

OQ

The Ownership Quotient

กลยุทธ์สำคัญที่ผลักดัน
พล “กำไร” อย่างยั่งยืน

ผู้เขียน : James L. Heskett
W. Earl Sasser
Joe Wheeler

ОQ กลยุทธ์สำคัญที่ผลักดันผล “กำไร” อย่างยั่งยืน

แปลและเรียบเรียงจาก *The Ownership Quotient*

โดย James L. Heskett, W. Earl Sasser & Joe Wheeler

ราคา 310 บาท

ผู้แปลและเรียบเรียง : ญัฐยา สินตระการผล

ดร.กานต์สุตา มะพะศิรานนท์

พิมพ์ครั้งที่ 1 : มีนาคม 2554

สงวนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด

The Ownership Quotient

Original work Copyright © 2008 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Press.

จัดพิมพ์และ

จัดจำหน่ายโดย : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด

2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่

แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

แฟกซ์ : 0-2718-1831, 0-2318-4809

<http://www.expnetbooks.com>

e-mail : public@expnetbooks.com

พิมพ์ที่ : ส.เอเชียเพรส (1989) จำกัด

โทร. 0-2732-3101

หากมีข้อผิดพลาดเนื่องจากการพิมพ์ สามารถนำมาเปลี่ยนได้ที่สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ต

ข้อมูลทางบรรณานุกรมหอสมุดแห่งชาติ

เฮสเคตต์, เจมส์ แอล.

ОQ กลยุทธ์สำคัญที่ผลักดันผล “กำไร” อย่างยั่งยืน.--กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ต, 2554.
336 หน้า.

1. โฆษณาแบบปากต่อปาก. 2. บริการลูกค้า. I. แซสเซอร์, ดับเบิลยู เอิร์ล, ผู้แต่งร่วม.

II. วิลเลอร์, โจ, ผู้แต่งร่วม. III. ญัฐยา สินตระการผล, ผู้แปล.

IV. ดร.กานต์สุตา มะพะศิรานนท์, ผู้แปลร่วม. V. ชื่อเรื่อง.

659.1

ISBN 978-974-414-180-4

ในกรณีที่ต้องการซื้อเป็นจำนวนมาก เพื่อใช้ในการสอน การฝึกอบรม การส่งเสริมการขาย หรือ
เป็นของขวัญพิเศษ กรุณาติดต่อสอบถามราคาพิเศษได้ที่ โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

สารบัญ

	หน้า
สารบัญ	3
บทที่ 1 บทนำ	9
☺ การพัฒนาแนวคิดเรื่องการทำกำไรจากกระบวนการ ในการให้บริการ (Service Profit Chain)	12
☺ สิ่งที่สำคัญกว่าความพึงพอใจและความภักดี : จิตสำนึกกรีกองค์กร (ความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร)	18
☺ การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (OQ) ของ Harrah's Entertainment	22
☺ โครงสร้างของหนังสือเล่มนี้	29
☺ ประโยชน์ที่ได้รับ	34
บทที่ 2 การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของให้ป็น วิสัยทัศน์ในการสร้างคุณค่าเชิงกลยุทธ์	39
☺ การปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ในการสร้างคุณค่า เชิงกลยุทธ์ของธนาคาร ING Direct	40
☺ การผสมผสานองค์ประกอบเข้าด้วยกัน	43
☺ ลูกค้ายกลุ่มเป้าหมาย : อะไรคือปัญหาของคุณ ?	52
☺ การกำหนดนิยามใหม่ของธุรกิจ : เปลี่ยนจาก การมุ่งเน้นที่ผลิตภัณฑ์และบริการเป็นคุณค่าที่ มอบให้กับลูกค้า	56

	หน้า
🎯 การสร้างความสอดคล้องกันระหว่างกลยุทธ์ การดำเนินงาน และระบบที่ใช้ในการส่งมอบ คุณค่าให้กับลูกค้า	63
🎯 การหลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ	65
บทที่ 3 การสร้างคุณค่าให้สูงกว่าต้นทุน	67
🎯 การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ของ PrairieStone Pharmacy	68
🎯 ทำไมการสร้างคุณค่าเพิ่มให้คุ้มกับต้นทุน ที่เกิดขึ้นจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร	74
🎯 การใช้ปัจจัยขับเคลื่อนคุณค่าเพื่อแปลงโฉม สำนักงานตำรวจแห่งมหานครนิวยอร์ก (NYPD)	78
🎯 การกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นเหตุของ บริษัท Victoria's Secret	85
🎯 การแบ่งสรรผลกำไรที่มากกว่าเดิม	97
บทที่ 4 การให้ลูกค้ามีส่วนช่วยในการทำงานขององค์กร	99
🎯 การส่งเสริมให้ลูกค้ามีส่วนช่วยในการสร้าง คุณค่าขององค์กร	103
🎯 ทำไมลูกค้าจึงอยากมีส่วนร่วมในการทำงาน ให้องค์กร	113
🎯 การลดงานที่ลูกค้าทำและส่งผลในทางลบให้เหลือน้อยที่สุด	115

	หน้า
☺ การออกแบบงานสำหรับลูกค้า การเลือกลูกค้าที่เหมาะสมที่สุด และการบริหารงานที่ลูกค้าทำ	117
☺ การระบุประเด็นปัญหาของนโยบาย : การระบุความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น และวิธีรับมือกับความผิดพลาด	121
☺ การกำหนดเป้าหมายของระดับความรู้สึกการเป็นเจ้าขององค์กรที่เหมาะสม	125
บทที่ 5 การเพิ่ม OQ ของพนักงาน	131
☺ การทำความเข้าใจสมการคุณค่าสำหรับพนักงาน	136
☺ การสร้างวงจรของความสามารถ (Cycle of Capability)	138
☺ การใช้ประโยชน์จากการสะท้อนพฤติกรรมของพนักงานและลูกค้า	171
☺ การใช้ประโยชน์จากวงจรของความสามารถ	173
บทที่ 6 การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของด้วยการบริหารจัดการในเชิงคาดการณ์ล่วงหน้า	177
☺ การสร้างชุมชนของลูกค้าที่มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร	182
☺ การสร้างฐานข้อมูลในทุกสายงานใช้ร่วมกัน	192
☺ การดำเนินการของฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายการตลาด และฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการนำข้อมูลที่ได้จากการคาดการณ์มาใช้	194

	หน้า
<ul style="list-style-type: none"> ☉ ระบบส่งมอบคุณค่าที่ใช้ในการทำงานจริง ☉ เทคโนโลยีเป็นเพียงส่วนหนึ่งที่ช่วยในการสร้างคุณค่า แต่พนักงานเป็นผู้ส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้า ☉ การบรรลุผลสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ 	<p>214</p> <p>221</p> <p>222</p>
บทที่ 7 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง และสามารถปรับเปลี่ยนได้	225
<ul style="list-style-type: none"> ☉ การเปลี่ยนแปลงกฎการแข่งขันด้วยวัฒนธรรมองค์กร ☉ การหลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่พบบ่อย ☉ วัฒนธรรมองค์กรสามารถสร้างความแตกต่างได้อย่างไร ? ☉ การสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร : บทเรียนสำคัญ 10 ประการจากองค์กรตัวอย่าง 	<p>227</p> <p>249</p> <p>258</p> <p>260</p>
บทที่ 8 การสร้างความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์กร	265
<ul style="list-style-type: none"> ☉ การให้เหตุผลหักล้างคำวิพากษ์วิจารณ์ ☉ การสร้างความคิดแบบเจ้าขององค์กร ☉ คำถามที่ผู้นำต้องหาคำตอบ 	<p>270</p> <p>272</p> <p>277</p>

หน้า

๑๑ การสร้างความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของให้เกิดขึ้นกับ องค์กรของคุณ	289
๑๒ การสร้างอนาคตสำหรับความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของ องค์กร	299
ภาคผนวก ก : เกี่ยวกับ Service Profit Chain Institute	301
ภาคผนวก ข : การประเมินความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร	303
แหล่งอ้างอิง	323
เกี่ยวกับผู้เขียน	333

บทนำ

อลนแฮม นาเพียร์ มีตำแหน่งเป็น CEO ของบริษัท Rackspace Hosting ซึ่งตั้งอยู่ในซานแอนโตนิโอ มลรัฐเทกซัส เขาเป็นผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นในการทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าเป็นเจ้าขององค์กรคนหนึ่ง (customer owners) บริษัทของนาเพียร์เป็นผู้ให้บริการ IT Hosting สำหรับลูกค้าธุรกิจ (การให้บริการเช่าพื้นที่หรือรับฝากข้อมูลของเว็บไซต์ของลูกค้าบนเครื่อง Webserver ของผู้ให้บริการ) เขาสามารถสร้างผลกำไรที่สูงจนน่าประหลาดใจสำหรับธุรกิจที่สินค้าและบริการของคู่แข่งแต่ละรายไม่มีความแตกต่างกัน และยังถูกหลายคนมองอีกกว่าเป็นการทำธุรกิจในยุคที่อินเทอร์เน็ตไม่รุ่งเรืองอย่างแต่ก่อน

บริษัท Rackspace ประสบความสำเร็จได้ด้วยการเลือกลูกค้าด้วยความพิถีพิถัน และมีทีมงานดูแลลูกค้าที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย โดยบริษัทให้บริการที่สามารถตอบสนองความต้องการเฉพาะของลูกค้าแต่ละรายได้ในเวลาอันรวดเร็ว รวมทั้งรับฟัง ตอบสนองต่อปฏิกิริยา และข้อเสนอแนะของลูกค้า ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้ก็คือระดับความพึงพอใจ

และความภักดีของลูกค้าที่สูงขึ้นจนน่าประทับใจ อัตราการแนะนำบอกต่อของลูกค้า (referral rates) ที่มีผลอย่างยิ่งต่อการได้ลูกค้ารายใหม่ ของ Rackspace และต้นทุนการตลาดที่ต่ำทำให้บริษัทมีอัตรากำไรสูงกว่าคู่แข่ง โดยมีอัตราการเติบโตของธุรกิจที่ประมาณ 60 เปอร์เซ็นต์ต่อปี ในช่วงตั้งแต่ปี ค.ศ. 2003-2007 แม้ว่าในบางปีราคาค่าบริการของบริษัทจะแพงกว่าของคู่แข่งก็ตาม

สิ่งที่เรามากได้ยินบ่อยๆ จากผู้บริหารระดับสูงของบริษัท Rackspace ก็คือ “ลูกค้าของเราปฏิบัติตัวราวกับว่าพวกเขาเป็นเจ้าของบริษัท” โดยพวกเขาแสดงออกถึงความภักดีอย่างยิ่งยวด ความผูกพัน และการมีส่วนร่วมกับบริษัท รวมถึงแสดงความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของ Rackspace อีกด้วย ซึ่งทั้งหมดนี้ก็คือสัญลักษณ์ที่แท้จริงของความรู้สึกเป็นเจ้าของ (ownership) นั่นเอง ซึ่งคุณจะได้เห็นต่อไปว่า ทุกอย่างที่ถูกกล่าวมาจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ถ้าหากพนักงานของบริษัท หรือที่เรียกกันว่าชาว “Racker” นั้นไม่มีความรู้สึกอย่างแรงกล้าว่าตนเองก็เป็นเจ้าของบริษัทคนหนึ่ง

หนังสือเล่มนี้นำเสนอบทเรียนที่หลากหลายจากการศึกษาทั้งบริษัท Rackspace และองค์กรอื่นๆ ที่มุ่งเน้นการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ แต่บทเรียนที่สำคัญที่สุดคือ มูลค่าในระยะยาวของลูกค้าที่ปฏิบัติตัวเหมือนเป็นเจ้าของคนหนึ่ง (customer owner's lifetime value) จะสูงกว่ามูลค่าที่องค์กรได้รับจากลูกค้าที่ชอบค่านึงถึงแต่ราคาเป็นร้อยคนเสียอีก ในทำนองเดียวกัน มูลค่าในระยะยาวของพนักงานคนหนึ่งที่สามารถส่งเสริมให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของได้ก็ยิ่งมากเกินกว่าจะประมาณค่าได้ องค์กรที่เรียนรู้วิธีที่จะบ่มเพาะความรู้สึกการเป็นเจ้าของให้เกิดขึ้นได้นั้น ก็จะสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนระหว่างลูกค้าและพนักงานระดับปฏิบัติการได้อย่างยั่งยืน

ลูกค้าที่รู้สึกว่าคุณเป็นเจ้าขององค์กร คือลูกค้าที่ทดลองใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการอย่างหนึ่ง แล้วเกิดความพึงพอใจมากเสียจนกลับมาซื้อซ้ำ และเต็มใจที่จะบอกต่อให้คนอื่นได้รับรู้ถึงประสบการณ์ที่ตนได้รับ โน้มน้าวให้คนอื่นซื้อตาม วิจารณ์สินค้าหรือบริการที่องค์กรมีอยู่อย่างสร้างสรรค์ และแนะนำหรือให้ความช่วยเหลือในการทดสอบผลิตภัณฑ์หรือความคิดใหม่ๆ ขององค์กรอีกด้วย โดยลูกค้าบางรายที่รู้สึกว่าคุณเป็นเจ้าขององค์กรยังอาจช่วยคัดเลือกลูกค้ารายใหม่ด้วยซ้ำไป

ส่วนพนักงานที่รู้สึกว่าคุณเป็นเจ้าขององค์กรจะรู้สึกพึงพอใจเมื่อได้ทำสิ่งที่ก่อให้เกิดคุณค่าต่อลูกค้า โดยความรู้สึกเป็นเจ้าของแสดงให้เห็นได้จากความภักดีต่อองค์กร การแนะนำให้บุคคลที่มีศักยภาพและความสามารถสูงเข้ามาร่วมงานกับองค์กร การให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการดำเนินงาน ชีวิตการทำงานและการเพิ่มประสิทธิผลโดยรวมในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังนั้น พนักงานที่รู้สึกว่าคุณเป็นเจ้าขององค์กรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อสัดส่วนของลูกค้าที่มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร (customer ownership quotient) ซึ่งเราให้นิยามว่าเป็นสัดส่วนของลูกค้าที่มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ หรือการสร้างตราสินค้าขององค์กรเมื่อเทียบกับลูกค้าทั้งหมด ในทำนองเดียวกัน สัดส่วนของพนักงานที่มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร (employee ownership quotient) ก็คือ สัดส่วนของพนักงานที่มีความพึงพอใจ ความภักดี และความมุ่งมั่นที่จะสร้างคุณค่าเพิ่มให้ลูกค้าขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้พวกเขาเต็มใจที่จะเสนอความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงองค์กรให้ดียิ่งขึ้น และชักชวนเพื่อนที่มีศักยภาพสูงให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กร

การใช้คำว่า *ความเป็นเจ้าของ (ownership)* ในที่นี้จึงไม่ได้หมายถึงเรื่องทางการเงิน แต่เป็นเรื่องของความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามค่านิยมที่ยึดถือร่วมกันในการมุ่งสร้างองค์กรสู่ความเป็นเลิศ เมื่อองค์กรปลูกฝังความเป็นเจ้าของได้สำเร็จแล้ว ทุกฝ่ายก็จะได้รับผลประโยชน์ทางการเงินไปด้วยเช่นกัน ดังนั้นหากพนักงาน ลูกค้า ผู้ลงทุน และหุ้นส่วนกลุ่มอื่นๆ ขององค์กรต่างมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของคนหนึ่งเหมือนกัน ไม่เพียงแต่องค์กรจะมีความเจริญก้าวหน้า แต่ผู้ที่มีส่วนร่วมทุกคนก็จะได้รับผลประโยชน์ที่มากกว่าเดิม

แล้วใครคือลูกค้าและพนักงานที่คุณรู้สึกได้ถึงความเป็นเจ้าขององค์กรของพวกเขา ? คุณรู้ข้อมูลเหล่านี้ได้อย่างไร ? คุณจะทำอย่างไรเพื่อยกระดับความรู้สึกเป็นเจ้าของของบุคคลเหล่านี้ และจะสร้างความมั่นคงให้กับความรู้สึกนี้ของพวกเขาได้อย่างไร ? คุณจะติดตามและประเมินผลความพยายามของคุณได้อย่างไร ? องค์กรใดบ้างที่เป็นผู้นำในเรื่องนี้ ? และพวกเราสามารถเรียนรู้อะไรจากองค์กรเหล่านี้ได้บ้าง ? ทุกคำถามที่ยกมาคือประเด็นสำคัญๆ ที่จะกล่าวถึงในหนังสือเล่มนี้ แต่ก่อนอื่นเราจะอธิบายว่าคำถามข้างต้นเหล่านี้มีคำตอบอย่างไรบ้าง ?

การพัฒนาแนวคิดเรื่องการทำกำไร จากกระบวนการในการให้บริการ (Service Profit Chain)

ความสำเร็จของบริษัท Rackspace เป็นตัวอย่างที่ดีเยี่ยมของการใช้แนวคิดเรื่องการทำกำไรจากกระบวนการในการให้บริการ Service Profit Chain ซึ่งนักวิชาการได้ทำการศึกษาวิจัยมาเป็นเวลากว่า 20 ปี (คุณสามารถอ่านรายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวคิดนี้ได้จาก

หัวข้อ “ทำความเข้าใจแนวคิดเรื่อง *Service Profit Chain* ใน 2 นาที”) โดยพื้นฐานของแนวคิดเรื่องการทำกำไรจากกระบวนการในการให้บริการ คือ การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนพนักงานที่ได้รับการคัดเลือกมาเป็นอย่างดี มีความสามารถสูง และมีความผูกพันกับองค์กรในการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าเพื่อที่จะก่อให้เกิดคุณค่าเพิ่มและได้เปรียบคู่แข่ง

ทำความเข้าใจแนวคิดเรื่อง *Service Profit Chain* ใน 2 นาที

แนวคิดเรื่องการทำกำไรจากกระบวนการในการให้บริการ (*Service Profit Chain*) ในช่วงต้นทศวรรษ 1990 นั้นประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐานทั้งหมด 7 ประการที่เป็นตัวสร้างความเชื่อมโยงในความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งได้แก่

1. ความภักดีของลูกค้าเป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์กรมีความสามารถในการทำกำไรและเติบโตอย่างยั่งยืน ความภักดีของลูกค้าที่เพิ่มขึ้นเพียง 5 เปอร์เซ็นต์ จะสามารถทำให้ผลกำไรขององค์กรเพิ่มขึ้นได้ถึง 25-85 เปอร์เซ็นต์ โดยผลประโยชน์ที่ได้จากการรักษาลูกค้ากลุ่มเดิมอีกหนึ่งปีนั้น จะส่งผลต่อกำไรขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ
2. ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นตัวผลักดันให้เกิดความภักดีของลูกค้า ในปัจจุบันเราพบว่ามีเพียงไม่กี่องค์กรเท่านั้นที่ไม่ได้ให้ความสนใจกับการสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า (ผลจากแบบสำรวจความคิดเห็น)

(ยังมีต่อ)