

ฟ้าทางตันธุรกิจ พันวิกฤติ พลิกสถานการณ์



*โสเมศกร สนิทวงศ์ ณ อยุธยา

ภายใต้กระแสโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงของสังคมสารสนเทศ (Information Society) หรือยุคโลกาภิวัตน์ที่เป็นอยู่ขณะนี้ ได้ส่งผลกระทบต่ออันมากมายแก่ธุรกิจอุตสาหกรรมอย่างถื่นหนา จึงทำให้ธุรกิจอุตสาหกรรมทุกแห่งต้องปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ด้านการจัดการ (Management Paradigm) กระบวนยุทธ์ของตนไม่ว่าจะเป็นแนวคิด วิธีทางการดำเนินงาน การตัดสินใจให้

สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงอันเชี่ยวกรากที่เกิดขึ้นดังกล่าวอย่างเหมาะสม รวดเร็วฉับไว ทั้งนี้ ก็เพื่อความอยู่รอดและให้ได้มาซึ่งศักยภาพในการต่อสู้กับคู่แข่งชั้น โดยเฉพาะในสนามการแข่งขันที่มีการยกระดับจากตลาดภูมิภาคเข้าสู่ เวทีการแข่งขันระดับโลก (All Manufacturing Decisions Must Now Meet the Test of Fierce Global Competition)

นอกจากนี้ ผลจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๔๐ ที่มีผลต่อเนื่องจนถึงปัจจุบันได้ส่งผลกระทบให้อุตสาหกรรมทุกแขนงได้รับผลเสียหายอย่างหนัก โดยเฉพาะธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตแทบทุกแห่งตั้งแต่ขนาดย่อมจนถึงขนาดใหญ่ ทำให้บริษัทผู้ผลิตทุกรายต่างก็ต้องหันมาปรับตัวเพื่อความอยู่รอด หาทางปรับทิศทางกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อฝ่าทางตัน พลิกผันสถานการณ์

เฉกเช่นอุตสาหกรรมของสหรัฐอเมริกาที่ก้าวอย่างสูง ทำเนียบการแข่งขันระดับโลก (The World Competitiveness) ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต่างก็มีการเรียนรู้ มีการคิด และการตัดสินใจดำเนินการอย่างรวดเร็วฉับไวในหลากหลายกระบวนการทัศน์เพื่อความก้าวหน้าและอยู่รอดให้ได้

แม้กระนั้นอุตสาหกรรมยักษ์ใหญ่ของอเมริกา ก็ยังตกเป็นทาสในเรือนเบี้ยของการบริหารเชิงปฏิบัติการอยู่นั่นเอง (The Slaves of Operational Necessity) ไม่ว่าทางโรงงานจะมีการตัดสินใจผลิตสินค้าตัวใหม่ ยอดขายมีความผันผวนหรือทางโรงงานมีนโยบายการลดต้นทุนการผลิต ประหยัดค่าใช้จ่ายต่างๆ เหล่านี้ ล้วนแล้วแต่เป็นการดำเนินการปรับเปลี่ยนทางด้านการปฏิบัติการแนวทางการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เหล่านี้ ก็อาจส่งผลดีต่อการเพิ่ม ศักยภาพเชิงการ

แข่งขันขององค์กร (To Enhance a Company's Competitiveness) และเป็น สิ่งที่ช่วยชะลอการล่มสลายของธุรกิจให้ช้าลงได้ (To Slow its Erosion)

แต่กระนั้นก็ตาม การดำเนินงานปรับเปลี่ยนกระบวนการยุทธศาสตร์ทางด้านการบริหารเชิงปฏิบัติการเพียงอย่างเดียว คงไม่เพียงพอ อุตสาหกรรมจะต้องเพิ่มการเดินหมากกลยุทธ์อย่างสอดคล้องกับสถานการณ์เพื่อได้รับชัยชนะเหนือคู่แข่งของตนให้จงได้

ความแตกต่างระหว่างมิติเชิงปฏิบัติการ (Operational Perspective) กับ มิติเชิงกลยุทธ์ (Strategic Perspective) นั้นมีมากมายโดยเฉพาะประเด็นของการจำกัดขอบเขต (Focus) จุดเน้นของการปรับเปลี่ยนเชิงปฏิบัติการเกิดขึ้นเพื่อตอบคำถามว่า “เราจะทำมันให้ดีขึ้นกว่าเดิมได้อย่างไร?” แต่จุดเน้นของการดำเนินกลยุทธ์เพื่อช่วงชิงความได้เปรียบ (Strategic advantage) อยู่ที่ว่า “เราจะดำเนินการอย่างไรดีเพื่อจะตีข้าศึกศัตรู (คู่แข่ง) ของเราให้ตกจากสนามประลองยุทธ์ (เวทีการแข่งขัน) ออกไปให้ได้?”

บ่อยครั้งที่พบว่าผู้บริหารองค์กรตกอยู่ในสภาวะบอดสนิท ในการที่จะฉกฉวยโอกาสที่มีอยู่แล้วดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อสร้างโอกาสและ ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Strategic Opportunities) เท่าที่

เห็นกันอยู่เป็นประจำ มักจะได้แก่การที่ผู้บริหาร มุ่งแต่เรื่องการลดเวลาการทำงาน ของเครื่องจักรให้น้อยลง เพื่อลดต้นทุนแรงงาน หรือเน้นการบริหารเชิงปฏิบัติการในแง่การเป็นระบบที่มีการสอดประสานกันให้ได้อย่างลงตัวพอดี (Integrated system) ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดศักยภาพเต็มพลังในการผลิตสินค้าหรือบริการที่มีมูลค่าเพิ่ม (added value to customer) ส่งมอบให้กับลูกค้าได้ทันเวลาตามต้องการในราคาต่ำ คุณภาพสูง

สภาพเดิมๆ ของการตัดสินใจเพื่อดำเนินงานทางด้านอุตสาหกรรม มักยึดติดกับโครงร่างการปฏิบัติการที่ชัดเจนกำกับโดยมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Internal performance standards) ได้แก่การกำหนดมาตรฐานการทำงานของเครื่องจักร (machine downtime) การกำหนดอัตราของเสียที่พึงมีได้ (scrap rate) สินค้าคงคลังที่เป็นชิ้นงานระหว่างผลิต (work-in-process inventories)

แต่ในวิถีทางการตัดสินใจดำเนินการทางอุตสาหกรรมไม่ควรยึดมั่น ถือมันอยู่แค่นั้น โดยเฉพาะเวทีการแข่งขันโลกที่มี **ลักษณะแบบโคโรตีโครอยู่** (dog-eat-dog world of global competition) ดังเช่นขณะนี้การตัดสินใจทางกลยุทธ์ (strategic decision) ต่างหากที่เป็นตัวจักรสำคัญในการผลักดันองค์การให้บรรลุเป้าหมายคือ

สร้างความแตกต่างและมีชัยชนะเหนือคู่แข่งได้ในโค้งสุดท้าย แม้ว่าบางครั้งมันอาจจะขัดแย้งกับหลักปฏิบัติการอยู่บ้าง

กลยุทธ์ผ่าทางตัน

(The Strategic Breakpoint)

มีหลักพื้นฐานอยู่อย่างหนึ่งว่า "ตลาดมักจะตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงที่คุณค่าหรือการสร้างมูลค่าเพิ่มในตัวสินค้าไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มมูลค่าที่เกณฑ์วัดทางด้านราคา คุณภาพหรือบริการ" กล่าวสั้นๆ ได้ว่าการสร้างมูลค่าเพิ่มในเกณฑ์หลากหลายเป็นการขุดหลุมพรางดักล่อเหยื่อให้หลงทางได้เช่นเดียวกัน ซึ่งก็เป็นกลเม็ดอันหนึ่งที่ธุรกิจมักนำมาใช้เพื่อผ่าทางตันของตน

กรณีที่น่าศึกษาได้แก่ กรณีของบริษัท Kennametal Inc. อุตสาหกรรมผู้ผลิตยักษ์ใหญ่เกี่ยวกับอุปกรณ์คาร์ไบด์ (carbide tool) ก็ได้ดำเนินกลยุทธ์ผ่าทางตันโดยการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ ภายใต้เป้าหมายที่ชัดเจนว่าต้องการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive advantage) นาย Quentin McKenna CEO. ของบริษัทได้กำหนดนโยบายการสร้างมาตรฐานใหม่ของผลิตภัณฑ์ภายใต้เงื่อนไขของการผลิตให้มีของเสียเท่ากับศูนย์ (Zero Defects) ทางบริษัทรับประกันกับลูกค้าด้วยว่าผลิตภัณฑ์ Kennametal ทุกชิ้นจะอยู่ในสภาพสมบูรณ์แบบทุกครั้งที่มีการส่งมอบ

การให้คำมั่นสัญญาเช่นนี้แก่ลูกค้าไม่เพียงแต่ส่งผลให้ต้นทุนกระบวนการผลิตสูงขึ้น แต่ทว่ามันยังทวีประโยชน์แก่ลูกค้าตรงที่ได้ใช้สินค้าที่มีคุณภาพ ทกเดือนหลังจากการกำหนดมาตรฐานสินค้าใหม่ของ Mckenna ผลปรากฏว่า Kennametal ได้ส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้นจากเดิมสองเท่า

กรณีตัวอย่างของบริษัท Kennametal Inc. ข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่าบริษัทได้ดำเนินกลยุทธ์การแลกเปลี่ยนในการยอมเสียส่วนน้อยเพื่อให้ได้มาซึ่งส่วนเพิ่ม (Trade-offs) ดังจะพิจารณาได้จากการผลิตสินค้ามูลค่าเพิ่มในส่วนที่อาจเป็นทั้งคุณภาพ บริการหรือต้นทุน แม้ว่าการเพิ่มมูลค่าสินค้าโดยเน้นคุณภาพจะส่งผลให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้นตาม แต่ธุรกิจก็ต้องยินยอมรับสภาพเช่นนี้เพื่อแลกมากับการได้เปรียบเชิงการแข่งขัน หรืออีกนัยหนึ่งความพึงพอใจของลูกค้า : ยอดขายเพิ่มสูงขึ้น : ส่วนแบ่งตลาดที่มากกว่าเดิมและมีความเจริญเติบโตทางการตลาดในอัตราที่น่าพึงพอใจ

การตัดสินใจอย่างชาญฉลาด

(Critical Decisions)

มองในภาพรวมเกี่ยวกับการตัดสินใจดำเนินงานทางด้านอุตสาหกรรมนั้นจะมีองค์ประกอบทั่วไปอยู่ 8 อย่างหลักได้แก่ :

- การออกแบบผลิตภัณฑ์ (Product

Design)

- การออกแบบกระบวนการ (Process Design)

- การวางผังโรงงานและการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการผลิต (Facility and Plant Configuration)

- ระบบสารสนเทศและการควบคุม (Information and Control System)

- การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources)

- การวิจัยและพัฒนา (Research and Development)

- บทบาทและความสัมพันธ์ของซัพพลายเออร์กับอุตสาหกรรม (Suppliers' Roles and Relationships)

- การบริหารองค์กรอุตสาหกรรม (Organization)

การเปลี่ยนแปลงอันเกิดขึ้นกับองค์ประกอบใดๆ ในปัจจัยทั้งหมดข้างต้นจะก่อให้เกิดผลกระทบซึ่งกันและกัน จึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจให้ดีในความสัมพันธ์ระหว่างกันของปัจจัยต่างๆ ทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อเป็นพื้นฐานหลักในการดำเนินกลยุทธ์เพื่อเอาชนะคู่แข่งต่อไป

๑. การออกแบบผลิตภัณฑ์ (Product Design)

นับได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากปัจจัยหนึ่ง การออกแบบผลิตภัณฑ์ต้อง

ใช้ต้นทุนค่าใช้จ่ายสูง ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ บริษัทต่างๆ มักพยายามใช้กลยุทธ์การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ออกมาเอาใจลูกค้าเพื่อเพิ่มยอดขายและผลกำไรของตนให้สูงขึ้น รวมทั้งนำมาใช้ในลักษณะที่เป็นกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อพลิกผันสถานการณ์ให้ดีขึ้น ดังจะพิจารณาได้จากบริษัทผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้ายักษ์ใหญ่ของอเมริกา ที่เผชิญหน้ากับการแข่งขันจากกลุ่มบริษัทที่อยู่ทางแถบเอเชีย บริษัทผู้ผลิตของอเมริกาได้ตัดสินใจย้ายฐานการผลิตไปอยู่ในต่างประเทศ โดยเฉพาะการไปเลือกฐานทำเลที่ตั้งในประเทศทางแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Production offshore) ซึ่งสามารถลดต้นทุนการผลิตได้ถึง ๑๐%-๑๕% โดยที่ทางฝั่งประเทศในภูมิภาคเอเชียเป็นถิ่นฐานที่มีปัจจัยจูงใจ นักลงทุนจากอเมริกา ตั้งแต่วิศวกร ส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์ แรงงาน เงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานอยู่ในอัตราค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับการลงทุนตั้งฐานการผลิตในอเมริกา รวมทั้งเวลาการส่งมอบที่สั้นกว่า แต่เมื่อเร็ว ๆ นี้มีอุตสาหกรรมผลิตสินค้าประเภทพลาสติกได้ประกาศว่าตนสามารถดำเนินการภายใต้ต้นทุนที่ลดลงถึง ๒๐% เมื่อใช้ฐานการผลิตในอเมริกา โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานการผลิตที่ตั้งอยู่ทางเอเชีย สืบเนื่องจากการลดต้นทุนวัตถุดิบและการประกอบรวม โดยหันมาเน้นนโยบาย

การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ (redesigning the product) จนในที่สุดถึงขั้นที่บริษัทสามารถผลิตสินค้าของตนในราคาต้นทุนที่ต่ำกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับสินค้าของคู่แข่ง

ตัวอย่างเช่นบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนโลหะที่มีการแปรขึ้นรูปในสภาพเย็น (cold-formed metal parts) บริษัทหนึ่งก็ได้เดิมนมากโดยการออกแบบโดยอาศัยประสบการณ์เรียนรู้จากการร่วมธุรกิจกันกับกลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิต จนในที่สุดบริษัทนี้ที่เคยเป็นแค่ Supplier ผลิตชิ้นส่วนป้อนโรงงานผู้ผลิตก็ผันตัวเองเป็นผู้ผลิตสินค้าพร้อมทั้งดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดให้กับสินค้าใหม่ที่ตนเองเป็นผู้ออกแบบคิดค้นขึ้นมา โดยผลิตแล้วขายให้กับกลุ่มตลาดใน Segment ที่กว้างออกไปจากเดิมทั้งนี้สินค้าใหม่ที่คิดค้นออกแบบมาใหม่ก็ทำในลักษณะการเปลี่ยนรูปทรง โครงสร้างบางประการ ประกอบกับอาศัยพื้นฐานทักษะการความชำนาญที่มีอยู่เดิมของพนักงานในโรงงาน จึงส่งผลให้บริษัทสามารถจำหน่ายได้โดยมียอดขายเพิ่มขึ้นจากเดิมถึงสองเท่า อัตราผลกำไรก็สูงขึ้นกว่าเดิมถึง ๓๐%

๒. การออกแบบกระบวนการ (Process Design)

คุณภาพของสินค้าหรือบริการที่ส่งมอบให้แก่ลูกค้าแล้วทำให้ลูกค้าพึงพอใจนั้นก็ต้องมาจากคุณภาพของกระบวนการ (Pro

cess Quality) และคุณภาพของพนักงานผู้ผลิต (Human Quality)

เราพิจารณาระบวนการที่มีคุณภาพในลักษณะที่แตกต่างไปจากกระบวนการผลิต (Production Process) ตรงที่คุณภาพต้องเกิดกับกระบวนการที่ครบวงจร ตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพหรือคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดไว้ (Specification) นำเข้ากระบวนการแปรสภาพที่เตรียมพร้อม (Conversion Process) จนออกมาเป็นตัวผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สมบูรณ์แบบเพียบพร้อมด้วยคุณภาพ สร้างความประทับใจ ความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

ผู้บริหารทุกระดับต่างตระหนักเป็นอย่างดีถึงความสำคัญของแนวคิดดังกล่าว จึงมีการเคลื่อนไหวอย่างมากเพื่อให้โรงงานของตนได้มาซึ่งนวัตกรรมทางกระบวนการ (Process Innovation) รวมทั้งมีการตื่นตัวกับการออกแบบกระบวนการเชิงยุทธ์ ดังเห็นได้จากหลายๆ โรงงานที่เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์ได้ตัดสินใจลงทุนปรับระบบการประกอบรวมของตนเสียใหม่

ไม่จำเป็นเสมอไปที่การตัดสินใจออกแบบกระบวนการต้องยึดติดกับการลงทุนเปลี่ยนระบบและอุปกรณ์ใหม่ทั้งหมด ทั้งๆที่โรงงานต่างๆ ต่างก็มีโครงการผลักดันตนให้เป็นโรงงานที่มีความทันสมัยก้าวหน้าโลกอนาคต (Factory of the Future)

หลายๆ โรงงานอุตสาหกรรมดำเนินการยกระดับคุณภาพและปรับเครื่องใหม่ให้กับเครื่องจักรสำคัญๆ บางตัวที่ใช้อยู่ (Selective Upgrading and Rearranging) รวมทั้งการเพิ่มอุปกรณ์ขนย้ายวัสดุ (Adding Material-Handling) เหล่านี้ เป็นการปรับเปลี่ยนเครื่องจักรที่ใช้อยู่ในโรงงานเพียงเล็กน้อยก็ทำให้โรงงานมีกระบวนการและผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ เกิดผลพลอยได้แก่ลูกค้าของโรงงาน คือทางโรงงานส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพสูงขึ้น ในราคาที่ต่ำกว่าเดิม

อย่างไรก็ตาม มีบางโรงงานที่ดำเนินการออกแบบกระบวนการ แต่ผลสำเร็จที่ได้รับไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นได้ หากมีการวางแผนที่ขาดประสิทธิภาพ (Poor Organization Planning) ขาดการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยสนับสนุนการผลิตกับหน่วยผลิตหลักอื่นๆ เช่น หน่วยงานบำรุงรักษา หน่วยงานจัดซื้อ เหล่านี้ ก็อาจมีผลกระทบก่อให้เกิดความเสียหายกับระบบการผลิตทั้งหมดของโรงงานขึ้นได้

๓. การวางแผนโรงงานและการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการผลิต (Facility and Plant Configuration)

อุตสาหกรรมขนาดใหญ่ๆ มีการนำเอาเทคนิคการบริหารอุตสาหกรรมมาใช้ปรับปรุงโรงงานซึ่งบางครั้งก็มิผลทำให้เกิด

กำลังการผลิตส่วนเกินมีผลเสียต่อการวางแผนโรงงาน ตลอดจนยังความเสียหายแก่โรงงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่เมื่อถึงขั้นนำไปปฏิบัติขั้นแรกในเชิงกลยุทธ์ซึ่งแตกต่างไปจากเดิมๆ การวางแผนโรงงานใหม่กลับกลายเป็นตัวแปรที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดความสมดุลในกระบวนการผลิต

ดังเห็นได้จากตัวอย่างของบริษัท Reliance Electric ที่พยายามผลักดันบริษัทของตนให้เป็นผู้นำตลาดสินค้าภายในประเทศ โดยการดำเนินการทางด้านการบริหารเชิงรุกเพื่อลดต้นทุนการผลิต เน้นประสิทธิภาพการปฏิบัติการของกลุ่มเครื่องจักรยังไม่ทันที่บริษัทจะบรรลุเป้าหมายเขาก็ต้องเผชิญกับคู่แข่งรายใหม่ที่นำเกรงขามจากทวีปเอเชียเข้ามาทำชิง

วิศวกรโรงงานได้เสนอแนวทางการเปลี่ยนแปลงผังโรงงานอย่างเร่งด่วน โดยมีการจัดวางกระบวนการผลิตเสียใหม่ ทำการรวมกลุ่มเครื่องจักรที่มีหน้าที่การงานเหมือนกันมาอยู่ร่วมกัน ผังโรงงานในลักษณะนี้อยู่บนพื้นฐานของ cell ผลิตสินค้าที่มีคุณลักษณะเฉพาะ (Product-specific manufacturing cell) ผังแบบนี้ทำให้คนงานสามารถผลิตสินค้าเฉพาะได้ตามลำดับขั้นตอนของการปฏิบัติการอย่างสมบูรณ์แบบ นอกจากนี้ทางโรงงานยังจัดเตรียมอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกในการผลิตให้สอดคล้อง

กับกระบวนการผลิต ทางหัวหน้างานทำการชี้แจงให้คนงานเข้าใจถึงผลดีของการปรับปรุงผังโรงงานว่าไม่เป็นอุปสรรคต่อ line การผลิตแบบใหม่แต่อย่างใดผลลัพธ์ก็คือ Reliance ไม่เพียงแต่สามารถเอาชนะอุปสรรคที่เป็นคู่ท้าชิงจากต่างแดนได้เท่านั้น หาก Reliance ยังสามารถช่วงชิงส่วนแบ่งตลาดกลับคืนมาได้อีก

๔. ระบบสารสนเทศและการควบคุม (Information and Control System)

ระบบการทำงานต่างๆ ในระดับการปฏิบัติการผลิตที่มีลักษณะยุ่งเหยิงไม่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนก็มักจะทำให้เกิดหลุมพรางที่เป็นภัยอันตรายต่อผู้บริหารได้ นั่นเป็นผู้บริหารวางระบบโดยปราศจากการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) ผู้บริหารควรที่จะกำหนดลำดับขั้นตอนการพัฒนาระบบรวมทั้งการดำเนินการจัดสรรทรัพยากรทางการบริหาร (Resource Allocation) ให้สอดคล้องลงตัวโดยเฉพาะเมื่อโรงงานมีเป้าหมายหลักว่าต้องผลิตสินค้าตรงความต้องการและตอบสนองความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้าแล้วก็ต้องวางระบบให้มีประสิทธิภาพพร้อมทั้งหาทางกำจัดปัจจัยบางอย่างที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดอันอาจเกิดขึ้นกับกระบวนการผลิตขณะเดียวกันก็ต้องดำเนินการบริหารการปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้วัสดุไหลในกระบวนการ

ผลิต (Product flow) อย่างสม่ำเสมอตาม ตารางการผลิต ไม่เกิดการหยุดชะงักใน กระบวนการผลิต นั่นคือการได้มาซึ่งสินค้าที่มีคุณภาพ ทั้งนี้ก็ทำได้โดยอาศัยการพัฒนา ระบบการควบคุมฝ่ายการปฏิบัติการผลิต รวมทั้งระบบข้อมูลการป้อนกลับ

พิจารณาจากกรณีของบริษัท Hewlett-Packard (HP) ผู้บริหารได้เผชิญ กับปัญหาที่วิศวกรฝ่ายควบคุมคุณภาพใช้ เวลาเกือบหนึ่งเดือนในการวิเคราะห์ข้อผิดพลาดในการผลิตแผ่น hard-disk จนพบว่า เนื่องมาจากกระบวนการควบคุมคุณภาพที่ ดำเนินการอย่างละเอียดสลับซับซ้อน ต่อมา ทาง HP ได้ทำการติดตั้งระบบ Computer เพื่อใช้ในการเก็บและประมวลผลข้อมูลการ ควบคุมคุณภาพ ในที่สุด HP ก็สามารถลด ปริมาณของเสียได้เป็นจำนวนมากกว่า ๙๐% ผลที่ตามมาทำให้บริษัทสามารถประหยัดต้นทุนวัตถุดิบและแรงงานรวมทั้งต้นทุนเวลาใน การให้บริการแก่ลูกค้าถึง ๒ ใน ๓ เท่าจาก เดิม

นั่นเป็นเพราะการวางระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ต่างหากที่สามารถเข้าไปช่วยเอื้ออำนวย ความสะดวกแก่หน้าที่งานอื่นๆ และยังช่วย ขจัดงานคอขวดกำจัดตัวแปรที่ก่อให้เกิด ผลเสียต่อกระบวนการผลิต ขณะเดียวกัน ก็ช่วยเพิ่มคุณค่าการให้บริการลูกค้า

(Enhance customer service)

ฉะนั้น การพัฒนาระบบ (System development) โดยการนำเอาระบบการ ประมวลผลข้อมูลสารสนเทศเข้ามาช่วยใน การออกแบบและการจัดการตารางการผลิต (Computer-Aided Design and Scheduling) จึงนับว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่ง

๕. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resources)

ปัจจัยทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างมากที่สุด โดยเฉพาะการผลิตที่เน้นผลิตภาพ (Productivity) ผลผลิตที่มีคุณภาพจะเกิดขึ้นได้ย่อมมาจาก ทรัพยากรมนุษย์ที่มีทักษะการผลิต ดังนั้น อุตสาหกรรมการผลิตต่างๆ จึงตระหนักถึง ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็นกลไกอันทรงพลังที่ผลักดันตนให้เกิด **ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน** (Sustainable competitive advantage)

ทางอุตสาหกรรมต้องดำเนินการ ฝึกอบรมแรงงานของตนเพื่อเพิ่มทักษะ เพิ่มศักยภาพการทำงานให้สูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้หน่วยผลิตได้รับผลผลิตอันทรงคุณภาพ ในปริมาณที่เพิ่มขึ้นด้วย นอกจากนี้ก็หันมา ใช้นโยบาย การจ่ายค่าจ้างแบบจูงใจ (Incentive policy) ให้แก่แรงงานที่สามารถ ผลิตสินค้าในรูปแบบ Productivity ให้แก่ องค์กรได้

การปรับเปลี่ยนนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรก็จัดว่ามีความสำคัญ ผู้บริหารควรจะดำเนินการอย่างสุขุมและรอบคอบ เพราะนโยบายดังกล่าวอาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อทัศนคติและความคาดหวังของบุคลากรในองค์กรได้

๖. การวิจัยและพัฒนา (Research and Development)

บริษัทต่างๆ ก็มักจะดำเนินการวิจัยและพัฒนากระบวนการผลิต ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ของตนเพื่อให้เกิดความเป็นเลิศให้ได้ ซึ่งบริษัทหรือองค์กรต่างๆ ก็ต้องดำเนินการตัดสินใจรับรองประกอบอื่นๆ ให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิต ได้แก่ การปรับทำเลที่ตั้ง การปรับผังโรงงานฯ ดังตัวอย่างเช่น การวิจัยและพัฒนาของ Polaroid จนนำไปสู่การประดิษฐ์กล้องถ่ายรูปแบบอัดในมิติช่วงกลางปี ๑๙๕๐ แต่ Polaroid ก็ยังไม่หยุดยั้งการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในกระบวนการผลิตของตนเพื่อให้อยู่ใน **ระดับที่ดีเยี่ยมเหนือคู่แข่ง** (superior process technology) ของตนให้ได้ มีการวางเอกลักษณ์และจุดเด่นของผลิตภัณฑ์ไว้ว่า “ถ่ายรูปได้รูปปั๊บ” ขณะเดียวกัน Polaroid ก็วางจุดเน้นทางด้านการวิจัยของบริษัทตนไว้ว่าจะดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ของตนให้ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องให้ได้ดังจะเห็นได้จากการตัด

สินใจขยายการลงทุนเข้าไปสู่ธุรกิจการผลิตแผ่นฟิล์มที่ใช้ในคอมพิวเตอร์ดีสก์

บรรดาธุรกิจอุตสาหกรรมต่างๆ มักจะพากันตื่นตัวกับการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์ในรูปแบบที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ ในอนาคต

๗. บทบาทและความสัมพันธ์ของซัพพลายเออร์กับอุตสาหกรรม (Suppliers' Roles and Relationships)

บริษัทผู้ผลิตต่างๆ ต้องพยายามขับเคลื่อนตนเอง โดยอาศัยความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี วิทยาการใหม่ๆ เป็นตัวผลักดันให้ไปถึงหลักชัยในเวทีการแข่งขันของโลกทางการค้าให้ได้ ในจุดนี้บริษัทผู้ผลิตก็ต้องพึ่งพาอาศัยบรรดาซัพพลายเออร์ที่เป็นผู้ชำนาญการเชี่ยวชาญคิดค้นผลิตเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยมาป้อนให้กับอุตสาหกรรมของตน หลายๆ บริษัทผู้ผลิตสินค้ามีการดำเนินการกลยุทธ์บายเชิงยุทธ์ที่แยบยลด้วยการเข้าไปร่วมมือกับซัพพลายเออร์โดยอาศัยจุดแข็งของทั้งสองฝ่ายที่มีมาร่วมกันในรูปแบบต่างๆ เช่น การที่ต่างฝ่ายต่างสวามิบทบาทเป็น Subcontractor ในการผลิตสินค้าเพื่อป้อนตลาดให้กันและกัน การทำสัญญาตกลงดำเนินงานวิจัยร่วมกัน (Joint research contracts) หรือมาลงทุนร่วมค้ากัน (Joint ventures) และอื่นๆ ต่างๆ

เหล่านี้ล้วนแต่เป็นการเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในระยะยาว บทบาทและความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นนี้ก็อาจจะนำมาซึ่งการสอดคล้องประสานความร่วมมือกันในการออกแบบกระบวนการผลิต การออกแบบผลิตภัณฑ์ ตลอดจนด้านการบริหารองค์การ การจัดระบบการดำเนินงานฯ

ดังเช่นที่ได้เห็นจากอุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์ของสหรัฐอเมริกาที่บรรดาเหล่าซัพพลายเออร์อะไหล่รถยนต์ได้เข้ามา มีบทบาทในการกำหนดเป้าหมายการผลิตรถยนต์ ออกแบบอะไหล่และกรรมวิธีการผลิต รวมทั้งมีการยื่นมือเข้าไปช่วยบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ดำเนินการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การพัฒนาความร่วมมือกันดังกล่าวกลับมีผลให้บริษัทผู้ผลิตรถยนต์สามารถทำการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดีขึ้นในราคาต้นทุนที่ต่ำลง ดังเช่นกรณีของ Chrysler ที่ร่วมเป็นพันธมิตรทางการค้ากับซัพพลายเออร์ในการออกแบบและผลิตสินค้าที่มีคุณภาพก็สามารถลดต้นทุนการผลิตเชิงวิศวกรรมได้ถึง ๕๐%

หรือรวมทั้งกรณีโรงงานผู้ผลิตอิเล็กทรอนิกส์อย่างบริษัท Hewlett Packard (HP) ก็มีการดำเนินนโยบายการสั่งผลิตแบบยืนยันแน่นอนกับซัพพลายเออร์เป็นระยะเวลายาวนาน ๖ เดือน นโยบายการดำเนินงานดังกล่าวกลับเอื้ออำนวยให้ซัพพลาย

เออร์ผู้ผลิตซิลิคอนป้อน HP เกิดกำลังการผลิตที่ประหยัดจากขนาดหรือที่เรียกกันว่า Economies of scale หรือต้นทุนการผลิตที่ต่ำ รวมทั้งเกิดการพัฒนาคูณภาพผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง ในขณะเดียวกัน HP เองก็ได้รับผลประโยชน์ได้ คือ เกิดความไว้วางใจกับคุณภาพของชิ้นส่วนประกอบภายในของผลิตภัณฑ์ตนเองอย่างมาก ดำเนินการส่งสินค้าให้ลูกค้าอย่างทันเวลาควบคู่ไปกับการให้บริการที่ดีกว่าเดิม

๔. การบริหารองค์กรอุตสาหกรรม (Organization)

โดยการเปลี่ยนแปลงกรรมวิธีขั้นตอนการทำงาน โครงสร้าง ทักษะและสไตล์การทำงาน การปรับเปลี่ยนกฎระเบียบปฏิบัติให้มีความยืดหยุ่นการตัดสินใจทางการบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการ

อย่างกรณีของซัพพลายเออร์ผู้ผลิตอะไหล่รถยนต์ภายในประเทศก็มักจะใช้แผนการ การออกแบบและผลิตสินค้าใหม่เป็นปัจจัยนำร่องพลิกผันตนเองเข้าสู่ตลาดโลก (major entry in the world market) และยังใช้หลักการบริหารเป็นแกนนำการจัดการติดตั้งระบบคอมพิวเตอร์ ระบบอัตโนมัติที่มีความสลับซับซ้อนให้เกิดการประสานงานกันอย่างลงตัว ทั้งนี้ก็คงหนีไม่พ้นกับการดำเนินการวางแผนและควบคุม

การบริหารที่ดำเนินการอย่างเคร่งครัดและจริงจัง

มิใช่ว่าผู้บริหารจะนั่งอยู่บนหอคอยเอาแต่สั่งการลงมาให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านเทคนิคเป็นผู้ดำเนินการแค่นั้น แต่ที่ต้องทำก็คือฝ่ายบริหารต้องจัดตั้ง Project team เพื่อดำเนินการเฉพาะเรื่องโดยการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการวางแผนและดำเนินการปฏิบัติอย่างเข้มแข็ง ภายใต้แนวทางการเปลี่ยนแปลงองค์กรในมิติใหม่คือการปรับปรุงองค์กรด้วยวิธีการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงในกระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในกระบวนการผลิตเพื่อหาทางออกใหม่ๆ ให้กับผลิตภาพขององค์กร ขณะเดียวกันฝ่ายการตลาดกับฝ่ายผลิตก็ต้องมีการร่วมมือกันอย่างจริงจังมาถึงตรงนี้เชื่อมั่นได้ว่าบริษัทจะสามารถผลิตสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดความได้เปรียบทางด้านต้นทุนการผลิต ของเสียเท่ากับศูนย์ ผลผลิตมีมาตรฐานคุณภาพสูง บรรลุเป้าหมายหลักของการผลิตซึ่งได้แก่การผลิตเป็นจำนวนมวลรวมต้นทุนต่ำกำไรสูง

บทสรุป

การตัดสินใจเชิงบูรณาการ

(Integrated Decision)

“สิ่งที่แน่นอนที่สุดคือความไม่แน่นอน” คำกล่าวนี้น่าจะเป็นที่น่าจะเป็นสิ่งที่นำมาใช้กับการให้คำจำกัดความกับสถานการณ์ดำเนินธุรกิจในปัจจุบันของเราในขณะนี้มากที่สุด โดยเฉพาะภายใต้ภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวน ภาวะการเมืองที่ไร้รูปแบบไร้ทิศทางที่ชัดเจน การประกาศใช้อัตราแลกเปลี่ยนลอยตัว (Managed float) หรือการกำหนดค่าเงินบาทโดยภาวะการตลาดตาม demand และ supply

ซึ่งตามมาด้วยยุคเศรษฐกิจที่เป็นแบบ Bubble หลายๆ ธุรกิจก็จมดิ่งลงเหว บริษัท ห้างร้าน โรงงานต่างๆ พากันปิดตาย* หรือที่ยังไม่ปิดต่างก็อยู่ในสภาพอาการขึ้นโคมาหรืออาการตายทั้งเป็นก็มาก วิกฤตการณ์ที่คับขันต่างๆ ที่เป็นอยู่ ในขณะนี้ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วอย่างหลีกเลี่ยงมิได้

ฉะนั้น สิ่งที่คุณประกอบการ นักบริหารธุรกิจอุตสาหกรรมต้องเร่งดำเนินการอย่างเร่งด่วนและเฉียบพลันในสภาวะคับขันเช่นในขณะนี้ก็คือ การใช้ความพยายามระดับประคองธุรกิจของตนให้สามารถอยู่รอด ยืนหยัดได้ถึงวันข้างหน้าวันที่ทุกคนต่างก็หวังไว้ในใจว่าเป็นวันฟ้าใสสว่าง นั่นก็คือเศรษฐกิจของประเทศอยู่ในภาพรวมที่ดีขึ้น

* ณ วันที่ ๕ ส.ค. ๔๑ มีรายงานว่าบริษัทต่างๆ พากันปิดกิจการแล้วถึง ๖,๐๐๐ แห่ง

การกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ที่ผ่านทาง
 ตัน (The Strategic breakpoint manage-
 ment) จึงเกิดขึ้นในลักษณะที่เป็นเป้าหมาย
 หลักโดดเด่นของธุรกิจที่มีลมหายใจวริน
 ขณะนี้โดยเฉพาะอุตสาหกรรมผู้ผลิตต่างๆ ก็
 คงต้องหันมาเร่งทบทวนการตัดสินใจดำเนิน
 การในองค์ประกอบหัวใจหลักทั้ง ๔ ที่อยู่ใน
 รูปปฏิสัมพันธ์มีการสอดประสานงานกัน
 อย่างลงตัวดังที่กล่าวมาข้างต้นพร้อมๆ กับมี
 การทบทวน ควบคุม ประเมินผลแนวทาง
 การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบ ๔
 หลักให้ดำเนินการแล้วประสานสำเร็จตาม
 เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic goals)
 ขององค์กรต่อไป □□

Reference

- Haas, Elizabeth A. "Breakthrough Manufacturing" *The New Manufacturing*.
 Harvard Business Reviews Paperback. 1991.
- Hill Terry. **Manufacturing Strategy**. Illinois, Richard D. Irwin Inc., 1994.
- Storey, John, ed. **New Wave Manufacturing Strategies**. London : Paul
 Chapman Publishing, 1994.