



กลยุทธ์การจัดการที่สำคัญของมัณฑนากรมืออาชีพ

ชัตติพงษ์ ดั่งสำราญ

คณะศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

อีเมล : Khattipong_d@rmutt.ac.th

Received: July 12, 2023 Revised: July 30, 2023 Accepted: December 25, 2023

บทคัดย่อ

การคิด เชิงนัยออกแบบ (Design Thinking) เป็นกลยุทธ์การจัดการที่สำคัญสำหรับมัณฑนากรมืออาชีพ ในการส่งเสริมศักยภาพในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเป็นไปได้ ยั่งยืน นำไปสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จในอนาคตการทำงาน โดยมีปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จ คือ ทีมงานที่มาจากหลากหลายสาขาความรู้ กระบวนการทำงานที่เป็นระบบ พื้นที่ที่มีสภาวะแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาแนวความคิด ลูกค้ายินดีพอใจ ประทับใจในผลงานที่ตรงตามความต้องการของตัวอย่างแท้จริง ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนคือ 1) การทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายอย่างลึกซึ้ง 2) การกลั่นกรอง ตีกรอบข้อมูลความเข้าใจในเชิงลึก 3) การระดมและพัฒนาแนวคิด ให้หลากหลายที่สุด 4) การสร้างต้นแบบ เพื่อค้นหาวิธีการที่เป็นไปได้ในการแก้ปัญหาและ 5) การนำต้นแบบไปทดลอง และรับข้อมูลสะท้อนกลับ เพื่อปรับปรุงและพัฒนา

การคิด เชิงนัยออกแบบ ทำให้มัณฑนากร ได้ฝึกกระบวนการแก้ไขปัญหาตลอดจนหาทางออกที่เป็นลำดับขั้นตอน มีทางเลือกที่หลากหลาย มีตัวเลือกที่ดีและเหมาะสมที่สุด ได้ฝึกความคิดสร้างสรรค์ เกิดกระบวนการใหม่ตลอดจนนวัตกรรมใหม่ มีแผนสำรองในการแก้ปัญหา และรวมทั้งทำให้องค์กรของตนมีการทำงานอย่างเป็นระบบ

คำสำคัญ : กลยุทธ์การจัดการ, มัณฑนากรมืออาชีพ



Key Management Strategies of a Professional Decorator

Khattipong duangsamran

Faculty of fine and Applied Arts

Rajamangala University of Technology Thanyaburi

E-mail : Khattipong_d@rmutt.ac.th

Abstracts

Design Thinking is an important management strategy for professional decorators. To promote the potential to work effectively Possibility, sustainability, leading to an increase in the chances of success in the future work. The key factor that affects the success is a team that comes from a variety of fields of knowledge. systematic work process An area with an environment that is conducive to conceptual development. satisfied customers Impressed with the work that truly meets their needs. It consists of 5 steps: 1) deep understanding of the target audience 2) screening and framing the in-depth understanding 3) brainstorming and developing ideas as many as possible 4) prototyping to find possible ways to solve the problem and 5) experiment with the prototype. and get feedback to improve and develop.

Thinking...Designer make a decorator have practiced the process of solving problems as well as finding a step-by-step solution There are many choices. There are the best and most suitable options. Have practiced creativity new processes as well as new innovations. Have a backup plan to solve the problem and including making their organizations work in a systematic way

Keywords: Key Management, Professional Decorator



บทนำ

ปัจจุบันการแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการทั้งของไทยและต่างประเทศกำลังดำเนินไปอย่างเข้มข้น โดยต่างก็มุ่งหวังที่จะตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าให้ตรงใจที่สุด ไม่ว่าจะเป็นด้านของคุณภาพสินค้าที่ดีเยี่ยม ปริมาณที่มีอย่างเพียงพอ การส่งมอบที่ความรวดเร็วการมีสินค้าพร้อมบริการให้เลือกอย่างหลากหลาย รวมทั้งมีต้นทุนที่ประหยัดและคุ้มค่า ดังนั้นหนทางสู่ความสำเร็จของธุรกิจในปัจจุบันนี้ ผู้ประกอบการแต่ละรายจะต้องรู้จักประเมินความต้องการของกลุ่มลูกค้าของตนให้ดี โดยมีเป้าหมายที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้า นั้น ๆ ได้อย่างชัดเจน สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ส่งผลให้กิจการมีความเจริญก้าวหน้าและสามารถตอบสนองลูกค้า และสังคมได้เป็นอย่างดี (เอกจิตต์ จิงเจริญ, 2553) การดำเนินการของมัณฑนากรในปัจจุบันก็เช่นกัน ที่ต้องเข้าถึงความต้องการของมนุษย์ ความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของสังคม และการอ่านแนวโน้มของอนาคตเป็นสิ่งสำคัญ การคิดและการมองด้วยสายตาของมัณฑนากรหรือนักออกแบบนั้น จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะสามารถเข้าถึงปัจจัยเหล่านี้ได้

ด้วยเหตุผลที่ว่ามัณฑนากรเป็นนักออกแบบตกแต่งภายใน ได้ถูกฝึกให้มีความช่างสังเกต มีการคิดวิเคราะห์ และฝึกตั้งคำถามต่อสภาพการณ์ต่างในทุก ๆ บริบท นอกจากนี้ยังถูกฝึกให้มีความกล้าที่จะทดลองแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ หรือการคิดนอกกรอบแบบแผนเดิม ๆ ซึ่งกระบวนการคิดลักษณะนี้เป็นกระบวนการคิดที่เอื้อให้เกิดการพัฒนาด้านนวัตกรรมการแสวงหาโอกาสใหม่ทางธุรกิจ รวมถึงการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในกระบวนการผลิต หรือกระทั่งในกระบวนการบริหารและการจัดการ การคิดและการมองด้วยสายตาของมัณฑนากร จึงได้รับความสนใจ และได้ถูกผลักดันให้เป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์เพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจ (Brown, 2008; Council, 2011; Micheli, 2014) เพื่อนำกลยุทธ์การจัดการที่สำคัญในการออกแบบผลิตภัณฑ์ตนเองสู่เป้าหมายได้รับการยอมรับและยกย่องให้เป็น “มัณฑนากรมืออาชีพ”

มารู้จักมัณฑนากร : อาชีพนักออกแบบ

ในปัจจุบันการตกแต่งภายในมีการพัฒนาขึ้นไปมาก อันมีผลต่อทุกภาคส่วนของการดำรงชีวิตของมนุษย์ และจำเป็นต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางที่เราเรียกกันว่า นักออกแบบภายใน หรือใช้คำว่า มัณฑนากร อันมาจากคณะมัณฑนศิลป์คณะที่เปิดการเรียนการสอนเป็นคณะแรกของประเทศไทย ซึ่งแปลว่า ศิลปะการตกแต่ง ตามความหมายในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน

มัณฑนากร อาชีพนักออกแบบที่มีบทบาท มีอิทธิพลต่อการดำรงชีวิต คุณภาพของชีวิตมนุษย์จะดีหรือไม่ดีอย่างไร ขึ้นอยู่กับการจัดสภาพแวดล้อมภายในอย่างเหมาะสมจากฝีมือลายมือของมัณฑนากร มัณฑนากร คือ นักออกแบบภายใน, นักออกแบบสภาพแวดล้อมภายใน, นักออกแบบตกแต่งภายใน, นักออกแบบสถาปัตยกรรมภายใน, นักจัดการพื้นที่ภายใน เรียกชื่อได้หลากหลาย แต่คำกลางที่สุดก็เห็นจะเป็นคำว่า “มัณฑนากร”

มัณฑนากร คือ นักคิดที่เริ่มจากข้างในไปสู่ภายนอก บางครั้งมัณฑนากรอาจจะขยายวงออกสู่งานสถาปนิก หรือสถาปนิกอาจจะขยายขอบเขตสู่ภายใน บ้างก็บอกว่ามัณฑนากรเกิดจากสถาปนิก และบ้างก็บอกว่ามัณฑนากรเกิดจากศิลปิน หรือบ้างก็บอกว่ามัณฑนากรเกิดจากนักออกแบบเครื่องเรือนที่ขยายขอบเขต



สู่พื้นที่ในการจัดวางภายใน แต่ที่แน่ ๆ อาชีพนี้คือนักออกแบบที่เข้าใจภายในมากที่สุดนั่นเอง อะไรที่ต้องเข้าใจ ตรงนี้ต้องมองให้ชัด เมื่อการออกแบบขยายวงกว้างขึ้นสู่รายละเอียดปลีกย่อยมากมาย มัณฑนากรจะต้องอ่านมากขึ้น เห็นมากขึ้น ฟังมากขึ้น ไม่ใช่อยู่ว่างแคบ ๆ เฉพาะสายอาชีพของเราเท่านั้นในแวดวงอื่น ๆ ที่ควรใส่ใจ เช่น ระบบเศรษฐกิจโลก การบริหารจัดการ การตลาด ระบบการเมืองการปกครอง สังคม จารีต ประเพณี จิตวิทยา วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ฯลฯ

อาชีพของมัณฑนากร คือ การออกแบบตกแต่งภายในพื้นที่ต่าง ๆ รวมไปถึงการออกแบบผลิตภัณฑ์ ตกแต่งภายในอาคารโดยการนำความรู้และความคิดในด้านศิลปะ การออกแบบ การผลิตและการตลาดมาผสมผสานเข้าด้วยกันเพื่อทำการก่อสร้างให้สำเร็จสมบูรณ์ ซึ่งมัณฑนากรจะต้องดำเนินงานโดยการกำหนดรายละเอียดของส่วนประกอบ จัดวางแผนผังของแบบ รวมทั้งควบคุมดูแลการทำงานของช่างตกแต่งภายใน ตัวอย่างเช่น ออกแบบตกแต่งพื้นที่ภายในอาคาร บ้านพักอาศัย พื้นที่จัดแสดงสินค้าและนิทรรศการต่าง ๆ รวมไปถึงการจัดภายในตู้แสดงสินค้าของห้างสรรพสินค้า เป็นต้น

มัณฑนากรที่จะประสบความสำเร็จในอาชีพได้ดั่งนั้นในปัจจุบันยากมากขึ้น องค์ประกอบของนักออกแบบภายในที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องผ่านการฝึกปรือรอบด้าน จะต้องครบถ้วน 360 องศา ทั้งนี้เป็นเพราะว่า มัณฑนากรไม่ได้วาดรูปเป็นอย่างเดียว แต่จะต้องบริหารจัดการมากยิ่งขึ้นด้วย (อ.เอก, 2550)

กลยุทธ์การจัดการคืออะไร

กลยุทธ์ คือ แผนงานสำคัญที่จะใช้เป็นแนวทางในการบรรลุสู่เป้าหมายหลัก (สุพานี สุษฎ์วานิช , 2553) ส่วนกลยุทธ์การจัดการหรือการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง การกำหนดทิศทางหรือวิถีทางในการดำเนินงาน เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทาง หรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น จำเป็นจะต้องทำการวิเคราะห์ และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อจัดทำแผนงานดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (พิบูล ทีปะปาล, 2551) เพราะฉะนั้นทุกฝ่ายจึงต้องวางแผนกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงการใช้กลยุทธ์การจัดการ เป็นกระบวนการตัดสินใจ เพื่อกำหนดทิศทางในอนาคต โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการบรรลุ และกำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ (ศรินทิพย์ กาญจนธนชัย, 2562)

ดังนั้นมัณฑนากรหรือนักออกแบบในยุคปัจจุบันและอนาคต ต้องมีการสืบเสาะแสวงหากกลยุทธ์การจัดการ สำหรับงานออกแบบในทุกมิติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาวที่กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์ มีการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยคำนึงถึงบริบทและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ได้แผนงานหรือกระบวนการ ที่สำคัญในการปฏิบัติงานการออกแบบที่เหมาะสม ก่อนที่จะลงสู่การปฏิบัติ ต้องมองภาพรวมเพื่อกำหนดเป้าหมายหลักของทิศทางในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายในอาชีพนักออกแบบอย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามความต้องการของลูกค้า ผู้พบเห็นเกิดความประทับใจในผลงานในแต่ละงานทุกงานจนบอกต่อ ๆ กันไป ทำให้ได้รับความไว้วางใจยอมรับในฝีมือจนได้ชื่อว่า “มัณฑนากรมืออาชีพ”



แนวคิดและประเด็นสำคัญของการออกแบบเพื่อการขับเคลื่อนของมณฑลนคร

การออกแบบเพื่อขับเคลื่อนการทำงานของมณฑลนคร นั้นมีอยู่มากมายหลายแนวคิดทฤษฎี ซึ่งแต่ละแนวคิดก็มีรูปแบบและขั้นตอนที่แตกต่างกันออกไปตามแต่จุดประสงค์และเป้าหมายที่มุ่งหวัง หากแต่ปัจจัยสำคัญที่เป็นประเด็นหลักของความสำเร็จในทุกแนวคิดทฤษฎีนั้นอยู่ที่การผลักดันให้กิจกรรมด้านการออกแบบสามารถเข้าไปสู่กลยุทธการบริหารจัดการในระดับความเป็นมืออาชีพให้ได้ โดยจากการศึกษาพบทฤษฎีที่น่าสนใจที่หลากหลาย ดังนี้ (วรรณยศ บุญเพิ่ม และ ไตรรัตน์ สิทธิกุล, 2559)

1. แนวคิดจากนักวิชาการและนักออกแบบชาวอิตาลีนาม Roberto Verganti ซึ่งนำเสนอแนวคิดของใช้กระบวนการออกแบบในการสร้างความหมายใหม่ให้กับผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อนำเสนอมิติใหม่ของการรับรู้ให้แก่ผู้บริโภค(Leavy, 2010; Verganti, 2009)

2. แนวคิดของ Lean ด้วยกระบวนการ Minimum Viable Product (MVP) ซึ่งเป็นการใช้ระบบทีมในการดำเนินกิจกรรมด้านการพัฒนาสินค้าและบริการด้วยความรวดเร็ว โดยใช้ผู้บริโภคเป็นผู้ทดสอบเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการอีกครั้งก่อนออกสู่ตลาด (Ries, 2011)

3. แนวคิดของการใช้กระบวนการคิด และมองอย่างนักออกแบบ เพื่อสร้างความใส่ใจและสนใจต่อผู้บริโภคอย่างลึกซึ้ง ในกระบวนการพัฒนาสินค้าและบริการ(Design Empathy) โดย Jon Kolko ในปี 2014 (Kolko, 2014)

4. แนวคิดเรื่องการคิดเชิงนักออกแบบ (Design Thinking) ของ Tim Brown ในปี 2008 ซึ่งเป็นแนวคิดยุคแรกเริ่มของการผสมผสานการคิดเชิงออกแบบกับการขับเคลื่อนธุรกิจ โดยแก่นของแนวคิดนี้คือการให้ความสำคัญกับการคิดอย่างนักออกแบบกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกคน (Brown, 2008)

ซึ่งทุกแนวคิดที่กล่าวมานี้ล้วนได้รับการยอมรับ และมีตัวอย่างของความสำเร็จมากมายเป็นเครื่องยืนยัน หากแต่ในการยกระดับการออกแบบ เพื่อขับเคลื่อนไปสู่ระดับสู่การเป็นมณฑลนครมืออาชีพได้นั้นไม่ใช่เรื่องที่จะกระทำได้อย่างง่าย เพราะการใช้การออกแบบในระดับโครงสร้างของแต่ละงานนั้นจะต้องกระทำโดยอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในทุกภาคส่วน ตั้งแต่ระดับบริหารจนถึงระดับปฏิบัติการ ซึ่งบุคลากรทุกคนจะต้องมีความเชื่อมั่น และเข้าใจในกระบวนการคิดอย่างนักออกแบบ ต้องเป็นคนช่างสังเกต ตั้งคำถามเมื่อเกิดความสงสัย และที่สำคัญคือต้องกล้าแสดงความคิดเห็น เพราะพื้นฐานของกระบวนการคิด และการมองแบบนักออกแบบนั้น การรับฟังข้อมูลความคิดเห็นจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุดของกระบวนการ ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจนั้นจะกระทำซ้ำไปซ้ำมาจนกระทั่งได้รับคำตอบที่ทุกฝ่ายพอใจ (Loop) ซึ่งไม่ใช่เรื่องที่สามารถทำได้โดยง่าย

ด้วยเหตุนี้กลยุทธการจัดการของมณฑลนคร ในการดำเนินกิจกรรมด้านการออกแบบโดยเฉพาะในระดับโครงสร้างนั้น นักออกแบบจึงเข้ามามีบทบาทเป็นอย่างมาก หากแต่ไม่ใช่ในบทบาทด้านการสร้างสรรค์ผลงานที่น่าสนใจเพียงด้านเดียว แต่นักออกแบบจะต้องทำหน้าที่เหมือนพี่เลี้ยง และผู้ดำเนินการในการประชุม เพื่อทำการแนะนำ จัดแจง จีบประเด็น และจัดการ ความคิดจากหลากหลายฝ่าย ตลอดจนการเป็นตัวอย่างเพื่อ



ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมการคิด และมองแบบนักออกแบบให้กับบุคลากรทุกคนในองค์กร (Fisk, 2011) แนวคิดในการคิดเชิงนักออกแบบ (Design Thinking) ที่ให้ความสำคัญกับการคิดอย่างนักออกแบบกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกคนจึงมีความสำคัญสำหรับผู้ที่จะก้าวไปสู่อนาคตการมืออาชีพ

Design Thinking คืออะไร

Tim Brown แห่ง IDEO ซึ่งเป็นบริษัทแนวหน้าชั้นนำในการใช้กระบวนการ Design thinking อธิบายสั้นๆ เกี่ยวกับ Design thinking ไว้ว่า

“Design thinking is a human-centered approach to innovation that draws from the designer's toolkit to integrate the needs of people, the possibilities of technology, and the requirements for business success.” (Brown, 2008)

“กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design thinking) คือ กระบวนการคิดที่มีผู้ใช้เป็นศูนย์กลางในการสร้างนวัตกรรม ซึ่งเครื่องมือในการสร้างสรรค์ของนักออกแบบนั้น เป็นการผสมผสานระหว่าง ความต้องการของผู้ใช้, ความเป็นไปได้ทางเทคโนโลยี และความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในเชิงธุรกิจ”

สิ่งที่ Tim Brown กล่าวนั้นเป็นส่วนประกอบสำคัญ 3 ประการในการสร้างนวัตกรรมและแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือ

- Human desirability: คือความต้องการของผู้ใช้งาน สิ่งที่ผู้ใช้งานต้องการแต่ยังไม่รู้ในขณะนั้น
- Technical feasibility: คือ ความเป็นไปได้ในทางเทคนิคในการดำเนินการ
- Economic viability: โมเดลธุรกิจที่ยั่งยืน

ดังนั้น Design Thinking หรือการคิดเชิงออกแบบ คือ กระบวนการทำความเข้าใจปัญหาของผู้ใช้ นำเสนอทางแก้ไขปัญหาแบบใหม่ที่อาจไม่เคยคิดมาก่อนผ่าน 5 ขั้นตอน ได้แก่ การเข้าใจ นิยามสร้างสรรค์ จำลอง และทดสอบ (Empathize Define Ideate Prototype & Test) โดย Design Thinking ถือว่าเป็นกระบวนการสร้างนวัตกรรมอย่างหนึ่ง

สิ่งที่ทำให้คนนิยมใช้ Design Thinking ในการแก้ปัญหา ก็เพราะว่าระบบการคิดแบบ Design Thinking สนับสนุนให้เราคิดนอกกรอบ เพื่อหา ‘วิธีแก้’ ปัญหาที่คนส่วนมากคิดว่าทำไม่ได้ หรือเข้าใจว่า ‘สิ่งที่อยู่ปัจจุบันดีอยู่แล้ว’

นักออกแบบ หรือนักออกแบบ ที่คิดแบบ Design Thinking จะช่วยให้มองเห็นมุมมองที่กว้างขึ้นใส่ใจกับกลุ่มเป้าหมายอย่างแท้จริง ซึ่งไม่น่าแปลกใจว่า ทำไมไม่ว่าสินค้าหรือบริการที่ผ่านกระบวนการคิดอย่างนักออกแบบ (Design Thinking) ถึงมักจะประสบความสำเร็จ (โกรันยา อภิธรสมบัติ, 2561)

ทำไมต้องเป็นวิธีคิดในรูปแบบ Design thinking ในระบบ New Product Development

กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design thinking) ให้ความสนใจในเรื่องการทำความเข้าใจผู้ใช้งาน ที่เรากำลังจะออกแบบไม่ว่าจะเป็น product หรือ service มักถูกนำมาใช้ในโปรเจกต์ที่ปัญหา หรือโอกาส (opportunity) ยังไม่ได้ถูกกำหนดหรือระบุขึ้นมาอย่างชัดเจน



ในบริบทของ NPD กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design thinking) จึงเหมาะสมที่จะนำมาใช้เพื่อรับมือกับตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีความต้องการของผู้ใช้ที่มีความไม่แน่นอน ในบางครั้งผู้ใช้งานไม่รู้ว่าตนเองต้องการอะไร Steve Job เคยกล่าวไว้ว่า “People don’t know what they want until you show it to them.” “ลูกค้าไม่รู้ว่าคุณเขาต้องการอะไร จนกระทั่งเรานำเสนอให้พวกเขาเห็น”

การนำกระบวนการคิดเชิงออกแบบมาปรับใช้ในขั้นตอน NPD นั้นจึงให้ผลที่ดีกว่าการใช้ระบบ New product development ในรูปแบบเก่าที่มีลักษณะการทำงานเป็นเส้นตรง (linear) เพราะ Design Thinking เฝ้ามองความสำคัญในเรื่องความต้องการของผู้ใช้ โดยยึดเอาผู้ใช้เป็นศูนย์กลางในการแก้ปัญหา, หลักการในการทำงานร่วมกันของทีมงานที่มาจากหลากหลายสาขาช่วยให้ทีมเห็นมุมมองที่หลากหลาย รวมถึงระบบกระบวนการทำงานที่ไม่ได้ทำงานเป็นเส้นตรง (Non-linear) มีลักษณะคือ ทีมงานคิดแนวทางแก้ปัญหา มาทดลองอย่างรวดเร็วและรีบทดสอบ เพื่อปรับปรุงโดยที่ยังไม่จำเป็นต้องคิดแนวทางแก้ปัญหาให้ครบทั้งหมดกระบวนการแล้วจึงทดสอบ แต่แบ่งชิ้นงานออกเป็นส่วนๆ สร้าง ทดสอบ ปรับปรุง เน้นเป็นรูปแบบที่ทำซ้ำและต่อยอด (iteration) ซึ่งแนวคิดในรูปแบบนี้ทำให้ช่วยลดการลงทุนในทรัพยากรตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นงาน (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, 2560)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ Success Factors

ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในกระบวนการ Design Thinking สามารถแบ่งได้ดังนี้

1. **Multidisciplinary teams:** ทีมงาน 5-6 คนที่มาจากหลากหลายสาขาความรู้ ผู้ซึ่งมีทัศนคติในการทำงานที่เปิดกว้างและมีความกระตือรือร้นโดยแต่ละทีมจะมีโค้ชที่คอยนำทีมและทำงานประสานกัน ก่อให้เกิดมุมมองที่หลากหลายในทีม
2. **Design Thinking process:** กระบวนการทำงานในรูปแบบ Design Thinking ซึ่งทำความเข้าใจปัญหาอย่างแท้จริง คิดวิธีแก้ปัญหา และสร้างต้นแบบเพื่อทดสอบแนวคิดกับกลุ่มผู้ใช้
3. **Variable space:** ทีมต้องการพื้นที่ ที่มีสภาวะแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาแนวความคิด ทุกคนในทีมสามารถทำงานร่วมกันพูดคุยแลกเปลี่ยนได้อย่างอิสระคล่องตัวซึ่งพื้นที่นั้นอาจมีเฟอร์นิเจอร์ที่เคลื่อนย้ายได้ มีอุปกรณ์สำหรับการสร้าง prototype เพื่อสร้างไอเดียอย่างรวดเร็วได้ เป็นต้น

Design Thinking กลยุทธ์การจัดการที่สำคัญของมัณฑนากรมืออาชีพ

มัณฑนากรหรือนักออกแบบที่ดีควรมีกระบวนการคิดอย่างไร ในเจส ครอส (Nigel Cross) นักทฤษฎีด้านการออกแบบคนสำคัญในช่วงปี 1980s-1990s เคยกล่าวถึงวิธีคิดของมัณฑนากรหรือนักออกแบบไว้ว่า “ขอบคตินอกกรอบ” (WhiteTofu – applicadthai)

- นักออกแบบมักใช้สัญชาตญาณในการทำงานโดยที่เขาอาจไม่รู้ตัวเลย
- ทุกครั้งที่ทำงานห้วงสมองของนักออกแบบจะหาคำตอบและหนทางแก้ไขให้กับแต่ละปัญหาได้
- นักออกแบบพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงแนวคิดตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
- นักออกแบบคิดหาหนทางแก้ไขเป็นภาพ มากกว่าเขียนเป็นตัวอักษร



- นักออกแบบจะเปิดรับการเรียนรู้จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ และสามารถเชื่อมโยงข้อมูลและแรงบันดาลใจที่หลากหลายเพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์ได้

ในปัจจุบันมีวิธีการใช้งานกระบวนการคิดเชิงออกแบบที่มีวิธีการแตกต่างกันในรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติ แต่หลักการใจความสำคัญในเรื่องการเน้นให้ผู้ใช้เป็นศูนย์กลางทางการออกแบบ (**Human-centered design**) ยังคงเหมือนกัน โดยรูปแบบของกรอบวิธีคิดของ **Design Thinking** ที่นำมาใช้อย่างกว้างขวางนั้น ถูกพัฒนาโดย **David Kelley** ผู้ซึ่งเป็นอาจารย์ของของมหาวิทยาลัย **Stanford** และผู้ก่อตั้ง **IDEO** ซึ่งแบ่งแยกลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานไว้ดังนี้ (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, 2560)

Design Thinking Process

Empathy เป็นการทำความเข้าใจต่อกลุ่มเป้าหมายให้มากที่สุด โดยการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เมื่อจะสร้างสรรค์ หรือแก้ไขสิ่งใดก็ตามจะต้องเข้าใจถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างถ่องแท้เสียก่อน เพราะนั่นจะเป็นก้าวแรกที่จะนำไปสู่การพัฒนาความสำเร็จในทุก ๆ งานการออกแบบ

Define ในขั้นตอนของ **Empathize** นั้นเป็นการค้นหา, ปัญหาหรือโอกาสจากบริบทของผู้ใช้งาน แต่ในขั้นตอน **Define** นั้นเป็นขั้นตอนการกลั่นกรอง ตีกรอบข้อมูลความเข้าใจในเชิงลึก (**Insight**) ระบุมุมมองของปัญหา โดยมีการสรุปข้อมูลทางด้านความต้องการของผู้ใช้ (**User's need**) และ เป้าหมายในการทำ โปรเจกต์ (**goal**) ไว้เป็นข้อมูลประกอบเพื่อใช้สำหรับเป็นข้อมูลพื้นฐานในขั้นตอนการทำงานในขั้นต่อไป นั่นคือการสังเคราะห์ข้อมูล การตั้งคำถามปลายเปิดที่ผลักดันให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ไม่จำกัดกรอบของการแก้ปัญหา ซึ่งภายหลังจากที่เราเรียนรู้และทำความเข้าใจต่อกลุ่มบุคคลเป้าหมายแล้ว ก็ต้องวิเคราะห์ปัญหา กำหนดให้ชัดเจนว่าจริง ๆ แล้วปัญหาที่เกิดขึ้นคืออะไร เลือกและสรุปแนวทางความเป็นไปได้

Ideate เป็นขั้นตอนการพัฒนาแนวคิด (**concept**) โดยหัวใจในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนระดมความคิด (**Brainstorm**) เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาให้มากที่สุด หลากหลายที่สุด โดยเปิดรับไอเดียทุกรูปแบบ รวมถึงไอเดียที่ดูฉีกแนว แหวกกฎ สุดโต่ง เพื่อเป็นเชื้อเพลิงให้ทีมนำไปคิด พัฒนาต่อยอดเป็นวิธีการแก้ปัญหาบนพื้นฐานมาจากโจทย์ปัญหาที่ตั้งไว้ โดยวิธีในการช่วยระดมความคิดเพื่อให้เกิดความคิดที่หลากหลายนั้น อาจใช้วิธีการถามคำถาม "How might we..." (ถ้าเราสามารถ...) กับโจทย์ตั้งต้นที่ต้องการหาคำตอบการระดมความคิดใหม่ๆ อย่างไม่มีขีดจำกัด หรือการสร้างความคิดต่าง ๆ ให้เกิดขึ้น โดยเน้นการหาแนวคิดและแนวทางในการแก้ไขปัญหามากที่สุด หลากหลายที่สุด โดยความคิดและแนวทางต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมานั้นก็เพื่อตอบโจทย์ปัญหาที่เกิดขึ้นในขั้น **Define** ทั้งนี้ในการระดมความคิด (**Brainstorm**) ในทีมห้ามวิจารณ์ไอเดียผู้ร่วมทีม แต่ปล่อยให้ทุกคนในทีมแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย และสุดโต่ง เพื่อให้ทุกคนในทีมได้แสดงความคิดเห็น ไอเดียที่ดีสามารถเกิดจากแนวความคิดที่หลุดกรอบได้

Prototype เป็นขั้นตอนในการสร้างต้นแบบ (**prototype**) มีเป้าหมายเพื่อจะค้นหาวิธีการที่เป็นไปได้ในการแก้ปัญหา ไอเดียการแก้ปัญหาจะถูกสร้างเป็นต้นแบบ (**prototype**) ขึ้นมาเพื่อทดลอง และทีมจะเก็บข้อมูลเพื่อนำข้อผิดพลาดมาพัฒนาต่อไป การสร้างแบบจำลอง หรือการสร้างต้นแบบนี้ก็เพื่อให้ผู้ใช้สามารถ



ทดสอบและตอบคำถามหรือกระตุ้นให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ เพื่อที่เราจะได้เข้าใจสิ่งที่เราอยากรู้มากยิ่งขึ้น และยิ่งสร้างเร็วเท่าไรก็ยิ่งได้ลองหาข้อผิดพลาด และเรียนรู้เกี่ยวกับไอเดียของเราได้เร็วเท่านั้น

Test หรือการทดสอบ โดยการนำแบบจำลองที่สร้างขึ้นมาทดสอบกับผู้ใช้ หรือกลุ่มเป้าหมาย เพื่อสังเกตประสิทธิภาพการใช้งาน โดยนำผลตอบรับ ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ตลอดจนคำแนะนำมาใช้ในการพัฒนา และปรับปรุงต่อไป

กระบวนการทั้ง 5 ขั้นตอนนี้ ไม่จำเป็นต้องทำเรียงตามลำดับแบบนี้เสมอไป อาจจะถึงขั้น 3 แล้ว กลับไปขั้น 1 ใหม่ก็ได้ ให้เลือกตามความเหมาะสมของงาน ที่สำคัญคือหลักการของ Design Thinking นั้นเน้น Human-Center Approach หรือเน้นที่ตัวคนเป็นหลัก ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ ความคิด ความคิดเห็น ของคนที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย

Design Thinking มีประโยชน์มากมาย

การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking Process) มีประโยชน์มากมาย ทั้งต่อบุคลากรไปจนถึงองค์กรเลยทีเดียว ซึ่งประโยชน์ในด้านต่าง ๆ นั้นมีดังนี้ (HR NOTE Thailand, 2562)

ฝึกกระบวนการแก้ปัญหาตลอดจนหาทางออกที่เป็นลำดับขั้นตอน : ปกติเราอาจจะมีภาระทางแก้ปัญหาแบบสะเปะสะปะ ไม่มีการหาสาเหตุ หรือไม่มีการมองรอบด้าน กระบวนการนี้จะทำให้เรามองอย่างรอบคอบและละเอียดมากขึ้น ทำให้เราเข้าใจปัญหาได้อย่างถ่องแท้ และแก้ไขได้ตรงจุด

มีทางเลือกที่หลากหลาย : การคิดบนพื้นฐานข้อมูลที่มีหลากหลาย ตลอดจนพยายามคิดหาวิธีทาง หรือแฮ็คไอเดียที่ได้ออกมาหลากหลายรูปแบบทำให้เรามองเห็นอะไรรอบด้านและมีตัวเลือกที่ดีที่สุด ก่อนนำไปใช้แก้ปัญหาจริง หรือนำไปปฏิบัติจริง

มีตัวเลือกที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุด : เมื่อเรามีตัวเลือกหลากหลายเราก็จะรู้จักคิดวิเคราะห์ และการคิดวิเคราะห์หนึ่งจะทำให้เราสามารถเลือกทางเลือกที่ดีและเหมาะสมที่สุดได้มีประสิทธิภาพมากกว่า

ฝึกความคิดสร้างสรรค์ : การแฮ็คไอเดีย ตลอดจนระดมความคิดนั้นจะทำให้สมองเราฝึกคิด หลากหลายรูปแบบ หลากหลายวิธีการ หลากหลายมุมมอง และทำให้เรารู้จักหาวิธีแปลกๆ ใหม่ ๆ ซึ่งเป็นพื้นฐานในการฝึกความคิดสร้างสรรค์ที่ดี ที่เป็นพื้นฐานที่ดีในการแก้ปัญหา ตลอดจนการบริหารจัดการเช่นกัน

เกิดกระบวนการใหม่ตลอดจนนวัตกรรมใหม่ : มีการคิดมากมายหลากหลายรูปแบบตลอดจนแฮ็คไอเดียดี ๆ มากมาย การที่เราได้พยายามฝึกคิดจะทำให้เรามักค้นพบวิธีใหม่ๆ เสมอ หรือเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาได้เช่นกัน

มีแผนสำรองในการแก้ปัญหา : การคิดที่หลากหลายวิธีนอกจากจะทำให้เราสามารถวิเคราะห์เลือกวิธีที่ดีที่สุดได้แล้วนั้นก็ยังทำให้เรามีตัวเลือกสำรองไปในตัวโดยผ่านกระบวนการลำดับความสำคัญมาเรียบร้อยแล้ว ทำให้เราสามารถเลือกใช้แก้ปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่หาวิธีการที่เลือกไม่ประสบความสำเร็จ

องค์กรมีทำงานอย่างเป็นระบบ : เมื่อบุคลากรถูกฝึกให้คิดอย่างเป็นระบบแบบแผนแล้วจะปลูกฝังระบบการทำงานที่ดี นั้นย่อมส่งผลให้องค์กรมีทำงานอย่างเป็นระบบ และทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย เพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากรและองค์กรไปในตัว



การทำความเข้าใจในขั้นตอนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking Process) จะสามารถทำให้ มัณฑนากรลำดับการปฏิบัติการ ตลอดจนรู้วิธีคิดและกระบวนการในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ไปจนถึงสามารถ สร้างนวัตกรรมหรือผลลัพธ์เพื่อมาตอบโจทย์ที่ต้องการได้ ซึ่งกระบวนการของการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking Process) ในรูปแบบสากลนั้นมีการสร้างสรรค์ขึ้นมาได้อย่างน่าสนใจและเป็นขั้นตอน

นอกจากนั้นกระบวนการของการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking Process) ยังก่อให้เกิดการคิด แบบสร้างสรรค์ในรูปแบบใหม่ๆ ที่จะนำมาคิดวิเคราะห์แก้ปัญหา พยายามหาหนทางที่มากกว่าสิ่งที่ตนเอง ค้นเคย ตลอดจนสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นได้เช่นกัน โดยเฉพาะนวัตกรรมที่เกี่ยวกับการออกแบบ

สรุป

มัณฑนากร และนักออกแบบทุกแขนงจะต้องมีแนวคิด “ทำเพื่อคนอื่น” ไม่ใช่ทำเพื่อตัวเองฝ่ายเดียว “การเข้าใจผู้อื่นเป็นแก่นแท้ของอาชีพนักออกแบบ” มัณฑนากรที่จะประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนจะต้องบ่ม เพาะความสามารถให้รอบด้าน รู้จักคิดวิเคราะห์หลายมิติ

กระบวนการคิด อย่างนักออกแบบ (Design Thinking) จึงเป็นกลยุทธ์การจัดการที่สำคัญสำหรับ มัณฑนากรมืออาชีพ ในการส่งเสริมศักยภาพในการทำงานของทีมงาน ด้วยสาเหตุจากพื้นฐานของการมองและ คิดอย่างนักออกแบบที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการดำเนินการของ มัณฑนากรได้เป็นอย่างดี ได้ใช้ประโยชน์จากการออกแบบอย่างเต็มประสิทธิภาพ ผู้ประกอบการโดยมากยังคง มองภาพและประโยชน์ของการออกแบบเป็นเพียงกิจกรรมเพิ่มเติมเพื่อสร้างความน่าสนใจให้กับงานของตน โดยการจะยกระดับการใช้การออกแบบจากรูปแบบของกิจกรรมเพิ่มเติมไปสู่การใช้การออกแบบอย่างเป็น ระบบในเชิงโครงสร้าง การส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจ และการสร้างประสบการณ์ด้านการออกแบบโดยตรงสู่ กลุ่มผู้บริหารและเจ้าของกิจการจะมีส่วนสำคัญในการช่วยให้การดำเนินกิจกรรมด้านการออกแบบด้วยการ สร้างความเชื่อมั่นและเป็นตัวอย่างที่ดีในการสร้างวัฒนธรรมด้านการคิดและมองอย่างนักออกแบบสู่ผลสำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพ

กรอบความคิดสำคัญที่ใช้ในการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพในระบบของ Design Thinking นั้น ประกอบด้วย ความต้องการของผู้ใช้ (desirability) ความเป็นไปได้ทางเทคนิคในการผลิต (feasibility) โมเดล ธุรกิจที่ยั่งยืน (viability) สำหรับปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในกระบวนการ Design Thinking สามารถ แบ่งได้คือ Multidisciplinary teams : ทีมงานที่มาจากหลากหลายสาขาความรู้ Design Thinking process : กระบวนการทำงานในรูปแบบ Design Thinking Variable space พื้นที่ที่มีสภาวะแวดล้อมที่เอื้อต่อการ พัฒนาแนวความคิด

กระบวนการ Design Thinking มี 5 ขั้นตอนคือ 1) Empathy คือ การทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายอย่าง ลึกซึ้ง 2) Define คือ ขั้นตอนการกลั่นกรอง ตีกรอบข้อมูลความเข้าใจในเชิงลึก (Insight) ระบุกรอบของปัญหา 3) Ideate คือ ขั้นตอนระดมความคิด (Brainstorm) เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาให้มากที่สุด หลากหลายที่สุด 4) Prototype คือ ขั้นตอนในการสร้างต้นแบบ (prototype) มีเป้าหมายเพื่อจะค้นหาวิธีการที่เป็นไปได้ในการ แก้ปัญหาและ 5) Test คือ การนำต้นแบบไปทดลอง และรับ Feedback เพื่อปรับปรุง



การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking Process) มีประโยชน์มากมายสำหรับมันชนากรมืออาชีพ เพราะทำให้ได้ฝึกกระบวนการแก้ไขปัญหาตลอดจนหาทางออกที่เป็นลำดับขั้นตอน มีทางเลือกที่หลากหลาย มีตัวเลือกที่ดีที่สุดเหมาะสมที่สุด ได้ฝึกความคิดสร้างสรรค์ เกิดกระบวนการใหม่ตลอดจนนวัตกรรมใหม่ มีแผนสำรองในการแก้ปัญหา และรวมทั้งทำให้องค์กรของตนมีการทำงานอย่างเป็นระบบ

ดังนั้น กลยุทธ์การจัดการที่สำคัญของมันชนากรมืออาชีพ คือการนำกระบวนการ Design Thinking ทั้ง 5 ขั้นตอนมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการออกแบบ เพราะกลยุทธ์การจัดการจะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวของมันชนากรที่ต้องประสานสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันหลายๆฝ่าย ที่จะนำไปสู่ทั้งการเพิ่มโอกาสของความสำเร็จ และความล้มเหลวได้ เสน่ห์และความท้าทายของกลยุทธ์การจัดการ อยู่ที่การศึกษา วิเคราะห์ และประเมินสภาพการณ์ เพื่อการวางแผนและผลักดันกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลูกค้านักเกิดความพึงพอใจ ประทับใจในผลงานที่ตรงตามความต้องการของตนอย่างแท้จริง

บรรณานุกรม

- โกรันยา อภิธรธสมบัติ. (18 เมษายน 2561). สรุปความหมาย วิธีการ และความรู้ที่เกี่ยวข้องกับ DesignThinking. ที่มา: <https://medium.com/>
- พิบูล ธิปะปาล. (2551). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- วรรณยศ บุญเพิ่ม และ ไตรรัตน์ สิทธิกุล. (2559). กลยุทธ์การออกแบบเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจ: กรณีศึกษา คณะผู้บริหารและเจ้าของกิจการในธุรกิจ SMEs ในประเทศไทย. วารสารวิชาการนวัตกรรมสื่อสารสังคม ปีที่ 4 ฉบับที่ 2 (8) ก.ค. - ธ.ค. 59; 146-147.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2553). การบริหารเชิงกลยุทธ์ : แนวคิด และทฤษฎี. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศรินทิพย์ กาญจนธนชัย. (2562). กลยุทธ์การจัดการโครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (ดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย.
- อ.เอก. (2550).มันชนากรมืออาชีพ. วันพุธ ที่ 19 ธันวาคม 2550
ที่มา:<http://www.oknation.net/blog/u-sabuy/2007/12/19/entry-1/comment>
- เอกจิตต์ จิงเจริญ. (2553). “กลยุทธ์บริหารการออกแบบ”สู่ความสำเร็จของธุรกิจยุคใหม่. วารสารบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปีที่ 33 ฉบับที่ 128 ตุลาคม - ธันวาคม 2553.
- Brown, T. (2008). **Design Thinking**. Harvard Business Review.
- Council, D. (2011). **Design for innovation**.
- Fisk, P. (2011). **Creative Genius**: John Wiley & Sons.



- HR NOTE Thailand. (2562). กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (**Design Thinking**) เครื่องมือสำคัญของการสร้างความสำเร็จให้องค์กร. ที่มา <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190702-design-thinking>.
- 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
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today’s Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*: Crown Business.
- Micheli, P. (2014). **Leading Business by Design**. Great Britain: Warwick Business School and Design Council.
- Verganti, R. (2009). *Design-driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating what Things Mean*: Harvard Business Press.
- WhiteTofu–applicadthai. คิด... อย่างนี้ก็ออกแบบ - Design Thinking. ที่มา: <https://www.wynnsoftstudio.com>