

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ
22-CP-31-GE-WSP-A Workshop on Business Models for the Recovery Phase in the Service Industry
ระหว่างวันที่ 27-29 กันยายน พ.ศ. 2565
Virtual Meeting ผ่าน Zoom จัดโดย The Singapore Productivity Centre และ APO Secretariat

จัดทำโดย นางสาว ดุสิตา ศิวะมาศ
เจ้าหน้าที่บริหาร สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
วันที่ 30 พฤศจิกายน พ.ศ. 2565

ส่วนที่ 1 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

- 1.1 ที่มาหรือวัตถุประสงค์ของโครงการโดยย่อ (สรุปจากเอกสาร Project Notification หรือสไลด์การบรรยาย)
- 1.2 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากกิจกรรมต่างๆ พร้อมแสดงความคิดเห็นหรือยกตัวอย่างประเด็นที่สามารถนำมาปรับใช้ในองค์กรหรือประเทศไทย (สามารถจำแนกตามหัวข้อและระบุชื่อวิทยากรบรรยาย) ได้แก่
 - การบรรยาย
 - กรณีศึกษาของประเทศสมาชิก (Country Paper) (ถ้ามี) อาจจำแนกตามรายชื่อประเทศ หรือใช้รูปแบบตาราง
 - การศึกษาดูงานแต่ละแห่ง (ถ้ามี) พร้อมแนบภาพประกอบ
 - การเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Discussion)

ส่วนที่ 2 ประโยชน์ที่ได้รับและการขยายผลจากการเข้าร่วมโครงการ

โปรดระบุประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ โดยแบ่งเป็น

- ประโยชน์ต่อตนเอง
- ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด
- ประโยชน์ต่อสายงานหรือวงการวิชาชีพในหัวข้อนั้นๆ
- กิจกรรมการขยายผลที่ได้ดำเนินการภายในระยะเวลา 60 วันนับจากวันสุดท้ายของโครงการ
- กิจกรรมการขยายผลที่จะดำเนินการภายใน 6 เดือนหลังเข้าร่วมโครงการ

ส่วนที่ 3 เอกสารแนบ

- รายชื่อผู้เข้าร่วมโครงการและประเทศที่เข้าร่วมโครงการ
- กำหนดการฉบับล่าสุด (Program)
- เอกสารประกอบการประชุม/สัมมนา (Training Materials)
- เอกสารนำเสนอผลงานหลังจากเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Presentation)

ส่วนที่ 1 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

1.1 ที่มาหรือวัตถุประสงค์ของโครงการโดยย่อ

วัตถุประสงค์

1. พิจารณาหา business model ที่สามารถยกระดับผลผลิตในภาคการบริการหลังยุคโควิด
2. ร่วมวิเคราะห์หา framework และกลยุทธ์สำหรับการฟื้นตัวธุรกิจ ในภาคการบริการ
3. ร่วมนำเสนอแผนที่ดำเนินการแล้วจริง เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ของแต่ละประเทศ

ที่มา

สืบเนื่องจากช่วงวิกฤตโควิดที่ผ่านมาส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วน รวมทั้งภาคการบริการและการท่องเที่ยวในหลายประเทศ ในปีนี้แม้ว่าหลายประเทศจะเปิดให้นักท่องเที่ยวสามารถเดินทางข้ามประเทศได้แล้ว หากยังคงมีข้อจำกัดมากมาย ทำให้ภาคการบริการและการท่องเที่ยวไม่สามารถฟื้นตัวได้ตามที่คาดหวัง โควิดทำให้ต้องปรับรูปแบบการให้บริการ การบริการ และรูปแบบต่าง ๆ เพื่อปรับตัว เพื่อความอยู่รอดในระยะยาว

ดังนั้น โครงการนี้จะเป็นการพูดคุย ให้ความรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การปรับตัว ปรับ business model และการฟื้นตัว ในแต่ละประเทศในภาคการบริการ โดยใช้นวัตกรรมบริการ หรือ Service Innovation เข้ามาช่วย

1.2 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากกิจกรรมต่างๆ พร้อมแสดงความคิดเห็นหรือยกตัวอย่างประเด็นที่สามารถนำมาปรับใช้ในองค์กรหรือประเทศไทย

การบรรยาย

โครงการนี้ แบ่งเป็นทั้งหมด 9 Session ได้แก่

1. Overview of the Service-sector Post-pandemic
2. Recovery from the Pandemic
3. Digitalization in the Service Industry
4. Formulating Strategies for Recovery
5. Innovation in the Service Sector
6. *Sharing Session*
7. Talent Development Strategies
8. Future of the Post-pandemic Service Industry
9. *Group Discussion: Challenges and Opportunities for the Service Industry*

ทั้งนี้ Session 6 และ 9 เป็นการบรรยายและ Group Discussion จากผู้เข้าร่วมโครงการในแต่ละประเทศ

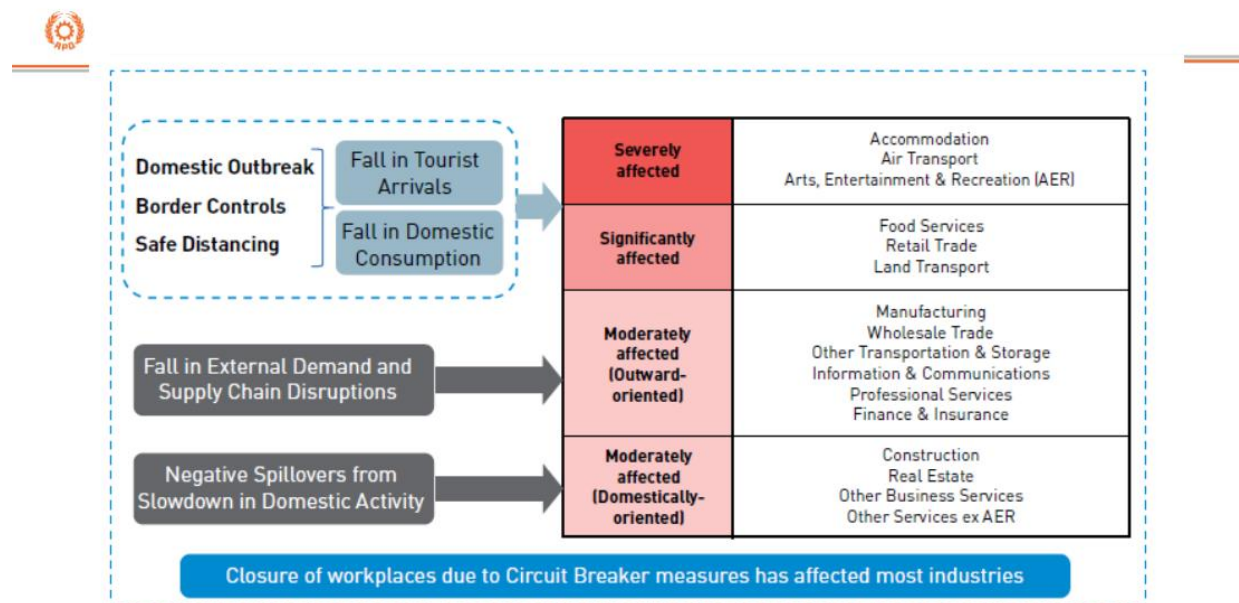
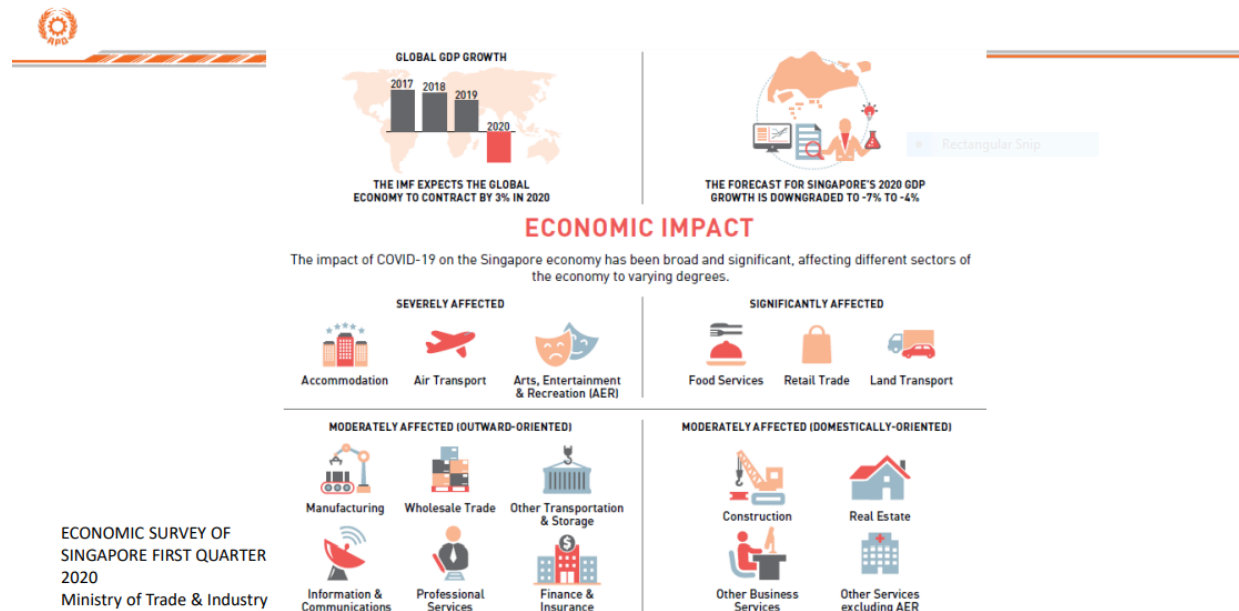
วิทยากรผู้บรรยายทั้งหมด 4 ท่าน ได้แก่

คุณ Benjamin Cassim <i>Senior Lecturer, Diploma of Hospitality and Tourism Management</i> Temasek Polytechnic, ประเทศสิงคโปร์	คุณ Kanjana Hannon <i>Director, National Institute of Competitiveness Enhancement (NICE)</i> Thailand Productivity Institute (FTPI), ประเทศไทย
คุณ Atsuhiko Takayanagi <i>Senior Adviser, Overseas Business Development Unit</i> Mitsui Consultants Co., Ltd., ประเทศญี่ปุ่น	คุณ Sim Siling <i>Deputy Director</i> Singapore Productivity Centre (SGPC), ประเทศสิงคโปร์

1. Overview of the Service-sector Post-pandemic / ภาพรวมของภาคการบริการหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19

บรรยายโดย คุณ Benjamin Cassim

ภาคการบริการที่ได้รับผลกระทบทางตรงและทางอ้อม ได้แก่ hospitality, การท่องเที่ยว, การบริการอาหารและเครื่องดื่ม, การบิน, การจัดงาน event หรือ tradeshow, การขนส่ง, การจัดการแรงงาน เป็นต้น ซึ่งผลกระทบที่ได้รับมักจะอยู่ในส่วนของ turnover, manpower, business continuity, disruption และการเปลี่ยนแปลงของความต้องการตลาด จากการสำรวจผลกระทบที่เกิดขึ้นในประเทศสิงคโปร์ ไตรมาสที่ 1 ปี 2020 โดย Ministry of Trade and Industry ผลกระทบดังกล่าวส่งผลต่อหลากหลายภาคธุรกิจ ใน 4 ระดับ ดังนี้



วิสัยทัศน์ที่ต้องนำมาปรับใช้ในยุคหลังโควิด



Social Responsibility

Possibilities for capturing value from Responsible Business



© 2020 Deloitte AG. All rights reserved.

2. Recovery from the Pandemic / การฟื้นตัวหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19

บรรยายโดย คุณ Kanjana Hanon

ภาคการบริการของประเทศไทยรับมือสถานการณ์อย่างไร

การแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อภาคธุรกิจ ได้แก่ รายได้ และอำนาจในการซื้อ (purchasing power) จากนักท่องเที่ยวต่างประเทศที่ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ

Adaption and Adoption / การปรับตัว และพัฒนารูปแบบธุรกิจ

เพื่อคงธุรกิจเดิมไว้ให้ได้มากที่สุด ปรับตัวบ้าง แต่ยังคงวัตถุประสงค์ธุรกิจเดิมไว้

- ลดขนาดพื้นที่ให้บริการ ลดขนาดธุรกิจให้มีความ compact มากขึ้น
- เพิ่มการบริการด้านความสะดวก
- เพิ่ม domestic / local sourcing
- เพิ่มการลงทุนในด้านการ take-out, drive-through และ delivery จากการบริการเดิมที่อยู่กับที่มีการเข้าหาลูกค้ามากขึ้น

Transformation / การเปลี่ยนและปฏิรูปธุรกิจใหม่

เปลี่ยนวัตถุประสงค์และรูปแบบธุรกิจไปโดนสิ้นเชิง เช่น การเปลี่ยนการดำเนินการหลักจากธุรกิจโรงแรม เป็นธุรกิจอาหาร

- เปลี่ยนรูปแบบการให้บริการที่มีความ personalize มากขึ้น สร้างความประทับใจให้แก่ผู้มารับบริการเป็นสำคัญ
- เพิ่มรูปแบบการพัก staycation การ work from hotel นอกเหนือจากการนอนพักผ่อน
- เพิ่มการบริการร้านอาหาร การขนส่งอาหาร food delivery หายารับเพิ่มกับส่วนของอาหารในโรงแรม
- เพิ่มการให้บริการอื่น ๆ เช่น สถานที่จัด concert ภายในโรงแรม
- Smart tourism
- ให้บริการแบบ offsite เช่น virtual tours และ E-Museum

การช่วยเหลือจากภาครัฐ

- โครงการเที่ยวด้วยกัน กระตุ้นการท่องเที่ยวภายในประเทศ โดยคนในประเทศ
- Phuket Sandbox (ก.ค. 2021)

3. Digitalization in the Service Industry / การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในภาคการบริการ

บรรยายโดย คุณ Atsuhiko Takayanagi

การเปลี่ยนแปลงของภาคบริการช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาด ผู้บริโภค และพฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้ต้องเปลี่ยนมุมมองการบริการให้ต่างจากเดิม

พฤติกรรมของผู้บริโภค

- หลีกเลี่ยงการออกจากบ้าน
- Work from home
- หลีกเลี่ยงการเดินทางด้วยขนส่งสาธารณะ
- หลีกเลี่ยงการพบปะเพื่อนและครอบครัว

ผู้ประกอบการสามารถปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ทันเวลาหรือไม่?

การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น

- จากการพบปะ เป็นออนไลน์
- จาก mass เป็น micro
- Fit-to-the-need for every customer
- One time only to recursive

ความท้าทายเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี

- การเงิน
- พฤติกรรมที่เคยชิน
- ความกลัวของสิ่งที่ยังไม่เคยรู้จัก

Key to the successful digital transformation

- รู้จักธุรกิจตัวแบบ inside-out
- ไม่ตกหลุมพราง technology blackbox (การคิดถึงเทคโนโลยีเป็นหลัก โดยไม่พิจารณาถึงความจำเป็นและเหมาะสมกับธุรกิจของตนเอง)
- มองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ว่าเป็นโอกาสในการเชื่อมต่อกับผู้บริโภคของเรามากขึ้น

4. Formulating Strategies for Recovery / การกำหนดกลยุทธ์เพื่อการฟื้นฟู

บรรยายโดย คุณ Atsuhiko Takayanagi

ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง เริ่มที่ความชัดเจนและความเข้าใจ why, what และ how

ประเด็นน่าสนใจ จากกรณีศึกษาบริษัทที่ได้รับ Nihon Service Award ในประเทศญี่ปุ่น

- High value-added and reasonable
- Systemized service system with scientific and engineering approach
- ใช้การปรับปรุงและพัฒนาอย่างมีระบบ
 - ใช้ robot และระบบในการทำงานหลังบ้าน เพื่อให้พนักงานสามารถมุ่งไปด้านการบริการ service value creation มากยิ่งขึ้น โดนไม่ต้องกังวลถึงระบบการทำงานอื่น ปล่อยให้ทำหน้าที่ของระบบทำงานแทน
 - การบริการบางอย่าง ไม่สามารถทดแทนด้วยหุ่นยนต์ มีความจำเป็นที่ต้องใช้แรงงานคนอยู่ และเพื่อให้สิ่งนั้นมีค่ามากยิ่งขึ้น จึงสร้างระบบมาช่วยสนับสนุนในส่วนที่ไม่จำเป็นแทน
 - ลดอัตราการลาออกของพนักงานได้เช่นกัน
 - 8 elements:
 - Robotics
 - Position measurement
 - Simulation
 - Scheduling
 - Production system
 - VR
 - Data mining
 - Psychometric measurement
- Ethnography (behavior observation) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพฤติกรรมโดยการสังเกต
- Discovering the necessity by knowing the true situation
 - ลงทุนกับอุปกรณ์ เทคโนโลยี ที่ช่วยในการเก็บข้อมูล
 - Visualize data
- Cloud-based management system
 - ทำให้เกิด rapid information sharing เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการพัฒนาการบริการ
 - ลดงานที่ไม่จำเป็น
 - IoT
 - Car number plate recognition
 - Voice recognition
 - Reduce workload
- มีระบบการจัดการที่เป็นมาตรฐาน จะส่งผลให้เกิดการบริการอย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ บุคลากรมีทักษะที่หลากหลาย และมีการแบ่งปันประสบการณ์ทำงานระหว่างกัน
- การใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยี แบ่งปันข้อมูล และสื่อสารมากขึ้น อาจสร้างโอกาสในการแบ่งปันข้อมูลกับบุคลากรภายในและองค์กรอื่น ๆ ที่ประสบปัญหาเดียวกันได้

5. Innovation in Service Sector / นวัตกรรมในภาคการบริการ

บรรยายโดย คุณ Kanjana Hanon

ข้อจำกัดของนวัตกรรม ได้แก่ ความเสี่ยงที่จะไม่สำเร็จ นวัตกรรมบางอย่างมีราคาแพง แยกไม่ได้ว่านวัตกรรมที่ปรับ จะปรับที่การบริการ หรือที่สินค้า

ข้อเสนอแนะ ได้แก่ การคิดให้ครบกระบวนการ และชัดเจน แบ่งให้ชัดว่าจะเป็นการพัฒนาในส่วนของการให้บริการ (ผู้ให้บริการ/พนักงาน) หรืออยู่ในส่วนของสินค้า กระบวนการผลิตสินค้า การสร้างนวัตกรรม จะเป็นการยกระดับประสบการณ์ในการรับบริการของลูกค้าได้ (elevate customer experience)

Service Innovation คืออะไร

Service Innovation แปลอย่างตรงตัวคือนวัตกรรมในการบริการ ซึ่งหมายถึงทั้งในรูปแบบของสินค้า และกระบวนการในองค์กร และอุตสาหกรรม รวมไปถึง

- การพัฒนาหรือปรับปรุงการบริการ
- การสร้างการบริการรูปแบบใหม่

ตัวอย่าง Service Innovation ที่เห็นได้ ได้แก่ การพัฒนาสินค้า การปรับปรุงแผน รองรับการบริการลูกค้า การศึกษา การันตี

ทำไมจึงต้อง Innovate ทำไมต้องสร้างนวัตกรรมใหม่ในการบริการ?

- สามารถสร้างความแตกต่างในรายรับได้ แม้ว่าจะไม่เท่ากับการปรับนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์
- ยกระดับการให้บริการให้สูงขึ้น
- สร้างคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการ และสร้างรายได้ให้แก่องค์กร
- สร้างให้ผู้รับบริการมีความต้องการที่จะใช้บริการมากขึ้น
- ปรับภาพลักษณ์ขององค์กรในเชิงบวกมากขึ้น
- สร้างความแตกต่างให้กับองค์กรของตัวเอง ในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงได้

Innovation อยู่ในส่วนใดได้บ้าง?

- I. การบริหาร (Management Innovation)
- II. การสื่อสาร (Communication Innovation)
- III. ขอบเขตการให้บริการ (Service Range Innovation)
- IV. งานสนับสนุน (Support Innovation)

ในภาคบริการใช้วิธีการสร้างนวัตกรรมผ่านเครื่องมือ Digital Transformation และ Automation เช่น Robotics/AI IoT และ Data Analytics

Key Takeaways for Service Innovation

- I. Service innovation สร้างความเปลี่ยนแปลงในการให้บริการลูกค้า โดยจะต้องสร้างทั้งคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการ และสร้างรายได้ให้แก่องค์กร
- II. องค์กรต้องสร้างให้สอดคล้องกับเทรนด์ที่กำลังเกิด 4 ประการ ได้แก่
 - Higher customer expectations
 - The rise of the mobile internet
 - Big data and advanced analytics
 - The Internet of Things (IoT)

- III. more promising approach โดยองค์กรต้องตอบคำถามต่อไปนี้ให้ได้
 - relieve – how can we relieve customers from activities they don't like to perform
 - enable – how can we enable customers to perform activities they cannot do without our service
 - easier – how can we make it easier for customers to do what they need or want to do
- IV. ข้อเสนอแนะในการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการ (customer value)
 - ประเมินประสบการณ์ที่ลูกค้าได้รับ
 - ให้ความสำคัญกับประสบการณ์มากกว่าราคาที่ถูก
 - เก็บข้อมูลลูกค้า
 - ตั้งเป้าหมายไปที่กลุ่มลูกค้าที่มี royalty สูงก่อน
 - แบ่งกลุ่มงานบริการ โดยใช้กลุ่มลูกค้าเป็นฐาน
- V. ในการพัฒนา service innovation ใหม่ ๆ องค์กรจะต้องคอยปรับปรุงและพัฒนากระบวนการสม่ำเสมอ ทั้งสำหรับผู้ใช้งาน (user) ผู้ซื้อ (buyer) และ ผู้จ่าย (payer) เนื่องจากแต่ละกลุ่มจะมีความต้องการที่แตกต่างกันไป
- VI. ลักษณะตามจิตวิทยา (Psychographics) คือ การทำความเข้าใจ lifestyles, values, ความเชื่อ ของกลุ่มลูกค้า โดยองค์กรจะต้องให้ประโยชน์กับผู้รับบริการผ่านคุณค่าเหล่านี้
- VII. Customer Star Framework โดย Stefan Michel = initiatives >> customer expectations
- VIII. Think beyond your firm
- IX.

ตัวอย่างของ Innovation trend ในภาคการโรงแรม

- I. ใช้เทคโนโลยีในการอำนวยความสะดวกในห้องพัก เช่น mobile key, in-room tablets, smart check-in and check out systems
- II. การใช้ virtual reality และ augmented reality เพื่อยกระดับประสบการณ์การท่องเที่ยว เช่น teleports ไปขงซาที่ญี่ปุ่น gamification การเล่นเกมเก็บแต้ม
- III. AI ในการให้บริการที่รวดเร็วมากขึ้น เช่น การสั่งงานด้วยเสียง หรือคุยโต้ตอบกับ AI
- IV. Consumer-facing technology
- V. Personalized, niche and boutique hospitality

6. Sharing Session โดยตัวแทนผู้เข้าร่วมอบรมรายประเทศ

หัวข้อในการบรรยาย เกี่ยวข้องกับความท้าทายที่ภาคการบริการในแต่ละประเทศประสบในช่วงวิกฤตโควิด แผนที่ได้ดำเนินการเพื่อความอยู่รอด และกรณีศึกษาตัวอย่าง ซึ่งจะสรุปเนื้อหาบทเรียนที่น่าสนใจ แบ่งเป็นรายประเทศ ดังนี้

ประเทศ	อุปสรรคและความท้าทาย	การดำเนินการฟื้นฟู
กัมพูชา	สูญเสียรายได้จากภาคการท่องเที่ยว ทั้งจากภายนอกและภายในประเทศ ผู้ประกอบการเกี่ยวกับโรงแรมและร้านอาหารปิดตัวลง ร้านค้าปลีกไม่มีรายได้ และกิจกรรมต่าง ๆ ได้หยุดลง	ส่งเสริมการท่องเที่ยวโดย digital marketing ยกระดับการวัดความปลอดภัยจากโควิด และสนับสนุนการใช้ระบบออนไลน์ในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น
อินเดีย	กระทบต่อระบบอุปสงค์อุปทานขาดความสมดุลมากกว่าเดิม มีปัญหาด้านธุรกิจการบริการขาดแรงงานที่มีทักษะ อัตราการว่างงานสูง ธุรกิจปิดตัวลง มีการแข่งขันเน้นด้านคุณภาพการให้บริการมากขึ้น	สร้าง Improvement Models ใช้เครื่องมือเทคโนโลยี และแนวคิดนวัตกรรมเข้ามาเสริมสร้างแผนการฟื้นฟู จัดทำ check points ให้สามารถตรวจสอบสุขภาพธุรกิจได้ พัฒนา Service Revival Framework

ประเทศ	อุปสรรคและความท้าทาย	การดำเนินการฟื้นฟู
อินโดนีเซีย	การเสริมสร้างความมั่นใจให้แก่นักท่องเที่ยวอีกครั้ง การหาวิธีดำรงกลุ่มแรงงานในภาคการบริการและท่องเที่ยว โดยเฉพาะในส่วนของนักท่องเที่ยวชุมชน สุดท้ายคือการรักษาและยกระดับกลุ่มแรงงานในภาคการท่องเที่ยว เช่น ด้านความสามารถ ความรู้ ทักษะ	- Certified CHSE: Clean, Health, Safety, and Environment - ออกโครงการสนับสนุนการท่องเที่ยวภายในประเทศ #DilIndonesiaAja - โปรแกรมอบรมแรงงานแบบเข้มข้น BISA เป็นการยกระดับทั้งทักษะ รวมถึงความเป็นอยู่ของกลุ่มแรงงานให้ปรับตัวได้ทัน
อิหร่าน	กระทบระบบการจัดการขนส่ง	โลจิสติกส์เพื่อการกระจายสินค้า (Distributed logistic services) โดยที่ผู้ผลิตสามารถส่งสินค้าผ่านบริการขนส่งหลาย ๆ แหล่งให้ผู้ลูกค้าโดยไม่จำเป็นต้องมีคลังสินค้าขนาดใหญ่เพื่อแฉะพักของ
มาเลเซีย	การสื่อสาร เศรษฐกิจ อุปสงค์งานบริการน้อยลง ข้อจำกัดในการเข้าถึงความช่วยเหลือ สุขภาพจิต ปัญหาสังคม Cybersecurity การใช้ชีวิตที่ขึ้นอยู่กับ การสนับสนุนจากรัฐบาลเป็นหลัก ธุรกิจบริการบางส่วนที่ปิดตัวลง	- ออกนโยบายควบคุมให้เหมาะสมกับสถานการณ์ - Public-Private collaborations สร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน - Adopt&Adapt พัฒนาและปรับกระบวนการ - Digitalization - Reevaluate ประเมินเศรษฐกิจ และแนวโน้มใหม่ เพื่อวางแผนรับมือให้สอดคล้องมากขึ้น - Upskilling & Reskilling สร้างโปรแกรมพัฒนาบุคลากร เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนผ่าน
ฟิลิปปินส์	ภาวะตกงาน แรงงานทักษะถดถอย คุณภาพแรงงานต่ำลง ข้อจำกัดของ protocol ทำให้การบริโภคลดลง ธุรกิจปิดตัว ความเสี่ยงด้าน digital และ IT เพิ่มขึ้น	เริ่มที่ขยายโอกาสให้สามารถเข้าถึงความช่วยเหลือ และสนับสนุนของรัฐได้อย่างทั่วถึง เมื่อเพิ่มความเชื่อมั่นและมีช่องทาง ลูกค้า/ผู้บริโภคจะสามารถเข้าถึงสินค้าและบริการที่คุณภาพได้ ในขั้นต่อไปจะเป็นการเตรียม roadmap ให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาวะต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น รวมไปถึงการสนับสนุนการเพิ่มทักษะและอบรมให้แก่กลุ่มแรงงาน
ศรีลังกา	กระทบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ระบบขนส่ง ขาดแคลนรายได้ กระทบทางอ้อม มีการสูญเสียบุคลากร ธุรกิจในพื้นที่ใกล้แหล่งท่องเที่ยว ขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ	- การยกเว้นภาษี - Tourism Bio Bubble: เปิดรับนักท่องเที่ยว แต่ยังคงอยู่ภายใต้การดูแลอย่างใกล้ชิด

ประเทศ	อุปสรรคและความท้าทาย	การดำเนินการฟื้นฟู
ตุรกี	กระทบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ระบบการศึกษา และภาคการบริการขนส่งระหว่างประเทศ	เพิ่มความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้า โดยการสนับสนุนให้รับวัคซีน รวมทั้งมีการผลิตวัคซีนเองภายในประเทศ (TURKOVAC)
ไทย	ขาดแคลนอุปสงค์และแรงใช้จ่ายจากภายนอกประเทศ มีความไม่แน่นอนมากมาย โดยเฉพาะคำสั่ง lockdown และแนวปฏิบัติจากรัฐที่ปรับตลอดเวลาตามสถานการณ์ กลุ่มผู้บริโภคมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาในการใช้ชีวิตมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งยิ่งส่งผลไปถึงความไม่เท่าเทียม เพิ่มระยะห่างระหว่างสังคม กลุ่มแรงงานในภาคบริการมีความเปราะบางจะเป็นกลุ่มที่ตกงาน	<u>ระยะสั้น</u>: สนับสนุนในการใช้เทคโนโลยีมากยิ่งขึ้น พร้อมกับเปิดรับนวัตกรรมที่สามารถลดต้นทุนต่าง ๆ ได้ มีการ transform เป็นธุรกิจใหม่ รวมทั้งมีการร่วมมือกันระหว่างอุตสาหกรรม เพิ่มคุณค่าและความสะดวกให้แก่ลูกค้า เช่น ความร่วมมือระหว่างภาคบริการ และการเงิน ที่มีกระบวนการซื้อขายออนไลน์ได้ง่ายกว่าเก่า จะส่งผลกระตุ้นการบริโภคภายในประเทศมากขึ้น ทั้งนี้ กระบวนการที่เปลี่ยนแปลงในภาวะเช่นนี้ จะส่งผลให้พฤติกรรมของผู้บริโภคค่อย ๆ ปรับตามไปได้ <u>ระยะยาว</u>: BCG Model (Bio-Circular-Green Model) วาระแห่งชาติที่สนับสนุนความเป็น resilient และ sustainability ให้ธุรกิจสามารถดำเนินการต่อได้อย่างยั่งยืน / Reskill, upskill พัฒนาบุคลากร โดยบางโครงการจะได้รับการสนับสนุนจากรัฐด้วยเช่นกัน
เวียดนาม	ต้นทุนแพง ขาดแคลนแรงงาน กลุ่มลูกค้า gen z มีความต้องการซื้อสินค้า/บริการที่มีนวัตกรรม ช่วงเปลี่ยนแปลงไปยังดิจิทัล	- สร้าง platform product ต่าง ๆ บน cloud - DX program ของรัฐที่ช่วยเหลือและสนับสนุนในช่วงเปลี่ยนผ่าน - พัฒนาตลาดการท่องเที่ยวแบบใหม่ - อบรมและพัฒนา DX expert

7. Talent Development Strategies / กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

บรรยายโดย คุณ Sim Siling

Rethink. Redesign. Reskill / คิดใหม่ ออกแบบใหม่ สร้างศักยภาพใหม่

Rethink

ทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคล และธุรกิจภาคการบริการ

การบริหารทรัพยากรบุคคล

- Hybrid working การทำงานที่ผสมการทำงานที่บ้าน หรือ work from home จนเป็นปกติ ให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นมากขึ้น
- Reskilling and Redesigning พัฒนาทักษะใหม่ ๆ ให้แก่บุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในระบบการทำงาน และยังพัฒนาทักษะเหล่านั้น เพื่อสร้างคุณค่า สร้างศักยภาพ เพื่อลดอัตราการลาออกของบุคลากรเดิม และลดค่าใช้จ่ายในการหาทรัพยากรใหม่

- Employees' Expectation ให้ความสำคัญกับประสบการณ์การทำงาน การมีส่วนร่วม และผลตอบแทนในรูปแบบอื่น ๆ นอกเหนือจากค่าจ้างให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรมากขึ้น เช่น วันลาที่มากขึ้น ประกันสุขภาพกายและใจ ประกันภัย และการดูแลบุคลากร

ธุรกิจภาคการบริการ

- Digitalized guest experiences
- Personalization guest experience
- Focus on sustainability

Redesign. Reskilling

Job design



- Discover: สำรวจความต้องการที่แท้จริงขององค์กร ทบทวนกระบวนการทำงาน และมองหาช่องที่สามารถพัฒนาได้
- Define: ระบุหน้าที่การทำงานของแต่ละหน้าที่ให้ชัดเจน และจัดเรียงความสำคัญหน้าที่ที่ต้องทำการออกแบบใหม่ก่อน
- Develop: พัฒนาการออกแบบรูปแบบหน้าที่งาน ออกเป็นรูปแบบที่ชัดเจนและเป็นระบบ
- Deliver: สื่อสารเป้าหมายขององค์กรให้แก่บุคลากรให้รับรู้ตรงกัน วางแผนและขั้นตอนการอบรมทักษะและศักยภาพที่ต้องเพิ่มให้แก่บุคลากรที่มีอยู่ ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

8. Future of the Post-pandemic in Service Industry / อนาคตของภาคการบริการหลังวิกฤตโควิด

บรรยายโดย คุณ Benjamin Cassim

Changing Customer Landscape / ลักษณะความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป

- **Experience:** ประสบการณ์ในการรับบริการต้องสามารถสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า เส้นทางในการสร้างให้เกิดการใช้จ่าย ต้องเริ่มจากประสบการณ์ที่สร้างความทรงจำที่ดี > ความทรงจำก่อให้เกิดห่วงอารมณ์ความรู้สึก > อารมณ์ความรู้สึกก่อให้เกิดพฤติกรรมการใช้จ่าย ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าอย่างสูงสุด ผ่านการให้บริการ
- **Personalization:** ME Economy เป็นลักษณะที่มีตัวเลือกให้มากมาย ลูกค้าสามารถเลือกสิ่งตรงใจตนเองมากที่สุด มีอำนาจในการเลือก เป็นสินค้าที่สามารถเพิ่มลดหรือปรับเล็กน้อยให้มีความเป็นตัวลูกค้า ไม่เหมือนใคร
- **Share and aware:** self-worth และ acceptance ขององค์กรขึ้นอยู่กับว่าลูกค้าตอบสนองต่อสื่อออนไลน์ของเราอย่างไร พฤติกรรมผู้บริโภค และการตัดสินใจซื้อถูกผลักดันจากสื่อออนไลน์เกือบทั้งหมด

- **Value:** คุณค่า มีบทบาทสำคัญทั้งในแง่ของลูกค้า และขององค์กร องค์กรต้องมีความเข้าใจในทั้งสองทางและหยุดใช้แนวทาง one-shoe-fits-all เพราะคุณค่าของแต่ละส่วนมีความแตกต่างกันมาก ตัวอย่างคุณค่าที่เปลี่ยนไปตามลักษณะธุรกิจให้บริการ
 - Hospitality
 - Retail
 - Travel
- **Responsible Buying:** ช่วงวิกฤตและการปิดประเทศ เป็นช่วงที่องค์กรสามารถปรับและล้างระบบใหม่ เพื่อการปรับตัวที่เน้นความสำคัญไปที่ resilience, risk mitigation, environmental awareness และ sustainability เป็นการปรับรูปแบบธุรกิจใหม่

9. Group Discussion: Challenges and Opportunities for the Service Industry / การอภิปรายกลุ่ม: ความท้าทายและโอกาสสำหรับอุตสาหกรรมบริการ

ในส่วนของ Session 9 สุดท้ายนี้ ผู้เข้าร่วมสัมมนาแต่ละประเทศ จะถูกแบ่งออกเป็นกลุ่มย่อย เพื่อร่วมสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในหัวข้อดังกล่าว โดยพิจารณาตามองค์ความรู้ที่ได้รับในช่วง Session 1-8 เป็นฐาน โดยผู้ดำเนินการสนทนาจะมีคำถามตั้งต้นให้ผู้เข้าร่วมวิเคราะห์กัน ในช่วงท้ายของก่อนจบโครงการ จะเป็นการแลกเปลี่ยนและเล่าสิ่งที่ได้สนทนากันในแต่ละกลุ่ม

ส่วนที่ 2 ประโยชน์ที่ได้รับและการขยายผลจากการเข้าร่วมโครงการ

ประโยชน์ต่อตนเอง

สืบเนื่องจากตนเองไม่ได้อยู่ในภาคการบริการ การโรงแรม หรืออาหารโดยตรง ทำให้ไม่อาจจะไม่สามารถนำความรู้ที่ได้รับมาใช้งานโดยตรงได้ อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันงานจะอยู่ในส่วนของฝ่ายบริหารความเสี่ยงและธรรมาภิบาลองค์กร (“ฝ่ายบริหารความเสี่ยง”) หรือ Enterprise Risk Management ซึ่งเป็นสายงานสนับสนุน จึงทำให้มองว่าประโยชน์ที่ได้รับนั้น สามารถนำไปปรับใช้ได้ หากมองว่าฝ่ายงานอื่น ๆ ที่ฝ่ายบริหารความเสี่ยงต้องเข้าไปดูแลและสนับสนุนเป็นลูกค้า หรือผู้รับบริการ ซึ่งมีความต้องการในการจัดการความเสี่ยง และพัฒนากระบวนการในฝ่ายงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ใหญ่ขององค์กร

จากการเข้าร่วมโครงการนี้ ได้เรียนรู้กว้างขึ้น มีความเข้าใจในส่วนของ Service Innovation ชัดเจน รวมทั้งได้ฟังประสบการณ์ และได้เห็นวิธีการรับมือที่หลากหลายในแต่ละประเทศที่เข้าร่วมด้วย ตามจริงแล้ว เพิ่งมีความเข้าใจในคำว่า Service Innovation ว่ามีความหมายลึกซึ้ง และมีกระบวนการความคิดในการสร้างที่มีระบบ สามารถนำไปใช้เป็นจุดเริ่มต้นสำหรับหน่วยงานที่ต้องการสร้างนวัตกรรมขึ้นมา การมองคุณค่าของลูกค้าเป็นสำคัญ เช่นเดียวกับการมองความต้องการของฝ่ายงานอื่น ๆ ทำให้มุมมองการทำงานสนับสนุนเปลี่ยนแปลงไป เมื่อฝ่ายบริหารความเสี่ยงสามารถตอบโจทย์ความต้องการของฝ่ายงานอื่นได้ ฝ่ายงานนั้นก็พึงพอใจ และให้ความร่วมมือ ส่งผลให้เราสามารถพัฒนาองค์กรไปได้อีกระดับ มองว่าแนวคิดดังกล่าว สามารถนำไปปรับใช้กับการทำงานได้

นอกจากนี้ สิ่งที่เราคาดว่าจะสามารถนำมาใช้งานได้ ได้แก่ Job Redesign Methodology (plus Change Management/A.R.T Implementation) ที่ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ Discover > Define > Develop > Deliver ความรู้ในส่วนนี้เป็นลำดับขั้นตอนเข้าใจได้ง่าย และยิ่งตอกย้ำว่าก่อนจะทำอะไร องค์กรจะต้อง discover ต้องรู้ก่อนว่าองค์กรเป็นอย่างไร ต้องการอะไร และมีอะไรบ้างแล้ว มีช่องในการพัฒนาตรงไหนบ้าง เป็นต้น ซึ่งก็สามารถนำมาปรับใช้ในแง่ของกระบวนการทำงาน ที่ย้ำอีกครั้งว่าต้องสำรวจองค์กรหรือกระบวนการให้แน่ชัดให้รู้จริงก่อน ถึงจะทำแผนพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพในลำดับถัดไป

ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

องค์ความรู้ที่ได้จากการอบรมในแต่ละ session ค่อนข้างหลากหลาย ซึ่งหากจะนำมาเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน มองว่าจะต้องนำ models และ frameworks ดังกล่าว มาปรับใช้งานเป็นส่วน ๆ ตามฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องไป เช่น Job Redesign Methodology สำหรับฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่สามารถนำตัวอย่างกรณีศึกษาการสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อพัฒนาให้ก้าวไปพร้อมกับสถานะที่เปลี่ยนแปลงไป โดย Methodology ที่ผู้บรรยายกล่าวมา สามารถเป็นตัวตั้งต้น และนำไปศึกษาต่อเชิงลึก เพื่อทำแผนพัฒนาให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรที่จะไปสู่องค์กรนวัตกรรมได้

นอกจากนี้ ประโยชน์ทางอ้อมของโครงการ เป็นการชี้ให้เห็นถึงพัฒนาการและทิศทางของประเทศสมาชิก และแนวคิดในการบริหารจัดการกับกลุ่มลูกค้า (หรือหากเป็นขององค์กรจะมองว่าเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders)) มุมมองที่กว้างมากขึ้น คิดว่าองค์ความรู้นี้จะสามารถให้ผู้บริหารและพนักงานในองค์กร ได้มุมมองที่แตกต่างจากเดิม และสามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลง และความไม่แน่นอนเกิดขึ้นในทุกภาคส่วนตลอดเวลา เช่น การมองความต้องการและคุณค่าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสำคัญ พร้อมทั้งประเมินองค์กร ณ ปัจจุบันให้ละเอียด ว่าองค์กรมีอะไรขาดอะไร และทิศทางไปทางใด โครงการชี้และย้ำให้เห็นว่านอกจากองค์กรจะต้องปรับตัวแล้ว ต้องไม่ลืมคำนึงถึงพฤติกรรมผู้รับบริการด้วย ที่เปลี่ยนไปเป็นอย่างมาก จึงควรนำสิ่งนี้มาตั้งเป็นจุดเริ่มต้น ของการปรับและสร้างนวัตกรรมเพื่อความอยู่รอด

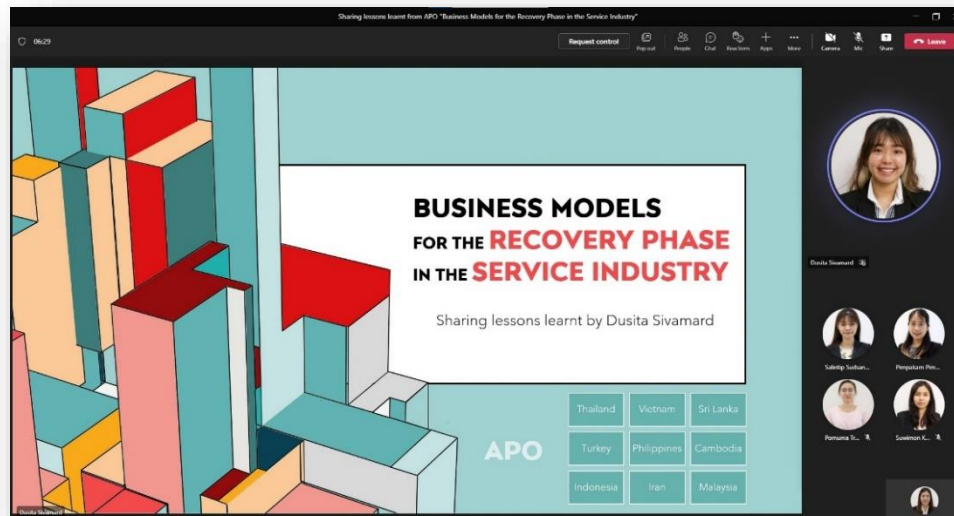
การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าว อาจส่งผลต่อระดับการวัดการรับได้ของความเสี่ยงองค์กรเช่นกัน ดังนั้น ด้วยทิศทางที่เปลี่ยนแปลงไป การยอมรับความเสี่ยงบนความไม่แน่นอนก็จะเปลี่ยนไปเช่นเดียวกัน อาจจะเป็นฐานในการคิดวิเคราะห์เป้าหมายขององค์กร และปรับในส่วนของการบริหารความเสี่ยงองค์กรในลำดับถัดไป

ประโยชน์ต่อสายงานหรือวงการวิชาชีพ

หากเป็นสายงานที่เกี่ยวข้องกับภาคบริการ เช่น การโรงแรม ร้านอาหาร การท่องเที่ยว โดยตรง จะสามารถนำตัวอย่างกรณีศึกษาจากหลากหลายประเทศเป็นแนวคิดปรับใช้กับองค์กรตนเอง ในแง่ของการสร้างนวัตกรรมบริการใหม่ ๆ ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่ปรับตามสภาวะปัจจุบัน องค์ความรู้และตัวอย่างจากต่างประเทศสมาชิกค่อนข้างหลากหลายและน่าสนใจมาก เช่น การเน้นไปที่การสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า ยกระดับความพึงพอใจ เพื่อรักษฐานลูกค้าเดิม เพิ่มฐานลูกค้าใหม่ และให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างยั่งยืน ทั้งนี้สายวิชาชีพดังกล่าวสามารถเห็นได้ว่า การอยู่รอดของธุรกิจ จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอยู่เสมอ สำหรับยุคสมัยนี้ การเปลี่ยนแปลงสามารถเกิดขึ้นได้ในหลายรูปแบบ สามารถปรับ adapt/adopt หรือแม้กระทั่งการปรับรูปแบบธุรกิจหลักไปเลย เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภค

หัวข้อที่น่าสนใจสำหรับสายงานที่เกี่ยวข้องกับภาคบริการโดยตรง จะเป็นส่วนของ Key Takeaways for Service Innovation ใน Session ที่ 4 หัวข้อ Innovation in Service Sector จะเป็นข้อมูลที่ย่อมาแล้วพร้อมกับแนวทางสนับสนุนให้องค์กรสามารถสร้างนวัตกรรมบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้สำเร็จ

กิจกรรมการขยายผลที่ได้ดำเนินการภายในระยะเวลา 60 วันนับจากวันสุดท้ายของโครงการ



กิจกรรมที่จัดเบื้องต้น เป็นการ Sharing lessons learnt ที่ได้รับการเข้าร่วมโครงการ จัดในรูปแบบออนไลน์ ในเนื้อหาจะประกอบไปด้วยสรุปบทเรียนจากแต่ละ session โดยย่อ และสรุปสิ่งที่คาดว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อทีมผู้ฟัง ซึ่งจะอยู่ในรูปแบบของ models frameworks และ programs ที่ผู้ฟังจะสามารถนำไปตั้งต้นปรับใช้กับกระบวนการทำงานของตนเองได้ ผู้ฟังบรรยายกลุ่มแรก เป็นเพื่อน ๆ ร่วมฝ่ายต่างทีม เช่น ทีม Process ทีม Change Management ที่มีการ sharing และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อเนื้อหาที่นำมาบรรยายเบื้องต้น

กิจกรรมการขยายผลที่จะดำเนินการภายใน 6 เดือนหลังเข้าร่วมโครงการ

ในลำดับถัดไป จะนำความคิดเห็นจากกลุ่มนี้ นำมาปรับวิธีการนำเสนอและเพิ่มเติมเนื้อหาอื่น ๆ ให้การบรรยายมีประสิทธิภาพมากขึ้น ก่อนนำไปขยายผลแก่ฝ่ายอื่นต่อไป

ส่วนที่ 3 เอกสารแนบ

- รายชื่อผู้เข้าร่วมโครงการและประเทศที่เข้าร่วมโครงการ
 - เอกสารแนบ 1
- กำหนดการฉบับล่าสุด (Program)
 - เอกสารแนบ 2
- เอกสารประกอบการประชุม/สัมมนา (Training Materials)
 - เอกสารแนบ 3-9
- เอกสารนำเสนอผลงานหลังจากเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Presentation)
 - เอกสารแนบ 10