



# อินโนเฟรช

## แก้ปัญหารวด ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพ



ด้วยจุดยืนที่ต้องการสร้างความแตกต่างในธุรกิจ เพื่อสร้างโอกาสให้กับตัวเองในฐานะผู้เล่นรายใหม่ที่เพิ่งเข้าสู่ตลาดในเวลานั้น แต่กลับกลายเป็นว่า จุดแข็งที่พยายามสร้างขึ้นนี้ นำมาซึ่งการลงทุนอย่างต่อเนื่อง และแปรเปลี่ยนเป็นต้นทุนทางธุรกิจที่จมไปกับเครื่องจักรมากมาย ด้วยเหตุนี้เอง **ศิริพร พิพัฒสัตยานุวงศ์ ฉั่ว ผู้จัดการทั่วไป บริษัท อินโนเฟรช จำกัด** ต้องหันมาเร่งเพิ่มประสิทธิภาพครั้งใหญ่ เพื่อปฏิบัติการลดต้นทุนและเพิ่มโอกาสสร้างยอดขายที่มากขึ้น

ย้อนกลับไปที่เมื่อปี 2546 ศิริพรเล่าว่า จากความต้องการที่จะต่อยอดธุรกิจฟาร์มไก่ไข่ของครอบครัว ตนจึงตัดสินใจเปิดโรงงานผลิตมาของเนส แต่ด้วยความที่เป็นหน้าใหม่การจะไปแข่งขันกับรายใหญ่ จึงเป็นเรื่องยาก จึงต้องพยายามวาง Position ของตัวเองด้วยการทำในลักษณะ Customize หรือผลิตสินค้าให้กับลูกค้าแต่ละรายโดยเฉพาะ ทั้งนี้เมื่อธุรกิจมุ่งหน้าไปในทิศทางดังกล่าว สิ่งที่เกิดขึ้นตามมา นั่นก็คือ การต้องมีเครื่องจักรจำนวนมากเพื่อรองรับการผลิตที่หลากหลาย และเมื่อลูกค้ามีความต้องการเพิ่มแต่โรงงานผลิตไม่ทัน ก็ต้องมีการลงทุนเครื่องจักรเพิ่ม ซึ่งเป็นแบบนี้มาตลอดกว่า 10 ปี จากจุดนี้เองที่ทำให้โรงงานมีเครื่องจักร

จำนวนมากที่ปล่อยวางอยู่เฉยๆ ซึ่งหากประเมินมูลค่าเครื่องจักรที่ถูกวางทิ้งไว้โดยไม่ได้ใช้งานอย่างน้อยครึ่งปี น่าจะไม่ต่ำกว่า 20 ล้านบาท

ถึงตรงนี้ ศิริพรบอกต่อว่า ด้วยความที่ตัวเองไม่มีความรู้หรือเครื่องมือที่จะมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพได้ ทำให้การแก้ปัญหาพุ่งไปที่การลงทุนซื้อเครื่องจักรเพิ่มอย่างเดียว จนได้เข้าร่วมในโครงการ Lean Supply Chain by TMB จึงทำให้มุมมองเปลี่ยนไป “เราสอนเราว่า ไม่ใช่อะไรก็ลงทุนเครื่องจักรอย่างเดียว” แต่ประสิทธิภาพเกิดขึ้นได้จากการที่หันกลับมามองว่าอะไรคือ Waste หรือการสูญเสียไปโดยเปล่าประโยชน์ ยกตัวอย่างสิ่งที่ทำแล้วเห็นผลชัดเจนคือ การที่สามารถเพิ่มการผลิตต่อวันได้มากขึ้นจากเดิม 25 Batch เป็น 35 Batch (1 Batch คือการที่เครื่องจักรผสมในหนึ่งถังแล้วก็บีบออกไปจนหมด)

“การที่เรารู้ว่าในกระบวนการผลิตนั้นแต่ละขั้นตอนใช้เวลาเท่าไร เมื่อรวมเวลาออกมาแล้วจริงๆ ควรที่จะทำได้ 35 Batch ต่อวัน แต่ที่ผ่านมากลายเป็นว่าทำได้เฉลี่ยอยู่ที่ 25 Batch ก็กลับมาคิดว่าที่หายไปเกิดจากตรงไหน สุดท้ายก็พบว่าเพราะเรามีการเปลี่ยนสินค้าบ่อยจากการที่ทำแบบ Customize ซึ่งการล้างสายการผลิตครั้งหนึ่งต้องใช้เวลานาน



### KEY SUCCESS

สิ่งสำคัญคือ เราต้องมีความรู้ก่อน คนส่วนใหญ่มักจะคิดว่าสิ่งที่ทำอยู่ คือ สิ่งที่ดีที่สุดแล้ว แต่จริงๆ แล้วอาจจะไม่ใช่ก็ได้ นั่นเพราะเราไม่มีความรู้ อย่างลิวี่จะออกไปค้นหาเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพราะสิ่งใหม่ๆ เหล่านี้แหละที่จะช่วยทำให้เราเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เบสุดท้ายแล้วจะรวยหรือจะถึงก็ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของการทำงานนี่เอง



**ศิริพร พิพัฒสัตยานุวงศ์ ฉั่ว**  
ผู้จัดการทั่วไป  
บริษัท อินโนเฟรช จำกัด

2 ชั่วโมง ถัดมา 3 โปรดักต์ก็ใช้เวลาอีก 6 ชั่วโมง เราจึงตัดสินใจโฟกัสไปที่การล้าง ด้วยการปรับวิธีการล้างใหม่ ปกติจะรอผลิตให้เสร็จจนหมดแล้วค่อยไปเริ่มล้างถึง กว่าที่ล้างเสร็จหมดก็ใช้เวลาอีกนาน แต่ตอนนี้เปลี่ยนใหม่อะไรที่สามารถเริ่มล้างก่อนได้ ให้ล้างก่อนเลย หรืออะไรรอบได้ให้รอบ ทำให้เราประหยัดเวลาได้มากขึ้น และเพิ่มการผลิตเป็น 35 Batch ได้”

จากการเพิ่มประสิทธิภาพดังกล่าว ศิริพรบอกว่า เป็นการตอบโจทย์ของการแก้ปัญหาในอดีตที่ตรงจุด เพราะจำนวนการผลิตที่เพิ่มขึ้นมา 10 Batch นี้ ทำให้เธอไม่ต้องไปลงทุนซื้อเครื่องจักรใหม่เพื่อเพิ่มไลน์การผลิต และยังส่งผลให้สามารถทำยอดขายได้เพิ่มขึ้นอีก 28 ล้านบาทต่อปี และที่สำคัญกว่านั้น การเพิ่มประสิทธิภาพครั้งนี้ ยังช่วยให้การวางแผนการทำงานนั้นง่ายขึ้น สามารถที่จะกำหนดเวลาของการส่งสินค้าให้กับลูกค้าได้อย่างชัดเจน ขณะเดียวกันระบบการทำงานภายในเอง ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายผลิตหรือฝ่ายวางแผนสามารถที่จะทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นไม่มีสะดุด

แม้การเพิ่มประสิทธิภาพของทั้ง 4 ธุรกิจที่กล่าวมานี้ ส่วนใหญ่ยังเริ่มต้นอยู่ในองค์กรของตัวเองเป็นหลัก แต่ปฏิเสธไม่ได้ว่า การที่ระบบภายในนั้นมีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลดีไปยังห่วงโซ่อื่นๆ ตามไปด้วย ไม่ว่าจะเป็นลูกค้าที่จะได้รับสินค้าที่ดีมีคุณภาพ หรือแม้แต่หน้าอย่างซัพพลายเออร์ คู่ค้าต่างๆ ที่สามารถจะวางแผนการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงถือเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในการนำไปสู่การสร้างการแข่งขันแกร่งให้กับซัพพลายเชนของแต่ละธุรกิจในอนาคต



# LEAN Supply Chain

Efficiency Improvement Program by TMB

ธนาคารทหารไทย หรือ TMB หนึ่งในสถาบันการเงินที่เล็งเห็นถึงความสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพอย่างมาก จึงได้มีการจัดตั้งโครงการ Lean Supply Chain by TMB (ชื่อเดิม : TMB Efficiency Improvement for Supply Chain) ขึ้นเมื่อปี 2556 เพื่อสนับสนุนให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพแก่ธุรกิจทั้งซัพพลายเชน

**บุญทักษ์ หวังเจริญ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารที่เอ็มบี** กล่าวถึงจุดเริ่มต้นของโครงการนี้ว่า มาจากการที่เอ็มบีได้นำเอาแนวคิด Lean Six Sigma มาใช้บริหารจัดการองค์กรเมื่อ 3-4 ปีก่อน เพราะเล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาประสิทธิภาพในองค์กรอย่างต่อเนื่อง แต่คนส่วนใหญ่ยังเข้าใจผิดอยู่ว่าการทำ Lean Six Sigma คือ “การลดคน”

แต่แท้จริงแล้ววัตถุประสงค์ของการทำดังกล่าว เพื่อให้บริการของธนาคารมีคุณภาพ และมาตรฐานที่ดีขึ้นด้วยการให้คนได้ไปทำงานที่มีคุณค่าเพิ่มขึ้นมากกว่าการทำงานที่เราเรียกว่า “ไร้สาระ” เนื่องจากกระบวนการทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจากความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพดังกล่าว จึงเกิดแนวคิดที่จะขยายผลไปสู่ภาคธุรกิจอื่นๆ โดยเฉพาะในกลุ่มผู้ประกอบการ SME ซึ่งถือเป็นรากฐานสำคัญของประเทศ แต่การจะพัฒนาประสิทธิภาพของ SME ให้ได้ผลดีที่สุด จำเป็นต้องพัฒนาตลอดซัพพลายเชน เพื่อให้เกิดความเข้มแข็งทั้งระบบ และด้วยความมุ่งมั่นในการที่จะเดินหน้าโครงการดังกล่าว พร้อมต่อยอดให้เห็นถึงความชัดเจน และเป็นที่จดจำได้ง่ายยิ่งขึ้น จึงได้มีการริเริ่มโครงการดังกล่าวใหม่ภายใต้ชื่อ Lean Supply Chain by

TMB เพื่อสื่อให้เห็นถึงหลักสูตรที่เข้มข้นด้วยเนื้อหาในการเพิ่มประสิทธิภาพทั้งซัพพลายเชนผ่านเทคนิค Lean Six Sigma

สำหรับโครงการ Lean Supply Chain by TMB นี้ ได้มีการจัดอบรมไปแล้วทั้งสิ้น 4 รุ่นด้วยกัน โดยนำร่องในกลุ่มผู้ประกอบการอาหารและสินค้าอุปโภคถือเป็นโครงการอบรมที่มีความแตกต่างจากหลักสูตรทั่วไป ด้วยเนื้อหาซึ่งมุ่งเน้นที่การเพิ่มประสิทธิภาพทั้งซัพพลายเชน ผ่านเทคนิคที่เรียกว่า Lean Six Sigma ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้จนเกิดผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีองค์กรชั้นนำในแต่ละอุตสาหกรรมร่วมเป็นพันธมิตรในการถ่ายทอดความรู้และเป็นกรณีศึกษา อีกทั้งยังสามารถสร้างคอนเน็กชันและต่อยอดธุรกิจกับผู้เข้าร่วมโครงการที่อยู่ในซัพพลายเชนเดียวกันได้อีกด้วย

อย่างไรก็ดี การอบรมภายใต้โครงการดังกล่าวนี้ ได้ถูกแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ White Belt หลักสูตร 3 วัน เพื่อรู้และเข้าถึงพื้นฐานของ Lean Supply Chain ขณะนี้มีผู้ผ่านการอบรมไปแล้วกว่า 350 บริษัท

ระดับต่อมาคือ Blue Belt หลักสูตร 9 วัน เป็นลักษณะการอบรมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งผู้เข้าอบรมในกลุ่มนี้ต้องผ่านระดับ White Belt 100 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งมีผู้ผ่านการอบรมแล้ว 210 บริษัท

และระดับสุดท้ายคือ Green Belt หลักสูตร 12 วัน ซึ่งเป็นการอบรมที่ต้องให้มีการลงมือทำจริง โดยจะมีที่ปรึกษามืออาชีพคอยให้คำแนะนำ ซึ่งมีผู้ผ่านการอบรมระดับนี้ทั้งสิ้น 14 บริษัท เรียกได้ว่าตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา มีผู้ประกอบการมากกว่า 400 บริษัทที่สนใจเข้าร่วมโครงการ และจากผลสำเร็จของ 14 บริษัทที่เข้ารับการอบรมต่อเนื่องในระดับ Green Belt ที่สามารถนำเอาความรู้ไปใช้ได้จริงนั้นสามารถช่วยลดต้นทุนและเพิ่มรายได้มากกว่า 70 ล้านบาทในระยะเวลาเพียง 4 เดือนเท่านั้น

ล่าสุด ที่เอ็มบีได้เปิดโครงการ Lean Supply Chain by TMB รุ่นที่ 5 อบรมให้กับผู้ประกอบการสินค้าและบริการด้านสุขภาพและการโรงแรม โดยครั้งนี้ได้ร่วมกับองค์กรชั้นนำ อย่างบริษัทในเครือ BDMS และโรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทารา มาเป็นพันธมิตรหลักในการถ่ายทอดองค์ความรู้และกรณีศึกษา พร้อมแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้ประกอบการอีกด้วย ■