



ปรีทัศน์วิชาชีพ 02
คุณวินัย สวนสาลี
Leo Design Co.Ltd.

สำหรับข้อมูลจากนักวิชาชีพออกแบบตกแต่งภายใน ฉบับนี้เราขอนำทุกท่านมาพบกับบริษัทออกแบบตกแต่งภายในสายเลือดไทย แต่มีลักษณะและรูปแบบการทำงานที่เป็นมาตรฐานสากลมาตั้งแต่เริ่มแรก เพราะจุดเริ่มต้นของการก่อตั้งบริษัทนี้จะอยู่ต่างประเทศที่สิงคโปร์โดยนักออกแบบฝีมือจากที่รู้จักกันดีในแวดวง คุณคงศักดิ์ ยุกตะเสวี และคณะผู้บริหารจำนวนหนึ่ง แต่เมื่อตลาดงานออกแบบตกแต่งภายในในบ้านเราเริ่มเปิดกว้างและมีงานมากขึ้น จึงได้แยกองค์กรออกเป็น 2 บริษัท คือ Leo Design และ Leo International Design Group เพื่อกำหนดตลาดและลูกค้าของแต่ละองค์กรให้ชัดเจนขึ้น โดยผู้บริหารและนักออกแบบที่เกี่ยวข้องมาพูดคุยกับเราในวันนี้ ได้แก่ คุณวินัย สวนสาลี จาก Leo Design ที่มีประสบการณ์ผลงานการออกแบบตกแต่งภายในที่ได้รับการยอมรับกันทั้งในแวดวงลูกค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ACT : ปัจจุบันบริษัทได้รับผลกระทบโดยตรง/โดยอ้อมจากการเปิดเสรีทางการค้าธุรกิจบริการหรือไม่

คุณวินัย : Leo Design เริ่มก่อตั้งบริษัทประมาณปี 2512 ที่ประเทศสิงคโปร์ งานโครงการโรงแรมขนาด 5 ดาว ส่วนใหญ่จะรับทำงานร่วมกับนักออกแบบต่างชาติในต่างประเทศเป็นหลัก เช่น งานโรงแรมแซงกรีลาระหว่างปี 2526-2528 โดยพื้นฐานเมื่อเริ่มต้นทำธุรกิจของไทย Leo Design ไม่ได้เป็น Pure Domestic Designer มาก่อนคือ เราเป็นบริษัทของคนไทยที่ก่อตั้งในต่างประเทศแต่เข้ามาทำงานในเมืองไทย และงานแรกเราก็ทำงานร่วมกับ Interior Designer ต่างชาติอยู่แล้ว จึงไม่มีปัญหาเรื่องผลกระทบจาก Interior Designer ต่างชาติ หลังจากงานแรกก็มีส่วนที่ทำงานร่วมกับ Interior Designer ต่างชาติอีกประมาณ 2-3 งานต่อเนื่องกันมา ซึ่งประเด็นนี้จะตรงกันข้ามกับนักออกแบบบ้านเราที่จะไปร่วมกับต่างชาติเพื่อสร้างความเข้มแข็งในการหางานจากต่างประเทศ แต่ในขณะที่เราเริ่ม Join กับต่างชาติตั้งแต่แรกแล้วถึงเข้ามาเปิดตลาดงานในประเทศไทย

ACT : ในช่วงนี้บริษัทมีงานจากต่างประเทศหรือไม่

คุณวินัย : มีอยู่ที่จีนประมาณ 90% ครับ แต่ความเป็นมาคงต้องเล่าย้อนไปถึงตั้งแต่ Leo Design แบ่งออกเป็น 2 บริษัท ผมและคุณคงศักดิ์ได้มีการกำหนดตลาดและกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของทั้ง 2 บริษัท ต่อมาก็มีการปรับเปลี่ยนพัฒนามาถึงปัจจุบัน โดยคุณคงศักดิ์จะเน้นไปที่ตลาดตะวันออกกลางจนประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก และปัจจุบันขยายตลาดไปถึงรัสเซีย ยุโรป ตะวันออก ส่วนตนเองจะเน้นที่ประเทศจีนเป็นหลัก

การวางแผนงานในลักษณะนี้ไม่ได้มีการเตรียมการกันก่อน แต่ทั้งหมดเป็นพัฒนาการที่เกิดขึ้นเอง เพราะตอนที่เริ่มมาร่วมกับคุณคงศักดิ์เพื่อก่อตั้งบริษัท ขณะนั้นตลาดวงการออกแบบในบ้านเรายังไม่บูมมาก และ Leo Design ก็ไม่ได้หวังจะอยู่ได้ด้วยตลาดเมืองไทยแต่เพียงอย่างเดียว เพราะบริษัทเริ่มจากตลาดต่างประเทศมาก่อน Leo Design เริ่มเข้าไปทำงานในประเทศจีนตั้งแต่ปี 2528 โปรเจกแรกที่ทำคือ ปรับปรุงโรงแรมเซอรอตัน หลังจากนั้นงานต่อเนื่องจนกระทั่งประสบกับปัญหาเศรษฐกิจในเมืองไทย หลังจากนั้นช่วงประมาณปี 2540 เราได้กลับไปทำงานในเมืองจีนเป็นหลัก เพราะมี Project Reference หลายงาน และ Connection ที่ดี ด้านของ Leo Design Inter เองก็พอมีคนรู้จักในวันออกกลาง ซึ่งภายหลัง Leo Design ก็เข้าไปทำงานที่ตะวันออกกลางด้วยแต่ไม่ได้เข้าไปแข่งขันกัน แต่เป็นการช่วยเหลือกันและสร้างตลาดมากกว่า

ACT : ความคิดเห็นต่อการเข้ามาปฏิบัติวิชาชีพของสถาปนิกต่างชาติในประเทศไทย

คุณวินัย : โดยส่วนตัวผมและคุณคงศักดิ์ เราได้ยื่นเรื่องนี้มานานแล้ว และมีความคิดเห็นคล้ายๆ กันว่า ถ้ามีการ

เปิดเสรีฯ ทำให้เกิดการแข่งขันสูง และก็จะทำให้เกิดการพัฒนามากขึ้นตาม ซึ่งที่ผ่านมา Leo Design มีการแข่งขันในตลาดต่างประเทศกับบริษัทอื่นที่เรียกระดับโลกในระดับ Top 5 ดังนั้นในแง่ของการแข่งขันเราคิดว่าเราค่อนข้างกับเหตุการณ์แบบนี้มาตลอด และไม่ได้คิดว่ามีผลกระทบหรือมีความน่ากลัวแต่อย่างใด เพราะการพัฒนาตนเองจะทำให้มีความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น การทำงานมีมาตรฐานขึ้น

ส่วนในเมืองไทยหากมองในแง่ Developer ผมเชื่อว่าบริษัทต่างชาติก็คงทำงานออกมาดี อย่างไรก็ตาม เท่าที่ได้รับ Feedback จาก Developer ที่เคยพูดคุยกันก็ไม่ได้บอกว่าบริษัทไทยมีผลงานไม่ดี และผมคิดว่าการจ้างคนไทยจะได้รับผลงานที่คุ้มค่าเทียบเท่ากับค่า Fee ที่จ่ายไป จากเรื่องนี้จึงขอฝากว่า อยากให้มีการพิจารณา Designer คนไทยด้วย ซึ่งผมคิดว่าในประเทศไทยก็มีหลายบริษัทที่สามารถทำงานในระดับ International ได้เช่นกัน

ACT : ตลอดเวลากว่า 20 ปีที่ผ่านมา มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานอย่างไรบ้างครับ

คุณวินัย : มีหลายประเด็นครับ เรื่องแรก คือ Leo Design มุ่งเน้นตลาดที่เป็น Hospitality เช่น โรงแรม รีสอร์ท สปา ฯลฯ งานประเภทอื่นๆ อาจไม่มีความชำนาญมากนัก แต่หากมีโอกาสก็จะทำ เช่น เมื่อ 20 ปีที่แล้วร่วมงานประกวดแบบสนามบิน Changi และได้รับการตัดสินชนะการประกวดแบบ หากพูดถึงวงการออกแบบโรงแรมเมื่อ 20 ปีที่ผ่านมาถือได้ว่ามีพัฒนาการที่รวดเร็วมาก อาจเรียกได้ว่ามีการเปลี่ยนทุก 6 เดือน ถึง 1 ปี เพราะผู้บริหารของแต่ละโรงแรมจะมีการคิดค้นจุดขายที่แตกต่างจากโรงแรมอื่นๆ และวางแผนทางการออกแบบและกลยุทธ์ใหม่ๆ ให้กับ Designer เพื่อนำไปพัฒนาอยู่ตลอด โดยเฉพาะในต่างประเทศจะมีตลาดแตกต่างกันจึงต้องมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้เรายังต้องคำนึงถึงบริบทแวดล้อม วัฒนธรรม และพฤติกรรมผู้บริโภคของคนในประเทศที่เราเข้าไปทำงาน รวมทั้งข้อมูลความต้องการแบบจำเพาะเจาะจงของลูกค้าแต่ละที่แต่ละแห่งอยู่ด้วย

ACT : บริษัทได้วางแผนหรือเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติวิชาชีพในต่างประเทศอย่างไร

คุณวินัย : การที่เราเข้าไปทำงานในเมืองจีนเพราะเมื่อ 20 ปีที่แล้ว เวลานั้นจีนมีบริษัท Interior Designer ต่างชาติเข้าไปทำงานน้อยมาก แต่ช่วงที่บริษัทกลับเข้าไปทำงานอีกครั้งก็เริ่มมี Designer ที่มีชื่อเสียงระดับโลกเข้าไปทำงาน ทำให้มีการแข่งขันสูงและเราเองต้องปรับตัวมากขึ้น และเรื่องที่เราคิดว่าเป็นการปรับตัวที่จะทำให้อยู่ในตลาดต่างประเทศได้คือ ค่า Fee โดยในขณะนั้นเมื่อปี 2540 เมื่อเกิดวิกฤติเศรษฐกิจ ผมได้ตั้งเป้าไว้ว่าจำนวนค่า Fee ควรอยู่ในระดับประมาณครึ่งหนึ่งของ Interior Designer (ซึ่งก็ยังมีมูลค่ามากกว่าที่ได้รับใน

เมืองไทยประมาณเท่าตัว) โดยเพิ่มเติมกลยุทธ์ว่า เราต้องไม่สร้างภาระหรือค่าใช้จ่ายเพิ่มให้กับลูกค้า เช่น เรื่องการเข้าร่วมประชุมในต่างประเทศโดยไม่รับค่าเดินทาง การเตรียมล่ามช่วยแปลภาษาจีนไปเอง ช่วยให้เกิดความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร

เรื่องต่อมา คือ Scope ของการทำงาน ปกติบริษัท Interior ที่มีชื่อเสียงระดับโลกจะทำงานให้ลูกค้าแค่ถึงขั้น Design Development แต่จะไม่ทำ Detail Design ให้ แต่จะให้ลูกค้าหา Local Design อื่นมาทำแทน แต่เราจะรับทำ Detail Design เองเพื่อเป็นแรงจูงใจเพิ่มเติมกลยุทธ์เหล่านี้ทำให้เราสามารถแข่งขันในตลาดนี้ได้ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าเราจะเก่งกว่าต่างชาติเพียงแต่เรามีข้อดีที่ทำให้ลูกค้าเลือกเรา แต่การแข่งขันของปัจจุบันกับ 10 ปีที่แล้วเปลี่ยนไปมาก บริษัท Interior ที่มีชื่อเสียงระดับโลกหลายบริษัทเปลี่ยนวิธีการแข่งขันโดยการเปิดสาขาในเซี่ยงไฮ้ ฮองกง หรือ สิงคโปร์ และรับนักออกแบบคนจีนเข้าไปทำงานเพื่อลดต้นทุน ทำให้ Disadvantage ของเราเริ่มน้อยลง ดังนั้นผมก็จำเป็นต้องปรับรูปแบบและวิธีการใหม่ๆ จนกระทั่งตัดสินใจเปิดบริษัทของเราได้ที่ Shenzhen และลูกค้าไม่จำเป็นต้องติดต่อเราในรูปแบบ Oversea อีกแล้วเพราะมีทีมงานคนไทยที่เป็นคนของเราเอง รวมทั้งคน Local คอย Service

ACT : Best Practice ขององค์กรด้านการปฏิบัติวิชาชีพในต่างประเทศ

คุณวินัย : ผมคิดต่อเนื่องจากข้อที่คุยเมื่อสักครู่นี้ ว่าข้อแรก ณ ปัจจุบัน Best Practice ของผมที่ทำให้ได้ใจลูกค้า แน่นนอนคือประสบการณ์ในโปรเจกต์ที่เราทำคือโรงแรม ด้วยประสบการณ์อันยาวนานกว่า 40 ปี และข้อที่สอง คือ การมี Communication ที่ดี คือ เรามีทีมงานนักออกแบบ Local ช่วยในเรื่องการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน และข้อสาม คือ ลักษณะนิสัยของคนไทยที่มีความยืดหยุ่นสูงมากกว่า Interior Designer จากอเมริกันที่มีชื่อเสียงระดับโลก พวกเขาจะทำงานแบบจริงจัง ยึดถือตามสัญญาอย่างเคร่งครัด แต่เราจะมีการอนุโลมบ้างเล็กน้อยเพื่อช่วยเหลือกัน และช่วยลดความยุ่งยากในการทำงาน เช่น การแก้แบบงาน เพราะเป็นไปไม่ได้เลยที่การทำงานจะไม่มีกรแก้แบบเลย แต่เราก็ต้องมีการทำสัญญาเรื่องแก้แบบด้วย เพราะป้องกันลูกค้าแก้แบบเกินปริมาณ

ACT : Best Practice ขององค์กรด้านอื่นๆ เช่น การวางแผนงาน แผนบุคคล เพื่อเป็นข้อมูลกรณีศึกษาสำหรับสมาชิก

คุณวินัย : ผมไม่มีมีการวางแผนล่วงหน้า แต่จะปรับแผนไปตามปัญหาที่เกิดขึ้น ตอนที่ทำงานในประเทศไทยโปรเจกต์ส่วนใหญ่เป็นไปตามมาตรฐานทั่วไป โดยมีเวลาทำงานอยู่ที่ประมาณ 8 เดือน ถึง 1 ปี สำหรับการทำให้ Interior ในโรงแรม 5 ดาวหนึ่งงาน แต่การทำงานในเมืองจีนจะมีเวลาน้อยที่สุดเพียง 6 เดือน ซึ่งในช่วง 5 ปีแรกของการทำงานในเมืองจีนต้องมีการปรับตัวมากขึ้น

ดังนั้นการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานร่วมกันจึงต้องเลือกคนที่ Active และ Flexible เพราะบริษัทต้องทำงานให้ทันตามความต้องการของลูกค้า แต่ปัจจุบันถือว่ามีความพึงพอใจกับ Quality และ Attitude ของพนักงานที่บริษัทที่สามารถรองรับความต้องการของลูกค้าได้

นอกจากนี้จะมีการอัปเดตข้อมูลข่าวสารให้กับพนักงานในบริษัท เพราะเรามีแต่ละโปรเจกต์อยู่ในต่างประเทศเป็นหลัก ตามที่เกริ่นในช่วงแรกแล้วว่า ข้อมูลพื้นฐานที่เราทราบกันนั้นบางเรื่องไม่สามารถนำไป Apply ใช้ในต่างประเทศได้ จึงต้องอาศัยการอัปเดตข้อมูลใหม่ๆ ให้กับพนักงาน เช่น ส่งพนักงานไปเยี่ยมชมโรงงานผลิตวัสดุของ Supplier หรือ ถ่ายรูปโรงแรมที่มีรูปแบบการออกแบบใหม่ๆ ให้ภาพมีความละเอียดที่สุดเพื่อนำมาให้พนักงานศึกษา และจะมีการจัดประชุมเพื่อพูดคุยงานและอัปเดตข้อมูลกันเป็นประจำ 2-3 ครั้งต่อสัปดาห์

ปัจจุบันบริษัทมีพนักงานในกรุงเทพฯ 38 คน แบ่งเป็นธุรกิจ 5 คน ฝ่ายโปรเจกต์ 5 คน ที่เหลือกว่า 30 คนจะเป็น designer ที่ทำหน้าที่ได้หลากหลาย ส่วนสำนักงานใน shenzhen จะมี 15 คน การทำงานจะผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนงานตามความถนัด ในแต่ละงานจะมีรุ่นพี่คอยช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ และทำงานร่วมกันกับรุ่นน้องและตนเองจะใช้ประสบการณ์การทำงานขัดกลางงานให้อีกครั้งก่อนนำเสนอลูกค้า แต่ในบางโปรเจกต์ต้องมีการควบคุมเนื้อหาและรูปแบบงานบ้างเพราะลูกค้าบางคนไม่ชอบงานที่มีความหลากหลายมากเกินไป จากนั้นจะนำงานผลงานแบบร่างของทั้งรุ่นพี่และรุ่นน้องไปเสนอกับลูกค้า การทำงานร่วมกันในลักษณะนี้ลดช่วย Ego ในการทำงาน ซึ่งหากผลงานใครไม่ได้รับคัดเลือกจากลูกค้าจะอธิบายถึงเหตุผลให้ทราบกันเพื่อลดการขัดแย้งกันภายในองค์กร ส่งผลถึงการพัฒนาด้านการออกแบบและทำให้มีรูปแบบงานที่หลากหลายมากขึ้น

ACT : แผนเร่งด่วนขององค์กรในระยะ 5 ปีข้างหน้า

คุณวินัย : แผนเร่งด่วน คือ การรักษาดูแล โดยเริ่มจากทำให้บริษัทในประเทศจีนมีความแข็งแกร่งมากขึ้น ปัจจุบันไม่ได้ทำการตลาดเองส่วนใหญ่ลูกค้ารู้จักเราแบบปากต่อปาก และจาก Hotel Operator ซึ่งชื่อของ Leo Design อยู่ใน List ของโรงแรมระดับชั้นนำ แต่ยังไม่ได้อยู่ใน Top List จากนั้นไปจะต้องพยายามนำ Leo Design ให้เข้าไปอยู่ใน Top List นี้ให้ได้ นอกจากนี้ยังมีแผนที่จะทำตลาดในตะวันออกกลางให้อยู่ตัวมากขึ้น ขณะนี้ผมมีพาร์ทเนอร์อยู่ที่ตะวันออกกลางและกำลังร่วมโปรเจกต์ขนาดใหญ่ แต่ปัจจุบันต้องหยุดชะงักลงเพราะได้รับผลกระทบจากวิกฤติแฮมเบอร์เกอร์ ซึ่งก็หวังว่าสถานการณ์นี้จะยุติลง

เรื่องที่สอง ค่า Fee เป็นเป้าหมายที่ผมต้องการพัฒนาให้นักออกแบบชาวไทยได้รับค่า Fee เทียบเท่ากับ Interior Designer ระดับ Top ของโลก ปัจจุบัน 40% ของ project

ที่ Leo Design ทำอยู่ก็ได้เทียบเท่ากับ Top Designer แล้ว ซึ่งผมเองก็ต้องพยายามพัฒนาผลงานของเราเอง ให้งานส่วนใหญ่ได้รับค่า Fee ที่ดี ทั้งนี้ไม่ใช่เป็นการสร้างฐานะความร่ำรวย แต่เพื่อจะได้ลดปริมาณงานลงโดยยังมี Income เท่าเดิม ซึ่งจะทำให้เหนื่อยน้อยลง และมีเวลาให้กับชีวิตส่วนตัวมากขึ้น รวมทั้งพนักงานก็จะได้รับผลตอบแทนที่ดีจากบริษัท

แผนระยะยาวแผนสุดท้ายคือ สร้างออฟฟิศเป็นของตัวเอง เพราะต้องการพื้นที่ใช้สอยที่ตอบสนองการทำงานได้ดี และมีความสุข และ happy กับการทำงาน ปัจจุบันอยู่ระหว่างการก่อสร้าง โดยจะก่อสร้างเสร็จในปลายปี 2552 นี้ ที่ถนนพระรามเก้า

ACT : จุดแข็งขององค์กรที่ใช้เป็นประเด็น นำเสนอต่อสังคมนานาชาติและสาธารณะ

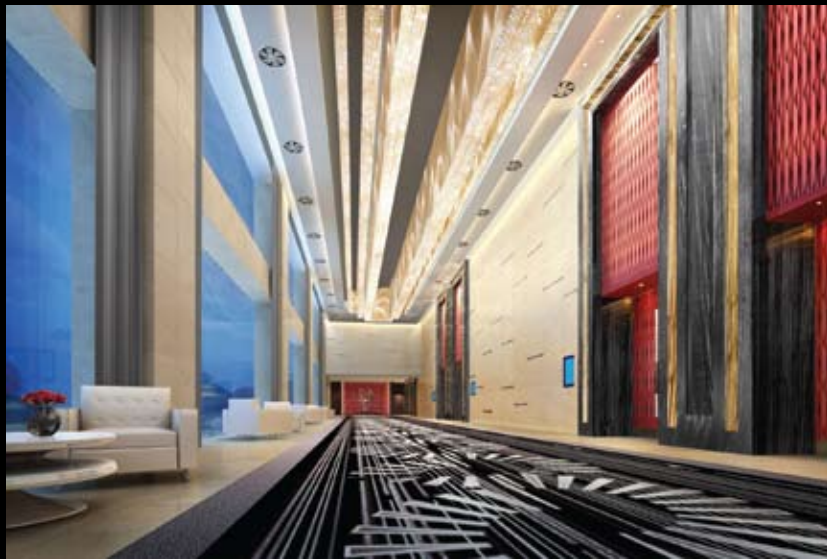
คุณวินัย : เวลาพูดถึง Leo Design สิ่งที่จะสามารถนำเสนอให้เป็นที่รู้จักคือ ถ้าโปรเจกของคุณเป็น Hotel & Resort เรามั่นใจว่าเรามีประสบการณ์ เพราะเรามีจุดแข็งในเรื่อง Hotel & Resort ไม่ใช่เพียงแค่เรื่องออกแบบตาม Requirement เท่านั้น แต่เราสามารถคิด concept ของทั้ง project ในลักษณะ overall

ACT : ประเด็นฝาก/ข้อเสนอแนะสำหรับ สภาสถาปนิก เรื่องการเปิดเสรีทางวิชาชีพ สถาปัตยกรรม

คุณวินัย : ผมต้องขอโทษด้วยที่ไม่มีทัศนคติในเรื่องนี้ เพราะอย่างที่เรียนให้ทราบตั้งแต่ต้นว่า ทั้งตัวผมและบริษัท Open เรื่องนี้มานานแล้ว เราไม่ได้วิตกกังวลกับเรื่องนี้มากนักเพราะในการทำงานต้องมีการแข่งขันกับสถาปนิกต่างชาติอยู่ตลอดเวลา ทำให้บริษัทมีความคุ้นเคยกับการแข่งขัน ทั้งประสบความสำเร็จบ้างและไม่ประสบความสำเร็จบ้างขึ้นอยู่กับแต่ละตลาด

ACT : ประเด็นฝากสำหรับบริษัทสถาปนิก/ผู้ประกอบการวิชาชีพสถาปัตยกรรมรุ่นใหม่

คุณวินัย : หลังจากที่รับคำถามฉบับนี้ ผมคิดถึงสิ่งที่เจ้านายและพาร์ทเนอร์ของผมคือ คุณคงศักดิ์ได้วางรากฐานที่เข้มแข็งทั้งแนวคิดและวิธีการทำงานให้ผมเดินต่อได้ไม่ยาก ถึงแม้จะต้องฝ่าฟันเองอย่างมากก็ตาม ขอเอาใจช่วย และขอให้ทั้งพี่ๆ เพื่อนๆ น้องๆ เติมที่กับการทำงานเพื่อให้สถาปนิกไทยเป็นที่ยอมรับต่อต่างชาติ และ Developer ในเมืองไทยและต่างประเทศมากขึ้น เพื่อเป็นการกรุยทางให้กับสถาปนิกรุ่นต่อไป ขอขอบคุณครับ
ACT



FACT FILE

บริษัท ลีโอ ดีไซน์ จำกัด
Leo Design Co.,Ltd.
 ผู้บริหาร: วินัย สวนสาลี (Winai Suansalee)
 ปีที่ก่อตั้ง: พ.ศ. 2528
 จำนวนพนักงาน: Bangkok office 38 คน
 Shenzhen, China 15 คน
 ปรัชญาในการทำงาน: ทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของลูกค้าโดยที่เรายังมีความสุขในงานที่เราทำ
 ที่อยู่: 555 ตึก SSP ชั้น 10 สุขุมวิท63
 ถนนสุขุมวิท คลองตันเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110
 โทรศัพท์: 02-381-6363-7
 โทรสาร: 0-2381-6368
 Web Site: www.leodesign.com