

เอาตัวรอด พร้อมรับอนาคต

กฤษชัย อนุธรรมณี
Lean and Productivity Consultant
kritchai.a@gmail.com

หลัง COVID



“C”อะไร เป็นแรงผลักดัน ต่อการเปลี่ยนองค์กรมากที่สุด
ในยุคนี ? ไม่ใช่ CEO, COO หรือ CTO แต่เป็น
COVID-19 นะครับ

การปรับตัวครั้งใหญ่นี้้องค์กรธุรกิจต้องพิจารณา **ครอบคลุม
มองการณ์ไกล** เลยไปกว่าสิ่งที่กำลังเผชิญอยู่ เพราะวิกฤตนี้จะผ่านไป
ไปในที่สุด

เมื่อเศรษฐกิจหดตัวอย่างรุนแรงเช่นนี้ องค์กรแทบทั้งหมด
เจอผลกระทบอย่างหนัก แต่บางธุรกิจยังคง **เจริญเติบโตท่ามกลาง
วิกฤต** เช่น การส่งของ (Delivery) ผลิตภัณฑ์ทำความสะอาด อุปกรณ์
ครัว อาหารสำเร็จพร้อมปรุง อุปกรณ์การแพทย์ แผ่นอะคริลิกใส
เกมส์ Online

มีการคาดการณ์ถึง **แนวโน้มอนาคตข้างหน้า** เช่น การ
เชื่อมโยงโลกด้วยเทคโนโลยี Digital ที่รวดเร็วขึ้น นโยบายเศรษฐกิจที่
ให้ความสำคัญกับประเทศตนเองมากขึ้น การทบทวนห่วงโซ่การผลิต
(Supply Chain) เพื่อลดความเสี่ยง

ดังนั้น องค์กรต้องวางกลยุทธ์ตนเอง ทั้งการเอาตัวรอดในช่วง
เปลี่ยนผ่านนี้ พร้อมกับการเตรียมความพร้อมสำหรับการเติบโตหลัง
จากวิกฤต ผมจะได้กล่าวถึงกลยุทธ์ที่ต้องให้ความสำคัญโดยเน้นใน
ภาคอุตสาหกรรมครับ

เอาตัวรอด

เมื่อปัจจัยสำคัญในการชนะคือ **ทหารกล้าที่ฮึกเหิม**
กระหายต่อชัยชนะ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อกำลังพลมีความเชื่อมั่น
ให้กับแม่ทัพ

ผู้บริหารจึงต้อง **ปกป้อง บำรุงขวัญทีมงาน** เป็นประการแรก
ดูแลทั้งสุขภาพกาย และใจตามสภาพการณ์ให้ความสำคัญกับการ
สื่อสารภายในองค์กรมากขึ้น ทั้งเนื้อหา และความถี่

ถัดมาในหลักการพื้นฐานของธุรกิจ คือ **ลดรายจ่าย เพิ่มราย
ได้ และสภาพคล่องคือเส้นเลือด**

วิเคราะห์กระบวนการตามแนวทางของ **ระบบ Lean** อย่าง
เข้มข้น ริดเข็มขัดด้วยการรีดไขมันหรือความสูญเสียน (Waste)
พนักงานทุกคนต้องตั้งคำถามว่า มีการใช้ทรัพยากรโดยอยู่บ้าง ที่ไม่
ได้นำ “คุณค่า” ไปสู่ลูกค้า

นอกจาก **Lean Process** แล้ว **Lean Organization** ยังเป็น
โอกาสด้วย เช่น การยุบหรือควมรวมหน่วยงาน เพื่อประหยัดการใช้
ทรัพยากรได้ ต้องทำทันที

อุตสาหกรรมที่มีการแปรรูปวัตถุดิบ (Material) จนถึงบรรจุ
หีบห่อ (Packaging) มักมี **ความสูญเสียน** ระหว่างทางเสมอ รวมถึง



การทำซ้ำ การแก้ไขงาน คือการเพิ่มต้นทุนโดยไม่จำเป็น

ยังมีความสูญเสียใน **กระบวนการสนับสนุนอื่นๆ** อีกเช่น การขนส่ง (Logistics) การบำรุงรักษาเครื่องจักร พลังงาน องค์กรควรใช้โอกาสในวิกฤต ตั้งเป้าหมายเพื่อลดความสูญเสียเหล่านี้

การลดสินค้าคงคลัง เป็นอีกทิศทางสำคัญ ควรตัดใจเสาะงาสินค้าสำเร็จรูป วัตถุดิบ และสินทรัพย์อื่นที่ไม่จำเป็น จากนั้นตั้งเป้าหมายในการลด Stock ทั้งห่วงโซ่อุปทาน ตั้งแต่วัตถุดิบ งานระหว่างกระบวนการ จนถึง สินค้าสำเร็จรูปก่อนส่งมอบลูกค้า

กระชับความร่วมมือกับผู้ส่งมอบ ทบทวนนโยบายการสั่งซื้อตามความต้องการตลาดที่แท้จริง เพื่อลดการเก็บวัตถุดิบ ยืดระยะเวลา Credit ที่ทำให้ 'ห่วงโซ่อุปทาน' ยังรอดไปด้วยกันได้

การสร้าง รักษา พัฒนา **ความสัมพันธ์กับฐานลูกค้าปัจจุบัน และองค์กรเครือข่ายอื่น** ในห่วงโซ่คุณค่า คือความสำคัญสูงสุดในระยะนี้ การเข้าใจความยากลำบากของลูกค้า สามารถเป็นโอกาสสร้างธุรกิจในอนาคตต่อไปได้

การแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ทำให้ยากในช่วงปกติ จะทำได้ง่ายขึ้นในขณะนี้ เพื่อให้ **เข้าใจ และตอบสนองความต้องการของตลาด** ได้ดีขึ้น ปรับความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ลง เพื่อให้จัดการได้สะดวกขึ้น ลดสินค้าคงคลังลงได้

เตรียมการเพื่อเติบโตในอนาคต

องค์กรต้องถามตนเองว่า รูปแบบธุรกิจในปัจจุบัน **ยังสามารถแข่งขันได้** ในยุคหน้าหรือไม่ และจะหาโอกาสหรือช่องทางการขยายตัวอย่างไร

คำถามท้าทายด้าน "คน" ของทุกองค์กรคือ **จำนวนคนที่เหมาะสมต่อองค์กร "ในระยะยาว"** คือเท่าใด? ต้องมีการพัฒนาทักษะความรู้เพิ่มเติมอะไรบ้าง? เพื่อการวางแผนกำลังคนตั้งแต่ตอนนี้

ภาวะวิกฤตคือช่วงเวลาที่ดีอย่างยิ่งในการสร้างแนวร่วมความร่วมมือพัฒนาองค์กร และพัฒนาความรู้ ทักษะ ของพนักงาน ให้มี **ความหลากหลาย และความเชี่ยวชาญ**



ความสามารถของพนักงานที่มากขึ้น จะทำให้การโยกย้าย สลับเปลี่ยน **การจัดสรรกำลังคน** ตามภารกิจขององค์กรทำได้ง่ายขึ้น และยังคงรวมถึง **การรองรับทิศทางองค์กร** ในอนาคตด้วย

เนื่องจากตลาดแรงงานโดยรวมหดตัว การสรรหาคนเก่งในช่วงนี้จะทำได้ง่ายขึ้น **มีบุคลากรศักยภาพสูงเป็นตัวเลือก** ให้กับองค์กรได้มากขึ้น

"โควิด ปฏิวัติ Supply Chain โลก ผู้ผลิตจ่อย้ายฐาน ลดพึ่งพาจีน" เป็นข่าวพาดหัว ด้วยเนื้อหาเสริมว่า ในช่วงระบอบ สินค้าหลายกลุ่มเกิดการขาดแคลน **เพราะประเทศจีนเป็นผู้ผลิตสำคัญ** ในห่วงโซ่อุปทานโลก พร้อมยกตัวอย่างว่า อุปกรณ์ วัสดุ น้ำยาเคมีทางการแพทย์ถึง 80% มาจากประเทศจีน

เราจึงเรียนรู้ว่า การพึ่งพาแหล่งผลิตใดผลิตหนึ่งเป็น **ความเสี่ยง** ซึ่งองค์กรต้องทบทวน **การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน** รวมไปถึงระบบ Logistics ทั้งขาเข้าองค์กร และขาออกจากองค์กร เพื่อความยั่งยืน

สิ่งที่กล่าวมาทั้งหมดจะเกิดขึ้นได้จากบุคลากร ที่องค์กรต้องพัฒนา **ให้มีความรู้เท่าทัน** ในท่ามกลางกระแสเทคโนโลยี Digital และอุตสาหกรรม 4.0 เช่นนี้ เช่น หุ่นยนต์, Automation, Sensors, กล้องอัจฉริยะตรวจจับความผิดปกติ, เครื่องพิมพ์ 3 มิติ เพื่องานต้นแบบ

ยังมี **เทคโนโลยีสนับสนุน** ในด้านอื่นๆ อีก เช่น Platform Online ต่างๆ ระบบสารสนเทศในการจัดการองค์กร AI (ปัญญาประดิษฐ์) AR (Augmented Reality), VR (Virtual Reality), Data Analytics เป็นต้น

ประเด็นที่กล่าวถึงทั้งหมดนี้ จะสำเร็จไม่ได้เลย หากไม่ได้รับความมุ่งมั่นทุ่มเทจากพนักงาน ผู้บริหารต้องสื่อสารอย่างเปิดเผยจริงใจ ถึงสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้พนักงาน สร้างความเป็นหนึ่งเดียว ในการฟันฝ่าคลื่นลมมรสุม **นี้ร่วมกันครับ**

