

กฤษชัย อนุธรรมณี

Lean and Productivity Consultant/Trainer

Kritchai.a@gmail.com



ระบบ Lean ในวิถี Start up เพื่อสร้างนวัตกรรม

ระบบ Lean ได้รับการยอมรับว่าเป็นวิธีการที่เป็นเลิศจากการปฏิบัติ ที่เริ่มต้นใน 'โรงงาน' แล้วต่อมาจึงขยายการนำไปใช้ในองค์กรที่ไม่มีสินค้าจับต้องได้คือ 'ภาคบริการ' ทั้งที่เป็นธุรกิจ และไม่ได้เป็นธุรกิจดังเช่น 'ภาครัฐ' ด้วย

ในปัจจุบันมีธุรกิจเกิดใหม่ Startup ที่ระบบ Lean ได้ประยุกต์ใช้ต่อยอดกับกลุ่มนี้กลายเป็น **วิธีการสร้างธุรกิจใหม่** ที่ชวนศึกษาครับ

Startup และความสูญเสีย

หลักพื้นฐานของ Lean คือ การทำความเข้าใจกับกิจกรรมการทำงานว่า **งานใดไม่สร้าง 'คุณค่า'** เป็นความสูญเสียที่ต้องขจัด

องค์กรที่มีสินค้าและบริการอยู่แล้ว ลูกค้าสามารถระบุถึงคุณค่าที่ต้องการได้ แต่ผลิตภัณฑ์ของ Startup เป็นสิ่งใหม่ยังไม่เคยมีมาก่อนในตลาด และยังไม่ชัดเจนด้วยซ้ำว่า **ลูกค้าคือใคร**

ภาพเปรียบเทียบจากหนังสือ 'Zero to One' เมื่อองค์กรทั่วไปพัฒนาจากสิ่งที่มีอยู่แล้ว 1 เป็น 10 เป็น 100 แต่ธุรกิจเกิดใหม่เริ่มต้นจากศูนย์ วิถีบริหารจัดการจึงแตกต่างออกไป

วิถีที่ถูกต้องคือ ไปรับรู้ **ปัญหา** หรือ **Pain Point** ของลูกค้าด้วยความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง แล้วจึงสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อไปช่วยแก้ปัญหาเหล่านั้น

แต่การถามกลุ่มเป้าหมายถึง **ความต้องการที่ไม่มีอยู่ในปัจจุบัน** อาจได้คำตอบที่ไม่ถูกต้อง

Henry Ford ผู้ทำให้การสัญจรเปลี่ยนโฉมหน้า จากรถม้าเป็นรถยนต์ กล่าวว่า "ถ้าผมไปถามคนขับรถม้าว่าเขาต้องการอะไร เขาคงจะตอบว่า **'ม้าที่วิ่งเร็วขึ้น!'**"

ในทำนองเดียวกัน หากวิจัยตลาดมือถือในยุค Nokia เมื่อ 15 ปีก่อน คงไม่มีลูกค้าคนไหนตอบว่า **ต้องการโทรศัพท์แบบไม่มีปุ่มกด**

Steve Jobs ให้ความเห็นว่า "งานของเราคือการขบคิดว่าคุณค่าต้องการอะไรในอนาคต และเขาจะรู้ความต้องการตนเองต่อเมื่อเราได้แสดงผลผลิตภัณฑ์นั้นให้เห็น"

Startup จึงมีความเสี่ยงที่ต้อง 'คาดการณ์' ธุรกิจไปล่วงหน้า แต่ด้วยทุนที่จำกัด การใช้ทรัพยากรโดยเปล่าประโยชน์ไปกับ **'การสร้างผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าไม่ต้องการ'** จึงเป็นความสูญเสียสำคัญที่สุด และอาจหมายถึงจุดจบของธุรกิจได้

วิถี Build-Measure-Learn

แนวทาง Lean ที่เหมาะสมกับผู้สร้างสรรค์นวัตกรรม ได้รับการอธิบายความในหนังสือ 'The Lean Startup' ว่าความสำเร็จมาจากองค์ประกอบ **'จิตวิญญาณผู้ประกอบการ'** และ **'การจัดการที่มีประสิทธิภาพ'**

การสร้างธุรกิจด้วยการทุ่มทรัพยากร และเวลาศึกษาตลาด วางแผนด้วยข้อมูลมากมาย ไม่เหมาะกับ Startup เพราะสิ่งที่ลูกค้าตอบ อาจไม่ใช่สิ่งที่ **ต้องการ** และ **พร้อมจะซื้อ** อย่างแท้จริง

เมื่อถึงเวลาลงมือจริง **ปัจจัยต่าง ๆ อาจเปลี่ยนไปแล้ว** เช่น พฤติกรรมลูกค้า เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม หรือกระทั่งมีคนอื่นลงมือตัดหน้าไปแล้ว

หากเปรียบเทียบการทำธุรกิจกับ 'การบิน' ก่อนบินได้นักบินต้องฝึกอบรม เรียนรู้ สร้างทักษะ เตรียมการสิ่งต่าง ๆ มากมาย **เพราะมีความเสี่ยงสูง**

แต่กับ Startup ภาพที่เหมาะสมกว่าคือ 'ซีจรรย์าน' สิ่งที่ต้องทำคือ **ลงสนาม** สร้างทักษะจากประสบการณ์จริง **เมื่อล้มลง** ก็ยกจรรย์านขึ้นมาใหม่แล้วไปต่อ หยุดซีได้ต่อเมื่อต้องการเลิก

แทนที่จะลงทุน **'สร้าง'** ผลิตภัณฑ์สมบูรณ์แบบที่ยังไม่รู้แน่ ว่ากลุ่มเป้าหมายจะซื้อหรือไม่ **ควรทำต้นแบบ** ออกมาทดลองตลาดก่อนด้วยเวลา และเงินทุนที่น้อยที่สุด

ในภาษา Startup เรียกว่า ผลิตภัณฑ์ที่ทดสอบกับลูกค้าจริงได้ ด้วยคุณสมบัติเท่าที่จำเป็น หรือ **MVP (Minimum Viable Products)**

จากนั้นให้กลุ่มเป้าหมายทดลองใช้ผลิตภัณฑ์ นำข้อมูลจากลูกค้ามา **'วัดค่า'** ประเมินผล ยกเลิกสิ่งที่ตลาดไม่ต้องการ และเพิ่มเติมสิ่งใหม่ที่ลูกค้าต้องการ

ตัวอย่าง **การออกแบบโฆษณา** ของ Application เพื่อดึงดูดให้ผู้เข้ามาดู เมื่อคำถามคือ **จะใช้ตัวอักษรแบบไหน? วางตำแหน่งใด? หรือใช้สัญลักษณ์ดีกว่า? สีอะไรที่ดึงดูด?**

เพื่อหาคำตอบ แยกผู้ใช้ออกเป็น 2 กลุ่ม ให้ทดลองใช้จริงตามสมมติฐานการออกแบบที่ต่างกัน เก็บข้อมูลพฤติกรรมเพื่อวัดผลหาคำตอบ แบบเดียวกับวิธีการทางวิทยาศาสตร์ เรียกว่า **A/B**

Test



'เรียนรู้' ระหว่างเส้นทางว่า แท้จริงแล้วลูกค้าต้องการอะไร **กิจกรรมที่ไม่ทำให้เข้าใจลูกค้ามากขึ้นเป็นความสูญเสียเปล่า** เปลี่ยนความล้มเหลวเป็นบทเรียนเพื่อความสำเร็จในอนาคต

คุณเวทิต โชควัฒนา ผู้บริหารระดับสูงของเครือสหพัฒน์ได้เคยให้สัมภาษณ์ถึง **ทัศนคติ การยอมรับความล้มเหลว** ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ว่า

"..ไม่ได้มั่นใจในวิธีแบบนี้ แต่ยุคนี้ต้องลองผิดลองถูก .. สำหรับมาแค่รสชาติเดียว ถ้ามันจะ Fail ขึ้นมาก็ Fail สิ เราไม่แจ้งเราล้มเหลวมาหลายตัวแล้วไม่ใช่ว่าไม่มี"

วิถีทั้งหมดนี้เรียกว่า **วงจร สร้าง-วัดผล-เรียนรู้** ที่หมุนวนไม่หยุดอย่างรวดเร็ว ก้าวหน้าไปเรื่อย ๆ นำไปสู่การปรับปรุงพัฒนา **'รูปแบบธุรกิจ'** และ **'ผลิตภัณฑ์'**

หากเทียบกับหลักการที่คุ้นเคย **Plan-Do-Check-Act** เห็นได้ว่า **ลดความสำคัญของ การวางแผน** มาเน้นการปฏิบัติ วัดผลจริงกับลูกค้า และปรับตัวให้เร็ว เป็นความคล่องตัว (Agility)

ข้อนำสังเกตคือ Startup มักเป็นธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี สามารถใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าของข้อมูลในโลก Digital ได้อย่างเต็มที่ **ต้นทุน และความเสี่ยงในการปรับเปลี่ยนธุรกิจต่ำ** หากเทียบกับธุรกิจทั่วไปในโลกกายภาพ

อย่างไรก็ตาม วิถีของ Startup ยังคงเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ และนำไปปรับใช้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อ **ผลักดันการสร้างนวัตกรรม** ให้กับองค์กรครับ