



*Inspiration of Technology*

วารสาร

# อินโนเวชันสัมพันธ์

ฉบับที่ 13 ปีที่ 8 เดือน มิถุนายน - สิงหาคม 2558



POWER OF INNOVATION  
POWER OF SUCCESS

# Power of INNOVATION SUCCESS



ดร.บัญญัติ ชูณหสวัสดิกุล

## จุดประกายการเริ่มต้นวิจัยและพัฒนา

เมื่อ 25 ปีก่อน นี้ก็ไม่ออกกว่าอะไรคือสาเหตุที่ตัดสินใจตั้งห้องทดลองและวิจัยต่างๆ ที่ตอนนั้นเงินทุกบาททุกสตางค์ต้องกู้ธนาคารมา ด้วยดอกเบี้ยร้อยละ 14 ต่อปี จึงไปชวนคุณณรงค์ โชควัฒนา มาร่วมลงทุนในโครงการนี้ คุณณรงค์ คงเชื่อมั่นว่าโครงการพัฒนายางและโพลีเมอร์นี้อาจทำให้โครงการที่คุณณรงค์ลงทุนอยู่ในอุตสาหกรรมรองเท้าพัฒนาขึ้นได้บ้าง เราเริ่มต้นโครงการนี้ด้วยเงิน 10 ล้านบาท ตั้งชื่อ บริษัทว่า **PI Industry** ( "P" มาจาก Pan Asia ของกลุ่มบริษัทรองเท้าของคุณณรงค์ "I" มาจาก Innovation ของชื่อบริษัท Chemical Innovation บริษัทเริ่มต้นของเรา ) เรานำโครงการนี้ไปขอส่งเสริมการลงทุนกับคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนเพื่อขอยกเว้นภาษีนำเข้าเครื่องมือทดสอบ คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนมองว่าโครงการวิจัยและพัฒนาของ PI Industry เป็นโครงการที่ไม่มีรายได้หลัก คงจะไม่รอด เลยต้องกลับมาแก้ไขเพิ่มเติมว่าบริษัท PI Industry คือบริษัทผลิต PVC Compound (ตั้งอยู่ที่อำเภอ ศรีราชา จังหวัดชลบุรี ซึ่งเป็นเขตส่งเสริมการลงทุนในขณะนั้น) และมีห้องทดลองและวิจัยอยู่ที่ถนนรามคำแหงโดยตั้งขนาดการลงทุน 10 ล้านบาทได้ เป็นการลงทุนซื้อที่ดินจากคุณณรงค์ที่ศรีราชามา 1 แปลง (ที่ตั้งของ ไทย-นิฮอน ซิลส์ ปัจจุบัน) และเครื่องผสม PVC หนึ่งสายการผลิต 4 ล้านบาท ที่เหลือนำมาสร้างห้องวิจัยซึ่งในห้องวิจัยเริ่มแรกเน้นเครื่องมือผสมยาง (Kneader) ขนาด 3 ลิตร 1 ตัว ลูกกลิ้ง 6 นิ้ว เครื่องอัดยางและเครื่องทดสอบ เช่น Rheometer, Universal Tensile Tester เครื่องหาความลึก, เครื่องทดสอบความแข็ง, เครื่องวัดความถ่วงจำเพาะและเครื่องมือหา Compression Set เครื่องมือเหล่านี้เพียงพอสำหรับการทดสอบยางและโพลีเมอร์ในขณะนั้น โชคดีที่ได้ คุณอมรศักดิ์ จุงพงษ์ไพศาล ซึ่งเป็นนักเคมีในโรงงานทำรองเท้าแห่งหนึ่งมาเป็นนักเคมีเริ่มต้นโครงการ

นี่คือจุดเริ่มต้นของเส้นทางการวิจัยและพัฒนาของกลุ่มบริษัท อินโนเวชั่น เราเริ่มต้นโดยมีนักเคมี 2 คน คือ คุณอมรศักดิ์ และตัวผมเอง เราเริ่มพัฒนาและวิจัยโฟมรองเท้าและพื้นรองเท้ากีฬาให้กับรองเท้ายี่ห้อใหญ่ๆ เราพัฒนาโฟมรองเท้าให้ได้คุณภาพตามที่บริษัทต่างชาติเหล่านี้ต้องการ และต่อมาได้เริ่มพัฒนาสำหรับพื้นรองเท้ากีฬา จนในที่สุด Reebok ก็เชิญชวนให้ตั้งโรงงาน Rubber Compound สำหรับทำพื้นรองเท้า Reebok ที่จะส่งขายทั่วโลก จากโรงงาน PVC



Compound โรงเล็กๆ เราต้องหันมาตั้งโรงงาน Rubber Compound ขึ้นที่ระยอง โดยมี คุณรอบบ พัวมณี มาเป็นผู้จัดการโรงงานคนแรก

นี่คือจุดเริ่มต้นอีกจุดหนึ่งของกลุ่มบริษัทอินโนเวชั่น จาก บจ. เคมี อินโนเวชั่น ที่เป็นตัวแทนขายโพลีเมอร์กับ DuPont มาทำการวิจัยที่เราพยายามทำให้แตกต่างจากผู้ค้าเคมีอื่นๆ เราลงทุนในด้านวิจัยและพัฒนาเพราะเราต้องการค้นคว้าหาความรู้เรื่องโพลีเมอร์อย่างจริงจัง อันนำมาเริ่มในการสร้างห้องทดลองและวิจัย สู้ความรู้ ความสามารถ ด้านโพลีเมอร์ และหนทางที่นำไปสู่ความเป็นสุดยอดของยางและโพลีเมอร์ แต่สิ่งที่อินโนเวชั่นขาดเสียไม่ได้คือการพัฒนาบุคลากรชาวอินโนเวชั่นเองให้เป็น **"คนดี คนเก่ง ทำงานเป็นทีม"**

อยากบอกว่าอินโนเวชั่นเรา ที่สามารถสร้างองค์กรจากองค์กรเล็กๆ สู่การเป็นหนึ่งผู้นำในห่วงโซ่คุณค่าของผลิตภัณฑ์ยางและพลาสติกครบวงจร ทั้งนี้เพราะเราเชื่อใน **ความเป็นอินโนเวชั่น** ผู้ซึ่งพยายามไม่สิ้นสุดในการไขว่คว้าหาความรู้ ความสามารถ และการทดลองวิจัยเพื่อตอบสนองของความต้องการของอุตสาหกรรมในปัจจุบันและอนาคต

## สู่ความเป็นเลิศ

เราเริ่มต้นทำรับเบอร์คอมปาวด์ที่ส่งขายให้ Reebok ทั่วโลก เดือนละ 4-5 ร้อยตัน นำความเจริญให้กับธุรกิจของกลุ่มบริษัทอินโนเวชั่น ตลอดเวลาของวิกฤตต้มยำกุ้งเรามียอดขายหน่วยและผลประกอบการ ดีมาก ทั้งนี้เพราะลูกค้าต่างให้ความสนใจในผลิตภัณฑ์และบริการ เพราะผลจากการมีห้องทดลองและวิจัยนี้เอง 3ปีหลังการเกิดวิกฤตต้มยำกุ้ง บริษัททรอยนต์ญี่ปุ่นหันมาสนใจจะผลิตทรอยนต์ญี่ปุ่นในไทย โดยระบบ CKD และพยายามหาชิ้นส่วนต่างๆ จากภายในประเทศไทย อันนำมาซึ่งการย้ายฐานการผลิตของผู้ผลิตชิ้นส่วนของญี่ปุ่นเข้าสู่ประเทศไทย บริษัทในห่วงโซ่อุปทานของทรอยนต์ญี่ปุ่นใหญ่ๆ ทั้งหลาย ต่างหันมาลงทุนในประเทศไทย บริษัททำรับเบอร์คอมปาวด์ใหญ่ๆ จากญี่ปุ่น 2 รายก็ตามมาทำยางคอมปาวด์ป้อนบริษัทญี่ปุ่นทั้งหลายที่มาทำชิ้นส่วนภายในประเทศไทย โรงงาน PI Industry กลายเป็นโรงงานที่เล็กและไม่มีขีดความสามารถที่จะแข่งขันกับบริษัทผู้ผลิตรับเบอร์คอมปาวด์ญี่ปุ่น 2 โรงเลย ทั้งมาตฐานการผลิต เทคโนโลยีและต้นทุน เราเอาตัวรอดได้เพราะยางที่ขายให้ Reebok อย่างเดียว

**“เราจะทำอย่างไรที่จะสอดแทรกเข้ามาในอุตสาหกรรมทรอยนต์ได้”** นี่คือการประชุมอย่างเคร่งเครียด

**“คงไม่ยากครับ เราคิดว่าบริษัทผลิตยางของญี่ปุ่นทั้ง 2 เขาทำกันอย่างไร เราก็พยายามพัฒนาในทิศทางที่เขาทำ”** ผู้จัดการฝ่ายผลิตเสนอ

**“ผมว่าถ้าเรามัวตามบริษัทผู้ผลิตคอมปาวด์ยางญี่ปุ่นเราคงตามเขาไม่ทัน ทำไมเราไม่มองที่ตัวเราค้นหาลูกค้าที่ต้องทำ เพื่อนำมาสู่ความเป็นเลิศในการทำคอมปาวด์ยาง”** คำตอบจากคุณรพอบจุดประกายแสงสว่างปลายอุโมงค์ของความหวังขึ้นมาทันที เราชะดมความคิดเห็นว่าอะไรจะทำให้เรามุ่งสู่ความเป็นเลิศ

1. เราต้องการคนญี่ปุ่นทำงานในโรงงานเรา และสามารถเชื่อมโยงเราสู่ลูกค้าญี่ปุ่นทั้งหลาย จัดระบบการผลิตให้เข้าใกล้ระบบญี่ปุ่นที่สุด
2. เราต้องพัฒนาเทคโนโลยียางให้ดีขึ้นกว่านี้มาก
3. เราต้องเพิ่มศักยภาพการวิจัยการออกสูตรยาง และแก้ปัญหา ยางให้กับลูกค้าของเราได้
4. เราต้องสร้างบุคลากรด้านการผลิต ควบคุมคุณภาพและเสริมสร้างศักยภาพเทคโนโลยีการผลิตให้ดีกว่าคู่แข่ง
5. เราได้เปรียบในลูกค้าไทย เราต้องรีบเร่งเข้าตลาดลูกค้าไทยที่ต้องการพัฒนาชิ้นส่วนยางให้เร็วที่สุด

ทันใดนั้นตัวผมเองต้องรีบติดต่อ DuPont Showa Denko ขอ นักเคมีมาอยู่กับเรา ด้วยความสนิทสนมกับประธานบริษัทมาก่อน เราได้ Kenji Jijima นักเคมีที่มีความชำนาญมาช่วยด้านเทคโนโลยี และการวิจัยอีกทั้งช่วยในด้านการตลาด DuPont Showa Denko ยังแนะนำเราให้รู้จักกับเจ้าของบริษัท Kasan ซึ่งมีการทำสัญญาความร่วมมือทางเทคโนโลยีและการตลาดกับ Kasan โดย Kasan ได้ส่งคุณ Takada มาเป็นผู้จัดการโรงงานของเรา ขณะเดียวกันเราก็รีบขยายขีดความสามารถในการพัฒนาโพลีเมอร์และยาง การออกสูตรยางต่างๆ ให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด

ด้วยดีที่ Research and Development Center ที่สร้างขึ้นใหม่ เราได้เปิดหลักสูตร “Technology Summer Camp” เพื่อให้ความรู้และประสบการณ์ภาคฤดูร้อนแก่นักศึกษาปีละ 25-30 คน



โครงการ Polymer Technology Summer Camp



นักศึกษาที่เข้ามาฝึกอบรมจะได้รับความรู้ด้านเทคโนโลยียางและพลาสติก นอกจากนี้เรายังรับพนักงานที่จบด้านโพลีเมอร์มาฝึกในห้องทดลองและโรงงานมากขึ้น การดำเนินการทุกอย่างและทุกรูปแบบโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการเป็นเลิศในความรู้ด้านเทคโนโลยียางและการผลิตคอมปาวด์

ภายใน 4-5 ปี ในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศของการพัฒนานวัตกรรม ความรู้ ความสามารถด้านเทคโนโลยีโพลีเมอร์ การพัฒนาเทคโนโลยีการผลิต การขยายขีดความสามารถด้านทดลองและวิจัย ทำให้เราขยายกำลังการผลิตของ PI Industry จาก 1 โรง เป็น 2 เป็น 3 และ 4 โรง เราหาซื้อเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพสูงและระบบการป้อนวัตถุดิบอัตโนมัติ ทำให้เราเติบโตใหญ่ขึ้นมาเป็นผู้นำด้านรับเบอร์คอมปาวด์ในเอเชียในเวลาต่อมา

## สู่ความเป็นเลิศในห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมยานยนต์



หลายๆ ครั้งที่เราพยายามวิจัยผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ออกสู่ตลาด เราพบว่าการผลิตต้นผลวิจัยออกสู่ตลาดเป็นไปด้วยความยุ่งยากและประสบความสำเร็จได้ไม่มากนัก **สิ่งที่กลุ่มบริษัทอินโนเวชั่นมีข้อได้เปรียบคือ** เราเป็นบริษัทที่เริ่มต้นจากบริษัทการตลาด เราใช้ห้องทดลองและวิจัยในการบริการลูกค้าของเรา เรายำปัญหาและสิ่งที่ลูกค้าต้องการมาเป็นโจทย์ในการทดลองและวิจัย ฉะนั้นผลจากการวิจัยจึงมีความเป็นไปได้สูงที่ลูกค้าจะนำไปใช้เพื่อผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ต้องการ เราเรียกทฤษฎีนี้ว่า “Outside In” โจทย์ที่เราได้รับจากลูกค้าและอุตสาหกรรมจะยากขึ้นๆ นี่คือการท้าทายของนักวิจัยของเรา โจทย์และปัญหาทำให้เราทำงานหนักขึ้น เราต้องรีบเร่งพัฒนาทั้งเครื่องมือวิจัยและความสามารถของนักวิจัยในศูนย์วิจัยของเรา ผลก็คือเราสามารถเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมยานยนต์และตลาดต่างประเทศได้



## “ทำอย่างไรเราจะเข้าไปอยู่ในห่วงโซ่อุปทานของผู้ผลิตรถยนต์ทั้งหลายได้”

นี่คือโจทย์ที่ทำนายของกลุ่มบริษัทอินโนเวชั่นตลอดเวลาเราเดินทางไกล 1 แสนไมล์ในประเทศญี่ปุ่น เราเคาะประตูบริษัทชั้นนำต่างๆ ในประเทศญี่ปุ่น จากความเมินเฉยเริ่มมีติดต่อกันเข้ามาขอคุณูญวิจัยและพัฒนา มาขอคูโรงงานผลิตคอมพิวเตอร์ โรงงานผลิตชิ้นส่วนยาง เราได้ บริษัท Kawamata Technos Corp. ซึ่งเป็นโรงงานผลิตแม่พิมพ์ยางที่ Toyota ไว้วางใจที่สุดมาร่วมลงทุนผลิตแม่พิมพ์ยางกับเรา เราได้ บริษัท KBG Bangkok Co., LTD และ GWE Co., LTD มาร่วมลงทุนพัฒนาผลิตภัณฑ์ O-ring และ Seals ที่มีประสิทธิภาพสูง เราเริ่มเร่งพัฒนาระบบการออกแบบแม่พิมพ์และผลิตภัณฑ์ ในโรงงาน PI Industry เราเริ่มเร่งพัฒนาวิศวกรในการพัฒนาระบบอัตโนมัติในกระบวนการผลิตและอื่นๆ สิ่งนี้ทำให้ประตูของอุปทานของอุตสาหกรรมรถยนต์ญี่ปุ่น เปิดเข้ามาหาเรา ปัจจุบันเราเป็นหนึ่งในบริษัทในตลาดสากลที่เรามีครบวงจรของห่วงโซ่คุณค่าของยางและโพลีเมอร์โดยเริ่มต้นตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ การออกแบบแม่พิมพ์ การออกแบบผลิตภัณฑ์ การออกสูตรยาง การทำคอมปาวด์ยางและพลาสติกการขึ้นชิ้นส่วนยาง

“นี่คืออีกก้าวขั้น อันเกิดขึ้นจากพลังของชาวอินโนเวชั่น”

## การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศในวิศวกรรม



“เรามีโครงการอะไรที่จะต้องทำให้กลุ่มบริษัทอินโนเวชั่นเติบโตได้อย่างยั่งยืน” นี่คืคำถามที่ คุณปณิธาน ให้คณะกรรมการบริหารของกลุ่มบริษัทอินโนเวชั่นทุกคนนำมาคุยกันภายในกลุ่มของตนเองเพื่อนำมาปรึกษากันในเดือนถัดไป

คำถามนี้ถูกนำไปตั้งเป็นโจทย์ให้กับฝ่ายบริหารของกลุ่มบริหารการผลิต อันประกอบด้วย คุณรพอบ พวมณี กรรมการอาวุโสฝ่ายการผลิต, คุณนวนาวลัย ชุนนหสกุลโชค กรรมการอาวุโสฝ่ายไอซีทีและซัพพลายเชน และผู้จัดการโรงงานของกลุ่มอีก 3 ท่าน คือ ผู้จัดการฝ่ายไอซีที, ผู้จัดการการขนส่งและบริการ และผู้บริหารฝ่ายเทคโนโลยีและเทคโนโลยีการผลิต

### “ผมว่าเราควรนำความรู้และประสบการณ์ในการพัฒนาระบบ PLC และระบบการป้องกันวัตถุอันตรายอัตโนมัติมาเป็นจุดขายของเรา”

คุณนิติพงษ์ มุสิกรัตน์ ผู้จัดการเทคโนโลยีการผลิต ผู้ซึ่งปกติจะเจียบในการประชุมทุกครั้งแต่กลับเอยขึ้นเป็นคนแรกทันที และมีเสียงสนับสนุนจาก คุณอุเทน จันทวงษ์ ตามมา

“เริ่มตั้งแต่ 4 ปีก่อนที่คุณบัญชาดำริให้ทางเราสร้างทีม PLC ขึ้นมา เราเริ่มต้นจาก PLC 2 คน ปัจจุบันเรามีทีม PLC ซึ่งสามารถควบคุมและดูแลแผงวงจรของเครื่องจักรและเครื่องมือทดสอบทุกชิ้นของโรงงาน ปัจจุบันเราแทบไม่ต้องพึ่งผู้ผลิตในการซ่อมแซมระบบควบคุมและ

เครื่องจักรเพราะเราสามารถพัฒนาระบบอัตโนมัติขั้นของเครื่องจักรขึ้นเองได้ ทำให้ประสิทธิภาพการผลิตของเราดีกว่าแต่ก่อนมากและจุดแข็งนี้ของเราสามารถทำเป็นแผนที่ให้บริการแก่โรงงานต่างๆ ที่ต้องการบริการเหล่านี้เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพสูง”

จากการจุดประกายของ คุณนิติพงษ์ และ คุณอุเทน ทำให้เกิดการอภิปรายถึงความสามารถของฝ่ายเทคนิคและเทคโนโลยีด้านไอซีทีที่คุณอุเทน เสนอเพิ่มเติมว่า จุดเด่นของโครงการที่เราประสบความสำเร็จคือการที่เราสามารถเชื่อมโยงกับองค์กรเทคโนโลยีและมหาวิทยาลัยของรัฐ เรามีโครงการเรียน PLC โครงการขอโตเมชั่น โครงการเทคโนโลยีด้านแม่พิมพ์กับสถาบันเทคโนโลยีไทย-เยอรมัน เรามีโครงการ Finite Elements และ CAE กับ MTEC ทุกๆ โครงการเชื่อมโยงเข้าเป็นจุดรวมคือการพัฒนาสร้างความแข็งแกร่งให้กลุ่มบริษัทอินโนเวชั่น ด้านการควบคุมและดูแลเครื่องจักรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทำให้เราสามารถพัฒนาต่อเป็นระบบการผลิต การป้องกันวัตถุอันตรายอัตโนมัติของเราเอง การเรียนรู้เทคโนโลยีแม่พิมพ์ไปพร้อมๆ กับการร่วมทุนกับ Kawamata Technos Corp. ในโรงงานแม่พิมพ์ยาง การเรียนรู้ Finite Elements และ CAE จะทำให้กลุ่มบริษัทอินโนเวชั่นเติบโตขึ้นมา โดยเน้นผู้ออกแบบควบคุมการผลิต และพร้อมจะผลิตสินค้าและบริการต่างๆ ด้วยเทคโนโลยีของเราเอง

หันไปมอง คุณวัชระ อาสนไพบลูย์ ผู้จัดการโรงงาน บจ. พีไอ อินดัสทรี และโรงงาน บจ.ครีเอทีฟ โพลีเมอร์ ที่นั่งอมยิ้มรับฟังการอภิปรายโดยไม่พูดอะไรสักคำ

ผม: “ว่าไงหนุ่ม คิดว่าจะต่อยอดจากที่น้องๆ เสนอมาอย่างไร”

วัชระ: “ที่ครับ จากจุดที่พวกเราเสนอมา ผมว่าเรามีศักยภาพที่จะตั้งเป็นโรงเรียนวิศวกรรมได้นะครับ”

### เท่านั้นแหละ “Engineering School” ของ Innovation Group ก็จุดประกายขึ้นมา

“ตลอดระยะเวลา 30 ปีที่ผ่านมา เราพัฒนาด้านความรู้ความสามารถและการวิจัยโพลีเมอร์เรื่อยมาจนมีศักยภาพที่ทำให้เราแข่งขันกับบริษัทต่างชาติได้ เราเร่งพัฒนาจากผู้ผลิตคอมพิวเตอร์ยาง มาเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนยางที่มีประสิทธิภาพสูง การที่คุณอุเทนเร่งพัฒนาระบบ PLC และระบบขอโตเมชั่น ทำให้เกิดการเชื่อมโยงกับสถาบันไทย-เยอรมัน การที่กลุ่ม R&D กำลังเชื่อมโยงกับ MTEC ศึกษาและพัฒนา Finite Elements และ CAE สิ่งที่คุณอุเทนกำลังฝึกอบรมกลุ่มวิศวกร เราใช้เทคโนโลยีการทำแม่พิมพ์กับสถาบันไทย-เยอรมัน ผมคิดว่าอีก 2-3 ปีข้างหน้า เราจะสามารถพัฒนาวิศวกรที่มีความรู้ ความสามารถขึ้นมาเพื่อที่จะเป็นโรงเรียนวิศวกรรมได้นะครับ”

นี่คือหนึ่งในตัวอย่างของกลุ่มบริษัทอินโนเวชั่นในการพัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรมมาตลอดเวลา 30 ปี จากจุดด้อยของเราด้านวิศวกรรมที่มีพนักงานเข้าและออกบ่อย การซ่อมแซมเครื่องจักรที่ต้องขึ้นกับผู้ผลิต ค่าซ่อมแซมและค่าติดตั้งเครื่องจักรทั้งหมดของโรงงานเราไม่ต่ำกว่าหลายสิบล้านต่อปี เพราะเรามีความรู้ความสามารถด้านวิศวกรรมน้อยมาก จากการตั้งเป้าหมายที่จะมีกิจการด้าน PLC และขอโตเมชั่น มาเป็นผู้ที่สามารถจัดการวิศวกรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ทำให้เราเริ่มไขว่คว้าความรู้ความสามารถด้านวิศวกรรมมากขึ้น ใช้ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์มาสร้างระบบ PLC รวมถึงการควบคุมและการผลิตในระบบอัตโนมัติภายในองค์กร



เราโยกย้ายคุณวิดิพงษ์ออกจาก R&D กรุงเทพฯ มาดูแลเทคโนโลยีการผลิต เริ่มต้นจากเรียนรู้เทคโนโลยีการผลิตด้วยเครื่องจักรของ HF ให้เกิดประสิทธิภาพการผลิตสูงสุด เขาต้องเรียนรู้ เสริมสร้างและพัฒนาเครื่องจักรทั้งระบบของการผสมยางให้ดีกว่าผู้ผลิตเครื่องจักรที่นำเสนอมา เขาสามารถนำความรู้ด้านเทคโนโลยีจากระบบผสมของเยอรมันมาปรับปรุงกับระบบผสมอื่นๆ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดด้วย

บอกคุณอุเทนแล้วว่าเราทนกับค่าบริการที่แพงและล่าช้าจากผู้ผลิตเครื่องจักรและเครื่องทดสอบไม่ไหว เราต้องสามารถดูแลระบบแผงควบคุมของเครื่องจักรและเครื่องทดสอบทุกตัวในองค์กรเราให้ได้

บอกคุณวิษระว่าแผนวิศวกรรมเราเป็นแผนที่อ่อนแอที่สุดในองค์กรอินโนเวชั่น เราต้องมีทีมวิศวกรที่แข็งแกร่ง ดูแลการซ่อมแซมบำรุงรักษา และพัฒนาเครื่องจักรทั้งองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

บอกคุณอุเทนอีกว่าเราอยากมีระบบการลำเลียงที่สามารถลดกำลังคนในการยกกล่องใส่ชิ้นงานออกจากเครื่องผลิตเข้าสู่ระบบการตรวจสอบ ไปจนถึงการจัดเก็บและการจัดส่งลูกค้า

จากการบอกของคุณวิษระที่ตั้งใจให้เกิด **“Engineering Excellent Center”** ต้องนำทุกคนในทีมมาตั้งเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยี ด้านวิศวกรรมให้พร้อม นอกจากนี้เราจะพัฒนาศักยภาพ ความแข็งแกร่งด้านวิศวกรรมของอินโนเวชั่น เรายังสามารถสร้างประโยชน์ให้กับนักเรียน นักศึกษาของประเทศชาติได้อีกด้วย

นี่คือตัวอย่างของปัญหาและความต้องการลดต้นทุน นำไปสู่ความเป็นเลิศในการพัฒนาขีดความสามารถและเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์กรอินโนเวชั่น

“**Power of Innovation,  
Power of Success**”



หัวใจของความสำเร็จตลอด 30 ปี ที่ผ่านมา เป็นที่ตระหนักดีของฝ่ายบริหารว่าความสำเร็จเหล่านั้นมาจากบุคลากรที่มีคุณภาพเต็มเปี่ยมไปด้วยความรู้, ความสามารถ, ความทุ่มเทให้กับการทำงานจนบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ แต่ทั้งนี้ก็มีอีกหลายๆ ปัญหาและอุปสรรคที่ผ่านเข้ามาเกิดขึ้นจาก **“คนทำงาน”** ด้วยเช่นกัน อาจเกิดจากความไม่รู้, เกิดจากความบกพร่อง ผิดพลาด เลินเล่อ ฯลฯ ซึ่งเป็นเรื่องทั่วไปที่ทุกองค์กรต้องพบเจอ โดยส่วนตัวมองว่าคนของเราน่าจะมีส่วนที่ดีมากกว่าส่วนที่ไม่ดีจึงทำให้องค์กรเติบโตมาจนถึงวันนี้ แต่จะทำอย่างไรที่จะปิดช่องว่างที่เกิดจากความแตกต่าง (Gap) เพื่ออุดช่องโหว่เหล่านั้นเสีย เพื่อให้องค์กรเติบโตอย่างก้าวกระโดดโดยไม่ถูกจุดรั้งด้วยความผิดพลาดของคนทำงาน (Human Error) ในบางครั้ง เป็นหน้าที่ของ HRD ที่จะวางโครงสร้างและเครื่องมือให้กับ Line Manager นำไปใช้เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไป



### การสร้าง “คนอินโนเวชั่น”

HRD ตีโจทย์การสร้างคนมาจากวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการจะมุ่งไป **“A science and technology integrated organization that serve industries with wide range of products, technology and services.”** เมื่อองค์กรจะใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในการขับเคลื่อน ดังนั้นสมรรถนะขององค์กรต้องเป็นเลิศด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Organizations)

เมื่อเราตีโจทย์แล้วว่า... ถ้าพูดถึง “คนอินโนเวชั่น” ก็จะมีถึงภาพลักษณ์ของคนที่มีความโดดเด่นในการทำงานเห็นภาพกลุ่มคนที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้า (Passion) ที่ต้องการ **“ทำวันนี้ให้ดีที่สุด และจะทำวันพรุ่งนี้ให้ดีกว่าเดิม”** เพราะฉะนั้น “คนอินโนเวชั่น” ก็จะกลายเป็นนักพัฒนาในทุกๆ ด้านไม่จำกัดเฉพาะกลุ่มงานนวัตกรรมที่ต้องมีนักพัฒนาเทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์ แต่ทุกๆ คนในองค์กรจะ

กลายเป็นนักพัฒนาในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาด้านการตลาด, ด้านระบบงาน, การพัฒนาบุคลากร ฯลฯ ซึ่งส่งผลให้องค์กรเกิดการ พัฒนาอย่างต่อเนื่องแบบองค์รวม

เราจึงร่วมกันกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของ “คนอินโนเวชั่น” ที่มีขีดความสามารถที่พร้อมขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นเลิศด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน **ดังนั้นบุคลากรควรมีคุณลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ มุ่งผลสัมฤทธิ์ในงาน, รักการเรียนรู้, เป็นผู้คิดสร้างสรรค์, นำการเปลี่ยนแปลง** ซึ่งสมรรถนะหลักทั้ง 4 ประการนี้ เราได้นำมาใช้กำหนดคุณลักษณะของคนตั้งแต่กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน (Recruitment & Selection), การพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development), การกำหนดเส้นทางสายอาชีพ (Career Path) ตลอดจนจัดกิจกรรมเพื่อสื่อสารและกระตุ้นให้ “คนอินโนเวชั่น” เกิดค่านิยมร่วม มีพฤติกรรมการทำงานตามสมรรถนะหลักทั้ง 4 ประการดังที่กล่าวมาข้างต้น

นอกจากบุคลากรต้องมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ดังกล่าวแล้วยังต้องมีความรู้และทักษะให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งงานนั้นๆ ซึ่งเครื่องมือที่เรานำเข้ามาใช้ในการพัฒนาบุคลากรมีมากมาย เช่น การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training), การให้ทุนการศึกษา (Scholarship), การสอนงาน (Coaching), การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training: OJT), โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program), การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment), การมอบหมายโครงการ (Project Assignment), การหมุนเวียนงาน (Job Rotation), การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting), การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing), การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning), การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit), การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart) แม้แต่การประชุม/สัมมนา (Meeting/ Seminar) เราก็สามารถทำให้เกิดองค์ความรู้กับบุคลากรได้เช่นกัน

## ปัจจัยหลักที่ทำให้บุคลากรรวมใจกัน กลายเป็นพลังความสำเร็จ

นอกจากบุคลากรแต่ละคน แต่ละตำแหน่งงานต้องมีความรู้, ทักษะ, คุณลักษณะ ครบถ้วนเหมาะสมแล้ว คงไม่เพียงพอที่จะก่อให้เกิดการรวมพลังกันได้ เราต้องมีกลยุทธ์และเทคนิคในการปลุกเร้าความปรารถนาอย่างแรงกล้า (Passion) ให้มากพอที่จะรวมพลังกันก้าวกระโดดไปสู่เป้าหมายนั้น กลยุทธ์หลักๆ ที่เราต้องนำมาใช้เพื่อกระตุ้นให้เกิด Power of Innovation, Power of Success มีดังนี้

### 1. การสื่อสารและเข้าถึงบุคลากรทุกระดับ

ต้องทำให้ “คนอินโนเวชั่น” สามารถเข้าถึงนโยบาย เป้าหมาย ตลอดจนข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวขององค์กรได้โดยง่าย และที่สำคัญต้องเป็นข้อความที่ถูกต้อง, ครบถ้วน, เพียงพอต่อการนำไปปฏิบัติงาน การสื่อสารที่ทั่วถึงและแม่นยำจะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานไปในทิศทางและจุดหมายเดียวกัน ที่สำคัญช่องทางและภาษาที่ใช้ต้องหลากหลายเข้าถึงไลฟ์สไตล์ของคนทุก generation อีกทั้งการสื่อสารในเรื่องเดียวกัน เราก็ต้องใช้หลากหลายวิธีเพื่อเน้นย้ำให้มั่นใจว่าบุคลากรของเรารับทราบและเข้าใจ การสื่อสารจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะก่อให้เกิด Power of Innovation โดยช่องทางที่ใช้สื่อสารมีดังนี้



Lunch Talk ครั้งที่ 1

o การสื่อสารทางตรงด้วยการพูดคุยชี้แจง ได้แก่ การจัดกิจกรรม Lunch Talk, Tea Talk เพื่อให้ผู้บริหารพบกับบุคลากรและชี้แจงให้บุคลากรทุกระดับชั้น, การมอบหมายให้ผู้บริหารประชุมชี้แจงให้กับบุคลากรในหน่วยงานทราบ

o การสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร ส่วนใหญ่เราใช้เทคโนโลยีช่วยในการสื่อสาร ได้แก่ การส่งผ่านระบบ e-mail, เว็บไซต์ในองค์กรชื่อว่า “Inno Web”, เฟสบุ๊คที่ชื่อว่า “InnoClick”



นอกจากนี้เรายังใช้สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อสารกับบุคลากรที่ไม่ใช้เทคโนโลยี ได้แก่ การ ตีพิมพ์ประชาสัมพันธ์, การจัดพิมพ์วารสาร “อินโนเวชั่นสัมพันธ์” แจกภายในองค์กร



### 2. ส่งเสริมความสัมพันธ์ในหมู่คณะและการให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม

การร่วมแรงร่วมใจของคนในองค์กรจะเกิดขึ้นได้นั้น พื้นฐานความสัมพันธ์ระหว่างกันต้องดีด้วย ดังนั้นเราจึงให้ความสำคัญกับการสร้างค่านิยมด้านพฤติกรรมในการทำงานเพื่อรักษาความสัมพันธ์และทำให้การประสานงานระหว่างกันราบรื่น พฤติกรรมที่รักษาความสัมพันธ์ที่ดี



ได้แก่ การให้เกียรติกัน, ให้ความสำคัญซึ่งกันและกัน, แสดงออกถึงการยอมรับเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างโดยยึดเหตุผลเป็นสำคัญ, การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ฯลฯ ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้จะก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดี และกลายกันเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร เมื่อระดับความสัมพันธ์ดีก็จะเกิดพลังการทำงานเป็นทีมได้โดยไม่ยาก

องค์กรของเราเป็นองค์กรขนาดกลางมีพนักงานกว่า 1,200 คน จากที่ตั้ง 8 สถานที่ (Location) ดังนั้นผู้บริหารและหัวหน้างานจึงเป็นกลไกสำคัญในการสร้างค่านิยม กระตุ้นและส่งเสริมค่านิยมดังกล่าว ส่วนกลางทำหน้าที่สอดแทรกเข้าไปในกิจกรรมองค์กรต่างๆ เช่น กิจกรรมกีฬาประจำปี, กิจกรรมตามประเพณีนิยม, กิจกรรมส่งท้ายปีเก่าต้อนรับปีใหม่ เป็นต้น



### 3. ปลุกฝังความเป็นเจ้าของ

สร้างความรู้สึกรัก ผูกพันและความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของขององค์กร สิ่งเหล่านี้จะช่วยปลุกเร้าความปรารถนา (Passion) ให้ทุกคนมุ่งมั่นอยากที่จะไปถึงเป้าหมายร่วมกัน บ่อยครั้งที่มีการถามว่าจะสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของขององค์กรให้เกิดขึ้นกับบุคลากรได้อย่างไร? ความรู้สึกเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ด้วยปัจจัยหลัก 2 ประการ คือ

- o เกิดจากการปลุกฝังและถ่ายทอดความคิดจากรุ่นสู่รุ่น ทั้งความรู้สึกในการเป็นเจ้าของงาน หรือคิดว่าองค์กรเป็นของเรา

- o เกิดจากการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมและรับรู้ในการดำเนินธุรกิจทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงการสร้างความรู้ความตระหนักรู้เกี่ยวกับบทบาทของตนต่อความสำเร็จขององค์กร

ฝ่ายบริหารมีความเชื่อมั่นว่าการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบจะทำให้ "คนอินโนเวชั่น" เป็นพลังที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรเติบโตอย่างก้าวกระโดดตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ภายใน 5 ปีข้างหน้าอย่างแน่นอน



**POWER OF INNOVATION** ก้าวต่อไป ของเราชาวอินโนเวชั่นจะทรงพลังได้ด้วยพลังใจ พลังกาย พลังสมอง และความร่วมมือของพวกเราชาวอินโนเวชั่นทุกคน ทุกๆ ฝ่าย หรืออีกนัยหนึ่งพลังเหล่านั้นต้องประกอบด้วยการสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ๆ ทั้งด้านสินค้าและบริการ ตลอดจนสมรรถนะหรือขีดความสามารถในการแข่งขัน...นี่คือพลังของความสำเร็จ **POWER OF SUCCESS**

ในวาระฉบับนี้ทั้งเล่มจะเต็มเปี่ยมไปด้วยพลังของอินโนเวชั่นทุกๆ แง่มุม ในส่วนของภาคผลิตเราคงจะต้องกล่าวถึง **Power of Manufacturing** จากความคิดและความเชื่อที่ว่า **"เราต้องทำสิ่งที่ดีที่สุด (The Best) เพื่อความเป็นเลิศ (Excellent)"** ของการบริหารจัดการโรงงานผลิตและหน่วยงานสนับสนุนทั้งหมด เราจึงวางรากฐานและแนวทางในการขับเคลื่อนโรงงานจากปัจจัยหรือองค์ประกอบที่จะทำให้เราเป็นผู้นำทางธุรกิจ มองหาโอกาสและทิศทางการก้าวไปในแต่ละก้าวด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ - ทิศทาง - กลยุทธ์ และแผนงานของทุกฝ่ายไว้อย่างชัดเจน โดยที่ฝ่ายบริหารโรงงานต้องรวมพลังของทีมงานผลิตภัณฑ์และขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งเราก็ได้รับความร่วมมือและร่วมใจเป็นอย่างดี ถือเป็นส่วนหนึ่งของพลังอันสำคัญของ Power of Manufacturing





เราเป็นผู้ผลิตระดับสากลที่มีคุณภาพที่ดีที่สุดเพื่อความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า โดยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านทางเทคโนโลยีและการพัฒนาบุคลากรเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยต้นทุนต่ำที่สุด โดย...



และอีกหนึ่งพลังที่ก็คือการวางรากฐานและแนวทางการบริหารและระบบการผลิตในโรงงาน เราได้วางรากฐานในการบริหารการจัดการการผลิตในแบบฉบับของอินโนเวชัน หรือที่เราเรียกว่า **"Innovation Manufacturing System (IMS)"** โดยยึดหลัก ดังต่อไปนี้

### 1) Manage Future from Present

การวางรากฐานและการบริหารอนาคตจากปัจจุบัน ในการดำเนินงานของทุกๆ ฝ่ายต้องกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายสู่ความเป็นเลิศ (The Best Performance) เท่านั้น

### 2) Fulfill the needs of Customers

ตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า ต้องมั่นใจว่าเราเข้าใจความต้องการตลอดทั้งขบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์ของลูกค้า เพื่อออกแบบวัตถุดิบ กระบวนการทำงาน การควบคุมคุณภาพและการตรวจสอบคุณภาพได้ถูกต้องและครบถ้วนตั้งแต่เริ่มต้น

### 3) Technology leded manufacturer and integrates the basic knowledge to be leader in rubber technology

ใช้เทคโนโลยีและความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์และวิศวกรรมเพื่อขับเคลื่อนโรงงานให้เป็นผู้นำระดับทางด้านเทคโนโลยีการผลิตและการบริหารจัดการ

### 4) Grow thru People and Team Development

การเติบโตด้วยการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน บุคลากรของอินโนเวชันจะต้องมีความเป็นมืออาชีพ (Professional) ในงาน, สามารถขับเคลื่อนตนเอง (Self drive), กระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และสามารถทำงานเป็นทีมได้...ตามนโยบาย **"คนดี คนเก่ง ทำงานเป็นทีม"**

### 5) Quality at all levels

มุ่งเน้นคุณภาพทุกระดับชั้นและทุกขั้นตอน เสริมสร้างจิตใจและความเข้าใจในด้านคุณภาพแก่บุคลากรของบริษัทในกลุ่มอินโนเวชัน โดยผ่านระบบการพัฒนาบุคลากรในหลายๆ รูปแบบตามความเหมาะสมของแต่ละระดับงาน ทั้งด้านการสอนงาน การฝึกอบรม การเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนและการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน

### 6) Waste Elimination

การกำจัดความสูญเปล่าในการทำงาน เพื่อการลดต้นทุนในการผลิต และขบวนการในการทำงานของทุกฝ่ายทุกแผนก

### 7) Innovation is One

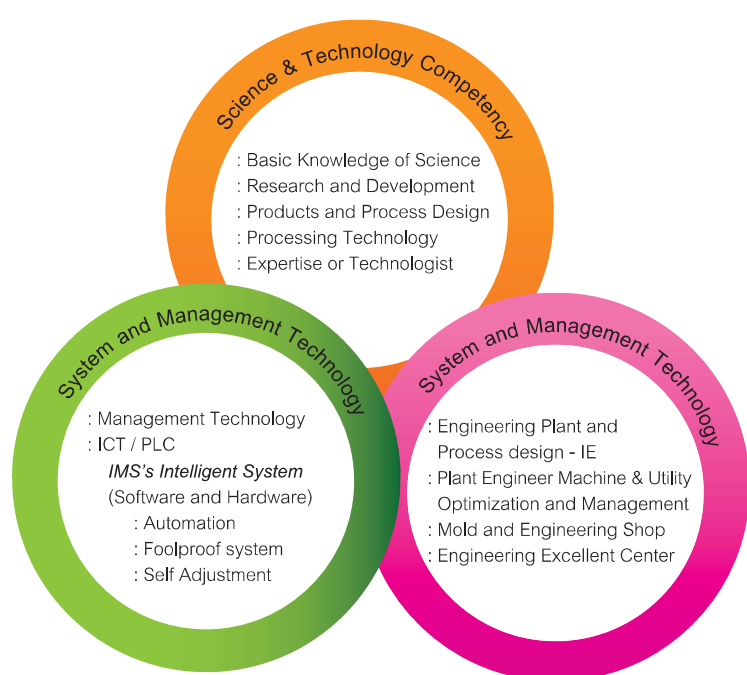
ถือว่าทุกบริษัทและทุกโรงงานเป็นหนึ่งเดียวกันภายใต้นโยบายการบริหารเดียวกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และการจัดการทรัพยากรการผลิตร่วมกัน ทั้งเครื่องจักรและกำลังคน มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเพื่อให้เกิดความรู้และทักษะในการทำงานได้หลายด้าน

### 8) Build long term Business Partners of total value supply chain

การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่คู่ค้า มุ่งมั่นที่จะร่วมพัฒนาศักยภาพเพื่อตอบสนองลูกค้าหรือตลาดทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ และต้นทุนที่แข่งขันได้ ตลอดจนการร่วมมือกับสถาบันการศึกษาหรือองค์กรต่างๆ เพื่อที่จะพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและขีดความสามารถของโรงงาน



**Power of Engineering** นอกจากหลักการบริหารการผลิตของอินโนเวชั่น (IMS) แล้วกลุ่มโรงงานของอินโนเวชั่นยังให้ความสำคัญในเรื่อง Engineering เราพยายามและตั้งใจสร้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและความแข็งแกร่งของระบบงานมาโดยตลอด



### Power of Engineering

Create Innovation's competency thru integrated and optimized basic knowledge of science and innovation core value

พลังของ Engineering ในแง่มุมของผมคือการสร้างความสามารถของอินโนเวชั่นโดยผ่านการผสมผสานและใช้ประโยชน์สูงสุดจากความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญของ 3 กลุ่มงานภายในกลุ่มบริษัทอินโนเวชั่นและพันธมิตร (Partners) ของเรา ได้แก่

1) **ความรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (Science and Technology)** การวิจัยและพัฒนา, การออกแบบขบวนการผลิตและการออกแบบผลิตภัณฑ์, การออกแบบและพัฒนาเทคโนโลยีในการผลิต ตลอดจนการพัฒนา นักวิจัยและผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีในการผลิตและขึ้นรูป

2) **ความแข็งแกร่งและความเป็นเลิศของฝ่ายวิศวกรรม (Engineering Excellent Center)** ความรู้และความเชี่ยวชาญในการออกแบบโรงงาน ขบวนการผลิต เครื่องมือและอุปกรณ์ ระบบต้นกำลังต่างๆ และสิ่งอำนวยความสะดวก, ความเชี่ยวชาญในงานด้านวิศวกรรมในโรงงาน การบริหารจัดการเครื่องจักรและระบบให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีความถูกต้องและแม่นยำในการทำงาน, การสร้างและพัฒนา ศูนย์กลางทางด้านวิศวกรรมที่มีพร้อมทั้งวิศวกรและผู้เชี่ยวชาญในงานด้านต่างๆ รวมทั้งงานในด้านเครื่องจักรที่เกี่ยวข้อง ระบบสนับสนุนการผลิต ระบบอัตโนมัติขั้นและศูนย์กลางของเครื่องมือวัดและเครื่องมือที่จำเป็นเพื่อให้บริการด้านวิศวกรรมกับทุกบริษัทในกลุ่มอินโนเวชั่น

3) **ระบบและเทคโนโลยีการบริหารจัดการ (System and Management Technology)** การประยุกต์หรือการใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีการบริหารจัดการด้านการบริหารการผลิต การจัดการคุณภาพ และ IT/PLC รวมทั้งเครื่องมืออื่นๆ ให้เข้ากับระบบการผลิตของอินโนเวชั่น เครื่องจักร เครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ และสร้างเป็น Software & Hardware ที่เป็นแบบฉบับของอินโนเวชั่นเอง และในอนาคตอันใกล้เรากำลังจะพัฒนาต่อยอดระบบการผลิตของอินโนเวชั่น (IMS) ให้ล้ำหน้าขึ้นไปอีกขั้นให้เป็นระบบ Innovation Manufacturing Intelligent System โดยระบบการผลิตจะประกอบด้วย การป้องกันความผิดพลาดจากการทำงานของคน (Foolproof System) ระบบการเตือน (Alarm System) ระบบอัตโนมัติ (Automation) รวมถึง ระบบการปรับการทำงานของเครื่องจักรเอง (Self Adjustment) โดยที่เราตั้งค่าควบคุมหรือเงื่อนไขการผลิตไว้ (Process Condition) และโปรแกรมการทำงานจะควบคุมเครื่องจักรและปรับการทำงานเองโดยอัตโนมัติ โดยจะขยายผลให้ครอบคลุมสายการผลิตทั้งหมดของอินโนเวชั่น



คุณสิทธิพร สัมเชื้อหวาน

โลกทุกวันนี้มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจนเราตามทันได้ยาก “ผู้ที่หมุนตามโลกย่อมเป็นผู้ตามไม่ใช่ผู้นำ” แต่ “ผู้นำก็ต้องไม่ขวางโลก”

โลกทุกวันนี้มีเฉพาะผู้ผลิต (Maker) และ ผู้บริโภค (Consumer) ที่เป็นผู้ควบคุมภาวะเศรษฐกิจโดยแท้จริง ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ เทคโนโลยี และนวัตกรรม สามารถส่งผ่านถ่ายเทกันได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งบางครั้งเราอาจมองว่าใครๆ ก็สามารถทำได้ ผลักดันให้เกิดการแข่งขันด้วยการพัฒนาและปรับปรุงในทุกๆ ด้านของผลิตภัณฑ์และบริการที่แต่ละองค์กรสร้างขึ้นเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด ในโลกที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันผ่านข้อมูลที่ระดมยิงใส่สมองของพวกเรา อยู่ตลอดเวลาจนเข้าสู่ยุคความรู้ท่วมหัวโดยแท้จริง ส่วนจะเอาตัวรอดได้หรือไม่นั้นก็ขึ้นอยู่กับ “พลังของการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการ ที่มีประสิทธิภาพ (Power of Productive Efficiency)”

นี่เป็นปีที่ท่านประธานกำหนดนโยบายว่า *"Power of Innovation, Power of Success"* ซึ่งโดยส่วนตัวแล้วผมก็พยายามตีโจทย์และความหมาย เพื่อนำมาแปลงเป็นแนวทางและกลยุทธ์ที่ใช้ในการทำงาน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่คาดหวังก็คือความสำเร็จของ บุคลากร หน่วยงาน องค์กร และ ลูกค้า

เรามาทบทวนสิ่งเหล่านี้กันครับ ย้อนหลังไป 3 ปีก่อน ถ้าเรายังจำกันได้ นโยบายในแต่ละปีที่ท่านประธานบริษัทมอบให้พวกเรา ก็จะลือไปตามสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และภัยพิบัติ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งตัวท่านประธานเองก็ได้คาดการณ์และส่งข้อความต่างๆ ผ่าน "BJ Say Hi & SJ Say Hello" เพื่อให้พวกเรารับรู้และตระหนักถึงผลกระทบที่เราจะได้รับ เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนแนวทาง กลยุทธ์ และแผนงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน รวมทั้งให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่วางไว้ เรามาดูกันว่านโยบายที่ผ่านมาจะมีอะไรบ้าง

ปี	นโยบาย	วิกฤติ	โอกาส
2555	Make it happen	หลังน้ำท่วมใหญ่	นโยบายรัฐ
2556	Productivity & Cost reduction	การเมือง	ลดต้นทุน
2557	Efficiency & Effectiveness	รัฐประหาร	ตลาดใหม่
2558	Power of Innovation, Power of success	เศรษฐกิจไทยและโลก	ผลิตภัณฑ์ใหม่

ถ้ามองย้อนกลับไปจะพบว่าเราพยายามปรับปรุงในหลายๆ ด้าน ทั้งทางด้านบุคลากร กระบวนการทำงาน การบริหารจัดการ เพื่อให้เรายังสามารถยืนหยัดอยู่ได้อย่างมีพลัง สร้างสรรค์สิ่งใหม่ด้วยความรู้ ความสามารถ และทรัพยากรที่เรามี ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ด้วยต้นทุนที่แข่งขันได้ นั่นเป็นสิ่งที่องค์กรทำให้พวกเรามีความตระหนักและชัดเจนในเป้าหมาย ทำให้เราก้าวผ่านวิกฤติต่างๆ มาได้ และมันจะทำให้เราแข็งแกร่งขึ้นทั้งทางด้านความสามารถของบุคลากร ระบบงาน การติดตามและการสร้างตัวชี้วัดที่มีประสิทธิภาพ ผ่านการวางกลยุทธ์ระยะยาว และ แผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกัน และตกผลึกมาจากสิ่งที่เราเป็น สิ่งที่เรามี และอยากจะเป็น

ตัวแปรแห่งความสำเร็จ (Key success factor) มีดังนี้

- ผู้นำ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติ มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และจริงจังในการมุ่งไปสู่ความสำเร็จ (Shared Vision)
- กลไกการปฏิบัติ การประสานงาน การบูรณาการในการทำงานระหว่างฝ่ายต่างๆ เป็นไปอย่างเหมาะสม คล่องตัว (Smart Structure)
- บรรยากาศในการทำงานเป็นไปในทางบวก ส่งเสริมสนับสนุนการทำงานให้เกิดความสำเร็จ (Supportive Organization Culture)
- มีความเข้าใจและสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและฐานความรู้อย่างคุ้มค่า (Success in Technology and Knowledge Management)
- มีความเข้าใจกระบวนการในการวัดและประเมินผลสำเร็จอย่างเป็นระบบ (Systematic Performance Measure)



**Future / Strategic Focus**

System Development	<b>ผู้วางกลยุทธ์</b> การจัดลำดับความสำคัญให้สอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจ - ออกแบบกลยุทธ์ให้สอดคล้องเป้าหมายทางธุรกิจ - ให้คำปรึกษาในการพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจและการวางแผนทางธุรกิจแก่หน่วยงานในองค์กร - มีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่างๆ ทางธุรกิจ - วางแผนโครงการต่างๆ ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ต่างๆ	<b>ผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง</b> สร้างความเปลี่ยนแปลงและปรับวิถีทำธุรกิจให้สอดคล้องกับเงื่อนไขของสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป - ช่วยสนับสนุนให้หน่วยงานต่างๆ ปรับตัวเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน - ให้คำปรึกษาในการเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน - ออกแบบปรับเปลี่ยนโครงสร้างระบบงานใหม่ - วิเคราะห์จัดทำตัวแบบสมรรถนะของหน่วยงาน - วางแผนพัฒนาการบริหารองค์กรในระยะยาว
	<b>ผู้เชี่ยวชาญการบริหารบุคลากร</b> รักษาผลกำไรทางธุรกิจด้วยระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ - ทบทวนปรับปรุงอัตราค่าตอบแทนการทำงาน - สรรหาแหล่งทรัพยากรบุคคลให้แก่หน่วยงาน - ปรับปรุงสิทธิประโยชน์และสวัสดิการต่างๆ - วางระบบรายงานผลข้อมูล การจัดการต่างๆ - บริหารงานการอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ - อำนวยความสะดวกในการคัดเลือกบุคลากร	<b>ผู้จัดการ/ตัวแทนพนักงาน</b> เป็นกระบอกเสียงของพนักงานที่ผู้บริหารรับฟัง และเป็นเสียงกระตุ้นให้พนักงานทุ่มเทและมุ่งมั่นต่อหน้าที่การงาน - สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานของพนักงาน - สร้างเสริมสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน - จัดโครงการปรับปรุงคุณภาพชีวิตให้แก่พนักงาน - ให้การสนับสนุนแก่พนักงานและหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ - พัฒนาระบบการสื่อสารที่ดีในองค์กร - ทบทวนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

**Day to Day / Operational Focus**

ตัวผมเองก็หวังเป็นอย่างยิ่งว่าพี่น้องชาวอินโนเวชั่นทุกท่านจะมีเป้าหมายร่วมกันและตั้งศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนเองมาใช้ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักที่มั่นคงพร้อมที่จะสร้างคุณค่าให้กับตัวเอง หน่วยงาน องค์กร และ ลูกค้า เพื่อนำพาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนไปด้วยกัน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความมั่นคงทั้งแก่ ตัวเอง ครอบครัว องค์กร และประเทศชาติ

โดยมีความสามารถที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ ปรับตัวและเรียนรู้อยู่เสมอ ตอบสนองสภาพแวดล้อมได้ดี รับผิดชอบต่องานที่มีและตนเองสูง มุ่งผลสัมฤทธิ์และทะเยอทะยาน ผูกพันกับเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร

**"ผมทำได้ คุณทำได้ เราทำได้"**





# Power of Productive

คุณพัฒนพงศ์ สงวนรักษ์

จาก Key Word ของพวกเราชาว INNOVATION ในปีนี้ที่ว่า "POWER OF INNOVATION" นั้น ถ้าเราจะมองจากภาพกว้าง Key Word นี้ก็เปรียบเหมือนสปอตไลท์ขนาดใหญ่ที่จะใช้ส่องทางที่รออยู่ข้างหน้าที่มีทั้งอุปสรรคและโอกาส ให้เราได้เดินไปอย่างมั่นคงในสภาวะที่หลากหลาย อย่างยากที่จะคาดเดาทั้งสภาวะภายในประเทศและนอกประเทศ สภาวะที่เศรษฐกิจเอาแน่เอานอนไม่ได้และไม่น่าไว้วางใจ จากสปอตไลท์ดวงนี้ถ้าเราสังเกตและมองย้อนแสงกลับไปดีๆ จะเห็นว่าสปอตไลท์ที่ประกอบด้วยหลอดไฟหลายดวงที่ทำหน้าที่ในการส่องสว่างด้วยแสงจากหลอดไฟแต่ละดวง เมื่อรวมกันก็เกิดเป็นแสงสว่างขนาดใหญ่ที่ส่องไป "ข้างหน้า" ให้เราได้เห็นหนทางที่จะไปหรือเป้าหมายที่อยากให้สำเร็จ หลอดไฟแต่ละดวงก็มี "พลัง" ในตัวเองทำให้สปอตไลท์ดวงใหญ่นี้ทำหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์ อาจจะมีบางดวงที่แสงสว่างมากบ้างน้อยบ้าง แต่มันก็ยังทำหน้าที่ในการให้ "พลัง" อยู่ ดังนั้นก็เปรียบเสมือนทุกๆ ชุมพลังในองค์กรก็ย่อมที่จะมีความสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งพลังจากคนที่อยู่ภายในองค์กร ถ้าเรามององค์กรของเรา ความร่วมมือร่วมมือที่ดีที่สุดคือการทำให้ตัวเองให้พร้อมและดีที่สุดอันจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กรที่เหมือนเป็นหนึ่งหลอดไฟที่จะทำให้เราไปยังเป้าหมายได้ง่ายขึ้น ถ้าจะมัวแต่รอให้ทุกอย่างมากองรอรับอยู่ตรงหน้าคงจะเป็นไปไม่ได้เสมอไป **"เราต้องสร้างขึ้นมาเอง"**

การเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร ถ้าในมุมมองของผมในฐานะ "คนโรงงาน" คงต้องพูดคำแรกทันทีว่า **"เพิ่มผลผลิตสิ !!!"**..... ถูกต้องที่สุดนั่นคือสิ่งหนึ่งที่เราต้องใส่ใจ และทำให้เกิดขึ้นให้ได้ แต่นั่นสิทำไงดีล่ะ??? คำตอบต้องออกมาอย่างมากมายแต่ที่น่าจะได้รับความนิยมนมากที่สุดคือ

คำตอบแรกมาทันที **"..ผลิตให้เร็วๆ แล้วกันเราจะได้ไปผลิตอย่างอื่นต่อ.." ผลออกมาได้เกินคาด...ของเสียเยอะเกินคาด** เพราะทุกคนเอาแต่เร็วๆ จนมองข้ามคุณภาพไป

คำตอบต่อมา **".. ลดขั้นตอนสิ ไม่รู้ทำไม เยอะสิ่ง..ข้ามๆ ครับ"** ผลออกมาก็เกินคาด... อุบัติเหตุบ้าง ของเสียบ้าง..

หลายความคิดในการเพิ่มผลผลิต โดยจากแนวความคิดการเพิ่มผลผลิตหรือประสิทธิภาพอย่างที่เราจะมา ทุกท่านคงคุ้นหูกันเป็นอย่างดีแต่พบว่าไม่เคยมีที่ไหนสำเร็จถ้าทำทันทีโดยไม่ได้ทบทวนให้ดีก่อนเริ่มจะลงมือทำ ซึ่งถ้าเราได้ลองนึกย้อนกลับไปในเรื่องที่เป็นทฤษฎีกันซักนิดก่อนที่จะเลือกทำ ในทางวิทยาศาสตร์จะบอกว่าทุกอย่างไม่ว่า

จะเป็นการผลิตหรือการทำงานต่างๆ เกิดขึ้นจากการนำสิ่งที่จำเป็นต้องใช้หรือที่เรียกว่าปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ ทรัพยากรที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการนั้นๆ ได้แก่ แรงงาน วัตถุดิบ เครื่องจักร พลังงาน เงินทุน ฯลฯ มาผ่านกระบวนการใดๆ (Process) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์หรือผลิตผล (Output) ได้แก่ สินค้าหรือบริการต่างๆ ตามที่ต้องการ ดังนั้นเราจะต้องทราบก่อนว่าสิ่งที่จำเป็นต้องใช้เพื่อผ่านสู่กระบวนการใดๆ นั้นมีอะไรบ้าง อย่างละเอียด เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

ในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตถ้าเรามองจากความหมายหรือนิยามทางวิทยาศาสตร์แล้วทางทฤษฎีก็ได้กำหนดแนวทางต่อไปอีกว่าเราสามารถแบ่งแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตได้เป็น 5 แนวทางคือ



**แต่เดี๋ยวก่อน !!** ถ้าเรากลับมาสู่โลกแห่งความเป็นจริงปริมาณผลิตผลหรือพูดง่ายๆ คือของที่เราจะนำไปขาย ผู้กำหนดปริมาณก็คือ "ตลาด" หรือ "ลูกค้า" เราเองไม่สามารถยืนยันได้หรอกครับว่าของที่เราผลิตออกมาทั้งหมดจะขายได้ในปริมาณเท่าไร ถ้าเราผลิตออกมาแต่เพียงอย่างเดียวในปริมาณที่ไม่เหมาะสมโดยไม่ดูสภาวะในช่วงเวลานั้นๆ เราจะเที่ยวไปบอกกับลูกค้าว่าเราผลิตสินค้าได้มีประสิทธิภาพพามา

แต่ก็ไม่ใช่เราจะขายของได้ในปริมาณเท่านั้นได้ ในเมื่อเรากำหนดอย่างนั้นไม่ได้ในสถานการณ์ที่มีขึ้นมีลงอยู่ตลอดเวลา การแข่งขันที่สูง การเตรียมพร้อมจากภายในจึงเป็นเรื่องที่จำเป็น เพราะฉะนั้นการสร้างประสิทธิภาพการผลิตก็เป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ที่ต้องมีการดำเนินการ โดยต้องเริ่มจากภายใน เหมือนเราสร้างความแข็งแกร่งภายในองค์กรให้สามารถต่อสู้และแข่งขันกับคู่แข่งภายนอกได้เมื่อสินค้าเราออกสู่ตลาดไม่ว่าสถานการณ์จะเป็นอย่างไร การที่จะทำให้ทุกอย่างให้เกิดขึ้นได้เราจะต้องมี “พลัง” การที่จะทำให้พลังเกิดขึ้นนั้นก็คือความร่วมมือกันที่จะสร้างประสิทธิภาพให้เกิดขึ้น ดังนั้นผมอยากจะขอรวบรวมทุกทฤษฎีที่กล่าวมาทั้งหมดมาลงในมุมมองที่ง่าย ๆ แต่ทุกคนในองค์กรสามารถร่วมมือกันทำได้ เหมาะกับสถานการณ์และทำได้ “ง่ายที่สุด” ซึ่งพระเอกของงานนั้นก็คือ “ต้นทุน”



ในส่วนของคำว่าต้นทุนจะเป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องมาช่วยกันมองร่วมกันเพราะเป็นสิ่งที่เราสามารถจัดการได้ก่อน การ “ลดต้นทุน” นั้นก็คือการมองไปที่ปัจจัยนำเข้า (Input) เป็นหลัก อะไรก็แล้วแต่ที่นำมาใช้ในการผลิตไม่ว่าจะเป็นวัตถุดิบ แรงงาน พลังงาน หรือแม้แต่กระทั่งวัสดุหีบห่อก็เป็นต้นทุน ทำอย่างไรก็ได้ให้ปัจจัยต่างๆ ที่จะใช้ในการผลิตน้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยต้องเกิดจากความมุ่งมั่นที่ต้องการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตก่อน และลงมือไปศึกษาว่าต้นทุนทุกตัวที่มีในการกระบวนการมีอะไรบ้างโดยต้องลงลึกถึงรายละเอียดของต้นทุนเมื่อทำการศึกษาแล้วต้องกลับมาวิเคราะห์ว่าอะไรที่เราจะลดโดยที่ไม่ส่งผลกระทบต่อตัวสินค้าไม่ว่าจะเป็นเรื่องคุณภาพของสินค้าหรือคุณภาพของบริการที่เกิดจากการลดต้นทุน การลดต้นทุนด้วยความมุ่งมั่นนั้นไม่ต้องรอให้ใครมาเป็นผู้กำหนดหรือบีบบังคับเราสามารถเริ่มทำได้เลย โดยจะทำด้วยวิธีใดนั้นอยู่ที่การศึกษาและเก็บข้อมูลเพื่อมาวิเคราะห์ปรับปรุงกระบวนการหรือวิธีการให้ดีขึ้น ได้ต้นทุนที่ดีขึ้น การทำเช่นนี้ช่องว่างระหว่างต้นทุนกับราคาขายจะกว้างมากขึ้น นั่นก็คือ “ผลกำไร” ที่จะได้มากขึ้นทุกๆ ที่เราขายของในราคาเดิม

ถ้าจะให้กล่าวถึงการลดต้นทุนนั้นมีหลาย ๆ วิธี รวบรวมเท่าไรก็ไม่หมดขึ้นอยู่กับแต่ละองค์กรหรือหน่วยงาน แต่สิ่งที่ผมอยากจะพูดถึงคือ กระบวนการของการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตโดยมองไปที่ต้นทุน สิ่งที่ได้มานอกเหนือจากต้นทุนการผลิตที่ต่ำหรือผลกำไรที่มากขึ้น นั่นก็คือ “การทำงานเป็นทีม ที่มีความตั้งใจร่วมกัน” เพราะต้องยอมรับว่าการดำเนินการดังกล่าวไม่สามารถทำได้ด้วยคนเพียงคนเดียวหรือหน่วยงานเดียวแล้วทุกอย่างจะสำเร็จ การทำงานแบบเชื่อมโยงกันเพื่อให้เกิดการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงต้องผ่านกระบวนการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ แม้บางกิจกรรมหรือการปรับปรุงเมื่อมองเป็นตัวเงินแล้วอาจจะ

ไม่ก็สตาจค์แต่เมื่อเรามารวมกันทุกๆ กิจกรรมหรือทุกแผนก็จะกลายเป็นเม็ดเงินที่มหาศาลเกินกว่าที่เราคาดคิดไว้ก็ได้ อีกอย่างที่สำคัญคือ “ความภูมิใจ” ในการสร้างผลงานในการสร้างประสิทธิภาพการผลิตที่เกิดขึ้นด้วย

จากที่กล่าวมาทั้งหมด “POWER OF EFFICIENCY” เป็นเพียงหนึ่งคำที่อยู่ในหัวข้อใหญ่ของ “การพัฒนาองค์กร” แต่สิ่งที่ควบคู่กับความสำเร็จนั้นคือสิ่งที่กล่าวมาตั้งแต่ต้นคือ “พลัง” ที่เกิดขึ้นในเส้นทางของการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุง พลังนี้ก็คงจะเป็นอีกหนึ่งหลอดไฟที่จะช่วยให้ความสว่างของสเปคโตไลท์ที่ชื่อว่า “INNOVATION GROUP” ได้สาดแสงแสดงศักยภาพความสว่างให้กับ Key Word ที่ว่า “POWER OF INNOVATION” ต่อไป







**คุณพิมพ์พร พงษ์ไตรทิพย์**

ปี 2558 นี้ ธุรกิจของอินโนเวชั่นมี Key word ที่ดึงดูดและน่าจดจำไม่น้อยเลยคือ Power of Innovation เป็นคำจำกัดความที่สั้นกระชับแต่เต็มเปี่ยมไปด้วยความหมายที่ลึกซึ้งว่าการเติบโตของอินโนเวชั่นมาถึงปีที่ 31 นี้เกิดจากการร่วมแรงร่วมใจ การรวมความคิด และมันสมองของทุกส่วนผนวกกันเป็นแรงขับเคลื่อนของอินโนเวชั่นที่ทรงพลังเพื่อก้าวต่อไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร



**Marketing** เป็นหนึ่งพลังขับเคลื่อนที่สามารถให้ผลสะท้อนออกมาใน 3 ประการ

- 1) การเติบโตของธุรกิจ (Business Growth)
- 2) การยอมรับในสินค้าและบริการทำให้เกิดการขยายตัวของฐานลูกค้า (Recognition)
- 3) ผลตอบแทนและกำไรที่ได้กลับมาสู่องค์กร (Profits)

ผลทั้งสามประการดังกล่าวจะสำเร็จและยั่งยืนได้ ด้วยแนวคิดของอินโนเวชั่นซึ่งได้มาจากวิสัยทัศน์ด้านการตลาดที่ว่าเราอยู่ในธุรกิจการให้บริการ ซึ่งมีสินค้าและบริการด้านพลาสติกและยางแบบครบวงจรเปรียบเสมือนห้างสรรพสินค้าใหญ่นั้นคือ **Polymer Mall** ลูกค้าสามารถเข้ามาหาสินค้าและบริการที่เกี่ยวกับ เคมี พลาสติก ยาง และพอลิเมอร์คุณภาพสูง จนถึงผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปที่ครอบคลุมในอุตสาหกรรมหลายประเภท และเราสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้โดยเน้นพัฒนาการให้บริการตามความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ

การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ามันไม่ยาก เพราะมีวิธีการการตลาดมากมายที่นิยมใช้กันเพื่อที่จะดึงดูดความสนใจของลูกค้าให้มาซื้อสินค้าและใช้บริการ แต่หากจะให้ธุรกิจยั่งยืน (Sustainable growth) มากไปกว่าความสัมพันธ์ (Relationship) แบบผู้ซื้อกับผู้ขายสินค้าและบริการ เราต้องสร้างจุดขายให้ได้ดังนี้

**1. สร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า (Maximize customer satisfaction)**



ในองค์กรทางด้านธุรกิจนับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญ เนื่องจากการสร้างความพึงพอใจทำให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อและทำการซื้อซ้ำ รวมถึงการมีความภักดีต่อตราผลิตภัณฑ์ ซึ่งส่งผลถึงผลกำไรระยะยาวที่ดี ทั้งนี้มีหลายวิธีในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า การสร้างประสบการณ์ใหม่ๆ ให้ลูกค้าตลอดเวลา

เราควรต้องรู้ถึงความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า รู้ว่าลูกค้าคาดหวังอะไรในสินค้าประเภท Industrial product ที่สำคัญเราต้องรู้ถึงความคาดหวังสุดท้าย หรือ Ultimate demand ของลูกค้าด้วย ส่วนวิธีการก็ไม่มีอะไรที่ซับซ้อน เพียงต้อง X-ray ลูกค้าด้วย 4 Smart way คือ **Way to Speaking, Listening, Thinking, Attending/Seeing**



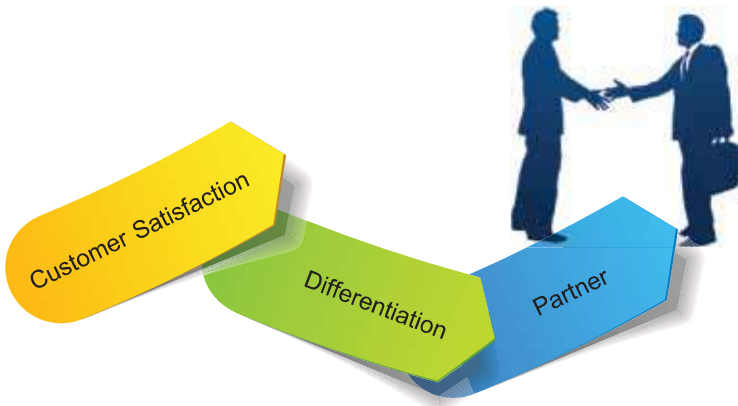


## 2. สร้างความโดดเด่นที่แตกต่างจากผู้ให้บริการอื่น (Differentiate from other)

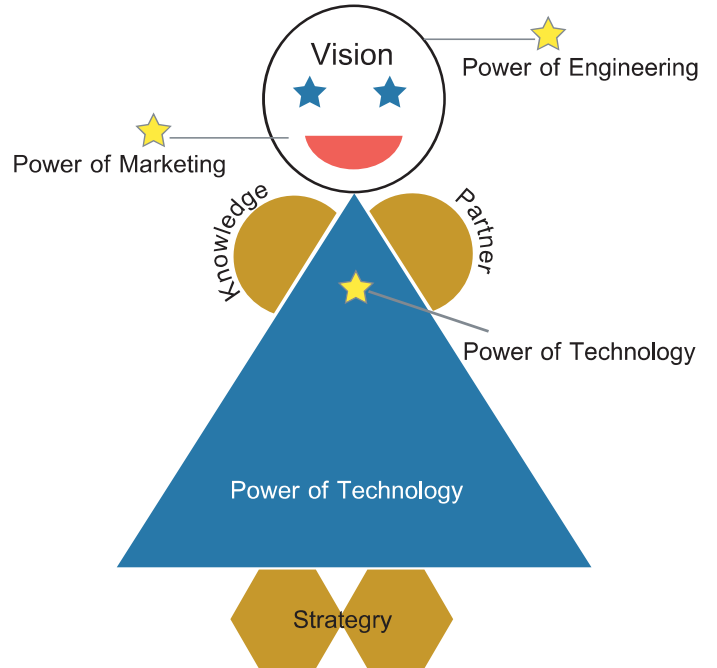
เนื่องจากปัจจุบันลูกค้ามีพฤติกรรมที่ซบเซาอะไรที่รวดเร็ว เบ็ดเสร็จ ยิ่งเราสามารถช่วยลูกค้าให้ตัดสินใจง่ายขึ้นได้มากเท่าไรก็จะทำให้ลูกค้าซื้อสินค้าได้ง่ายขึ้นเท่านั้น การสร้างความโดดเด่นที่แตกต่างจากคู่แข่งทางธุรกิจจะทำให้เป็นเอกลักษณ์ขององค์กรที่เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ อาจจะเป็นความแตกต่างในกระบวนการทำงานหรือสินค้าและบริการ แต่ทั้งนี้ความแตกต่างดังกล่าวจะต้องแสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพที่เหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งเราจะต้องมีไอเดียใหม่ๆ มีการพัฒนาตลอดเวลา ต้องรู้จักตำแหน่งในการวางสินค้าและบริการที่เหมาะสม เหตุผลที่ต้องพัฒนาตลอดเวลา เพราะมีการแข่งขันในตลาดสูง ธุรกิจจึงต้องสร้างสินค้าและบริการให้แตกต่างจากคู่แข่งเพื่อตอบสนองความต้องการและทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด

## 3. สร้างประสบการณ์ที่ดีระหว่างลูกค้าและองค์กรเพื่อนำไปสู่การเป็นคู่ค้า (Well recognize and connecting experience to be a partner)

การสร้างประสบการณ์ที่ดีจะช่วยสร้างความประทับใจที่มดีใจของลูกค้าให้ยาวนานนั้นเราจะต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างครบถ้วนให้มากที่สุด ปัจจัยเกือบทุกอย่างในการสร้างประสบการณ์ที่ดีระหว่างลูกค้าไม่เพียงแต่ขึ้นอยู่กับคุณภาพของสินค้าและบริการแต่รวมถึงองค์ประกอบอื่นๆ ภายในองค์กรด้วย ดังนั้นความต้องการของลูกค้าจึงเป็นแรงผลักดัน (Force) จากทั้งภายในและภายนอกให้เรามีความกระตือรือร้นในการพัฒนาขีดความสามารถของเราในทุกๆ ด้านเพื่อให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่น รวมทั้งการสร้างสายสัมพันธ์ (Relationship) และประสบการณ์ที่ดีจากการทำงานร่วมกับลูกค้าซึ่งจะเป็นการเพิ่มโอกาสทางการค้าและพัฒนาไปสู่การเป็นพันธมิตรทางการค้าในระยะยาวได้



การจะสร้างสิ่งเหล่านี้ให้สำเร็จไม่ได้สร้างเฉพาะฝ่ายการตลาดเพียงผู้เดียว แต่ *Power of Marketing* ตัวนี้ ความสำเร็จอยู่ที่ทุกคนทุกหน่วยงานในองค์กรสามารถมีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งของ marketing ได้ ดังนั้นผู้เขียนจึงได้จัดทำ *โมเดลของ Power of Marketing* ในแนวคิดของผู้เขียนเองขึ้นมาดังนี้



*Polymer Mall* คือ Vision หรือวิสัยทัศน์ด้านการตลาด ซึ่งเป็นการสื่อสารและนำเสนอสินค้าออกสู่ตลาดภายใต้กลยุทธ์การบริหารโดยมีความสามารถของชาวอินโนเวชั่นเป็นหลักนั้นคือมุ่งเน้นการพัฒนาด้านเทคโนโลยีและวิศวกรรม รวมทั้งองค์ความรู้ต่างๆ ให้เป็นพลังขับเคลื่อนองค์กร อีกทั้งคู่ค้าก็เปรียบเป็นเสมือนมือทั้งสองข้างที่คอยสนับสนุนและนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน เพื่อให้สามารถพัฒนาสินค้าและบริการของบริษัทได้อย่างครบถ้วนไม่ติดขัด

คู่ค้าของเราล้วนมาจากบริษัทที่พัฒนาร่วมกัน ต่างพึ่งพาอาศัยกัน และสร้างเครือข่ายใน Value chain นี้ให้แข็งแกร่งและสามารถตอบสนองต่ออุตสาหกรรมได้ ในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการได้มีการเคลื่อนที่อย่างรวดเร็วในวิธีการที่องค์กรนั้นให้บริการทั้งในแบบที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ นอกจากนี้ลูกค้ายังมีความต้องการสูงและมีความรู้เป็นอย่างดี องค์กรต้องใส่ใจกับแบรนด์ รวมถึงการพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการ เพื่อที่จะสามารถเอาชนะใจลูกค้า รวมถึงการสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีซึ่งจะเป็นการช่วยสร้างความภักดีของลูกค้าได้มากขึ้นอีกด้วย





“  
**โจทย์ที่ทางทีมเราต้องตีให้แตกอยู่ตลอดเวลาในสินค้ากลุ่มนี้คือ ทำอย่างไรให้คุณสมบัติหลังจากใช้ Additive & Specialty ของเราเป็นไปตามความต้องการของลูกค้าและเต็มใจรับต้นทุนของสินค้าที่จะเพิ่มขึ้นมา**  
 ”

ซึ่งในบางครั้งหากมองเพียงผิวเผินจะพบว่าในการใส่ additive แต่ละครั้งลงไปนั้นหมายถึงเงินที่ต้องจะต้องจ่ายเพิ่มแต่ถ้าเทียบกับสิ่งที่จะได้แล้ว หรือต้นทุนสุดท้ายอาจพบว่าไม่เป็นอย่างที่ท่านคิดเลย ดังนั้นใครล่ะที่จะเป็นคนที่จะทำให้ลูกค้าเข้าใจและยอมรับฟังได้ หน่วยงานนั้นก็คือฝ่ายขายและการตลาดนั่นเอง

บจ.เคมี อินโนเวชั่น เซลล์ทุกคนของเราก็จะมีพื้นฐานทางด้านเคมีและพอลิเมอร์เป็นอย่างดี ทุกคนจบด้านวิศวกรรมหรือวิศวกรรมพอลิเมอร์ ในสถาบันชั้นนำของประเทศ เพราะเราเน้นให้พวกเขาเหล่านั้นไม่เป็นเพียงเซลล์หรือมาร์เก็ตติ้งเพียงอย่างเดียวแต่ต้องเป็นคนที่คุณกับลูกค้ารู้เรื่องทางด้านเทคนิค รู้และเข้าใจในตัวผลิตภัณฑ์เป็นอย่างดี ที่มากกว่านั้นคือต้องเป็นคนแนะนำสิ่งดีๆ ทางเทคนิคให้กับลูกค้าได้ เพราะเราไม่ได้เน้นขายสินค้าเพียงอย่างเดียว **เราวางตัวเป็น Solution Provider ให้กับลูกค้าด้วย**

ทุกครั้งที่เราได้รับสายจากลูกค้าที่โทรมาปรึกษาปัญหาหรือนัดเราไปคุยเรื่องการปรับปรุงคุณภาพต่างๆ พวกเราจะรู้สึกดีใจมากเพราะนั่นแสดงให้เห็นถึงความน่าไว้วางใจที่ลูกค้ามอบให้กับเราและมองว่าเราเป็นคนที่เขาอยากพูดคุยด้วยเมื่อยามที่เขาต้องการความช่วยเหลือหรือมีปัญหา และเมื่อเราพูดคุยกับลูกค้าเสร็จเราจะนำปัญหาหรือความต้องการของลูกค้ามานั่งหาวิธีการตอบใจทย์ ไม่ว่าจะเป็นการปรึกษากับ Supplier หรือคุยกันเองภายในทีมงาน หรือปรึกษาทีม R&D จนกระทั่งได้คำตอบที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า

โจทย์ที่ลูกค้ามอบให้กับเรา เราไม่เคยมองว่าเป็นเรื่องที่น่ารำคาญหรือเป็นไปไม่ได้เลย แต่สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่กระตุ้นต่อมความอยากรู้อยากเห็น หรือการอยากเอาชนะปัญหาของทีมเราเป็นอย่างมาก เราจะพยายามหาคำตอบเพื่อแก้ปัญหาให้ได้ **ชัยชนะของเราคือการเอาชนะปัญหาหรือเต็มเต็มความต้องการของลูกค้าได้** นอกเหนือจากนั้นคือความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของลูกค้า **รางวัลของเราคือ ความไว้วางใจที่ลูกค้ามอบให้เราและเรียกใช้บริการจากเราซ้ำแล้วซ้ำเล่า** ซึ่งนั่นหมายถึง **Innovation Power of marketing ข้อที่สอง**

สำหรับ Innovation power of marketing ข้อที่สามที่ผู้เขียนจะกล่าวถึงคือ **การผูกใจกับ Supplier and Partner** พวกเรามองว่าเขาเหล่านั้นคือผู้ที่มีพระคุณกับเรานอกเหนือจากลูกค้า ถ้าไม่มีเขาเหล่านั้นที่ผลิตสินค้าคุณภาพดีๆ ให้เราจำหน่าย คอยดูแลเรื่องราคาและให้ความรู้เกี่ยวกับสินค้าให้ เราก็คงไม่มีเราในวันนี้ดังนั้นสิ่งที่เราจะตอบแทนให้เขาได้คือ ความขยันขันแข็งในการทำการตลาด ความซื่อสัตย์ในการทำการตลาดให้กับเขา การแชร์ข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อเขาเหล่านั้นทำให้ความเข้าใจในตัวสินค้าให้ถ่องแท้ และทำตามกฎและระเบียบที่เขากำหนด

ทีมงานของทางเรามักวางตัวเป็นเพื่อนคู่คิดของทั้ง Supplier และลูกค้า เราไม่มีนโยบายที่จะทำงานกับใครในระยะสั้นๆ แต่เรามักจะหาวิธีการที่โตอย่างยั่งยืนไปพร้อมกับเหล่าผู้ที่มีพระคุณทั้งหลาย ดังนั้น



จึงไม่แปลกใจเลยที่ Supplier แต่ละรายจะอยู่กับเรานานมากๆ และทีมงานของทั้งสองฝ่ายสนิทสนมกลมเกลียวกันดีเพราะความจริงใจที่เรามอบให้ช่างมองเห็นได้อย่างชัดเจน

นอกจากนั้นการคืนสู่สังคมก็เป็นกิจกรรมหนึ่งที่ทาง Marketing ของทางกลุ่มบริษัทอินโนเวชั่นไม่เคยละเลย ไม่ว่าจะเป็นการอนุเคราะห์ตัวอย่างฟรีให้กับนักศึกษาจากมหาวิทยาลัยต่างๆ เพื่อใช้ในการเรียนการสอน การเข้าร่วมเป็นผู้บรรยายในโครงการ Polymer Technology Summer Camp ที่บริษัทจัดขึ้นให้กับนักศึกษาปี 3 และปีสุดท้ายจากมหาวิทยาลัยทั่วประเทศในช่วงปิดเทอมใหญ่ของทุกปี การจัดสัมมนาทางวิชาการเพื่อให้ความรู้หรืออัปเดตเทคโนโลยีใหม่ๆ ให้กับลูกค้าและกลุ่มนักวิชาการ

**Innovation power of marketing ข้อสุดท้าย**ที่ผู้เขียนจะกล่าวถึงคือ **การซื่อสัตย์ต่อองค์กร และมอบความรักความทุ่มเทให้กับองค์กรอินโนเวชั่นของเรา** ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้เรามีพลังในการที่จะฝ่าฟันปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ภายนอกองค์กรได้ ทุกครั้งที่เราพบเจอทางตันเราจะไม่รู้สึกลำบากใจที่ต้องฝ่ามันไปอย่างเดียวดายเพราะเราทราบว่เมื่อเราเดินกลับมาที่บริษัทที่เรารักเราจะเจอกับทีมงานดีๆ ที่เป็นเสมือนพี่เหมือนน้องเหมือนคนในครอบครัวที่พร้อมจะเดินไปกับเรา และพร้อมที่จะช่วยเราแก้ไขปัญญาได้ **นอกจากนั้นทีมเซลล์เรารู้ว่าเราเป็นฟันเฟืองที่สำคัญตัวหนึ่งในการหารายได้เพื่อมาเลี้ยงคนในครอบครัวใหญ่ ดังนั้นเราต้องพยายามทำทุกวิถีทางที่จะทำ** **ให้บริษัทเติบโตอย่างยั่งยืน**

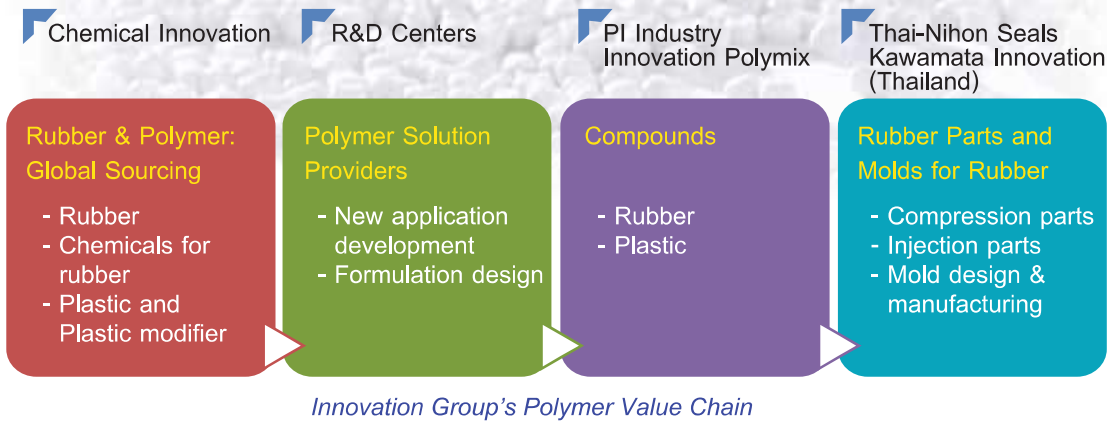
**ทีมเซลล์คือภาพสะท้อนขององค์กร สิ่งที่เราแสดงออกไปทำให้เกิดภาพที่จะจดจำอยู่ในความรู้สึกของลูกค้าดังนั้นเราต้องพยายามรักษาภาพพจน์ที่ดีและทำให้ลูกค้าประทับใจในเราให้มากถึงมากที่สุด**

สิ่งสุดท้ายที่อยากฝากไว้สำหรับนักการตลาดสมัยใหม่ นักการตลาดสมัยใหม่ต้องมีความคิดว่า “ก่อนการผลิตสินค้าและบริการออกจำหน่ายจะต้องวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้บริโภคก่อนและเมื่อขายสินค้าได้แล้วการตลาด ยังไม่สิ้นสุดตรงนั้นแต่จะต้องทำให้ลูกค้าได้รับความพอใจสูงสุดและกลับมาใช้บริการเราซ้ำแล้วซ้ำอีกอีกด้วย” ซึ่งจะเป็แนวความคิดด้านการตลาดและสังคมที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้ 🌟



## Power of Marketing: Power of Raw Material Trading Companies

อินโนเวชั่น กรุ๊ป ของเราประกอบด้วยหลายบริษัทและหลายหน่วยงาน และในหลายหน่วยงานก็มีความสัมพันธ์กัน มีส่วนส่งเสริมและพึ่งพาอาศัยกันภายในองค์กรรวมถึงการให้บริการแก่ลูกค้า



คุณจุฑารัตน์ พันธุ์ไม้

**บจ.เคมี อินโนเวชั่น** เป็นบริษัทหลักในการทำธุรกิจนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศ ประเภทยางสังเคราะห์ เม็ดพลาสติก สารต่อเติม วัตถุดิบเสริมแรง และสารเคมีที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมที่มีการใช้วัสดุในกลุ่มของพอลิเมอร์ เช่น ยาง พลาสติก กาว สารเคลือบ และเส้นใยต่างๆ เข้ามาขายในประเทศไทย โดยวัตถุดิบส่วนใหญ่ที่เข้ามาจากผู้ผลิตในต่างประเทศ เนื่องจากวัตถุดิบเหล่านี้ยังไม่มีผู้ผลิตในประเทศของเรา ผู้ผลิตหลักๆ ของสินค้าที่เรานำมาขายคือ DuPont, Dow, Sartomer, Cray valley และอื่นๆ สินค้าโดยส่วนใหญ่ที่นำเข้ามาขายจะเป็นสินค้าที่ต้องการการบริการด้านโลจิสติกส์และเทคนิคในการใช้สินค้า สินค้าจะต้องถูกนำไปทำการผสมหรือผ่านกระบวนการต่างๆ ก่อนที่จะได้เป็นสินค้าสำเร็จรูปออกมา

ตัวอย่างความต้องการบริการทางด้านเทคนิคของลูกค้า เช่น **ทำไมต้องใช้วัตถุดิบตัวนี้? ใช้แล้วจะได้ประโยชน์อะไร? วิธีการใช้เป็นอย่างไรมาก่อน? และจะใช้อย่างไรให้ได้ประโยชน์สูงสุด? ตลอดจนเมื่อลูกค้ามีปัญหาหรือต้องการผลิตสินค้าสำเร็จรูปใหม่ๆ ออกมา บจ.เคมี อินโนเวชั่น มีวัตถุดิบอะไรที่จะนำเสนอให้ลูกค้าเพื่อตอบโจทย์และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้หรือไม่?**

เราเริ่มต้นจากบริษัทเทรดดิ้ง ซื้อมาขายไป ซื้อมาขายไป นำเข้าจากต่างประเทศเข้ามาขายโดยอาศัยความรู้จากห้องแล็บ จากฝ่าย R&D และจากเจ้าของสินค้า แล้วก็ขยายธุรกิจให้เติบโตโดยสร้างโรงงานผสมคอมปาวด์ และต่อมาก็สร้างโรงงานผลิตสินค้าสำเร็จรูปซึ่งทำให้เราอินโนเวชั่น กรุ๊ป เราสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ตลอดสายโซ่ของความต้องการด้านพอลิเมอร์และเป็นการเพิ่มทางเลือกให้ลูกค้ามากขึ้น

การทำธุรกิจตลอดระยะเวลา 30 ปีของ บจ.เคมี อินโนเวชั่น และบริษัทในกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการซื้อมาขายไปสินค้าประเภทวัตถุดิบก็มีความเติบโตอย่างต่อเนื่อง แม้ในบางปีเราก็ไม่ต่างจากหลายๆ บริษัทในประเทศไทยที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจ ภัยพิบัติทางธรรมชาติ และความไม่แน่นอนทางการเมือง ซึ่งส่งผลกระทบในภาพใหญ่คือ ภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทย และในภาพเล็กคือการเติบโตของ

บริษัทฯ สิ่งเหล่านี้ก็ทำให้บริษัทในกลุ่มที่ขายวัตถุดิบได้เรียนรู้และปรับตัวเพื่อที่จะอยู่รอดและเติบโตไปได้แม้จะมีปัจจัยภายนอกดังที่เคยได้รับผลกระทบมา และอาจจะมีปัจจัยภายนอกใหม่อื่นๆ จะมากระทบกับกลุ่มคนทำงานก็ต้องหาวิธีที่จะก้าวผ่านไปให้ได้

ในปัจจุบันดูเหมือนสถานการณ์ต่างๆ ของโลกจะคลี่คลายแต่การเปลี่ยนแปลงใหม่ที่กำลังเกิดขึ้น เช่น ระบบการสื่อสารและการขนส่งไร้พรมแดน การเปิดเสรีในการทำธุรกิจระหว่างประเทศ ทำให้โจทย์ของบริษัทที่นำเข้ามาสินค้าจากต่างประเทศมาขายเป็นธุรกิจหลักมีความยากในการทำธุรกิจมากยิ่งขึ้น

### คำถามที่เกิดขึ้นในใจลูกค้าคือ...

ทำไมต้องซื้อของผ่าน บจ.เคมี อินโนเวชั่น ติดต่อซื้อตรงจากผู้ผลิตสินค้าเองเลยได้ไหม? ประโยชน์อะไรที่จะได้จากการซื้อของผ่านบริษัทที่เข้ามาขายไป? แล้วการบริการทางด้านเทคนิคและโลจิสติกส์ เช่น การนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศ การนำเข้าสินค้าที่ต้องมีการขออนุญาตในการนำเข้า-ส่งออก การจัดเก็บและดูแลสินค้าที่ต้องมีการควบคุมและดูแลเป็นพิเศษ การนำเข้าสินค้าที่กฎเกณฑ์และกติกาใหม่ๆ จากที่ไม่เคยถูกระบุว่าเป็น DG (Dangerous Goods) ให้เป็น DG และบริการอื่นๆ ที่ บจ.เคมี อินโนเวชั่น มีเพียงพอที่จะตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในยุคนี้และในอนาคตได้หรือไม่? และการทำธุรกิจนำเข้าและขายวัตถุดิบให้กับลูกค้าเราจะอยู่รอดหรือเติบโตไปอีกได้นานแค่ไหน?



**Power of Raw Materials Trading Companies** จริงๆ แล้วทางกลุ่มคนทำงานเรามองเห็นภาพคร่าวๆ ของสิ่งที่เกิดขึ้นในวันนี้และภาพคร่าวๆ ของสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตจึงคิดหาทางปรับตัวเองและลงมือทำมาหลายปีพอสมควรแล้วในการที่จะทำให้เราเติบโตอย่างต่อเนื่องและป้องกันความเสี่ยงจากตัวแปรภายนอกที่อาจจะเกิดขึ้นและเข้ามากระทบเรา รวมถึงเสริมสร้างศักยภาพและหาโอกาสใหม่ๆ ให้กับการทำธุรกิจ เช่น



การขายฐานสินค้าที่ขายและฐานอุตสาหกรรมของสินค้าที่เราเข้าไป โดยในอดีตสินค้าส่วนใหญ่เราจะขายเข้าไปในอุตสาหกรรมรถยนต์ ซึ่งจากที่ผ่านมา เมื่อเกิดการผันผวนของอุตสาหกรรมรถยนต์มากเราก็จะโดนกระทบแรง เราจึงมีการขยายสายผลิตภัณฑ์และการขายเข้าไปในอุตสาหกรรมอื่นให้มากขึ้น เช่น สินค้าอุปโภคบริโภค บรรจภัณฑ์ เครื่องใช้ไฟฟ้า ก่อสร้าง และการพิมพ์ อย่างไรก็ตามอุตสาหกรรมรถยนต์ก็ยังเป็นอุตสาหกรรมหลักและเป็นเส้นเลือดใหญ่ของบริษัท แต่ผลที่มองเห็นได้จากการปรับตัวนี้คือในช่วงปีที่แล้ว (2557) จนถึงไตรมาสแรกของปีนี้ (2558) ที่อุตสาหกรรมรถยนต์ค่อนข้างนิ่งบางบริษัทมีการลดปริมาณการผลิตหรือมียอดขายตกต่ำลง แต่ในส่วนของกลุ่มผู้ขายวัตถุดิบกลับยังมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง

การเปิดประตูการขายวัตถุดิบไปยังต่างประเทศ ด้วยวิสัยทัศน์ของคุณบัญชา และการทำงานอย่างหนักของคุณปฎิมา (ปอย) รวมถึง International Team ทำให้ บจ.เคมี อินโนเวชั่น (เวียดนาม) ได้ถูกก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2551 ซึ่งถือว่าเป็นการปูทางและเปิดประตูบานแรกของบริษัทขายวัตถุดิบไปยังต่างประเทศ นอกจากนี้ยังเป็นการต่อยอดให้กับบริษัทอื่นๆ ในกลุ่ม และเป็นโมเดลในการที่จะทำให้บริษัทสามารถขยายไปในประเทศอื่นๆ อีกต่อไปได้

การใช้ความรู้ ประสบการณ์ เทคโนโลยี ความสัมพันธ์กับผู้ผลิตทั้งในและต่างประเทศ และลูกค้า ตลอดจนความเข้าใจในความต้องการของตลาด รวมถึงการสร้างคู่ค้าและสินค้าใหม่ๆ เข้ามาสู่ตลาด

จากการที่ บจ.เคมี อินโนเวชั่น ขายของในตลาดมาหลายปีทำให้เรารู้จักกับผู้ผลิตสินค้า ผู้ผลิตวัตถุดิบและลูกค้าค่อนข้างเยอะและหลากหลาย ทำให้เราพอจะมองเห็นความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองหรือได้รับการตอบสนองที่ยังไม่ดีเท่าที่ควรในตลาด ผู้ผลิตที่มีความสามารถและมีสินค้าดี แต่ยังไม่จับคู่กับลูกค้าที่มีความต้องการสินค้านั้นๆ ยังไม่ได้ หรือสินค้าบางอย่างซึ่งมีประโยชน์ในการใช้งานในลักษณะหนึ่ง แต่ไม่เคยถูกนำไปใช้ในอีกลักษณะหนึ่งให้เกิดคุณค่า หรือสินค้าซึ่งสามารถปรับ แปรรูป หรือสร้างสรรค์ขึ้นอีกนิดหน่อยก็จะได้สินค้าตัวใหม่ที่นำไปใช้งานได้ง่ายหรือนำไปแก้ปัญหาทดแทนการนำเข้า หรือ สร้างสินค้าใหม่เพิ่มให้ลูกค้าได้

ทางทีมได้เชื่อมรอยต่อเหล่านี้ทำให้เราสามารถร่วมงานกับผู้ผลิตในประเทศแล้วทำสินค้าใหม่ออกมาซึ่งกลายเป็นสินค้าตัวใหม่ของผู้ผลิตและทางเราก็สามารถช่วยนำไปขายได้ทั้งในและต่างประเทศซึ่งเป็นการ

ต่อยอดการผลิตและสร้างสินค้าให้ลูกค้า ขณะที่เราเองก็มีสินค้าตัวใหม่เข้ามาขายในตลาดที่ได้มาจากการมองเห็นช่องว่างในตลาดและเชื่อมต่อช่องว่างเหล่านั้นให้ได้

ซึ่งในแต่ละปีทางทีมขายวัตถุดิบเราก็มีแผนการออก In-house products ลักษณะนี้ออกมาเรื่อยๆ จากการทำงานร่วมกับผู้ผลิตในกลุ่มบริษัทอินโนเวชั่นซึ่งส่วนใหญ่เป็นลูกค้าที่ซื้อวัตถุดิบจากเราอยู่แล้ว เราเห็น facility ที่เขามีและเห็นสิ่งที่ตลาดต้องการอีกทั้งเห็นความเป็นไปได้ที่เขาจะทำสินค้าออกมาได้ เราจึงสามารถร่วมต่อยอดพัฒนาสินค้าใหม่ๆ ออกมาร่วมกัน หรือจากการทำงานร่วมกับบริษัทในกลุ่มอินโนเวชั่นเพื่อทำสินค้าตัวใหม่ออกมาขายในตลาด ทำให้เราและลูกค้ากลายเป็นคู่ค้าที่เติบโตไปด้วยกัน

การปรับปรุงระบบภายในฝ่ายและภายในองค์กร การอุดหนุนร่วมต่างๆ ที่เกิดขึ้น การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ระบบการเงินการบัญชีที่พร้อม ความรู้และโครงสร้างพื้นฐานทางด้านโลจิสติก และการเสริมสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ กฎเกณฑ์และกติกาใหม่ๆ ของโลกที่เราต้องเตรียมตัวให้พร้อมและเดินให้ทัน เดินให้เร็วกว่าการหมุนไปของโลก





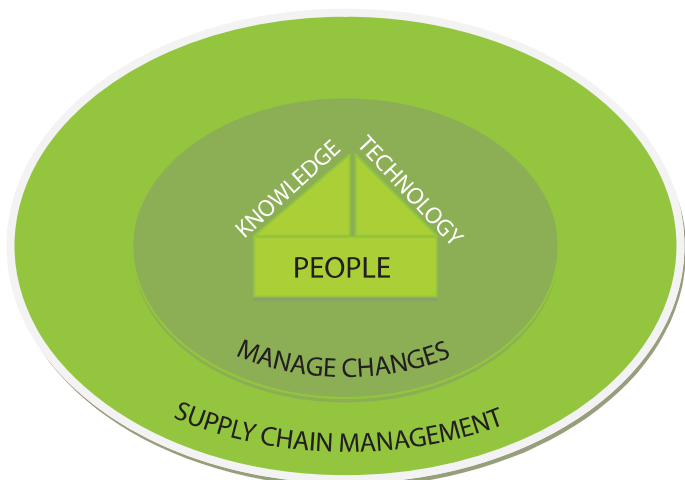
# Power of Supply Chain Management



คุณนวนวัลย์ ชุณหสกุลโชค

ในแวดวงซัพพลายเชนในช่วงที่ผ่านมา ต้องยอมรับว่าการบริหารซัพพลายเชนได้เปลี่ยนโฉมไปอย่างมากมาย ซัพพลายเชนไม่ได้หมายถึงการบริหารจัดการเฉพาะภายในองค์กรหรือคู่ค้าของอินโนเวชั่นเท่านั้น หากแต่ซัพพลายเชนยังต้องดูแลและวัดระวางไปถึงทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงหน่วยงานอื่นๆ ที่อาจจะยังไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในปัจจุบัน แต่เริ่มจะมีส่วนที่ต้องปฏิสัมพันธ์กันเมื่อกฎระเบียบต่างๆ ของตลาดการค้าโลกเริ่มเปลี่ยนไป ซึ่งในสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันสถานการณ์เหล่านี้เกิดขึ้นกันแทบทุกวัน จึงจำเป็นที่การบริหารซัพพลายเชนต้องรู้เขารู้เรา อยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะสามารถมองหาโอกาสในการทำตลาด และรู้จักปัญหาของตัวเองอย่างถ่องแท้เพื่อนำมาซึ่งการแก้ปัญหาอย่างตรงจุด อีกทั้งการปรับเปลี่ยนแนวคิดให้มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลงบนหลักการและองค์ความรู้ที่ถูกต้องก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก

องค์ประกอบสำคัญหลักๆ ที่จะต้องกล่าวถึง ประกอบด้วย



## 1. People Competency & Mindset

- เป็นการพัฒนาศักยภาพบุคคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ทั้งองค์ความรู้ที่เป็นสายอาชีพโดยตรงบวกกับทักษะที่จำเป็น
- การปรับและพัฒนา Mindset เป็นการปรับและพัฒนากระบวนการทางความคิด การปรับเปลี่ยนทัศนคติ เช่นการกล้าที่จะเดินออกจากกรอบเดิมๆ (Comfort Zone) กล้าที่จะรับความท้าทายใหม่ๆ (Challenge)

## 2. Supply Chain & International Trade Knowledge

องค์ความรู้ในการบริหารซัพพลายเชนมีหลากหลายมากมาย แต่ในที่นี้จะขอแบ่งเป็น

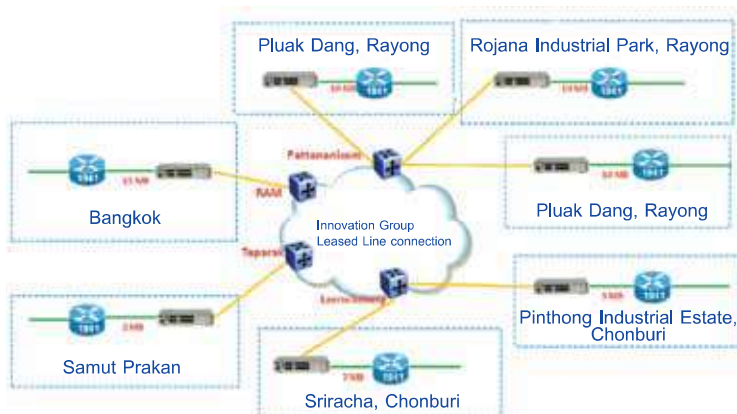
- o ความรู้ด้านการบริหารซัพพลายเชนสำหรับองค์กร เช่น การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารคลังสินค้า การบริหารสินค้าคงคลัง การจัดการขนส่ง ตลอดจนจนกระบวนการโลจิสติกส์อื่นๆ

- o ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการค้าระหว่างประเทศ ซึ่งปัจจุบันข้อตกลงการค้าระหว่างประเทศมีผลต่อการจัดการซัพพลายเชนอย่างมาก เช่น ความร่วมมือ AEC (Asian Economic Community) ก่อให้เกิดสิทธิประโยชน์ต่างๆ มากมาย รวมทั้งขั้นตอนการปฏิบัติต่างๆ ก็มากตามกันมา ซึ่งซัพพลายเชนจำเป็นต้องติดตามข่าวสารให้ทันและประมวลเป็นองค์ความรู้เพื่อนำมาใช้ได้อย่างถูกต้อง

## 3. Technology ประกอบด้วย

การบริหารจัดการซัพพลายเชนแบบลีน หรือที่ในองค์กรเราเรียกกันให้เข้าใจง่ายๆ ว่า Cut Waste ซึ่งเป็นกระบวนการจัดการการทำงานที่สูญเปล่า หรือ ลดขั้นตอนงานที่ซ้ำซ้อน

- o การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้งานทั้งเพื่อการสื่อสารภายในองค์กร เช่น ระบบ Leased line ที่ให้บริการทั้งภาพและเสียงพร้อมระบบข้อมูลที่น่าเสถียร เชื่อมต่อกันทุกสาขาขององค์กร หรือ การแชร์ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลเดียวกันทั่วทั้งองค์กร



Innovation Group Leased Line connection

o การใช้ระบบ MRP ซึ่งทางทีมไอทีพัฒนาขึ้นเอง ซึ่งใช้ Barcode และ Kanban บริหารวัตถุดิบ และกระบวนการผลิตกระทั่งจบเป็นสินค้าสำเร็จรูป

#### 4. Change Management

สุดท้ายทั้งหมดทั้งมวลที่กล่าวมาข้างต้นจำเป็นต้องนำมาบูรณาการต่อยอดเพื่อให้ทันกับการปรับเปลี่ยนของเศรษฐกิจและตลาดโลก ผ่านการวิเคราะห์ความเสี่ยงในแง่มุมต่างๆ และการติดตามความผันผวนของ Demand & Supply ซึ่งที่ผ่านมารอบหรือแนวความคิดของระบบซัพพลายเชนจะเป็นแบบ PUSH (ผลิตและสต็อกแล้วค่อยขาย) หรือ แบบ PULL (ผลิตเมื่อมีคำสั่งซื้อเข้ามาเท่านั้น) แต่ในปัจจุบันซัพพลายเชนได้เริ่มเข้าสู่โหมด Collaborative Planning & Network คือ การที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในซัพพลายเชนนั้นๆ เริ่มแบ่งปันข้อมูลและบริหารต้นทุนร่วมกัน ซึ่งต้องอาศัยเทคโนโลยีด้านไอทีเข้ามาจัดการ

ดูเหมือนว่าโลกทั้งใบเริ่มแคบลงทุกวัน การสื่อสารสามารถทำได้รวดเร็วแค่กระพริบตา ถ้าเราสามารถหยิบจับเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้ให้ถูกที่ ถูกทาง พร้อมกับการส่งเสริมศักยภาพ ของบุคคลากรชาวอินโนเวชั่น การบริหารซัพพลายเชนก็จะไม่ใช่เรื่องยากอีกต่อไป 🌐



ท่ามกลางสภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอย การแข่งขันทางธุรกิจทั้งจากภายในและภายนอกประเทศที่สูงมากขึ้น อีกทั้งปัญหาที่ยังเกิดขึ้นในองค์กรเราเอง ฉะนั้นองค์กรจึงต้องทำทุกวิถีทางเพื่อให้บริษัทและพนักงานเติบโตอย่างมีความสุขไปด้วยกัน เราจึงต้องหาทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต การเพิ่มยอดขายจากลูกค้าเก่าและใหม่ รวมถึงการลดต้นทุนและให้สามารถแข่งขันในตลาดได้ สิ่งที่เราสามารถทำได้เลยคือ การลดต้นทุนจากการสูญเสียและสูญเสียเปล่าในทุกกระบวนการ และอีกสิ่งที่เป็นอีกหนึ่งคือการหาระบบอัตโนมัติเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในด้านการผลิต เพื่อให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยลดต้นทุนการผลิต รวมถึงช่วยลดต้นทุนด้านแรงงานที่เรากำลังประสบปัญหาขาดแคลนแรงงานในปัจจุบัน

#### เริ่มจากปัญหาสู่ความต้องการ (Need)

เมื่อมองเข้ามาในองค์กรเราพบว่าเรายังมีจุดที่ทำให้เกิด ความสูญเสีย ความสูญเสียเปล่า อยู่มากมาย อาทิ ยางเสีย, ยางที่ตกตามพื้น, Machine Downtimes ที่เกิดขึ้นกับเครื่องจักรในกระบวนการผลิต บางเรื่องเกิดจากการทำงานผิดพลาดของพนักงาน ซึ่งเป็นปัญหาที่แก้ไขได้ยากถ้าหากยังต้องพึ่งพาคนในการตัดสินใจ อีกทั้งตัวเครื่องจักรก็ยังมีการทำงานที่ซับซ้อนยากต่อการควบคุมและใช้งาน ส่วนปัญหาด้าน Machine Downtimes ที่พบบ่อยคือเราไม่สามารถตรวจสอบปัญหา และแก้ไขได้เองเนื่องจากเครื่องจักรมีระบบควบคุมการทำงานของเครื่องจักรด้วยระบบ PLC อีกทั้งการนำเข้าเครื่องจักรจากประเทศเยอรมันซึ่งก็ใช้การควบคุมด้วยระบบ PLC and Automation ทั้งหมด เมื่อเกิดปัญหาขึ้นเราก็ไม่สามารถหาสาเหตุและไม่สามารถแก้ไขเองได้ จึงต้องรอผู้ผลิตเครื่องจักรเข้ามาทำการแก้ไขซึ่งต้องใช้เวลาานาน ทำให้เราสูญเสียทั้งเวลาในการผลิตและเสียค่าใช้จ่ายที่สูง และการแก้ไขปัญหาขึ้นนั้นก็เพียงการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้นยังมีโอกาสเกิดขึ้นซ้ำๆ ขึ้นได้อีก ซึ่งทางผู้บริหารของเรามองว่าเทคโนโลยี PLC and Automation จะเป็นคำตอบในการปัญหาเหล่านี้ได้



## จากปัญหาและความต้องการ สู่... ต้นกำเนิด PLC Technology

หลายๆ ปัญหาถูกมอบหมายโดยผู้บริหารให้แต่ละผู้รับผิดชอบรับไปดำเนินการ โดยได้กำหนดเป้าหมายเป็น KPI ในการวัดผลให้ทุกคนอย่างชัดเจน ฝ่าย ICT นั้นได้รับมอบหมายหน้าที่ที่เราสร้างหน่วยงาน PLC ขึ้นมาใหม่อีกหนึ่งหน่วยงาน โดยให้มีบทบาทหน้าที่ในการดูแล แก้ไข ปรับปรุง พัฒนาระบบ PLC และ Automation ให้กับทุกบริษัทและทุกโรงงาน เพื่อลดค่าใช้จ่ายต่างๆ รวมถึงการพัฒนาระบบอัตโนมัติขึ้นมาใช้แทนแรงงานคนที่หายากขึ้นเรื่อยๆ



และนี่จึงเป็นจุดเริ่มต้น  
และก่อกำเนิดทีม PLC  
ขึ้นมาในองค์กรอินโนเวชั่น

เมื่อเราทราบถึงความต้องการของผู้บริหารแล้ว เราจึงเริ่มสร้างหน่วยงาน PLC ขึ้นมาโดยเริ่มจากการบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role and Function) กำหนดคุณสมบัติของคนที่ที่จะเข้ามาทำหน้าที่นี้ให้ชัดเจน เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการคัดเลือกบุคคลากรที่ถูกต้องตั้งแต่แรกเริ่ม และนำมาปมเพาะพัฒนาความรู้และทักษะต่างๆ ให้เพียงพอ และสามารถทำในสิ่งที่เราต้องการให้ได้

## ความรู้เบื้องต้น (Basic Knowledge)

ความรู้เป็นสิ่งสำคัญอย่างมากในการปฏิบัติงาน ดังนั้นเราจึงทำการสำรวจภายในองค์กรก่อนว่ามีเครื่องจักร อะไรบ้างที่ควบคุมด้วยระบบ PLC และแต่ละระบบใช้ PLC ยี่ห้ออะไรบ้าง เช่น เครื่องจักรจากประเทศไต้หวันจะใช้ PLC ของ Mitsubishi, เครื่อง Intermeshing ของ HF จากประเทศเยอรมันจะใช้เทคโนโลยี PLC และระบบ SCADA ของ Siemens สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวบอกว่าเราควรมีความรู้ที่จำเป็นในด้านใดบ้างและเพียงพอต่อการดูแล แก้ไข ปรับปรุง พัฒนา เครื่องจักรและระบบ Automation ของทุกบริษัทและทุกโรงงานในเครืออินโนเวชั่น ซึ่งการมีความรู้ที่ถูกต้องก็จะนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้องเช่นกัน

## หาแหล่งความรู้ที่ถูกต้อง

เมื่อรู้สิ่งที่ควรรู้ ก็ต้องแสวงหาแหล่งความรู้ที่ถูกต้องด้วยเช่นกัน เรารวบรวมความต้องการต่างๆ และเทคโนโลยีที่เราต้องใช้ในทุกโรงงานเข้าไปคุยกับสถาบันไทย-เยอรมัน เพื่อหาหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับทีม PLC ซึ่งสถาบันไทย-เยอรมัน เป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพในการถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตขั้นสูงสู่ภาคอุตสาหกรรมไทย และมีความเชี่ยวชาญในด้าน PLC และ Automation มีความพร้อมทั้งทางด้านบุคคลกรและเครื่องมือที่ใช้ในการฝึกอบรม เมื่อเข้าไปเราได้พบกับอาจารย์ท่านหนึ่ง เราพูดคุยกันถึงเรื่องการจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้กับ

พนักงาน PLC ที่จะรับมาใหม่ว่าจะต้องฝึกอบรมด้านใดบ้างถึงจะมีความสามารถในการดูแลระบบเครื่องจักรที่ควบคุมด้วยระบบ PLC ทั้งหมดที่มีอยู่ในโรงงานของเราได้ แล้วก็ไม่ได้หวังครับเราได้หลักสูตร Basic Course สำหรับพัฒนาทีม PLC ตามที่เราต้องการตามคำแนะนำของอาจารย์ท่านนั้น โดยบางหลักสูตรเราก็ส่งไปอบรมที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานครซึ่งมีความเชี่ยวชาญด้านการสอนโปรแกรม PLC เช่นเดียวกัน

## ขับเคลื่อนเต็มกำลัง (Drive)

ทีม PLC จะเกิดได้อย่างไร ถ้าได้แต่คิดแล้วไม่ทำ ไม่ทำก็ไม่สำเร็จ...เราได้นำเป้าหมายของหน่วยงาน, Role and Function, Competency, หลักสูตรและแผนการฝึกอบรม ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม นำเสนอขออนุมัติงบประมาณและบุคคลากรในการสร้างทีม PLC ตามแนวทางที่เราวางไว้ และก็ได้รับการอนุมัติไปได้ด้วยดี จากนั้นก็เริ่มขับเคลื่อนโดยทาง HR ช่วยสรรหาพนักงานศึกษาจบใหม่ตามคุณสมบัติที่เราต้องการมาให้เราสัมภาษณ์ เริ่มต้นเราโชคดีสองคนในจำนวนผู้สมัครที่มาสัมภาษณ์ เป็นผู้ที่เป็นนักพัฒนา Robot หรือหุ่นยนต์ โดยมีผลงานและรางวัลในการแข่งขันในระดับมหาวิทยาลัย ผลการเรียนพอใช้ แต่ยังไม่เขียนโปรแกรม PLC ไม่ได้ แต่ดวงตาเต็มที่เปี่ยมไปด้วยความต้องการอยากเรียนรู้และอยากทำงานด้านพัฒนาระบบ PLC และการพัฒนาระบบ Automation เราจึงได้รับผู้สมัครสองคนนี้เข้ามาในองค์กรแล้วเราก็เริ่มปฐมนิเทศและฝึกอบรมให้เขาทราบถึง Role and Function, Competency ของเขา รวมทั้งบอกในสิ่งที่เราต้องการและคาดหวังตัวเขาทั้งสองคนว่าทีม PLC นี้สำคัญกับองค์กรอย่างไรก่อนที่จะส่งไปอบรม โดยทั้งสองคนได้ตอบรับและรับทราบหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบเป็นอย่างดี จากนั้นก็ส่งไปอบรมที่สถาบันไทย-เยอรมันและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร ตามหลักสูตรและแผนงานที่กำหนดไว้ โดยทั้งคู่สามารถผ่านการทดสอบหลังจบหลักสูตรการฝึกอบรมได้ด้วยดี และในที่สุดทีม PLC ก็พร้อมปฏิบัติการแล้ว



## ปัญหาหมดไป โดยไม่ต้อง แก้ปัญหาเฉพาะหน้าอีกต่อไป

เมื่อทีม PLC ทั้งสองคนมีความรู้พื้นฐานที่ถูกต้องแล้ว ปัญหาต่างๆ ที่เคยเกิดขึ้นกับทุกโรงงานก็หมดไปเพราะเราสามารถจัดการด้วยตัวเราเองได้ อาทิ ปัญหา Machine downtimes ที่เกิดขึ้นกับเครื่องจักรของโรงงาน PI ,เครื่อง Compression, เครื่อง Injection ของโรงงาน

TNS และ Pattana, เครื่องผลิตเม็ดพลาสติกของโรงงาน IPM ทั้งหมด เราสามารถใช้โปรแกรม PLC ทำการตรวจสอบการทำงานของเครื่องจักร และสามารถปัญหาพร้อมกับทีม Maintenance ของแต่ละโรงงานได้เลย โดยไม่ต้องพึ่งพาผู้ผลิตเครื่องจักร และทำให้เราแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ลดเวลา Machine downtimes ลงไปได้มากกว่าที่เคยหยุดการผลิตรอเป็นวันๆ บางกรณีหยุดรอเป็นเดือนเพราะ Supplier อยู่ต่างประเทศ เมื่อปัญหาเหล่านี้หมดไปก็ส่งผลให้โรงงานสามารถทำการผลิตได้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมากให้กับ Supplier อีกด้วย นี่ก็คือผลของการเรียนรู้อย่างถูกต้องจนนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้องครับ

## พัฒนาคน พัฒนางาน อย่างต่อเนื่อง

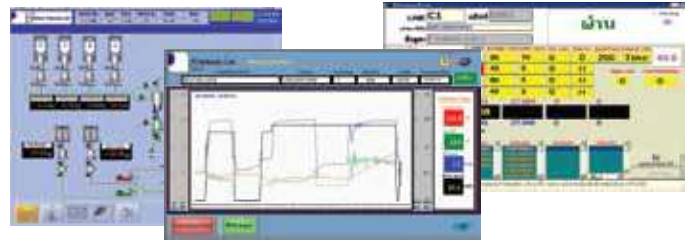
เพียงไม่นานประมาณ 2 ปี กว่าๆ เราก็สามารถดูแลงานด้านระบบ PLC และ Automation ของทุกเครื่องในทุกระบบโรงงานได้ แต่ทีม PLC ของเราไม่ได้ทำแค่ดูแลและแก้ไขปัญหาด้าน PLC แต่เพียงอย่างเดียว เมื่อเรารู้ถึงการทำงานของเครื่องจักรและกระบวนการทำงานทั้งหมดแล้ว **เราก็ต้องยกระดับการพัฒนาระบบอัตโนมัติ (Automation) โดยเราเริ่มพัฒนาโปรแกรมง่ายๆ เพื่อควบคุมการทำงานของเครื่องจักร ให้เป็นระบบอัตโนมัติ** รวมถึงแก้ไขระบบควบคุมการทำงานของเครื่องจักรให้มีระบบป้องกันความผิดพลาดและป้องกันอุบัติเหตุที่เกิดจากการทำงานของพนักงานอีกด้วย **จากนั้นเราเริ่มพัฒนาระบบ Automation ใช้ได้เองในองค์กร**

ระบบอัตโนมัติโครงการแรก เราได้พัฒนาระบบการผลิตแบบอัตโนมัติให้กับโรงงาน PI สาขา 3 โดยการทำงานร่วมกันในฝ่าย ICT โดยทำงานร่วมกับหน่วยงาน PLC, Software และ Network โดยระบบการผลิตแบบอัตโนมัตินี้จะทำงานร่วมกับระบบการผลิตด้วยระบบ KANBAN System หรือ Barcode System ที่พัฒนาโดยทีม Software ของเราเองโดยทำให้ Line ผลิตของ PI สาขา 3 สามารถผลิตได้แบบอัตโนมัติ สามารถทำให้ระบบควบคุมการผลิตและตัดสินใจแทนพนักงานได้จึงทำให้ไม่เกิดปัญหาด้านคุณภาพที่เกิดความผิดพลาดของคนขึ้นอีก อีกทั้งยังสามารถผลิตได้เร็วกว่าเดิมซึ่งเป็นการเพิ่มผลผลิตแบบหนึ่ง ปัจจุบันเราได้ขยายโครงการนี้ไปยังทุกโรงงานแล้ว

## คุ้มค่าทุกการลงทุน

โครงการอัตโนมัติต่างๆ ที่เกิดขึ้นนั้นจะเป็นตัวชี้วัดผลในการลงทุนกับระบบอัตโนมัติและการสร้างทีม PLC ได้เป็นอย่างดี ซึ่งในทุกโครงการที่เราขออนุมัติงบประมาณในการดำเนินงานนั้น เราจะแสดงให้เห็นในสิ่งที่จะได้รับกลับคืนมา และจะใช้เป็นตัวชี้วัดผลงานของทีม PLC ในแต่ละโครงการด้วย เพื่อให้ผู้บริหารมั่นใจได้ว่าแต่ละโครงการที่ลงทุนไปนั้น คุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่ โดยขอยกตัวอย่างอีกโครงการหนึ่งซึ่งเป็นความต้องการของโรงงาน PI ทุกสาขาที่ต้องการนำมาช่วยลดต้นทุนลดปริมาณการใช้กระดาษและหมึกพิมพ์สำหรับเครื่อง Recorder ที่ใช้บันทึกค่าพารามิเตอร์ของการผลิตของทุกๆ Line ผลิตให้กับทุกโรงงาน ซึ่งก็ตรงกับช่วงที่โรงงานเราต้องการลดค่าใช้จ่ายให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยโครงการนี้เราเริ่มทำที่โรงงาน PI สาขา 1 เป็นต้นแบบก่อน โดยชื่อว่า **โครงการ Auto Report** เราสามารถพัฒนา Software ที่ใช้บันทึกและแสดงผลค่าพารามิเตอร์การผลิตมาทดแทนเครื่อง Recorder ได้

โดยได้รับความร่วมมือจากฝ่าย ICT ทั้งทีม PLC, Software และ Network รวมทั้งทีม Process Engineer และ Production ของโรงงาน PI ซึ่งโครงการนี้สามารถช่วยลดต้นทุนให้กับโรงงาน PI เฉพาะสาขา 1 ได้ปีละ 7 แสนกว่าบาท และปัจจุบันเราได้ขยายไปยังโรงงาน PI ทุกสาขาแล้ว



## ความเชื่อมั่น ความภาคภูมิใจ

ฝ่าย ICT เดิมเราก็มีการใช้ค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงระบบ ICT ให้ทันต่อความต้องการขององค์กรมากพออยู่แล้ว ยิ่งเพิ่มทีม PLC ขึ้นมาก็ทำให้ฝ่าย ICT มีการขออนุมัติงบประมาณมากขึ้นยิ่งขึ้นไปอีก สิ่งเหล่านั้นจะไม่ได้อนุมัติเลยถ้าหากเราไม่ได้รับการไว้วางใจ หรือเชื่อใจต่อฝ่าย ICT จากผู้บริหาร มีประโยคหนึ่งจากคุณบัญชาได้กล่าวในที่ประชุมให้ผมและหลายๆท่านฟัง **“แผนก ICT เป็นแผนกที่พี่ไม่เข้าใจเลย และไม่อยากจะเข้าใจด้วยรู้้อย่างเดียวเป็นแผนกที่พี่เงินเยอะมาก ๆ แต่พี่ก็เชื่อว่าแผนก ICT จะสามารถช่วยสร้างสรรค์เทคโนโลยีมาช่วยขับเคลื่อนองค์กรได้”** แน่นนอนถ้อยคำเหล่านี้จะถูกถ่ายทอดถึงทีมงาน ICT ทุกๆ คน เพราะมันเป็นความภาคภูมิใจที่ทุกคนควรได้รับทราบเพื่อเป็นกำลังใจและเป็นแรงผลักดันในการทำงานต่อไป

เทคโนโลยีระบบอัตโนมัติในการผลิตที่ดีที่สุดของอินโนเวชั่นนี้ที่ฝ่าย ICT เราพัฒนาขึ้นเองนั้นอยู่ที่โรงงาน CPL Line D1 (180L) ที่ได้รับการพัฒนาปรับปรุงล่าสุด โดยเป็น Line ผลิตที่มีพร้อมทุกระบบ อาทิ ระบบ SCADA ที่ทำให้ดูการทำงานของระบบและเครื่องจักรได้ ระบบ Auto Mixing และ Auto Feeding ร่วมกับ KANBAN System ที่ทำให้สามารถทำการผลิตได้แบบอัตโนมัติและ ระบบ Auto Report ที่ช่วยบันทึกข้อมูลการผลิตและช่วยลดต้นทุนได้ซึ่งเทคโนโลยีของ Line D1 ของโรงงาน CPL นี้จะมีความสามารถใกล้เคียงกับระบบการผลิตของบริษัท HF ซึ่งเป็นเทคโนโลยีจากประเทศเยอรมัน ถึงแม้จะยังไม่ดีเทียบเท่าแต่ก็ไม่ยากที่จะพัฒนาต่อไป โดยในการพัฒนาเราตั้งใจใช้เครื่องมือพัฒนาตัวเดียวกับระบบของบริษัท HF โดยเราคิดว่าถ้าเรามีความสามารถพัฒนาได้เองเราก็จะมีความสามารถในการ ดูแล แก้ไข ปรับปรุง ระบบเครื่องจักรจากประเทศเยอรมันได้เช่นกัน

ปัจจุบันเรายังได้เข้าร่วมโครงการของรัฐบาลที่ทำงานร่วมกับสถาบันไทย-เยอรมัน โดยเป็นโครงการที่ชื่อว่า โครงการยกระดับความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมการผลิตด้วยเทคโนโลยีอัตโนมัติ โดยเราได้รับผิดชอบเข้าร่วมโครงการพัฒนาและยกระดับวิศวกร/ช่างเทคนิคในระดับผู้ออกแบบและพัฒนาระบบอัตโนมัติอีกด้วย เรามีสองโครงการใหญ่ๆ ที่กำลังทำร่วมกับหน่วยงาน PLC, Engineer, Processing Engineer and Processing Technology พัฒนาเครื่องจักรระบบอัตโนมัติขึ้นมาใช้ในโรงงานของเรา เพื่อยกระดับความสามารถของบุคลากรของเราให้เป็นผู้ออกแบบและพัฒนาระบบอัตโนมัติ และเพื่อให้เป็นอีกย่างก้าวหนึ่งที่จะนำไปสู่การพัฒนาเป็นศูนย์ **“Engineering Excellent Service Center”** ในอินโนเวชั่นของเราซึ่งเป็นเป้าหมายต่อไป





## คุณวิทยานิพนธ์ จิตตะนาดี



มีหลายคนกล่าวไว้ว่า **เทคโนโลยีสามารถเปลี่ยนโลกได้** คำกล่าวนั้น เป็นความจริง และเทคโนโลยีทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมากมาย “เทคโนโลยี” เป็นส่วนหนึ่งของผลกระทบที่เกิดขึ้นกับสังคมในหลายๆ ด้านเป็นทั้งเครื่องมือที่ผลักดันให้ระบบเศรษฐกิจมีการพัฒนา รวมถึงเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำรงชีวิตของมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยีกลายเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาต่างๆ ของมนุษย์ แต่ในขณะเดียวกัน ก็สร้างปัญหารูปแบบใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นด้วย การทำความเข้าใจแนวโน้มการพัฒนาเทคโนโลยีจำเป็นต้องมองในระยะยาวมากขึ้นเพื่อสะท้อนภาพการพัฒนาเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์ด้านบวกมากกว่าจะกลายเป็นผลเสียต่อสังคมโดยรวม

**ถ้าดูจากวิวัฒนาการของเทคโนโลยีที่แบ่งตามระยะเวลา แบ่งได้ 4 ยุค คือ**

ยุคโบราณ ยุคแรกๆ	ยุคกลาง	ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม	ยุคศตวรรษที่ 20
ประมาณ 10,000 ปีก่อนคริสตกาล มนุษย์อยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มเล็กๆ ต้องดิ้นรนหาอาหารด้วยการล่าสัตว์ เพื่อให้ชีวิตอยู่รอด มนุษย์ใช้สิ่งที่มีอยู่ในธรรมชาติ เช่น ไม้ กระดูก ขนสัตว์ ใบไม้ หญ้า เพื่อการดำรงชีวิต	เป็นยุคที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมเครื่องกลไกต่างๆ เช่น ในประเทศจีนใช้ระบบแม่แรงยกสิ่งของ (Hydraulic Engineering) เพื่อใช้กับสิ่งก่อสร้าง	ยุคนี้เทคโนโลยีเจริญก้าวหน้ามากขึ้น เป็นยุคของเทคโนโลยีพลังงาน (Energy Technology) มีการสร้างกังหันลมและใช้พลังไอน้ำ สำหรับการดำเนินงานของเครื่องจักรกล และการค้นพบความรู้เรื่องไฟฟ้าและการคิดค้นการสร้างเครื่องกำเนิดไฟฟ้า	เป็นยุคของการบิน การส่งจรวด ความรู้ทางอิเล็กทรอนิกส์และระเบิดปรมาณู การประดิษฐ์คิดค้นวัสดุใหม่ๆ

จากประวัติที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่าเทคโนโลยี เกิดขึ้นจากการผลักดันของมนุษย์เพื่อความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น หรือบางครั้งมนุษย์ยังพยายามสร้างเทคโนโลยีเพื่ออำนาจของมนุษย์เอง

## กลับมาสู่เรื่องการจัดการเทคโนโลยีของชาว Innovation ของเรา

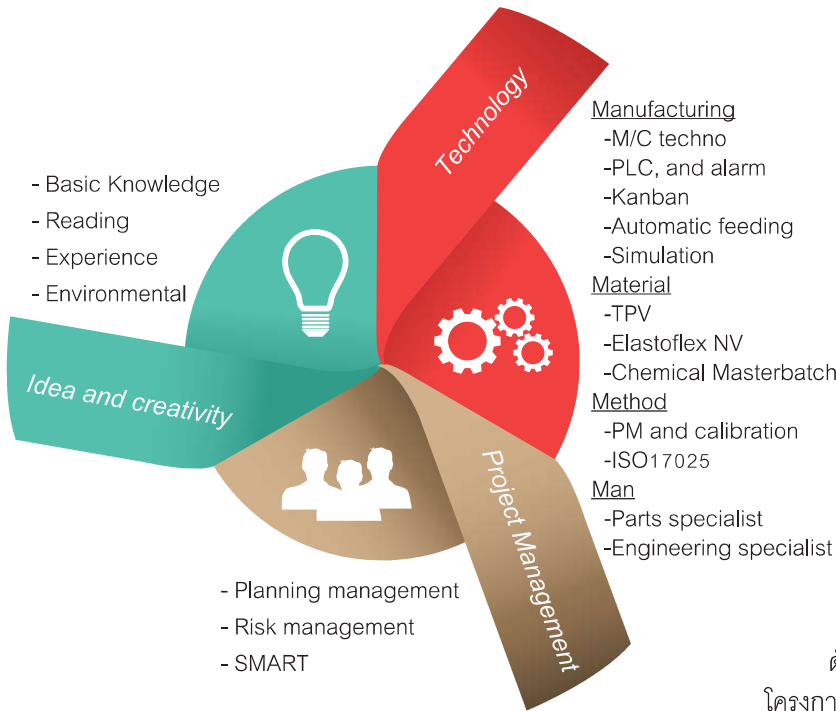
Innovation Group ของเรามีคำขวัญหรือสโลแกนที่สำคัญที่เกี่ยวกับเทคโนโลยี คือ **“Inspiration of Technology”** และจากสโลแกนดังกล่าว ทำให้เราสามารถใช้เทคโนโลยีเป็นหัวทอกในการดำเนินกิจการ ยกตัวอย่าง เทคโนโลยีด้าน Polymer, เทคโนโลยีด้านการผลิต Compound ยางและพลาสติก, เทคโนโลยี Nano และ Nano composite, PLC และ Automatic system และเทคโนโลยีการบริหารที่ **เราได้พัฒนาขึ้นมาใช้ในองค์กรเอง หรือที่เรียกว่า IMS (Innovation management system)**

เมื่อเจาะลึกลงไปในการบวนการจัดการด้านเทคโนโลยี พบว่าแรงผลักดันที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาเทคโนโลยีของอินโนเวชั่นนั้น **เกิดจากแรงผลักดัน 2 แรงด้วยกัน คือ แรงผลักดันทางการเปลี่ยนแปลงของสินค้าที่มีอยู่ตลอดเวลาเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในอนาคต และแรงผลักดันจากการแข่งขันของการตลาด** โดยเฉพาะต้นทุนการผลิตและการจัดการที่ส่งผลต่อราคาของสินค้านั้นเอง



**จากแรงผลักดันทั้งสอง** ทำให้เกิดความจำเป็นต้องในการพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อให้สามารถชนะแรงผลักดันนั้น และส่งผลให้เกิดกระบวนการภายในของอินโนเวชั่นตามมามีกระบวนการเรียนรู้ เพื่อที่จะเกิดการพัฒนา หรือเปลี่ยนแปลง กระบวนการฝึกฝนและปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และ ผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งทางด้านคุณภาพและราคา

กระบวนการเรียนรู้ จำต้องเรียนรู้จากแหล่งที่ถูกต้อง มีพื้นฐานของความรู้ที่แข็งแกร่ง และเรียนรู้ในสิ่งที่ถูกต้องด้วย จากนั้นต้องรู้จักนำเอาองค์ประกอบดังกล่าวมาฝึกฝน ผ่านการทำโครงการต่างๆ พร้อมทั้งติดตามการดำเนินโครงการอย่างใกล้ชิดเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลให้โครงการต่างๆ สำเร็จนั้น อินโนเวชั่น เราได้รวบรวมกลั่นกรองออกมาเป็น กระบวนการบริหารที่เป็นนวัตกรรมของเราเองหรือที่เรียกกันว่า IMS (Innovation management system) *อ้างอิงบทความของคุณรชพร*



## องค์ประกอบที่สำคัญอีก 2 อย่างที่ทำให้เทคโนโลยีสำเร็จได้คือ

### 1. ไอเดียหรือความคิดสร้างสรรค์

ในที่นี้ เราจะกล่าวถึงที่มาของความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งสามารถฝึกฝนได้โดยมีองค์ประกอบดังนี้

a. ความรู้พื้นฐาน คือความรู้ที่ได้มาจากการเล่าเรียนจากทฤษฎีที่ได้รับการพิสูจน์แล้วว่าจริง การเข้าใจความรู้พื้นฐานอย่างถ่องแท้ จะสามารถนำมาประยุกต์และต่อยอด พร้อมทั้งยังอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน พร้อมทั้งยังสามารถกำหนดทิศทางการวางแผนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

b. การอ่าน เป็นการเพิ่มพูนความรู้ใหม่ๆ ทฤษฎีใหม่ๆ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งยังช่วยส่งเสริมไอเดียความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดโครงการใหม่ด้วย

c. ประสบการณ์ที่ได้เก็บสะสม และสังเคราะห์อย่างดีแล้วสามารถนำมาใช้ประกอบกับไอเดียหรือความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้เห็นแนวทางปฏิบัติ หรือประเมินความเป็นไปได้ และความสำคัญของโครงการในอนาคต พร้อมทั้งยังสามารถช่วยแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินโครงการด้วย

d. บรรยากาศและสิ่งแวดล้อม เป็นปัจจัยสำคัญตัวหนึ่งที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ หรือเกิดพลังและความอยากในการผลักดันโครงการให้บรรลุเป้าหมาย

### 2. การบริหารโครงการ

จากที่กล่าวมาข้างต้น เมื่อมีความคิดสร้างสรรค์ มีอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องจักร และงบประมาณที่เหมาะสมแล้ว **การบริหารโครงการเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การพัฒนาเทคโนโลยี หรือผลิตภัณฑ์ประสบความสำเร็จ ซึ่งปัจจัยที่ทำให้การบริหารโครงการสำเร็จ คือ**

a. การวางแผนที่ดี

b. การวิเคราะห์และจัดการความเสี่ยงที่ดีหรือเรียกให้เข้าใจง่าย ๆ คือ การจัดการตามหลัก SMART ซึ่งประกอบด้วย



ดังนั้น เมื่อเราชาวอินโนเวชั่นมีความคิดที่สร้างสรรค์ มีการจัดการโครงการที่ดี การเพิ่มประสิทธิภาพของเทคโนโลยี จึงเป็นสิ่งที่ไม่ยากเกินความสามารถของเรา ไม่ว่าจะเพิ่มประสิทธิภาพของเครื่องจักรการผลิต หรือ ประสิทธิภาพของการบริหารดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น ดัชนีชี้ให้เห็นหรือประสิทธิผลของความมุ่งมั่นในการพัฒนาคือ ผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นภายนอกหรือภายในองค์กร เช่น ระบบ PLC, Auto feeding, Auto packing, การ Simulation และ Auto alarm ต่างๆ ล้วนแล้วแต่เป็นการสร้างสรรค์เทคโนโลยี เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและต้นทุนต่ำที่สุดผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากการสร้างสรรค์เทคโนโลยี ประกอบด้วยผลิตภัณฑ์ TPV, Elastoflex® NV และ Chemical Master Batch เป็นต้น ทั้งนี้กลุ่มบริษัทอินโนเวชั่นยังมุ่งมั่นที่จะพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อเป็น Core Value และสร้างเป็นผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดอย่างต่อเนื่องตลอดไป 🍀





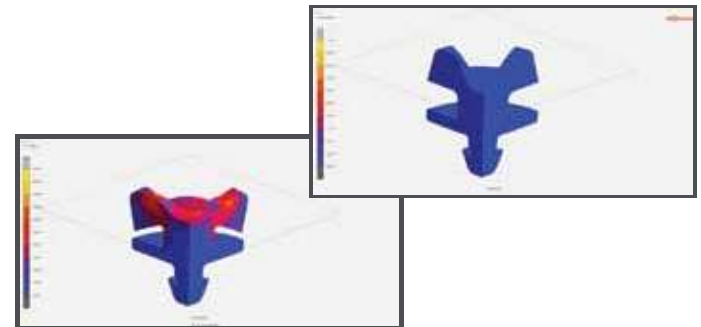
คุณอาทิตยา โยธารักษ์

ถ้าพูดถึง R&D ในตอนนี้ได้มีการขยายตัวเป็นอย่างมาก จากคนในห้องแล็บที่มีเพียง 5 คนอยู่ที่ตึก 2 ชั้น 4 จนมาเป็น 20 คนในปัจจุบัน จากเครื่องจักรไม่กี่เครื่องจนมีเครื่องผสมและเครื่องทดสอบที่หลากหลาย เกือบครอบคลุมงานวิจัยด้านพอลิเมอร์ทั้งหมด แต่เราก็กังไม่หยุดที่จะพัฒนางานวิจัยด้านใหม่ๆ เพิ่มขึ้นเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ผู้บริหารได้วางเอาไว้ นั่นก็คือ สร้างทีม R&D ที่มีศักยภาพและพัฒนาห้องปฏิบัติการวิจัยและพัฒนาของบริษัทให้สามารถเข้าไปช่วยสนับสนุนการทำงานของทุกหน่วยงานในกลุ่มบริษัทอินโนเวชั่น

เริ่มต้นจากการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของฝ่าย R&D ก่อน เดิม R&D จะมีการแบ่งงานออกเป็น 3 ส่วน คือ งานด้านยาง งานด้านพลาสติก และงานด้านนาโนคอมโพสิต แต่เมื่อปลายปีที่ผ่านมา R&D ได้ปรับปรุงโครงสร้างใหม่เพื่อเพิ่มศักยภาพด้านงานวิจัยให้รองรับทิศทางการเติบโตขององค์กรที่วางเอาไว้ โดยที่ฝ่าย R&D ได้แบ่งออกเป็น 5 หน่วยงานดังนี้

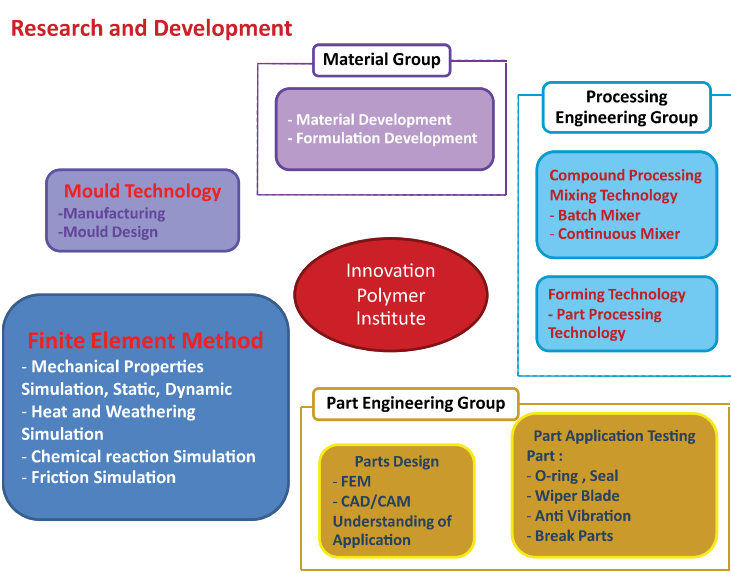
1. Material and Formulation Development
2. Compound Processing Technology and Forming Technology
3. Parts Design – Finite Element Method
4. Parts Application Testing and Mechanical Testing
5. Mould Technology

มีบางส่วนที่เป็นเรื่องใหม่สำหรับ R&D นั่นคือ *Parts Application Testing* เป็นการจำลองการใช้งานจริงของ Parts ที่ผ่านกระบวนการผลิตมาจาก บริษัท ไทย-นิฮอน ซิลส์ โดยจำลองจากเครื่องมืออย่างง่ายเพื่อดูประสิทธิภาพของ Parts ในขณะใช้งานจริง ในส่วน Part design เป็นการออกแบบผลิตภัณฑ์โดยอาศัยการใช้ Finite Element Method เป็นการออกแบบพร้อมจำลองการใช้งานโดยใช้เทคนิคในการจำลองสถานการณ์ (Simulation) ด้วยคอมพิวเตอร์ก่อนที่จะนำไปผลิตชิ้นงานจริงเพื่อลดระยะเวลาในการปรับปรุงพัฒนาและลดค่าใช้จ่ายในการขึ้นรูปชิ้นงานเพื่อใช้ในการทดสอบจริง



ในส่วนของ *Mould Technology* เป็นการออกแบบและผลิตแม่พิมพ์สำหรับขึ้นชิ้นงานต้นแบบ (Prototype) เพื่อให้สามารถผลิตชิ้นงานตัวอย่างและออกแบบแม่พิมพ์ให้แก่ลูกค้าเพื่อใช้ในการผลิตต่อไป งานในส่วนนี้เป็นงานที่ทำหายมากซึ่งฝ่าย R&D ยังไม่มีเครื่องมือและอุปกรณ์ในส่วนนี้เลย จะเห็นว่าแนวทางที่ R&D ได้วางแผนไว้ในปัจจุบันและอนาคตไม่ใช่เรื่องที่ยากเลย แต่ทางทีม R&D มีหลักการดำเนินงานด้วย 4 M คือ Man, Machine, Method และ Material

เริ่มต้นที่การวางบุคลากรให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กรใหม่ เป็นโจทย์ที่ยากพอสมควรเนื่องจาก R&D มีการแบ่งงานที่ชัดเจนตามที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งลักษณะงานเน้นที่ Formulation Development และ Compound Processing Technology and Forming Technology ทั้งด้านพลาสติกและยาง ทำให้เราต้องมองถึงศักยภาพและประสบการณ์ของบุคลากรของ R&D ที่จะเข้ามาทำงานในส่วนงานใหม่นี้ เมื่อเราเลือกบุคลากรได้แล้วก็ต้องมีการวางแผนในการพัฒนาความรู้ใหม่ในด้านต่างๆ ให้กับน้องๆ ซึ่งมีการวางแผน 1 ปี 3 ปี และ 5 ปี พร้อมทั้งวางเป้าหมาย เพื่อให้เรามองเห็นในสิ่งที่เขาต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเอง



ให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ และเพื่อไม่ให้ห้องๆ หลงทิศทางที่เราจะไป ดังนั้นเราจึงมีการสรุปผลงานทุกๆ 2 เดือน เมื่อพบปัญหาจะได้สามารถเข้าไปช่วยแก้ไขปัญหาลักษณะที่ บุคลากรใน R&D ค่อนข้างมีความยืดหยุ่นพอสมควรในการปรับหน้าที่ความรับผิดชอบในรูปแบบใหม่ทุกคนพร้อมที่จะศึกษาและพัฒนาตนเองซึ่งเป็นข้อดีสำหรับ R&D ทำให้เรามีความท้าทายใหม่ๆ เกิดขึ้นเสมอ

หลังจากการเตรียมบุคลากรแล้ว R&D ก็ได้มีการวางแผนเรื่องเครื่องจักร หากมองย้อนกลับไปที่เมื่อ 10 ปีที่ผ่านมาห้องแล็บที่อยู่ติดกัน 4 ชั้น 4 มีเครื่องทดสอบและเครื่องจักร ไม่เกิน 10 เครื่อง แต่ปัจจุบันเรามีเครื่องผสมที่มีประสิทธิภาพ ทั้ง Rotor แบบ Intermeshing และ แบบ Tangential ที่เลือกใช้งานให้เหมาะสมกับยางที่เราจะผสมเพื่อเพิ่มคุณภาพยางคอมปาวด์ให้ได้คุณสมบัติที่ดี มีการซื้อเครื่อง Compression Molding มาใหม่ เป็นเครื่องที่มีระบบ Vacuum ขนาด 150 ตัน เพื่อลดปัญหาฟองอากาศในชิ้นงานและสามารถขึ้นรูปชิ้นงานจาก Mould Prototype เพื่อผลิตชิ้นงานตัวอย่างได้โดยโดยไม่ต้องเสียเวลาเดินทางไปขึ้นรูปที่โรงงาน



Compression Molding



Application Test



ถ้าพูดถึงคุณสมบัติของสินค้าในตลาดอุตสาหกรรมเมื่อก่อนความต้องการของลูกค้ามีเพียงแค่ ความแข็ง และความต้านทานต่อแรงดึงยึด แต่ปัจจุบันมีความต้องการที่ซับซ้อนมากขึ้น ทำให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการทดสอบมีความซับซ้อนตามไปด้วย ขอยกตัวอย่าง Gambi (Packing Seal ในถังน้ำมัน) นอกจากคุณสมบัติพื้นฐาน คือ ความแข็ง ความทนต่อแรงดึงแล้วยังต้องมีการทนต่อน้ำมันประเภทต่างๆ รวมถึงทดสอบ Brittleness Low Temperature ที่อุณหภูมิ -40°C หลังจากที่ทำยางไปแช่ในน้ำมัน E20 ต้องไม่เกิดการแตกหัก สำหรับงานนี้ R&D ต้องทำ Application Test ด้วยการจำลองสถานการณ์การนำไปใช้งานจริงโดยเอาชิ้นงานที่ขึ้นรูปใส่ในชุด JIG ทดสอบด้วยระยะกดลงที่ 40% แช่ใน E20 เป็นเวลา 1 สัปดาห์ที่อุณหภูมิ 60°C จะต้องมีรอยแตกและสารเคมีออกมาจากชิ้นงาน สำหรับงานนี้เครื่องที่เราต้องมีพร้อมคือ Brittleness Tester และมีอีกหนึ่งงานที่น่าสนใจเป็นผลิตภัณฑ์ที่เราตั้งเป้าหมายไว้ นั่นก็คือ Break Parts ในส่วนของ Boot cylinder (อยู่ในส่วนของ Disk break เป็น seal ป้องกันการรั่วของน้ำมัน Break) นอกจากคุณสมบัติพื้นฐานที่ผ่านมาแล้วเราต้องทดสอบว่ายางสามารถทนทานในน้ำมัน Break (DOT 3, DOT4, DOT5.1) โดยคุณสมบัติเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย ยังต้องทนต่อไอโซนความเข้มข้น 80 ppm ที่ 40°C เป็นเวลา 70 ชั่วโมง ต้องไม่มีรอยแตก และต้องผ่านการทดสอบ Dynamic properties ซึ่งเป็นการทดสอบที่สำคัญ เนื่องจากเป็น Seal ประเภท Dynamic seal สำหรับงานนี้เครื่องที่เราต้องมีพร้อม

คือ Ozone Tester และ Dynamic Mechanical Analyzer จากการเติบโตขององค์กรและการขยายตลาดไปต่างประเทศมากขึ้นทำให้งานที่เราได้รับเป็น Part ที่สำคัญแต่ก็มีความยากในการผลิตและทดสอบทำให้เราต้องวางแผนการพัฒนาเครื่องจักรและเครื่องทดสอบให้สอดคล้องกับงานที่ได้รับพร้อมกับคำนึงถึงจุดคุ้มทุนที่สุด

แล้วเราก็มารู้เรื่องของวิธีการทำงานหรือว่า Method ในอดีตช่วงแรกของการเริ่มทำงานทดสอบส่งไปให้ลูกค้าในต่างประเทศ ทาง R&D พบปัญหาว่าผลการทดสอบที่เราทำงานวิจัยผ่านตามสเปค แต่เมื่อส่งไปให้ลูกค้ากลับทดสอบผลไม่ผ่าน ทำให้ R&D เกิดความไม่มั่นใจในผลงานวิจัยและไม่ทราบว่าจะเกิดจากสาเหตุอะไร เมื่อเราตรวจสอบย้อนกลับพบว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลคือ วิธีการทดสอบ ดังนั้น R&D จึงตั้งเป้าหมายในการขอการรับรองมาตรฐาน ISO 17025 ตั้งแต่ 2556



บางคนยังอาจจะไม่เข้าใจว่า ISO 17025 คืออะไร ISO 17025 เป็นข้อกำหนดทั่วไปว่าด้วยความสามารถของห้องปฏิบัติการทดสอบ เป็นมาตรฐานสากลที่ช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถในการทดสอบของห้องปฏิบัติการ จากการได้รับการรับรองมาตรฐานห้องปฏิบัติการของเราได้ก้าวไปข้างหน้าโดยการแจ้งให้โลกรับรู้ว่าคุณสมบัติของการทดสอบเป็นไปตามหลักวิชาการ ยิ่งไปกว่านั้นการได้รับการรับรองเป็นการเปิดประตูสู่ตลาดโลกด้วยเหตุที่ว่าไม่มีความจำเป็นที่จะต้องตรวจสอบผลิตภัณฑ์ซ้ำอีกในประเทศต่างๆ ห้องปฏิบัติการ R&D ได้รับการรับรอง ISO 17025 มีขอบเขตดังนี้ Hardness, Tensile strength, Tear strength, Density ทั้ง JIS และ ASTM ในปี 2558 มีการขยายขอบเขตเพิ่มคือ Heat Resistance และ Liquid Resistance เนื่องจากทั้ง 2 การทดสอบนี้ส่งผลถึงการใช้งานของชิ้นงานในสภาวะและระยะเวลาที่แตกต่างกัน ยกตัวอย่างเช่น ลูกค้ายายใหญ่ต้องการยางเพื่อไปผลิต Seal ที่ใช้ในคันเร่ง เราจำเป็นต้องทดสอบ Heat Resistance เป็นระยะเวลา 1,000 ชั่วโมง ที่อุณหภูมิ 150°C แล้วยากตรงไหนก็แค่ใส่ยางเข้าไปทดสอบในตู้ Oven ทดสอบคุณสมบัติก่อนและหลังจากผ่านไปตามสเปคหรือเปล่า ปกติแล้วผลทดสอบที่เราผ่านตามสเปคแต่ไปทดสอบที่ลูกค้าไม่ผ่าน...เพราะอะไรในเมื่อเครื่องของเราผ่านการสอบเทียบทุกปี เมื่อมาดูรายละเอียดการทดสอบพบว่าลักษณะของตู้ต้องเป็นแบบ Gear type Oven ดังนั้นในการเตรียมชิ้นงานก่อนการทดสอบมีความสำคัญและมีผลกระทบต่อผลทดสอบมาก จะต้องเก็บไว้ที่ชั่วโมงก่อนการทดสอบซึ่งต้องอ้างอิงตามมาตรฐานเป็นหลัก นอกจากเราจะพัฒนาและปรับปรุงใน R&D แล้วนั้น เรายังขยายขยายเข้าไปช่วยพัฒนาและปรับปรุงวิธีการทดสอบให้กับฝ่าย QC ที่โรงงานให้ได้ตามมาตรฐานอีกด้วย



สุดท้ายแต่ก็ไม่ท้ายสุด นั่นก็คือ Material หรือวัตถุดิบที่ใช้ในการวิจัย จากที่ทราบอยู่แล้วว่าปัจจุบันนี้ลักษณะงานที่วิจัยที่ยากและซับซ้อนขึ้น ถ้า R&D ไม่มองหาวัตถุดิบใหม่หรือเกรดใหม่ที่ Supplier มาแนะนำมาทดลองใช้บ้าง บางครั้งคุณสมบัติของวัตถุดิบที่ใช้อยู่อาจจะทำให้งานทดสอบไม่ผ่านก็ได้ ฉะนั้นวัตถุดิบก็เป็นปัจจัยสำคัญเช่นกัน ยกตัวอย่างเช่น งานวิจัยที่ R&D ต้องออกสูตรเพื่อจะนำไปผลิต Seal ที่ใช้ในปล่องไฟที่มีคุณสมบัติต้องทนต่อ Heat Resistance เป็นระยะเวลาเวลานานที่อุณหภูมิสูง พยายามออกสูตรยังไงก็ไม่ผ่าน สุดท้ายก็พบว่าต้องเปลี่ยน Antioxidant ชนิดใหม่ที่ค้นหาใน Internet ซึ่ง R&D เองก็ไม่เคยใช้มาก่อนเลย เราได้รับความร่วมมือจากฝ่ายจัดซื้อวัตถุดิบช่วยหา Supplier ที่ขายวัตถุดิบตัวนี้ ซึ่งของบางอย่างก็ไม่มีขายในเมืองไทย ทางจัดซื้อวัตถุดิบก็จะพยายามหามาให้จนได้ เรานำมาทดลองงานงานนี้ผ่านไปได้ในที่สุด จะเห็นได้ว่าวัตถุดิบที่เราใช้งานปัจจุบันมีราคาสูง เราต้องมองหา Supplier รายใหม่ๆ เพื่อให้ได้ของที่คุณภาพดีเหมือนเดิมแต่ราคาถูกลงเพื่อช่วยลดต้นทุนในการผลิต แต่ก่อนที่จะตัดสินใจเปลี่ยนเราเองก็ต้องนำวัตถุดิบมาทดสอบเพื่อให้มั่นใจว่าคุณภาพดีจริงผ่านการทดสอบตามที่ลูกค้ากำหนด

จากวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร นำมาสู่การตั้งเป้าหมายของทีม R&D มีการวางแผนงาน ติดตามผลงานเป็นระยะและประเมินผลในการทำงาน ในฐานะที่เป็นพี่ใหญ่ของทีม R&D เพื่อให้เป้าหมายของทีมสำเร็จก็ต้องมีการเสริมสร้างในด้านต่างๆ ให้แก่น้องๆ ในทีม ทั้งให้ความรู้เพิ่มเติมด้านที่ยังขาด ดูแลเรื่องเครื่องจักรและเครื่องทดสอบให้เพียงพอและเหมาะสมกับงาน จัดหาและเตรียมวัตถุดิบที่ได้คุณภาพและมีความหลากหลาย ตลอดจนช่วยแนะนำวิธีการทำงานอย่างใกล้ชิด พร้อมทั้งต้องไว้วางใจน้องๆ ในทีมให้ได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย เพื่อสร้างทักษะและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน รวมถึงสร้างความมั่นใจในการทำงาน ที่กล่าวมาทั้งหมดเป็นพลังในการทำงานของทีม R&D เพื่อพัฒนางานสู่ในอนาคต



“ ฝ่ายวิจัยและพัฒนาสั่งสมความรู้และประสบการณ์มายาวนานเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ออกแบบได้ตามความต้องการของตลาดที่มีความซับซ้อนสูงให้กับกลุ่มลูกค้าชั้นนำในอุตสาหกรรมยางและพลาสติก ความเชี่ยวชาญดังกล่าวนี้มีส่วนสำคัญในการช่วยให้บริษัท สามารถคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ล้ำหน้ากว่าเดิม ซึ่งได้ทำให้บริษัทก้าวสู่การเป็นผู้ให้บริการสำหรับกลุ่มผลิตภัณฑ์นี้อย่างครบวงจร ”

## การบริหารงานจัดซื้อวัตถุดิบและ การจัดการความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ

คุณจิระพา พรหมพิทักษ์

### Business Partnership

### การบริหารงานจัดซื้อวัตถุดิบ

ในการผลิตสินค้าขององค์กร จำเป็นอย่างยิ่งจะต้องมีวัตถุดิบ อย่างเพียงพอไม่น้อยเกินไปหรือมากเกินไป เพราะถ้าหากมีวัตถุดิบน้อยเกินไป อาจทำให้วัตถุดิบขาดมือ แต่หากมีวัตถุดิบมากเกินไปจะทำให้มีค่าใช้จ่ายสูงเกินความจำเป็น และจะส่งผลต่อราคาสินค้าต่อหน่วยที่จะมีราคาสูงตามด้วย ในทางการบริหารจำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้วัตถุดิบมีเพียงพอต่อการผลิต การจัดซื้อและการบริหารเกี่ยวกับสินค้าคงคลังจึงเป็นงานหลักอย่างหนึ่งในการประกอบธุรกิจ ซึ่งฝ่ายจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบจะต้องสามารถค้นหาความต้องการเหล่านั้น การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบและวัตถุดิบ หรือแม้กระทั่งการทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้า

## บทบาทของฝ่ายจัดซื้อวัตถุดิบ

แผนกจัดซื้อมีความสำคัญจริงๆ หรือว่าแค่ออก PO และตามของที่สั่งส่งให้ทันเวลาเท่านั้นจริงหรือ?

จัดซื้อทำได้มากกว่านั้น ช่วยลดต้นทุน เพิ่มกำไร ทำให้บริษัทฯ ขายได้ ขายดีก็ได้ เพราะซื้อของมีคุณภาพ ส่งมอบได้ตรงเวลา หาวัตถุดิบใหม่ๆ มานำเสนอบริษัทฯ เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

บทบาทเชิงกลยุทธ์ของการจัดซื้อจัดหา เช่น การดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับที่มาของวัตถุดิบ เพื่อสนับสนุนจุดมุ่งหมายโดยรวมขององค์กร การเข้าถึงแหล่งซื้อใหม่ๆ วัตถุดิบชนิดใหม่ๆ เทคโนโลยีใหม่ๆ บริการใหม่ๆ ที่มีคุณภาพและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร แหล่งอุปทานใหม่ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

### ความสำคัญของฝ่ายจัดซื้อ

ฝ่ายจัดซื้อถือเป็นศูนย์ต้นทุนหลักที่สำคัญที่สุดแห่งหนึ่งขององค์กรโดยเฉพะขององค์กรที่มีการผลิต (Manufacturing) สามารถส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์สุดท้าย (ทำให้สูงกว่าที่กำหนด) ช่วยส่งเสริมกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ การตอบสนอง และการสร้างความแตกต่าง



ความเชื่อมโยงของงานจัดซื้อกับงานอื่น

**พันธกิจของการจัดซื้อจัดหา** คือ การให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ วัตถุดิบ และการบริการ ที่ต้องการโดยฝ่ายผลิต ณ เวลาที่ถูกต้อง ราคาที่ถูกต้อง สถานที่ที่ถูกต้อง ปริมาณ และคุณภาพที่ถูกต้อง

### ความรับผิดชอบของแผนกจัดซื้อ

เมื่อองค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องมีการซื้อ แผนกจัดซื้อจะต้องพยายามจัดซื้อให้ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดซื้อ โดยการจัดซื้อที่ดีที่สุดจะต้องคำนึงถึงประเด็นสำคัญ ดังนี้



### การจัดการความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ

สำหรับความหมายของการจัดการสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ (Supplier Relationship Management: SRM) ความหมาย หมายถึง การทำงานร่วมกันในระยะยาวในฐานะหุ้นส่วน นับตั้งแต่การแลกเปลี่ยนข้อมูล เทคโนโลยี ตลอดจนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกัน เพื่อก่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย

การที่จะทำการจัดซื้อจัดหาสินค้าหรือวัตถุดิบชนิดใดชนิดหนึ่งนั้น กลยุทธ์หนึ่งในการสร้างความได้เปรียบก็คือการสร้างและการพัฒนาผู้ส่งมอบซึ่งฝ่ายจัดซื้อได้ทำงานร่วมกันกับฝ่ายควบคุมคุณภาพ และโลจิสติกส์ ที่โรงงาน เพื่อที่จะมีการพัฒนาผู้ส่งมอบของเรา ให้ไปสู่ผู้ส่งมอบในฐานะหุ้นส่วน Partnership supplier

### การพัฒนาผู้ส่งมอบ (Supplier development) มีวัตถุประสงค์คือ

1. เพื่อให้เกิดแนวความคิดและความสัมพันธ์ในการทำงานแบบ Win-win ที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับตัวบริษัท และผู้ส่งมอบ
2. การพัฒนาเพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาไปสู่ผู้ส่งมอบในฐานะหุ้นส่วน (Partnership Supplier)
3. สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

### วิธีการดำเนินการพัฒนาผู้ส่งมอบ





## ประเภทของผู้ส่งมอบ

แบ่งผู้ส่งมอบออกเป็น 4 ประเภทหลักๆ ตามความสัมพันธ์ระหว่างผู้ส่งมอบกับธุรกิจ

### 1. ผู้ส่งมอบที่ผ่านการคัดเลือก (Approved Supplier)

เป็นผู้ส่งมอบที่ผ่านกระบวนการคัดเลือกของบริษัทในเบื้องต้น และได้รับการยอมรับให้อยู่ในรายชื่อของผู้ส่งมอบของบริษัท โดยมักจะมีคุณสมบัติดังนี้

- วัตถุประสงค์หรือสินค้าของผู้ส่งมอบมีลักษณะตรงตามข้อกำหนด และคุณสมบัติที่กำหนดไว้ของบริษัท
- ราคาขายเป็นราคาที่ยอมรับได้ในตลาด
- ผู้ส่งมอบมีความสามารถที่จะส่งสินค้าหรือวัตถุประสงค์ได้ตรงตามเวลาและปริมาณที่ต้องการ

### 2. ผู้ส่งมอบระดับต้น (Preferred Supplier)

เป็นผู้ส่งมอบที่ดำเนินธุรกิจกับบริษัทอยู่แล้วโดยมีการจัดส่งสินค้าหรือวัตถุประสงค์อย่างสม่ำเสมอ ตอบสนองความต้องการของบริษัทได้เป็นอย่างดี ตรงเวลา คุณภาพสินค้าตามข้อกำหนด และราคาที่เหมาะสม แต่มีคุณลักษณะพิเศษที่นอกเหนือจากประเภทที่ 1 ดังนี้

- เมื่อบริษัทปรับเปลี่ยนเงื่อนไข ในการสั่งหรือส่งมอบสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นได้ดี
- หากเกิดปัญหาต่อการส่งมอบจะแจ้งเตือนปัญหานั้นให้กับลูกค้าล่วงหน้าก่อนเกิดปัญหา เพื่อให้ลูกค้าได้เตรียมตัวปรับปรุงการผลิตหรือวางแผนรองรับอื่นๆ
- เป็นผู้ส่งมอบที่มีห้องทดสอบสินค้า ก่อนส่งให้กับลูกค้า และมีใบรับประกันรับรองคุณภาพของสินค้าให้กับลูกค้าด้วย
- ผู้ส่งมอบนี้จะอยู่ในข่ายที่ต้องการจะพัฒนาความสัมพันธ์ในระยะยาวกับบริษัทลูกค้าตนเอง

### 3. ผู้ส่งมอบที่ได้รับการยอมรับ (Certified Supplier)

เป็นผู้ส่งมอบที่มีระบบคุณภาพที่สามารถทดแทนระบบคุณภาพของบริษัทได้ ทำให้บริษัทไม่ต้องมาตรวจสอบสินค้าหรือวัตถุประสงค์ที่ส่งมาซ้ำอีกครั้ง เช่น

- ในกรณีส่งมอบวัตถุประสงค์หรือสินค้าบริษัทก็ไม่จำเป็นต้องมาสุ่มตรวจซ้ำและสามารถนำเข้าสู่กระบวนการผลิตได้เลย
- ผู้ส่งมอบนี้เป็นผู้ส่งมอบที่ได้รับความไว้วางใจสูงมากในด้านคุณภาพของสินค้าหรือวัตถุประสงค์ ซึ่งจะไม่เกิดกรณีการส่งคืนสินค้าหรือวัตถุประสงค์
- เป็นผู้ส่งมอบที่มีข้อตกลงในอันที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ไปสู่ความสัมพันธ์ระยะยาวต่อไป

### 4. ผู้ส่งมอบที่อยู่ในฐานะหุ้นส่วน (Partnership Supplier)

เป็นผู้ส่งมอบที่มีปริมาณการซื้อขายมากที่สุดและมีการดำเนินงานร่วมกันในฐานะหุ้นส่วนที่จะได้ประโยชน์ร่วมกันจากการซื้อขายสินค้าหรือวัตถุประสงค์ ตลอดจนการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กันอยู่โดยธรรมชาติ รวมถึงการร่วมมือกัน เช่น การวางแผนการส่งมอบ การร่วมกันพัฒนาสินค้าใหม่ เป็นต้น

นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการคิดริเริ่มเอาเทคโนโลยีต่างๆ มาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ลูกค้า มีการดำเนินการวิจัยร่วมกัน หรือมีการให้ความรู้ด้านเทคนิคของสินค้าหรือวัตถุประสงค์เพื่อทำให้เกิดสามารถนำไปปรับปรุงและพัฒนาสินค้าของบริษัทได้

## กระบวนการในการพัฒนาผู้ส่งมอบ



หุ้นส่วน (Partnership) ทั้งสองฝ่ายจะผูกพันกันในระยะยาวต่างไว้วางใจซึ่งกันและกันมีวัตถุประสงค์ร่วมกันชัดเจน ทั้งสองฝ่ายยินดีจะร่วมธุรกิจไปด้วยกัน ทั้งเรื่องความเสี่ยงและประโยชน์จากการมุ่งสู่การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการสร้างผลกำไรร่วมกัน



# Power of Economic Efficiency



คุณอภิเศรษฐ์ เมธกุลอภินันท์

สวัสดีครับ ณ วันที่คุณหมิตามหน้าจอเมื่ออีกระบุว่า 35 องศา เพียงแต่ความรู้สึกในช่วงนี้มันร้อนจนไม่แน่ใจในตัวเลขที่เห็นครับ คือเหมือนมันน่าจะมากกว่านั้นไปมากครับ



ท่ามกลางสภาพอากาศที่ร้อนแรงนี้ครับคุณหมิตามในด้านต่างๆ ก็ร้อนไม่น้อยหน้ากันเลยทีเดียว เริ่มจากกระแสและข่าวต่างๆ ทั่วโลกกันนะครับ ณ วันที่เราคุยกันอยู่นี้สหภาพยุโรปยังคงมีความกังวลในเรื่องประเทศสมาชิกของตนเองไล่เรียงตั้งแต่ผลจากการออก QE ที่ผลไม่เป็นไปตามคาดการณ์รวมทั้งเรื่องการจ่ายชำระหนี้ของประเทศกรีซก็ยังคงไม่มีทีท่าว่าจะมีทางออก ที่ปลายทางอุโมงค์ก็ยังคงไม่สดใสัก อีกทั้งปัญหาทางเศรษฐกิจในแต่ละประเทศในกลุ่มเองก็ยังคงมีมาอย่างต่อเนื่อง

ข้ามฝั่งมาทางด้าน อเมริกา ก็ยังคงต้องแก้ปัญหาภายในกันแบบรายวันทั้งตัวเลขเศรษฐกิจที่ไม่ค่อยจะสู้ดีนัก ซึ่งดูได้จากการที่ประธานธนาคารกลางเคยออกมาพูดถึงเรื่องเศรษฐกิจภายในประเทศที่เข้มแข็งขึ้น ถึงขั้นความพร้อมที่จะขึ้นอัตราดอกเบี้ยแต่แล้วก็ยังไม่สามารถดำเนินการได้ อีกทั้งบทบาทผู้รักษาความยุติธรรมของโลกในการร่วมต่อต้านการสู้รบกับกลุ่ม IS ซึ่งก็ยังไม่สามารถจัดการได้

ส่วนในภูมิภาคเราก็มีเหตุการณ์เกิดขึ้นตั้งแต่การเกิดแผ่นดินไหวของประเทศเนปาล ซึ่งจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมีการคาดการณ์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นว่าจะต้องใช้เงินจำนวนมหาศาลเพื่อฟื้นฟูถึง 11,000 ล้านดอลลาร์ด้วยกันเลยทีเดียว

ส่วนประเทศไทยก็มีเหตุการณ์เกิดขึ้นมากมาย เริ่มตั้งแต่การเร่งแก้ปัญหาด้านต่างๆ ของท่านนายกรัฐมนตรี ตามคำขวัญ **“คืนความสุขให้ประชาชน”** ไล่เรียงตั้งแต่การปราบทุจริตของข้าราชการในทุกระดับ, การเร่งลงทุนในโครงการพื้นฐานขนาดใหญ่, การทวงคืนสมบัติชาติทั้งสัมปทาน, ท่อก๊าซ, ผืนป่า รวมไปถึงสัญญาเช่าที่ดินต่างๆ



จากเหตุการณ์ต่างๆ ข้างต้นล้วนแต่มีผลต่อคุณหมิตามทางเศรษฐกิจในปัจจุบันทั้งสิ้น ทั้งๆ ที่ท่านรัฐมนตรีผู้ที่รับผิดชอบโดยตรงจะออกมาบอกว่าแนวโน้มเศรษฐกิจประเทศไทยตอนนี้ดีขึ้นแล้วก็ตาม แต่ก็ไม่สามารถทำให้เอกชนและประชาชนทั่วไปเห็นพ้องแบบนั้นไปได้ จะเห็นได้จากตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจนั้นใช้ต่างกันตลอด ที่ผ่านมาก็ภาครัฐมักจะทำถึงตัวเลข GDP หรือดัชนีผู้บริโภค, ดัชนีภาคการผลิต เป็นตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจ แต่ประชาชนทั่วไปมักจะใช้ความรู้สึกของเงินในกระเป๋า หรือ ราคาสินค้าจำเป็น เป็นตัวชี้วัดแทน เช่น ราคาไข่ไก่, การใช้บริการโรงรับจำนำ หรือ ยอดการจำหน่ายบะหมี่กึ่งสำเร็จรูป เป็นต้น

ดังนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเริ่มจากความเข้าใจและจริงจัง แสดงข้อมูลที่แท้จริงและคุยกันอย่างตรงไปตรงมา และต้องช่วยกันกำหนดนโยบายเพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน เพราะดังที่ผ่านมามีครั้งหนึ่งประเทศไทยเคยเป็นประเทศที่ได้ชื่อว่า **“เสือตัวที่ 5 แห่งเอเชีย”** แต่แล้วในเวลาต่อมากลับกลายเป็น **“แมวขี้โรค”** จนชื่อประเทศไทยได้เป็นที่รู้จักของทั่วโลกในฐานะที่เป็นต้นเหตุของวิกฤติการเงินในชื่อ **“วิกฤติต้มยำกุ้ง”**

และจากช่วงที่ผ่านมานั้นรัฐบาลก่อนหน้าได้พยายามจัดทำนโยบายประชานิยมต่างๆ ออกมามากมาย เช่น นโยบายบ้านหลังแรก, นโยบายรถยนต์คันแรก, กองทุนหมู่บ้าน ฯ

จากนโยบายที่กล่าวมา ทำให้เราได้เห็นวิธีการ วิธีคิด และพฤติกรรมที่แปลกๆ มากมาย เช่น คนแย่งกันจองซื้อรถเพื่อใช้สิทธิ์ดังกล่าวต่างๆ ที่อาจจะเป็นคนที่ไม่มีความจำเป็นจริงๆ ในการใช้รถยนต์หรือกระทั่งคนที่เพิ่งเริ่มทำงานใหม่ๆ ก็สามารถมีรถยนต์ได้จนเกิด



เกิดปรากฏการณ์ต้องรอรับรถกันข้ามปี อีกทั้งหลักเกณฑ์ในการให้สินเชื่อก็ลดความเข้มข้นลงมาก



หรืออย่างกองทุนหมู่บ้านที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุน เพื่อให้ดำเนินธุรกิจได้สะดวกขึ้น และเป็นประโยชน์ต่อคนในชุมชนนั้นๆ ได้โดยตรง แต่กลับกลายเป็นว่ามีบางคนกู้เงินมาใช้ผิดวัตถุประสงค์ เช่น กู้เงินมาซื้อโทรศัพท์, จักรยานยนต์ เป็นต้น ทำให้กองทุนนี้ไม่ได้ใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

เมื่อยุบายต่างๆ ไม่ได้มีกระบวนการจัดการรวมถึงให้ความรู้ความเข้าใจที่เพียงพอแล้ว จึงนำมาสู่การใช้ประโยชน์ที่ไม่ถูกต้องคล้ายๆ กับการค่อยๆ สร้างความเคยชินแล้วสุดท้ายก็เกิดเป็นปัญหาสะสม เช่น ปัจจุบันวัยรุ่นเริ่มไม่สนใจทำการเกษตรแต่มุ่งที่จะไปเป็นหนุ่มสาวโรงงานหรือออฟฟิศ เพราะทำงานสบายกว่าไม่ต้องรอฟ้าฝนเหมือนกับรุ่นปู่ย่าหรือพ่อแม่เรา กันครับ ผลกระทบที่มีต่อหนุ่มสาวออฟฟิศ เช่น โรคอ้วนลงพุง, โรคปวดเมื่อย ตาม คอ-ป่า-ไหล หรือที่เรียกกันว่า ออฟฟิศซินโดรม

จากปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบรวมถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ถ้าจะเปรียบเทียบประเทศไทยกับร่างกาย แล้วนั้น ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นคงเทียบได้กับโรคต่างๆ ที่พึ่งตรวจพบ ซึ่งถ้าพบว่ามีโรคร้ายแรงรวมเร้าอยู่ เช่น ความดัน เบาหวาน หัวใจ มะเร็ง และเลือดไหล ซึ่งถึงแม้จะพบว่าโรคที่รุนแรงมากมายนี่ก็ตามอย่างแรกที่เราจะต้องทำคือ ตั้งสติแล้วค่อยๆ จัดลำดับของปัญหาและแก้ไปทีละโรค จะเห็นว่าโรคมะเร็งและหัวใจร้ายแรงมาก แต่บางครั้งเราอาจจะต้องรีบแก้ปัญหาเลือดไหลก่อนเพราะถ้าเลือดไหลไม่หยุดก็สามารถทำให้เราเสียชีวิตก่อนโรคมะเร็งซะอีก

ดังนั้น จากสภาวะเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นรอบตัวเราทั้งจากประเทศเพื่อนบ้านและภายในประเทศเราเองก็ตาม สิ่งที่เราต้องฝึกเพื่อรับมือคือ



ซึ่งเห็นได้จากตัวอย่างการรวมกลุ่มของเกษตรกรในหลายๆ พื้นที่ที่ได้รวบรวมกันปรับพฤติกรรมและค่านิยม ที่ไม่เหมาะสม รวมทั้งการน้อมนำพระราชดำรัสทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้และทำให้ชีวิตดีขึ้น

สำหรับพวกเราชาวอินโนเวชั่นก็มีสิ่งที่เราสามารถจะร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติได้ เช่น วัฒนธรรม 9 ข้อ ซึ่งผมเชื่อว่าจะช่วยทำให้อินโนเวชั่นเราเติบโตอย่างแข็งแกร่งท่ามกลางปัญหาที่รุมเร้าดังในปัจจุบันนี้ครับ

### วัฒนธรรมของ INNOVATION GROUP

- มีความกระตือรือร้นในการทำงาน
- กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าทำ
- ความเป็นผู้นำสูง
- มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย
- มองถึงผลประโยชน์ของบริษัท
- สร้างธุรกิจที่มีคุณค่า
- มองกว้างและไกล
- เปิดเผยเปิดใจด้วยการสื่อสารสัมพันธ์กับคนรอบข้าง
- มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกระดับชั้น

30 มิถุนายน 2554

#### ประสิทธิภาพเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Efficiency)

ในทางเศรษฐศาสตร์คือการใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้เกิดผลสูงสุด ประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจจะเป็นการจัดสรรทรัพยากรการผลิตและสินค้าหรือบริการต่างๆ ที่ทำให้ผู้บริโภคได้รับความพึงพอใจสูงสุด การจะเกิดประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจได้นั้นสิ่งที่สำคัญจะต้องมีการใช้ทรัพยากรโดยมีต้นทุนค่าเสียโอกาสต่ำสุด ซึ่งหมายความว่าได้ผลผลิตสูงสุดจากทรัพยากรที่กำหนดให้ หรือ ใช้ทรัพยากรน้อยสุดจากผลผลิตที่ได้รับ



# Power of Innovation by Coaching Culture



## คุณอดิศักดิ์ มั่นคง

ตลอดระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา ต้องยอมรับว่ากระแสการพัฒนาบุคลากรที่มาแรงที่สุดในประเทศไทยคงหนีไม่พ้น **การโค้ช (Coaching)** สมาพันธ์โค้ชนานาชาติ (International Coach Federation: ICF) ให้คำจำกัดความของ “การโค้ช” ว่าหมายถึง ความร่วมมือของผู้ที่ทำหน้าที่โค้ชและผู้ที่ได้รับการโค้ช ผ่านกระบวนการท้าทายความคิดและจุดประกายให้ผู้ที่ได้รับการโค้ชเห็นโอกาสและเกิดแรงบันดาลใจในการตั้งหรือใช้ศักยภาพของตนเองเพื่อสร้างความสำเร็จทั้งในเรื่องส่วนตัวและในเรื่องงาน

โดยในปี 2558 ซึ่งเป็นปี Power of Innovation, Power of Success ผู้บริหารของกลุ่มบริษัทอินโนเวชั่น ได้เห็นความสำคัญของกระบวนการโค้ช (Coaching) ซึ่งเป็นเครื่องมือใหม่ที่จะสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรของเรา จึงได้ส่งผมเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรการโค้ชวิถีไทย ซึ่งจัดขึ้นโดยสมาคมการโค้ชวิถีไทย หรือเรียกอย่างย่อว่า Thai Coach ซึ่งความหมายของการโค้ชของ Thai Coach คือการเป็นเพื่อนชวนคิด ให้ผู้รับการโค้ชหรือที่เรียกว่า โค้ชชี (Coachee) เห็นเป้าหมายที่ตนเองต้องการพัฒนาด้วยตนเอง และวิเคราะห์ศักยภาพปัจจุบันเปรียบเทียบกับเป้าหมายว่ามีความห่างไกลกันมากน้อยเพียงใดด้วยตนเอง รวมทั้งค้นหาวิธีการ เครื่องมือ แผนงานต่างๆ ที่จะทำให้ตนเองไปสู่เป้าหมายได้ด้วยตนเอง และที่สำคัญที่สุดคือการยอมรับตนเองที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการคิด ความเชื่อ หรือทัศนคติต่อมุมมองการพัฒนาต่างๆ ด้วยตนเอง โดยโค้ชเป็นเพียงเพื่อนชวนคิด ใช้คำถามที่ทรงพลังในกระบวนการโค้ชซึ่งเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายที่ผู้รับการโค้ชกำหนดไว้ โดยหลักการพื้นฐาน 3 ประการของการโค้ชวิถีไทย คือ **สติ กัลยาณมิตร และ ดุลยภาพ** พออธิบายกระบวนการโค้ชซึ่งมาถึงตรงนี้ อยากเสริมเครื่องมือต่างๆ เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างให้เห็น ดังนี้



## Training

แปลเป็นไทยว่า “การฝึกอบรม”

ซึ่งพนักงานและผู้จัดการส่วนใหญ่ในองค์กรบ้านเรามีความเข้าใจคำนี้ตรงกันมากที่สุด ความหมายง่ายๆ ของคำนี้ก็คือ การที่พนักงานไปเข้าชั้นเรียนที่มีการเรียนการสอน เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ ทักษะในการทำงานด้านต่างๆ เป้าหมายของการฝึกอบรมก็คือการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะใหม่ๆ ให้กับพนักงาน โดยอาศัยวิทยากร และผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ด้านนั้นมาถ่ายทอดให้ฟังกัน



## Consulting

คือ “การให้คำปรึกษา”

เป็นลักษณะที่ผู้ให้คำปรึกษา (Consultant) จะต้องเป็นผู้รู้ลึก รู้จริงในเรื่องที่ให้คำปรึกษานั้นๆ เคยประสบความสำเร็จในการพัฒนาด้านนั้นๆ และนำความรู้ ทักษะที่มีมาถ่ายทอดและกำหนดแผนการพัฒนาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในวิธีการ แนวทาง และ เครื่องมือที่ Consultant เป็นผู้กำหนดขึ้น



## Counseling

คือ “การเยียวยา”



คำนี้จริงๆ แล้วแตกต่างกับสองคำข้างต้นค่อนข้างมาก แต่ก็เห็นหลายคนใช้ปะปนกันไปมาเหมือนกัน การ Counseling นั้น เป็นการเยียวยาด้วยการรับฟังอย่างเข้าใจในปัญหาที่เขาประสบอยู่ โดยเน้นไปที่การแก้ปัญหาในอดีตที่ผ่านมา เป็นการช่วยให้พนักงานสามารถที่จะก้าวผ่านปัญหาในอดีตที่อาจจะส่งผลต่อผลงานในอนาคต แต่ถ้าเป็นการ Consulting และ Coaching จะเน้นไปที่อนาคตเพื่อจะดูว่าเราจะทำให้พนักงานไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างไร ด้วยวิธีการใดบ้าง มุ่งเป้าหมายในอนาคตเป็นหลัก



ลักษณะของการเป็นพี่เลี้ยงก็คือเป็นการนำเอาผู้ที่มีประสบการณ์มากๆ และมีทัศนคติดีมากๆ มาให้คำแนะนำถึงแนวทางต่างๆ ในการทำงาน โดยเน้นไปที่ให้คนๆ นั้นเป็นตัวอย่างที่ดี (Role Model) เพื่อที่จะทำให้พนักงานเข้าใจวิธีการและแนวทางในการทำงานมากขึ้น แต่คำว่า Coaching นั้น คนที่เป็น Coach อาจจะไม่จำเป็นต้องรู้คำตอบทุกอย่าง แต่ต้องมีความสามารถที่จะช่วยให้พนักงานหาคำตอบนั้นได้ด้วยตนเอง

ที่ยกตัวอย่างมาให้ทุกท่านเห็นนั่นคือเครื่องมือสำคัญหลายๆ ในการพัฒนาบุคลากร (ยังไม่หมดนะครับมีอีกหลายเครื่องมือมาก) จะเห็นว่าทุกตัวนั้นไม่ได้มีการมุ่งเน้นการพัฒนาด้วยตนเองในทุกๆ ด้านอย่างการโค้ช (Coaching) ดังนั้น จากที่กล่าวมาโดยส่วนตัวมีความเห็นว่าหากเราต้องการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้มีความเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืนและเท่าทันสถานการณ์การเติบโตของกลุ่มบริษัทอินโนเวชั่น กระบวนการโค้ช (Coaching) จึงเป็นเครื่องมือหนึ่งในบรรดาหลายเครื่องมือที่สามารถใช้ตอบโจทย์ข้อนี้ได้ คำถามคือ **แล้วเราจะทำอย่างไรจึงจะสร้างวัฒนธรรมการโค้ชภายในองค์กรของเราได้?**

ผมขอหยิบยกหนังสือที่ชื่อว่า **“Making Coaching Work: Creating a Coaching Culture”** โดย David Clutterbuck และ Davis Megginson ระบุว่า “การโค้ชเป็นรูปแบบการบริหารที่โดดเด่นรูปแบบหนึ่ง และเป็นวัฒนธรรมสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ซึ่งหมายถึงการประสบความสำเร็จทั้งในเชิงธุรกิจและในเชิงการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่ต้องดำเนินไปคู่กัน และขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดไม่ได้” ในบางส่วนของหนังสือเล่มนี้ได้แนะนำไว้ด้วยว่าหากองค์กรต้องการสร้างวัฒนธรรมการโค้ชให้เกิดขึ้น จำเป็นต้องดำเนินการดังต่อไปนี้

### (1) กำหนดหน้าที่ในการพัฒนาคนเป็นส่วนหนึ่งในความรับผิดชอบของหัวหน้างานทุกระดับชั้น

ในข้อนี้กลุ่มบริษัทอินโนเวชั่นได้ระบุบทบาทของผู้บังคับบัญชา (Managerial Description) ไว้ในเอกสารบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ในหัวข้อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ซึ่งต้องไปประมวลผลกันต่อว่ามีความใกล้เคียงกับสิ่งที่กล่าวมามากน้อยเพียงใด

### (2) มีขั้นตอน กฎเกณฑ์ และกระบวนการที่ชัดเจนในการพัฒนาคนและมีการติดตามประเมินผลรวมทั้งมีการวัดความสำเร็จอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม

ในข้อนี้กลุ่มบริษัทอินโนเวชั่นได้สร้างระบบการประเมินผลแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานซึ่งปรับใช้มาแล้วเป็นระยะเวลา 3 ปี และยังคงมีการพัฒนาระบบและเพิ่มเติมการสื่อสารต่อไป เพื่อให้สามารถได้ระบบที่มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นในทุกๆ ปี

### (3) กำหนดให้การพัฒนาตนเองและการพัฒนาผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผลงาน (KPI) และนำไปรวมไว้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผล การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัล

ความท้าทายในข้อนี้จะควบคู่ไปกับการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

### (4) การเปลี่ยนแปลงเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูงต้องมุ่งมั่น (Commitment)

ที่จะผลักดันให้วัฒนธรรมแบบนี้เกิดขึ้นและที่สำคัญต้องทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดีให้เห็นอย่างชัดเจน สม่่าเสมอ ในข้อนี้คณะผู้บริหารเห็นความสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมการโค้ชเป็นอย่างดี เพราะพนักงานคือ ทรัพย์สินที่มีคุณค่าที่องค์กรต้องพัฒนาและรักษาไว้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการขับเคลื่อนองค์กร การเรียนรู้เรื่องการโค้ชจึงเกิดขึ้น และจะต้องนำมาต่อยอดพัฒนาให้เกิด Inter Coach ในอนาคตอันใกล้

### (5) มีการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan – IDP)

มีการติดตามความคืบหน้าเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ โดยกำหนดการพัฒนานี้เป็นความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างหัวหน้างานโดยตรงและตัวพนักงานเอง โดยมีหน่วยงาน HRM & HRD เป็นฝ่ายสนับสนุนและอำนวยความสะดวก ในข้อนี้เราจะต้องเพิ่มการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างเข้มข้นระหว่าง Line Manager และ HRM & HRD เพื่อสร้างแนวร่วมการพัฒนาอย่างยั่งยืน หรือ ที่เรียกว่า **คู่หูทางยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากร (HRD Strategic Partner)**

แนวทางทั้ง 5 ข้อนี้ เป็นแนวทางซึ่งแฝงเร้นด้วยคำถามทรงพลัง (Powerful Question) ความท้าทายคือเราต้องวิเคราะห์ให้ได้ว่าเราอยู่ในสถานะใด และจะต้องพัฒนาอะไรบางอย่างเพื่อให้เกิดวัฒนธรรมการโค้ชในองค์กร จากประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้ในสมาคมการโค้ชวิถีไทย ทำให้ผมได้ทำความรู้จักโค้ชต้นแบบของเมืองไทย ซึ่งปัจจุบันมี 4 ท่าน คือ โค้ชเกรียงศักดิ์ นิธิพัฒนาศัย (Executive Coach อันดับหนึ่งของเมืองไทย) โค้ชพจนารถ ชีบังเกิด (Life & Executive Coach อันดับหนึ่งของเมืองไทย) โค้ชอภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา (ผู้ก่อตั้ง Orchid Slingshot) และโค้ชจักรพงษ์ เมษพันธ์ (โค้ชการเงิน อันดับหนึ่งของเมืองไทย)

ทั้ง 4 ท่านล้วนเป็นโค้ชต้นแบบที่วงการธุรกิจ และสมาคมการโค้ชวิถีไทยให้การยอมรับและยกย่อง โดยผมจะขอหยิบยกการสร้างวัฒนธรรมการโค้ชในองค์กรของ โค้ชอภิวัฒน์ พิมลแสงสุริยา ที่ให้หลักการไว้อย่างน่าสนใจว่าในโลกของการโค้ชระบบปฏิบัติการที่ได้รับความนิยมในบ้านเรามี 3 อย่างได้แก่

### 1) หลักการเรื่อง NLP (Neuro-Linguistic Programming)

คำอธิบายสั้นๆ คือการทำความเข้าใจการทำงานของสมองและเรียนรู้วิธีการสื่อสารกับจิตใต้สำนึกเพื่อที่จะค้นพบข้อมูลบางอย่างที่กำหนดความเป็นตัวตนของเราทุกวันนี้ จากนั้นจึงหาทางปรับแก้ด้วยการเขียนโปรแกรมใหม่ไปแทนที่โปรแกรมเดิม เพื่อให้วิถีคิดและพฤติกรรมเปลี่ยนไปในทิศทางที่จะส่งเสริมให้เกิดความเติบโตและประสบความสำเร็จ

### 2) หลักการเรื่อง NRS (Neuro-Science หรือบางสำนักเรียก Brain-Based Approach)

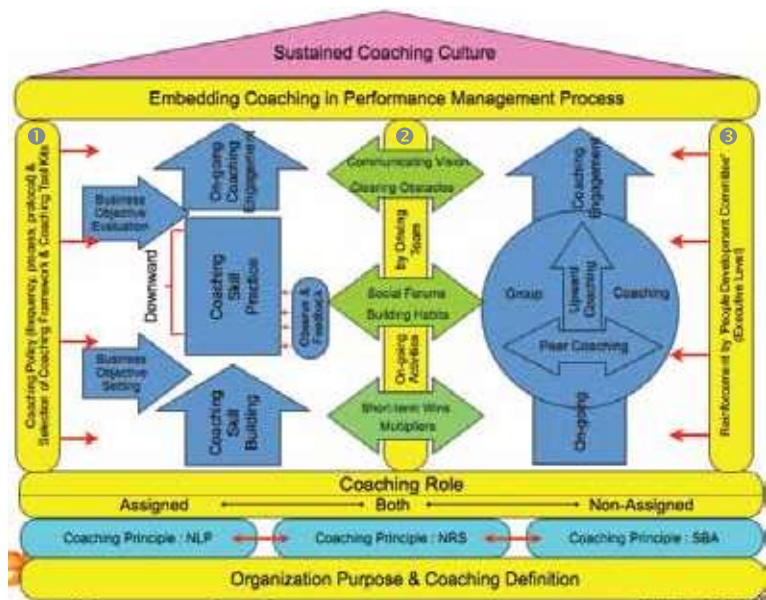
คำอธิบายสั้นๆ คือการทำความเข้าใจว่าสมองของคนเราไม่ได้มี 2 ส่วนคือ ซีกซ้ายและซีกขวาอย่างที่เรเคยเรียนมา แต่สมองมี 4 ส่วนคือ มีสมองส่วนหน้าและส่วนหลังด้วย โดยสมองส่วนหน้าทำหน้าที่ “คิด” ซึ่งมีเนื้อที่น้อยและกินพลังงานมาก ส่วนสมองส่วนหลังมีขนาดใหญ่กว่าทำหน้าที่ “จำ” และ “ตอบโต้” (React) ซึ่งเป็นสมองส่วนที่ควบคุมการใช้สัญชาตญาณและอารมณ์ของคน แนวคิดนี้เชื่อว่าการใช้ชีวิตของคนเราส่วนใหญ่ในแต่ละวันอยู่บนความเคยชินจากสมองส่วนหลังมากกว่าการคิดวิเคราะห์จากสมองส่วนหน้า การตั้งคำถามจะช่วยให้สมองส่วนหน้าได้ทำงานซึ่งจะช่วยให้สามารถคิดหาคำตอบและทางออกให้กับชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### 3) หลักการเรื่อง SBA (Strength-Based Approach)

คำอธิบายสั้นๆ คือการเน้นที่จะค้นหาจุดแข็งที่มีและเลือกจุดแข็งเหล่านั้นมาพัฒนาหรือใช้งานมากขึ้น โดยหลักการนี้เชื่อว่า จุดแข็งเป็นสิ่งที่พัฒนาได้ดีและเร็วกว่าการพัฒนาจุดอ่อน ในขณะที่เดียวกันผู้ที่ประสบความสำเร็จทุกคนบนโลกนี้ไม่มีใครไม่มีจุดอ่อน แต่พวกเขาเหล่านั้นประสบความสำเร็จได้เพราะเลือกใช้จุดแข็งที่มีมาใช้ได้อย่างโดดเด่นต่างหาก

**หน้าที่ของเราคือทำความเข้าใจหลักการสำคัญทั้ง 3 อย่างนี้** จากนั้นจะเลือกใช้หลักการใดหลักการหนึ่งหรือเลือกใช้มากกว่าหนึ่งหลักการก็ได้ トラบเท่าที่เข้าใจแก่นแท้ของแต่ละแนวทางและรู้จักวิธีการนำมาใช้อย่างแจ่มแจ้ง โดยเมื่อเปรียบเทียบกับโมเดลหมู่บ้านนี้ก็เหมือนการถมที่เพื่อเตรียมปลูกบ้าน ต่อจากนั้นเราจะทำการปูพื้นบ้านด้วยการกำหนดให้ชัดเจนว่า โค้ชที่สร้างขึ้นในองค์กรจะเป็นตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบหนึ่ง (เรียกว่าเป็น Assigned Role) เช่น กำหนดให้นาย ก และนาง ข ทำหน้าที่เป็นโค้ชให้กับ น้อง จ และ ฉ เป็นต้น หรือในทางกลับกันจะกำหนดให้การโค้ชเป็นทักษะ (Skill) หนึ่งที่ทุกๆ คนในองค์กรต้องมี โดยไม่ได้กำหนดว่าใครต้องทำหน้าที่เป็นโค้ชให้ใคร แต่กำหนดให้ทุกๆ คนมีหน้าที่โค้ชคนอื่นๆ ในองค์กร (เรียกว่าเป็น Non-Assigned)

สำหรับองค์กรที่เพิ่งสร้างระบบการโค้ชภายใน ผมแนะนำให้เริ่มต้นจาก Assigned Role ก่อนเพื่อให้มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน จากนั้นจึงค่อยๆ ขยับไปเป็นแบบ Non-Assigned ทีละเล็กละน้อย เมื่อเวลาผ่านไปเมื่อฐานของบ้านแข็งแรง ต่อไปจึงตั้งเสาบ้าน ซึ่งประกอบไปด้วยเสา 3 ต้น



#### เสาต้นที่หนึ่ง (ด้านซ้ายมือ)

เป็นเรื่องของการกำหนดนโยบายการโค้ชให้ชัดเจน เช่น ต้องโค้ชกันบ่อยแค่ไหน กระบวนการในการโค้ชเป็นอย่างไร มีแบบฟอร์มหรือเอกสารอะไรที่เกี่ยวข้องบ้าง เป็นต้น

เมื่อกำหนดเรียบร้อยแล้วจึงเลือกแนวทางการโค้ช (Coaching Framework) ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อเป็นตัวกำหนดว่าในองค์กรของเราจะโค้ชกันอย่างไร แนวทางการโค้ชต่างๆ ที่เป็นสากล ผมแนะนำ **G.R.O.W โมเดล**ครับ กรอบนี้ใช้เป็นแนวทางในการพูดคุยกันระหว่างโค้ชกับผู้ได้รับการโค้ช ตัวอย่างเช่น

- G (Goal):** กำหนดให้ชัดเจนว่าการโค้ชครั้งนั้นๆ มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เพื่ออะไร จบการโค้ชแล้วต้องการเห็นผลลัพธ์อะไร
- R (Reality):** พูดคุยกันถึงสิ่งที่ เป็นอยู่ในปัจจุบัน เมื่อเทียบกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ข้างต้นแล้ว มีช่องว่าง (Gaps) มากน้อยเพียงใด
- O (Options):** พูดคุยกันถึงทางเลือกที่จะทำให้ผู้ได้รับการโค้ชสามารถปรับเปลี่ยนหรือเคลื่อนย้ายจากสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (R) ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ (G) ได้อย่างไร หัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้คือต้องกำหนดทางเลือกให้มากพอ (อย่างน้อย 5-8 ทางเลือก)
- W (Way Forward):** เป็นขั้นตอนการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสม เพื่อจะไปดำเนินการต่อ รวมทั้งตกลงวิธีการติดตามความคืบหน้าและการวัดผลให้ชัดเจนด้วย

#### เสาต้นที่สอง (ตรงกลางบ้าน)

เป็นขั้นตอนของการเลือกกลุ่มผู้ช่วยผลักดันการเปลี่ยนแปลง (Change Agents) ที่เป็นตัวแทนจากหน่วยงานต่างๆ ในระดับตำแหน่งงานที่หลากหลาย เพื่อมาทำหน้าที่ช่วยสื่อสาร สร้างกิจกรรมและแรงจูงใจให้เกิดการรับรู้ (Awareness) ความเข้าใจ (Understanding) การมีส่วนร่วม (Participation) และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Behavior Change) ในเรื่องการโค้ชในองค์กร





# INNOVATION GROUP TOTAL VALUE CHAIN



POWER OF INNOVATION  
POWER OF SUCCESS

กองบรรณาธิการ  
วารสารอินโนเวชั่นสัมพันธ์

บริษัท อินโนเวชั่น กรุ๊ป (ประเทศไทย)  
18 ซ.รามคำแหง 30 (บ้านเรา) หัวหมาก บางกะปิ กรุงเทพฯ 10240  
โทร. 02-3755197 ต่อ 279 [www.elastomer-polymer.com](http://www.elastomer-polymer.com)