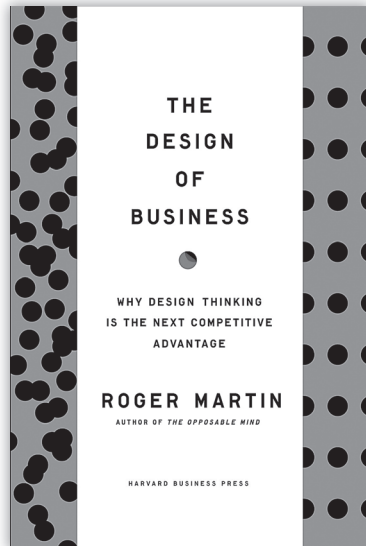




The Design of Business: Why design thinking is the next competitive advantage by Roger Martin

สำนักพิมพ์ : Harvard Business Press (2009)

นวัตกรรมคือสิ่งที่ช่วยให้ธุรกิจอยู่รอด แต่จริงแล้วการสร้างนวัตกรรมมิใช่คำพูดที่สวยหรูหรือเป็นเพียงกลยุทธ์ขององค์กรสมัยใหม่เท่านั้น การออกแบบธุรกิจไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์บริการ หรือกระบวนการทางธุรกิจให้สอดคล้องกับสภาพและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเป็นสิ่งที่ต้องอาศัยนวัตกรรมแทบทั้งสิ้น หนังสือเล่มเล็กๆ ฉบับนี้เป็นการผสมผสานแนวความคิดเพื่อสร้างสมดุลระหว่างความรู้ปัจจุบันและการสำรวจหาความรู้ใหม่ให้เกิดนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มกับธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

Roger Martin เริ่มต้นเสนอความคิดโดยแนะนำปล่องแห่งความรู้ (the knowledge funnel) ซึ่งธุรกิจจะพยายามเร่งอัตราการที่ความรู้พัฒนาจากความลึกลับชวนสงสัย (mystery) ไปสู่วิทยาการศึกษาค้นคว้า (heuristics) ซึ่งคือวิธีการแก้ปัญหาที่ดูเหมือนว่าจะไม่มีแนวทางหรือกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนตายตัว คงมีแต่การทดลองหรือคาดเดาหลายๆ ทางให้ตัดสินใจเลือกทางที่คิดว่าจะได้ผลดีที่สุดซึ่งมักจะใช้ผลจากประสบการณ์ที่ผ่านมา และต่อเนื่องไปสู่ปลายปล่องแห่งความรู้ที่ก่อให้เกิดขั้นตอนวิธี (algorithm) ในท้ายสุด Algorithm นี้คือกระบวนการแก้ปัญหาที่สามารถเข้าใจได้ มีลำดับหรือวิธีการในการแก้ไขปัญหาใดปัญหาหนึ่งอย่างเป็นขั้นเป็นตอนและชัดเจน เมื่อนำเข้าอะไรแล้วจะต้องได้ผลลัพธ์เช่นไร ซึ่งแตกต่างจากการแก้ปัญหาแบบสามัญสำนึก หรือวิทยาการศึกษาค้นคว้า (heuristic)

กระบวนการบริหารธุรกิจจึงเป็นการใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ และผู้บริหารต้องตัดสินใจว่าจะดำเนินธุรกิจอยู่ในขั้นใด เช่นจะคงอยู่ในขั้น heuristic หรือเตรียมพุ่มพักไปสู่ขั้น algorithm หรือแม้แต่ตัดสินใจดำเนินธุรกิจในช่วง algorithm โดยไม่ไปสำรวจแสวงหาความ

ลึกลับชวนสงสัยใหม่อีก เป็นต้น จุดนี้เองที่ในหนังสือเปิดประเด็นว่าตลาดทุนไม่ควรสร้างแรงกดดันให้ผู้บริหารต้องทำกำไรตามที่นักวิเคราะห์คาดหวัง หรือการเรียกร้องผลตอบแทนในรูปเงินสดปันผลก่อนแม้จะเป็นสิทธิอันชอบธรรมของผู้ถือหุ้นก็ตาม เพราะกิจการอาจอยู่ในระหว่างการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจากการเร่งอัตราผ่านปล่องแห่งความรู้ที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งในระหว่างนี้การวัดผลงานของกิจการด้วยกำไร หรือการจ่ายเงินปันผลออกไปอาจไม่เหมาะสม

หนังสือเล่มนี้มีการยกตัวอย่างจากบริษัทจริงเกี่ยวกับการออกแบบธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นการแปลงโฉมองค์กรอย่าง Procter & Gamble การออกแบบผลิตภัณฑ์ Blackberry ของ Research in Motion (RIM) การคิดค้นเก้าอี้หนังของ Herman Miller, Inc. เป็นต้น นอกจากนี้ผู้เขียนยังแนะนำในบทสุดท้าย (บทที่ 7) ให้พวกเราสร้างระบบความรู้ส่วนตัวโดยตอบคำถามที่น่าสนใจ 3 ข้อดังนี้ คือ เราเป็นใครในโลกใบนี้และเราพยายามบรรลุสิ่งใด การทำความเข้าใจโลกนั้นต้องจัดระบบความคิดของเราด้วยเครื่องมือและ model อะไรบ้าง ประสบการณ์ของเราส่วนใดบ้างที่นำมาสร้างเป็นคลังแห่งทักษะความถนัดส่วนตัวได้

แรงดึงดูดระหว่างการคิดแบบวิเคราะห์และความคิดสร้างสรรค์เชิงสัญชาตญาณเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในผู้ทรงคุณวุฒิ และหัวใจคือการสร้างสมดุลระหว่างแรงทั้งสองด้านนี้ แนะนำให้ผู้อ่านลองอ่านในหน้า 15-56 ของหนังสือเล่มนี้ที่กล่าวถึงความน่าเชื่อถือ กับความมีเหตุผล (reliability versus validity) จะทำให้เข้าใจประเด็นหลักระหว่างความแตกต่างของความคิดสร้างสรรค์เชิงสัญชาตญาณและการคิดแบบวิเคราะห์ได้เป็นอย่างดี

หลังจากอ่านหนังสือเล่มนี้จบคิดว่าผู้อ่านหลายท่านคงสนใจที่จะทดลองสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ในองค์กรจริง ซึ่งถ้าเป็นเช่นนั้นถือเป็นการประสบความสำเร็จของหนังสือเล่มนี้ ที่อาจจัดเป็นหนังสือประเภท How to ได้เล่มหนึ่ง หวังว่าผู้อ่านหนังสือเล่มนี้จะได้ออกแบบโครงการที่แม้ไม่มากนักแต่ถือเป็นการคิดในระดับหลักการเบื้องต้นที่จำเป็นต่อการออกแบบธุรกิจสมัยใหม่ รวมไปถึงการประยุกต์ออกแบบแผนกกฎหมายได้โครงสร้างองค์กรปัจจุบันให้ตอบรับกระแสนวัตกรรมในโลกแห่งอนาคต ซึ่งการบ้านที่ฝากให้ผู้อ่านลองทำดูนี้หากท่านทำได้จะเป็นการพลิกโฉมการบัญชีให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่น่าจับตามองอย่างยิ่งขอให้โชคดีครับ

¹ จดหมายที่ส่งมาก่อนหน้าโดยผู้เขียนคนเดียวกันชื่อ The Opposite Mind by Roger Martin p. 91-106