

“Word of Mouth ของคนที่เคยใช้บริการมาแล้ว เป็นเรื่องสำคัญ ของตลาดบริการ”

หากจะให้รางวัลกับความความสำเร็จในการ launch DTAC รางวัลส่วนหนึ่งย่อมต้องเป็นของ “สมวงศ์ พงศ์สถาพร” อดีตขุนพลการตลาดมือหนึ่งจากค่าย TAC เพราะเขามีส่วนทำให้ การ Re-Branding DTAC ประสบความสำเร็จเกิดความคาดหมาย

มีผู้กล่าวว่า “สมวงศ์” เป็นนักการตลาดเชิงรับเพราะมีความเป็นนักวิชาการสูง โอกาสที่จะได้สัมผัสผลเกมการตลาดที่หือหาว หรือรุกไล่คู่แข่งชั้น จึงเกิดขึ้นแบบนับครั้งได้ การทำงานของเขาในวันนี้ ทุ่มเทการศึกษาในเรื่อง Brand Switching ของ Marketing Service เพราะมีความสำคัญต่อการทำตลาดในยุคปัจจุบัน เขาเกริ่นนำว่า “คำว่า การตลาดบริการ ไม่ได้หมายความว่า จะไม่มีสินค้าเข้ามาเกี่ยวข้อง การไปห้างสรรพสินค้าก็มีการตลาดบริการแฝงอยู่” นั่นเพราะการไปซื้อสินค้าในห้างฯ ความหมายไม่ได้อยู่แค่การซื้อสินค้า แต่มีการซื้อบริการที่แฝงมาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การอำนวยความสะดวกเรื่องที่จะจอดรถ หรือแม้แต่การดีสเพลย์สินค้า และบริการหลังการขาย... ปัจจัยใดที่ผลักดันให้การตลาดบริการมีบทบาทสำคัญ หรือเหตุใดเทคโนโลยีไอทีจึงมีผลต่อการพัฒนาตลาดในส่วนนี้ และทั้งหมดจะกระทบต่อการ Switching Brand ของกลุ่มเป้าหมายหรือไม่ ผู้ชายคนนี้มีคำตอบในทุกข้อสงสัย ปัจจัยที่ผลักดันให้การตลาดบริการเป็นที่นิยมมากขึ้น

คุณสมวงศ์: เศรษฐกิจของอเมริกาเมื่อประมาณ 30 กว่าปีที่ผ่านมา เริ่มเปลี่ยนจากการผลิตสินค้าอย่างเดียวแล้วขยายได้แบรนด์ที่มีการทำ Marketing Mix หรือ 4P แต่ปัจจุบัน Ratio ของผลผลิตเริ่มเปลี่ยนจากการผลิตสินค้าที่จับต้องได้เห็นชัดเจนอย่างสนุก ยาสีฟัน รถยนต์ หรือโทรทัศน์ มาเป็นธุรกิจบริการมากขึ้น เมื่อการตลาดบริการเป็นที่นิยมมากขึ้น ความที่อเมริกาเป็นยักษ์ใหญ่ในเรื่องเศรษฐกิจทั้งเป็นผู้ซื้อ และผู้ผลิต ก็เริ่มร้องเรียนไปยังรัฐบาลของเขา บอกว่าต้องไปแข่งขันกับคนนอกประเทศ แต่ไปไม่ได้ เพราะโดนประเทศต่าง ๆ ตั้งกำแพงภาษี หรือกีดกันทางการค้า จึงมีการไปเจรจากันที่ WTO ซึ่งภายใต้การนำของอเมริกาและมีชาติของยุโรปเข้าร่วมด้วยเพราะเขาพัฒนาแล้วเหมือนกัน เขาจึงพยายามกำหนดข้อตกลงทางการค้ากับประเทศต่าง ๆ กว่า 100 ประเทศทั่วโลก เพื่อกำหนดกรอบการค้า โดยตั้งเป้าหมายไว้ว่าจะมีสินค้า 3 ตัว ที่เกี่ยวข้องกับด้านบริการ ที่ต้องพยายามเปิดตลาดให้กว้างมากขึ้น หนึ่งในคืออุตสาหกรรมการบิน สอง อุตสาหกรรมด้านธุรกิจการเงิน และสาม โทรคมนาคม เช่น Cellular ฟิกซ์ไลน์ หรือดาวเทียม เป็นสามอุตสาหกรรมหัวหอกที่เขากำหนด ถือเป็น 3 ธุรกิจบริการที่มีขนาดตลาดใหญ่มาก เป็นตัวก่อให้เกิดกระแสด้านการตลาด ด้านธุรกิจบริการสูงมาก การสร้างการตลาดบริการ ต่างจากการทำตลาดทั่วไปอย่างไร

คุณสมวงศ์: การทำการตลาดสินค้าบริการทำได้ยาก เพราะธรรมชาติของสินค้าบริการมันจับต้องยาก คือไม่รู้ว่าจะอะไรเป็นสินค้าจริงๆ เพราะเวลาเราไปหาหมอที่โรงพยาบาล เราไปซื้ออะไร มันจับต้องยากมาก ซื้อแต่ Brand ชื่อเสร็จแล้วก็นึกไม่ออกว่ามันเป็นอะไร หมอ หรือพยาบาล หรือเตียง หรือยา ทั้งหมดเป็นองค์ประกอบที่ประกอบเข้ามา ซึ่งมองไม่เห็น เขาก็เลยมองว่าตรงนี้เป็นอะไรที่จับต้องยาก Intangible ไม่เหมือนเราซื้อสบู่ ซื้อแล้วใช้ รู้ได้เลยว่าชำระสะอาดหรือไม่ หอมมัย หรือเราซื้ออาหารก็เห็นภาพชัด แต่บริการเป็นสิ่งที่มองไม่เห็น และมีข้อจำกัดไม่สามารถเก็บเป็นสต็อกได้ ผลิตไม่ได้ เช่น โรงพยาบาลมี 500 เตียง ก็ไม่ได้หมายความว่า จะสามารถผลิตเตียงรอไว้ล่วงหน้าได้ หากมีคนป่วยเข้ามามาก็ไม่สามารถจะผลิต หรือคนเก็บไว้ในโกดังสินค้าได้ อีกปัจจัยหนึ่งคือ Process ข้างในของการบริการ มีข้อต่อเยอะ เพราะเกี่ยวข้องกับหลายขั้นตอน กว่าจะ delivery ออกมาได้ดูง่าย ๆ อย่างเทลคอม เซลลูลาร์ กว่าจะกำหนดได้ว่าจะทำโปรโมชันอย่างไร ต้องเปลี่ยนเยอะเลย ต้องเปลี่ยนระบบบิลลิ่ง ไปเซ็คตัว switching ต้องแจ้ง Customer service ต้องแจ้งดีลเลอร์ ข้อต่อเยอะแยะมากมาย กว่าจะเซ็คออกมาได้ค่อนข้างยาก หรือแม้กระทั่งธุรกิจสายการบิน คุณจะโฆษณาหรือจะทำสายการบิน ต้องมองว่าจะติดต่อกับ Target Segment อย่างไร Economy Class, Brand Management จะทำอย่างไร Business Class ทำอย่างไร จะขายใคร ขายอย่างไร จัดตารางบินอย่างไร ระบบ Brand Management ไม่เหมือนเมื่อก่อนที่สินค้าตัวหนึ่งมีแค่ Brand Manager คนเดียวรู้ทั้งหมด Brand Management ในระบบการตลาดของสายการบิน อาจแบ่งเป็น Brand Manager หนึ่งคน หรือ Marketing Manager หนึ่งคนเพื่อดูตลาดการบินภายในประเทศ หรือประเทศข้างเคียงในภูมิภาค แต่ไม่ได้หมายความว่า เขาจะ ตั้งราคาได้ กำหนดเครื่องบินได้ ทำโปรโมชันที่ในช่วง Low Season หรือ High Season ได้ รวมถึงเรื่องการไหลตกระเป่าพิเศษ หรือการจัดเก้าอี้ Brand Manager คนเดียวทำไม่ได้ แต่เดิม Brand Manager สมมติว่าทำสินค้ายาสีฟัน เขานั่งคิด นั่งทำคนเดียว แล้วไปคุยกับคนอื่นได้หมด ข้อต่อมันน้อย แต่พอเป็น Service ไม่สามารถคุยคนเดียวได้ ต้องคุยกับฝ่ายจัดตารางบิน ฝ่ายบริการอาหารบนเครื่องบิน ฝ่ายตัว จะเห็นว่าวิธีการจัดการมันเปลี่ยน ประเด็นก็คือ หากผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านการตลาดไม่ได้รับรู้ตรงจุดนี้ อย่างจริงจัง ไม่ได้โฟกัสให้เห็นอย่างชัดเจน ว่าไม่ใช่สินค้าที่เป็นผลิตภัณฑ์แต่เป็นสินค้าบริการ แต่หากเขารับรู้เขาเริ่มโฟกัส เขาจะเริ่มเห็น สามารถวิเคราะห์ได้ง่าย และชัดเจนยิ่งขึ้นจนสามารถวางแผนการตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น สิ่งเหล่านี้จับต้องไม่ได้ เป็นสิ่งที่ลูกค้ามองเห็นได้ยาก นอกเสียจากว่าได้ยิน หรือได้ทดลองใช้สินค้าเหล่านั้น แต่การบริการเป็นสิ่งที่ทดลองใช้ได้ยากนะครับ คุณขายสินค้าที่เป็นผลิตภัณฑ์ คุณสามารถแจกของตัวอย่างได้ แต่การนั่งเครื่องบินมันทดลองไม่ได้ เพราะแบ่งขึ้นขายไม่ได้ ถ้าซื้อต้องซื้อหมดตั้งแต่หัวยันหาง โทรศัพท์มือถือก็เหมือนกัน จะทดลองใช้มันเปิดบริการไม่ได้ เปิดเพื่อให้ลองใช้ทำไต่ยาก ถึงแม้ว่าดีลเลอร์จะใจป้ำให้คุณลองใช้คุณก็ไม่รู้ว่าจะกลับถึงบ้านแล้วจะใช้ได้หรือเปล่า หรือคุณไปโรงพยาบาล คุณบอกขอทดลองหาหมอก่อนที่หนึ่ง ไปลองผ่าตัดแล้วกลับมาดูว่าดีหรือเปล่า แล้วค่อยกลับไปผ่าตัดใหญ่ มันทำไม่ได้นะ ปัจจัยใดส่งผลต่อการตัดสินใจใช้บริการ

คุณสมวงศ์ : เมื่อเขาทดสอบสินค้าก่อนไม่ได้ เขาจะซื้อสิ่งที่มีอิทธิพลต่อเขา คือ หนึ่ง คนขาย สอง โฆษณา แต่คนขายกับโฆษณานั้นเป็นสิ่งที่เขาอยากขายของเราอยู่แล้ว เราอาจเชื่อว่า ไม่เชื่อว่า แต่คนที่เราเชื่อได้ คือคนที่เคยใช้ของนั้นแล้ว เราต้องไปถามคนที่เคยเป็นลูกค้าอยู่แล้ว เช่น โรงพยาบาลนี้หมอเป็นยังไง หรือบริการสายการบินนี้เป็นอย่างไร โดยเฉพาะสายการบินเปิดใหม่ EVA AIR ที่เป็นของไต้หวัน ผมก็ไม่กล้านั่ง ชื่อแบรนด์ก็แปลก บริการดีมีดี เคยตกปลาไม่รู้ ผมไปถามเพื่อน เพื่อนบอกดี พอจอง United หรือ Northwest ไปอเมริกาไม่ได้ ก็ลองไปของ EVA AIR เพื่อนบอกก็ปัดเป็นฝรั่ง เครื่องบินใหม่เอี่ยม เราก็มั่นใจว่าจะดีแม้จะมีข้อจ้อจี้ คือต้องได้ อิทธิพลจากคนที่เคยใช้บริการมาแล้ว เขาบอกต่อ เรื่อง Word of Mouth ของคนที่เคยใช้บริการมาแล้วจึงเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เหมือนกันกับโทรศัพท์มือถือ เขาพยายามใช้ Word of Mouth มาบอกต่อเพราะมีอิทธิพลต่อคนซื้อใหม่ค่อนข้างมาก ทำให้ผู้เป็นลูกค้าใหม่เกิดการตั้งความคาดหวังไว้ในระดับหนึ่ง บางคนตั้งไว้ที่ 10 เพราะไม่เคยทดลองใช้ก่อน ลองก็ไม่ได้ เมื่อเขาถามกับคนรู้จัก เก็บข้อมูลจากโฆษณา โบว์ชัวร์ พนักงานขาย ถามร้านนั้นร้านนี้ถามคนเคยใช้ แล้วก็ตั้งความหวังระดับหนึ่ง แต่เมื่อได้ลองใช้ และไม่ได้ผลตามที่เขาคาดหวัง เขาก็ไม่แฮปปี้ และเกิดการ Switching Brand เพราะไม่เป็นไปตามความคาดหวัง แต่ถ้าผลที่ได้ตรงกับที่คาดหวังเขาก็จะใช้ต่อ หรือผลที่ได้เกินความคาดหวัง เขาจะเกิด Loyalty กับสินค้าค่อนข้างสูง คือเขาจะรักสินค้า ใครมาว่าแบรนด์ของเขาไม่ได้ จะเสียแทน นี่เป็นลักษณะของการตลาดบริการอย่างแท้จริง : ตัวอย่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการ Switching Brand

คุณสมวงศ์ : ตัวอย่างใกล้ตัว คือเรื่องของ Telecom Expectation สมัยก่อนมี Operator พยายามบอกลูกค้าว่าสัญญาใช้ได้หมด พอลูกค้าซื้อแล้วกลับไปบ้าน ใช้ไม่ได้ ก็โกรธ กลับมาเปลี่ยน เพราะเราไปสร้าง Expectation ของลูกค้าไว้สูงจนเกินไป เราต้องบอกความจริงกับลูกค้าว่าของเราใช้ได้แค่นี้เป็นข้อเท็จจริง แต่เรากำลังจะเพิ่ม ตอนนี้อย่าไปหัน ถ้าเราไปทำให้ลูกค้าไม่แฮปปี้ ลูกค้าจะหาทางคืนสินค้า แล้วเปลี่ยนไปใช้ Brand อื่น เช่นเดียวกับโรงพยาบาล โรงแรม สายการบิน มีลักษณะเดียวกัน โดยส่วนมากธุรกิจที่มีบริการจะมีการเก็บข้อมูลลูกค้า สินค้าที่เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีการเก็บข้อมูลลูกค้าเช่นกันแต่อาจน้อยกว่า ยกเว้นสินค้าที่มีราคาแพง หรือมีขนาดใหญ่ เช่น รถยนต์ เครื่องไฟฟ้า ส่วนสินค้าบริการจะมีการ Collect Database เช่น โรงพยาบาล โรงแรม สายการบิน เทเลคอม ร้านอาหารเริ่มมีระบบบัตรสมาชิก ไม่ว่าจะเป็น MK, S&P, FUJI เมื่อเริ่มมีระบบบัตรสมาชิกก็มีการแข่งขันมากขึ้น เริ่มที่อุตสาหกรรมแรก คือสายการบิน สายการบินออกบัตรสะสมไมล์ ไม่แน่ใจว่า United หรือ Northwest ใครเป็นคนออกบัตรสะสมไมล์ก่อน แต่ปัจจุบันทุกสายการบินมีเหมือนกันหมด ก็ไม่มีความแตกต่าง หรืออย่างบัตรเครดิต ใครๆก็มี แล้วก็มาสะสมแต้ม บัตรเครดิตก็เป็นบริการอย่างหนึ่ง ทุกวันนี้ทุกคนสะสมแต้มเหมือนกันหมด ไม่มีใครต่างกันเลย ก็เริ่มพยายามสืบตัวเองให้สูงขึ้นไปอีก เริ่มด้วยการให้รูปแบบบริการที่เพิ่มขึ้นเพื่อดึงดูดลูกค้า ไม่ใช่แค่การ Switching Brand มีการส่ง News letter หรือจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น มีคอนเสิร์ตให้ลูกค้ากลุ่มที่อยู่ใน Database ชื่อตัวได้ในราคาพิเศษ ได้สิทธิพิเศษ ทำกิจกรรมร่วมกับเขา พอทำไป ๆ ทุกคนก็ทำแข่ง พอถึงระดับหนึ่งก็พยายามอัพเกรดขึ้นอีกระดับหนึ่ง เริ่มเอา CRM เข้ามาจับ Database เหมือนรูปประวัติของลูกค้าว่าลูกค้าซื้ออย่างไร ใช้บริการเท่าไร จ่ายเงินตรงเวลาไหม มีเครดิตอย่างไรเป็นลูกค้าระดับไหน Heavy User, Medium User หรือ Light User เพื่อนำมาวิเคราะห์แล้วจัดหมวดหมู่ให้ตรงกับอุปนิสัยการใช้ของเขา

เทคโนโลยีด้านไอทีที่มีผลต่อการพัฒนาตลาดบริการอย่างไรบ้าง คุณสมวงศ์ : สิ่งที่อยู่สูงที่สุด คือการทำ Structure กับลูกค้า หมายถึง การนำเทคโนโลยีด้านไอทีเข้าไป Integrate กับลูกค้า ซึ่งการนำเรื่องเทคโนโลยีด้านไอทีเข้ามาเกี่ยวข้องกับ CRM ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด เช่น โทรศัพท์เซลลูลาร์ หากลูกค้าเป็นบริษัทขนาดใหญ่ใช้กับ Operator ทั้งระบบเราจะออฟเฟอร์ Software ให้ตัวหนึ่งซึ่งสามารถรายงานให้เขาทราบว่าเดือนนี้มีค่าใช้จ่ายอย่างไร ใครใช้อะไรเท่าไร ซึ่งลูกค้าจะสามารถติดต่อระหว่างเบอร์ของตัวเองได้ตลอดเวลา หรือตรวจสอบเข้ามาที่ศูนย์จะมีรายงานจัดส่งไปให้ เรื่องการวางระบบ Software เวลาที่บางอย่างในเมืองไทยทำอย่างในเมืองนอกไม่ได้ การนำเอาเทคโนโลยีทางด้านไอที Integrate เข้าไปด้วย จะทำให้ลูกค้า Switch Brand ได้ยากขึ้น เพราะเมื่อเขาซื้อต้องลงทุน Software ด้วย สำหรับลูกค้าธรรมดาอาจจะ implement ได้ยาก เพราะ Software หรือ Structure ด้านไอทีที่ผมเห็นตอนนี้ คืออินเทอร์เน็ต เมื่อ GPRS แพร่หลายตัวนี้จะเป็นตัวที่เชื่อมโยงได้ คือหากส่ง GPRS ไปที่มือถือแล้วไม่อยู่ก็ส่งเข้าไปที่อินเทอร์เน็ต จะทำให้ลูกค้าได้ใช้บริการที่มีรูปแบบมากขึ้น ปัจจัยที่สำคัญอีกตัวหนึ่ง และมีโอกาสทำให้ลูกค้า Switch brand ได้มาก คือพนักงานของบริษัท โดยเฉพาะพนักงานที่อยู่ตรงส่วนหน้า เช่น พนักงานขาย พนักงานเคาน์เตอร์ พนักงานประจำศูนย์บริการ พนักงานใน Call center คนกลุ่มนี้ถือว่าสำคัญมาก ในบางครั้งบริษัทอาจจะละเลยไม่ได้ดูแล ไม่ได้มีการอบรมด้วยวิธีการ หรือมีบทสนทนาที่จะโต้ตอบกับลูกค้าได้อย่างถูกต้อง บางทีลูกค้าโทรสอบถามเรื่องสินค้า แต่บอกให้พรุ่งนี้โทรมาใหม่ พอโทรมาใหม่ บอกว่าสินค้าไม่มีแล้ว ลูกค้าก็โกรธเพราะขาดความต่อเนื่อง ขาดข้อมูลที่จะประสานกัน ดังนั้นพนักงานที่ต้องอยู่กับปัญหาต่าง ๆ ของลูกค้า ต้องมีข้อมูลมากพอ ดังนั้น ข้อมูลทางด้านคอมพิวเตอร์ หรือไอทีที่ต้องสามารถซัพพอร์ต สามารถตอบลูกค้าได้ในแบบเดียวกัน เพราะถ้าพนักงาน 2 คน บอกลูกค้าไม่เหมือนกัน ลูกค้าจะรู้สึกว่าคุณโกหก ถึงแม้บางทีข้อมูลคลาดเคลื่อนกันไม่เท่าไรเนื่องจากด้านในข้อมูลมันเยอะมาก มันมีปัญหา พนักงานจึงเป็นตัวจักรที่สำคัญตัวหนึ่ง สิ่งเกิดอย่างพนักงานของแมคโดนัลด์ จะมีไดอะล็อกเพื่อพูดกับเรา รับเงินมาเท่านั้น ทอนเงินเท่านั้นนะครับ ขอขอบคุณมาก หรือสวัสดิ์ค๊ะ หรือหากมีรายการโปรโมชันอยู่ เขาจะถามว่าทำไมไม่เอาชุดนี้ล่ะจะถูกกว่า แกรมมัน แกรมนี้เขาจะพูดมา แต่รูปแบบนี้ยังไม่จัดว่าอยู่ในขั้นที่สูง ยังเป็น format มากเกินไป พูดแล้วบางทีเหมือนหุ่นยนต์ แต่ถ้าคุณไปซื้อสินค้าที่มีราคาแพง หรือคุณไปใช้บริการที่โรงแรม 4 ดาว 5 ดาว หากเราเป็นลูกค้าประจำ พนักงานที่เคาน์เตอร์จะมีข้อมูลของเรา

พอเอาบัตรเครดิตวางเซ็นชื่อปั๊บ เอ้า! สวัสดิ์คะ เขาจะรู้ทันทีว่าเราชอบนอนสูบนูหรือหรือเปล่านอนห้องระดับ Deluxe หรือ Executive บางแห่งจะรู้ว่าลูกค้าคนไหนชอบพักห้องไหนประจำ ทานอาหารเช้าหรือไม่ เขาสามารถให้บริการลูกค้าเป็นราย ๆ เฉพาะเจาะจงได้มากยิ่งขึ้น : กลไกสำคัญที่มีผลต่อการตลาดบริการ

คุณสมวงศ์: หากมีการคำนวณมูลค่าลูกค้าแต่ละรายที่เป็นลูกค้าประจำ คุณอาจพบว่าหากลูกค้าคนนี้อยู่กับเรา 10 ปี ปีหนึ่งใช้บริการปีละก็บาท คุณสามารถคิด Net present value ได้ว่าลูกค้ารายนี้มีมูลค่าเท่าไร เพียงแค่พนักงานที่เป็นด่านหน้า ซึ่งมีหน้าที่ดูแลลูกค้ารายนั้นอยู่ เกิดพูดจาไม่ดี แล้วทำให้ลูกค้าเปลี่ยนไปใช้ Brand ของคู่แข่ง NPV ที่คุณเสียไปใน 10 ปีข้างหน้า นั่นก็คือมูลค่าเงินที่คุณต้องเสียไป ถือเป็นกลยุทธ์การตลาดบริการอย่างหนึ่ง ซึ่งการ Prevent ลูกค้า เป็นเรื่องที่ยินยอมมาใช้ในกลุ่มธุรกิจเทเลคอม บัตรเครดิต หากคุณเป็นสมาชิกบัตรเครดิตชนิดนี้แบบกหรือเอเม็กซ์มานาน 10 ปี อยู่ดี ๆ จะเลิกบัตร เขาจะรีบออกบัตรใหม่มาให้คุณใช้โดยไม่เสียค่าจดทะเบียน ประเทศไทยต้องเตรียมตัวรองรับตรงจุดนี้ นักการตลาดที่ศึกษาอยู่ตลอดเวลาเขาจะเห็น เพียงแต่เขาอาจยังไม่รับรู้ แต่หากเขารับรู้ และเห็นจุดนี้ เขาจะโฟกัสได้มากขึ้น ด้วยวิธีการวิเคราะห์ การวางแผนการตลาด หรือการแก้ปัญหาการตลาดจะชัดเจนยิ่งขึ้น ทีนี้ใครทำก่อนก็ Establish ก่อน และชิงความได้เปรียบตรงนั้นไป พอทำไปได้สักพักจะสามารถปรับใช้ได้อย่างคมชัดมากยิ่งขึ้น และจะมีความเชี่ยวชาญมากขึ้น สามารถดึงลูกค้าได้ก่อนเพราะถ้าใครเป็นลีดเดอร์ ลงน้ำหนักตลาดก่อน ลูกค้าจะมีความเชื่อถือ เป็นเรื่องที่สำคัญมาก การทำโฆษณา สินค้าบริการทำโฆษณาได้ยากมาก เพราะคุณไม่รู้จะเอาอะไรไปโชว์ สมัยก่อนเอียงกันแทบตาย จะทำโฆษณาไม่รู้ว่าจะเอาโมโด้รล่า โนเกีย หรืออิริคสันไปลงในภาพยนตร์ ต้องถ่าย 3 ครั้ง จากเดี๋ยวต้องถือโทรศัพท์ 3 แบบ และผสมให้เห็นคละ ๆ กันไป เพราะลูกค้าไม่รู้จัก มีแต่เครื่องโทรศัพท์มือถืออย่างเดียวที่เขารู้จักจับต้องได้ และใกล้เคียงกับ Operator มากที่สุด เพราะเราไม่ได้ขายของ เราขายคลื่น แต่มองไม่เห็นไม่รู้อะไรจะทำอย่างไร ดังนั้นสิ่งแรกที่คนทำโฆษณาต้องคำนึงถึงในการทำโฆษณาสินค้าบริการ คือต้องพยายามคิดหาสัญลักษณ์ที่จะมาเป็นตัว Represent สินค้าบริการนี้ให้ได้ คุณภาพ และการบริการต้องได้ตามที่ลูกค้าคาดหวัง ถ้าน้อยกว่านั้นหรือไม่ได้อย่างที่เขาคาดหวังลูกค้าจะ Switch สิ่งที่เขาคาดหวัง คือสิ่งที่เขาได้จากข้อมูลที่เราส่งออกไป ไม่ว่าจะเรื่องของโฆษณา พนักงานขาย หรือภาพลักษณ์ของเรา แต่พอมาลองใช้แล้วมันไม่ได้อย่างที่คิดเขาก็ไม่เอา พอเขาไม่เอา ผู้ให้บริการจะทำอย่างไร สิ่งให้ผู้ให้บริการทำได้อย่างเดียว ก็คือการลดราคา เพื่อให้เขาอยู่กับเราต่อไป เมื่อคุณลดไปได้ระดับหนึ่งจนมาถึงคอแล้ว คุณจะลดต่ำไปกว่านั้น คุณก็ตาย บริษัทจะไม่มีการ คุณก็ตัดราคา วิธีเดียวที่ทาง่ายที่สุด คือตัดราคา ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ เวลาที่มีมันสวนทางกันหมด Brand O ก็ทำแบบเดียวกัน ยก Brand ไว้วสูง แต่ลงมาเล่นราคาข้างล่าง คือเขาทนไม่ได้ ว่ายอดตก แต่ Brand A ไม่ลดราคาก็ยังขายมากกว่าถึง 3 เท่า เพราะ Expectation เขาสามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างครอบคลุม แต่คนที่ Switch ไปแล้วก็มีโอกาสที่จะ switch กลับมาอีกรอบ เป็นธรรมชาติ เหมือนเราซื้อรถ ก็ซื้อกลับไปกลับมา เดียวก็ A, B, C สลับไปสลับมาตลอด เมื่อตลาดอืดตัว โอกาสที่จะ switch จะเริ่มสูงขึ้น ดังนั้นสิ่งที่ต้องดึงลูกค้าให้อยู่ได้ คือ CRM เป็นหัวใจหลัก ทรายนต์ก็เริ่มมี CRM โดโยต้าเริ่มแล้ว ฟอรัคก็เริ่มแล้ว : ตลาดอนาคตของมือถือมีขนาดใหญ่มาก หรืออาจใหญ่กว่าลูกค้าเดิม การทำ CRM เพื่อสร้างรักษาลูกค้าเดิมจำเป็นมากน้อยเพียงใด

คุณสมวงศ์: การหาลูกค้าใหม่ คุณมีต้นทุนใหม่เกิดขึ้น แต่ลูกค้าที่คุณหามาได้แล้ว ต้องดูว่าต้นทุนตัวนั้นคืนทุนหรือยัง สมมติว่าคุณไปได้ลูกค้าใหม่มาคนนึงคุณใช้เงินในการไปชักจูงเขาเข้าสู่ระบบคุณเสียเงินไป 1,000 บาท กว่าที่จะคืนทุนต้องใช้เวลาเท่าไร แอร์โหมที่เขานำมาใช้ หักค่าใช้จ่ายแล้วมีกำไรเหลือที่จะมาคิด Return on Investment ตรง 1,000 บาท ได้กี่เดือน นั่นคือจุดคุ้มทุนที่คุณต้องคำนวณ คุณสังเกตดูจะเห็นว่า Orange พยายามให้ลูกค้าต้องใช้ระบบของเขาในช่วงเวลาที่กำหนด นั่นคือเขาคำนวณมาแล้ว เป็นต้นทุนในการได้ลูกค้าใหม่มาหนึ่งราย เขาจะคืนทุนหลังจากครบเวลาที่กำหนด หากลูกค้าออกไปก่อน เขาขาดทุน แต่ถ้าอยู่เลยกำหนดเวลา เขาจะเริ่มมีกำไร ซึ่งหากลูกค้ากลุ่มนี้อยู่กับเราต่อไปอีก 5 ปี คุณคำนวณดูว่ากำไรอีก 5 ปี เป็นเท่าไร อยาลืมว่าลูกค้ากลุ่มนี้เป็น Cumulative ทุกปีคุณได้ 1 ล้าน 5 ปี คุณได้ 5 ล้าน 5 ล้าน คุณแยกค่าใช้จ่ายแอร์โหมไปถึงปีที่ 5 เงินมันขึ้นแบบปี๊ดขึ้นมาเลย

คุณสมวงศ์: ดบท้ายแนวคิดนี้ "การรักษาลูกค้าเก่าไว้จึงน่าจะเป็นกลยุทธ์ที่ดีกว่า" พร้อมกับยกตัวอย่างง่าย ๆ ด้วยกีฬาฟุตบอลว่า "ดูอย่างอิตาลีเป็นแชมป์โลกหลายปี เพราะกองหลังเหนียว มันอุดอย่างเดียว มันยันเสมอ เสริ่งแล้วก็โต้กลับแบบเร็ว ๆ แล้วยิง ชนะ 1-0 หนึ่งเม็ดก็ชนะเป็นแชมป์โลกได้ ทีนี้ทีมบราซิลบุกแหลกเลย กองหน้าเก่งที่สุดในโลก แต่แล้วเป็นไงกองหลังอ่อน ก็ฟาวอลเลย์บอลก็เหมือนกัน คุณดบมา แต่ผมเหนียว ผมรับได้หมด ก็ไม่เสียแต้ม เหมือนกันครับ มองง่าย ๆ แบบฟุตบอลนี้ชัดเจนมาก" นับเป็นการสรุปแนวคิดที่ชัดเจน และเข้ากันได้ดีกับยุคสมัย สะท้อนให้เห็นถึงความชัดเจนในประสบการณ์ของการเป็นกองหลังที่ดีในธุรกิจเทเลคอม ตลอดระยะกว่า 10 ปี ที่ผ่านมา

Credit : <http://www.brandage.com/>