

CAPTURING customers' hearts



# ศิลปะ การครองใจ ลูกค้า

เมื่อหัวใจ  
ของลูกค้า  
อยู่กับเราแล้ว  
กระเป๋าสของเขา  
จะไปไหนเสีย

โดย ไบรอัน เคลิกก์  
เรียบเรียงโดย ศุภางค์ รุจนเวทย์

๙

## การก้าวล้ำข้ามยุค

นานมาแล้วที่ ‘การก้าวไปให้ไกลกว่าเดิม’ คือสูตรแห่งความสำเร็จ แต่ตอนนี้ ‘ก้าวไกล’ เริ่มจะไม่พอเสียแล้ว นี่เท่ากับเป็นการบังคับให้บริษัทต่างๆ ต้องพยายามก้าวไปให้ไกลยิ่งขึ้น เพื่อสร้างเสน่ห์ดึงดูดใจลูกค้า นอกจากนี้ยังจำเป็นต้องปรับขั้นตอนในการให้ในสิ่งที่ลูกค้าต้องการเสียใหม่โดยไม่ทำให้กระเป๋านี้ก

# การก้าวล้ำข้ามยุค

# 1

## การก้าวไปให้ไกลกว่าเดิม

เราทุกคนต่างประทับใจกับความสำเร็จของผู้ที่สามารถผลักดันตัวเองไปจนถึงขีดจำกัด จินตนาการของเราถูกครอบครองเอาไว้ด้วยการทำลายสถิติต่างๆ หรือการเดินข้ามน้ำแข็งเพื่อไปยังขั้วโลกใต้ หรือความสำเร็จจากการปีนยอดเขาสูง ความพยายามหรือการผลักดันก็คือการสร้างวีรกรรมที่น่าตื่นเต้น ที่แตกต่างไปจากสิ่งที่เราทำในชีวิตประจำวัน ก็เช่นเดียวกับความรู้สึกประทับใจของเรา เมื่อบริษัท หรือใครสักคนที่ทำงานในบริษัทแห่งนั้นพยายามทำสิ่งที่เกินความคาดหมายเพื่อเรา

นี่คือที่มาของปัญหาใหญ่ปัญหาแรก ที่มากับการอบรมแบบดั้งเดิม หรือมาตรฐานการให้บริการลูกค้า คู่มือและบทพูด เมื่อพนักงานยังคงทำงานตามกฎเพื่อรักษามาตรฐาน พวกเขาไม่ได้พยายามจะขยายกรอบที่อยู่ออกไป พวกเขาแค่ทำงานแบบมาตรฐานเท่านั้น ไม่ต่างอะไรกับพนักงานร้านอาหารฟาสต์ฟู้ด ผู้ที่พูดกับคุณว่า ขอให้โชคดี (แล้วจะรับเฟรนช์ฟรายชีไปทานด้วยไหมครับ?)

### เรื่องร้าย >>

### ช่างประปาไร้ประโยชน์

‘เมื่อสักอาทิตย์หรือ 2 อาทิตย์ที่ผ่านมา ในวันเสาร์ (แน่นอนว่าต้องเป็นวันหยุด) ระบบทำความร้อนส่วนกลางที่บ้านไม่ทำงาน ผมแน่ใจว่าไม่ได้เกิดจากหม้อน้ำเพราะน้ำยังร้อนเป็นปกติ

‘ผมพยายามโทรหาช่างประปาเจ้าประจำ – แต่ไม่มีใครรับโทรศัพท์ ดังนั้นผมจึงลองโทรไปบริษัทที่เราเคยใช้บริการเมื่อนานมาแล้ว และอธิบายรายละเอียดให้ฟัง’

“ครับ น่าจะเป็นเพราะเครื่องควบคุมความร้อนในหม้อน้ำ” ผมอธิบายซ้ำว่าน้ำยังร้อนอยู่เลย และคำวินิจฉัยของเขาน่าจะผิดพลาด เขาตอบกลับว่า – ปลอ่ยเรื่องนี้ให้เป็นหน้าที่ของช่างประปาเถอะคุณ แต่ก่อน

>>

>>

ที่ผมจะพูดอะไรต่อ ก็ได้ยินเขาพูดว่า ค่าบริการของเขา - แพงนะ และเขาจะจัดให้ผมอยู่ในกลุ่มงานซ่อมเร่งด่วน (ลืมนึกบอกว่าช่วงนี้อากาศหนาวจัดจนพื้นนอกบ้านเป็นน้ำแข็ง) โดยจะมาซ่อมให้ในวันอังคารที่จะถึง ผมตอบปฏิเสธ

‘เรามีเดาแบบใช้แก๊สและเครื่องทำความร้อน เลยพออยู่ได้อย่างไม่ลำบากนัก พอเช้าวันจันทร์ผมจึงโทรไปหาช่างประปาเจ้าประจำของผม เขาเห็นด้วยว่าน่าจะเกิดปัญหาที่วาล์วอย่างที่ผมคาดไว้ แถมยังงงๆ ว่าผมบอกได้ทั้งรุ่นของเครื่องและชื่อผู้ผลิต แล้วเขาก็พูดว่า “ปัญหาก็คือปายนี้ผมติดงานที่ฟลิมัธ” จากนั้นก็ถามผมว่าจะออกจากที่ทำงานมารอเขาอยู่ที่บ้านได้ภายใน 1 ชั่วโมงไหม ถ้าได้เขาจะแวะมาดูให้เลย ผมตกลงเขาใช้เวลาอยู่ในบ้านของผมเพียง 15 นาทีทุกอย่างก็เรียบร้อย!’

ช่างประปาไม่ได้เรื่องในตัวอย่างข้างต้นนี้ ไม่เพียงแต่ไม่พร้อมที่ก้าวไปให้ไกลกว่าเดิม เขายังไม่รู้แม้กระทั่งวิธีจะตั้งต้นเลยด้วยซ้ำ หนึ่งในสาเหตุที่ทำให้ความพึงพอใจของลูกค้าโดยรวมต่ำ ก็เพราะความไม่ใส่ใจ ซึ่งเป็นเรื่องปกติทั่วไปในหลายบริษัท

## คุณค่าไม้ลืมหูลดลง

สิ่งต่างๆ มากมายที่เราพยายามทำเพื่อมาตรฐานการให้บริการลูกค้า กลับทำให้คุณค่าของการก้าวไปให้ไกลกว่าเดิมลดน้อยลง กลายเป็นเรื่องจืดชืดไม่มีชีวิตชีวา เป็นสิ่งที่ปรุงแต่งขึ้นมาโดยไม่เป็นธรรมชาติ เพราะเหตุนี้ผมถึงได้แนะนำว่า เราจำเป็นต้องก้าวล้ำข้ามยุค ไม่จมปลักอยู่กับการให้บริการลูกค้าตามแบบมาตรฐานที่มีอยู่โดยทั่วไปและเหมือนกันไปหมด เราจำเป็นต้องหาหนทางที่จะทำให้เราเหนือกว่าคนอื่นในทุกๆ ด้าน

ปัญหาที่แท้จริงซึ่งดูเหมือนว่าจะถูกละเลยก็คือ การเคลื่อนไหวเพื่อความเป็นกันเองกับลูกค้าที่ทำเหมือนๆ กัน ในตอนนี้กลายเป็นโทษมากกว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ บ้ายติดหน้าอกที่เขียนว่า ‘ฉันมอลลิค๊ะ ขอให้โชคดีนะคะ’ อาจจะก่อให้เกิดผลในเชิงลบต่อการให้บริการลูกค้า เพราะเป็นไปได้ว่า คุณไม่มีความตั้งใจ

ที่จะปรับปรุงการให้บริการอย่างจริงจัง แค่ติดป้ายที่แสดงความใส่ใจไว้บนหน้าอก

- ทุกอย่างก็เรียบร้อย คงต้องยกความดีให้กับการเชื่อมคุณค่าที่เกิดขึ้นในขณะนี้ เพราะสิ่งนี้ทำให้คุณต้องทิ้งกลไกการทำงานแบบเดิมทิ้งทั้งหมด แล้วแทนที่ด้วยสิ่งใหม่ที่ดีกว่า

การให้บริการลูกค้าร่วมสมัยส่วนใหญ่ มีสภาพไม่แตกต่างไปจากสภาพของบริษัทผลิตตะเกียงน้ำมัน ในสมัยที่หลอดไฟฟ้าเพิ่งจะเริ่มเข้ามามีบทบาท แทนที่จะเปลี่ยนมาทำธุรกิจหลอดไฟฟ้า บริษัทผลิตตะเกียงน้ำมันส่วนใหญ่กลับพยายามที่จะปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้นและถูกลง เพื่อเอาชนะคู่แข่งรายใหม่ แต่ไม่สำเร็จ เหตุการณ์เดียวกันนี้ กำลังเกิดกับการให้บริการลูกค้า คำตอบไม่ได้อยู่ที่ของเดิมๆ อีกต่อไป แต่อยู่ที่การค้นหาสิ่งใหม่ๆ

## ระยะทางเป็นการเปรียบเทียบ

จงระลึกไว้เสมอว่า เมื่อพูดถึงการพยายามให้มากยิ่งขึ้นกว่าการไปให้ไกลกว่าเดิม คำพูดที่กล่าวถึงเรื่องของระยะทาง ในที่นี้คือ แนวคิดในเชิงเปรียบเทียบ

“ สิ่งต่าง ๆ มากมายที่เราพยายามทำเพื่อมาตรฐานการให้บริการลูกค้า กลับทำให้คุณค่าของการก้าวไปให้ไกลกว่าเดิมลดน้อยลง กลายเป็นเรื่องจืดชืดไม่มีชีวิตชีวา เป็นสิ่งที่ปรับปรุงตั้งขึ้นมาโดยไม่เป็นธรรมชาติ ”

“ คำตอบไม่ได้อยู่ที่ของเดิม ๆ อีกต่อไป แต่อยู่ที่การค้นหาสิ่งใหม่ ๆ ”

“ การให้บริการลูกค้าในอเมริกาอาจจะก้าวล้ำข้ามยุคเมื่อเทียบกับในยุโรป แต่จะมีประโยชน์อะไร ถ้าคู่แข่งของคุณคือ ห้างร้านต่าง ๆ ที่อยู่ในอเมริกาเช่นเดียวกับคุณ ”

## เรื่องดี >>

## ฝันของคนอเมริกัน

เขาเกิดในอังกฤษ แต่ขณะนี้อาศัยอยู่ในสหรัฐอเมริกา ซึ่งก็ทำให้เขาได้ประโยชน์จากมุมมองในเรื่องของการให้บริการลูกค้าจากทั้งสองประเทศ ‘ผมเข้ามาอยู่ในประเทศที่ถือว่าการให้บริการลูกค้าเป็นเรื่องใหญ่ และไม่ค่อยคุ้นกับคำว่า “มีอะไรให้ช่วยไหมครับ?” ทุกครั้งในวินาทีแรกที่ก้าวเข้าไปในร้านไม่ว่าที่ไหนก็ตาม ผมรู้สึกรำคาญจริงๆ แต่ตอนนี้ถ้าภายใน 20 วินาทีไม่มีใครเข้ามาถาม ผมก็ชักอยากจะเดินออกจากร้านเสียแล้ว เพราะการถามพนักงานว่าอะไรอยู่ที่ไหนนั้นง่ายกว่าการเดินหาด้วยตัวเอง ผมเลยมีปัญหาเมื่อกลับมาอังกฤษ’

‘บริการในซูเปอร์มาร์เก็ตที่อังกฤษแย่มาก ถึงขนาดที่ผมต้องหัวเราะออกมาในระหว่างรอคิวชำระเงิน ผิดกับที่อเมริกา ที่นั่นพนักงานแทบจะแย่งกันเข้ามาให้บริการคุณ ตามทางเดินระหว่างชั้นสินค้า จะมีพนักงานคอยเดินดูเพื่อดูว่าคุณต้องการความช่วยเหลือเวลามองหาสินค้า ผมไม่เคยออกจากซูเปอร์มาร์เก็ตในอเมริกา โดยได้ของไม่ครบแม้แต่ครั้งเดียว’

เรื่องดีข้างต้นนี้ น่าจะทำให้ห้างร้านต่างๆ ในสหรัฐอเมริกา รู้สึกผ่อนคลายไปได้มากทีเดียว เพราะดูเหมือนว่าพวกเขาได้จัดการกับเรื่องระยะทางเรียบร้อยแล้ว แต่ที่จริงแล้วเรื่องอาจจะไม่ง่ายขนาดนั้น ในเมื่อสิ่งที่เราต้องการคือ ก้าวล้ำข้ามยุค ซึ่งแสดงว่าจะต้องทำ ‘มากกว่าปกติ’ ถึงแม้การให้บริการลูกค้าในอเมริกาอาจจะก้าวล้ำข้ามยุคเมื่อเทียบกับในยุโรป แต่จะมีประโยชน์อะไรถ้าคู่แข่งของคุณคือห้างร้านต่างๆ ที่อยู่ในอเมริกาเช่นเดียวกับคุณ คุณยังคงต้องเพิ่มความเร็ว และจำเป็นจะต้องก้าวให้ข้ามยุคอยู่ดี และยังคงรู้สึกได้ถึงความกดดัน ในขณะที่การให้บริการลูกค้าในอังกฤษส่วนใหญ่ยังเดินไปไม่ถึงจุดสุดสัรด้วยซ้ำไป

## โปรตระวังนักบัญชี

เหตุผลอื่นที่ทำให้การให้บริการในอเมริกา ไม่ได้ได้รับความพึงพอใจมากเท่าที่ควรจะเป็น ก็เนื่องจาก ทันทิที่คุ้นเคยทั้งสองที่เคยตั้งการ์ดเอาไว้ นักบัญชีก็จะก้าวเข้ามาแล้วทำให้ทุกอย่างพังหมด เรื่องความรู้สึกศรัทธาและความเพลิดเพลินของผู้ที่ใช้บริการสายการบินในประเทศ น่าจะใช้อธิบายเรื่องนี้ได้ดี ครั้งหนึ่งคุณเคยได้

รับหลักประกันว่า คุณจะมีอาหารทาน มีของขบเคี้ยวอย่างเช่น ถั่วลิสงที่เลิฟพร้อมกับเครื่องดื่ม และได้รับการดูแลเอาใจใส่อย่างเป็นมิตร จากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน แล้วตอนนี้ล่ะเป็นอย่างไร? คุณถูกปฏิบัติราวกับอะไรสักอย่างที่น่ารำคาญ และเข้ามาเกาะกะในระหว่างการปฏิบัติงานอันแสนราบเรียบบนเครื่องบิน

ทราบไหมว่าสายการบินบางแห่งพูดว่าอย่างไร เขาบอกว่าที่เราทำแบบนี้ก็เพราะลูกค้าต้องการ ซึ่งเป็นคำตอบที่คลาสสิกเสียจริงๆ โชคร้ายของลูกค้า เพราะการกล่าวเช่นนี้ เป็นการแสดงถึงความละเลยต่อธรรมชาติของเหตุและผลอย่างสิ้นเชิง ทฤษฎีนี้มีอยู่ว่า ใครๆ ก็อยากใช้บริการของสายการบินในราคาถูก เราทำให้ถูกลงได้นะ ด้วยการยกเลิกบริการพิเศษต่างๆ ที่มีทั้งหมด จากนั้นจึงเป็นที่มาของบทสรุปที่ว่า ใครๆ ก็อยากใช้บริการสายการบินแบบไม่ต้องมีบริการพิเศษอะไรเลย ทำไมคุณถึงไม่คิดจะลองเปลี่ยนวิธีการถามดูบ้างล่ะ? ถ้าเพียงแต่คุณถามว่า ‘ มีใครอยากจะเป็นสายการบินที่ไม่มีการเสิร์ฟอาหาร และมีพนักงานต้อนรับหน้าบึ้งตึงไหมครับ? ’ รับรองว่าคำตอบที่ได้คงไม่ออกมาเหมือนกับบทสรุปข้างต้นเป็นแน่

‘ ใครๆ ก็อยากได้ของถูก ’ เป็นเพียงแค่วิถีคิดของนักบัญชี ซึ่งไม่ได้หมายความว่า ‘ ใครๆ ก็อยากได้ของถูกโดยต้องแลกกับการลดการให้บริการลง ’ มีคนเพียงไม่มากที่ยินดีที่จะจ่ายเกินราคา คนส่วนใหญ่ยินดีที่จะจ่ายเพิ่มอีกเล็กน้อยเพื่อให้ได้ความน่าประทับใจ แทนที่จะยอมทนกับของถูกแต่หน้าเบือ แค่นี้คุณมองดูความสำเร็จของสวนสนุกดิสนีย์ คุณก็น่าจะเข้าใจ

## การให้ความปลาบปลื้มใจ

เพื่อที่จะก้าวล้ำข้ามยุค พนักงานฝ่ายบริการลูกค้าของเราจำเป็นต้องทำให้ลูกค้าปลาบปลื้มใจ ทำให้พวกเขารู้สึกว่าได้รับประสบการณ์ที่พิเศษจากการติดต่อกับเรา ซึ่งมีส่วนประกอบสามส่วนด้วยกันคือ - สิ่งที่คุณพูด วิธีที่คุณพูด และ สิ่งที่คุณทำ ซึ่งเป็นเรื่องธรรมดาตามาก แน่่อนการสอนให้พูดในสิ่งที่ควรพูด พูดพร้อมกับรอย

ยิ้ม และลงมือทำอย่างถูกกาลเทศะ ไม่ใช่เรื่องยาก จนกระทั่งคุณต้องนำสิ่งเหล่านี้มาใช้กับพนักงานของคุณ

เริ่มที่ ‘การลงมือทำ’ เป็นอย่างแรก สิ่งที่คุณต้องการจากพนักงานก็คือ ขอให้มีความคิดริเริ่ม ถ้ามีบางสิ่งที่จะต้องทำเพื่อลูกค้า ขอให้ลงมือปฏิบัติในทันทีโดยไม่ต้องรอรายงานผู้ที่รับผิดชอบ หรือที่หนักยิ่งไปกว่านั้นอีก ก็คือ ‘ไม่ใช่ใจก็ครึ่งแล้วก็ได้’ เพราะผมเลิกนับมาตั้งนานแล้ว ที่ผมได้เห็นสิ่งของเล็กๆน้อย วางเอนไปเอียงมา ในซูเปอร์มาร์เก็ตหรือร้านค้าต่างๆ สินค้าตกอยู่บนพื้น ป้ายราคาหาย การวางสินค้าผิดที่ หรือไม่ก็พบว่าหลอดไฟขาด และในเวลาเดียวกันนั้น ผมก็เห็นพนักงานหลายคนยืนอยู่ในบริเวณใกล้กันนั่นเอง แต่ไม่ได้ทำอะไรกับสิ่งเหล่านั้น ทำไมละ? คำตอบก็คือ เพราะว่ามันไม่ใช่หน้าที่ของพวกเขา เพราะว่าเราไม่สนใจ

“ ‘ใคร ๆ ก็อยากได้ของถูก’  
เป็นเพียงแค่ความคิดของนักบัญชี ”

“ เพื่อที่จะก้าวล้ำข้ามยุค พนักงานฝ่ายบริการลูกค้า  
ของเราจำเป็นต้องทำให้ลูกค้าปลื้มใจ ”

#### เรื่องดี >>

คุณหมอ

‘เมื่อไม่นานมานี้ ผมจำเป็นต้องไปพบหมอที่คลินิกศัลยกรรมในชุมชนใกล้บ้าน ซึ่งที่นั่นมีหมออยู่ทั้งหมด 5 คน เนื่องจากความผิดพลาดของพนักงานต้อนรับ ผมจึงถูกทิ้งให้นั่งรอนานกว่าปกติ หมอคนหนึ่ง (ซึ่งไม่ใช่คนที่ผมมารอพบ) สังเกตเห็นว่าผมมานั่งอยู่นานแล้ว จึงเดินไปเช็กกับพนักงานต้อนรับเพื่อให้แน่ใจว่าผมไม่ได้รอตรวจกับเขา ซึ่งนั่นก็ช่วยให้ฉันให้พนักงานรู้ว่าผมถูกลืมไปแล้ว’

‘เรื่องเล็กๆน้อยๆเช่นนี้คือการก้าวล้ำหน้า’ ขอมล่ำบากเพื่อตรวจสอบเมื่อคุณสังเกตเห็นอะไรที่ผิดปกติ แก้วไขให้ถูกต้องโดยไม่ต้องรอให้ถามขอบคุณนะครับคุณหมอหมายเลข’



ประสบการณ์แสดงให้เห็นว่าการตั้งกฎหรือนโยบายนั้นไม่เพียงพอ พูดยกกันตรงๆ ก็คือว่า มีน้อยครั้งที่นโยบายสามารถบรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่ตั้งขึ้น ดังเช่นกฎเกณฑ์ต่างๆ ซึ่งมักสร้างขึ้นเพื่อจำกัดมากกว่าจะให้อิสระในการกระทำ แทนที่จะทำเช่นนั้น เราน่าจะมาเริ่มต้นด้วยการสร้างวัฒนธรรมในองค์กร ควรจะสร้างความเชื่อในบริษัทว่า ทุกอย่างจะเกิดขึ้นได้ เริ่มต้นที่ ตัวฉัน ฉันเป็นคนจัดการเอง และฉันทำอย่างมีความสุข สิ่งนี้ไม่ใช่สิ่งที่คุณจะทำให้บรรลุผลได้โดยใช้การฝึกอบรมแต่เพียงอย่างเดียว จำเป็นจะต้องมีการสร้างเสริมอย่างสม่ำเสมอ – และการสร้างเสริมนั้นไม่อาจจะแผ่กระจายไปได้จนกว่าเบื้องบนจะให้ความร่วมมือ จนกว่าหัวหน้าฝ่ายบริหารไม่มองข้ามเมื่อเห็นหลอดไฟขาด หรือเมื่อได้เห็นหัวหน้าใหญ่กำลังกวาดผงแป้งที่หกอยู่ตรงทางเดินหมายเลข 23 หรือวางมือจากสิ่งที่กำลังทำอยู่เพื่อช่วยลูกค้ากรอกแบบฟอร์ม และเมื่อพนักงานจำนวนมากได้เห็น วัฒนธรรมนี้ก็จะเริ่มแผ่กระจายออกไป

## “ประสบการณ์แสดงให้เห็นว่า การตั้งกฎหรือนโยบายนั้นไม่เพียงพอ”

การเริ่มต้นจากผู้บริหารสู่พนักงานนี้ สามารถเห็นได้จากวิธีการที่เราสื่อสารกับลูกค้า เป็นเรื่องน่าประหลาดใจหรือไม่ถ้าพนักงานฝ่ายบริการลูกค้า ไม่ให้ความเอาใจใส่ต่อคำพูด จดหมาย หรืออีเมลของลูกค้าอย่างจริงจัง? เราทุกคนคงเคยยืนอยู่ที่จุดบริการ แล้วต้องรอให้พนักงานจบการสนทนากับใครคนหนึ่งเสียก่อน หรืออยู่อยู่กับงานเอกสาร ก่อนที่จะเงยหน้าขึ้นมาดูลูกค้า พฤติกรรมเช่นนี้ไม่อาจจะยอมรับได้ว่าเป็นการให้บริการลูกค้า' ยิ่งไปกว่านั้นยังเป็นการสะท้อนให้เห็นได้เป็นอย่างดีว่า พนักงานพวกนั้นได้รับการปฏิบัติอย่างไรจากผู้จัดการหรือหัวหน้าของตน เรื่องนี้น่าจะใช้เป็นบทเรียนได้จริงไหม?

นอกจากนี้ความต้องการที่จะให้ยืมก็เป็นเรื่องที่ซับซ้อนกว่าที่ควรจะเป็นการยืมกับลูกค้า จมยืมกับลูกค้าด้วยความจริงใจและเป็นมิตร นั่นคือวิชาการให้บริการลูกค้า 101 ไม่มีบริษัทไหนที่ไม่ขอให้พนักงานฝ่ายบริการลูกค้ายิ้มแย้มกับ

ลูกค้า แล้วทำไม เราถึงยังเห็นพนักงานแสดงสีหน้าตั้งแต่เบื่อ ไปจนถึงระทมทุกข์มากมายขนาดนั้น?

จากการสำรวจที่น่าสนใจอันหนึ่งพบว่า คนส่วนใหญ่ไม่ทราบว่าคุณแสดงสีหน้าบึ้งตึงให้ปรากฏต่อสาธารณชน การแสดงสีหน้าที่แย่ที่สุดที่พวกเขาคิดว่าได้ทำคือ ‘เฉยๆ’ ดีที่สุดคือยิ้ม แต่ปัญหาก็คือ การแสดงสีหน้าเฉยๆ ไม่ได้ดูเฉยๆ แม้แต่น้อย ครั้งต่อไปถ้าคุณอยู่ในภัตตาคารหรือในสวนสาธารณะ หรือบนรถไฟ – ที่ไหนก็ได้ที่มีคนมากๆ กำลังพักอยู่ ‘มองไปรอบๆ คนส่วนมากดูท่าทางไม่มีความสุข แต่ที่จริงพวกเขาไม่ได้รู้สึกอย่างนั้นหรอก เพียงแต่การแสดงสีหน้าตามธรรมชาติ หรือทำท่าสบายๆ อาจทำให้ดูเหมือนไม่มีมาด แถมยังมีบางคนเชื่อว่า การยิ้มต้องใช้กล้ามเนื้อมากกว่าการทำหน้านิ่งคือขมวดเสียอีก

สรุปว่ามีเพียงสองสิ่งเท่านั้น ที่จะทำให้เกิดรอยยิ้มที่เป็นธรรมชาติบนใบหน้าของพนักงานของคุณ: อย่างแรกคือ การทำให้เป็นกิจวัตร การเสริมสร้างอาจจะทำโดย หาโอกาสไปดูหน้าพวกเขาในระหว่างทำงานเป็นระยะๆ อย่างที่สองคือ ทำให้พวกเขาเข้าใจว่าการแสดงสีหน้ายิ้มแย้ม มีผลในการให้ความปลาบปลื้มใจกับลูกค้ามากขนาดไหน และทำให้การยิ้มเป็นสำนึกส่วนหนึ่งของเครื่องแบบพนักงาน บางที่อาจจะกระตุ้นโดยการให้รางวัล

“เมื่อได้เห็นหัวหน้าใหญ่กำลังกวาดผงแป้งที่ทกอยู่  
ตรงทางเดินหมายเลข 23 ...  
วัฒนธรรมนี้ก็จะเริ่มแผ่กระจายออกไป ”

“ความต้องการที่จะให้ยิ้ม  
ก็เป็นเรื่องที่ซับซ้อนกว่าที่ควรจะเป็น ”

“ทำให้การยิ้มเป็นสำนึกส่วนหนึ่งของเครื่องแบบ  
พนักงาน บางที่อาจจะกระตุ้นโดยการให้รางวัล ”

ถึงแม้ว่าการสนทนาเพื่อให้ความปลาบปลื้มใจ ไม่ใช่เรื่องที่จะทำกันได้ง่ายๆ แต่ถ้าเราพูดตามบท อาจทำให้สูญเสียความรู้สึกปลาบปลื้มใจ การที่พนักงานฝ่ายบริการลูกค้าทราบข้อความที่พวกเขาต้องนำไปใช้ เป็นสิ่งที่ดี แต่ถ้าพวกเขาไม่สามารถพูดออกมาด้วยคำพูดของตัวเอง หรือถ้าพวกเขาไม่สามารถปรับเปลี่ยนเนื้อหาให้เหมาะกับลูกค้าแต่ละราย ก็คงไม่อาจก่อให้เกิดความปลาบปลื้มใจได้ และคงไม่มีใครสามารถแสดงว่ากำลังพยายามช่วยเหลือลูกค้า หรือกำลังจะทำให้ลูกค้ารู้สึกประทับใจราวกับกำลังคุยอยู่กับเพื่อน เมื่อพนักงานคนนั้นกำลังต้องบทยู่

## เรื่องดี >>

ลองฟังเรื่องนี้ดูนะ

นี่เป็นตัวอย่างของการสนทนาแบบมีคุณค่าในเชิงบวกที่เกิดขึ้นในระหว่างการชำระเงินที่ซูเปอร์มาร์เก็ตแห่งหนึ่งในนิวยอร์ก

“ไม่นานมานี้ ในซูเปอร์มาร์เก็ตเล็กๆ แห่งหนึ่ง ฉันกำลังยืนอยู่ที่เคาน์เตอร์ชำระเงิน พนักงานชะงักไปนิดหนึ่งเมื่อเธอหยิบสินค้าผ่านเครื่องสแกนเนอร์ “อันนี้เท่าตีนะคะ” เธอพูด “ฉันไม่เคยเห็นแบบนี้มาก่อน ดูน่าจะใช้ประโยชน์ได้ตีนะคะ ฉันคงต้องซื้อไว้ใช้สักอัน” นั่นทำให้ฉันรู้สึกดีมากๆ

มีเรื่องสองอย่างเกิดขึ้นที่นี่ พนักงานเอ่ยยกย่องรสนิยมในการเลือกสินค้าของลูกค้าแบบอ่อนๆ และเป็นการแสดงความคิดเห็นของ “คนใน” ว่าสินค้านั้นมีคุณค่า ลูกค้ารู้สึกปลาบปลื้มใจจากการพูดอ่อนๆ นี้ แต่ถ้าอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เป็นไฮเทค ก็อาจจะเสี่ยงเล็กน้อยที่จะใช้คำพูดอย่างนั้น เพราะลูกค้าอาจจะมองว่าพนักงานไม่มีความรู้เกี่ยวกับสินค้าโดยปกติแล้ววิธีนี้ (ถ้าไม่นำมาใช้อย่างพรีหรือหรือใช้อย่างไม่เป็นธรรมชาติ) จะมีประสิทธิภาพมากในการก่อให้เกิดความปลาบปลื้มใจ แต่จะต้องแน่ใจว่าสินค้านั้นจะให้ผลตอบรับแบบที่ต้องการอย่างแน่นอน การถูกหักหรือถูกชมถึงสิ่งของธรรมดาๆ ที่ใช้ในชีวิตประจำวัน (อย่างเช่น ‘ที่หนีบกระดาษเหลือง - ช่างคิดจังนะคะ’) หรือ การพูดพล่ามถึงสินค้าใหม่ซึ่งไม่เห็นจะมีอะไรพิเศษ (อย่างเช่น ‘ยอดไปเลย ห่อนี้แถมแถมเพิ่มด้วย - ดายจริง ไม่ยกี้รู้ว่ามีของแถม ฉันคงต้องซื้อบ้างแล้ว’) ฟังดูก็รู้ได้ทันทีว่าไม่จริงใจและทำลายบรรยากาศของการสนทนา

## คนใจและตัวแสบ

ใครๆ ก็อยากให้ง่ายอย่างที่พิเศษกับลูกค้า อยากจะบริการเหนือความคาดหมาย แต่ในบางครั้งลูกค้าก็ดูเหมือนว่าจะโง่เกินไป หรือไม่ก็แสบเกินกว่าจะรับความปรารถนาดีเหล่านี้ได้ พนักงานศูนย์บริการลูกค้าส่วนใหญ่มักจะมีเรื่องของลูกค้าตัวแสบที่พร้อมจะเล่าให้เราฟัง

### เรื่องร้าย >>

จอมโมโห

เรื่องนี้เป็นการบอกเล่าของพนักงานที่ทำงานในศูนย์บริการลูกค้า ในเมืองดัลลัส รัฐเท็กซัส ซึ่งเป็นเรื่องปกติของพฤติกรรมที่ไร้เหตุผล ที่พนักงานศูนย์บริการลูกค้าจะต้องเจอเป็นประจำ การสนทนาจะเกี่ยวข้องกับเรื่องของโมเด็ม ซึ่งเป็นอุปกรณ์ที่ใช้ต่อเครื่องพีซีเข้ากับอินเทอร์เน็ต และผู้ให้บริการด้านอินเทอร์เน็ต (ISP) ในขณะนั้นโมเด็มรุ่นที่ได้รับความนิยมคือรุ่นที่มีความเร็ว 56k หมายถึงสามารถรองรับได้ในขนาด 56,000 บิตต่อวินาที (ที่ถูกต้องจริงๆ ก็คือ 57,344 บิตต่อวินาที แต่ไม่ต้องละเอียดขนาดนั้นก็ได้อ) โดยจอห์น ซึ่งเป็นพนักงานอยู่ที่ ISP เป็นผู้อธิบายให้ลูกค้าทราบว่า ความเร็วที่กำหนดไว้นี้อาจเป็นไปได้ในความเป็นจริง

### เสียงโทรศัพท์...

**ผม:** ผม จอห์น มีอะไรให้รับใช้ครับ?

**ลูกค้า:** ผมมีโมเด็ม ขนาด 56k แต่เมื่อต่อแล้วได้ความเร็วแค่ 45,333 ทางคุณมีปัญหอะไรหรือเปล่า?

**ผม:** ไม่มีปัญหาอะไรนะครับ; และนั่นก็เป็นความเร็วเฉลี่ยโดยทั่วไป

**ลูกค้า:** ความเร็วเฉลี่ยหมายความว่าอะไร? มีปัญหาอะไรแน่? เมื่อไรจะอัปเกรดอุปกรณ์ของคุณเสียทีล่ะ?

**ผม:** คุณครับ อุปกรณ์ 56k ของเราผลิตจากบริษัท Nortel ซึ่งจัดว่าทันสมัยที่สุด แต่ข้อบังคับของ FCC ทำให้คุณไม่สามารถต่อได้ด้วยความเร็วเต็มที่ 56k นอกจากนี้ก็ยังมียี่ห้อทางด้านเทคโนโลยีเสียงจากคุณภาพสายโทรศัพท์ของคุณด้วยนะครับ

**ลูกค้า:** นี่คุณ สายโทรศัพท์ของผมไม่ได้มีปัญหาอะไร!

**ผม:** คุณจำเป็นต้องมีสายที่มีสัญญาณชัดเจนสมบูรณ์ เพื่อที่จะต่อให้ได้ความเร็วสูงๆ มีน้อยรายนะครับที่จะมีสายแบบนี้

>>

**ลูกค้า:** เพื่อนผมที่อยู่ถนนฝั่งตรงข้ามต่อเข้า ISP ของเขาด้วยความเร็ว 57,000 พวก คุณน่าจะทำได้อย่างงั้นนะ

**ผม:** คุณครับ ความเร็วที่เพื่อนของคุณเห็นไม่ใช่ความเร็วที่เขาต่อไปที่ ISP แต่เป็นความเร็วที่เครื่องคอมพิวเตอร์ต่อกับโมเด็ม โมเด็มสามารถแสดงค่าความเร็วได้ 2 แบบ แต่เครื่องของคุณแสดงค่าแบบเดียว ความเร็วที่คุณเห็นกำหนดโดยวิธีการที่คุณติดตั้งโมเด็มนะครับ

**ลูกค้า:** มั่วหรือเปล่า นายตอบไม่ตรงคำถามนะ

**ผม:** คุณครับ ผมเข้าใจบางที่เรื่องแบบนี้ก็ทำให้หงุดหงิดได้ แต่ความเร็วที่คุณต่ออยู่นี้ก็ถือว่าดีมากแล้ว คุณเพียงแต่ยังไม่เข้าใจว่าระบบโทรคมนาคมพวกนี้ทำงานยังไงเท่านั้นเอง

**ลูกค้า:** นายอย่ามาพูดนะว่าฉันไม่รู้เรื่องพวกนี้ จะบอกให้ ฉันเป็นวิศวกรของบริษัท GTE

**ผม (คิดในใจว่า ไ้พระเจ้า):** คุณครับ ถ้าคุณไม่พอใจในบริการ ทางเรายินดีจะคืนเงินให้

**ลูกค้า:** ฉันไม่อยากจะคืนเงิน ฉันอยากให้นายแก้ไขเรื่องนี้ให้ฉัน

**ผม:** อุปกรณ์ของเราทำงานปกติ ผมคงทำอะไรไม่ได้มากกว่านี้แล้วครับ

**ลูกค้า:** ไม่จริงหรอก อย่าพูดเหลวไหลดีกว่า พวกนายต้องตั้งค่าอะไรบางอย่างผิดพลาดแน่ๆ เลย

**ผม:** ผมเป็นคนตั้งค่าทุกอย่างเอง ผมทราบดีว่าทุกอย่างทำงานถูกต้อง เพราะถ้าตั้งค่าผิดมันจะทำงานไม่ได้เลย

**ลูกค้า:** งั้นนายก็คงจะเจ้งเอาமாகๆ เลยละ

**ผม:** เอาละ พอกันที ผมอธิบายทุกอย่างให้คุณทราบแล้วแต่คุณก็ไม่ยอมรับ ผมไม่มีทางยอมอ่อนข้อสอยให้คุณหรอก! ขอทราบชื่อด้วย ทางเราจะได้ส่งเงินคืนให้

**ลูกค้า:** ฉันไม่อยากจะคืนเงิน แล้วก็อย่าหวังว่าฉันจะบอกชื่อนะ รีบย้ายกันไปแก้ไขปัญหาก็ได้ฉันได้แล้ว!

**ผม:** รู้ไหม ผมสามารถดูชื่อคุณจากเลขประจำตัวผู้โทรเข้ามาติดต่อ แล้วเอาไปค้นหาเลขที่บัญชีของคุณก็ได้ เมื่อผมรู้ว่าคุณคือใคร ผมรับรองว่าคุณจะไม่มีทางได้เงินคืน และเลขที่บัญชีของคุณก็จะถูกปิด! ขอให้โชคดี! <คลิก>

จอห์นสรุปให้ฟังว่า: ‘ผมหาจนเจอว่าเขาเป็นใคร แล้วก็จัดการปิดบัญชีของเขา หลังจากนั้นเขาก็ไม่เคยติดต่อกลับมาอีก ผมไม่รู้ว่าเขาโทรหาเจ้านายของผมหรือเปล่า หรือว่าได้รับเงินคืนไหม ผมไม่สนหรอก แต่ยอมรับเลยว่าเรื่องนี้ทำให้ผมมากเลยทีเดียวนะ’

แน่นอนว่าจอห์นไม่ได้ทำให้ลูกค้าปลื้มใจ - แต่เขาจะมีทางทำได้หรือ? เพราะในกรณีนี้ลูกค้าเป็นฝ่ายผิด เขาไม่ยอมรับฟังเหตุผลแม้แต่น้อย แต่ตัวอย่างนี้แสดงให้เห็นถึงความจริงที่ว่า การรับมือกับลูกค้าไม่ใช่เรื่องที่แตกต่างกันไปจากการรับมือกับคนทั่วไป แม้แต่น้อย ซึ่งเราจะกล่าวถึงเรื่องนี้อีกครั้งในภายหลัง (ดูหน้า 91(82)) ในเหตุการณ์นี้ ถ้าพนักงานศูนย์บริการลูกค้า มีความรู้สึกชอบคนอย่างแท้จริง ทุกอย่างก็จะง่ายขึ้น คุณจะมองข้ามข้อบกพร่องของลูกค้า คุณจะสามารถเข้าใจถึงความไม่มีเหตุผลของพวกเขา พวกเขาทุกคนพร้อมที่จะทำเช่นนี้กับเพื่อนๆ และคนในครอบครัว - วิธีการเดียวกันนี้ก็สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับลูกค้าได้

จุดเริ่มต้นที่ดีคือ การมองสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในมุมมองของลูกค้า เลิกคิดในแบบที่เคยคิด แล้วลองคิดว่าถ้าตัวเองเป็นลูกค้า คิดดูให้ดีว่า เขาหรือเธอกำลังประสบปัญหาอะไรอยู่ คิดถึงคำพูดที่ลูกค้าพูดกับคุณ โดยไม่ต้องใส่ความคิดของตัวเองลงไป ซึ่งไม่ได้หมายความว่า คุณจะต้องเป็นคนยอม คุณเองก็คงไม่อยากจะอ่อนข้อให้กับข้อเรียกร้องของลูกค้าทุกคนหรอกนะ ถึงแม้ว่าในความเป็นจริงลูกค้าบางคนก็พยายามจะทำอย่างนั้น พนักงานส่วนหน้าที่ทำหน้าที่ติดต่อกับลูกค้าโดยตรงจะต้องสามารถพูดคำว่า ‘ไม่’ กับลูกค้าได้โดยไม่ต้องกังวลกับกฎเกณฑ์ของบริษัท ซึ่งทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับวิจารณ์วิญญานของพวกเขาเอง บางครั้งพนักงานอาจจะทำผิดพลาด ซึ่งเราต้องยอมรับผล หรือค่าเสียหายที่จะตามมา เพราะสิ่งนี้มีประโยชน์สำหรับการปรับปรุงการให้บริการลูกค้าให้ดียิ่งๆ ขึ้น

“ ถ้าพนักงานศูนย์บริการลูกค้า มีความรู้สึกชอบคนอย่างแท้จริง ทุกอย่างก็จะง่ายขึ้น ”

“ พนักงานส่วนหน้าที่ทำหน้าที่ติดต่อกับลูกค้าโดยตรง จะต้องสามารถพูดคำว่า ‘ไม่’ กับลูกค้าได้โดยไม่ต้องกังวลกับกฎเกณฑ์ของบริษัท ”

เมื่อต้องรับมือกับลูกค้าตัวแสบมากๆ จะทำให้เรามองเห็นได้อย่างชัดเจนว่าผลลัพธ์อันที่เกิดจากความรู้สึกปลาบปล้ำใจนั้นมีมากแค่ไหน เราทุกคนจะรู้สึกชอบคนที่ชอบเรา ช่วยไม่ได้ ใครๆ ก็ชอบให้มีคนมาประจบ เรามักจะรู้สึกว่าคนที่ชอบเรากำลังทำอะไรบางอย่างที่พิเศษให้กับเรา และเรามีความรู้สึกอยากจะให้ในสิ่งเดียวกันนั้นเพื่อตอบแทน จากตัวอย่างที่เกิดขึ้น ไม่จำเป็นจะต้องท่องประโยคที่ว่า ‘ลูกค้าเป็นฝ่ายที่ถูกเสมอ’ - เพราะลูกค้าของจอห์นผิดเต็มประตู แต่การจัดการกับคนผิดคงจะง่ายกว่านี้ ถ้าเรารู้สึกว่าเราชอบเขา

องค์ประกอบพื้นฐานของการก้าวล้ำข้ามยุค โดยเฉพาะอย่างยิ่งการก้าวล้ำข้ามยุคกับลูกค้าตัวแสบ มาจบลงตรงเรื่องของความรู้สึกชอบ คุณไม่สามารถจะบังคับให้พนักงานของคุณชอบทุกๆ คน แต่คุณสามารถทำให้เขามองเห็นถึงคุณประโยชน์ของความรู้สึกชอบได้ และสิ่งนี้จะทำให้พวกเขาทำงานอย่างเพรียกเพรียกยิ่งขึ้น การทำธุรกิจก็จะราบรื่นยิ่งขึ้น เรื่องนี้ไม่ใช่เรื่องยากถ้าคุณมีความเข้าใจและส่วนใหญ่ก็จะเรียนรู้ได้จากการได้เห็นตัวอย่าง พนักงานฝ่ายบริการลูกค้ารู้ไหมว่าเจ้าหน้าที่ระดับสูงของบริษัท รู้สึกอย่างไรกับพวกเขา? พวกเขาคิดว่าเจ้าหน้าที่ระดับสูงชอบหรือพอใจพวกเขาไหม? หรือเคยถามไหมว่าการทำงานของพวกเขามีอุปสรรคหรือปัญหาอะไรบ้างหรือเปล่า? อย่าลืมว่าความชอบเริ่มต้นที่บ้าน

## การให้ในสิ่งที่เขาต้องการ

ประโยคข้างต้นมีความหมายชัดเจน จนกระทั่งผมไม่ได้คิดจะใส่หัวข้อนี้อะไรไว้ในหนังสือ แต่เมื่อผมรวบรวมเรื่องราวๆ จากลูกค้า ก็ยิ่งเห็นได้ชัดขึ้นว่า - อุปสรรคที่แท้จริงในการก่อให้เกิดความปลาบปล้ำใจ คือการขาดความมุ่งมั่นที่จะให้ในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการ นี่คือนัยสำคัญเล็กๆ 2-3 ตัวอย่างที่แสดงให้เห็นถึงประเด็นดังกล่าว

“ความชอบเริ่มต้นที่บ้าน”

“อุปสรรคที่แท้จริงในการก่อให้เกิดความปลาบปล้ำใจ คือการขาดความมุ่งมั่นที่จะให้ในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการ”

เรื่องร้าย >>

มีแต่แบบนี้ ห้ามเลือก

‘เราพาลูกสาวอายุ 5 ขวบของเราไปที่ภัตตาคาร แพรงกี้และเบ็นนี่ ภัตตาคารอิตาเลียน-อเมริกันที่เป็นที่นิยม เธอผิดหวังเมื่อของแถมที่ปกติจะแถมมากับชุดอาหารเด็กหมด แต่ถึงอย่างนั้นเธอก็รู้สึกเพลิดเพลินกับอาหาร และใจจดใจจ่อกับรายการของหวาน ซึ่งเป็นไอศกรีม ที่โรยหน้าด้วยมาร์ชเมลโล่หรือลูกกวาดและอื่นๆ เธออยากจะทานแบบที่โรยหน้าด้วยมาร์ชเมลโล่และลูกกวาด “เสียใจด้วยค่ะ” พนักงานเสิร์ฟพูด “คุณเลือกได้อย่างเดียวเท่านั้นนะคะ”

‘คิดว่าถ้าไม่ใช่เป็นเพราะเรื่องเงิน เราคงจะสั่งแบบโรยหน้าด้วยมาร์ชเมลโล่ครั้งหนึ่งและลูกกวาดอีกครั้งหนึ่งได้ใช่ไหม? แต่ที่แปลกที่สุดก็คือภัตตาคารแห่งนี้เพิ่งจะทำให้เราเสียความรู้สึกเพราะไม่มีของแถมให้กับเด็ก และพนักงานเสิร์ฟก็ไม่อาจจะให้ในสิ่งที่เราต้องการด้วยการบริการเพิ่มเติมๆ น้อยๆ นอกเหนือจากเมนู’

เรื่องนี้เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของความไว้วางใจ ซึ่งจะมีการกล่าวถึงอย่างละเอียดในบทต่อไป จากตัวอย่างข้างต้นจะเห็นได้ว่า ภัตตาคารแห่งนี้ไม่ให้ความไว้วางใจต่อพนักงานในการปรับเปลี่ยนเมนู - หัวใจสำคัญเพื่อให้ลูกค้าได้ในสิ่งที่พวกเขาต้องการ

ในแต่ละกรณีดังตัวอย่าง ลูกค้าไม่ได้เรียกร้องอย่างไรเหตุผล พวกเขาแค่ขอในสิ่งที่พวกเขาต้องการ และตัวแทนของบริษัทในแต่ละกรณี ต่างพูดว่า เป็นไปไม่ได้ ซึ่งแปลได้ว่า นโยบาย (หรือนโยบายตามความเข้าใจของพนักงาน) มีความสำคัญมากกว่าลูกค้าและสิ่งที่ลูกค้าต้องการ คนไม่มีสมอง! แพรงกี้และเบ็นนี่ไม่เสียอะไรเลยสำหรับการยืดหยุ่นเล็กๆ น้อยๆ ในเมนูของเขา แต่กลับเป็นเรื่องที่ทำได้

Orange ก็เช่นเดียวกัน น่าจะทำเงินได้ถ้ายอมให้เปลี่ยนเครื่องโทรศัพท์มือถือ ไม่อย่างนั้นก็ต้องเสียลูกค้า เราทุกคนทราบดีว่า ทางร้านจะไม่ขายสินค้าให้คุณ ‘เพราะเราเหลือแต่เครื่องที่โซว์เท่านั้น’ ถ้ามียุทธศาสตร์และการดำเนินการในบริษัทของคุณ ขัดขวางการให้ในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ



## เรื่องร้าย >>

## มีแต่แบบนี้ ถ้าจะเลือกต้องไปที่อื่น

ฉันซื้อ Toshiba Portege 3110 CT (เครื่องแล็ปท็อป) ก่อนคริสต์มาส และอยากจะให้ต่อกับโทรศัพท์มือถือได้ แต่พบว่ามีปัญหาเพราะพอร์ตทั้งหมดอยู่บน I/O bar แบบถอดได้ ซึ่งฉันไม่อยากจะหัวไปด้วยตลอดเวลา พอร์ตอินฟราเรด ก็มี แต่ฉันจำเป็นจะต้องเปลี่ยนมือถือเพื่อให้ใช้กันได้ อย่างเช่นต้องเป็น โมโตโรลา รุ่น L7089 ดังนั้นฉันจึงตัดสินใจที่จะเปลี่ยนจากโนเกียไปใช้โมโตโรลา

ฉันโทรไปคุยกับ Orange (บริษัทโทรศัพท์) ถึงการอัปเกรด เธอบอกว่าฉันต้องทิ้งค่าโทรรายเดือนที่เหลืออีก 12 เดือน ที่ฉันจ่ายไปแล้วล่วงหน้า (คือต้องทิ้งเงินไป 80 ปอนด์) และกลับไปเสียค่ารายเดือนแบบ Talk30 ซึ่งเป็นแบบมาตรฐาน โดยต้องจ่ายรายเดือนเดือนละ 17.50 ปอนด์ (ตอนที่ฉันเสียค่ารายเดือนแบบจ่ายล่วงหน้า ฉันจ่ายรายเดือนแค่เดือนละ 6.66 ปอนด์เท่านั้นเอง) และยังต้องเสียเงินซื้อแฮนด์เซทอีก 100 ปอนด์ (โชคดีที่เครื่องโนเกียของฉันใช้มานานกว่า 18 เดือนไม่อย่างนั้นจะต้องเสียค่าอัปเกรดเพิ่มอีก)

เพราะฉะนั้นฉันจะต้องจ่ายเงินทั้งหมด 210 ปอนด์ (คือ  $17.50 \times 12$ ) + 100 ปอนด์ + 80 ปอนด์ = 390 ปอนด์ !!! ทำไม่ถึงเป็นแบบนี้? อย่างน้อยฉันน่าจะได้เครดิต 80 ปอนด์เมื่อเปลี่ยนเครื่องใหม่ เธอบอกว่า “ไม่มีทาง นี่เป็นนโยบายของบริษัท”

แต่ฉันก็ย้อนไปว่า ถ้าหาเครื่องโมโตโรลาจากที่อื่นได้ ฉันก็แค่เปลี่ยนเอา SIM จากเครื่องโนเกียมาใส่ก็เรียบร้อยสัญญาทุกอย่างเหมือนเดิม คุณไม่มีทางรู้หรอก เธอตอบว่า ถูกต้อง แต่ Orange ไม่ขายเครื่องเปล่าให้ฉันหรอก ถึงแม้ฉันจะซื้อในราคาเต็ม เท่ากับว่าฉันถูกบีบให้เลือกจะไปซื้อเครื่องที่อื่น หรือต้องจ่ายยอมจ่ายแพงแบบนี้ ไม่ฉันฉันก็ควรจะเลือกเจ้าอื่นที่ค่ารายเดือนถูกกว่า (เวอร์จิน โฆษณ ขายเครื่องโมโตโรลาแค่ 220 ปอนด์ ค่าเปิดบริการ 12.50 ปอนด์ แถมโทรฟรี 10 ปอนด์ ไม่มีค่ารายเดือน และเก็บค่าโทรตามจำนวนเวลาที่ใช้จริง) ฉันคงจะใช้วิธีซื้อเครื่องจากที่อื่นแล้วเปลี่ยน SIM ไปใส่เพื่อจะได้ใช้เบอร์โทรเดิม พอหมดสัญญา กับ Orange ฉันคงเปลี่ยนไปใช้บริการเจ้าอื่น

ตอนนี้ถึงเวลาแล้วที่จะต้องปรับปรุงเสียใหม่ หรือทำให้ดียิ่งขึ้นไปกว่าเดิม อย่างเช่น ร้านขายปลีก Nordstrom ในสหรัฐอเมริกา ที่โยนกฎและนโยบายอื่นๆ ทั้งหมด เหลือนโยบายเพียงข้อเดียวคือ ‘ใช้วิจารณญาณของคุณในทุกสถานการณ์ ไม่มีกฎเพิ่มเติม’ นี่คือนโยบายสูงสุด

นี่คือตัวอย่างที่ค่อนข้างจะแยบยลในการให้ในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ

เรื่องดี >>

เล่นได้อย่างสบายใจ

‘ประสบการณ์ที่ผมจำได้ไม่ลืมมันเกี่ยวกับ บริษัทขายสไตรโฮทางไปรษณีย์ ชื่อว่า Crutchfield ผมสั่งซื้อเครื่องเล่นซีดีสำหรับดีดรอยด์จากที่นั่น เพื่อที่จะติดตั้งไว้ในรถของภรรยา โชคร้ายที่เครื่องเล่นไม่ยอมรับแผ่นซีดีเข้าไป – จะติดแผ่นออกทุกครั้ง วันนั้นเป็นวันอาทิตย์ ผมลองติดต่อฝ่ายเทคนิคของบริษัท – ซึ่งเปิดทำการ แต่เขาไม่สามารถช่วยผมได้ เพราะดูเหมือนว่าเครื่องเล่นซีดีน่าจะเสีย

ข่าวดีก็คือ – ทางบริษัทได้จัดส่งเครื่องเล่นซีดีใหม่มาให้ผม โดยที่ผมไม่ต้องส่งตัวแรกกลับไปก่อน ดังนั้นผมจึงไม่ต้องคอยให้บริษัทได้รับตัวที่มีปัญหาแล้วค่อยส่งตัวใหม่มาให้ ของมาถึงภายใน 2-3 วัน ผมทำการติดตั้ง และมันก็ใช้งานได้ จากนั้นผมจึงส่งตัวที่เสียกลับไป – แนนอนบริษัทรับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการส่งของให้ด้วย’

สิ่งที่ลูกค้าต้องการคือ เครื่องเล่นซีดีที่ใช้งานได้เร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ วิธีการทำงานส่วนใหญ่ของบริษัทที่ขายสินค้าทางไปรษณีย์อย่างแรกก็คือ ต้องแน่ใจว่าลูกค้าไม่ได้โกหก (ด้วยการส่งสินค้าชิ้นแรกกลับมาก่อน) จากนั้นจึงจะส่งสินค้าชิ้นใหม่มาแทน สิ่งนี้ก่อให้เกิดความล่าช้า ลูกค้าจึงไม่อาจได้รับในสิ่งที่พวกเขาต้องการ แต่วิธีการที่ Crutchfield นำมาใช้ดูเหมือนว่าจะไม่มีอะไร แต่กลับเป็นสิ่งที่สร้างเสน่ห์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ‘การให้ในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ

“ นโยบายและการดำเนินการในบริษัทของคุณ ชัดขวางการให้ในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ตอนนี้ถึงเวลาแล้วที่จะต้องปรับปรุงเสียใหม่ หรือทำให้ดียิ่งขึ้นไปกว่าเดิม อย่างเช่น ร้านขายปลีก Nordstrom ในสหรัฐอเมริกา ที่โยนกฎและนโยบายอื่น ๆ ทั้งหมด ”

เรื่องนี้กลับตรงกันข้ามกับปัญหาที่ไมโครซอฟท์มีกับความเข้ากันได้ของไฟล์ในซอฟต์แวร์ออฟฟิศ บ่อยครั้งเมื่อไมโครซอฟท์เปลี่ยนจากเวอร์ชันหนึ่งไปอีกเวอร์ชันหนึ่ง ไฟล์เวิร์ดโปรเซสเซอร์หรือ สเปรดชีตจากเวอร์ชันใหม่ไม่สามารถ

อ่านได้ด้วยเวอร์ชันก่อนหน้านั้น จากคำบอกเล่าของคนวงในของไมโครซอฟท์ เมื่อลูกค้าร้องเรียน พวกนักพัฒนาจะยกมือขึ้นไปบนฟ้า แล้วส่งเสียงคร่ำครวญว่า ‘ไม่เห็นมีใครบอกเราเลยว่า “อย่าเปลี่ยนฟอร์แมตของไฟล์”’ ในขณะที่ลูกค้านั้นจะตอบกลับมาว่า ‘ไม่เห็นจำเป็นจะต้องบอกว่าช่วยทำให้เราใช้ดิสก์บนเครื่องพีซีให้ได้ หรือตรวจดูให้ทีนะว่าคุณอ่านตัวหนังสือบนหน้าจอได้ เพราะเราคิดว่าสิ่งเหล่านี้มีความชัดเจนในตัวเองอยู่แล้ว’

ที่จริงไมโครซอฟท์น่าจะเข้าใจได้อย่างแจ่มแจ้งว่านี่คือสิ่งที่ลูกค้าต้องการ เพราะไม่ว่าบริษัทจะมีขนาดใหญ่แค่ไหนก็ตาม ก็คงไม่มีทางที่จะผลิตซอฟต์แวร์ใหม่ออกมาได้ในเวลาเพียงข้ามคืน คงจะต้องใช้เวลาเป็นปี ซึ่งในระหว่างนั้น ฟอร์แมตของไฟล์ที่แตกต่างกันน่าจะก่อให้เกิดความโกลาหลกับการสื่อสารภายในองค์กรของไมโครซอฟท์เองก่อนที่จะออกสู่ตลาด จริงอยู่ที่ลูกค้าไม่แจ้งความต้องการให้เฉพาะเจาะจงลงไป แต่ถ้าไมโครซอฟท์สามารถคาดเดา หรือว่ามองเห็นได้เองว่าลูกค้าต้องการอะไร ปัญหาก็คงจะไม่เกิด

เรื่องนี้ก็เกี่ยวข้องกับการวินิจฉัยและการตั้งคำถาม เมื่อลูกค้าเรียกร้องอะไรบางอย่าง คุณแน่ใจหรือไม่ว่าคุณทราบว่าคุณเขาต้องการอะไร? ในสมัยก่อนนานมาแล้ว เครื่องไฟฟ้าที่ขายในสหราชอาณาจักร จะไม่มีการให้ปลั๊กมาพร้อมกับเครื่องไฟฟ้า จนดูเหมือนผู้ผลิตพูดซ้ำๆกับลูกค้าว่า ‘ก็คุณไม่เคยบอกนี่ว่าอยากจะได้ปลั๊กด้วย เราเลยไม่ได้ทำให้’ ขอให้คาดเดาอย่างมีเหตุผล ถ้าลูกค้าต้องการเครื่องไฟฟ้า เชื่อมมเตอะ เขาต้องการปลั๊ก

“ขอให้คาดเดาอย่างมีเหตุผล”

“ยังพูดถึงการที่คุณต้องเฉลียวฉลาดนอกกฎเล็กน้อย เพื่อทำให้ลูกค้ามีความสุขมากเท่าไร นักบัญชีก็ยิ่งสะดุ้งมากเท่านั้น”

## คุณค่าที่เป็นตัวเงิน

ยิ่งพูดถึงการที่คุณต้องเจอออกนอกกฎเล็กน้อยเพื่อให้ลูกค้ามีความสุขมากเท่าไร นักบัญชีก็ยิ่งสะดุ้งมากเท่านั้น ฟังดูแล้วอาจทำให้รู้สึกว่าการ - แต่ก็ไม่จำเป็นเสมอไป คุณสามารถให้ความรู้สึกภูมิใจกับลูกค้าของคุณ ในขณะที่ยังคงทำให้ขบวนการดังกล่าวให้คุณค่าเป็นตัวเงินได้เหมือนเดิม และยังคงเป็นไปได้ที่จะพูดคำว่า ‘ไม่’ เมื่อเห็นสมควร - แต่เราจะต้องไม่ทึกทักเอาเองว่าลูกค้ามักจะเป็นคนผิด พนักงานส่วนหน้าที่ติดต่อดโดยตรงกับลูกค้า จำเป็นจะต้องมีความยืดหยุ่นและมีอำนาจพอที่จะใช้เงินเพื่อปรับปรุงการให้บริการลูกค้า โดยมีข้อแม้ว่าจะต้องกระทำอย่างสมเหตุสมผล

### เรื่องดี >>

### ร้านขาย พิซ แอนด์ ชิป ไควงแฮม

การก้าวล้ำข้ามยุคไม่ใช่จะทำได้เฉพาะบริษัทยักษ์ใหญ่เท่านั้น ร้านอาหารฟาสต์ฟู้ดใกล้หมู่บ้านที่ผมอยู่ คือร้าน พิซ แอนด์ ชิป ซึ่งพิเศษกว่าที่อื่นก็เพราะวิธีการทำงานของคนที่นี่ นี่คือ สามตัวอย่างดีๆ ที่เกิดขึ้นภายในปีเดียวกัน :

- ผมต้องเสียเวลารอเล็กน้อยเพราะปลาทอดยังไม่สุก พนักงานเสิร์ฟวางกระดาชลงบนเคาน์เตอร์และคิชิชิ (เฟรนช์ฟรายซ์) วางลงไป ‘สำหรับคุณค่ะ’ เธอพูด ‘จะได้มีอะไรทานระหว่างรอ’
- ผมไปที่ร้านและกำลังเลือกรายการอาหาร พนักงานเสิร์ฟพูดกับผมว่า ‘คุณมากับคุณพ่อเมื่อ 2 - 3 อาทิตย์ก่อนใช่ไหมคะ?’ ผมพยักหน้า แล้วเธอก็พูดกับผมว่า ‘เราคิดเงินคุณเกินไป คราวนี้เราจะหักเงินออกจากบิลให้คุณ 2 ปอนด์นะคะ’
- พนักงานเสิร์ฟหยิบปลาทอดส่งให้ผม แต่มันหักออกเป็นสองท่อน เธอพูดว่า ‘หักไปเสียแล้ว ดิฉันจะหยิบชิ้นใหม่ให้ค่ะ’ จากนั้นเธอก็หยิบปลาทอดชิ้นใหม่มาวางรวมกับชิ้นที่หัก

ตัวอย่างหลังสุดตรงข้ามกับบริการดีๆ ที่คุณได้รับจากร้านฟาสต์ฟู้ดสาขาทั่วไป แนนอนพวกเขาจะแก้ไขสิ่งที่พวกเขาทำผิด แต่ก็จะไม่เบอร์เกอร์ (หรืออะไรก็แล้วแต่) ที่ผิดพลาดทิ้ง แต่จะให้ความรู้สึกที่เป็นมิตรกว่าหรือไม่ ถ้าให้เบอร์เกอร์อันใหม่มาพร้อมกับอันที่ผิดพลาด เพราะคุณไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายอะไรเพิ่มแม้แต่หน่อย

“เป็นหนังสือที่เยี่ยมมาก - ทุกหน้าจะเจอะลิกและให้ข้อเท็จจริงที่สำคัญยิ่งในการสร้างความแตกต่าง และเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จ”

เฮเดรียน อี. ลูคัส จากบริษัท Imerge Limited

“อีกครั้งที่ไอรอัน เคลติกก์ เข้าถึงแก่นแท้ด้วยการให้แรงบันดาลใจในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าในโลกของความเป็นจริง ไม่ควรพลาดหนังสือเล่มนี้ ถ้าคุณคือบริษัทที่ต้องการจะโดดเด่นเหนือใครๆ ด้วยการก้าวล้ำข้ามยุคเพื่อลูกค้าของคุณ...”

โทนี โซโลมอน ผู้อำนวยการฝ่ายการสื่อสารการตลาด บริษัท Zurich IFA group

“หนังสือเล่มใหม่ของไอรอัน เคลติกก์ เป็นหนังสือที่เต็มไปด้วยพลัง และกล่าวถึงการให้บริการลูกค้าได้อย่างกว้างขวาง รวมทั้งยังเจาะลึกลงไปถึงรากฐานและเรื่องราวที่ยังไม่มีใครพูดถึงมาก่อน ไม่เพียงแต่จะได้เรียนรู้อะไรใหม่เท่านั้น แต่ผมยังรู้สึกเพลิดเพลินกับการอ่านอย่างไม่น่าเชื่อ”

“ให้ความรู้ความเข้าใจได้อย่างต้องแท้และลึกซึ้งในการดึงดูดใจและรักษาลูกค้าเอาไว้”  
ทิม โรบิสสัน ผู้อำนวยการบริษัท Lucent Technologies

# ศิลปะ

## การครองใจลูกค้า

เราทุกคนต่างก็รู้ว่าลูกค้ามันสำคัญมากขนาดไหน? เราทุกคนตระหนักดีว่าอะไรคือสิ่งที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าของเรา แต่แล้วเราก็มักจะทำพลาดอยู่เสมอ เพราะการบริการลูกค้าที่ดีนั้น ไม่ใช่การมีสินค้าที่ดี หรือมีสินค้าราคาถูก การบริการที่ดีเยี่ยมแบบกันไม่ได้ นี่แหละคือสิ่งที่เราเรียกว่าความแตกต่าง

ศิลปะการครองใจลูกค้าวิเคราะห์ถึงบริษัทที่ผลิตภัณฑ์หรือตัวของบริษัทสร้างปฏิกิริยาพิเศษให้กับลูกค้า ซึ่งเป็นมากกว่าความภักดีในตราสินค้า กลายเป็นความรู้สึกรักใคร่ การสร้างส่วนประกอบ 12 ส่วนของความเสมอภาค เพื่อการให้บริการ มีตัวอย่างที่ดีและร้ายเพื่อชี้ให้เห็นถึงพลังที่จะเอาชนะใจลูกค้ารายใหม่และจับใจพวกเขา

เมื่อคุณสามารถครองใจของลูกค้า - ความภักดีจะตามมา

๙.

As seen on →→→→

**Thai Mail**

[www.thaimail.com](http://www.thaimail.com)

ศิลปะการครองใจลูกค้า ราคา 200.-

ISBN : 974-90695-0-1



9 789749 069509

