปัจจุบันเป็นสังคมแห่งยุคข้อมูลข่าวสาร หน่วยงานภาครัฐจึงต้องเร่งพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพและยกระดับคุณภาพการบริการให้สอดคล้องกับสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด

องค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย (Asian Productivity Organization : APO) เล็งเห็นความสำคัญในประเด็นดังกล่าว จึงได้ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (Thailand Productivity Institute : TPII) และ Productivity Development Ministry of Manpower and Transmigration จัดโครงการ “Study Meeting on Innovation in Public-sector Service Delivery” ณ ประเทศอินโดนีเซีย มีผู้เข้าร่วมโครงการรวมทั้งสิ้น 20 คน จากประเทศสมาชิก 9 ประเทศ ได้แก่ ไทย มาเลเซีย อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ เวียดนาม ศรีลังกา ปากีสถาน อิหร่าน และเกาหลีใต้ วัตถุประสงค์หลัก คือ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้กระบวนการปรับปรุงการให้บริการของภาครัฐ ด้วยชี้วัดผลการปฏิบัติงาน KPIs (Key Performance Indicators) การให้บริการขององค์การภาครัฐ เครื่องมือ/เทคนิคที่ใช้ในการปรับปรุงผลผลิตภาพ วิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่ช่วยส่งเสริมและเพิ่มประสิทธิภาพการบริการให้ดีขึ้น โดยเปรียบเทียบกับแนวทางการปฏิบัติที่ดีและปัจจัยต่างๆ สำหรับการบริการของภาครัฐที่ประเทศสมาชิก APO ให้การยอมรับ สิ่งสำคัญ คือ การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร และการให้ศึกษาแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practices) จากผู้เชี่ยวชาญของประเทศต่างๆ ทั้งเป็นเวทีแห่งการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกันระหว่างประเทศสมาชิก APO ด้วย



สรุปสาระสำคัญที่ได้จากการเข้าร่วมโครงการ
และศึกษาดูงานได้ดังนี้



ขอบข่ายการปรับปรุงบริการภาครัฐ และตัวอย่างการให้บริการภาครัฐ
ของประเทศแคนาดา โดย Mr.Arthur Daniels, Canada



การปรับปรุงการบริการของภาครัฐมีองค์ประกอบทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก ตัวอย่างปัจจัยภายใน เช่น ภาครัฐมีนโยบายส่งเสริมการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ การริเริ่มกระบวนการใหม่ในองค์กร การพัฒนาทักษะพนักงานภายในองค์กร ปัจจัยภายนอก เช่น ความคาดหวังของประชาชนที่จะได้รับการบริการที่ดีขึ้น การปฏิรูปของภาครัฐ การมีทรัพยากรจำกัด การมีเทคโนโลยีสมัยใหม่และกระแสโลกาภิวัตน์ เป็นต้น ดังนั้น ภาครัฐจึงควรเร่งปรับปรุงบริการ ดังนี้

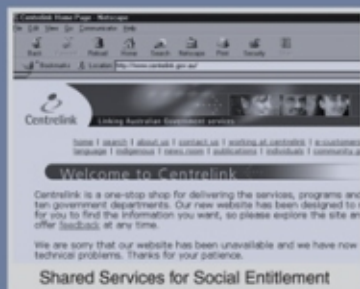


Mr.Arthur Daniels

- การให้ความสำคัญกับประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยสำรวจความต้องการ และความคาดหวังของประชาชนต่อภาครัฐ องค์กรหลายๆ แห่งอาจดำเนินงานร่วมกันและนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงและบูรณาการการให้บริการร่วมกันได้
- การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาให้บริการแก่ประชาชน เช่น บัตรสมาร์ตการ์ด การมีช่องทางสื่อสารสำหรับให้บริการผ่านสถานีโทรทัศน์ หรือผ่านทางโทรศัพท์/อินเทอร์เน็ตระหว่างภาครัฐและประชาชน เป็นต้น
- การปฏิรูประเบียบ ข้อบังคับให้เหมาะสม และทันสมัย เช่น ยกเลิกกฎระเบียบที่ซ้ำซ้อนและไม่จำเป็น

- การร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน (Public-private partnerships : PPP) เพื่อให้เกิดการสนับสนุน ทั้งด้านนวัตกรรม เทคโนโลยี ทักษะ ความเชี่ยวชาญ และงบประมาณ ในรูปแบบต่างๆ เช่น Design-Build (DB), Operation & Maintenance Contract (O&M), Design-Build-Finance-Operate (DBFO), Build-Own-Operate (BOO), Operation License, Finance Only

- การเชื่อมโยงการให้บริการของหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการให้บริการประชาชน เช่น สร้างจุดให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ (One-stop service) ศูนย์บริการร่วม (Shared service) เป็นต้น



แคนาดาเป็นประเทศที่ให้ความสำคัญกับการบริการประชาชน วิสัยทัศน์การให้บริการภาครัฐของเมืองออนตาริโอ แคนาดา คือ มุ่งเน้นการให้บริการเป็นหลัก ลักษณะองค์กรมีขนาดเล็กและสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ดี มุ่งเน้นบริการแบบบูรณาการร่วมกัน และเชื่อถือได้ จึงทำให้ประชาชนมั่นใจในคุณภาพการบริการ

หลักการปรับปรุงบริการภาครัฐของเมืองออนตาริโอที่น่าสนใจสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริการภาครัฐของไทย เช่น

- มีการกำหนดให้ประชาชนเป็นศูนย์กลางของการบริการ มีการสำรวจความต้องการในการรับบริการ ความพึงพอใจของประชาชนในบริการ และนำมาจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงการทำงาน ผลการสำรวจพบว่า สิ่งที่ประชาชนต้องการ คือ การลดระยะเวลาในการขอรับบริการ ปัญหาการทุจริต การมี One-stop Service การใช้เอกสารและแบบฟอร์มที่เข้าใจง่าย การขยายชั่วโมงให้บริการประชาชน การเข้าถึงข้อมูลการบริการ การให้บริการด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย การให้บริการผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ และการให้อำนาจแก่เจ้าหน้าที่ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้ เป็นต้น

- มีการจัดตั้งหน่วยงาน Ontario Service เพื่อเป็นศูนย์กลางการให้บริการที่ครบวงจร ทั้งบริการแจ้งเกิด ดาย ย้ายที่อยู่ จดทะเบียนรถยนต์ ทำใบขับขี่ จดทะเบียนธุรกิจ ฯลฯ และการบริการแบบ One-stop Service รวม 60 แห่ง เพื่อให้ประชาชนในเมืองออนตาริโอสามารถเข้าถึงบริการได้ง่ายขึ้น รวมทั้งมี Call Center ที่ให้บริการผ่านทางโทรศัพท์และเว็บไซต์ รวมถึงมีการติดตั้งเครื่องให้บริการอัตโนมัติ (Kiosk) ในห้างสรรพสินค้าและหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้ประชาชนสามารถรับบริการได้ทุกวันตลอด 24 ชั่วโมง

- มีการกำหนดมาตรฐานการให้บริการประชาชนอย่างชัดเจน เช่น เมื่อประชาชนเข้ามาใช้บริการ

จะใช้เวลารอคิวรับบริการเพียง 5-9 นาที สามารถเสร็จสิ้นกระบวนการรับบริการโดยติดต่อกับเจ้าหน้าที่ให้บริการไม่เกิน 2 คน และใช้เวลาในการรับบริการไม่เกิน 15 นาที หรือหากเป็นการติดต่อทางโทรศัพท์ ประชาชนผู้รับบริการจะรอสายไม่เกิน 30 วินาทีในการติดต่อเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการและสามารถได้รับการบริการตามความประสงค์โดยสนทนากับเจ้าหน้าที่ไม่เกิน 2 คน และได้รับการตอบกลับบริการภายในวันเดียวกัน หรือหากใช้บริการผ่านช่องทางอีเมลหรือข้อความเสียง (voicemail) เจ้าหน้าที่จะติดต่อกับภายในระยะเวลาไม่เกิน 1-2 สัปดาห์

การปรับปรุงบริการภาครัฐของออนตาริโอนี้ พิสูจน์ได้จากผลสำรวจที่ว่า สามารถลดจำนวนข้าราชการที่ปฏิบัติงานลงได้จากเดิม 82,000 คน ในปี 1995 เหลือเพียง 60,000 คน ในปี 2003 ทำให้สามารถลดงบประมาณ ขณะที่การสำรวจความพึงพอใจของประชาชนกลับเพิ่มขึ้นจากเดิมร้อยละ 48 ในปี 1998 เป็นร้อยละ 74 ในปี 2008 และร้อยละ 94 ของผู้รับบริการรู้สึกพึงพอใจกับการใช้เครื่อง Kiosk ร้อยละ 95 ของผู้ติดต่อดูกรักในเมืองออนตาริโอรู้สึกพึงพอใจกับการบริการที่ได้รับ เช่นเดียวกับการใช้บริการเคาน์เตอร์เซอร์วิส

ความท้าทายและลำดับความสำคัญของการปรับปรุงบริการภาครัฐ โดย Ms.Magdalena Legaspi Mendoza, Philippines

ส่วนใหญ่การปรับปรุงการบริการภาครัฐในประเทศแถบเอเชียมีอยู่ในรูปของการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง การนำเทคโนโลยีมาพัฒนาประสิทธิภาพมาประยุกต์ใช้ในองค์กร การมีรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-government) การสร้างจุดให้บริการแบบ One-stop shop การสำรวจความพึงพอใจ การลดการทุจริตและการร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน บัณฑิตที่ส่งผลให้มีการปฏิรูปการบริการภาครัฐมาจากปัจจัยทางการเมือง เช่น การสร้างความน่าเชื่อถือและความรับผิดชอบของรัฐบาล การลดขนาดระบบราชการ และปัจจัยทางสังคม เช่น ความไม่เท่าเทียมกัน การแบ่งแยก/แตกแยกในสังคม ปัจจัยภายนอก เช่น โลกาภิวัตน์ของระบบเศรษฐกิจและการเมืองที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารจัดการไปสู่การกระจายอำนาจ และปัจจัยทางเศรษฐกิจ เช่น แนวโน้มการค้าโลกที่ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม ความยากจนของประชาชน เป็นต้น



Ms. Magdalena Legaspi Mendoza

จากผลการสำรวจในปี 2009 สถานะด้านการบริการภาครัฐของประเทศสมาชิก APO ได้มีการจัดความสำคัญขอประเด็นความท้าทายในการจัดเตรียมบริการภาครัฐที่ดี ดังนี้

- อันดับที่ 1 : ด้านโครงสร้าง ด้านการดำเนินงานตามนโยบาย ด้านขีดความสามารถ
- อันดับที่ 2 : ด้านการบริหารจัดการ การพัฒนา นโยบาย และภาวะผู้นำ
- อันดับที่ 3 : ด้านงบประมาณ ด้านการเงิน ด้านการเมือง
- อันดับที่ 4 : ด้านระบบที่ไม่มีประสิทธิภาพ รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ และการบริหารบุคลากร

ผลจากการสำรวจที่มุ่งเน้นบรรณานุกรม การบริหารจัดการของประชาชนและข้าราชการ พบว่าประเทศไทยมีประเด็นที่ต้องปรับปรุง คือ การทำงานร่วมกันของเมืองและสังคม และเพิ่มขีดความ

สามารถในการแข่งขันของประเทศ หากมีการนำนวัตกรรมที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้เพื่อส่งมอบบริการของภาครัฐก็จะช่วยให้เกิดการยกระดับคุณภาพการบริการด้วยขั้นตอนกระบวนการให้บริการที่ง่ายขึ้น เกิดระบบบริหารจัดการแบบมุ่งเน้นผลงาน เพิ่มระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บริหารจัดการต้นทุนการดำเนินการค่าใช้จ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งจะช่วยให้เกิดความโปร่งใสในการดำเนินงานด้วย



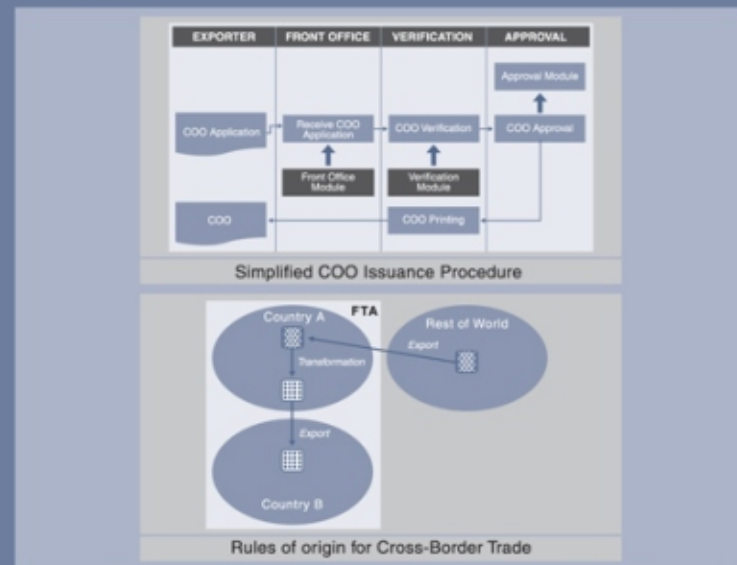
แบบเป็นประสบการณ์นวัตกรรมบริการภาครัฐของอินโดนีเซีย
โดย Mr.Hadrian Sjah Razad, Indonesia



Mr.Hadrian Sjah Razad

กระทรวงพาณิชย์ของประเทศอินโดนีเซียได้ริเริ่มการปฏิรูปขั้นตอนการให้บริการการอนุญาตทางการค้าตั้งแต่ปี 2000 เป็นต้นมา โดยเริ่มจากการระบุปัญหา ค่าเงินถึงขั้นตอนการให้บริการที่ง่าย และเทคโนโลยีที่เหมาะสม ผู้ใช้บริการ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการบริการที่ได้มาตรฐานมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น การปรับปรุงบริการโดยใช้ Certificate of Origin (COO) เพื่อปรับปรุงการให้บริการการรับรองแหล่งกำเนิดสินค้า ในปี 2005 มีแนวทางปฏิบัติที่ประกอบด้วยกรอบทบทวนกฎระเบียบและระบุความซ้ำซ้อน ทำแผนที่นำทางขององค์กร ทำแผนที่ธุรกิจเพื่อระบุแนวโน้มส่วนที่อาจเป็นปัญหาหรือข้อขัด ทำให้การออกประกาศนียบัตรมีขั้นตอนที่ง่ายขึ้น พัฒนาระบบอิเล็กทรอนิกส์ พิสูจน์/ระบุแหล่งกำเนิดของสินค้า

พัฒนาความสามารถและถ่ายทอดเทคโนโลยีและบริหารจัดการกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ปัจจุบันอินโดนีเซียมีสำนักงานให้บริการรับรองแหล่งกำเนิดสินค้า (COO) ระดับภูมิภาค ทั้งหมด 85 แห่ง โดย 28 แห่ง มีการเชื่อมโยงข้อมูลออนไลน์แบบระบบคอมพิวเตอร์ทันที (Real time) ผู้ส่งออกสามารถส่งเอกสารขอการรับรองผ่านสำนักงานแห่งใดก็ได้ ทั้งในรูปแบบอีเมล หรือข้อมูลในรูปแบบของ Diskette/ flash drive / USB หรือส่งข้อมูลผ่านเว็บไซต์ (www.skaservices.com) ได้ สำหรับอีก 57 แห่ง มีลักษณะการให้บริการแบบกึ่งออนไลน์ ผู้ส่งออกสามารถส่งเอกสารการขอรับรองโดยยื่นผ่านสำนักงาน และทางเว็บไซต์ข้างต้น



นอกจากนี้ หน่วยงานรับรองแหล่งกำเนิดสินค้าของอินโดนีเซียได้นำ Rules of Origin (ROO) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มีชื่อเสียงในทางการค้ามาใช้ตรวจสอบและป้องกันการค้าหลอกลวงจากประเทศหนึ่งไปยังอีกประเทศหนึ่งเพื่อให้ได้รับสิทธิประโยชน์ทางภาษีจากเขตการค้าเสรี (Free Trade Agreement : FTA) โดย ROO เป็นเกณฑ์ความต้องการที่กำหนดโดยประเทศที่เป็นแหล่งกำเนิดสินค้า เพื่อยืนยันการนำเข้าสินค้าที่หลีกเลี่ยงภาษี

ผลจากการดำเนินงานข้างต้นทำให้อินโดนีเซียมีระบบที่ปลอดภัยและช่วยลดความผิดพลาดที่เกิดจากการทำงานและการพัฒนาระบบอิเล็กทรอนิกส์ ทำให้ลดภาระงานและสะดวกในการเรียกดูข้อมูลย้อนหลังได้ง่าย การส่งข้อมูลผ่านระบบออนไลน์ช่วยลดขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างมากมีสำคัญ ภายหลังจากการวางระบบและขั้นตอนในการปฏิบัติงานมีความเสถียรแล้ว มีผลทำให้ประชาชนได้รับความสะดวกสบายยิ่งขึ้น และทุกปีจะมีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงการทำงาน และฝึกอบรม

พนักงานใหม่เพื่อเป็นการป้องกันปัญหาจากการเปลี่ยนงานย้ายงานของพนักงานด้วย วิทยากรกล่าวว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จเกิดจากความตั้งใจและการปรับปรุงของผู้บริหารระดับสูงอย่างต่อเนื่อง การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การปรับเปลี่ยนการจัดการโดยมุ่งเน้นที่ประชาชน กระบวนการและเทคโนโลยี ล้วนเป็นข้อที่เข้าข้อ โดยใช้ขั้นตอนที่ได้มาตรฐานในเชิงคุณภาพ ต้นทุน และเวลา มีการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อความเข้าใจที่ถูกต้อง

เครื่องมือและวิธีการปรับปรุงบริการภาครัฐ โดย Mr.Robin Mann, New Zealand



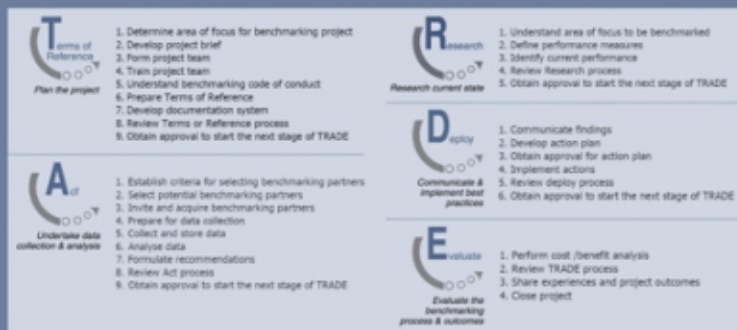
Mr.Robin Mann

ปี 2009 ได้มีการศึกษายุทธศาสตร์แห่งชาติด้านความเป็นเลิศทางธุรกิจ (Business Excellent: BE) ใน 5 ประเทศ ได้แก่ อินเดีย ญี่ปุ่น สิงคโปร์ ไต้หวัน และไทย ประเด็นท้าทายที่แต่ละประเทศให้ความสำคัญ เช่น อินเดียให้ความสำคัญกับโรคไข้หวัดใหญ่ การฟอกเงิน สิงคโปร์ให้ความสำคัญกับวิกฤตเศรษฐกิจของโลก การบูรณาการวัฒนธรรมและสังคม สังคมผู้สูงอายุ ไต้หวันให้ความสำคัญกับนโยบายรัฐบาลและภาคการค้า และประเทศไทยให้ความสำคัญกับการลดต้นทุนด้านพลังงาน ปัญหาแรงงานขาดคุณภาพ และประเด็นที่ต้องมีการยกระดับของไทย คือ การพัฒนาไปสู่การมีเกณฑ์มาตรฐานระดับชาติ (National Benchmarking) ซึ่งได้เน้นถึงเครื่องมือการปรับปรุงองค์กรและเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง คือ Benchmarking และ Malcolm Baldrige Criteria for Business Excellence

Benchmarking หมายถึง กระบวนการของการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศจากองค์กรต่างๆ ทั่วโลก เพื่อนำมาช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรของตนเองให้ดีขึ้น เป็นวิธีการมองไปข้างหน้า เพื่อค้นหาและนำผลการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จในระดับสูงมาวัดผลการปฏิบัติงานจริงขององค์กรตนเองเทียบกับสิ่งที่ดีที่สุด การกำหนดการทำ Benchmarking ต้องพิจารณาว่าองค์กรควรมีการปรับปรุงเรื่องใดก่อน โดยเริ่มต้นจากการวิเคราะห์องค์กรของตนเองเสียก่อนจากมุมมองภายในที่เป็นประเด็นสำคัญด้านผลิตภาพ (Internal standpoint of productivity) และจากมุมมองภายนอกองค์กรที่มาจากลูกค้า (External standpoint of customer) โดยอาศัยข้อมูลประกอบทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ข้อมูลการตลาด ค่าไร ขาดทุน คุณภาพสินค้า บริการข้อร้องเรียนจากลูกค้า ผลการประเมินจากลูกค้าที่จะช่วยในการตัดสินใจว่าควรทำ Benchmarking ควรเริ่มที่ประเด็นใดก่อน

ขั้นตอนสำคัญของ Benchmarking คือ TRADE

- T = Terms of Reference / การวางแผนการดำเนินงาน
- R = Research / การศึกษาสถานะปัจจุบัน
- A = Act / การเก็บข้อมูลและวิเคราะห์
- D = Deploy / สื่อสารและดำเนินการตามขั้นตอนปฏิบัติ
- E = Evaluate / ประเมินขั้นตอนการทำ Benchmarking และผลลัพธ์



12 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำ Benchmarking ได้แก่

- 1) การมีเป้าหมายและขอบเขตที่ชัดเจน
- 2) การมีผู้นำที่เข้มแข็ง
- 3) การจัดสรรทรัพยากรอย่างพอเพียง
- 4) การอบรม Benchmarking ให้แก่ทีมงาน
- 5) การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา / โอกาสที่จะปรับปรุง / กระบวนการดำเนินงาน
- 6) การดำเนินการทำ Benchmarking อย่างรวดเร็วซึ่งไม่จำเป็นต้องมีการดูงานในสถานที่จริง
- 7) การคิดนอกกรอบของหน่วยงานที่เลือกเป็น Benchmark
- 8) ต้องมั่นใจว่าโครงการสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้
- 9) ต้องมั่นใจว่าโครงการจะดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และทีมงานมีส่วนร่วมและตรวจสอบการดำเนินงาน
- 10) มีการสื่อสารกันระหว่างผู้รับผิดชอบโครงการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 11) ทบทวนผลสำเร็จที่ได้รับ ฉลองความสำเร็จ และสรุปประเด็นการเรียนรู้ในแต่ละโครงการ
- 12) มีผู้เชี่ยวชาญอย่างน้อย 1 คนด้านการทำ Benchmarking และรู้วิธีการปฏิบัติโดยละเอียด

BPIR.com, a benchmarking & best practice website, supported by the APO Centre for Excellence for Business Excellence

The leading resource for benchmarks, best practices and business excellence

BPIR.com, a benchmarking & best practice website, supported by the APO Centre for Excellence for Business Excellence

Malcolm Baldrige Criteria หรือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา เป็นเครื่องมือที่นิยมนำมาใช้ในการบริหารจัดการคุณภาพองค์กร โดยเป็นการกำหนดเกณฑ์การวัดผลปัจจัยต่างๆ ที่จะนำไปสู่การประเมินองค์กร ช่วยปรับปรุงขีดความสามารถและผลการดำเนินงานซึ่งเป็นช่องทางการสื่อสารและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่ดีระหว่างองค์กรที่มีการดำเนินงานคล้ายกัน และเป็นเครื่องมือบริหารจัดการการดำเนินงาน และแนวทางการวางแผนและเรียนรู้โอกาสในการปรับปรุงการดำเนินงาน โดยมีเกณฑ์การประเมินทั้งสิ้น 7 หมวด และมีกรอบคะแนนในแต่ละหมวด ดังนี้

- | | |
|---|--|
| 1) การนำองค์กร (120 คะแนน) | 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (85 คะแนน) |
| 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (85 คะแนน) | 6) การจัดการกระบวนการ (85 คะแนน) |
| 3) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (85 คะแนน) | 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ (450 คะแนน) |
| 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (90 คะแนน) | |



ทั้งนี้ หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่มีการให้บริการประชาชนก็สามารถนำแนวคิดและเครื่องมือในการปรับปรุงคุณภาพการบริการข้างต้นไปประยุกต์ใช้ในการยกระดับการให้บริการและการทำงาน เพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ โดยหลักสำคัญ คือ การยึดถือ “ประชาชนเป็นศูนย์กลาง” อย่างไรก็ตาม สำหรับองค์กรบางแห่งอาจเป็นไปได้ยากในทางปฏิบัติ เนื่องจากยังมีแนวคิดติดอยู่กับระบบเดิม (Bureaucracy) ในด้านการมีสายบังคับบัญชา มีการแบ่งงานตามความถนัด มีกฎระเบียบ ข้อบังคับ และวิธีการปฏิบัติงานในลักษณะการให้บริการแบบตั้งรับ ไม่มีแนวคิดเชิงรุก รวมถึงการขาดแนวคิดการแปลงแผนสู่การปฏิบัติเนื่องจากไม่มีการบริหารจัดการที่ดีพอ ทั้งนี้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Best Practices จากองค์กรอื่นที่ทำได้ดีกว่า โดยเปรียบเทียบวัดให้รู้ถึงผู้ทำได้ดีกว่า และเข้าไปเรียนรู้ถึงวิธีการปฏิบัติซึ่งทำให้ประสบความสำเร็จ เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงองค์กรของตนเอง อาจเป็นเครื่องมือที่นำมาสู่การเปลี่ยนแปลงในเชิงปรับปรุงแบบก้าวกระโดด ทั้งยังเป็นการสนับสนุนรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award) ที่เป็นแรงกระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพด้านการจัดการซึ่งใช้แนวทางของ Malcolm Baldrige เป็นหลักเกณฑ์ด้วย



ประโยชน์ที่ได้จากการเข้าร่วมโครงการ



การเข้าร่วมโครงการครั้งนี้ได้เปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้แนวคิดและเครื่องมือในการปรับปรุงการให้บริการแก่สาธารณะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการได้เห็นตัวอย่างการบริการภาครัฐที่ดีของประเทศแคนาดา อินโดนีเซีย และประสบการณ์การปรับปรุงบริการของประเทศอื่นๆ ที่แตกต่างจากไทย ทำให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญของการปรับปรุงกระบวนการทำงานและการบริหารจัดการที่เป็นส่วนสำคัญในการทำให้องค์กรสามารถรักษาประสิทธิภาพการดำเนินงานและพัฒนากระบวนการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งได้เรียนรู้ทฤษฎี หลักการ และความเชื่อมโยงกันของเครื่องมือที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร เช่น Business Excellence, Best Practices, Benchmarking และขั้นตอนที่นำไปสู่การปฏิบัติ ความรู้ดังกล่าวสามารถใช้เป็นพื้นฐานในการศึกษา ค้นคว้า และเรียนรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง รวมถึงวิธีดำเนินการ ข้อดี ข้อเสีย ความเหมาะสมในการประยุกต์ใช้ ทั้งนี้ เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปสู่วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวทางปฏิบัติต่างๆ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม สามารถคิดสร้างโอกาสในการปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งขยายผลให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนงานอื่นภายในองค์กรด้วย ที่ได้กล่าวมานี้ เพราะมีโครงการดีๆ ที่ทางสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้มอบโอกาสให้ผู้เข้าอบรมได้มีส่วนร่วมเก็บเกี่ยวประสบการณ์อันมีคุณค่าเหล่านี้ร่วมกับผู้แทนท่านอื่นๆ จากประเทศสมาชิก APO ด้วย ทางผู้เข้าอบรมจึงขอแสดงความขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ 





เจนีดา ซอบดวงทอง

ผู้จัดการฝ่ายวางแผนกลยุทธ์และพัฒนาสินค้า
บริษัท ห้องเย็นอุทิศพรุ่ง จำกัด

Multicountry Observational Study Mission on Branding of Local Food and Agricultural Products

วันที่ 9-17 พฤศจิกายน 2553 ณ ประจวบคีรีขันธ์

องค์

การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย (Asian Productivity Organization: APO) ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (Thailand Productivity Institute: FTPI) จัดโครงการนี้ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมความรู้ทางด้านการสร้างแบรนด์ให้สินค้าทางการเกษตรและการประมง การคุ้มครองและบังคับใช้สิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาและความคุ้มครองผลิตภัณฑ์ที่มีสิทธิบัตร (Patents) ลิขสิทธิ์ (Copyrights) เครื่องหมายการค้า (Trademarks) และสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (Geographical Indications) เพื่อป้องกันสิทธิทำซ้ำ คัดแปลง จำหน่าย ให้เช่า คัดลอก เลียนแบบ การทำให้ปรากฏต่อสาธารณชน หรืออนุญาตให้ผู้อื่นใช้สิทธิของตนทั้งหมดหรือบางส่วนได้ โดยเจ้าของลิขสิทธิ์ย่อมได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม สิทธิในการฟ้องร้องและเรียกค่าสินไหมทดแทน ในกรณีที่มีผู้ละเมิดสิทธิในเครื่องหมายการค้าซึ่งนับว่าเป็นสิ่งสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

การสัมมนาครั้งนี้ ได้เชิญวิทยากรมาบรรยายให้กับผู้เข้าร่วมสัมมนาและพาเยี่ยมชมโรงงานที่มีกระบวนการผลิตที่น่าสนใจ มีการพัฒนาสินค้าทางการเกษตรและการประมงตั้งแต่สินค้าที่มีชื่อเสียงระดับท้องถิ่นถึงระดับโลก ซึ่งผู้เข้าร่วมโครงการได้มีโอกาสพบปะพูดคุยถามคำถามกับเจ้าหน้าที่ของโรงงานที่เกี่ยวข้อง เป็นการเปิดโลกทัศน์จากการสัมผัสของจริงจากผู้ผลิต โดยสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้



Brand

1. การบรรยายเรื่อง Keys to a Successful Local Brand

โดย Dr.Mari Hazumi,

Professor, Faculty of Commerce, Kumamoto Gakuen University

จากการศึกษาการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการใช้ชีวิตและการเลือกซื้อสินค้าของผู้บริโภค เป้าหมายที่มีผลต่อการผลิตสินค้าควรมี "การสื่อสารสองทาง (Two-way communication)" คือ แทนที่จะผลิตสินค้าและนำไปขายให้กับผู้บริโภคโดยตรงซึ่งอาจจะเผชิญความเสี่ยงจากการตัดสินใจผิดพลาดได้ เนื่องจากไม่ใช้สินค้าที่ผู้บริโภคต้องการ ส่งผลเสียหายต่อผู้ผลิตและทำให้เกิดผลกระทบต่อกำลังใจในการทำอาชีพของตน เราควรเปลี่ยนเป็นการศึกษาความต้องการของผู้บริโภคว่า มีสินค้าอะไรที่ลูกค้าต้องการแต่ยังไม่มีขายในตลาด หรือหากเป็นสินค้าเดิมที่มีขายอยู่แล้ว แต่ยังมีควมบกพร่องไม่สามารถเติมเต็มความต้องการได้เรียกว่าคือ "ยังไม่มีโดน" หรือเป็นเรื่องของการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ยังไม่ถูกใจลูกค้า หรือการทำโฆษณาไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย ทั้งหมดนี้หากได้ศึกษาข้อมูลก่อนจะพัฒนาสินค้า ผลิตสินค้า ทำการออกแบบรวมถึงการตลาดอย่างถูกวิธี โดยมั่นใจได้ว่าจะมีกลุ่มลูกค้าซื้อสินค้าอย่างแน่นอน ยกตัวอย่างเช่น หัวหอมใหญ่พิเศษ "Sala Tama Chan" ชื่อตั้งของผู้ปลูก เป็นหอมใหญ่ที่มีรสชาติหวานแตกต่างจากหอมใหญ่ทั่วไปซึ่งขายในราคาแพงกว่าอีกด้วย จากการศึกษาความต้องการของผู้ซื้อ คือ กลุ่มแม่บ้านที่ต้องการหอมใหญ่ที่หวานและไม่เผ็ด เพื่อทำอาหารให้กับลูกๆ จึงทำให้มีการเพาะปลูกหอมใหญ่ Sala ที่เน้นรสชาติหวานทานง่าย โดยเฉพาะเมื่อนำมาทานกับสลัดผัก จึงกลายเป็นเมนูยอดนิยมของชาวออฟฟิศ นอกจากนี้ ยังมีการพัฒนาทำเป็นซอสหอมใหญ่บรรจุขวดเปิดใช้ง่ายเพื่อให้สะดวกในการใช้ เป็นการแยกยอดผลิตภัณฑ์และเพิ่มยอดขาย งานนี้คนผลิตก็ล้ำซ้ำ คนปลูกก็ร่ำรวยตามกัน

จากตัวอย่างข้างต้น ผู้เขียนขอสนับสนุนแนวคิดในการศึกษาความต้องการของผู้บริโภคก่อนที่จะลงมือผลิตสินค้าใดๆ ออกสู่ตลาด นอกจากนี้จากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาของผู้เขียนจะเห็นได้ว่าบริษัทผู้ผลิตอาหาร เครื่องดื่ม รวมถึงขนมขบเคี้ยวรายใหญ่ของประเทศญี่ปุ่นส่วนใหญ่จะลงทุนกับการทำวิจัยศึกษาความต้องการผู้บริโภคอย่างมากโดยเฉพาะเรื่องรสชาติและบรรจุภัณฑ์ซึ่งใช้งบประมาณหลายล้านบาทในการทำวิจัย เช่นเดียวกับบริษัทผู้ผลิตอาหารเครื่องดื่มรายใหญ่ของสหรัฐอเมริกาที่จะใช้งบประมาณจำนวนมากในการสำรวจความชื่นชอบในรสชาติสินค้า และการโฆษณาสินค้าก่อนที่จะทำการเผยแพร่สู่ตลาด ซึ่งบริษัทผู้ผลิตไทยขาดการลงทุนในการทำวิจัยอย่างมาก ทำให้หลายผลิตภัณฑ์ไม่ประสบความสำเร็จในการทำตลาด



2 การบรรยายเรื่อง Systems for Protection of Geographical Indication

โดย Mr.Yoshihisa Naito,

Senior Analysis Officer, Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries

การจัดทำระบบสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (Geographical Indication) หมายถึง การคุ้มครองการระบุแหล่งที่มาของสินค้าที่มีคุณภาพ ชื่อเสียง หรือลักษณะอื่นที่มีอยู่ของสินค้าซึ่งมีส่วนสำคัญมาจากแหล่งกำเนิดทางภูมิศาสตร์ของผลิตภัณฑ์ที่เป็นเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมของท้องถิ่นนั้นๆ เป็นกฎหมายที่นิยมแพร่หลายในสหภาพยุโรป โดยมีการผลักดันให้ใช้ตั้งแต่ปี 2535 แม้จะเป็นเรื่องที่ไม่ใหม่แต่เป็นเรื่องใหญ่สำหรับประเทศที่มีอำนาจการต่อรองน้อย เช่น ประเทศไทย ฟิลิปปินส์ ลาว กัมพูชา เนปาล พม่า เป็นต้น เพราะส่วนใหญ่จะใช้กฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญาและเครื่องหมายการค้ามากกว่า ยกเว้นประเทศอินเดียที่มีการปรับใช้ระบบสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์อย่างจริงจังเนื่องจากระบบนี้ต้องการการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากภาครัฐเพื่อคุ้มครองการฉ้อฉลสิทธิในการปลูก การขาย และการใช้ชื่อได้เฉพาะเฉพาะประเทศผู้ที่เป็นต้นฉบับของสายพันธุ์หรือรูปแบบการผลิตอย่างแท้จริง ซึ่งการย้อนกลับไปว่าเป็นต้นฉบับที่แท้จริงไม่ใช่เรื่องง่าย ตัวอย่าง เช่น PARMA HAM ที่โด่งดังจะต้องผลิตเฉพาะในพื้นที่ที่กำหนดในประเทศอิตาลีตามระบบการผลิตที่กำหนดไว้เท่านั้น แม้กระทั่งสุกรที่ใช้ก็ต้องเป็นสุกรสายพันธุ์ที่กำหนด โดยประเทศอื่นไม่สามารถใช้ชื่อ PARMA HAM ได้ แต่ภายใต้กฎข้อบังคับก็ยังคงมีช่องทางเพื่อทำการค้า โดยอนุญาตให้ผู้ผลิตสินค้าประเทศอื่นสามารถใช้คำว่า PARMA HAM ได้แต่ต้องมี การระบุไว้อย่างชัดเจนว่าไม่ใช่สินค้าดั้งเดิม (ORIGINAL) เป็นเพียงสินค้าที่เหมือนคล้าย PARMA HAM เท่านั้น พอที่ส่งมอบเสรีทำให้ผู้เขียนเนกถึงกรณีพิพาทข้าวหอมมะลิระหว่างไทยกับประเทศสหรัฐอเมริกา ที่ได้ลักลอบนำพันธุ์ข้าวไปปรับปรุงและไปขอจดสิทธิบัตร เหตุผลหลักสองประการของศาลสหรัฐอเมริกา คือ การเอาเปรียบทางการค้าของบริษัทในอเมริกาและความก้าวหน้าที่ของอุตสาหกรรม “ไบโอเทค” ประเด็น การเอาเปรียบทางการค้าของบริษัทในอเมริกานั้น เริ่มจากการที่รัฐบาลสหรัฐอเมริกาโดยคณะกรรมการการค้าของรัฐบาลกลาง (The US Federal Trade Commission หรือ FTC) ยินยอมให้บริษัทในเท็กซัส สหรัฐอเมริกาชื่อ “โรซเทค” จดทะเบียนสินค้าข้าวยี่ห้อจัสมาติ (Jasmati) ซึ่งเห็นได้ชัดว่าเอาคำว่า จัสมิน ไรซ์ (Jasmine Rice) ของไทย และบัสมาติ (Basmati) ของอินเดียมา “ผสม” กัน ด้วยเจตนาสร้างความสับสนให้กับผู้บริโภคว่าได้ชื่อ “จัสมิน ไรซ์” แบบดั้งเดิมจากไทย ทั้งที่แท้จริงนั้นผู้บริโภคได้ซื้อ



ข้าวพันธุ์ที่เรียกว่า “เคลด้า” ซึ่งเป็นพันธุ์ข้าวอเมริกัน ที่แปลงมา ไม่ได้มีความนุ่มความหอมแบบข้าวหอมมะลิของไทย สิ่งสำคัญ คือ การโฆษณาได้ชื่อ “The American Jasmine Rice” หรือ “ข้าวหอมมะลิอเมริกัน” อีกด้วยซึ่งรัฐบาลไทยจะต้องนำระบบสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์มาใช้เพื่อรักษามาตรฐานสินค้า และป้องกันการละเมิดสิทธิจากประเทศเพื่อนบ้าน และมหาอำนาจในการช่วงชิงไปเป็นสินค้าของตน อีกทั้งป้องกันความผิดพลาดจากการฟ้องดำเนินคดี และสร้างความสูญเสียแก่ธุรกิจ

3 การบรรยายเรื่อง Promotion of the Regional Branding of Agricultural, Forestry, Fishery, and Food Products

โดย Mr.Yoshinori Yamauchi,

Intellectual Property Protection, Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries

สาระสำคัญของการสร้างผลิตภัณฑ์ที่เป็นของชุมชน คล้ายกับหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (One Thumbon One Product : OTOP) ของไทย คือ การทำให้สินค้าธรรมดาในชุมชนกลายเป็นสินค้าที่ประจำจังหวัด ตัวอย่างเช่น Yubari melon เมล่อนญี่ปุ่นราคาแพงและหลายพันบาท หรือ Fukuoka strawberry สตรอเบอรี่ญี่ปุ่นลูกใหญ่ แดงสด รสหวานที่ราคาหลายร้อยบาท หัวใจของความสำเร็จ คือ ความร่วมมือกันทั้งท้องถิ่น เริ่มตั้งแต่ผู้ปลูก ผู้ผลิต และตัวแทนจำหน่ายจะมีการรวมตัวเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทักษะ ความรู้ โดยเน้นที่กำไรความสำเร็จของส่วนรวม ชุมชน มีใช้แต่รายได้รายหนึ่งแต่ทุกคนจะช่วยกันผลิตสินค้าที่ดีที่สุดในแง่

นอกจากนี้ มีการศึกษาช่องทางจัดจำหน่าย หากผู้ปลูกผู้ผลิตไม่นัดด้านการขาย การทำการตลาดก็ควรพึ่งพาทีมงาน ตัวแทนการขายที่มีศักยภาพทำการกระจายสินค้าและต้องทำการจดสิทธิบัตรทางการค้า (Trademark) เพื่อป้องกันชุมชนอื่นลอกเลียนแบบด้วย ต้องยอมรับว่าคนญี่ปุ่นมีความปรองดองกันอย่างมาก ผู้เขียนเห็นว่าสินค้าชุมชนของไทยควรจะนำหลักการนี้ไปใช้ โดยเฉพาะการอาศัยความร่วมมือกันอย่างเหนียวแน่น (Team work) และความใจกว้างอย่างแท้จริง มิใช่พอค้าคนกลางร่ำรวยและได้ประโยชน์เพียงฝ่ายเดียว ซึ่งคงต้องใช้เวลาในการปลูกฝังพอสมควร

4 การบรรยายเรื่อง Regional Brand in Japan, A Case Study of Kobe Beef

โดย Mr.Masataka IKEDA,

Head of the Secretariat, Kobe Beef Marketing and Distribution Promotion Association

กลยุทธ์การตลาดของเนื้อวัวโคเบ (Kobe Beef) รหัสชาติเยี่ยมที่ประสบความสำเร็จไปทั่วโลก ซึ่งตัวแทนขององค์กรผู้ผลิตและผู้จำหน่ายเนื้อวัวโคเบ มาถ่ายทอดความรู้ว่าสินค้าส่วนใหญ่จะถูกจองล่วงหน้าตั้งแต่ยังเป็นลูกวัว เนื่องจากมีจำนวนจำกัด นี่ก็คือ หนึ่งในกลยุทธ์ทางการตลาดของผู้ผลิต Kobe Beef นั่นเอง จากนั้นได้บรรยายตั้งแต่ตำนานของ Kobe Beef และขั้นตอนต่างๆ เช่น การคัดสายพันธุ์ การเลี้ยงดูวัว การทำสัญลักษณ์บนตัววัวตั้งแต่แรกเกิด การตรวจสอบคุณภาพวัวก่อนนำเข้าโรงเชือดโดยทีมผู้เชี่ยวชาญทำการวัดสัดส่วน ชั่งน้ำหนัก เพื่อตีตราสัญลักษณ์ “Kobe Beef” ลงบนตัววัว วิธีการชำแหละวัว รวมถึงการจัดจำหน่าย เป็นต้น

ประเด็นที่น่าสนใจ 2 ประการ คือ

1. ผู้ถือลิขสิทธิ์ในการเลี้ยงวัวสายพันธุ์ รัฐบาลญี่ปุ่นได้เข้ามามีบทบาทในการจดลิขสิทธิ์ เช่น อนุญาตให้ผสมพันธุ์วัวสายพันธุ์ “Tajima Cattle” และส่งออกข้ามเขต ซึ่งจะเมื่เจ้าหน้าที่เข้าไปตรวจสอบตั้งแต่ลูกวัวเกิด การออกใบเกิดโดยระบุชื่อ พ่อ แม่ต้นสายพันธุ์ และชื่อเกษตรกรผู้เลี้ยง เป็นต้น
2. การควบคุมการผลิต ถ้าคุณคิดว่าสินค้าเป็นที่ต้องการมาก เกษตรกรควรจะผลิตเพื่อรองรับความต้องการจะได้มีรายได้เพิ่มขึ้น นั่นไม่ใช่ความคิดของกลุ่มผู้เลี้ยงและผู้ผลิต Kobe Beef ในทางตรงกันข้าม ที่เน้นเน้นของดี ของหายาก เพราะหากมีสินค้าจำนวนมากจะทำให้ราคาสินค้าลดลง กลายเป็นสินค้าล้นตลาด ซึ่งหาได้ทั่วไป นับเป็นกลยุทธ์ที่ชาญฉลาดทีเดียว แต่ใช้ว่าทุกสินค้าจะใช้วิธีนี้ได้ สินค้าที่สามารถทำได้ต้องเป็นสินค้าที่ดี สมกันทั้งราคาและการคอดอย่างแท้จริง

5. การบรรยายเรื่อง Regional Collective Trademark System in Japan

โดย Mr.Kazuyuki Yazawa, Deputy Director, Regional Collective Trademark System และ Mr.Hiroaki Sato, Deputy Director, Regional Collective Trademark System

เครื่องหมายการค้าร่วม (Collective Trademark) คือ เครื่องหมายการค้าหรือเครื่องหมายบริการที่ใช้โดยบริษัทหรือสหกรณ์ในกลุ่มเดียวกัน หรือโดยสมาชิกของสมาคม กลุ่มบุคคล หรือองค์กรของรัฐหรือเอกชน เนื่องจากประเทศญี่ปุ่นไม่ได้ใช้ระบบสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ สิ่งสำคัญ คือการปกป้องสิทธิในการผลิตและจำหน่าย ปัจจุบันได้มีสินค้าของประเทศญี่ปุ่นขึ้นทะเบียนผ่านเป็นที่เรียบร้อยแล้ว 463 รายการ และกำลังอยู่ในขั้นตอน 963 รายการ โดยสินค้าที่ได้ขึ้นทะเบียนนั้นมีหลากหลายชนิด ทั้งสินค้าทางการเกษตรอย่างผักและผลไม้ นมถั่วเหลือง นมวัว สินค้าประเภทจักสาน สิ่งทอ เครื่องปั้นดินเผา กระเบื้อง ภาชนะเคลือบ เครื่องเคลือบ ขนม ของหวาน เป็นต้น สินค้าที่น่าสนใจ เช่น การทอดซูชิโมโน วิธีการห่อของซูชิ และตุ๊กตาของผ้ากระดาษจังหวัดกิฟุได้มีการขึ้นเครื่องหมายการค้าร่วมด้วย ในกรณีมีคนละเมิดสิทธิ เจ้าของที่แท้จริงสามารถฟ้องร้องค่าเสียหายได้ทันที แต่ไม่มีใครกล้าละเมิดลิขสิทธิ์ เนื่องจากค่าปรับนั้นสูงมากซึ่งแตกต่างจากคนไทยโดยสิ้นเชิง ฉะนั้น เราควรต้องมีการรณรงค์การเคารพลิขสิทธิ์ทางการค้าควบคู่ไปกับการจดสิทธิบัตรด้วย

สรุปเนื้อหาที่ได้รับจากการศึกษาดูงาน ดังนี้

1. Biwa Club, Tomiura Inc.

Biwa คือ ชื่อผลไม้ที่มีชื่อเต็มว่า Boshu Biwa (loquat) มีลักษณะคล้ายกับลูกพลัมแต่มีผิวสีเหลืองและรสชาติหอมหวาน การเยี่ยมชม Biwa Club แตกต่างจากการเยี่ยมชมโรงงานผลิตและขายผลไม้ของฝากทั่วไป เพราะรัฐบาลญี่ปุ่นได้ใช้งบประมาณในการสร้างและพัฒนาชุมชน "Biwa club" มีผู้เชี่ยวชาญในการแปรรูปสินค้าและให้คำปรึกษาด้านการตลาดแก่เกษตรกรอย่างครบวงจร โดยเกษตรกรประจำชุมชนจะนำเอาผล Biwa ที่เลือกจากการส่งออกหรือสินค้าไม่ได้มาตรฐานมาแปรรูปโดยกลุ่มแม่บ้าน ทั้งยังเป็น



ภาพผลิตภัณฑ์จากผล BIWA ทำให้ทั้งขนมเบ๊ง สดอติ เบลลี่ น้ามผลไม้ และส่วนผสมของแองกเกอร์

จุดนัดพบสำหรับแม่บ้านและมีห้อง Workshop kitchen เพื่อทดลองสูตรขนมจากผล Biwa รวมถึงเป็นห้องสมุดให้เยาวชนเข้ามาใช้พักผ่อน ส่งผลให้กลายเป็นจุดพักรถ (Road Station) ที่มีชื่อเสียง อีกทั้งยังได้เห็นผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากผล Biwa ในรูปแบบต่างๆ ทั้งขนม ส่วนผสมของแองกเกอร์ แยม ของคองของแห้ง ลูกอม ไอศกรีม และแม้กระทั่งแฮมซู ครีมน้ำผึ้งและสบู่ ในบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม ซึ่งเป็นการสร้างรายได้และยังเป็นการสร้างแหล่งนัดพบการให้กับชุมชนที่มีชื่อเสียงญี่ปุ่นอีกด้วย

2. Amela Club

Amela คือ มะเขือเทศสีแดงดำที่ขึ้นชื่อเรื่องความหวาน เรียกได้ว่า หวานที่สุดในบรรดามะเขือเทศในทุกลายพันธุ์ โดยจำหน่ายในราคา 8 ลูก 3,000 เยน การเยี่ยมชมครั้งนี้ นอกจากจะตื่นตาตื่นใจกับไบโอสถาปนาขนาดใหญ่โดยเกือบหลังละ 1 ไร่ นั้น ยังมีเทคโนโลยีขั้นสูงในการเพาะปลูก ผู้ปลูกใส่ใจตั้งแต่การเพาะต้นกล้าในห้องเพาะที่มีการควบคุมทั้งปริมาณต้นกล้า ความชื้น แสง อุณหภูมิ และระดับคาร์บอนไดออกไซด์ เมื่อต้นกล้าอายุ 1 เดือน จะถูกย้ายไปยังห้องเพาะปลูกแบบไร้สารพิษ เพื่อป้องกันแมลงและป้องกันไม่ให้ใบของต้นสัมผัสกับดิน ด้วยการนำพลาสติกคลุมดินไว้ สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ การควบคุมปริมาณน้ำ ซึ่งน้ำที่ใช้นั้นไม่ใช่ น้ำธรรมดา แต่เป็นน้ำสุทธพิเศษ คือ ทำใ้ความเค็มของดินและแสงความหวานไปยังผล ผู้ปลูกต้องใช้นักวิทยาศาสตร์ทางการเกษตรในการค้นคว้าสูตรเป็นระยะเวลานาน



การจัดเรียงมะเขือเทศสีแดงดำหลายขนาดหลายแบบ



สถานที่คัดเลือกและบรรจุมะเขือเทศ



ห้องเพาะพันธุ์มะเขือเทศ

3. Yaizu Katsubushi ผู้ผลิต Bonito Fish

Bonito Fish คือ ผลิตภัณฑ์ปลาแห้งแบบดั้งเดิมของญี่ปุ่น ซึ่งทางโรงงานได้เตรียมต้อนรับด้วยซูปลามะนาวและซอสโชยุเพื่อสร้างความสดชื่น จากนั้นได้ฉายวีดีโอขั้นตอนการทำปลา Bonito ตั้งแต่ขั้นตอนการจับปลา การอบปลา การแปรรูป จนถึงการจัดส่งขาย สิ่งที่น่าสนใจเกี่ยวกับผู้ผลิต ไม่ใช่ขั้นตอนการผลิตที่มีการถ่ายทอดมาหลายทศวรรษ แต่กลับเป็นการกำจัดกากขยะอย่างชาญฉลาดที่แปรรูปขยะให้กลายเป็นรายได้กลับมาถึงบริษัทโดยทางบริษัทได้นำเอาปลาที่เหลือจากการผลิต ซึ่งปกติจะทิ้งฝังกลบนำไปแปรรูปเป็นแคลเซียมผงบรรจุขวดด้วยการนำเอากระดูกปลาไปอบแห้งและบดละเอียด บรรจุลงในขวดส่งขายให้กับโรงอาหารของโรงเรียนเพื่อนำไปทำเป็นน้ำซูปลาคัลเซียมสูง นอกจากนี้ยังมีการนำเอากากจากปลาไปบด



เครื่องแปรรูปอาหาร แปรรูปกันสดๆ



ปลาอบแห้ง ปลาแปรรูปแบบบรรจุใส่ถุงและแบบใส่กล่องหุ เหมาะสำหรับเป็นของฝาก

น้ำเสียไปทำการอบแห้ง และอัดเม็ดแปรรูปเป็นปุยอัดเม็ดเยี่ยมไปด้วยคุณค่าทางโปรตีน เหมาะสำหรับการปลูกโภชนาของชุมชน โดยผู้ผลิตยังได้รับรางวัลผู้ประกอบการดีเด่นที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อมและชุมชนหลายปีซ้อน

4. โรงงานแปรรูปโภชนา ชาว NAZOMI ชาวเมือง Yaizu City, Shizuoka Prefecture

Nazomi คือ ชาวเมืองที่มีชื่อเสียงของประเทศญี่ปุ่น ตั้งแต่ปี 2000 จนถึง 2008 บริษัทมียอดขายลดลงอย่างมาก เนื่องจากพฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนไปหันมาดื่มชาเขียวสำเร็จรูปบรรจุขวด ซึ่งง่ายและ



ไร่ชาเขียวปลูกกันยาว
อย่างเป็นระเบียบ

สะดวก ไม่ต้องมีขั้นตอนการชงมากมายแบบชาเขียวแบบดั้งเดิม บริษัทจึงทำการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ด้วยการปรับรูปแบบผลิตภัณฑ์ให้เป็นชาเขียวผงเพียงเติมน้ำก็ดื่มได้ทันที พร้อมกับการปรับแผนการตลาด โดยเน้นกลุ่มสาวออฟฟิศที่รักสุขภาพ ไม่ต้องการความหวานจากชาเขียวขวดที่ทำให้อ้วนเพราะน้ำตาลสูง นับว่าเป็นการปรับกลยุทธ์ที่ถูกต้องเพราะทำให้ยอดขายกลับมามีสูงขึ้น ส่งผลให้ผู้ผลิตมีกำลังใจในการทำตลาดและชาวบ้านที่ปลูกชาเขียวมีงานทำต่อไป นับว่าผู้บริหารกล้ายอมรับความจริง พร้อมที่จะเรียนรู้สถานการณ์และปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี ผู้เขียนอยากให้หลายบริษัทเอาเป็นตัวอย่าง เพราะการปิดธุรกิจนั้น นอกจากจะสร้างความเสียหายโดยตรงกับผู้ประกอบการแล้ว ยังมีผลกระทบต่อชุมชนและเกษตรกรที่ต้องพากันสูญเสียรายได้ไปด้วย

5. Mikkabi Mikan Orange

Mikkabi เป็นโรงงานผู้ผลิตส้มสายพันธุ์ Mikan คล้ายส้มแมนดาริน เป็นส้มที่มีชื่อเสียง ราคาแพง ซึ่งชาวญี่ปุ่นนิยมซื้อให้เป็นของขวัญ แต่ผู้เขียนว่าส้มสายน้ำผึ้งบ้านเรารอเร็วกว่าหลายเท่า สิ่งที่เราผู้ไม่ได



ไร่ส้มปลูกเป็นระเบียบสวยงาม อากาศก็ดี ผลผลิตตามระยะเวลาวันที่เก็บเกี่ยวสีส้มจะต่างกันไป

คือ เรื่องของการควบคุมคุณภาพการผลิตและบรรจุภัณฑ์ ผู้ผลิตมีมาตรการการควบคุมเกษตรกรที่เป็นสมาชิกทุกคนให้มีมาตรฐานการเพาะปลูกและต้องปฏิบัติตามกฎอย่างเคร่งครัด เช่น สายพันธุ์ส้มที่ปลูกจะไร้เม็ด ห้ามปลูกปะปนกัน เนื่องจากป้องกันการนำเมล็ดไปเพาะปลูกที่อื่น ส้มทุกต้นจะเกิดจากการตัดต่อกิ่ง วิธีการปลูกปฏิบัติตามคู่มือ เช่น การพรวนดิน การรดน้ำไม่ให้ใส่ปุ๋ย ระยะเวลาในการเก็บเกี่ยวเป็นต้น สิ่งที่สำคัญที่สุดที่ชาวสวนทุกคนต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด คือ ห้ามเก็บผลส้มที่หั่นในสวนไปจำหน่าย แต่ยอมปล่อยให้เน่าเสียเพื่อเป็นอาหารสัตว์ต่างๆ ทั้งนี้มีจุดประสงค์ป้องกันผลกระทบต่อราคาและมาตรฐานที่สูงของสินค้า หากผู้ซื้อสามารถซื้อส้มที่หั่นจากต้นในราคาค่ากว่าได้

สรุปเนื้อหาที่ได้รับจากการเข้าร่วมสัมมนา ดังนี้

นับว่าการสัมมนาในครั้งนี้เป็นการเปิดโลกทัศน์ นอกเหนือจากการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมความรู้และประสบการณ์จาก 10 ประเทศสมาชิก ยังได้รับความรู้และประโยชน์ของระบบสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (Geographical Indication) และเครื่องหมายการค้าร่วม (Collective Trademark) ที่นิยมใช้ในประเทศญี่ปุ่น ทำให้ข้อสงสัยในเรื่องที่ว่าทำไมญี่ปุ่นและเม็กซิโกของญี่ปุ่นจึงไร้เม็ด นั่นก็เพราะเพื่อป้องกันสิทธิและสิทธิในการครอบครองและการเพาะปลูก นอกจากนี้ยังได้เห็นถึงความร่วมมือของเกษตรกรในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ จากการนำวิทยาศาสตร์มาปรับใช้ การช่วยเหลือจากภาครัฐอย่างจริงจัง การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เหมาะกับผู้บริโภค การออกแบบผลิตภัณฑ์ การทำการตลาด การสร้างแบรนด์ เป็นต้น สิ่งสำคัญที่สุด คือ ความสามัคคีเพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว นอกจากนี้ผู้เขียนได้รับแนวคิดจากการเยี่ยมชมโรงงาน Yaizu Katsuoobushi ผู้ผลิต Bonito Fish มาพัฒนาและปรับปรุงองค์กร โดยได้ถ่ายทอดประสบการณ์ให้กับทีมผู้บริหาร โดยเฉพาะเรื่องของการริเริ่มโครงการแปรรูปขยะให้เป็นรายได้ และมีการประยุกต์การนำกากจากบ่อน้ำดื่มมาแปรรูปเป็นปุ๋ย ถือเป็นการต่อยอดองค์ความรู้ที่ได้รับจากการสัมมนาในครั้งนี้ อย่างไรก็ดี ผู้เขียนขอขอบพระคุณทาง APO และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ที่ได้จัดทำโครงการดีๆ เช่นนี้ เพื่อส่งเสริมความรู้ทางด้านการสร้างแบรนด์ให้สินค้าทางการเกษตรและการประมง รวมทั้งการประสานงานให้คำแนะนำตลอดการเข้าร่วมโครงการเป็นอย่างดี (APO)



ส่วนวิเทศสัมพันธ์

INTERNATIONAL RELATIONS DEPARTMENT

APO Team



★ Mrs. Tassaneeya Trakoonsatjawat
International Relations
Department Manager
E-mail: tassaneeya@ftpi.or.th



★ Ms. Nantana Sirikarin
E-mail: nantana@ftpi.or.th
★ Ms. Uayporn Suthathongthai
E-mail: uayporn@ftpi.or.th
★ Ms. Kannika Kunakornvaroj
E-mail: kannika@ftpi.or.th
★ Ms. Panchalee Kaewkraisorn
E-mail: panchalee@ftpi.or.th



แบบสอบถามความคิดเห็น (QUESTIONNAIRE)

เรียน สมาชิก APO digest ทุกท่าน

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ขอความร่วมมือท่านกรอกแบบสอบถามเพื่อการปรับปรุงข้อมูลของสมาชิก ตลอดจนการแจ้งข่าวประชาสัมพันธ์ และสิทธิประโยชน์ต่างๆ ให้แก่สมาชิกได้รับทราบอย่างต่อเนื่อง

ประวัติส่วนตัว

ชื่อ-นามสกุล (ภาษาไทย)
Name-Surname (English)
วุฒิการศึกษา 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)

ความคิดเห็นที่ 18 APO Digest vol.18

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

หัวข้อ / ระดับความพอใจ (เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย)

ความสวยงาม	ความน่าสนใจเนื้อหา	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
ปกนศ. สามแสนโน

ส่วนวิเทศสัมพันธ์
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
1025 อาคารยาคุลท์ 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