

วันอังคารที่ 12 มกราคม พ.ศ. 2553

เจาะแก่นแนวคิดแบบ ลีน (3) : ความหายนะของความสูญเปล่า

เป็นที่เข้าใจกันผิดๆ มานานว่าการผลิตแบบลีน คือ การลดความสูญเปล่า (Waste) แล้วยิ่งไปกว่านั้น ยังมี การกล่าวและสอนกันที่ว่า Waste นั้นคือ ของเสีย (Defect) ทั้งๆ ที่ความหมายของความสูญเปล่าหรือของเสีย นั้นเป็นคนละเรื่องกัน ที่จริงแล้ว ในความหมายทั่วไป เราเข้าใจกันว่า Waste คือ ของเสียที่ไม่ใช้แล้ว เป็นขยะหรือหมดสภาพการใช้งาน นั่นเป็น Waste ที่ถูกมองจากผู้ใช้งาน หลังจากที่ได้อำนาจไปเรียบร้อยแล้ว จนหมดอายุการใช้งานหรือเกิดสภาพที่ใช้งาน ไม่ได้ จึงเรียก Waste เหล่านี้ว่าของเสีย ส่วนในมุมมองของ ลีนนั้น Waste ที่เกิดขึ้นเป็นการพิจารณาจากมุมมองของลูกค้าเป็นหลัก เราจึงเรียกว่า “ความสูญเปล่า” ซึ่งมีทั้งของเสียหรือของที่ใช้การไม่ได้ และของที่ใช้การได้ดี ดังนั้น มุมมองของความสูญเปล่าจึงไม่น่าจะเป็น เรื่องพื้นๆ อย่างที่เราเห็นและรับรู้เป็นข้อๆ 7 ข้อ

ความสูญเปล่า คือ อะไร

ในมุมมองของผมนั้น ความสูญเปล่าในความหมายของแนวคิดแบบลีนคงจะไม่ใช่แค่ความสูญเปล่า 7 ประการ อย่างที่เราได้รับรู้และถูกสอนกันเสมอจากหนังสือตำราและการสัมมนาต่างๆ เพราะความสูญเปล่า 7 ประการที่เรารู้จักกันนั้น เกิดจากการตีความของบริษัทโตโยต้าในบริบทของการผลิตรถยนต์ ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้ผู้ที่พยายามจะนำความสูญเปล่า 7 ประการไปประยุกต์ใช้ สับสนและขัดแย้งในความคิด และทำให้เกิดคำพูดที่ว่า “แนวคิดแบบลีนนั้นเป็นเรื่องของอุตสาหกรรมยานยนต์ คงไม่สามารถนำมาใช้กับอุตสาหกรรมของเราที่ไม่ใช่ยานยนต์ได้” หรือ “แนวคิดแบบลีนนั้นเหมาะกับการผลิต คงจะไม่เหมาะกับการบริการอย่างเรา” ประเด็นเหล่านี้เกิดขึ้นเสมอ เมื่อมีการนำเอาแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ ปัญหาที่อยู่ที่ไหน? อยู่ที่ความเข้าใจ หรืออยู่ที่ตัวความสูญเปล่า 7 ประการ

ถ้าเราเข้าใจแนวคิดแบบลีนในระดับนามธรรม (Abstract Level) ที่ไม่ใช่ในระดับรูปธรรม (Concrete Level) อย่างการผลิตแบบลีนหรือระบบการผลิตแบบโตโยต้า (TPS) เราก็จะพบว่า ความสูญเปล่าในมุมมองของแนวคิดแบบลีนนั้นถูกกำหนดมาจากลูกค้าและความต้องการ ของลูกค้า ที่จริงแล้วมีคำนิยามเกี่ยวกับความสูญเปล่าอีกมากมาย แต่ในมุมมองของผม ความสูญเปล่า คือ กิจกรรมที่เราได้ทำลงไปแต่ลูกค้าไม่ต้องการ ไม่ว่าจะทำไปเกินหรือทำไปแล้วขาดไม่พอ ความสูญเปล่าจะไม่เกิดขึ้นถ้าเราสามารถทำ

หรือตอบสนองได้พอดีกับความต้องการ ของลูกค้า นั่นก็คือ หัวใจของแนวคิดแบบทันเวลาพอดี (Just in Time) ซึ่งเป็นคำที่แสดงออกมาในมุมมองการตอบสนองต่อลูกค้า

ในหลายๆ โอกาส คนทั่วไปมักเข้าใจว่าการผลิตแบบทันเวลาพอดี คือ ของเสียเป็นศูนย์ (Zero Defect) หรือสินค้าคงคลังเป็นศูนย์ (Zero Inventory) ซึ่งความเข้าใจอย่างที่ว่ามานั้นเป็นความเข้าใจที่ตื้นเขินหรือฉาบฉวยเกินไป ปัจจุบันนี้การที่จะใช้องค์ความรู้อะไรที่เป็นสากลนั้นเราจำเป็นต้องเข้าใจ ให้ลึกซึ้งด้วยการวิเคราะห์ (Analysis) ให้เห็นถึงนามธรรมของแนวคิดเหล่านั้น และเมื่อจะประยุกต์ใช้ก็จำเป็นต้องเข้าใจ บริบท (Context) ของการประยุกต์ใช้ด้วย จากนั้น เราจะต้องนำเอานามธรรมและบริบทมาสังเคราะห์ (Synthesize) ให้ออกมาเป็นรูปธรรม (Concrete) ให้ได้

ความสูญเปล่า ไม่ใช่ 7 ประการ

โดยทั่วไป เรามักได้รับรู้อยู่เสมอว่าความสูญเปล่านั้นมีอยู่ 7 ประการ ตามแบบอย่างของบริษัทโตโยต้าซึ่งเป็นต้นตำรับของแนวคิดแบบลีน เมื่อใครก็ตามที่พูดถึงความสูญเปล่ากับแนวคิดแบบลีน ก็มักจะใช้ความสูญเปล่า 7 ประการของโตโยต้ามาเป็นต้นแบบ เมื่อพิจารณาแล้วก็พอจะนำมาใช้ได้ ในอุตสาหกรรมการผลิตอื่นๆ ได้บ้าง แต่ก็ได้ครอบคลุมได้ทุกอุตสาหกรรม และไม่น่าจะเข้ากันได้กับฟังก์ชันการทำงานในส่วนอื่นๆ ขององค์กรธุรกิจ ผมจึงมองความสูญเปล่าในหลายๆ รูปแบบที่เป็นอิสระตามบริบทของความต้องการของลูกค้า ซึ่งไม่ใช่ 7 ประการอย่างที่เรารู้จักกัน ความสูญเปล่าในแนวคิดแบบลีนถูกกำหนดมาจากความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก กิจกรรมอะไรก็ตามที่ไม่ได้มีส่วนในโซ่คุณค่า (Value Chain) ก็ย่อมจะเป็นกิจกรรมที่สร้างความสูญเปล่า

กิจกรรมในโซ่คุณค่าไม่ได้ เป็นตัวที่สร้างความสูญเปล่าโดยตรง แต่ขึ้นอยู่กับสมดุลระหว่างโซ่คุณค่ากับคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ เมื่อใดโซ่คุณค่าได้กำหนดกิจกรรมการสร้างสรรค์คุณค่าออกมาแล้ว แต่กลับไม่เป็นที่ต้องการของลูกค้า ความสูญเปล่าจึงเกิดขึ้น ถึงแม้ว่าโซ่คุณค่านั้นจะเคยสร้างคุณค่าที่ลูกค้าต้องการก็ตาม ดังนั้น มองมุมที่สำคัญของความสูญเปล่านั้นอยู่ที่ข้อกำหนดของความต้องการของลูกค้า ไม่ใช่ที่กิจกรรมที่ถูกกำหนดเป็นข้อๆ แต่เป็นความตระหนักของผู้สร้างคุณค่าในการกำหนดกิจกรรมให้ตรงกับความต้องการ ของลูกค้า

นามธรรมของสูญเปล่า

ในปัจจุบัน แนวคิดแบบลีนถูกนำเสนอโดยมีพื้นฐานจากการกำจัดความสูญเปล่า แต่ความสูญเปล่าในแต่ละอุตสาหกรรมหรือแต่ละบริบทของการสร้างคุณค่าไม่เหมือนกัน แล้วเราจะรู้ได้อย่างไรว่า “อะไรคือความสูญเปล่า?” ยิ่งในปัจจุบันธุรกิจและสังคมมีความซับซ้อนมากขึ้นอันเนื่องมาจากความหลากหลายของความต้องการลูกค้าและความรวดเร็วในการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นเมื่อเราจะศึกษาปัญหาต่างๆ จึงจำเป็นที่จะต้องมองให้เห็นถึงระดับนามธรรมของปัญหา ไม่ใช่ที่รูปธรรมของปัญหา เพราะแต่ละปัญหามีบริบทที่แตกต่างกัน ความสูญเปล่าต่างๆ ที่เกิดขึ้นก็เกิดขึ้นที่ระดับรูปธรรมเช่นกัน แต่การวิเคราะห์ทำให้เกิดความเข้าใจในความสูญเปล่ามีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงความสูญเปล่าในระดับนามธรรม

การเข้าใจถึงนามธรรมของความสูญเปล่านั้น เราจะต้องมองให้เห็นถึงหรือมีความเข้าใจถึงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ (Customer Values) เพราะว่าโซ่คุณค่าเป็นเหมือนข้อกำหนดของกิจกรรมต่างๆ ในโซ่อุปทาน (Supply Chain) ที่สร้างคุณค่าหรือผลิตคุณค่าออกมาให้กับลูกค้า และกิจกรรมต่างๆ ในโซ่คุณค่านั้นเองที่ได้กลายเป็นความสูญเปล่าไป เพราะว่าสิ่งที่เราได้ดำเนินการไปตามกิจกรรมในโซ่คุณค่าไม่ได้ตรงตามที่ ลูกค้าต้องการ โดยปกติแล้ว คุณค่าที่ลูกค้าต้องการนั้นจะต้องมีสภาพ “ดี (Good) หรือครบตามฟังก์ชันการใช้งาน เร็ว (Fast) หรือตรงเวลาตามที่ลูกค้ากำหนด และ ถูก (Cheap) หรือราคาที่เหมาะสม” เมื่อใดก็ตามที่โซ่อุปทาน (Supply Chain) หรือกลุ่มผู้สร้างคุณค่า (Group of Makers) สร้างหรือผลิตคุณค่าออกมาแล้วไม่ได้ตรงตามที่ลูกค้าต้องการ ก็แสดงว่ามีความสูญเปล่าเกิดขึ้นในกระบวนการโซ่อุปทาน (Supply Chain Process) ในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้สร้างคุณค่าได้สร้างคุณค่ามากเกินไปที่ลูกค้าต้องการ ความสูญเปล่าก็จะเกิดขึ้นกับทั้งผู้สร้างคุณค่าและผู้ใช้คุณค่า เมื่อสร้างคุณค่ามาด้วยจำนวนที่มากเกินไปก็จะกลายเป็นสินค้าคงคลัง หรือลูกค้าต้องซื้อผลิตภัณฑ์และบริการที่มากเกินไปกว่าความต้องการก็จะกลายเป็นความสูญเปล่าที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์จากคุณค่านั้น

ถ้าเราจะวิเคราะห์ความสูญเปล่าให้เห็นถึงแหล่งที่มาจริงๆ แล้ว เราจะต้องเข้าใจถึงโซ่คุณค่าของแต่ละกิจกรรมที่ดำเนินการอยู่ในโซ่อุปทาน กิจกรรมหลักๆ ทั่วไปในโซ่คุณค่าจะมีอยู่ 2 ประเภท คือ กิจกรรมการผลิต (Make) หรือการแปรสภาพ และกิจกรรมการเคลื่อนย้าย (Move) หรือที่เรียกว่ากิจกรรมลอจิสติกส์ ดังนั้นความสูญเปล่าที่เกิดจากโซ่คุณค่าก็คือ ความสูญเปล่าที่เกิดจากการผลิต (Make Waste) และความสูญเปล่าที่เกิดจาก (Move Waste) ความสูญเปล่าทั้งสองนี้เกิดขึ้นได้ใน 2 ระยะ คือ ในช่วงการออกแบบโซ่คุณค่า ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการ และในช่วงการดำเนินการการสร้างคุณค่า ซึ่ง

ประกอบไปด้วยการผลิตหรือเคลื่อนย้ายมีข้อผิดพลาดทำให้กิจกรรมนั้นไม่มีผลสำเร็จ ถ้าเราสามารถที่จะ ออกแบบโซ่คุณค่าใหม่ให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าได้ ก็จะสามารถลดความสูญเปล่าส่วนเกินที่เกิดขึ้นกับ 2 กิจกรรมนี้ และถ้าเราดำเนินการกิจกรรมทั้งผลิต (Make) และ เคลื่อนย้าย (Move) อย่าง ถูกต้องเพื่อให้เกิดทั้งคุณค่าเชิงผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Make or Service Value) และคุณค่าเชิงลอจิสติกส์ (Logistics Value) ความสูญเปล่าที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมทั้งสองก็หมดไปด้วย

โดยปกติแล้วกิจกรรมในโซ่คุณค่าต่างๆ นั้นไม่ได้ถูกดำเนินการด้วยบุคคลคนเดียวหรือผู้สร้างคุณค่าเพียงคนเดียว แต่ถูกดำเนินการด้วยกลุ่มผู้สร้างคุณค่าหรือโซ่อุปทานที่จะต้องมาทำงานร่วมกันเป็นทีม ความสูญเปล่าซึ่งเป็นสิ่งที่ลูกค้าไม่ต้องการสามารถถูกทำให้เกิดขึ้นใน กิจกรรมการแปรสภาพและกิจกรรมการเคลื่อนย้ายได้ ความสูญเปล่าเหล่านี้เกิดขึ้นจากโซ่อุปทานที่มีการจัดการที่ไม่มีประสิทธิภาพ จึงมีผลต่อ กิจกรรมการแปรสภาพและกิจกรรมการเคลื่อนย้าย

ถ้ามองกิจกรรมการสร้างคุณค่าจากมุมมองด้านโซ่คุณค่าและโซ่อุปทาน เราจะพบว่าความสูญเปล่านั้นเกิดขึ้นมาจากกิจกรรมพื้นฐานของการดำเนินงาน 3 อย่าง คือ การแปรสภาพ การเคลื่อนย้าย และการจัดการโซ่อุปทาน เมื่อเราเข้าใจรูปแบบความสูญเปล่าในลักษณะความเป็นนามธรรมแล้ว เราก็สามารถกำหนดหรือวิเคราะห์ความสูญเปล่าและแหล่งที่มาของความสูญเปล่าใน กระบวนการโซ่อุปทานที่สร้างคุณค่า ออกมาตอบสนองให้กับลูกค้าได้ โดยไม่ได้ยึดถือหรือจำกัดความเข้าใจในความสูญเปล่าด้วยบริบทของบริษัทโตโย ต้า

มุมมองจากลูกค้า

ตามธรรมชาติสิ่งที่ลูกค้าต้องการ นอกจากผลิตภัณฑ์และบริการที่ “ดี เร็วและถูก” จากมุมมองของผู้ผลิต ยังมีมุมมองของลูกค้าที่กำลังรอรับคุณค่าหรือเคลื่อนย้ายตัวลูกค้าไปสู่จุด ที่รับคุณค่าหรือแลกเปลี่ยนเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ด้วย จุดอ่อนอย่างหนึ่งของการผลิตแบบสตันหรือแนวคิดแบบสตัน คือ การมองลูกค้าจากมุมมองของผู้ผลิต โดยไม่ได้นำเอากระบวนการเข้าถึงคุณค่าของลูกค้าเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ส่วนใหญ่แล้วแนวคิดแบบสตันจะให้ความสำคัญของด้านการจัดการทรัพยากรในการสร้าง คุณค่าเป็นหลัก เป้าหมายของแนวคิดแบบสตัน คือ ของเสียเป็นศูนย์หรือครบสมบูรณ์แบบ ทันเวลาพอดีหรือการจัดการลอจิสติกส์ของทรัพยากรการผลิตทั้งหมดพอดีโดยไม่ขาด และไม่เกิน รวมทั้งการจัดการความสูญเปล่าออกไปได้ ต้นทุนที่ได้ก็จะมีเหมาะสม เพราะค่าใช้จ่ายที่เกิดจากกิจกรรมที่สร้างความสูญเปล่าลดลง

เมื่อเราพิจารณาจากมุมมองของลูกค้า เราจะพบความสูญเปล่าของกระบวนการเข้าถึงคุณค่าของลูกค้า ซึ่งที่จริงแล้วก็คือ กระบวนการให้บริการหลังจากทำการผลิตอย่าง “ถูก เร็วและดี” แล้ว ขั้นตอนต่อไปเราก็ต้องทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็วของลูกค้าที่จะ เข้ามาซื้อผลิตภัณฑ์หรือมาใช้บริการจากกระบวนการสร้างคุณค่า โดยการไม่ทำให้เกิดความสูญเปล่ากับตัวลูกค้าในการเข้ามาซื้อสินค้าและบริการ แนวคิดแบบสิ้นในเบื้องต้นใช้การพิจารณาจากมุมมองของการจัดการทรัพยากรผลิตเพื่อให้ได้ตามข้อกำหนดของลูกค้า แต่ในความเป็นจริงของธุรกิจมิได้จบลงที่การผลิตเสร็จสิ้น แต่ขั้นตอนในวงจรธุรกิจจะจบลงก็ต่อเมื่อได้ส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าพร้อม ทั้งได้รับการชำระค่าสินค้าและบริการด้วย ดังนั้น ถ้าจะมองความสูญเปล่าโดยรวมในกระบวนการโซ่อุปทานก็จะต้องมองเห็นถึงมุมมองจากกิจกรรมของลูกค้าในการรับมอบคุณค่าด้วย นั่นหมายความว่านอกจากการผลิตแล้วยังต้องคำนึงการบริการลูกค้าด้วย

มุมมองจากตัวเราเอง

ที่จริงแล้ว มุมมองนี้อาจจะเป็นมุมมองที่ค่อนข้างเข้าข้างตัวเองหรือเห็นแก่ตัวไปบ้าง กล่าวคือ เอาตัวเองเป็นหลัก โดยตัวเราเองนั้นเป็นได้ทั้งผู้สร้างคุณค่าและผู้รับคุณค่า ถ้าให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นผู้กำหนดความต้องการแต่ฝ่ายเดียวโดยไม่ได้คำนึง ถึงอีกฝ่าย ความไม่สมดุลก็จะเกิดขึ้น รวมทั้ง เกิดความสูญเปล่าและความสูญเสียชีวิต ดังนั้น เราไม่ควรพิจารณาความสูญเปล่าโดยไม่ได้คำนึงถึงความเชื่อมโยงกันเชิงระบบ (Systemic) ของกระบวนการโซ่อุปทานหรือกระบวนการโซ่อุปทาน เพราะว่าเมื่อลดความสูญเปล่าในกระบวนการของเราเองแล้วอาจจะมีผลกระทบไปสร้าง ความสูญเปล่าให้กับกระบวนการอื่นๆ ในโซ่อุปทาน และสุดท้ายก็อาจจะไปสร้างความสูญเปล่าที่ไม่ได้ตั้งใจ (Unintended) ให้กับลูกค้า ดังนั้นมุมมองของตัวเรา นั้น ต้องหมายถึงทั้งผู้สร้างคุณค่าและผู้รับคุณค่าในการทำงานร่วมกัน (Collaboration) เพื่อที่จะหาจุดที่เหมาะสม (Optimization) หรือจุดสมดุลระหว่างผู้สร้างคุณค่ากับผู้ใช้คุณค่า

ในยุคปัจจุบันนี้เรา ไม่สามารถพิจารณาประเด็นต่างๆ ในเชิงการจัดการแบบแยกส่วนกันไม่ได้ เพราะองค์ประกอบของกระบวนการสร้างคุณค่าหรือกระบวนการโซ่อุปทานมีความ สัมพันธ์และเชื่อมโยงกันอย่าง เป็นระบบในตัวเอง ความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบมีผลโดยตรงผลลัพธ์และความสูญเปล่าที่เกิดขึ้น ดังนั้นเมื่อจะพิจารณาประเด็นใดก็ตามในการจัดการยุคปัจจุบัน เราจะต้องมองเห็นถึงภาพรวมของโซ่อุปทานและหาจุดสมดุลของส่วนต่างๆ ให้ได้ และสิ่งที่เป็นประเด็นสำคัญมากในบริบทของธุรกิจในยุคปัจจุบันก็คือ การเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ตลอดเวลา หรือความเป็นพลวัตของโซ่อุปทานหรือ

กระบวนการสร้างคุณค่าที่จะทำให้จุดสมดุล ของโซ่อุปทานนั้นเปลี่ยนไป สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดความสูญเสีย
เปล่าในกระบวนการได้ตลอด

มองความสูญเสีย เปล่าทุกๆ มุมมอง

ในเกือบทุกครั้งที่เราพูดถึงความสูญเสียเปล่า เรามักอ้างถึงความสูญเสียเปล่า 7 ประการของโตโยต้าโดยยืมมาใช้
แบบตรงๆ ไม่ได้ดูให้ลึกซึ้งถึงบริบทที่นำมาประยุกต์ใช้ แล้วเราก็พยายามนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายด้วย
ความเข้าใจว่า นี่เป็นพื้นฐานที่สำคัญของความสูญเสียเปล่าในแนวคิดแบบลีน ที่จริงแล้ว บริษัทโตโยต้าไม่ใช่
คนแรกที่กล่าวถึงความสูญเสียเปล่า ผมได้อ่านหนังสือ Today and Tomorrow ที่เขียนโดย Henry Ford
ตีพิมพ์ในปี 1926 ซึ่งเป็นหนังสือที่มีเรื่องราวที่กล่าวถึงความสูญเสียเปล่าไว้มากทีเดียว และพบว่าหนังสือเล่มนี้
มีอิทธิพลต่อความคิดของ Taichi Ohno (วิศวกรคนสำคัญของโตโยต้า) เป็นอย่างยิ่ง ต่อมาผมไปพบ
บทความของ Bob Emiliani ที่กล่าวถึงเรื่องความสูญเสียเปล่าไว้ว่า ที่จริงแล้ว ก่อนหน้าที่ Henry Ford จะเขียน
เรื่องความสูญเสียเปล่าในหนังสือ Today and Tomorrow ดูเหมือนว่า Henry Ford จะอ่านหนังสือของ Stuart
Chase (นักเศรษฐศาสตร์และวิศวกรชาวอเมริกัน) ที่มีชื่อว่า “Tragedy of Waste” ที่ตีพิมพ์เมื่อปี 1925
รวมทั้งหนังสือที่ชื่อว่า Waste in Industry ซึ่งเขียนโดยคณะกรรมการด้านวิศวกรรมที่มี Herbert Hoover
(ประธานาธิบดีคนที่ 31 ของสหรัฐอเมริกา) เป็นประธาน โดยมีข้อเท็จจริงบางอย่างจากหนังสือเล่มนี้ไป
ปรากฏอยู่ในหนังสือ Tragedy of Waste ของ Chase

เมื่อผมได้รับรู้พื้นฐานความคิดที่เกี่ยวกับเรื่องความสูญเสียเปล่าที่มนุษย์เรา ได้พยายามคิดพิจารณาตัวเองและ
สังคมแล้ว ทำให้ผมสรุปได้ว่าเรื่องราวของแนวคิดแบบลีนหรือความเป็นลีนยังคงจะไม่หยุด อยู่แค่นี้ เพราะ
ยิ่งเราศึกษาประวัติศาสตร์ของแนวคิดเหล่านี้ก็กลับไปในอดีต เราก็ยิ่งค้นพบรากฐานความคิดเหล่านั้น ว่ามี
อยู่มานานแล้ว แล้วเรายังนำกลับมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในบริบทใหม่จนประสบความสำเร็จ อย่างบริษัทโต
โยต้า นี่เป็นสิ่งที่ยืนยันได้ถึงความเป็นนามธรรมของความสูญเสียเปล่า

จากหนังสือ Tragedy of Waste ของ Chase ได้กล่าวถึงแนวคิดของความสูญเสียเปล่าไว้ว่า ผลลัพธ์ของ
อุตสาหกรรมมีอยู่ 2 ส่วน คือ จำนวนของสินค้าและบริการจริงๆ และประสิทธิภาพของวิธีการที่ใช้เพื่อผลิตให้
ได้ตามข้อกำหนด Chase จึงแบ่งความสูญเสียเปล่าออกเป็น 4 แนวทางหลัก คือ 1) ความสูญเสียเปล่าในการ
บริโภค 2) แรงงานที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์ 3) ความสูญเสียเปล่าในเทคนิควิธีการของการผลิตและการกระจาย
สินค้า 4) ความสูญเสียเปล่าของทรัพยากรธรรมชาติ

จากมุมมองทั้ง 4 ด้านของ Chase ทำให้เราเห็นความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นครอบคลุมทั้งโซ่อุปทานซึ่งเป็นการมอง จากทุกด้านของกระบวนการสร้างคุณค่า ไม่ใช่มองเฉพาะในการผลิตอย่างบริษัทโตโยต้าซึ่งสร้างรูปแบบของความสูญเปล่า ในการผลิตออกมาเป็น 7 ประการ จนกระทั่ง Jeffrey K. Liker ผู้แต่งหนังสือ The Toyota Way ได้เพิ่มความสูญเปล่าที่ 8 ลงไป (ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานที่ไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์) ซึ่งเป็นความสูญเปล่าที่ผมคิดว่าไปตามแนวทางหลักของความสูญเปล่าของ Chase

ส่ง ท้าย

ถึงแม้ว่าความสูญเปล่า 7 ประการของบริษัทโตโยต้าจะถูกทำเป็นรูปธรรมในบริบทของการผลิตรถยนต์ แต่ความสำเร็จของบริษัทโตโยต้าไม่ได้เกิดขึ้นเพราะการลดความสูญเปล่าใน กระบวนการผลิตเท่านั้น เพราะการที่องค์กรธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้จะต้องมองที่องค์รวม กล่าวคือ มองกันให้ตลอดโซ่อุปทานทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กรจากต้นน้ำถึงปลายน้ำ บริษัทโตโยต้าคงไม่ได้ประยุกต์เรื่องการขจัดความสูญเปล่าเฉพาะในบริบทการผลิต แต่บริษัทโตโยต้าประยุกต์การขจัดความสูญเปล่าตลอดทั้งโซ่อุปทาน และสิ่งที่สำคัญ คือ การปลูกฝังจิตสำนึกของการกำจัดความสูญเปล่าให้เป็นวัฒนธรรมสำหรับทุกคนในองค์กร เมื่อทุกคนในองค์กรเข้าใจความสูญเปล่าในระดับนามธรรมแล้ว ความหายนะของความสูญเปล่า คงจะไม่เกิดขึ้นในองค์กรธุรกิจของคุณ