

เจาะแก่นแนวคิดแบบลีน (8) :

มุมมองจากองค์กรที่ซับซ้อน

ดร.วิทยา สุหฤตคำรัง*

vithaya@vithaya.com

เรื่องราวของแนวคิดแบบลีนได้เข้ามามีบทบาทต่อการปรับปรุงกระบวนการธุรกิจและกระบวนการให้บริการอย่างต่อเนื่อง พร้อมๆ กับเทคนิคการจัดการอื่น เช่น การจัดการโซ่อุปทาน, Six Sigma, TQM, TPM, Kaizen และเทคนิคอื่นๆ อีกมากมาย มีหลายความคิดเห็นจากผู้ที่นำเอาเทคนิคเหล่านี้ไปใช้งานอย่างได้ผล และอีกหลายความคิดเห็นจากผู้ที่ใช้แล้วไม่ได้ผล จนเป็นที่ถกเถียงกันในวงการการจัดการธุรกิจว่าเทคนิคใดคือเทคนิคอันที่เป็นที่สุดของการจัดการ และผมก็มักได้รับฟังอยู่เสมอถึงการยอมรับในเทคนิคที่ตัวเองถนัดหรือที่ตัวเองใช้งานอยู่โดยที่ไม่เปิดใจยอมรับแนวคิดอื่นๆ เช่น ผู้ที่เชี่ยวชาญด้านโซ่อุปทานก็จะมองว่าเรื่องลีนเป็นเทคนิคการปรับปรุงกระบวนการหรือเทคนิคด้านผลิตภาพ (Productivity) ในทางตรงกันข้าม ผู้ที่เชี่ยวชาญเรื่องลีนก็กลับไม่ได้ให้ความสำคัญต่อโซ่อุปทานเลย ที่ผมกล่าวมานั้นเป็นมุมมองของการนำเอาเทคนิคการจัดการมาใช้กันอย่างแยกส่วน (Separated) พวกเขาไม่ได้มองอย่างองค์รวม (Holistic) เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ที่จริงแล้วไม่ว่าจะเป็นเทคนิคการจัดการเรื่องไหนๆ ก็ล้วนแล้วแต่มุ่งเป้าไปที่การสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าทั้งสิ้น สำหรับบทความนี้ผมจะชี้ให้เห็นว่าทั้งลีนและโซ่อุปทานนั้นเป็นเรื่องเดียวกัน จึงขอให้ผู้เชี่ยวชาญในแต่ละเรื่องทั้งหลายได้หันมาปรับความคิดกันเสียใหม่ว่า เก่งเรื่องเดียวนั้นเอาตัวไม่รอดหรือครับ ต้องบูรณาการทุกเรื่องให้เข้ากันด้วยความเข้าใจในกระบวนการสร้างคุณค่าอย่างแท้จริง

มองอย่างโซ่อุปทาน

เมื่อพูดถึงโซ่อุปทาน (Supply Chain) แล้วทุกคนไม่อาจปฏิเสธว่าไม่เคยได้ยินมาก่อน เพราะบริษัทในระดับโลกหลายๆ บริษัทถึงกับมีตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบในด้านการจัดการโซ่อุปทานกันแล้ว แต่ถ้ามองว่าแล้วโซ่อุปทานคืออะไร? ความไม่แน่ใจในคำตอบ รวมทั้งความหลากหลายของคำตอบก็เกิดขึ้นมาทันที หลายคนสัมผัสกับโซ่อุปทานโดยไม่รู้ตัว แต่ก็ไม่เข้าใจเรื่องโซ่อุปทานอาจจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับลจิสติกส์โดยตรง เพราะองค์กรวิชาชีพของการจัดการโซ่อุปทานเติบโตมาจากกลุ่มวิชาชีพลจิสติกส์ กิจกรรมโซ่อุปทานจึงตัดกันไม่ขาดจากกิจกรรมลจิสติกส์ แต่ในความเป็นจริงที่เกิดขึ้น แนวคิดในการจัดการโซ่อุปทานไม่ได้ถูกนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง นั่นก็เพราะต่างคนต่างเข้าใจไม่เหมือนกัน เรื่องของโซ่อุปทาน

* ผู้อำนวยการสถาบันวิทยาการโซ่อุปทาน มหาวิทยาลัยศรีปทุม

เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคุณค่าโดยตรง ผมจึงอยากรจะนำเสนอมุมมองของโซ่อุปทานในหลากหลายมิติ

ใน**มิติแรก**นี้ความหมายและความเข้าใจของโซ่อุปทานจะ**มีความเกี่ยวข้องกับลوجิสติกส์** โดยตรง โซ่อุปทานจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายสินค้าและจัดเก็บสินค้าตลอดเส้นทางการไหลของวัตถุดิบจนแปรรูปเป็นคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ ในรูปแบบของผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการนำส่งถึงมือลูกค้าด้วย ประเด็นของการจัดการโซ่อุปทานในมิตินี้จึงมองถึงการจัดการการไหลของวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์ ในรูปแบบของการจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory) ตลอดเส้นทางการไหล การจัดการโซ่อุปทานจึงมีจุดประสงค์เพื่อสร้างสมดุลระหว่างอุปสงค์ที่เป็นความต้องการของลูกค้าและอุปทานที่เป็นทรัพยากรในการผลิตสินค้า ในมิติแรกนี้การจัดการโซ่อุปทานจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการสร้างคุณค่าเชิงกายภาพ แต่ประเด็นส่วนใหญ่กลับมุ่งเน้นไปที่กิจกรรมลوجิสติกส์ ทั้งๆ ที่กิจกรรมเชิงกายภาพที่สำคัญ คือ การผลิตสินค้าและบริการหรือ**กระบวนการสร้างคุณค่า (Value Creation Process)** เพราะลูกค้าต้องการคุณค่าหรือสินค้าจากกระบวนการสร้างคุณค่านี้ ไม่ใช่แค่กิจกรรมลوجิสติกส์

ใน**มิติที่ 2** ผมจะกล่าวถึงโซ่อุปทานในด้านของ**การไหลข้อมูลสารสนเทศที่บ่งบอกถึงสถานะการไหลของคุณค่า**ที่อยู่ในรูปวัตถุดิบ งานระหว่างกระบวนการและสินค้าสำเร็จรูป รวมทั้งสถานะการผลิตหรือการสร้างคุณค่าเพิ่มในกระบวนการผลิต ข้อมูลต่างๆ ที่เราเก็บรวบรวมและประมวลผล ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลสินค้าเข้าหรือข้อมูลสินค้าออก หรือข้อมูลการจัดเก็บสินค้าหรือวัตถุดิบในคลังสินค้า รวมทั้งข้อมูลกำลังพลและทรัพยากรในการผลิตและการจัดส่งต่างๆ ทั้งหมดนี้เป็นเพียงเครื่องบ่งชี้ถึงความพร้อมในการที่จะถูกนำมาใช้งาน คุณภาพของข้อมูลนั้น คือ ความแม่นยำถูกต้องและความทันสมัย (Update) หรือความสดอยู่ตลอดเวลา การไหลหรือการเก็บข้อมูลเหล่านี้ก็ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมลوجิสติกส์ในส่วนของการตัดสินใจวางแผนให้เกิดการเคลื่อนย้ายคุณค่าหรือการจัดเก็บคุณค่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้ามีการไหลของข้อมูลและการใช้งานข้อมูลข้ามแผนก (Cross Functional) เพื่อการตัดสินใจในการผลิตหรือสร้างคุณค่าเพิ่มและการไหลของคุณค่าไปสู่ลูกค้า บทบาทของข้อมูลสารสนเทศเหล่านี้จะเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนและตัดสินใจของการจัดการโซ่อุปทาน อย่างไรก็ตาม อย่าลืมว่าลูกค้าต้องการซื้อคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ การไหลและการจัดเก็บข้อมูลเหล่านี้ไม่ได้เป็นสิ่งที่ลูกค้าต้องการ คนส่วนใหญ่คิดกันว่าการจัดการข้อมูลนี้เป็นเรื่องหลักๆ ของการจัดการโซ่อุปทาน ที่จริงแล้วก็ไม่ผิด แต่ก็ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์

ใน**มิติที่ 3** ของการจัดการโซ่อุปทานนี้เป็นเรื่องของ**การทำงานร่วมกัน (Collaboration)** ข้ามแผนกหรือข้ามองค์กร โดยปกติการทำงานร่วมกันระหว่างแผนกเกิดขึ้นอยู่เป็นประจำอยู่แล้ว

* ผู้อำนวยการสถาบันวิทยาการโซ่อุปทาน มหาวิทยาลัยศรีปทุม

ในระดับปฏิบัติการทั้งในส่วนการผลิตและกิจกรรมลอจิสติกส์ ในรูปแบบของกิจกรรมการส่งต่อคุณค่าข้ามแผนกจากจัดซื้อ จนถึงจัดส่ง จนถึงมือลูกค้า แต่สภาพของการไหลและการผลิตก็ไม่ได้เป็นไปอย่างที่คาดหวังหรือที่วางแผนไว้เสมอไป ในเส้นทางไหลของคุณค่าจะเกิดภาวะที่มีสินค้าคงคลังหรือการขาดแคลนสินค้า ดังนั้นการแก้ปัญหาจึงควรมาจากการวางแผนและตัดสินใจร่วมกันในระดับที่สูงกว่าการปฏิบัติการ การทำงานร่วมกันนี้จะทำให้เกิดความสะดวกในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีกิจกรรมการผลิตและการไหลของคุณค่าอย่างมีประสิทธิภาพ มิติที่สำคัญมาก เพราะผลจากการวางแผนและตัดสินใจร่วมกันจะทำให้การดำเนินงานในระดับปฏิบัติการมีความเหมาะสม (Optimized) และสอดคล้อง (Synchronized) กับความต้องการของลูกค้า

ดังนั้น เมื่อรวมกันทั้ง 3 มิติแล้ว เรื่องของการจัดการโซ่อุปทานจึงไม่ใช่เรื่องที่ยากๆ แต่กลับกลายเป็นเรื่องซับซ้อนและเต็มไปด้วยกิจกรรมมากมายที่ประกอบไปด้วยกิจกรรมลอจิสติกส์และ กิจกรรมการผลิต ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่างๆ ที่มีอยู่มากมายในโซ่อุปทานได้ทำให้เกิดความยุ่งยากและความซับซ้อนในการจัดการ **สิ่งที่สำคัญที่สุดของโซ่อุปทาน คือ การสร้างคุณค่า (Make) และนำส่งคุณค่า (Move) ให้ถึงมือลูกค้า** ส่วนประเด็นในเชิงการจัดการของโซ่อุปทาน คือ การวางแผนและตัดสินใจโซ่อุปทานเพื่อการปรับปรุงกระบวนการในโซ่อุปทาน (Supply Chain Process) ที่ประกอบไปด้วยกระบวนการจัดหา (Source) กระบวนการผลิต (Make) และ กระบวนการจัดส่ง (Deliver) รวมทั้งการจัดการกับผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Supplier Management) หรือ หุ่นส่วนในโซ่อุปทาน (Supply Chain Partners) เพื่อให้สอดคล้องกับคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ มองโซ่อุปทานในความเป็นสินค้า

เรื่องของสินค้าเป็นเรื่องที่ต้องมองแตกต่างจากการมองโซ่อุปทาน แต่ผมก็ต้องยืนยันว่าทั้ง 2 แนวคิดนี้เป็นเรื่องเดียวกันอย่างแน่นอน เพราะทั้งสองแนวคิดนั้นเป็นเรื่องของการตอบสนองคุณค่าลูกค้าด้วยการสร้างคุณค่าที่อยู่ในรูปแบบของสินค้าและบริการ ไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรือโซ่อุปทาน (ที่ประกอบไปด้วยกิจกรรมการผลิตและกิจกรรมลอจิสติกส์) ก็เป็นคุณค่าตัวเดียวกัน แต่คนส่วนใหญ่ก็ยังมองแนวคิดทั้งสองเป็นคนละเรื่องกัน ไม่ได้นำเอาเรื่องทั้งสองมาบูรณาการกันเพื่อประโยชน์สูงสุดของการจัดการคุณค่า ผมคิดว่ามันเป็นเรื่องของความเข้าใจในแก่นของแต่ละแนวคิดของผู้ที่นำมาใช้ ความเข้าใจแก่นของแนวคิดแต่ละอย่างนั้นคืออะไร? ผู้ที่เข้าใจแนวคิดในแต่ละเรื่องนั้นจะต้องเข้าใจมากกว่า “การกระทำ” (Do) ดังนั้น จึงไม่ใช่แค่สิ่งที่เราเห็น ประเด็นที่สำคัญคือ ต้องทำให้การดำเนินงานต่างในกระบวนการสร้างคุณค่าเป็น “การปฏิบัติ” (Practices) เพราะการปฏิบัติ นั้นอาจจะไม่ใช่แค่การกระทำแล้วได้ผลลัพธ์ออกมา ผู้ปฏิบัติ (Practitioners) นั้นจะต้องเข้าใจในแนวคิดหรือทฤษฎีที่อยู่เบื้องหลังของการกระทำนั้นๆ ด้วย บางครั้งเราเห็นการกระทำ 2 อย่างที่ไม่เหมือนกัน แต่ถ้าเราเข้าใจแนวคิดที่อยู่เบื้องหลังการกระทำนั้นได้ เราอาจจะพบว่าการกระทำที่

* ผู้อำนวยการสถาบันวิทยาการโซ่อุปทาน มหาวิทยาลัยศรีปทุม

แตกต่างกันนี้อาจมาจากแนวคิดเดียวกัน ทั้งเรื่องดินและโซ่อุปทานก็เหมือนกัน แล้วทำไมคนเราถึงได้มองต่างกันมาก (ยิ่งไปกว่านั้นก็ยังไม่ยอมรับความคิดของกันและกันอีกด้วย) แล้วยังยึดติดกับแนวคิดที่คิดว่าตัวเองนั้นเข้าใจดีที่สุด สำหรับตัวผมเองนั้นเข้าใจว่าทั้งดินและโซ่อุปทานนั้นเป็นเรื่องเดียวกัน ถ้ามองกันในเชิงกายภาพหรือเชิงการกระทำนั้นย่อมแตกต่างกันอย่างแน่นอน แต่กิจกรรมทั้งสองก็อยู่บนโซ่อุปทานเดียวกัน ถ้ามองให้ถึงแก่นของทั้ง 2 แนวคิด ก็จะกลายเป็นการมองที่จุดเดียวกัน แต่เป็นคนละองศาของการมอง

ผมจะขอเริ่มการวางแนวคิดแบบดินไปบนโซ่อุปทานด้วยการจับคู่กับหลักการของดินกับโซ่อุปทาน เริ่มต้นกันด้วยคำว่า “คุณค่า” (Value) **ซึ่งเป็นหลักการแรกของดิน** โดยปกติแล้วแนวคิดแบบดินนั้นอยู่เสมอด้วยคำว่าคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ และความสูญเปล่า (Waste) ที่สำคัญคือความสูญเปล่าในมุมมองของดินไม่จำเป็นต้องเป็น 7 ประการตามที่โตโยต้ากล่าวไว้ เพราะกิจกรรมที่เป็นความสูญเปล่านั้นจะต้องถูกกำหนดมาจากความต้องการของลูกค้าด้วย (ไม่ใช่ไปจำเอาของใครคนอื่นมาว่ามีอยู่ 7 ประการโดยไม่พิจารณาก่อนว่าลูกค้าของเราต้องการคุณค่าอะไร) คุณค่านั้นถูกสร้างขึ้นมาจากกระบวนการอะไรบางอย่างในโซ่อุปทาน ดังนั้นกิจกรรมที่มีคุณค่าและกิจกรรมที่มีความสูญเปล่าต่างก็เกิดขึ้นอยู่บนกระบวนการโซ่อุปทานในระดับปฏิบัติการ (Supply Chain Operations) นั่นเอง

สำหรับ**หลักการข้อที่ 2 ของแนวคิดแบบดิน** คือ การวาดแผนผังสายธารคุณค่า (Value Stream Mapping) ซึ่งเป็นเสมือนแผนผังการไหลวัตถุดิบและการไหลของข้อมูลและสารสนเทศ (Material and Information Flow) ซึ่งถ้าสังเกตให้ดีแล้ว แผนผังสายธารคุณค่าได้รวมเอากระบวนการการวางแผนและการตัดสินใจเข้าไปด้วย แผนผังสายธารคุณค่าเป็นเครื่องมือหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงกิจกรรมในโซ่อุปทานระหว่างบริษัทซึ่งประกอบไปด้วยการประสานงานด้วยการส่งผ่านข้อมูล รวมทั้งการนำส่งวัตถุดิบจากผู้จัดส่งวัตถุดิบและการนำส่งสินค้าสำเร็จรูปไปถึงลูกค้า รวมและข้อมูลการพยากรณ์จากลูกค้า ส่วนกิจกรรมโซ่อุปทานภายในบริษัทก็ประกอบไปด้วยการจัดหาและการรับวัตถุดิบ การผลิต การจัดเก็บและการนำส่งให้ถึงมือลูกค้า การวาดแผนผังสายธารคุณค่ามีวัตถุประสงค์ที่จะใช้เป็นเครื่องมือบ่งชี้ความสูญเปล่าในกระบวนการโซ่อุปทานขององค์กรและกระบวนการระหว่างองค์กรธุรกิจ และยิ่งถ้าพิจารณาตาม 3 มิติของมุมมองโซ่อุปทานข้างต้นแล้ว เราจะพบว่า แผนผังสายธารคุณค่าก็คือ แบบจำลองโซ่อุปทาน (Supply Chain Model) ดีๆ นั่นเอง เพราะว่าบนแผนผังสายธารคุณค่าให้รายละเอียดของโซ่อุปทานครบทั้งภายในและภายนอกองค์กร และยังให้รายละเอียดกิจกรรมการผลิตและกิจกรรมลอจิสติกส์ที่มีความเชื่อมโยงกันเป็นภาพใหญ่ของโซ่อุปทานไหลของคุณค่าซึ่งมีความสูญเปล่าปะปนอยู่ด้วย

* ผู้อำนวยการสถาบันวิทยาการโซ่อุปทาน มหาวิทยาลัยศรีปทุม

ส่วนในมิติที่ 2 ของโซ่อุปทาน (ที่คือการไหลของข้อมูลสารสนเทศ) ก็มีปรากฏอยู่ทั่วไปในแผนผังสายธารคุณค่า การเชื่อมโยงของการวางแผนและการตัดสินใจของส่วนงานต่างๆ ที่มีผลต่อการเกิดไหลกิจกรรมการผลิตและกิจกรรมลอจิสติกส์ แต่สิ่งที่จะขาดหายไปในแผนผังสายธารคุณค่า คือ การไหลของข้อมูลในเชิงสมรรถนะของการจัดการโซ่อุปทาน ซึ่งเป็นการไหลกลับของข้อมูลไปสู่การตัดสินใจและวางแผนของแต่ละส่วนงาน ในแผนผังสายธารคุณค่ายังรวมถึงการไหลของข้อมูลในมิติที่ 1 หรือระดับการปฏิบัติการในการผลิตและลอจิสติกส์ เช่น ระบบ Kanban ต่างๆ การไหลของข้อมูลข่าวสารในแผนผังสายธารคุณค่าไม่ได้มีอยู่แค่ในมิติที่ 1 และ 2 เท่านั้น แผนผังสายธารคุณค่ายังแสดงให้เห็นถึงกิจกรรมในมิติที่ 3 ของโซ่อุปทาน (การทำงานร่วมกัน) ในระดับการแลกเปลี่ยนข้อมูลของการวางแผนข้ามแผนกภายในองค์กรและการวางแผนและการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างองค์กรซึ่งก็คือ กิจกรรมการวางแผนโซ่อุปทานนั่นเอง

ดังนั้นแผนผังสายธารคุณค่าซึ่งเป็นเครื่องมือของแนวคิดแบบลีนได้แสดงให้เห็นถึงความ เป็นโซ่อุปทานอย่างเด่นชัด แต่ก็ยังไม่ได้ให้รายละเอียดทั้งหมด แผนผังสายธารคุณค่าเป็นแบบจำลองโซ่อุปทานที่ให้ภาพใหญ่ของการดำเนินงานโซ่อุปทานได้ดีกว่าการสร้างแบบจำลองโซ่อุปทานของผู้เชี่ยวชาญด้านโซ่อุปทานเสียอีก สิ่งที่เป็นประเด็นสำคัญของแบบจำลองโซ่อุปทานคือ ภาพใหญ่ (Big Picture) จากต้นชนปลาย (End to End) และความเชื่อมโยงกัน (Linkage) ขององค์ประกอบซึ่งมีทั้งทางกายภาพ ข้อมูลสารสนเทศและการวางแผนตัดสินใจร่วมกัน สิ่งที่สำคัญคือ ต้องเชื่อมโยงกับความต้องการของลูกค้าด้วย ในแผนผังสายธารคุณค่านั้นได้แสดงให้เห็นถึงสิ่งสำคัญเหล่านั้นทั้งหมด แต่ผู้เชี่ยวชาญด้านลีนหลายคนก็ไม่พยายามที่จะเข้าใจหรือทำความเข้าใจกับความเป็นโซ่อุปทานเพื่อที่จะใช้งานแผนผังสายคุณค่าและแนวคิดโซ่อุปทานให้เกิดการบูรณาการให้การจัดการคุณค่ามีประสิทธิภาพมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันผู้เชี่ยวชาญด้านโซ่อุปทานก็หลงประเด็นของแนวคิดแบบลีนว่าเป็นแค่เครื่องมือด้านการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการเท่านั้น ผู้เชี่ยวชาญด้านโซ่อุปทานบางคนยังมองไม่เห็นความเป็นโซ่อุปทานในแผนผังสายธารคุณค่าของแนวคิดแบบลีนเลย เมื่อผู้เชี่ยวชาญทั้ง 2 ด้านมาทำงานร่วมกันก็เล่นกลายเป็นต่างคนต่างทำ ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากการบูรณาการแนวคิดทั้งโซ่อุปทานและลีนได้

สำหรับใน**หลักการที่ 3 ของแนวคิดแบบลีน** คือ การทำให้เกิดการไหล (Flow) ประเด็นนี้ทั้งแนวคิดโซ่อุปทานและลีนเป็นแนวคิดเดียวกันอย่างชัดเจนคือ การสร้างคุณค่าเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า เพราะโครงสร้างของกระบวนการสร้างคุณค่าในองค์กรนั้นก็ เป็นกระบวนการเดียวกัน ไม่ว่าเราจะประยุกต์แนวคิดไหนก็ตาม เมื่อพูดถึงการไหลแล้ว ในมุมมองของลีนจะมุ่งเน้นไปที่การไหลของคุณค่าหรือวัตถุดิบและสินค้าซึ่งก็เป็นเรื่องกันเดียวกับลอจิสติกส์และโซ่อุปทาน แต่ในมุมมองของลีนนั้นจะมุ่งเน้นที่การพัฒนาอย่างต่อเนื่องหรือไคเซ็น (Kaizen)

* ผู้อำนวยการสถาบันวิทยาการโซ่อุปทาน มหาวิทยาลัยศรีปทุม

ในกระบวนการย่อยต่างๆ ในสายธารคุณค่าหลังจากวิเคราะห์ในภาพใหญ่หรือภาพของโซ่อุปทานแล้ว โดยพยายามที่จะให้เกิดการไหลอย่างไม่ติดขัด ไม่มีสินค้าคงคลังค้างอยู่หรือไม่มีสภาพการขาดแคลนวัตถุดิบหรือสินค้าในสายธารคุณค่า

ส่วนในมุมมองของโซ่อุปทานนั้นก็พยายามใช้ระบบการตัดสินใจด้วยข้อมูลสารสนเทศเพื่อควบคุมการไหลของวัตถุดิบและสินค้าให้มีสภาพไหลลื่นไม่ติดขัดเช่นกัน ทั้งผู้เชี่ยวชาญด้านสินค้าและโซ่อุปทานนั้นมีเป้าหมายเดียวกันอย่างแน่นอน เพียงแต่ว่าแนวคิดแบบลีนชูประเด็นการมุ่งเน้นที่การไหลทางกายภาพด้วยการปรับปรุงทางกายภาพเป็นหลัก ส่วนผู้เชี่ยวชาญด้านโซ่อุปทานก็จะชูประเด็นการใช้ข้อมูลสารสนเทศและการวางแผนตัดสินใจในการจัดการสินค้าคงคลังเป็นหลักเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการไหลทางกายภาพ ซึ่งที่จริงแล้วทั้ง 2 มุมนี้จะต้องประสานงานกัน เพราะว่าทั้งสองแนวคิดเป็นส่วนเติมเต็มซึ่งกันและกันด้วยแนวคิดโซ่อุปทานแบบลีน (Lean Supply Chain) แล้วจะมาโต้แย้งกันทำไมว่า ผมเป็นผู้เชี่ยวชาญสินค้า ส่วนคุณเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านโซ่อุปทาน ถ้าคิดกันได้แค่นี้ก็แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญทั้งสองไม่ได้รู้อะไรเลยตามสิ่งที่คิดว่าตนเองเชี่ยวชาญ

สำหรับ**หลักการข้อที่ 4 ของแนวคิดแบบลีน** คือ การดึง (Pull) ความหมายของการดึงตรงนี้ไม่ได้หมายความว่าแค่การมีระบบ Kanban เท่านั้น ความเป็นลีนในกิจกรรมเบื้องต้นนั้นมักจะอยู่ในมิติที่ 1 ของโซ่อุปทานที่เราเห็นและจับต้องได้ แต่การดึงยังแสดงให้เห็นความเชื่อมโยงในด้านการตัดสินใจระหว่างกระบวนการ ระหว่างแผนกและระหว่างองค์กร ทั้งยังแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องที่ปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของการจัดการโซ่อุปทาน การดึงยังหมายถึงการทำงานร่วมกัน (Collaboration) ในโซ่อุปทานด้วย เพราะการทำงานแบบดึงได้จะต้องมีวางแผนและตกลงร่วมกันก่อนถึงจะดำเนินงานได้ นั่นเป็นมิติที่ 3 ของความสัมพันธ์ของโซ่อุปทานที่ต้องอาศัยความสามารถในการวางแผนและตัดสินใจของเจ้าของกระบวนการโซ่อุปทาน

สำหรับ**หลักการข้อที่ 5 ของแนวคิดแบบลีน** คือ ความสมบูรณ์แบบ หรือ Perfection เสมือนการทำงานให้ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรกและครั้งต่อไป เพราะว่าถ้าทำได้ถูกต้องแล้ว ยังหมายถึงความสูญเปล่าในรูปแบบของชิ้นงานที่บกพร่องหรือของเสีย (Defect) จะไม่เกิดขึ้น นั่นเป็นความสมบูรณ์แบบของกระบวนการที่ประกอบไปด้วยกิจกรรมการผลิตและกิจกรรมลอจิสติกส์ ในขณะที่ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป ถ้าเราไม่ปรับเปลี่ยนกระบวนการสร้างคุณค่า ความสูญเปล่าในรูปแบบของสินค้าที่ขายไม่ได้ก็จะเกิดขึ้น ดังนั้นหากเราสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการของลูกค้าได้ นั่นก็เป็นความสมบูรณ์แบบในรูปแบบของโซ่อุปทาน ซึ่งต้องบูรณาการโซ่อุปทานด้วยแนวคิดแบบลีน

* ผู้อำนวยการสถาบันวิทยาการโซ่อุปทาน มหาวิทยาลัยศรีปทุม

ถ้าจะมีคำถามว่าแล้วอะไรเกิดก่อนกันระหว่างโซ่อุปทานและแนวคิดแบบลีน ผมตอบได้
อย่างไม่ลังเลเลยว่า โซ่อุปทานเกิดก่อนอย่างแน่นอน เพราะว่าจุดกำเนิดมาจากความต้องการของ
ลูกค้าที่ต้องการคุณค่า จากนั้นโซ่คุณค่าจะกำหนดขั้นตอนและวิธีการดำเนินงาน แล้วจึงมาเกิดเป็น
โซ่อุปทานที่ประกอบไปด้วยผู้สร้างคุณค่าทั้งหลาย แนวคิดแบบลีนก็เกิดมาจากการพัฒนาระบบการ
ผลิตแบบโตโยต้า (Toyota Production System – TPS) ที่พยายามปรับปรุงกระบวนการผลิต
และลوجิสติกส์ในโซ่อุปทานทั้งภายในและระหว่างองค์กรของโตโยต้าเอง เพียงแต่ว่าในยุคนั้นยัง
ไม่มีใครรู้จักคำว่าโซ่อุปทานหรือแนวคิดแบบลีนเท่านั้น ผมอยากสรุปอีกครั้งตรงนี้ว่าความเป็นโซ่
อุปทานและความเป็นลีนนั้นอยู่ในความเป็นธุรกิจและสังคมมานานเท่ากับอารยธรรมของมนุษย์
โลก

มุมมองด้านโซ่อุปทานจะเป็นเรื่องราวของกระบวนการธุรกิจและความเป็นระบบที่เน้นไป
ที่การเชื่อมโยงของกิจกรรมการผลิตและกิจกรรมลوجิสติกส์ เมื่อผลิตภัณฑ์มีความซับซ้อนขึ้น มี
ฟังก์ชันการทำงานมากขึ้น แต่การจัดการธุรกิจยังมีมุมมองแบบดั้งเดิมด้วยการแยกส่วนกันทำหรือ
ทำงานแบบเป็น Silo ซึ่งอาจเคยได้ผลกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจดั้งเดิมในอดีตที่ยังไม่ซับซ้อน
และมีสภาพเป็นพลวัตเหมือนในปัจจุบัน แนวคิดของการจัดการโซ่อุปทานจะมุ่งเน้นไปที่การไหล
ขององค์ประกอบต่างๆ ในการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า ทั้งสินค้าและบริการจะต้องถูกสร้างขึ้น
มาจากระบวนการโซ่อุปทานทั้งสิ้น **ไม่ใช่เกิดจากกระบวนการลีน** ซึ่งเป็นความเข้าใจผิดอย่างมาก

ผู้นำในยุคปัจจุบันจะต้องให้ความสำคัญกับทั้ง 2 แนวคิดและรวมทั้งแนวคิดใหม่ๆ อื่นๆ
ด้วย ผู้นำในยุคปัจจุบันมักอ้างว่าแนวคิดในการจัดการนั้นมีมากมายเหลือเกิน แนวคิดนั้นเป็น
แนวคิดแบบฝรั่งบ้าง เราจะต้องนำแนวคิดตะวันออกมาใช้แทนตะวันตก (เพราะเราเป็นชาติ
ตะวันออก) หรือไม่ก็คิดกันไปทางแนวพุทธไปเลย ผมคิดว่าเราจะต้องไม่ต่อต้านแนวคิดใดๆ ที่ไม่
ตรงใจเรา แต่เราต้องคิดว่าถ้าใครคนอื่น ๆ ที่ใช้แนวคิดอื่นๆ ไปใช้ประโยชน์ได้ เราก็น่าจะใช้ได้
เช่นกัน เราก็ควรศึกษาเพื่อจะได้มาเพื่อเติมเต็มแนวคิดของเรา เพราะว่าไม่ว่าจะเป็นแนวคิดไหนๆ
ในการจัดการธุรกิจ ก็ล้วนแต่มุ่งเป้าไปที่กระบวนการสร้างคุณค่าทั้งนั้น ให้ลองนึกถึงว่า ไม่ว่าจะ
เป็นอาหารไทย จีน ฝรั่ง ถึงแม้ว่าจะมีส่วนผสมและมีรสชาติที่แตกต่างกัน อาหารเหล่านั้นก็
สามารถทำให้เรามีชีวิตอยู่รอดได้เหมือนกัน ดังนั้น ไม่ว่าจะ เป็นโซ่อุปทานหรือลีนก็มีเป้าหมาย
เดียวกัน เพียงแต่ว่าเราจะเข้าใจบทบาทของโซ่อุปทานและลีนในองค์กรธุรกิจหรือไม่ ถ้าผู้เชี่ยวชาญ
ทั้งโซ่อุปทานหรือลีนยังคงยืนยันในแนวคิดตนเองโดยไม่รับเอาแนวคิดอื่นๆ มาบูรณาการเข้า
ด้วยกันแล้ว แสดงว่าเขาเหล่านั้นยังไม่เข้าใจโซ่อุปทานหรือลีนอย่างแท้จริง

* ผู้อำนวยการสถาบันวิทยาการโซ่อุปทาน มหาวิทยาลัยศรีปทุม