



Customer Focus

วิทยา ด้านธำรงกุล

รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
witayad@yahoo.com

7 วิธี

เพื่อการบริการลูกค้าที่เป็นเลิศ

การบริการลูกค้า (Customer Service) ถือเป็นเรื่องสำคัญสำหรับทุกธุรกิจ เพราะเป็นเครื่องมือหนึ่งในการสร้างความแตกต่างและความสามารถในการแข่งขัน การบริการลูกค้าที่มีคุณภาพยังช่วยผูกใจลูกค้าไว้ได้ในระยะยาวและเพิ่มคุณค่าให้กับกิจการอีกด้วย อย่างไรก็ตามแม้ธุรกิจจะตระหนักในความสำคัญของการบริการลูกค้า แต่ลูกค้าก็ยังพบกับบริการแบบที่ไร้คุณภาพอยู่ทุกเมื่อเชื่อวัน หลายกิจการผูกการบริการลูกค้าไว้กับความบังเอิญที่ได้พนักงานที่ยิ้มแย้มแจ่มใสหรือมีใจรักบริการเป็นพิเศษเข้ามาทำงาน หรือไม่ก็ปล่อยให้การปรับปรุงบริการเกิดขึ้นหลังจากที่ได้รับ การต่อว่าจากลูกค้าจนทนไม่ไหวแล้ว การบริการลูกค้าอย่างไร้ทิศทางละขาดการวางแผนที่ดีย่อมทำให้กิจการถดถอยลงไปเรื่อยๆ และยากที่จะรักษาลูกค้าเอาไว้ได้ในยุคที่ลูกค้ามีทางเลือกมากมายแทบจะไม่จำกัดอย่างเช่นปัจจุบัน

หากตั้งใจจะสร้างการบริการลูกค้าที่น่าประทับใจ ให้สามารถรักษาลูกค้าไว้ได้ในระยะยาว วิธีการ 7 ประการ ต่อไปนี้คือคำตอบของการดำเนินการเพื่อมุ่งไปสู่การบริการลูกค้าที่เป็นเลิศเหนือคู่แข่ง

ประการแรก มองว่าลูกค้าคือหุ้นส่วนระยะยาว ในขณะที่กิจการทั้งหลายมักจะให้ความสำคัญกับผู้ถือหุ้น พยายามจะสร้างมูลค่าของกิจการให้สูงๆ เพื่อเงินปันผลและราคาหุ้นที่สูงขึ้น จะได้เอาใจผู้ถือหุ้น แต่กลับลืมไปว่ารายได้และกำไรที่นำมาซึ่งมูลค่าของกิจการนั้นแท้จริงมาจากลูกค้า หากดูฝั่งโครงสร้างองค์กรจะพบว่าทุกแห่งใส่ผู้ถือหุ้นเอาไว้สูงสุดของผังองค์กรและมีพนักงานในตำแหน่งต่างๆ ลดหลั่นลงมาอีกมากมาย แท้ที่จริงแล้วลูกค้าต่างหากน่าจะถูกจัดเอาไว้ ณ ตำแหน่งสูงสุด เพราะลูกค้าคือตัวจริงที่สร้างรายได้และผลกำไรที่จะเมื่อแผ่ไปถึงผู้ถือหุ้นและพนักงานทุกคน ลูกค้าคือคนที่มีพระคุณสูงสุดของกิจการ และควรจะได้รับปฏิบัติเยี่ยงหุ้นส่วนระยะยาวของกิจการด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

ศึกษาถึงความต้องการของลูกค้าอย่างลึกซึ้ง มีภาพที่ชัดเจนว่าลูกค้าเป็นใคร อายุ การศึกษา พฤติกรรม รายได้ ความต้องการเป็นอย่างไร ยังมีภาพลูกค้าชัดเจนมากเท่าไรกิจการก็สามารถที่จะตอบสนองความต้องการได้ตรงจุดและรักษาลูกค้าได้ดีมากเท่านั้น กิจการควรเลือกว่าจะเป็นอะไรสำหรับลูกค้ากลุ่มไหน การพยายามที่จะเป็นทุกอย่างสำหรับลูกค้าทุกคนอาจทำให้กิจการจบลงด้วยการไม่มีอะไรดีสักอย่างสำหรับลูกค้าสักคน ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าอับอาย การแบ่งกลุ่มลูกค้าให้ชัดเจนศึกษากลุ่มลูกค้าอย่างลึกซึ้งจึงเป็นด่านแรกของการให้คุณค่ากับลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริการสมัยใหม่นั้นมุ่งเน้นการศึกษาและความเข้าใจลูกค้าเป็นรายบุคคล ศึกษาข้อมูลลูกค้าอย่างใกล้ชิด

เพื่อวิเคราะห์โอกาสในการทำอะไรจากลูกค้าแต่ละราย และนำเสนอบริการที่สอดคล้องกับความสามารถในการทำอะไรจากลูกค้า เสมือนหนึ่งการให้บริการแบบตัดเสื้อพอดีตัวกับลูกค้า ไม่ใช่การบริการแบบเหวี่ยงแหอีกต่อไป นั่นเท่ากับเป็นการรักษาลูกค้า สร้างกำไร และลดต้นทุนของการแสวงหาลูกค้าใหม่ในอนาคต

สร้างช่องทางที่ลูกค้าจะเข้าถึงกิจการอย่างง่ายดาย กิจการควรแน่ใจว่าพนักงานเป็นมิตรและพร้อมเปิดรับข้อมูลจากลูกค้าทุกเรื่องทุกเวลา นอกจากนั้นจะต้องมีช่องทางง่ายๆ ที่จะติดต่อ เช่น มีคอลเซ็นเตอร์ที่จำหมายเลขได้ง่ายๆ มีเว็บไซต์ อีเมลที่ติดต่อได้ง่ายๆ และได้รับการตอบสนองกลับอย่างรวดเร็ว มีช่องทางที่สะดวกที่จะช่วยแก้ไขปัญหาลูกค้า มีการรับประกันความไม่พอใจ การคืนเงินโดยไม่มีเงื่อนไขที่อุ่นใจ ยุ่งยากจนลูกค้าท้อใจ

หมั่นแสวงหาข้อมูลจากลูกค้า พยายามใช้ช่องทางต่างๆ เพื่อแสวงหาข้อมูลความพอใจหรือไม่พอใจของลูกค้า ถามคำถามจากลูกค้าบ่อยๆ ใช้วิธีการที่เป็นระบบในการเก็บข้อมูลเพื่อประเมินความพอใจตลอดจนการรับรู้ของลูกค้าที่มีต่อบริการของกิจการ ที่สำคัญเหนือกว่านั้นคือต้องรู้จักใช้ข้อมูลที่ได้มาเพื่อปรับปรุงบริการ เพื่อให้ลูกค้ามั่นใจว่าข้อมูลจากลูกค้ามีคุณค่าไม่ได้ถูกละเลยจากกิจการ

ประการที่ 2 แสวงหาความคิดดีๆ ในการปรับปรุงการบริการลูกค้าจากพนักงาน ในขณะที่ลูกค้าจะเป็นเสมือนกรรมกรที่บอกว่าบริการตรงไหนควรได้คะแนนเท่าไร แต่พนักงานที่ให้บริการจะเป็นเสมือนผู้เสนที่ที่จะบอกได้ว่าเหตุใดบริการจึงได้คะแนนเท่านั้นและควรจะทำอย่างไรเพื่อให้ได้คะแนนเพิ่มขึ้น ดังนั้น

กิจการต้องไม่ลืมว่าพนักงานคือแหล่งข้อมูลที่สำคัญที่จะนำไปสู่การปรับปรุงบริการ หมั่นกระตุ้นให้พนักงานระดมสมองเพื่อนำมาซึ่งความคิดสร้างสรรค์ในการบริการ เมื่อลงมือทำ ผู้บริหารจะพบว่าความคิดดีๆ ในการบริการลูกค้ามีอยู่ไม่ไกลเลยหากรู้จักที่จะแสวงหา

พนักงานจะเป็นคนรู้ดีว่าปัญหาสำคัญๆ ในการบริการคืออะไร และปัญหาเกิด ณ จุดไหนบ่อยๆ พร้อมกับเสนอแนะวิธีการแก้ไขจากประสบการณ์ที่เผชิญกับปัญหาเหล่านั้นด้วยตนเองที่สำคัญผู้บริหารควรจะให้รางวัลและผลตอบแทนเข้ากับความคิดดีๆ จากพนักงานด้วย หากความคิดใดที่นำไปปฏิบัติแล้วได้ผลก็ต้องไม่ลืมที่จะบอกว่าความคิดนั้นมาจากใคร เพราะจะสร้างความภาคภูมิใจ นำมาซึ่งความคิดและความร่วมมือดีๆ จากพนักงานอีกมากในอนาคต

ประการที่ 3 กำหนดกลยุทธ์ในการบริการลูกค้า นั่นคือกิจการจะต้องพยายามสร้างจุดขายในงานบริการที่โดดเด่นแตกต่าง และสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน บริการลูกค้าที่สามารถสร้างประสบการณ์ที่แตกต่างอย่างมีคุณค่าจะดึงดูดลูกค้าไว้ได้อย่างถาวร ไม่เพียงแต่ลูกค้าเท่านั้น แต่พนักงานเองก็ต้องเข้าใจและซาบซึ้งกับความแตกต่างที่เหนือกว่าคู่แข่งด้วย ซึ่งความเข้าใจของพนักงานดังกล่าวจะเกิดได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ในงานบริการที่ชัดเจน ให้พนักงานเห็นทิศทางของงานบริการลูกค้าว่าแตกต่างจากคู่แข่งอย่างไร ที่สำคัญผู้บริหารจะต้องยึดมั่นและลงมือปฏิบัติในกลยุทธ์ที่กำหนดอย่างเคร่งครัดด้วย ตัวอย่างของเฟดเดอรัล เอ็กซ์เพรส ที่ยึดมั่นกลยุทธ์บริการส่งพัสดุภัณฑ์ด้วยความเร็วเพียง “ชั่วข้ามคืน” (absolutely positively overnight) บริการของร้านกาแฟสตาร์บัคส์ที่ต้องการเป็น

“ที่ที่สาม” (Third Place) ของคนทั้งโลก หรือ การบริการจับใจทันใจของคิกแคช นับเป็น กลยุทธ์ที่ชัดเจนและสร้างความแตกต่าง ในใจของลูกค้าและพนักงานได้เป็นอย่างดี

ประการที่ 4 คัดเลือกและฝึกอบรม พนักงานด้านหน้าอย่างเข้มข้น ความ เป็นเลิศของงานบริการลูกค้าเป็นผลมา จากการพิถีพิถันในกระบวนการคัดเลือก พนักงานที่ให้บริการ และการฝึกอบรมที่ เข้มข้น การคัดเลือกพนักงานบริการนั้น ต้องแน่ใจว่าเครื่องมือในการกลั่นกรอง ผู้สมัครดีพอที่จะตรวจสอบความสามารถ ในการบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะ ในการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และการแก้ ปัญหาต่างๆ ในงานบริการ ควรระลึก ไว้เสมอว่าพนักงานที่ขาดความสามารถ ในการให้บริการนั้นไม่เพียงแต่สร้างปัญหา ให้ลูกค้า แต่ยังเป็นปัญหากับพนักงานอื่นๆ พลอยทำให้พนักงานอื่นต้องทำงานหนัก เพื่อคอยสางปัญหาให้ลูกค้าด้วย

พนักงานบริการต้องได้รับการฝึก อบรมอย่างสม่ำเสมอให้รับทราบข้อมูล พื้นฐาน เช่น กลยุทธ์และเป้าหมายการ บริการ รายละเอียดของสินค้าและบริการ เทคนิคในการสร้างความพอใจและการ แก้ไขปัญหาให้ลูกค้า นอกจากนี้ควรใช้ เทคนิค “กลุ่มสร้างคุณภาพบริการ” เพื่อให้พนักงานแบ่งปันความคิดและข้อมูล อาจจะใช้จัดทุกๆ เช้า ครั้งละครึ่งหรือหนึ่ง ชั่วโมง เปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้ ประสบการณ์และการแก้ปัญหาของกัน และกัน นอกจากนั้นกลุ่มอาจจะแนะนำ ความคิดดีๆ เพื่อการปรับปรุงบริการให้กับ ผู้บริหารได้ด้วย และความคิดดีๆ ของกลุ่ม ที่นำไปปฏิบัติได้ก็ควรได้รับการยกย่อง หรือให้รางวัลด้วย

ประการที่ 5 กำหนดเป้าหมาย คุณภาพบริการลูกค้าและผลตอบแทน ที่เหมาะสม การกำหนดเป้าหมายคุณภาพ

บริการจะต้องทำให้ครอบคลุมทุกระดับ ทั้งทั้งองค์กร พร้อมกับสร้างความผูกพันต่อ เป้าหมายที่กำหนดขึ้น รวมถึงการเชื่อมโยง ผลตอบแทนเข้ากับเป้าหมายนั้นๆ ด้วย เป้าหมายคุณภาพบริการของประธาน บริษัทต้องถูกถ่ายทอดลงมาสู่ผู้บริหาร ระดับรองๆ ลงมาที่จะกำหนดเป้าหมายให้รับ และสนับสนุนซึ่งกันและกัน กระบวนการนี้ ต้องเกิดทั่วทั้งองค์กร ทำให้ในที่สุด ทุกคนก็จะรู้ว่าเป้าหมายคุณภาพบริการ ของตนคืออะไร จะถูกประเมินผลอย่างไร ในเวลาเท่าไร และหากทำได้แล้วจะได้รับ ผลตอบแทนอะไร เมื่อเป้าหมายถูกกำหนด ขึ้นอย่างชัดเจนแล้วก็ควรจะทำขึ้นเป็น ลายลักษณ์อักษร มีการลงนามระหว่าง ผู้บริหารกับพนักงานเพื่อสร้างความผูกพัน ที่จะปฏิบัติตามสัญญาที่ให้ไว้สัญญาที่ว่านี้ ไม่ควรเกินหนึ่งหน้ากระดาษ ระบุให้ ชัดเจนว่าเป้าหมายที่ต้องบรรลุคืออะไร ภายในช่วงเวลาเท่าไร และผลตอบแทนที่ ได้คืออะไร เมื่อสิ้นสุดระยะเวลาของ สัญญาแล้วก็จะต้องมีการประเมินผล พร้อมกับทบทวนทั้งความสำเร็จและความ ผิดพลาด เพื่อที่จะร่วมกันร่างสัญญา คุณภาพบริการกันใหม่ต่อไป

ประการที่ 6 ศึกษาสภาพแวดล้อม และคู่แข่งชั้น ผู้บริหารที่ดีต้องศึกษา สภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลง ตลอดเวลาศึกษาให้รู้ว่าคุณแข่งไปถึงไหนแล้ว ลูกค้าคิดอย่างไร ต้องการอะไร มีใครใน อุตสาหกรรม ที่สามารถเป็นแบบอย่างใน การบริการได้ ผู้บริหารงานบริการไม่ควรคิด และตัดสินใจในสุญญากาศ จึงต้องลุกจาก ที่ทำงานเพื่อแสวงหาข้อมูลบ้าง หมั่นสังเกต การทำงานของพนักงาน ลองทำตัวเป็น ลูกค้าตัวปลอม ติดต่อนที่บริษัทของ คู่แข่งและของตัวเอง อาจจะสอบถามข้อมูล หรือร้องเรียน แล้วเปรียบเทียบว่าได้รับ บริการแตกต่างกันอย่างไร สิ่งใดที่ควร จะต้องปรับปรุง รู้จักที่จะออกไปอยู่ ณ จุดให้ บริการลูกค้าเพื่อเรียนรู้สภาพการบริการ

จริงๆ ทำตัวเป็นตัวอย่างให้พนักงาน เห็นว่าผู้บริหารใส่ใจกับการบริการเพียงใด การออกไปเคียงบาเคียงไหล่กับพนักงาน เป็นครั้งคราวไม่เพียงจะทำให้พนักงาน ตระหนักว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับ การบริการลูกค้ามากเท่านั้น แต่ยังเปิด โอกาสให้ผู้บริหารได้ชื่นชมพนักงานทันที ที่พนักงานให้บริการที่ดีกับลูกค้า ซึ่งจะ ทำให้พนักงานรู้สึกภูมิใจและมีกำลังใจที่ จะปรับปรุงบริการให้ดียิ่งๆ ขึ้นไปอีกด้วย

ประการที่ 7 อดทนและต้องไม่รู้สึก พอใจกับคุณภาพการบริการ การบริการ ลูกค้าเป็นงานที่ไม่มีวันสิ้นสุด ตราบใดที่ สภาพแวดล้อมและลูกค้าเปลี่ยนแปลง ตลอดเวลาเมื่อนั้นก็ยังคงมีช่องว่างในงาน บริการที่สามารถจะปรับปรุงให้ดีขึ้นได้เสมอ ผู้บริหารจึงไม่ควรจะพอใจกับคุณภาพงาน บริการที่เป็นอยู่ แต่จะต้องคอยหาช่องทาง การปรับปรุงตลอดเวลา ต้องระลึกไว้ว่า ทุกครั้งที่ติดต่อกับลูกค้ามีโอกาสที่จะสร้าง ความพอใจที่เพิ่มขึ้นให้ลูกค้าได้อีกเสมอ ความรู้สึกนี้ต้องเกิดกับพนักงานทุกคน ตั้งแต่ระดับบนสุดจนถึงล่างสุด เพื่อการ บริการลูกค้าที่จะคงความเป็นเลิศไว้ได้ ตลอดไป

หลัก 7 ประการข้างต้นในการบริการ ลูกค้าไม่ใช่สิ่งมหัศจรรย์แต่อย่างไร เป็นสิ่งที่ หลากๆ กิจการทำอยู่ เพียงแต่ว่าหลักการ เหล่านี้จะได้รับการเอาใจใส่อย่างต่อเนื่อง หรือเข้มแข็งมั่นคงเพียงใดเท่านั้น สิ่ง ที่สำคัญที่ผู้บริหารและพนักงานในงานบริการ ลูกค้าต้องตระหนักไว้เสมออีกคือ คุณภาพ ในการบริการลูกค้าไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นอย่าง บังเอิญ หากแต่เป็นผลจากความตั้งใจจริง ความพยายามอย่างมุ่งมั่น เป้าหมายและ กลยุทธ์ที่ชาญฉลาด และการปฏิบัติอย่าง จริงจังเท่านั้น หากทำได้ทั้งหมดนี้ความเป็น เลิศในงานบริการและความภักดีของลูกค้า ก็จะสิ่งตอบแทนอย่างงามให้กับกิจการ โดยปราศจากข้อสงสัยใดๆ ทั้งปวง