

กลยุทธ์การออกแบบเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจ: กรณีศึกษาคณะผู้บริหารและเจ้าของกิจการในธุรกิจ SMEs ในประเทศไทย

Design-driven strategy: The case study of management teams and entrepreneurs for Thailand's SMEs

วรรณยศ บุญเพิ่ม¹ และ ไตรรัตน์ สิทธิกุล²

Wannayos Boonperm and Trirath Sithitool

บทคัดย่อ

บทความวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการนำ “การออกแบบ” ไปใช้ประโยชน์เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจผ่านกรณีศึกษาของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยการสังเคราะห์เชิงเอกสาร การสัมภาษณ์ และการเก็บข้อมูลความคิดเห็นด้วยแบบสอบถาม ซึ่งผลการวิจัยพบว่าผู้ประกอบการจากกรณีศึกษาโดยมากเลือกใช้ประโยชน์จากการออกแบบในลักษณะของ “การออกแบบเพื่อรูปลักษณ์” ซึ่งเป็นลักษณะของการใช้ประโยชน์จากการออกแบบเพื่อสร้างความน่าสนใจให้กับชิ้นงาน และเป็นการดำเนินกิจกรรมด้านการออกแบบในลักษณะของกิจกรรมคู่ขนานร่วมกับกลยุทธ์หลักด้านอื่นๆ ของธุรกิจ หากแต่ในการจะผลักดันให้การออกแบบสามารถสร้างประโยชน์ให้กับธุรกิจอย่างเต็มประสิทธิภาพได้นั้น กิจกรรมด้านการออกแบบควรถูกดำเนินการอยู่ในระดับของโครงสร้างทางธุรกิจเป็นสำคัญมิใช่เพียงแต่ในส่วนของกิจกรรมคู่ขนาน งานศึกษาวิจัยชิ้นนี้จึงทำการศึกษาต่อเนื่องไปถึงสาเหตุที่ว่าเพราะเหตุใดผู้ประกอบการ

SMEs จากกรณีศึกษาจึงไม่เลือกดำเนินกิจกรรมด้านการออกแบบในระดับโครงสร้างของการบริหารธุรกิจ ซึ่งผลจากการศึกษาพบว่าปัจจัยด้าน ระดับความรู้ ระดับความสนใจ และระดับของประสบการณ์ด้านการออกแบบจากกลุ่มผู้บริหารและเจ้าของกิจการนั้นเป็นประเด็นสำคัญต่อการเลือกดำเนินกิจกรรมด้านการออกแบบในระดับโครงสร้าง โดยจากผลการศึกษาดังที่กล่าวมานี้จึงสามารถที่จะสรุปได้ว่า การจะส่งเสริมและผลักดันผู้ประกอบการ SMEs ให้สามารถนำกิจกรรมด้านการออกแบบไปใช้ประโยชน์เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจอย่างเต็มประสิทธิภาพได้นั้น การมุ่งส่งเสริมความรู้ความเข้าใจและสร้างประสบการณ์ด้านการออกแบบให้แก่กลุ่มผู้บริหารและเจ้าของกิจการโดยตรงจึงเป็นประเด็นสำคัญที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกๆ ภาคส่วนควรหันมาให้ความสนใจและทำการพัฒนาอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

คำสำคัญ: กลยุทธ์การออกแบบ / การบริหารธุรกิจ / ธุรกิจ SMEs / ผู้ประกอบการ

¹ อาจารย์วิทยาลัยนวัตกรรมการสื่อสารสังคม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

^{2,3} กรรมการประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

Abstract

The study for design process for driving SMEs' entrepreneurs: a case study of Bangkok entrepreneurs aims to highlight the importance of design process in order to drive a successful business for SMEs' entrepreneurs. This research studies the process of all activities that relates to design process in the interest of contributing the knowledge for entrepreneurs and researchers.

In this research, the data is collected by literature reviews, interviews, and questionnaires. The results from this study show that most Bangkok entrepreneurs focus on design process only as a styling in order to draw attention to an appearance of the products. Moreover, design process is recognized and used by the entrepreneurs as an add-on co-strategy, but not as a structure lead strategy for the company. In fact, to utilize the design process for its maximum benefit, entrepreneurs must incorporate the design process at the level of a business strategy structure. Therefore, this research studies further the reason why SMEs' entrepreneurs do not use the design process at the level of business strategy structure. It can be summarized that if the entrepreneurs lack of these three factors: design knowledge, design interest and design experience, it will affect the design activities at the business structure level. As a result, this study suggests that building knowledge and creating design experience directly to entrepreneurs and management teams play a key role in developing a design strategy at the structure level.

Keywords: Design Strategy / Management / SMEs / Entrepreneur

บทนำ

รูปร่างและสีสันทันของผลิตภัณฑ์ หน้าตาเว็บไซต์ของบริษัท ตราสินค้า และอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับความงามและความน่าสนใจนั้นคือประโยชน์ของ “การออกแบบ” ที่ผู้ประกอบการโดยมากคำนึงถึงเมื่อถูกถามเกี่ยวกับประโยชน์จากการ

ออกแบบเพื่อธุรกิจ หากแต่ในความเป็นจริงแล้วการออกแบบในปัจจุบัน มิได้จำกัดอยู่เพียงกิจกรรมสุดท้ายเพื่อสร้างความงามก่อนนำผลิตภัณฑ์และบริการออกสู่ตลาดดังเช่นสมัยก่อน การออกแบบได้ปรับเปลี่ยนลงลึกเข้าไปสู่ระดับของกระบวนการเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการตั้งแต่แรกเริ่มโครงการจนเสร็จสิ้น ซึ่งบ่อยครั้งที่การออกแบบได้ชี้ช่องทางและโอกาสในการเริ่มหรือกำหนดกรอบในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการก่อนที่จะเริ่มต้นพัฒนาโครงการเสียอีก ซึ่งการใช้ประโยชน์จากการออกแบบลักษณะนี้ได้ถูกระบุว่าเป็นการใช้การออกแบบในระดับกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ (Design_Council, 2010)

กลยุทธ์ด้านการออกแบบเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจนั้นไม่ได้เป็นเรื่องใหม่ของบริษัทชั้นนำจากทั่วโลกแต่อย่างใด โดยกรณีศึกษาจากบริษัท Apple, Nintendo, Airbnb, Lego และอื่นๆ ได้แสดงให้เห็นถึงการใช้ออกแบบในระดับกลยุทธ์ด้วยรูปแบบวิธีการต่างๆเพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์และบริการที่แปลกใหม่สอดคล้องกับวิถีและทิศทางของมนุษย์และสังคม ด้วยเหตุผลของการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่การเข้าถึงความต้องการของมนุษย์ ความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของสังคม และการอ่านแนวโน้มของอนาคตเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินธุรกิจ การคิดและการมองด้วยสายตาของนักออกแบบนั้นจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะสามารถเข้าถึงปัจจัยเหล่านี้ได้เป็นอย่างดี ด้วยเหตุผลที่ว่านักออกแบบได้ถูกฝึกให้มีความช่างสังเกต มีการคิดวิเคราะห์และฝึกตั้งคำถามต่อสภาพการณ์ต่างในหลายๆบริบท นอกจากนี้ นักออกแบบยังถูกฝึกให้มีความกล้าที่จะทดลองแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆหรือการคิดนอกกรอบแบบแผนเดิมๆ ซึ่งกระบวนการคิดลักษณะนี้เป็นกระบวนการคิดที่เอื้อให้เกิดการพัฒนาด้านนวัตกรรม การแสวงหาโอกาสใหม่ทางธุรกิจ รวมถึงการแก้ปัญหาต่างๆในกระบวนการผลิตหรือกระทั่งในกระบวนการบริหารและจัดการ ด้วยเหตุนี้การคิดและการมองด้วยสายตาของนักออกแบบจึงได้รับความสนใจและได้ถูกผลักดันให้เป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์เพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจ (Brown, 2008; Council, 2011; Micheli, 2014)

กลยุทธ์ด้านออกแบบเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจในประเทศไทยนั้นกำลังเป็นที่สนใจจากภาครัฐเพื่อการผลักดันเศรษฐกิจของไทยให้สามารถก้าวข้ามการสร้างมูลค่าจากการพึ่งพิงทรัพยากรธรรมชาติและการใช้แรงงานราคาถูก โดยเน้นไปที่การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ทั้งในส่วนของการผลิตและในส่วนของกระบวนการทำงาน โดยกลยุทธ์ด้านการออกแบบจะเป็นหนึ่งปัจจัยสำคัญในการ

ปฏิรูปเศรษฐกิจในทุกกลุ่มอุตสาหกรรมของไทย รวมไปถึงกลุ่มเศรษฐกิจกระแสใหม่ (New Economy) ซึ่งประกอบไปด้วย เศรษฐกิจ ดิจิทัล (Digital Economy) เศรษฐกิจฐานชีวภาพ (Bio Economy) และเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์และเชิงวัฒนธรรม (Creative and Cultural Economy) นอกจากนี้ยังรวมถึงอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องไปกับการสร้างนวัตกรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและวิชาชีพ เพื่อสังคมอีกด้วย (TCDC, 2016)

รูปแบบของการออกแบบเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ

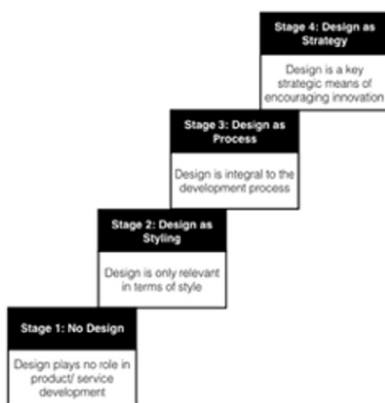
การออกแบบเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจนั้นมีอยู่ทั้งหมดสี่รูปแบบตามทฤษฎี “The design Ladder” ซึ่งนำเสนอข้อมูลผ่านรูปแบบแผนภูมิขั้นบันไดซึ่งรูปแบบทั้งหมดนั้นสามารถจำแนกออกได้เป็น 4 ระดับขั้นได้แก่

ขั้นที่ 1 : No design : การไม่ใช้การออกแบบเพื่อประโยชน์ด้านใดเลย หรือใช้น้อยมาก

ขั้นที่ 2 : Design as styling : การออกแบบเพื่อรูปลักษณ์และเพื่อการสร้างความน่าสนใจ

ขั้นที่ 3 : Design as a Process : การใช้การออกแบบเพื่อกระบวนการพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่

ขั้นที่ 4 : Design as Strategy : การนำกระบวนการคิดเชิงออกแบบและกิจกรรมด้านการออกแบบไปผนวกเข้ากับกลยุทธ์ของการบริหารธุรกิจในระดับโครงสร้าง ซึ่งไม่ใช่เพียงเฉพาะในด้านความงามหรือด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เท่านั้น หากแต่เป็นการสร้างวัฒนธรรมของการคิดแบบนักออกแบบให้กับทุกภาคส่วนขององค์กร



ภาพที่ 1 ภาพขั้นบันไดของการออกแบบ

ที่มา: ปรับปรุงจาก Centre, T. D. D. (2011). Design Ladder.

from [http://www.seeplatform.eu/casestudies/](http://www.seeplatform.eu/casestudies/Design%20Ladder)

Design%20Ladder

โดยรูปแบบของการออกแบบในระดับขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2 นั้นเป็นการใช้การออกแบบในลักษณะของกิจกรรมเพิ่มเติม (Add-On) เพื่อสร้างความน่าสนใจให้กับธุรกิจโดยดำเนินกิจกรรมด้านการออกแบบคู่ขนานควบคู่ไปกับการดำเนินกลยุทธ์หลักของบริษัท หรือเป็นการดำเนินกิจกรรมเฉพาะช่วงที่ต้องการใช้ประโยชน์ด้านความงามจากการออกแบบเพียงเท่านั้น ซึ่งรูปแบบลักษณะดังกล่าวนี้จะแตกต่างกับรูปแบบของการออกแบบในระดับขั้นที่ 3 และขั้นที่ 4 ซึ่งเป็นการดำเนินกิจกรรมด้านการออกแบบในระดับของโครงสร้าง (Structure) กล่าวคือในทุกขั้นตอนของการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการจะให้ความสำคัญกับการคิดและการมองแบบนักออกแบบตั้งแต่เริ่มต้นจนจบโครงการ และเป็นการดำเนินการในทุกภาคส่วนที่มีความเกี่ยวข้องทั้งหมดมิใช่เฉพาะในภาคส่วนของการออกแบบเพียงเท่านั้น

โดยการออกแบบในระดับขั้นที่ 3 และขั้นที่ 4 นั้นจะมีความแตกต่างกันในด้านระยะเวลาของการเลือกดำเนินกิจกรรมด้านการออกแบบ ด้วยเหตุที่การออกแบบในระดับขั้นที่ 3 จะมีการเลือกดำเนินกิจกรรมด้านการออกแบบเฉพาะในช่วงของโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ซึ่งแตกต่างกับการออกแบบในระดับที่ 4 ที่การดำเนินกิจกรรมด้านการออกแบบได้ถูกกระทำอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบเพื่อการบริหารและจัดการในเชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพและยังเป็นการสร้างวัฒนธรรมการคิดแบบนักออกแบบอย่างยั่งยืน (Centre, 2011)

แนวคิดและประเด็นสำคัญของการออกแบบเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ

การออกแบบเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจนั้นมีอยู่มากมายหลายแนวคิดทฤษฎี ซึ่งแต่ละแนวคิดก็มีรูปแบบและขั้นตอนที่แตกต่างกันออกไปตามแต่จุดประสงค์และเป้าหมายที่มุ่งหวัง หากแต่ปัจจัยสำคัญที่เป็นประเด็นหลักของความสำเร็จในทุกแนวคิดทฤษฎีนั้นอยู่ที่การผลักดันให้กิจกรรมด้านการออกแบบสามารถเข้าไปสู่กลยุทธ์การบริหารในระดับโครงสร้างของบริษัทให้จงได้

โดยจากการศึกษาพบทฤษฎีที่น่าสนใจดังต่อไปนี้ 1. แนวคิดเรื่องการคิดเชิงนักออกแบบ (Design Thinking) ของ Tim Brown ในปี 2009 ซึ่งเป็นแนวคิดยุคแรกเริ่มของการผสมผสานการคิดเชิงออกแบบกับการขับเคลื่อนธุรกิจ โดยแก่นของแนวคิดนี้คือการให้ความสำคัญกับการคิดอย่างนักออกแบบกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกคน (Brown, 2008)

2. แนวคิดจากนักวิชาการและนักออกแบบชาวอิตาลีนาม Roberto Verganti ซึ่งนำเสนอแนวคิดของใช้กระบวนการออกแบบในการสร้างความหมายใหม่ให้กับผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อนำเสนอมิติใหม่ของการรับรู้ให้แก่ผู้บริโภค (Leavy, 2010; Verganti, 2009) 3. แนวคิดของ Lean ด้วยกระบวนการ Minimum Viable Product (MVP) ซึ่งเป็นการใช้ระบบทีมในการดำเนินกิจกรรมด้านการพัฒนาสินค้าและบริการด้วยความรวดเร็วโดยใช้ผู้บริโภคเป็นผู้ทดสอบเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการอีกครั้งก่อนออกสู่ตลาด (Ries, 2011) และ 4. แนวคิดของการใช้กระบวนการคิดและมองอย่างนักออกแบบเพื่อสร้างความใส่ใจและสนใจต่อผู้บริโภคอย่างลึกซึ้งในกระบวนการพัฒนาสินค้าและบริการ (Design Empathy) โดย Jon Kolko ในปี 2014 (Kolko, 2014) ซึ่งทุกแนวคิดที่กล่าวมานี้ล้วนได้รับการยอมรับและมีตัวอย่างของความสำเร็จมากมายเป็นเครื่องยืนยัน

หากแต่ในการยกระดับการออกแบบเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจไปสู่ระดับโครงสร้างได้นั้นไม่ใช่เรื่องที่จะกระทำได้ง่าย เพราะการใช้การออกแบบในระดับโครงสร้างของบริษัทนั้นจะต้องกระทำโดยอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในทุกภาคส่วนของบริษัทตั้งแต่ระดับบริหารจนถึงระดับปฏิบัติการ ซึ่งบุคลากรทุกคนจะต้องมีความเชื่อมั่นและเข้าใจในกระบวนการคิดอย่างนักออกแบบ ต้องเป็นคนช่างสังเกต ตั้งคำถามเมื่อเกิดความสงสัย และที่สำคัญคือต้องกล้าแสดงความคิดเห็น เพราะพื้นฐานของกระบวนการคิดและมองแบบนักออกแบบนั้นการรับฟังข้อมูลความคิดเห็นจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุดของกระบวนการ ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจนั้นจะกระทำซ้ำไปซ้ำมาจนกระทั่งได้รับคำตอบที่ทุกฝ่ายพอใจ (Loop) ซึ่งไม่ใช่เรื่องที่สามารถทำได้โดยง่าย ด้วยเหตุนี้ในการดำเนินกิจกรรมด้านการออกแบบระดับโครงสร้างนั้นนักออกแบบจึงเข้ามามีบทบาทเป็นอย่างมาก หากแต่ไม่ใช่ในบทบาทด้านการสร้างสรรค์ผลงานที่น่าสนใจเพียงอย่างเดียว แต่นักออกแบบจะต้องทำหน้าที่เหมือนพี่เลี้ยงและผู้ดำเนินการในการประชุม เพื่อทำการแนะนำ จัดแจง จับประเด็น และจัดการ ความคิดจากหลากหลายฝ่าย ตลอดจนการเป็นตัวอย่างเพื่อส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมการคิดและมองแบบนักออกแบบให้กับบุคลากรทุกคนในองค์กร (Fisk, 2011) โดยนักออกแบบที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านการออกแบบในเชิงโครงสร้างที่ได้นั้นจะต้องมีคุณสมบัติดังนี้ 1.ต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง 2.ต้องสามารถที่จะทำงานแบบข้ามแผนกได้ 3. ต้องเป็น

ผู้ที่สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ร่วมงานอื่นๆ 4. ต้องเป็นผู้นำในด้านการออกแบบและการสร้างแนวคิดที่โดดเด่น (Micheli, 2014)

ด้วยปัจจัยสำคัญที่ว่าวัฒนธรรมการคิดและมองแบบนักออกแบบนั้นมีความสำคัญมากต่อการยกระดับการออกแบบไปสู่ระดับโครงสร้าง กลุ่มผู้บริหารและเจ้าของกิจการจึงจำเป็นต้องเข้ามามีบทบาทในการส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรม เพราะกลุ่มผู้บริหารและเจ้าของกิจการนั้นมีความสามารถในการตัดสินใจจัดจ้านักออกแบบที่มีความสามารถ การตัดสินใจในการเลือกทิศทางของการพัฒนาสินค้าและบริการ ตลอดจนการเป็นผู้กำหนดระยะเวลาและงบประมาณในแต่ละโครงการของการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ ซึ่งข้อมูลจากการศึกษาพบว่ากลุ่มผู้บริหารและเจ้าของกิจการที่มีความเชื่อมั่นในการออกแบบมีประสบการณ์ด้านการออกแบบหรือมีความรู้ด้านการออกแบบเป็นพิเศษจะสามารถผลักดันวัฒนธรรมการคิดอย่างนักออกแบบเข้าสู่ระดับโครงสร้างของบริษัทได้เป็นอย่างดี ดังที่การวิจัยของ Design Council ได้ระบุไว้ตอนหนึ่งว่าการออกแบบเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจจะประสบผลสำเร็จได้นั้นจะต้องได้รับการสนับสนุนจากองค์กร (Design is most powerful when culturally embedded) หรือกล่าวคือกระบวนการออกแบบใดๆก็ตามจะต้องได้รับการสนับสนุนและสอดคล้องกับรูปแบบของวัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆ โดยเฉพาะการยอมรับจากผู้อาวุโสในองค์กร เช่น หัวหน้าระดับสูง ของฝ่ายบริหาร (Senior management) หรือในระดับ Chief Executive Officer (CEO) ซึ่งกลุ่มผู้นำเหล่านี้ควรมีลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมกับการนำกระบวนการออกแบบเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจโดย Steve Jobs และ Richard Branson นั้นคือตัวอย่างที่ชัดเจนของผู้นำองค์กรที่มีความรู้ ความเข้าใจและมองเห็นความสำคัญของกระบวนการออกแบบเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจ (Bangle, 2001; Council, 2007, 2012)

กรณีศึกษารูปแบบการใช้การออกแบบเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจของผู้ประกอบการในเขตกรุงเทพมหานคร

ข้อมูลจากกรณีศึกษาผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้วยการเก็บแบบสอบถามจำนวน 150 ชุดและผลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการจำนวน 4 ราย

จากสี่กลุ่มอุตสาหกรรมได้แก่ 1. กลุ่มธุรกิจด้านการบริการ และการท่องเที่ยว 2. กลุ่มธุรกิจด้านอาหารและเครื่องดื่ม 3. กลุ่มธุรกิจด้านการผลิตเครื่องเรือน และ 4. บริษัท กลุ่มธุรกิจค้าปลีก ซึ่งการคัดเลือกกลุ่มธุรกิจเพื่อทำการ เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์นั้นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ กระทำโดยการทบทวนเอกสารเกี่ยวกับกลุ่มธุรกิจ SMEs เพื่อคัดเลือกกลุ่มธุรกิจที่อยู่ในกระแสและสอดคล้องกับภาพรวมเศรษฐกิจของประเทศ โดยจากการศึกษาสามารถระบุ ปัจจัยในการเลือกกลุ่มธุรกิจได้ดังต่อไปนี้

1. ทำการเลือกจากแนวโน้มธุรกิจที่จะมีโอกาสเติบโตในอนาคต เพื่อให้ผลจากงานวิจัยชิ้นนี้ สามารถรองรับ แนวโน้มของธุรกิจในอนาคตได้
2. ทำการเลือกจากการดำเนินการของธุรกิจจากอดีตที่ได้รับการรวบรวมไว้ โดยทำการรวบรวมข้อมูลจาก ผลของการดำเนินงานที่ส่งผลกระทบต่อภาพรวมของ GDP ของประเทศ ผลการดำเนินงานของตัวธุรกิจเอง
3. งานวิจัยชิ้นนี้ ได้ทำการเลือกกลุ่มธุรกิจจากการ ศึกษาการสนับสนุนของภาครัฐ
4. กลุ่มธุรกิจที่เลือกมานั้นจะต้องครบตามโครงสร้าง ของ GDP ภายนอกภาคการเกษตรของไทย ซึ่งประกอบไปด้วยสามภาคส่วนได้แก่ ภาคการบริการ ภาคการผลิต และ ภาคการค้าและการซ่อมบำรุง

นอกจากนั้นในการเลือกบริษัทที่จะทำการเก็บข้อมูล จากการสัมภาษณ์นั้น ตัวของบริษัทจะต้องมีชื่อเสียงและ ประสบความสำเร็จตามเกณฑ์ข้อกำหนดสี่ข้อได้แก่ 1. ทุก บริษัทจะต้องเป็นบริษัทที่อยู่ในช่วงของการเติบโต (Growth) เพราะเป็นช่วงที่มีความเหมาะสมในการใช้กลยุทธ์ด้านการ ออกแบบเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจไปสู่ความยั่งยืน 2. ทุกบริษัท จะต้องเป็นบริษัทที่อยู่ในกระแสนิยมของสังคมโดยยืนยันได้ จากความสนใจจากสื่อต่างๆเช่น สื่อโทรทัศน์ สื่อนิตยสาร และ สื่อออนไลน์ต่างๆ 3. ทุกบริษัทต้องมีการทำการตลาด ทั้งในรูปแบบออนไลน์และออฟไลน์ เพื่อความสอดคล้อง กับรูปแบบของธุรกิจในปัจจุบัน และ 4. ทุกบริษัทจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับ การออกแบบอย่างน้อยในลักษณะของการ ออกแบบเพื่อรูปลักษณ์ (Design as Styling)

โดยข้อมูลจากแบบสอบถามพบว่ากลุ่มตัวอย่างโดย มากใช้การออกแบบเป็นเพียงกิจกรรมเพิ่มเติมไปกับกลยุทธ์ การบริหารจัดการธุรกิจและมุ่งเน้นไปที่การสร้าง ความน่า สนใจให้กับสินค้าและบริการเพียงเท่านั้น โดยข้อมูลจาก

แบบสอบถามพบว่าร้อยละ 53.3 ของกลุ่มตัวอย่างใช้การ ออกแบบเพื่อประโยชน์ด้านความงามเพียงเท่านั้นและกลับ กันมีเพียงร้อยละ 15.3 ที่ใช้การออกแบบในเชิงกลยุทธ์หลัก ของธุรกิจ โดยเมื่อเทียบกับทฤษฎี "The design Ladder" จะพบว่ากลุ่มตัวอย่างโดยมากใช้การออกแบบในระดับขั้น ที่ 2 หรือเรียกว่าการออกแบบเพื่อรูปลักษณ์ (Design as a styling) ซึ่งเป็นการใช้การออกแบบในลักษณะเพิ่มเติม หรือคู่ขนาน (Add-on)

สาเหตุสำคัญที่ทำให้ผู้ประกอบการโดยมากจากกรณี ศึกษา ยังคงเลือกใช้การออกแบบในระดับที่ 2 นั้น ข้อมูล จากแบบสอบถามแสดงให้เห็นว่า กลุ่มผู้บริหารและเจ้าของ กิจการไม่ให้ความสำคัญกับการออกแบบเท่าที่ควร ซึ่งเกิด จากปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจด้านการออกแบบที่ไม่ เพียงพอ การขาดประสบการณ์ จนทำให้ขาดความเชื่อมั่น ในการคิดและดำเนินกิจกรรมด้านการออกแบบ โดยข้อมูล ระบุว่าความสนใจต่อการออกแบบของผู้ประกอบการ ร้อย ละ 83.4 ให้ความสำคัญต่อการออกแบบในระดับน้อยและ ร้อยละ 24.7 ไม่มีความสนใจต่อการออกแบบเลย นอกจากนี้ ในส่วนของประสบการณ์ด้านการออกแบบผลจากข้อมูล ระบุว่ากว่าร้อยละ 56.0 ของกลุ่มผู้บริหารไม่เคยมีประสพ การณ์ใดๆที่เกี่ยวกับการออกแบบ

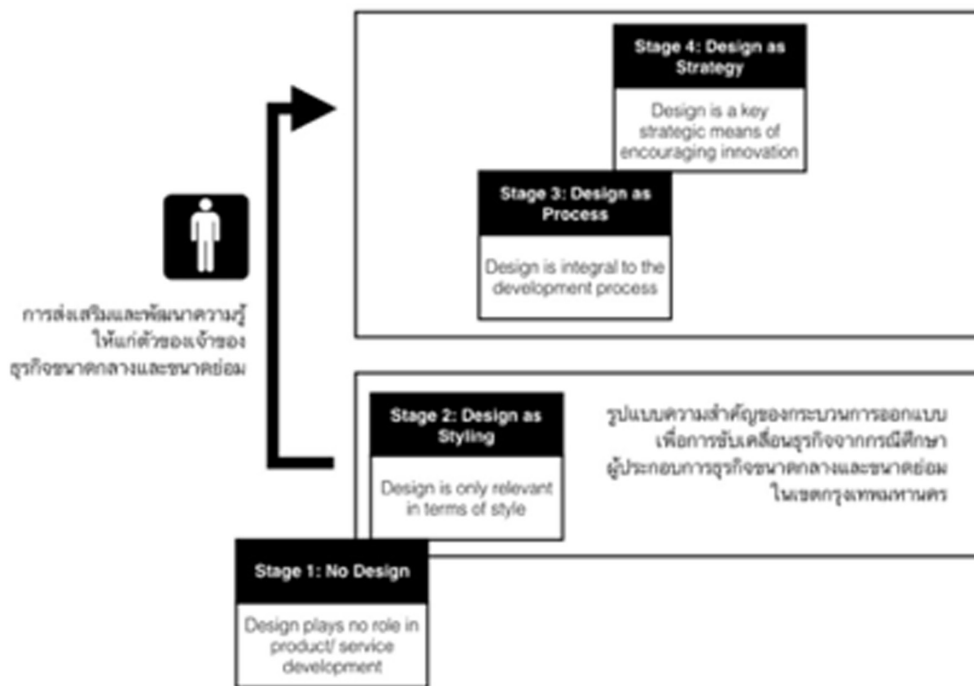
ข้อมูลดังกล่าวจึงเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการผลักดันการ ออกแบบให้ก้าวไปสู่ระดับโครงสร้าง เพราะเมื่อกลุ่มผู้บริหาร และเจ้าของกิจการไม่มีความเข้าใจเกี่ยวกับการออกแบบเพียง พอและไม่เห็นความสำคัญของการออกแบบในเชิงกลยุทธ์ การจัดจ้างนักออกแบบภายในองค์กรจึงมีความยากลำบาก และการส่งเสริมความรู้ด้านการออกแบบสู่พนักงานเพื่อสร้าง วัฒนธรรมของการคิดและมองอย่างนักออกแบบจึงทำได้ยาก ตามไปด้วย โดยรายละเอียดข้อมูลจากแบบสอบถามได้แสดง ให้เห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ร้อยละ 60 ของกลุ่มตัวอย่าง จากกรณีศึกษาไม่มีการว่าจ้างนักออกแบบภายในองค์กรเลย ไม่ว่าในกรณีใดๆและร้อยละ 77.3 ไม่เคยมีการส่งเสริมความ รู้ด้านการออกแบบให้กับบุคลากรในองค์กร

เป็นที่น่าสนใจว่าข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ ทั้งสี่บริษัทที่ประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียงพบว่า ภายในกลุ่มของผู้บริหารและเจ้าของกิจการอย่างน้อย 1 คน จะมีความสนใจต่อการออกแบบหรือมีประสบการณ์ และ ความรู้ด้านการออกแบบเป็นพิเศษ แต่ถึงกระนั้นในการ ดำเนินกิจกรรมด้านการออกแบบจากทั้งสี่บริษัทกลับพบ ว่าการเลือกดำเนินการในรูปแบบที่แตกต่างกัน ซึ่งในงาน

วิจัยครั้งนี้จะแบ่งโดยยึดหลักของ “The design Ladder” กล่าวคือลักษณะเพิ่มเติม หรือคู่ขนาน (Add-on) และ ลักษณะโครงสร้าง (Structure)

โดยกรณีศึกษาด้านการใช้กิจกรรมการออกแบบในเชิงโครงสร้างที่น่าสนใจคือกรณีศึกษาร้านขายจักรยานร้านหนึ่งที่กลุ่มผู้บริหารมีความสนใจต่อการออกแบบมากและมีการเข้าร่วมอบรมเกี่ยวกับการออกแบบเพื่อธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลให้รูปแบบธุรกิจของมีความแปลกใหม่และสอดคล้องกับรูปแบบชีวิตสมัยใหม่ของผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี ซึ่งข้อมูลจากการสัมภาษณ์ได้แสดงให้เห็นว่ากลุ่มผู้ประกอบการของร้านจักรยานแห่งนี้ได้นำกิจกรรมด้านการออกแบบมาใช้เป็นกลยุทธ์หลักของโครงสร้างในการบริหารกิจการ ยกตัวอย่างเช่น การเชิญนักออกแบบผู้มีประสบการณ์ด้านการออกแบบเว็บไซต์เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเว็บไซต์ของบริษัท (บริษัทมีช่องทางการขายออนไลน์ด้วย), การเก็บข้อมูลจากลูกค้าหลังจากใช้สินค้าไปแล้วเพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการผลิตและการเลือกกลุ่มผู้บริหาร (ผู้ร่วมทุน) ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการออกแบบ

นอกจากนี้กรณีศึกษาของผู้ประกอบการธุรกิจด้านการผลิตเครื่องเรือนก็นับเป็นอีกหนึ่งกรณีศึกษาของการใช้กิจกรรมการออกแบบในเชิงของโครงสร้างในการบริหารธุรกิจ โดยความน่าสนใจของธุรกิจนี้อยู่ที่ประสบการณ์ด้านการออกแบบในระดับสูงของตัวเจ้าของธุรกิจ ที่เริ่มศึกษาศิลปะมาตั้งแต่ปริญญาตรี และก้าวเข้าสู่วงการนักออกแบบอย่าง เต็มตัวเมื่อเรียนจบ จนกระทั่งก้าวเข้ามาทำธุรกิจโรงงานเหล็กร่วมกับคุณพ่อ ซึ่งอาจจะกล่าวได้ว่าตัวของเจ้าของกิจการนั้นเริ่มต้นธุรกิจมาจากความรู้ ความชำนาญและมุมมองของนักออกแบบเต็มตัว โดยในรายละเอียดของกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของบริษัทจากกรณีศึกษานี้พบการใช้กิจกรรมด้านการออกแบบในแทบจะทุกขั้นตอนของโครงการและเป็นการใช้กิจกรรมด้านการออกแบบในระดับของกระบวนการ ซึ่งสามารถสังเกตได้จากหลายขั้นตอนยกตัวอย่างเช่น ตั้งแต่การกำหนดทิศทางการดำเนินงาน การวางแผนในการเลือกทีมงาน การทดลองสร้างต้นแบบก่อนการผลิตจริง จนถึงการเปิดโอกาสให้พนักงานในระดับปฏิบัติการ (ช่างฝีมือ) ได้แสดงความคิดเห็นต่อการออกแบบและกระบวนการผลิต เป็นต้น



ภาพที่ 1 ภาพแสดงแนวทางการยกระดับการออกแบบสู่ระดับกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ
ที่มา: สร้างสรรค์โดยผู้วิจัย โดยประยุกต์จาก Design Ladder (Centre, 2011)

อีกหนึ่งกรณีศึกษาที่น่าสนใจคือกรณีของการลงทุนปรับเปลี่ยนการจัดจ้างนักออกแบบของบริษัทด้านผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปจากมะพร้าวบริษัทหนึ่ง ซึ่งทำการปรับเปลี่ยนการจัดจ้างนักออกแบบ จากนักออกแบบอิสระ (Freelance) ไปสู่ที่ปรึกษาด้านการออกแบบ (Design Consultant) เพื่อยกระดับตราสินค้า (Brand) สู่อุตสาหกรรม ซึ่งกรณีนี้เป็นภาพสะท้อนภาพของกลุ่มผู้บริหารและเจ้าของกิจการที่มีความเชื่อมั่นในกิจกรรมด้านการออกแบบว่าจะสามารถส่งเสริมศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถให้กับธุรกิจได้ ทั้งที่การจัดจ้างที่ปรึกษาด้านการออกแบบนั้นมีค่าใช้จ่ายที่สูงมากเมื่อเทียบกับนักออกแบบอิสระ

กรณีการสร้างความแตกต่างของธุรกิจโฮสเทล (กลุ่มธุรกิจด้านการบริการและการท่องเที่ยว) เป็นอีกหนึ่งกรณีศึกษาที่ชี้ให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในการใช้กิจกรรมด้านการออกแบบในการเก็บข้อมูลความต้องการของลูกค้า และการสร้างแบรนด์ที่มีความแตกต่างอย่างเด่นชัดจากคู่แข่งในธุรกิจประเภทเดียวกัน โดยเจ้าของกิจการยอมที่จะเว้นพื้นที่ว่างของโครงการไว้เพื่อทำสวนพักผ่อนสำหรับผู้ที่พักอาศัย ทั้งที่ค่าใช้จ่ายในการเช่าที่ดินนั้นมีราคาสูงมาก (โครงการตั้งอยู่ที่กรุงเทพในย่านกลางเมือง) โดยกลุ่มของเจ้าของกิจการได้ระบุว่าครึ่งหนึ่งของพื้นที่ทั้งหมดได้ถูกเก็บไว้เป็นพื้นที่ว่างสำหรับพักผ่อนของลูกค้าที่เหนื่อยจากการท่องเที่ยวในกรุงเทพ และเพื่อเป็นการสร้างความแตกต่างของแบรนด์ที่มีความชัดเจน ซึ่งได้รับผลตอบแทนจากกลุ่มลูกค้าเป็นอย่างดีและกลายเป็นจุดขายหลักที่ลูกค้าโดยมาเลือกใช้บริการซึ่งในกระบวนการของการกำหนดรูปแบบของโฮสเทลนั้น เจ้าของกิจการได้มีการขอความเห็นจากสถาปนิกในด้านต่างๆอย่างสม่ำเสมอ

โดยกรณีศึกษาทั้งสี่กรณีนี้มีจุดเชื่อมโยงที่น่าสนใจอยู่ที่การนำนักออกแบบเข้ามามีส่วนช่วยในการแสดงความคิดเห็นและแนะนำเป็นช่วงๆที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการสร้างความน่าสนใจด้านรูปลักษณ์หรือไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรง ดังเช่นการกำหนดแนวทางของโฮสเทลในกรณีศึกษาของกลุ่มธุรกิจด้านการบริการและการท่องเที่ยว ซึ่งทั้งนี้การตัดสินใจจากทุกกรณีศึกษานั้นล้วนเป็นการตัดสินใจเลือกจากกลุ่มผู้บริหารเองทั้งสิ้น ซึ่งเป็นภาพสะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อมั่นต่อกิจกรรมด้านการออกแบบ

unสรุป

กลยุทธ์การออกแบบเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่น่าสนใจในการส่งเสริมศักยภาพของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ของไทย ด้วยสาเหตุจากพื้นฐานของการมองและคิดอย่างนักออกแบบที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและการแก้ปัญหาต่างๆในการดำเนินธุรกิจได้ดี หากแต่จากผลการศึกษาได้พบว่าผู้ประกอบการจากกรณีศึกษาฯ ยังไม่ได้ใช้ประโยชน์จากการออกแบบอย่างเต็มประสิทธิภาพ ผู้ประกอบการโดยมากยังคงมองภาพและประโยชน์ของการออกแบบเป็นเพียงกิจกรรมเพิ่มเติมเพื่อสร้างความน่าสนใจให้กับสินค้าและบริการ โดยการจะยกระดับการใช้การออกแบบจากรูปแบบของกิจกรรมเพิ่มเติมไปสู่การใช้การออกแบบอย่างเป็นระบบในเชิงโครงสร้างของบริษัทได้นั้น ผลจากการศึกษาสามารถนำเสนอได้ว่าการส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจ และการสร้างประสบการณ์ด้านการออกแบบโดยตรงสู่กลุ่มผู้บริหารและเจ้าของกิจการจะมีส่วนสำคัญในการช่วยให้การดำเนินกิจกรรมด้านการออกแบบสามารถเข้าถึงระดับโครงสร้างของธุรกิจได้เป็นอย่างดี ด้วยเหตุผลว่ากลุ่มผู้บริหารและเจ้าของกิจการนั้นมีความสามารถในการจัดจ้างนักออกแบบชั้นแนวหน้า การเลือกทิศทางของการพัฒนาสินค้าและบริการ การเป็นผู้กำหนดระยะเวลา รวมถึงงบประมาณ นอกจากนี้กลุ่มผู้บริหารและเจ้าของกิจการยังมีความสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นและเป็นตัวอย่างที่ดีในการสร้างวัฒนธรรมด้านการคิดและมองอย่างนักออกแบบสู่องค์กร ซึ่งหากกลุ่มผู้บริหารและเจ้าของกิจการขาดความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์ด้านการออกแบบก็จะส่งผลกระทบต่อทางเลือกใช้กลยุทธ์ด้านการออกแบบเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจด้วยเช่นกัน

ด้วยเหตุนี้บทศึกษาวิจัยชิ้นนี้จึงมุ่งนำเสนอประเด็นของการส่งเสริมความรู้และสร้างประสบการณ์ด้านการออกแบบโดยตรงต่อผู้บริหารและเจ้าของกิจการ เพื่อยกระดับการดำเนินกิจกรรมด้านการออกแบบสู่ระดับกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ โดยบทศึกษาวิจัยชิ้นนี้คาดหวังที่จะเป็นพื้นฐานความคิดเริ่มต้นต่อหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อเล็งเห็นถึงความสำคัญของประเด็นดังกล่าวนี้และเพื่อเป็นการวางแผนและเตรียมการสำหรับการพัฒนาต่อไป

- Bangle, C. (2001). **The Ultimate Creativity Machine: How BMW Turns Art into Profit.** Harvard Business Review.
- Brown, T. (2008). **Design Thinking.** Harvard Business Review.
- Centre, T. D. D. (2011). **Design Ladder.** from <http://www.seeplatform.eu/casestudies/Design%20Ladder>
- Council, D. (2007). **Eleven lessons: managing design in eleven global brands A study of the design process.** Great Britain.
- Council, D. (2011). **Design for innovation.**
- Council, D. (2012). **Design delivers for business.** Great Britain.
- Design_Council. (2010). **DesignIndustryInsights2010.**
- Fisk, P. (2011). **Creative Genius:** John Wiley & Sons.
- Kolko, J. (2014). **Well-Designed: How to use Empathy to Create Products People Love:** Harvard Business Review Press.
- Leavy, B. (2010). **Masterclass: how innovation in “product language” can overturn markets – the power of emotion-focused design.** STRATEGY & LEADERSHIP, 38(2), 30-36. doi: 10.1108/10878571011029037
- Micheli, P. (2014). **Leading Business by Design.** Great Britain: Warwick Business School and Design Council.
- Ries, E. (2011). **The Lean Startup: How Today’s Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses:** Crown Business.
- TCDC. (2016). **TCDC Outlook.** Sunta Press.
- Verganti, R. (2009). **Design-driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating what Things Mean:** Harvard Business Press.