

## บริษัท เอ็ม บี เค จำกัด (มหาชน)



“

ศูนย์การค้า เอ็ม บี เค เซ็นเตอร์นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มาประยุกต์ใช้ในองค์กรตั้งแต่ปี 2556 เพื่อให้เกิดการปรับปรุงองค์กรอย่างเป็นระบบ กทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในสภาวะการณ์ปัจจุบัน โดยได้ใช้ประโยชน์จาก Feedback Report มาพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่องในทุกกระบวนการ และ Benchmark เทียบกับคู่แข่ง/คู่เทียบอยู่เสมอ จนสามารถส่งมอบผลลัพธ์ที่สร้างคุณค่าให้กับลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การที่ได้รับรางวัล TQC นั้นสร้างความภาคภูมิใจให้กับองค์กรและพนักงานทุกคนโดยองค์กรมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะดำเนินการตามแนวทางของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืน

”

นายสุเวทย์ ธีรวิชิตกุล  
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และกรรมการผู้อำนวยการ  
บริษัท เอ็ม บี เค จำกัด (มหาชน)



## ลักษณะองค์กร

ศูนย์การค้า เอ็ม บี เค เซ็นเตอร์ อยู่ภายใต้กลุ่มธุรกิจศูนย์การค้า ซึ่งบริหารโดย บริษัท เอ็ม บี เค จำกัด (มหาชน) เป็นศูนย์การค้าใจกลางเมืองย่านปทุมวันที่มีพื้นที่ที่มีศักยภาพสูงเหมาะกับการประกอบธุรกิจ และได้สร้างความประทับใจให้กับชาวไทยและชาวต่างชาติมาอย่างยาวนานตลอดระยะเวลา 34 ปี เปิดให้บริการเมื่อวันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2528 ซึ่งในขณะนั้นใช้ชื่อว่า “ศูนย์การค้ามาบุญครอง” ดำเนินธุรกิจบริการให้เช่าพื้นที่ศูนย์การค้าและผลิตภัณฑ์หลัก คือ พื้นที่เช่า ซึ่งสร้างรายได้ให้มากที่สุด โดยมีค่านิยมหรือที่ภายในเรียกว่า “อุดมการณ์” ร่วมกัน คือ MBK YES นอกจากนี้ยังมีระบบการกำกับดูแลโดยคณะกรรมการบริษัท (BOD) เป็นผู้กำหนดนโยบายและทิศทางของธุรกิจโดยยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี อันนำมาซึ่งการดำเนินกิจการอย่างโปร่งใสและเป็นธรรมเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ได้นำข้อมูลของคู่แข่ง/คู่เทียบจากแหล่งข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่ บริษัทวิจัยภายนอก, รายงานประจำปีของคู่แข่งและข้อมูลในอุตสาหกรรม เป็นต้น มาใช้ในการ Benchmark เพื่อให้เกิดการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง

44

## สิ่งสำคัญที่มีผลต่อวิธีการดำเนินงาน

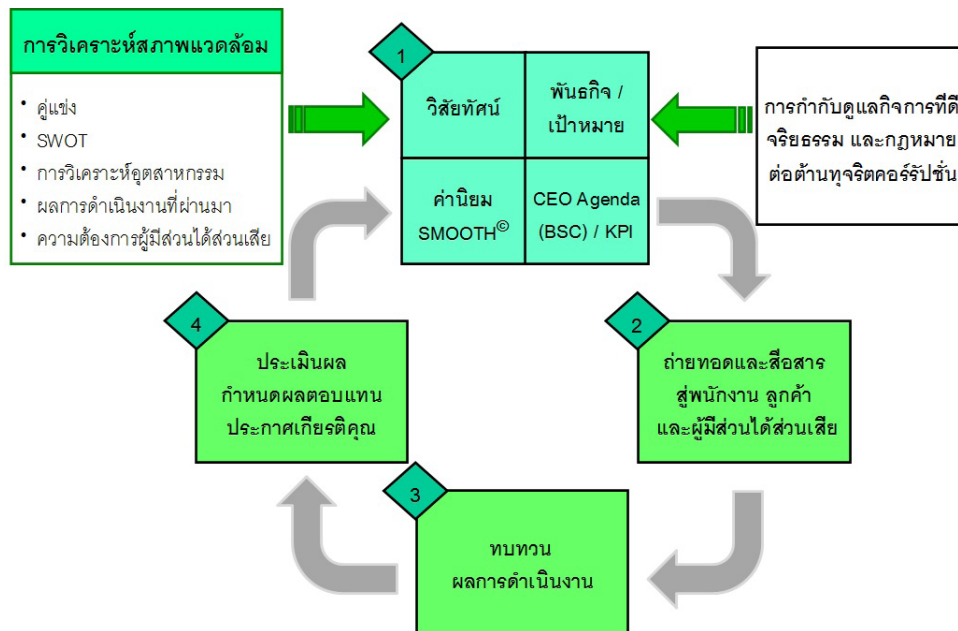
การบริหารจัดการที่แสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นลูกค้ายึดหลักลูกค้าเป็นศูนย์กลางตามอุดมการณ์ MBK YES โดยเริ่มตั้งแต่การปลูกฝังพนักงานเพื่อให้สามารถครองใจลูกค้าในทุกกลุ่มผ่านการรับฟังความต้องการของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคตตามช่องทางที่หลากหลย เช่น การพบลูกค้า การสำรวจช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ และการใช้ระบบ AI รวมถึงมีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี (GCG) มากำกับดูแลในการบริหารจัดการ และเข้าร่วมโครงการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนในการต่อต้านทุจริต (Collective Action Coalition against Corruption : CAC) พร้อมทั้งมีการจัดการ โดยใช้มุมมองเชิงระบบในการบริหารจัดการองค์กร ช่วยส่งเสริมให้องค์กรสามารถบริหารจัดการพื้นที่เช่าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ความท้าทายสำคัญที่องค์กรเผชิญ

การปรับตัวเพื่อให้ เอ็ม บี เค เซ็นเตอร์ ยังคงเป็นศูนย์การค้าชั้นนำที่ทั้งชาวไทยและชาวต่างชาตินึกถึงและมา Shopping เป็นอันดับต้นๆ ในขณะที่ธุรกิจค้าปลีกปัจจุบันถูกเทคโนโลยี Disruption ผู้บริโภคหันไป Shopping Online กันมากขึ้น นอกจากนี้ยังต้องเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถโดยสร้างผู้นำรุ่นใหม่ผ่านโครงการ High Potential (HIPO) ให้ทันรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

## การนำองค์กร

วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ของ เอ็ม บี เค เซ็นเตอร์ มีการทบทวนเป็นประจำทุกปีผ่านกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งผู้บริหารระดับสูง จะวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายใน/ภายนอกขององค์กร และถ่ายทอด/สื่อสารให้พนักงาน ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบ ผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ เช่น CEO FORUM, Website และ Intranet เป็นต้น อีกทั้งผู้บริหารระดับสูงยังส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติ เรื่องกฎหมาย จริยธรรม และการกำกับดูแลกิจการที่ดี (GCG) เพื่อให้การดำเนินงานไม่ขัดต่อข้อกำหนดและจริยธรรม โดยเป็น Role Model ให้พนักงานถือเป็นแบบอย่าง โดยได้มีการนำระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี (GCG) มากำกับดูแลในการบริหารจัดการโดยมีคณะกรรมการบริษัท (BOD) ทำหน้าที่กำหนดนโยบายในการบริหารงาน รวมถึงการกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทเป็นไปตามนโยบายที่วางไว้ พร้อมทั้งยังคำนึงถึง ความผาสุก และผลประโยชน์ของกลุ่มสังคมที่องค์กรให้ความสำคัญ โดยเน้นการปลูกจิตสำนึกด้านการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อมให้กับ พนักงาน และดำเนินการจัดกิจกรรมเพื่อมอบความรู้เกี่ยวกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและพลังงานที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนโดยรอบ อีกทั้งยัง สนับสนุนกลุ่มสถาบันการศึกษาโดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมขององค์กร และให้พื้นที่นิสิต/นักศึกษาสำหรับจัดกิจกรรมต่างๆ

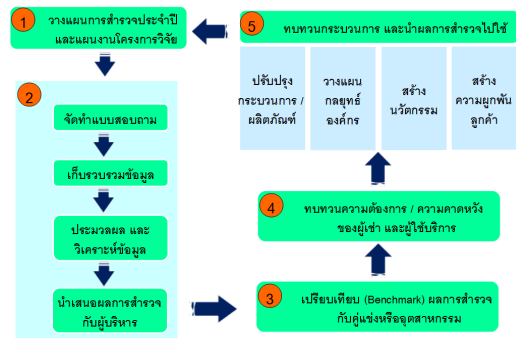


## กลยุทธ์

เอ็ม บี เค เซ็นเตอร์ มีกระบวนการในการจัดทำ/ทบทวนกลยุทธ์ในทุกปี โดยรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญทั้งภายในและภายนอก ซึ่งครอบคลุม ความท้าทาย ความได้เปรียบ และความสามารถขององค์กรในปัจจุบันเพื่อจัดทำเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นแผนระยะยาว ซึ่งกำหนดไว้ 2-5 ปี และแผนระยะสั้น กำหนดไว้ 1 ปีและถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติผ่านการจัดทำ KPI และ Action Plan ระดับสาย/ฝ่าย/แผนก/บุคคล พร้อมทั้งได้มีการ ทบทวนกระบวนการข้อเสนอแนะเดิมที่ดำเนินการตั้งแต่ปี 2547 เพื่อยกระดับให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรมากขึ้น โดยนวัตกรรมแบ่งเป็น 2 แบบ คือ 1) Top Down เป็นนวัตกรรมที่ได้รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงให้นำไปดำเนินการ รวมถึงจากกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ซึ่งจะวิเคราะห์ ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์จากปัจจัยที่มีศักยภาพมากำหนดเป็นโอกาสเชิงกลยุทธ์และส่งให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องดำเนินการ 2) Bottom Up จะเป็นนวัตกรรมที่เกิดจากความคิดใหม่ๆ ของพนักงานหรือคณะทำงานนวัตกรรม เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## ลูกค้า

เอ็ม บี เค เซ็นเตอร์ รับฟังเสียงลูกค้าผ่านช่องทางต่างๆ เช่น Focus Group, Market Survey, After Service Survey และการสำรวจ Exit Interview ซึ่งมีการทบทวนช่องทางและสารสนเทศที่ได้จากการรับฟังเสียงของผู้เช่าและผู้ให้บริการ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต อีกทั้งยังมีวิธีการประเมินความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจ ของลูกค้า โดยการประเมินจากบริษัทภายนอกเทียบกับคู่แข่ง 2 ปี/ครั้ง และฝ่ายการตลาดติดต่อลูกค้าทุก 6 เดือน พร้อมทั้งรายงานผลการวิเคราะห์ต่อที่ประชุม Management Review: ISO เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน วางแผนเชิงกลยุทธ์ และสร้างนวัตกรรม รวมถึงสร้างความผูกพันของลูกค้า โดยจะนำผลที่ได้จากการ Survey มากำหนดแผนสร้างความผูกพันประจำปีและดำเนินการผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น จัดอบรมหลักสูตรที่ผู้เช่าให้ความสนใจ โครงการร้านค้าดีเด่น การสื่อสารกิจกรรมการตลาดผ่าน MBK Application เพื่อสร้าง Loyalty เป็นต้น อีกทั้งยังดำเนินการจัดการกับข้อร้องเรียนที่ได้รับจากลูกค้า โดยแบ่งเป็น 2 กรณี ได้แก่ แบบเร่งด่วน และแบบทั่วไป ซึ่งมีวิธีบริหารจัดการที่แตกต่างกัน ทั้งนี้จะรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์สาเหตุและหาวิธีการแก้ไข/ป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำในอนาคตและจะติดตามสถานะผลการแก้ไข/ป้องกัน เพื่อให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนของลูกค้าได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพและยังมีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าหลังดำเนินการแก้ไขอีกด้วย



## การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

46

เอ็ม บี เค เซ็นเตอร์ มีระบบจัดการตัววัดผลดำเนินการที่สำคัญ ซึ่งหลังจากจัดทำ KPI และถ่ายทอดสู่ระดับสาย/ฝ่าย/แผนก/บุคคลแล้ว จะมีการติดตามผลดำเนินการดังกล่าว โดยรายงานผลในระบบ Software KPI และจะมีการประชุมทบทวน (รายเดือน/รายไตรมาส) เพื่อวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและดำเนินการปรับปรุง และมีขั้นตอนการหาข้อมูลเชิงเปรียบเทียบเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ในการเลือกคู่เทียบจากทั้งคู่แข่ง/คู่เทียบในอุตสาหกรรมเดียวกัน อีกทั้งยังมีขั้นตอนและกระบวนการที่ทำให้มั่นใจว่าสารสนเทศขององค์กรมีความแม่นยำ ถูกต้อง คงสภาพ น่าเชื่อถือ และเป็นปัจจุบัน ซึ่งพนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลและระบบสารสนเทศได้ โดยในทุกปีจะทำการสำรวจลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้ได้ข้อมูลความต้องการและช่องทางการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ ทั้งนี้ยังให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ภายในองค์กร โดยมีการวางแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ตามแนวทาง KMA (Knowledge Management Assessment) มาใช้เป็นแนวทางปรับปรุงระบบการจัดการความรู้ในองค์กร

## บุคลากร

เอ็ม บี เค เซ็นเตอร์ มีการประเมินขีดความสามารถของพนักงานเทียบกับความสามารถที่ต้องการตามวัตถุประสงค์กลยุทธ์และตามตำแหน่งงาน โดยวิเคราะห์ข้อมูลจาก Business Plan และผลประเมิน Competency เพื่อนำมาวิเคราะห์และจัดทำแผนด้านบุคคล (HR Plan) ที่สนับสนุนต่อการนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ สำหรับการดูแลพนักงานใหม่นั้นฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะเข้าไปเยี่ยมเยียน รับฟังปัญหาเบื้องต้นเพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงแก้ไขได้อย่างทันท่วงที รวมถึงมีระบบพี่เลี้ยง (Mentor) ที่คอยดูแลชี้แนะแนวทางการประพฤติปฏิบัติที่เหมาะสม ให้คำแนะนำ ปลูกฝังทัศนคติที่ดี และในทุกปีจะสำรวจความผูกพันของพนักงานเพื่อให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นที่มีต่อองค์กร และนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ปรับปรุงร่วมกับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อยกระดับความผูกพันของพนักงาน อีกทั้งยังมีการประเมินผลปฏิบัติงานโดยจะพิจารณาจากปัจจัย คือ 1) KPI 2) Competency และ 3) Attendance ซึ่งมีสัดส่วนของน้ำหนักแบ่งตามระดับของพนักงาน และยังได้วางระบบเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนานุคลากรในทุกระดับโดยมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ 2 รูปแบบ คือ แบบ Normal Track สำหรับพนักงานทั่วไป และแบบ Fast Track สำหรับกลุ่ม HIPO ทั้งนี้ยังให้ความสำคัญกับการวางแผนสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารกลางและผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้ธุรกิจดำเนินไปได้โดยมีผู้นำที่มีความรู้ความสามารถและเข้าใจในค่านิยมองค์กร

## การปฏิบัติการ

เอ็ม บี เค เซ็นเตอร์ ดำเนินการออกแบบพัฒนา/ปรับปรุงพื้นที่เช่า โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ เช่น การพัฒนา/ปรับปรุงพื้นที่ใหม่ของคุณคู่แข่ง ความต้องการของผู้เช่า/ผู้ใช้บริการที่เปลี่ยนแปลงไป หรือต้องการเพิ่มมูลค่าของพื้นที่โซนนั้นๆ เพื่อนำพื้นที่ไปเสนอขายต่อผู้เช่าที่สนใจ ส่วนการออกแบบกระบวนการนั้นได้นำแนวความคิดการจัดการเชิงกระบวนการ (Process Approach) ประยุกต์ใช้โดยเชื่อมโยงขั้นตอนต่างๆ อย่างเป็นระบบ ซึ่งขั้นตอนการออกแบบพื้นที่และกระบวนการนั้นจะนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมและนวัตกรรมใหม่มาประยุกต์เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์และบริการที่ตรงกับความต้องการและสร้างมูลค่าสูงสุดให้กับผู้เช่าและผู้ใช้บริการ พร้อมทั้งได้นำ ISO 9001:2015 เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กรอย่างเข้มข้น ซึ่งให้ความสำคัญกับแนวคิดบนพื้นฐาน Risk Base Thinking และแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้ารวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อีกทั้งยังได้นำหลักการของ PDCA มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานผ่านเครื่องมือต่างๆ เช่น การจัดทำ CPAK, Internal audit, นวัตกรรม/ข้อเสนอแนะ และ Lean Process เป็นต้น เพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์และผลการดำเนินการรวมถึงมีแนวปฏิบัติด้านการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์เพื่อปกป้องดูแลความปลอดภัยข้อมูลที่สำคัญให้ปลอดภัยจากการถูกคุกคามต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร นอกจากนี้ยังมีการเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉินที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานดำเนินธุรกิจ โดยได้จัดทำแผน BCP และมีการซ้อมเสมือนจริง เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ต้องปิดศูนย์ฯ จะไปประจำการสถานที่สำรองโดยสามารถเข้าถึงระบบสารสนเทศต่างๆ ได้เสมือนการทำงานที่ MBK Center เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้โดยเกิดความเสียหายน้อยที่สุดและคืนสู่สภาพเดิมได้อย่างรวดเร็ว

## ผลลัพธ์

ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และลูกค้า มีแนวโน้มที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เช่น ร้อยละพื้นที่เช่าที่มีผู้เช่า (Occupancy Rate) ซึ่งสูงกว่ากลุ่มศูนย์การค้าใน กทม. ผลลัพธ์ด้านบุคลากร มีการพัฒนาบุคลากรตาม MBK Service Way ส่งผลให้คะแนน Mystery Shopper มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการยกระดับคุณภาพการบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า นอกจากนี้ผลลัพธ์ด้านความผูกพันได้ใช้กรอบแนวคิดของ Aon Hewitt มากำหนดปัจจัยความผูกพันและมีผลลัพธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกับอุตสาหกรรม ในส่วนผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร พนักงานรับรู้และเข้าใจ Key Message ที่ผู้บริหารสื่อสาร เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม รวมถึงมีความพึงพอใจต่อการรับรู้ข่าวสารผ่านช่องทางที่มีประสิทธิภาพและหลากหลาย สำหรับการกำกับดูแลองค์กร จากหน่วยงานภายนอกนั้น พบว่าผลคะแนนประเมินจาก IOD อยู่ในเกณฑ์ที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องและสูงกว่าบริษัทจดทะเบียน และผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด ได้แก่ ผลลัพธ์ความถี่การมาศูนย์การค้าของผู้ใช้บริการชาวไทย ผลลัพธ์ Brand Awareness ของผู้ใช้บริการชาวไทยและชาวต่างชาติ มีแนวโน้มที่ดีขึ้น ซึ่งเป็นการประกันความสำเร็จขององค์กรในการสร้างความเชื่อมั่นด้านภาพลักษณ์ได้ดียิ่งขึ้น



ศูนย์การค้า เอ็ม บี เค เซ็นเตอร์: บริษัท เอ็ม บี เค จำกัด (มหาชน)  
444 ชั้น 8 อาคาร เอ็ม บี เค เซ็นเตอร์ ถนนพญาไท  
แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330