

## โตโยต้า นำ Productivity พัฒนา SME ไทย

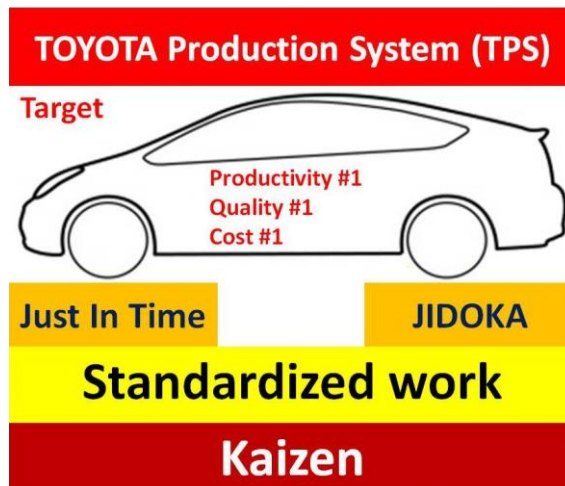
เมื่อกล่าวถึงกิจกรรม CSR หลายท่านอาจคุ้นเคยกับกิจกรรมที่ทำกันเป็นประจำเกือบทุกองค์กร เช่น การมอบเงินบริจาค การมอบสิ่งของ หรือการปลูกต้นไม้ แต่สำหรับกิจกรรม CSR ที่ทุกท่านกำลังจะได้ทำความรู้จักนี้ เป็นอีกก้าวที่สำคัญของการนำเอา Productivity หรือการเพิ่มผลผลิตภาพ เข้ามาผสมผสานกับการดำเนินกิจกรรม CSR ซึ่งบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ได้คิดริเริ่มที่จะนำเอาความรู้ที่ทำได้ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และความสามารถของบุคลากรที่เกษียณอายุงานแล้วมาก่อให้เกิดประโยชน์ เพื่อช่วยต่อลมหายใจของธุรกิจชุมชนในประเทศไทย ให้กลับพลิกฟื้นขึ้นมามีอย่างแข็งแกร่งและยั่งยืนได้อีกครั้ง

บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด เป็นบริษัทผู้ผลิตรถยนต์รายใหญ่ของประเทศไทย ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 5 ตุลาคม 2505 ด้วยทุนจดทะเบียน 7,520 ล้านบาท มีกำลังการผลิต 750,000 คัน/ปี และมีจำนวนบุคลากร 18,400 คน ปัจจุบันบริษัทมีโรงงานผลิตทั้งหมด 3 แห่ง คือ โรงงานสำโรง จังหวัดสมุทรปราการ โรงงานเกตเวย์ และโรงงานบ้านโพธิ์ จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยมีหลักการในการดำเนินงาน คือ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยการท้าทายและเปลี่ยนแปลง เคารพและยอมรับผู้อื่น ยึดหลักความพึงพอใจของลูกค้า ทุ่มเทเพื่อมาตรฐานสูงสุด รับผิดชอบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม

บริษัท โตโยต้า ทั่วโลก มีแนวคิดในการสร้างความเติบโตทางธุรกิจควบคู่กับการสร้างพัฒนาการทางสังคม อันเป็นปรัชญาของ มร. ซากิชิ โตโยตะ ผู้ก่อตั้ง ซึ่งได้ริเริ่มไว้ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย ได้ยึดถือแนวความคิดนี้ และนำมาเป็นพันธกิจหลักขององค์กรตลอดระยะเวลากว่า 50 ปีที่ได้ดำเนินงานในประเทศไทย

### ระบบการผลิตแบบโตโยต้า กุญแจสำคัญของความสำเร็จ

สิ่งที่ทำให้โตโยต้าประสบความสำเร็จ สามารถดำเนินธุรกิจมาจนถึง 50 ปี และจะก้าวต่อไป คือ ระบบการผลิตแบบโตโยต้า หรือ Toyota Production System (TPS) ซึ่งประกอบด้วย 2 เสาหลัก เสาที่หนึ่ง คือ ระบบการผลิตแบบ Just In Time ผลิตของในจำนวนที่ต้องการ ในเวลาที่ต้องการ เพื่อไม่ให้มีสินค้าคงคลังหรือมีแต่ให้เหลือน้อยที่สุด เสาที่สอง คือ JIDOKA การควบคุมตนเองโดยอัตโนมัติ ทั้งสองเสาจะช่วยกันพุงให้ระบบการผลิตของโตโยต้าทำงานได้อย่างสมบูรณ์แบบเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ คุณภาพ และลดต้นทุน สิ่งสำคัญอีกอย่างคือ พื้นฐานของ TPS นั่นคือ Kaizen การมีจิตสำนึกที่จะปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สำหรับโตโยต้าแล้วทั้งหมดนี้คือสิ่งที่ทำให้โตโยต้าประสบความสำเร็จ จึงได้มีการถ่ายทอดปรัชญา TPS ให้แก่ผู้ผลิตชิ้นส่วนและผู้แทนจำหน่ายมาโดยตลอด เพื่อให้เติบโตเคียงคู่กันไป



ในการดำเนินธุรกิจเป้าหมายสำคัญ คือ กำไร วิธีการหากำไรง่าย ๆ คือ การขึ้นราคาสินค้า แต่ในการแข่งขันเชิงธุรกิจ การทำให้สินค้าราคาต่ำที่สุดเป็นกลยุทธ์ที่ง่ายที่สุดในการเอาชนะคู่แข่งเช่นกัน ดังนั้นการขึ้นราคาไม่สามารถทำให้ธุรกิจของบริษัทอยู่รอดได้ สิ่งที่โตโยต้าคิดคือในการดำเนินธุรกิจจะมียอดประกอบ 2 ส่วนใหญ่ คือ ต้นทุน และกำไร การเพิ่มกำไรไม่ได้มุ่งเน้นไปที่การขึ้นราคา แต่การสร้างกำไรเพิ่มเติมขึ้น จะมุ่งเน้นไปที่การลดต้นทุน ซึ่งจุดนี้เป็นหัวใจสำคัญของปรัชญา TPS อย่างที่กล่าวไว้ว่าพื้นฐานของ TPS คือ การมีจิตสำนึกที่จะปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยสำคัญในการปรับปรุงมี 3 ประการ ประการแรก คือ คน มุ่งเน้นการสร้าง Mindset จนทำให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ประการที่สอง ต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไม่มีอะไรที่ดีที่สุดสำหรับ TPS และไม่มีอะไรที่เป็นไปไม่ได้สำหรับ TPS ประการสุดท้ายจะต้องมีการสร้างมาตรฐานการทำงานโดย Visualization และ Daily Management ทั้งหมดนี้เพื่อให้เกิดความสามารถในการผลิตสูงสุด ไม่มีของเสียจากการผลิต และส่งมอบได้ตรงเวลา ไม่มีสินค้าคงคลังหรือมีแต่ให้เหลือน้อยที่สุด แนวคิดนี้เป็นสิ่งที่โตโยต้าถ่ายทอดให้ผู้ผลิตขึ้นส่วน เพื่อให้สามารถที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุณภาพ มีต้นทุนที่ต่ำลง ส่วนผู้แทนจำหน่ายก็ได้จัดทำโครงการต่าง ๆ ที่มีการประยุกต์ใช้ TPS ไม่ว่าจะเป็โครงการเช็คระยะฉับไว การบริหารคลังอะไหล่ และหลักการปรัชญาลูกค้ำเป็นที่หนึ่ง

หลักการสำคัญของ TPS ที่ควรตระหนักและใส่ใจอยู่เสมอ

- ต้องช่วยกันกำจัดความสูญเปล่า
- ความสูญเปล่าไม่จำเป็นต้องมีมูลค่ามากมาย
- ต้องผลิตสินค้าด้วยคุณภาพ ให้ลูกค้ามีความสุขที่ได้ใช้สินค้า
- ต้องสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

ในยามสถานการณ์ทางธุรกิจเป็นปกติ TPS จะช่วยให้เราเพิ่มผลผลิตได้อย่างเป็นระบบ แต่ในยามที่สถานการณ์ไม่ปกติเกิดขึ้น TPS ก็จะสามารถให้เรารับมือกับวิกฤติที่เกิดขึ้นนั้นได้อย่างทันท่วงที

บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ไม่เพียงแต่มีความสามารถในการเป็นผู้ผลิตที่ใส่ใจในการพัฒนาคุณภาพ แต่ยังให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่าง ๆ ตลอดระยะเวลากว่า 50 ปีที่ผ่านมา

## CSR ในครึ่งศตวรรษแรก

ในช่วงปี พ.ศ. 2505 ถึง ปี พ.ศ. 2555 ครึ่งศตวรรษแรกของการดำเนินธุรกิจในประเทศไทย โตโยต้าได้ดำเนินกิจกรรมในลักษณะการบริจาคและการสนับสนุนด้านการศึกษา และได้ขยายการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อธุรกิจ เช่น การรณรงค์ความปลอดภัยบนท้องถนน ภายใต้โครงการ “ถนนสีขาว” ที่ดำเนินงานมาแล้วกว่า 27 ปี และ การดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม ทั้งการพัฒนาเทคโนโลยียานยนต์ เทคโนโลยีการผลิต ตลอดจนความใส่ใจในสิ่งแวดล้อมในทุกกระบวนการทำงาน นอกจากนี้ยังได้มีการจัดตั้ง มูลนิธิโตโยต้าประเทศไทย เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต ให้แก่ผู้ขาดแคลนในท้องถิ่นทุรกันดาร และให้การสนับสนุนองค์กรสาธารณกุศลที่ทำงานเพื่อสังคมอย่างแท้จริงแต่ขาดแคลนทุนทรัพย์

ยกตัวอย่างโครงการในโอกาสครบรอบ 50 ปี ในปี พ.ศ. 2555 เพื่อแสดงความขอบคุณต่อคนไทย รวมถึงส่งเสริมนโยบายของภาครัฐ เช่น ด้านความรับผิดชอบต่อธุรกิจ กิจกรรม “ทศวรรษแห่งการลงมือทำเพื่อความปลอดภัยทางถนน” ภายใต้โครงการถนนสีขาว และด้านสิ่งแวดล้อม ส่งเสริม “สังคมคาร์บอนต่ำ” ให้แก่สังคมไทย โดยความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ ผู้แทนจำหน่ายโตโยต้า และ ชุมชน มาร่วมสร้างวงเวียนและถนนต้นแบบที่มีความปลอดภัย และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ภายใต้แนวคิด Eco Safety Road โดยอาศัยหลักการทางวิศวกรรมความปลอดภัยทางถนนและหลักภูมิสถาปัตยกรรม ซึ่งนำองค์ความรู้ทางด้านสิ่งแวดล้อมมาจัดวางองค์ประกอบทางธรรมชาติ ตลอดจนการใช้นวัตกรรมใหม่ เช่น การใช้สี Photo Catalytic ที่มีคุณสมบัติดูดซับก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ และการนำวัสดุรีไซเคิล มาเพิ่มมิติการตกแต่งบริเวณพื้นที่ และคำนึงถึงเอกลักษณ์ของชุมชน ซึ่งได้ปรับปรุงถนนต้นแบบไปยังภูมิภาคต่าง ๆ

### • ความรับผิดชอบต่อสังคมตลอดกว่า 50 ปี



ต่อมา โตโยต้าได้ยกระดับการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อธุรกิจ ภายใต้แนวคิด การบูรณาการความร่วมมือตลอดห่วงโซ่ธุรกิจ “Integrated CSR Across Value Chain” โดยขยายผลการดำเนินงานให้ครอบคลุมตลอดห่วงโซ่ธุรกิจได้แก่ ผู้แทนจำหน่ายและผู้ผลิตชิ้นส่วนโตโยต้า รวมถึงการบูรณาการความร่วมมือกับภาครัฐและภาคีเครือข่ายทั่วประเทศ แนวทางการบูรณาการความร่วมมือในการทำ CSR นี้ สามารถช่วยให้โตโยต้าขยายผลการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมได้อย่างทั่วถึงและรวดเร็ว อันเป็นผลจากการที่มีเครือข่ายการดำเนินงานกระจายตัวอยู่ทั่วประเทศ

## “โตโยต้า ธุรกิจชุมชนพัฒนา” พลิกฟื้นลมหายใจธุรกิจชุมชน

ในฐานะองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ โตโยต้า มีการปรับปรุงแผนการดำเนินงานด้านพัฒนาสังคมอย่างต่อเนื่อง สืบเนื่องจากแนวคิดที่ว่า สังคมที่เข้มแข็งจะสามารถช่วยให้ประเทศก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง

ล่าสุด ในปี พ.ศ. 2555 ซึ่งเป็นปีฉลองการดำเนินงานครบ 50 ปีในประเทศไทย บริษัทได้ประกาศนโยบายในการเป็นผู้ “ขับเคลื่อนความสุข” สู่สังคมไทย พร้อมยกระดับการดำเนินงานด้านการพัฒนาสังคม ให้เหนือกว่าการแสดงความรักรับผิดชอบต่อสังคม ด้วยการมีส่วนร่วมในการนำพาสังคมไทยเข้าสู่ยุคแห่งการพัฒนาอย่างยั่งยืน อันหมายถึงการนำศักยภาพขององค์กรที่มีมาร่วมพัฒนาประเทศใน 3 แนวทาง ได้แก่ การพัฒนาทางสังคม สิ่งแวดล้อม และ เศรษฐกิจ ซึ่ง ณ เวลานั้น ยังขาดการดำเนินงานด้านการส่งเสริมเสถียรภาพทางเศรษฐกิจให้แก่สังคม บริษัทจึงได้มีแนวคิดในการนำความรู้ขององค์กรมาริเริ่มโครงการนวัตกรรมสังคมรูปแบบใหม่ เพื่อเติมเต็มการพัฒนาสังคมให้ครบทั้ง 3 มิติอีกด้วย

### การพัฒนาอย่างยั่งยืน

- โครงการถนนสีขาว
- โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิต
- โครงการมอบทุนการศึกษา
- มูลนิธิโตโยต้าประเทศไทย



- โครงการป่าไมตรี
- โครงการปลูกป่าชายเลน
- โครงการลดโลกร้อนด้วยมือเรา
- โครงการโตโยต้า เมืองสีเขียว



- โครงการโตโยต้า ธุรกิจชุมชนพัฒนา**
- ปรับปรุงธุรกิจชุมชน
  - พัฒนาขีดความสามารถของคนไทย
  - ถ่ายทอดองค์ความรู้ของโตโยต้าสู่สังคมไทย เพื่อให้เกิด Kaizen Spirit

**ธุรกิจชุมชน (25% GDP)**

**95% ไม่สามารถอุปโภคได้**

โครงการ โตโยต้า ธุรกิจชุมชนพัฒนา เกิดจากแนวคิดที่จะนำพาสังคมไทยเข้าสู่ยุคแห่งการพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้วยการส่งเสริมการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ โดยโตโยต้ามีองค์ความรู้ที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล ได้แก่ ระบบการผลิตแบบโตโยต้า และ วิถีโตโยต้า ที่จะช่วยให้สามารถดำเนินธุรกิจได้โดยการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูง ต้นทุนต่ำ บริษัทจึงมีแนวคิดที่จะนำความรู้เหล่านี้ มาสร้างให้เกิดเป็นนวัตกรรมสังคมขององค์กร เพื่อช่วยพัฒนาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ

โครงการนี้อยู่ภายใต้การดูแลของหน่วยงานใหม่ที่จัดตั้งขึ้นมาโดยเฉพาะ นั่นคือ ฝ่ายส่งเสริมการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Department) อยู่ภายใต้สายงานการตลาด แบ่งความรับผิดชอบออกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่หนึ่ง คือ ความรับผิดชอบต่อกิจกรรม CSR ทั้งหมดของบริษัท และส่วนที่สอง คือ โครงการนวัตกรรมสังคม ที่แบ่งออกเป็นสองส่วนย่อย ได้แก่ ส่วนย่อยที่หนึ่ง คือ โรงสีข้าววังมงคล ซึ่งเป็นโรงสีข้าวที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงพระราชทานให้กับโตโยต้าดำเนินงาน เพื่อช่วยเหลือเกษตรกรในพื้นที่จังหวัดฉะเชิงเทรา และส่วนย่อยที่สอง คือ โครงการ โตโยต้า ธุรกิจชุมชนพัฒนา ซึ่งมีพนักงานทั้งหมด 9 คน เป็นพนักงานประจำ 6 คน และพนักงานเกษียณ 3 คน โตโยต้ามองว่าพนักงานเกษียณเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถ มี

ประสบการณ์ในการปรับปรุงที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จึงมีแนวคิดให้พนักงานเกษียณเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาธุรกิจชุมชน

จากการศึกษาโครงสร้างเศรษฐกิจพบว่า ธุรกิจชุมชน เป็นหนึ่งในภาคธุรกิจที่เป็นรากฐานสำคัญของประเทศ คิดเป็นมูลค่า 2.8 ล้านล้านบาท (25% ของ GDP ของประเทศ) แต่ในปัจจุบันพบว่า ธุรกิจชุมชนสามารถอยู่รอดได้เพียง 5% โดยได้ริเริ่มโครงการนวัตกรรมสังคม “โตโยต้า ธุรกิจชุมชนพัฒนา” เพื่อช่วยพัฒนาศักยภาพแก่ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมในแต่ละชุมชน เพิ่มอัตราการอยู่รอดและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันทางการตลาด ช่วยกระจายรายได้แก่ประชาชนและธุรกิจที่เกี่ยวข้องลดปัญหาความเหลื่อมล้ำทางสังคม และที่สำคัญที่สุดคือการได้เห็นคนไทยสามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างมั่นคง

บริษัทฯ กำหนดเป้าหมาย ในการพัฒนาธุรกิจชุมชน ให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมืออาชีพ คือ สามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพโดยมีต้นทุนต่ำ สามารถส่งสินค้าได้ตรงเวลา และสามารถเผยแพร่องค์ความรู้ที่ได้รับจากโตโยต้า ให้แก่ธุรกิจชุมชนอื่น ๆ ในชุมชนของตน ในลักษณะของการดำเนินงานเป็นศูนย์เรียนรู้ โดยในขั้นต้น บริษัทมีแผนที่จะขยายผลโครงการเพื่อจัดตั้ง “ศูนย์เรียนรู้ โตโยต้า ธุรกิจชุมชนพัฒนา” ในภูมิภาคต่าง ๆ

ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายได้ คือ การที่ธุรกิจชุมชน มีความเข้าใจถึงที่มาที่ไปในการแก้ไขแต่ละปัญหาของธุรกิจ สามารถค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาและสามารถวิเคราะห์ปัญหาเพื่อทำการแก้ไขได้ด้วยตนเอง ตลอดจนสามารถถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่นเข้าใจได้

ดังนั้น กลยุทธ์หลักของโครงการนี้ คือ การสื่อสาร เพื่อปลูกฝังและทำให้ธุรกิจชุมชนที่เข้าร่วมโครงการ เข้าใจถึงหลักการของโตโยต้า พร้อมนำไปปฏิบัติได้จริง โดยในการดำเนินงานบริษัทจะส่งบุคลากรของโตโยต้าและผู้แทนจำหน่ายในพื้นที่ เข้ากระตุ้นและปลูกฝังให้ธุรกิจชุมชนเกิดวัฒนธรรมในการคิดปรับปรุงการดำเนินงานของตนเอง ภายใต้หลัก Kaizen หรือ “การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง” จากการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารในองค์กรเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานเพื่อร่วมกันหาปัญหาและหาแนวทางปรับปรุง

ในการถ่ายทอดความรู้นั้น โตโยต้าได้นำองค์ความรู้ในโรงงานอุตสาหกรรม มาปรับเปลี่ยนให้เหมาะกับการสื่อสารกับผู้ประกอบการชุมชน ภายใต้ขั้นตอน “รู้ เห็น เป็น ใจ” ได้แก่ การให้รู้ถึงปัญหา เห็นแนวทางแก้ไข ทำเป็นด้วยตนเอง และ เข้าใจใส่ใจในการดำเนินงาน โดยจะมีบุคลากรจากโตโยต้าให้คำแนะนำในทุกขั้นตอน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าภายหลังจากกระบวนการพัฒนาธุรกิจเสร็จสิ้น ผู้ประกอบการจะสามารถดำเนินงานต่อได้ด้วยตนเอง



โดยในระยะแรกนี้ โตโยต้าจะประเมินผลความสำเร็จของโครงการ ผ่าน 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ ความสามารถในการผลิต (Productivity) การส่งมอบงานตรงเวลา (Delivery) การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) การบริหารสินค้าคงคลัง (Inventory Management) และ การบริหารต้นทุนในกระบวนการ (Work In Process Cost) จากนั้นจะให้ผู้ประกอบการทำการรักษามาตรฐานพร้อมปรับปรุงธุรกิจด้วยตนเอง โดยจะมีเจ้าหน้าที่จากโตโยต้าเข้าติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ธุรกิจนั้น ๆ สามารถดำเนินการได้ด้วยตนเองอย่างแท้จริง

## โครงการนำร่องแห่งแรก ธุรกิจชุมชนเสื้อโปโลฮาร์ท

ธุรกิจชุมชนเสื้อโปโลฮาร์ท สปอร์ตแวร์ จังหวัดกาญจนบุรี ก่อตั้งขึ้นเพื่อพัฒนาอาชีพตัดเย็บเสื้อผ้าของกลุ่มสตรีใน ต.รางหวาย อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี โดยมีเจ้าของธุรกิจ คือ คุณรสรพรรณ จงไมตรีพร สินค้าหลักของธุรกิจชุมชน คือ เสื้อโปโล ในแบบต่าง ๆ ซึ่งจะมีจำหน่ายทั้งหน้าร้าน และสินค้าที่ถูกคำสั่งผลิตเฉพาะแบบ

ก่อนเข้าร่วมโครงการนี้ ธุรกิจชุมชนมีการทำงานอย่างไม่เป็นระบบขาดการวางแผนการทำงาน มีความสูญเสียมากมายจากสินค้าด้อยคุณภาพ สูญเสียลูกค้าจากการผัดผ่อนการส่งมอบทั้งที่บางช่วงโรงงานยังสามารถผลิตสินค้าได้ มีสินค้าคงคลังกองใหญ่ที่มีมูลค่ามหาศาล และขาดระบบการจัดเก็บสินค้าคงคลังที่มีประสิทธิภาพ

จนกระทั่ง โตโยต้า ได้จัดทำโครงการ “โตโยต้า ธุรกิจชุมชนพัฒนา” จึงได้ความร่วมมือจากตัวแทนจำหน่ายทั่วประเทศค้นหาธุรกิจชุมชนที่เหมาะสมที่จะเข้าร่วมโครงการ ซึ่งธุรกิจชุมชนเสื้อโปโลฮาร์ท สปอร์ตแวร์ จังหวัดกาญจนบุรี ได้รับคัดเลือกเป็นโครงการนำร่องแห่งแรกของประเทศไทย สาเหตุเพราะสิ่งที่ธุรกิจชุมชนแห่งนี้ต้องการหรือยังขาดอยู่นั้นตรงกับวัตถุประสงค์ของโครงการ นั่นคือ การเข้าไปช่วยปรับปรุงและพัฒนาระบบการทำงานให้ดีขึ้น

โดยมีข้อตกลงร่วมกันระหว่างโตโยต้าและธุรกิจชุมชนที่เข้าร่วมโครงการ ดังนี้คือ

- ธุรกิจชุมชนต้องเปิดเผยข้อมูลครบถ้วนไม่ปิดบัง หากเปิดเผยไม่ครบจะไม่สามารถทำงานได้
- ธุรกิจชุมชนต้องส่งคนลงมาทำงานร่วมกัน บริษัทไม่ได้ทำให้แต่จะแนะนำให้ว่าเรื่องนี้ควรแก้ไขอย่างไร
- เมื่อปรับปรุงการทำงานได้สำเร็จตามตัวชี้วัด 5 ข้อแล้ว ธุรกิจชุมชนจะต้องเปิดเป็นศูนย์เรียนรู้ต่อไป

จากตัวอย่างโครงการนำร่องแห่งแรก ธุรกิจชุมชนเสื้อโปโลฮาร์ท สปอร์ตแวร์ จังหวัดกาญจนบุรี โตโยต้าได้ร่วมกับผู้แทนจำหน่าย โดยนำหลักวิธีแห่งโตโยต้า มาสนับสนุนธุรกิจชุมชนให้แข็งแกร่งด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

### ขั้นที่ 1 รู้ ระบุปัญหาในทุกกระบวนการ ภายใต้หลัก TPS

เข้าสำรวจภาพรวมของธุรกิจ ตั้งแต่แผนผังในโรงงาน กระบวนการทางธุรกิจ เจาะลึกปัญหา สำรวจขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียด โดยสร้างแบบฟอร์มเพื่อเก็บข้อมูลที่แท้จริง จากนั้นจึงสรุปปัญหาและวิเคราะห์ตามหลัก TPS และกำหนดเป้าหมายใหม่ตามดัชนีชี้วัด 5 ข้อ ดังนี้

1. ความสามารถในการผลิต / เท่ากับการเพิ่มรายได้ / พบว่ามีเพียง 49%
2. การควบคุมคุณภาพสินค้า / เท่ากับการลดต้นทุน / พบว่าสูญเสียไป 8.5 ล้านบาทต่อปี
3. การส่งมอบงานตรงเวลา / เท่ากับการสร้างความเป็นมืออาชีพ / พบว่ามีการส่งมอบล่าช้า 25%
4. สินค้าคงคลัง / เท่ากับการเพิ่มกำไร / พบว่ามีต้นทุนจมจากสินค้าคงคลัง 3.7 ล้านบาท
5. ต้นทุนในกระบวนการ / เท่ากับการเพิ่มกำไร / พบว่ามีต้นทุนในกระบวนการสูงถึง 2.5 ล้านบาท

### ขั้นที่ 2 เห็น เห็นแนวทางแก้ไขตามหลัก Kaizen

เริ่มต้นการมองเห็นกระบวนการทางธุรกิจ ผ่านการสร้างบอร์ดควบคุมงานและบอร์ดวิเคราะห์งาน เพื่อให้ทราบภาพรวมของธุรกิจ จุดที่เกิดปัญหา และแนวทางการแก้ไข สนับสนุนให้เกิดการสื่อสาร 2 ทาง ผ่านมาตรฐานการประชุม เช่น การประชุมออเดอร์ การประชุม QC การประชุมฝ่ายขาย และการประชุมประจำเดือน โดยเน้นการตัดสินใจเป็นทีม กำหนดจุด Kaizen จากการเห็นปัญหานี้

### ขั้นที่ 3 เป็น ทำเป็นด้วยตนเอง ตามหลัก Kaizen และพอเพียง

สามารถแก้ไขปัญหาเป็นได้ด้วยตัวเอง โดยเบื้องต้นโตโยต้า และผู้แทนจำหน่าย ได้เข้ามาสร้างกระบวนการ การเรียนรู้ และการ Kaizen เป็นตัวอย่างให้ก่อน เช่น การปรับปรุงงานคอขวดที่กระบวนการเย็บ การปรับปรุงการ

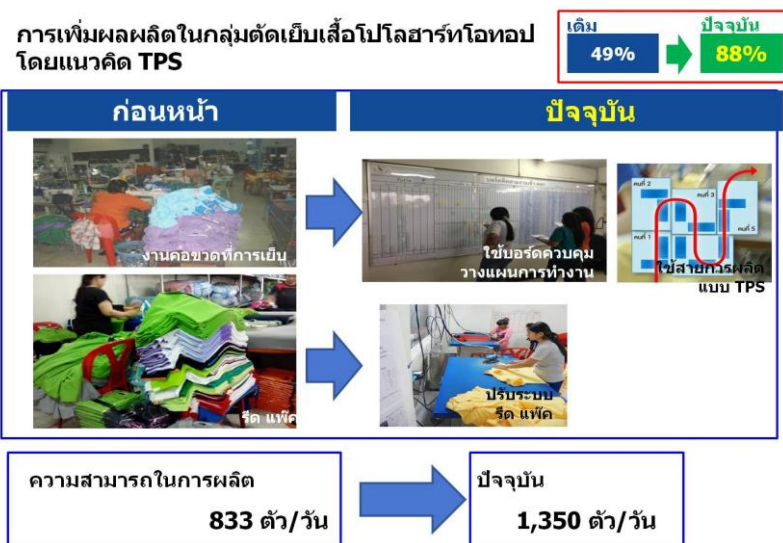
ตรวจสอบคุณภาพโดยใช้ตะไต้ไฟ การปรับปรุงการจัดการสินค้าคงคลัง จากนั้นจึงได้ออกแบบฟอร์ม เพื่อให้เรียนรู้และสามารถทำ Kaizen เป็นได้ด้วยตัวเอง

#### ผลการดำเนินงาน

- ความสามารถในการผลิตเพิ่มขึ้นจาก 49% สูงขึ้นถึง 88%
- มูลค่าของเสียที่เกิดจากสินค้ามีตำหนิ สามารถลดลงได้ถึง 28 เท่า
- การส่งมอบงานล่าช้า ลดลงเหลือไม่ถึง 5%
- ต้นทุนจมจากสินค้าคงคลังจาก 3.7 ล้านบาท ลดเหลือเพียง 1.1 ล้านบาท
- ต้นทุนในกระบวนการลดลงถึง 1 ล้านบาท

**ขั้นที่ 4** ใจ เข้าใจ ใส่ใจ และถูกใจ ตามหลักปรัชญาลูก้าเป็นที่หนึ่งจากวิถีแห่งโตโยต้า โตโยต้าได้สร้างวัฒนธรรมการ Kaizen โดยให้บุคลากรของธุรกิจชุมชน เข้าใจงานของตนเอง มีการสื่อสารร่วมกัน สร้างความใส่ใจให้กับผู้บริหาร โดยมีมาตรฐานการตรวจงานประจำวัน และปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและสวัสดิการพนักงาน สุดท้ายคือ ถูกใจลูก้า โดยผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ และส่งมอบได้ตรงเวลา

#### ตัวอย่างกรณีศึกษา



การทำ Kaizen ทางธุรกิจ สำหรับ Kaizen เป็นภาษาญี่ปุ่นมีความหมายว่า การปรับปรุงอย่างไม่มีที่สิ้นสุด เป็นเครื่องมือหนึ่งในกระบวนการผลิตแบบโตโยต้าที่เรียกว่า Toyota Production System (TPS) การเริ่มต้น คือ จะต้องค้นหาปัญหา แล้วดูว่าการปรับปรุงนั้นควรจะทำอะไร และสามารถทำอะไรได้บ้าง

การเข้าไปทำ Kaizen กับธุรกิจชุมชนจะต้องทำการสำรวจภาพรวมของธุรกิจเบื้องต้นว่าธุรกิจนั้นมีปัญหาอะไรเกิดขึ้นบ้าง กระบวนการนี้เรียกว่า Pre Kaizen Survey เมื่อทราบปัญหาเบื้องต้นแล้วต้องเอาปัญหาต่าง ๆ เหล่านั้นมาเรียงตามความสำคัญ สิ่งที่จะให้เห็นได้ชัดเจนก็คือ การจัดทำบอร์ดขนาดใหญ่เรียกว่า Visualization ซึ่งในบอร์ดนั้นจะมีตารางการผลิต ตารางการควบคุมคุณภาพ และตารางการส่งมอบสินค้า ซึ่งหัวหน้างานรวมทั้งพนักงานสามารถที่จะ Daily Management มีการ

ประชุมกันต่อหน้าบอร์ด เพื่อที่จะรับรู้ร่วมกันว่าการแก้ไขปัญหาควรทำอย่างไรในแต่ละวัน เมื่อทำการแก้ไขไปในและขั้นตอนแล้วก็จะมีการทำเป็นมาตรฐานเพื่อไม่ให้ข้อบกพร่องเหล่านั้นเกิดขึ้นได้อีก

### ขั้นตอนการทำ Kaizen

**สำรวจเบื้องต้นก่อนการ Kaizen -> ปรับปรุงด้วยการมองเห็น -> ยืนยันด้วยการตรวจงานประจำวัน**

จากการทำโครงการนำร่องนี้ พบว่าสามารถลดต้นทุนในการทำธุรกิจได้มากกว่า 50% วันนี้หากชุมชนขายสินค้าอยู่ที่ 180 บาท โดยมีต้นทุน 150 บาท จะมีกำไร 30 บาท แต่หลังจากการใช้ TPS และ Kaizen เพิ่มประสิทธิภาพ ลดของเสีย และต้นทุนจมนำให้ต้นทุนลดลงเหลือ 120 บาท จะทำให้มีกำไรเพิ่มขึ้นเป็น 60 บาท กำไรดังกล่าวจะถูกนำไปใช้เพื่อเป็นสวัสดิการ ตอบแทนพนักงาน และชุมชน แต่ด้วยปัจจัยในอนาคตอื่น ๆ เช่น ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่กำลังจะเกิดขึ้น คู่แข่งสามารถผลิตสินค้าได้ในราคาที่ถูกลงกว่า เช่น การตั้งราคาขายในตลาดเพียง 150 บาท แต่ด้วยต้นทุนที่เกิดจากการทำงานภายใต้ TPS 120 บาท จะทำให้ชุมชนยังคงมีกำไร 30 บาทเท่าเดิม และยังสามารถตั้งราคาที่แข่งขันกับคู่แข่งได้อีกด้วย

หลังจากการส่งมอบโครงการแล้วบริษัทจะมีกระบวนการติดตาม เพื่อให้ธุรกิจชุมชนได้ทราบว่าเราสามารถทำได้ด้วยตนเอง ตั้งแต่ส่งมอบโครงการไปเมื่อปี พ.ศ. 2557 บริษัทได้มีการติดตามตลอดทุก ๆ 3 เดือน เป็นประจำ

### ความรู้สึจากเจ้าของธุรกิจชุมชนและพนักงาน

คุณสรสวรรค์ จงไม่ตรีพร (เจ้าของธุรกิจ)

ก่อนที่โตโยต้าเข้ามา เราไม่รู้เลยว่าจะต้องทำงานอย่างไร งานเราจะทำยุ่งเหยิง ไม่มีระบบ การทำงานไม่เป็นระบบ ส่งมอบลูกค้าไม่ทัน ไม่มีการวางแผนการผลิต แต่หลังจากโตโยต้าเข้ามา ทำให้การทำงานเราเป็นระบบมากขึ้น ตรวจเช็คงานได้ ทั้งการส่งมอบรายวัน สดคือรายวัน มีการประชุมมีมติตั้งออเดอร์ มีที่ตั้ง QC สามารถลดการสูญเสีย สิ้นเปลือง ด้านวัตถุดิบ ส่งมอบลูกค้าได้ทันตามเวลา ค่าใช้จ่ายโดยรวมลดลง พนักงานมีความสุขมากขึ้น

คุณรัชฌุ น้อยเผ่า (พนักงาน)

เวลาลูกค้ามาสั่งออเดอร์ ก็ทำให้เรารู้สึกว่าเราจะทำให้ลูกค้าทันใหม่ มีความรู้สึกว่ารับไปก่อนดีกว่า โตโยต้าเข้ามาช่วยในการวางระบบของเรา มีบอร์ดติดตามงานเข้าออกของเรา ทำให้เรารู้ปัญหาทุกกระบวนการว่าปัญหาเกิดจากจุดไหนบ้าง เรามีความมั่นใจในการรับงานว่าเราจะสามารถผลิตงานให้ลูกค้าได้ตามที่ลูกค้าต้องการ

คุณกาญจนา จันทร์สงวน (หัวหน้าฝ่ายผลิต)

คุณภาพชีวิตในโรงงานดีขึ้น ตอนนี้เป็นมืออาชีพแล้วเพราะว่าตอนนี้งานเข้ามามากขึ้น เกิดจากคุณภาพของงาน และการวางระบบงานที่ดีขึ้น พนักงานก็มีรายได้เพิ่มขึ้น



คุณชูศรี เมืองนิล (พนักงานที่รับงานมาทำที่บ้าน)

มีความสุขมาก ได้อยู่กับครอบครัว ได้อยู่กับแม่ ได้อยู่กับพี่กับน้อง อยากจะบอกว่าให้โตโยต้าอยู่ด้วยกันไปนาน ๆ

### กระบวนการส่งมอบความรู้ อย่างไม่มีที่สิ้นสุด

โครงการ "โตโยต้าธุรกิจ ชุมชนพัฒนา" เป็นการนำเอาแนวคิดในเรื่องของการทำงาน และวิธีการปฏิบัติงานของโตโยต้า มาประยุกต์ใช้กับผู้ประกอบการที่อยู่ในชุมชน ด้วยเล็งเห็นว่า ธุรกิจชุมชนเองนั้นมีความสามารถสูงในการสร้างสรรค์ผลผลิต หรือบริการจาก ภูมิปัญญาท้องถิ่น หากแต่ปัญหาที่มีคือการบริหารจัดการ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของต้นทุนและความต้องการของ ลูกค้า ที่อาจทำให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนเหล่านี้ต้องลดต่ำลงไปในที่น่าเสียดาย

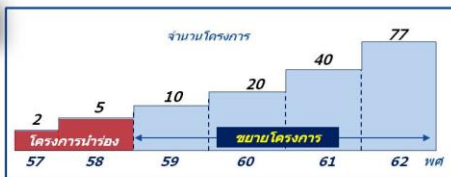
วิธีการหลักที่สามารถช่วยเหลือได้ ไม่ใช่การไปสอนอย่างเดียว แต่เป็นการใช้วิธีแบ่งปันประสบการณ์ ตั้งแต่การ สำรวจ การทดลองแก้ไขปัญหา ไปจนถึงการติดตามงาน โดยใช้บุคลากรเกษียณอายุที่มากประสบการณ์ เพื่อให้ได้ทำ คุณประโยชน์ให้กับบ้านเกิดและชุมชน และทำให้เกิดความภาคภูมิใจที่มีงานที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์หลัง เกษียณได้

ในปี พ.ศ. 2557 ที่ผ่านมามี โตโยต้าได้ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กับโครงการนำร่องทั้งหมด 2 แห่ง คือที่ จังหวัด กาญจนบุรี และจังหวัดกระบี่ ในปี พ.ศ. 2558 มีการขยายโครงการเพิ่มเติมอีก 3 แห่ง คือที่ จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดขอนแก่น และจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ในอนาคตธุรกิจชุมชนทั้ง 5 แห่งนี้ จะเป็นศูนย์เรียนรู้ของแต่ละภูมิภาค เพื่อรองรับการขยาย โครงการจากทั่วประเทศ โดยจะมีการคัดเลือกจากธุรกิจในภูมิภาคต่าง ๆ ด้วยความช่วยเหลือสนับสนุนจากเหล่าพันธมิตรทาง ธุรกิจมากมาย ผ่านทางผู้แทนจำหน่ายในแต่ละพื้นที่ เพื่อช่วยกันขับเคลื่อนธุรกิจให้เจริญในทุกด้าน และเพื่อให้แต่ละชุมชน เติบโตได้อย่างยั่งยืน

### แผนการขยายโครงการ



1. พัฒนาศูนย์การเรียนรู้โครงการโตโยต้า ธุรกิจชุมชนพัฒนา ครบทุกภูมิภาค
2. ขยายโครงการไปทั่วประเทศ โดยผู้แทนจำหน่าย



โอกาสของความร่วมมือ	
โตโยต้า	การเพิ่มความสามารถให้ธุรกิจชุมชน
<b>ปรับปรุงธุรกิจชุมชน</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ประสิทธิภาพการผลิต</li><li>• การควบคุมคุณภาพ</li><li>• การส่งมอบงานล่าช้า</li><li>• การบริหารสต็อก</li><li>• การบริหารต้นทุน</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• เพิ่มช่องทางจำหน่าย</li><li>• การปรับปรุงบรรจุภัณฑ์</li><li>• การเพิ่มมูลค่าสินค้า</li><li>• การขนส่ง</li></ul>

คุณวุฒิศร สุริยะฉันทนานนท์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด กล่าว  
ว่า

โตโยต้าเชื่อว่า การสร้างความเจริญเติบโตทางธุรกิจควบคู่ไปกับการสร้างความแข็งแกร่งให้กับสังคมเป็นสิ่งที่ต้องทำ  
ควบคู่กันไป อย่างไรก็ตาม การสร้างให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนในสังคมนั้นไม่สามารถดำเนินงานได้โดยองค์กรใดองค์กรหนึ่ง  
เนื่องจากแต่ละองค์กรเองก็มีศักยภาพ ความถนัด และ นวัตกรรมทางความคิดที่แตกต่างกัน ซึ่งผมหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ใน  
อนาคตองค์กรขนาดใหญ่ในประเทศไทย จะพร้อมใจกันนำองค์ความรู้ในสาขาต่าง ๆ มาถ่ายทอดให้ชุมชนให้สามารถนำไปใช้  
ประโยชน์ได้

ผมเชื่อมั่นว่าการดำเนินโครงการ โตโยต้า ฐกิจชุมชนพัฒนา จะมีส่วนช่วยยกระดับความรู้ความสามารถของคนไทย  
ให้มีจิตวิญญาณของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หรือ Kaizen Spirit เพิ่มศักยภาพเพื่อรองรับการแข่งขันที่จะมีมากขึ้นจากการ  
เปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ตลอดจนนำองค์ความรู้ที่เพิ่มขึ้นมาช่วยพัฒนาชุมชนของตน อันจะนำไปสู่การพัฒนาอย่าง  
ยั่งยืนต่อไป

---

อ้างอิงข้อมูลจาก “โครงการ สร้างจิตสำนึก ความเข้าใจการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity Awareness) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันใน  
ระดับองค์กรและระดับประเทศ ประจำปี พ.ศ. 2558”

ด้วยการสนับสนุนโครงการจาก กระทรวงอุตสาหกรรม โดยมอบหมายให้ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เป็นผู้ดำเนินโครงการ และได้รับความ  
อนุเคราะห์ข้อมูลจาก บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

