

สารบัญ

บทนำ 11

ส่วนที่หนึ่ง

การออกแบบเพื่อการขยายขนาด 17

- การขยายขนาดและความคล่องตัว
 - โคคา-โคลากับการออกแบบ
- สิ่งที่มีองไม่เห็นขับเคลื่อนสิ่งที่มองเห็น
- เจอร์รี่ แม็กไกวร์ กับผม • ออกแบบการออกแบบใหม่

บทที่ 1

การออกแบบ 35

- การออกแบบคืออะไร
 - ศิลปะกับการออกแบบ • ระบบกับการออกแบบ
- การออกแบบมีอนาคตใหม่ • การออกแบบเพื่อคำว่าทำไม
 - วงแหวนทองคำ

บทที่ 2

ขนาด 63

- การออกแบบเพื่อการขยายขนาด • การขยายขนาด
- การทำให้เรียบง่าย การทำให้เป็นมาตรฐาน และการทำให้เป็นหนึ่งเดียวกัน
 - การขยายขนาดโคคา-โคลา • องค์การแห่งมาตรฐาน
 - มากกว่าการขยายขนาด

บทที่ 3

ความซับซ้อน 99

- บริบทแวดล้อมสำคัญที่สุด
- ยุ่งยากหรือซับซ้อน • บางครั้งมีมากก็ย่อมดีกว่า
- ทุกคนต้องมีความคล่องตัว • การออกแบบเพื่อเชื่อมโยง

ส่วนที่สอง

การออกแบบเพื่อความคล่องตัว 137

- ช่วงเวลาโหดก
- ดาวรุ่งพุ่งแรงที่มีชื่อว่าสตาร์ทอัพ • ยุคที่สี่ของนวัตกรรม
- การออกแบบเพื่อความคล่องตัว

บทที่ 4

ฉลาดขึ้น 153

- สร้างความสั่นคลอนหรือถูกสั่นคลอน
- ล้มเหลวแต่เนิ่น ๆ • เลิกไม่ไซร่ถล่มโบรกีนี้
 - มีมากกว่าย่อมดีกว่า
- ปัญหาที่ร้ายแรงเทียบเท่าฉลามกัด • อันดับแรก จงฉลาดขึ้น

บทที่ 5
เร็วขึ้น 193

- สร้างให้มีความรวดเร็ว
- ปรับทิศทาง เดินหน้าต่อ หรือตายจากไป
- เรียนรู้จากการลงมือทำ • ผลกระทบที่แค่พอใช้ได้
- จากนั้นก็ทำให้เร็วขึ้น

บทที่ 6
ลื่นขึ้น 227

- การขยายขนาดและความคล่องตัว
- เปิดไม่ใช่ปิด • การก่อตัว • จุดสนใจ
- สุดท้ายนี้ จงทำให้ตัวเองลื่นขึ้น

บทส่งท้าย
คลื่นลูกต่อไป 265

- ได้คลื่นลูกต่อไป
- วัฒนธรรมแห่งการลงมือทำ • มิติใหม่ของการออกแบบ
- คิดเกี่ยวกับการออกแบบให้ใหญ่ (ขึ้น)

ข้อมูลเจาะลึก 283

แถลงการณ์การออกแบบอย่างมีจุดมุ่งหมาย 289

ประวัติผู้เขียน 299

บทนำ

ในโลกที่ผันผวนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วแบบทุกวันนี้ การขยายขนาดและความคล่องตัวคือสิ่งสำคัญที่บริษัททุกแห่งต้องการเพื่อให้ตัวเองเติบโตและไม่ตกยุค

หากคุณเป็นบริษัทใหญ่ที่มีมั่นคง ก็แสดงว่าคุณสามารถขยายขนาดได้แล้ว คุณสามารถขยายกิจการจากบอสตันไปยังเมืองบังคาลอร์ของอินเดียได้อย่างไม่ยากเย็น ตลอดเวลาที่ผ่านมาคุณได้สั่งสมทรัพยากรต่าง ๆ ซึ่งสตาร์ทอัพส่วนใหญ่ได้แต่ฝันถึง ไม่ว่าจะเป็นประสบการณ์ แบรรณดี ลูกค้า ช่องทางการจัดจำหน่าย หรือความสัมพันธ์ ปัญหาของคุณจึงไม่ใช่เรื่องการขยายขนาด แต่เป็นเรื่องความคล่องตัว คุณต้องฉลาดกว่า เร็วกว่า และ “ลีน (lean)” กว่าสตาร์ทอัพที่กำลังเล็งอุตสาหกรรมของคุณเพื่อเข้ามาสั่นคลอนมัน

คุณต้องถามตัวเองว่า ทำอย่างไรคุณจึงจะเติบโต (ซึ่งส่วนแบ่งตลาดเพิ่มความนิยมของบรรณดี และทำรายได้ให้มากขึ้น) ด้วยความรวดเร็ว

และความยืดหยุ่นเท่ากับสตาร์ทอัพได้ บริษัท องค์กร หรือแม้แต่หน่วยงาน รัฐบาลที่มีขนาดใหญ่และมั่นคงมีความเสี่ยงที่จะถูกคว่ำและพบกับสิ่งที่ เรียกว่าช่วงเวลาโหดก ซึ่งหมายถึงการได้แต่มองอุตสาหกรรมของตัวเอง ถูกพลิกจากหน้ามือเป็นหลังมือ และมองความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่คอยปกป้องตัวเองมาหลายสิบปีสูญสลายไปในชั่วข้ามคืน

ถ้าคุณเป็นสตาร์ทอัพ คุณจะมีปัญหาอีกแบบ กล่าวคือ คุณมีความ คล่องตัวอยู่แล้ว หรือจริง ๆ ก็คือคุณมีแต่ความคล่องตัวเพียงอย่างเดียว ปัญหาของคุณไม่ใช่การลองใช้โมเดลธุรกิจใหม่ ๆ การวางจุดยืนใหม่ของบริษัท การสร้างคุณสมบัติใหม่ ๆ ให้ผลิตภัณฑ์ หรือแม้แต่การสร้าง ผลิตภัณฑ์ใหม่เอี่ยมภายในเวลาไม่กี่วัน ซึ่งเป็นสิ่งที่บริษัทใหญ่ ๆ ได้แต่ ผันถึง ปัญหาที่ทำให้คุณนอนไม่หลับคือการสร้างทีมที่เหมาะสม การตัดสินใจว่าตัวชี้วัดใดบ้างที่สำคัญ การหาลูกค้า และการหาเงินทุน พุด่าง ๆ ก็คือ การขยายขนาดเป็นปัญหาสำหรับคุณ การทำทุกอย่าง เพื่อขยายกิจการไปยังพื้นที่ใหม่ ๆ ซึ่งรวมถึงพื้นที่ที่ทำการได้คือความ ท้าทายที่คุณต้องเผชิญ นั่นเป็นเหตุผลที่สตาร์ทอัพส่วนใหญ่ล้มเหลวและมีเพียงหนึ่งในสิบเท่านั้นที่ประสบความสำเร็จ

ดังนั้น จะเป็นอย่างไรถ้ามีบางสิ่งช่วยให้คุณเติบโต ป้องกันการ ถูกสิ้นคลอน หรือแม้กระทั่งช่วยให้คุณไปได้ไกลแบบก้าวกระโดดได้ จะเป็นอย่างไรถ้ามีบางสิ่งช่วยให้คุณขยายขนาดและสร้างความคล่องตัวได้ ในเวลาเดียวกัน

บางสิ่งที่ว่านี้มีอยู่จริง และมันก็คือการออกแบบ

หนังสือเล่มนี้จะพูดถึงเรื่องการออกแบบ โดยจะดูว่าบริษัท โคคา-โคลาใช้มันสร้างความเติบโตได้อย่างไร และบริษัทอื่นจะนำบทเรียน เหล่านั้นไปปรับใช้ได้อย่างไรบ้าง ไม่ว่าจะบริษัทนั้น ๆ จะมีขนาดเล็กหรือใหญ่ อยู่ในอุตสาหกรรมอะไร หรือตั้งอยู่ที่ไหนก็ตาม

ตลอดหนึ่งร้อยปีที่ผ่านมา โคคา-โคลาใช้การออกแบบเพื่อขยาย กิจการไปยังประเทศต่าง ๆ กว่า 200 ประเทศ สร้างแบรนด์ที่มีมูลค่า

17,000 ล้านดอลลาร์ เป็นพันธมิตรกับผู้ค้าปลีกกว่า 20 ล้านราย และขายสินค้าได้เกือบสองพันล้านชิ้นต่อวัน แต่บริษัทนี้ก็ยังคงเรียนรู้ต่อไป โดยในช่วงสิบปีที่ผ่านมา บริษัทมุ่งเน้นสร้างความเชี่ยวชาญในการใช้การออกแบบเพื่อสร้างความคล่องตัวด้วย เพราะนั่นเป็นปัญหาที่บริษัทยักษ์ใหญ่ส่วนใหญ่รวมถึงโคคา-โคลาประสบอยู่

เราจะถอดบทเรียนจากการเดินทางครั้งนี้ โดยถอดรหัสภาษาของการออกแบบที่เข้าใจยากให้เป็นหลักการจำนวนหนึ่งที่ใช้ภาษารวมๆ และเข้าใจง่าย ตลอดเนื้อหาทั้งเล่มเราจะสำรวจตัวอย่างจากทั่วโลกและจากกระบวนการทำงานในส่วนต่างๆ ของบริษัท ไม่ว่าจะเป็นการปลูกมะม่วงในเคนยา การบรรจุหีบห่อในโตเกียว ร้านค้าปลีกในโบโกตา การโฆษณาในเคปทาวน์ หรือผู้กดเครื่องดีมีในสหรัฐอเมริกา เพื่อทำความเข้าใจถึงบทบาทของการออกแบบในการช่วยให้หนึ่งในบริษัทที่ใหญ่ที่สุดในโลกมีความคล่องตัวมากขึ้น และปรับตัวได้ดีขึ้นในโลกที่ซับซ้อนและกำลังเปลี่ยนแปลงไป เรื่องราวเหล่านี้อาจเป็นเรื่องของโคคา-โคลาโดยตรง แต่ปัญหาที่พวกเขาประสบนั้นเป็นสิ่งที่ทุกคนมีโอกาสพบเจอทั้งสิ้น

วิธีใช้หนังสือเล่มนี้

หนังสือเล่มนี้แบ่งเนื้อหาออกเป็นส่วนต่างๆ ดังนี้ ส่วนที่หนึ่งจะว่าด้วยเรื่องวิธีออกแบบเพื่อการขยายขนาด และแสดงให้เห็นวิธีที่บริษัทโคคา-โคลาใช้การออกแบบกับทุกส่วนของธุรกิจเพื่อสร้างแบรนด์ระดับโลกที่มีมูลค่า 17,000 ล้านดอลลาร์

ในบทที่ 1 เราจะตอบคำถามที่ว่า**การออกแบบคืออะไร** จากนั้นจะแสดงให้เห็นว่าการออกแบบทำให้เกิดคุณค่าได้อย่างไรและการออกแบบอย่างมีจุดมุ่งหมายมีลักษณะอย่างไร

ในบทที่ 2 เราจะไปสำรวจวิธีที่บริษัทโคคา-โคลาใช้กลยุทธ์การออกแบบเพื่อการขยายขนาดของบริษัทจนกลายเป็นหนึ่งในแบรนด์ที่แพร่หลายที่สุดในโลก ดีไม่ดีอาจเป็นเพียงแบรนด์เดียวที่แพร่หลายที่สุด

ในบทที่ 3 เราจะพิจารณาปัจจัยสามข้อที่ก่อให้เกิดลักษณะใหม่ของตลาดในปัจจุบัน ได้แก่ ปัญหาโลกแตก การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากโลกยุคอินเทอร์เน็ต และความต้องการที่จะสร้างคุณค่าร่วม แน่นอนว่ายังมีปัจจัยอื่น ๆ อีก แต่ปัจจัยทั้งสามข้อนี้ได้สร้างความซับซ้อนให้มากขึ้นไปอีกระดับจนท้าทายความสามารถในการเติบโตของทุกบริษัท

ในส่วนที่สองเราจะพูดถึงสิ่งที่ต้องทำเพื่อให้แบรนด์มีมูลค่าระดับพันล้านดอลลาร์ และหาคำตอบว่าทำไมบริษัทที่มีนั้คงจึงรักษาสถานภาพของการเป็นบริษัทแถวหน้าได้ยากกว่าที่แล้วมา เราจะไปดูด้วยว่าสตาร์ทอัพที่ถูกออกแบบมาเพื่อความคล่องตัวและบริษัทยักษ์ใหญ่ที่มีนั้คงจะทำได้ยั้กันได้อย่างไร

ในบทที่ 4 เราจะอธิบายถึงวิธีที่การออกแบบช่วยให้ทุกบริษัทเรียนรู้ที่จะล้มเหลวแต่เนิ่น ๆ และปรับตัวเพื่อให้นำหน้าคู่แข่งอยู่เสมอ เราจะแสดงให้เห็นวิธีที่บริษัทโคคา-โคลาใช้การออกแบบเพื่อสร้างความสามารถในการปรับตัว ไล่ตั้งแต่การจ้างงานองห้าตัวในั้ต ระบบจัดจำหน่ายในแอฟริกาที่อาศัยแรงงานคน ไปจนถึงการเปลี่ยนโฉมร้านค้้านับร้อย ๆ แห่งในลาตินอเมริกา

ในบทที่ 5 เราจะไปดูว่าการออกแบบ “ระบบที่แยกส่วนกัน (modular systems)” เป็นหนึ่งในวิธีที่ช่วยให้บริษัทคงความคล่องตัวมากพอที่จะอยู่รอดและเติบโตได้อย่างไร และเราจะไปพิจารณาเรื่องราวตัวอยั้จากโคคา-โคลา ซึ่งได้แก่ ระบบภาพลักษณ์ของน้ำผลไม้ที่วางจำหน่ายทั่วโลก เทคนิคการปลูกมะม่วงแบบความหนาแน่นสูง และการพัฒนาตู้กดเครื่องดื่มฟรีสไตล์ เพื่อจะได้เห็นว่าการออกแบบระบบที่แยกส่วนกันนั้นใช้ได้ผลจริง

ในบทที่ 6 เราจะไปดูกันว่าเหตุใดการออกแบบระบบเปิด (เช่น วิกีพีเดีย) ถึงทำให้เกิดการร่วมมือกันได้อย่างมหัศจรรย์ ทั้งภายในบริษัท และกับบรรดาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัท กระบวนการนี้ไม่เพียงช่วยให้ค้นพบความสามารถและแนวคิดที่ดีที่สุด แต่ยังช่วยประหยัดเงินในระยะยาวอีกด้วย เราจะพิจารณาการพัฒนาโคคา-โคลา ดีไซน์แมชชีน โครงการไฟฟ้ายานยนต์ซึ่งเป็นปณิธานที่จะส่งเสริมผู้ประกอบการหญิงทั่วโลก และโครงการเกี่ยวกับการใช้น้ำทั่วโลกในฐานะตัวอย่างของระบบเปิดที่กำลังใช้งานกันจริง ๆ

ในบทส่งท้าย เราจะพิจารณาว่าอนาคตจะเป็นอย่างไรในโลกที่การออกแบบเป็นที่แพร่หลาย พร้อมทั้งสำรวจว่าบริษัทใหญ่ ๆ สามารถเรียนรู้อะไรจากสตาร์ทอัพได้บ้าง เพื่อช่วยให้ตัวเองไม่ถูกคลื่นคลอน และสตาร์ทอัพสามารถเรียนรู้อะไรจากบริษัทใหญ่ได้บ้าง เพื่อให้ตัวเองหลุดพ้นจากอัตราความล้มเหลวอันน่าเศร้าของสตาร์ทอัพ คลื่นนวัตกรรมถูกต่อไปอย่างการสร้างธุรกิจ “สเกลอัพ (scale-up)” จะเป็นคำตอบสำหรับบริษัททั้งสองข้างได้หรือไม่

ตลอดหนังสือเล่มนี้เราจะนำเสนอบทเรียนที่ทุกบริษัทสามารถนำไปใช้เพื่อทำให้บริษัทเติบโตและเจริญรุ่งเรือง พร้อมทั้งคำแนะนำต่าง ๆ เกี่ยวกับวิธีที่คุณสามารถนำแนวคิดของเราที่ผ่านการใช้จริงมาแล้วไปใช้เพื่อทำให้ทุกคนในบริษัทเห็นพ้องต้องกัน

ในส่วนข้อมูลที่จะเจอลีก เราจะให้แหล่งข้อมูลเพิ่มเติมสำหรับคนที่อยากเจาะลึกลงไปในแนวคิดต่าง ๆ ที่อยู่ในหนังสือเล่มนี้ให้มากขึ้น ทั้งยังมีส่วนแถมการรณรงค์ “การออกแบบอย่างมีจุดมุ่งหมาย” ที่ยังไม่เคยเผยแพร่ที่ไหนมาก่อน และถือเป็นช่วงเวลาเจอร์รี่ แม็กไกวร์ ของผมในบริษัท รวมถึงเป็นจุดกำเนิดของหนังสือเล่มนี้ด้วย

ในหนังสือเล่มนี้ เราจะไปดูเบื้องหลังการทำงานของบริษัทโคคา-โคลา ไล่ตั้งแต่ตอนที่อุตสาหกรรมผลิตพรมช่วยบริษัทตัดสินใจว่าจะใช้น้ำเงินแบบใดกับขวดน้ำดื่มแบรนต์ดาซาณี ไปจนถึงวิธีที่บริษัทใช้

เปลี่ยนระยะเวลาภาพในท้องถิ่นต่าง ๆ อย่างต้นอ้อยในบราซิลหรือเปลือกไม้
ในรัสเซียให้กลายเป็นขวดแพลนตัมบอตเทิล

แน่นอนว่าปัญหาเหล่านี้ส่วนใหญ่เป็นเรื่องของบริษัทโคคา-โคลา
โดยเฉพาะ แต่ธุรกิจทุกประเภทก็สามารถเรียนรู้ได้จากวิธีที่บริษัทนำการ
ออกแบบมาใช้แก้ปัญหาเหล่านั้น

SAMPLE

ส่วนที่หนึ่ง

การออกแบบ
เพื่อการขยายขนาด

ส ปดาห์แรกของเดือนพฤศจิกายนปี 2013 มีข่าวธุรกิจที่น่าสนใจว่า ปกติกระหน่ำออกมามากมาย เทศลาประสบปัญหาแบดเตอร์ลูกใหม่ อีกครั้ง ทำให้กลัวกันว่าอาจต้องมีการเรียกคืนรถ ธนาคารกลางสหรัฐชี้ ความผิดของกองทุนเฮดจ์ฟันด์ยักษ์ใหญ่รายหนึ่งซึ่งชอบใช้ข้อมูลวงใน ในการซื้อขายหุ้น และดัชนีตลาดหลักทรัพย์ทำสถิติสูงสุดเป็นประวัติการณ์ อย่างไรก็ตาม ท่ามกลางข่าวพาดหัวที่น่าสนใจเหล่านั้น มีอยู่สองเหตุการณ์ ที่โดดเด่นออกมา นั่นคือ การปิดตัวลงของอาณาจักรค้าปลีกที่เคยยิ่งใหญ่ แห่งหนึ่ง และการเปิดตัววันแรกในตลาดหลักทรัพย์ด้วยมูลค่าอันสูงลิ่วของ บริษัทขวัญใจคนเล่นอินเทอร์เน็ตซึ่งก่อตั้งมาเป็นเวลา 7 ปี

บริษัทบล็อกบัสเตอร์ที่เคยทำให้การยื่นต่อแถวเข้าคิวดีโอเป็นภารกิจแรกในแผนสุดสัปดาห์ของคนรักภาพยนตร์นับล้านต้องปิดตัวลงในที่สุด พออีกหนึ่งวันต่อมา เว็บไซต์อย่างทวิตเตอร์ซึ่งเป็นที่ชื่นชอบของเหล่าคนดัง นักปฏิวัติ และนักการเมืองผู้หลงผิดเป็นครั้งคราวก็จบวันแรกในตลาดหลักทรัพย์ด้วยมูลค่าบริษัทเท่ากับ 30,000 ล้านดอลลาร์ ซึ่งมากกว่า เคลล็อกส์ ไฮลฟ์ดูล์ และครึ่งหนึ่งของบริษัททั้งหมดในดัชนีเอสแอนด์พี 500

นั่นเป็นสัปดาห์ที่ค่อนข้างพิเศษ แต่ก็สะท้อนให้เห็นสภาพตลาดในปัจจุบันได้อย่างดีเยี่ยม ไม่ว่าจะมีความเสี่ยงหรือโอกาสที่มาพร้อมกับการสิ้นคลอนอุตสาหกรรมต่าง ๆ ในโลกทุกวันนี้ที่มีการติดต่อกันอย่างมากและมีการเติบโตแบบก้าวกระโดด บริษัททุกแห่งกำลังถอยกลับ ไปประเมินจุดอ่อนของตัวเอง หรือไม่ก็หาหนทางที่จะค้นพบข้อได้เปรียบ และพลิกโฉมอุตสาหกรรมของตัวเอง

การมีขนาดใหญ่อย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอ ในยุคที่รุ่งเรืองที่สุด บล็อกบัสเตอร์มีร้านสาขาประมาณ 9,000 แห่งทั่วสหรัฐอเมริกา พวกเขา มีคุณสมบัติเรื่องขนาดแล้วแต่ขาดความคล่องตัวที่จะช่วยรักษาความนิยม และในขณะที่ผู้ก่อตั้งธุรกิจทุกคนต่างฝันถึงการเป็นทวิตเตอร์หรือ

อินส์ตาแกรมรายต่อไป 90 เปอร์เซ็นต์ของสตาร์ทอัพก็อยู่ไม่รอดถึงปีที่สอง เพราะถึงแม้จะถูกออกแบบให้มีความคล่องตัว แต่ส่วนใหญ่ก็มีปัญหาเรื่องการขยายขนาด

ทุกบริษัทต้องการห้การขยายขนาด
และความคล่องตัวเพื่อที่จะประสบความสำเร็จ

ไล่ตั้งแต่สตาร์ทอัพที่เพิ่งเปิดตัวในเนपालไปจนถึงบริษัทข้ามชาติที่ก่อตั้งมากกว่าร้อยปีในนิวยอร์ก การขยายขนาดและความคล่องตัวคือสิ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จของทุกบริษัท

การขยายขนาดและความคล่องตัว

ถ้าคุณทำงานอยู่ในสตาร์ทอัพ คุณก็มีความคล่องตัว ทั้งยังอาจกำลังสร้างผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของตลาดไปเรื่อย ๆ ทุกวัน และปรับเปลี่ยนบ้างเมื่อจำเป็นเพื่อให้อยู่รอดต่อไปได้ แต่สิ่งที่ทำให้คุณนอนไม่หลับคือเรื่อง **การขยายขนาด** ซึ่งหมายถึงการทำให้โมเดลธุรกิจที่ใช้มีความมั่นคง เพื่อให้คุณก้าวหน้าไปอีกขั้นและกลายเป็นบริษัท การจะทำเช่นนี้ได้คุณต้องมีเงินทุน พนักงาน ลูกค้า และทุกสิ่งทุกอย่างเพิ่มขึ้น

ถ้าคุณกำลังทำงานในบริษัทที่มั่นคง คุณมีขนาดแล้วครับ อันที่จริงเหตุผลที่คุณมาอยู่ตรงจุดนี้ได้ก็เพราะคุณรู้ว่าบริษัทขนาดใหญ่บริหารจัดการงานอย่างไร คุณประสบความสำเร็จเพราะรู้วิธีใช้ประโยชน์จากขนาดของบริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพ บางทีคุณอาจอยากเพิ่มรายได้หรือขยาย

ขอบเขตการปฏิบัติงานของบริษัท แต่สิ่งที่คุณเป็นห่วงคือการตามตลาดให้ทันและการคงความสามารถทางการแข่งขันในโลกที่ไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงไปมากขึ้นเรื่อย ๆ อีกทั้งยังมีบรรดาสตาร์ทอัพที่กำลังหาวิธีสั้นคล่องนอกระบบของคุณ

ถ้าบริษัทของคุณจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ คุณจะเข้าใจเรื่องทั้งหมดนี้ในอีกมุมหนึ่ง คุณจะดำเนินชีวิตภายใต้แรงกดดันจากการบริหารธุรกิจระดับโลกอยู่ทุกวัน โดยรู้ว่าเมื่อจบไตรมาสที่คุณและเพื่อนร่วมงานจะถูกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นพัน ๆ คนตัดสินอย่างไม่ปราณีแถมในแต่ละไตรมาสยังมีเงินเดิมพันหลายล้านหรือบางครั้งก็หลายพันล้านดอลลาร์ การจัดการขนาดคือสิ่งที่คุณคำนึงอยู่เสมอ แต่หลัก ๆ แล้วสิ่งที่ทำให้คุณนอนไม่หลับคือ*ความคล่องตัว* ซึ่งก็คือการทำให้ได้ตามความคาดหวังของไตรมาสปัจจุบัน พร้อมทั้งทำให้เกิดความรวดเร็วและความยืดหยุ่นในแบบที่บริษัทต้องการ เพื่อที่จะได้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ออกมาและสร้างวัฒนธรรมที่คุณต้องมีหากต้องการรักษาความนิยมไว้จนถึงยุคต่อไป

ในฐานะรองประธานฝ่ายนวัตกรรมและความเป็นผู้ประกอบการของบริษัทโคคา-โคลา รวมถึงเป็นอดีตหัวหน้าฝ่ายออกแบบ ผมมักถูกถามว่า “แบรนด์ที่อยู่มาเป็นร้อยปีอย่างโคคา-โคลาทำอะไรถึงยังคงความนิยมเอาไว้ได้” และ “บริษัทยักษ์ใหญ่อย่างโคคา-โคลาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้อย่างไร กลยุทธ์ของคุณคืออะไร”

จะเป็นอย่างไรถ้ามีบางอย่างที่คุณ (สตาร์ทอัพของคุณ ทีมของคุณ ตำแหน่งหน้าที่ของคุณ หรือฝ่ายของคุณ) สามารถนำไปใช้ขยายขนาดและสร้างความคล่องตัวในแบบที่คุณต้องมีหากอยากประสบความสำเร็จ

การออกแบบสร้างได้ทั้งขนาดและความคล่องตัว

เมื่อพูดถึงเรื่องการออกแบบ คนส่วนใหญ่มักจะยกย่องเรื่องพื้นฐานอย่าง “โคคา-โคลาใช้การออกแบบเพื่อคงความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างไร” “คุณสร้างคุณค่าสูงสุดจากการออกแบบได้อย่างไร” “คุณใช้การออกแบบเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้อย่างไร” ทั้งหมดนี้เป็นคำถามที่ดี เพราะแม้แต่ผู้จัดการธุรกิจที่เน้นการวิเคราะห์และการบริหารจัดการมากที่สุดก็ยังรู้ว่า การออกแบบสามารถสร้างคุณค่าที่มากกว่าการทำให้ผลิตภัณฑ์ดูดีขึ้น สำหรับบางบริษัท การออกแบบทำให้พวกเขาเติบโตได้จริง ๆ ว่าแต่จะทำแบบนั้นได้อย่างไรละ

โคคา-โคลากับการออกแบบ

เวลาคุณคิดถึงโคคา-โคลากับการออกแบบ ภาพที่แวบเข้ามาในหัวทันทีอาจเป็นชื่อแบรนด์โคคา-โคลาที่โด่งดังที่สุดของบริษัท พร้อมนึกถึงสีส้มที่คุ้นเคย เครื่องหมายการค้าที่ไม่เหมือนใคร และบรรจุภัณฑ์ที่โด่งดังองค์ประกอบเหล่านี้ถูกออกแบบขึ้นเมื่อร้อยกว่าปีก่อน และเมื่อประกอบเข้าด้วยกันก็ช่วยให้เกิดหนึ่งในแบรนด์ที่มีมูลค่ามากที่สุดในโลก นั่นคือมากกว่า 17,000 ล้านดอลลาร์

อย่างไรก็ตาม ในบริษัทโคคา-โคลา การออกแบบเป็นมากกว่าองค์ประกอบดั้งเดิมที่มองเห็นได้ ถึงแม้เครื่องหมายการค้าและสีจะสำคัญ แต่สิ่งที่มองไม่เห็นต่างหากที่ช่วยให้งานยาก ๆ ลุล่วงไปได้

โคคา-โคลาออกแบบสิ่งต่าง ๆ อย่างสินค้า การโฆษณา บรรจุกัณฑ์ และตู้แช่ รวมไปถึงวิธีที่สิ่งเหล่านี้เชื่อมโยงกันเพื่อสร้างการเติบโต และนั่นคือสิ่งที่ทำให้วิธีออกแบบของโคคา-โคลามีกลยุทธ์

เมื่อใช้อย่างมีกลยุทธ์
การออกแบบก็ช่วยให้บริษัทเติบโตได้

คนส่วนใหญ่ไม่นึกถึงเรื่องการออกแบบในแง่มุมมองนี้ แต่จริง ๆ แล้วสิ่งที่ออกแบบมาดีจะเชื่อมโยงและเป็นส่วนหนึ่งของระบบได้เป็นอย่างดี ตัวอย่างเช่น เวลาโคคา-โคลาออกแบบบรรจุกัณฑ์ใหม่ เป้าหมายจะเป็นการแก้ปัญหาทางธุรกิจให้ได้อย่างแท้จริง ไม่ใช่แค่การเลือกสี วัสดุ หรือรูปร่างและขนาดของมันเท่านั้น

องค์ประกอบทั้งหมดนี้สำคัญก็จริง แต่บรรจุกัณฑ์ใหม่ยังต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ห่วงโซ่อุปทาน (supply-chain) ช่วยให้บริษัทบรรลุเป้าหมายด้านความยั่งยืน ใช้ได้ผลภายใต้ข้อจำกัดของระบบบรรจุขวด และการจัดจำหน่าย เหมาะสมกับแผนธุรกิจของผู้ค้าปลีก และแน่นอนว่าต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้า เมื่อสิ่งต่าง ๆ ทั้งหมดนี้เชื่อมโยงกัน เราถึงจะพูดได้ว่าบริษัทกำลังใช้การออกแบบอย่างมีกลยุทธ์เพื่อช่วยให้บริษัทเติบโต