รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ

22-CP-16-GE-WSP-A: Workshop on Customer Management Experience Using Data Analytics

ระหว่างวันที่ 20-22 เมษายน 2565

ณ ประเทศสิงคโปร์

จัดทำโดย นางสาวนภัสวรรณ ไทยานันท์

นักวิจัย สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

วันที่ 23 มิถุนายน 2565

ส่วนที่ 1 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

1.1 ที่มาหรือวัตถุประสงค์ของโครงการโดยย่อ

ในการดำเนินธุรกิจปัจจุบัน ข้อมูลกลายเป็นสินทรัพย์ขององค์กรเช่นเดียวกับ Hardware หรือเครื่องจักรอื่นๆ และเป็นหัวใจของกระบวนการดำเนินธุรกิจ อย่างไรก็ตาม องค์กรส่วนใหญ่ โดยเฉพาะ SMEs ยังคงไม่สามารถปรับตัวและใช้ประโยชน์จากข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ และยังคงทำงานแบบ Application Centric แทนที่จะเป็น Data Centric

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้องค์กรรับข้อมูลลูกค้าจากหลากหลายช่องทาง ซึ่งจำเป็นต้องใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุน Customer Experience Management (CXM) ให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ CXM ถือเป็นเครื่องมือกำกับติดตาม และบริหารทุกปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและลูกค้า ผ่าน Engagement Cycle ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ทั้งในการช่วยให้พัฒนาแบรนด์เป็นตัวเลือกในใจของลูกค้าและนำไปสู่ความสัมพันธ์ในระยะยาว รวมถึงการสร้างประสบการณ์ที่ดีส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของยอดขาย

ลูกค้าที่มีความพึงพอใจจะมีการซื้อซ้ำอย่างสม่ำเสมอและช่วยโฆษณาแบบปากต่อปาก (Word of Mouth) และสร้าง Brand Loyalty อีกทั้งในระยะยาว Customer Experience จะกลายเป็นสินทรัพย์ของธุรกิจที่ส่งผลต่อการเติบโตในอนาคต ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลที่เหมาะสมจะช่วยทำให้เพิ่ม Customer Experience และความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้าได้

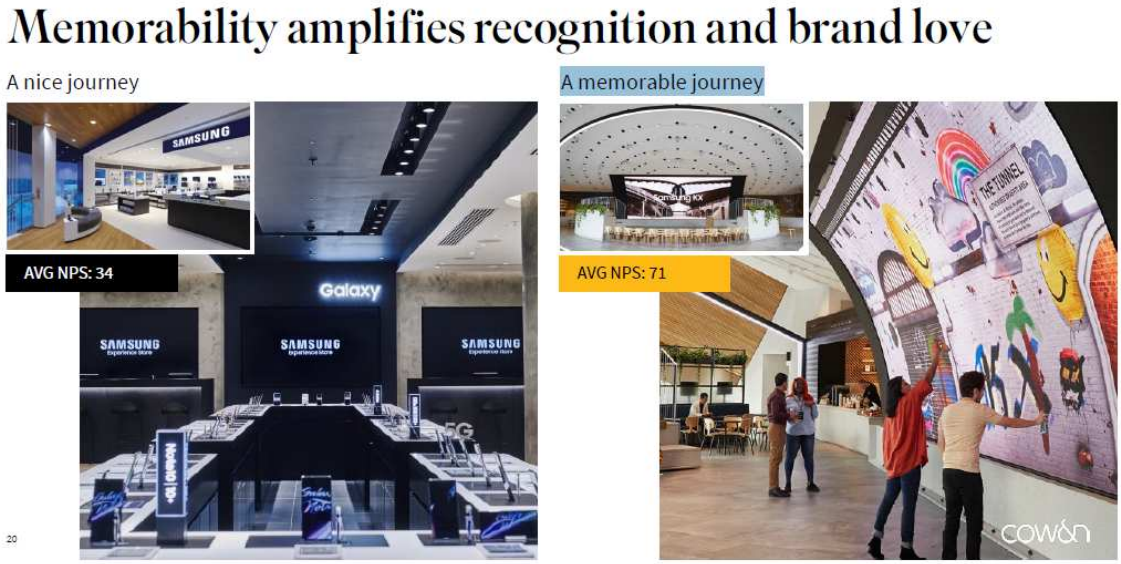
1.2 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากกิจกรรมต่างๆ พร้อมแสดงความคิดเห็นหรือยกตัวอย่างประเด็นที่สามารถนำมาปรับใช้ในองค์กรหรือประเทศไทย ได้แก่

Session 1: Factors in the Customer Experience and How to Improve It โดย Mr. Jackson Ong Chong Hian

สมัยอดีต ลูกค้าเป็นผู้ไปเลือกและเข้าคิวจ่ายเงินซื้อสินค้าเองที่ร้าน แต่ด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยี e-commerce ทำให้รูปแบบการเลือกซื้อสินค้าเปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะในธุรกิจบริการและค้าปลีก ลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้น และกระบวนการซื้อสินค้าตั้งแต่ขั้นตัดสินใจจนถึงการได้รับสินค้าสามารถทำได้ง่ายขึ้นและรวดเร็วขึ้น ดังนั้น Customer Experience (CX) จึงกลายเป็นปัจจัยที่มีผลมากที่สุดต่อความรู้สึกของลูกค้าและกลายเป็นบรรทัดฐานในการทำธุรกิจปัจจุบัน

ความคาดหวังของลูกค้ากำลังเปลี่ยนแปลงจาก What I can buy from you เป็น What I can experience with you ทำให้ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา ธุรกิจต่างให้ความสำคัญต่อการทำ CX มากยิ่งขึ้น แต่เมื่อพูดถึง CX ส่วนใหญ่จะนึกถึงข้อมูลหรือตัวเลขต่างๆ เป็นหลัก ทั้งที่ CX เป็นเรื่องเกี่ยวกับคน ดังนั้น หัวใจของ CX จึงเน้นที่การสร้างอารมณ์ความรู้สึก โดยเป้าหมายไม่ใช่แค่การสร้าง Nice Journey แต่สิ่งสำคัญที่สุดของ CX คือ การสร้าง Memorable Journey ซึ่งเป็นการสร้างให้เกิดความรู้สึกประทับใจที่เกินความคาดหวังและน่าจดจำมากที่สุด ซึ่ง Memorable Journey สามารถทำให้เกิดการแนะนำต่อ (NPS) ได้สูงกว่า Nice Journey เป็นอย่างมาก ดังนั้น เป้าหมายในการทำ CX จึงต้องมุ่งที่ Memorable Journey โดยสร้าง Signature Moment ที่แตกต่าง แปลกใหม่ หรือสนุกสนาน ที่ส่งผลต่ออารมณ์ทางบวกของลูกค้ามากที่สุด

ภาพที่ 1 การออกแบบสถานที่ ซึ่งสร้างความแตกต่างระหว่าง Nice Journey และ Memorable Journey



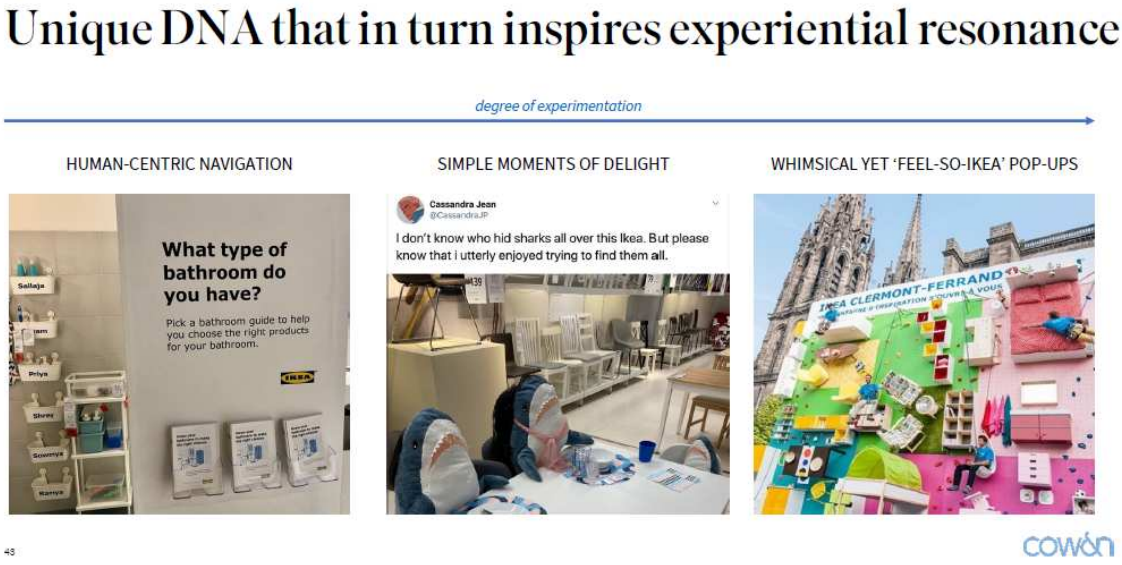
อย่างไรก็ตาม ธุรกิจส่วนใหญ่มักมีความเข้าใจที่ผิดเกี่ยวกับ CX 3 ประเด็น ได้แก่

1. Experience เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องเฉพาะพื้นที่ทางกายภาพ (Physical Space) และมักให้ความสนใจเฉพาะการตกแต่งและออกแบบสถานที่ ถึงแม้เราจะเห็นว่า แบรนด์จำนวนมากที่ประสบความสำเร็จในการทำ CX มีการสร้างหน้าร้านให้เป็น Memorable Spaces แต่ความจริงก็คือ CX ที่เป็นเอกลักษณ์ของแบรนด์นั้นเกิดจากการผสมผสานกันของทุก Touchpoints และ Elements อย่างลงตัว ซึ่งหลายแบรนด์สามารถประสบความสำเร็จใน

การทำ CX ได้แม้ไม่มีหน้าร้านเลยก็ตาม เช่น Airbnb, Grab, Netflix และ Lazada เป็นต้น ดังนั้น หัวใจสำคัญของ CX จึงเป็นการสร้าง Ecosystem ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิด อารมณ์ และการกระทำของ Potential Customer และทำให้ลูกค้าคิดถึงแบรนด์ทุกครั้งในการซื้อสินค้า/บริการ เนื่องจาก CX เป็นผลรวมมาจากประสบการณ์ทั้งหมดที่ลูกค้าได้รับ แม้กระทั่งประสบการณ์ที่เล็กน้อยที่สุดของลูกค้าในการมีปฏิสัมพันธ์ทางออนไลน์กับแบรนด์ก็ตาม

2. Experience จะต้องมาจากความคิดสร้างสรรค์แบบ Ad-hoc เท่านั้น แท้จริงแล้ว Experience เป็น Storytelling อย่างหนึ่ง ซึ่งแบรนด์จะต้องสร้าง Story มุมมอง และประสบการณ์ที่แตกต่างซึ่งแบรนด์อื่นไม่มี เช่น แบรนด์ Story ซึ่งเป็นร้านค้าปลีกเกี่ยวกับกางเกงได้ทำการปรับธีมร้านทุกๆ 6-8 สัปดาห์ โดยทำการคัดเลือกแบรนด์และสินค้าต่างๆ ที่เข้ากับธีม เพื่อทำให้หน้าร้านเป็นเหมือน Magazine ซึ่งแตกต่างจากร้านค้าปลีกทั่วไป หรือ Ikea ที่สร้างประสบการณ์ที่เน้นเรื่อง Spirit of Democratising Access To Beautiful, Sustainable Everyday Living ที่คนทุกเพศทุกวัยสามารถใช้ Ikea ได้ โดย Ikea มีการทดลองสร้างประสบการณ์ใหม่ๆ ให้แก่ลูกค้าอยู่เสมอ

ภาพที่ 2 การทดลองสร้างประสบการณ์ใหม่แก่ลูกค้า Ikea



ตัวอย่างที่ไม่ประสบความสำเร็จ เช่น Macy แบรนด์เสื้อผ้าที่พยายามสร้างรีแบรนด์จากเดิมที่ร้านใช้โทนสีเรียบๆ และจัดวางสินค้าแบบเน้นประโยชน์ใช้สอย กลายเป็นร้านสีสันสดใส ไม่น่าเบื่อ แต่อย่างไรก็ตาม หลังการรีแบรนด์ กลับทำให้สาขาจำนวนมากต้องปิดตัวลง เนื่องจากไม่มีการศึกษาและมองในมุมลูกค้าว่า ลูกค้าต้องการและคาดหวังอะไรจากแบรนด์ ดังนั้น การสร้างประสบการณ์จึงเป็นเหมือนการทดลองที่จำเป็นต้องเชื่อมโยงไปยัง Brand Positioning ให้ได้

Brand Positioning เกิดขึ้นจากกระบวนการประทับตรา (Imprint) แบรนด์ลงไปในใจของลูกค้า ซึ่งการกำหนด Brand Positioning จะต้องคำนึงถึงจุดยืนของแบรนด์ สิ่งที่ลูกค้าต้องการ ตลอดจนหัวใจหลักในการกระบวนการทำธุรกิจของตนเอง

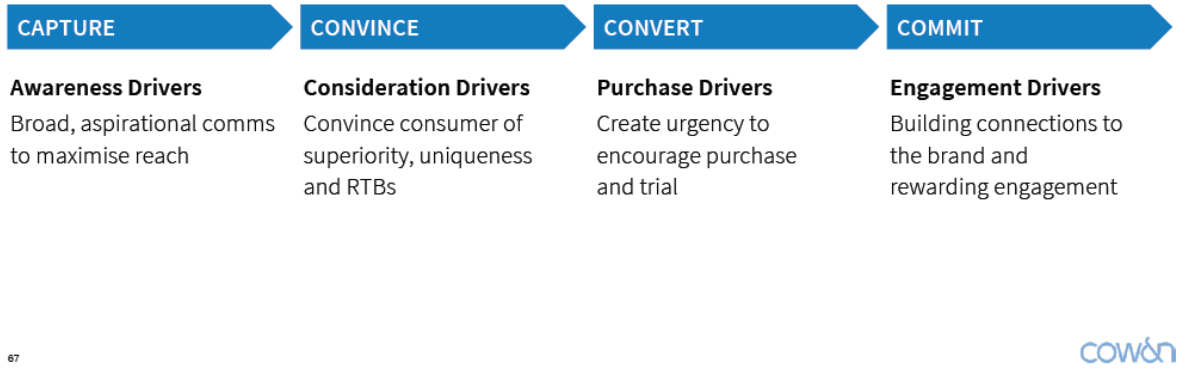
ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดในการกำหนด Brand Positioning

ตัวอย่างเช่น Raffles และ W ถึงแม้จะดำเนินธุรกิจโรงแรมเหมือนกัน แต่ Raffles วางตำแหน่งตนเองเป็น Luxury Hotel ที่เน้นความสง่างามและให้ความรู้สึกของบ้าน ดังนั้น การสร้างประสบการณ์จึงใช้เรื่องเล่าประวัติศาสตร์ต่างๆ เป็นเครื่องมือในการทำ Imprinting และการวิเคราะห์ข้อมูลจะเน้นเรื่องการค้นหาสิ่งที่ลูกค้า Preserve เพื่อทำให้ลูกค้ารู้สึกถึงความเป็นบ้าน ไม่ใช่แค่ให้บริการที่พักทั่วไปแก่ลูกค้า ในขณะที่ W เป็น Luxury Hotel ที่เน้นเรื่อง Detox จากความเร่งรีบ ด้วยนวัตกรรมหรือวิธีการที่คาดไม่ถึง จึงการให้บริการที่เน้น Imprinting ในเรื่อง Energy และออกแคมเปญที่สร้างประสบการณ์แปลกใหม่ให้ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง อาทิ แคมเปญ Whatever ให้ลูกค้าสามารถให้ช่วยทำอะไรก็ได้ เช่น ช่วยไปซื้ออาหารหมาให้แก่ลูกค้าอาจไม่มีเวลาไปซื้อเอง

ภาพที่ 4 การออกแบบและตกแต่งสถานที่ของโรงแรม Raffles และโรงแรม W

3. การสร้างประสบการณ์เป็นการตลาดที่ก่อให้เกิดต้นทุนและรายจ่าย แท้จริงแล้ว CX ถือเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กร ซึ่งหน่วยงานทุกหน่วยงาน ผู้บริหารและพนักงานทุกคนมีหน้าที่ร่วมรับผิดชอบ เพราะ CX เป็น All-round Strategy การทำ CX จะต้องมีเป้าหมายในการทำให้บริการมีเอกลักษณ์ เกิดแรงผลักดันในการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน เข้าถึงกลุ่มลูกค้า ตลอดจนสะท้อนค่านิยมของแบรนด์ได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น ดังนั้น การทำ CX อย่างมีกลยุทธ์จึงจะเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญในทุกภาคส่วนของธุรกิจ

ภาพที่ 5 แนวทางเชิงกลยุทธ์ในการสร้าง Customer Experience



Session 2: Knowing Customers and Establishing Consistency across Channels โดย Mr. Jackson Ong Chong Hian

ปัจจุบันทางเลือกของลูกค้าและการแข่งขันทางธุรกิจมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นผลเนื่องมาจากการที่ธุรกิจต่างพยายามแย่งชิงพื้นที่และความสนใจจากลูกค้า การเปลี่ยนแปลงทางสังคมทำให้เกิดกลุ่มบุคคลที่มีอัตลักษณ์ในหลายมิติ (Multi-dimensional Identities) เช่น วงดนตรีเพลงร็อคที่สวมฮิญาบ หรือผู้หญิงที่มีหลายบทบาทในที่ทำงานและครอบครัว ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะเกิดเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในอนาคต

ธุรกิจส่วนใหญ่พยายามใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายกับลูกค้า โดย 51% ของธุรกิจใช้ช่องทางสื่อสารอย่างน้อย 8 ช่องทางในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า แต่ปัญหาของธุรกิจส่วนใหญ่ คือ การขาดความสม่ำเสมอ โดยมีเพียง 9% เท่านั้นที่สามารถสร้างความผูกพันกับลูกค้าผ่านช่องทางที่หลากหลายอย่างสม่ำเสมอได้ ในขณะเดียวกันผู้บริโภคในปัจจุบันเป็นคนจุกจิก ช่างเลือก และคอยมองหาสิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ทำให้ธุรกิจในปัจจุบันต้องสร้างความแตกต่างและสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ เช่น การ Collab กันระหว่างแบรนด์ต่างๆ ตัวอย่างเช่น Singapore Airline ที่มีเพลงของตนเอง เพื่อสร้างประสบการณ์ใหม่ให้แก่ลูกค้า

อย่างไรก็ตาม ความสม่ำเสมอที่ลูกค้าต้องการ ไม่ใช่ Brand Consistency ซึ่งเป็นยึดมั่นทำในสิ่งเดิมๆ ไม่ว่าที่ไหน เวลาใดก็ตาม แต่สิ่งที่ลูกค้าต้องการ คือ Brand Coherence ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การสร้างประสบการณ์ที่สะดวกและใช้งานง่ายให้แก่ลูกค้า รวมถึงมีพื้นที่สำหรับความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ

เป้าหมายในการสร้าง CX คือ ทำให้เกิดการตอบสนองทางอารมณ์ของลูกค้า เพื่อสร้างความสัมพันธ์ในระดับลึก ทั้งในแง่เหตุผลและอารมณ์ ซึ่งจะทำให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกผูกพันกับแบรนด์ โดยในการออกแบบ CX นอกจากจะต้องวิเคราะห์ปัญหาและโอกาสแล้ว ยังต้องพิจารณาถึงวิธีการที่จะทำให้ผู้บริโภคตอบสนองต่อแบรนด์ ใน 3 มิติ ได้แก่ **THINK** เราต้องการให้ผู้บริโภคคิดเกี่ยวกับแบรนด์อย่างไร **FEEL** เราต้องการให้ผู้บริโภครู้สึกต่อแบรนด์อย่างไร **BELIEVE** เราต้องการให้ผู้บริโภคเชื่อมั่นในแบรนด์อย่างไร ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อการกระทำของผู้บริโภค

ในการกำหนด Think, Feel, Believe นี้ ธุรกิจจะต้องมีความรู้ที่ถ่องแท้ใน 3 เรื่อง ได้แก่

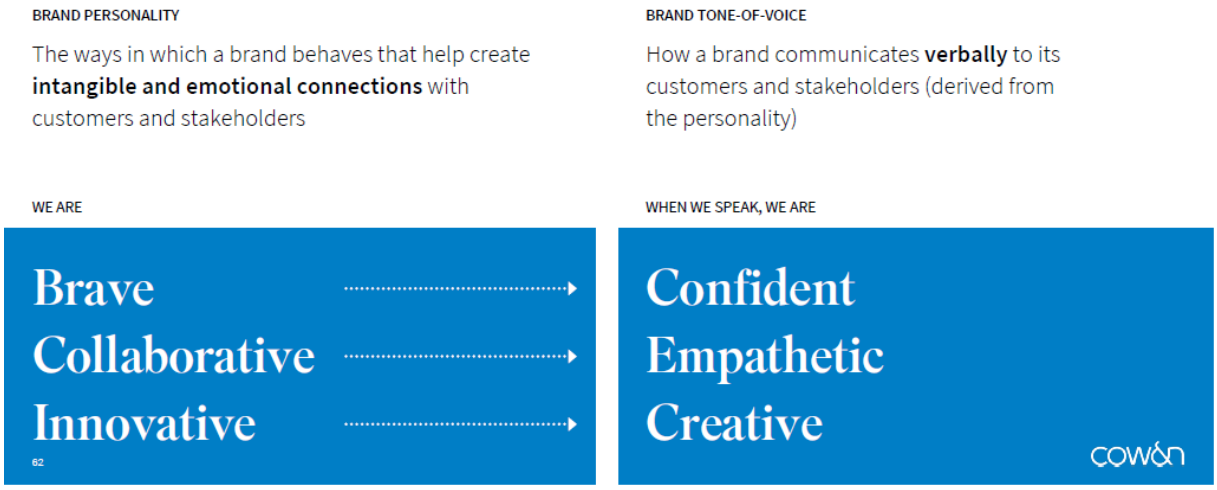
1. Know Your Customer รู้จักลูกค้าของตนเอง ไม่ใช่เพื่อพฤติกรรมการซื้อเท่านั้น ธุรกิจส่วนใหญ่มักมองว่า Customer Segment เป็นการแบ่งกลุ่มลูกค้าด้วยข้อมูลประชากร (Demographics) ซึ่งตามความจริงแล้ว Customer Segment ที่มีประสิทธิผล คือการทำความเข้าใจว่า อะไรคือสิ่งผู้ใช้ต้องการอย่างแท้จริง ดังนั้น

Customer Segment ที่ดีจึงจะต้องแบ่งด้วย Mindset เช่น ทัศนคติต่อเทคโนโลยี ทัศนคติต่ออาชีพ เป็นต้น ตลอดจนปัจจัยเบื้องหลังที่ทำให้ทัศนคติและวิธีคิดมีความแตกต่างกัน เช่น สถานการณ์และโอกาสซึ่งคนในแต่ละ Generation ต้องเผชิญแตกต่างกันเช่น บทบาทและความสัมพันธ์ในครอบครัว เป็นต้น ซึ่งผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีจะต้องสามารถตอบสนองแนวคิด Jobs-to-be-Done ของมุมมองของลูกค้าแต่ละกลุ่มได้ ทั้งในมิติ Functional, Emotional และ Social ซึ่งแบรนด์ที่เป็น Best-in-class จะต้องสะท้อนให้เห็นได้ว่า แบรนด์สามารถทำสิ่งที่ดีที่สุดตามที่ลูกค้าต้องการได้ โดยการสร้าง Unique Jobs-to-be-Done ซึ่งจะต้องใช้ Data Analytics รวมถึงการพูดคุยกับลูกค้าและพนักงาน

ภาพที่ 6 ตัวอย่างการวิเคราะห์ Persona

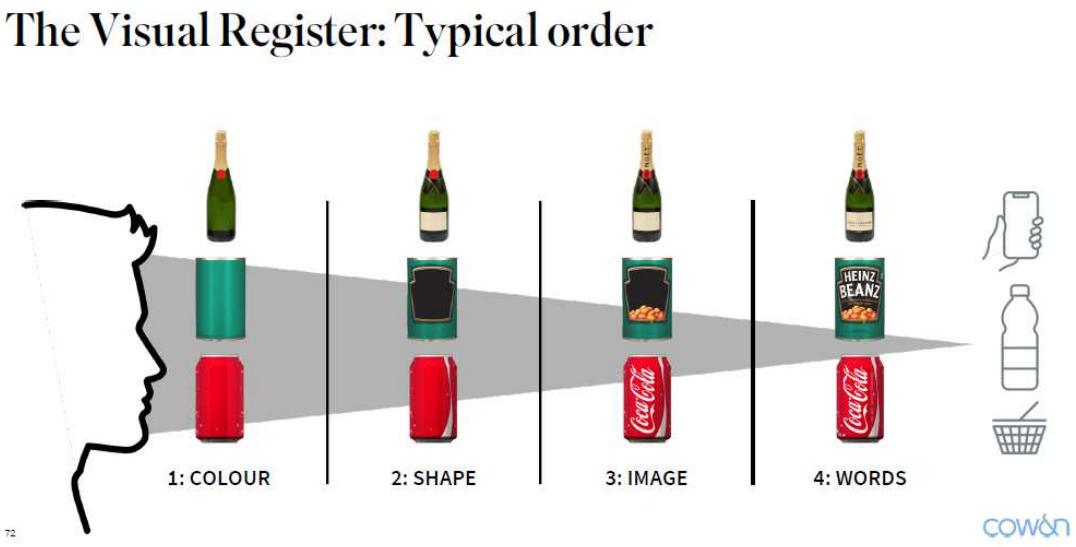
2. Know Your Personality & Tone-of-voice รู้จักบุคลิกภาพและโทนเสียงที่เหมาะสมในการสื่อสารของแบรนด์ แบรนด์ที่ยิ่งใหญ่ในโลกคือนักเล่าเรื่องที่ยอดเยี่ยม และนักเล่าเรื่องทุกคนต่างก็มีบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน บุคลิกภาพเป็นวิธีหนึ่งในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งช่วยสร้างการจดจำ สร้างมูลค่า และสร้างความสัมพันธ์เปลี่ยนผู้ใช้ให้กลายเป็นแฟนคลับ ในขณะที่โทนเสียงเป็นสิ่งหนึ่งที่สะท้อนบุคลิกภาพและช่วยแนะวิธีการในการสื่อสารของแบรนด์

ภาพที่ 7 การออกแบบโทนเสียงในการสื่อสารให้สอดคล้องกับบุคลิกภาพของแบรนด์



3. Know Your Hard Working Assets™ โดย HWA™ เป็นการใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการพัฒนาแบรนด์ให้น่าจดจำและมีลักษณะเฉพาะตัว โดยธรรมชาติการมองเห็นของมนุษย์จะเริ่มต้นจากสี รูปร่าง ภาพ และคำ ความรู้นี้ไม่เพียงนำมาใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ แต่ยังถูกนำมาใช้ในการออกแบบ Touchpoint ทั้งที่เป็น Online และ Offline อีกด้วย รวมถึงสิ่งที่มองเห็นและสิ่งที่มองไม่เห็น เช่น สโกแกนของแบรนด์ เป็นต้น เพื่อสร้างความแตกต่างและทำให้ผู้บริโภคให้ความสนใจ ประทับใจ และจดจำในแบรนด์

ภาพที่ 8 ลำดับในการมองเห็นของมนุษย์



Session 3: Addressing Organizational Structure and Building Relationships with Customers โดย Mr. Hideyuki Ezaki

การวิเคราะห์ข้อมูลมีความสำคัญอย่างมากต่อการดำเนินธุรกิจ ทำให้ธุรกิจทราบข้อมูล Insight และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อยอดได้ เช่น Mcdonald ในญี่ปุ่นพบว่า ในวันที่ฝนตก จะมีลูกค้าจำนวน 2 เท่าของวันปกติที่สั่งเบอร์เกอร์ปลา เป็นต้น นอกจากนี้ การทำให้ธุรกิจทราบข้อมูล Insight ยังสามารถทำด้วยเครื่องมือ Basket Analysis ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ค้นหาผลิตภัณฑ์ที่มีโอกาสถูกซื้อพร้อมกัน อย่างเช่น ซูเปอร์มาเก็ตในสหรัฐใช้ Data Analysis เพื่อค้นหาการจับคู่ Combo โดยพบหลายคู่สินค้า เช่น ยาแก้ไอกับน้ำผลไม้ ผ้าอ้อมกับเบียร์ เครื่องสำอางกับการ์ดอวยพร ขนมหวานกับการ์ดอวยพร เป็นต้น การวิเคราะห์นี้สามารถใช้ในการปรับปรุง Layout และที่ตั้งสินค้า ด้วยการจัดเรียงสินค้า Combo ในตำแหน่งที่ใกล้กันจะทำให้ Cross Sell เพิ่มสูงขึ้น หรือการเปลี่ยนจัดวางสินค้า Combo ให้เป็นสินค้าที่มีมูลค่าสูงขึ้นจะทำให้ Up Sell เพิ่มสูงขึ้น หรือใช้ในร้านค้าออนไลน์ในการแนะนำสินค้าแบบ One to One Marketing ซึ่งจากงานวิจัยของ Mckinsey Global Institute พบว่า การพัฒนาองค์กรสู่ Data Driven Organization สามารถช่วยปรับปรุงในเรื่องการตัดสินใจ กระบวนการทางธุรกิจ และความผูกพันของลูกค้า

อย่างไรก็ตาม การก้าวเป็น Data Driven Organization ขององค์กรย่อมต้องเผชิญกับอุปสรรค โดยองค์กรขนาดใหญ่มักพบกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และระบบการจัดการข้อมูลและกระบวนการทำงานที่ล้าสมัย ซึ่งองค์กรมักจัดการกับปัญหาเหล่านี้ด้วยการขยายธุรกิจและการทำ Business Transformation ในขณะที่องค์กรขนาดกลางและขนาดเล็กต้องเผชิญปัญหาในเรื่องการขาดแคลนทรัพยากร และกระบวนการทำงานที่ไม่เป็นระบบขึ้นกับประสบการณ์หรือความรู้พื้นฐานของบุคคล นอกจากนี้ องค์กรจำนวนมากในทุกขนาดต่างกำลังเผชิญปัญหาในเรื่องการนำข้อมูลมาใช้ให้เกิดมูลค่าและการปรับองค์กรไปสู่ Data Driven Organization

กระบวนการเป็น Data Driven Organization ประกอบด้วย

1. Definition กำหนดเป้าหมายว่าองค์กรต้องการใช้ประโยชน์จากข้อมูลอย่างไร

2. Internal Coordination สื่อสารกลยุทธ์ด้านข้อมูลกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในองค์กร เช่น Data Driven จะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างความพึงพอใจลูกค้าและประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างไร บทบาทของพนักงานจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ความเสี่ยงและการอบรมใดที่จำเป็น เป็นต้น

3. Team Building ร่วมมือกับ Partner ภายนอก เหมาะสำหรับกรณีที่องค์กรขาดเทคโนโลยีที่ทันสมัยหรือกำลังเผชิญกับงานที่ทำสำเร็จโดยลำพังได้ยากลำบาก หรือขาด Data Scientist ภายในองค์กร ตัวอย่างเช่น บริษัทก่อสร้างเลือกที่จะร่วมเป็น Partner กับบริษัทด้าน Drone ที่เชี่ยวชาญในเรื่องการเก็บข้อมูลอุณหภูมิและพื้นที่ แทนที่จะลงทุนในเรื่องดังกล่าวเอง

4. Project Commencement การเริ่มนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ภายในองค์กรควรจะเริ่มต้นในงานที่มีขอบเขตขนาดเล็ก แต่ต้องมีการวางกลยุทธ์และการวัดผลที่ชัดเจน เพื่อให้เห็นโอกาสในการปรับปรุงและประโยชน์ที่ได้รับอย่างเป็นรูปธรรม ตั้งแต่ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการจริง จนถึงความง่ายต่อการใช้งานเมื่อแล้วเสร็จ

5. Data Application รวบรวมข้อมูลด้วย Real-time Analysis, Automatic Processing, Open Source (Accessibility) และ AI Analysis ซึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ จะต้องออกแบบให้การใช้ Big Data เป็นกระบวนการที่ทุกคนในองค์กร เช่น Sales, Admin, QC สามารถใช้ประโยชน์ได้ ไม่ใช่เพียง IT Engineers

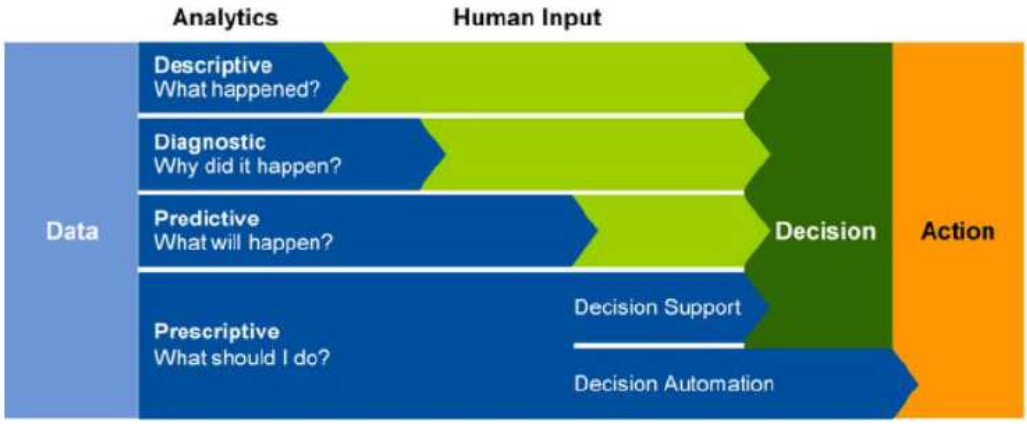
6. Scale Up ขยายผลไปยังกระบวนการที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน เช่น การใช้ Drone เก็บรวบรวมข้อมูลกังหันลม ขยายผลไปยังกังหันนิวเคลียร์ การใช้ Data Application ในการจัดการด้าน HR ขยายผลไปยังงานด้าน CRM เป็นต้น

สิ่งสำคัญในการทำให้ Data Driven Organization ประสบความสำเร็จ คือ การตระหนักว่า Data Driven Organization เป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ไม่ใช่การติดตั้งเทคโนโลยี หัวใจของการเป็น Data Driven Organization ไม่ใช่การทำให้องค์กรมีข้อมูลจำนวนมากขึ้น แต่เป็นการทำให้องค์กรทำงานได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น

Session 4: Data, Analytics, and Decision-making โดย Dr. Murphy Choy

องค์กรส่วนใหญ่ใช้เงินจำนวนมากไปกับการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล แต่กลับไม่ได้นำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจและการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการทำงาน ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถทำได้หลายวิธีการ ขึ้นกับวัตถุประสงค์ในการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ อาทิ สิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้ว (Descriptive) สาเหตุที่ทำให้เกิดขึ้น (Diagnostic) สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Predictive) และสิ่งที่ควรทำ (Prescriptive)

ภาพที่ 9 รูปแบบการวิเคราะห์ข้อมูล



Source: Gartner (October 2014)

ธุรกิจส่วนใหญ่นิยมใช้ Data Analytics ใน 4 เรื่อง ได้แก่ Marketing, Operation, Finance และ Human Resource เนื่องจากทั้ง 4 เรื่องนี้สามารถวัด Impact ได้ง่าย เช่น Marketing สามารถวัด Impact จากรายได้ที่เพิ่มขึ้น ในขณะที่ Operation สามารถวัด Impact จากต้นทุนที่ลดลง

กรณีศึกษา บริษัทจัดจำหน่ายสีแห่งหนึ่งมีปัญหาในเรื่องการขายผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายจึงต้องการใช้ Data analytics วิเคราะห์ปัญหา สถานการณ์ที่เผชิญ คือ ช่องทางการจัดจำหน่ายในปัจจุบันไม่สามารถดึงดูดลูกค้าและเพิ่มปริมาณยอดขายได้ และส่งผลกระทบต่อการขยายธุรกิจและรายได้ของบริษัท นอกจากนี้ COVID 19 ยังเป็นปัจจัยที่เพิ่มความท้าทายในการเพิ่มยอดขายสินค้าอีกด้วย

ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์แบบ Descriptive และแบ่งการพิจารณาออกตาม Sales Components ซึ่งประกอบด้วย Cost, Commission, Profit และ Price ผลการวิเคราะห์ทำให้พบว่า บริษัทมีปัญหา

ในการให้ส่วนลดแก่ลูกค้าเพื่อกระตุ้นยอดขาย โดย Sales ให้ส่วนลดแก่ลูกค้าไม่เท่ากันและอธิบายไม่ได้ว่า ทำไมถึงให้ส่วนลดจำนวนดังกล่าว และไม่มีเกณฑ์การให้ส่วนลดที่ชัดเจนระหว่างลูกค้าใหม่และลูกค้าเก่า

เมื่อเข้าใจสถานการณ์ที่เกิดขึ้นแล้ว จึงนำมาสู่กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ โดยใช้ 2 แนวทาง ได้แก่ 1. การทำ Benchmarking ภายในองค์กร ด้วยการเทียบกับข้อมูลการดำเนินการในปีก่อนหน้า และ 2. การทำ Regression Analysis ใช้สมการถดถอยเพื่อทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างส่วนลดกับคุณลักษณะของลูกค้า เพื่อวิเคราะห์หาส่วนลดที่ต่ำสุดที่ยังทำให้ลูกค้ายังคงซื้อสินค้าอยู่ ซึ่งผลที่ได้ทำให้บริษัทสามารถกำหนดส่วนลดที่เหมาะสมสำหรับลูกค้าแต่ละกลุ่ม และกระตุ้นยอดขายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาพที่ 10 ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์ข้อมูลในการปรับปรุงการตั้งราคา

Session 5: Data-driven Monetization โดย Dr. Murphy Choy

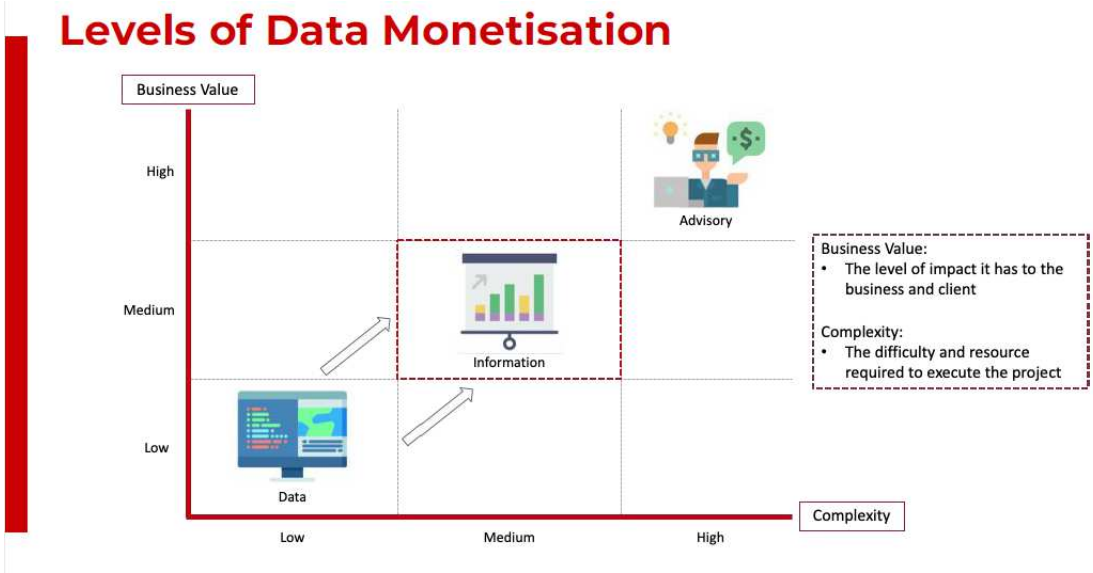
Data Monetization เป็นการมองว่า ข้อมูลคือผลิตภัณฑ์หรือบริการประเภทหนึ่ง ดังนั้น Data Monetization จึงเป็นการสร้างรายได้หรือผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่ (Available Data Sources) ผ่านการวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงการให้บริการด้านข้อมูลในรูปแบบต่างๆ โดยใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่ได้รับในระหว่างการดำเนินธุรกิจ ข้อมูลจากภายนอก ตลอดจนข้อมูลที่รวบรวมได้จากแต่ละบุคคล เช่น ข้อมูลที่รวบรวมได้ผ่านอุปกรณ์ IoT ซึ่ง Data Monetization อาจเป็นได้ทั้งการสร้างรายได้ภายในและภายนอก

รูปแบบของ Data Monetization มี 5 รูปแบบ ประกอบด้วย

1. **Automation** วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเพิ่มผลิตภาพในกระบวนการทำงานปัจจุบัน
2. **Digital Feature** เพิ่มความเป็นดิจิทัลในผลิตภัณฑ์ Hardware
3. **Platform** สร้าง Platform ที่บูรณาการกัน เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ทั่วไปและผลิตภัณฑ์ดิจิทัล
4. **Supply Extension** ขยายฐานอุปทาน เช่น ควบคุมตลาดและการกำหนดราคาสินค้ามือสอง
5. **Distribution** ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลผ่านช่องทางออนไลน์ในการจัดจำหน่าย เพื่อปกป้องส่วนแบ่งการตลาดและลดสินค้าคงคลัง / ต้นทุนโครงสร้างพื้นฐาน

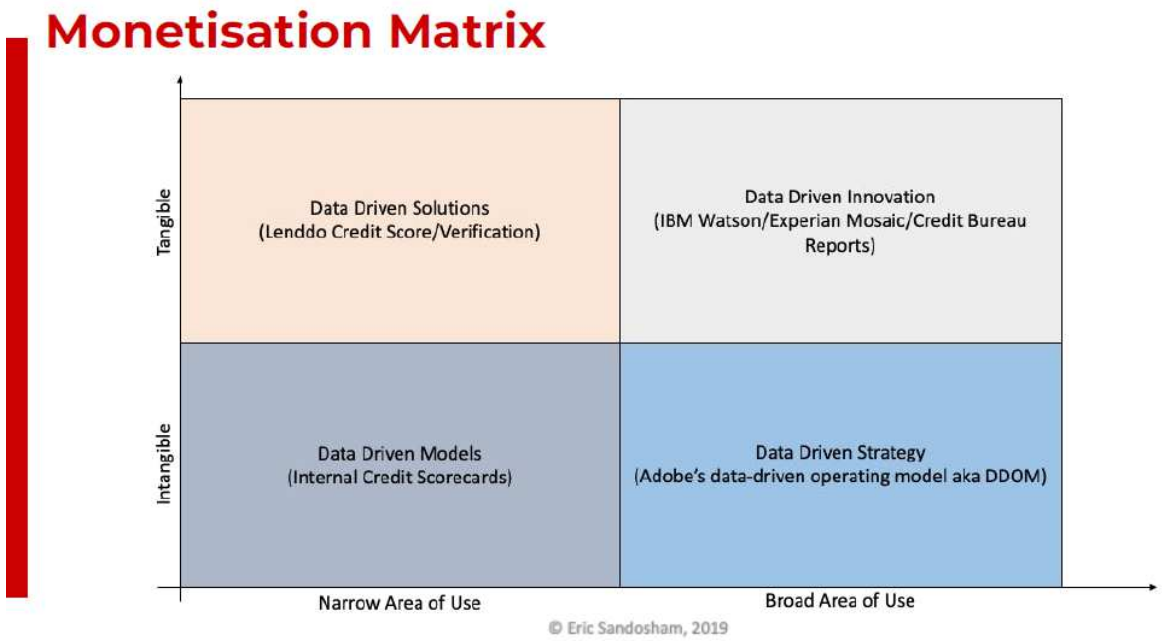
ทั้งนี้ Data Monetization สามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1. การใช้ข้อมูล เช่น การขายข้อมูล 2. การวิเคราะห์ข้อมูล และ 3. การให้คำปรึกษา ขึ้นกับระดับความซับซ้อน ซึ่งประเมินจากความยากและทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินโครงการ และมูลค่าต่อธุรกิจ ซึ่งประเมินจากระดับผลกระทบต่อธุรกิจและลูกค้า

ภาพที่ 11 ระดับของ Data Monetization



และหากแบ่ง Data Monetization ตามลักษณะการใช้งานจะสามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเภท ตามขอบเขตที่มีการนำข้อมูลไปใช้งานว่า ใช้ในวงกว้างหรือในเรื่องเฉพาะเจาะจง (Broad/Narrow) และเป็นการใช้ภายในหรือภายนอกองค์กร (Intangible/Tangible)

ภาพที่ 12 ประเภทของ Data Monetization



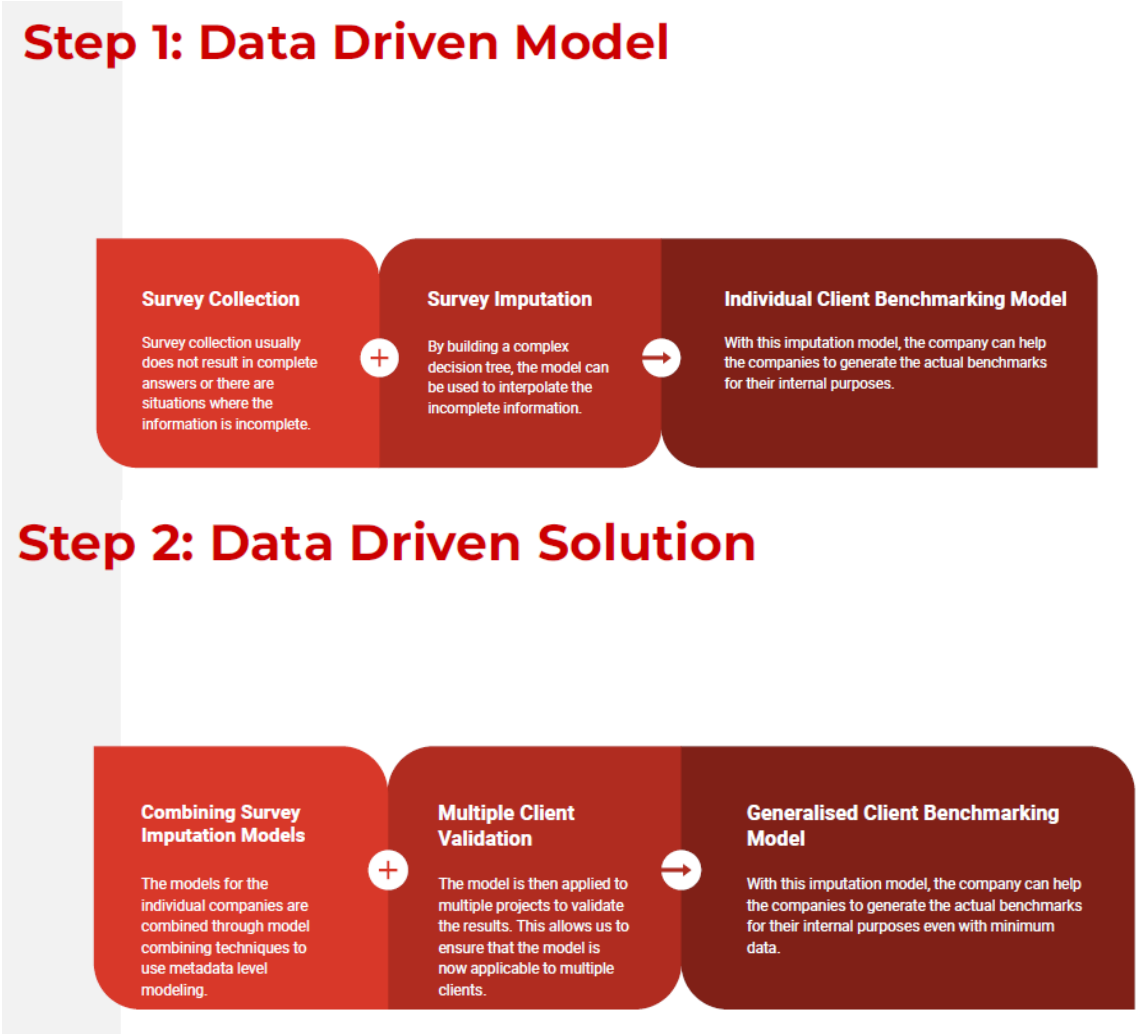
<u>กรณีศึกษา</u> บริษัทแห่งหนึ่งที่เชี่ยวชาญด้าน Benchmarking ในธุรกิจ e-commerce ดำเนินการสำรวจ เพื่อนำข้อมูลมาให้คำปรึกษาแก่ลูกค้าในการพัฒนากลยุทธ์และทำความเข้าใจจุดอ่อนของธุรกิจ อย่างไรก็ตาม กระบวนการดังกล่าวใช้ระยะเวลานาน และต้องมีต้นทุนสูงในด้านแรงงานและการเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะยาว ดังนั้น บริษัทแห่งนี้จึงได้กำหนดประเด็นที่ต้องการปรับปรุง คือ การนำข้อมูลกลับมาใช้ใหม่ (Reusability of Data) ด้วยการสร้างมาตรฐานข้อมูลให้สามารถนำมาใช้งานในวัตถุประสงค์ที่หลากหลายได้ ซึ่งเป้าหมายดังกล่าว เป็นการปรับเปลี่ยนรูปแบบ Data Monetization ของบริษัทจาก Data Driven Model เคลื่อนเข้าสู่ Data Driven Solution และ Data Driven Innovation ในที่สุด ซึ่งการดำเนินการปรับปรุง ประกอบด้วย

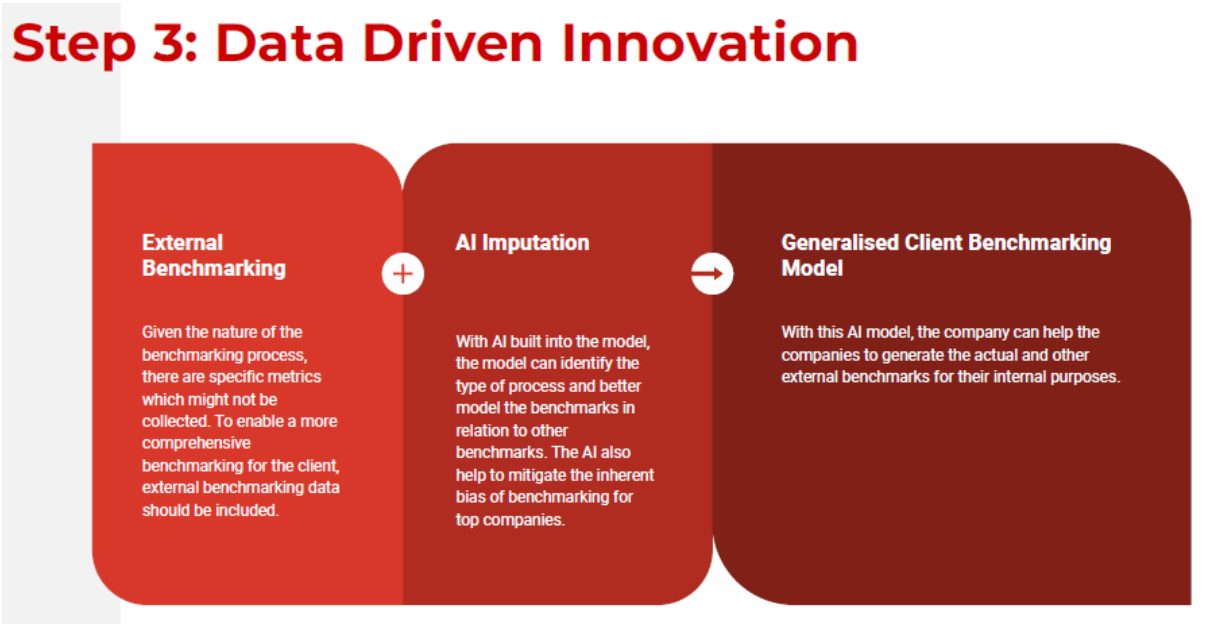
1. Extension of Benchmarks ร่วมมือกับบริษัทอื่นในการทำ Benchmarking ซึ่งทำให้ระดับความเชื่อมั่นเพิ่มสูงขึ้น

2. Develop an AI Model เพื่อสร้าง Benchmarking Model ที่ครอบคลุมตัวแปรที่หลากหลายได้มากขึ้น

3. Benchmarking Surveys and Consulting Projects ทำงานร่วมกับบริษัทต่างๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงาน

โดยการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนมีดังนี้





Session 6: Understanding Data-driven Strategies โดย Mr. Mrinmoy Chakraborty

ทุกวันนี้ CX มีผลอย่างมากต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค โดยผู้บริโภค 54% ยกเลิกการซื้อหรือการทำธุรกรรมเนื่องจากบริการที่ไม่ดี และ 74% มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแบรนด์หากกระบวนการจัดซื้อยากเกินไป ซึ่งในแต่ละปี ธุรกิจในสหรัฐฯ สูญเสียรายได้ราว 62 พันล้านดอลลาร์จากประสบการณ์ที่ไม่ดีของลูกค้า นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาซึ่งพบว่า ความแตกต่างตลอด Lifetime ระหว่างลูกค้า Starbucks ที่พึงพอใจและไม่พึงพอใจ อยู่ที่ประมาณ $2,800 ต่อลูกค้าหนึ่งราย

ดังนั้น CX จึงกลายเป็นสิ่งที่ทุกธุรกิจต้องการทำ แต่มีเพียงไม่กี่รายเท่านั้นที่จะสามารถประสบความสำเร็จ เนื่องจากประสบการณ์เกิดขึ้นจากทุกเหตุการณ์ที่ลูกค้าเผชิญ โดยพัฒนาการขององค์กรในการเป็น Experience Centric Organization สามารถแบ่งเป็น 5 ช่วง ได้แก่

1. **Customer Oriented** ให้ความสำคัญกับสิ่งที่ลูกค้าต้องการ
2. **Journey Oriented** ให้ความสำคัญในการพัฒนา Touchpoint
3. **Customer Centric** ออกแบบองค์กรโดยยึดลูกค้าเป็นหลัก เพื่อส่งมอบในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ เช่น Amazon
4. **Experience Oriented** สร้างความรู้สึกและอารมณ์เชิงบวกแก่ลูกค้า
5. **Experience Centric** ให้คุณค่าแก่การส่งมอบสิ่งที่มีผลต่ออารมณ์ของลูกค้า ซึ่งเหนือกว่าสิ่งที่ลูกค้าต้องการและรายได้ เช่น Apple

ภาพที่ 13 พัฒนาการของ Experience Centric Organization

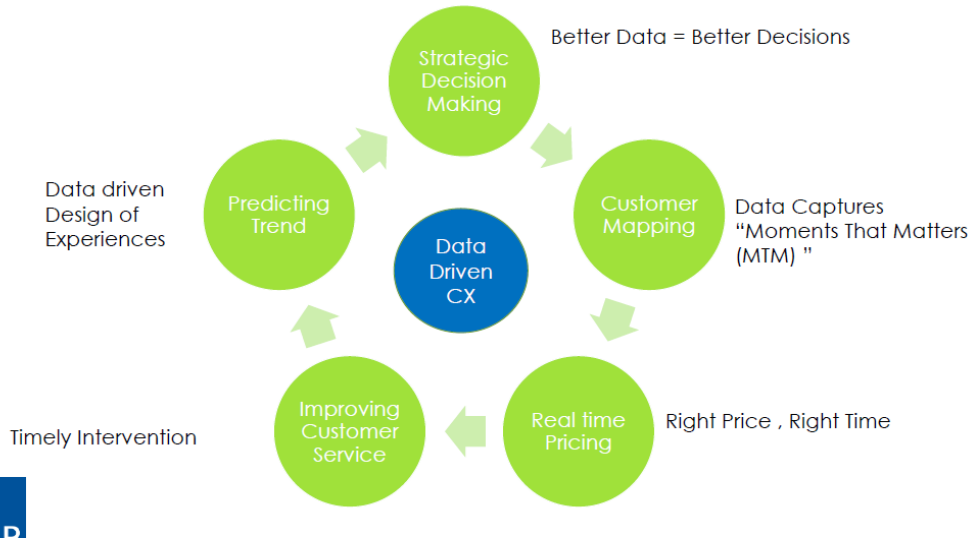
The pace of organization evolution is determined by the Data maturity of organizations

Source: The Experience-Centric Organization
Simon David Clatworthy

พัฒนาการดังกล่าวขององค์กรนั้นขึ้นกับความสมบูรณ์ของข้อมูลที่องค์กรใช้ ซึ่ง CX Driven Organization ถือเป็นเรื่องยากที่จะประสบความสำเร็จ เนื่องจากธุรกิจส่วนใหญ่ได้รับการออกแบบมาโดยยึดตามผลิตภัณฑ์ ไม่ใช่ยึดตามลูกค้า และทีมส่วนใหญ่ทำงานแบบ Silo นอกจากนี้ การวิเคราะห์ข้อมูลถูกใช้เพียงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในบาง Touchpoint ไม่ใช่ทั้ง Customer Journey รวมถึงเนื้อหาต่างๆ ยังมักถูกสร้างขึ้นด้วยวิธีการ Manual ซึ่งไม่สามารถใช้ซ้ำได้ อีกทั้งธุรกิจส่วนใหญ่ยังขาด Agile Tools สำหรับการทดลองและการเรียนรู้ที่รวดเร็วของทีม

สิ่งเหล่านี้จึงทำให้องค์กรสามารถสร้างได้เพียงประสบการณ์ที่ไม่เป็นมาตรฐานเท่านั้น ซึ่งไม่สามารถสร้าง Beautiful CX ที่ดีได้ เนื่องจาก Beautiful CX ไม่ได้เกิดขึ้นจากประสบการณ์ที่ดีแค่เพียง 2-3 Touchpoints แต่เกิดจากประสบการณ์ที่ดีตลอดทั้ง Customer Journey ไม่มีใครชอบ Bad Surprise ลูกค้าทุกคนต้องการความสม่ำเสมอ ดังนั้น การวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าเพื่อส่งมอบสิ่งที่เหนือกว่าความคาดหวังจึงเป็นหัวใจสำคัญของ Experience Centric

ภาพที่ 14 Data Driven CX



Session 7: Seven-step Data-driven Problem-solving Methodology โดย Dr. Murphy Choy

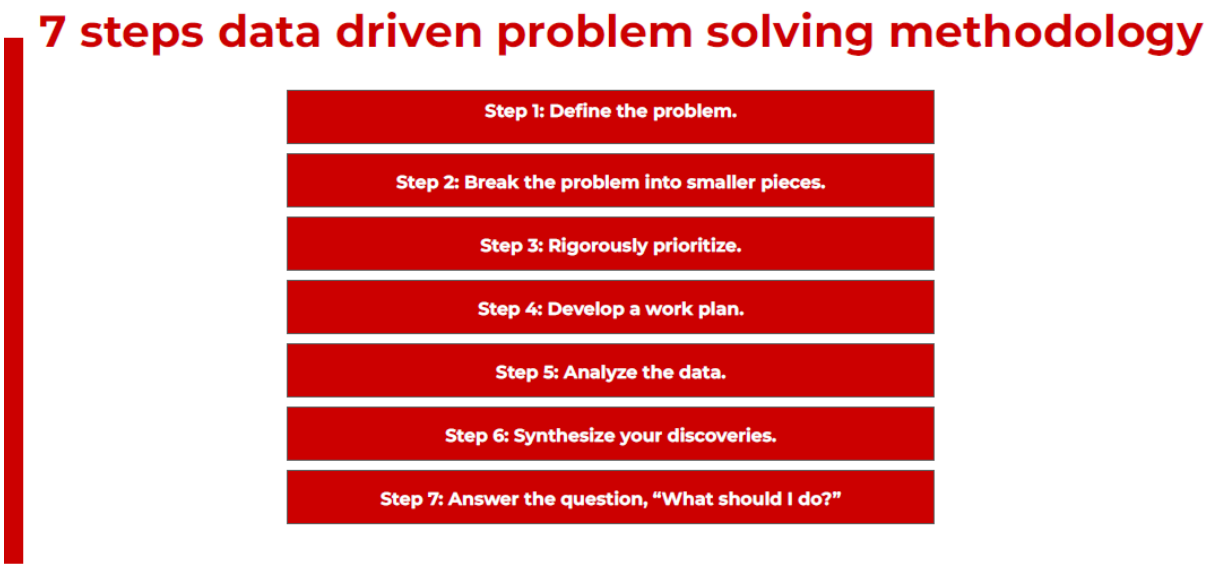
ความยากในการวิเคราะห์ข้อมูลที่องค์กรส่วนใหญ่ โดยเฉพาะ SMEs มักพบ ประกอบด้วย

- The Amount of Data Being Collected การเก็บข้อมูลที่มากเกินไปทำให้ยากในการจัดการข้อมูล
- Poor Quality Data มักเกิดจากการวิธีการเก็บข้อมูลที่ไม่ถูกต้องและไม่เหมาะสม ทำให้ได้ข้อมูลที่ไม่มีคุณภาพ เกิด Garbage In, Garbage Out
- Scaling Data Analysis การไม่สามารถนำ Model ไป Implement ได้จริง
- Shortage of Skills การขาดแคลนทักษะที่จำเป็นในการวิเคราะห์ข้อมูล
- Lack of Support การขาดการสนับสนุน
- Data from Multiple Sources ข้อมูลมาจากหลากหลายช่องทาง ซึ่งอาจอยู่รูปแบบที่แตกต่างกัน

โดยปัญหาที่พบในการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถแยกออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ **Uncertainty** หมายถึง คำถามที่องค์กรตั้งไว้มีความซับซ้อน ไม่แน่นอน และต้องใช้วิธีการอื่นๆ มาประกอบกันเพื่อแก้ปัญหา และ **Ambiguity** หมายถึง คำถามที่องค์กรตั้งไว้สามารถตีความได้หลากหลายวิธี โดยปัญหาทั้ง 2 เรื่องทำให้ธุรกิจไม่สามารถใช้การวิเคราะห์ข้อมูลสร้างประโยชน์ได้อย่างเต็มศักยภาพ

ดังนั้น ในการวิเคราะห์ข้อมูล หลังจากกำหนดปัญหาได้แล้ว ขั้นตอนที่สำคัญคือการแยกปัญหาออกเป็นส่วนย่อยๆ เพื่อพิจารณาว่า ส่วนใดที่สามารถลด Uncertainty และ Ambiguity โดยภาพรวมวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการแก้ปัญหามี 7 ขั้นตอน

ภาพที่ 15 ขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา

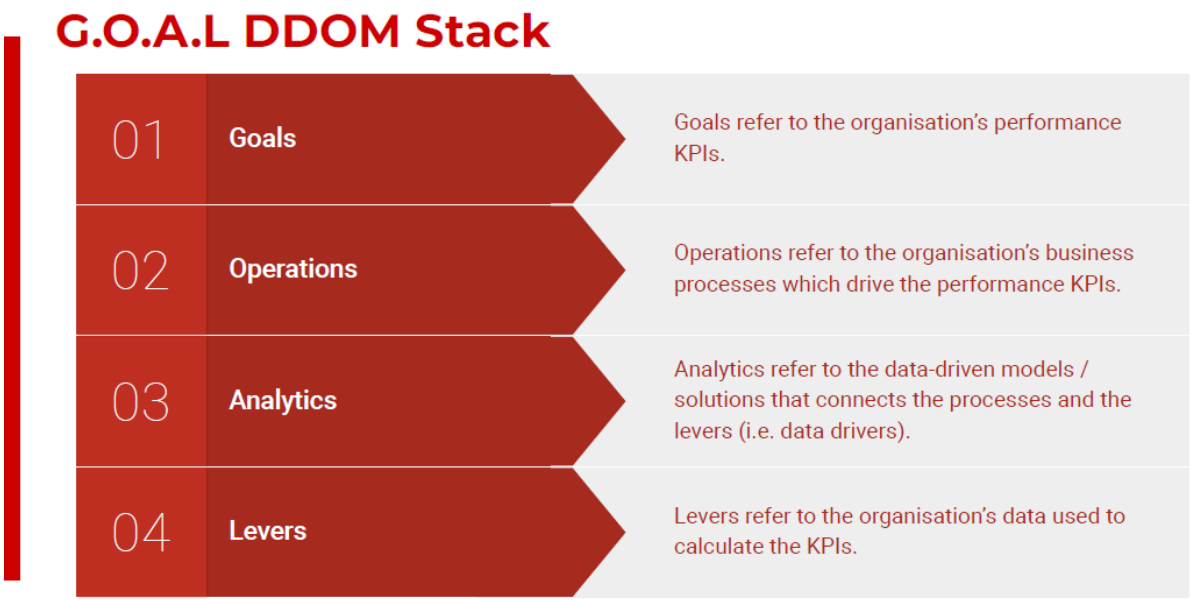


Session 8: Applying the Goals, Operations, Analytics, and Levers (GOAL) Data-driven Operating Model Stack โดย Dr. Murphy Choy

หลักการของ Data-Driven Strategy ข้อมูลและการวิเคราะห์เป็นสิ่งที่กำหนดสร้างกลยุทธ์ และขับเคลื่อนกระบวนการทางธุรกิจ โดยความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลและผลลัพธ์ทางธุรกิจจะทำให้องค์กรสามารถกำหนดสิ่งที่ต้องดำเนินการได้อย่างเฉพาะเจาะจง ซึ่งความสามารถในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกและผลลัพธ์ที่ไม่คาดคิดขึ้นกับความยืดหยุ่นของกระบวนการทำงานและความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ซึ่งถือเป็นความท้าทายที่สำคัญของธุรกิจต่างๆ

โดยโมเดล GOAL DDOM Stack ซึ่ง ADOBE ได้พัฒนาขึ้นเป็นหลักการในการพัฒนากลยุทธ์ในการขับเคลื่อนองค์กร ซึ่ง GOAL มีแนวโน้มจะถูกใช้มากขึ้นใน SMEs เนื่องจากลักษณะงานของคนจะเปลี่ยนไปเป็นงานใหม่ที่ไม่มีมาก่อน และ Model / AI ไม่สามารถจัดการกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดได้ ดังนั้น การแทรกแซง (Intervention) ของมนุษย์จะยังคงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ โดย GOAL ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ Goals, Operations, Analytics และ Levers

ภาพที่ 16 แนวคิด GOAL



Session 9: Challenges and Opportunities for Productivity Specialists across Member Countries โดย Mr. Hideyuki Ezaki

การใช้ข้อมูลสามารถนำไปสู่ Solutions ขององค์กร ซึ่งโดยส่วนใหญ่นิยมใช้ในการแก้ไขปัญหาใน 5 ด้าน ได้แก่

1. **ตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า** เพื่อทำความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า

2. **เพิ่มความพึงพอใจของพนักงาน** เช่น วิเคราะห์ข้อมูลอาชีพ ครอบครัว ทักษะ คุณสมบัติ เงินเดือน

3. **ออกแบบมาตรการรับมือที่รวดเร็วขึ้น** โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจะช่วยในการะบุวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์หรือแนวโน้มของลูกค้า

4. ดำเนินการอย่างมีประสิทธิผล คุ้มค่ากับค่าใช้จ่าย เช่น การนำข้อมูลไปในการกำหนดลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย (target customers) หรือออกแบบสื่อในการส่งเสริมการขายที่มีประสิทธิภาพ

5. การระบุค่าใหม่ (New Values) Big Data สามารถแสดงให้เห็นคุณค่าที่ซ่อน เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างการซื้อผ้าอ้อมและเบียร์

ส่วนที่ 2 ประโยชน์ที่ได้รับและการขยายผลจากการเข้าร่วมโครงการ

- **ประโยชน์ต่อตนเอง**

  เข้าใจปัจจัยแห่งความสำเร็จและปัญหาที่องค์กรส่วนใหญ่พบในกระบวนการสร้าง Customer Experience ซึ่งการทำ Customer Experience อย่างเต็มศักยภาพและเกิดประโยชน์อย่างแท้จริงจะต้องกำหนดเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยในกระบวนการ Customer Experience Management จะต้องให้ความสำคัญในทุกๆ Touchpoints และ Moments ตลอดทั้ง Customer Journey ไม่ใช่เพียงช่วงใดช่วงหนึ่งเท่านั้น เพื่อสร้าง Memorable Journey นอกจากนี้ การวิเคราะห์ข้อมูลต้องมุ่งเน้นที่การแก้ปัญหาและการนำไปใช้ประโยชน์ในธุรกิจในรูปแบบต่างๆ เพื่อสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสร้างประโยชน์แก่องค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

- **ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด**

  นำองค์ความรู้ ประสบการณ์ และ Case Study ที่ได้เรียนรู้มาปรับปรุงเครื่องมือและกระบวนการในการทำ Customer Experience และการวิเคราะห์ข้อมูลให้แก่ลูกค้าของหน่วยงาน โดยเฉพาะ SMEs เพื่อทำให้ Customer Experience กลายเป็นสินทรัพย์ของธุรกิจที่ช่วยสร้างการเติบโตในอนาคต

- **ประโยชน์ต่อสายงาน**

  เผยแพร่องค์ความรู้ให้แก่สายงาน เพื่อสร้างความตระหนักและความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับ Customer Experience Management และการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานของสายงานและหน่วยงานต้นสังกัด

- **กิจกรรมการขยายผลที่ได้ดำเนินการภายในระยะเวลา 60 วันนับจากวันสุดท้ายของโครงการ**

  แบ่งปันองค์ความรู้และประโยชน์ที่ได้รับให้แก่ผู้บริหารและพนักงานในองค์กร ผ่านการประชุมภายในองค์กร