



Customer Focus

วิทยา ด้านธำรงกุล

รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

witayad@yahoo.com

การกอบกู้บริการที่ผิดพลาด: กลวิธีรักษาลูกค้าอย่างยั่งยืน

งานบริการเป็นงานที่มักจะทำให้เกิดความผิดพลาดได้บ่อยๆ เพราะเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับคนและเป็นงานที่ต้องปฏิบัติกันทันทีทันใดต่อหน้าลูกค้าที่มาขอรับบริการ ไม่ใช่ผลิตเก็บไว้ได้ล่วงหน้าเหมือนการผลิตสินค้า ในขณะที่เดียวกันงานวิจัยในธุรกิจบริการและธุรกิจอื่นๆ จำนวนมากเห็นพ้องกันว่าต้นทุนของการรักษาลูกค้าเก่าเป็นเพียง 1 ใน 5 ของต้นทุนในการหาลูกค้าใหม่ และลูกค้าที่ไม่พอใจจะบอกต่อถึงความคับข้องใจของตนเองไปสู่คนอื่นๆ อีกถึง 11 คน เมื่อเทียบกับการบอกต่อเพียงประมาณ 3 คน หากพอใจในสินค้าหรือบริการนั้นๆ เมื่อความเป็นจริงปรากฏเช่นนี้ การปฏิบัติต่อลูกค้าอย่างดี เพื่อไม่ให้เกิดการสูญเสียลูกค้าที่มีอยู่ไป หรือไม่ให้เกิดความไม่พอใจ จึงถือเป็นความสำคัญอย่างยิ่ง ดังนั้น ภารกิจหนึ่งของผู้ให้บริการก็คือ การพยายามหาทางกอบกู้เมื่อเกิดบริการที่ผิดพลาด การกอบกู้บริการที่ผิดพลาด (Service Recovery) อย่างมีขั้นตอน ภายใต้หลักการที่เหมาะสมเท่านั้นจะช่วยให้ลูกค้าพอใจและคงอยู่เป็นลูกค้าไปนานเท่านั้น

บ่อยครั้งที่บริการผิดพลาด แต่ผู้บริหารหรือพนักงานมีวิธีการกอบกู้ที่ดี สร้างความประทับใจให้ลูกค้าได้ กลับกลายเป็นว่าสามารถที่จะมัดใจลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากลูกค้าได้เห็นความพยายามและความทุ่มเทต่อการกอบกู้บริการที่ผิดพลาด อย่างไรก็ตาม การจะพึงพิงเพียงผู้บริหารหรือพนักงานบางคนที่มีใจให้บริการ กระตือรือร้นและรู้สึกจ้อที่จะให้ความช่วยเหลือแก้ไขความผิดพลาดให้ลูกค้าย่อมเป็นเรื่องที่อันตราย เนื่องจากจะไม่สามารถสร้างมาตรฐานของการกอบกู้บริการที่ดีได้ ดังนั้น กิจกรรมทั้งหลายจึงควรมีกิจกรรมที่จะผลักดันให้ทุกคนในกิจการมีทักษะ มีแรงจูงใจ และมีอำนาจเพียงพอที่พร้อมเสมอต่อการกอบกู้บริการที่ผิดพลาด และรู้สึกเสมอว่าการกอบกู้บริการที่ผิดพลาดเป็นองค์ประกอบที่แน่นอนเป็นหนึ่งเดียวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของทุกคนและทุกวัน

กลวิธีที่จะนำกิจการไปสู่ความสามารถในการกอบกู้บริการที่ผิดพลาดได้ดี สร้างความพึงพอใจ และรักษาลูกค้าเอาไว้ได้อย่างยั่งยืน ประกอบด้วย การตระหนักถึงความเสียหายของบริการที่ผิดพลาด การกระตุ้นให้ลูกค้าให้ข้อมูลและรับฟังคำตำหนิจากลูกค้า การคาดคะเนปัญหาและหาทางออกไวล่วงหน้า การตอบสนองต่อปัญหาของลูกค้าอย่างรวดเร็ว และการฝึกอบรมและให้อำนาจพนักงานในการแก้ปัญหา

ตระหนักถึงความเสียหายของบริการที่ผิดพลาด

บริการที่ผิดพลาดและไม่ได้รับการแก้ไขให้ลูกค้าพอใจได้นั้น นำมาซึ่งการสูญเสียแก่กิจการอย่างมาก กรณีลูกค้าที่ไม่พอใจการบริการและการแก้ไขปัญหามาของบริษัททรนดัย่หื้อหนึ่งและทำการทบทวนการทรนดัย่หื้อนั้นสื่อมวลชนจนกลายเป็นข่าวดังไปทั่วโลกเป็นอุทาหรณ์

ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี การสำรวจในสหรัฐอเมริกาโดยองค์กรด้านกิจการผู้บริโภคพบว่า ในกรณีที่ความผิดพลาดจากการบริการมีมูลค่าสูงกว่า 100 เหรียญ หากการแก้ไขของกิจการทำให้ลูกค้าพอใจได้ จะมีลูกค้า 54% ที่คิดว่าจะยังคงซื้อบริการนั้นต่อไป แต่หากการแก้ไขไม่ทำให้ลูกค้าพอใจได้ จะมีเพียง 19% ของลูกค้าเท่านั้นที่จะยังคงซื้อบริการนั้นต่อไป สำหรับในความผิดพลาดที่มีมูลค่าต่ำกว่านั้น คือ 1-5 เหรียญ พบว่า หากการแก้ปัญหาทำให้ลูกค้าพอใจลูกค้า 70% จะยังคงซื้อบริการนั้นต่อไป แต่ถ้าปัญหาไม่ได้รับการแก้ไขจนเป็นที่พอใจ ลูกค้าเพียง 46% เท่านั้นที่จะยังคงซื้อบริการต่อไป ตัวเลขเหล่านี้ชี้ให้เห็นถึงความสูญเสียของกิจการอันเกิดจากความผิดพลาดของบริการและไม่สามารถกอบกู้บริการให้ลูกค้ากลับคืนความพึงพอใจได้ จะสังเกตว่ายิ่งมูลค่าความเสียหายของบริการที่ผิดพลาดมีมากเท่าไร จะยิ่งทำให้ลูกค้าเกิดความไม่แน่ใจในการใช้บริการต่อไปมากขึ้นเท่านั้น และหมายถึงการสูญเสียลูกค้าจำนวนมากในอนาคต

Club Med เครือข่ายผู้ให้บริการที่พักตากอากาศ คำนวณตัวเลขว่าการสูญเสียลูกค้าหนึ่งรายทำให้บริษัทสูญเสียรายได้อย่างน้อย 2,400 เหรียญ เพราะลูกค้าที่พอใจในบริการจะกลับมาใช้บริการโดยเฉลี่ยร้อยละ 4 ครั้งหลังการใช้บริการครั้งแรก และใช้จ่ายครั้งละประมาณ 1,000 เหรียญ เมื่อกำไรของ Club Med อยู่ที่ 60% ดังนั้นเท่ากับบริษัทจะเสียรายได้จากลูกค้ารายนั้นทันทีถึง 2,400 เหรียญ ทั้งนี้ไม่นับรวมการบอกต่อของลูกค้ารายนั้นซึ่งอาจจะทำให้กิจการขาดรายได้จากลูกค้ารายใหม่ๆ ด้วย

ข้อมูลเหล่านี้จะต้องได้รับการถ่ายทอดและปลูกฝังให้ทุกคนในกิจการ

ได้ตระหนักถึงความรุนแรงของบริการที่ผิดพลาดและการไม่สามารถกอบกู้บริการที่ผิดพลาดจนทำให้ลูกค้าเกิดความพอใจได้นับวันความเสียหายที่เกิดขึ้นจะขยายเป็นวงกว้างขึ้นจากเครือข่ายการสื่อสารที่ลูกค้าสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย โดยเฉพาะทางอินเทอร์เน็ต ทำให้กิจการได้รับความเสียหายเกินกว่าจะคาดคิดและในเวลาอันรวดเร็วด้วย

กระตุ้นให้ลูกค้าให้ข้อมูลและรับฟังคำตำหนิจากลูกค้า

วิธีการง่ายที่สุดที่จะรู้ว่าคุณไม่พอใจเรื่องอะไรหรือต้องการอะไรคือการฟังลูกค้า แต่บ่อยครั้งลูกค้าที่ไม่พอใจก็มักจะไม่พูด แต่รอโอกาสที่จะหันไปหาผู้ให้บริการรายอื่น เพราะฉะนั้นกิจการต้องพยายามทำทุกวิถีทางที่จะให้ลูกค้าพูดหรือบอกถึงความไม่พอใจต่างๆ ด้วยวิธีการง่ายๆ ที่ให้ลูกค้าใช้ความพยายามและค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด การให้ลูกค้ากรอกแบบสอบถาม การตั้งกล่องรับข้อร้องเรียน การมีสายด่วนโทรเข้าคอลเซนเตอร์ อีเมล ฯลฯ ถือเป็นเรื่องปกติในธุรกิจปัจจุบัน กิจการที่ต้องการ ฟังเสียงลูกค้าจะต้องแสวงหาช่องทางและวิธีการใหม่ๆ ต่อไปเพื่อให้แน่ใจว่าจะได้ยินเสียงของการแนะนำหรือเสียงตำหนิจากลูกค้า ทุกครั้งที่เกิดปัญหา

บางครั้งอาจไม่จำเป็นต้องรอจนกว่าลูกค้าจะบอก เพียงแต่พนักงานรู้จักเงี่ยหูฟังลูกค้าก็จะพบช่องโอกาสที่จะทำให้ลูกค้าพอใจได้ก่อนที่ลูกค้าจะเอ่ยปาก พนักงานของโรงแรม Marriott ได้ยินเสียงลูกค้านักธุรกิจกลุ่มหนึ่งบ่นว่าลิบบัซของโรงแรมเสียงดังและพลุกพล่านเกินกว่าที่จะนั่งประชุมย่อยๆ กับเพื่อนร่วมงานได้ พนักงานรายนั้นบอกต่อไปยังผู้จัดการและจัดห้องประชุมขนาดเล็กให้ลูกค้าได้นั่งคุยกัน โดยไม่มีเสียงรบกวน ลูกค้าย่อมรู้สึกเหนือความคาดหมายและพอใจเป็นอย่างยิ่ง

แม้การรับฟังลูกค้าจะเป็นสิ่งสำคัญ

และต้องปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ แต่สิ่งสำคัญยิ่งกว่าคือการตอบสนองต่อข้อมูลหรือการตำหนิจากลูกค้าอย่างทันท่วงทีเสมอ การตอบสนองที่ล่าช้าหรือการละเลยที่จะตอบสนองถือเป็นอันตรายยิ่ง เพราะลูกค้าอาจจะไม่รอและเปลี่ยนใจไปหาผู้ให้บริการรายอื่นเลย หรือไม่คิดจะให้ข้อมูลอื่นได้อีกในอนาคต เพราะไม่เห็นความจริงใจในการเปลี่ยนแปลงใดๆ

คาดคะเนปัญหาและหาทางออกไว้วางหน้า

ปัญหาบางอย่างเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นซ้ำๆ กัน ในเวลา สถานที่ และบุคคลที่ซ้ำๆ กัน ซึ่งกิจการต้องติดตามเก็บข้อมูลเพื่อทำการป้องกันและแก้ไขอย่างรวดเร็ว บริการหลังวันหยุดยาวๆ ที่มีลูกค้ามาใช้บริการมากย่อมมีโอกาสเกิดความผิดพลาดได้มากกว่าวันอื่น บริการที่เพิ่งเริ่มต้นครั้งแรกๆ ต้องคาดหวังว่าจะมีความผิดพลาดมากกว่าปกติจากความไม่คุ้นเคยทั้งของลูกค้าและพนักงาน นอกจากนั้นจุดที่มีการเปลี่ยนพนักงานเข้าออกบ่อยๆ ย่อมเกิดความผิดพลาดได้เพราะพนักงานที่มาใหม่อาจไม่ทราบข้อมูลหรือขาดประสบการณ์ ตัวอย่างเช่นพนักงานรับโทรศัพท์หรือพนักงานรักษาความปลอดภัยที่มีการหมุนเวียนกันเสมอ และอยู่ด้านหน้าของการติดต่อ แต่มักจะไม่ได้ได้รับความสนใจดูแลจากกิจการเท่าที่ควร ทำให้ความประทับใจในจุดแรกของการติดต่อสูญเสียไปอย่างน่าเสียดาย ปัญหาเหล่านี้เป็นเรื่องที่กิจการจะต้องคาดหมาย และเตรียมพร้อมเพื่อป้องกันแก้ปัญหาได้ทันทั่วทั้ง

ตอบสนองต่อปัญหาของลูกค้าอย่างรวดเร็ว

การตอบสนองอย่างรวดเร็วเป็นหัวใจของการกอบกู้บริการที่ผิดพลาด ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น และจะดีกว่า

หากการตอบสนองจะเกิดก่อนที่ลูกค้าจะเอ่ยปาก ร้องเรียนหลายแห่งจัดขนมหรือเครื่องดื่มให้ฟรี ทันทีที่เห็นว่าลูกค้ารอโต๊ะนานเกินไป หรืออยู่ยงยืนรออาจจะจัดรถให้ลูกค้าใช้แทนหากเห็นว่าไม่สามารถซ่อมรถให้เสร็จทันตามเวลา การตอบสนองเช่นนี้ทำให้ปัญหาหรือความไม่พอใจของลูกค้าถูกระงับไปในทันที ซึ่งดีกว่าที่จะรอจนกระทั่งลูกค้าโกรธเคืองซึ่งยากแก่การระงับ และหากผู้บริหารลงมาเป็นผู้จัดการปัญหาเหล่านี้ด้วยตัวเอง จะสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าได้เป็นทวีคูณ

ฝึกอบรมและให้อำนาจกับพนักงาน

พนักงานผู้ให้บริการเป็นด่านหน้าที่ต้องปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าตลอดเวลา พนักงานเหล่านี้ควรจะได้รับฝึกอบรมให้สามารถแก้ไขสถานการณ์ต่างๆ ได้เมื่อยามที่บริการเกิดความผิดพลาด ทักษะในการสื่อสาร ทักษะในการอ่านความต้องการของลูกค้า และทักษะในการตัดสินใจและแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์เมื่อต้องเผชิญกับลูกค้าที่อารมณ์เสีย เป็นทักษะสำคัญที่พนักงานบริการทุกคนควรจะต้องมี

การฝึกอบรมส่วนใหญ่มักทำในลักษณะการแสดงบทบาท (Role Playing) โดยให้พนักงานที่เข้ารับการอบรมฝ่ายหนึ่งแสดงเป็นลูกค้าที่กำลังไม่พอใจจากบริการที่ผิดพลาด ในขณะที่อีกฝ่ายแสดงบทบาทของพนักงานผู้ให้บริการ เพื่อจะดูว่าพนักงานจะมีความสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาเพียงใด จากนั้น ก็เปิดให้มีการวิพากษ์วิจารณ์การแก้ปัญหาในหมู่ผู้เข้ารับการอบรมอย่างกว้างขวาง นอกจากนั้นการฝึกอบรมควรจะให้ภาพรวมของงานบริการ เพื่อให้พนักงานได้เห็นความเกี่ยวข้องและเชื่อมต่อกองงานบริการแต่ละส่วนทำให้เกิดความพยายามร่วมกันที่จะแก้ไขปัญหาที่

เกิดในงานบริการ

เมื่อบริการเกิดความผิดพลาด ลูกค้าคาดหวังว่าการแก้ไขปัญหาจะเกิดขึ้นในทันที ไม่ใช่ต้องรายงานไปตามลำดับขั้น และรอคอยอย่างยาวนานกว่าจะมีผู้ตัดสินใจได้ ดังนั้น เพื่อให้การกอบกู้บริการที่ผิดพลาด สามารถรักษาความพึงพอใจของลูกค้าไว้ได้ พนักงานที่ให้บริการที่ด้านหน้าควรจะมีอำนาจที่จะตัดสินใจแก้ปัญหาในทางหนึ่งทางใดได้ เช่น การให้บริการใหม่ การชดเชยความผิดพลาด การยกเว้นหรือลดหย่อนค่าบริการ ฯลฯ ดังนั้นการให้อำนาจ (Empowerment) จึงเป็นอีกกลวิธีหนึ่งที่สำคัญในการกอบกู้บริการที่ผิดพลาด

การให้อำนาจกับพนักงานเกิดขึ้นได้เมื่อพนักงานได้รับอำนาจหน้าที่ที่จะทำให้สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้ ได้รับความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นต่อการทำความเข้าใจในความต้องการของลูกค้าและทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ตลอดจนได้รับรางวัลหรือสิ่งจูงใจเมื่อสามารถใช้อำนาจหน้าที่ในการแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้อย่างเหมาะสม

กลวิธีดังกล่าวข้างต้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งในภาวะที่ธุรกิจการบริการมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงเช่นในปัจจุบันการกอบกู้บริการที่ผิดพลาดถือเป็นพื้นฐานของงานบริการ และทุกกิจการควรถือเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในกลยุทธ์หลักของกิจการ ทั้งนี้เพื่อที่จะสามารถรักษาลูกค้าเอาไว้ได้อย่างยั่งยืนและถาวร ต้องไม่ลืมว่าการสูญเสียลูกค้าคือต้นทุนที่สูงมากสำหรับกิจการ การกอบกู้บริการจึงไม่ควรถือว่าเป็น “ต้นทุน” หากแต่เป็น “คุณค่า” หรือการลงทุนของกิจการเพื่อผลกำไรที่จะติดตามมาในระยะยาว การกอบกู้บริการที่ผิดพลาดจึงเป็นเรื่องที่ทุกกิจการไม่อาจจะเลยได้อีกต่อไป