

บทสรุปการเรียนรู้:

มองปัญหาในงานอย่างเป็นระบบ..เห็นความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล

สืบเนื่องจากทิศทางการทำธุรกิจในปัจจุบันที่ให้ความสำคัญกับการบริหารงานคุณภาพและการทำธุรกิจที่เน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-centric Business) ส่งผลให้แนวทางการทำงานของแต่ละองค์กรเริ่มหันมาให้ความสนใจกับเป้าหมายของการทำกิจกรรมทางธุรกิจมากขึ้นภายใต้มุมมองของการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและมุ่งเน้นการตอบสนองการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด แต่อย่างไรก็ตามหลายครั้งที่เรารู้สึกว่า เราพยายามสร้างสรรค์ธุรกิจ สินค้า ผลิตภัณฑ์และบริการที่น่าสนใจ และมีความแปลกใหม่ แต่กลับไม่สามารถตอบสนองความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมายหรือลูกค้าได้ทั้งนี้ส่วนหนึ่งเราจะพบว่า ลูกค้าเริ่มมีความคาดหวังที่สูงขึ้นเรื่อยๆ อย่างก้าวกระโดดจนแทบจะเป็นไปไม่ได้เลยที่เราจะทำให้เขาเกิดความพึงพอใจโดยสมบูรณ์

A: อยากรู้ไหมว่าทำไมลูกค้าของคุณถึงแทบจะไม่พึงพอใจอะไรง่าย ๆ เหมือนเดิม

ปัจจุบันด้วยความก้าวหน้าของโลกเทคโนโลยีเราจะพบว่าผู้บริโภคมีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันมากขึ้นอย่างไม่เคยมีมาก่อน โดยที่ผู้บริโภคกลุ่มเดียวกันจะมีการแบ่งปันแนวคิดระหว่างกันและยกระดับความคาดหวังให้สูงขึ้นพร้อมทั้งคาดหวังประสบการณ์แบบองค์รวมมากกว่าประสบการณ์เฉพาะอย่าง ซึ่งความคาดหวังนี้จะส่งผลต่อธุรกิจผลิตภัณฑ์บริการหรืออะไรก็ตามที่จะสร้างประสบการณ์ให้กับผู้บริโภคหรือที่เราเรียกกันว่า “โลกของเศรษฐกิจแห่งความคาดหวัง”

เศรษฐกิจแห่งความคาดหวังหรือ The expectation Economy คือภาวะเศรษฐกิจที่ผู้บริโภคมีความคาดหวังสูง และความคาดหวังนั้นส่งผลกระทบต่อทุกการตัดสินใจซื้อสินค้าตลอดจนประสบการณ์และความสนใจในทุกรูปแบบ โดยแนวคิดของเศรษฐกิจแห่งความคาดหวังนั้นเกิดขึ้นจากความคาดหวังสามประการของผู้บริโภคที่บรรจบกันไม่ว่าจะเป็นความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ที่มีคุณภาพสูงขึ้น ผลกระทบเชิงบวกที่เกิดขึ้นจากการซื้อหรือใช้ผลิตภัณฑ์ ตลอดจนความสามารถของผลิตภัณฑ์ในการสะท้อนถึงตัวตนของผู้บริโภคผ่านการบริโภคสินค้าหรือบริการนั้นๆ

1) คุณภาพที่สูงขึ้น

สาเหตุหนึ่งที่ทำให้ลูกค้าไม่เคยพอใจกับสิ่งที่มีอยู่ในปัจจุบัน คือเรื่องของความคาดหวังในคุณภาพที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าเขามีความพยายามที่จะค้นหาสิ่งที่ดีกว่า เร็วกว่า ถูกกว่า คุ้มค่ากว่า หรือตัวเลือกอื่นที่ “ดีกว่า” นั่นเอง ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้ลูกค้าเกิดความคาดหวังในคุณภาพของสินค้าที่มากขึ้นนั้นมาจากปัจจัยหลัก 3 ประการนั้นคือ

- การเติบโตของ **โลกในยุคที่เต็มไปด้วยข้อมูล** : สืบเนื่องจากการเติบโตของเว็บไซต์และเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่นำไปสู่กระแสของความโปร่งใสในเรื่องของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ นั่นคือ เกือบทุก

ข้อมูลของธุรกิจได้ถูกส่งออกไปอย่างรวดเร็ว ทำให้อัตราของลูกค้าที่ไม่สามารถตัดสินใจเลือกสิ่งที่ดีที่สุดนั้นลดลงจนแทบหมดไป เพราะไม่ว่าลูกค้าจะอยู่ที่ใดบนโลกเพียงแค่มียุคโทรศัพท์มือถือ ก็สามารถหาสิ่งที่ต้องการ อีกทั้งยังมีประสบการณ์ของลูกค้ารายอื่นๆที่คอยแบ่งปันระหว่างกันเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับคุณภาพของสินค้า จึงส่งผลให้การตัดสินใจซื้อในสินค้าที่มีคุณภาพ เป็นไปอย่างง่ายดายมากขึ้น จากความสามารถในการเข้าถึงและแบ่งปันข้อมูลดังกล่าวยิ่งทำให้ธุรกิจต้องพยายามขับเคลื่อนเอาสิ่งที่ดีที่สุดของตัวเองมานำเสนอเพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า

- การเติบโตของโลกยุคนวัตกรรมที่มองว่ากระแสการทำลายเชิงสร้างสรรค์ (Creative Destruction) เป็นสิ่งที่ดี : ผู้บริโภค ส่วนใหญ่มองว่ากระแสการทำลายเชิงสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่ดี เพราะจะทำให้เกิดผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆที่ถูกสร้างขึ้นให้ดีขึ้นและมีคุณภาพมากกว่าเดิม โดยเราจะพบว่า ปัจจุบันนวัตกรรมถูกสร้างขึ้นอย่างหลากหลายทั่วทุกมุมโลกผ่านเครื่องมือที่สนับสนุนการสร้างสรรคใหม่ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการระดมทุน (ระบบ Crowdfunding) การมีเทคโนโลยีเครื่องมือที่ช่วยในการเปลี่ยนสิ่งที่เป็นนามธรรมขึ้นมาเป็นรูปธรรม ตลอดจนการเปิดกว้างของแอปสโตร์ (App Store) ต่างๆ ที่นำไปสู่การพัฒนาและเปิดโอกาสในการทดลองใช้งานอย่างแพร่หลาย
- ความสามารถในการเรื่องของการได้ทดลองสิ่งใหม่ๆ ได้ง่าย : ด้วยการเติบโตของเทคโนโลยีและโมเดลธุรกิจรูปแบบใหม่ๆ ส่งผลให้หลายๆ ครั้งผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ นั้นมีความเสี่ยงที่ต่ำลง เนื่องจากมันสามารถถูกทดลองใช้หรือสังเกตผลจากการใช้งานได้โดยง่าย ซึ่งเมื่อลูกค้าได้มีการทดลองผลิตภัณฑ์ และแบ่งปันประสบการณ์ของตนก็จะนำไปสู่การสร้างความเป็นธรรมในเรื่องของข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการให้กับผู้บริโภค ทั้งนี้เมื่อผู้บริโภคได้ทดลองใช้และมีประสบการณ์เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือนวัตกรรมใหม่ได้ง่ายขึ้น ย่อมส่งผลให้ความคาดหวังในสินค้าที่มีความใหม่กว่า มีคุณภาพที่ดีกว่า จึงมีมากขึ้นตามลำดับ

****โลกทำให้เราารู้สึกว่าเขาจะต้องได้ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ดีกว่านี้ มีคุณภาพมากกว่านี้ และของที่ใหม่กว่าย่อมดีกว่าของเก่าเสมอ****

2) ผลกระทบเชิงบวก

ความคาดหวังประการที่ 2 คือ ผู้บริโภคคาดหวังที่จะสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อตนเองและสังคม โดยหลายครั้งที่เราจะพบว่า ผู้บริโภคมีความตระหนักรู้ถึงผลกระทบจากการกระทำของตนเองที่อาจนำไปสู่การสร้างปัญหาให้กับสิ่งแวดล้อม สังคม หรือสุขภาพส่วนบุคคล ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่นำไปสู่ความโปร่งใสของโลกของข้อมูลที่มีการนำเสนอและแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบต่างๆ กันอย่างหลากหลาย จนทำให้ทุกคนเริ่มมองเห็นว่า การบริโภคที่มากขึ้นล้วนส่งผลกระทบต่อโลกต่อคนอื่น และต่อตนเองที่มากขึ้นเช่นกัน จึงอาจทำให้ที่จะมองข้ามมันไปได้ยาก ดังนั้นในปัจจุบันเราจึงเริ่มที่จะเห็นว่า ผู้บริโภคให้ความสนใจในธุรกิจที่เน้นด้านจริยธรรมและมีแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ

เพราะส่วนหนึ่งเป็นธุรกิจที่สามารถตอบสนองความคาดหวังด้วยผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ ที่ใช้งานได้เหมือนเดิมแต่เพิ่มความรับผิดชอบต่อสังคมทำให้ช่วยลดความรู้สึกผิดของผู้บริโภค และนำไปสู่การสร้างผลกระทบในเชิงบวกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่มากขึ้น

****ลูกค้าต้องการสนุกกับการซื้อหรือบริโภคสินค้าโดยที่ไม่รู้สึกผิดต่อผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง สังคม หรือโลกใบนี้****

3) การแสดงออกถึงตัวตน

ความคาดหวังประการที่สาม คือความคาดหวังที่เพิ่มขึ้นในกลุ่มลูกค้าที่ต้องการความพิเศษส่วนตัว ต้องการมีความหมาย และต้องการเป็นเอกลักษณ์ โดยเราจะพบว่าลูกค้าจะเริ่มมองหาองค์กรที่ให้เวลา มีผลิตภัณฑ์หรือประสบการณ์ที่ช่วยสนับสนุนให้ลูกค้าได้เป็นในสิ่งที่เขาอยากจะเป็น พยายามทำตามความฝันในอุดมคติ หรือสิ่งที่คิดวนเวียนอยู่ในหัวของลูกค้าให้กลายเป็นจริงขึ้นมาได้

ส่วนหนึ่งของความต้องการ ถึงตัวตนในครั้งนี้ อาจเกิดจากการที่ลูกค้าได้อยู่ในสังคมที่ไม่เคยนึกฝันมาก่อนว่ามันจะอุดมสมบูรณ์ไปด้วยวัตถุดิบขนาดนี้สังคมที่ผู้คนมีสิ่งต่างๆมากมายตามบรรทัดฐานของแต่ละยุค เมื่อลองมองกลับไปพิจารณาตามแนวคิดของมาสโลว์ นักจิตวิทยาที่ได้นิยามคำว่าความสมบูรณ์ของชีวิต (self-actualization) ไว้เป็นจุดสุดท้ายที่มนุษย์ต้องการที่จะบรรลุหลังจากที่ความต้องการในชั้นต่างๆ ที่อยู่ต่ำกว่าถูกตอบสนองจนหมดแล้ว จึงมองได้ว่าสังคมที่อุดมไปด้วยวัตถุดิบกลายเป็นเรื่องทั่วไปแรงขับเคลื่อนใหม่คือ ความต้องการเป็นในสิ่งที่อยากเป็น เปลี่ยนแปลงไปสู่จุดสูงสุดที่ตนเป็นได้ และสร้างแรงกระตุ้นด้านพฤติกรรมให้มากขึ้น

สำหรับในส่วนของ การแสดงออกว่า “ฉันคือใคร” ในโลกเศรษฐกิจแห่งความคาดหวังนั้น เราจะพบว่าสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 รูปแบบคือ

1) คนที่มีความคิดสร้างสรรค์และความรู้จะมีสถานะด้านความสามารถ โดยจะแสดงให้เห็นถึงความรู้และความเชี่ยวชาญ

2) จากตัวเลือกที่มีอยู่อย่างมากมายทำให้ผู้คนพยายามจะบอกเล่าสิ่งที่ตนสนใจมากขึ้นด้วยสถานะด้านเรื่องราว ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของผลิตภัณฑ์บริการ และประสบการณ์ที่มีภูมิหลังที่เขาได้ทดลองและสัมผัสในฐานะผู้ใช้งาน และ

3) ความหลากหลายของวิถีชีวิตที่ปรากฏในที่สาธารณะ หรือบนโซเชียลมีเดีย ที่ช่วยเสริมการ แสดงออกทางดิจิทัลและเสริมความเป็นตัวตนของเขามากขึ้น

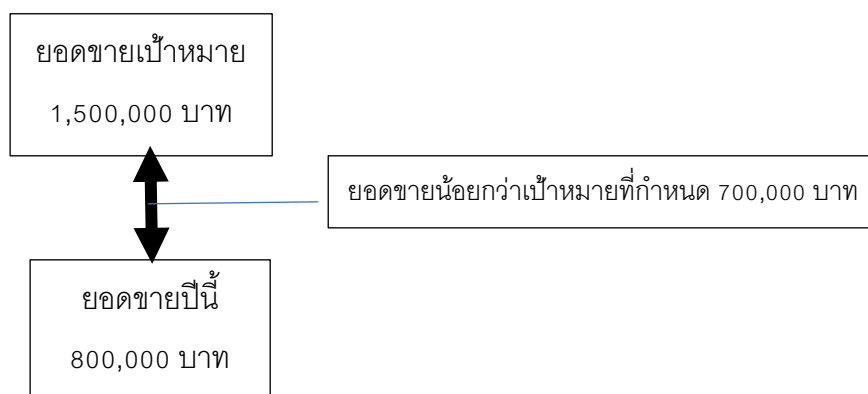
****สินค้าหรือบริการที่ดีจะต้องสามารถเติมเต็มความสมบูรณ์ของชีวิตและสะท้อนภาพความต้องการหรืออุดมคติของของลูกค้าได้อย่างชัดเจน****

B: การที่ลูกค้ามีความคาดหวังเกี่ยวกับสินค้าและบริการที่เพิ่มมากขึ้นมันมีปัญหากับการทำงานของเรามั้ย? โดยเบื้องต้นเราจำเป็นต้องพิจารณาใน 3 ลักษณะนั้นคือ

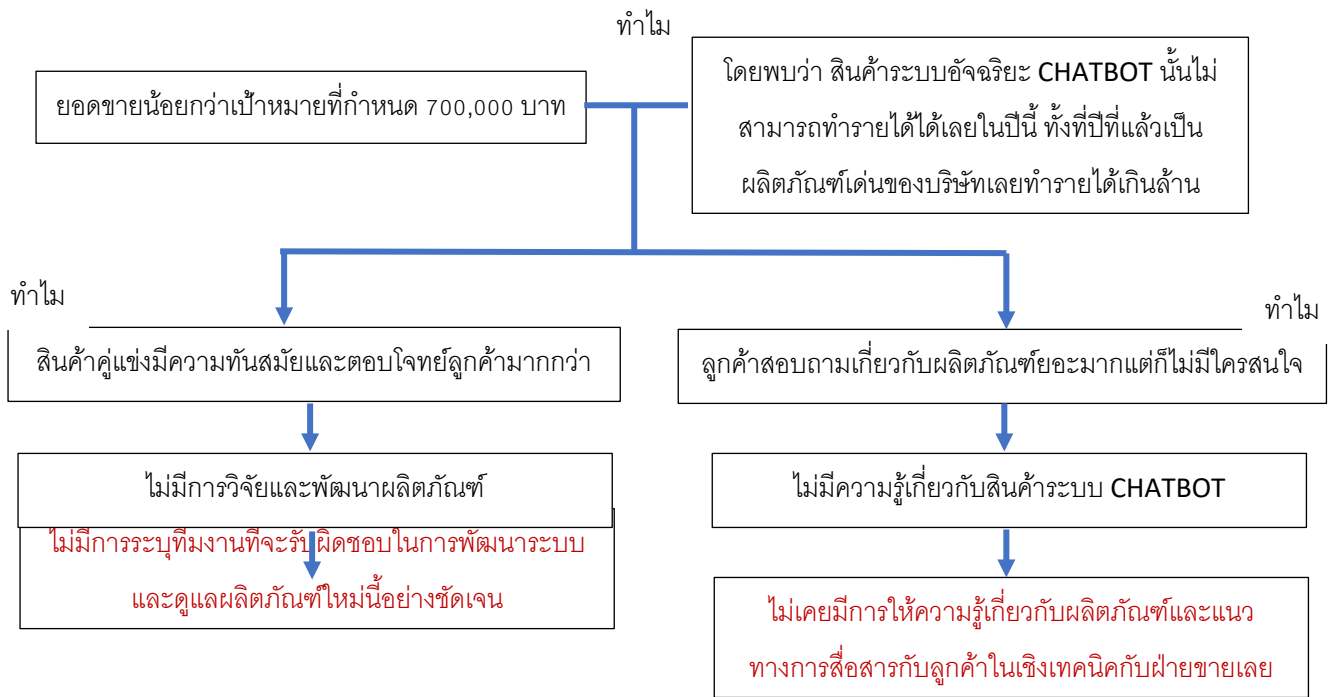
- 1) ถ้าสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังนั้นมีระดับต่ำกว่าสิ่งที่เราสามารถตอบสนองได้ แบบนี้ไม่นับว่าเป็นปัญหาของธุรกิจเพราะเรายังสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อยู่ แต่ก็ต้องคอยเก็บข้อมูลอยู่เรื่อยๆ
- 2) ถ้าสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังกับสิ่งที่เราเป็นอยู่นั้นไม่แตกต่างกัน อันนี้ก็ยังไม่นับว่าเป็นปัญหาเพราะธุรกิจเรายังสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อยู่ แต่ก็ต้องคอยระวังตัว
- 3) ถ้าสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังนั้นมีระดับที่มากกว่าสิ่งที่เราสามารถตอบสนองได้อันนี้จัดได้ว่า **ธุรกิจกำลังเกิดปัญหาแล้ว** เพราะเราไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้จนเขาไม่สนใจสินค้า และเกิดการเปลี่ยนไปเลือกใช้สินค้าหรือบริการของคนอื่นที่สามารถตอบสนองความต้องการได้ดีกว่า

เช่นเดียวกับถ้าพูดถึงตัวงานที่รับผิดชอบ ทุกท่านย่อมมี KPIs/OKRs หรือ Job Description เพื่อเป็นกรอบในการระบุบทบาทหน้าที่ และเป้าหมายของการทำงานที่รับผิดชอบ ซึ่งการจะมองว่างานเราเกิดปัญหาขึ้นหรือไม่นั้น ส่วนหนึ่งให้พิจารณาว่า งานที่เราทำนั้นสามารถตอบระดับของเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ถ้าไม่นั้นหมายความว่า เรากำลังประสบปัญหาในการทำงานที่เรารับผิดชอบนั่นเอง...ถ้าอ่านกันมาถึงตอนนี้ **“เราทุกคนคงรู้และสามารถระบุได้แล้วว่า งานที่เรากำลังทำอยู่นั้นมีปัญหาหรือไม่”** อย่างไรก็ตามเราจะพบว่าในหลายๆ ครั้งปัญหามักมาในรูปแบบที่มองไม่เห็น ดังนั้นเมื่อไรก็ตามที่เราพบว่า สิ่งที่เราเป็นอยู่นั้นมันไม่เป็นที่ไปตามมาตรฐานหรือเริ่มไม่ได้ตามเป้าหมายของงาน เมื่อนั้นเราต้องรับรู้ได้แล้วว่าเรากำลังประสบปัญหาเช่นกันกับกรณีข้างต้นที่ลูกค้ามีความต้องการในสินค้าที่มีคุณภาพมากกว่าที่เราจะสามารถตอบสนองให้ได้ จึงส่งผลให้ฝ่ายขายของเราขายสินค้าได้ไม่เป็นที่ไปตามเป้าหมาย และยอดขายลดลงจากเดิมร้อยละ 20 เมื่อเทียบกับยอดขายในปีก่อน

จากประเด็นปัญหาที่เราได้ข้างต้นเราจะลองมาใช้กระบวนการคิดเชิงเหตุผลและเครื่องมือ Why-Why เพื่อพิจารณาหาแนวทางจัดการปัญหาอย่างง่ายดังนี้



จากตัวอย่างแผนภาพจะเห็นได้ว่าเรามี Gap ที่ทำไม่ได้ตามมาตรฐานเป้าหมายที่กำหนดอยู่ประมาณ 700,000 บาท ซึ่งกลายมาเป็นตัวสะท้อนประสิทธิผลในการทำงานของเรา (จากสถานการณ์นี้จึงนำไปสู่การได้มาซึ่งปัญหาเริ่มต้นที่ว่า – ยอดขายสินค้าน้อยกว่าเป้าหมาย 700,000 บาท) เมื่อเราได้ปัญหาแล้วในลำดับต่อไปเราต้องมาตั้งคำถาม WHY-WHY โดยประยุกต์ใช้แผนภูมิก้างปลาหรือจะใช้แผนภาพความคิดเพื่อบอกความสัมพันธ์ของปัญหา แต่ในที่นี้เราจะใช้แผนผังมโนทัศน์แบบ WHY-WHY เพื่อเขียนอธิบายให้เห็นความเชื่อมโยงของปัญหาและสาเหตุเลย



จากแผนภาพตรงนี้ทำให้เราได้มองเห็นถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาที่พบว่า จริงๆ แล้วไม่ได้เป็นเพราะพนักงานขายที่ขายสินค้าไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด แต่เป็นเพราะระบบการบริหารจัดการงานในองค์กรที่ไม่มีการวางแผนการจัดการในส่วนของผลิตภัณฑ์ใหม่นี้รอบด้านมากพอเลยทำให้ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีการพัฒนาขึ้นมา นั้นไม่สามารถสร้างกำไรให้องค์กรได้อย่างต่อเนื่องนั่นเอง

โดยสรุปตัวอย่างของแผนภาพนี้คือการสะท้อนให้ถึงการระบุถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาที่เกิดขึ้นซึ่งหลายท่านอาจคิดว่า สาเหตุส่วนหนึ่งมาจากพฤติกรรมผู้บริโภคที่มีความต้องการเยอะตามแนวคิดของเศรษฐกิจแห่งความคาดหวังตามที่ได้มีการอธิบายไว้ในช่วงต้น แต่ถ้าเราย้อนกลับมาตั้งคำถามว่า “ทำไมเราถึงไม่สามารถตอบสนองความต้องการสินค้าที่มีคุณภาพดีให้กับผู้บริโภคได้” สุดท้ายสาเหตุหนึ่งที่ย่อมเป็นเรื่องของการเตรียมพร้อมและการวางระบบในการบริหารจัดการองค์กรหรือการไม่รู้ ติดตามเทรนด์ของผู้บริหารและ/หรือปฏิบัติที่ก้าวไม่ทันเลยไม่สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือส่งมอบคุณค่าใหม่ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในโลกยุคปัจจุบันได้จริงๆ..ลองเอาเครื่องมือหรือการตั้งคำถาม Why-Why ง่ายไปใช้เวลาเจอปัญหาและเราอาจจะพบว่า สาเหตุที่จะช่วยให้เราแก้ปัญหาได้อย่างยั่งยืนนั้นไม่ยากที่จะหาเจอค่ะ..#