



## Customer Focus

### วิทยา ด้านธำรงกุล

รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
witayad@yahoo.com

# Customization กับการตลาดแบบโดนใจลูกค้า

การตลาดสมัยใหม่พยายามที่จะตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าเป็นรายบุคคลมากขึ้นทุกที เดี่ยวนี้จึงเห็นพนักงานร้านสุกี้มีคอมพิวเตอร์มือถืออยู่ในมือที่ช่วยในการปฏิบัติงานปกติในร้าน ขณะเดียวกันในอนาคตก็อาจจะพัฒนาไปสู่การสร้างฐานข้อมูลลูกค้าที่ทำให้รู้ว่าลูกค้าคนไหนชอบรับประทานอะไร มีพฤติกรรมแบบไหน เคยมีข้อร้องเรียนอะไร จะได้ตอบสนองได้ถูกใจก่อนที่ลูกค้าจะเอ่ยปากร้องขอเสียอีก เช่นเดียวกับซูเปอร์มาร์เก็ตชื่อดังที่ให้ลูกค้าเอาบัตรสมาชิกเสียบเข้าเครื่องเพื่อพิมพ์รายการจับจ่ายและรายการสินค้าที่ทางร้านแนะนำออกมา เป็นรายการสินค้าที่เลือกแล้วจากการวิเคราะห์ฐานข้อมูลลูกค้าที่เก็บเอาไว้ทำให้อ่านออกว่าลูกค้ารายนั้นมีพฤติกรรมในการจับจ่ายอย่างไร การตลาดแบบเจาะลูกค้ารายคนด้วยข้อเสนอที่โดนใจ หรือ Customization เป็นแนวโน้มใหม่ที่จะพบเห็นได้มากขึ้นในแทบทุกธุรกิจ

กิจการที่มีลูกค้าอยู่เพียงไม่กี่ราย ซึ่งส่วนใหญ่เป็นลูกค้าธุรกิจก็มักจะตอบสนองลูกค้าอย่างเจาะจงและแตกต่างกันเป็นรายๆ เป็นปกติอยู่แล้ว ซึ่งไม่ใช่เรื่องแปลกอะไรหรือแม้แต่ธุรกิจที่ทำกับผู้บริโภคทั่วไปแต่ก่อนก็มีลูกค้าไม่มากนัก ร้านตัดเสื้อมีลูกค้าไม่กี่คน ร้านตัดรองเท้ามีลูกค้าที่รู้

ขนาด รู้สนิยมกันเป็นอย่างดี การตอบสนองแบบ Customization จึงมีมาแต่โบราณ แต่เมื่อยุคสมัยเปลี่ยนไป กิจการที่มีลูกค้าเป็นหมื่น เป็นแสน หรือล้านๆ คนและต้องการจะสนองตอบลูกค้าเป็นรายคนให้ตรงกับ ความพอใจของแต่ละคนจะอย่างไร หากเป็นในอดีตเรื่องนี้คงเป็นไปได้ยากมากหรือ

หากเป็นไปได้ก็จะมีต้นทุนมหาศาลเลยทีเดียว แต่ปัจจุบันแนวคิดการตอบสนองลูกค้าอย่างนี้มีความเป็นไปได้ ด้วยเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า ทำให้การตอบสนองลูกค้ารายคนทำได้ด้วยต้นทุนพอๆ กับการผลิตที่ตอบสนองลูกค้าจำนวนมาก และเป็นวิธีการที่รู้จักกันในชื่อ Mass Customization

Mass Customization หมายถึงการปรับกระบวนการผลิตและโครงสร้างของกิจการให้ยืดหยุ่นพอที่จะสามารถผลิตสินค้าหรือบริการ เพื่อตอบสนองลูกค้าที่แตกต่างกันเป็นรายคน ในระดับราคาที่ไม่ต่างไปจากการผลิตสินค้าหรือบริการจำนวนมากที่ใช้มาตรฐานการผลิตเดียวกัน (Standardization) เปรียบง่าย ๆ กับการตัดเสื้อที่ Mass Customization เป็นการตัดเสื้อตามสั่ง หรือเสื้อที่พอใจและพอดีตัวลูกค้า ไม่ใช่เสื้อโหล หรือประเภท one size fit all แต่ลูกค้าสามารถจ่ายในราคาที่เกี่ยวข้องจะไม่ต่างจากราคาเสื้อโหลทั่วไป หากได้เสื้อที่ได้ใจอย่างใจ ลูกค้าย่อมรู้สึกเป็นสุข และพร้อมจะผูกพันกับกิจการต่อไปเรื่อยๆ Customization ที่นำไปสู่การตอบสนองลูกค้าอย่างโดนใจลูกค้าจึงเป็นหนึ่งในวิธีการที่จะผูกใจลูกค้าไว้ได้ในระยะยาว

แต่การจะสนองตอบลูกค้าเป็นรายคน ก็ไม่อาจทำได้ในทุกกรณีและทุกกิจการเสมอไป ดังนั้นขอบเขตของการตอบสนองของกิจการทั้งหลายในเรื่องนี้จึงแตกต่างกันออกไป บางกิจการอาจจะปรับทุกเรื่องตั้งแต่ตัวสินค้า บริการ และการติดต่อสื่อสารให้ตรงใจ และตรงความต้องการของลูกค้าแต่ละคนได้ทั้งหมด แต่ในบางกิจการอาจจะเลือกทำในส่วนใดส่วนหนึ่งแทน เพราะ Customization ต้องการการเปลี่ยนแปลง ทั้งเทคโนโลยีและกระบวนการทำงานในหลายด้าน จึงไม่ง่ายนักกับบางกิจการที่จะทำได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์แบบ

### ประเภทการตอบสนองที่โดนใจ

แม้การตอบสนองแบบโดนใจและโดนใจจะเป็นที่ชื่นชอบของลูกค้า แต่ไม่

เสมอไปที่ทุกกิจการจะสร้างการตอบสนองแบบนี้ได้ในทุกๆ แ่งมุม ดังนั้นกิจการจึงต้องเลือกว่าจะตอบสนองในเรื่องใดใน 3 เรื่องดังต่อไปนี้

- **ตอบสนองโดนใจด้วยสินค้า (Product)**
- **ตอบสนองโดนใจด้วยบริการหรือสิ่งอื่น ๆ ที่ไม่ใช่สินค้า (Service/ Non-Product)**
- **ตอบสนองโดนใจด้วยการสื่อสาร (Communications)**

กิจการบางแห่งอาจจะเลือกการ Customization ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งข้างต้นเพียงเรื่องเดียว แล้วปล่อยเรื่องอื่นๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐานปกติ บางรายเลือกที่จะผสมผสาน แต่บางรายอาจทำทั้งสามเรื่องเลย สำหรับกิจการที่ต้องการเริ่มต้นการสื่อสารกับลูกค้าอย่างโดนใจ (Customized Communication) จะเป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดที่จะเริ่มต้น จากนั้นจึงค่อยขยายไปสู่การตอบสนองด้วยบริการแบบโดนใจ และตอบสนองครบทุกด้านซึ่งเป็นระดับสูงสุด

### ระดับที่ 1: สินค้ามาตรฐาน บริการมาตรฐาน แต่การสื่อสารโดนใจ (Standard Product, Standard Service, Customized Communication)

วิธีการ Customization แบบนี้เป็นแบบพื้นฐานที่สร้างการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด สิ่งที่ทำเป็นเพียงการปรับการติดต่อสื่อสารให้เข้ากับลูกค้าเป็นรายคนโดยไม่มี การปรับสินค้าที่ขายแต่อย่างใด ตัวอย่างที่เห็นชัดคือธุรกิจขายสินค้าทางไปรษณีย์ทั้งหลาย เช่นสำนักพิมพ์ที่หาสมาชิกเพื่อบอกรับนิตยสารต่างๆ จะใช้วิธีส่งจดหมาย

ถึงลูกค้า ในจดหมายนั้นจะมีการระบุชื่อผู้รับอย่างชัดเจน ไม่ใช่ขึ้นต้นจดหมายประเภท “ผู้มีอุปการะคุณ” อย่างจดหมายเหวี่ยงแหทั่วๆ ไป แต่ถึงอย่างนั้นบางครั้งสำนักพิมพ์ก็ไม่ได้วิเคราะห์ว่าลูกค้ารายนั้นมีความสนใจหรือมีการใช้ชีวิตที่เหมาะสมกับแนวของหนังสือเล่มนั้นหรือเปล่า จึงถือว่าเป็นระดับการ Customization แบบต่ำสุด เพราะกิจการไม่ต้องเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานหรือเทคโนโลยีมากมายใหญ่โตอะไร เพียงแต่ปรับการติดต่อสื่อสารให้เหมาะสมเป็นการเฉพาะตัวลูกค้าเท่านั้น

บางธนาคารอาจจะมีส่วนของการติดต่อที่หลากหลายสำหรับลูกค้าแต่ละกลุ่ม แต่สำหรับลูกค้ารายสำคัญอาจจะมีส่วนพิเศษให้เป็นการเฉพาะ เช่นลูกค้าสามารถติดต่อเรียกดูรายการเคลื่อนไหวของบัญชีผ่านอินเทอร์เน็ตได้ในขณะที่ลูกค้าทั่วไปไม่สามารถทำได้ อย่างนี้ก็ถือว่าเป็นการสร้างการสื่อสารที่โดนใจเป็นการเฉพาะรายกับลูกค้าโดยที่สิ่งอื่นๆ ยังไม่เปลี่ยนแปลง

### ระดับที่ 2: สินค้ามาตรฐาน แต่บริการและการสื่อสารโดนใจ (Standard Product, Customized Service, Customized Communication)

ในระดับนั้นนอกจากกิจการจะสื่อสารกับลูกค้าเป็นรายคนแล้วยังปรับบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าเป็นรายคนอีกด้วย ตัวอย่างเช่นลูกค้าซื้อรถจากบริษัท รถที่ซื้อเป็นมาตรฐานทั่วๆ ไป ไม่มีการปรับเปลี่ยนอะไร แต่บริการอื่นๆ จะมีการปรับตามความต้องการ เช่น เงื่อนไขการชำระเงินทั้งเงินสดาวน งดการชำระดอกเบี้ย ฯลฯ สามารถกำหนดให้แตกต่างกันไปตามแต่ละรายของลูกค้าแล้วแต่

กิจการจะคิดว่าลูกค้าแต่ละรายมีคุณค่า สำหรับกิจการขนาดใหญ่

บริษัทที่ให้บริการโทรศัพท์อาจจะให้คำแนะนำกับลูกค้าว่าควรจะเปลี่ยนไปใช้แพ็คเกจแบบไหนที่จะสร้างความคุ้มค่าให้ลูกค้ามากที่สุด ทั้งนี้โดยพิจารณาจากฐานข้อมูลทีละรายให้เห็นถึงพฤติกรรมหรือแบบแผนการใช้โทรศัพท์ของลูกค้าที่เป็นมาอย่างสม่ำเสมอ บริการแบบนี้จึงทำให้ลูกค้ารู้สึกดีเพราะเห็นความปรารถนาดีของบริษัทก่อนที่ลูกค้าจะร้องขอ เป็นการทำให้ความสัมพันธ์เหนียวแน่นขึ้นไปอีกหรือธนาคารอาจจะให้บริการเหมือนเป็นที่ปรึกษาว่าลูกค้าควรจะจัดสรรเงินในแต่ละบัญชีอย่างไร ควรใช้บริการการลงทุนแบบไหนแบบไหน เพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายหรือเพื่อสร้างประโยชน์ได้สูงสุดจากเงินที่มีอยู่

โรงแรมบางแห่งก็มีลักษณะ Customization แบบนี้คือให้บริการพิเศษเพิ่มเติมกับลูกค้าเป็นรายคนตามลักษณะความชอบและนิสัยของลูกค้าแม้ว่าจะไม่มีการเปลี่ยนแปลงอะไรในส่วนห้องพักก็ตาม เช่นหากข้อมูลลูกค้าที่มีอยู่พบว่าลูกค้าไม่สูบบุหรี่ก็ต้องจัดห้องสำหรับคนไม่สูบบุหรี่ให้ หากเห็นว่าลูกค้ามักให้คอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กมาด้วยเสมอก็ต้องจัดสายต่อหรือปลั๊กไฟให้ใช้คอมพิวเตอร์ได้ หรือแนะนำลูกค้าว่าจะใช้บริการเครื่องพิมพ์หรืออินเทอร์เน็ตได้อย่างไร รวมทั้งถ้าข้อมูลระบุว่าลูกค้าไม่เคยใช้มินิบาร์ในห้องเลยก็ไม่ต้องเสียเวลาให้ลูกค้ารอเช็คมินิบาร์ตอนเช็คเอาท์ออกจากโรงแรม ก็จะเป็นการสร้างบริการที่สอดคล้องกับตัวลูกค้าและรักษาความสัมพันธ์ได้ในอนาคต เพราะลูกค้ารู้สึกว่าได้พักกับโรงแรมที่รู้จัก

### ระดับที่ 3: สินค้า บริการและการสื่อสารโดนใจ (Customized Product, Customized Service, Customized Communication)

ระดับนี้เป็นการปรับทุกอย่างให้สอดคล้องและโดนใจลูกค้าเป็นรายคนไปทั่วทั้งสินค้า บริการ และการสื่อสาร จะต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างมาก ทั้งในส่วนของเทคโนโลยีและกระบวนการทำงานต่างๆ ซึ่งในอดีตอาจเป็นเรื่องยากเนื่องจากเสียค่าใช้จ่ายสูง แต่ปัจจุบันเป็นเรื่องที่เป็นไปได้ในกิจการหลายๆ อย่าง อันเนื่องมาจากเทคโนโลยีที่มีราคาถูกลง

บริษัทขายบานหน้าต่างชื่อ Andersen Windows ในอเมริกา เปิดโอกาสให้ลูกค้าออกแบบหน้าต่างที่ตนเองพอใจจากหน้าจอของคอมพิวเตอร์ที่อยู่ในร้านตัวแทนจำหน่าย โดยพนักงานขายจะคอยช่วยเหลือแนะนำในการออกแบบ ซึ่งแบบที่เลือกจะปรากฏให้เห็นที่หน้าจอ ระบบจะออนไลน์กับบริษัทผู้ผลิตเพื่อให้สามารถทราบราคาและสั่งผลิตได้ในทันที เช่นเดียวกับเว็บไซต์หลายแห่งที่เปิดโอกาสให้ลูกค้าสามารถออกแบบสินค้าได้อย่างหลากหลายตามรสนิยมและความชอบของลูกค้า เช่นเว็บไซต์รองเท้าไนกี้ เว็บไซต์เครื่องสำอางของพล็อคเตอร์ แอนด์ แกมเบิล เว็บไซต์ของลีวายส์ เป็นต้น

เว็บไซต์ดังกล่าวข้างต้นจะเปิดโอกาสให้ลูกค้าออกแบบสินค้าที่ตรงใจตนเองได้ จากข้อมูลที่ระบบจะขอให้ลูกค้าป้อนเข้าไป การออกแบบจะอยู่ภายใต้ข้อแนะนำของระบบและลูกค้าจะเห็นภาพของสินค้าในแต่ละขั้นตอนที่ออกแบบหรือแก้ไขได้อย่างชัดเจน เมื่อมี

การสั่งซื้อแล้ว ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้ารายนั้นก็จะถูกเก็บเอาไว้ในฐานข้อมูล เพื่อให้บริษัทจะสามารถติดต่อกับลูกค้า หรือทำการเสนอขายได้อีกในอนาคต

การให้ข้อเสนอแบบโดนใจในระดับนี้ ต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงมากกว่าในสองระดับข้างต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการลงทุนที่จะต้องเชื่อมต่อระหว่างตัวลูกค้า ตัวแทนจำหน่าย ตัวผู้ผลิต แต่ก็ยังเป็นระดับที่สามารถจะสร้างความสัมพันธ์กับกิจการได้มากที่สุดเพราะทำให้ลูกค้ามีโอกาสเลือกในสิ่งที่พอใจ รู้สึกว่ามีความใกล้ชิดกับกิจการ และจะสร้างเกิดความซาบซึ้งได้มากที่สุด

การตอบสนองลูกค้าอย่างโดนใจไม่ว่าจะเป็นรายกลุ่มหรือรายคน ถือเป็นแนวโน้มที่สำคัญของการตลาดในอนาคต แต่การดำเนินการในเรื่องนี้ได้ย่อมประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับการทำงานอย่างเป็นขั้นตอนอย่างระมัดระวังและรอบด้าน ผู้บริหารระดับสูงจะต้องตัดสินใจว่าจะเอาด้วยกับวิธีการนี้หรือไม่ ในขอบเขตขนาดใหญ่ ต้องพิจารณาความเป็นไปได้ในส่วนของลูกค้าว่าลูกค้ามีความต้องการในเรื่องไหนที่จะสร้างคุณค่ากลับมาสู่กิจการได้คุ้มค่ากับการลงทุน ต้องพิจารณาว่าการ Customization นั้นจะสามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งเพียงใด และมีความเป็นไปได้ในแง่ของการปฏิบัติ และในแง่ของการลงทุนเพียงใด เพื่อให้ Customization สามารถผูกใจลูกค้าและสร้างผลกำไรให้กิจการได้พร้อมๆ กัน