

ระบบ Lean กับ Agility และ Resilience

กฤษชัย อรรถมนต์

Lean and Productivity Consultant/Trainer

Kritchai.a@gmail.com



หลังโควิด-19 เราได้ยินคำว่า Agility หรือ Agile บ่อยครั้ง ในความหมายการปรับตัวองค์กรได้รวดเร็ว รวมถึงการล้มแล้วลุก Resilience ด้วย ในบทความนี้ผมจะขอเสนอ **การยกระดับแนวคิด Lean** ด้วยการเชื่อมโยงมุมคิดจากคำทั้งสองครับ

Lean Strategy ในโลกที่หมุนเร็ว

'ปิดโรงงานผลิตเสื้อชั้นใน และชุดว่ายน้ำยี่ห้อดัง หลังประสบภาวะขาดทุนช่วงโควิด-19' คือพาดหัวข่าว แสดงถึงธุรกิจที่ **ไม่สามารถแข่งขันในตลาด** ได้อีกต่อไป

เปรียบเทียบกับโรงงานคู่แข่ง ที่ปรับตัวผลิตหน้ากากผ้ารับความต้องการที่พุ่งขึ้นมา รััดเข็มขัดกับกิจกรรมลดต้นทุน ใช้ระบบ Online ช่วยลดช่องทางการขายรูปแบบเดิม **จึงยังสามารถอยู่รอดได้**

ตั้งแต่เปิดเมือง องค์กรจำนวนมากเข้าสู่ภาวะวิกฤต หลายแห่งเรียกว่าภาวะสงคราม ในสภาพเช่นนี้ **ความเร็ว** และ **ความชัดเจน** กลายเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดขององค์กร ทั้งการกำหนดทิศทาง การตัดสินใจของผู้บริหาร และการร่วมแรงร่วมใจลงมือปฏิบัติของทีมงาน

หลักการของ Lean ที่มุ่งจัดไข่ม้นหรือความสูญเสีย เพื่อให้ใช้ทรัพยากรไปกับการส่งมอบคุณค่าที่ลูกค้าต้องการเท่านั้น เป็นสิ่งที่จะมาช่วยตอบโจทย์ **การลดต้นทุน** ที่ต้องทำอย่างเข้มข้นในภาวะฉุกเฉินเช่นนี้

ในระบบการผลิตโตโยต้า ซึ่งเป็นกรณีศึกษาของระบบ Lean มีหลักการข้อหนึ่งกล่าวถึงกระบวนการที่มี **"ความยืดหยุ่น (Flexibility)"** เรียกเป็นภาษาญี่ปุ่นว่า 'Heijunka' หรือการปรับเรียงการผลิต

คำที่เข้าใจได้ง่ายกว่าในระบบโรงงานคือ **การผลิตจำนวนน้อยต่อรุ่น (Small Lot)** ตามความต้องการของลูกค้าเท่านั้น

เพื่อหลีกเลี่ยงการเกิด Stock และลดความผันผวนจากภาระงาน (Workload) ที่ขึ้นๆ ลงๆ เดี่ยวมากเดี่ยวน้อยในกระบวนการ การปรับเรียงนั้นทำได้เมื่อ คน เครื่องจักร อุปกรณ์เครื่องมือ ระบบการทำงาน มีความยืดหยุ่น **สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน** ของตนเองได้ง่าย ใช้เวลานั้นที่สุด

ในกรณี **เครื่องจักรอุปกรณ์** การเปลี่ยนรุ่นสินค้าที่ผลิตหรือการตั้งเครื่องจักรทำได้อย่างรวดเร็ว (Quick Changeover/ Set up) เกิดการควมรวมอุปกรณ์เครื่องมือที่หลากหลาย เพื่อลดเวลาการค้นหา และจัดเก็บ

พนักงานมีทักษะหลายอย่าง (Multi-skill) ทำงานร่วมกันเป็นทีมโดยมีเป้าหมายร่วมกัน เมื่อคนใดคนหนึ่งมีปัญหาหรือขาดงาน เพื่อนในทีมสามารถหมุนเวียนสับเปลี่ยนกันได้เช่นเดียวกับทีมฟุตบอล

จุดแข็งขององค์กรที่ Lean คือ **'ตัวเบา'** ทำงานได้อย่างหลากหลาย มีคุณภาพ ต้นทุนต่ำ ใช้เวลาในการทำงานสั้น

หลักคิดที่กล่าวนี้ โดยทั่วไปมักมีมุมมองที่ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพ **ในระดับปฏิบัติการ** หรือกระบวนการ ของสินค้า/บริการปัจจุบันเป็นหลัก

Flexibility, Agility และ Resilience

ในโลกที่พฤติกรรมผู้บริโภคปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว เกิดความต้องการใหม่ๆ ขึ้นมา **สินค้า บริการ หรือ ธุรกิจรูปแบบเดิม** อาจไม่สามารถสนองความต้องการลูกค้าได้อีกต่อไป



โควิด-19 ทำให้ความยืดหยุ่นต้องขยายยกระดับ จากระดับปฏิบัติการมาจนถึงระดับ **กลยุทธ์องค์กร และห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)** ที่ต้องพลิกแพลงไปตามสถานการณ์

ตัวอย่างเช่น หลักการ JIT (Just In Time) คือ การควบคุมสินค้าคงคลังให้มีน้อยที่สุดหรือเป็นศูนย์ (Zero Inventory) ในอุดมคติ

แต่สิ่งเรียนรู้จาก โควิด-19 คือ เมื่อประเทศจีนซึ่งเป็นฐานสำคัญของเครือข่าย Supply Chain ในโลก **ประกาศปิดประเทศ** ธุรกิจจำนวนมากเกิดปัญหาทันที

JIT จึงต้องมีความยืดหยุ่นเช่นกัน ตามความเสี่ยง และสิ่งแวดล้อมของธุรกิจ กล่าวได้ว่าเป็น JIT + Just In Case ตามสถานการณ์ ทั้งที่คาดการณ์ได้ และคาดการณ์ไม่ได้

คำว่า Agility ได้ถูกนำมาใช้โดยสื่อถึง **ความคล่องแคล่ว ว่องไวขององค์กร** โดยมุ่งเน้นปัจจัยสำคัญที่สุดคือ "คน" และระบบภายใน ที่ต้องมีความเร็วได้เท่าทันกับสภาพการแข่งขัน และสิ่งแวดล้อม

นอกจากทักษะที่จำเป็นในปัจจุบันแล้ว พนักงานต้องมีทัศนคติ **พร้อมเรียนรู้เปิดรับสิ่งใหม่** ทักษะใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง ทิศทางใหม่ขององค์กรข้างหน้า

ตั้งแต่ความเข้าใจในตลาด และลูกค้า, การออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ (New Product/Service Design), การเข้าสู่ธุรกิจรูปแบบใหม่ (New Business Model), การออกแบบกระบวนการใหม่ (New Process Design) จนถึงกระบวนการผลิตและส่งมอบลูกค้า (Operation and Delivery Process)

ด้วยความไม่แน่นอนในอนาคต องค์กรมีวัฒนธรรม **ยอมรับความเสี่ยง** กับผลลัพธ์ไม่เป็นไปอย่างที่คาดหวังด้วยมุมมอง

เชิงบวก พนักงานกล้าลองผิดลองถูก แม้ว่าจะล้มเหลว แต่ได้เรียนรู้ เพื่อจะพัฒนาสู่ความสำเร็จต่อไป

องค์กร Startup มักกล่าวว่า Fail fast, Fail cheap, Fail forward เพราะหากไม่เกิดความล้มเหลวก่อน **สิ่งใหม่หรือการสร้างสรรค์นวัตกรรม** ไม่สามารถเกิดขึ้นได้

เมื่อเกิดผลกระทบรุนแรงจนชวนเซ ต้องมีความสามารถที่จะกลับลุกขึ้นยืน **กลับคืนสู่สภาวะเดิมได้อย่างรวดเร็ว** เช่นเดียวกับ 'ตุ๊กตาล้มลุก' ไม่ว่าจะถูกผลักเอนไปทางใดจะย้อนกลับมาตั้งตรงได้เสมอ นี่คือนแนวคิด Resilience

หากเปรียบเป็นนักมวยแล้ว **ความผอมเพรียว และแข็งแรง** ในระบบ Lean ทำให้มีพลังออกหมัดรูปแบบต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว ต่อสู้กับคู่ชกได้

แต่เมื่อเจอนักชกคนใหม่ ลีลาการชกใหม่จากฝ่ายตรงข้าม ก็มีความว่องไว (Agility) **ปรับรูปแบบยุทธวิธี** ของตนเองตามสถานการณ์เฉพาะหน้านั้นๆ

เมื่อถูกหมัดไปกองกับพื้น ด้วยความแข็งแกร่ง และจิตวิญญาณนักสู้ มีกำลังกาย และกำลังใจทำให้ฟื้นคืนสภาพ (Resilience) **กลับสู่สังเวียนชก** ไม่ต้องถูกนำตัวออกไปจากเวที **เพื่อหาโอกาส** กลับมาใหม่ในยกต่อไป

โลกได้เรียนรู้ว่า วิกฤตใหญ่เช่นนี้เกิดขึ้นมาแล้วหลายครั้ง ธุรกิจจำนวนมากล้มหายไปแต่มีองค์กรที่ **อยู่รอด** รวมถึง **เกิดขึ้นใหม่** สามารถแข่งขันธุรกิจเดิมที่มีอยู่ได้ ด้วยการปรับตัวให้เข้ากับตลาด และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปครับ