



APO *Digest*

VOL.22 (2013)



ASPRING PROFESSIONAL ORGANIZATION



วัตถุประสงค์

1. เปิดโอกาสให้สมาชิก APO Society ได้ถ่ายทอดประสบการณ์ความรู้ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการเอพีโอหรือความรู้ใหม่ๆ
2. เป็นการสร้างเครือข่ายหรือแนวร่วมเพื่อเป็นการเพิ่มผลิตภาพ
3. เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก APO Society ทุกท่าน

จัดทำโดย

ส่วนวิเทศสัมพันธ์ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
ชั้น 12-15 อาคารयाकुล์ท 1025 ถนนพหลโยธิน
แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400
โทร. 0-2619-5000 ต่อ 121-126 โทรสาร 0-2619-8099

ดูแลการผลิตและพิสูจน์อักษร

แผนกประมวลความรู้
ฝ่ายส่งเสริมการเพิ่มผลผลิต สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ออกแบบปกและรูปเล่ม

กมลชนก เดชธีรวัฑ
ฝ่ายส่งเสริมการเพิ่มผลผลิต สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

พิมพ์ที่

คณะบุคคลดิสดีไซท์
1055/1291 ชั้น 47 อาคารสเทพทาวเวอร์
ถนนสีลม เขตบางรัก กรุงเทพฯ 10500
โทร. 0-2736-5313

สนับสนุนงบประมาณการจัดทำ

กระทรวงอุตสาหกรรม

APO *Digest*

Vol.22 (January-December 2013)

สารบัญ

- 3 สวัสดิ์ศักดิ์ทักทาย ... Editor's Note
- 4 APO Circle: January-December 2013 (Part I)
- 10 เล่าสู่กันฟัง ... Innovation and Competitiveness In SMEs
- 34 เล่าสู่กันฟัง ... Green Productivity and Innovative Environment
Management Accounting Tool, Material Flow Cost Accounting
- 46 เล่าสู่กันฟัง ... SME Best Practices In Service Excellence
- 58 APO Circle: January-December 2013 (Part II)
- 62 เล่าสู่กันฟัง ... Basic Productivity Tools for SMEs
- 70 เล่าสู่กันฟัง ... Advanced Agribusiness Management for
Executives and Managers of SMEs
- 80 2014 APO Program
- 82 FTPI - APO Team

สวัสดิ์ทักทาย ... Editor's Note

สวัสดิ์ ...สมาชิก APO Society และผู้ติดตาม APO Digest ทุกท่าน

APO Digest Vol. 22 (January-December 2013) กลับมาพบผู้อ่านด้วยรูปโฉมใหม่...อีกครั้ง ในรูปแบบที่ใหญ่ขึ้นซึ่งได้สรุปภาพรวมกิจกรรมขององค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย (Asian Productivity Organization : APO) ที่จัดในประเทศไทย และกิจกรรมที่จัดโดยส่วนวิเทศสัมพันธ์ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติในช่วงรอบปี และพลาดไม่ได้กับเนื้อหาสาระที่มากขึ้นทั้งในด้านองค์ความรู้และประสบการณ์ที่น่าสนใจจากผู้เข้าร่วมโครงการจากประเทศไทยที่ได้มีโอกาสเข้าร่วมโครงการ APO ในช่วงปีที่ผ่านมา

ในฉบับนี้ ผู้อ่านจะได้พบเรื่องราวต่างๆ เกี่ยวกับ "SMEs" และ "Innovation" สองคำที่ไม่ใช่เรื่องใหม่แต่กำลังมีบทบาทมากขึ้นหรือได้มีบทบาทที่สำคัญมากในหลายๆ ประเทศ โดยเฉพาะ Innovation หรือนวัตกรรมซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มผลผลิตภาพทั้งในกระบวนการผลิตหรือแม้แต่กระบวนการคิดเพื่อไปสู่แนวทางที่ดียิ่งขึ้น โดยในเล่มผู้อ่านจะได้เรียนรู้ว่า นวัตกรรมส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ SMEs ได้อย่างไรจากประสบการณ์ SMEs ในประเทศเกาหลีใต้ สิงคโปร์ และญี่ปุ่น การเพิ่มผลผลิตสีเขียวจากการวิเคราะห์ต้นทุนบัญชีการไหลของวัสดุจากตัวอย่างธุรกิจของไต้หวัน กรณีตัวอย่างหรือแนวปฏิบัติที่ดีจาก SMEs ของไต้หวันว่าด้วยเรื่องการบริหารที่เป็นเลิศ เครื่องมือการเพิ่มผลผลิตเบื้องต้นสำหรับ SMEs พร้อมกรณีศึกษาจากประเทศเกาหลีใต้ และปิดท้ายด้วยการจัดการธุรกิจการเกษตรแบบ SMEs ที่อัดแน่นด้วยความรู้และประสบการณ์จากผู้เชี่ยวชาญของประเทศสหรัฐอเมริกา มาเลเซีย และฟิลิปปินส์

ผู้อ่านสามารถแนะนำหัวข้อที่สนใจหรือติชมการจัดทำ APO Digest โดยส่งความคิดเห็นของท่านมายังคณะผู้จัดทำเพื่อปรับปรุงในการจัดทำครั้งต่อไป ขอขอบคุณล่วงหน้าสำหรับทุกความเห็นแล้วพบกันค่ะ

ส่วนวิเทศสัมพันธ์
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

หมายเหตุ :

ท่านสามารถติดตาม APO Digest ฉบับนี้และฉบับที่ผ่านมาในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์
รวมถึงบทความของผู้เข้าร่วมโครงการ APO อื่นๆ

ได้ที่เว็บไซต์ [http://www.ftpi.or.th/โครงการระหว่างประเทศ/บทความจากผู้เข้าร่วมโครงการ/
tabid/106/language/th-TH/Default.aspx](http://www.ftpi.or.th/โครงการระหว่างประเทศ/บทความจากผู้เข้าร่วมโครงการ/tabid/106/language/th-TH/Default.aspx)



การเป็นเจ้าภาพจัดการประชุม สัมมนา และการฝึกอบรม

- e-Learning Course on Knowledge Management for Public-sector Organizations (Phase II) วันที่ 15-18 กรกฎาคม 2556 ณ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



- Workshop on Advanced Agribusiness Management for Executives and Managers of SMEs วันที่ 29 กรกฎาคม - 2 สิงหาคม 2556 ณ โรงแรมตะวันนา กรุงเทพฯ

การประชุมในครั้งนี้ เป็นการระดมความคิด พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของแต่ละประเทศ พร้อมนำเสนอกรณีศึกษาใหม่ๆ ตลอดจนแนวโน้ม

ของธุรกิจและแรงผลักดันสำคัญในธุรกิจการเกษตร การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรในภูมิภาคเอเชีย การพัฒนาห่วงโซ่มูลค่าในธุรกิจการเกษตร นวัตกรรมทางการตลาด และการคิดเชิงกลยุทธ์ รวมทั้ง โอกาสและความท้าทายในวงการธุรกิจการเกษตรของเอเชีย โดยทาง APO ได้เชิญศาสตราจารย์ รัลล์ คริสตี้ ผู้อำนวยการสถาบันนานาชาติคอร์เนล เพื่ออาหาร การเกษตร และการพัฒนา และยังเป็นศาสตราจารย์ด้านระบบเศรษฐกิจของตลาดเกิดใหม่ (Emerging Markets) จากมหาวิทยาลัยคอร์เนล ประเทศสหรัฐอเมริกา พร้อมด้วยศาสตราจารย์ ลุย ดิวินากราเซีย รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ และคณบดีคณะธุรกิจมหาวิทยาลัยฟิลิปปินส์ ทำฮาลาแพน ประเทศอินโดนีเซีย มาร่วมให้มุมมองและถ่ายทอดความรู้ เพื่อเป็นการต่อยอดความรู้ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ยังได้จัดการสัมมนา ในหัวข้อ "International Trends of Advanced Agribusiness Management" เมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2556 พร้อมการสัมภาษณ์พิเศษของสื่อมวลชน หัวข้อ "มองตะวันตกสู่ตะวันออก ยุทธศาสตร์การจัดการธุรกิจเกษตรไทย" เมื่อวันที่ 2 สิงหาคม 2556

- Workshop on Quality Awards for Practitioners วันที่ 23-27 กันยายน 2556 ณ โรงแรมตะวันนา กรุงเทพฯ

งานสัมมนาหัวข้อ "Seminar on Quality Awards for Practitioners" เมื่อวันที่ 23 กันยายน 2556 ณ โรงแรมตะวันนา กรุงเทพฯ จัดขึ้นเพื่อผลักดันให้องค์กรธุรกิจ



นำแนวคิดการนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (Business Excellence) ไปใช้ในการบริหารจัดการธุรกิจหรือองค์กร ทั้งภาครัฐและเอกชน โดยเน้นที่ตัวนักปฏิบัติ (BE Practitioners) เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีคุณภาพและยั่งยืน ด้วยผู้เชี่ยวชาญจากประเทศสหรัฐอเมริกา สิงคโปร์ และไทย ร่วมถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ พร้อมการศึกษาดูงานที่ บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ธุรกิจอาหารแปรรูปเนื้อไก่ จ. สระบุรี ซึ่งเป็นองค์กรได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Class) ปีพ.ศ. 2552 และ 2554 โดยมีคุณชาติรี ราชตะสมบุญ รองกรรมการผู้จัดการอาวุโสให้การต้อนรับ

- e-Learning Course on Environmental Labels and Declarations (ISO 14021, ISO 14024, and ISO 14025) (Session II) วันที่ 16-18 ตุลาคม 2556 ณ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



การขอผู้เชี่ยวชาญ



- BEST Center Establishment III

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ โดยส่วนวิจัยการจัดการองค์การร่วมกับองค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย เชิญผู้เชี่ยวชาญ Mr. Bruce Searles, Managing Partner, Benchmarking Partnerships, Australia ถ่ายทอดความรู้ และให้คำปรึกษาแนะนำในการอบรมเชิงปฏิบัติการ หัวข้อ Benchmarking in Practices ได้แก่

1. “การสร้างความผูกพันกับองค์กร (Employee Engagement)” ระหว่างวันที่ 19-20 มิถุนายน 2556
2. “Innovation and Benchmarking the Way Ahead” วันที่ 21 มิถุนายน 2556
3. “การให้บริการลูกค้าที่เป็นเลิศ (Customer Service Excellence)” ระหว่างวันที่ 26-27 มิถุนายน 2556

การอบรมเชิงปฏิบัติการ และการสัมมนาครั้งนี้ เป็นกิจกรรมของ Benchmarking for Business Excellence Service of Thailand หรือ Best Center ซึ่งจัดตั้งโดยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ตั้งแต่เมื่อปีพ.ศ. 2554 เพื่อเป็นศูนย์ข้อมูลที่ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลาง (Benchmarking Clearing House) ในการรวบรวม วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในการบริหารจัดการ ไม่ว่าจะเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพในระดับกระบวนการ ตัวชี้วัดประสิทธิภาพในระดับองค์กร ตัวชี้วัดสำหรับการประเมินตนเอง และกรณีศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อให้องค์กรสามารถใช้ข้อมูลดังกล่าวในการเทียบเคียงประสิทธิภาพของตนเองกับองค์กรอื่น ทั้งภายในและภายนอกประเทศ อันจะนำไปสู่การปรับปรุงเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของตนเองและประเทศต่อไป

- Demonstration Project of Material Flow Cost Accounting (DMP-MFCA)

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ร่วมกับ องค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย จัดกิจกรรมฝึกอบรมภายใต้ โครงการสาธิตเรื่องบัญชีต้นทุนการไหลวัสดุ (Material Flow Cost Accounting : MFCA) ระหว่างวันที่ 24-27 กันยายน 2556 ณ โรงแรมแกรนด์เมอริเดียน กรุงเทพมหานคร



โครงการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำหลักการของ MFCA มาประยุกต์ใช้ในประเทศไทย ผ่านการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมที่เข้าร่วมโครงการ จำนวน 4 องค์กร ได้แก่ บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด บริษัท เซรามิคอุตสาหกรรมไทย จำกัด บริษัท ระยอง โอเลฟิน จำกัด และ บริษัท ฟินอินเตอร์วิวด์ จำกัด โดยมีผู้เชี่ยวชาญจากประเทศญี่ปุ่น ซึ่งสนับสนุนโดย APO และผู้เชี่ยวชาญจากคณะวิศวกรรมศาสตร์ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ให้การฝึกอบรมและคำปรึกษาแนะนำที่โรงงานเป็นระยะ ซึ่งจะมีระยะเวลาการดำเนินโครงการประมาณ 1 ปี ตั้งแต่ สิงหาคม 2556 - พฤศจิกายน 2557



- Public Sector Productivity on Citizen - Centered Service วันที่ 23 กันยายน - 4 ตุลาคม 2556 ณ โรงแรมอมารี วอเตอร์เกท กรุงเทพฯ

คุณรัชฎา อธิสนธิสกุล รักษาการผู้จัดการส่วน วิเทศสัมพันธ์ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ถ่ายภาพร่วมกับ Mr. Brian D. Marson, President, Public

Service Excellence Institute of Canada, and Co-Founder and Senior Fellow of the Institute for Citizen Centred Service, Canada (คนกลาง) และคุณอารีย์พันธ์ เจริญสุข ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการพัฒนาระบบราชการ กลุ่มพัฒนายกระดับมาตรฐานการให้บริการ (ที่ 4 จากขวา) ในการอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับแนวคิดการเพิ่มผลผลิตของภาครัฐ โดยมุ่งเน้นด้านการบริการประชาชนให้แก่ 14 หน่วยงานราชการ ซึ่งงานนี้เป็นความร่วมมือระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) โดยได้รับการสนับสนุนผู้เชี่ยวชาญจากองค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย หรือ APO เมื่อวันที่ 3 ตุลาคม 2556 ณ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ โดยก่อนหน้ามีการจัด Seminar on Public Sector Productivity on Citizen-Centered Services วันที่ 2 ตุลาคม 2556

- Organizational quick scan and analysis based on performance excellence framework and develop action plan for improvement integrated with their goals and strategies วันที่ 18-29 พฤศจิกายน 2556 ณ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

- Public Seminar on Achieving higher standards of excellence toward BEACON : the Quick Scan tool for the Singapore Quality Class journey วันที่ 29 พฤศจิกายน 2556 ณ โรงแรมอโนมา

ผู้เชี่ยวชาญ Mr. Yek Sin Kiat, Managing Consultant of QuintEssential Quality Consultancy, Singapore

โครงการดังกล่าวเกิดขึ้นจากการสนับสนุนผู้เชี่ยวชาญขององค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย เพื่อกระจายความรู้ไปยังประเทศสมาชิก โดยการสัมมนาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้องค์กรก้าวหน้าตามแนวทางการจัดการสู่ความเป็นเลิศผ่านการพัฒนาและการเสริมสร้างระบบการจัดการ



และกระบวนการเพื่อให้ผลลัพธ์ที่เหนือกว่า ด้วยการเรียนรู้การประเมินองค์กรบนพื้นฐานของ Business Excellence Framework โดยผู้เชี่ยวชาญได้นำเสนอ กระบวนการของการตรวจประเมินรางวัล Singapore Quality Award (SQA) และเครื่องมือในการตรวจประเมินตนเอง หรือที่เรียกว่า Business Excellence Assessment for Continuous Improvement (BEACON) เป็นวิธีตรวจประเมินองค์กรด้วยแนวทางเดียวกับการตรวจประเมินรางวัล SQA ที่ให้ความสำคัญและสร้างความสำเร็จกับลูกค้า และรายการ (Checklist) ที่ใช้ในการประเมิน มีลักษณะคำถามใกล้เคียงกับหลักการและกรอบในการบริหารจัดการของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) โดยเครื่องมือนี้จะทำให้องค์กรสามารถรู้จุดแข็ง (Strengths) จุดที่ต้องปรับปรุง (Areas for Improvement) ระบบการให้คะแนน (Scoring System) และการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การส่งผู้เชี่ยวชาญไปต่างประเทศ

- Training Course on Development of Productivity Practitioners : Basic Program (DPP : Basic) วันที่ 1-5 กรกฎาคม 2556 ณ กรุงมะนิลา ประเทศฟิลิปปินส์
ผู้เชี่ยวชาญ คุณฉันทลักษณ์ มงคล ผู้จัดการส่วนรณรงค์ส่งเสริมการเพิ่มผลผลิต
- Workshop on Development and Marketing of Agrotourism for Increasing Farm Household Incomes วันที่ 26-31 สิงหาคม 2556 ณ เมืองบาห์ลี ประเทศอินโดนีเซีย
ผู้เชี่ยวชาญ รศ. ดร. วีรพล ทองมา คณบดีคณะพัฒนาการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยแม่โจ้
- Training Course on Management Consultancy for Green Productivity วันที่ 2-13 กันยายน 2556 ณ กรุงโตเกียวและเมืองโอซากา ประเทศญี่ปุ่น
ผู้เชี่ยวชาญ ดร. สุพร คุณตะเทพ ผู้เชี่ยวชาญด้านการเพิ่มผลผลิตสีเขียว
- Institutional Strengthening of NPOs through the Development of Productivity Practitioners (DON) วันที่ 11-13 กันยายน 2556 ณ เมืองเบกาซี ประเทศอินโดนีเซีย
ผู้เชี่ยวชาญ คุณฉันทลักษณ์ มงคล ผู้จัดการส่วนรณรงค์ส่งเสริมการเพิ่มผลผลิต
- Training Course on Development of Productivity Practitioners : Advanced Program (DPP : Advanced) วันที่ 3-4 ธันวาคม 2556 ณ กรุงกัวลาลัมเปอร์ ประเทศมาเลเซีย
ผู้เชี่ยวชาญ คุณสงกรานต์ สืบวิสัย นายกสมาคมไทยทีพีเอ็ม
- Advanced Training Course for Green Productivity Practitioners วันที่ 9-10 ธันวาคม 2556 ณ กรุงโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น
ผู้เชี่ยวชาญด้านการเพิ่มผลผลิตสีเขียว ผู้เชี่ยวชาญ ดร. สุพร คุณตะเทพ



(คุณฉันทลักษณ์ มงคล)



(ดร. สุพร คุณตะเทพ)



(คุณสงกรานต์ สืบวิสัย)

จากมุมมองของ...

นางคันสนีย์ ขวบสมบุญ ผู้จัดการศูนย์บ่มเพาะธุรกิจ
สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)
นายไสรรัตน์ วณิชวรากิจ CEO
บริษัท แพนเอเชียอุทสาหกรรม จำกัด

นวัตกรรม (Innovation) คือ กระบวนการที่เกิดจากความคิดหรือการประดิษฐ์ใหม่ๆ จะถูกแปลงออกมาในรูปแบบของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เห็นได้ทั่วไป โดยความคิดใหม่ที่จะเรียกว่านวัตกรรมได้นั้น จะต้องมีความคิดและต้องตอบสนองความต้องการที่เฉพาะเจาะจงได้ นวัตกรรมเกี่ยวข้องกับการประยุกต์ใช้ข้อมูลการเงินธนาคาร และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ การสร้างความแตกต่าง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีมูลค่ามากขึ้น โดยส่วนใหญ่ผลิตภัณฑ์ใหม่ในธุรกิจ นวัตกรรมมักจะเกิดจากการประยุกต์ใช้ความคิดทางวิทยาศาสตร์ หรือทางเทคนิคในการลดช่องว่างระหว่างความต้องการ หรือความคาดหวังของลูกค้ากับประสิทธิภาพการทำงานของผลิตภัณฑ์

ปัจจุบันความซับซ้อนทางเทคโนโลยีมีความทันสมัยเพิ่มมากขึ้น ทำให้สามารถผลิตสินค้าได้เร็วขึ้น จำนวนมากขึ้น และช่วยลดต้นทุนได้มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการแข่งขันที่เข้มข้นขึ้นทุกวัน ส่งผลให้ SMEs ต้องมีการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรมมาเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้สามารถผลิตสินค้าและบริการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าได้ทันเวลาในการออกตลาด และมีราคาที่สูงกว่าคู่แข่ง นอกจากนี้ นวัตกรรมยังเป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาถึงความสำเร็จขององค์กรในเชิงพาณิชย์ หรืออาจเป็นแรงขับเคลื่อนถึงความล้มเหลวของธุรกิจ SMEs ได้ อย่างไรก็ตาม SMEs ก็มักจะเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคหลายอย่าง อาทิ ข้อจำกัดของทรัพยากร หรือความเชื่อของคนในองค์กรที่ขัดขวางความสามารถของพวกเขาในการคิดค้น นวัตกรรมใหม่ หรือการมีกระบวนการใหม่ๆ และประยุกต์การทำงานในแนวความคิดใหม่ที่จะส่งผลดีต่อองค์กรได้ ผู้เขียนได้มีโอกาสเข้าร่วมโครงการ “Multicountry Observational Study Mission on Innovation and Competitiveness in SMEs” จัดโดยองค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย (Asian Productivity Organization : APO) ระหว่างวันที่ 12-15 มิถุนายน 2555 ณ กรุงโซล ประเทศเกาหลีใต้ ด้วยความตระหนักถึงความสำคัญของการมีนวัตกรรม เพื่อส่งเสริมให้ SMEs ประสบความสำเร็จหรือเกิดการได้เปรียบในเชิงแข่งขัน



การบรรยายในหัวข้อ Creativity and Innovation for Competitiveness Ideas, Thinking & Techniques โดย Mr. Ab. Rahim, Senior Director, Malaysia Productivity Corporation (MPC), Malaysia

Mr. Ab. Rahim ได้ชี้ประเด็นให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่าง “ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)” และ “นวัตกรรม (Innovation)” กล่าวคือ Creativity เป็นการทำให้ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ กลายเป็นของจริงให้ได้ หากแต่ Innovation เป็นกระบวนการนำ

Creativity ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์และสร้างมูลค่าเพิ่มที่เป็นจริง ดังนั้น Innovation สำหรับ SMEs ไม่ใช่แค่เน้น Innovation ไปใช้เพื่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เท่านั้น แต่ Innovative Product เหล่านั้นต้อง Create Value คือ ต้องสามารถเพิ่มมูลค่าให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้นๆ ด้วย

Creativity and Innovation?



Creativity is the act of turning new and imaginative ideas into reality.



Creativity is the process of bringing something new into being

Creativity & Innovation?

Creativity
is the generation of new ideas



Innovation
is the process of transformation
of creative ideas into desired
outputs.



Mr. Ab. Rahim ยังได้ยกตัวอย่างแบบทดสอบความคิดสร้างสรรค์ในชั้นเรียน ซึ่งเป็น การวัดระดับความคิดสร้างสรรค์ของแต่ละบุคคล ด้วยคำถามง่ายๆ 50 ข้อ แบ่งระดับได้เป็น 5 ระดับ คือ 1) Very Creative 2) Creative 3) Average 4) Below Average 5) Non Creative ตัวอย่างคำถามและแนวทางคำตอบของการวัดระดับ Creativity ปรากฏดังภาพด้านล่างนี้

How Creative Are You? by Eugene Raudsepp

Creative thinking tests generally fall into a few categories. The most prevalent type are known as 'Task-Oriented' that measure one's fluency and flexibility in generating new ideas. Another category of test is "Personality-Based" which focuses on personality traits, attitudes, motivations, values, and interests. The latter type of test measures the variables that predispose a person to think creatively. The partial test listed below was developed by Princeton Creative Research, Inc in Princeton, New Jersey.

Testing Instructions After each statement, indicate with a letter the degree or extent with which you agree or disagree with the statement:

- A = strongly agree
- B = agree
- C = in between or I don't know
- D = disagree
- E = strongly disagree

Mark your answers as accurately and as frankly as possible. Try not to "second guess" how a creative person might respond to each statement.

1. I always work with a great deal of certainty that I'm following the correct procedures for solving a particular problem. ____.
2. It would be a waste of time for me to ask questions if I had no hope of obtaining answers. ____.
3. I believe that a logical step-by-step method is best for solving problems. ____.
4. I occasionally voice opinions in groups that seem to turn some people off. ____.
5. I spend a great deal of time thinking about what others think of me. ____.
6. I feel that I may have a special contribution to give to the world. ____.
7. It is more important for me to do what I believe to be right than to try to win the approval of others. ____.
8. People who seem unsure and uncertain about things lose my respect. ____.
9. I am able to stick with difficult problems over extended periods of time. ____.
10. On occasion I get overly enthusiastic about things. ____.

ประเทศที่ติดอันดับ Top 10 Innovation Nations ของโลก เรียงตามลำดับจากมากที่สุด ประกอบด้วย เดนมาร์ก สวีเดน สหรัฐอเมริกา ฟินแลนด์ สหราชอาณาจักร นอร์เวย์ ไอร์แลนด์ สิงคโปร์ ไชล์แลนด์ และแคนาดา ซึ่งหากดูข้อมูลรายละเอียดในการจัดอันดับและจากดัชนีนวัตกรรมนั้น ประเทศเหล่านี้ล้วนมีปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิด Innovation ในประเทศ จำแนกเป็นประเด็นหลักๆ ดังต่อไปนี้

1. มีสถาบันหรือหน่วยงานวิจัยที่มีคุณภาพ
2. มีค่าใช้จ่ายเพื่อการวิจัยและพัฒนา (R&D) สูง
3. มีการทำวิจัยร่วม (Research Collaboration) ระหว่างมหาวิทยาลัย และภาคอุตสาหกรรม อย่างเข้มข้นและต่อเนื่อง
4. มีบุคลากรที่มีความสามารถสูงในด้าน R&D เช่น นักวิทยาศาสตร์ นักวิจัย และวิศวกร เป็นต้น
5. ผลงาน R&D มีการจดสิทธิบัตรและการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาจำนวนมาก

การผลักดัน Innovation ของประเทศให้ประสบผลสำเร็จนั้น ยังต้องมีการกำหนดทิศทาง และวางแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน และเป็นการวางแผนภาพใหญ่ ซึ่งทุกภาคส่วน ทั้งรัฐบาล ภาคการศึกษา และภาคเอกชนล้วนมีส่วนร่วมในกลยุทธ์นี้ ตัวอย่างเช่น

1. ระยะสั้น (น้อยกว่า 10 ปี) ภาครัฐจะเป็นผู้ผลักดัน Innovation ของประเทศ
2. ระยะกลาง (ตั้งแต่ระยะสั้นถึงประมาณ 15 ปีแรก) Innovation จะผลักดันไปสู่ภาคเอกชน โดยการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม โดยภาครัฐและภาคการศึกษาจะเข้าไปมีส่วนร่วมผลักดันให้เกิดการถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่ภาคเอกชน

3. ในระยะยาว ภาคเอกชนหรือ SMEs สามารถสร้างให้เกิด Creativity และ Innovation ในองค์กรได้อย่างแพร่หลายและยั่งยืน

โดยกลยุธินี้จะทำให้มีการใช้ Innovation ในภาคอุตสาหกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจและความได้เปรียบการแข่งขันในภาคเอกชนอย่างยั่งยืน

Innovation นั้น สามารถประยุกต์เข้าได้ในทุกๆ ด้าน เช่น ด้านออกแบบ ด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านการเงิน เป็นต้น ดังตัวอย่าง Innovation ที่ประสบความสำเร็จจนเป็นที่ประจักษ์ใน 10 ประเภทด้านล่างนี้

Ten Types of Innovation

a. Finance		b. Process	
1. Business Model	2. Networking	3. Enabling Process	4. Core Process
Air Asia - Low cost, no frills and now everyone can fly 	Nestle – Connecting its manufacturing facilities, supply chain partners and delivery of superior products to customers 	Secret Recipe – Offers what was once a luxury item as everyday consumable and in a nice setting 	Mydin – linking capacity to provide affordable consumers items to their needs 

25

Ten Types of Innovation

c. Offering		
5. Product Performance	6. Product System	7. Service
BMW – Luxury and performance 	Microsoft – Bundled a variety of productivity enhancement software applications into a single suite 	Malaysia Airlines – Forget that you are flying but experiencing Malaysian Hospitality 

26

Ten Types of Innovation

d. Delivery		
8. Channel	9. Brand	10. Customer Experience
Oprah Winfrey – using cable network to influence customers 	Blackberry – associated with prestige 	Harley Davidson – the experience of acquiring the machine and joy of riding it 

27

การกระตุ้นให้เกิด Innovation ประกอบด้วย

1. การแสดงออกถึงค่านิยมแบบทุกคนมีส่วนร่วม “Shared Values” อย่างชัดเจน
2. การแสดงความชื่นชมต่อ Innovation ที่พนักงานในองค์กรสร้างและเกิดผลประโยชน์สู่องค์กร
3. วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดการเปิดกว้างและความสนุกต่อ Innovations
4. การเฉลิมฉลองกับความสำเร็จสำหรับ Innovation ใหม่ ๆ ที่สร้างคุณค่าอย่างต่อเนื่อง
5. การเล่าขานเรื่องราวต่างๆ ในอดีตอย่างชัดเจน

6. การให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นหลัก
7. การมุ่งเน้นการสร้าง Innovation กับเป้าหมายทางธุรกิจในอนาคต ถึงแม้ดูเหมือนว่าจะไม่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในปัจจุบัน
8. การส่งเสริม Innovation ด้วยการทำงานข้ามสายงาน (Cross-functional Teams)

เทคนิคในการส่งเสริมให้เกิด Innovation ในองค์กร เช่น

1. Method 635/ Brain Writing

- เป็นกระบวนการในการระดมสมองแบบกลุ่มด้วยรูปแบบการเขียน
- เป็นการกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์กับหัวข้อที่กำหนดหรือปัญหาที่ต้องการแก้ไข
- เป็นการจัดกลุ่มเพื่อหารือกัน 6 คน แต่ละคนนำเสนอ 3 ความคิดในเวลา 5 นาที จนกว่าจะได้ Solution ทำซ้ำ 5 ครั้ง แต่ละครั้งคัดความคิดที่เหมือนของแต่ละคนเข้ารอบถัดไป (Consensus)

Problem: How can we improve the knowledge of English in the service department?			
A1 Evening classes	A2 Motivation for holiday abroad	A3 "English speaking day" each week in the department	A Nikos
B1 Evening classes paid by the company	B2 Motivation for summer university in England	B3 Project meetings in English	B Vlad
C1 Evening classes with 2 hours off to prepare for the evening classes	C2 Contribution by the company for summer university in GB	C3 Conversation circle once a month after work	C Annelie
D1 2 hours per week with a teacher in the company	D2 Higher remuneration for a certified qualification	D3 English version of professional literature	D Linda
E1 e-learning with a tutor and classes in the company	E2 English "library" at the company	E3 Conversation circle with foreign colleagues from the company	E Laila
F1 Intensive course twice a year on the weekend	F2 Going to the Irish pub as often as possible	F3 Intercultural evenings with foreign colleagues from the company	F Caron

ตัวอย่างการใช้ Method 635/ Brain Writing

2. Strategies Deployment เป็นกระบวนการคิดในเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ คือ

Reactive Strategies		Proactive Strategies	
Defensive	Making changes to existing products to negate successful competition	R&D	Heavy R&D investment to develop technically superior products
Imitative	Quickly copying a competitive new product and introducing it quickly	Marketing	Finding consumer needs and developing products to fulfill them
Second but Better	Copying a competitor's new product after it has been launched and improving on it without incurring heavy R&D and market development expense	Entrepreneurial	An individual or internal "skunk works" to develop new products
Responsive	Purposefully reacting to specific consumer requests	Acquisition	Purchasing a firm with products new to the acquiring firm and perhaps new to the market

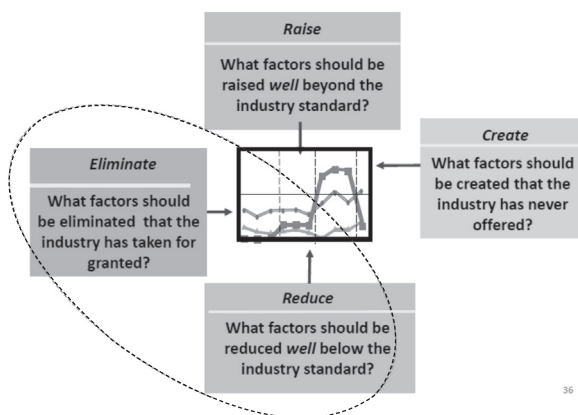
3. Blue Ocean Strategy (BOS)

BOS เป็นผลจากการศึกษา 150 กลยุทธ์ในช่วงกว่าศตวรรษครอบคลุมมากกว่า 30 อุตสาหกรรม เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ดีว่าสำเร็จและกำลังโด่งดังมาก ด้วยการพิจารณาถึงความแตกต่างของผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างพื้นที่ใหม่ในตลาดใหม่หรือ Blue Ocean มากกว่าที่จะแข่งขันในตลาดเดิม โดยใช้หลักการ ERRC คือ

E คือ Eliminate หมายถึง ตัดอะไรที่ไม่สำคัญออกหรือไม่มี
R คือ Reduce หมายถึง ลดลง
R คือ Raise หมายถึง เพิ่มขึ้น
C คือ Create หมายถึง สร้าง

หลักการ ERRC จะทำให้เกิดผลิตภัณฑ์และรูปแบบธุรกิจใหม่ เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าสามารถทำได้ผลกำไรเพิ่มมากขึ้นและทำให้ใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

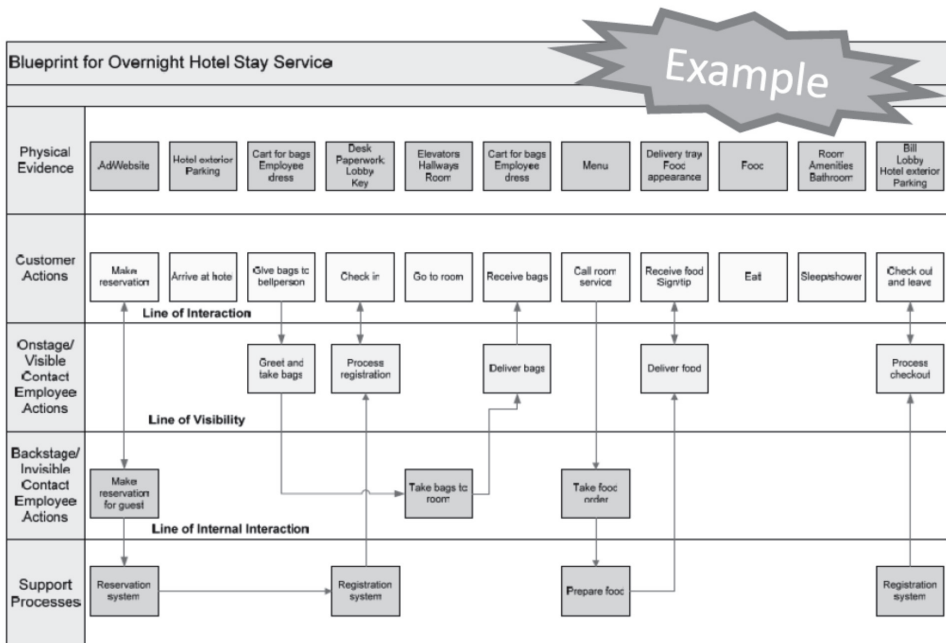
Blue Ocean Strategy - ERRC



36

4. Service Blueprinting

เป็นการทำแผนภาพในด้านกระบวนการส่งมอบ บทบาทของลูกค้าและพนักงาน รวมถึงกระบวนการสนับสนุนหรือบริการที่เสริมขึ้นมา โดยเทคนิคนี้จะช่วยทำให้ทราบได้ว่ามีกระบวนการใดที่เป็นจุดสำคัญที่จะต้องทำให้เกิด Innovation ก่อน ทั้งยังช่วยให้สามารถวิเคราะห์จุดสำคัญต่างๆ โดยคำนึงถึงลูกค้าเป็นหลัก คือ ต้องเข้าไปดูว่ากระบวนการใดที่มีหรือไม่มีคุณค่าต่อธุรกิจ และเข้าไปพิจารณากระบวนการต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อลูกค้าโดยตรง รวมถึงจุดที่ควรจะต้องได้รับการปรับปรุง



ตัวอย่าง การเกิด Innovation ในประเภทหาสได้ที่ประสบความสำเร็จที่เห็นได้อย่างชัดเจน

ตัวอย่างที่ 1 K-POP Culture เริ่มต้นในปี พ.ศ. 2533 จากชาวเกาหลีคนหนึ่งที่กลับมาจากการศึกษาต่อปริญญาโท ณ ประเทศสหรัฐอเมริกา มีความคิดริเริ่มในการปลูกกระแสชาตินิยมเกาหลีระดับโลก ด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สร้างเป็น K-POP โด่งดังไปทั่วโลก ถือว่าเป็น Innovation ที่สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจมหาศาลให้ประเทศ

ตัวอย่างที่ 2 สายการบิน Cebu Pacific ที่มี Innovation ในการดึงดูดผู้โดยสารให้สนใจการแนะนำมาตรการความปลอดภัยและการใช้อุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ ด้วยการแนะนำการใช้งานโดยแอร์โฮสเตสต้นตำราธิการใช้อุปกรณ์หนีภัยต่างๆ อย่างสนุกสนานแทนที่จะเป็นการสาธิตธรรมดาที่น่าเบื่อ โดยคุณค่าที่เกิดขึ้นทำให้ผู้โดยสารให้ความสนใจกับการใช้อุปกรณ์เมื่อเครื่องบินเกิดเหตุฉุกเฉินมากขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมาก



การบรรยายในหัวข้อ Entrepreneurship and Innovation for SMEs - Using Business Models Effectively โดย Mr. Ab. Rahim, Senior Director, Malaysia Productivity Corporation (MPC)

การสร้าง Innovation Culture ในองค์กรมีองค์ประกอบสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. ต้องได้รับการสนับสนุนและให้ความสำคัญจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร
2. คนในองค์กรต้องมีความสามารถในการสร้างให้เกิด Innovation ขณะที่ความสามารถนั้นอาจเกิดมาจากความรู้ ประสบการณ์ระหว่างกระบวนการสร้าง Innovation
3. กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในองค์กรถึงคุณค่าของ Innovation นั้น คือ ต้องสร้างความเชื่อมั่นให้แก่คนในองค์กรว่าการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นนั้นจะต้องเป็นสิ่งที่ดียิ่งอย่างแน่นอน
4. สุดท้าย คนในองค์กรต้องทราบวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนถึงสิ่งใหม่ที่กำลังจะเกิดขึ้น และผลประโยชน์ หรือความคุ้มค่ากับการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้

การจัดทำรูปแบบธุรกิจ (Business Model) คืออะไร

1. ต้องเรียนรู้ว่าผลิตภัณฑ์ บริการ หรือเทคโนโลยีอะไรที่ลูกค้าต้องการ หรือเต็มใจจะจ่ายสตางค์ซื้อ
2. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ถูกใจลูกค้าอาจเป็นเรื่องยาก แต่การสร้างการจัดทำรูปแบบธุรกิจที่ดีเป็นเรื่องที่ยากกว่า
3. การจัดทำรูปแบบธุรกิจ คือ การสร้างแผนธุรกิจที่จะสามารถสร้างรายได้และกำไรได้ด้วยกลยุทธ์ระยะสั้น (รายวัน) และระยะยาว

องค์ประกอบพื้นฐาน 7 อย่างในการจัดทำรูปแบบธุรกิจ

1. Reaching Customers : ทราบวิธีการ เข้าถึงลูกค้าในรูปแบบต่างๆ ดังนั้น การเรียนรู้ใหม่ในโลกที่เปลี่ยนแปลง และมีวิวัฒนาการของเทคโนโลยีที่เพิ่มมากขึ้นทุกวันเป็นเรื่องที่จำเป็นและสำคัญมาก เช่น กลุ่มลูกค้าสามารถเข้าถึงได้ด้วยรูปแบบเก่าๆ เดิมๆ (ติดต่อโดยตรงจากการเข้าไปพบหรือโทรศัพท์ไปนัด) หรือสามารถเข้าถึงทางเครือข่ายออนไลน์หรืออีเมล จึงต้องเรียนรู้ถึงวิธีการเข้าหาและเข้าถึงลูกค้าอย่างถูกวิธีและเหมาะสม
2. Differentiating your Product : สร้างกลยุทธ์เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีความแตกต่างและโดดเด่นเหนือคู่แข่ง ด้วยการเข้าใจคู่แข่ง การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และคุณลักษณะที่โดดเด่นของผลิตภัณฑ์
3. Pricing : พิจารณาการวางกลยุทธ์ด้านราคาอย่างไรให้เหมาะสมกับค่านิยมของลูกค้าและบริษัทยังได้ผลกำไรอยู่รอดและเติบโตได้
4. Selling : ออกแบบกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อให้สามารถปิดดีลกับลูกค้าได้
5. Delivery/Distribution : ส่งมอบผลิตภัณฑ์ด้วยวิธีใดจึงจะถึงมือลูกค้า รวมถึงขั้นตอนการส่งมอบที่มีประสิทธิภาพสูงสุด
6. Supporting Customers : แนะนำให้ลูกค้าเรียนรู้การใช้ผลิตภัณฑ์เพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจถึงระบบต่างๆ ในการบริการลูกค้า เช่น การส่งซ่อม การตอบคำถามหลังการขาย

หรืออื่นๆ เป็นไปด้วยดี ซึ่งหากวางกลยุทธ์นี้ได้อย่างเป็นระบบจะทำให้ลูกค้ากลับมาใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการได้อย่างต่อเนื่อง

7. Achieving Customer Satisfaction : สร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า

ตัวอย่างแนวโน้มและนวัตกรรมที่สำคัญและจำเป็นต่อรูปแบบธุรกิจซูเปอร์มาร์เก็ตของประเทศสหรัฐอเมริกา ในปี พ.ศ. 2554 เช่น

- ต้องการสินค้าคุณภาพ สด ใหม่ เป็นประโยชน์ต่อสุขภาพ จากความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันมองหาสินค้าบริโภค (อาหารและเครื่องดื่ม) เพื่อสุขภาพและคุณภาพชีวิตที่ดี
- มีความรับผิดชอบต่อสังคม
- สะดวก เช่น การซื้อสินค้าในร้านค้าใกล้บ้าน/ที่ทำงาน และคุ้นเคยกับเทคโนโลยี ดังนั้นการเพิ่มช่องทางการชำระค่าสินค้าด้วยตัวเอง ก็เป็นสิ่งสำคัญที่ลูกค้าต้องการเพิ่มมากขึ้น
- คุ้มค่า มีคุณภาพ
- ผู้ซื้อในปัจจุบันมักจะซื้อสินค้าที่ตนเองชื่นชอบ ไม่ได้เป็นไปตามกลไกราคามากเหมือนเมื่อก่อน
- การสื่อสารในยุคดิจิทัล ปัจจุบันมีการใช้อุปกรณ์ดิจิทัลในการซื้อสินค้าเพิ่มมากขึ้น



การบรรยายหัวข้อ Innovation in SMEs : Korean Experience โดย Dr. Ju-Young Park, Professor of Marketing Department of Small Business & Entrepreneurship, Soongsil University, Republic of Korea

Dr. Ju-Young Park บรรยายถึงรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์โดยรวมของประเทศเกาหลีใต้ ว่า Core Competency ของบุคลากรในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการก่อให้เกิด Innovation โดยกลยุทธ์ที่จะนำ Innovation มาสร้างความได้เปรียบการแข่งขันให้ได้นั้น จำเป็นต้องสร้างให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ พัฒนาสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพสูง และนวัตกรรมที่แปลกใหม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี ซึ่งกลยุทธ์การแข่งขันของเกาหลีใต้ที่ประยุกต์ใช้นวัตกรรมได้นำมาซึ่งกลยุทธ์ทางธุรกิจในการสร้างความแตกต่างเหนือคู่แข่ง และสินค้าหรือบริการที่ราคาถูกลง

Dr. Ju-Young Park ได้ยกตัวอย่างบริษัทชั้นนำของเกาหลีใต้เพื่อให้เห็นภาพได้ชัดเจนขึ้นมี 4 บริษัท คือ

1. Clover Chemical Co., Ltd. เป็นบริษัทที่ผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก เช่น ถังน้ำพลาสติก รูปทรงต่างๆ รายใหญ่ที่สุดในเอเชีย ก่อตั้งในปี พ.ศ. 2519 มีส่วนแบ่งตลาดในประเทศ 90% ระบบการผลิตทั้งหมดใช้ระบบอัตโนมัติและระบบควบคุมด้วยคอมพิวเตอร์ ปัจจัยความสำเร็จของ Clover Chemical คือ

Clover Chemical Co., Ltd.



• Core Competencies :

CEO มีความเป็นผู้นำและมีวิสัยทัศน์ มีความเฉพาะเจาะจงของสินค้าและผลิตภัณฑ์ มีการพัฒนาความสามารถระดับบุคคลในองค์กร และมีระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just-in-Time System : JIT)

• Competitive Strategies :

เน้นการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ผลักดันการมี Innovation อย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างดีเยี่ยม

- ความสำเร็จเปรียบเหนือคู่แข่ง คือ สินค้ามีคุณภาพและราคาที่สมเหตุสมผล

2. Yudo Co., Ltd.

เป็นผู้จัดทำระบบ Hot Runner รายใหญ่เป็นอันดับ 1 ใน 3 ของโลก ถือเป็นผู้นำและมีความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยีที่ใช้ในแม่พิมพ์พลาสติก เพื่อลดการสูญเสียเม็ดพลาสติกที่ใช้ในการฉีดขึ้นงานพลาสติก ซึ่งเป็นระบบที่เป็นส่วนประกอบที่สำคัญของแม่พิมพ์สำหรับ

ฉีดพลาสติก ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2553 มีส่วนแบ่งตลาดในประเทศ 70% และที่เหนือชั้นกว่า บริษัทอื่นๆ คือ มีการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ดีและทันสมัย

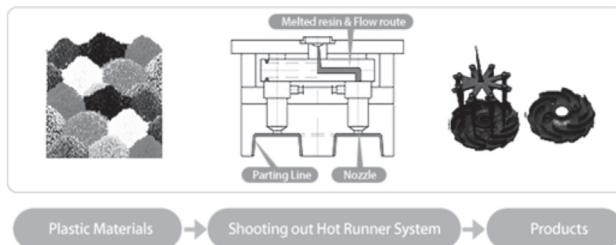
ปัจจัยความสำเร็จของ Yudo คือ

1. Core Competencies : พนักงานมีความสามารถ มีความเป็นเลิศด้านวิจัยและพัฒนา และมีเครือข่ายทั่วโลก
2. Competitive Strategies : โรงงานเป็นระบบอัตโนมัติทั้งหมด มีการออกแบบผลิตภัณฑ์แบบดิจิทัล ใช้ระบบไอทีทั้งระบบ สามารถแก้ปัญหาให้แก่ลูกค้าได้เป็นอย่างดี
3. ความสำเร็จเปรียบเหนือคู่แข่ง คือ ราคาสินค้าแบบพรีเมียมและศักยภาพในการขยายสู่ตลาดโลกด้วยเทคโนโลยีระดับโลก

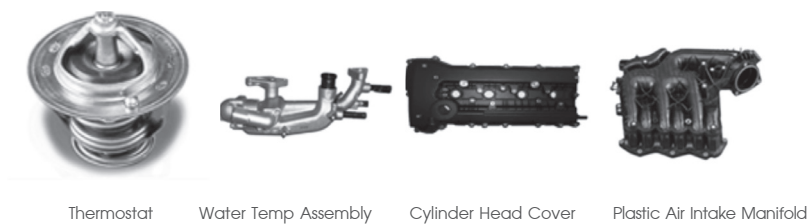
Yudo Co., Ltd.

■ OUTLINE OF HOT RUNNER SYSTEM

Hot Runner System is a method devised to produce product continuously without sprue and runner by heating sprue and runner which serve as a route of melted resin in order to fill cavity in plastic injection mold and by maintaining it as melted state.



3. Inzi Controls Co., Ltd. เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านวิศวกรรมพลาสติกและตัวปรับอุณหภูมิ (Thermostat) และมีชื่อเสียงในเรื่องอุปกรณ์ควบคุมและเซนเซอร์ในอุตสาหกรรมรถยนต์ ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2521 มีส่วนแบ่งตลาดในประเทศถึง 85%

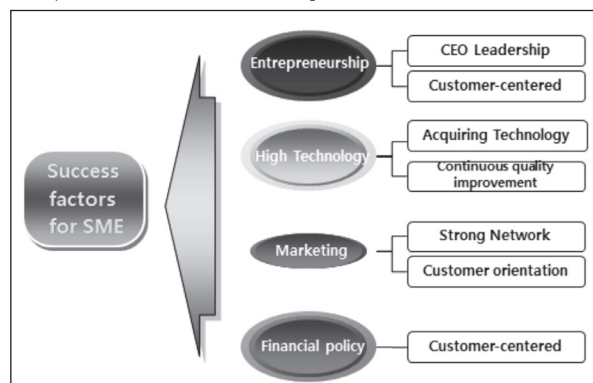


ตัวอย่างผลิตภัณฑ์ของ Inzi Controls

ปัจจัยความสำเร็จของ Inzi Controls คือ

1. Core Competencies : ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำและมีวิสัยทัศน์ มีสถานภาพทางการเงินที่สูง เนื่องจากอุตสาหกรรมอุปกรณ์รถยนต์ในประเทศเกาหลีใต้มีการแข่งขันสูงมาก บริษัทส่วนใหญ่ล้มละลายด้วยปัญหาด้านสภาพคล่องทางการเงิน ดังนั้น การมีสถานภาพทางการเงินที่มั่นคง จึงเป็นเรื่องสำคัญมากในอุตสาหกรรมนี้
2. Competitive Strategies : การเพิ่มศักยภาพการผลิตด้วยระบบอัตโนมัติ การตอบสนองลูกค้าอย่างฉับไว การประยุกต์ใช้ระบบไอที และการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร
3. จุดเด่นเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ คือ สินค้ามีคุณภาพและราคาที่สมเหตุสมผล

สรุปปัจจัยความสำเร็จของบริษัท SMEs ชัยนำของเกาหลีใต้ กลุ่มทางด้านราคาของบริษัท SMEs ในประเทศเกาหลีใต้ มักจะมี 2 กลุ่ม คือ แข่งขันกันด้วยราคาถูก และราคาพรีเมียมหรือพิเศษ นอกจากนี้ บริษัทต่างๆ ยังพยายามนำเทคโนโลยีขั้นสูงและ Innovation มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการผลิตเพื่อให้ได้สินค้าคุณภาพสูงในขณะที่ราคาส่งเหมาะสม หรือทำให้สินค้ามีคุณภาพเทียบเท่ากับตราสินค้าชั้นนำของโลกแต่ราคาถูกกว่านั่นเอง ดังแผนภาพต่อไปนี้



เกาหลีใต้ได้มีการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบบริษัท SMEs ที่ประสบความสำเร็จ (Hidden Champions) โดยได้ศึกษาเปรียบเทียบการเติบโตและการเข้าถึงตลาดระหว่างประเทศเกาหลีใต้และเยอรมนีในหลายๆ ประเด็น อาทิ

ด้านความพึงพอใจและผลการดำเนินงานด้านธุรกิจ ส่วนใหญ่เกาหลีใต้นำเยอรมนีทั้งในด้านการลดต้นทุน ผลกำไรที่มากกว่า อัตราการเติบโตของธุรกิจที่เร็วกว่าการกำหนดจุดการแข่งขันที่เหนือกว่า ลูกจ้างพึงพอใจกับการทำงานมากกว่า และค่าใช้จ่ายในการทำงานที่ต่ำกว่า มีเพียงประเด็นเดียวที่เยอรมนีมีเปอร์เซ็นต์ที่สูงกว่าเกาหลีใต้ นั่นคือ ความอยู่รอดของธุรกิจที่เยอรมนีมีมากกว่า 80% ในขณะที่เกาหลีใต้อยู่ที่เกือบ 80%

ด้านปัจจัยสำคัญในการครอบครองตลาด ถึงแม้ว่าทั้งสองประเทศจะมีสัดส่วนปัจจัยความสำเร็จในการครอบครองตลาดที่สูงมาก แต่เยอรมนีก็มีเปอร์เซ็นต์ที่สูงกว่าประเทศเกาหลีใต้ในทุกๆ ด้าน ตั้งแต่ด้านการมีผู้เชี่ยวชาญชั้นสูงด้านเทคนิค การเป็นผู้นำทางด้านคุณภาพ ความรู้ ข้อมูลผลิตภัณฑ์ ชื่อเสียง ยอดขาย ทั้งนี้ สิ่งเดียวที่เกาหลีใต้มีเปอร์เซ็นต์ที่นำเยอรมนี คือ ความเฉพาะเจาะจงในตลาดเฉพาะด้าน ซึ่งเกาหลีใต้มีสูงถึง 75% ในขณะที่เยอรมนีมีเพียงแค่ 45% แต่สองสิ่งที่เยอรมนีมี แต่เกาหลีใต้ไม่มี คือ การเปิดสาขาย่างต่างประเทศของผลิตภัณฑ์ต่างๆ ซึ่งบริษัทเกาหลีไดยังไม่ลงทุนและให้ความสำคัญในเรื่องการเปิดสาขาในต่างประเทศเท่าบริษัทเยอรมนี

การศึกษาแสดงส่วนแบ่งตลาดของ SMEs เกาหลีใต้และเยอรมนี

	Dominant Market leader in the world	Absolute market share (M/S in the total market)	Relative market share(Own share divided by the next strongest competitor's M/S)
German SMEs	65.9%	33.0%	2.3
Korean SMEs	25%	13.8%	2.3

สำหรับสัดส่วนยอดขายของผลิตภัณฑ์ทั้งสองประเทศในภูมิภาคต่างๆ ทั่วโลก เช่น ในแถบภูมิภาคยุโรปตะวันตก เยอรมนีมียอดขายนำโด่ง (มากกว่า 50%) ในขณะที่เกาหลีใต้มียอดขายในยุโรปตะวันตกเพียง 10% ต้นๆ ในแถบอเมริกา ยุโรปตะวันออก และอเมริกาใต้ สัดส่วนยอดขายของทั้งเยอรมนีและเกาหลีใต้ใกล้เคียงกัน ในแถบภูมิภาคเอเชียยอดขายของเกาหลีใต้สูงถึงเกือบ 50% ในขณะที่เยอรมนีมียอดขายเพียงเกือบ 20% เท่านั้น นอกเหนือจากที่กล่าวข้างต้น เกาหลีใต้เป็นผู้ครองตลาดมากกว่าเยอรมนี ทั้งนี้ แนวโน้มในอนาคตคาดว่าสินค้าและบริการของเกาหลีใต้จะมีความดึงดูดผู้บริโภคและเข้าไปกินส่วนแบ่งในตลาดเพิ่มมากขึ้น

การลงทุนในด้านการวิจัยและพัฒนา (R&D) ระหว่างทั้งสองประเทศนั้น เยอรมนีมีการทำ R&D มากถึง 12% ในขณะที่เกาหลีใต้มีเพียง 5% ทั้งนี้ หากเทียบกับค่าเฉลี่ยของ 1,000 บริษัทชั้นนำของโลก (ข้อมูลจาก Booz-Allen) โดยการลงทุนใน R&D ของเกาหลีใต้อยู่ที่ 4.2% แม้ว่าเกาหลีใต้จะยังมีการลงทุนใน R&D น้อยกว่าเยอรมนี แต่ก็นับได้ว่าค่าการลงทุนในการทำ R&D อยู่ในสัดส่วนที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยทั่วไปของโลก และเกาหลีไต่ยังกำหนดนโยบายที่จะเพิ่มสัดส่วนการลงทุนใน R&D ให้ได้ถึง 9% ในอนาคตอีกด้วย โดยค่าเฉลี่ยจำนวนสิทธิบัตรของเยอรมนีอยู่ที่ 15 สิทธิบัตรต่อปี ในขณะที่เกาหลีใต้อยู่ที่ 58 สิทธิบัตรต่อปี

กล่าวสรุปโดย สิ่งที่ทำให้ผู้ประกอบการ SMEs ของเกาหลีใต้มีความโดดเด่น และความสามารถได้เปรียบเหนือคู่แข่ง คือ

1. การแข่งขันด้วยคุณภาพของสินค้าและบริการ
2. ความใกล้ชิด และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี
3. สมรรถนะขององค์กรและบุคลากร
4. ความยืดหยุ่นในการส่งมอบสินค้า/ผลิตภัณฑ์และบริการให้แก่ลูกค้า

นอกจากนี้ บริษัทในเกาหลีไต่ยังให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรมาก เนื่องจากผู้นำบริษัทของเกาหลีไต่เชื่อมั่นว่าหากพัฒนาบุคลากรได้ดีจะนำมาซึ่งศักยภาพ ประสิทธิภาพการทำงาน และ Innovation ที่จะนำพาให้องค์กรมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งตึงๆ ขึ้นไปอีกด้วย

ในมุมมองของผู้บริหาร บริษัท แพนเอเชียอุตสาหกรรม จำกัด “R&D ของประเทศไทยต่อ GDP มีอยู่น้อยกว่ามากและภาคเอกชนก็ไม่มีการลงทุนในด้านนี้อย่างจริงจัง ในฐานะผู้บริหาร จึงทำให้เห็นผลสะท้อนกลับมว่า อย่างน้อยควรจะต้องมีจำนวนในการทำ R&D ให้มากขึ้น ซึ่งปัจจัยที่จะทำให้ R&D สำเร็จได้ มี 2 ประการ คือ

1. ต้องจ้างผู้เชี่ยวชาญเข้ามา อย่าประหยัดในเรื่องนี้ ควรจ้างผู้เชี่ยวชาญเก่งๆ มาช่วยจะทำให้เกิดสินค้าใหม่ๆ กระบวนการที่ดีที่มีนวัตกรรมสูง เมื่อทำได้แล้วจะสามารถทำให้เกิดสินค้าใหม่ และราคาสินค้าก็จะสูงขึ้น เมื่อสินค้าราคาสูงขึ้นองค์กรก็มีกำไรมากขึ้น เมื่อองค์กรมีกำไรมากขึ้น ก็จะสามารถทำให้ R&D มีงบประมาณมากขึ้น เมื่อ R&D มีงบประมาณมากขึ้น ก็จะผลิตสินค้าได้หลากหลาย แล้วก็ทำให้ราคาสินค้าสูงขึ้นด้วย เป็นวงจรอย่างนี้ และ

2. **ควรจะต้องมีการฝึกอบรม (Training)** พนักงานในฝ่ายผลิตหรือปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง การฝึกอบรมมีอยู่ 2 แบบ คือ Internal Training คือ การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (On the Job Training : OJT) เพื่อให้พนักงานเข้าใจในระบบการทำงาน และ Upgrading Training คือ การยกระดับทีมงานให้เกิดการพัฒนาในงานด้านต่างๆ (Job Improvement)

ดังนั้น Dr. Ju-Young Park กำลังพยายามบอกโดยภาพรวมว่า บริษัท SMEs หนึ่งบริษัท จะสามารถทำ Innovation ได้ ต้องมีประการแรกคือ งบประมาณที่มากขึ้น และประการที่สอง คือ การสร้างทีมงานของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญต้องสามารถสร้างทีมงานผู้เชี่ยวชาญให้เกิดขึ้นได้ โดยผู้เชี่ยวชาญจะสร้างจุดเริ่มต้นได้ แต่การปฏิบัติจริงๆ ต้องอยู่ที่ทีมงาน”



การบรรยายหัวข้อ Qian Hu Corporation Limited: Experience Sharing on Entrepreneurship and Innovation โดย Mr. Kenny Yap Kim Lee, Executive Chairman & MD, Qian Hu Corporation Limited, Singapore

Mr. Kenny Yap Kim Lee เล่าว่า เดิมทีครอบครัวดำเนินกิจการฟาร์มหมู แต่เมื่อรัฐบาลสิงคโปร์ออกกฎหมายห้ามทำฟาร์มหมู เพื่อหยุดผลที่เกิดจากฝูง ทำให้ธุรกิจครอบครัวต้องเปลี่ยนมาทำฟาร์มเลี้ยงปลาแทน แต่ต่อมาในปี พ.ศ. 2532 เกิดภัยธรรมชาติ พายุฝนทำให้น้ำทะเลทะลักเข้าฟาร์มปลาที่เลี้ยงไว้ส่งผลให้ธุรกิจครอบครัวเสียหายย่อยยับ เมื่อ Mr. Kenny Yap Kim Lee ศึกษาจบจากประเทศสหรัฐอเมริกาในปีถัดมา จึงได้เริ่มธุรกิจเลี้ยงปลาอีกครั้ง โดยเฉพาะปลาหมูกระโดงสูง (High Fin Loach) ซึ่งเป็นปลาที่นิยมเลี้ยงเป็นปลาสวยงามและเป็นที่ต้องการอย่างมากของตลาด และเปลี่ยนชื่อธุรกิจที่แจ้งเป็น Qian Hu นับจากนั้นเป็นต้นมา

บทเรียนที่ Mr. Kenny Yap ได้เรียนรู้จากการล้มแล้วกลับมาขึ้นในธุรกิจอีกครั้ง คือ ต้องรู้จักเรียนรู้จากความผิดพลาด นั่นคือ

1. ออย่าโลภ (Greedy)

หมายความว่า การโลภเกินไปจากการมีธุรกิจที่ขยายตัวเร็วเกินไป ต้องไม่คิดที่จะรวยข้ามคืน ทุกอย่างต้องเก็บเกี่ยวและสร้างฐานที่มั่นคงจึงเดินไปข้างหน้า อย่าอยากได้อะไร โดยที่ไม่คิดจะลงทุน

2. ต้องรู้จักเรียนรู้ และแบ่ง

หน้าที่กันให้เหมาะสม ในธุรกิจครอบครัวของ Mr. Kenny Yap มีพี่น้อง 3 คน แบ่งหน้าที่กันไว้ตามความถนัดและความชอบ คือ พี่ชายคนโต ทำหน้าที่ศึกษาปาล์มกร พี่ชายคนรอง มีมนุษยสัมพันธ์ดี รู้จักคนเยอะแยะมากมายและรู้จักสร้างสัมพันธ์ จึงรับผิดชอบในการติดต่อกับลูกค้า และ Mr. Kenny Yap ดูแลการปฏิบัติการทั้งหมดและรับผิดชอบการส่งออกสินค้า รวมถึงต้องเดินทางรอบโลกเพื่อเปิดตลาด

3. การทำธุรกิจถึงแม้ว่าจะเป็นธุรกิจครอบครัวแต่ทุกคนในองค์กรต้องทำตามกฎที่ตั้งไว้ โดยไม่มีข้อยกเว้น กระบวนการทำงาน และการปฏิบัติงานต้องโปร่งใส (Transparent) และเป็นธรรม (Fair)

4. ทำให้องค์กรมีความแตกต่างเหนือคู่แข่ง สิ่งที่จุดประกายให้ Qian Hu หาความแตกต่างเหนือคู่แข่ง คือ Qian Hu ไม่ใช่บริษัทแรกในประเทศหรือในโลกที่ทำธุรกิจฟาร์มเลี้ยงปลา ดังนั้นเมื่อจะขายปลา Qian Hu ต้องตอบคำถามลูกค้าให้ได้ว่า “ทำไมฉันต้องซื้อปลาของคุณ” หรือเพียงแค่อ่านคำถามเดียวซึ่งเป็นคำถามที่สำคัญมาก คือ ปัญหาอะไรที่ตอนนี้ลูกค้ากำลังประสบอยู่กับซัพพลายเออร์เจ้าเก่า เช่น ลูกค้ามีปัญหาเมื่อปลาส่งมาถึงลูกค้าแล้วปลาทาย เราจะแก้ปัญหาอย่างไร นี่คือ



“Key Question” ซึ่งหากสามารถตอบคำถามเหล่านี้ได้ เราก็จะสามารถไปเจาะคู่แข่งได้ ทำให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้า ทุกอย่างต้องเน้นในเรื่อง “More Innovative, More Productive” จึงต้องมองหาความต่างที่เหนือคู่แข่งให้ได้

5. คำนี้ถึง “คุณภาพ” ตามมาตรฐาน ISO 9000 และ ISO 14001 โดยไม่ต้องถามหาการสนับสนุนจากภาครัฐ Mr. Kenny Yap Kim Lee เริ่มทำที่บริษัทก่อนจนได้ขึ้นชื่อว่า Qian Hu เป็นบริษัทขายปลารายแรกของโลกที่ประยุกต์ใช้มาตรฐาน ISO (กลยุทธ์ คือ ใช้มาตรฐาน ISO เป็นเครื่องมือทางการตลาดในการสร้างความแตกต่างของสินค้าและความมั่นใจจากลูกค้า)

6. ต้องรู้จักความสามารถ และสร้างความเก่งในธุรกิจของตนเองให้เทียบเท่าระดับโลก เช่น การทำฟาร์มเลี้ยงปลา ต้องรู้จักปลาอย่างลึกซึ้งในพันธุ์ปลาที่หลากหลาย และตลาดที่เราอยู่

7. ค้นหาและทำในสิ่งใหม่ (Innovation) หรือทำสิ่งเดิมแต่ในวิถีทางหรือการปฏิบัติใหม่ๆ เช่น บริษัทให้ความสำคัญมากกับ R&D จนลงลึกถึงขั้นที่สามารถดัดต่อพันธุกรรมปลา ปรับครีบทหรืออวัยวะอื่นๆ ของปลามังกรตามที่ถูกค้าอยากได้ทุกอย่าง แต่ยังคงไว้ที่รูปร่างหน้าตา และสีของแท้ (Authentic) ของปลา โดยสามารถเปลี่ยนจากธุรกิจเกษตรที่ขายปลากลายเป็นธุรกิจความบันเทิงผ่านตัวปลา (Fish Entertainment)

และสิ่งที่ทำให้ Qian Hu เป็นอันดับหนึ่งในโลกในธุรกิจนี้ คือ เขาสามารถก้าวข้ามบริษัทที่เกิดขึ้นมานานได้ด้วยแนวคิดการแข่งขันกับจุดอ่อนของคู่แข่ง คือ บริษัทเดิมจะไม่ทำอะไรใหม่ ขายอะไรได้ดีก็จะขายอยู่อย่างนั้น ในขณะที่ Qian Hu ทำได้ทุกอย่างตามที่ลูกค้าต้องการ ด้วยวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และธุรกิจที่เติบโตอย่างก้าวกระโดด ไม่นาน Qian Hu ก็จดทะเบียนเข้าตลาดหลักทรัพย์ และได้รับการยกย่องในตลาดหลักทรัพย์สิงคโปร์ว่า เป็นบริษัทที่โปร่งใสที่สุด และในท้ายที่สุด Mr. Kenny Yap ได้ให้ข้อคิดกับผู้เข้าร่วมโครงการว่า “อย่าไปสนใจว่า บริษัทเราจะเล็ก หรือใหญ่ จะเป็นธุรกิจครอบครัวหรือไม่ ตราบใดที่บริษัทเราเป็นบริษัทที่ “ดี” บริษัทจะอยู่ได้อย่างยั่งยืน”



การบรรยายหัวข้อ Innovation in SMEs: Learning from Japan Quality Award (JQA) Winner โดย Mr. Matao Ishii, Shonan Institute of Management, Japan

Mr. Matao Ishii ได้มาให้ความรู้และถ่ายทอดประสบการณ์ในเรื่อง Innovation ของ SMEs ด้วยการเรียนรู้จากบริษัทที่ได้รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศญี่ปุ่น (Japan Quality Award : JQA) ซึ่งเป็นรางวัลที่ก่อตั้งตั้งแต่ปี พ.ศ. 2538 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานในองค์กรของญี่ปุ่นอย่างมีคุณภาพ กิจกรรมหลักของ JQA ประกอบด้วย การคัดกรองผู้สมัครขอรับรางวัลการพัฒนาบุคลากร และการส่งเสริมรูปแบบความเป็นเลิศในการบริหารองค์กร



การตรวจประเมินรางวัล JQA
จะพิจารณาที่ Core Values กล่าวคือ

- Customer-driven Quality
คุณภาพ คือ ความต้องการของลูกค้า คือ
ต้องนำความต้องการของลูกค้าเป็นเป้าหมาย
ในการดำเนินธุรกิจ
- Leadership องค์การถ้าปราศจาก
การนำองค์กรที่ถูกต้อง วิสัยทัศน์ก็จะพลาด
- Process-oriented เน้นที่การ
ปรับปรุงคุณภาพผ่านกระบวนการ อยู่ผ่านคน

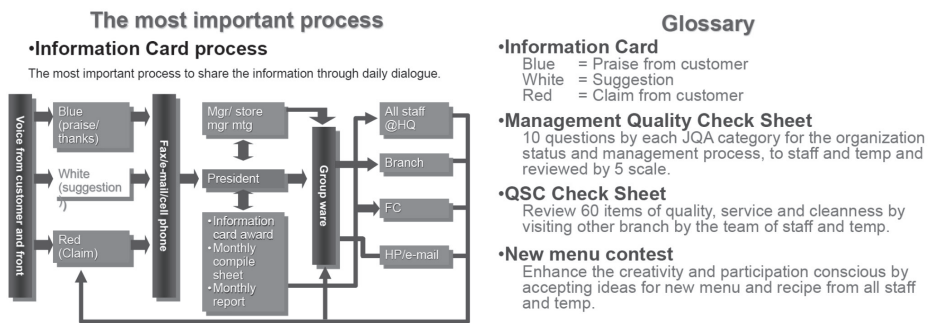
- Create Knowledge จะต้องสร้างองค์ความรู้
- Agility คือ ความคล่องแคล่ว ว่องไวในการเคลื่อนไหว
- Partnership ดำเนินการให้เป็นระบบห่วงโซ่อุปทานที่เหนียวแน่น เหมือนเป็นบริษัทเดียวกัน
- Fairness ต้องมีจรรยาบรรณ ศีลธรรม และทำให้เป็นประโยชน์กับทุกๆ ฝ่าย

ส่วนการให้คะแนนของ JQA คะแนนเต็ม 1,000 คะแนน ถูกแบ่งออกเป็น 8 ประเภท
ซึ่งมีคะแนนต่างกัน สังเกตว่าถึงแม้การให้คะแนนจะพิจารณาจากหลายๆ ด้าน แต่ได้ให้น้ำหนัก
มากที่สุดที่ผลลัพธ์ในภาพรวมของธุรกิจ รองลงมาคือ วิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กร
ซึ่งเท่าๆ กับการให้ความสำคัญของลูกค้าและตลาด รวมถึงทรัพยากรบุคคลในองค์กรอีกด้วย

SMEs ในแถบประเทศเอเชียมักจะมองที่ผลกำไรก่อน แต่ Mr. Ishii พยายามที่จะเน้นว่า
ให้มองที่การพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการสร้างระบบเป็นเรื่องแรก แล้วผลกำไรจะตามมาเอง ตัวอย่าง
เช่น J Art Restaurant

J Art Restaurant ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2539 เป็น SME ดำเนินธุรกิจร้านอาหารอิตาเลียน
แบบขยายสาขา ด้วยวิสัยทัศน์ว่า จะต้องได้รับความพึงพอใจสูงสุดจากลูกค้าที่มาใช้บริการที่ร้าน
โดยกลยุทธ์ลูกค้าเป้าหมาย คือ กลุ่มลูกค้าเพศหญิงชั้นสูง อายุระหว่าง 20-30 ปี มีพนักงานทั้งหมด
62 คน จุดเด่นของ J Art Restaurant คือ มีการพัฒนาในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง
การสร้างสภาพแวดล้อมและการดูแลบุคลากร ทีมงานและองค์กรสร้างความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์
ในการเข้าถึงตลาดอุตสาหกรรมบริการอาหารจานด่วน ฝ่าวิกฤตความนิยมการรับประทานอาหาร
อิตาเลียนที่ลดลง และได้ชัยชนะท่ามกลางการแข่งขันที่สูงมากในตลาด จนสามารถประสบความสำเร็จได้

J Art Restaurant ได้รับรางวัล JQA ในปี พ.ศ. 2548 ด้วยเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่เป็น Innovation ทำให้กลายมาเป็นร้านอาหารที่สร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า ด้วยการสร้างทีมงานคุณภาพ มีการสื่อสารภายในทีมงานอย่างชัดเจน เพื่อสร้างทีมที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันในการสร้างคุณค่า ในการทำงานที่เป็นภาพเดียวกัน J Art Restaurant มีการใช้ Daily Dialogue ในการสื่อสารผ่านถึงกัน ในทีมเพื่อวัตถุประสงค์ต่อความพึงพอใจของลูกค้าในด้านความประทับใจในรสชาติอาหาร บริการและความสะอาด ซึ่งร้านนี้ได้ใช้ระบบ Information Card มาเป็น Feedback System ให้เกิดระบบของ ข้อมูลที่ไหลย้อนกลับไปถึงผู้บริหารระดับสูงว่า ลูกค้าคิดอย่างไร ทำอย่างไร โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ ของร้าน มีองค์ประกอบสำคัญ 4 อย่าง คือ ความพึงพอใจของพนักงาน ทั้งพนักงานประจำและ พนักงานชั่วคราว ค่าขอบคุณของลูกค้า และระดับคุณภาพการบริหารจัดการ วิธีการที่จะพิสูจน์ง่าย ๆ ว่า ธุรกิจจะสำเร็จหรือไม่ คือ ลูกค้าต้องกลับมาทานอาหารที่ร้านเป็นประจำ



ประสิทธิภาพของระบบ Information Card ที่ J Art Restaurant นำมาใช้ยังนำมาซึ่ง ความพึงพอใจของพนักงาน ลดจำนวนการลาออกของพนักงาน และทำให้มีลูกค้าประจำมากขึ้น ทั้งหมดนี้ส่งผลให้ผลประกอบการดี กิจกรรมเจริญก้าวหน้า จากความสามารถของ J Art Restaurant ข้างต้น ส่งผลให้ร้านเป็นที่ยอมรับและได้รับความพึงพอใจจากลูกค้าเป็นอย่างมาก และกลายมาเป็น ร้านอาหารอิตาเลียนอันดับหนึ่งในพื้นที่ นอกจากนี้ J Art Restaurant ยังมีการก่อตั้งธุรกิจใหม่ เกี่ยวกับการเป็นที่ปรึกษาในการทำร้านอาหาร โดยนำความรู้จากประสบการณ์ทำร้านอาหารในอดีต มาให้คำปรึกษาอีกด้วย

Mr. Matao Ishii สรุปสาระสำคัญจากการเรียนรู้กรณีศึกษาต่างๆ ได้ว่า บริษัทต้องมี วัตถุประสงค์และแนวคิดที่ชัดเจน ผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง มีการสื่อสารกับบุคลากร ในองค์กรอย่างดี บุคลากรในองค์กรทำงานอย่างพึงพอใจและมีความสุข มีการสื่อสารกับลูกค้า อย่างชัดเจน ลูกค้าพึงพอใจในสินค้าและบริการของธุรกิจเรา มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงาน และมีการทำงานที่โดดเด่นและมีเอกลักษณ์ สร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง



การเข้าเยี่ยมชมและศึกษาฐานบริษัท SMEs ในประเทศเกาหลีใต้

SAC Ltd. ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2541 ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการสร้างโรงงานผลิตเหล็กและเหล็กกล้า โรงงานเตาเผา และโรงงานอัดแผ่นโลหะ มีความโดดเด่นที่เป็นอุตสาหกรรมสร้างโรงงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 120 คน วิสัยทัศน์ของบริษัท คือ การใช้พลังงานให้คุ้มค่าที่สุด และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ ยังกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารธุรกิจเป็น “Energy Solution Business” ให้ติด 1 ใน 5 อันดับของโลก ด้วยยอดขายล้านล้านเหรียญสหรัฐภายในปี พ.ศ. 2561

SAC Ltd. นับว่าเป็นบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญและโดดเด่นในความเป็นผู้นำในสาขาธุรกิจของตนเองอย่างมาก มีการจัดตั้งศูนย์วิจัยในเขตกังนัมเมื่อสิบปีมาแล้วเพื่อทำวิจัยระบบเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่ซับซ้อนและต้องเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การนำอุปกรณ์ไฮเทคมาลดมลภาวะที่จะทำลายสิ่งแวดล้อม โรงงานที่สร้างโดย SAC Ltd. ผลิตคาร์บอนไดออกไซด์น้อยกว่าโรงงานทั่วไปถึง 30% ซึ่งถือว่าเป็นการสร้างจุดเด่นหรือความแตกต่างเหนือคู่แข่ง จนทำให้ SAC Ltd. สามารถเข้าถึงตลาดโลกอย่างไม่ยาก ทั้งนี้ สัดส่วนของพนักงานทั้งหมดอยู่ในส่วนการทำ R&D ถึง 42% !!

จากการที่บริษัทให้ความสำคัญกับการทำ R&D ทำให้ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐอย่างมาก โดยค่าใช้จ่าย 60% ของ R&D มาจากการสนับสนุนของรัฐบาล และบริษัทออกเองอีก 40% ซึ่งเป็นการช่วยเหลือที่มีประโยชน์อย่างมากในการผลักดัน Innovation สู่ภาคอุตสาหกรรมและความสำเร็จปรากฏชัดเมื่อ SAC Ltd. กลายเป็นหนึ่งในผู้นำของอุตสาหกรรมนี้ของโลก

SAC Ltd. ยังได้รางวัล Productivity Awards ในปี พ.ศ. 2554 ซึ่งนอกจากบริษัทจะวางนโยบายให้พนักงานได้ทำงานอย่างสบายและผ่อนคลายด้วยวัตถุประสงค์ที่ว่า จะสามารถเพิ่มผลผลิตได้แล้ว บริษัทยังวางแผนระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวอย่างชัดเจนในโครงการเพิ่มผลผลิตของบริษัทอีกด้วย

ในส่วนผู้บริหารของบริษัทจะสร้างแรงจูงใจให้พนักงานอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้พนักงานทำงานดีขึ้นๆ ทุกวัน กระตุ้นบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการนำระบบที่เลี้ยงเข้ามาใช้ในการทำงาน และการยกย่องคนเก่ง นอกจากนี้บริษัทจะมีกลยุทธ์ของบริษัทในภาพรวมแล้ว แต่ละแผนกของ SAC Ltd. ยังต้องกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจของตนเอง ซึ่งต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ใหญ่ของบริษัทด้วย

สำหรับบรรยากาศภายในบริษัท การจัดพื้นที่เป็นไปโดยประณีต สวยงาม และสะดวกสบาย มีห้องรับประทานอาหารที่สะอาด สวยงาม เป็นระเบียบ และมีการจัดสรรส่วนสันทนาการให้ได้มีการผ่อนคลายแก่พนักงาน เช่น โต๊ะสนุกเกอร์ มุมดูหนัง ฟังเพลง ที่ออกแบบและตกแต่งอย่างสวยงาม นอกจากนี้ ยังมีห้องออกกำลังกายที่ตกแต่งอย่างสวยงามให้พนักงาน กระตุ้นให้ผ่อนคลาย และเกิด Innovation ในองค์กร วิสัยทัศน์ CEO ของ SAC Ltd. “ถ้าพนักงานทำงานสนุกหรือมีความสุขกับการทำงาน ผลของงานของเขา ก็จะดีตามมาด้วยเสมอ” “Have Fun Work Well”



Sidiz Inc. ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2537 เป็นบริษัทผลิตเก้าอี้สำหรับสำนักงาน บ้าน และสถานศึกษา ซึ่ง Sidiz แปลว่า เก้าอี้ที่ดี (Good Chair) แบ่งเป็นสัดส่วนสำหรับส่งออก 30% และจำหน่ายภายในประเทศ 70% มีพนักงานทั้งหมด 290 คน อยู่ในฝ่าย R&D 20 คน หรือคิดเป็น 10% ซึ่งเป็นการลงทุนใน R&D ค่อนข้างมาก เพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งคล้ายกับ SAC Ltd. คือ การให้ความสำคัญในเรื่อง Innovation และเรื่องคุณภาพ ด้วยการก่อตั้ง Chair R&D Center และมีห้องทดลองเพื่อใช้ทดสอบคุณภาพของสินค้าให้ได้ 100% ก่อนการส่งสินค้าออกไปยังลูกค้า ทำให้ Sidiz Inc. เป็นแบรนด์ระดับโลกและเป็นบริษัทที่มีการเติบโตได้ดี

CEO ของ Sidiz Inc. มีมุมมองแบบ “Global View” คือ ต้องการสินค้าของบริษัทให้เป็นเก้าอี้ที่ดีและทั่วโลกนิยม กิจกรรมที่บริษัททำส่วนใหญ่จะเป็นการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ (Productivity Improvement) หลายอย่างมาก เช่น การทำไคเซ็น กิจกรรม 5ส และการนำข้อมูลของพนักงานที่ทำงานหรือสายการผลิตมาปรับปรุงงาน Sidiz Inc. มีการนำหุ่นยนต์ (Robot) มาใช้เยอะมากและใช้เทคโนโลยี

เครื่องจักรต่างๆ ในขั้นตอนที่มีนัยกับคุณภาพ ในปีหนึ่งบริษัทมีการทำโคเซ็นประมาณ 10,000 เรื่อง ถือว่าเป็นองค์กรที่มีศรัทธามาก

กลยุทธ์ของ Sidiz Inc. ในการทำธุรกิจ คือ

1. **สามารถควบคุมคุณภาพได้ครอบคลุม** เนื่องจากการทำธุรกิจขนาดใหญ่ของ Sidiz Inc. ต้องทำงานเป็นแบบเครือข่าย คือ มีโรงงานผลิตหนึ่งแห่งเพื่อกระจายสินค้า Sidiz Inc. จึงให้ความสำคัญต่อกระบวนการทั้งหมดอย่างมีคุณภาพและสม่ำเสมอ ตั้งแต่การผลิตไปจนถึงการขนส่งให้ลูกค้า

2. **สินค้าที่มีคุณภาพเป็นเลิศ** โดยควบคุมทุกกระบวนการผลิตให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพดีที่สุด ที่สำคัญต้องเหนือว่ามาตรฐานทั่วไปของตลาด ในโรงงานผลิตของ Sidiz Inc. มีการทดสอบความแข็งแรงทนทานของอุปกรณ์หรือข้อต่อทุกส่วน รวมถึงการใช้งานต่างๆ ของเก้าอี้ทุกตัว และยังต้องทดสอบจากมนุษย์อีกครั้งหนึ่งด้วย

3. **ระบบการทำงานที่เป็นเลิศ** ด้วยการประยุกต์ใช้มาตรฐานต่างๆ ที่มีการตรวจสอบอย่างเข้มข้นถึงกระบวนการปฏิบัติงาน จนได้รับการรับรองจากหลายมาตรฐาน อาทิ BIFMA Member, ISO 9001, 14001 นอกจากนี้ การทดสอบชิ้นส่วนหรือผลิตภัณฑ์ยังต้องเป็นไปตามมาตรฐานซึ่งกำหนดไว้ว่าอย่างน้อยต้องได้มาตรฐาน 3 อย่าง คือ Korean Standards, British Standards และ BIFMA ซึ่งจะช่วยให้ผลิตภัณฑ์เป็นที่ยอมรับทั่วโลกอีกด้วย

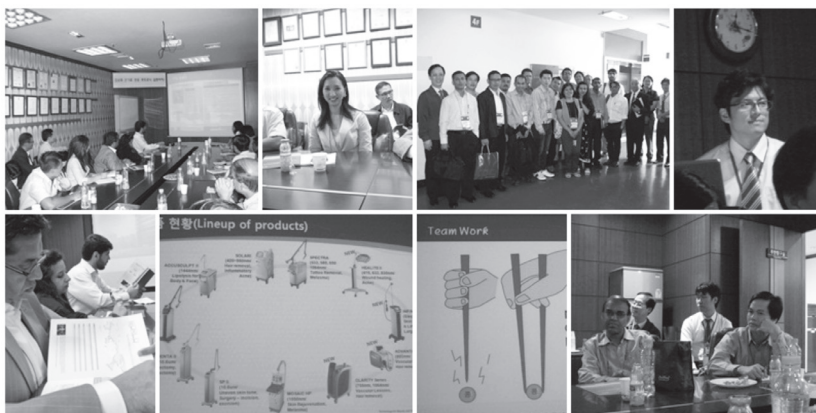
4. **กระบวนการทำงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม** Sidiz Inc. มีการจัดการด้านการทิ้งหรือนำวัสดุเหลือใช้กลับมาใช้ใหม่ในทุกขั้นตอนการผลิต เพื่อให้มั่นใจว่าได้ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพที่สุด

5. **รณรงค์เพื่อสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นรูปธรรม** โดยการพิมพ์และผลิตฉลาก "True Green" ลงในสินค้า เพื่อสร้างความตระหนักในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

6. **พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร** โดยสร้าง Scholarship Program ให้นักเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดงานวิจัยโดยผ่านองค์กรไม่แสวงหากำไร ที่ชื่อว่า "Mokhoon Organization" และส่งเสริมการทำกิจกรรมเพื่อสังคมโดยสมัครใจของพนักงานในองค์กร

ในมุมมองของ ผู้จัดการศูนย์บ่มเพาะธุรกิจ สวทช. "การที่ได้ไปดูการผลิตในโรงงานของ Sidiz Inc. ทำให้เราเห็นว่า Sidiz Inc. ได้นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาสนับสนุนกลยุทธ์ต่างๆ ที่ตั้งไว้ อาทิ กระบวนการทำงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดย Sidiz Inc. มีการใช้เทคโนโลยีสำหรับเครื่องจักรที่ใช้ในการตัดหนังแท่งที่สามารถค้นหาจุดที่หนังเป็นตำหนิ เพื่อให้สามารถคำนวณการตัดหนังที่จะสามารถใช้ปริมาณหนังในกระบวนการผลิตให้คุ้มค่าที่สุดมากที่สุด นอกจากนี้ ยังมีการส่งช่างขึ้นหนังที่มีตำหนิไปขายต่อในอุตสาหกรรมที่จะนำหนังส่วนนี้ไปใช้ประโยชน์ได้ ผลจากการใช้เครื่องจักรที่มีเทคโนโลยีการตัดหนังคุณภาพสูงนี้ ทำให้ Sidiz Inc. เพิ่มประสิทธิภาพการตัดหนังให้ได้พื้นที่หนังมากขึ้น จากเดิมใช้ประโยชน์จากพื้นที่หนังได้เพียง 50% แต่เมื่อใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยก็สามารถตัดหนังให้เกิดประโยชน์ได้ถึง 70% เลยทีเดียว

ในส่วนการพ่นสี Sidiz Inc. ใช้เทคโนโลยี Electric Process ในการพ่นสีทำให้สามารถพ่นวัสดุโลหะที่เป็นส่วนประกอบของเก้าอี้ได้มากถึง 10,000 ชิ้นต่อวัน หรือแม้กระทั่งการนำเครื่องจักรที่มีสมองกลขึ้นสูงมาช่วยประกอบชิ้นส่วนที่ต้องการความแม่นยำสูง เช่น การใส่สกรูตัวสำคัญของ การประกอบเก้าอี้ที่ทำให้การนั่งแล้วขยับเก้าอี้ไปมา ไม่เกิดเสียงดังเอี๊ยดอ๊าดเลย ก็ใช้ Robot มาทำงานตรงจุดนี้เพื่อลดความผิดพลาดจากมนุษย์ในการประกอบสกรูและได้ความแม่นยำสูง ความผิดพลาดต่ำที่สุด”



Lutronic Inc. เป็นบริษัทที่ทำเกี่ยวกับอุปกรณ์/เครื่องมือทางการแพทย์โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับความสวยงาม การชะลอความแก่ ก่อตั้งตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 มีพนักงาน 189 คน และเป็นที่น่าสนใจอีกว่าใช้ R&D ประมาณ 15% ของยอดขาย ถือว่าเป็นงบประมาณมหาศาลมาก มีบุคลากรในด้านนี้ถึง 30% จึงถือว่าเป็นบริษัทที่ไม่ธรรมดา แม้ว่าจะเพิ่งเริ่มดำเนินธุรกิจไม่นานก็สามารถขยายธุรกิจไปยัง 6 ตลาดสำคัญของโลก และได้รับรางวัลต่างๆ มากมาย ปัจจุบัน Lutronic Inc. ให้ความสำคัญกับการปรับปรุง/พัฒนาผลิตภัณฑ์ (Productivities) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง

Lutronic Inc. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์บนพื้นฐานของคนที่มีห่วงเรื่องภาพลักษณ์ ความสวยงามและความชรา จึงเน้นผลิตเครื่องมือแพทย์สำหรับการทำให้สวยขึ้น ดูดีขึ้น (Anti-aging) โดยได้เปิดศูนย์วิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการแพทย์ทางด้านนี้โดยเฉพาะในประเทศเกาหลีใต้ในปี พ.ศ.2553 และอีกแห่งหนึ่งในประเทศสหรัฐอเมริกาในปีต่อมา และเนื่องจากธุรกิจเกี่ยวกับเครื่องมือแพทย์นั้นเป็นสินค้าที่ต้องได้รับการยอมรับ และได้มาตรฐาน Lutronic Inc. จึงให้ความสำคัญกับเรื่องคุณภาพและมาตรฐานมาก ทั้งมาตรฐานองค์กร และบุคลากร โดยบุคลากรของ Lutronic Inc. จำนวน 3 คนจะเป็นผู้ที่มี Medical License Certification บุคลากรจำนวน 6-7 คน ได้รับ Certification เกี่ยวกับ Medical Devices หรือแม้กระทั่ง KFDA- Food Certification ทั้งหมด เพื่อให้มั่นใจว่าสินค้าจะออกจากกระบวนการผลิตที่มีคุณภาพและมาตรฐาน โดยบุคลากรที่มีความรู้ และความเชี่ยวชาญด้วย

Lutronic Inc. ถือเป็นหนึ่งในแนวทางด้านอุปกรณ์การแพทย์ในด้านความสวยงามของประเทศเกาหลีใต้ และก้าวเข้าสู่การแข่งขันในตลาดโลก โดยคู่แข่งสำคัญคือ ผู้ผลิตในแถบยุโรป Lutronic Inc. จึงสร้างผลงานที่มีความต่างและเหนือกว่าโดยการส่งผลงานต่างๆ ของ Lutronic Inc. เพื่อให้ได้ตีพิมพ์ในวารสารวิชาการทางการแพทย์ที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย รวมถึงการได้รับการยอมรับโดยการตีพิมพ์ผลงานของผลิตภัณฑ์ในนิตยสารแฟชั่นมากมาย ซึ่งนอกจากจะได้รับการยอมรับแล้วยังเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายด้วย ภายใต้จุดมุ่งหมายในการเป็น Global Top 3 ในปี พ.ศ. 2558

กลยุทธ์ของ Lutronic Inc. กับคู่แข่งระดับโลก คือ การผลิตสินค้าคุณภาพได้มาตรฐานในราคาที่ถูกลง และเน้นให้ความสำคัญในเรื่องการปรับปรุงกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยเริ่มต้นจากก้าวเล็กๆ เริ่มต้นง่ายๆ เช่น การจัดโต๊ะ วางเครื่องมือในการทำงานให้สะดวกและง่ายต่อการหยิบใช้ การจัดโต๊ะประกอบอุปกรณ์ให้เป็นระเบียบเพื่อลดระยะเวลาเมื่อจะเริ่มประกอบหรือแม้กระทั่งให้พนักงานผู้หน้าที่ประกอบผลิตภัณฑ์มีพื้นที่ทำงาน (Station) ประจำของตนเองและให้จัดเครื่องมือตามแนวคิดข้างต้น ดังนั้น เมื่อถึงเวลาการประกอบผลิตภัณฑ์พนักงานแต่ละคนจะทราบและคุ้นเคยว่าแต่ละอุปกรณ์ที่จะใช้เก็บไว้ที่ไหน ซึ่งสามารถลดระยะเวลาการประกอบผลิตภัณฑ์ได้มากแต่เดิมบริษัทต้องจัดเก็บของไว้ 5 วัน แต่ปัจจุบันหลังจากมีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง กิลดเวลาจัดเก็บของแค่เพียง 3 วันก็เพียงพอ ที่จะทำงานได้อย่างต่อเนื่องและแม่นยำ นอกจากนี้ บริษัทยังเก็บข้อมูลทางสถิติ ผลของการปรับปรุงพัฒนา เช่น ตัวเลขคุณภาพการพัฒนาที่เพิ่มขึ้น แสดงได้จากการได้รับข้อร้องเรียนจากลูกค้าและต้นทุนที่ลดลง เพื่อเป็นการเทียบเคียงถึงประสิทธิภาพที่เพิ่มมากขึ้น และให้มีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการปรับปรุงพัฒนาเหล่านี้ถือว่าเป็น Process Innovation อย่างหนึ่งของบริษัท

วัฒนธรรมองค์กรของ Lutronic Inc. คือ ให้พนักงานทุกคนรู้สึกสนุกกับการทำงาน การทำให้พนักงานรู้สึกเสมือนว่าเป็นครอบครัวเดียวกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน โดย CEO จะสร้างแรงจูงใจให้พนักงานภูมิใจในงานของตนเอง ในขณะเดียวกันก็พยายามกระตุ้นให้แต่ละทีมได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ต้องใช้ความร่วมมือร่วมใจ ต้องทำงานร่วมกันให้ได้ด้วย เพื่อลดแรงต้านในการเปลี่ยนแปลงใดๆ

ในมุมมองของผู้บริหาร บริษัท แพนเอเชียอุตสาหกรรม จำกัด “CEO เป็นคนที่โดดเด่นมาก เป็นคนที่ทำทางค่อนข้างเอาใจจริงเอาใจและบริษัทนี้ก็เช่นกันที่เน้นเรื่องความสุข ซึ่งบริษัทในประเทศเกาหลีใต้ส่วนใหญ่พยายามจะเน้นเรื่องความสุขสนาน โดยส่วนตัวผมแล้ว มองว่าเขาไม่ค่อยสนุกแต่จริงจังกันมากกว่า กลยุทธ์ของบริษัทนี้คือ การเปิด R&D Center ในจุดต่างๆ ที่สำคัญๆ ในประเทศเกาหลีใต้ สหรัฐอเมริกา และยุโรป เพื่อที่จะดึงเอาคนเก่งของคนที่อยู่ประเทศนั้นๆ มาช่วยในการวิจัยเครื่องเลเซอร์ผิวพรรณแล้วค่อยผลิตกลับไปเกาหลีใต้ ความโดดเด่นของบริษัทนี้คือ มีการประสานระหว่างทีมต่างๆ ได้ดี (Cross Functional Team) และเน้นการเป็นทีหนึ่งเป็นอย่างมาก โดยที่ CEO เน้นในเรื่องต้องเป็นทีหนึ่งเท่านั้น ทีหนึ่งเท่านั้นถึงจะอยู่รอด เหมือนกับสเปิร์มที่จะทำให้เกิด Baby ต้องมีตัวเดียวเท่านั้นที่จะผ่านเข้าไปได้ เพราะฉะนั้นการเป็นทีหนึ่งเท่านั้นที่ต้องการ”

นอกเหนือจากการฟังบรรยายและศึกษาดูงาน ผู้เขียนได้ร่วมทำกิจกรรมกลุ่ม (Group Discussion) โจทย์คือ จงหาประเด็นและแนวทางแก้ไขในการผลักดันการใช้ Innovation ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยใช้เทคนิค 653 ในการระดมสมองเพื่อค้นหาปัญหาและหาวิธี ผลการทำกิจกรรมกลุ่มสะท้อนให้เห็นถึงแนวคิดที่ใกล้เคียงกันของแต่ละประเทศว่า ปัญหาในการใช้ Innovation ในภาคอุตสาหกรรม คือ SMEs ขาดความสนใจในการทำ R&D หรือ Innovation ในองค์กร ขาดทักษะความรู้ บุคลากรที่เกี่ยวข้อง และโครงสร้างพื้นฐานในการสร้างสรรค์ Innovation ขาดหรือมีงบประมาณน้อยในการทำ Innovation ยังมีช่องว่างในการนำ R&D หรือ Innovation ที่มีมากในมหาวิทยาลัยแต่ไม่สามารถนำมาแก้ไขโจทย์ของอุตสาหกรรมได้ และยังต้องการการสนับสนุนจากภาครัฐในการผลักดัน R&D ในภาคเอกชนมากขึ้น นอกจากนี้ ยังมีเรื่องของความกลัวหรือไม่กล้าเปลี่ยนแปลง จึงไม่เกิด Innovation ในส่วนของกลุ่มที่เป็นภาคเอกชนมองว่า ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรยังขาดวิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำที่จะนำ Innovation เข้ามาสร้างจุดเด่นเหนือคู่แข่งให้แก่องค์กร

วิธีแก้ปัญหามาตรฐานต่าง ๆ ข้างต้น คือ สร้างความตระหนักถึงประโยชน์ในทำ R&D และการใช้ประโยชน์จาก Innovation ในภาคอุตสาหกรรม ซึ่งอาจจะทำโดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือการจัดงานสัมมนา Expo ต่าง ๆ หรือแม้กระทั่งการกระตุ้นโดยการให้รางวัล SMEs ที่มีการนำ Innovation มาเป็นกลไกขับเคลื่อนธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้ มีกลไกสนับสนุนด้านการเงินจากภาครัฐ อาทิ การให้งบประมาณบางส่วนในการทำ R&D ในภาคเอกชน หรือมาตรการลดภาษีให้แก่บริษัทที่ทำ R&D เป็นต้น จัดตั้งสถาบันวิจัยที่เป็นของรัฐเพื่อให้เอกชนสามารถมาใช้บริการและสามารถเข้าถึงบุคลากรที่เป็นผู้เชี่ยวชาญได้ จัดตั้งโครงการแลกเปลี่ยนบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ R&D ในมหาวิทยาลัยหรือสถาบันวิจัยกับบุคลากรภาคเอกชนซึ่งจะทำให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันและกันเพื่อปิดช่องว่างของภาคงานวิจัยหรือภาคมหาวิทยาลัยให้สามารถมองภาคธุรกิจได้อย่างเข้าใจโจทย์อุตสาหกรรมจนสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมหรืองานวิจัยที่พัฒนาตอบโจทย์ทางธุรกิจได้นั่นเอง

โดยแต่ละ SMEs ควรจะมี Innovation ในด้านต่าง ๆ คือ (Product, Process, Marketing, Organization) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและศักยภาพการแข่งขันของ SMEs ตามที่ได้เห็นตัวอย่าง จากบริษัทในประเทศเกาหลีใต้ที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงและสามารถเติบโตเองให้เป็นหนึ่งในตลาดโลกได้อย่างรวดเร็ว ต้องมีปรัชญาที่ชัดเจนในการเดินองค์กร (Clear Philosophy) ต้องมีผู้นำที่แข็งแกร่ง มีภาวะผู้นำที่สร้างองค์ประกอบของหน่วยงานขึ้นมาให้แข็งแกร่ง (Strong Leadership) ต้องสื่อสารไปถึงพนักงาน เน้นที่ความพึงพอใจพนักงานเป็นตัวต้นเพื่อให้เกิดความพอใจของลูกค้า และพยายามส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวิถีชีวิตในบริษัทและเป็นวัฒนธรรมที่จำเป็นให้ได้

การเข้าร่วมโครงการของเอพีโอในครั้งนี้ ในมุมมองของผู้บริหาร บริษัท แพนเอเชีย อุตสาหกรรม จำกัด “ผมได้ไปดูงานจาก 3 บริษัท SMEs ขึ้นมาในประเทศเกาหลีใต้และสามารถตีโจทย์ได้แตกต่างกันว่า บริษัทที่เติบโตขึ้นมาได้ก็เพราะว่ามีผู้นำที่แข็งแกร่งมากและเป็นผู้ที่มีความกล้าที่จะเปิดตัวออกไปว่าเป็น Global Company ในสายธุรกิจนั้นๆ แล้วผู้นำก็อธิบายอย่างไม่หยุดหย่อน

เพื่อที่จะทำให้ทีมงานของเขาทุกคนยอมรับและเดินไปด้วยกันตามแผนธุรกิจที่วางไว้ ทำให้ผมต้องกลับมาเป็น CEO ที่เอาจริงเอาจัง SMART, WORK HARD, COMMIT ในการสร้างบริษัทให้เป็นอันดับหนึ่งในสายธุรกิจนั้นๆ ของโลกให้ได้

ประเทศเกาหลีใต้ เน้นในเรื่องการผลิตเป็นอย่างมาก คือ

- Quality Improvement สูงมาก และ Commit to 100% Quality Inspection ซึ่งผมก็ต้องมาปรับปรุงคุณภาพให้ถึง 100% ให้ได้เพื่อที่จะก้าวไปสู่ธุรกิจระดับโลก

- Productivity Improvement โดยการใช้ผู้เชี่ยวชาญและสร้างทีมสนับสนุนที่ได้เรียนรู้จากการไปดูงานครั้งนี้ ซึ่งผมเองไม่ค่อยได้ทำหรือมีผู้เชี่ยวชาญทางใดทางหนึ่ง ดังนั้น ผมก็จะเริ่มหาผู้เชี่ยวชาญเข้ามาตีโจทย์และแก้ไขเป็นจุดๆ พร้อมกับการสร้างทีมสนับสนุนให้ได้

- Technology Improvement โดยที่ SMEs ประเทศเกาหลีใต้กล้าที่จะซื้อเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามา ซึ่งผมเองยังรู้สึกถึงงบประมาณหรือกลัวจะเป็นค่าใช้จ่ายที่เกินตัวที่จะซื้อเทคโนโลยีเข้ามา ผมคงต้องพิจารณาเรื่องนี้ให้เหมาะสมและต้องเปิดโลกให้กว้างขึ้น

- SMEs ที่ประเทศเกาหลีใต้ใช้วัฒนธรรมในการปรับปรุงคน ในการสร้างจิตสำนึกและคุณภาพการทำงานที่ดีมาก ซึ่งจุดนี้เป็นจุดที่ผมต้องกลับมาเน้นกันมากขึ้น ในการสร้างวัฒนธรรมเช่นนั้น เพื่อจัดระบบขององค์กร

- Information System โดยการเชื่อมโยงระบบได้ดี ข้อมูลได้เร็ว เมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงานก็สามารถส่งกลับได้ทันที ซึ่งผมเองก็ต้องกลับมาพัฒนาโครงการ ICT ของเราให้ดีขึ้นเรื่อยๆ

ผมจะนำประโยชน์ที่ได้เรียนรู้ครั้งนี้มาใช้กับกิจการของผมเอง ซึ่งผมเห็นว่าหลากหลายอย่างที่จะนำกลับมาทำ ทั้งการที่ผมต้องมุ่งเน้นในเรื่อง R&D ให้มากขึ้นเพราะผมใช้งบประมาณใน R&D ประมาณ 1% ของยอดขาย ดังนั้น ผมจะเพิ่มขึ้นเป็น 3% ให้ได้ และผมมีพนักงานฝ่าย R&D 3-4 คน ซึ่งควรจะมียกพนักงานฝ่ายนี้เยอะกว่านี้ แล้วผมก็ต้องทำให้เป็นหน่วยงานที่เข้มแข็งมากขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่ผมต้องปรับปรุง เพราะบริษัท SMEs ที่ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะในประเทศเยอรมนีต้องใช้ถึง 12% ของยอดขาย

ในมุมมองของผู้จัดการศูนย์บ่มเพาะธุรกิจ สวทช. “ทำให้ได้ความรู้ และประสบการณ์จากวิทยากรที่มาบรรยาย และได้โอกาสสำคัญในการเข้าไปศึกษาดูงานยังสถานประกอบการที่โครงการจัดให้ โดยได้รับการถ่ายทอดความรู้ และสัมผัสบรรยากาศในหลากหลายแง่มุมทั้งความรู้ในด้านการส่งเสริมให้มี Innovation ในองค์กรเพื่อการพัฒนาศักยภาพทั้งของบุคลากรในองค์กร และการส่งเสริมการปรับปรุงองค์ประกอบสำคัญต่างๆ ที่สำคัญและจำเป็นต่อการขับเคลื่อนธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ รวมทั้งได้รับทราบถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จ แนวคิดและกลยุทธ์ของบริษัทเกาหลีใต้ที่ประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็วด้วย Innovation มุมมองและความเป็นผู้นำที่เข้มแข็งของผู้บริหาร รวมทั้งแนวทางและเทคนิคต่างๆ ที่สามารถกระตุ้นให้เกิด Innovation ในองค์กรจนสามารถทำให้อุรกิจประสบความสำเร็จและโดดเด่นได้ นอกจากนี้ ยังได้รับมิตรภาพที่ดีจากวิทยากร เพื่อนร่วมโครงการในระหว่างการเข้าร่วมโครงการ อันจะนำมาซึ่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือการเป็นพันธมิตรระหว่างประเทศต่อไปในอนาคต” AP6

Green productivity and Innovative Environment Management Accounting Tool, Material Flow Cost Accounting

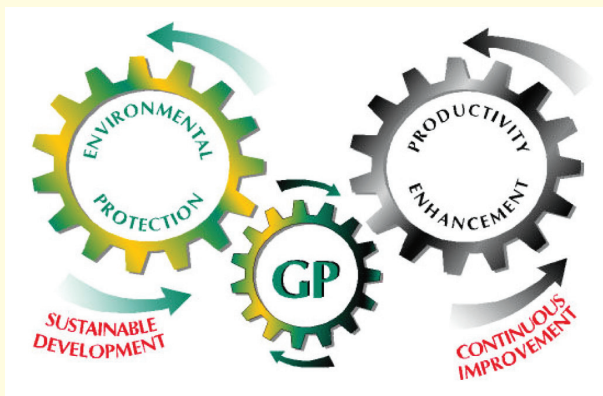
ระหว่างวันที่ 20-24 สิงหาคม 2555 ณ เมืองไทเป สาธารณรัฐจีน (ไต้หวัน) จากมุมมองของ...

นายกุลพงษ์ บุญยะเวศ วิศวกรผลิต LLDPE บริษัท ไทยโพลิเอททีลีน จำกัด

โครงการ Green Productivity and Innovative Environment Management Accounting Tool, Material Flow Cost Accounting (MFCA) ครั้งนี้เกิดขึ้นเพื่อมุ่งเน้นการประยุกต์ใช้การวิเคราะห์ต้นทุนบัญชีการไหลของวัสดุ (MFCA) ในการปฏิบัติงานจริงผ่านการเรียนรู้ด้วยกิจกรรมเชิงปฏิบัติการโดยใช้แนวคิด MFCA เพื่อหาความสูญเสียจากโรงงานจริงในไต้หวัน ดังนั้น หลักสูตรนี้ผู้เรียนจึงต้องเรียนรู้ผ่านทฤษฎี ในหลักสูตร e-Learning Course on Green Productivity and Material Flow Cost Accounting เพื่อสามารถต่อยอดความรู้ได้เต็มประสิทธิภาพ กำหนดการอบรมประกอบด้วย การทบทวนเนื้อหา MFCA และกรณีศึกษาจากบริษัท NITTO DENKO CORPORATION ในวันแรก หลังจากนั้น ในวันที่ 2 และวันที่ 3 จะมุ่งเน้นการทำ Workshop โดยประยุกต์ใช้ MFCA ในการหาความสูญเสียแก่โรงงาน CASHIDO Corporation

ความรู้พื้นฐานของการวิเคราะห์ต้นทุนบัญชีการไหลของวัสดุ (MFCA)

การวิเคราะห์ต้นทุนบัญชีการไหลของวัสดุ (MFCA) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการหาความสูญเสียซ่อนเร้นในกระบวนการ เพื่อให้ทราบถึงกระบวนการย่อยที่ทำให้เกิดความสูญเสีย อีกทั้งยังสามารถจัดลำดับความสำคัญในการแก้ปัญหาจากปริมาณความสูญเสียที่แตกต่างกันในแต่ละกระบวนการย่อยได้ MFCA มีต้นกำเนิดมาจากแนวคิดการเพิ่มผลผลิตสีเขียว (Green Productivity) ที่มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาผลผลิตที่เพิ่มพูน ในขณะที่สามารถลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมได้พร้อมกัน ดังแผนภาพ

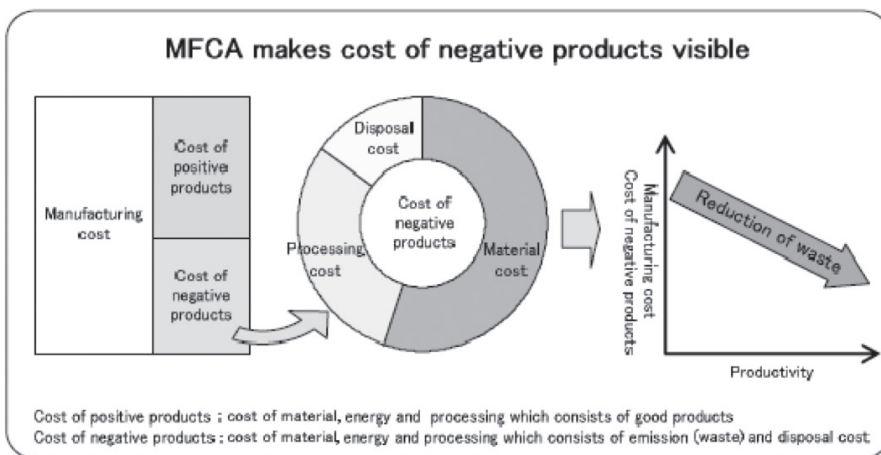


Green Productivity Concept

จากแนวคิดดังกล่าวทำให้มีการพยายามลดความสูญเสียต่างๆ ในกระบวนการผลิต เช่น วัตถุดิบที่เกี่ยวข้อง พลังงานที่ใช้ในกระบวนการ ค่ากำจัดของเสีย และค่าบริหารจัดการอื่นๆ หากความสูญเสียดังกล่าวลดลงแล้ว โรงงานจะได้กระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ต้นทุนต่อหน่วยผลิตภัณฑ์น้อยลง ในทำนองเดียวกันความสูญเสียที่ลดลงนั้นยังเป็นผลดีต่อสิ่งแวดล้อม เพราะไม่ว่าจะเป็นวัตถุดิบหรือพลังงานใดๆ ล้วนมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมทั้งสิ้น ดังนั้น การลดความสูญเสียดังกล่าวจึงสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน

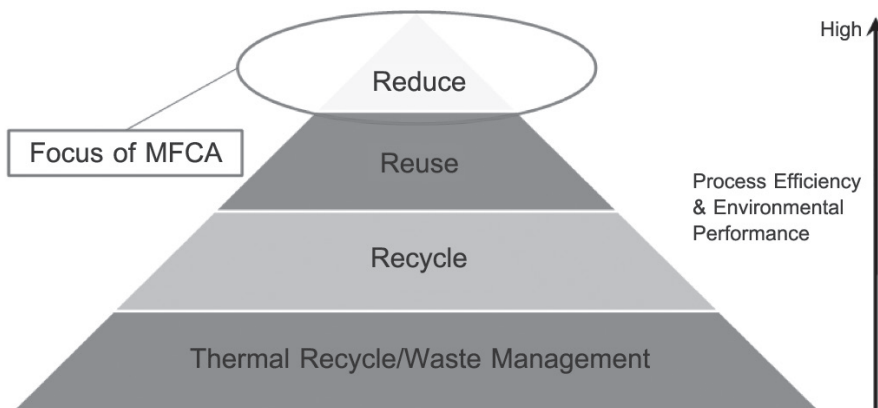
แนวคิด MFCA เป็นการเปิดให้เห็นความสูญเสียที่ซ่อนเร้น จากแนวคิดเดิมที่ค่าใช้จ่ายทั้งหมดภายในกระบวนการผลิตถือเป็นต้นทุนในการผลิตสินค้า เปลี่ยนเป็นค่าใช้จ่ายในกระบวนการสามารถแบ่งออกเป็น ค่าใช้จ่ายที่ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ (Positive Product) และค่าใช้จ่าย ที่ไม่ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ (Negative Product) ซึ่งสามารถเป็นได้ทั้งค่าวัตถุดิบ (Material Loss) ค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน (Energy Loss) ค่าใช้จ่ายในการกำจัดของเสีย (Waste Management Cost) และค่าบริหารงานอื่นๆ (System Cost Loss) หากเราสามารถลด Negative Product ได้ ประสิทธิภาพของกระบวนการจะดียิ่งขึ้น

Characteristics of Material Flow Cost Accounting



MFCA ใช้เพื่อระบุ Negative Product ในกระบวนการผลิต

แนวคิดของ MFCA จะพยายามให้ผู้ผลิตลดต้นทุนด้านต่างๆ ตั้งแต่ต้น เพื่อให้เกิดความสูญเสียระหว่างกระบวนการผลิตน้อยที่สุด ถือเป็นแนวคิด “Reduce” ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีประสิทธิภาพกว่าการ “Recycle” และ “Reuse” ในหลัก 3Rs



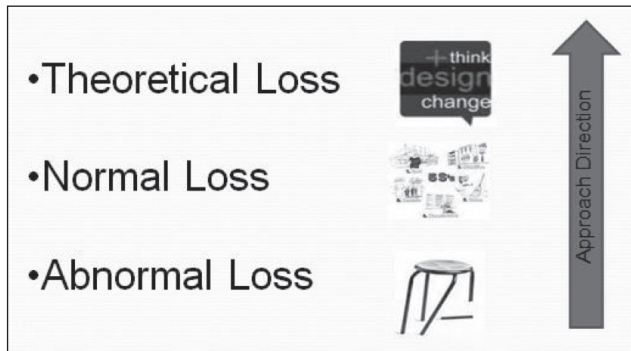
MFCA มุ่งเน้นการ “Reduce” ต้นทุนต่างๆ ในกระบวนการผลิต

ผลที่ได้รับจากการใช้ MFCA สำหรับภายในองค์กรเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิตได้ดีขึ้น ทำให้ได้รับกำไรต่อหนึ่งหน่วยผลิตภัณฑ์มากขึ้น อีกทั้งยังเป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีแนวคิดการลดความสูญเสียอื่นๆ ในกระบวนการมากยิ่งขึ้น สำหรับภายนอกองค์กรสามารถประยุกต์ใช้เพื่อลดความสูญเสียทั้งห่วงโซ่การผลิตและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการใช้ทรัพยากรธรรมชาติน้อยลง

สำหรับการพิจารณากระบวนการที่เหมาะสมแก่การทำ MFCA นั้น เนื่องจากผู้ใช้ MFCA จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจำนวนมาก ดังนั้น การคัดเลือกกระบวนการที่จะศึกษาจึงเป็นสิ่งจำเป็น โดยวิธีการคัดเลือกอย่างง่ายให้พิจารณากระบวนการที่สร้างผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูง หรือสินค้าดังกล่าวมีแนวโน้มเป็นที่ต้องการของตลาดในอนาคต หรือกระบวนการที่มีค่าจัดการของเสียสูงที่สุดเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา

ชนิดของความสูญเสียที่สามารถวิเคราะห์ได้จาก MFCA ประกอบไปด้วย 1) ความสูญเสียที่เกิดจากความผิดปกติของกระบวนการ (Abnormal Loss) เช่น ของเสียที่เกิดจากเครื่องจักรชำรุด เป็นต้น 2) ความสูญเสียที่เกิดจากธรรมชาติของกระบวนการ (Normal Loss) เช่น ของเสียที่เกิดขึ้นระหว่างการเปลี่ยนเกรดผลิตภัณฑ์ เป็นต้น และ 3) ความสูญเสียที่เกิดจากข้อจำกัดทางเทคโนโลยีของกระบวนการ (Theoretical Loss) เช่น ของเสียที่เกิดจากความเบี่ยงเบนมาตรฐานของเครื่องจักร เป็นต้น

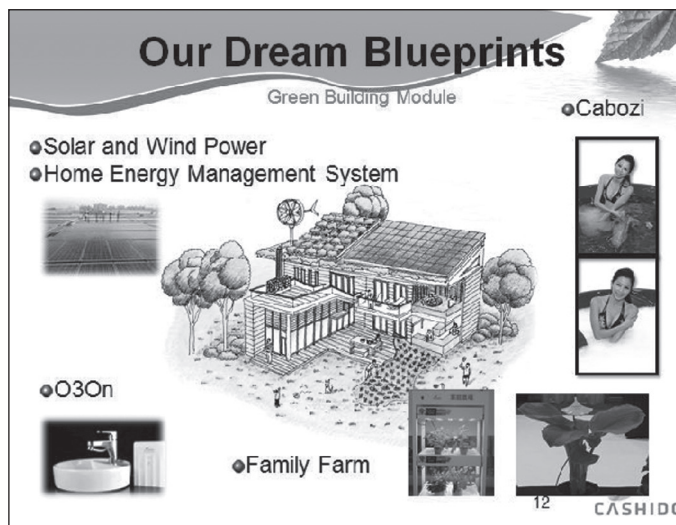
การแก้ปัญหาให้เริ่มจาก Abnormal Loss และ Normal Loss ตามลำดับ เนื่องจากความเป็นไปได้และใช้งบประมาณน้อยกว่า ในขณะที่ Theoretical Loss จำเป็นต้องเปลี่ยนเครื่องจักรหรือเปลี่ยนเทคโนโลยีในการผลิตซึ่งสิ้นเปลืองงบประมาณสูง



ความสูญเสียและการเริ่มแก้ปัญหาที่วิเคราะห์จาก MFCA

ขั้นตอนการทำ MFCA ตามการเรียนรู้ผ่าน Workshop

โครงการนี้พยายามมุ่งเน้นให้ผู้เรียนเข้าใจและสามารถทำ MFCA ได้จริงผ่านกิจกรรม Workshop สถานที่ดำเนินกิจกรรมคือ CASHIDO Cooperation ตั้งอยู่ที่นครซินจู๋ (Hsinchu) ทางตอนเหนือของไต้หวัน เน้นผลิตผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เช่น เครื่องกำเนิดไอโซนสำหรับก๊อกน้ำเพื่อฆ่าเชื้อโรค เครื่องผลิตแสงขาวสำหรับการเลี้ยงต้นไม้ในอาคาร และเครื่องผลิตฟองอากาศขนาดเล็กในอ่างอาบน้ำแบบประหยัดพลังงาน เป็นต้น

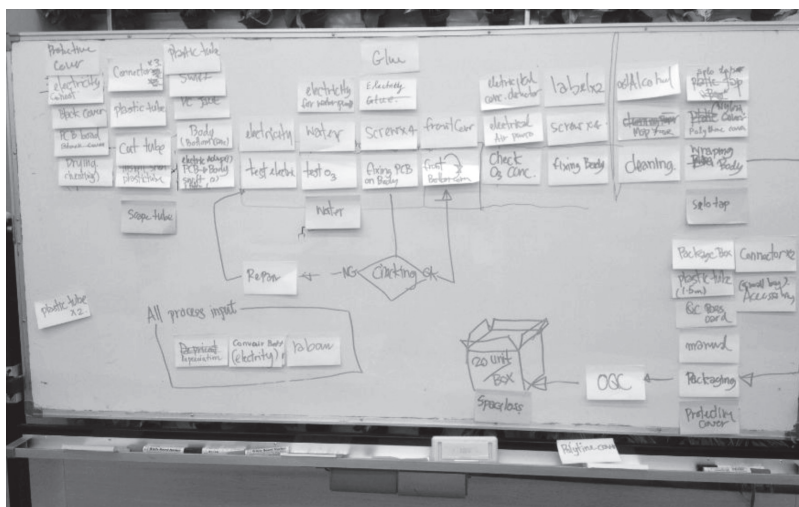


ตัวอย่างผลิตภัณฑ์ของ CASHIDO Cooperation

CASHIDO Cooperation เริ่มก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2541 ด้วยทุนจดทะเบียน 8 ล้านบาทหรือสหรัฐฯ ปัจจุบันมีพนักงานทั้งสิ้น 140 คน มีโรงงานผลิต 3 แห่ง ได้แก่ โรงงานจู้หนาน (Zhunan) โรงงานหูไ่ว่ (Hukou) และโรงงานโถวเฟิ่น (Toufen) โรงงานที่เกี่ยวข้องกับการทำ Workshop คือ โรงงานโถวเฟิ่น ทำหน้าที่ผลิต PCBA Card และโรงงานจู้หนานทำหน้าที่ประกอบ Ozone Systems

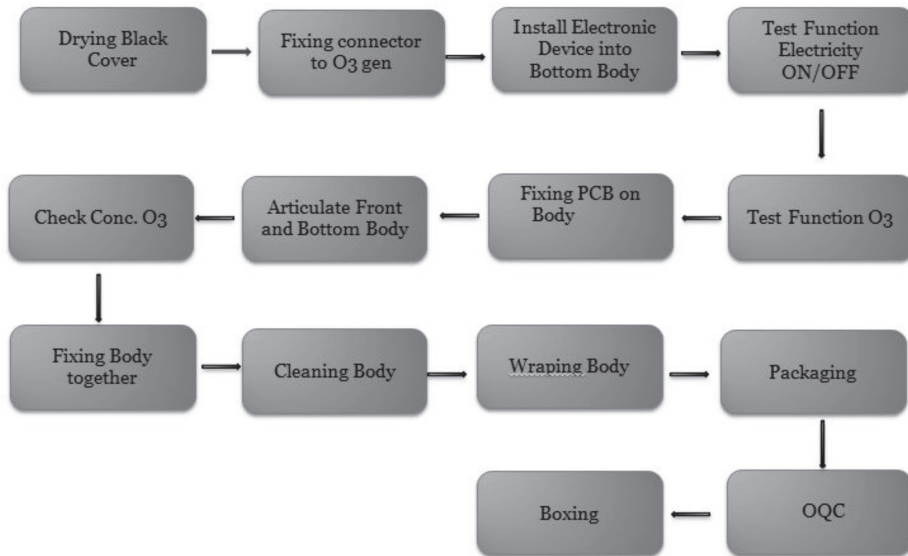
ผู้เข้าร่วมโครงการแบ่งกลุ่มออกเป็น 5 กลุ่มแบบคละประเทศ โดยให้ศึกษาหาความสูญเสียในกระบวนการโดยใช้ MFCA เป็นเครื่องมือ โดย 3 กลุ่มศึกษาที่โรงงานโถวเฟิ่น และอีก 2 กลุ่มศึกษาที่โรงงานจู้หนาน ซึ่งผู้เขียนได้รับมอบหมายให้ศึกษากระบวนการประกอบชิ้นงาน Ozone System สำหรับก๊อคนำมาเชื้อโรคที่โรงงานจู้หนาน

การทำ MFCA เริ่มด้วย... การเข้าใจกระบวนการและสามารถร่าง Process Flow Diagram (PFD) ของกระบวนการที่สนใจได้ สิ่งแรกที่ต้องคำนึงถึงคือ กำหนดขอบเขตที่ศึกษาให้ชัดเจน เช่น ในกรณี Workshop ของกลุ่มผู้เขียนพิจารณาขอบเขตเฉพาะกระบวนการประกอบชิ้นงานตั้งแต่ประกอบ Support Ozone Generator จนถึงใส่บรรจุภัณฑ์ใน Brown Bag เท่านั้น เป็นต้น



การหา Process Flow Diagram โดยประยุกต์ใช้ Sticky Note (Post-it)

ระหว่างการประชุมกลุ่มเพื่อทำ PFD จำเป็นต้องสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในกระบวนการนั้นๆ และต้องไปเก็บข้อมูลหน้างานจริง เพื่อให้เข้าใจถึงกระบวนการเป็นภาพเดียวกัน นอกจากนี้การประยุกต์ใช้ Sticky Note (Post-it) เป็นตัวช่วยที่ดีในการระดมความคิดเพื่อสร้าง PFD ด้วยการแยกสี Note แบ่งออกเป็น Process, Input และ Output เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าใจ ทั้งนี้ Sticky Note สามารถดึงออก ติดเพิ่มเติม หรือสลับตำแหน่งได้โดยง่าย ทำให้สามารถสร้าง PFD ได้รวดเร็วขึ้น



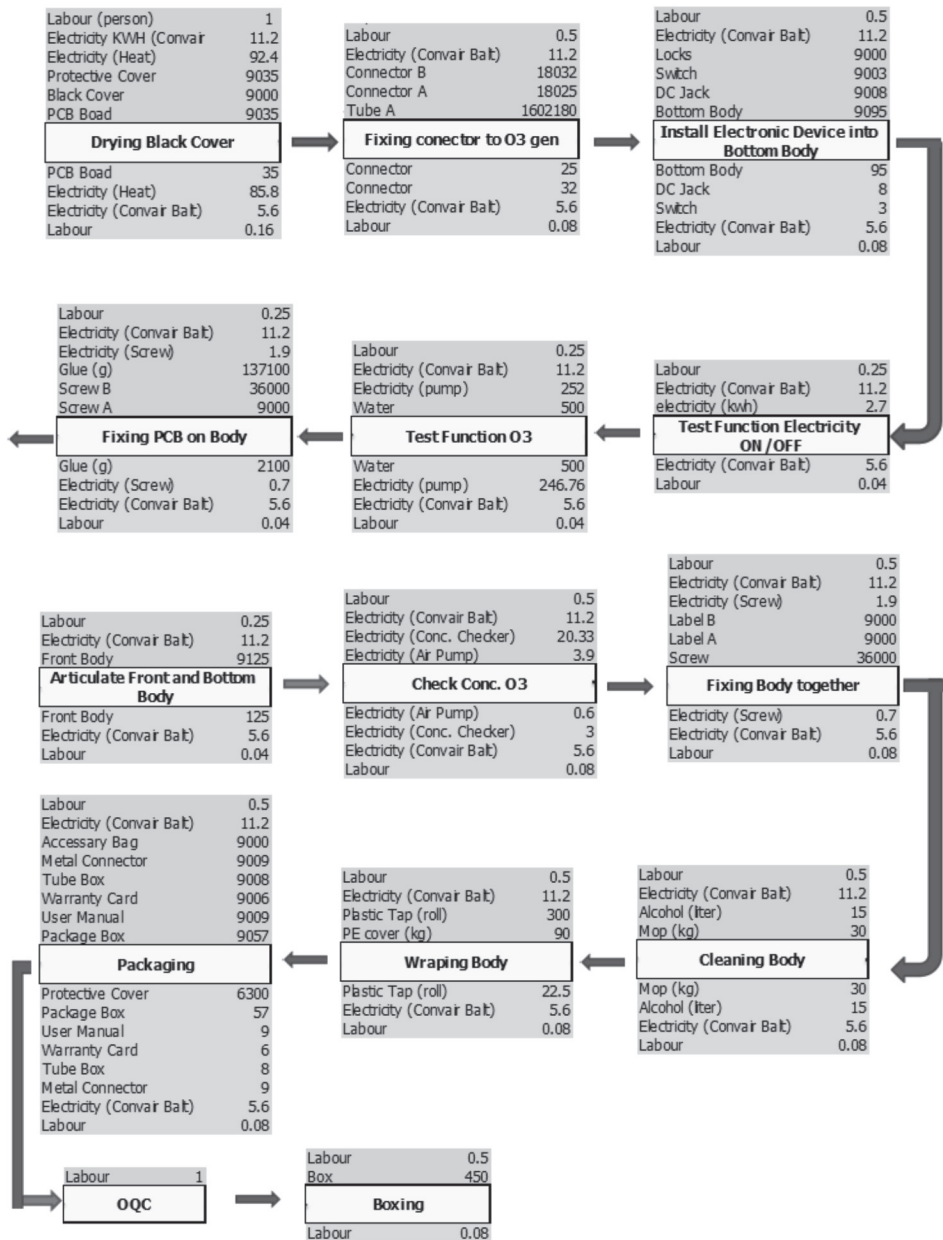
แสดง PFD กระบวนการประกอบ Ozone System

หลังจากได้ PFD แล้ว เราจะได้ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการย่อย ให้เราหา Input และ Output ในแต่ละกระบวนการย่อยนั้นๆ ซึ่งสามารถแบ่งประเภทของ Input และ Output ได้ดังนี้

1. วัตถุดิบ (Material) วัตถุดิบตั้งต้นที่เป็นส่วนหนึ่งของผลิตภัณฑ์
2. พลังงาน (Energy) พลังงานไฟฟ้าหรือพลังงานความร้อน ที่ใช้ในกระบวนการผลิต
3. ค่าบริหารจัดการ (System Management) เช่น ค่าจ้างพนักงาน ค่าเสื่อมราคา เครื่องจักร ค่าบริหารอื่นๆ
4. ค่าจัดการกากของเสีย (Water Management) จะพบได้เฉพาะ Output ที่เป็น Negative Product เท่านั้น

ตัวอย่างเช่น กระบวนการย่อย “ติดตั้ง PCB Broad ลงบน Ozone System” มีวัตถุดิบนำเข้า คือ นีต ก 9,000 ตัวต่อหนึ่งเดือน และนีต ข 36,000 ตัวต่อหนึ่งเดือน ของเหลวกันสนิม 137.1 กิโลกรัมต่อหนึ่งเดือน ไฟฟ้าที่ใช้กับเครื่องขันสกรู 1.9 kWh ต่อเดือน ไฟฟ้าที่ใช้กับ Conveyor 11.2 kWh ต่อเดือน ใช้แรงงานคนทั้งสิ้น 0.25 คนต่อกระบวนการ เป็นต้น

เมื่อระบุ Input และ Output ในแต่ละกระบวนการย่อยเรียบร้อยแล้ว ให้ใช้หลักการ Mass Balance เพื่อตรวจสอบว่าในแต่ละวัตถุดิบที่นำเข้าและนำออกจากกระบวนการถูกต้อง โดยจำนวนวัตถุดิบเข้าทั้งหมดต้องเท่ากับจำนวนวัตถุดิบออกทั้งหมดของทั้งกระบวนการ



PFD ที่รับ Input และ Output ตามหลัก Mass Balance

เมื่อสามารถระบุ Input และ Output ในแต่ละกระบวนการย่อยเรียบร้อยแล้ว เราสามารถแจกแจงค่าใช้จ่ายของกระบวนการได้ โดยใช้ราคาต่อหน่วยของแต่ละ Input และ Output แทนค่าในแต่ละกระบวนการย่อย สุดท้ายเราจะได้ PFD ในแง่ของค่าใช้จ่ายในกระบวนการ หรือเรียกว่า Monetary Balance

Unit Price (NT\$) Total (NT\$)			Unit Price (NT\$) Total (NT\$)		
Depreciation		575.117371	Depreciation		293.42723
Labour (person)	1	30,000	Labour	0.5	30,000
Electricity KWH (Conval	11.2	4	Electricity (Conval Balt;	11.2	4
Electricity (Heat)	92.4	4	Connector B	18032	5.6
Protective Cover	9035	0	Connector A	18025	10
Black Cover	9000	0.3	Plastic Tube	1602180	0.5
PCB Board	9035	468			
Drying Black Cover		4,261,904	Fixing connector to O3 gen		1,097,657
		22,053			2,998.3
PCB Board	35	468	Connector A	25	10
Electricity (Heat)	85.8	4	Connector B	32	5.6
Electricity (Conval Balt;	5.6	4	Electricity (Conval Balt;	5.6	4
Labour	0.16	30,000.00	Labour	0.08	30000
Depreciation		507.4	Depreciation		146.7
Unit Price (NT\$) Total (NT\$)			Unit Price (NT\$) Total (NT\$)		
Depreciation		293.42723	Depreciation		856.81
Labour	0.5	30000	Labour	0.25	30000
Electricity (Conval Balt;	11.2	4	Electricity (Conval Balt;	11.2	4
Locks	9000	3.8	electricity (kwh)	2.7	4
Switch	9003	11.6			
DC Jack	9008	15.4			
Bottom Body	9095	120			
Install Electronic Device into Bottom Body		1384096.2	Test Function Electricity ON/OFF		8,412.4
		14127.1			1650.8
Bottom Body	95	120	Electricity (Conval Balt;	5.6	4
DC Jack	8	15.4	Labour	0.04	30000
Switch	3	11.6	Depreciation		428.4
Electricity (Conval Balt;	5.6	4			
Labour	0.08	30000			
Depreciation		146.7			

PFD ที่ระบุราคาต่อหน่วย และค่าใช้จ่ายในแต่ละกระบวนการย่อย (Monetary Balance)

ตามหลักการของ MFCA Output ในกระบวนการย่อยขั้นสุดท้ายถือเป็นผลิตภัณฑ์ที่เป็น Positive Product ดังนั้น มูลค่าที่แท้จริงของผลิตภัณฑ์ที่คิดเฉพาะ Positive Product เท่านั้น ในขณะที่ Output ในกระบวนการย่อยอื่นๆ ถือเป็น Negative Product หรือเป็นการสูญเสียค่าใช้จ่ายที่ไม่ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์

การแบ่งความสูญเสียในแต่ละกระบวนการย่อย

สำหรับการประยุกต์ใช้ MFCA นั้น ปัญหาที่พบบ่อยมากคือ การแบ่งสัดส่วนความสูญเสียทั้งในแง่วัตถุดิบ พลังงาน และค่าบริหารจัดการในแต่ละกระบวนการย่อย จากประสบการณ์ของผู้เขียนขอสรุปเป็นแนวทางได้ ดังนี้

1. การแบ่งความสูญเสียของวัตถุดิบ ทางเลือกที่ดีที่สุดคือ วัดปริมาณความสูญเสียที่เกิดขึ้นจริง หากปริมาณความสูญเสียมีน้อยมาก ให้พิจารณาทำ MFCA ในระดับข้อมูลที่ต้องวัดได้มากขึ้น เช่น น้ำมันที่รั่วในระบบมีน้อย ควรเพิ่มการวัดปริมาณน้ำมันจากรายวัน เป็นรายเดือน เป็นต้น ในกรณีไม่สามารถวัดปริมาณวัตถุดิบที่สูญเสียได้โดยตรงให้ใช้หลัก Mass Balance คำนวณย้อนกลับถึงความสูญเสียที่เกิดขึ้นในกระบวนการย่อยนั้นๆ

2. การแบ่งความสูญเสียของพลังงาน แนวคิดที่ง่ายที่สุดคือ แบ่งพลังงานที่สูญเสียตามปริมาณวัตถุดิบที่สูญเสียในกระบวนการย่อยนั้นๆ โดยใช้วิธีคำนวณแบบถ่วงน้ำหนัก หากแต่ในบางครั้งพบว่า วิธีดังกล่าวอาจไม่เหมาะสมกับบางกระบวนการ เช่น มีการล้างผลิตภัณฑ์ด้วยสารละลายจำนวนมาก หากคิดแบบถ่วงน้ำหนัก พลังงานจะสูญเสียไปกับสารละลายมากกว่าที่ควรจะเป็น ซึ่งอาจไม่ถูกต้องนัก ในกรณีนี้การคำนวณพลังงานที่สูญเสียตามราคาของวัตถุดิบจึงเป็นทางเลือกที่เหมาะสมกว่า ในกรณีอื่นๆ ที่ไม่พบวัตถุดิบสูญเสียจากกระบวนการย่อยนั้นๆ เลย เราสามารถวิเคราะห์ถึงความสูญเสียพลังงาน โดยพิจารณาการใช้พลังงานในกระบวนการจริง โดยละเอียด แยกย่อยในแต่ละเครื่องจักรว่ามีการทำงานที่สูญเสียเปล่าหรือไม่ ดังตัวอย่างที่พบระหว่างการทำ Workshop ดังนี้

- ปั๊มน้ำใช้กำลังมอเตอร์มากเกินไป งานที่ต้องการใช้อัตราการไหลเพียง 4 ลิตรต่อนาที ตามหลักวิศวกรรมควรใช้มอเตอร์ขนาด 31 W แต่โรงงานกลับใช้ขนาด 1500 W
- Belt Conveyor ที่เปิดตลอดเวลาทำงาน จากการเก็บข้อมูลพบว่าช่วงเวลาที่ไม่มีของนำส่งผ่าน Conveyor จริงๆ นั้นมีเพียงครึ่งหนึ่งของเวลาทั้งหมดเท่านั้น
- Heater ที่ใช้ในกระบวนการมีการเปิดใช้งานตลอดเวลา แต่ใช้งานจริงๆ เพียง 5 วินาทีต่อชิ้นงานหนึ่งๆ เท่านั้น

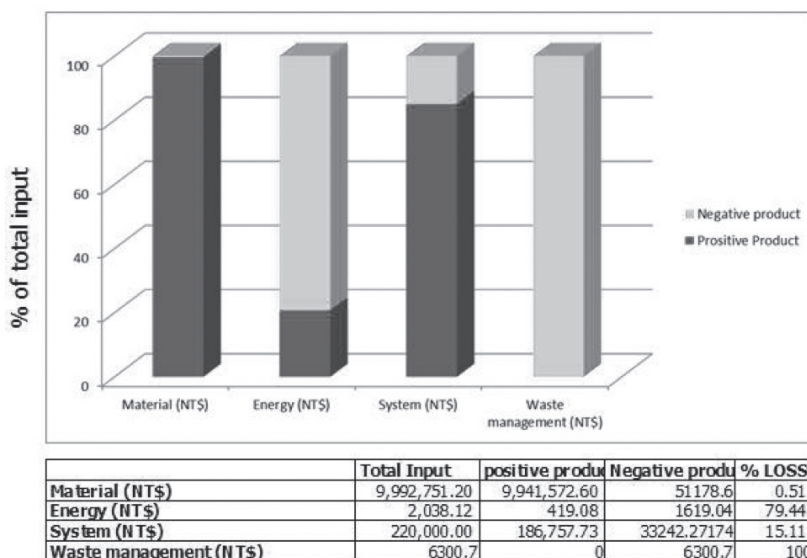
ข้อมูลเหล่านี้ สามารถคำนวณเป็นพลังงานที่สูญเสียแต่ละกระบวนการย่อยได้



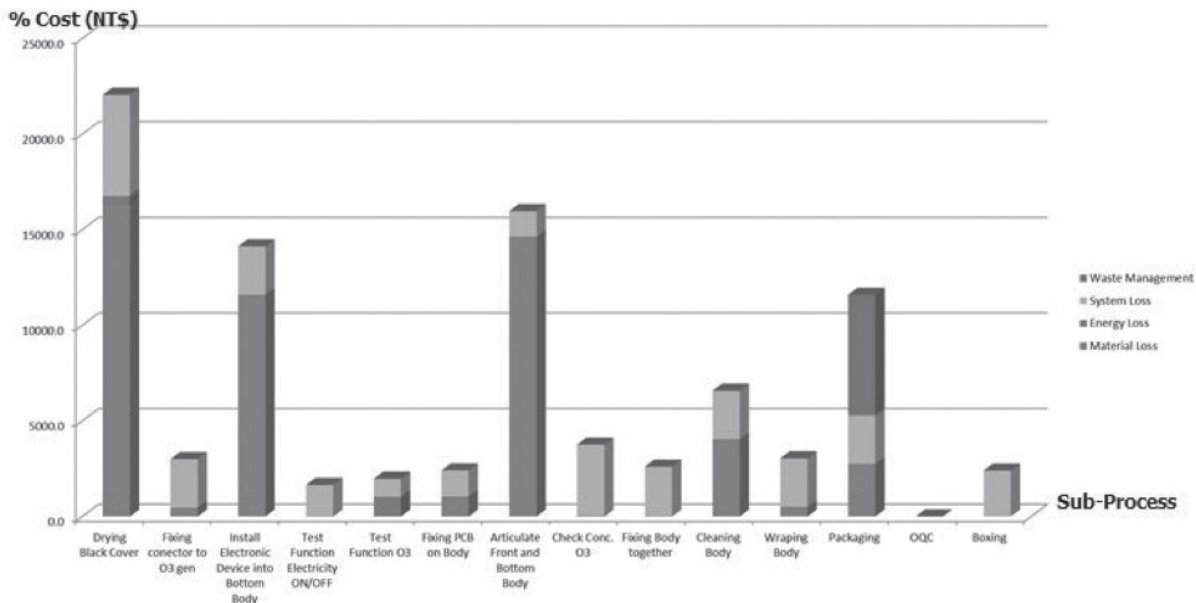
3. การแบ่งความสูญเสียของการบริหารจัดการ ใน MFCA ค่าบริหารจัดการที่มักอ้างถึงคือ ค่าจ้างแรงงาน และค่าเสื่อมราคาเครื่องจักร สำหรับค่าจ้างแรงงานเราสามารถแบ่งได้ว่า พนักงานคนหนึ่งทำหน้าที่อะไรบ้างในแต่ละกระบวนการย่อย เช่น ทำหน้าที่ทั้งหมดสองกระบวนการย่อย ค่าแรงควรแบ่งครึ่งกระจายไปในสองกระบวนการย่อย เป็นต้น การสูญเสียค่าจ้างแรงงานอาจคำนวณได้จากประสิทธิภาพของพนักงาน เช่น ปกติพนักงานควรทำชิ้นงานได้วันละ 1,000 ชิ้น แต่วันนี้กลับทำได้เพียง 800 ชิ้น เป็นต้น การคำนวณค่าเสื่อมราคาที่ถูกต้องควรทราบเงินลงทุนแต่ละเครื่องจักร และอายุการใช้งานโดยประมาณของเครื่องจักรนั้นๆ เพื่อคำนวณเป็นค่าเสื่อมราคาของเครื่องจักร และกระจายค่าเสื่อมไปตามกระบวนการย่อยต่างๆ ที่เครื่องจักรเหล่านั้นติดตั้งอยู่ การคำนวณการสูญเสียค่าเสื่อมราคาสามารถใช้หลักการเดียวกันกับการคำนวณความสูญเสียของพลังงาน

การสรุปผลการคำนวณ MFCA และการหาแนวทางแก้ไขความสูญเสีย

การสรุปผลการคำนวณจาก MFCA ควรนำเสนอในรูปแบบของกราฟเพื่อให้เข้าใจได้ง่าย การแยกมิติของประเภทความสูญเสีย (วัตถุดิบ พลังงาน ค่าบริหารจัดการ) ทำให้เราทราบว่า โรงงานมีจุดบกพร่องเรื่องใดเป็นพิเศษ นอกจากนี้ การแสดงความสูญเสีย โดยแบ่งตามกระบวนการย่อยทำให้โรงงานสามารถจัดเรียงความสำคัญของการแก้ปัญหาที่กระบวนการย่อยซึ่งมีความสูญเสียมากที่สุดก่อนได้

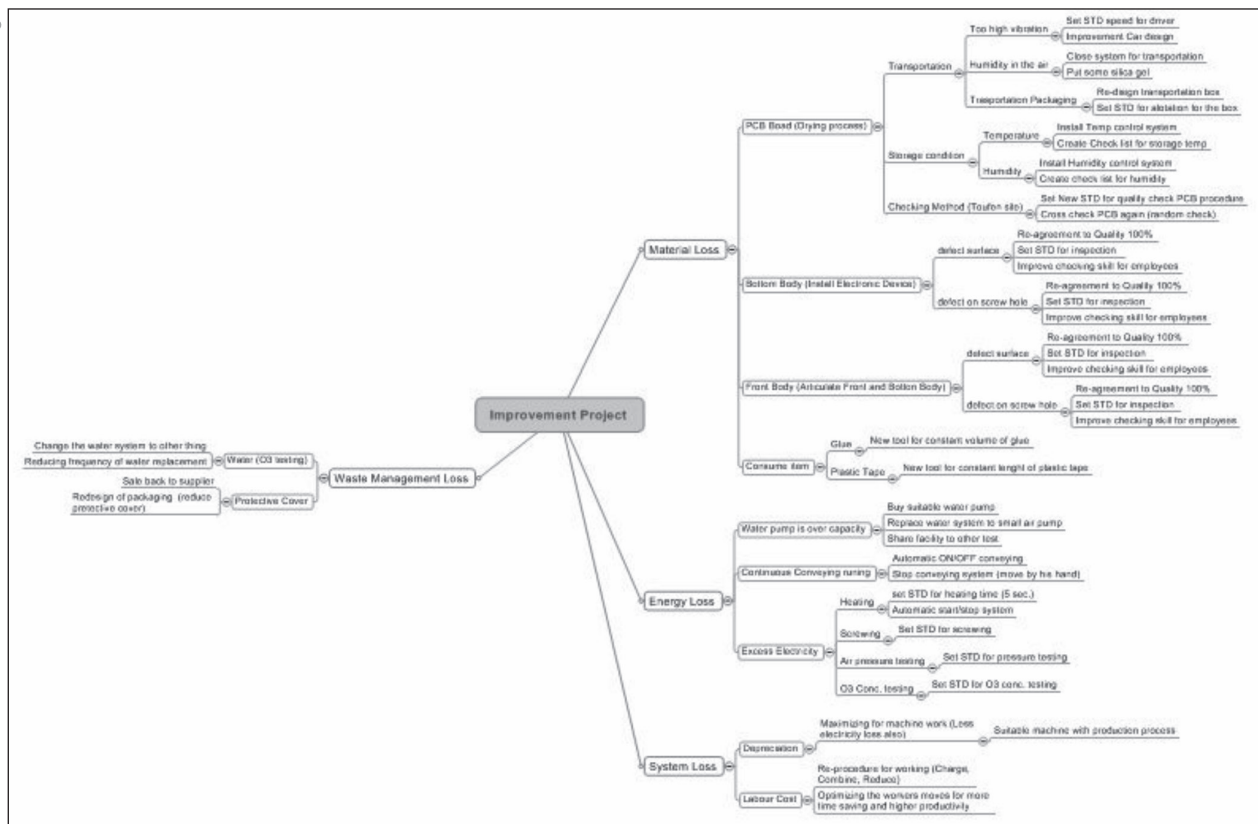


แสดง Positive/Negative Product ตามประเภทของความสูญเสีย



แสดงความสูญเสียประเภทต่างๆ แบ่งตามกระบวนการย่อย

เมื่อทราบถึงบทสรุปของระดับความสูญเสียจาก MFCA แล้ว เราสามารถวางแผนแนวทางแก้ไขโดยเริ่มจากความสูญเสียที่มากที่สุดก่อนได้ เช่น ในกรณี Material Loss เกิดจากส่วนประกอบของ System Body ขำรุด แก้ไขโดยตกลงกับซัพพลายเออร์ให้รับเคลมชิ้นส่วนที่ชำรุดทั้งหมดกลับคืนโดยไม่มีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม และพัฒนาวิธีตรวจรับชิ้นงานที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ในกรณี Energy Loss ให้ติดตั้งระบบ On/Off ที่เครื่องจักร เมื่อไม่ใช้งานให้ปิดไว้ และเปิดเครื่องจักรเฉพาะที่ใช้งาน เช่น Belt Conveying จะเปิดใช้งานเมื่อมีของวางบนรางเลื่อนเท่านั้น รวมทั้งออกแบบเครื่องจักรให้มีขนาดเหมาะสมกับการใช้งาน เช่น ลดขนาดปั้มน้ำให้เล็กลงเพื่อประหยัดพลังงาน เนื่องจากปัจจุบันใช้เพียง 2% ของกำลังมอเตอร์ทั้งหมดเท่านั้น ส่วนแนวทางการแก้ไขความสูญเสียอื่นๆ กลุ่มของผู้เขียนสรุปให้เข้าใจง่ายๆ ในลักษณะ Mind Map ดังนี้



แนวทางการแก้ปัญหาแบ่งตามความสูญเสียแต่ละประเภท

ประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ

การเข้าร่วมโครงการทำให้มีความรู้และเข้าใจการประยุกต์ใช้ MFCA ผ่านการทดลองใช้จริงผ่านกิจกรรม Workshop สามารถจำแนกและบ่งชี้ความสูญเสียว่าเกิดที่กระบวนการย่อยใดในกระบวนการผลิตได้ สามารถประเมินระดับความสูญเสียในแต่ละกระบวนการย่อยได้ รู้จักหาแนวคิดปรับปรุงกระบวนการให้ใช้วัตถุดิบหรือพลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยพยายามลดความสูญเสียในกระบวนการให้ได้มากที่สุด ถ่ายทอดความรู้จากโครงการแก่พนักงานในบริษัท ไทยโพลีเอททีลินเพื่อกระจายแนวคิด MFCA ไปใช้อย่างแพร่หลายมากขึ้น นำแนวคิด MFCA ไปประยุกต์ใช้กับกระบวนการผลิตที่หลากหลายภายในโรงงานต่างๆ ได้ ประยุกต์ใช้แนวคิด MFCA ในการหาความสูญเสียซ่อนเร้นต่างๆ ซึ่งสามารถส่งเสริมกิจกรรม TPM (Total Productivity Management) ที่โรงงานมุ่งเน้นอยู่ได้ และวางแผนทดลองใช้ MFCA ร่วมกับเครื่องมือ TPM อื่นๆ ในการแก้ปัญหาของโรงงาน

AP0

เรียบเรียงจากรายงานของ...

นายสุวิทย์ เจนสวัสด์พงศ์

รักษาการผู้จัดการส่วนพัฒนาหลักสูตร ฝ่ายฝึกอบรม สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

Multicountry Observation Study Mission on SME Best Practices in Service Excellence

ระหว่างวันที่ 2-6 กันยายน 2556 ณ เมืองไทเป สาธารณรัฐจีน (ไต้หวัน)

ภญ. อโณทัย งามวิชัยกิจ

Training Manager บริษัท ฟาร์มา อินเทลลิเจนซ์ จำกัด

Workshop on SME Best Practices in the Service Sector

ระหว่างวันที่ 2-5 ตุลาคม 2555 ณ กรุงโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น



ภาคบริการมีบทบาทสำคัญต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจโดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ดังนั้น การสนับสนุนและส่งเสริมการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) รวมทั้งความเป็นเลิศทางธุรกิจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็น โดยในปี พ.ศ. 2554 ญี่ปุ่นได้ดำเนินโครงการรวบรวมและแลกเปลี่ยนประสบการณ์แนวทางการปฏิบัติที่ดีของธุรกิจ SMEs ในภาคธุรกิจบริการเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของ APO ที่ต้องการเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้แก่ธุรกิจ SMEs ภาคบริการในประเทศสมาชิก ซึ่งกระตุ้นให้ภาคบริการของประเทศสมาชิก พัฒนาและเสริมสร้างขีดความสามารถและสนองตอบความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า

ในการศึกษาดูงานและฝึกอบรมในโครงการ Multicountry Observation Study Mission on SME Best Practices in Service Excellence ที่ไต้หวันครั้งนี้ ผู้เขียนมีโอกาสได้เรียนรู้แนวทางการปฏิบัติที่ดีของ SMEs ภาคบริการที่มีความโดดเด่นของไต้หวัน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 เป็นครั้งแรกที่ธุรกิจภาคบริการของไต้หวันมีส่วนมากกว่า 70% ของ GDP และมีธุรกิจภาคบริการของไต้หวัน

เช่น ภาครัฐ การเงิน ได้รับรางวัล Service Excellence Award ซึ่งรางวัลนี้แบ่งเป็นด้านร้านอาหาร โรงพยาบาล ไทคอมมูนาคม โรงแรม บริการซ่อมรถยนต์ สายการบิน ตัวแทนจำหน่ายด้านการเดินทาง ร้านสะดวกซื้อ ตัวแทนด้านอสังหาริมทรัพย์ ธนาคาร ห้างสรรพสินค้า สวนสนุก และร้านค้าออนไลน์

Overview of Service Excellence in Taiwan

Dr. Wun-Hwa Chen, Professor, Department and Graduate School of Business Administration, National Taiwan University ได้อธิบายภาพกว้างของธุรกิจ SMEs ภาคบริการ ในไต้หวัน ซึ่งมีหลากหลายและเจริญเติบโตสูง และได้ขยายถึงบริษัทที่โดดเด่นและบริการขององค์กร เหล่านั้น เช่น

- Family Mart ให้บริการด้านร้านสะดวกซื้อ
- Everrich ผู้ให้บริการด้านการจำหน่ายสินค้าปลอดภาษี
- PX Mart ให้บริการด้านการจัดจำหน่ายสินค้าหลากหลายประเภท โดยแยกเป็น PX Outlet Mall, Living Store, Beauty Product, Fresh Store
- Tutor ABC ให้บริการด้านการฝึกอบรมที่เน้น e-Learning
- Din Tai Fong ให้บริการด้านร้านอาหาร ที่มีชื่อเสียงอย่างมากในไต้หวันและมีสาขาต่างๆ ในหลายประเทศทั่วโลก
- 85 Cake Chain Store ให้บริการเค้กและเบเกอรี่ที่มีคุณภาพ

โดยในภาพรวม Dr. Chen เน้นย้ำว่า ธุรกิจภาคบริการจะต้องคำนึงถึงความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า ใส่ใจในคุณภาพ และบริการที่สนองตอบความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม พร้อมทั้งการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีค่านิยมที่มุ่งเน้นต่อลูกค้า มีจิตใจรักในการบริการ

Improving Customer Satisfaction in the Service Industry of SMEs

Mr. Matao Ishii, Representative, Shonan Institute of Management จากประเทศญี่ปุ่นได้อธิบายและให้ความรู้เกี่ยวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติญี่ปุ่น (Japan Quality Award : JQA) ซึ่งใช้หลักเกณฑ์เดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในประเทศ และมุ่งเน้นสนับสนุนให้เกิดการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ

Mr. Ishii ได้ยกตัวอย่างองค์กรในธุรกิจบริการที่ได้รับ SMEs Winner ของปี พ.ศ. 2555 คือ Kawagoe Gastrointestinal Hospital ซึ่งเป็นโรงพยาบาลเฉพาะทางในการรักษาโรคทางเดินอาหาร แนวคิดหลักด้านความเป็นเลิศในการให้บริการของโรงพยาบาลแห่งนี้คือ “ความพึงพอใจของลูกค้า จะเกิดขึ้นได้เมื่อพนักงานทุกคนมีความพึงพอใจและความเกี่ยวข้องในงานที่ตัวเองรับผิดชอบ” ดังนั้น ผู้บริหารโรงพยาบาลจึงมีการบริหารจัดการที่คำนึงถึงความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ ผู้นำองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วม ความมุ่งมั่น ความสำเร็จ การปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับค่านิยม

โรงพยาบาลแห่งนี้มีการสำรวจความพึงพอใจของผู้ป่วย ผู้รับบริการและพนักงานทุกกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ โดยตั้งเป้าหมายให้อยู่ในระดับสูงเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง การสร้างความพึงพอใจของพนักงานได้มีการกำหนดเป็นแนวทางที่ชัดเจน ดังนี้



การเน้นการบริการจากความพึงพอใจของผู้ให้บริการเป็นนโยบายในการบริหาร เป็นปรัชญาหลักขององค์กร โดยจุดเด่นของโรงพยาบาล Kawagoe คือ

1. สร้างการบริการที่เป็นเลิศให้อยู่ในจิตสำนึกของพนักงานผ่านการสื่อสารอย่างต่อเนื่องจากผู้บริหารระดับสูง
2. สร้างการบริการทางการแพทย์ที่เป็นเลิศโดยการสร้างนวัตกรรมผ่านการรับฟังลูกค้า
3. สร้างนวัตกรรมทางกระบวนการจัดการโดยการประเมินผลจากภายนอก
4. มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการสร้างความพึงพอใจของพนักงานและลูกค้า

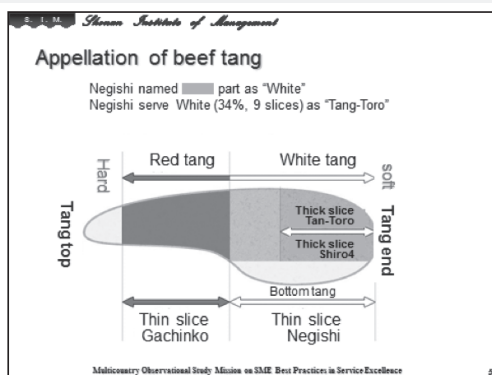
โดยผู้บริหารจะเริ่มจากสรรหาพนักงานที่เหมาะสมกับปรัชญาขององค์กร และหมั่นสื่อสารอย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้ง เป็นเวลากว่า 20 ปี เพื่อสร้างวัฒนธรรมการบริการขององค์กร และสร้างให้เกิดวงจรความพึงพอใจที่จะให้ความพึงพอใจแก่พนักงานและสร้างผลกำไรที่ดีให้แก่องค์กร นอกจากนี้ผู้บริหารยังถือว่า การให้บริการเป็น Collective Strength ที่ต้องอาศัยคุณภาพที่พร้อมเพรียงกันของทั้งองค์กร โดยใช้หลักการคิด $100-1=0$ คือ หากมีพนักงานบริการแค่เพียง 1 คนก็ทำให้คุณภาพด้อยลงไปทันที ดังนั้น เราได้เรียนรู้จากองค์กรนี้ถึงปรัชญาที่ชัดเจน ความเป็นผู้นำการสื่อสาร ความพึงพอใจของพนักงานและลูกค้า และการเรียนรู้จากสถานบริการ เป็นการรับฟังจากลูกค้าจริงๆ

ในส่วนการให้ความสำคัญว่า “ธุรกิจการแพทย์เป็นงานบริการ” เป็นสิ่งที่น่าสนใจ ถ้าผู้บริหารมีวิสัยทัศน์เช่นนี้ จะทำให้มองเรื่องความสำคัญของบุคลากรเป็นสิ่งที่ต้องพัฒนาก่อนอื่นใด และการให้ความสนใจกับการบริการลูกค้าทำให้โรงพยาบาลเกิดความแตกต่าง ถึงแม้ Kawagoe จะเป็นโรงพยาบาลขนาดเล็กและเฉพาะทาง ก็สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่คนไข้ที่มาใช้บริการได้อย่างต่อเนื่อง



การบริการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าในธุรกิจการแพทย์ (คัดลอกจาก <http://www.kib.or.jp/>)

Mr. Ishii ยังได้ยกตัวอย่างองค์กรในธุรกิจบริการที่ได้รับ SMEs Winner ของปี พ.ศ. 2554 อีกหนึ่งองค์กร Negishi Foods ให้บริการร้านอาหารสเต็กญี่ปุ่น โดยเฉพาะลิ้นวัวเป็นอาหารในการให้บริการลูกค้า โดยจำแนกชิ้นเนื้อเป็นส่วนที่เรียกว่า Hard - Red Tang - White Tang ตามความนุ่มของเนื้อ และจัดเป็นเซตเมนูอาหารให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า



สินค้าหรืออาหารของ Negishi ต้องสร้างความพึงพอใจอย่างสูงสุดให้แก่ลูกค้าด้วย Negishi's 5 ประกอบด้วย (Q = Quality) (S = Service) (C = Cleanliness) (H = Hospitality) (A = Atmosphere) ด้วยความใส่ใจและมุ่งมั่นของผู้บริหาร สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า และเป็นไปตาม Negishi's 5 ส่งผลให้ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงาน และยอดขายดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

บริษัทได้มีการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการจากรูปแบบเน้นผลกำไร (Profit-based Management) เข้าสู่การบริหารแบบเน้นคุณค่า (Value-based Management) เพื่อเป็นเป้าหมายสำคัญของบริษัท และเป็นสิ่งที่สื่อสารกับพนักงานตลอด บริษัทถือว่าลูกค้าและพนักงานหน้าร้านมีความสำคัญที่สุด ในส่วนสำนักงานเป็นเพียง Support Office เท่านั้น ไม่ใช่เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญ พนักงานออฟฟิศมีเพียง 20 คน ส่วนของหน้าร้านมีบทบาทมากที่สุด ลูกค้าของออฟฟิศคือพนักงานที่ทำงานที่หน้าร้าน ทุกปีบริษัทจะทำการสำรวจ 2 ครั้ง เพื่อรับคำแนะนำจากพนักงานบริษัทจะปรับปรุงและพัฒนาการสนับสนุนให้ดีขึ้นจากคำแนะนำของพนักงานหน้าร้าน ประธานบริษัทในฐานะเจ้าของตั้งปณิธานว่าจะไม่มีการสั่งงานลงไปแบบ Top-Down Approach เป็นอันขาด

Negishi จะถือว่าความสุขของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญต่อบริษัท ซึ่งจะต้องประกอบด้วย 1) การให้รายได้ และ 2) โอกาสก้าวหน้าด้วย Plan Do Check Action/Communication and Action (PDCA) นั่นคือ ทุกคนจะมีโอกาสเข้าร่วมตั้งแต่การวางแผน เพื่อการเติบโตไปด้วยกัน และสร้างความเป็นเจ้าของร่วม (Sense of Ownership) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรมาก โดยคำหนึ่งเสมอว่า บริษัทจะเติบโตได้ต้องมีบุคลากรเป็นสมบัติอันสำคัญ และบริษัทจะยึดมั่นพันธสัญญากับบุคลากรตลอดไป

การจัดการบุคลากรที่หลากหลาย (Diversity Management) เป็นสิ่งสำคัญ Negishi ตั้งเป้าหมายที่จะเรียนรู้จากบุคลากรที่แตกต่าง โดย 87% เป็น Part Time และใน 30% ของ Part Time เป็นคนต่างชาติ นอกจากนี้ ยังมีวัยที่ต่างกันจึงเป็นความสำคัญที่เราต้องสื่อสารปรัชญาการบริหารงาน (Management Philosophy) ให้บุคลากรทั้งหมดร่วมมือร่วมใจเรียนรู้ไปด้วยกัน เติบโตด้วยกัน โดยมีส่วนร่วมกับการบริหารตั้งแต่ช่วงการวางแผน (Planning Stage) ดังนั้น ในทุกครั้งที่ประชุม บริษัทจะมีการพูดถึงปรัชญาการบริหารงานตลอดเวลา (Management Philosophy) ไม่ใช่แค่กับบุคลากรเท่านั้น แต่ยังสื่อสารไปถึงผู้ร่วมค้า (Partner) และลูกค้า

การสื่อสารปรัชญาการบริหารงานทำได้หลายแบบ เช่น จัดทำหนังสือ (Booklet) ในทุก ๆ ปี บริษัทให้ผู้จัดการร้านเขียนรายงานความคิดที่เกี่ยวกับปรัชญาการบริหารงาน ซึ่งผู้อ่าน รวมถึงบุคลากรในร้าน ลูกค้า และผู้ร่วมค้าทุกคนสามารถอ่านหนังสือเล่มนี้ได้ โดยการอ่านความคิดเห็นจะช่วยสร้างจิตสำนึกเดียวกัน และแผ่นพับ (Pamphlet) สำหรับลูกค้า ในแต่ละปีจะมีลูกค้านำกลับไปกว่า 100,000 ฉบับ ในแผ่นพับมีทั้งแผนที่ที่ตั้งสาขา และปรัชญาการบริหารงาน

Negishi ให้โอกาสที่เท่าเทียมกันแก่พนักงานที่หลากหลายทั้งหมด จากผลการวัด ES พนักงานมีความพึงพอใจมากขึ้นทุกปี ประมาณ 85% และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of Achievement) โดยเฉพาะพนักงาน Part Time ที่เป็นต่างชาติมีคะแนนสูงกว่าเสียด้วยซ้ำ

 ■ ねぎしのメニュー 素材にこだわった、豊富なセットメニュー。	 ■ 店舗案内 お近くのねぎしは、こちらから。	 ■ ねぎしの取り組み お客様からの声をもとに、より良いサービスを提供します。
 ■ ねぎしの社会貢献 大和芋の産地千栗町「多古町」で、ねぎしが収穫祭を行いました。	 ■ 採用情報 一度しかない・人生ですから、価値ある人生にしましょう。	 ■ 日本経営品質賞 2011年度「日本経営品質賞」を受賞しました。

การใช้ฟังก์ชันภาพอาหาร ความสะดวก และพนักงานในร้าน (คัดลอกจาก <http://www.negishi.co.jp/>)

ผู้เขียน (ภญ. อโณทัย งามวิชัยกิจ) มีโอกาสได้ศึกษาดูงานที่ร้าน Negishi สาขาชินจูกุ และก่อนเข้าดูงานได้มีโอกาสไปลองรับประทานอาหารที่ร้าน Negishi สาขาชิบูยะ สิ่งที่พบคือ ตำแหน่งร้านอยู่ในทำเลค่อนข้างสะดวก ใกล้สถานีรถไฟ ตัวร้านค่อนข้างสะอาด ทั้งที่มีการย่างเนื้อสัตว์ในร้านตลอดเวลา แต่ไม่พบคราบน้ำมันบนโต๊ะหรือพื้นเลย ลูกค้ายินดีในร้านค่อนข้างแน่นและมีพนักงานจำนวนไม่มาก แต่บริการได้ทั่วถึงและใส่ใจเป็นอย่างดี คุณภาพในงานบริการที่พบย่อมมาจากหลักการบริหารที่ดีทำให้เกิดการบริการที่ยอดเยี่ยม ช่วยเสริมให้เมนูที่มีความโดดเด่นเฉพาะตัวของทางร้านได้รับการตอบรับอย่างดีเยี่ยม

Quality in Service Industry: Japan Perspective

Mr. Noriharu Kaneko, Managing Director, Service Quality Management Ltd. ผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีประสบการณ์ด้านคุณภาพในภาคบริการมากกว่า 30 ปี ได้อธิบายถึงคุณลักษณะของงานบริการซึ่งมีความแตกต่างจากภาคการผลิต เช่น การผลิตและการส่งมอบบริการเกิดขึ้นในเวลาเดียวกันแยกออกจากกันไม่ได้คุณภาพของงานบริการขึ้นอยู่กับพนักงานผู้ให้บริการ ความต้องการของ

1. ต้องเข้าใจคุณภาพในงานบริการด้วย Words of Characterization
2. ต้องทำให้คุณภาพในงานบริการเห็นได้ โดยใช้หลัก Quality Function Deployment (QFD)
3. ต้องเข้าใจคุณภาพในงานบริการด้วย Visualization เช่น ทำเป็นรูปภาพหรือคลิปวิดีโอ

โดยสรุปคุณภาพในงานบริการคือ ต้องเข้าใจบริบทของงานบริการโดยการทำให้เป็นคุณลักษณะที่เข้าใจและวัดได้ หรือการทำให้เห็นหรือเป็น Visualization ซึ่งควรใช้ QFD ในการเปลี่ยนความต้องการของลูกค้า หรือคุณลักษณะของงานบริการให้อยู่ในรูปแบบของ Process Control ที่เข้าใจและเห็นภาพ

52 APO Digest Vol. 22

Mr. Kaneko ได้อธิบายถึง 5 ขั้นตอนในการประกันคุณภาพในภาคบริการ ประกอบด้วย

1. กำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
2. ทราบถึงความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในประเด็นที่สำคัญ พร้อมทั้งจัดลำดับความสำคัญ
3. ต้องเข้าใจถึงความต้องการและความคาดหวังเชิงคุณค่าและเชิงคุณภาพที่ชัดเจนกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
4. ส่งมอบสินค้าและบริการที่เป็นไปตามความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย โดยกำหนดเป็นมาตรฐานการให้บริการพร้อมให้การฝึกอบรมแก่พนักงานที่เกี่ยวข้อง
5. ตรวจสอบคุณภาพการให้บริการว่าเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ พร้อมทั้งแก้ไขโดยเร็ว กรณีที่เกิดปัญหาหรือมีแนวโน้มของปัญหา

การคงไว้ซึ่งความเป็นเลิศในการให้บริการที่ต้องสนองตอบความต้องการของลูกค้าที่ปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา องค์กรต้องมีแนวทางที่ชัดเจนในการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ โดยให้พนักงานบริการทุกท่านมีจิตสำนึกในการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า รวมทั้งการใช้หลักการ QC Story ในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาที่ตรวจพบหรืออาจเกิดขึ้น การแก้ไขปัญหาต้องคำนึงถึงการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเดิมซ้ำขึ้นมาอีก และควรใช้ Visual Manual (SOP) สำหรับงานประจำวันเพื่ออธิบายด้วยตัวหนังสือแล้วเข้าใจยาก

Case Study Sharing : Best Practices of Service Industry around the Globe

Mr. Simon Chen, Director, Service Business Division, China Productivity Center ได้ยกกรณีศึกษาของร้านอาหารที่เป็นสาขานาขนาดใหญ่ที่สุดในไต้หวัน คือ Wowprime ปัจจุบันมีสินค้าและบริการด้วยกัน 11 แบรินด์ เน้นกลุ่มลูกค้าระดับกลางถึงสูง และตั้งเป้าให้มีแบรนด์เกิดใหม่ทุกปี และคาดว่าภายในปี พ.ศ. 2573 (ค.ศ. 2030) จะมีร้านอาหารในเครือข่าย 10,000 ร้านทั่วโลก

Taiwan: 220 restaurants (end of Nov. 2012)
Type: Directly Managed

王品 Wang Steak	夏慕尼 新香嫩鉄板燒
TASTY 西風牛排	品田牧場 日式燒肉・鐵板
陶板屋 和風創作料理	石二鍋
原燒 優質原味燒肉	新米蘭諾 舒果
聚 北海道昆布鍋	Famonn Coffee
藝奇 新日本料理	

12

Paying for value
High price consumers

王品 Wang Steak 夏慕尼 新香嫩鉄板燒

原燒 優質原味燒肉 藝奇 新日本料理

Value for money
Medium price consumers

TASTY 西風牛排 陶板屋 和風創作料理 品田牧場 日式燒肉・鐵板 新米蘭諾 舒果

Affordable extravagance
Low price consumers

Famonn Coffee 夏慕尼 石二鍋

16

ปรัชญาในการทำธุรกิจของ Wowprime คือ Sincerity, Teamwork, Innovation, Satisfaction ปัจจัยแห่งความสำเร็จของกลุ่มบริษัทนี้คือ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับปรัชญาที่ผู้นำสามารถสร้างบรรยากาศให้เกิดขึ้นจริงในองค์กร ส่งผลอย่างมากต่อความมั่นคง ยั่งยืนและการเติบโตขององค์กร ผู้นำองค์กรในทุกระดับมีบทบาทสูงมากในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร จนกระทั่งฝังลึกเป็น Service DNA ขององค์กร และปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งคือ การรับฟังความต้องการ ความคาดหวัง ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ในแต่ละเดือนมีความคิดเห็นจากลูกค้าส่งมายังบริษัทมากกว่า 3 แสนความคิดเห็น

ปัจจัยความสำเร็จอีกประการหนึ่งคือ การลดต้นทุนการจัดซื้อวัตถุดิบโดยต้องวางแผนและซื้อให้สอดคล้องกับความต้องการใช้ มีการนำหลักการ Profit Center มาใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในทุกสาขา



White Wood House (WWH): In pursuit of service excellence in food service industry

การศึกษาดูงาน White Wood House (WWH) บริษัทที่ผลิตเค้ก เบเกอรี่ กาแฟ ชา ไอศกรีม เครื่องดื่มปราศจากแอลกอฮอล์คุณภาพระดับพรีเมียมในไต้หวัน WWH เป็นองค์กรที่มีความโดดเด่นในการสร้างแบรนด์ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร เน้นสินค้าพรีเมียมของไต้หวันและของโลก เจ้าขององค์กรเป็นนักออกแบบและนักตกแต่งภายในซึ่งได้ใช้ประสบการณ์ของทั้งคู่สร้างธุรกิจด้วยความมุ่งมั่น จนเป็น House of Hope องค์กรมีลักษณะเป็น Factory for Tourist คือ มีลักษณะคล้ายกับพิพิธภัณฑ์ขนาดย่อมของบริษัท เพื่ออธิบายถึงประวัติความเป็นมาขององค์กร จุดกำเนิดของบริษัท กลุ่มผู้บริหารและสินค้าประเภทต่างๆ ของบริษัท พร้อมทั้งตกแต่งให้สวยงามเป็นทั้งโชว์รูมและจุดขายสินค้าประเภทต่างๆ ของบริษัทไปในตัว ช่วงวันหยุดเสาร์-อาทิตย์จะมีนักท่องเที่ยวเข้ามาเยี่ยมชมโรงงาน 3-4 พันคน ด้วยความมุ่งมั่นที่ว่า “แม้จะเป็นองค์กรขนาดเล็ก แต่เล็กเหมือนเพชรที่ทรงคุณค่ากว่าภูเขา (We are small but more value)”

บริษัทสร้างนวัตกรรมที่สำคัญในองค์กร 2 อย่าง คือ Management System Innovation และ Brand Creation Design โดยมีผู้นำเป็นต้นแบบในการเสริมสร้างค่านิยมเหล่านี้ให้เกิดขึ้นจริงในองค์กร

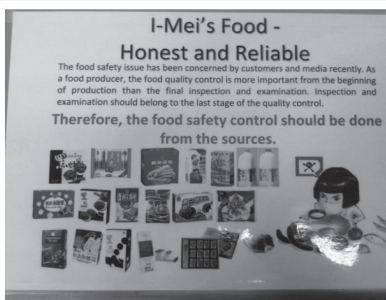


I-MEI Foods Co., Ltd.: Productivity Enhancement by Kaizen on service process

I-MEI Foods Co., Ltd. เป็นบริษัทที่ผลิตของขบเคี้ยวที่หลากหลาย มีผลิตภัณฑ์นับพันชนิด โดยมุ่งเน้นการผลิตสินค้าที่คำนึงถึงความปลอดภัย ราคาที่เป็นธรรม สนองตอบความต้องการของผู้บริโภคทุกกลุ่ม มีช่องทางการจัดจำหน่ายที่สะดวกต่อลูกค้า

จุดเด่นที่เป็นตัวอย่างที่ดีของ I-MEI คือ การใส่ใจในคุณภาพ ความปลอดภัยของสินค้าอย่างเข้มงวด มีการวิจัยตลาดเพื่อสำรวจความต้องการและทัศนคติอย่างต่อเนื่อง และใช้คำติชมของลูกค้า (Voice of Customers : VOC) ในการปรับปรุงและสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างต่อเนื่อง ผู้นำองค์กรได้แสดงถึงความมุ่งมั่นต่อความปลอดภัยและคุณภาพสินค้า รวมทั้งเป็นต้นแบบในการบริหารให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร เป็นตัวอย่างให้แก่พนักงานทุกท่าน

สิ่งที่เป็ปัจจัยแห่งความสำเร็จคือ การลงทุนในอุปกรณ์และเครื่องมือในการตรวจสอบคุณภาพ ความปลอดภัย สารปนเปื้อน และเชื้อจุลินทรีย์ เพื่อให้เกิดความมั่นใจต่อคุณภาพและความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์อย่างเข้มงวดและจริงจัง โดยเฝ้าติดตามในทุกขั้นตอนการผลิตตั้งแต่วัตถุดิบจนกระทั่งเป็นสินค้าที่ส่งมอบถึงมือผู้บริโภค



E.SUN Commercial Bank Co., Ltd. : Customer Satisfaction through ICT and HRD system

E.SUN Bank เป็นธนาคารอันดับหนึ่งของไต้หวัน โดย E.SUN เป็นชื่อภูเขาที่สูงที่สุดในไต้หวัน ธนาคารแห่งนี้สร้างความประทับใจอย่างมากตั้งแต่แรกเพราะประธานธนาคาร ผู้บริหารระดับสูงสุดของธนาคารแห่งนี้ เป็นผู้มาต้อนรับและบรรยายสรุปด้วยตนเอง ซึ่งได้ข้อสรุปในตอนท้ายว่า นี่เป็นบทบาทและหลักคิดที่สำคัญของธนาคารแห่งนี้ในการเอาใจใส่ลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจและความผูกพันอย่างสูงสุด การมาต้อนรับคณะศึกษาดูงานของ APO โดยประธานบริษัทเหมือนเป็นการตอกย้ำและแสดงให้เห็นพนักงานทุกคนเห็นว่า ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญที่สุด เพราะแม้แต่คณะศึกษาดูงานของ APO ที่อาจไม่ใช่ลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคนสำคัญ ผู้บริหารสูงสุดยังเอาใจใส่และดูแลอย่างจริงจังจริงใจขนาดนี้ ดังนั้น ถ้าเป็นลูกค้าต้องเอาใจใส่อย่างสูงสุด ถือเป็นตัวอย่างที่ดีในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างดีเยี่ยม



ความโดดเด่นของธนาคารแห่งนี้คือ การฝึกอบรม พัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถในงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย และเน้นย้ำการมีจิตใจรักในการบริการ มีระบบพี่เลี้ยงดูแลพนักงานใหม่ทุกคน การสอนงานทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานทุกคนได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาจนกระทั่งมั่นใจว่าได้มาตรฐานตามที่ธนาคารกำหนด จึงมอบหมายให้ดูแลลูกค้าในตำแหน่งที่เหมาะสม พร้อมทั้งมีพี่เลี้ยงดูแลและให้คำปรึกษาอยู่ตลอดเวลา หลักคิดของธนาคารคือพนักงานต้องมีความสุขและความผูกพันในงานจึงสามารถส่งมอบบริการที่เป็นเลิศสู่ลูกค้าคนสำคัญของธนาคาร

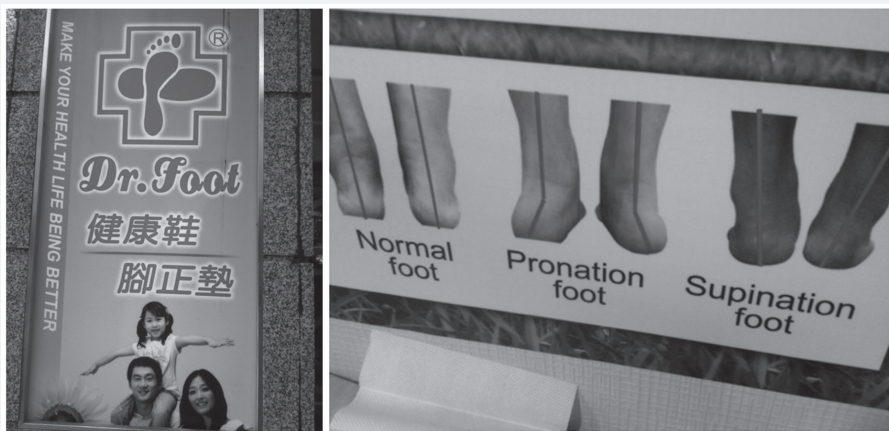
นอกจากนี้ ธนาคารยังลงทุนด้านเทคโนโลยีอย่างมากเพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้าให้มีช่องทางการใช้บริการที่หลากหลาย มีความถูกต้องและรวดเร็ว ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยี และสามารถนำเทคโนโลยีให้เกิดประสิทธิภาพ ธนาคารมีผลิตภัณฑ์และการให้บริการที่เป็นนวัตกรรมใหม่เพื่อความเป็นเลิศในการให้บริการอย่างต่อเนื่อง

ความโดดเด่นอีกประการหนึ่งของธนาคารแห่งนี้คือ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ากลุ่มต่างๆ โดยเฉพาะกลุ่มที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง มีระบบการจัดการข้อร้องเรียนที่มีประสิทธิภาพ ชัดเจนและมีการปฏิบัติอย่างจริงจัง ถือเป็นธนาคารที่มีคุณภาพการให้บริการที่ดีเยี่ยม

Dr. Foot Technology Co., Ltd. : Creation of new values

บริษัท Dr. Foot เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายรองเท้าเพื่อสุขภาพ ถือเป็นรองเท้าทางการแพทย์ที่ช่วยให้ผู้มีปัญหาด้านกระดูกขา และการเดินของผู้ป่วย เช่นเดียวกันกับทุกแห่งในไต้หวัน เจ้าขององค์กรหรือผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้มาต้อนรับด้วยตนเอง ทำให้ผู้เขียนรู้สึกว่าเป็นวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทในภาคบริการที่เอาใจใส่ลูกค้าเป็นอย่างดี เจ้าของ ผู้นำเป็นผู้สร้างบรรยากาศ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นลูกค้าเป็นสำคัญ

บริษัทเริ่มต้นด้วยความสามารถที่โดดเด่น ไม่มีใครเหมือน โดยใช้ทักษะและความรู้ความสามารถเชิงการแพทย์ของเจ้าของบริษัท เพื่อพัฒนารองเท้าที่ช่วยผู้ป่วย และส่งผลดีต่อสุขภาพของผู้สวมใส่ ความสามารถขององค์กรในเรื่องนี้ถือเป็นสิ่งที่คู่แข่งยากที่จะลอกเลียนแบบ ถือเป็นตัวอย่างที่ดีที่นำความสามารถของเจ้าของ ที่งานมาเป็นความรู้ขององค์กรที่เป็นเรื่องเฉพาะยากที่จะลอกเลียนแบบ และวางแผนพัฒนาต่อยอดจนเป็นธุรกิจที่มีความยั่งยืนและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และถือเป็นการสร้างเสริมสุขภาพให้แก่ประชาชนในไต้หวันด้วย



ประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ

ผู้เขียนได้เห็นรูปแบบการสร้างความเป็นเลิศในการบริการขององค์กรที่เป็นเลิศในไต้หวัน สิ่งที่สำคัญคือ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งดำเนินการโดยผู้นำระดับสูงหรือเจ้าขององค์กร การพัฒนาบุคลากรและทำให้พนักงานมีความสามารถและความสุข ความพึงพอใจในงานอันเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้คุณภาพการให้บริการที่มีต่อลูกค้ามีความเป็นเลิศ ประโยชน์อีกประการหนึ่งคือ เห็นถึงลักษณะเฉพาะของงานบริการที่ต้องมีแนวทางที่ชัดเจน แต่ได้มุมมองการจัดทำ Visual SOP ที่ใช้รูปภาพ คลิปวิดีโอ และไอทีมาเสริมหรือทดแทน SOP แบบเดิมที่เป็นตัวหนังสืออย่างเดียว ทำให้ได้ SOP ที่เข้าใจง่าย สื่อสารง่าย ส่งผลให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีคุณภาพในการบริการที่ดีขึ้น ^{AP6}

การต้อนรับคณะศึกษาดูงาน

- Meeting of Mr. Ryuichiro Yamasaki, APO Secretary-General, and Dr. Phanit Laosirirat, FTPI Executive Director
วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2556 ณ โรงแรมปทุมวัน ปริ้นเซส
- Meeting on FTPI's Cooperation in Arranging Site Visits for JPC Productivity Cruise
วันที่ 20 มีนาคม 2556 ณ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
- FTPI's Service from Malaysia Productivity Corporation (MPC)
วันที่ 3 มิถุนายน 2556 ณ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ



- Japan Productivity Cruise 2013 in Singapore and Bangkok by Japan Productivity Center



สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ร่วมกับ นิคมอุตสาหกรรมบางปู จัดพิธีต้อนรับคณะศึกษาดูงานจากประเทศญี่ปุ่นภายใต้โครงการ Productivity Cruise 2013 และกิจกรรมศึกษาดูงาน บริษัท โคคุโย-โอเค (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นโรงงานผลิตเครื่องเขียนคุณภาพส่งออก เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและการสื่อสารภายในองค์กร โดยมี มร. อิซุรุ ทาเคอุชิ กรรมการผู้จัดการบริษัท โคคุโย-โอเค (ประเทศไทย) จำกัด ให้การต้อนรับ เมื่อวันที่ 18 ตุลาคม 2556



- Mr. Mari Amano, New APO Secretary - General's Visit at FTPI and SET

วันที่ 27 พฤศจิกายน 2556 ณ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ดร.วิรัช กู้ประเสริฐ ผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (ซ้าย) ถ่ายรูปร่วมกับ มร.มาริ อามาโน เลขาธิการองค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย (กลาง) และ ดร.สถิตย์ ลิ้มพงศ์พันธุ์ ประธานกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

- East Japan Railway Study Mission in Thailand led by Japan Productivity Center

วันที่ 28 พฤศจิกายน 2556 ณ การรถไฟแห่งประเทศไทย



การศึกษาดูงานต่างประเทศ

- Individual Observational Study Mission on Material Flow Cost Accounting (MFCA)

วันที่ 12-14 มีนาคม 2556 ณ กรุงโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น





- 2013 FTPI Study Mission on Managing Change for World of Quality - Learning from World Conference and Organizations

วันที่ 27 เมษายน - 9 พฤษภาคม 2556
ณ เมืองเมมฟิส มลรัฐเทนเนสซี และ
เมืองอินเดียนาโพลิส มลรัฐอินเดียนา
ประเทศสหรัฐอเมริกา

การประชุมประจำปี

- การประชุมคณะที่ปรึกษาด้านการเกษตรและการพัฒนาชุมชน ประจำปี 2554-2556 ครั้งที่ 1/2556 วันที่ 17 มกราคม 2556 ณ โรงแรมวันนา กรุงเทพฯ

- The 55th Governing Body Meeting (GBM) วันที่ 21-23 พฤษภาคม 2556 ณ กรุงโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น



- การประชุมคณะที่ปรึกษาด้านการเกษตรและการพัฒนาชุมชน ประจำปี 2554-2556 ครั้งที่ 2/2556 วันที่ 11 มิถุนายน 2556 ณ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ



- การประชุมคณะที่ปรึกษาด้านการเกษตรและการพัฒนาชุมชน ประจำปี 2554-2556 ครั้งที่ 3/2556

วันที่ 4 ตุลาคม 2556 ณ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ดร.วิรัช กู้ประเสริฐ ผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ถ่ายภาพพร้อมกับ ดร.อภิชาติ พงษ์ศรีหตุลชัย ประธานและคณะที่ปรึกษาด้านการเกษตรและการพัฒนาชุมชน ประจำปี 2554-2556



- The 54th Workshop Meeting of Heads of NPOs วันที่ 29-31 ตุลาคม 2556 ณ เมืองนาดี ประเทศฟิจิ



APO Society Roadshow

- งานสัมมนา Food Focus Thailand Roadmap #19, Lab & Safety Edition
วันที่ 22 มีนาคม 2556 ณ ห้องจูปีเตอร์ 12-13 อาคารชาเลนเจอร์ เมืองทองธานี
- งานสัมมนา Food Focus Thailand Roadmap #22, Meat & Poultry Edition
วันที่ 23 สิงหาคม 2556 ณ ห้องจูปีเตอร์ อาคารชาเลนเจอร์ เมืองทองธานี

ระหว่างวันที่ 2-5 กรกฎาคม 2556 ณ กรุงโซล ประเทศเกาหลีใต้
จากมุมมองของ...

นายลลิว อังสกุลวงศ์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการและหัวหน้าฝ่ายการตลาด
บริษัท ดุราติค อินดัสเทรียล จำกัด

ผู้เขียนได้มีโอกาสเข้าร่วมโครงการ Training Course on Basic Productivity Tools for SMEs ของ APO เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับเครื่องมือเพิ่มผลผลิตที่สามารถประยุกต์ใช้งานได้ในการทำงานจริง โดยวิทยากรจากต่างประเทศ ผู้เข้าร่วมโครงการจากประเทศสมาชิก และบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการประยุกต์ใช้เครื่องมือเพิ่มผลผลิต

The Importance of Productivity Tools for SMEs

Mr. Abdul Malek Mohamad Aripin, Senior Consultant, Malaysia Productivity Corporation, Malaysia เล่าให้ฟังว่า ในมาเลเซียมีธุรกิจ SMEs เพิ่มขึ้น ซึ่งก็ประสบปัญหาคล้ายคลึงกับประเทศกำลังพัฒนาอื่นๆ คือ นายจ้างไม่ให้ความสำคัญกับการอบรมแก่ลูกจ้าง เพราะเมื่อเริ่มกระบวนการอบรมให้ลูกจ้าง กระบวนการทำงานก็จะหยุดหรือลดลง ดังนั้นหน่วยงานรัฐบาลพยายามเปลี่ยนความคิดจาก "Time is money" สู่ "Knowledge is money" โดยเครื่องมือที่เริ่มนำมาใช้ในการปรับปรุงคือ 5ส หรือ 5S สะสาง (Seiri), สะอาด (Seiton), สะดวก (Seiso), สุขลักษณะ (Seiketsu) และสร้างนิสัย (Shitsuke) โดยเน้นความเข้าใจในเรื่องประโยชน์การทำงานมากกว่าแค่ภาพลักษณ์ที่ดีเท่านั้น ระบบกระบวนการคุณภาพจะต้องให้คนทำงานคิดและทำงานแบบวงจรคุณภาพ (Plan -> Do -> Check -> Action : PDCA) โดยเริ่มตั้งแต่การตั้งชุดทำงาน เพื่อกำหนดหลักสำคัญในการปรับปรุง แล้วจึงกำหนดพื้นที่การทำงานและข้อตกลงการทำงานร่วมกัน จากนั้นจึงเริ่มอบรมพนักงานให้มีทัศนคติหรือความเชื่อร่วมกัน

การสร้างสภาพแวดล้อมที่มีคุณภาพ (Quality Environment) โดยใช้เครื่องมือต่างๆ เช่น 5ส การบำรุงรักษาที่ทุกคนมีส่วนร่วม (Total Productivity Maintenance : TPM) ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just-In-Time Production : JIT) การสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Innovation Creative Center : ICC) การให้ข้อเสนอแนะ (Kaizen Suggestion System : KSS) เป็นต้น เป็นสิ่งจำเป็นในการทำงาน โดยเฉพาะการเริ่มต้นจาก 5ส เพราะเป็นพื้นฐาน โดยเฉพาะการเริ่มต้นจากหน่วยเล็กๆ

Mr. Abdul Malek Mohamad Aripin ยังเล่าถึงการนำเครื่องมือการควบคุมและจัดการด้วยการมองเห็น (Visual Management) มาใช้งานในโรงงาน โดยยกตัวอย่างบริษัทการพิมพ์ในมาเลเซียที่เริ่มนำมาใช้จากกิจกรรมง่ายๆ เช่น ใช้สีกำหนดพื้นที่ทำงาน มอบหน้าที่แก่พนักงาน ใช้รูปภาพในการกำหนดงาน จากนั้นก็เกิดผลในการลดความสูญเสีย (Waste) ขององค์กรอย่างชัดเจน

มาเลเซีย ได้มีการกำหนดให้ความสูญเสีย 7 ประการ (7 Wastes บางครั้งก็เรียกความสูญเสีย) เป็นหัวข้อที่สอดแทรกในการใช้งานเครื่องมือคุณภาพต่างๆ โดยในทุกๆ เดือน หน่วยงานรัฐบาลมาเลเซียจะกำหนดให้มีหัวข้อเรื่องความสูญเสียในการทำงานมาพูดคุยกัน เพื่อที่จะเผยแพร่องค์ความรู้ออกไปสู่หน่วยงานอื่น และยังมีการสอดแทรกประยุกต์ใช้ระบบการผลิตแบบโตโยต้า (Toyota Production System) ในสามส่วน ได้แก่ การลดขั้นตอนจากการทำงานเกิน (MURI) ความไม่คงที่ (MURA) และความสูญเสียในการทำงาน (MUDA) โดยสรุปความสูญเสียในการทำงานส่วนมากเกิดจากปัจจัย 7 ข้อ คือ การแก้ไขงาน การผลิตเกินความจำเป็น กระบวนการผลิตส่วนเกิน การรอคอย การเคลื่อนย้ายบ่อยครั้ง สินค้าคงคลังมากเกินไป และการเคลื่อนไหวมากเกินไป

การสนับสนุน SMEs ในมาเลเซียเป็นไปอย่างยืดหยุ่น เช่น ตามขนาดของ SMEs แม้แต่มีจำนวนพนักงานเพียง 5 คน ก็ได้รับการสนับสนุน โดยเฉพาะการใช้ 5S มอบหมายให้ Malaysia Productivity Corporation (MPC) ซึ่งเป็นหน่วยงานในกำกับกระทรวงการค้าและอุตสาหกรรม เป็นหน่วยงานสนับสนุนและดูแลหลัก MPC ใช้ 5S Certification เป็นเครื่องมือในการใช้งานเพราะเป็นพื้นฐานในการพัฒนาสู่การเพิ่มผลผลิตภาพในระดับต่อไป เงื่อนไขเบื้องต้นของการจะให้ 5S Certificate จะพิจารณาใน 5 ส่วน ได้แก่ พื้นที่สำนักงาน กระบวนการการผลิต ส่วนคลังสินค้า พื้นที่ทั่วไป และพื้นที่ที่เกี่ยวข้อง (Surrounding Area) ทั้งนี้ ปัจจัยความสำเร็จในการทำ 5S คือ จะต้องทำอย่างต่อเนื่องและผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุน โดย Certification ของ MPC จะมีระยะเวลาจำกัด ทำให้ SMEs ต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งรัฐบาลได้สนับสนุนค่าใช้จ่ายในส่วนนี้แก่ SMEs

Quality Control Circle (QCC)

Mr. George (Hock) Wong, Management Director, Hoklink System&Services (Singapore) เล่าว่า การทำงานเป็นทีมจะได้ผลงานดีกว่าการทำงานเดี่ยว และเป็นองค์ประกอบสำหรับการสร้างวงจรคุณภาพ โดยทีมที่จะประสบความสำเร็จต้องแบ่งหน้าที่และกำหนดกรอบการทำงานให้ชัดเจน นอกจากนั้น กิจกรรมการเพิ่มผลผลิตภาพต้องเสริมวินัยกรรมในกระบวนการทำงาน และสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Creation) หลักการพื้นฐานเพิ่มผลผลิตภาพสำหรับ

Mr. Wong คือ Do & Right โดยแนะนำให้ผู้เข้าร่วมโครงการมองผลลัพธ์สุดท้ายมากกว่าแค่การลดปัจจัยนำเข้า (Input) เพื่อเพิ่มผลผลิตภาพ เพราะการเพิ่มปัจจัยนำเข้าเพื่อสร้างผลผลิต (Output) ที่สูงกว่า ก็สามารถเพิ่มผลผลิตภาพโดยรวมได้เช่นกัน นั่นคือ กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle : QCC) ซึ่งจะสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตภาพโดยรวม

Mr. Wong ย้ำถึงคำพูดของ Edward Deming ผู้เป็นบิดาของการเพิ่มคุณภาพ ที่กล่าวไว้ว่า การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องจะช่วยผู้ประกอบการสร้างราคาที่ลดลงและคุณภาพดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้อุตสาหกรรมอยู่รอดในธุรกิจได้ ตัวอย่างธุรกิจสิงคโปร์จะลงมือทำเรื่องคุณภาพอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง โดยส่วนมากจะระยะ 6 เดือนถึง 1 ปี เป็นระยะที่ SMEs ก้าวข้ามจากกิจกรรมไปสู่กิจกรรมยั่งยืน โดยหน่วยงานของรัฐบาลสิงคโปร์มีการจัดการประชุมระดับประเทศเรื่องการปรับปรุงคุณภาพเป็นประจำทุกปี เพื่อที่จะให้เกิดการแลกเปลี่ยนขยายขอบเขตความรู้ออกไปจากหน่วยงานหนึ่งสู่หน่วยงานอื่นๆ อย่างต่อเนื่อง

สิงคโปร์หยิบประเด็นเรื่องคุณภาพขึ้นเป็นประเด็นสำคัญตั้งแต่ปี พ.ศ. 2516 จากข้อจำกัดด้านต่างๆ และขนาดตลาดที่ยังเล็ก หลังจากนั้นในปี พ.ศ. 2524 รัฐบาลเริ่มดำเนินโครงการพัฒนาเพื่อวัตถุประสงค์ต่างๆ เช่น การเพิ่มการจ้างงาน การสร้างความสัมพันธ์กับแรงงาน การสร้างทักษะแรงงาน เป็นต้น นับตั้งแต่นั้น เศรษฐกิจของสิงคโปร์ก็มีการเติบโตอย่างก้าวกระโดดจากการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ตัวอย่างเช่น ธุรกิจรถบัสในสิงคโปร์ จากเดิมใช้คนขับรถ 1 คน คนเก็บเงิน 1 คน และรถบรรทุกผู้โดยสารได้ 40 คน เมื่อเริ่มการปรับปรุงคุณภาพ มีการเปลี่ยนให้คนขับรถดูการเก็บเงินและปรับสภาพรถเป็น 2 ชั้น ทำให้สามารถเพิ่มผลผลิตภาพได้ถึง 300% หรือหอสุมุดแห่งชาติ ใช้การปรับปรุงคุณภาพการจัดการหนังสือจากเดิม 45 นาที ลดเวลาการทำงานไม่ถึง 5 นาที ด้วยการนำเทคโนโลยี RFID หรือวิธีการในการเก็บข้อมูลหรือระบุข้อมูลแบบอัตโนมัติ มาใช้งานในหอสุมุด เป็นต้น ในมุมมองของ Mr. Wong การทำ QCC ควรทำอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง เพื่อเป็นการกระตุ้นบุคลากรในองค์กร นอกจากนี้ รัฐบาลสิงคโปร์ โดย Singapore Productivity Association มีการจัดการแข่งขันกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ International Exposition on Team Excellence (IETEX) เป็นประจำทุกปีเพื่อคัดเลือกและมอบรางวัลให้แก่กลุ่มกิจกรรมคุณภาพจากหน่วยงานต่างๆ ทั้งในและนอกประเทศ

สิ่งที่ Mr. Wong ได้เน้นย้ำในการรักษาคุณภาพของการเพิ่มผลผลิตภาพ คือ ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีความสำคัญมาก ไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือการเพิ่มผลผลิตภาพใดๆ แต่บุคคลผู้ปฏิบัติจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความเข้าใจในสิ่งที่ตนเองกำลังทำ ทุกบริษัทต้องมี High Performance Team ซึ่งจะเกิดจากคนในทีมต้องมีความเข้าใจร่วมกันจนสามารถสร้างข้อตกลงร่วมกันได้ ดังนั้น สิ่งที่ SMEs จำเป็นต้องใช้คือ ทีมในแต่ละบริษัทนั่นเอง การสร้างทีมในบริษัทและให้คนในทีมมีส่วนในการเรียนรู้จากสิ่งที่ดีกว่าจะสามารถนำบริษัทไปสู่การพัฒนาคูณภาพอย่างต่อเนื่องตลอดไป

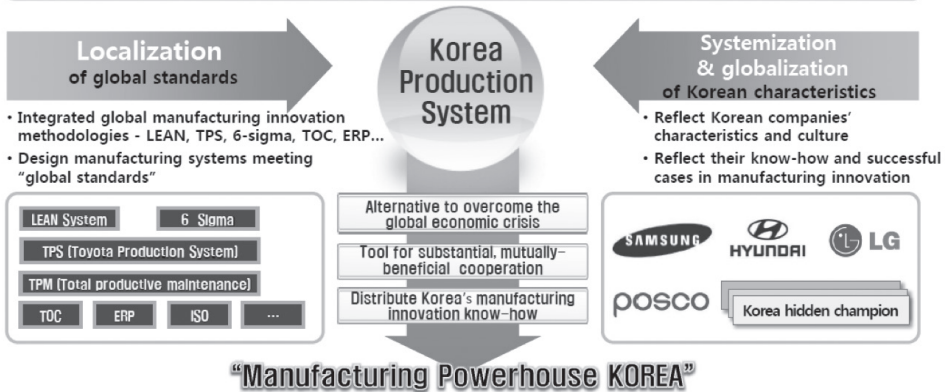
Korea Production System (KPS)

Mr. Jeong-Cheol Lee, Senior Consultant, Korea Productivity Center จากหน่วยงานเพิ่มผลผลิตภาพแห่งเกาหลีใต้ (KPC) เล่าว่า ประชากรเกาหลีใต้กว่า 90% เป็นพนักงาน SMEs ซึ่งปัจจุบันชาวเกาหลีใต้เริ่มเปลี่ยนทัศนคติในการใช้สินค้า จากเดิมในอดีตจะยึดติดแหล่งกำเนิดในประเทศเปลี่ยนมาเป็นใส่ใจในเรื่องคุณภาพสินค้าและราคาขายแทน ดังนั้น การนำดัชนีวัดผลงานสำคัญ (KPI) มาใช้เป็นดัชนีชี้วัด จึงมีความสำคัญในการตรวจสอบภาพรวมผลผลิตประเทศ ทดแทนการใช้ข้อมูลทั่วไปที่ไม่สามารถเป็นตัวแทนข้อมูลได้

รัฐบาลเกาหลีใต้ นำระบบการผลิตแบบเกาหลีใต้ (KPS) มาใช้ในการเก็บข้อมูล โดยแก้ไขปัญหาข้อมูลผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นเพื่อใช้ในการกำหนดแนวทางการปรับปรุงคุณภาพหรือการเพิ่มผลผลิตภาพของ SMEs ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญ 3 ส่วน คือ 1) รูปแบบการเพิ่มผลผลิตภาพทั่วไป ใน 6 หลักการ ได้แก่ People Involvement, Field Standardization, Continuous Improvement, Flexibility of Production, Practicalization of Production Info., และ Operating System Organization และ 30 กิจกรรมหลัก 2) กลไกการประเมินขีดความสามารถในการแข่งขัน และ 3) เครื่องมือหรือแนวทางในการพัฒนาปรับปรุง โดยข้อกำหนดนี้จะแบ่งระดับการพัฒนางานองค์กรเป็นระดับต่างๆ จากการประเมินของ KPC จะสามารถจัดการงานที่เหมาะสมกับระดับของ SMEs ขณะนั้นได้ โดยแบ่งออกเป็นผลกระทบเชิงคุณภาพ (Productivity Quality Cost และ Delivery) และเชิงปริมาณ โดยในภาพรวมบุคลากรของเกาหลีใต้มีระดับการพัฒนาสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเมื่อเทียบกับสหรัฐอเมริกา

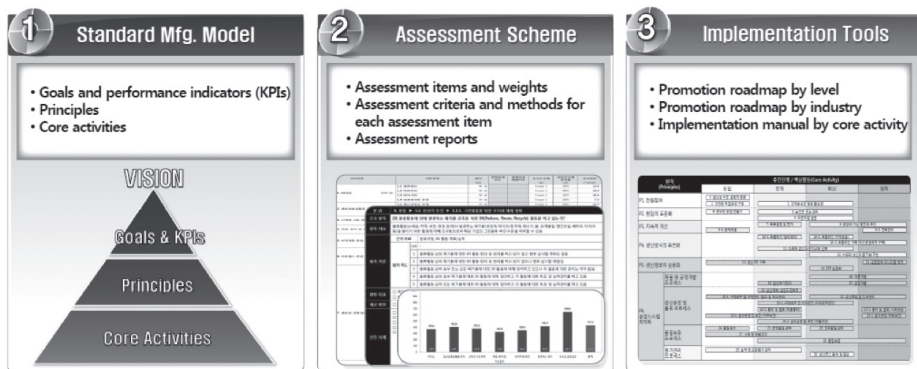
D The KPS is a methodology for manufacturing innovation that is developed to establish production systems suitable to global and Korean industrial culture and bring innovation to productivity.

- Improve easiness to apply for SMEs by integrating domestic and foreign manufacturing innovation methodologies and reflecting the characteristics of manufacturing in Korea.
- Present solutions for problems in production sites and support establishing production systems that are suitable to each company's circumstances.



D The KPS consists of 3 elements:
Standard Manufacturing Model, Assessment Scheme and Implementation Tools

- Standard Mfg. Model: A standard model on the structure of manufacturing operation systems and how they work.
- Assessment Scheme: A system to diagnose the level of manufacturing competitiveness based on the Standard Mfg. Model
- Implementation Tools: Promotion roadmaps by level and characteristic, implementation manuals for core activities



สำหรับการประยุกต์ใช้เทคนิคการเพิ่มผลผลิตภาพของ KPC เริ่มต้นจาก 5ส และ Visual Management โดยสนับสนุนให้พนักงานมีการทำอย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างเช่น บริษัทของเกาหลีใต้ในประเทศจีน ผู้บริหารมีการนำเทคนิคต่างๆ ในการเพิ่มผลผลิตภาพไปใช้อย่างจริงจังและกำหนดให้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และพนักงานรู้คุณค่าของการประยุกต์ใช้จริง เช่น การจัดโซนนิ่งการจัดกิจกรรม 5ส และการจัดวัน Housekeeping Day เป็นต้น

Mr. Kwag-Keun Lee, Senior Consultant, Korea Productivity Center เสริมด้วยการนำระบบจัดการการเพิ่มผลผลิตภาพ (Productivity Management System : PMS) มาใช้ ซึ่งเป็นระบบที่รัฐบาลให้การสนับสนุนเพื่อช่วยเหลือบริษัทเกาหลีใต้ โดยเฉพาะ SMEs โดย KPC ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและการศึกษาที่เหมาะสมแก่บริษัทเหล่านั้น ซึ่งจะคล้ายเป็นการรับรองบริษัทนั้นว่ามีมาตรฐานการทำงานผ่านมาตรฐานของรัฐบาล ระบบ PMS นี้จะมีกระบวนการครอบคลุมลูกค้า กลุ่มตลาดเป้าหมาย ขั้นตอนการทำงาน การจัดการทรัพยากรบุคคลทั้งหมด โดยท้ายสุดบริษัทที่ผ่านระบบจะมีโครงการพื้นฐานเพื่อเพิ่มผลผลิตภาพ และมีแผนการจัดการ (Roadmap) ที่ชัดเจนในอนาคต ซึ่งนอกจากระบบ PMS แล้วรัฐบาลเกาหลีใต้ยังมีกลไก National Productivity Award โดยจัดการแข่งขันและให้รางวัลเพื่อเป็นการชมเชยและกระจายแนวคิดการเพิ่มผลผลิตภาพออกไปในวงกว้าง และเป็นการต่อยอดและกระตุ้นให้บริษัทในเกาหลีใต้มีมาตรฐานการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การศึกษาฐาน Mun-Hwa Distribution Books (Service)

Mun-Hwa เป็นบริษัทจัดส่งหนังสือจากผู้จัดพิมพ์สู่ลูกค้ารายย่อย เกิดจากการร่วมทุนของผู้ผลิตหนังสือหลายรายเพื่อใช้ทรัพยากรร่วมกันและปรับปรุงข้อกำหนดที่เป็นมาตรฐานการบริหารโลจิสติกส์ร่วมกัน โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการทำงานต่างๆ เช่น ระบบการบริหารการสั่งซื้อ การจัดการข้อมูล และการจัดการคลังสินค้า เป็นต้น นอกจากนี้ บริษัทมีการขยายขอบเขตธุรกิจให้ครอบคลุมมากขึ้น เช่น การคืนหนังสือจากลูกค้า เป็นต้น บริษัทจะมีการจัดการเพื่อลดขั้นตอนของผู้ผลิตในการคัดแยกและการจัดการ



บรรยากาศคลังสินค้าและการจัดส่งสินค้าของ Mun-Hwa

Mun-Hwa มีการจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มผลผลิตภาพ เป็นกิจกรรมหลักขององค์กร เช่น การจัดกิจกรรมภายในร่วมกันอย่างน้อย 5 ครั้งต่อปี การจัดทำจดหมายข่าวรายเดือน สร้างชุมชนออนไลน์เพื่อปรับปรุงกิจกรรม นอกจากนั้น มีการเรียนรู้จากวิทยากรภายนอก และ จัดกลุ่มเรียนรู้ในกลุ่มพนักงาน การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสร้างความเข้าใจและการยอมรับในกลุ่มพนักงาน สิ่งเหล่านี้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและความรักองค์กรในกลุ่มพนักงานได้ แม้ว่าปัจจุบันธุรกิจสิ่งพิมพ์ประสบภาวะการถดถอย แต่จากการพัฒนาการเพิ่มผลผลิตภาพขององค์กร บริษัทยังรักษาระดับรายได้อย่างสม่ำเสมอ ดังนั้น การปรับปรุงธุรกิจอย่างต่อเนื่องจะสร้างความพร้อมในการขยายกลุ่มลูกค้าไปสู่ธุรกิจใหม่ๆ เช่น ธุรกิจอุปกรณ์เสริมของคอมพิวเตอร์ เพื่อขยายฐานลูกค้าทดแทนและลดการพึ่งพาธุรกิจหนังสือด้วย

การศึกษาฐาน DBI Inc. (Manufacturing)

DBI ดำเนินธุรกิจหลักเกี่ยวกับเข็มขัดนิรภัย โดยมีการขยายกิจการอย่างต่อเนื่องจากเดิมผลิตชิ้นส่วนอื่นๆ จนมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสามารถส่งขายชิ้นส่วนให้แก่บริษัทรถยนต์ขนาดใหญ่ทั้งในประเทศเกาหลีใต้และต่างประเทศ การเติบโตอย่างต่อเนื่องของ DBI เริ่มมาจากการกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่ต้องการให้ DBI เป็น “The Best Supplier” การนำนวัตกรรมมาใช้ในการกระบวนการผลิต ทั้งในด้านคุณภาพ การเพิ่มผลผลิตภาพ และต้นทุน การเปลี่ยนแปลงการทำงานอย่างชัดเจนเริ่มภายหลังปี พ.ศ. 2550 เมื่อบริษัทประสบปัญหาการจัดการต้นทุนจากปัญหาลิขสิทธิ์สินค้าและระบบการผลิต DBI ใช้เวลาสองปีในการเริ่มต้นระบบ Quality System Base และปรับการเพิ่มผลผลิตภาพเป็นวัฒนธรรมใหม่องค์กร และเป็นกฎเกณฑ์ในการเพิ่มกำไร จนกระทั่งปี พ.ศ. 2553 การวางระบบคุณภาพเริ่มเกิดผลชัดเจนขึ้น

ระบบคุณภาพของ DBI จะไม่จำกัดการปรับปรุงในองค์กรเท่านั้น เพราะ DBI จะทำงานร่วมกับซัพพลายเออร์และลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ โดยการทำงานตรวจสอบต่อเนื่องและกำหนดเวลาการทำงานอย่างชัดเจน ทำให้เกิดผลลัพธ์อย่างเห็นได้ชัด สิ่งหนึ่งที่สังเกตจากการลงทุนของบริษัท นอกจากเรื่องทรัพยากรแรงงานในองค์กร บริษัทยังลงทุนด้านไอทีและระบบการผลิตอย่างจริงจัง เช่น ระบบบาร์โค้ด และเครื่องจักรระบบควบคุมอัตโนมัติ เป็นต้น

ประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ

ผู้เขียนมีโอกาสพัฒนาความเข้าใจพื้นฐานการเพิ่มผลผลิตภาพ ความรู้จากการแลกเปลี่ยนกับผู้เข้าร่วมโครงการ ส่งเสริมให้เกิดแรงบันดาลใจในการเริ่มต้นการใช้เครื่องมือการเพิ่มผลผลิตภาพ ตลอดจนการสร้างเครือข่ายในกลุ่มผู้เข้าร่วมโครงการที่มีความคล้ายคลึงกันในการทำงาน ผู้เขียนมุ่งหวังใช้เครื่องมือการเพิ่มผลผลิตภาพต่างๆ ในการทำงาน โดยเริ่มทีละน้อยจนกระทั่งเป็นวัฒนธรรมขององค์กรในที่สุด ตลอดจนจะเผยแพร่ความเข้าใจที่ได้กับผู้ร่วมงานเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน

APG

Advanced Agribusiness Management for Executives and Managers of SMEs

ระหว่างวันที่ 29 กรกฎาคม – 2 สิงหาคม 2556 ณ กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย
จากมุมมองของ...

นางสาวไฉไล กองทอง

นักวิชาการ สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน)

นายสมิทธิ หาเรียนพันธ์

ผู้ช่วยผู้จัดการโครงการ มูลนิธิแม่ฟ้าหลวง ในพระบรมราชูปถัมภ์

เนื่องจากการจัดการธุรกิจการเกษตรเป็นการจัดการที่ซับซ้อนและต้องการองค์ความรู้ในการจัดการองค์ธุรกิจการเกษตรหลายด้าน ผู้ประกอบการในภาคธุรกิจการเกษตรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจทั้งภายในและภายนอก ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง บางครั้งการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบอย่างมากต่อธุรกิจ ทั้งนี้เนื่องจากกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้ข่าวสารและความต้องการของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ผู้ประกอบการในภาคธุรกิจการเกษตรจึงต้องให้ความสำคัญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและโอกาสในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจของตน โครงการ Advanced Agribusiness Management for Executives and Managers of SMEs นี้ จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้ผู้ประกอบการในภาคธุรกิจการเกษตรมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน การพัฒนาแนวคิดห่วงโซ่มูลค่า ตลอดจนแนวคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อการจัดการธุรกิจการเกษตรให้ประสบความสำเร็จจากผู้เชี่ยวชาญหลากหลายสาขา เพื่อนำกลับไปพัฒนาองค์กรของตนต่อไป

Dr. Ralph D. Christy, Director, Cornell International Institute for Food, Agriculture and Development (CIILFAD) และ Professor of Applied Economics and Management, Cornell University Ithaca, New York, USA ได้บรรยายถึงการวิเคราะห์แนวโน้มและการพัฒนาธุรกิจการเกษตรในเอเชียในระดับมหภาค โดยได้กล่าวถึง วิธีการวิเคราะห์ PEST Analysis เพื่อวิเคราะห์แรงผลักดันที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจการเกษตรในเอเชีย ซึ่งประกอบด้วย 1) ด้านการเมืองและกฎระเบียบ 2) ด้านเศรษฐกิจ 3) ด้านสังคม และ 4) ด้านเทคโนโลยี

Analytical Framework

P olitical and legal

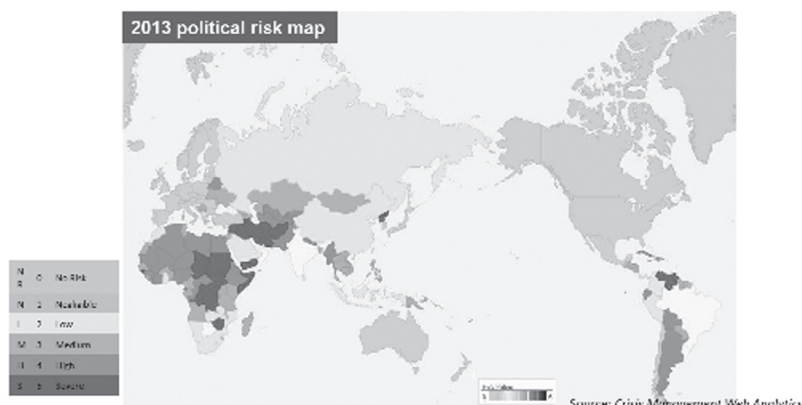
E conomic

S ocial

T echnological



ซึ่งจากการวิเคราะห์ พบว่า ธุรกิจการเกษตรในเอเชียยังมีแนวโน้มที่สดใส ซึ่งแนวคิดนี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ธุรกิจการเกษตรของประเทศไทยในระดับมหภาค โดยนโยบายและแผนพัฒนาเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศเอเชียถือว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมากในการพัฒนาศักยภาพของสินค้าเกษตรและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากธุรกิจเกษตรในภูมิภาคเอเชียมีอัตราการขยายตัวของ GDP โตขึ้น และมูลค่าการส่งออกที่เพิ่มขึ้น แต่ขณะเดียวกันการเติบโตด้านการเกษตรของภูมิภาคนี้กลับมีแนวโน้มลดลง โดยมีแรงขับเคลื่อนที่สำคัญจากแรงขับเคลื่อนทั้งสี่ด้านด้านการเกษตรของภูมิภาคนี้กลับมีแนวโน้มลดลง โดยมีแรงขับเคลื่อนที่สำคัญจากแรงขับเคลื่อนทั้งสี่ด้านด้านการเมืองและเศรษฐกิจ ได้แก่ ความมีเสถียรภาพทางการเมือง ความสามารถของสถาบันการเงิน การรวมตัวกันของประเทศในเขตภูมิภาค และบรรยากาศที่เอื้อต่อการลงทุน



ทั้งนี้ แรงขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่สำคัญ โดยเฉพาะโครงสร้างพื้นฐาน การเงินการธนาคาร และการที่นักลงทุนสามารถเข้ามาดำเนินธุรกิจได้โดยตรง ทำให้มีแนวโน้มการเข้ามาลงทุนของ นักธุรกิจเอเชียเพิ่มสูงขึ้น มีแรงขับเคลื่อนให้เกิดการกระตุ้นการบริโภคหรือการใช้จ่ายในประเทศ ที่เพิ่มขึ้น มีการขยายตัวของเมืองอย่างรวดเร็ว จากวัฒนธรรมการบริโภคที่แตกต่าง การพัฒนา ด้านเทคโนโลยี ข้อมูลและเทคโนโลยี ความรู้ด้านเทคโนโลยีชีวภาพและเทคโนโลยีเกี่ยวกับ กระบวนการแปรรูป ทำให้เกิดการเชื่อมโยงธุรกิจเกษตรไปยังอุตสาหกรรมอื่น ทั้งเรื่องของการผลิต การบริการ และตัวของสินค้า

Dr. Christy ยังได้วิเคราะห์ถึง 10 อันดับแนวโน้มของธุรกิจการเกษตรเอเชียในอนาคต อันใกล้ ซึ่งเป็นข้อมูลสำหรับผู้ประกอบการควรจะนำมาพิจารณาและประยุกต์ใช้กับธุรกิจของตนเอง มีรายละเอียด ดังนี้

1. โลกาภิวัตน์ (Globalization) โลกในปัจจุบันเป็นโลกที่ไร้พรมแดน ข่าวสารสามารถ เข้าถึงกลุ่มตลาดและผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว การเดินทางของผู้คนเป็นไปอย่างสะดวกสบาย การขนส่งมีทางเลือกที่หลากหลายและรวดเร็วมากขึ้น ระบบการติดต่อสื่อสารก็เชื่อมโยงตลาด ผู้ประกอบการ และผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

2. ตลาดซูเปอร์มาร์เก็ต (Supermarkets) เป็นช่องทางการจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพและ เข้าถึงผู้บริโภคได้มากที่สุดที่สุดในศตวรรษหน้า ทำให้ผู้บริโภคมีความสะดวกสบายในการเดินทาง และ มีสินค้าที่หลากหลายให้เลือก โดยจะเป็นช่องทางการจำหน่ายที่สำคัญต่อพฤติกรรมผู้บริโภค

3. การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) ภัยธรรมชาติที่ทวีความรุนแรง มากขึ้น ปริมาณฝนที่มีการเปลี่ยนแปลง คาดเดาได้ยาก และอุณหภูมิผิวโลกในพื้นที่ต่าง ๆ ทั่วโลก ที่ผิดปกติตลอดสองทศวรรษที่ผ่านมา ก่อให้เกิดผลกระทบโดยตรงกับอุตสาหกรรมเกษตรที่ต้อง พึ่งพาธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ต้องตระหนักและหาแนวทาง การป้องกันหรือบรรเทาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

4. น้ำและการใช้ประโยชน์ (Water and its Multiple Uses) ในหลายภูมิภาคของโลก ปัญหากการขาดแคลนน้ำได้สร้างความขัดแย้งให้แก่ผู้คน ซึ่งน้ำคือปัจจัยสำคัญในการดำรงชีวิตของ มนุษย์ทั้งการอุปโภคและบริโภค น้ำยังมีความสำคัญอย่างมากในธุรกิจการเกษตร การจัดการน้ำ และการวางแผนการใช้ประโยชน์ น้ำจึงเป็นประเด็นที่สำคัญที่ผู้ประกอบการต้องพิจารณาในการ ดำเนินธุรกิจการเกษตร

5. รายได้เพิ่มขึ้น (Rising Incomes) ผู้บริโภคในปัจจุบันมีรายได้ที่สูงขึ้น ทำให้ พฤติกรรมการบริโภคในภาพรวมของตลาดมีการเปลี่ยนแปลงไปสู่สินค้าที่มีคุณภาพมากขึ้น หากผู้ประกอบการยังไม่พัฒนาสินค้าของตนเอง อาจส่งผลให้การดำเนินธุรกิจประสบปัญหาได้

6. ความปลอดภัยของอาหาร (Shift in Diets, Food Safety) จากรายได้ที่เพิ่มขึ้นของผู้บริโภค นอกจากจะเลือกซื้อสินค้าที่มีคุณภาพแล้ว ความปลอดภัยของอาหารจะเป็นแนวโน้มที่สำคัญของความต้องการของผู้บริโภค เพราะความปลอดภัยของอาหารจะนำมาซึ่งสุขภาพที่ดี ดังจะเห็นได้จากมาตรฐานความปลอดภัยของอาหารได้ถูกกำหนดขึ้นทั่วโลกเพื่อควบคุมความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ก่อนส่งถึงมือผู้บริโภค

7. การค้าขายระหว่างประเทศและภูมิภาค (International/Interregional Trade) ความร่วมมือกันของตลาดระหว่างประเทศและภูมิภาคจะมีบทบาทมากขึ้นในธุรกิจการเกษตรในเอเชียเพราะประสิทธิภาพในการผลิตที่สูงขึ้น ความต้องการของผู้ประกอบการในการเพิ่มมูลค่าของผลผลิตผลักดันให้เกิดการส่งออกและการส่งเสริมความร่วมมือในภูมิภาค นอกจากนี้ การค้าขายระหว่างประเทศและภูมิภาคจะส่งเสริมให้เกิดการพัฒนามาตรฐานของผลิตภัณฑ์ที่สูงขึ้น เป็นประโยชน์ต่อผู้บริโภค

8. ระบบโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) การพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานเป็นวาระที่สำคัญในหลายประเทศของภูมิภาคเอเชีย เพื่อรองรับการขยายตัวของการพัฒนาและเศรษฐกิจที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง การขยายฐานการผลิตและการไหลเข้าของเงินทุนต่างประเทศในการลงทุนในภูมิภาคเอเชีย นอกจากนี้ การพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานจะทำให้ต้นทุนการผลิตของธุรกิจการเกษตรลดลงเช่นเดียวกัน

9. เทคโนโลยี (Technology) การเปลี่ยนแปลงของโลกตลอด 50 กว่าปีที่ผ่านมา เกิดจากการก้าวกระโดดของการพัฒนาเทคโนโลยีต่างๆ ทำให้ในปัจจุบันเทคโนโลยีได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตมนุษย์ที่ช่วยอำนวยความสะดวกสบาย ความรวดเร็วและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้น ในทศวรรษถัดไปเทคโนโลยีจะเข้ามามีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของกลุ่มธุรกิจการเกษตร

10. การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและประชากร (Social and Demographic Change) สังคมและประชากรของภูมิภาคเอเชียกำลังมีการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างที่ส่งผลให้ในบางประเทศมีชนชั้นแรงงานลดลง ทำให้เกิดการขาดแคลนแรงงานและแรงงานที่มีทักษะในการดำเนินธุรกิจการเกษตร นอกจากนี้ สังคมในภูมิภาคเอเชียก็เปิดรับวัฒนธรรมตะวันตกมากขึ้น ทำให้พฤติกรรมผู้บริโภคมีการปรับเปลี่ยนตามการขยายตัวของเศรษฐกิจ

แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงสามารถประยุกต์ใช้กับการจัดการธุรกิจการเกษตรระดับหน่วยธุรกิจ คือ การจัดการที่เน้นให้องค์กรสามารถปรับตัวเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จึงต้องเกี่ยวข้องกับ

การกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) และการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

Mr. Kit Chan, Managing Director, K-Farm Sdn Bhd, Malaysia ได้บรรยายถึงแนวทางการดำเนินธุรกิจการเกษตร โอกาสและความท้าทายขององค์กรธุรกิจการเกษตรในเอเชีย โดยเริ่มตั้งแต่แนวคิดในการผลิต (What to grow?) จนถึงการขาย (How to sell?) ทำอย่างไรให้องค์กรธุรกิจการเกษตรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ที่สำคัญคือ กระแสการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อระบบธุรกิจการเกษตรในภูมิภาคเอเชีย ประกอบด้วย กระแสโลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงในความต้องการของผู้บริโภค การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงสู่สังคมเมือง และการเปลี่ยนแปลงมาตรฐานคุณภาพของผลิตภัณฑ์อาหาร โดยเฉพาะประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับเกษตรกรรายย่อยในการเข้าสู่ระบบมาตรฐาน

Mr. Kit Chan แนะนำว่า การปฏิบัติทางการเกษตรที่ดีและเหมาะสม (Good Agriculture Practice หรือ GAP) จึงเป็นระบบการจัดการคุณภาพด้านการผลิตทางการเกษตรที่สามารถควบคุมระบบการผลิต ให้ผลผลิตมีความปลอดภัย ปราศจากการปนเปื้อนของสารเคมีกำจัดศัตรูพืช จุลินทรีย์ที่ก่อให้เกิดโรคกับคน ถือเป็นการผลิตอย่างเป็นระบบที่สามารถปกป้องความปลอดภัยของผู้ผลิตโดยเฉพาะผู้ประกอบการรายย่อยและผู้บริโภคภายใต้ความคุ้มครองการใช้ทรัพยากรที่เกิดประโยชน์สูงสุด ไม่ทำให้เกิดมลพิษต่อสิ่งแวดล้อมและเกิดความยั่งยืน

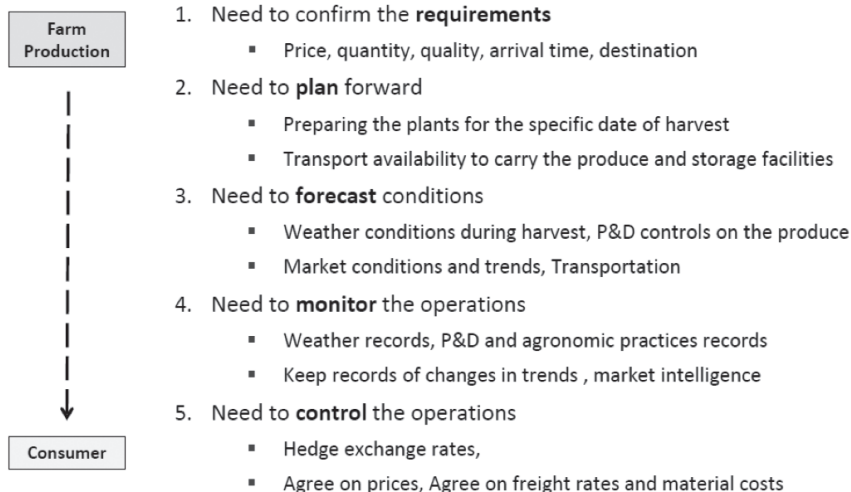
การพัฒนาระบบการรับรองมาตรฐาน GAP สามารถทำได้ 2 แนวทาง กล่าวคือ GlobalGAP ซึ่งเป็นการรองรับมาตรฐานของกลุ่มผู้ผลิตที่สามารถใช้ได้ทั้งกลุ่มเกษตรกรและกลุ่มนิติบุคคลในการขอรับรอง สำหรับภาคเอกชนในการผลิตสินค้าเกษตรของกลุ่มผู้ค้าปลีกในยุโรปมีที่มาจากมาตรฐาน GAP ขององค์การอาหารและเกษตรกรรมแห่งสหประชาชาติ (United Nations Food and Agriculture Organization : FAO) และระบบบริหารงานคุณภาพ (Quality Management System : QMS) คือ การจัดการบริหารองค์กรอย่างถูกต้องและมีคุณภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและเพื่อตรวจสอบและควบคุมกิจกรรมเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด หรือการรวมกลุ่มของเกษตรกร ผู้ประกอบการ ผู้ผลิต เรียกว่า คลัสเตอร์ (Cluster) เพื่อสร้างความเข้มแข็งในการพัฒนาสินค้าและบริการให้มีคุณภาพและมีมูลค่าเพิ่มมากขึ้นให้แก่สมาชิก กล่าวคือ การเพิ่มขึ้นของคลัสเตอร์โดยรวมจะทำให้ทุกฝ่ายมีขีดความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น แต่ทั้งนี้การรวมกันต้องไม่ใช่การผูกขาดหรือเป็นการกีดกันทางการค้า

ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นแก่สมาชิกจากการรวมกันในการพัฒนาระบบ GAP สำหรับคลัสเตอร์ เช่น การลดต้นทุน การพัฒนาเทคโนโลยี การตลาด การวิจัยและการพัฒนา และการลงทุน ซึ่งจะช่วยให้กลุ่มมีความสามารถในการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นเนื่องจากเกิดความร่วมมือ

ระหว่างกิจการ และความร่วมมือระหว่างสถาบันของรัฐและเอกชนในท้องถิ่น ความเชี่ยวชาญตามสาขาจะเป็นตัวช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมได้นอกจากนี้ คลัสเตอร์ย่อมจะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถให้แก่ภาพรวมของประเทศด้วย

การสร้างเชื่อมโยงให้เข้าถึงกลุ่มตลาดเป้าหมาย เป็นหนึ่งตัวชี้วัดสำคัญของธุรกิจ ตัวอย่างเช่น ซูเปอร์มาร์เก็ต ซึ่งต้องได้รับการสนับสนุนจากคู่ค้าและการรักษาซึ่งความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การสร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นระหว่างกันทั้งสองฝ่ายจะต้องมีการวางขอบเขตการทำธุรกิจร่วมกัน เพื่อให้มีความมั่นใจในการส่งสินค้าให้ถึงมือลูกค้าตามที่ได้มีการตกลงกันตั้งแต่การยืนยันแผนการสั่งซื้อ วางแผนการผลิต เตรียมการขนส่ง และการเตรียมความพร้อมในสภาวะฉุกเฉิน เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบโลจิสติกส์ต่างๆ ในการจัดการการส่งสินค้า การบริหารวัสดุคงคลัง การจัดการวัตถุดิบ การบรรจุหีบห่อ ข้อมูล และทรัพยากรอื่นๆ ที่มีการขนส่งหรือเคลื่อนย้ายจากจุดต้นทางไปยังจุดบริโภคตามความต้องการของลูกค้า โลจิสติกส์เป็นช่องทางหนึ่งของห่วงโซ่อุปทานที่เพิ่มมูลค่าของการใช้ประโยชน์ของเวลาและสถานที่ เป้าหมายของโลจิสติกส์นั้นเพื่อลดค่าใช้จ่าย ลดระยะเวลาในการขนส่ง ลดปัญหาต่างๆ ทุกอย่างที่จะเกิดขึ้น โดยใช้ต้นทุนน้อยที่สุด

Assuring a Successful Delivery to the Client





Mr. Kit Chan ได้ให้ความสำคัญกับธุรกิจการเกษตรในวิถีของ “เกษตรกรรมยั่งยืน” ซึ่งเป็นกระแสการตื่นตัวอย่างมากในประเทศไทย ในช่วงหลายสิบปีที่ผ่านมา Mr. Kit Chan กล่าวว่าระบบการทำการเกษตรจะต้องตอบสนองความต้องการของตลาดในเรื่องของส่วนประกอบที่ปลอดภัย และประชากรโลกสามารถเข้าถึงอาหารที่มีราคาเหมาะสม ในขณะที่ในระบบการผลิตควรให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมโดยใช้ทักษะและเทคโนโลยี ที่เหมาะสมที่ทำให้ประสิทธิภาพในการผลิตและสร้างผลกำไรที่เหมาะสมกับผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด ในธุรกิจการเกษตร เพื่อให้คนรุ่นต่อไปได้รับประโยชน์ที่มีคุณค่าของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมต่อไป

ประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณาในการผลิตระบบเกษตรกรรมยั่งยืน รวมถึงในประเทศไทย มี 3 ประเด็น ดังนี้

1. ระบบนิเวศ ได้แก่
 - ประสิทธิภาพและความสมบูรณ์ของดิน รวมถึงการเสื่อมคุณภาพของหน้าดิน การชะล้างหน้าดิน
 - ระบบน้ำ การใช้น้ำบาดาล ความเสื่อมโทรมของทรัพยากรน้ำ
 - การพัฒนาและการดื้อยาของโรคและศัตรูพืช
 - การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
2. ระบบเศรษฐกิจและสังคม ได้แก่
 - ราคาอาหารที่ผันผวน
 - รายได้ของเกษตรกรในชนบท
3. ผลกระทบต่อสุขภาพผู้บริโภค ได้แก่
 - ความปลอดภัยของอาหารและอนามัยของอาหาร
 - สุขภาพของเกษตรกร

Sustaining Small Farm Businesses

Constraints of the small farms	Interventions needed
Production capacity / scale	Minimizing wastage on input resource (e.g. irrigation) Cluster programs (participation of small farms)
Production management	Codes of practice, higher productivity, quality, yield, minimize wastage, crop management, crop protection,
Logistics management	Building enabling environment (infrastructure, ease of doing business, standards), technical support, PHH technology,
Changing dynamics of the markets	Market information / intelligence, build market linkages and networking, supermarketization, harmonizing standards,
Linking to the Market (market access)	Identifying markets, building linkages, managing supply & demand, reducing number of market intermediaries,
Building competitiveness	Certification to VSS, develop support services (packaging), information management ,
Making a profit	Ideas on value creation and value addition, niche marketing, processing,

Dr. Louie A. Divinagracia, Vice President for Academic Affairs and Dean of the Faculty of Business, Universitas Pelita Harapan Surabaya, Indonesia ได้บรรยายถึงแนวคิดและประเด็นที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจการเกษตร ซึ่งมีประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. สนับสนุนการดำเนินธุรกิจของรายย่อยในการพัฒนาธุรกิจ ในปัจจุบันการดำเนินธุรกิจการเกษตรส่วนใหญ่ถูกครอบงำโดยบริษัทขนาดใหญ่ทำให้ผู้ประกอบการรายย่อยค่อย ๆ หายไปจากตลาดการแข่งขัน ซึ่งหมายถึงการผูกขาดทางการค้า ดังนั้น แนวคิดการพัฒนาและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของรายย่อยจะทำให้เกิดความเป็นธรรมในสังคม

2. ต่อยอดแนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์ให้เป็นส่วนหนึ่งของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในธุรกิจการพัฒนาทุนมนุษย์ให้เป็นมากกว่าลูกจ้าง คือ การสร้างให้ทรัพยากรมนุษย์รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจที่เขาทำอยู่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

3. ใช้การเรียนรู้ร่วมกันขององค์กรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร เป็นปัจจัยหนุนให้สมาชิกเกิดการพัฒนาร่วมกันและเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างทีม

4. ส่งเสริมการดำเนินธุรกิจอย่างมีธรรมาภิบาล การคอร์รัปชันเป็นปัญหาที่กีดขวางการเติบโตทางเศรษฐกิจของหลายประเทศในเอเชีย ในฐานะที่เราเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจการเกษตร การดำเนินธุรกิจอย่างมีธรรมาภิบาลและจริยธรรมเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้สังคมดีขึ้น

5. ดำเนินธุรกิจด้วยแนวคิดกลยุทธ์ที่ยั่งยืน การดำเนินธุรกิจยุคใหม่ไม่สามารถตั้งเป้าเพียงรายได้หรือผลกำไรจากการดำเนินธุรกิจเพียงด้านเดียวได้อีกต่อไป เรากำลังก้าวเข้าสู่โลกาภิวัตน์ที่การกระทำขององค์กรใดองค์กรหนึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อผู้อื่น การดำเนินธุรกิจภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ยั่งยืนโดยคำนึงถึงผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อมจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น

6. ตระหนักถึงการจัดการให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม การดำเนินธุรกิจการเกษตรในภูมิภาคเอเชีย สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือ ความหลากหลายทางเชื้อชาติและวัฒนธรรมที่ผู้ประกอบการต้องศึกษา

7. ส่งเสริมการจัดตั้งสถาบันเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชน เป็นแนวคิดที่จะช่วยสร้างความเป็นธรรมในสังคม และเพิ่มรายได้ให้แก่ชุมชน พร้อมส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในชุมชนอย่างยั่งยืน

นอกเหนือจากการฟังบรรยายจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว จากการฟังการนำเสนอกรณีศึกษาการจัดการธุรกิจการเกษตรของประเทศสมาชิก APO พบว่า ธุรกิจการเกษตรในประเทศสมาชิกส่วนใหญ่รวมถึงประเทศไทย มักจะประสบปัญหาที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งสรุปประเด็นปัญหาสำคัญได้ดังนี้

1. ปัญหาการเข้าตลาด (Market Access) เนื่องจากการทำธุรกิจการเกษตรส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดเล็กและมักประสบปัญหาหลังจากการผลิตแล้วไม่มีแหล่งจำหน่าย ทำให้การดำเนินธุรกิจไม่ประสบความสำเร็จ

2. ปัญหาฟาร์มเกษตรกรรมขนาดเล็ก (Small Farm Size) ทำให้การจัดสรรทรัพยากรในการผลิตไม่เกิดการประหยัดจากการขยายขนาดการผลิต (Diseconomies of Scale) ทำให้ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยของเกษตรกรสูง

3. ปัญหาผลิตภาพต่ำและคุณภาพของผลผลิตไม่สม่ำเสมอ (Low Productivity and Poor Quality of Agricultural Products) เป็นปัญหาการผลิตสินค้าเกษตรที่ประเทศสมาชิกหลายประเทศ เช่น อินเดีย ปากีสถาน กัมพูชา ฯลฯ ประสบอยู่

4. ปัญหาการไม่มีเทคโนโลยีหลังการเก็บเกี่ยวที่ดี (Low Postharvest Technology) ทำให้สินค้าเกษตรหลายชนิดได้รับความเสียหายจากเทคนิคการเก็บเกี่ยวที่ไม่เหมาะสม

5. ปัญหาการขาดข้อมูลสนับสนุนที่ดี (Lack of Supporting Information) ทำให้การพยากรณ์หรือคาดคะเนราคาผลผลิตสินค้าเกษตรเพื่อการวางแผนการผลิตสินค้าเกษตรของประเทศสมาชิกเป็นไปด้วยความยากลำบาก ทำให้เกิดการผลิตที่เกินความต้องการของตลาด ส่งผลให้ราคาสินค้าเกษตรตกต่ำ

6. ปัญหาการเข้าถึงแหล่งเงินทุน (Limited Access to Credit) เป็นปัญหาของเกษตรกร รายย่อยที่การเข้าถึงแหล่งเงินกู้ยังมีค่อนข้างจำกัด เนื่องจากการผลิตทางการเกษตรเป็นกิจการ ที่มีความเสี่ยงภัยสูง ทำให้การได้มาซึ่งเงินทุนเพื่อใช้ในการพัฒนาการผลิตในระดับฟาร์มเป็นไปได้ยาก

ตัวอย่างประเด็นด้านการจัดการธุรกิจการเกษตรในประเทศสมาชิกเปรียบเทียบกับบริบทของไทย		
ประเทศ	ประเด็น	เปรียบเทียบกับบริบทประเทศไทย
เวียดนาม	มีการนำวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตร เช่น ชังข้าวโพด เปลือกผลไม้ มาผ่านกระบวนการ อบแห้งและบดอัดเป็นแท่งเล็กเพื่อเป็น อาหารปศุสัตว์	ปัจจุบันประเทศไทยมักใช้วัสดุเหลือใช้ทางการ เกษตรมาผลิตปุ๋ยอินทรีย์ การแปรรูปเป็นอาหาร สัตว์อาจเป็นการเพิ่มมูลค่าให้แก่วัสดุเหลือใช้
	การดำเนินธุรกิจเพื่อสังคม แนวคิดนี้คือการ ดำเนินธุรกิจโดยเอกชนร่วมกับชุมชน และ มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในชุมชน โดยส่งเสริมการรวมกลุ่ม และพัฒนาทักษะ ในการทำการเกษตร พร้อมจัดสวัสดิการ สังคม เช่น ส่งเสริมการศึกษา ส่งเสริม สวัสดิการเรื่องสุขภาพ	ในการดำเนินธุรกิจการเกษตร ผู้ประกอบการควร พิจารณาถึงผลประโยชน์ด้านอื่น ๆ นอกเหนือไป จากผลกำไรจากธุรกิจ การคำนึงถึงผลกระทบ ทางสังคมและสิ่งแวดล้อมเป็นสิ่งที่ช่วยให้การ ดำเนินธุรกิจมีความยั่งยืน
ฟิลิปปินส์	ผลกระทบทางภัยธรรมชาติส่งผลให้ผลผลิต ทางการเกษตรตกต่ำ	ไทยก็ได้รับผลกระทบเช่นเดียวกัน ถึงแม้ว่าจะไม่ รุนแรงเท่ากับประเทศอื่นๆ ไทยควรเตรียมแผน การรับมือกับสภาวการณ์เปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ เพื่อลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
	ปัจจุบันฟิลิปปินส์ต้องนำเข้าข้าวเพื่อการ บริโภคในประเทศซึ่งเกิดจากการขยายตัว ของประชากรและพื้นที่การเกษตรที่ลดลง	ถึงแม้ว่าไทยยังคงเป็นผู้ส่งออกข้าวลำดับต้นๆ ของโลก แต่ผลผลิตทางการเกษตรอื่นๆ ก็ประสบ ปัญหาพื้นที่การเกษตรลดลง จึงควรมีการจัดสรร พื้นที่ที่เหมาะสมในการปลูกพืชชนิดต่างๆ

การศึกษาดูงาน TOPS Supermarket ในเครือ Central Food Retail Company Limited เป็นธุรกิจที่ให้ความสำคัญกับระบบลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) โดยจัด โครงการบัตรสมาชิก SPOT Rewards เพื่อเก็บข้อมูลประวัติส่วนตัวลูกค้า ประวัติการซื้อสินค้า มีการ แบ่งแยกกลุ่มของผู้ใช้บริการอย่างชัดเจน ทั้งกลุ่มที่ให้ความสำคัญกับเรื่องราคารวมทั้งความต้องการสินค้า ที่มีคุณภาพในราคาที่เหมาะสม และกลุ่มที่ให้ความสำคัญกับการบริการ เพื่อที่จะบริหารลูกค้าที่มีความ ต้องการแตกต่างกันอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด และจัดส่วนลดต่างๆ เพื่อให้ สอดคล้องกับพฤติกรรมในการซื้อสินค้าของลูกค้า และเพื่อใช้เป็นข้อมูลประชาสัมพันธ์โปรโมชั่นที่มีการ เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โครงการบัตรสมาชิก SPOT Rewards เป็นการผสมผสานระบบฐานข้อมูล

และเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจค้าปลีก ผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินโครงการคือ การบริหารจัดการฐานลูกค้าเดิมที่ใช้บริการอยู่แล้ว ส่งผลให้ต้นทุนในการดำเนินธุรกิจลดลงในระยะยาว และประเด็นสำคัญคือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือบริการรูปแบบใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค

นอกจากนี้ ยังมุ่งสร้างความมั่นใจในเรื่องคุณภาพ พร้อมทั้งการกระตุ้นความพอใจ โดยการสื่อสารกับผู้บริโภคผ่านทางสื่อหลัก ทั้งโทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ Direct Mail และ สิทธิพิเศษสำหรับลูกค้าที่เป็นสมาชิกในการสะสมคะแนนเพื่อแลกสิทธิพิเศษต่างๆ ที่ทาง เซ็นทรัลมอบคืนให้แก่ลูกค้า เช่น การสะสมแต้ม การร่วมกับพันธมิตรในการสะสมไมล์กับ Royal Orchid Plus เป็นต้น นอกเหนือจากกลยุทธ์ดังกล่าว ยังเริ่มรุกสู่ตลาดในระดับบนกว่า กลุ่มผู้ใช้บริการห้างค้าปลีกขนาดใหญ่โดยการเปิดร้านค้าปลีกในรูปแบบ “เอ็กซ์ตร้า” ซึ่งมีการปรับปรุงทั้งในด้านภาพลักษณ์ คุณภาพของสินค้า และการให้บริการ เพื่อรองรับ ความต้องการของผู้ใช้บริการกลุ่มดังกล่าวที่ต้องการสินค้าที่มีคุณภาพระดับพรีเมียม ทั้งนี้ จากสถิติพบว่าตั้งแต่เริ่มดำเนินการระบบลูกค้าสัมพันธ์มีลูกค้าเก่ากลับมาใช้บริการมากขึ้น และในปัจจุบัน TOPS Supermarket เป็นซูเปอร์มาร์เก็ตที่มีลูกค้าสมาชิกมากที่สุดในประเทศไทย

สิ่งสำคัญที่ได้เรียนรู้จากการดูงาน TOPS Supermarket ทำให้เรียนรู้ว่าแนวคิด การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจ และแนวคิด การพัฒนาธุรกิจอย่างสร้างสรรค์เพื่อเป็นผู้นำของตลาด นอกจากนี้ จากการศึกษาดูงาน สิ่งที่เกิดขึ้นได้คือ การจัดการผลิตภัณฑ์อาหารสดที่ผู้บริโภคสัมผัสได้ถึงความสะดวก สะอาด ปลอดภัยและความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของ TOPS Supermarket บรรยากาศโดยรวมของซูเปอร์มาร์เก็ต รู้สึกถึงความสะดวกสบายและน่าซื้อ

ประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ

การเข้าร่วมโครงการครั้งนี้ทำให้ผู้เขียนได้รับความรู้และมุมมองใหม่เพิ่มเติมในเรื่อง ของการจัดการธุรกิจการเกษตรที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งความรู้ที่ได้รับจากประสบการณ์ ของวิทยากร เช่น 10 อันดับแนวโน้มของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในธุรกิจการเกษตรเอเชียในอนาคต อันใกล้ ฯลฯ จะนำไปถ่ายทอดสู่กลุ่มเกษตรกรบนพื้นที่สูงให้เตรียมปรับตัวรับกับการทำงาน ของระบบ การทำเกษตรที่กำลังจะเปลี่ยนแปลงไป และในการวางแผนงานหรือโครงการต่างๆ ของมูลนิธิแม่ฟ้าหลวงฯ ในระยะ 5-10 ปีถัดไปซึ่งมีประเด็นที่ทีมงานควรคำนึงถึงในการกำหนด แผนงาน ในกลุ่มธุรกิจการเกษตรของโครงการพัฒนาต่างๆ

การเตรียมพร้อมขององค์กรกับแนวโน้มของธุรกิจการเกษตร หลังจากการเข้าร่วมโครงการ ผู้เข้าร่วมโครงการได้มีโอกาสทำงานด้านการกำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของมูลนิธิแม่ฟ้าหลวงฯ ร่วมกับผู้บริหาร ทำให้ผู้เข้าร่วมโครงการได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากการเข้าร่วมโครงการกับทีมงานในประเด็นต่างๆ เช่น การสร้างมูลค่าเพิ่มในห่วงโซ่คุณค่า การให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กร การเชื่อมโยงทิศทางแนวโน้มของธุรกิจการเกษตรกับการดำเนินงานของมูลนิธิฯ เช่น ในประเด็นของน้ำและการใช้ประโยชน์ ซึ่งเป็นสิ่งที่มูลนิธิฯ เชื่อมมาเสมอว่าปัญหาด้านน้ำ และการใช้ประโยชน์จะเป็นประเด็นความขัดแย้งที่สำคัญในวันข้างหน้าหรือในประเด็นของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและประชากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในชุมชนชนบทที่แรงงานไหลเข้าสู่เมือง ดังนั้น ภารกิจแรกๆ ของมูลนิธิคือ การสร้างความมั่นคงทางอาชีพให้แก่คนชนบท เป็นต้น

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับธุรกิจการเกษตร โลกมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องส่งผลให้เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินธุรกิจในทุกกลุ่มอุตสาหกรรม ดังนั้น วงการธุรกิจการเกษตรจำเป็นต้องปรับตัวและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสมัยใหม่ ในการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต ลดต้นทุนการผลิตเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในขณะเดียวกันการใช้เทคโนโลยีก็ควรคำนึงถึงผลกระทบอย่างรอบด้าน ทั้งผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อม เช่นกัน

วิทยากรทุกท่านให้ความคิดที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันถึงแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในธุรกิจการเกษตรในเอเชีย ดังนั้น วงการธุรกิจการเกษตรของไทยในฐานะที่เป็นหนึ่งในผู้นำตลาดของเอเชียก็ควรตระหนักและเตรียมตัวรับมือกับผลกระทบต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้

APD

APO PROGRAM 2014

Project Code	Project Title	Venue
SMEs		
14-AG-01-GE-WSP-B	Workshop on Financial Risk Analysis and Risk Management in Agribusiness	To be decided
14-AG-06-GE-WSP-B	Workshop on Development of Business Models for Women Entrepreneurs	Malaysia
14-AG-07-GE-OSM-B	Multicountry Observational Study Mission on Export Promotion and Market Access for Agriculture and Food Products in Major Global Markets	India
14-AG-15-GE-TRC-B	Training Course on Rural Entrepreneurship	Fiji
14-AG-24-GE-TRC-B/C	Training Course on Development of Homestay and Agrotourism	Malaysia
14-IN-36-GE-TRC-B	Training of Trainers in Total Quality Management for SMEs	Indonesia
14-IN-37-GE-TRC-B	Training Course on Improving the Competitiveness of SMEs	Korea, Rep. of
14-IN-44-GE-OSM-B	Multicountry Observational Study Mission on SME Development	To be decided
14-IN-93-GE-OSM-B	Multicountry Observational Study Mission on Resilient SME Networks in the Asian Pacific	China, Rep. of
14-RP-03-GE-WSP-A	Workshop on Entrepreneurship Promotion and Partnership	Lao PDR
14-RP-15-GE-RES-B	Research on Benchmarking Indexes for SMEs (Specific Subsector)	Korea, Rep. of
14-IN-44-GE-OSM-B	Multicountry Observational Study Mission on SME Development	To be decided
14-IN-93-GE-OSM-B	Multicountry Observational Study Mission on Resilient SME Networks in the Asian Pacific	APO Secretariat
Innovation		
14-AG-02-GE-WSP-B	Workshop for Regional Business Partnership to Promote Local Agriculture and Food Industry	Sri Lanka
14-AG-03-GE-TRC-B	Training Course on Food Safety and Quality Standards for Market Access	Pakistan
14-AG-05-GE-WSP-B/C	Workshop on Innovative Postharvest Management Tools and Technologies for Vegetable and Fruit Products	China, Rep. of
14-AG-11-GE-OSM-B	Multicountry Observational Study Mission on Branding of Local Specific Agricultural Products through the Use of Geographic Indication	APO Secretariat
14-AG-12-GE-WSP-B	Workshop for Food Manufacturing SMEs	Singapore
14-AG-27-GE-SMN-A	Study Mission to a Nonmember Country on Innovative Approaches to Risk Management in Food Supply Chains	UK
14-AG-28-GE-OSM-B	Multicountry Observational Study Mission on Best Practices in Promoting Innovation and Productivity in Agriculture for Mass Media Practitioners	APO Secretariat
14-IN-09-GE-CON-A	Conference on Expanding Business Excellence in the Asia-Pacific	Pakistan
14-IN-10-GE-WSP-B	Workshop on Business Excellence for Assessors	Fiji
14-IN-20-GE-TRC-B	Training Course on Lean Manufacturing Systems	Pakistan
14-IN-23-GE-WSP-A	Experience-sharing Workshop of Incubation Centers from the Asia-Pacific: Forging Partnerships for Development of Entrepreneurs and Promotion of Entrepreneurship	China, Rep. of
14-IN-24-GE-WSP-A	Workshop on Innovation in ICT and Productivity Growth: Sharing of Evidence from Service Sector Firms	Korea, Rep. of
14-IN-25-GE-WSP-B	Workshop on Management of Knowledge & Innovation: Empowering Public Sector Organizations	Philippines
14-IN-26-GE-WSP-B	Workshop on Sharing of Success Stories and Best Practices of Human-centered Productivity: Development of Productivity-friendly Culture in Organizations (For top management)	IR Iran
14-IN-71-GE-WSP-B	Workshop on Performance Management for Public Sector Organizations	India
14-RP-04-GE-WSP-B	Training Course on Business Excellence for SMEs	Singapore

Project Code	Project Title	Venue
Innovation		
14-RP-08-GE-WSP-B	Workshop on impact of changing demographics on productivity	Singapore
14-RP-20-GE-WSP-B	Workshop on Result-based Management (RBM) for NPOs and Public-sector Organizations	Philippines
Green Productivity		
14-AG-04-GE-WSP-B	Workshop on Innovative Farm Management Practices to Enhance Agricultural Productivity	IR Iran
14-AG-16-GE-CON-B	Forum on Mitigating Negative Effects of Climate Change on Agriculture	Indonesia
14-AG-26-GE-WSP-B	Workshop on Good Agricultural Practices (GAP) for Enhancing Food Security and Environmental Conservation	Philippines
14-IN-05-GE-OSM-B	Multicountry Observational Study Mission on Advanced Energy Technology	China, Rep. of
14-IN-22-GE-CON-B	Conference on Material Flow Cost Accounting (MFCA)	To be decided
14-IN-33-GE-TRC-A	Training Course on Management Consultancy for Green Productivity	Japan
14-IN-34-GE-TRC-A	Training of Trainers in Green Productivity	Malaysia
14-IN-46-GE-SMN-B	Study Mission to a Nonmember Country on Smart Grid/Community in USA	USA
14-IN-54-GE-TIA-B	Eco-products International Fair	To be decided
14-IN-55-GE-TIA-B	Development of Eco-products Database	APO Secretariat
14-IN-57-GE-TRC-B	Training Course on Environmental Labels and Declarations (ISO14021, 14024 and 14025)	To be decided
14-IN-60-GE-CON-B	Asia EnviroEconomics Conference	To be decided
14-IN-66-GE-OSM-B	Multicountry Observational Study Mission on Innovative Enterprises Implementing ISO5000	Indonesia
14-IN-69-GE-WSP-B	Workshop on Green Productivity Manual Development: 2014 Version	To be decided
14-RP-06-GE-RES-B	Research on State of Green Business in the Region	APO Secretariat
Productivity Capacity Building		
14-IN-27-GE-WSP-B	Workshop on Promoting Sustainable Economic Growth through Fair Distribution of Productivity Gains	Indonesia
14-IN-30-GE-TRC-B	Training Course on Development of Productivity Practitioners: Basic Program (DPP: Basic)	Philippines
14-IN-31-GE-TRC-A	Training Course on Development of Productivity Practitioners: Advanced Program (DPP: Advanced)	Malaysia
14-IN-90-GE-CON-A	Top Management Forum	Korea, Rep. of
14-RP-01-GE-RES-A/C	Research for APO Productivity Databook	APO Secretariat
14-RP-02-GE-RES-B	Research on Productivity Measurement for NPOs	APO Secretariat
APO Projects Implemented in Thailand		
14-AG-09-GE-WSP-B	Workshop on Advanced Agribusiness Management for Executives and Managers of SMEs (Exporting Agriculture and Food Products)	Thailand
14-IN-12-GE-WSP-B	Workshop on SME Best Practices in Service Excellence	Thailand
e-Learning and Self-Learning Courses		
14-AG-25-GE-TRC-B	e-Learning Course on Production and Certification of Organic Agrifood Products for Greater Market Access	e-Learning
14-IN-67-GE-TRC-B	e-Learning Course on Service Sector Innovation	e-Learning
14-AG-23-GE-TRC-A	Self-learning e-Course for Agriculture Sector	e-Learning
14-IN-06-GE-TRC-A	Self-learning e-Course for the Industry and Service Sectors	e-Learning



รัชฎา อสิสนธิสกุล

รักษาการผู้จัดการส่วนวิเทศสัมพันธ์และ

APO Liaison Officer for Thailand

โทร. 0-2619-5500 ต่อ 121

e-mail: Ratchada@ftpi.or.th

อวยพร สุรากองไทย

เจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์

โทร. 0-2619-5500 ต่อ 126

e-mail: Uayporn@ftpi.or.th

กรรณิกา คุณากรเวโรจน์

เจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์

โทร. 0-2619-5500 ต่อ 123

e-mail: Kannika@ftpi.or.th



ส่วนวิเทศสัมพันธ์

INTERNATIONAL RELATIONS DEPARTMENT

12-15 Yakult Building 1025 Pahonythin Rd. Bangkok 10400

Tel : 0-2619-5500 ext : 121-126 ; Fax : 0-2619-8099 www.ftpi.or.th e-mail : liaison@ftpi.or.th