

“ถ้าเลือกหนังสือเกี่ยวกับการตลาดได้เพียงเล่มเดียว
ผมขอเลือกเล่มนี้ เป็นหนังสือคลาสสิกโดยแท้”
ฮาร์วีย์ แม็คเคย์

การขาย

ไร้สัมผัส

คู่มือภาคสนามในการทำการตลาดยุคใหม่

๙

2002

2003

2004

2005

2006

2007

2008

2009

2010

โดย แฮรี่ เบ็ควิท
แปลและเรียบเรียง วรหทัย



ออกสตาร์ท

ความเข้าใจผิดอย่างมหันต์เกี่ยวกับ “การตลาดบริการ”

ในการทดสอบจับคู่ความสัมพันธ์ (free association) ผู้คนส่วนใหญ่ รวมทั้งผู้คนส่วนใหญ่ในแวดวงธุรกิจด้วยมักจะถือว่าคำว่า “การตลาด” (marketing) หมายถึงการขายและโฆษณาสินค้าหรืออีกนัยหนึ่งการขายสินค้า

ในมุมมองอันเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป การตลาดหมายถึงเพียงการเอาอะไรสักอย่างที่คุณมีไปยึดเยียดให้ลูกค้าเท่านั้นเอง คำกล่าวที่ว่า “เราจำเป็นต้องทำการตลาดให้ดีกว่าเดิม” มักจะหมายความว่า “เราจะต้องป่าวร้องชื่อของเราให้คนข้างนอกเขารู้จัก” ด้วยการโฆษณา การประชาสัมพันธ์ หรือการทำไดเรกต์เมลล์

ช่างโชคไม่ดีเลยที่การให้ความสำคัญกับคำว่า “ข้างนอก” ได้หันเหบริษัททั้งหลายจากคำว่า “ข้างใน” และจากกฎข้อแรกของการตลาดบริการ นั่นคือ **“แก่นแท้ของการตลาดบริการก็คือตัวบริการเอง”**

ผมไม่ได้กำลังเสนอแนะให้คุณสร้างบริการที่มันดีกว่าของชาวบ้านขึ้นมา แล้วใครต่อใครก็จะพากันดันดันมาถึงประตูบริษัทของคุณเอง หลายๆ บริการที่ “ดีกว่า” คว้าไม่เป็นท่ามาแล้วเพราะการตลาดที่เฮงซวย แล้วผมก็ไม่ได้กำลังเสนอว่าเพียงการป่าวร้องชื่อเสียงบริการคุณออกไปเป็นการเพียงพอแล้ว การตีฆ้องร้องป่าวและดึงดูดผู้คนให้เข้ามาหาบริการที่ยังมีข้อบกพร่องอยู่นั้นนับเป็นกลยุทธ์ที่นิยมกันเพื่อ “ฆ่า” บริษัทที่ทำธุรกิจบริการ (service company) แท้ๆ

นี่คือสิ่งที่ผมอยากจะทำบอก : กฎข้อแรกของการตลาดบริการเป็นข้อเดียวกับกฎข้อแรกของ Guy Kawasaki ในการทำการตลาดสินค้าประเภท

คอมพิวเตอร์ :

ทำ “ของจริง” ให้ดีขึ้น (“ของจริง” ก็คือบริการของคุณ)

“ของจริงที่ดีขึ้น” (better reality) ในบริการของคุณจะช่วยให้การทำการตลาดง่ายขึ้น ถูกลงและกำไรมากขึ้น ในความเป็นจริง บางบริษัทนั้นได้ปรับปรุง “ของจริง” ของพวกเขาได้ดีจนกระทั่งพวกเขาแทบจะสามารถตัด “การตีฆ้องร้องป่าว” ออกจากแผนการตลาดได้เลย

ขั้นตอนแรกของการตลาดบริการคือตัวบริการของคุณ

ปล่อยให้ “คนทั้งโลก” ถือสายรอไปก่อน

หลายปีมาแล้วเรามักได้ยินมาว่าโลกนี้นะมันช่างโหดร้ายทารุณเสียนี้กระไรอะไรทำให้เราคิดแบบนั้น?

ไม่ใช่เพราะครอบครัวของเรา เพื่อนฝูงหรือเพื่อนบ้านของเราหรอก เราได้ความคิดแบบนั้นมาจากการประสบการณ์ที่เราได้รับการบริการต่างหาก

เราได้ความคิดแบบนั้นจากการที่เราโทรศัพท์ไปยังสถานีโทรทัศน์ของรัฐแห่งหนึ่งในนิวยอร์กแล้วพวกเขาปล่อยให้เราคอยสายอยู่หกนาที่ก่อนที่จะบอกเราด้วยเสียงอิเล็กทรอนิกส์ว่าให้โทรกลับมาใหม่อีกครั้ง เพราะทุกสายกำลังใช้สายอยู่ เราได้ความคิดนั้นจากบริษัทบัตรเครดิตที่ส่งบัตรใบใหม่มาให้ล่าช้าไปสามเดือน เราได้ความคิดนั้นจากโรงพิมพ์แห่งหนึ่งในมินนิอาโพลิสที่สัญญาว่าจะทำตัวเลขประมาณการค่าใช้จ่ายมาให้ภายในเที่ยงของวันพฤหัสบดี แต่ไม่ยอมโทรมาจนกระทั่งวันจันทร์ถัดมา

ด.ช. วิล เบ็ควิช อายุ 10 ขวบ พูดยืนยันว่า “บริการมันห่วยแตก

อยู่บ่อยๆ”

คุณภาพบริการได้ลดระดับลงจนชาวชนบทไม่มีใครบนเรือบริการของคุณอีกต่อไป ซึ่งคุณไม่ควรจะดีใจเพราะที่จริงคนส่วนมากเขาเบื่อกับบนต่อไปต่างหาก

ทำไมบริการจึงตกต่ำลงไปมากเช่นนั้น

เหตุผลส่วนหนึ่งอาจมาจากการที่บริษัททั้งหลายไม่สามารถแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการลงทุนเพิ่มเพื่อปรับปรุงคุณภาพบริการไม่ว่าจะเป็นเรื่องฝึกอบรม เงินเดือนค่าจ้างหรือการจ้างคนเพิ่มนั้นจะช่วยให้พวกเขามีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างไร เพื่อให้ได้กำไรเพิ่มขึ้นบริษัทหลายแห่งกลับใช้การรัดเข็มขัดลดต้นทุนโดยการไปจำกัดเรื่องค่าบริการเสียจนกระทั่งคนบางคน (โดยมากจะเป็นลูกค้าชั้นนั้นแหละ) ทนไม่ไหวต้องโวยวายออกมา

ลองคิดถึงเวลาที่คุณได้รับบริการที่ยอดเยี่ยมดู จำได้ไหมว่าคุณลงเอยควักกระเป๋าจ่ายให้บริษัทนั้นไปเท่าไร แล้วคุณเที่ยวไปบอกเล่าประสบการณ์ดีๆ ที่ได้จากบริการนั้นแก่คนอื่น แล้วคนพวกนั้นพากันไปอุดหนุนต่อกันอีกเท่าไร

ไม่หรอก คุณคงไม่มีตัวเลขที่แน่ชัด แต่ตัวเลขมันต้องมหาศาลแน่แล้ว นั่นคือตัวเลขเงินฝากในบัญชีธนาคารของบริษัทนั้นแหละ

อันดับแรก ก่อนที่คุณจะเขียนคำโฆษณา ก่อนจะไปเช่ารายชื่อลูกค้า มาหรือแจกข่าวออกไป จงปรับปรุงบริการคุณให้พร้อมเสียก่อน

ปรากฏการณ์เลคโวบิกอน : ประเมินตัวเองสูงเกินจริง

“ชาวอเมริกันโดยเฉลี่ยคิดว่าพวกเขาไม่ได้เป็นอย่างนั้น” บางคนเคยพูดไว้ แต่พวกนักจิตวิทยาได้พิสูจน์ความจริงในเรื่องนี้แล้วว่า

พวกเรามักคิดว่าเรานะดีกว่าที่เราเป็นอยู่

เมื่อนักวิจัยขอให้บรรดานักศึกษาประเมินความสามารถของตัวเองในการเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีถึงร้อยละ 60 ที่จัดอันดับตัวเองอยู่ในกลุ่ม 10 เปอร์เซ็นต์ที่สามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดีที่สุด ในส่วนของอาจารย์มหาวิทยาลัยมีถึงร้อยละ 94 ที่ออกมาบอกว่าตัวเองนะทำงานเก่งกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ผู้ชายส่วนใหญ่ก็มักคิดว่าตัวเองนะหล่อเหลากันทั้งนั้น

ภาพลงตาในเรื่องความเหนือกว่าดังกล่าวมันแพร่หลายไปในสังคมมากเสียจนพวกนักจิตวิทยาต้องคิดหาชื่อเหมาะๆ มาเรียกขานปรากฏการณ์อย่างนี้ พวกเขาเรียกมันว่า “ปรากฏการณ์เลคโวบิกอน (Lake Wobegon Effect)” โดยตั้งชื่อตาม Lake Wobegon ชื่อบ้านเกิดที่แกริสัน คิลเลอร์ (Garrison Keillor) สมมุติขึ้นไว้ในช่วงปิดท้ายรายการวิทยุอันโด่งดังของเขา เลคโวบิกอนเป็นดินแดนที่เหล่าสตรีต่างก็แข็งแรง ฝ่ายบุรุษก็หล่อเหลาและเด็กๆ ทั้งหลายก็ล้วนเก่งๆ ทั้งนั้น

ด้วยความที่เป็นปฏิกิริยาธรรมชาติๆ ทุกคนในบริษัทของคุณก็ย่อมหนีไม่พ้นปรากฏการณ์เลคโวบิกอนเช่นกัน คุณมักคิดเอาเองว่าตัวคุณนะดีกว่าคนอื่น แล้วบริการของคุณก็มักดีกว่าที่มีมันเป็นอยู่ด้วย

บริการในประเทศนั้นมันไม่ได้เรื่องเสียจนแม้แต่คุณจะเสนอบริการแบบที่ “ดีกว่าธรรมชาติ” ก็ยังคงใช้ไม่ได้อยู่นั่นเอง ถ้าว่ากันตามนิยามอย่างตรงไป

ตรงมา เป็นไปได้มากกว่าคุณนะยังคงเป็นระดับธรรมดาๆ เท่านั้น

สันนิษฐานไว้ก่อนว่าบริการของคุณยังไม่ดี มันก็ไม่ทำให้คุณเจ็บปวดอะไรนักหรอก แต่มันจะช่วยบังคับให้คุณปรับปรุงมันให้ดีขึ้นต่างหาก

ตัวการ์ตูนที่ไม่ตกลงเลย

คุณคงเคยเห็นป้ายที่เกี่ยวกับเรื่องคุณภาพ บริการราคา “เลือกหยิบสักอัน” และตัวการ์ตูนที่บอกว่า “คุณต้องการให้เสร็จเมื่อไร” (ไม่ต้องแปลกใจเลยว่าคงมีพวกบริการที่ห่วยสุดๆ เท่านั้นที่มักจะใช้การ์ตูนพวกนี้กัน)

เมื่อผมเห็นตัวการ์ตูนเหล่านี้ซึ่งเป็นการสะท้อนให้เห็นว่าลูกค้าโดยทั่วไปนั้นมักตั้งความหวังไว้สูงมากจากงานบริการ ผมก็มักจะบอกพนักงานประจำร้านไปว่า “ผมว่าผมจะลองไปดูร้านอื่นอีกสัก 2-3 แห่งก่อนจะตัดสินใจขั้นสุดท้าย”

แต่ที่จริงผมได้ตัดสินใจไปแล้วว่าผมจะไม่กลับมาเหยียบร้านนี้อีก

ถ้าคุณตกลงปลงใจแล้วว่าไม่สามารถหยิบยื่นคุณภาพ ความรวดเร็ว และราคาที่เหมาะสมให้กับลูกค้าก็แสดงว่าคุณยังไม่ได้ใช้ความพยายามให้มากพอ

แล้วทำไมราชาฟาสต์ฟู้ดแมคโดนัลด์จึงสามารถจัดให้มีห้องน้ำที่สะอาดสะอ้าน รวมทั้งเฟรนช์ฟรายส์รสชาติดีระดับโลกได้ภายในเวลา 50 วินาทีด้วยราคาเบาๆ แค่ 79 เซ็นต์

จงล้มข้อแก้ตัวไปได้เลย แล้วคิดถึงแมคโดนัลด์เข้าไว้

ให้ลูกค้าเป็นผู้กำหนดมาตรฐานเกิด

ในธุรกิจบริการหลายๆ แห่ง ตัวอุตสาหกรรมไม่ใช่ตัวลูกค้าที่เป็นผู้ให้นิยามคำว่า “คุณภาพ”

ยกตัวอย่างเช่น วงการโฆษณา ทนาย และสถาปนิก

ในวงการโฆษณาเมื่อบรรดาครีเอทีฟส่วนใหญ่พูดว่า “นั่นมันเป็นแอดโฆษณาที่เจ๋งจริงๆ” พวกเขาไม่ได้หมายความว่าเจ้าแอดตัวนั้นจะช่วยให้ธุรกิจของลูกค้าดีขึ้น พวกเขາเพียงหมายความว่ามันมีคำพาดหัวที่ดี มีการใช้ภาพประกอบที่ดี มันก็เลยดูดี เนียบและเท่

พวกทนายความก็คิดคล้ายๆ กัน พวกเขามักจะพูดว่า “นั่นเป็นสำนวนที่เยี่ยมมาก” ไม่ต้องสนใจหรอกว่าเจ้าสำนวนคดีดังกล่าวจะใช้ได้ผลดีกับลูกค้าคนก่อนที่คิดค่าทนายถูกกว่านี้ถึง 5,000 เหรียญด้วย แล้วก็ไม่ต้องสนใจอีกเหมือนกันว่าสำนวนคดีนี้จะครอบคลุมประเด็นที่น่าจะละเว้นไปได้เลยด้วยซ้ำหากทนายทำหน้าที่ให้ดีๆ

สถาปนิกจำนวนมากก็มักจะเก็บรักษาอาคารจำพวกที่มันไม่ได้อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้คนที่ทำงานอยู่ในนั้นเลยเอาไว้ แล้วพวกสถาปนิกยังมีหน้ามายกย่องให้เป็น “อาคารสุดทันสมัย” บริการ “คุณภาพ” เป็นตัวผลิตผลงานทำนองนี้ออกมา

**จงถามตัวเองว่า ใครเป็นผู้กำหนดมาตรฐานต่างๆ ตัวอุตสาหกรรม
อัตราของคุณหรือลูกค้าของคุณกันแน่ที่กำหนด**

ข่าวร้าย : พวกคุณกำลังแข่งขัน กับราชการีธนวอลกัตีสนีย์

ผมเดินรื้อเข้าไปในร้านกาแฟในเช้าวันหนึ่งด้วยความหวัง
มีลูกค้าสี่คนอยู่ก่อนผมแต่ผมก็คิดว่ายังพอรอไหว

โชคไม่ดีเลยคนหลังเคาน์เตอร์น่าจะทำงานไม่ได้เรื่อง พนักงานบริการ
คนหนึ่งยื่นกาแฟแต่แค่ถ้วยใหญ่ให้ลูกค้าหมายเลขหนึ่งทั้งๆ ที่ลูกค้าสั่งกาแฟ
ธรรมดาแก้วเล็ก พนักงานบริการอีกคนก็กำลังจับลูกค้าหมายเลขสองอยู่
ก็ดูซึ่งและชวนให้นึกถึงความหลังดีอยู่หรอก แต่มันก็ไม่ได้ทำให้ผมรู้สึกเพลิดเพลิน
จนมองข้ามความล่าช้าในการบริการไปได้

สิ่งที่ต่อมา กาแฟลาเต้ถ้วยใหญ่ของผมจึงมาถึงมือผม

สักยี่สิบปีก่อน ผมอาจทำใจยอมรับความล่าช้าแบบนี้ได้ ยี่สิบปีก่อน
ผมอาจจะยอมรับพื้นที่ห้องน้ำที่เก๋ลอนกลาดไปด้วยกระดาดชำระแฉะๆ
คนเสิร์ฟที่คาดผ้ากันเปื้อนที่ยังเปื้อนซอสมะเขือเทศและปากก็เคี้ยวหมากฝรั่ง
หยับบๆ รวมทั้งการจัดส่งของที่สั่งจากแค็ตตาล็อกใช้เวลาจนถึงสิบวัน

และแล้วแมคโดนัลด์ก็ก้าวเข้ามาแล้วก็ยกระดับมาตรฐานของทุกๆ
คนให้สูงขึ้นในเรื่องห้องน้ำ ภัตตาคารที่ตีเข้ามายกระดับความคาดหวังของ
เราต่อพนักงานเสิร์ฟให้สูงขึ้น และ Federal Express ก็เข้ามายกระดับ
ความรวดเร็วในการส่งสินค้าที่สั่งซื้อจากแค็ตตาล็อก บริการดังกล่าวนับว่า
ได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงระดับความคาดหวังของเราต่อบริการตลอดไป

เดี๋ยวนี้พวกเราคาดหวังว่าห้องน้ำต้องสะอาดขึ้น บริการรวดเร็วขึ้นและ
พนักงานเสิร์ฟต้องเอาใจใส่ลูกค้ามากขึ้น

หลายคนได้พบกับบริการที่ยอดเยียมมากขึ้นทุกวันนี้ หลายคนได้เห็น ดิสนีย์เวิลด์แล้วเขาก็ได้รู้ว่าบริการที่สะอาดกว่า เป็นมิตรกว่าและสร้างสรรค์กว่าควรจะเป็นอย่างไร

พวกเขาได้เห็นบริการระดับโลก แล้วตอนนี้ทุกๆ บริการก็ต้องยอม รับมาตรฐานใหม่นี้ ให้ผมยกตัวอย่างที่แย่ๆ สักเรื่อง ต่อไปโรงพิมพ์ทั้งหลาย ก็จะไม่สามารถคาดหวังให้ลูกค้าจำใจรับบริการที่แม้จะเข้ามามาตรฐาน อุตสาหกรรมโรงพิมพ์ ทว่ามาตรฐานดังกล่าวยังต่ำกว่าความคาดหวังที่มี อยู่ในใจของลูกค้า ซึ่งมันมักจะเป็นอย่างนั้นเสียด้วย พวกลูกค้าโรงพิมพ์ก็ เคยไปเที่ยวดิสนีย์เวิลด์มา แล้วประสบการณ์ที่พวกเขาได้รับก็ได้ยกระดับ ความคาดหวังในเรื่องบริการให้สูงขึ้นไป

บริการที่ยังไม่ยอมปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อสนองความคาดหวังของ ลูกค้าที่พุ่งสูงขึ้น ก็ย่อมต้องพบกับ การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันและการ สูญเสียลูกค้าจำนวนมากให้คู่แข่งไป

จงละทิ้ง “บรรทัดฐาน” (benchmark) ของอุตสาหกรรมไปเสีย แล้วลอกเลียนบรรทัดฐานของดิสนีย์เถิด

บัตเตอร์ฟลายเอฟเฟกต์ (THE BUTTERFLY EFFECT)

ในปี 1963 นักอุตุนิยมวิทยานามเอ็ดเวิร์ด ลอเรนซ์ ได้แสดงผลสรุปที่น่า ตื่นตาตื่นใจ

หลายสิบปีมาแล้ว ที่ผู้คนพากันมองว่าจักรวาลนั้นเป็นระบบขนาดใหญ่ ที่ “สาเหตุ” จะมีขนาด พอๆ กับ “ผลลัพธ์” ที่เกิดขึ้น หลายคนมัก

สันนิษฐานว่าสาเหตุใหญ่ๆ จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ใหญ่ๆ ตามมา ในขณะที่สาเหตุเล็กๆ ก็จะทำให้ผลลัพธ์ขนาดเล็กๆ ไปด้วย แต่ลอเรนซ์ตั้งข้อสงสัยในแนวคิดดังกล่าว

คำถามที่มีการตั้งขึ้นเพื่อให้ลอเรนซ์เป็นผู้ตอบฟังดูแปลกๆ แต่เรียบง่าย คำถามมีอยู่ว่าการกระพือปีกของผีเสื้อในประเทศสิงคโปร์จะส่งผลกระทบต่อพายุเฮอริเคนที่เกิดขึ้นในรัฐนอร์ทแคโรไลนา สหรัฐอเมริกาได้หรือไม่

หลังจากที่ได้ทำการศึกษาประเด็นนี้อย่างกว้างขวาง ลอเรนซ์ตอบคำถามนี้ว่า “ส่งผลกระทบได้”

หลักการพื้นฐานของลอเรนซ์ในสิ่งที่เรียกว่า “The Butterfly Effect” นั้นนับว่าเป็นหนึ่งในผลการค้นคว้าหลายๆ เรื่องๆ ในรอบยี่สิบปีที่ผ่านมาที่สะท้อนให้เห็นถึงความที่ไม่อาจพยากรณ์ได้ของสรรพสิ่งไม่ว่าจะเป็นสภาพอากาศ ผลที่น่าจะเกิดขึ้นจากการทำโปรแกรมขายตรง รวมทั้งผลกระทบอันยิ่งใหญ่ท่วมมอกอยู่ไกลตัวออกไปของบรรดาสาเหตุเล็กๆ น้อยๆ

อย่างไรก็ตาม มีคนอยู่กลุ่มหนึ่งที่ไม่ได้รู้สึกประหลาดใจกับการค้นพบของลอเรนซ์เลย คนกลุ่มนี้ได้ประจักษ์กับ “บัตเตอร์ฟลายเอฟเฟกต์” ทุกวัน อยู่แล้วในที่ทำงาน คนพวกนี้คือนักสังเกตการณ์ที่ละเอียดรอบคอบผู้เฝ้าสังเกตบรรดาบริษัทที่ทำธุรกิจบริการทั้งหลาย บริษัทเหล่านี้เปรียบได้กับโลกอีกใบหนึ่งที่ใช้ความพยายาม (ในการบริการ) แม้เพียงเล็กน้อยก็มักจะก่อให้เกิดผลที่ยิ่งใหญ่มหัศจรรย์ ถึงแม้บางครั้งผลมันออกจะไกลตัวไปสักหน่อยก็ตาม

จงจำหลักการของ “บัตเตอร์ฟลายเอฟเฟกต์” ไว้ให้ดี เหตุเพียงเล็กน้อยแต่สามารถให้ผลยิ่งใหญ่มหาศาลได้

“ผีเสื้อ” ชื่อโรเจอร์

วันที่ 16 กันยายน 1993 ชายชาวเมืองมินนิอาโพลิสต้องจำได้ว่าแผนกเสื้อสูทของเดย์ตันส์ (Dayton's) สัญญาว่าจะแก้ไขเสื้อแจ็คเก็ต ชัมเมอร์เวทของเขาให้เสร็จภายในช่วงบ่ายวันนั้น

นักบริหารคนหนึ่งตรงไปที่โต๊ะแคชเชียร์ แล้วก็มีพนักงานประจำแผนกคนหนึ่ง ผมด่า และท่าทางกระดึบกระเจงนามว่าโรเจอร์ อัสแซม คอยทำให้บริการอยู่

“ผมมารับแจ็คเก็ตที่ส่งมาแก้” นักบริหารคนนั้นบอก

สามนาที่ต่อมาโรเจอร์กลับออกมาจากแผนก “แก้เสื้อสูท” พร้อมขวาวร้ายว่า “ประธานโทษครับ ยังไม่เรียบร้อยครับ” ยังไม่ทันที่นักบริหารคนนั้นจะบิปรากบ่นว่าเขานั้นใจจดใจจ่ออยากจะได้เสื้อสูทกลับไปไวๆ โรเจอร์ก็หายแวบไปพลางตะโกนกลับมาว่า “เดี๋ยวมาครับ!”

ชั่วจิตใจเดียว เขาก็กลับมาพร้อมกับบอกว่า “ช่างกำลังลงมือแก้ไขอยู่และจะเสร็จในห้านาทีนี้ครับ ผมรับรอง”

ลูกค้าคนนี้ก็ปฏิบัติตามเรื่องแบบนี้คล้ายๆ กับคนทั่วไป เขารู้สึกประทับใจจริงๆ แล้วเขายิ่งกว่าประทับใจเสียอีกพนักงานคนนี้อาจใจใส่เป็นธุระให้เสียจนลูกค้ารู้สึกเป็นหนี้บุญคุณต่อพนักงานเสียแล้วตอนนี้

ในขณะที่ลูกค้ากำลังรอ เขาก็เริ่มเดินเล่นฆ่าเวลาดูเสื้อสปอร์ตแจ็คเก็ตสามแถวที่ตั้งโชว์อยู่และเขาก็เจอแจ็คเก็ตตัวเหยี่ยว Hugo Boss ลายเฮอริงโบนสีน้ำตาลแขวนอยู่พร้อมป้ายราคา 575 เหรียญ

เป็นเรื่องธรรมดาที่เรื่องจบลงด้วยการที่นักบริหารคนนี้ควักกระเป๋า

ข้อแฉกเกิดราคาส่งต่ำกว่าเหรียญตัวนั้นไป แต่เท่านี้ยังไม่พอ เขายังต้องควักอีก 110 เหรียญสำหรับกางเกงสีดำ และอีก 55 เหรียญสำหรับเนคไทสีน้ำตาล, ดำ และมีลายทางสีขาวเอาไว้ใส่ให้เข้าชุดกับแฉกเกิดตัวเท่านี้ด้วย

ช่วงเวลาเพียงไม่กี่นาที การกระพือปีกน้อยๆ ของ “ผีเสื้อ” อันหมายถึงการที่โรเจอร์ใช้เวลาห้านาทีวิ่งกลับไปที่แผนกแก้ไขเสื้อสูทสามารถสร้างยอดขายได้สูงถึง 740 เหรียญ นี่ยังไม่พูดถึงชื่อเสียงด้านบริการที่เคย์ตันส์ได้รับอยู่ในขณะนี้จากท่าทีในการทำงานของพนักงานชื่อโรเจอร์

เช้าวันถัดมา เจ้าหน้าที่อาวุโสฝ่ายจัดซื้อในแผนกเสื้อสูทสุภาพบุรุษของเคย์ตันส์ทบทวนดูตัวเลขการขายที่หน้าจอคอมพิวเตอร์ของเขา “ฉันขายแฉกเกิด Hugo Boss นั้นไปอีกชุดหนึ่งแล้วหรือนี่” เขานึกชมตัวเองฐานที่รู้จักสั่งสินค้ายี่ห้อนี้มาขายและเข้าใจลูกค้าเป็นอย่างดี แต่พนักงานจัดซื้อคนนี้ได้เป็นคนขายแฉกเกิดนั้นหรือ ร็อบบี้ อัสแซมต่างหากที่เป็นคนขาย ท่าทีของเขาในการบริการลูกค้านั้นดูเป็นเรื่องเล็กๆ น้อยๆ ราวกับการกระพือปีกของผีเสื้อ

จงเป็นแบบโรเจอร์ และจงจ้างคนอย่างไร้เงาทำงาน หมั่นกระพือปีกไว้

การกำผดพลาดถือเป็นโอกาส

เรื่องราวของโรเจอร์ อัสแซมยังมีคดีสอนใจอีกประการหนึ่งที่ผู้ให้บริการหลายคนมองข้ามไป

ถึงแม้ว่าการตลาดบริการที่ได้ผลจะเริ่มต้นด้วยบริการที่โดดเด่น แต่บริการที่โดดเด่นก็ไม่ได้หมายความว่าจะมีของเสียเป็นศูนย์ (zero defect)

ในกรณีของโรเจอร์ บริการของเดย์ตันส์นั้นแท้ที่จริงยังถือว่ามีของเสียในภาพรวม (gross defect) อยู่ กล่าวคือ เดย์ตันส์ไม่สามารถส่งมอบได้ตามที่สัญญาไว้ แต่เดย์ตันส์กลับสามารถทำกำไรจากข้อผิดพลาดของตัวเองได้มากกว่าที่ตัวเองจะทำได้จากการมีคุณภาพเต็มร้อยโดยไร้ของเสียในการทำงาน อย่างน้อยพวกเขาก็ทำเพิ่มมาได้ตั้ง 740 เหรียญ

เดย์ตันส์ทำกำไรได้เพราะลูกค้าของโรเจอร์รู้ว่าการทำผิดพลาดเป็นเรื่องธรรมดาของมนุษย์ปุถุชน แล้วตัดสินเดย์ตันส์และโรเจอร์จากสิ่งที่เขาทำหลังจากที่เขาพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น แล้วคุณล่ะทำอย่างไรหลังจากทำพลาดไปแล้ว คุณปิดความรับผิดชอบไปให้คนอื่นหรือเอาแต่พูดเล่นลั่นหรือเปล่า ซึ่งทั้งสองวิธีแทบจะไม่สามารถหลอกใครให้เชื่อได้ มิหนำซ้ำยังทำให้สถานการณ์เลวร้ายลงไปอีก หรือว่าคุณยึดอกรับผิดชอบแล้วรู้สึกจุกจิกหาทางแก้ไขปัญหาเพื่อบอกลูกค้าเป็นนัยว่า “คุณมีความสำคัญต่อเราจริงๆ และเราจะรับแก้ไขเรื่องนี้ให้เรียบร้อย” ใช่หรือไม่

ลองถามโรเจอร์ดูก็ได้

ความผิดพลาดครั้งใหญ่ก็คือโอกาสครั้งใหญ่

บททดสอบการเขียนคำโฆษณา

เป็นเรื่องสั้นๆ ที่ทำให้หน้าต่างขึ้นเยอะทีเดียว มันเกิดขึ้นเมื่อสัปดาห์ก่อนที่ฟิลส์เบรีแมนชั้นใกล้ๆ กับสถาบันศิลปะแห่งมินนิอาโพลิส

ซัค แอนเดอร์สันและผมกำลังนั่งอยู่ในสำนักงานที่ตั้งอยู่บนชั้นสองของตัวอาคาร โดยเราต่างกำลังชื่นชมกับความงดงามของสถาบันที่ตั้งอยู่ใกล้ๆ และไม่ได้ใส่ใจกับผนังห้องทำงานของซัคเลย ผนังที่ว่ามีไอเดียสรวปัดของ

เราสำหรับโฆษณาชิ้นหนึ่งติดอยู่เต็มไปหมด ผ่านไปสองวัน ครีเอทีฟไดเรกเตอร์ของเราชักได้กลิ่นไม่ค่อยดีก็เลยเดินหน้าเข้ามาในห้องของชัคอย่างอาหญา

แล้วเขาก็บ่นพึมพำออกมาแล้วเดินจากไป

วันถัดมาเขาก็กลับมา เขาก็แลเห็นว่าเราไม่ได้งานอะไรคืบหน้าเลย เขาได้พูดบางสิ่งบางอย่างที่ผมยังจำได้ไม่ลืม “ถ้าแอดนี่มันเขียนยากนัก ผมว่าตัวสินค้าต้องมีปัญหาแน่เลย”

จริงอย่างที่เขาพูด ถ้าคุณไม่สามารถเขียนถ้อยคำโฆษณาดีๆ ให้กับบริการของคุณ ถ้อยคำที่ดึงดูดใจพอสำหรับลูกค้าที่คาดหวังของคุณ แสดงว่าต้องปรับปรุงบริการของคุณเสียก่อน

เขียนคำโฆษณาให้กับบริการของคุณ ถ้าหลังจากหนึ่งสัปดาห์ผ่านไป คำโฆษณาที่ดีที่สุดเท่าที่นึกออกก็ยังไม่เข้าท่าเท่าไร จงหยุดปรับปรุงคำโฆษณา แล้วหันมาปรับปรุงบริการของคุณแทน

อุบัติเหตุ “สายการบิน” เดลต้า ไฟล์ท์ 1985-95 ตก!

ในปี 1981 ทอม ปีเตอร์ เจ้าของผลงานหนังสือ In Search of Excellence ได้ค้นพบสายการบินเดลต้าแอร์ไลน์ส และยอมรับว่าเป็นจ้าวแห่งการบริการลูกค้า

ถ้าคุณเคยบินไปกับสายการบินนี้ บางทีคุณอาจจะเผลอออกไปกับผลการประเมินของปีเตอร์ไปด้วย พนักงานของเดลตานั้นช่างส่งยิ้มได้แสนอบอุ่นจนคุณรู้สึกอยากจะยิ้มตอบ

เดลต้านั้นจัดได้ว่าเป็นเจ้าของบริการที่ดีกว่าใครๆ ในตอนนั้น แล้วยิ่งด้วยแรงเชียร์จากหนังสือของปีเตอร์ ตอนนี้สายการบินนี้ก็เลยได้โฆษณาฟรีๆ ไปคิดเป็นมูลค่าถึง 500 ล้านเหรียญ

แล้วเกิดอะไรขึ้นอีก

เดลต้ายังคงเป็นเลิศด้านบริการแต่เพียงพลา่ทางด้านการตลาด ฝ่ายบริหารของเดลต้าคงเผละใจกลับไปตอนที่สายการบินอเมริกันแอร์ไลน์ได้นำระบบสำรองที่นั่งอิเล็กทรอนิกส์ที่ชื่อว่า Sabre มาใช้ นวัตกรรมครั้งนี้ได้รับการต้อนรับอย่างอบอุ่นจนกระทั่งผู้สั่นหตุการณ์บางคนถึงกับให้ความเห็นว่า อเมริกันแอร์ไลน์สอาจยุติธุรกิจสายการบินไปเลย แล้วหันมาทุ่มเททรัพยากรในธุรกิจทั้งหมดให้กับระบบ Sabre นี้อย่างเดียว ก็จะสามารถทำอะไรได้มากกว่าธุรกิจสายการบินของเดลต้าทั้งหมดเสียอีก

เมื่อสงครามราคาปะทุขึ้น เดลต้าไม่สามารถสื่อสารให้ลูกค้าเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งเกี่ยวกับส่วนลดต่างๆ ที่มี แทนที่จะมานั่งถอดรหัสเรื่องส่วนลดของเดลต้า บรรดาเอเยนต์ท่องเที่ยวหลายแห่งก็เลยแนะนำลูกค้าให้ไปใช้บริการสายการบินอื่นให้สิ้นเรื่องสิ้นราวไป

เดลต้ายังล้มเหลวในการสื่อสารอย่างชัดเจนในโฆษณาของสายการบินที่ทำออกมาด้วยนอกเหนือจากการพูดถึงบริการอันยอดเยี่ยมของตัวเอง ซึ่งข้อนี้ชาวบ้านเขาก็ซาบซึ้งดีอยู่แล้ว โฆษณาของเดลต้านับว่ายังสื่อสารได้แย่มากจนพูดได้ว่า โฆษณาที่ทำออกมาไม่คุ้มกับต้นทุนที่จ่ายไป

เดลต้าทำการตลาดล้มเหลว แล้วในไม่ช้าตัวเดลต้าเองก็ล้มเหลวตาม ถึงแม้เดลต้าจะได้ชื่อว่าเป็นบริษัทหนึ่งที่เอาใจใส่พนักงานเป็นอย่างดี เดลต้าก็ไม่แคล้วต้องลอยแพนักบิน ต้องลดเส้นทางการบิน ต้องลอยแพพนักงานอีกะลอก ถ้าเปรียบเป็นเครื่องบิน ตัวบริษัทก็กำลังดิ่งโหม่งโลก

ในขณะที่เขียนหนังสือเล่มนี้ (ค.ศ.1997) “หัวใจ” ของเดลต้ายังไม่เป็นที่ทำว่าจะเกิดขึ้นได้เลย

เดลต้าในความสำเร็จเรื่องการบริการลูกค้า พวกเขาให้บริการไม่เป็นที่สองรองใคร แต่ทุกวันนี้การเน้นเรื่องดังกล่าวได้เสมือนนำพาเดลต้าบินไปสู่เขตแดนแห่งหายนะ

ถูกต้อง ตัวบริการนับเป็นหัวใจของการตลาดบริการ แต่มีเพียง “หัวใจ” อย่างเดียวย่อมไม่สามารถทำให้ธุรกิจบริการยืนยงอยู่ได้

การตลาดนับเป็น “สมอง” ของการตลาดบริการ ถ้าสมองทำงานล้มเหลว ในไม่ช้าหัวใจก็ย่อมล้มเหลวตาม

ทำให้ดีกว่า vs. ทำให้แตกต่าง

“ขบวนรถแตร” เรื่องบริการ และเรื่องการควบคุมคุณภาพเบ็ดเสร็จ (total quality) ได้พากันวิ่งแข่งกันฝ่าธุรกิจน้อยใหญ่ของอเมริกา โดยมีผู้คนนับล้านๆ คนพากันกระโดดเกาะเพื่อโดยสารไปด้วย

ทว่าผู้นำอันคลั่งคลอบอวลจากตัวรถได้บดบังการมองเห็นของผู้ขี่โดยเฉพาะในประเด็นว่าอะไรที่ทำให้ธุรกิจบริการอยู่รอดได้

ธุรกิจบริการในอเมริกาที่ประสบความสำเร็จอย่างยิ่งใหญ่นั้นไม่ใช่บริษัทพวกที่ทำอย่างที่คุณอื่นทำและเพียงแต่ทำได้ดีกว่าคู่แข่งเล็กน้อย แต่ที่จริงความสำเร็จมาจากการที่บริษัทเหล่านั้นตัดสินใจทำสิ่งต่างๆ ออกมาให้มันแตกต่างจากคู่แข่งอย่างสิ้นเชิง

แมคโดนัลด์ได้ทำมากกว่าการขัดเกลารูปร่างอาคารแบบไคโรฟีน ซึ่ง

กลายเป็นวิถีชีวิตแบบคลาสสิกของชาวอเมริกัน แมคโดนัลด์ใช้วิธีแบบที่เรียกว่า “process-driven” (หรือขับเคลื่อนด้วยกระบวนการ) อันเป็นวิธีแบบสุดขีดและมีการเตรียมกันอย่างเข้มงวดเพื่อให้ได้ผลที่ต้องการ โดยมีเป้าหมายเพื่อส่งมอบคุณภาพที่ดีด้วยความรวดเร็วและด้วยราคาที่ย่อมเยาเป็นพิเศษ

เฟดเดอรัลเอ็กซ์เพรสส์ได้ทำยิ่งกว่าการขัดเกลาระบบการส่งของทางไปรษณีย์ พวกเขาได้คิดค้นวิธีการที่แปลกใหม่สุดขีด มีระบบลอจิสติกส์ (logistics) ที่ยอดเยี่ยม อีกทั้งสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างประสบผลสำเร็จ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งมอบพัสดุภัณฑ์ไปยังจุดหมายปลายทางที่ห่างไกลอย่างรวดเร็วทันใจ

ซีตี้คอร์ปก็ได้ทำมากกว่าการขัดเกลารูฏกิจการธนาคารของอเมริกา พวกเขาเป็นผู้บุกเบิกการใช้ตู้เอทีเอ็มในการเบิกถอนเงิน เป็นธนาคารรายแรกที่ทำการตลาดเรื่องบัตรเครดิตอย่างเข้มข้น บัตรเครดิตอันนับเป็นนวัตกรรมที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางและกลายเป็นเรื่องปกติธรรมดาไปแล้ว เป็นบริษัทที่นำวิธีการโอนเงินทางอิเล็กทรอนิกส์มาใช้อย่างเต็มรูปแบบเป็นรายแรกและยังแนะนำตัวดอกเบี้ยลอยตัว (floating rate note) สูตลาดเป็นรายแรกอีกด้วย แล้วที่สำคัญที่สุดอาจเป็นการที่ซีตี้คอร์ปเป็นผู้คิดค้น “บัตรฝากเงินที่เปลี่ยนมือได้” (negotiable certificate of deposit : NCD) ขึ้นมาและในระยะเวลาอันสั้นได้กลายเป็นเครื่องมือทางการเงินที่มีความสำคัญเป็นอันดับสองรองจากบัญชีกระแสรายวัน ในฐานะแหล่งเงินทุนสำหรับสถาบันการเงินทั้งหลาย

แล้วยังมี H&R Block, Charles Schwab, บรรดากองทุนรวมทั้งหลายในตลาดเงิน, พวกเขาทำธุรกิจขายคอมพิวเตอร์และจัดส่งอย่างรวดเร็ว, Hyatt Legal Services รวมทั้งบริการที่ประสบความสำเร็จอย่างเหลือเชื่ออื่นๆ อีกหลายสิบรายที่ไม่ได้ปรับปรุงแนวคิดในการให้บริการที่มีอยู่อย่างค่อยเป็นค่อยไป แต่พวกนี้ปฏิวัติวิธีการให้บริการอย่างสิ้นเชิง

ถึงแม้จะมีเรื่องราวของความสำเร็จอย่างที่กล่าวมาให้ได้เห็นกัน ถ้าคุณ
มีโอกาสเข้าไปนั่งประชุมในการประชุมวางแผนธุรกิจของบริษัทไหนก็ตาม
โดยใช้เวลาไม่มากนักคุณก็จะตระหนักถึงวัตถุประสงค์ของการประชุมว่าไม่
ได้มีอะไรซับซ้อนไปกว่า

“เรามาดูตัวเลขที่พวกเราทำได้เมื่อปีที่แล้วกันหน่อย ปีนี้พวกเราทำเพิ่ม
อีก 15 เปอร์เซ็นต์ก็แล้วกัน”

ทำเพิ่ม 15 เปอร์เซ็นต์ก็ฟังดูเข้าไปได้ระยะหนึ่ง แล้วอยู่มาวันหนึ่ง
ก็มีอีกบริษัทหนึ่งเข้าสู่ธุรกิจและทำธุรกิจในแบบที่แหวกแนวออกไปโดย
สิ้นเชิง ถ้าคุณอยู่ในอุตสาหกรรมที่มีกำไรดี รับรองว่าจะมีบริษัทที่เต็มไปด้วย
ความคิดริเริ่มดังกล่าวย่างกรายเข้ามาแน่นอน และพวกเขาจะทำให้
พวกคุณต้องเหน็ดเหนื่อยในการแข่งขันอย่างแสนสาหัส

เรื่องแบบนี้เกิดขึ้นแล้วในทุกๆ อุตสาหกรรมที่ไม่สามารถก่อให้เกิด
ความเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ขึ้นมาได้ ธนาคารจำต้องสละอำนาจการควบเงว
การเงินที่มีมายาวนานในประวัติศาสตร์ให้กับบริษัทประกันภัย ผู้จัดการกองทุนรวม
กองทุนบำนาญ และเครดิตยูเนียน (credit union) ทั้งหลาย พวกสถาปนิก
ก็ยังคงสูญเสียงานไปไม่น้อยให้บรรดาบริษัทรับบริหารโครงการทั้งหลาย
พวกทนายความเองก็ไม่วายถูกคุกคามจากบริษัทใหม่ๆ ที่เสนอบริการรับ
ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยคิดค่าบริการที่ต่ำกว่า บริษัทโฆษณาเองก็ดูเหมือน
จะถูกกรมทะเบียนจากทุกทิศทุกทาง รวมทั้งเอเยนต์ของพวกดาราฮอลลีวู้ด

การสีก่ร่อนของแต่ละอุตสาหกรรมที่กล่าวมานั้นเริ่มต้นขึ้นในการ
ประชุมวางแผนเหล่านั้นที่ทุกคนต่างมองไปรอบตัวแล้วพูดว่า แล้วเราจะ
ทำให้ดีขึ้น 15 เปอร์เซ็นต์ได้อย่างไรกัน

อย่าเพิ่งแค่คิดจะทำให้มันดีขึ้น จงคิดทำให้มันแตกต่างด้วย

กฎข้อแรกของการวางแผนการตลาด

ถ้าไม่ถูกเตือนให้ทำอีกแบบ ผู้คนที่มึนงงที่รับผิดชอบในการทำการตลาด ให้บริการก็มักจะเริ่มทำต่อจากที่ค้างเอาไว้เมื่อตอนที่เขาคิดถึงเรื่องการตลาด

ทุกๆ คนจะเหมาเอาว่าบริษัทอยู่ในธุรกิจที่เหมาะสมแล้ว มีการจัดองค์กรได้เหมาะสม แถมยังมีกำลังคนพอเหมาะอย่างที่เราจะมี ในจำนวนนี้อาจมีประเภทหอกข้างแคร่อยู่บ้างก็ตามแต่

แล้วจุดที่ทุกๆ คนให้ความสำคัญเกี่ยวกับแผนการตลาดสำหรับปีนั้นๆ ก็จะไปอยู่ที่ “เราจะขายเจ้าสิ่งนี้กันอย่างไร”

แทนที่จะทำอย่างนั้น ทุกคนควรเริ่มต้นจากศูนย์ พวกเขาควรตั้งคำถามว่า “สิ่งนี้มันยังมีขนาดอยู่หรือไม่ สิ่งนั้นมันใช่สิ่งที่โลกต้องการหรือไม่”

เราได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะต่างๆ ที่กระตุ้นให้เราขยับขยายขอบเขตของเราออกไปเพื่อรองรับตลาดใหม่ๆ ใช่หรือไม่ แล้วเราควรพัฒนาหรือรับเอาทักษะและขีดความสามารถที่เกี่ยวข้องมาด้วยใช่หรือไม่ หรือว่าเราควรจะตีกรอบขอบเขตของเราให้แคบลง แล้วใช้ความได้เปรียบของทักษะและบริการเฉพาะทางที่เรากำลังพัฒนานี้เพื่อดึงดูดลูกค้าที่คาดหวังซึ่งกำลังมองหาความพิเศษเฉพาะทางอยู่

ไม่ว่าคุณจะตั้งคำถามใดๆ ก็ตาม คุณควรจะปฏิบัติตามกฎข้อแรกของการวางแผนการตลาดเสมอ :

จงเริ่มต้นจากศูนย์

บริการที่เป็นไปได้

คุณคงต้องการแบบอย่างที่ดีเพื่อใช้ทำการตลาดบริการของคุณในยุคทศวรรษ 1990 ใช่ไหม ถ้าอย่างนั้นก็ลองมาศึกษาวิวัฒนาการของอุตสาหกรรมรถยนต์กันดู

รถยนต์คันแรกที่ผลิตออกมานั้นเพียงแค่สนองความจำเป็นพื้นฐานขั้นต่ำสุดเท่านั้น เพราะว่ามันคือหน้าที่ของสินค้าหรือบริการในช่วงแรกของทุกๆ อุตสาหกรรม ในระยะแรกนั้นการตอบสนองมาตรฐานขั้นต่ำสุดที่ยังยอมรับได้ถือเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญ นั่นหมายถึงสร้างผลิตภัณฑ์พื้นฐานที่เชื่อถือได้พอสมควรขึ้นมา ผู้ซื้อทั้งหลายต่างยอมรับ “ผลิตภัณฑ์ขั้นต่ำสุด” (minimal product) นี้ ไม่ว่าจะเป็นรถยนต์คันแรก เครื่องเล่นวิดีโอเครื่องแรก หรือร้านอาหารฟาสต์ฟู้ดแห่งแรก เพราะว่าพวกเขาปรารถนาประโยชน์ที่ไม่ซ้ำแบบใครที่สิ่งแรกเหล่านี้มีให้ ผู้ซื้อเองยังต้องจ่ายอมรับสินค้าบางอย่างที่ผลิตออกมายังไม่ดีถึงขนาดด้วย ทั้งนี้เพราะจุดบกพร่องในตัวสินค้ายังถูกกำจัดออกไปไม่หมดและราคาก็ยังแพงอยู่ ในระยะแรกของอุตสาหกรรมยานยนต์นั้น เราจะซื้อรถยนต์คันไหนก็ตามตราใบที่มันมีสีดำและพาคุณไปถึงจุดหมายปลายทางได้ ไม่ได้มีอะไรมากไปกว่านั้น ดังนั้นระยะแรกของอุตสาหกรรมใดๆ มักถูกขับเคลื่อนโดยตัว “ผลิตภัณฑ์” ล้วนๆ บริษัททั้งหลายที่อยู่ในระยะแรกของอุตสาหกรรมจะเสนอเพียง “สินค้าที่ยอมรับได้” (acceptable product) ให้แก่ลูกค้า

ในระยะที่ 2 คู่แข่งเริ่มเผยโฉม การทำให้เกิดความแตกต่าง (differentiation) ในตัวสินค้าหลัก (core product) กลายเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่ง ตรงจุดนี้นักการตลาดเริ่มเข้ามามีบทบาท พวกเขาเริ่มฟังสิ่งที่ลูกค้าเรียกร้องให้มีและจัดให้มี “รายละเอียดเพิ่มเติม” ที่ลูกค้าอยากได้ อาทิ มีสีรถให้เลือกมากขึ้น มีที่เขียนบุหรินรถเพื่อให้คนขับสูบบุหรี่ได้สะดวก

และต่อมาก็มีการติดตั้งวิทยุ AM/FM ในรถด้วย การตอบสนองของความต้องการของลูกค้านับเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในระยะที่สองของอุตสาหกรรม อาจกล่าวได้ว่าระยะที่ 2 มี “ตลาด” เป็นตัวขับเคลื่อนแทน บริษัทที่อยู่ในระยะที่ 2 นี้ จะเสนอ “สินค้าที่ลูกค้าปรารถนา” (desired product) ให้

มีไม่กี่บริษัทที่จะก้าวไปสู่ระยะที่ 3 บริษัทพวกนี้ถือว่าเสมือนได้สถิตอยู่ในปฐมนิยสถานแห่งเซียนการตลาดทั้งหลายอันได้แก่พวกบริษัทอย่าง Disney และ Lexus บริษัทเข้าสู่ระยะที่ 3 เมื่อบริษัทนี้สร้างสวนสนุกในรูปแบบที่ไปไกลเกินกว่าที่พวกลูกค้าเคยบอกว่ายากได้หรือแม้แต่เคยนึกฝันไว้ ระยะที่ 3 เป็นระยะที่ผู้ผลิตรถยนต์หลายรายเข้ามาถึงเมื่อพวกเขาทำเบาะรถที่สามารถทำให้อุ่นได้ วางแผงคอนโซล สเตริโอในรถในแนวเฉียงๆ หันมาทางด้านคนขับแทนที่จะวางตรงๆ อย่างแบบที่เคยเป็น รวมทั้งเพิ่มเนื้อที่เก็บของในส่วนกระโปรงท้ายของรถยนต์ขนาดเล็กให้กว้างพอๆ กับกระดานหมากรุกทั้งหลาย ในระยะนี้ของอุตสาหกรรม ความคาดหวังและความปรารถนาของลูกค้า(BP1)ได้เป็นตัวขับเคลื่อนตลาดอีกต่อไป การออกแบบสำรวจความคิดเห็นด้วยคำถามว่า “พวกเราควรจะปรับปรุงสินค้าของเรากันอย่างไรบ้าง” ย่อมไม่สามารถให้ข้อมูลที่เปี่ยมประโยชน์อีกต่อไป เพราะพวกลูกค้าเองก็หมดไอเดียเหมือนกัน

เพื่อสร้างความแตกต่างให้ตัวเองโดดเด่นจากบรรดาคู่แข่งที่ต่างก็กำลังสนองความปรารถนาของลูกค้าอยู่เหมือนกัน บริษัทในระยะที่ 3 นี้จะต้องทำการเปลี่ยนแปลงตัวเองครั้งใหญ่ และจะต้องสร้างความประหลาดใจให้ลูกค้า ดังนั้นการทำให้ลูกค้าประหลาดใจจึงเป็นพลังขับเคลื่อนในระยะที่ 3 ของอุตสาหกรรม ผลก็คือระยะที่ 3 นี้ อาจกล่าวได้ว่าขับเคลื่อนโดยจินตนาการ และบริษัทที่อยู่ในระยะนี้จะเป็นผู้เสนอสิ่งที่เรียกว่าบริการที่เป็นไปได้ (possible service)

หลายๆ บริการยังคงย่ำเท้าอยู่ในระยะที่ 2 แล้วอีกหลายๆ บริษัท

โดยเฉพาะบริการของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางทั้งหลายก็ยังคงคร่อมอยู่
ระหว่างระยะที่ 1 กับระยะที่ 2 ทุกๆ บริษัทที่ทำธุรกิจบริการจะต้องมองไปที่
ระยะที่ 3 ณ ที่ซึ่งความรุ่งเรือง ชี้อเสียง และส่วนแบ่งการตลาดคอยท่าอยู่

จะสร้างบริการที่เป็นไปได้ (*possible service*) ขึ้นมา อย่างเพียงแต่
สร้างสิ่งที่ตลาดจำเป็นต้องมีหรือต้องการจะสร้างสิ่งที่ลูกค้าจะหลงรักด้วย

ใครๆ ก็พูดถึง **SELLING THE INVISIBLE**

"เป็นหนังสือที่ต้องอ่านสำหรับใครก็ตามที่อยู่ในธุรกิจบริการ
ซึ่งหมายถึง ทุกคนที่ทำธุรกิจนั่นแหละ"

- เดวิด มอนต์โกเมอรี, รองประธานบริษัท Marriott International

"อ่านแล้ววางไม่ลง ไม่ได้อ่านหนังสือธุรกิจที่มีเนื้อหาใหม่สดและน่าประทับใจเช่นนี้มาหลายปีแล้ว"

- บาร์บารา วินเตอร์ ผู้เขียน Making a Living Without a Job

"เป็นหนังสือที่ดีที่สุดที่เคยเขียนกันมาในแนวนี"

- เซซิล ชมิตต์ หัวหน้าอาวุโส บริษัท Merchant Gould Schmidt

"เปี่ยมด้วยคำแนะนำที่ใช้การจริง ช่างฉลาดและสมเหตุสมผล"

- ดีค ไคววเซวิช CEO, บริษัท Norwest Corporation

"หลังจากอ่านไปได้แค่ 48 หน้า ผมก็จดโน้ตได้ถึง 10 หน้าแล้ว"

แถมยังได้ไอเดียมากมายเกินกว่าที่ผมจะเอาไปดำเนินการได้หมดในหนึ่งปีเสียอีก ยอดเยี่ยมจริงๆ"

- เดวิด แม็คนัลลี ผู้เขียน Even Eagles Need a Push

"เป็นหนังสือธุรกิจที่ดีที่สุดเท่าที่เคยเขียนกันมา"

- โจเอล แอ็บบรามสัน หัวหน้าอาวุโส บริษัท Merrill Lynch

"ผมรักหนังสือเล่มนี้"

- แฮร์รี เคราส์, ประธานบริษัท Hal Riney & Partners แห่งชิคาโก

"คำแนะนำของแฮร์รีได้ช่วยให้ผมประหยัดทั้งเวลาและเงินทองมากมายเกินกว่าที่ผมจะนับไหว
แล้วหนังสือเล่มนี้ก็ถูกหยิบใช้งานบ่อยกว่าหนังสืออันดับเล่มอื่นๆ"

อีกหลายเล่มที่มีอยู่ในห้องสมุดของผม"

- ทอม คูเปอร์ อดีต COO บริษัท IC Systems and Access Management

"สำนวนดีแถมเนื้อหาก็ยังเยี่ยมอีกด้วย เป็นไปได้จริงนี่"

ผมว่าเป็นหนังสือที่สร้างปรากฏการณ์อย่างแท้จริง"

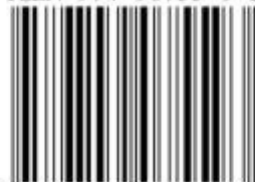
- คริสโตเฟอร์ สติล บริษัท Best Buy Corporation



Thai Mail

as seen on >> www.thaimail.com

ISBN 974-90755-9-5



9 789749 075593