

Strategic Management Consultancy for Productivity Improvement of SMEs

วันที่ 31 สิงหาคม – 11 กันยายน 2552 ณ ประเทศญี่ปุ่น

วิทยา อสิสนธิสกุล วิทยากรที่ปรึกษาอาวุโส

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

การพัฒนาภาควิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งเป็นภาคเศรษฐกิจหลักของประเทศให้มีความสามารถในการแข่งขัน จำเป็นต้องตระหนักถึงการสนับสนุนทั้งในระดับมหภาคและระดับจุลภาค คือ การสนับสนุนผลการดำเนินงานของ SMEs ด้วยกรอบการจัดการที่มีการออกแบบที่ดี ครอบคลุมหน้าที่สำคัญในด้านต่างๆ ของการจัดการธุรกิจ ได้แก่ การวิจัยและพัฒนา การเงิน การผลิต การตลาด และการพัฒนาบุคลากร ซึ่ง SMEs ส่วนใหญ่ไม่สามารถดำเนินการได้เอง จำเป็นต้องพึ่งวิทยากรที่ปรึกษาภายนอกให้คำปรึกษาแนะนำด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ให้กับองค์กรลูกค้า

องค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย (Asian Productivity Organization: APO) ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (Thailand Productivity Institute: FTPI) และศูนย์เพิ่มผลผลิตภาพแห่งประเทศญี่ปุ่น (Japan Productivity Center: JPC) ได้จัดโครงการ Strategic Management Consultancy for Productivity Improvement of SMEs ระหว่างวันที่ 31 สิงหาคม – 11 กันยายน 2552 ณ ประเทศญี่ปุ่น มีผู้เข้าร่วมจำนวน 19 คนจากประเทศสมาชิกส่วนใหญ่เป็นวิทยากรที่ปรึกษาที่มีประสบการณ์ด้านการเพิ่มผลผลิตภาพ และบางส่วนยังไม่มีประสบการณ์ในการเป็นวิทยากรที่ปรึกษา เนื่องจากบางประเทศยังอยู่ในระยะเริ่มต้นของการให้บริการ การสัมมนาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาทักษะการเป็นวิทยากรที่ปรึกษาด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการสำหรับ SMEs ซึ่งประกอบด้วย การจัดการด้านกลยุทธ์ การตลาด และการผลิต นอกจากนี้ผู้เขียนยังได้เรียนรู้วิธีการที่ JPC ของประเทศญี่ปุ่นได้ดำเนินการเพื่อนำมาเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรในประเทศไทย รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีสำหรับการแลกเปลี่ยนข้อมูลรวมทั้งกิจกรรมความร่วมมือระหว่างประเทศสมาชิกในอนาคต

สรุปเนื้อหาที่ได้รับจากการบรรยายและการศึกษาดูงานได้ดังนี้

1.การบรรยายเรื่อง Introduction to Management Consulting in Japan โดย Mr. Nobushiko Kawasaki, Senior Management Consultant, Japan Productivity Center.

ในช่วงปี 1998-2008 เศรษฐกิจของประเทศญี่ปุ่น หลังจากผ่านช่วงฟองสบู่แตกมีอัตราการเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) เป็นบวก คือ 0.9% ในปี 2008 รัฐบาลได้กระตุ้นเศรษฐกิจโดยการใช้งบประมาณถึง 260,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐสนับสนุนให้ประชาชนจับจ่ายใช้สอย เช่น ซื้อรถประหยัดพลังงาน เครื่องใช้ไฟฟ้าภายในบ้าน ภาคการผลิตได้รับผลตอบแทนจากความต้องการที่สูงขึ้นของประเทศจีนและประเทศอื่นๆ อย่างไรก็ตาม ประเทศญี่ปุ่น ยังต้องหาทางจัดการการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องอย่างยั่งยืน เพราะอัตราการบริโภคภายในประเทศเพิ่มขึ้นเพียง 0.8% นอกจากนี้สถานะของประเทศญี่ปุ่นที่เคยเป็นประเทศยิ่งใหญ่

ทางเศรษฐกิจเป็นอันดับสองของโลกยังถูกแทนที่ด้วยประเทศจีนในปี 2010 เมื่อพิจารณาถึงผลิตภาพของแรงงาน (Labor Productivity) ปัจจุบันประเทศญี่ปุ่นอยู่ในอันดับที่ 20 ซึ่งเป็นอันดับต่ำสุดในกลุ่ม G7

ดังนั้น การให้คำปรึกษาโดยวิทยากรที่ปรึกษาจึงมีความจำเป็นสำหรับการพัฒนาทางเศรษฐกิจของประเทศญี่ปุ่น การให้คำปรึกษาที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหา ช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มรายได้และผลกำไร ซึ่งแนวทางที่ใช้ในการเพิ่มผลิตภาพของญี่ปุ่นแบบ MBO (Management by Objective) ยังคงได้รับความนิยม บทบาทของที่ปรึกษาที่ควรทำ คือ

- ให้เกียรติต่อลูกค้า (เพราะที่ปรึกษาไม่ใช่ผู้ที่สร้างบริษัทขึ้นมาจนถึงปัจจุบัน)
- มุ่งเน้นด้านเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรและบุคลากรเพื่อความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง
- ทำตนเหมือนเป็นสมาชิกคนหนึ่งในองค์กรของลูกค้า
- ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ไม่ใช่วิธีการ

JPC มีการให้คำปรึกษาแก่ลูกค้าตามขั้นตอนดังนี้

- 1) ประเมินการบริหารในปัจจุบัน เพื่อทราบสถานะและกำหนดโครงสร้างในการสร้างนวัตกรรม
- 2) การให้คำปรึกษาแนะนำ ซึ่งมุ่งเน้นการใช้ข้อมูลจริงและกระบวนการอย่างมีตรรกะ วิทยากรที่ปรึกษาควรตั้งสมมติฐานและไม่ลังเลที่จะปรับเปลี่ยนสมมติฐาน
- 3) วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน โดยเน้นการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมของธุรกิจ
- 4) ประเมินธุรกิจ ประกอบด้วยการวิเคราะห์ Business Domain, Business Life Cycle กลยุทธ์การขยายธุรกิจ Business Portfolio โดยใช้โมเดล BCG, SWOT Analysis
- 5) กำหนดผลการดำเนินงานขององค์กร เช่น ยอดขาย ต้นทุน ผลกำไรที่คาดหวังในสถานการณ์ต่างๆ
- 6) กำหนดประเด็นสำคัญของการบริหารโดยพิจารณาผลการวิเคราะห์
- 7) จัดทำแผนปรับปรุงระบบบริหาร

2.การบรรยายเรื่อง Current Situation of Small and Medium Enterprises in Japan โดย Mr. Koji Yo, Chief Consultant, World Business Associates Co., Ltd

SMEs ในประเทศญี่ปุ่นตามกฎหมาย หมายถึง องค์กรด้านการผลิตที่มีเงินทุนไม่เกิน 300 ล้านเยนหรือบุคลากรไม่เกิน 300 คน ขณะที่บริษัทขนาดเล็กจะมีบุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำไม่เกิน 20 คน อย่างไรก็ตามในธุรกิจอื่น มีการจำกัดความที่แตกต่างกัน ดังนี้

- 1.ธุรกิจขายส่ง - มีเงินทุนไม่เกิน 100 ล้านเยน หรือมีลูกจ้างไม่เกิน 100 คน
- 2.ธุรกิจขายปลีก - มีเงินทุนไม่เกิน 50 ล้านเยน หรือมีลูกจ้างไม่เกิน 50 คน
- 3.ธุรกิจบริการ - มีเงินทุนไม่เกิน 50 ล้านเยน หรือมีลูกจ้างไม่เกิน 100 คน

จากการรวบรวมข้อมูลสถิติที่เกี่ยวข้องกับ SMEs ในประเทศญี่ปุ่นในปี 2008 ที่น่าสนใจมีดังนี้

เมื่อเทียบสัดส่วนขององค์กรแต่ละขนาดแล้ว บริษัทส่วนใหญ่ในประเทศญี่ปุ่นเป็น SMEs คิดเป็น 67% ของบริษัททั้งหมด บุคลากรในองค์กร SMEs มีประมาณ 44 ล้านคน ค่าใช้จ่ายที่สะท้อนวิถีชีวิตของคนญี่ปุ่น โดยเฉลี่ยคนญี่ปุ่นจะมีรายได้ประมาณ 4.56 ล้านเยนต่อปี (ค่าเฉลี่ยของบริษัทที่มีพนักงาน 10 คนขึ้นไป ขณะที่ราคาข้าวอยู่ที่ 400-500 เยนต่อกิโลกรัม)

คุณลักษณะเด่นขององค์กร SMEs คือ

- สร้างความได้เปรียบจากคุณลักษณะและความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรแต่ละคนได้ง่าย
- มีความยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว
- มีความหลากหลาย

ดังนั้น บทบาทของ SMEs ที่ถูกคาดหวัง คือ

- กระตุ้นตลาดและการแข่งขัน
- สร้างนวัตกรรม
- สร้างโอกาสในการจ้างงาน
- พัฒนาชุมชนท้องถิ่น

รัฐบาลประเทญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับ SMEs เนื่องจากมีสัดส่วนทางเศรษฐกิจที่ใหญ่ท่ามกลางการชะลอตัวทางเศรษฐกิจ และอัตราการใช้นวัตกรรมในครัวเรือนลดน้อยลง ในขณะที่ SMEs มีจุดอ่อนและการขาดทรัพยากรทางการบริหาร การเร่งผลักดันให้ SMEs สามารถเปิดตลาดระดับสากลได้จึงมีความสำคัญ

คุณลักษณะของ SMEs แบ่งได้ดังนี้

1. ด้านการจัดการองค์กรและผู้บริหาร

-ประธานบริษัทมีบทบาทเป็น “Superman” ครอบคลุมความสามารถทางเทคนิค การขาย พลังการทำงาน ญาณหยั่งรู้ความสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆ มีเครือข่ายและเรียกร้องคุณภาพจากลูกน้อง ซึ่งทำให้ประธานบริษัทและพนักงานมีปฏิสัมพันธ์กันน้อยมาก

-ประธานบริษัทรุ่นที่ 2 และรุ่นต่อมา พบว่ายากที่จะริเริ่มทำเรื่องใหม่ๆ เพราะมีบุคลากรในรุ่นแรกอยู่ในบริษัทจึงทำงานร่วมกับคนรุ่นเก่าได้ยาก

2. ด้านบุคลากร

-พนักงานมีหน้าที่หลายอย่าง ถ้าขนาดขององค์กรเล็ก เมื่อขาดพนักงานไปหนึ่งคนอาจยากต่อการหาคนมาแทน

-พนักงานแสดงความคิดเห็นได้ยาก การตัดสินใจมาจากประธานบริษัท

-องค์กรมีความสามารถบางส่วนที่โดดเด่น แต่ขาดความรู้ที่เป็นระบบ การเรียนรู้ในการทำงานจึงมาจากประสบการณ์ที่พบในแต่ละวัน ทำให้ยากต่อการพัฒนาบุคลากรใหม่

3.การบรรยายเรื่อง SMEs Consulting โดย Mr. Koji Yo , Chief Consultant, World Business Associates Co., Ltd.

วิทยากรนำเสนอองค์กรที่เข้าไปช่วยแก้ไขปัญหาโดยใช้แนวทางการให้คำปรึกษาแนะนำกับ SMEs ดังนี้

1. เริ่มจากการสร้างภาพของสถานการณ์และปัญหาจากข้อมูลที่ได้รับ (ตั้งสมมติฐาน)
2. ตรวจสอบและปรับปรุงสมมติฐานจากการรับฟังและการสังเกต โดยการสังเกตในสถานที่ทำงานด้วยตนเอง และยืนยันสมมติฐานจากความเห็นและบุคลากรจำนวนมาก
3. กำหนดโครงสร้างของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและปัญหา
4. เตรียมขั้นตอนสำหรับการแก้ไข ซึ่งอาจมีมากกว่าหนึ่งวิธี

องค์กรที่เป็นกรณีศึกษาสำหรับการฝึกภาคปฏิบัติเป็นองค์กร SMEs ที่ประธานบริษัทเป็นผู้หญิง และมีญาติทำหน้าที่เป็นผู้จัดการ โดยนำเสนอในรูปแบบวิดีโอที่วิทยากรเก็บภาพการทำงานของผู้จัดการ และให้ผู้เข้าอบรมศึกษาปัญหาและนำเสนอวิธีการแก้ไข

ผลการฝึกภาคปฏิบัติ

การวิเคราะห์ปัญหา

องค์กรนี้มีปัญหาที่ผู้จัดการเป็นผู้ทำงานในขั้นตอนสำคัญของกระบวนการผลิตเป็นส่วนใหญ่ ขณะที่พนักงานคนอื่นทำงานในกระบวนการที่มีความยากน้อยกว่า ทำให้ไม่มีการพัฒนาทักษะและไม่สามารถทำงานแทนผู้จัดการได้ ขณะที่ผู้จัดการมีภาระงานอื่นๆ จนทำให้แต่ละวันมีความยุ่งยากในการทำงานให้ทันตามกำหนด นอกจากนี้ การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานยังขาดความเป็นระเบียบ ค้นหาได้ยาก ผังการทำงานออกแบบอย่างไม่เป็นระบบ จึงเกิดความสูญเสียในการเคลื่อนย้ายชิ้นงาน เนื่องจากการเดินไปมาของพนักงาน รวมทั้งขาดการปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน

ข้อเสนอในการแก้ไขปัญหา

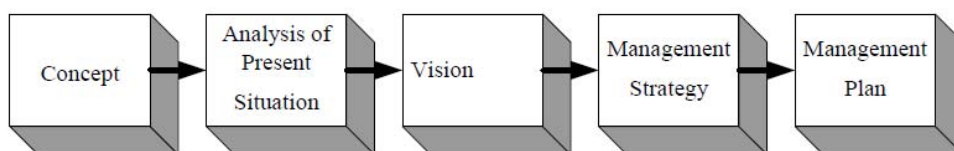
ผู้ฝึกอบรมนำเสนอวิธีการแก้ปัญหา คือ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การกำหนดหน้าที่ให้ผู้จัดการเป็นผู้สอน และควบคุมงานมากกว่าการปฏิบัติด้วยตนเอง การจัดผังการทำงานใหม่เพื่อลดความสูญเสียจากการเดิน การใช้ 5ส ในการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมทั้งการส่งผู้จัดการไปเรียนรู้ทักษะการเป็นผู้นำ

4.การบรรยายเรื่อง Grasping the Actual Situation of Management and Management Plan to Build-up Strong Companies โดย Mr. Yoshiro Sagara, Senior Management Consultant, Japan Productivity Center.

องค์กรของประเทศญี่ปุ่นในระดับ SMEs มีจำนวนมากที่ขาดทักษะการวางแผน เพราะการทำธุรกิจเริ่มจากการการกำหนดว่าจะทำธุรกิจอะไร

การจัดทำแผนการบริหาร (Management Plan) คือ การดำเนินวงจร PDCA อย่างต่อเนื่อง และการเริ่มต้นวางแผนควรพิจารณาช่องว่างระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร และภาพที่คาดหวังในอนาคต ช่องว่างนี้ประกอบด้วยเชิงปริมาณแสดงด้วยตัวเลขสถิติ เช่น กำไร ยอดขาย เป็นต้น และช่องว่างในเชิงคุณภาพ ซึ่งแสดงเป็นตัวเลขได้ยาก เช่น โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรม และคุณภาพบุคลากร

แผนการบริหารประกอบด้วย แผนการเงินประจำปี แผนระยะสั้นและระยะยาว แผนของฝ่ายงาน และแผนปฏิบัติการ ขั้นตอนการจัดทำแผน ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 5 ขั้นตอน คือ



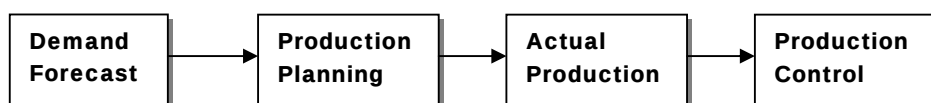
1. **Concept** ขั้นตอนนี้เป็นการทบทวนแนวคิดหลักในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ได้แก่ การทบทวน Value System ขององค์กร เหตุผลที่องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ องค์กรส่งมอบคุณค่าให้แก่สังคมอย่างไร และ คำนึงต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. **Analysis of Present Situation** การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันเพื่อทราบข้อมูลที่เป็นจริง และวิเคราะห์เหตุผลว่าทำไมจึงมีผลเช่นนั้น การวางแผนการบริหารไม่สามารถขาดขั้นตอนนี้ ที่ปรึกษาของ JPC ใช้การวิเคราะห์ทางการเงินด้วยการดูงบดุลของบริษัท และวิเคราะห์ด้วย Root Cause Analysis
3. **Vision** ที่ปรึกษากำนวณมากพบว่า ทิศทางขององค์กรถูกค้าไม่มีความชัดเจน และสถานการณ์ปัจจุบันอยู่ในภาวะยากลำบาก แต่ไม่สามารถอธิบายได้ว่า เป้าหมายขององค์กรคืออะไร บุคลากรในองค์กรลักษณะนี้มีคความเหนื่อยล้ามาก วิสัยทัศน์ คือ ภาพหรือเป้าหมายในเชิงอุดมคติขององค์กรหลังจากเริ่มก่อตั้ง ซึ่งเป็นไปได้ยาก ดังนั้น เป้าหมายจึงต้องระบุระดับที่ต้องการประสบความสำเร็จผ่านวิธีการที่เหมาะสม และการกำหนดเป้าหมายที่ดีจะตัดสินอนาคตขององค์กรด้วย
4. **Management Strategy** การเคลื่อนไปข้างหน้าจะเกิดขึ้นเมื่อได้เลือกเส้นทางแล้ว กลยุทธ์มีความสำคัญต่อองค์กร ซึ่งต้องแตกต่างจากองค์กรอื่นอย่างชัดเจน และต้องเลือกให้เหมาะสมกับขีดความสามารถขององค์กร
5. **Management Plan**
 ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารธุรกิจประกอบด้วย
 - การตรวจเช็คด้านการจัดการธุรกิจ การจัดการองค์กรและบุคลากร การจัดการการเงิน การจัดการสารสนเทศ และการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับทุกเรื่อง
 - การวิเคราะห์รูปแบบการบริหาร
 - การวิเคราะห์ความสามารถขององค์กรและบุคลากร
 - การกำหนดกลยุทธ์การบริหารให้บรรลุผลกำไรมี 3 แนวทาง คือ 1.เพิ่มยอดขาย 2.ปรับปรุงสัดส่วนของผลกำไรเบื้องต้น 3.ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่คงที่ ในประเทศญี่ปุ่นองค์กรส่วนมากใช้วิธีขยายสาขาเพื่อเพิ่มยอดขาย จึงทำให้ปัจจัยการเงินเพื่อลงทุนมีความสำคัญ รวมทั้งการเยี่ยมนลูกค้า การทำให้ลูกค้าซื้อผลิตภัณฑ์อื่นด้วยกลยุทธ์ที่ใช้ คือ การทำให้ลูกค้ามาที่ร้านบ่อยขึ้น การส่งเสริมการขาย การจัดผังร้านใหม่
 - การจัดทำแผนปฏิบัติการ เป็นแผนของระดับฝ่ายงานและแผนก (Department and Division) ผู้บริหารต้องกำหนดนโยบายและเป้าหมายรวมและมอบหมายแก่หน่วยงานต่างๆ ผู้บริหารของหน่วยงานกำหนดนโยบายเป้าหมาย และตัวชี้วัด และถ่ายทอดให้บุคลากรจัดทำแผนงานเป้าหมายรายบุคคล

5.การบรรยายเรื่อง Production Management โดย Mr. Satoru Tajima, Management Consultant, Japan Productivity Center.

หน้าที่หลักของการควบคุมการผลิต ได้แก่ QCD (Quality, Cost and Delivery) โดยใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าที่สุด (บุคลากร สินค้า เงินทุน และข้อมูลสารสนเทศ) เพื่อทำให้เป็นทรัพยากรที่ดีที่สุด

ขั้นตอนหลักของการผลิต ประกอบด้วย



เป้าหมายการจัดการของการเพิ่มผลิตภาพประกอบด้วย PQCDSE

P – Productivity

Q – Quality

C – Cost

D – Delivery

S – Safety

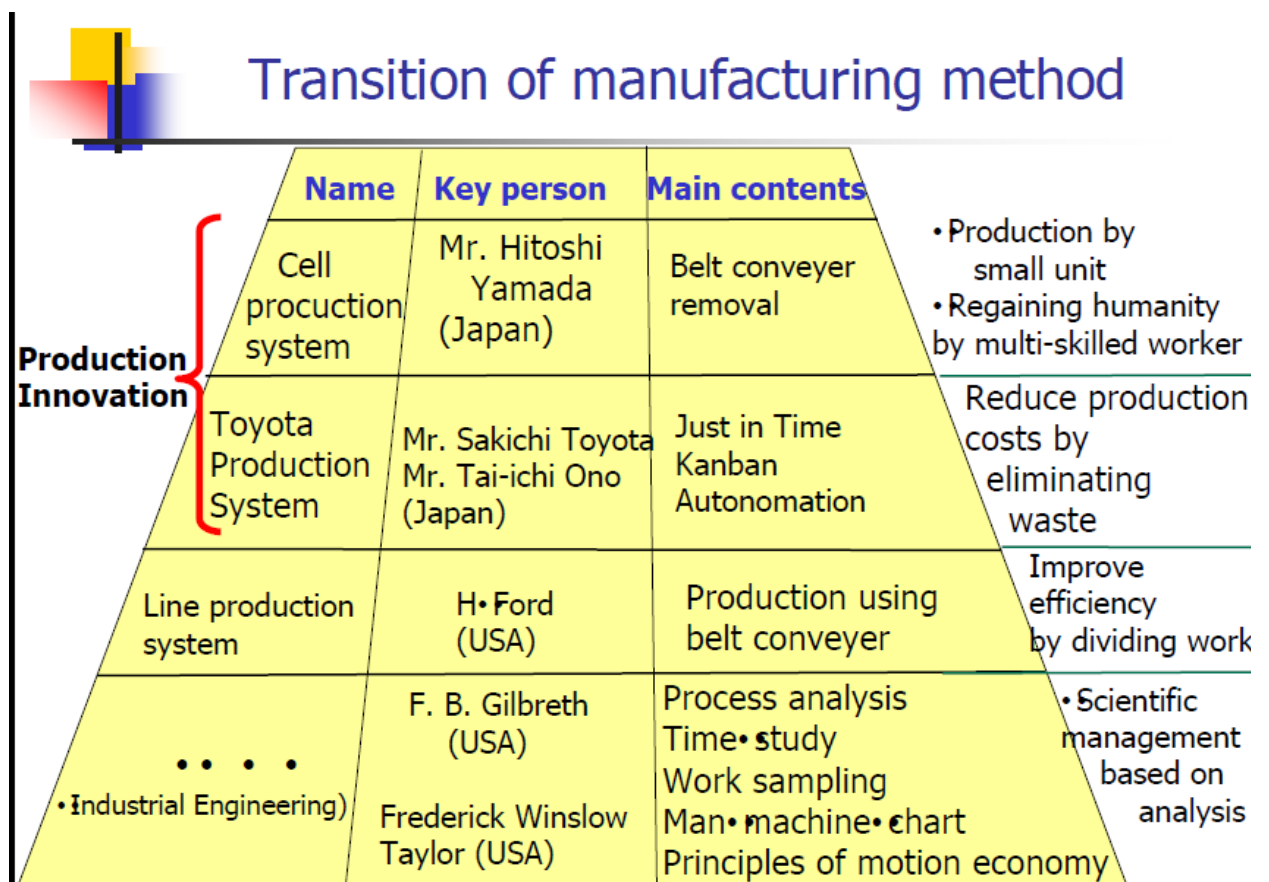
M – Morale

E – Environment, Ecology

แนวคิดการผลิต มี 2 ประเภท คือ

1. **Make to Order** การผลิตตามคำสั่งซื้อ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ การจัดระดับภาระงาน หรือการปรับเรียบ (Workload Leveling) และการเพิ่มระดับการผลิตของโรงงาน เนื่องจากการผลิตวิธีนี้ทำให้การผลิตไม่สม่ำเสมอ
2. **Make to Stock** การผลิตสำหรับการเสนอขายหรือการผลิตสำรองในคลังสินค้า ปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ การคาดการณ์ความต้องการของตลาดที่แม่นยำ

การผลิตที่ประสบความสำเร็จต้องอาศัยปัจจัยในการทำงานระดับปฏิบัติการ (shop floor management) เครื่องมือที่สำคัญที่ใช้ได้แก่ 5 ส. โดย 2 ตัวที่สำคัญ คือ สะสาง (Seiri) และ สะดวก (Seiton) นอกจากนี้ ญี่ปุ่น มีการปรับเปลี่ยนวิธีการผลิตในรอบสามทศวรรษที่ผ่านมา ดังรูปนี้



การผลิตของโตโยต้า ทำให้เกิดการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายโดยการกำจัดความสูญเสียดังกล่าว วิธีการที่โตโยต้าใช้ในการผลิตที่รู้จักกันทั่วโลก คือ JIT : Just in Time และ Jidoka

JIT ตามนิยามของ Japanese Standard (JIS Z8141) หมายถึง วิธีการผลิตที่ทุกกระบวนการสร้าง (ซัพพลาย) เฉพาะสิ่งที่จำเป็น ในเวลาที่จำเป็น และปริมาณที่จำเป็นตามความต้องการของกระบวนการต่อไป

เครื่องมือและวิธีการที่ใช้ในการผลิตที่สำคัญ ได้แก่

- Production Leveling : วิธีการผลิตที่จัดผลิตภัณฑ์และปริมาณการผลิตของกระบวนการแบบ assembly เพื่อทำให้การผลิตสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการที่เปลี่ยนไป ประกอบด้วย การจัดระดับของปริมาณ และประเภทผลิตภัณฑ์ ข้อดี คือ ไม่จำเป็นต้องจัดให้บุคลากรเพียงพอกับเครื่องจักรในช่วงที่มีการผลิตสูงสุด ทำให้ลดความสูญเสียของทรัพยากรในการผลิต และทำให้ปริมาณการผลิตมีความสม่ำเสมอ คุณภาพและความปลอดภัยในการทำงานจะสูงขึ้น
- Kanban เป็นเครื่องมือที่ทำให้ระบบการผลิตประสบความสำเร็จจากกระบวนการถัดไป
หน้าที่ของ Kanban คือ ข้อมูลในการสอนหรือแนะนำการผลิต และเป็นเครื่องมือในการจัดการด้วยการมองเห็น (Visual Management)
Kanban มีสองประเภท คือ 1.Production Instruction Kanban ให้กระบวนการต้นทางผลิต ผลิตภัณฑ์เป็นจำนวนเท่าใดในเวลานั้น 2. Parts Retrieval Kanban การเคลื่อนย้ายชิ้นส่วนผลิตภัณฑ์
- Andon เป็นเครื่องมือในการจัดการด้วยการมองเห็น(Visual Management) แสงไฟทำให้หัวหน้างานดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง เมื่อมีความผิดปกติเกิดขึ้นในกระบวนการผลิต เช่น การใช้สัญญาณไฟสีต่างๆ
- Jidoka (Automation with human touch) เมื่อมีความผิดปกติเกิดขึ้นเครื่องจักรจะหยุดโดยอัตโนมัติ เปลี่ยนจากเครื่องจักรหรือกระบวนการชุดเดียว เป็นเครื่องจักรและกระบวนการหลายชุด
- 5 Whys เป็นการใช้เครื่องมือเพื่อหาสาเหตุรากเหง้าของปัญหาโดยการถาม “ทำไม” 5 ครั้ง
- Cell Production หมายถึง วิธีการผลิตที่พนักงานหนึ่งคนหรือหลายคนร่วมในกระบวนการผลิตแบบต่อเนื่อง (Assembly) บริษัทไชน่าเป็นองค์กรที่เริ่มใช้คำว่า“Work Cell Production method” ตั้งแต่ปี 1994 และปัจจุบันเปลี่ยนเป็น Cell Production Method

ข้อได้เปรียบและเสียเปรียบของ cell production คือ

ข้อได้เปรียบ	ข้อเสียเปรียบ
- มีความเป็นไปได้ในการยืดหยุ่นต่อการทำงานล่วงเวลาและการทำงานในวันหยุด - ทำให้ลดการเก็บสต็อกสินค้า - การเปลี่ยนแผนการผลิต การจัดผังการทำงานสามารถปรับเปลี่ยนโดยอิสระ - ผลผลิตภาพเพิ่มขึ้นเมื่อพนักงานมีแรงจูงใจสูง	- ใช้เวลามากสำหรับการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ - ผลผลิตภาพจะมีอิทธิพลเมื่อพนักงานมีความสามารถและมีแรงจูงใจ - พนักงานมีความเครียดสูงในช่วงแรกของการนำมาใช้ - จำนวนของเครื่องมือในการทำงานและ

- สร้างความสมดุลของการลดความสูญเสียจากการทำงานและผลิตภาพเพิ่มขึ้น	ตรวจสอบเพิ่มขึ้น - ช่วงเริ่มต้นของการนำวิธีนี้มาใช้ มีแรงต้านจากผู้จัดการและพนักงานสูง
---	---

ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ Toyota Production System และ Cell Production ในองค์กรอื่น เช่น กรณีของ หลุยส์วิตตอง (Louis Vuitton) ซึ่งประสบปัญหาการผลิตจากการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ออกมาเป็นจำนวนมาก บริษัทที่ปรึกษา McKinsey ได้แนะนำให้ใช้ Lean Production ตามแนวทางของโตโยต้า และ Cell Production ในการผลิตโดยจัดการฝึกอบรมให้มีทักษะที่หลากหลาย หนึ่งคนสามารถทำงานได้หลายกระบวนการ ใช้บุคลากรน้อย สายการผลิตจัดทำเป็นรูปตัว U ซึ่งทำให้ขั้นตอนแรกของการผลิตและขั้นตอนสุดท้ายใกล้เคียงกัน ผลการปรับปรุง พบว่า เวลาที่ใช้ในการผลิตลดลงจาก 12 สัปดาห์เป็น 6 สัปดาห์และผลิตภาพพัฒนาสูงขึ้นเช่นกัน

6.การบรรยายเรื่อง Basic Marketing โดย Mr.Masahiro Ota, Senior Management Consultant, Japan Productivity Center.

เนื้อหาส่วนใหญ่แสดงถึงการตลาดในระดับพื้นฐาน ประกอบด้วย ความหมายของการตลาด และการจัดทำกลยุทธ์

ความหมายของการตลาด คือ กระบวนการที่สร้างแนวคิด ผลิตภัณฑ์ การบริการ การกำหนดราคา การส่งเสริมการขายและการจัดจำหน่ายได้ถูกวางแผนและดำเนินการเพื่อสร้างกิจกรรมที่บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายบุคคลและองค์กร (ความหมายของ American Marketing Association in the United States 1985)

วัตถุประสงค์ของการตลาด เพื่อบรรลุความสำเร็จของการมุ่งเน้นลูกค้าและการแข่งขัน องค์กรที่ให้ความสำคัญกับลูกค้า จึงให้ความสำคัญกับบุคลากรด้านหน้า (First line employees) ในขณะที่ผู้จัดการทำหน้าที่กระตุ้นและสนับสนุน

การพัฒนากลยุทธ์การตลาด

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมประกอบด้วย

1. วิเคราะห์ตลาดของผู้บริโภค
2. วิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขันในตลาด
3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยรวม (มหภาค)
4. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค
5. การวิเคราะห์ลูกค้า คู่แข่ง และองค์กร (3C- Customer, Competitors, Company)

ขั้นตอนที่ 2 กลยุทธ์การตลาด

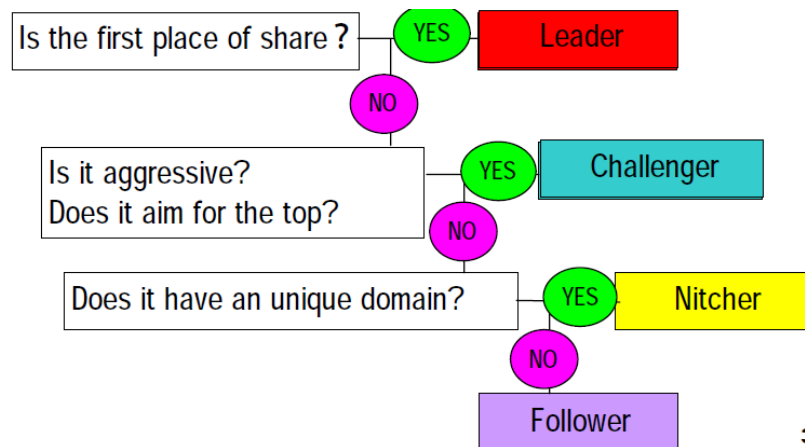
ทฤษฎีสำหรับการกำหนดกลยุทธ์การตลาด เช่น Growth Vector Theory ของ Ansoff ซึ่งเป็นเทคนิคการตัดสินใจในทิศทางเพื่อการเติบโตขององค์กร โดยองค์กรใดที่วิเคราะห์โดยใช้เทคนิคดังกล่าว จะมีแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกัน ดังภาพ

	Present Product	New Product
Present Market	①Market penetration strategy	③Product development strategy
New Market	②Market development strategy	④Diversification strategy

ตัวอย่าง องค์การที่ใช้กลยุทธ์ประเภทที่ 2 Market Development Strategy คือ สินค้าที่มุ่งเน้นการส่งออก ไปตลาดต่างประเทศ หรือขยายไปส่วนตลาดใหม่ เช่น เครื่องเล่นเกม Wii ของ บริษัท Nintendo ส่วน Lexus ของ โตโยต้าเป็นการใช้กลยุทธ์ประเภทที่ 4 เป็นต้น

นอกจากนี้ มีแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ด้วยวิธีการอื่น เช่น

- ความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านราคา กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างจาก คู่แข่งและกลยุทธ์การมุ่งเน้นเฉพาะ
- การกำหนดกลยุทธ์ตามลำดับตำแหน่งในการแข่งขัน (Competitive Position) องค์การที่เป็นผู้นำ หรือผู้ ต้องการเป็นผู้นำ หรือการเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะ หรือผู้ตามในตลาด มีกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน การพิจารณาจาก ส่วนแบ่งตลาดและลำดับตำแหน่งในการแข่งขันจะสามารถกำหนดกลยุทธ์ด้านการตลาดขององค์การได้ ดังภาพ



32

ขั้นตอนที่ 3 การจัดส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix)

ขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดกลยุทธ์ของส่วนผสมทางการตลาด (4Ps) ได้แก่ กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ ราคา การส่งเสริมการขาย และช่องทางการจำหน่าย (Product, Price, Promotion and Place/Channel) โดยมีขั้นตอนหลัก ประกอบด้วย

1. กำหนดลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย

2. กำหนดความต้องการของลูกจ้างที่ชัดเจน
3. กำหนด 4Ps
4. การประยุกต์ใช้ 4Ps กับลูกจ้างกลุ่มเป้าหมาย

7.การบรรยายเรื่อง Human Resource Management โดย Mr.Takeshiro Ohnoh, Takehiro Consulting.

บุคลากรถือได้ว่าเป็นหนึ่งในสี่ของทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร คือ บุคลากร ผลิตภัณฑ์ เงินทุน และ ข้อมูลสารสนเทศ

ระบบงานพื้นฐานของ HR ประกอบด้วย

- Grading System การกำหนดระดับหน้าทำงาน ในประเทศญี่ปุ่นนิยมใช้ระบบอาวุโส ซึ่งคำนึงถึงอายุการทำงาน ทำให้มีระดับขั้นของตำแหน่งงานเป็นจำนวนมาก ขณะที่ทางตะวันตกใช้การกำหนดโดยลักษณะงาน ส่วนการกำหนดโดยขีดความสามารถ (competency) ยังเป็นเรื่องใหม่
- Hiring/Assignment การว่าจ้างและการมอบหมายงานเพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่ง ที่สำคัญต้องหลีกเลี่ยงความเสี่ยงจากการจ้างงาน
- Training การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถและทักษะผ่านวิธีการ OJT (On the Job Training) การสอนงานระหว่างการทำงาน และ OFF-JT (Off the Job Training) คือ การเรียนรู้นอกเวลาทำงาน
- Evaluation/Appraisal การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อสะท้อนค่าตอบแทนและการเลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสม นอกจากนี้ยังช่วยในการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูง
- Remuneration การจ่ายค่าตอบแทน เพื่อรักษาสถานะการแข่งขันในการสรรหาและจูงใจบุคลากรด้วยระบบการเงินที่ดี การบริหารค่าตอบแทนพิจารณาถึงการจ่ายเงินชดเชยเมื่อเกษียณอายุและบำนาญ อย่างไรก็ตาม การจ่ายค่าตอบแทนในปัจจุบันยังคำนึงราคาค่าจ้างในตลาด ค่าตอบแทนตามความสามารถ หรืออายุงาน หรือตามค่างาน ปัจจุบันค่าตอบแทนที่เป็นบำนาญกลายเป็นปัญหา เนื่องจากมีประชากรที่อายุมากขึ้นเป็นจำนวนมาก

การกำหนดกลยุทธ์ HR มีความสำคัญ องค์กรควรพิจารณากำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ได้แก่ กลยุทธ์การรับบุคลากร กลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทน การบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจ ไปจนถึงกลยุทธ์เมื่อพนักงานออกจากองค์กร

สำหรับการให้คำปรึกษากับองค์กรขนาด SMEs ควรมุ่งเน้นการลดงานธุรการของ HR การบริหารค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรที่เหมาะสม บริหารค่าใช้จ่ายในอนาคต ประเด็นที่ควรนำเสนอแก่ SMEs ได้แก่ คำแนะนำในการสร้างแรงจูงใจ (ระบบพี่เลี้ยง สหภาพแรงงาน การสื่อสารภายในองค์กร) ประเด็นกลยุทธ์ (การจ้างแรงงานภายนอก กลยุทธ์ด้านค่าตอบแทน แผนการพัฒนา)

ปัจจุบันเรื่องที่ HR เกี่ยวข้องมากขึ้น คือ การบริหารความเปลี่ยนแปลง การแปรรูปองค์กร ความสมดุลของชีวิตและการทำงาน การจัดการความหลากหลายของบุคลากร การบริหารความเสี่ยง เช่น การแปรรูปรัฐวิสาหกิจเป็นเอกชน การควบรวมกิจการ เป็นต้น

สรุปเนื้อหาที่ได้จากการศึกษาดูงานดังนี้

1. Kikuya Co.,Ltd.

Kikuya ประกอบธุรกิจการซักรีด ทำความสะอาดเสื้อผ้าและของใช้ที่เป็นผ้า มีจุดเด่นในการสร้างกลยุทธ์การบริหารเพื่อตอบสนองนโยบายการบริหารในการสร้างความพึงพอใจ 3 ด้าน คือ ความพึงพอใจของลูกค้า ใส่ใจดูแลบุคลากร และจ่ายเงินแก่ลูกค้าด้วยเงินสด (Satisfy our customers, take good care of our employees and pay our corporate clients in cash) โดยมีเป้าหมายการทำให้ทุกคนพูดถึง Kikuya ว่า “We are satisfied with Kikuya”

เป้าหมายดังกล่าว ทำให้ Kikuya ซึ่งเป็นองค์กรขนาดเล็กมีพนักงานทั้งที่เป็นพนักงานประจำ พนักงานชั่วคราว และชาวต่างชาติรวมกันในจำนวนไม่มาก แต่สามารถดำเนินธุรกิจมากกว่า 50 ปี และมีร้านรับสินค้าประมาณ 160 ร้านค้าทั่วประเทศ มียอดขายกว่า 860,000 ล้านบาท มีการกำหนดหลักปรัชญาในการบริหารที่ยึดถืออย่างเหนียวแน่น

ในช่วงที่ Kikuya ประสบภาวะยากลำบากในการดำเนินธุรกิจ แต่สามารถผ่านพ้นมาได้โดยผู้บริหารยึดมั่นปรัชญาในการสร้างความพึงพอใจสามด้าน และการสร้างจริยธรรมทั้งระดับองค์กรและพนักงาน ซึ่งนำมาใช้ในการตัดสินใจด้านธุรกิจ นโยบาย การวางแผน การปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหา การชดเชยความเสียหาย การประเมินผลพนักงาน การเปิดร้านสาขา การเพิ่มยอดขายและการขยายธุรกิจ กลยุทธ์หลักที่ใช้ คือ ทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการเป็นที่นิยม และการสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร

Has not it fallen near you? (あなたのそばの落ちていませんか?)

※The factory cost will be raised if materials are not priced. ※
※これ位と認る資材の数量が原価を上げる※

(Materials cost table) I will recognize each cost price.
(小物等資材類原価表) (一つ一つの原価を認識しましょう)

Materials name (材料名)	Photograph (写真)	Number (数量)	Price (価格) ￥	Materials name (材料名)	Photograph (写真)	Number (数量)	Price (価格) ￥
スカーフ用フック		1個	1 円	スカーフ用フック		1枚	4 円
塩ビチップ(ピンク)		1個	1 円	スカーフ用フック(糸付き)		1枚	3 円
ネウロン		1個	5 円	スカーフ用フック(糸なし)		1枚	2.5 円
ボタンカバー		1枚	100 円	黄毛糸		1枚	1 円
分け用カラリング(中)		1個	25 円	黄毛糸		1枚	4 円
お任せ用防虫剤(ひもなし)		1個	4 円	厚紙台紙(数紙ボール)		1枚	25 円
お任せ用防虫剤(ひも付き)		1個	5 円	厚紙台紙(カンガルーバック用)		1枚	15 円
ワイシャツ用ハンガー		1本	7 円	純白ロール		1枚	2 円
マーキングボールペン		1本	130 円	タック(シミ羽子板)		1枚	1 円
竹ブラシ		1本	350 円	ボタン(5mm厚)		1個	13 円
かんばん用ホルダー		1枚	84 円	ホルダー		1枚	50 円
オープン用PP袋		1枚	5 円	まごころ袋		1枚	6 円
セーター用PP袋		1枚	8 円	水洗いチップ		1個	22 円
カラーホルダー		1枚	2 円	Yオーダー袋		1枚	5 円
ハンダガード		1本	3 円	Y台紙		1枚	5 円
ポケットハンカチ		1枚	20 円	バックルカバー(大)		1個	360 円
ハンガー書(大)		1本	6 円	ネット用バンド(Yaバンド)		1個	400 円
ハンガー書(小)		1本	6 円	洗濯バサミ		1個	6 円
安全ピン		1個	1 円	Yホルダー		1枚	5 円
チヨウキーパー		1枚	2 円				
巾着		1枚	2 円				

2005.4/25 version

※資材を大切にしてください。※床に落ちていたら拾ってください。
(Please use materials importantly. (Please pick it up when it falls on the floor.))

※原料は、大量に出して、使用しない/か出し、使用を心掛ける。
(Please use the material little by little.)

※開封してある物から使用する。(Please use it from the opened one.)

0 0
ภาพแสดงอุปกรณ์และราคาที่ตั้งที่โรงงาน



ประธานบริษัท Kikuya และผู้เข้าร่วมฟังการบรรยาย

ด้านกลยุทธ์เพื่อสร้างคุณค่า ประกอบด้วย

- เพิ่มการใช้ผลิตภัณฑ์ในระดับพื้นฐาน
- เพิ่มคุณค่าให้สอดคล้องกับยุคสมัย
- นำค่านิยมไปปฏิบัติ
- Moon-light Service คือ การทำให้ลูกค้าสามารถใช้เวลาในช่วงวันหยุดได้เต็มที่แทนการมาที่ร้านชักรีด ซึ่งเป็นเวลาที่มูลค่าของลูกค้า
- การออกแบบ Business Model ที่ทำงานร่วมกับพันธมิตรต่างๆ เช่น ประเทศจีน
- การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม เช่น ทำสวนเกษตรข้างโรงงาน

กิจกรรมส่งเสริมด้านผลิตภาพและสร้างความพึงพอใจต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง 3 กลุ่ม คือ

- พนักงานชั่วคราว (ส่วนใหญ่เป็นแม่บ้าน) สามารถเลือกวันและเวลาทำงานได้
- ลูกค้าสามารถกำหนดวันรับสินค้าได้ตามความสะดวก เนื่องจากประเทศญี่ปุ่นมี 4 ฤดู ทำให้ต้องมีเสื้อผ้าจำนวนมากสำหรับผลัดเปลี่ยนในแต่ละช่วงฤดู จึงเป็นปัญหาเรื่องพื้นที่ในการจัดเก็บของลูกค้า ทาง Kikuya มีบริการเพิ่มเติม คือ รับจัดเก็บสินค้าจนถึงวันที่ลูกค้าต้องการใช้ ทำให้สามารถปรับการผลิต(ชักรีด) ได้อย่างสม่ำเสมอตลอดปี สามารถเพิ่มจำนวนลูกค้ารวมทั้งเพิ่มยอดขายด้วย
- เพิ่มช่องทางการอำนวยความสะดวกในการรับส่งเสื้อผ้า เช่น การส่งทางไปรษณีย์ และร้านค้า
- เพิ่มช่องทางการติดต่อทางอินเทอร์เน็ตควบคู่กับการรับส่งสินค้าทางไปรษณีย์
- สร้างธุรกิจร่วมกับร้านชักรีดในท้องถิ่น เช่น ร้านชักรีดในอพาร์ทเมนต์ ซึ่งช่วยเสริมศักยภาพร่วมกัน
- การใช้สถานที่เกิดงานที่สร้างคุณค่า (Gemba) ในการจำแนกสินค้าที่รับจากลูกค้า มีการระบุชื่อลูกค้า และร้านสาขาที่รับเพื่อป้องกันการผิดพลาดในการรับสินค้า
- จัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สะดวกสบาย มีการทำช่องลมเย็นตามจุดที่พนักงานทำงาน
- ติดตั้งป้ายแสดงราคาของอุปกรณ์ในการทำงาน เพื่อให้ตระหนักถึงความสำคัญของต้นทุนและค่าใช้จ่าย
- จัดส่วนลดค่าชักรีดในกรณีที่ลูกค้ามารับตรงเวลา มีผลต่อการลดพื้นที่การจัดเก็บเสื้อผ้าและได้รับเงินตรงตามเวลา

กลยุทธ์ต่างๆ มาจากความคิดของพนักงาน มีการประชุมเพื่อสอบถามความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาและปรับปรุง เช่น ทุกเช้าพนักงานจะโค้งไปยังทิศทางเดียวกันเพื่อแสดงความขอบคุณนานประมาณ 10 นาที เป็นการสร้างจิตสำนึกก่อนเริ่มงาน โดยใช้ค่านิยม “HEART” วิธีการนี้สอดคล้องกับปรัชญาของ Zen ที่ว่า “ความดี (เซน) คือ การบรรลุถึงความคงอยู่ของมนุษย์ การพัฒนา ความปลอดภัย สันติภาพ และความสุข”

2. โรงงานผลิตรถยนต์นิสสัน

บริษัทนิสสันมีการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารโดยมีผู้บริหารเป็นชาวต่างประเทศคนแรก คือ Mr. Carlos Ghosn ทำให้นิสสันมีการปรับเปลี่ยนไปอย่างมาก โรงงานที่ Oppama เป็นโรงงานที่การผลิตส่วนใหญ่เพื่อการส่งออกและเป็น 1 ใน 3 โรงงานหลักของนิสสัน มียอดการส่งออกประมาณเดือนละ 80,000 คัน ปัจจุบันหลักการบริหาร คือ Nissan Way และ ปรัชญา “symbiosis of people, vehicles and nature”

ระบบการผลิตเป็นระบบ Assembly line ซึ่งรถยนต์ที่ประกอบจะวิ่งตามสายพานไปยังจุดต่างๆ ที่มีพนักงานคอยประกอบชิ้นส่วนที่ตนรับผิดชอบ การป้อนอุปกรณ์ไปยังจุดต่างๆ ที่พนักงานทำงานโดยไม่ต้องออกมาเบิกอุปกรณ์ และชิ้นส่วนรถยนต์โดยผ่านระบบสายพาน และตรวจที่บังคับด้วยระบบอัตโนมัติ จนถึงขั้นตอนการทดสอบซึ่งมีแผนกทดสอบรถยนต์ภายในโรงงานเดียวกัน ซึ่งนับว่ามีระบบการผลิตที่ทันสมัยและอยู่ใกล้ท่าเรือ ทำให้การส่งออกมีความสะดวกรวดเร็ว แต่ละวันจะมีผู้เยี่ยมชมจำนวนมากทั้งนักเรียน องค์กรต่างๆ รวมทั้งชาวต่างชาติ

3. Kirin Group

Kirin Group เป็นผู้ผลิตเบียร์ที่มีชื่อเสียงของญี่ปุ่นในด้านการคิดค้นและนำเสนอเบียร์ที่มีรสชาติหลากหลายตามระดับแอลกอฮอล์ และตอบสนองต่อพฤติกรรมและกลุ่มลูกค้า เช่น มีการผลิตและจำหน่ายเบียร์สำหรับสตรีมีครรภ์ เป็นต้น มีผลิตภัณฑ์อื่น ๆ เช่น อาหาร และผลิตภัณฑ์จากนม ในปี 1994 Kirin Group มียอดขายสูงสุด หลังจากนั้นยอดขายได้ตกลงอย่างต่อเนื่อง จึงได้วางกลยุทธ์สำหรับการดำเนินธุรกิจใหม่สำหรับปี 2007-2009 โดยเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานที่เน้นการพัฒนาเชิงปริมาณมาเป็นการพัฒนาเชิงคุณภาพ ด้วยแนวคิดการเติบโตอย่างมั่นคงและบรรลุเป้าหมายผลกำไร การดำเนินการดังกล่าวทำให้ Kirin Group กำหนดสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ คือ

“Must change the environment ourselves and take a more aggressive stance in order to secure opportunities”

ดังนั้น Kirin Group จึงได้จัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับ Business Model ใหม่ของกลุ่ม คือ Promote development as a comprehensive beverages group in Japan and overseas (Create value by integrating value chains for alcohol beverages and soft drinks) โดยใช้แนวคิดด้านการบริหารหลัก ได้แก่ ธรรมชาติของกลุ่บริษัท, Balanced Scorecard, วงจร PDCA เป็นต้น



ผู้บริหารของ Kirin กล่าวต้อนรับ



บริเวณที่นำเสนอผลิตภัณฑ์ในกลุ่ม Kirin ที่ให้ผู้เยี่ยมชมได้ทดลองและซื้อได้

กลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร คือ

1. สร้างการร่วมแรงภายในกลุ่มบริษัท คือ กำหนดเป้าหมายทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ รวมทั้งการซื้อและควบรวมกิจการ (M&A) และวงจร PDCA
2. สร้างการเติบโตครั้งใหม่ในธุรกิจเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ในประเทศ โดยปรับปรุงความนิยมของลูกค้าและสร้างผลกำไรเพิ่มขึ้น
3. กลยุทธ์ขั้นสูงด้านการตลาดของกลุ่มเครื่องดื่มภายในประเทศ โดยสร้างคุณค่าจากการสร้างพันธมิตรในห่วงโซ่คุณค่า พัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารสุขภาพและธุรกิจอาหารที่เกี่ยวข้องกับเครื่องดื่ม
4. กลยุทธ์ขั้นสูงในกลุ่มเครื่องดื่มในต่างประเทศ โดยสร้างกลยุทธ์สำหรับกลุ่มประเทศเอเชีย และโอเชียเนีย เป็นต้น

ผลการดำเนินงานทำให้ยอดขายของ Kirin Group เพิ่มขึ้น 52% จาก 1,263 พันล้านเยนในปี 2006 เป็น 1,922 พันล้านเยนในปี 2008

4. Shin Nitto Denka Kyogo Kumiai

Shin Nitto Denka Kyogo Kumiai เป็นบริษัทให้บริการซูปโลหะ มีพนักงาน 127 คน มีชาวต่างชาติทำงานอยู่ในบริษัทด้วยเช่นกัน ตั้งอยู่ในเขต Ota-ku ของโตเกียว ได้รับรางวัลโรงงานดีเด่นด้านสภาพแวดล้อม การทำงาน การสร้างความกลมกลืนกับสภาพแวดล้อมรอบโรงงาน การจัดการ และเทคนิคการผลิต กลยุทธ์หลักขององค์กร คือ การสร้างความพึงพอใจของลูกค้าและระบบการจัดการคุณภาพ

แม้ว่าจะเป็นโรงงานขนาดเล็กและตั้งมาประมาณสามสิบปี แต่การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน คำนึงถึงสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน มีการประดิษฐ์เครื่องจักรและอุปกรณ์เพื่อลดความเสี่ยงในด้านอุบัติเหตุและอาการบาดเจ็บจากการทำงาน การใช้ระบบอัตโนมัติในการลำเลียงชิ้นส่วนสำหรับการซูปโลหะ และการบรรจุโดยระบบสายพาน การทำงานบางส่วนอาศัยแรงงานและความชำนาญของบุคลากรเป็นหลัก แต่สามารถสร้างความกลมกลืนและช่วยเหลือกันของพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานที่อาวุโสจะทำงานร่วมกับพนักงานที่มีอายุน้อย ซึ่งสามารถทดแทนจุดแข็งและจุดอ่อนรวมทั้งช่วยในการทำงานให้รวดเร็วตามกำหนด อีกทั้งมีการรักษาสีสิ่งแวดล้อม โดยใช้ระบบการกำจัดของเสียจากการผลิตผ่านระบบกำจัดของเสียของส่วนรวมในนิคมอุตสาหกรรม



ภาพการทำงานร่วมกันในทีมที่ประกอบด้วยผู้อาวุโสและพนักงานที่อายุน้อยกว่า



ประธานบริษัทกล่าวต้อนรับ

ประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ

ผู้เขียนได้รับความรู้และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ในด้านสภาพแวดล้อมและข้อจำกัดของการดำเนินธุรกิจของ SMEs ซึ่งทำให้มีความเข้าใจและประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรที่เป็นลูกค้า ทำให้ทราบว่าปัญหาขององค์กรระดับ SMEs ในประเทศต่างๆ มีความคล้ายคลึงกัน ความรู้ในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่องค์กรระดับ SMEs เพื่อแก้ไขปัญหาและเพิ่มผลผลิตภาพ รวมทั้งได้ทราบขั้นตอน วิธีการที่ปรึกษาได้นำเสนอความรู้ด้านสภาพเศรษฐกิจของประเทศญี่ปุ่น ความรู้ด้านการบริหารการผลิตในเรื่อง Cell Production ซึ่งเป็นแนวคิดที่สามารถนำมาปรับใช้ในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ลูกค้าในการออกแบบและจัดผังการทำงาน ความรู้ในการสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความต้องการและคุณลักษณะของลูกค้าแต่ละกลุ่ม ซึ่งส่งผลสำเร็จในทางธุรกิจขององค์กรจากกรณีตัวอย่างของการเยี่ยมชมสถานที่ศึกษาดูงานต่างๆ ทำให้ผู้เขียนหวนคิดถึงคำกล่าวที่ว่า “ การอ่านหนังสือหมื่นเล่ม ไม่เท่าเดินทางพันลี้ ”