

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ

12-IN-12-GE-WSP-B

Workshop on SME Best Practices in the Service Sector

ระหว่างวันที่ 2-5 ตุลาคม 2555

ณ โตเกียว ประเทศญี่ปุ่น

จัดทำโดย ภญ. อโณทัย งามวิชัยกิจ

Training Manager, บริษัท ฟาร์มา อินเทลลิเจนซ์ จำกัด

วันที่ 17 ตุลาคม 2555

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของโครงการ

- 1.1 12-IN-12-GE-WSP-B / Workshop on SME Best Practices in the Service Sector
- 1.2 2-5 ตุลาคม 2555
- 1.3 โตเกียว ประเทศญี่ปุ่น
- 1.4 Mr. Muhammad Idham / Program Officer, Industry Department
- 1.5 วิทยากร 3 ท่านประกอบด้วย
 - 1) Mr.Matao Ishii (Shonan Institute of Management)
 - 2) Mr.Katsuhiro Yuasa (Deputy Director, Service Innovation Center, Japan Productivity Center)
 - 3) Mr.Naoyuki Yanagimoto (Head, Promotion Center of Japan Quality Awards, Japan

Productivity Center)

บริษัทฯ ที่ดูงาน หรือแลกเปลี่ยนทัศนะ ประกอบด้วย

- 1) Negishi restaurant
 - 2) Kikuya Cleaning
 - 3) Starways
 - 4) Ohkushi
- 1.6 ผู้เข้าร่วมโครงการ 17 คนจาก 13 ประเทศ

ส่วนที่ 2 สรุปเนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

2.1 วัตถุประสงค์ของโครงการโดยย่อ

1. เพื่อศึกษาแนวคิด หลักการและการบริหารจัดการที่สำคัญขององค์กรที่ได้รับรางวัล business excellence in customer satisfaction and service awards ซึ่งเกณฑ์การพิจารณาใช้พื้นฐานตามเกณฑ์ของ Japan Quality Awards (JQA) และ HS award ผ่านการดูงานและสรุปความรู้ที่ได้
2. เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้กับการพัฒนางานบริการของบริษัท Pharma Intelligence, งานบริการของกลุ่มลูกค้า ธุรกิจบริการทางการแพทย์และงานบริการต่างๆ ของประเทศไทยต่อไป

3. เพื่อเผยแพร่ความรู้ที่ได้แก่วงการศึกษา และสมาชิกของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย เพื่อประโยชน์ในวงกว้าง

2.2 สรุปเนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการฟังบรรยาย

รูปแบบการสรุปจะเป็นการทบทวนบันทึกความรู้ที่ได้จากการประชุม การบันทึกสิ่งที่เป็นประโยชน์จากการดูงาน ภาพถ่ายสถานที่และเอกสารประกอบการประชุม รวมไปถึงการศึกษาด้วยตนเอง ผ่านการทบทวนเอกสาร การสังเกตการณ์ และการเข้าลองใช้บริการ เพิ่มเติมด้วยความคิดเห็นของดิฉันในบางประเด็นที่น่าสนใจ

๒๐ วันที่ 2 ตุลาคม 2555 (วันแรก) ๑๙

เวลา 9:30-10:15 น. ทาง APO และ JPC กล่าวต้อนรับผู้เข้าร่วมประชุม เปิดงานโดย Ms.Setsuko Miyakawa, Industry director, APO พร้อมทั้งฉายวีดิทัศน์ แนะนำสถาบัน ต่อจากนั้น Ms.Sayaka Harada กล่าวแนะนำ Japan Productivity Center (JPC) และทบทวนโปรแกรมโดยละเอียด รวมไปถึงองค์กรที่จะพาไปดูงาน และรายละเอียดที่จำเป็นต้องทราบในช่วงระหว่างการประชุม



รูปที่ 1 และ 2 ภาพการเปิดงานและแนะนำโปรแกรม 4 วันโดยละเอียด

เวลา 10:30 – 12:00 น. Mr. Matao Ishii , Representative, Shonan Institute of Management บรรยายในหัวข้อ “Business Excellence in Japan: Journey for Customer Value Creation”

วิทยากรได้บรรยายถึงพัฒนาการของ JQA ในประเทศญี่ปุ่นซึ่งเริ่มต้นในปี 1995 มีพื้นฐานมาจาก Malcolm Baldrige National Quality Award ของประเทศอเมริกา ซึ่งเกิดจากธุรกิจของสหรัฐอเมริกาต้องพบภาวะการแข่งขันกับธุรกิจจากประเทศญี่ปุ่นอย่างหนักหน่วงในช่วงทศวรรษที่ 1980 จึงได้พยายามศึกษาหาแนวทางแก้ไขและได้กำหนดให้มี Malcolm Baldrige National Quality Award ในปี 1988 โดยกระทรวงพาณิชย์และมีการเผยแพร่และกระจายไปใช้ทั่วโลก ญี่ปุ่นได้รับเอามาใช้เพื่อที่จะปรับปรุงภาคธุรกิจเป็น Japan Quality Award (JQA) และสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยมุ่งเน้นในการสร้างความเป็นเลิศในการจัดการ ประกอบไปด้วยกิจกรรม 3 อย่าง คือ การเสาะหาองค์กรที่เหมาะสมกับ JQA การพัฒนาบุคลากร และการเสริมสร้างโมเดลทางการจัดการธุรกิจ มี 4 แนวคิดที่เกี่ยวข้องคือ 1. การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focus) 2. การสร้างความสามารถเฉพาะตัว (Unique capability) 3. การมุ่งเน้นพนักงาน (Employee Oriented) และ 4. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Public Responsibility)



รูปที่ 3 บรรยายในหัวข้อ “Business Excellence in Japan: Journey for Customer Value Creation” โดย Mr.

Matao Ishii , Representative, Shonan Institute of Management

การจัดระดับประกอบไปด้วย 5 ระดับ เริ่มจาก

- D ไม่มีการให้ความสำคัญ
- C ปฏิบัติบ้างเป็นครั้งคราว
- B ปฏิบัติซ้ำ แต่เฉพาะบุคคล
- A ปฏิบัติจนเป็นมาตรฐาน
- AA นวัตกรรมและการเรียนรู้
- AAA ผลงานเป็นเลิศ

โดยการให้คะแนนจะแบ่งประเภทตามเป็น 8 ประเภท

- 1.ความเป็นผู้นำ (Leadership) 120 คะแนน
2. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) 50 คะแนน
3. ลูกค้าและตลาดภายนอก (Customer and market) 110 คะแนน
4. การวางแผนทางกลยุทธ์ (Strategic Planning) 60 คะแนน
5. การจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource) 100 คะแนน
- 6.การจัดการกระบวนการ (Process Management) 100 คะแนน
7. การจัดการข้อมูล (Information Management) 60 คะแนน
8. ผลงาน (Result) 400 คะแนน

ตัวอย่างองค์กรที่ได้รับรางวัลในปี 2011 ในภาคส่วน SME ได้แก่ โรงพยาบาล Kawagoe ที่ก่อตั้งในปี 1969 เฉพาะทางในการรักษาโรคทางเดินอาหาร โดยจุดเด่นคือแนวคิดของผู้บริหารที่ระบุชัดเจนว่าการให้บริการทางการแพทย์เป็นงานบริการโดยแท้ และปัจจัยที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจของผู้ป่วยคือความพึงพอใจของผู้ให้บริการ



รูปที่ 4 การบริการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าในธุรกิจการแพทย์ (คัดลอกจาก <http://www.kib.or.jp/>)

ดังนั้นการเน้นการบริการจากความพึงพอใจของผู้ให้บริการเป็นนโยบายในการบริหาร เป็นปรัชญาหลักขององค์กร โดยทาง JQA ได้พบจุดเด่นใหญ่ของโรงพยาบาล Kawagoe ดังนี้

1. สร้างการบริการที่เป็นเลิศให้อยู่ในจิตสำนึกของพนักงานผ่านการสื่อสารอย่างต่อเนื่องจากผู้บริหารระดับสูง
2. สร้างการบริการการแพทย์ที่เป็นเลิศโดยการสร้างนวัตกรรมผ่านการรับฟังลูกค้า
3. สร้างนวัตกรรมทางกระบวนการจัดการโดยการประเมินผลจากภายนอก
4. มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการสร้างความพึงพอใจของพนักงานและลูกค้า

โดยผู้บริหารจะเริ่มจากสรรหาพนักงานที่เหมาะสมกับปรัชญาขององค์กร และหมั่นสื่อสารอย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้งเป็นเวลากว่า 20 ปี เพื่อสร้างวัฒนธรรมการบริการขององค์กร และสร้างให้เกิดวงจรความพึงพอใจที่จะให้ความพึงพอใจแก่พนักงานและสร้างผลกำไรที่ดีให้กับองค์กร

นอกจากนี้ผู้บริหารยังถือว่าการให้บริการเป็น Collective strength ที่ต้องอาศัยคุณภาพที่พร้อมเพรียงกันของทั้งองค์กร โดยใช้หลักการคิด $100-1=0$ คือ หากมีพนักงานบริการแค่เพียง 1 คนก็ทำให้คุณภาพด้อยลงไปทันที ดังนั้นเราต้องเรียนรู้จากองค์กรนี้ถึงปรัชญาที่ชัดเจน ความเป็นผู้นำ การสื่อสาร ความพึงพอใจของพนักงานและลูกค้า และการเรียนรู้จากสถานบริการเป็นการรับฟังจากลูกค้าจริงๆ

ในส่วนการให้ความสำคัญว่าธุรกิจการแพทย์เป็นงานบริการเป็นสิ่งที่น่าสนใจ ถ้าผู้บริหารมีวิสัยทัศน์เช่นนี้ จะทำให้มองเรื่องความสำคัญของบุคลากรเป็นสิ่งที่ต้องพัฒนาคนอื่นใด และการให้ความสนใจกับการบริการลูกค้าทำให้โรงพยาบาลเกิดความแตกต่าง ถึงแม้ Kawagoe จะเป็นโรงพยาบาลขนาดเล็ก และเฉพาะทาง ก็สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับคนไข้ที่มาใช้บริการได้อย่างต่อเนื่อง



รูปที่ 5 การบรรยายในหัวข้อ “Japanese Customer Satisfaction Index (JCSI) and Hi-Service 300 Awards in Japan” โดย Mr.Katsuhiro Yuasa, Deputy Director, Service Innovation Center, Japan Productivity Center

เวลา 13:30-14:30 น. Mr.Katsuhiro Yuasa, Deputy Director, Service Innovation Center, Japan Productivity Center ได้บรรยายในหัวข้อ “Japanese Customer Satisfaction Index (JCSI) and Hi-Service 300 Awards in Japan”
Japanese Customer Satisfaction

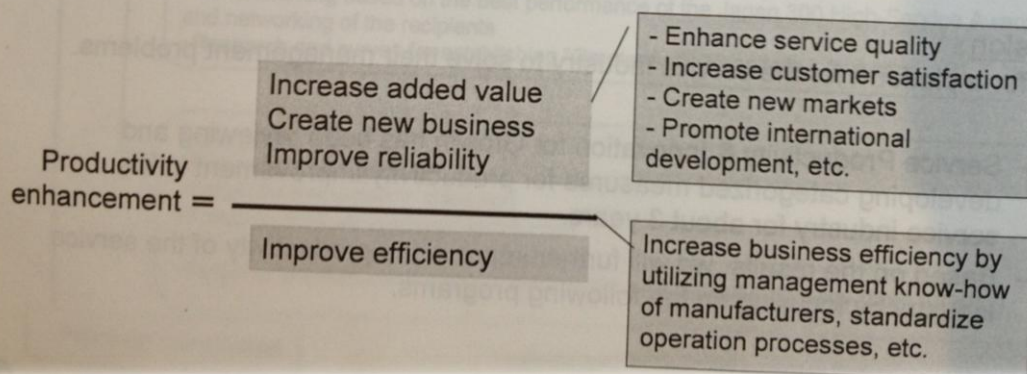
ธุรกิจบริการมีบทบาทถึง 70% ของการจ้างงานและ GDP ในประเทศญี่ปุ่น ดังนั้นถือเป็นธุรกิจที่สำคัญต่อการเติบโตทางธุรกิจ แต่กลับเป็นว่าในแง่ของการเพิ่มผลผลิตของธุรกิจบริการนั้นยังทำได้ไม่ด้นัก เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่นๆ เช่น สหรัฐอเมริกา เยอรมัน ขณะที่ธุรกิจภาคการผลิตของประเทศญี่ปุ่นมีประสิทธิผลที่ดีกว่าอย่างเห็นได้ชัด

ฉะนั้น ในปี 2006 ทางสภาพนวัตกรรมการทางเศรษฐกิจได้พัฒนากลยุทธ์การเติบโตทางเศรษฐกิจ และสร้างประสิทธิผลในธุรกิจบริการ โดยจัดตั้งองค์กรร่วมระหว่างภาคเอกชน ภาครัฐบาล และภาคการศึกษา นั่นคือ SPRING (Service Productivity & Innovation for Growth) โดยมีวิสัยทัศน์ที่จะส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศญี่ปุ่นโดยการปรับปรุงประสิทธิผลของภาคธุรกิจบริการ งานที่เกี่ยวข้องของ SPRING ได้แก่ การสร้างเสริมความพึงพอใจของลูกค้าผ่านการทำวิจัย และจำหน่ายข้อมูลที่เกี่ยวข้องว่า JCSI (Japanese Customer Satisfaction Index) การสร้างให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ โดยการประเมินผลงานการบริการผ่านรางวัลที่เรียกว่า Japan 300 High service Award รวมถึงสร้างเครือข่ายร่วมกันของผู้ประกอบการ และสุดท้ายคือการจัดการแลกเปลี่ยนทัศนะ (Forum) ระหว่างผู้ประกอบการ

SPRING

Objectives of Service Productivity & Innovation for Growth

- Develop methods to offer highly value-added services efficiently.
- The denominator "Improve efficiency" and the numerators "Increase added value / Create new business" are the key elements. To increase productivity, it is important to improve not only the denominator but also the numerators.



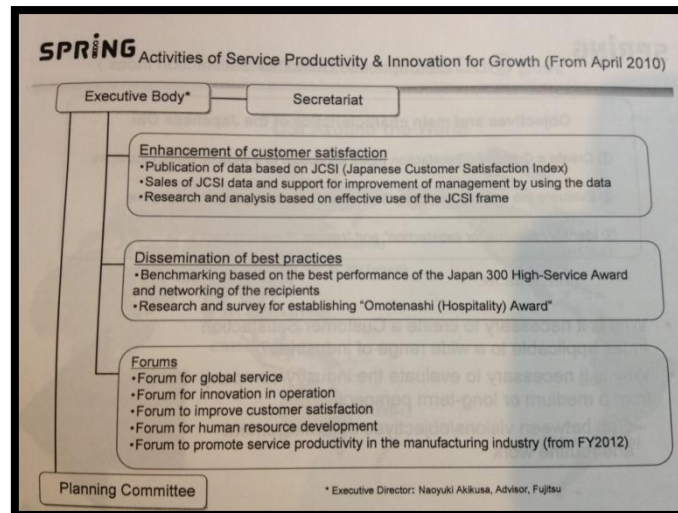
รูปที่ 6 Framework ของการทำ service productivity โดยตัวบนเป็นการเพิ่มคุณค่าให้ธุรกิจ ตัวหารเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพโดยใช้ความรู้จากด้านการผลิต

ความรู้เรื่อง Kaizen มาจากภาคธุรกิจการผลิต โดยทางองค์กรสามารถนำความรู้จากภาคธุรกิจการผลิตมาสร้าง productivity ในการบริการได้ตามแผนภูมิในรูปที่ 5

ทาง SPRING จะดำเนินกิจกรรม 3 อย่างเป็นสำคัญตามรูปที่ 6

1. กิจกรรมการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า
2. นำเสนอผลงานที่เป็นเลิศที่การบริการ (Share best practice)
3. เพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน (Host forum)

ที่เพิ่มเติมจากในรูปคือ 4. การบริหารและให้คำปรึกษา (Management / consultancy)



รูปที่ 7 กิจกรรมของ SPRING

จุดมุ่งหมายของการสร้าง JCSI (Japanese Satisfaction Index)

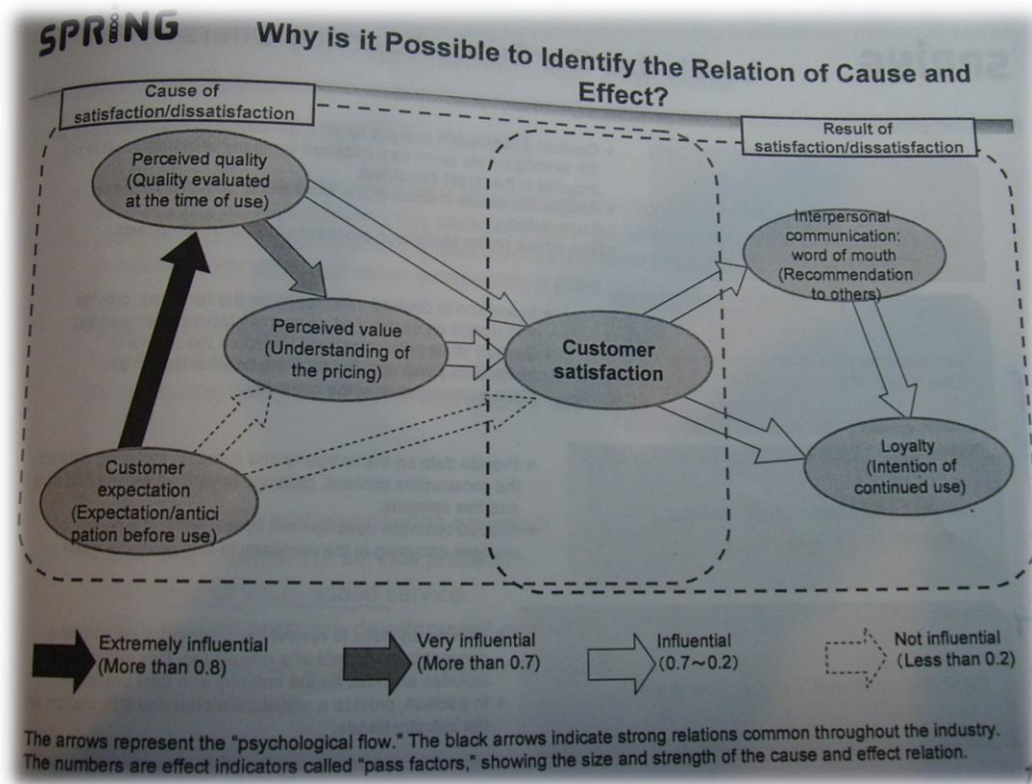
มีลักษณะ 3 อย่าง

1. สร้างเปรียบเทียบคะแนนความพึงพอใจระหว่างธุรกิจแต่ละประเภทได้
2. สามารถประเมินธุรกิจ และใช้ในการวางแผนระยะกลางและยาวได้
3. สามารถแสดงสาเหตุและผลของความพึงพอใจ

ประเทศอื่นๆ ก็มี CSI ของตัวเอง เช่น มาเลเซีย สิงคโปร์ โดยแนวคิดเรื่อง CSI มาจากสหรัฐอเมริกาเมื่อ 20 ปีก่อน ประเทศญี่ปุ่นได้รับมาปรับใช้ให้เหมาะสม การใช้ CSI Score ไม่เพียงบอกระดับความพึงพอใจของลูกค้า สามารถบ่งบอกสาเหตุที่ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และผลที่ตามมา ซึ่งจากรูปที่ 7 สาเหตุมาจาก 3 อย่าง

1. ความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectation) ก่อนใช้บริการ
2. คุณภาพของบริการที่ได้หลังใช้ (Perceived quality)
3. คุณค่าที่ได้รับหลังทราบราคาเปรียบเทียบกับคุณภาพที่ได้ (Perceived value)

ตัวอย่างเช่นโรงแรม Imperial ได้คะแนนสูงในส่วน perceived quality แต่ คะแนนของ perceived value ลดลงเพราะราคาแพงมาก ซึ่งทาง SPRING มีผลสำรวจมากกว่า 400 บริษัทฯ เป็นเวลา 1 ปี



รูปที่ 8 สาเหตุที่สร้างความพึงพอใจและผลที่ได้รับจากความพึงพอใจของลูกค้าในบริการ

ทางสถาบันได้ให้ข้อมูลกับบริษัทฯ และยังให้บริการปรับข้อมูลให้เหมาะสมกับความต้องการโดยมีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม ซึ่งได้เริ่มให้บริการตั้งแต่ในปี 2011 กับ 17 บริษัทฯ ที่สนใจเข้าร่วม

การให้บริการข้อมูลความพึงพอใจของผู้บริโภคโดยสถาบันกลางเป็นเรื่องที่น่าสนใจมาก เพราะทำให้ผู้ประกอบการเกิดความตื่นตัวกับดัชนีชี้วัดผลงานด้วยความพึงพอใจของลูกค้า ทั้งยังมีโอกาสหาข้อมูลที่ทำโดยสถาบันที่น่าเชื่อถือ ดิฉันคิดว่าการทำ CSI โดย SPRING จะช่วยพัฒนางานบริการของประเทศญี่ปุ่นได้มาก ที่ประเทศไทยควรมีการจัดตั้งองค์กร และการหาข้อมูลแบบนี้เช่นกัน

High-Service Japan 300 Award

เป็นรางวัลที่รับรองมาตรฐานงานบริการของประเทศญี่ปุ่น ซึ่งทางวิทยากรได้ยกตัวอย่างกรณีของธนาคาร Ogaki Kyoritsu ที่ใช้รูปแบบของร้านสะดวกซื้อในการตกแต่ง เพื่อสร้างความเป็นกันเอง นำให้บริการมากขึ้น รวมถึงริเริ่มใช้ mobile banking ตะเวนบริการในต่างจังหวัดที่ห่างไกล



รูปที่ 9 บริการที่หลากหลายของธนาคาร Ogaki Kyoritsu (ข้อมูลจาก <http://www.okb.co.jp/>)

เวลา 14:45 – 17:45 น. Mr. Matao Ishii, Representative, Shonan Institute of Management ได้ทำหน้าที่เป็น
ผู้ดำเนินการในการให้ตัวแทนแต่ละประเทศนำเสนอรายงานของแต่ละประเทศในหัวข้อตามที่กำหนดไว้คือ Country
Paper Presentation: “Present status and challenges of service excellence in own country” โดยดิฉันได้นำเสนอใน
2 ประเด็นตามที่ APO กำหนดมีรายละเอียดโดยสรุปคือ



รูปที่ 10 นำเสนอความท้าทายและปัญหาในงานบริการที่ประสบอยู่รวมไปถึงวิธีแก้ปัญหาและเป้าหมายในการเรียนรู้

1. ความท้าทายในปัจจุบันและได้แก้ปัญหาหลงไปแล้ว (The challenge that I were able to overcome)
งานที่ดิฉันทำอยู่เป็นการเป็นที่ปรึกษาและฝึกอบรมให้กับกลุ่มธุรกิจบริการทางการแพทย์ ซึ่งลูกค้าประกอบไปด้วย
โรงพยาบาล คลินิก และบริษัทเวชภัณฑ์สุขภาพต่างๆ ความท้าทายของงานบริการของดิฉันเองและของลูกค้ามีเหมือนกัน
คือในส่วนของการบริการทางความรู้และการแพทย์เป็นการให้บริการที่ต้องเกี่ยวข้องกับข้อมูลที่ซับซ้อน นอกจากนี้
ผู้รับบริการจะมีความวิตกกังวลสูง ฉะนั้นการให้บริการต้องคำนึงถึงความรู้ทักษะจำเป็นที่เกี่ยวข้อง และทักษะการจัดการ
ความสัมพันธ์กับลูกค้า ฉะนั้นผู้ให้บริการจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมการดูแล และความเข้าใจความต้องการของลูกค้า
เป็นอย่างดี

จุดแนะนำการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา

1. สร้างพิมพ์เขียวงานบริการ (Service blueprint) ซึ่งเสนอแนะโดยนักวิชาการสหรัฐอเมริกาตั้งแต่ปี 2000 จัดทำขึ้นเพื่อแสดงกระบวนการให้บริการของลูกค้าโดยละเอียด และกำหนดมาตรฐานของการบริการที่เราจะทำให้กับลูกค้าได้ (Service Specification) ในแต่ละจุด

2. จัดระบบการตรวจวัดคุณภาพโดยรูปแบบต่างๆ ที่เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า การสังเกต การสอบถามโดยหัวหน้างาน การใช้บริการเพื่อตรวจสอบ (Mystery Shopping)

3. นำเสนอประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้รับบริการ (Deliver moment of truth) โดยเน้นการสร้างความรู้สึกที่ดีให้เกิดขึ้นจากการใช้บริการทางการแพทย์ที่ซับซ้อน

2. ความท้าทายที่เกิดขึ้นและยังไม่สามารถแก้ได้ (Challenge of Service Innovation)

เนื่องจากปัจจุบันลูกค้ามีความรู้เพิ่มมากขึ้น มีการหาข้อมูลอยู่อย่างต่อเนื่อง ฉะนั้นผู้ให้บริการต้องมีวิธีการสื่อสารที่เหมาะสมมากขึ้น เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับลูกค้า ฉะนั้นดิฉันมีความสนใจในการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับลักษณะของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน

นอกจากการเพิ่มคุณภาพในการให้บริการลูกค้า การเพิ่มผลผลิตจากงานบริการก็เป็นส่วนสำคัญต่อความสำเร็จ เนื่องจากประเทศไทยเป็นประเทศที่ค่าแรงงานต่ำ ดังนั้น การสนใจเรื่องนี้อยู่ไม่น้อย การดูงานครั้งนี้สามารถนำไปใช้เพิ่มประสิทธิภาพของการบริการในวงการสุขภาพประเทศไทยได้มากขึ้น ทำให้ต้นทุนงานบริการลดต่ำลงได้อีก และเกิดผลผลิตมากขึ้น

สรุปสิ่งที่เรียนรู้จากวันนี้

1. เข้าใจระบบการวัดมาตรฐานงานบริการและให้การรับรองผู้ประกอบการบริการในประเทศญี่ปุ่นด้วย JQA, CSI และ HI300

2. แลกเปลี่ยนทัศนะ ปัญหา และการแก้ปัญหาทางงานบริการของผู้เข้าร่วมประชุมแต่ละท่าน เรียนรู้แนวคิดของระบบงานบริการในแต่ละประเทศ

๓๐ วันที่ 3 ตุลาคม 2553 (วันที่สอง) ๐๘

เวลา 9:00-11:00 น. เข้าเยี่ยมชม Negishi Food Service / Winner of JQA FY2011 ในส่วน SME ในหัวข้อ "In pursuit of Service Excellence in Food Service Business-Human Resource Development with Management Philosophy"

ทางคณะได้เข้าเยี่ยมชม Support office ของ ร้านอาหาร Negishi ที่บริเวณ Shinjuku ซึ่งประธานบริษัทได้พูดคุยอย่างเป็นกันเองถึงหลักการของบริษัทที่ได้ปรับเปลี่ยนสู่ความสำเร็จ นั่นคือการให้ความสำคัญกับ "Negishi five major products" (Q: Quality) (S: Service) (C: cleanliness) (H: Hospitality) (A Atmosphere) โดยเมนูพิเศษเฉพาะของทางร้านประกอบไปด้วย Mugi-meshi (Barley and Rice) Tororo (Yamato Yams) และ Gyutan (Beef Tongue) ซึ่งทางร้านใส่ใจในทุกรายละเอียด เช่นการหั่นลิ้นวัวด้วยมือหมดทุกชิ้น เพื่อให้ได้รสชาติที่สดเป็นธรรมชาติ การอบรมโดยการฝึกปฏิบัติจริง การใส่ใจความสะอาด การใส่ใจของพนักงานในการสร้างความพึงพอใจทุกด้านให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการ



รูปที่ 11 และ 12 ประธานบริษัท Negishi และป้ายหน้าร้าน

(คัดลอกจาก <http://www.negishi.co.jp/> และ <http://www.wannagotojapan.com/tokyo/restaurant/negishi-a-beef-tongue-restaurant-in-shinjuku-tokyo/>)

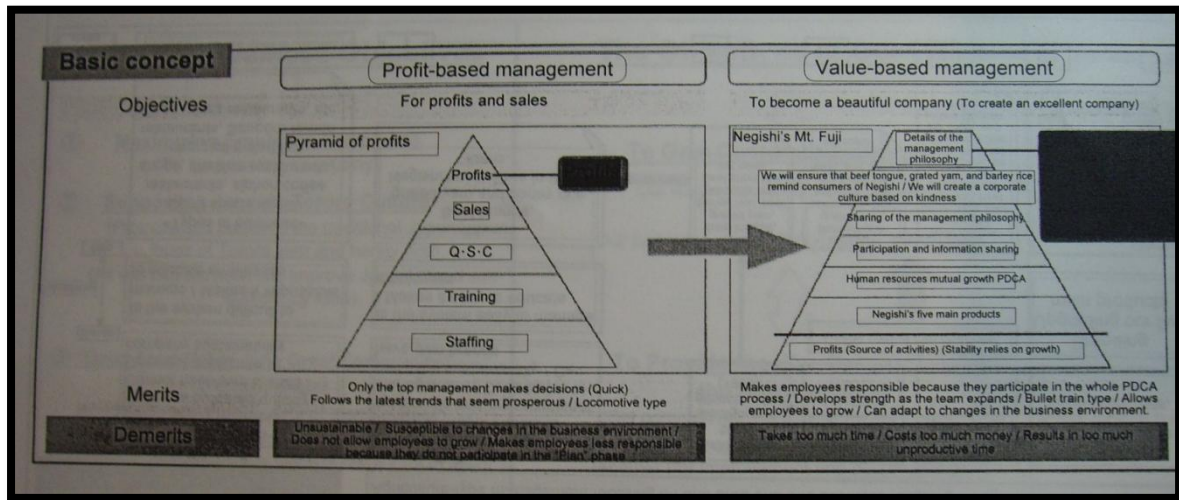
ซึ่งบริษัทฯ เพิ่งได้ฉลองครบรอบ 31 ปี กับ 31 สาขาในโตเกียว และรายได้กว่า 4.6 พันล้านเยนที่มาจาก 700 สาขาทั่วประเทศ บริษัทฯเน้นการเปิดสาขาในเมือง เพื่อสร้างภาพพจน์ของตราสินค้า และอำนวยความสะดวกในการขนส่ง โดยที่มี support office อยู่ที่ชินจูกุเพื่อความสะดวกในการอบรมพนักงาน

ที่ Negishi ผู้จัดการสาขามีความรับผิดชอบสูงมากต่อทุกสิ่งที่เกิดขึ้นในสาขา ทั้งการรับสมัคร การอบรม ยอดขาย ผลกำไรทางบริษัทฯ มีการรวมสาขาที่อยู่ใกล้กันเป็นเครือข่ายเพื่อลดความโดดเดี่ยวในการจัดการ ให้สามารถพึ่งพาซึ่งกันและกันได้



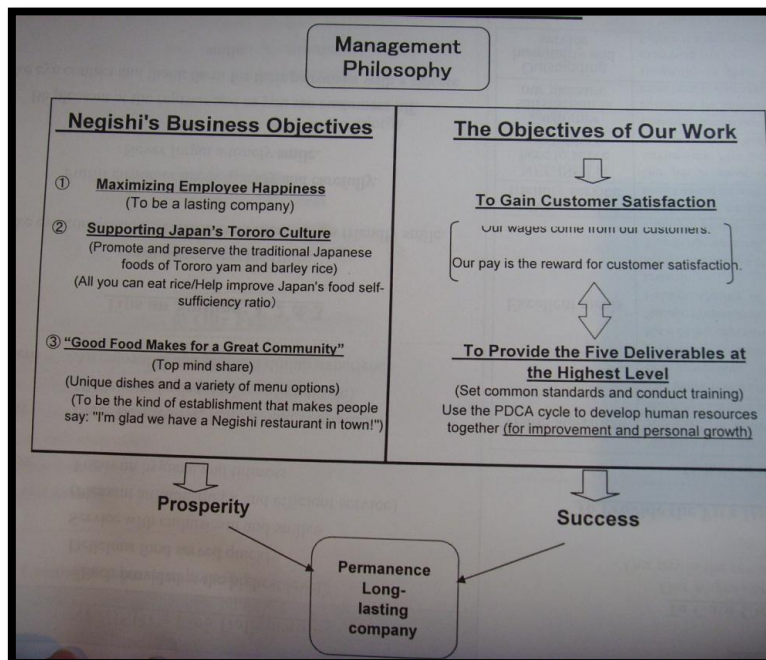
รูปที่ 13 อาหารจานพิเศษของที่ร้าน Negishi คือ ลิ้นวัวย่าง Gyutan

บริษัท ได้มีการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการจากแบบเน้นผลกำไร (Profit based management) เข้าสู่ การบริหารแบบเน้นคุณค่า (Value based management) เพื่อเป็นเป้าหมายสำคัญของบริษัท และเป็นสิ่งที่สื่อสารกับพนักงานตลอด



รูปที่ 14 การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการของบริษัทฯ เข้าสู่การบริหารแบบสร้างคุณค่า

ทางบริษัท ถือว่าลูกค้าและพนักงานหน้าร้านมีความสำคัญที่สุด ในส่วนสำนักงานเป็นเพียง support office เท่านั้น ไม่ใช่ผู้ที่บทบาทสำคัญ จำกัดพนักงานออฟฟิศเพียง 20 คน ส่วนของหน้าร้านมีบทบาทมากที่สุด ลูกค้าของออฟฟิศคือ พนักงานที่ทำงานที่หน้าร้าน ทุกปีบริษัทจะทำการสำรวจ 2 ครั้ง เพื่อรับคำแนะนำจากพนักงาน บริษัท จะปรับปรุงและพัฒนาการสนับสนุนให้ดีขึ้นจากคำแนะนำของพนักงานหน้าร้าน ประธานบริษัทฯ ในฐานะเจ้าของตั้งปณิธานว่าจะไม่มีการสั่งงานลงไปแบบ top-down approach เป็นอันขาด



รูปที่ 15 ปรัชญาของบริษัท Negishi

โดยทาง Negishi จะถือว่าความสุขของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญต่อบริษัท ซึ่งจะต้องประกอบด้วย 1 การให้รายได้ 2 โอกาสก้าวหน้าด้วย plan to check action / communication and action (PTCA) นั่นคือ ทุกคนจะมีโอกาสเข้าร่วมตั้งแต่การวางแผน เพื่อการเติบโตไปด้วยกันและสร้างความเป็นเจ้าของร่วม (Sense of ownership) ท่านผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรมากโดยคำนึงเสมอว่า บริษัทจะเติบโตไปได้ต้องมีบุคลากรเป็นสมบัติอันสำคัญ และบริษัท จะยึดมั่นพันธะสัญญากับบุคลากรตลอดไป

การจัดการบุคลากรที่หลากหลาย (Diversity management) เป็นสิ่งสำคัญ บริษัท Negishi ตั้งเป้าหมายที่จะเรียนรู้จากบุคลากรที่แตกต่างกัน โดย 87% เป็น part time และใน 30% ของ part time เป็น คนต่างชาติ นอกจากนี้ยังมีวัยที่ต่างกัน จึงเป็นความสำคัญที่เราต้องสื่อสารปรัชญาการบริหารงาน (management philosophy) ให้บุคลากรทั้งหมดร่วมมือร่วมใจเรียนรู้ไปด้วยกัน เติบโตด้วยกัน โดยมีส่วนร่วมกับบริษัทตั้งแต่ช่วงการวางแผน (planning stage) ดังนั้น ในทุกครั้งที่ประชุม ทางบริษัท จะมีการพูดถึงปรัชญาการบริหารงานตลอดเวลา (management philosophy) ไม่แค่กับบุคลากรเท่านั้น ทาง Negishi ยังสื่อสารไปถึงผู้ร่วมค้า (partner) และ ลูกค้า การสื่อสารปรัชญาการบริหารงานทำได้หลายแบบ

- จัดทำหนังสือ (Booklet) ในทุกๆ ปี ทางบริษัท ให้ผู้จัดการร้านเขียนรายงานความคิดที่เกี่ยวกับปรัชญาการบริหารงาน (management philosophy) ซึ่งผู้อ่านจะรวมถึงบุคลากรในร้าน ลูกค้า และผู้ร่วมค้า (partner) ทุกคนสามารถอ่านหนังสือเล่มนี้ได้ โดยการอ่านความคิดเห็นจะทำให้ช่วยสร้างจิตสำนึกเดียวกัน
- แผ่นพับ (Pamphet) สำหรับลูกค้า ในแต่ละปีจะมีลูกค้านำกลับไปกว่า 100,000 ฉบับ ในแผ่นพับมีทั้งแผนที่ที่ตั้งสาขา และ ปรัชญาการบริหารงาน (management philosophy)

ทางบริษัท Negishi ให้โอกาสที่เท่าเทียมกันแก่พนักงานที่หลากหลายทั้งหมด จากผลการวัด ES พนักงานมีความพึงพอใจมากขึ้นทุกปี ประมาณ 85% และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of achievement) โดยเฉพาะพนักงาน part time ต่างชาติมีคะแนนสูงกว่าเสียด้วยซ้ำ

- ทุกปีจะมีการจัดทำแผนงานบริหารประจำปี (Annual management plan) ซึ่งจัดทำโดยผู้จัดการสาขา ปกติใช้เวลา 6 เดือน โดยทุกอย่างตัดสินใจจากผู้จัดการสาขาอย่างเป็นเอกเทศ ผู้จัดการเป็นผู้ตรวจสอบความก้าวหน้าทุกไตรมาส และปรับแก้ด้วยตนเอง ซึ่งถือเป็นการเข้าร่วมตั้งแต่การวางแผน ซึ่งท่านประธานเพียงแค่เขียนใบปะหน้าเท่านั้น



รูปที่ 16 ภาพจาก website แสดงให้เห็นถึงการใส่ใจคุณภาพอาหาร ความสะดวก และพนักงานในร้าน (คัดลอกจาก <http://www.negishi.co.jp/>)

ก่อนเข้าดูงาน ดิฉันได้มีโอกาสไปลองรับประทานอาหารที่ร้าน Negishi สาขา Shibuya สิ่งที่พบคือ ตำแหน่งร้านอยู่ในทำเลค่อนข้างสะดวก ใกล้สถานีรถไฟ ตัวร้านค่อนข้างสะอาด ทั้งที่มีการวางเนื้อสัตว์ในร้านตลอดเวลา แต่ไม่พบคราบมันบนโต๊ะ หรือพื้นเลย ลูกค้านั้นค่อนข้างแน่น พนักงานมีจำนวนไม่มาก แต่บริการได้ทั่วถึงและใส่ใจเป็นอย่างดี คุณภาพในงานบริการที่พบบ่อยมาจากหลักการบริหารที่ดีทำให้เกิดการบริการที่ยอดเยี่ยมช่วยเสริมให้เมนูที่มีความโดดเด่นเฉพาะตัวของทางร้านได้รับการตอบรับอย่างดีเยี่ยม



รูปที่ 17 ภาพบรรยากาศภายในร้าน Negishi สาขา Shibuya

14:30-16:30 น. เยี่ยมชม Kikuya Co.,Ltd. เจ้าของธุรกิจซักแห้ง Winner 4th Hi-Service 3000 Award ในหัวข้อ
“Productivity Enhancement by Kaizen on Service Process”



Kikuya dry cleaning มียอดขายได้ 1.2 ร้อยล้านเยนจากร้านสาขา 140 ร้าน ความท้าทายของธุรกิจประกอบไปด้วย 2 ประการ อันได้แก่

1. การแข่งขันด้านราคา
2. การผันแปรของการใช้บริการ โดยทางบริษัท พบว่าจะมีการใช้บริการมากในช่วงฤดูใบไม้ผลิ และใบไม้ร่วง เนื่องจากการเปลี่ยนชุดเสื้อผ้าที่ผู้บริโภคใช้ นอกจากนี้ การใช้บริการยังค่อนข้างมากในช่วงวันหยุดมากกว่าวันธรรมดา

ก่อนปี 2000 การใช้แรงงานคนจะมีความผันแปรมากและต้นทุนสูงมาก พอได้รับเสื้อผ้ามาตอนเที่ยง ทางโรงงานต้องส่งกลับไปตอนห้าโมงวันถัดไป หมายถึง ทางบริษัท ต้องใช้เครื่องมือใหญ่ที่จะเร่งการผลิตทั้งหมดให้เสร็จสิ้นพร้อมๆ กัน โดยเฉพาะการบริหารความแตกต่างระหว่างช่วงเวลาที่สูงมาก ดังนั้น ทางบริษัท ได้นำข้อจำกัดนี้มาพิจารณาและได้พัฒนาการบริการโดยใช้ Toyota production system โดยการแยกงานเป็นส่วนๆ ช่วยให้คนเก่งเฉพาะอย่าง จดจ่อกับงานเฉพาะอย่าง และ แบ่งกลุ่มเสื้อผ้าเป็นกลุ่มเล็กๆ และใช้ระบบ Kanban ในการควบคุม จึงมีการปรับปรุงเพิ่มผลผลิต โดยมุ่งส่งสินค้าคืนกลับในเวลาเหมาะสมกับลูกค้าโดยการถามและแบ่งกลุ่มลูกค้าตามเวลาที่ส่งกลับ ทางบริษัท เลือกตัดสายผลิตให้สั้นลง เป็นชุดเสื้อผ้า 10 ชิ้น และสามารถลดโรงงานเหลือ 3 จาก 5 มีผลผลิตที่เพิ่มมากขึ้นต้นทุนต่ำลง

ตัวอย่าง การบริหารจัดการการส่งกลับเสื้อผ้าให้ลูกค้า เช่น



บริการในการรับเสื้อผ้าจากฤดูใบไม้ผลิมาซักและเก็บไว้จนฤดูใบไม้ร่วงแล้วส่งคืน เพื่อเพิ่มพื้นที่ในตู้ให้กับลูกค้า และสามารถบริหารจัดการการใช้กำลังการผลิตได้ โดยจะมีค่าใช้จ่ายมากกว่าปกติประมาณ 1.3 เท่า



บริการที่ลูกค้าไม่จำเป็นต้องมาที่สาขา ใช้การส่งผ่าน Courier และให้ลูกค้าส่งกลับตามวันที่ลูกค้าสะดวกผ่าน courier



รูปที่ 18 สายการทำทำความสะอาดเสื้อผ้า ประกอบด้วย 3 สาย A,B,C และแต่ละสายจะมีการซักน้ำอุ่นและการซักแห้ง โดยนำเสื้อผ้าเข้าที่ละ 10 ชิ้น



รูปที่ 19 การควบคุมเสื้อผ้าที่ทำความสะอาดเรียบร้อยแล้วเพื่อรวมรอส่งเป็นกลุ่มต่อลูกค้าและต่อหนึ่งร้านด้วยใบรายการ และแถบตัวเลข

รูปที่ 20 การเสนอบริการที่แตกต่างจากคู่แข่งและสามารถบริหารจัดการความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ทั้งยังช่วยเพิ่มผลผลิตในงานบริการได้ด้วย

ดิฉันคิดว่าผู้บริหาร Kikuya ได้นำจุดเด่นของธุรกิจญี่ปุ่นในเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพมาปรับปรุงใช้อย่างชาญฉลาด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงานบริการและสร้างความแตกต่างกับคู่แข่งที่มีอยู่มากมาย ดังนั้น การนำ best practice จากธุรกิจการผลิตมาประยุกต์ ก็สำคัญไม่น้อยไปกว่าการประยุกต์จาก best practice ของธุรกิจบริการด้วยนั่นเอง
สรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้วันนี้

1. การบริหารงานบริการให้เป็นเลิศของกลุ่มร้านอาหาร Negishi โดยเน้นที่การสร้างคุณค่าการทำงานให้กับพนักงาน ผ่านการสื่อสาร การใส่ใจคุณภาพอาหารและความสะอาดของร้าน รวมไปถึงวิสัยทัศน์การเป็นผู้นำของผู้บริหาร
2. การเพิ่มผลผลิตจากงานบริการของ บ. Kikuya cleaning รวมถึงการบริการสร้างความแตกต่าง เพื่อบริหารการใช้บริการของลูกค้า ให้มีความผันแปรน้อยลง และส่งผลถึงกระบวนการบริการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

๓๐ วันที่ 4 ตุลาคม 2555 (วันที่สาม) ๓๔

เวลา 9:00-11:00 น. เข้าร่วมพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้บริหาร Toppan Forms และ Starway



รูปที่ 21 การเข้าร่วมประชุมช่วงเช้าที่สถาบัน Japan Productivity Center กับ Toppan Forms และ Starway

TOPPAN FORMS

Toppan Forms เป็นตัวแทนขายหลักของ Starway เป็นการลงทุนแบบ joint venture กับ Moore จากแคนาดาในปี 1965 เพื่อจะจัดจำหน่าย Business Form สู่มือผู้บริโภคในญี่ปุ่น และนำเข้าสู่ตลาดหลักทrophyในปี ขณะนี้มีพนักงาน 7,716 คนทั่วโลก โดยเน้นที่สินค้านวัตกรรม ลูกค้าหลักเป็น transportation company เช่น Yamamoto transportation ที่คล้ายๆ กับ Fedex

มีศูนย์กระจายสินค้าและสาขาอยู่ทั่วโลกรวมถึงประเทศไทย 40% ของรายได้บริษัท มาจาก Data Print Service ซึ่งโตเป็นสินค้าอันดับสอง บริษัทฯ ได้จดสิทธิบัตรมานานมากกว่า 15 ปีมาแล้ว โดยใช้รูปแบบมาตรฐานของญี่ปุ่นในการส่ง Postcard (50 yen) โดยยังเก็บข้อมูลได้มากเหมือนจดหมาย และเก็บมิดชิดซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับใบเสร็จการเงิน

นอกจากนี้ ธุรกิจ Business Process Outsourcing เช่น direct mail, credit card และขยายไปยัง information media อย่างเช่น RFID (Radio Frequency Identification) เช่น IC card และ สำหรับงาน marketing เรามีเทคโนโลยีในการพิมพ์เหมือน paper ที่มีค่าใช้จ่ายแพงกว่าบาร์โค้ดเล็กน้อย และคาดว่าจะขยายตัวไปอีกไม่กี่ปีข้างหน้า นวัตกรรมใหม่ Near Field Communication เป็นเทคโนโลยีในการส่งข้อมูล ซึ่งจะบรรจุในมือถือทุกยี่ห้อ เก็บข้อมูลบัตรต่างๆ ซึ่งคาดว่าจะเติบโตในเร็วๆ นี้ บริษัท Toppan Forms มุ่งมั่นและเชี่ยวชาญในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมทางด้านข้อมูล



พบผู้บริหาร Mr.Naofumi Takemoto ของ Starway Co.,Ltd., ผู้ผลิตอุปกรณ์บรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม Winner 3rd Hi-Service 300 Award ในหัวข้อ “Creation of New Values”

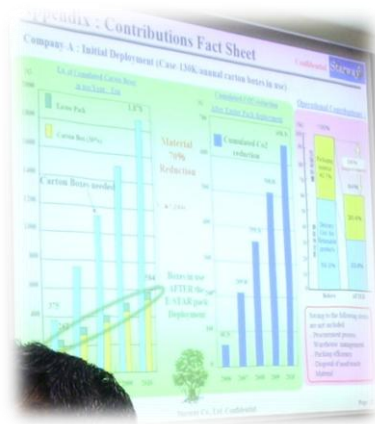
บริษัทฯ ได้จัดตั้งตั้งแต่ปี 1999 โดยก่อนหน้านี้ Mr.Takemoto ทำงานให้กับบริษัท Semiconductor จำหน่าย ic card ให้บริษัทอีก ๆ และได้พบว่าค่าใช้จ่ายในการใช้บรรจุภัณฑ์แพงมาก เพราะหนึ่งกล่องกระดาษสามารถใช้ได้เพียง 1-2 ครั้ง จึงตัดสินใจที่จะผลิตกล่องที่ใช้ซ้ำได้ เพื่อลดการตัดต้นไม้ การใช้พลาสติกเองก็ทำมาจากปิโตรเลียมไม่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม Mr.Takemoto จึงวิจัยหาวัสดุผลิตจากต้นไม้ที่ทนทานและสามารถใช้ซ้ำได้หลายครั้งดังรูปที่ 17 ซึ่งโมเดลทางธุรกิจของบริษัท starway ประกอบไปด้วย 3 ส่วน 1. ตัวกล่อง 2. การจำหน่ายวัสดุ 3. การบริหารจัดการ



รูปที่ 22 ผลิตภัณฑ์ E-Star Pack คัดลอกมาจาก <http://e-starpack.com/contents/code/products>

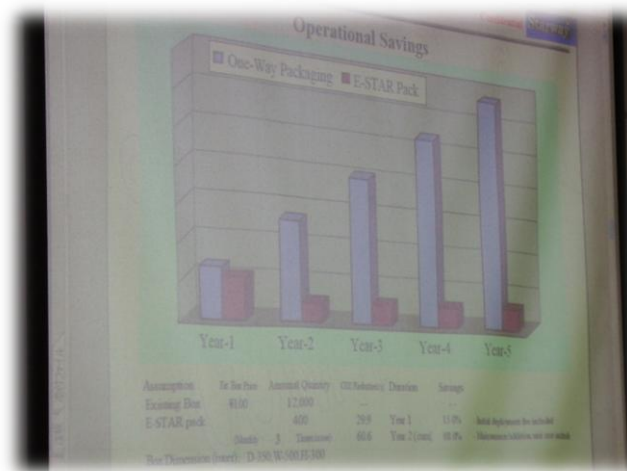
ต้องการทำกล่องที่สามารถประหยัดเนื้อที่ พับเก็บได้ เพื่อลดค่าใช้จ่ายและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ใช้ชื่อว่า e-star pack นอกจาก Reuse Reduce และ Recycle แต่เพิ่ม Refuse คือเปลี่ยนรูปแบบการใช้กล่องแบบใช้แล้วทิ้ง หรือที่เรียกว่า One Way Logistic อย่างที่เราทราบกันว่าตอนนี้ประเทศญี่ปุ่นกล่าวกันมากขึ้นกับ Radio active และ CO2

emission ซึ่ง Mr.Takemoto คิดว่าเป็นเรื่องสำคัญที่เราต้องช่วยกันป้องกันโลกร้อน นอกจากการรักษาโลกร้อน การใช้ e-star ยังช่วยลดต้นทุน ตัวอย่างจากที่บริษัท Starway ให้บริการกับบริษัทถ่ายเอกสาร Xerox และทำให้ผลผลิตของลูกค้าดีขึ้นภายใน 10 ปี



รูปที่ 23 กราฟการเพิ่มผลผลิตจากการใช้ผลิตภัณฑ์ e-star pack

ซึ่งบรรจุภัณฑ์นั้นหนานกว่า 100 เท่าของบรรจุภัณฑ์ปกติ แต่ในด้านบรรจุภัณฑ์อย่างเดียวไม่สามารถทำให้ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนพฤติกรรมผู้ผลิตและผู้บริโภค ทาง Mr.Takemoto จึงตัดสินใจปรับรูปแบบธุรกิจเป็นการให้บริการ



รูปที่ 24 เปรียบเทียบการประหยัดต้นทุนของบรรจุภัณฑ์ปกติ และ e-star pack

ซึ่งรวมการใช้ ESP tracking เป็นระบบ clouding system ในการติดตามกล่องนี้ และรู้ว่ากล่องจะกลับมาเมื่อไร ซึ่งระบบนี้ได้จดสิทธิบัตรเช่นกัน ทำให้ลดการซื้อจำนวนกล่องที่ต้องใช้ การจดสิทธิบัตรระบบนี้ใช้เวลาค่อนข้างนาน แต่ช่วยป้องกันสิทธิในระยะยาว ถ้าระบบนี้เข้ามาใช้ทั่วโลก ต้นทุนของการใช้กล่องกระดาษคงลดลงเหลือเพียง 1 ใน 10 เนื่องจาก Toppan form มีรูปแบบ IC card มากมาย และมีระบบการควบคุมอุณหภูมิ (cooling agent) ดังนั้นการเป็นผู้ร่วมค้าจะได้ประโยชน์ร่วมกัน

ดิฉันมองเห็นว่าการมีนวัตกรรมสินค้าเป็นสิ่งที่ดีที่ช่วยแก้ปัญหาในชีวิตมนุษย์ แต่อย่างไรก็ดี การนำสินค้านวัตกรรมมาใช้เพื่อสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมที่ดียิ่งขึ้น ต้องประกอบด้วยการบริการนวัตกรรมให้สามารถเข้ากับชีวิตประจำวัน

ได้อย่างราบรื่น เปรียบเหมือนการนำรถบรรทุกพลังงานมาใช้ ต้องประกอบด้วยศูนย์บริการที่ดี การรับประกันคุณภาพ และการบริการที่ทำให้ผู้บริโภคมั่นใจในการเปลี่ยนพฤติกรรมมาใช้

13:00-15:00 น. เยี่ยมชม Okushi Corporation ธุรกิจร้านเสริมสวยและดูแลเส้นผม Winner 8th Hi-Service 300 Award ในหัวข้อ “Customer Satisfaction by Thorough use of ICT and HRD System”



ในประเทศญี่ปุ่นมีธุรกิจทำผมถึง 450,000 ร้าน และนอกจากนี้ใน convenient store มีมุมสำหรับตัดผมซึ่งมีจำนวนมากกว่าถึง 6 เท่า ดังนั้นถือว่าเป็นธุรกิจที่การแข่งขันสูงมาก นอกจากนี้ในช่วงเวลาที่เศรษฐกิจหดตัว คนหนุ่มสาวใช้บริการทำผมน้อยลง ตัวเลขธุรกิจบาร์เบอร์และร้านทำผมเติบโตแบบติดลบ สิ่งที่บริษัท Ohkushi สามารถประสบความสำเร็จในธุรกิจที่แข่งขันสูงเยี่ยงนี้ บริษัทฯ สามารถถึงกำไร 9% มี double digit growth ติดต่อกัน 5 ปี ส่วนหนึ่งมาจากการดำเนินงานในบริเวณที่ค่าใช้จ่ายต่ำในพื้นที่แบบ chiba prefecture และดำเนินร้านแบบหลากหลายดังรูปที่ 21



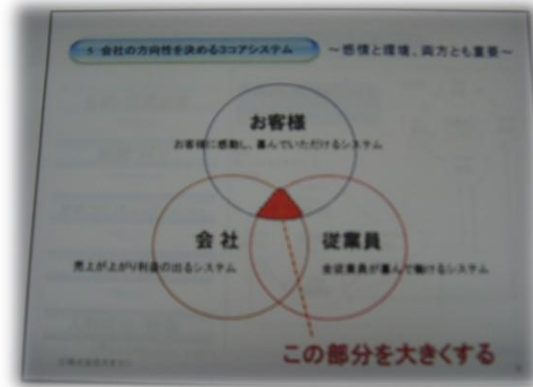
รูปที่ 25 เยี่ยมชมศูนย์อบรมของ Ohkushi กับ ประธานบริษัท Ohkushi



รูปที่ 26 รูปแบบร้านที่หลากหลายของ ohkushi

สิ่งที่เป็นจุดเด่นคือ ทางบริษัทฯ มี Consultant company ที่จะไปให้ความรู้ในแต่ละร้าน เราใช้บริษัทฯ ภายนอกกว่ามาให้ความเห็น ดังนั้นรูปแบบจึงไม่ใช่การสั่ง ทางบริษัทได้รางวัลจากจุดโดดเด่นในการใช้ cloud POS มาตรวจสอบและ

วิเคราะห์ลูกค้า การบริหารที่สำคัญของบริษัท คือ ใช้ทั้ง System และ human emotion ที่พนักงานมีความรู้สึกผูกพันกับบริษัทเหมือนดังครอบครัว ความสัมพันธ์ที่ดีที่ทำให้ระบบดำเนินไปด้วยดี บริษัทฯ ต้องบริหารให้ลูกค้า พนักงาน และ บริษัท เกิดสมดุลย์ได้ประโยชน์ทั้งสามฝ่าย



รูปที่ 27 สามส่วนที่บริษัท Ohkushi ให้ความสำคัญ

1. การสร้างความสุขให้ลูกค้า

เรามีนโยบายสำหรับลูกค้า เพื่อสร้าง Repeat rate 87 % (อันดับ1 มี 95%) ในญี่ปุ่น ธุรกิจนี้ เป็น oversupply ด้วยระยะห่างเพียงแค่ 500 เมตรจึงต้องมี repeat rate 85-95% จึงจะดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ทางบริษัทต้องการเพิ่ม repeat rate จากนี้ โดย การศึกษาจากลูกค้าว่าต้องการอะไร มีจุดไหนที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จได้บ้าง ทางบริษัทฯ เอาข้อมูลการสำรวจมาวิเคราะห์ พบว่า เป็นบริการพื้นฐานด้าน ความสะอาด การทักทาย คุณภาพการบริการ ขณะที่ความสามารถในการตัดกลับเป็นรองไปอย่างไม่น่าเชื่อ นอกจากนี้ ใน POS พบว่าพนักงานตัดจะมีการตัดหลายแบบถึงกว่า 120 แบบ และพนักงานตัดผมไม่ได้เก่งทุกแบบ ดังนั้นจากข้อมูลเราสามารถให้ผลการตอบรับจากลูกค้ากับพนักงาน และให้การอบรมที่เหมาะสม

2. นโยบายการสร้างความสุขให้พนักงาน

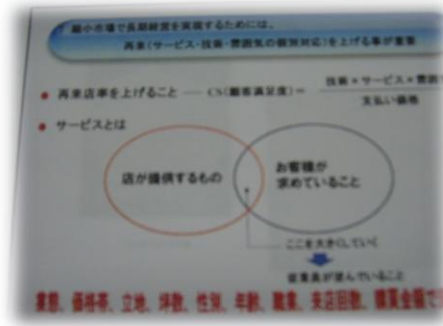
ในทุกปี บริษัทจะทำการสำรวจแบบสอบถามความพึงพอใจโดยไม่ระบุชื่อ และวิเคราะห์ มี 3 อย่างที่พนักงานต้องการ 1 ค่าแรง 2 ประกันสุขภาพ และ 3 ทำงานกับร่วมงานเก่ง มีทีมงานที่เยี่ยมยอด เพราะธุรกิจนี้เคยเป็น commission system แต่ทางบริษัทฯ ยกเลิกระบบนี้เพื่อสร้างการทำงานเป็นทีมมากกว่าการแข่งขัน พบว่าพนักงานที่ทำงานกับเรานาน บริษัทสำรวจหาสิ่งที่ทำให้พนักงานมีความสุข ทุกคนตอบว่าเพราะ ลูกค้ามีความสุข ดังนั้น ความพึงพอใจของพนักงานกับลูกค้าแทบเป็นสิ่งเดียวกัน เราจึงตัดสินใจนำเสนอข้อมูลการสำรวจลูกค้า คำชมเชยจากลูกค้าให้พนักงานรับทราบ ผู้บริหารมีการสื่อสารกับพนักงานอย่างต่อเนื่องด้วยหนังสือ 360 หน้า ที่พนักงานอ่านวันละ 1 หน้า เพื่อให้เข้าใจ แรงดลใจของการจัดตั้งบริษัท เกณฑ์การวัด และการตัดสินใจ ข้อมูลทั้งหมดที่ได้กระจายให้พนักงาน สร้างการตัดสินใจที่เหมือนกันในเวลาที่ผ่านมา ระบบนี้ทำให้พนักงานสามารถเป็นอิสระ และตัดสินใจเองได้ในการแก้ปัญหา กระทั่ง เมื่อแผ่นดินไหวครั้งใหญ่เมื่อ 2 ปีที่แล้ว สาขาสามารถดำเนินงานได้ในภาวะวิกฤติ

ผลงานของพนักงานถูกประเมินอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลไม่ใช้การคิดเองของหัวหน้างานอีกต่อไป และการตั้งเป้าหมายของบริษัทฯ ไม่มีการเทียบกับปีที่ผ่านมา เพราะจะทำให้เกิดข้อแก้ตัว บริษัทฯ มองไปข้างหน้าอย่างเดียวเท่านั้น

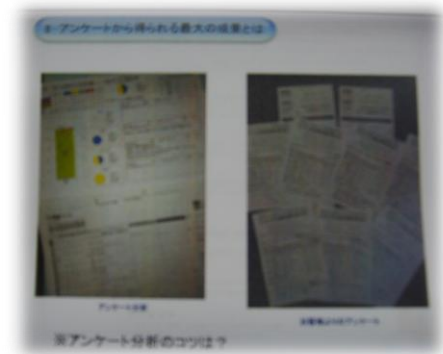
3. นโยบายการสร้างความสำเร็จให้บริษัท

คือ การเพิ่ม กำไร ลดค่าใช้จ่าย โดยค่าใช้จ่าย ต่างกับการลงทุน เพราะคือเงินที่ใช้ไม่สร้างยอดขาย ซึ่งทางบริษัทฯ พยายามหลีกเลี่ยง ในส่วนค่าใช้จ่ายในการตกแต่ง บริษัทฯ พยายามคงการใช้ให้คงที่และยังทำให้สถานที่ดูดีมากที่สุด ด้วยการคำนวณทางคณิตศาสตร์จากยอดขายที่ต้องการจากสาขานั้น

จากกราฟในรูปที่ 23 ถ้าสามารถเพิ่มการทับกันของสิ่งที่บริษัทมีให้กับความมุ่งหวังของลูกค้า บางสิ่งที่ลูกค้าไม่ต้องการ ควรถูกลบออก เพื่อตัดต้นทุน



รูปที่ 28 แผนภูมิความต้องการของลูกค้ากับสิ่งที่บริษัทนำเสนอให้



รูปที่ 29 ตัวอย่างแบบสอบถามความพึงพอใจของลูกค้า



รูปที่ 30 รูปแบบร้านที่สวยงามและหลากหลายของ Ohkushi

บริษัท Ohkushi มีความโดดเด่นน่าสนใจในการนำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนางานบริการได้อย่างครบวงจร พัฒนาการบริการทั้งในมุมมองของลูกค้า พนักงาน และบริษัทฯ จากการใส่ใจผลตอบแทนจากหน้าร้าน ทำให้ธุรกิจที่ดูเหมือนจะแข่งขันกันไม่มีโอกาสประสบความสำเร็จ เป็นธุรกิจที่มั่นคงเติบโตไปได้

๓๑ วันที่ 5 ตุลาคม 2555 (วันที่สี่) ๑๔

บรรยายในหัวข้อ “Business Excellence and Service Innovation” โดย Mr.Naoyuki Yanagimoto, Head, Japan Quality Award Promotion Center, Japan Productivity Center



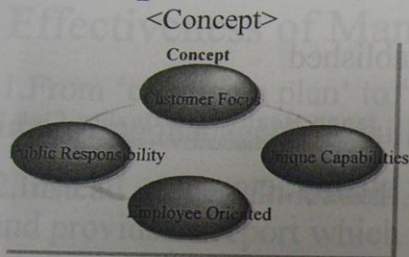
รูปที่ 31 Mr.Naoyuki Yanagimoto บรรยายถึงพัฒนาการของการจัดตั้ง JQA และการส่งเสริมให้แพร่หลาย ก่อนจะเริ่มใช้ Malcolm Baldrige award ในประเทศญี่ปุ่น ทางญี่ปุ่นศึกษาเรื่องนี้มาเป็นเวลา 3 ปี และเพื่อให้การเริ่มใช้เป็นไปอย่างราบรื่น ในมิถุนายน 1996 มีการเริ่มจัดตั้ง Japan Quality Award Council ซึ่งทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์และสนับสนุนการเข้าร่วม JQA ปี 2000 ยุโรปเริ่มมีการจัด ISO award ซึ่งถือเป็นการแข่งขันของการให้รางวัลทางคุณภาพ ในปี 2001 มีการจัดตั้ง Global network GEM/C ประกอบด้วย สหรัฐอเมริกา ยุโรป สิงคโปร์ ญี่ปุ่น และประเทศที่พูดภาษาสเปน ในแต่ละปีจะมีอภิปรายถึงความท้าทายต่างๆ ที่เกิดขึ้น ปัญหาที่ได้ยินบ่อยๆ จากผู้เข้าร่วม คือการยกระดับคุณภาพของผู้ตรวจสอบ ในธุรกิจสุขภาพ มีการตั้ง Japan Healthcare quality Club ตั้งแต่ April 2005 และ Japan Quality Class for Healthcare ซึ่งได้ให้การรับรอง 12 สถาบันแล้ว

การเข้าร่วมกับ JQA ของ SME ค่อนข้างยากมากเนื่องจากเวลาที่จำกัดของเจ้าของกิจการ ทัวไปผู้เข้าร่วมจะเริ่มจากการเข้าร่วมโปรแกรมเพิ่มประสิทธิภาพก่อน ซึ่งจะเป็นการเตรียมความพร้อมก่อนเข้า JQA ด้วยการให้ผู้เข้าร่วมสำรวจตนเอง เช่น Activity Result (รูปที่ 32) จะให้ผู้เข้าร่วมดูย้อนหลังถึงผลงานที่ผ่านมา และเข้าสู่การปรับปรุงคุณภาพแบบ Kaizen และมีการรับรองตามระดับการพัฒนาเป็นระดับเบื้องต้น กลาง และสูง

① Screening – 2012 JFY



◆ Japan Quality Award 2012

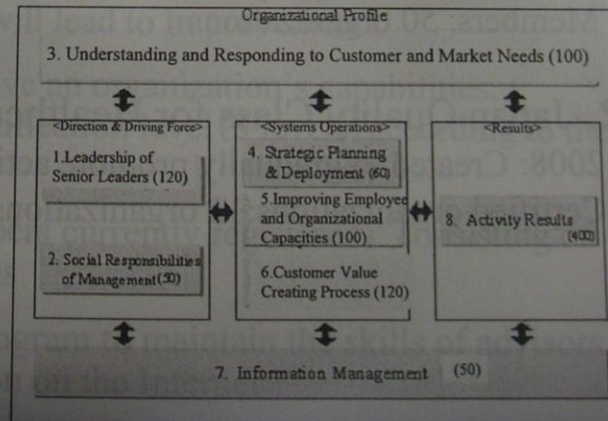


- <Core Values>
- ① Customer-driven Quality
 - ② Leadership
 - ③ Process-oriented
 - ④ Creating 'Knowledge'
 - ⑤ Agility
 - ⑥ Partnership
 - ⑦ Fairness

<Criteria>



<Framework> (Relationship between Categories)



รูปที่ 32 แนวคิดของ JQA 2012

เวลา 10:45-11:00 น. สรุปการดำเนินงานทั้งหมดโดย Mr.Matao Ishii

- บริษัทร้านอาหาร Negishi (AA-innovation & learning in place) เปลี่ยนรูปแบบการบริหารจาก Profit based เป็น value โดย 70-80% ของการบริหารเป็นการบริหารบุคคล ขณะที่ 20-30% เป็นการบริหารจัดการด้านอื่นๆ รวมถึงจัดหาผลิตภัณฑ์ที่มีความโดดเด่น ซึ่งความสำเร็จมาจากความเป็นผู้นำที่ชัดเจน

- บริษัทชกักริด Kikuya (AA-innovation & learning in place) เป็นนวัตกรรมทางด้านกระบวนการ โดยนำ Toyota production system มาใช้ มีนวัตกรรมบริการที่เรียกว่า E-clothes และ Moonlight delivery เพื่อจัดการความต้องการของลูกค้า

- บริษัท Starway (AA-innovation & learning in place) เป็นนวัตกรรมด้านสินค้าและกระบวนการเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์

-บริษัท Ohkishi (AA-innovation & learning in place) เป็นบริษัทที่เน้นเรื่องการจัดการทรัพยากรบุคคลและความเข้าใจลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้พนักงานและลูกค้า

สุดท้าย 14:15-17:15 น. เป็น Individual presentation "Application of Workshop Results to Your Own Company/Country" ซึ่งดิฉันได้นำเสนอสิ่งที่ได้เรียนจากการไปดูงาน 4 ที่ และแผนงานการนำไปใช้

สิ่งสำคัญที่ได้จากการไปดูงาน

1. Negishi – Engage, Energize and Empower Employee ทางบริษัท Negishi เป็นตัวอย่างที่ดีของการนำพนักงานเข้ามามีส่วนร่วม มีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม สร้างกำลังใจ ความพึงพอใจในการทำงานให้กับพนักงานทุกระดับ รวมไปถึงให้พนักงานมีอิสระในการคิด วางแผน และรับผิดชอบต่อสาขาของตน
2. Kikuya – Efficiency from customer demand management บ. Kikuya เป็นตัวอย่างในการบริหารประสิทธิภาพของงานบริการโดยพัฒนาจากธุรกิจการผลิต และนำเสนอบริการที่หลากหลายเพื่อสร้างทั้งความสะดวกให้ลูกค้า และบริหารสายการผลิตให้งานบริการได้อย่างเต็มที่
3. Starway-Eco-thinking with innovation and imagination เป็นตัวอย่างการสร้างนวัตกรรมสินค้า และเสริมด้วยนวัตกรรมงานบริการเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมผู้บริโภค และสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อม
4. Ohkushi-Enhance data usage บ. Ohkushi เป็นตัวอย่างการนำข้อมูลงานบริการมาใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อคุณภาพงานบริการ ความพึงพอใจของลูกค้าและพนักงาน และความสำเร็จของบริษัทฯ สามารถปรับปรุงทักษะพนักงานที่ให้บริการได้อย่างเป็นรูปธรรมด้วยข้อมูลการวิเคราะห์ที่เป็นระบบ



รูปที่ 33 จุดเด่นที่ได้เรียนรู้จากทั้ง 4 บริษัท

ตารางที่ 1 หัวข้อที่ได้เรียนรู้จาก Best practice ที่ได้จากการดูงาน

Expectation	Best practice
Communication with sophisticated customer	Research on customer satisfaction and adapt the result with people development (from Ohkushi)

Efficiency of service	Manage customer demand (from Kikuya)
Service quality	Engage employee with company philosophy (from Negishi) Study employee satisfaction and adapt company plan to response (from Ohkushi)
Service innovation	Imagine and find new service (from Starway)

ตารางที่ 2 แผนงานที่จัดทำจากสิ่งที่เรียนรู้

Year	2012			2013											
Month	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Part 1 Good Communication with customer															
Launch customer research for satisfaction															
Data analysis															
Develop next year planning															
Communicate the result and training															
Implementation															
Part 2. Service Quality															
Launch staff satisfaction survey															
Data analysis															
Communicate the result and training															
Staffs develop next year planning															
Implementation															
Part 3 Efficient Service Management															
Conduct Brainstorming session															
Plan for efficiency management															
Test market															
Part 4 Service Innovation															
Conduct Brainstorming session															
Develop service proposal															
Test market															

นอกเหนือจากนี้ ดิฉันตั้งใจนำสิ่งที่ได้จากการอบรมไปเผยแพร่ให้ความรู้แก่ลูกค้าในวงการธุรกิจบริการทางการแพทย์ กลุ่มเครือข่าย SME สมาชิกสถาบันเพิ่มผลผลิต และบุคคลทั่วไป เพื่อยกระดับงานบริการของประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนต่อไป

ขอขอบคุณทางสถาบันเพิ่มผลผลิตที่ให้โอกาสในการมาเรียนรู้ดูงานครั้งนี้ เชื่อมั่นว่าโครงการลักษณะนี้เป็นประโยชน์กับการพัฒนาธุรกิจ SME อย่างแน่นอน



รูปที่ 34 ภาพผู้เข้าร่วมประชุมทั้งหมดหลังรับประกาศนียบัตรเสร็จสิ้นการอบรม 4 วัน