

Yonok CRM Team

โดย นิยม จันทกุล

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ



ในขณะนี้มหาวิทยาลัยโยนกของเรา กำลังเปิดรับสมัคร ทีม CRM ผมในฐานะที่เป็นประธาน คณะกรรมการจัดทำแผนการตลาดของมหาวิทยาลัยฯ (ผมคิดว่าคงจะอ้างถึงได้เพราะได้เสนอไปอย่างเปิดเผยแล้วในที่ประชุมประจำปีของมหาวิทยาลัย และได้รับการแก้ไขเพิ่มเติมโดยคณะกรรมการบริหารของมหาวิทยาลัยเรียบร้อยแล้ว) ซึ่งได้มีข้อเสนอการจัดตั้งทีม CRM อยู่ในแผนฯด้วย จึงอยากจะขอ อนุญาตขยายความเพิ่มเติมเพื่อความเข้าใจในทิศทางเดียวกันว่า คำศัพท์ CRM เป็นชื่อย่อจากคำเต็ม Customer Relation Management แปลความหมายเป็นศัพท์ทางการตลาดว่า “การบริหารลูกค้าสัมพันธ์” ถ้าจะแปลไทยเป็นไทยก็คือ การสร้างความใกล้ชิดสนิทสนมกันระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อนั่นเอง ถ้ายังมีใครนึกไม่ออกอยู่อีกก็อยากจะให้ลองหันไปดูตัวอย่างของจริง แม้คำขายกล้วยแขกปากซอยเข้า บ้านที่คุณป้าคนขายแกล้งจู้จี้กับลูกค้าผู้ซื้ออย่างใกล้ชิดเป็นรายบุคคล รู้ละเอียดว่าซื้อเรียงเสียงไร รู้จักชื่อเล่น รู้ว่าเจ้าตัวทำมาหากินอะไร หรือสามี/ภรรยาทำอะไร มีลูกเต้าเป็นหญิงเป็นชายกี่คน ที่สำคัญคือรู้ว่า ชอบกินกล้วยแขกของແแบบไหน ชอบกรอบนอกนุ่มในชนิดใช้กล้วยสุกงอมมาทอด หรือจะชอบแบบ กรอบกรอบรับแบบใช้กล้วยห้ามมาทอด นี่แหละครับคือ CRM หรือการทำตลาดส่วนย่อยเฉพาะบุคคล เป็น Personal Marketing แบบ One-to-One Marketing เลยทีเดียวครับ เพราะคุณป้าเธอผลิตและขาย กล้วยแขกได้ด้วยความรู้จักและคุ้นเคยกับคนในละแวกนั้นนั่นเอง ซึ่งจะต่างไปจากการทำตลาดเป็น ส่วนรวม หรือที่เรียกเป็นภาษาวิชาการว่า Mass Marketing แบบเดิมที่หวังผลในวงกว้างไม่เจาะจงลูกค้า หรือใครคนใดโดยเฉพาะ

ถ้าจะมองให้ลึกลงไปก็หมายความว่า จะทำ CRM แบบนี้ได้ต้องเป็นไปในแนวทางที่เอา “ลูกค้า” เป็นตัวตั้ง ถ้าจะพูดเป็นภาษาวิชาการก็ Customer Centric CRM มีใช่เอาตัวตน แบบของตน วิธีการ ของตน “คนขาย” หรือเจ้าของสินค้าเป็นตัวตั้ง หรือจะให้เรียกเป็นวิชาการก็ต้องพูดว่า Outside In สิ่งจำเป็นในการจะทำอย่างนี้ได้ต้องหา หรือ ต้องให้ความสำคัญกับการหาหรือการมีข้อมูลของการ ตัดสินใจซื้อ หรือบริโกลสินค้าของลูกค้าเท่านั้นเอง และนั่นคือที่มาของการกำหนดเป้าหมายทางการ ตลาดตามแผนการตลาดฉบับนี้

1. เหตุผลประการแรกเลยการกำหนดจังหวัดเป้าหมายหลัก เป็นไปตามกฎ 80/20 ทางการตลาดที่วงการธุรกิจมักจะอ้างอิงว่า “มีลูกค้าสำคัญเพียง 20 % เท่านั้นที่สร้างรายได้หลักไม่ต่ำกว่า 80%” นั้นหมายความว่าเราต้องทุ่มเทเวลาและทรัพยากรที่จะใช้ในการตลาดให้กับลูกค้ากลุ่มนี้มากกว่าลูกค้าเป้าหมายโดยทั่วไปอีก 80% ที่เหลือซึ่งจะมีน้ำหนักในการสร้างรายได้ให้เราเพียง 20 % เท่านั้น ดังนั้นในจังหวัดเป้าหมายหลักนี้ก็จะมียุทธศาสตร์ที่เป็นลูกค้าเก่าซึ่งสามารถจะทำ CRM เข้าถึงได้ง่ายกว่าในต้นทุนที่ถูกกว่า (ตามทฤษฎีทางการตลาดเชื่อว่าต้นทุนการหาลูกค้าใหม่จะสูงกว่าลูกค้าเก่า 5-10 เท่าเลยทีเดียวครับ)
2. เหตุผลประการที่สองเป็นเรื่องของเวลาปฏิบัติการ ซึ่งก็เชื่อถือหรืออ้างอิงได้ว่าการขายสินค้าให้กับลูกค้าเก่าจะใช้เวลาน้อยกว่าลูกค้าใหม่กว่า 70% หมายความว่าในการทำกิจกรรมใด ๆ หรืออาจจะสรุปไปถึงการปิดการขายเลยแล้วเวลาที่จำเป็นต้องใช้กับลูกค้าใหม่กว่าจะทำได้อาจต้องใช้การไปเยี่ยม ประมาณ 10 ครั้งในขณะที่สามารถจะทำได้ทีลูกค้าเก่าด้วยการไปเยี่ยมเพียง 3 ครั้งเท่านั้นเอง
3. เหตุผลประการที่สาม การทำ CRM ที่ลูกค้าเก่าหมายถึงที่จังหวัดเก่า กับกลุ่มโรงเรียนเก่า จะยังผลให้สามารถรักษาลูกค้าเก่าไว้ได้ และเป็นความจริงเสมอว่า “ลูกค้าประจำ” มีแต่จะบริโภคสินค้ามากขึ้นเรื่อย ๆ ถ้ารักษาข้อเท็จจริงนี้ไว้ได้จำนวนนักศึกษาใหม่จากกลุ่มโรงเรียนอันเป็นลูกค้าเก่าเหล่านี้ก็จะเพิ่มจำนวนขึ้นเรื่อย ๆ และถ้าจะเพิ่มเป็นทวีคูณถ้าเกิดเพิ่มจำนวนโรงเรียนในกลุ่มจังหวัดเป้าหมายหลักนี้ได้

ข้อสรุป ก็สามารถจะสรุปได้ว่าถ้าผู้ขายมีอรรถาศัย มีความสนิทสนม รู้พฤติกรรมการบริโภคสินค้าก็จะเป็น “คนรู้ใจ” ถ้าสามารถมีสินค้าตรงกับความต้องการ สามารถให้บริการถูกใจลูกค้าได้ ความสำเร็จในการปิดการขายย่อมมีได้สูง แต่ในการนี้ก็มี ข้อควรระวัง ในการทำ CRM และจะต้องมีความพร้อมในการตอบโต้แก้ไขข้อผิดพลาดอันอาจจะเป็นเรื่องที่เป็นไปในทางลบที่อาจเกิดขึ้นได้เหมือนกัน เพราะเป็นสังขรณ์ว่าบริการที่ให้แก่ลูกค้านั้นจะทำให้ลูกค้าพอใจทั้งหมดคงเป็นไปได้ และเฉพาะในจำนวน “ลูกค้าเก่าที่เกิดมีความไม่พอใจ” ก็จะมีถึง 80 % เช่นกันที่มักจะ “บอกต่อ” ความไม่ประทับใจที่ตนได้รับจากบริการของผู้ขาย เพราะพฤติกรรมหลังการซื้อนั้นเป็นสิ่งสุดท้ายที่เกิดขึ้นเสมอและสามารถเป็นไปได้ทั้งบวกและลบขึ้นกับแต่ละบุคคลดังนั้นเราจึงฝากความหวังที่จะให้การทำ CRM แก่ข้อผิดพลาดนี้ (พื้นฐานข้อมูลอ้างอิงจากบทความ Strategy2Win ในหัวข้อ Managing Customer Relationships (Part 7) โดย ผศ. รอ. นพ. ดร. สุมาส วงศ์สุนพรัตน์ ในวารสาร Marketeer ฉบับเดือน มีนาคม '49)

เขียนมาถึงตรงนี้แล้วก็อยากจะขออนุญาตเอามะพร้าวห้าวมาขายสวนเพิ่มเติม เพราะการทำงานของ ทีม CRM เป็น Work Force หรือทีมปฏิบัติการตามแนวทางการบริหารจัดการยุคใหม่ ที่ฝาก ความหวังแห่งการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายของโครงการใด ๆ เอาไว้ เป็นการให้ทรัพยากรทุกอย่างที่ คิดว่าเหมาะสมที่สุดสำหรับภารกิจนั้นตามกำลังความสามารถ หรือ Capacity ขององค์กรจะทำให้ ขอเขียนถึง Work Force เพื่อความเข้าใจในแนวทางเดียวกันเช่นกัน

Work Force ทีมปฏิบัติการ

Work Force (ทีมปฏิบัติการ) เป็นแนวคิดของการใช้ทีมงานในองค์กรธุรกิจ ซึ่งเกิดขึ้น ในระยะหลังเป็นการจัดทีมงานเฉพาะกิจทำภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่งให้ลุล่วงสู่เป้าหมายโดยให้อุปกรณ์ เครื่องมือที่จำเป็นครบครัน ให้ทั้งกำลังคนที่มีความสามารถ มีคุณสมบัติตามต้องการไปทำงาน เสมือน เป็นภารกิจของทหารในภาษาอังกฤษจึงใช้คำว่า “Force” คือ “กองกำลัง” แต่ในทางธุรกิจมักนิยม เรียกว่า “ทีมปฏิบัติการ”

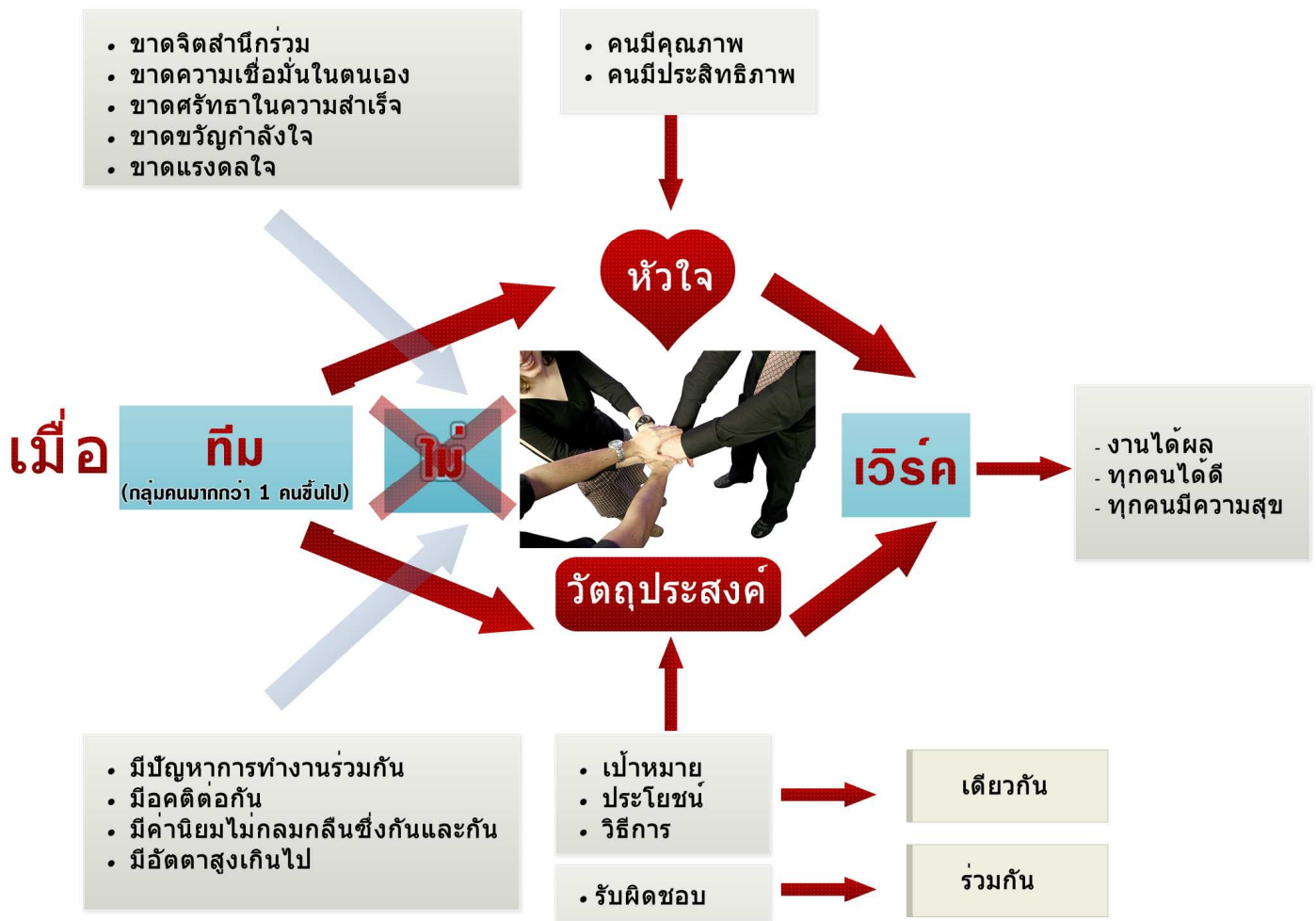
ความพร้อมเบ็ดเสร็จ ครบทุกด้านสามารถปฏิบัติการกิจ (Task) ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วง ตามเป้าหมายได้ เปรียบเสมือนกองกำลังทางทหารที่พร้อมรบ มียุทธโศปกรณ์ครบถ้วนตามความจำเป็น อย่างพอเพียง มีความคล่องตัวสามารถปรับเปลี่ยนยุทธวิธีตามสภาวะแวดล้อมที่เผชิญอยู่เพื่อความสำเร็จ ของงาน มีความมุ่งมั่นต่อผลสำเร็จของเป้าหมายสูง

แน่นอนครับ คำว่า “ทีม” ย่อมหมายถึงกลุ่มคนมากกว่า 1 คนขึ้นไปรวมตัวกัน หัวใจ ของทีม ประการหนึ่งโดยธรรมชาติคือสมาชิกต้องเป็นคนมีคุณภาพ หรือมีคุณสมบัติตามต้องการนั่นเอง อีกประการหนึ่งต้องเป็นคนมีประสิทธิภาพคือ มุ่งมั่นกับงานและทุ่มเทกับผลสำเร็จของงาน (Task & Results Oriented) เมื่อรวบรวมทีมได้แล้วก็ต้องมีการให้ตระหนัก และเข้าใจใน วัตถุประสงค์ ของงาน คือทราบถึงเป้าหมายของงานเป็นประการแรก ประการถัดมาคือประโยชน์หรือความจำเป็นในการที่ จะต้องบรรลุเป้าหมายสำหรับองค์กร และสุดท้ายก็คือความดีความชอบที่จะตอบแทนหรือให้รางวัลเมื่อ เกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน อันเป็นแรงกระตุ้น

ทีมปฏิบัติการจะมีวิธีการปฏิบัติงานที่กำหนดเป็นแนวทาง มีวัตถุประสงค์ (Shared Goal) และ ค่านิยม (Shared Value) ร่วมกันเป็นเหมือนเข็มทิศ เมื่อรวมทีมเรียบร้อยแล้วสิ่งที่จะต้องสร้างก่อน ออกปฏิบัติการคือ จิตสำนึกแห่งหมู่คณะ หรือ ความรับผิดชอบร่วมกัน นั่นเอง ถึงจะทำงานให้ได้ผลลุล่วง ตามเป้าหมายได้

ความล้มเหลวจะเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกของทีมปฏิบัติการมีปัญหาในการทำงานร่วมกัน หรือ มีอคติต่อกัน ต่างคนต่างยึดถือตัวตนของตนเองเป็นที่ตั้ง ไม่เกิดค่านิยมร่วมซึ่งกันและกัน ก็จะส่งผลถึงความบกพร่องของคุณภาพของทีม และลุกลามไปจนทุกคนขาดความเชื่อมั่นในโอกาสสัมฤทธิ์ผล ขาดขวัญกำลังใจ ขาดแรงบันดาลใจและทำงานไม่สำเร็จ คือ “ทีมไม่ Work “นั่นเอง

ขอให้ดูใน Graphic ที่สรุปมาเป็นภาพรวมของทีมปฏิบัติการที่จะ Work หรือไม่ Work ดังนี้



ในโอกาสต่อไปก็จะเขียนแนวทางการแก้ไขหากจำเป็นเมื่อทีมเกิดไม่ Work ขึ้นมาครับ

(ที่มาข้อมูลจากหนังสือ “ทำไมทีมไม่เวิร์ค” ของปริญญา ต้นสกุล แห่งสถาบันพัฒนาพฤติกรรมมนุษย์)

22 มิถุนายน 2552