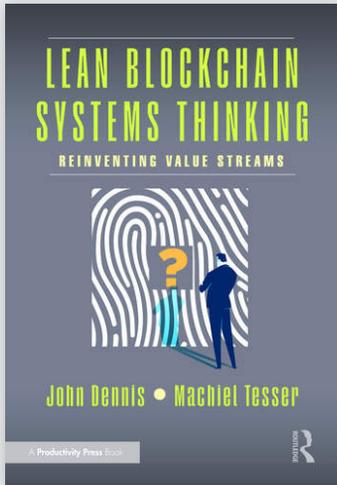


**สมชาย ศุภธาดา**

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำภาควิชาการบัญชี

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



ชื่อหนังสือ : **Lean Blockchain Systems Thinking: Reinventing Value Streams**

ผู้เขียน : **John Dennis and Machiel Tesser**

ปีที่พิมพ์ : **ค.ศ. 2025**

สำนักพิมพ์ : **Routledge (USA)**

ISBN: **978-103-29-8633-3**

**แนวคิดแบบ Lean** หยั่งรากจากความคิดที่พัฒนา เพื่อการปรับปรุงกระบวนการในราวช่วงต้นศตวรรษที่ 20 ขณะที่การอภิปรายเรื่อง**การคิดเชิงระบบ**ย้อนกลับไปช่วงปี ค.ศ. 1950–1959 ส่วน**เทคโนโลยี Blockchain** เพิ่งเริ่มขึ้นช่วงปี ค.ศ. 1990–1999 หนังสือแนะนำฉบับนี้นำเอาแรงขับเคลื่อนจากทั้ง 3 เรื่องนี้ ได้แก่ Lean Blockchain และ Systems Thinking มาผสมผสานเข้าด้วยกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลการดำเนินธุรกิจ

การเชื่อมโยง 3 แนวคิดสำคัญเข้าด้วยกันคือ Lean Thinking (แนวคิดการลดความสูญเปล่าในระบบคุณค่า) Systems Thinking (การมององค์กรเป็นระบบที่เชื่อมโยงกัน) และ Blockchain (เทคโนโลยีบัญชีแยกประเภทแบบกระจายศูนย์) เริ่มต้นจากการวิเคราะห์ว่า ระบบธุรกิจปัจจุบันเต็มไปด้วย**ความสูญเปล่า (Waste)** เช่น การกระทบยอดที่ซับซ้อนระหว่างองค์กร การพึ่งพาตัวกลางจำนวนมาก การตรวจสอบความถูกต้องที่ต้องใช้ต้นทุนสูง ความล่าช้าในการทำธุรกรรม ตัวอย่าง เช่น เรื่องการโอนเงินข้ามประเทศ การชำระบัญชีหลักทรัพย์ หรือแม้แต่เรื่องการรายงานด้านสิ่งแวดล้อมในรายงานทางการเงิน

ปัญหาเหล่านี้เกิดมาจาก**ข้อมูลความจริง (Truth)** ไม่ได้ถูกเก็บอยู่ในที่เดียวกัน ทุกองค์กรจำเป็นต้องสร้าง “สมุดบัญชีแยกประเภท (Ledger) ของตนเอง” และทำการตรวจสอบซ้ำไปมา ด้วยเหตุนี้เทคโนโลยี Blockchain จึงมีส่วนเข้ามาช่วยแก้ปัญหาข้างต้นโดยลดการกระทบยอด เพิ่มความโปร่งใสการทำธุรกรรมของธุรกิจ และลดต้นทุนของระบบควบคุม นอกจากนี้ Blockchain ยังสามารถเชื่อมต่อการบริหารแบบ Lean จากการลดความสูญเปล่าเพื่อสร้างคุณค่า (Value) อันเป็นแกนหลักหนึ่งในห้าของแนวคิด Lean

เศรษฐกิจปัจจุบันมีต้นทุนจำนวนมากที่เรียกว่า **ต้นทุนของความไวเนื้อเชื่อใจ (Cost of Trust)** ธุรกิจมีต้นทุนในการตรวจสอบ การพิสูจน์ความจริง การอาศัยตัวกลาง การหักบัญชีและการชำระบัญชี รวมไปถึงการปฏิบัติตาม

“แม้ Blockchain จะถูกพิจารณาว่า อาจ “ปฏิวัติแวดวงการบัญชี”  
แต่ในทางปฏิบัติยังมีข้อจำกัดสำคัญ เนื่องจากการบัญชีไม่ได้เป็นเพียงการบันทึก  
ธุรกรรมทางธุรกิจ แต่ยังคงมีการประเมินมูลค่า การใช้ประมาณการ และ  
การใช้ดุลยพินิจ นักวิชาการส่วนใหญ่เห็นพ้องต้องกันว่า  
Blockchain จะไม่เข้ามาแทนที่การบัญชี แต่จะปรับเปลี่ยนโครงสร้างของ  
Accounting Information System”

กฎระเบียบ (Regulatory Compliance) บทที่ 3 ของหนังสือที่ว่าด้วย “การสร้างสมดุล” พูดถึงการบัญชีเป็นพิเศษ โดยให้ความสำคัญอย่างยิ่งยวดในการสร้างสมดุลของ Lean System Thinking แม้ Blockchain จะถูกพิจารณาว่า อาจ “ปฏิวัติแวดวงการบัญชี” แต่ในทางปฏิบัติยังมีข้อจำกัดสำคัญ เนื่องจากการบัญชีไม่ได้เป็นเพียงการบันทึกธุรกรรมทางธุรกิจ แต่ยังคงมีการประเมินมูลค่า การใช้ประมาณการและการใช้ดุลยพินิจ นักวิชาการส่วนใหญ่เห็นพ้องต้องกันว่า Blockchain จะไม่เข้ามาแทนที่การบัญชี แต่จะปรับเปลี่ยนโครงสร้างของ Accounting Information System บทบาทใหม่ที่อาจเกิดขึ้นตามมาคือ การตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง การควบคุมอัตโนมัติ และบัญชีแยกประเภทที่ใช้ร่วมกันในห่วงโซ่อุปทาน

Triple Entry Accounting (TEA) ตามที่แสดงไว้ในหน้า 56-60 น่าสนใจมาก TEA เป็นวิวัฒนาการของระบบบัญชีแบบ Double-Entry โดยเพิ่มการบันทึกอีกขาหนึ่งที่ลงนามด้วยการเข้ารหัส ซึ่งมักจะอยู่บนบล็อกเชนที่ทั้งสองฝ่ายใช้ร่วมกันในการทำธุรกรรม ทุกธุรกรรมจะทำการสร้างรายการที่สาม ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นใบเสร็จรับเงินดิจิทัลที่ป้องกันการฉ้อโกง และสะท้อนความเป็นจริงทางเศรษฐกิจสำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และเนื่องจากทั้งสองฝ่ายที่ทำธุรกรรมอ้างอิงบัญชีแยกประเภทที่ใช้ร่วมกันเดียวกัน TEA มีแนวโน้มเกิดขึ้นในฐานะเป็น Layer เพื่อการยืนยันธุรกรรมที่ใช้ร่วมกัน ความจำเป็นในการกระหนาบยอดด้วยตนเองระหว่างสมุดบัญชีที่แยกกันของสองฝ่ายจึงแทบจะหมดไปหรือไม่มีความจำเป็นพร้อมกันนั้น TEA ทำให้มีการตรวจสอบอย่างต่อเนื่องจากระบบที่ให้เส้นทางการตรวจสอบถาวรที่ตรวจสอบได้เกือบเรียลไทม์ ช่วยลดความเสี่ยงของการฉ้อโกงและค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบแบบดั้งเดิมไปได้มาก

ตัวอย่าง Use Cases ที่ผู้เขียนนำมาประกอบแนวคิดได้แก่ การตรวจสอบย้อนกลับของห่วงโซ่อุปทาน การชำระเงินข้ามพรมแดน การบันทึกประวัติการดูแลสุขภาพ ไปจนถึงข้อมูลประจำตัวดิจิทัล อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนเตือนว่าหลายโครงการที่นำไปประยุกต์ต่างล้มเหลวเพราะการกำกับดูแลที่ไม่ชัดเจน ปัญหาเรื่องสิ่งจูงใจที่ไม่ตรงกัน และการมุ่งเน้นขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีมากเกินไป

หนังสือเล่มนี้น่าจะทำให้การถกเถียงเรื่อง Blockchain หลุดพ้นจากการเป็นเพียงทฤษฎีประกอบ Cryptocurrency ไปสู่ระดับการออกแบบสถาปัตยกรรมองค์กร Blockchainได้รับการจัดวางตำแหน่งใหม่จากนวัตกรรมเทคโนโลยีมาเป็น **นวัตกรรมเชิงสถาบัน (Institutional Innovation)** ซึ่งในบทสุดท้ายของหนังสือกล่าวถึง DMAIC Framework อันเป็นกรอบการปรับปรุงกระบวนการ เพื่อแก้ปัญหา ลดความผิดพลาด เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยใช้ข้อมูล (Data-Driven Approach) เป็นหลัก

DMAIC ย่อมาจาก 5 ขั้นตอน ได้แก่ D – Define | M – Measure | A – Analyze | I – Improve | C – Control โดยมักใช้กับกระบวนการที่มีอยู่แล้ว และต้องการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างมีโครงสร้าง ผู้เขียนได้โยงความสัมพันธ์ระหว่าง DMAIC เข้ากับ DE-ORG<sup>1</sup> ในเชิง Organizational Transformation และ Process Redesign กล่าวคือ DMAIC เป็น “เครื่องมือเชิงกระบวนการ” ส่วน DE-ORG เป็น “แนวคิดเชิงโครงสร้างองค์กร” ที่นำมาใช้ควบคู่กันในงานปรับเปลี่ยนองค์กร

การสังเคราะห์แนวคิดการบริหารธุรกิจที่สามารถนำมาบูรณาการเข้าด้วยกัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กร และแนวคิดเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพไปจนถึงการบริหารธุรกิจ เพื่อสร้างความยั่งยืนที่นำเสนอมีความน่าสนใจ แต่ก็มีข้อจำกัดสำคัญหลายประการ เช่น การสมมติว่า “Shared Ledger = Shared Truth” ซึ่งข้อโต้แย้งสำคัญคือ Blockchain สร้าง Shared Data แต่ไม่ได้สร้าง Shared Truth Blockchain รับประกันเพียงว่า ข้อมูลไม่ถูกแก้ไขย้อนหลัง และมีการบันทึกธุรกรรมอย่างโปร่งใส แต่ไม่รับประกันว่า Data ที่ป้อนเข้าไปถูกต้อง กล่าวคือ Blockchain ไม่ได้แก้ปัญหาความสมบูรณ์ของข้อมูล (Data Integrity) ทั้งหมด

โดยสรุป หนังสือแนะนำนี้มีคุณค่าในการเสนอกรอบคิดการเปลี่ยนแปลงระดับระบบ โดยนำเอาเทคโนโลยี Blockchain มาประยุกต์กับการออกแบบกระแสดุลคุณค่าใหม่ พร้อมทั้งอธิบาย Cost of Trust ในเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตาม เรื่องที่ต้องพิสูจน์กันต่อไปคือ กระบวนทัศน์ดังกล่าวเป็นการมองโลกในแง่ดีของเทคโนโลยีมากเกินไปหรือไม่ และบทบาทของสถาบันกำกับดูแลการทำธุรกรรมรวมถึงสมรรถนะของระบบบัญชีจะมีแนวโน้มก้าวตามทันเทคโนโลยีร่วมสมัยได้มากน้อยเพียงใดในอนาคต



<sup>1</sup> DE-ORG หมายถึง แนวคิดในการลดความเป็นระบบราชการ (Bureaucracy) ขององค์กร และปรับโครงสร้างให้ Lean/Flexible มากขึ้น