



**Harvard
Business
Review**
Press

**HBR'S
10 MUST
READS**

กลยุทธ์ การตลาด

On Strategic
Marketing

คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร
จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

พบกับแนวคิดและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ของปรมาจารย์ระดับโลก



**Harvard
Business
Review
Press**

**HBR'S
10 MUST
READS**

On Strategic Marketing

ตัวอย่าง

**คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร
จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด**

พบกับแนวคิดและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ของปรมาจารย์ระดับโลก

กลยุทธ์การตลาด

แปลและเรียบเรียงจาก *HBR's 10 Must Reads: On Strategic Marketing*

โดย : KEVIN LANE KELLER & JAMES A. NARUS

ราคา 250 บาท

ผู้แปล : ญัฐยา ลินตระกูลการผล

พิมพ์ครั้งที่ 1 : มีนาคม 2560

HBR's 10 Must Reads on Strategic Marketing

Original work copyright ©2013 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Thai translation rights ©2017 Expernet Co., Ltd.

All rights reserved.

จัดพิมพ์และ : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด
จัดจำหน่ายโดย 2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่
แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310
โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)
แฟกซ์ : 0-2718-1831, 0-2318-4809
<http://www.expernetbooks.com>
e-mail: public@expernetbooks.com

พิมพ์ที่ : บริษัท แอคทีฟ พรินท์ จำกัด
โทร. 0-2530-4114 (8 คู่สาย)

ข้อมูลทางบรรณานุกรมหอสมุดแห่งชาติ

เคลเลอร์, เควิน เลน.

กลยุทธ์การตลาด. --กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ต, 2560.

378 หน้า.

1. การตลาด. I. นาร์ส, เจมส์ เอ, ผู้แต่งร่วม. II. ญัฐยา ลินตระกูลการผล, ผู้แปล.

III. ชื่อเรื่อง.

658.8

ISBN 978-974-414-414-0

หากมีข้อผิดพลาดเนื่องจากการพิมพ์ สามารถนำมาเปลี่ยนได้ที่สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ต
ในกรณีที่ต้องการซื้อเป็นจำนวนมาก เพื่อใช้ในการสอน การฝึกอบรม การส่งเสริมการขาย
หรือเป็นของขวัญพิเศษ กรุณาติดต่อสอบถามราคาพิเศษได้ที่ โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)



**Harvard
Business
Review
Press**

“คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร”
จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

HARVARD BUSINESS REVIEW

หนังสือชุด “คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร” เล่มนี้เป็นแหล่งรวมรากฐานความรู้ทางด้านการบริหารจากคณาจารย์แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดและผู้ทรงคุณวุฒิ รวมถึงผู้เชี่ยวชาญที่เพียบพร้อมด้วยประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยและกลั่นกรองออกมาเป็นผลงานวิชาการที่มีเนื้อหาเข้มข้นและลึกซึ้ง จนกลายเป็นวิทยากรที่ผู้บริหารและผู้นำองค์กรในทุกภาคส่วนล้วนให้การยอมรับ ไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคการศึกษาชั้นสูง

เนื้อหาสาระที่มีคุณค่าในหนังสือชุดนี้มีผู้ติดตามอย่างแพร่หลายไปทั่วโลก เพราะสามารถนำไปใช้ในการพัฒนากรอบความคิดใหม่และแนวทางการบริหารจัดการใหม่ ๆ รวมถึงแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในโลกที่ทุกสิ่งผันแปรเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

มีชัยในการแข่งขัน...และก้าวล้ำนำหน้าไปสู่ความสำเร็จ คือวัตถุประสงค์หลักและคุณค่าของหนังสือชุดนี้ ทุกคนจึงควรมีไว้ในครอบครอง

สารบัญ

คำนำ

3

การตลาดจากมุมมองใหม่

Roland T. Rust, Christine Moorman

และ Gaurav Bhalla

6

การสร้างแบรนด์ในยุคดิจิทัล

David C. Edelman

32

การตลาดที่มีมุมมองคับแคบ

Theodore Levitt

60

การตลาดที่ไม่ถูกวิธี

Clayton M. Christensen, Scott Cook

และ Taddy Hall

108

การประเมินแบรนด์

Kevin Lane Keller

146

ระบบเศรษฐกิจที่เฟื่องฟูมีอิทธิพล	188
Michael J. Silverstein และ Kate Sayre	
การนำเสนอคุณค่าให้กับลูกค้าธุรกิจ	216
James C. Anderson, James A. Narus และ Wouter van Rossum	
การบริหารจัดการแบรนด์คอมมูนิตี้ที่เหมาะสม	252
Susan Fournier และ Lara Lee	
ตัวเลขสำคัญที่ต้องเพิ่มให้ได้	290
Frederick F. Reichheld	
การยุติสงครามระหว่างฝ่ายขายและฝ่ายการตลาด	332
Philip Kotler, Neil Rackham และ Suj Krishnaswamy	
เกี่ยวกับผู้เขียน	376

HBR'S 10 MUST READS

Copyrighted material

การตลาด จากมุมมองใหม่

โดย Roland T. Rust, Christine Moorman
และ Gaurav Bhalla

๑ ให้คุณลองนึกถึงภาพผู้จัดการแบรนด์คนหนึ่งที่กำลังนั่งในห้องทำงาน และวางแผนกลยุทธ์การตลาดสำหรับเครื่องดื่มเกลือแร่ตัวใหม่ของบริษัท โดยเริ่มจากการกำหนดว่าจะเจาะกลุ่มเป้าหมายใดในตลาด กำหนดราคา และวางแผนส่งเสริมการขาย ตลอดจนวางแผนการสื่อสารในวงกว้าง ส่วนผลการดำเนินงานของเครื่องดื่มเกลือแร่แบรนด์นี้จะวัดด้วยยอดขายรวมและความสามารถในการทำกำไร ซึ่งคำตอบแทนของผู้จัดการแบรนด์คนนี้และอนาคตในการทำงานของเขาจะขึ้นอยู่กับตัวเลขวัดผลดังกล่าว

แล้วสถานการณ์นี้มีอะไรที่ผิดปกติ บริษัทแห่งนี้ก็เหมือนอีกหลาย ๆ แห่งที่ยังมีการบริหารจัดการราวกับยังดำเนินธุรกิจอยู่ในยุค 60 ซึ่งเป็นยุคของการตลาดและการใช้สื่อแบบห้วนแห่ รวมไปถึงการซื้อขายกันในแบบที่ไม่สามารถเข้าถึงความต้องการส่วนบุคคล แต่ปัจจุบันนี้เป็นยุคที่บริษัทมีเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพสูงในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าโดยตรง การรวบรวมและดึงข้อมูลลูกค้ามาใช้ และการออกแบบสินค้าบริการให้ตรงตามความต้องการลูกค้ามากกว่าที่ผ่านมา ส่วนลูกค้าก็คาดหวังเต็มที่ให้บริษัทออกแบบสินค้าและบริการที่ตรงกับการใช้งานของพวกเขามากที่สุด บริษัทส่วนใหญ่จึงใช้ระบบการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า และเทคโนโลยีอื่น ๆ เพื่อรับมือกับลูกค้า แต่การใช้เทคโนโลยีมากเพียงใดก็ไม่สามารถแก้ไขสถานการณ์ให้ดีขึ้นได้ หากบริษัทยังให้ความสำคัญกับการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์มากกว่าการสร้างเสริมความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยการที่จะแข่งขันได้ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่บริษัทต้องมามีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าตลอดเวลา บริษัทจะต้องเปลี่ยนจากที่เคยมุ่งเน้นให้ลูกค้าซื้อสินค้าบริการ มาเป็นการสร้างมูลค่าสูงสุดของลูกค้าในระยะยาวแทน ซึ่งหมายความว่าบริษัทต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้ามากกว่าการสร้างผลิตภัณฑ์และแบรนด์เสมอ อีกทั้งยังต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และ

โครงสร้างการบริหารงานทั่วทั้งองค์กร โดยทำการเปลี่ยนโฉมฝ่ายการตลาดไปพร้อม ๆ กันด้วย

การสร้างเสริมความสัมพันธ์กับลูกค้า

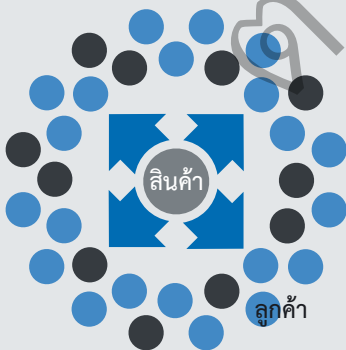
ในอดีตบริษัทที่พยายามสื่อสารกับลูกค้าจำนวนมากพร้อมกันในคราวเดียว ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการสื่อสารทางเดียวที่สามารถเข้าถึงคนเป็นจำนวนมากได้ ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าหลัก ๆ จึงประกอบด้วย ตัวเลขยอดขายที่ผ่านมาโดยรวม ซึ่งมีข้อมูลจากการวิจัยตลาดเป็นตัวสนับสนุน และบริษัทแทบไม่มีการสื่อสารกับลูกค้าแต่ละรายโดยตรง แต่ในปัจจุบัน บริษัทมีหลากหลายวิธีให้เลือกใช้ การทำการตลาดเพื่อเข้าถึงคนหมู่มากในคราวเดียวจึงกลายเป็นวิธีที่คิดน้อยเกินไป

จากภาพที่ 1-1 *“การสร้างความสัมพันธ์”* แสดงให้เห็นทิศทางที่บริษัทหลาย ๆ แห่งควรจะเดินหน้าไป โดยความแตกต่างที่ชัดเจนระหว่างบริษัทที่ใช้วิธีทำการตลาดแบบเดิม ๆ กับบริษัทที่มุ่งเน้นการสร้างเสริมความสัมพันธ์กับลูกค้าก็คือ บริษัทแบบแรก (ภาพซ้ายมือ) พยายามผลักดันสินค้าและแบรนด์ของตนให้ลูกค้า ในขณะที่บริษัทอีกแบบ (ภาพขวามือ) ตั้งใจที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม สำหรับบริษัทแบบหลัง การสื่อสารจะเป็นการสื่อสารสองทางที่ปรับเปลี่ยนให้เหมาะกับลูกค้าแต่ละราย หรืออย่างน้อยก็ตรงตามความต้องการของลูกค้ากลุ่มย่อยแต่ละกลุ่ม กลยุทธ์นี้อาจทำได้ยากกว่าสำหรับบริษัทที่ช่องทางการจัดจำหน่ายมีข้อมูลลูกค้าอยู่ในมือ หรือสามารถควบคุมลูกค้าได้ อย่างเช่นบริษัทสินค้าอุปโภคบริโภคสำเร็จรูปหลายแห่ง แต่ในปัจจุบัน บริษัทที่สามารถเข้าถึงข้อมูลที่เป็นสำหรับการดำเนินกลยุทธ์สร้างเสริมความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ประสบผลสำเร็จนั้นเริ่มมีจำนวนมากขึ้นเรื่อย ๆ

[ภาพที่ 1-1 : การสร้างความสัมพันธ์]

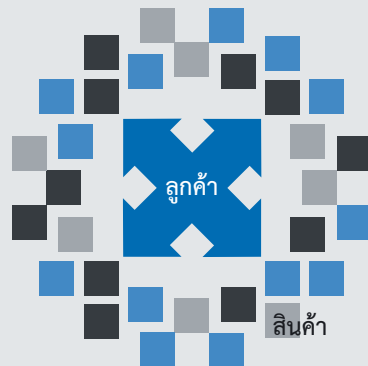
การตลาดที่มุ่งเน้น การบริหารผลิตภัณฑ์

หลายบริษัทยังพึ่งพาการทำงานของ
ผู้จัดการผลิตภัณฑ์และการตลาดแบบ
หวานแท้ไปยังลูกค้าทางเดียวเพื่อให้
ผลิตภัณฑ์หนึ่งสามารถเข้าถึงลูกค้าได้
เป็นจำนวนมาก



การตลาดที่มุ่งเน้น การบริหารลูกค้า

ผู้จัดการบริหารลูกค้า จะสื่อสารกับ
ลูกค้าแต่ละราย หรือสื่อสารกับลูกค้า
กลุ่มเล็ก ๆ แบบสองทาง และสร้าง
ความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้าด้วย
การส่งเสริมผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าเห็นว่า
มีประโยชน์กับลูกค้าเป็นส่วนใหญ่



ดังเช่นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจแบบ B2B (บริษัทที่มีลูกค้าเป็นองค์กรธุรกิจ) จะกำหนดให้ผู้จัดการบริหารลูกค้า และผู้อำนวยการบริหารงานโฆษณา ต้องมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แทนที่จะเป็นการขายสินค้าให้ได้ บริษัท IBM จัดโครงสร้างสินค้าและบริการที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า เช่น บริการช่วยประหยัดพลังงาน (energy efficiency) หรือบริการรวมศูนย์การทำงานของระบบเซิร์ฟเวอร์ (server consolidation) และผสมผสานสินค้าบริการของบริษัทเพื่อให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าแต่ละราย ซึ่ง Insurance Process Acceleration Framework เป็นหนึ่งในตัวอย่างของระบบที่พัฒนาขึ้นเพื่อให้บริการที่ตรงตามความต้องการเฉพาะของลูกค้า IBM โดยลูกค้าและผู้เชี่ยวชาญด้านลูกค้าบริษัทประกันของ IBM จะทำงานร่วมกับลูกค้าเป้าหมายในการสร้างกระบวนการที่รวดเร็วและยืดหยุ่นสำหรับการดำเนินงานอย่างเช่น การจัดการสินไหมทดแทน กระบวนการหาลูกค้ารายใหม่ และการพิจารณาการรับประกัน โดยแทนที่จะมุ่งเน้นยอดขายผลิตภัณฑ์ในระยะสั้น บริษัท IBM จะวัดผลการดำเนินงานจากตัวชี้วัดด้านความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาวแทน

แนวคิดโดยสรุป

ปัจจุบันการที่จะแข่งขันได้ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่บริษัทต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าตลอดเวลา บริษัทจะต้องเปลี่ยนจากที่เคยมุ่งเน้นให้ลูกค้าซื้อสินค้าบริการ มาเป็นการสร้างมูลค่าสูงสุดของลูกค้าในระยะยาว แทน ซึ่งหมายความว่าบริษัทต้องให้ความสำคัญกับการสร้างผลิตภัณฑ์และแบรนด์เป็นรองจากการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า อีกทั้งยังต้องเปลี่ยนโฉมฝ่ายการตลาด จากที่เคยมุ่งเน้นการสร้างยอดขายในปัจจุบัน เป็น “ฝ่ายบริหารลูกค้า (customer department)” ด้วยการเปลี่ยนตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดของฝ่าย จากประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการตลาด (CMO) เป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหารลูกค้า (Chief Customer Officer) โดยให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างเสริมความสัมพันธ์กับลูกค้าแทนการผลักดันสินค้า รวมถึงการนำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานใหม่ๆ เข้ามาใช้ และการปรับโครงสร้างให้ทุกฝ่ายที่มุ่งเน้นลูกค้ามาอยู่ภายใต้การดูแลของฝ่ายการตลาดทั้งหมด เช่น ฝ่ายวิจัยและพัฒนา และฝ่ายบริการลูกค้า

บริษัทขนาดใหญ่ที่ดำเนินธุรกิจแบบ B2B มักมีความก้าวหน้าในเรื่องการให้ความรู้กับลูกค้า และบริษัทที่ดำเนินธุรกิจแบบ B2C (ลูกค้าเป็นบุคคลทั่วไป) บางแห่งก็มีความก้าวหน้าในเรื่องนี้อย่างเห็นได้ชัด โดยบริษัทเหล่านี้มองว่าความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปตามเวลา และอาจยกลูกค้าให้เบรกด่วนในบริษัทดูแลแทนหากความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนไป เช่น Tesco ซึ่งเป็นบริษัทค้าปลีกชั้นนำของสหราชอาณาจักรได้ลงทุนเป็นเงินมหาศาลไปกับระบบวิเคราะห์ใหม่ที่จะช่วยให้บริษัทสามารถรักษาลูกค้าเดิมไว้ได้มากขึ้น โดย Tesco ใช้บัตรสะสมแต้มที่เก็บข้อมูลลูกค้า (Clubcard) เพื่อติดตามว่าลูกค้าไปซื้อสินค้าที่ร้านสาขาใดบ้าง ? ลูกค้าซื้อสินค้าอะไร ? และจ่ายค่าสินค้าด้วยวิธีใด ? ซึ่งข้อมูลดังกล่าวช่วยให้ Tesco สามารถจัดวางสินค้าได้ตรงตามความต้องการของลูกค้าในแต่ละสาขา และเสนอสินค้าบริการที่ตรงตามความต้องการเฉพาะของลูกค้าแต่ละราย โดยมีรูปแบบของร้านที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นร้านขนาดใหญ่ที่มีพื้นที่กว้างขวาง หรือร้านค้าขนาดเล็กในชุมชน ดังบทความในหนังสือพิมพ์ *Wall Street Journal* ที่ระบุว่า ลูกค้าที่เข้าไปซื้อผ้าอ้อมเด็กในร้านของ Tesco เป็นครั้งแรก จะได้รับคูปองส่วนลดทางไปรษณีย์ ซึ่งมีทั้งส่วนลดสำหรับกระดาษเปียก ของเล่น และเบียร์ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงให้เห็นว่าคุณพ่อคนใหม่มักจะซื้อเบียร์มากขึ้น เพราะไม่มีเวลาจะไปนั่งดื่มในผับมากเท่าก่อนมีลูก

ในส่วนของบริษัทบริการ เช่น บริษัท American Express ที่คอยติดตามพฤติกรรมของลูกค้า และตอบสนองต่อพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปด้วยการเสนอผลิตภัณฑ์ที่ต่างจากเดิม บริษัทใช้ระบบวิเคราะห์ข้อมูลผู้บริโภคเพื่อให้รู้ว่า “ผลิตภัณฑ์ที่ดีที่สุดลำดับต่อไป” สำหรับลูกค้าคืออะไร โดย

พิจารณาจากรูปแบบการใช้ผลิตภัณฑ์ที่เปลี่ยนไป และเพื่อบริหารความเสี่ยงจากผู้ถือบัตรเครดิตทุกกลุ่ม เช่น การซื้อบัตรโดยสารเครื่องบินชั้นที่แพงขึ้นเป็นครั้งแรกด้วยบัตรทองอาจเป็นตัวบ่งชี้ให้บริษัทส่งจดหมายเชิญลูกค้าให้อัปเกรดเป็นบัตรแพลทินัม หรือสถานการณ์ที่ต่างจากเดิมอาจทำให้ลูกค้าผู้ถือบัตรอยากทำบัตรอีกใบหนึ่งที่จำกัดวงเงินตามที่กำหนดให้ลูกค้า หรือผู้บริหารระดับต่าง ๆ มีไว้ใช้ ซึ่งการเสนอบริการดังกล่าวทำให้ American Express สามารถขยายอำนาจการจับจ่ายของลูกค้าเดิมไปให้สมาชิกในครอบครัวหรือลูกค้าที่ลูกค้าไว้วางใจได้ และในขณะเดียวกันก็เป็น การแนะนำแบรนด์ให้คนที่มีโอกาสจะเป็นลูกค้าใหม่ได้รู้จักด้วย

นอกจากนี้ American Express ยังใช้ประโยชน์จากกลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและร้านค้าที่เป็นพันธมิตรเพื่อสร้างมูลค่าในระยะยาวจากความสัมพันธ์ดังกล่าวด้วย เช่น บริษัทอาจใช้ข้อมูลพื้นฐานของลูกค้า รูปแบบการซื้อของลูกค้า และข้อมูลเครดิตลูกค้าเพื่อตั้งข้อสังเกตว่าลูกค้าผู้ถือบัตรรายหนึ่งเพิ่งย้ายเข้าบ้านใหม่ ซึ่งบริษัทใช้ประโยชน์จากโอกาสนี้ในการเสนอโครงการสะสมแต้มพิเศษสำหรับการซื้อสินค้าจากร้านค้าปลีกสินค้าตกแต่งบ้านที่อยู่ในเครือข่ายของบริษัท

บริษัทผู้ให้บริการด้านการประกันและการเงินรายหนึ่งและผู้เขียนรู้จักก็สามารถเสนอสินค้าที่ตรงกับโอกาสพิเศษในชีวิตของลูกค้าได้เช่นกัน ตัวอย่างเช่น ลูกค้าที่สูญเสียคู่สมรสจะได้รับความใส่ใจเป็นพิเศษจากทีมงานที่จะนำเสนอสินค้าที่ตรงตามความต้องการเฉพาะของพวกเขา หรือเมื่อลูกค้าบัญชีเงินฝากที่รองรับการจ่ายเช็คเงินสดหรือลูกค้าบัตรเครดิตแต่งงานก็จะได้รับการเสนอผลิตภัณฑ์กรมธรรม์ประกันภัยหรือสินเชื่อเพื่อซื้อรถยนต์หรือที่อยู่อาศัย นอกจากนี้ บริษัทยังมุ่งเป้าไปที่คู่สามีภรรยาที่ลูก ๆ ย้าย

ออกไปมีครอบครัวของตัวเอง ด้วยการเสนอสินเชื่อแปลงที่อยู่อาศัยเป็นเงินสด หรือผลิตภัณฑ์การลงทุนรูปแบบต่าง ๆ และเสนอผลิตภัณฑ์ประกันสำหรับผู้ให้เช่าที่อยู่อาศัยแก่นักศึกษามหาวิทยาลัย

การตลาดจากมุมมองใหม่

ถึงแม้จะมีตัวอย่างของบริษัทที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในข้างต้น แต่คณะกรรมการบริหารและผู้บริหารระดับสูงของบริษัทส่วนใหญ่ก็ยังให้ความสำคัญในเรื่องความสัมพันธ์กับลูกค้าเพียงลมปาก แล้วมุ่งความสนใจอย่างจริงจังไปที่การขายสินค้าและบริการอยู่ดี ทั้งที่จริงแล้วกรรมการและผู้บริหารบริษัทต้องเปลี่ยนกลยุทธ์จากที่มุ่งเน้นการขายสินค้าและบริการไปที่ความสัมพันธ์กับลูกค้าแทน รวมทั้งสร้างวัฒนธรรมและกำหนดโครงสร้างองค์กรและการให้สิ่งจูงใจในแบบที่จะทำให้กลยุทธ์ดังกล่าวประสบผลสำเร็จ

แล้วองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างเสริมความสัมพันธ์กับลูกค้ามีลักษณะเป็นอย่างไร ? ถึงแม้ว่าจะไม่มีบริษัทใดที่กำหนดโครงสร้างตามลูกค้าอย่างสมบูรณ์ แต่บริษัทที่กำลังผ่านการเปลี่ยนแปลงไปสู่ทิศทางนี้จะมีลักษณะบางอย่างที่เหมือนกัน โดยการเปลี่ยนแปลงใหญ่ที่สุดก็คือการเปลี่ยนโฉมฝ่ายการตลาดให้เป็น **“ฝ่ายบริหารลูกค้า”** แทน และสิ่งแรกที่บริษัทต้องทำก็คือการเปลี่ยนตำแหน่งของประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการตลาด (CMO) เป็นตำแหน่งบริหารแนวใหม่ คือ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารลูกค้า (Chief Customer Officer) นั่นเอง

ประธานเจ้าหน้าที่บริหารลูกค้า (CCO)

ตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารลูกค้าเริ่มเป็นที่พบเห็นอย่างแพร่หลายในบริษัททั่วโลก โดยในปัจจุบันมีอยู่กว่า 300 คน จากในปี ค.ศ. 2003 ที่มีอยู่เพียง 30 คนเท่านั้น บริษัทที่มีลูกค้าหลากหลายกลุ่มอย่าง Chrysler, Hershey's, Oracle, Samsung, Sears, United Airlines, Sun Microsystems และ Wachovia ต่างก็มี CCO ทั้งสิ้น แต่ในหลาย ๆ ครั้ง CCO ก็พยายามทำเพียงแค่ปรับโครงสร้างการบริหารให้มุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลางมากขึ้น หรือกล่าวได้ว่า บทบาทหน้าที่ของ CCO นั้นไม่ได้มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน ซึ่งอาจเป็นเพราะตำแหน่ง CCO เพิ่งเกิดขึ้นมาไม่นานเมื่อเทียบกับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงอื่น ๆ

เพื่อให้การปฏิบัติงานสัมฤทธิ์ผล บทบาทของ CCO ในสายตาของคนอื่นจะต้องเป็นตำแหน่งที่มีอำนาจดำเนินการ และอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของประธานเจ้าหน้าที่บริหารบริษัท (CEO) โดยตรง ซึ่ง CCO จะต้องทำหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า และดำเนินการตามกลยุทธ์นั้น ตลอดจนสอดส่องดูแลทุกหน่วยงานที่ต้องติดต่อกับลูกค้าโดยตรง

CCO ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานจะต้องส่งเสริมวัฒนธรรมที่ยึดลูกค้าเป็นหลัก และจัดอุปสรรคที่ขัดขวางการไหลเวียนของข้อมูลลูกค้าภายในองค์กร ซึ่งรวมถึงการดึงผู้บริหารระดับสูงให้ติดต่อและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ เช่น ที่บริษัท USAA ผู้บริหารระดับสูง

จะใช้เวลาพูดคุยทางโทรศัพท์กับลูกค้าผ่านศูนย์บริการลูกค้า 2-3 ชั่วโมง ต่อสัปดาห์ การทำแบบนี้ไม่เพียงจะแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารจริงจังกับการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าเท่านั้น แต่ยังช่วยให้ตัวผู้บริหารเองเข้าใจถึงสิ่งที่ลูกค้าเป็นกังวลมากขึ้นด้วย หรืออย่างเช่นที่ Tesco ซึ่งผู้บริหารจะใช้เวลา 1 สัปดาห์ต่อปีในการเข้าไปทำงานที่ร้านค้าและพูดคุยกับลูกค้า โดยนี่เป็นส่วนหนึ่งของโครงการที่เรียกว่า “*Tesco Week in Store (TWIST)*”

เมื่อผู้บริหารหันไปให้ความสนใจกับลูกค้า และข้อมูลลูกค้ามีอิทธิพลต่อการตัดสินใจต่าง ๆ มากขึ้น บริษัทก็จะต้องรี้อโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจนการไหลเวียนของข้อมูลในบริษัทออกไป ในความเป็นจริง ถึงแม้บริษัทส่วนใหญ่จะลงทุนเป็นจำนวนมหาศาลเพื่อให้ได้ข้อมูลลูกค้า แต่กลับใช้ประโยชน์จากข้อมูลดังกล่าวได้ไม่เท่าที่ควร โดยข้อมูลถูกเก็บเอาไว้ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเพราะคนในบริษัทขาดความเข้าใจกัน มีการแข่งขันกันเพื่อแย่งชิงตำแหน่งหรือทรัพยากรในบริษัท และแนวคิดแบบต่างคนต่างอยู่ ดังนั้น CCO จะต้องสร้างสิ่งจูงใจที่จะสามารถลบล้างความคิดเช่นนี้ออกไปให้ได้

ท้ายที่สุดแล้ว CCO จะต้องรับผิดชอบการเพิ่มความสามารถในการทำกำไรจากลูกค้าของบริษัท ซึ่งวัดได้จากตัวชี้วัดอย่างเช่น มูลค่าของลูกค้าในระยะยาว (Customer Lifetime Value) และคุณค่าของลูกค้า (Customer Equity) รวมทั้งตัวชี้วัดระยะสั้น (Intermediate Indicators) เช่น การบอกเล่าแบบปากต่อปาก

ผู้จัดการบริหารลูกค้า

ในฝ่ายบริหารลูกค้าที่ดั่งขึ้นใหม่ จะมีผู้จัดการบริหารลูกค้าและผู้จัดการกลุ่มลูกค้าทำหน้าที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าที่ลูกค้าต้องการ จากนั้นผู้จัดการแบรนด์ซึ่งอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้จัดการบริหารลูกค้าจะจัดหาสินค้าที่ตรงตามความต้องการดังกล่าว โดยการทำแบบนี้จะต้องอาศัยการไต่ถามด้วยทรัพยากร ซึ่งประกอบด้วยทรัพยากรบุคคลและงบประมาณเป็นหลัก ตลอดจนอำนาจสั่งการจากผู้จัดการผลิตภัณฑ์ไปให้กับผู้จัดการบริหารลูกค้า (ดูหัวข้อ “**ผู้จัดการบริหารลูกค้าจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไร ?**”) การจัดโครงสร้างการบริหารในลักษณะนี้พบเห็นได้ทั่วไปในบริษัทที่ประกอบธุรกิจแบบ B2B ตัวอย่างเช่น ธุรกิจในส่วน B2B ของบริษัท Proctor & Gamble มีผู้จัดการบริหารลูกค้าที่ดูแลบริษัทค้าปลีกรายใหญ่ออย่าง Wal-Mart ซึ่งผู้จัดการบริหารลูกค้าจะให้ความสนใจเรื่องการขายสินค้าที่ตนเองรับผิดชอบ อย่างเช่น สินค้าในแบรนด์ Swiffer น้อยกว่าการสร้างมูลค่าสูงสุดจากความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า มีบริษัทที่ประกอบธุรกิจแบบ B2C บางแห่งใช้โครงสร้างการบริหารแบบนี้เช่นกัน โดยส่วนใหญ่จะเป็นสถาบันการเงินสำหรับบุคคลที่มอบหมายให้มีผู้จัดการดูแลลูกค้าแต่ละกลุ่ม เช่น ลูกค้าที่มีฐานะร่ำรวย นักศึกษามหาวิทยาลัย คนวัยเกษียณ แทนที่จะมอบหมายให้ดูแลผลิตภัณฑ์แต่ละอย่างของบริษัท



ผู้จัดการบริหารลูกค้าจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไร ?

บทบาทของผู้จัดการบริหารลูกค้าเป็นสิ่งที่สื่อถึงคำว่าตลาดได้ดีที่สุด (การค้นหาลูกค้าที่ต้องการ และตอบสนองความต้องการนั้น) ในขณะที่บทบาทของผู้จัดการผลิตภัณฑ์จะมีความสอดคล้องกับแนวคิดการตลาดแบบดั้งเดิมที่มุ่งเน้นการขายมากกว่า (มีสินค้าไว้ก่อนแล้วค่อยหาลูกค้า)

Jim Spohrer ผู้อำนวยการโครงการ Global University Program ของบริษัท IBM เลือกจ้างกลุ่มคนที่ศาสตราจารย์ Morten Hansen แห่งมหาวิทยาลัย UCal Berkeley เรียกว่า กลุ่ม “T-shaped” ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้หลายด้าน และมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษในบางด้าน โดยคนที่มีประสิทธิภาพในการทำงานตำแหน่งผู้จัดการบริหารลูกค้ามากที่สุดคือคนกลุ่ม “T-shaped” ซึ่งมีทั้งความรู้เชิงลึกเกี่ยวกับลูกค้าบางกลุ่มหรือตลาดบางตลาด และมีความรอบรู้เกี่ยวกับตัวบริษัทและผลิตภัณฑ์ของบริษัท นอกจากนี้ ผู้จัดการบริหารลูกค้ายังต้องมีความสามารถในการตีความหมายของข้อมูลได้อย่างลึกซึ้ง โดยต้องสามารถดึงความรู้ที่เป็นประโยชน์จากข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติและกิจกรรมของลูกค้าจำนวนมากที่ได้จากการสืบค้นในบล็อกและบอร์ดสนทนาของลูกค้า การติดตามพฤติกรรมการซื้อขายสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ การติดตามข้อมูลยอดขายสินค้าในช่องทางค้าปลีก และการใช้ระบบวิเคราะห์อื่น ๆ ถึงแม้ว่าผู้จัดการแบรนด์อาจพอใจกับการได้ศึกษาจากข้อมูลสถิติการใช้สื่อของแต่ละผลิตภัณฑ์ พฤติกรรม

การใช้สินค้าแต่ละแบรนด์ และการพูดคุยเกี่ยวกับแบรนด์ในชุมชนออนไลน์ แต่ผู้จัดการบริหารลูกค้าจะพิจารณาลูกค้าในมุมมองที่กว้างและครอบคลุมกว่านั้น ตัวอย่างเช่น เมื่อผู้บริหารที่รับผิดชอบดูแลแบรนด์เครื่องสำอาง Max Factor และ Cover Girl ของบริษัท P&G ลองใช้ชีวิตหนึ่งสัปดาห์ด้วยงบประมาณที่จำกัดเหมือนกับผู้บริโภคที่มีรายได้ต่ำ ก็เท่ากับว่าพวกเขากำลังปฏิบัติหน้าที่เหมือนกับเป็นผู้จัดการบริหารลูกค้า โดยประสบการณ์ดังกล่าวทำให้ผู้บริหารเหล่านั้นได้ข้อมูลเจาะลึกที่ทำให้รู้ว่าบริษัท P&G ไม่ใช่แค่แบรนด์ Max Factor และ Cover Girl จะสามารถทำอะไรได้บ้างเพื่อให้ลูกค้ากลุ่มนี้มีชีวิตที่ดีขึ้น

นอกจากความเข้าใจด้านการตลาดแล้ว ผู้จัดการบริหารลูกค้าที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดต้องได้รับการศึกษาในกลุ่มวิชาสังคมศาสตร์ ทั้งจิตวิทยา มนุษยศาสตร์ สังคมวิทยา และเศรษฐศาสตร์ ผู้จัดการบริหารลูกค้าจะเข้าหาลูกค้าในแบบผู้เชี่ยวชาญด้านพฤติกรรมแทนที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาด โดยเฝ้าสังเกตและเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า มีปฏิสัมพันธ์และเรียนรู้จากลูกค้า รวมทั้งสังเคราะห์และเผยแพร่สิ่งที่ตนเองได้เรียนรู้ให้คนอื่นได้รับทราบ ซึ่งมหาวิทยาลัยที่เปิดสอนวิชาบริหารธุรกิจให้กับผู้จัดการบริหารลูกค้าต้องออกแบบหลักสูตรให้ทันสมัย ด้วยการเปลี่ยนจากที่เคยมุ่งเน้นเรื่องการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ ไปเป็นการสร้างเสริมความสัมพันธ์กับลูกค้าแทน



สำหรับบริษัทที่มุ่งเน้นการสร้างเสริมความสัมพันธ์กับลูกค้านั้น ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ประเภทสินค้าอุปโภคบริโภคอาจเสนอสิ่งจูงใจที่ทำให้ลูกค้าอยากเปลี่ยนจากการใช้สินค้าแบรนด์ A ที่ทำกำไรให้บริษัทน้อยกว่าไปเป็นสินค้าแบรนด์ B ที่มีกำไรมากกว่า ซึ่งวิธีนี้จะเป็นไปไม่ได้หากบริษัทยังใช้ระบบการบริหารจัดการแบบเดิมที่ให้ผู้จัดการแบรนด์และผู้จัดการผลิตภัณฑ์มีอำนาจตัดสินใจขั้นสุดท้าย กล่าวคือ ผู้จัดการแบรนด์สินค้า A จะไม่มีทางส่งเสริมให้ลูกค้าเปลี่ยนใจจากแบรนด์ของตนเอง ถึงแม้ว่าการทำเช่นนั้นจะเป็นประโยชน์กับบริษัทโดยรวม เพราะผู้จัดการคนนี้จะได้รางวัลตอบแทนที่ขึ้นอยู่กับยอดขายสินค้าแบรนด์ A ไม่ใช่การเพิ่มมูลค่าของลูกค้าในระยะยาว หรือตัวชี้วัดอื่นที่เกี่ยวกับลูกค้า ซึ่งวัดผลในระยะยาว การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจึงไม่ใช่เรื่องเล็ก เพราะหมายความว่าผู้จัดการผลิตภัณฑ์ต้องหยุดมุ่งเน้นที่การสร้างกำไรสูงสุดจากผลิตภัณฑ์หรือแบรนด์ภายใต้การดูแลของตนเอง และเปลี่ยนมารับผิดชอบในการช่วยให้ลูกค้าและผู้จัดการกลุ่มลูกค้าสร้างผลกำไรสูงสุดแทน

หน่วยงานที่ติดต่อกับลูกค้าโดยตรง

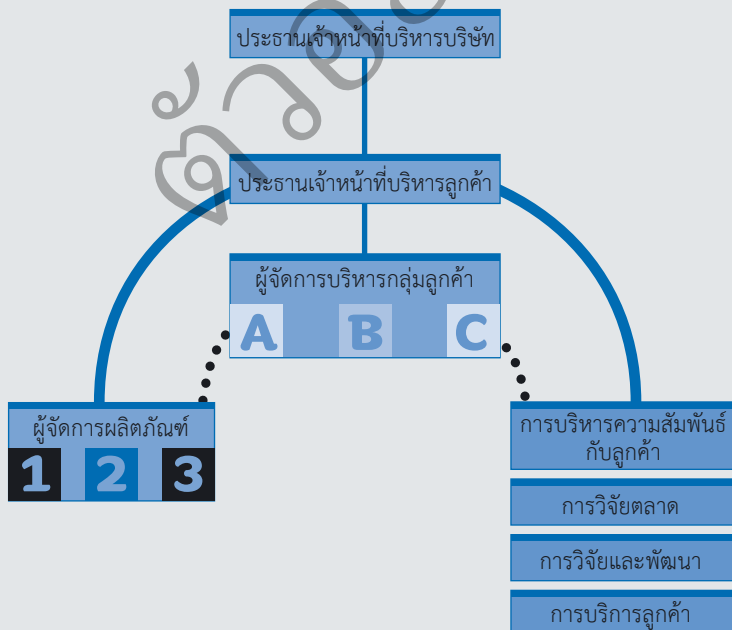
ด้วยเหตุที่ฝ่ายบริหารลูกค้าเป็นส่วนสำคัญในการติดต่อกับลูกค้า จึงควรจะได้รับผิดชอบงานที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าโดยตรง แต่ที่ผ่านมา งานหลายส่วนที่ควรต้องทำยังอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายการตลาด และอีกหลายงานยังไม่ได้ถูกกำหนดให้เป็นความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารลูกค้า

CRM (Customer Relationship Management) หรือการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้ากลายเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ IT ของบริษัทหลายแห่ง เพราะเป็นฝ่ายที่สามารถดูแลทางด้านเทคนิค ให้ระบบ CRM สามารถใช้งานได้ โดยผลการสำรวจบริษัท 300 แห่งในทวีปอเมริกาเหนือที่จัดทำโดยบริษัท Harte-Hanks ชี้ให้เห็นว่า บริษัทที่เข้าร่วมการสำรวจ 42% ให้ฝ่าย IT ทำหน้าที่บริหารจัดการเรื่อง CRM บริษัทอีก 31% มอบหมายให้เป็นหน้าที่ของฝ่ายขาย และมีเพียง 9% เท่านั้นที่ให้ฝ่ายการตลาดจัดการ CRM แต่ที่จริง CRM เป็นเครื่องมือที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อวัดความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้า ซึ่งเป็นบทบาทและหน้าที่สำคัญของฝ่ายบริหารลูกค้า จึงไม่เป็นการเหมาะสมหากจะให้ฝ่ายอื่นที่ไม่ใช่ฝ่ายบริหารลูกค้าเป็นผู้เก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์สร้างเสริมความสัมพันธ์กับลูกค้า แต่ก็แน่นอนว่าการจะนำระบบ CRM เข้ามาใช้ในฝ่ายบริหารลูกค้า ย่อมหมายความว่าฝ่ายบริหารลูกค้าต้องนำบุคลากรที่มีทักษะความสามารถด้าน IT และด้านการวิเคราะห์เข้ามาทำงานด้วย

[ภาพที่ 1-2 : การเปลี่ยนมุมมองที่มีต่อฝ่ายการตลาด]

บริษัทจะต้องเปลี่ยนฝ่ายการตลาดแบบเดิมให้กลายเป็นฝ่ายบริหารลูกค้าที่ให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ามากกว่าการพยายามผลักดันยอดขายสินค้า

ดังนั้น ผู้จัดการผลิตภัณฑ์และฝ่ายต่าง ๆ ที่ต้องให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นหลัก จึงต้องเปลี่ยนมาอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของประธานเจ้าหน้าที่บริหารลูกค้า แทนที่จะเป็นประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาด (CMO) อย่างแต่ก่อน และต้องสนับสนุนให้กลยุทธ์ที่กำหนดโดยผู้จัดการบริหารลูกค้าหรือผู้จัดการกลุ่มลูกค้า ประสบผลสำเร็จ



การวิจัยตลาด (Market Research) การวิจัยตลาดในบริษัทที่ให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลางจะให้ความสำคัญกับเรื่องที่ต่างไปจากเดิม ประการ (แรก) คือ ผู้ที่ใช้งานวิจัยตลาดจะไม่ได้มีแค่ฝ่ายการตลาดเท่านั้น แต่จะขยายไปครอบคลุมทุกฝ่ายในองค์กรที่ต้องติดต่อกับลูกค้า รวมถึงฝ่ายการเงิน (เป็นที่มาของทางเลือกในการชำระเงินค่าสินค้าหรือบริการของลูกค้า) และฝ่ายจัดจำหน่ายและกระจายสินค้า (เป็นฝ่ายที่กำหนดระยะเวลาในการจัดส่งสินค้าและให้บริการ) ส่วนประการ (ที่สอง) คือ ขอบเขตของการวิจัยตลาดจะเปลี่ยนจากการวิเคราะห์ในภาพรวม ไปเป็นการวิเคราะห์กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าแต่ละอย่าง และการวัดคุณค่าที่เกิดจากกิจกรรมดังกล่าว ประการ (ที่สาม) คือ การวิจัยตลาดหันไปให้ความสนใจกับการเก็บข้อมูลและความเห็นจากลูกค้า เพื่อนำมาปรับปรุงให้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าเป็นไปในทางที่ดีขึ้น เช่น มูลค่าของลูกค้าในระยะยาว และคุณค่าของลูกค้า

การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เมื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ความสำคัญกับความสามารถทางวิศวกรรมมากกว่าความต้องการของลูกค้า ก็อาจทำให้เกิดปัญหาในการขายผลิตภัณฑ์นั้นได้ เช่น วิศวกรชอบใส่ลูกเล่นและคุณสมบัติต่าง ๆ เข้าไปในผลิตภัณฑ์มากมาย แต่เรารู้ว่าลูกค้าอาจเห็นว่าคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ที่มีนั้นเกินความจำเป็น ซึ่งจะส่งผลในทางลบต่อยอดขายในอนาคต

เพื่อให้แน่ใจว่าการตัดสินใจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์สะท้อนถึงความต้องการของตลาดอย่างแท้จริง บริษัทก็ต้องดึงลูกค้าให้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการออกแบบผลิตภัณฑ์ และการรวมฝ่ายวิจัยพัฒนาและฝ่ายการตลาดเข้าด้วยกันเป็นวิธีที่ดีวิธีหนึ่ง ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาบริษัท

Nokia ซึ่งมีส่วนแบ่งตลาดเกิน 60% สำหรับอุตสาหกรรมที่ผู้ผลิตต้องออกผลิตภัณฑ์ใหม่หลายตัวในแต่ละปี ความสามารถของ Nokia ในการแปลงความคิดเห็นของลูกค้าเกี่ยวกับคุณสมบัติและประโยชน์ที่ต้องการ ให้กลายเป็นผลิตภัณฑ์ที่ประสบความสำเร็จได้นั้นสูงอย่างน่าทึ่งเลยทีเดียว โดยหนึ่งในเครื่องมือช่วยสร้างนวัตกรรมที่เข้าถึงความต้องการของลูกค้าของบริษัทก็คือ Nokia Beta Labs ซึ่งเป็นชุมชนออนไลน์สำหรับนักพัฒนา ที่เปิดโอกาสให้ผู้ใช้งานและทีมผู้พัฒนาผลิตภัณฑ์ได้เข้ามาร่วมกันออกแบบผลิตภัณฑ์และคุณสมบัติการใช้งานใหม่ ๆ ที่เป็นนวัตกรรม โดยเปิดรับแม้กระทั่ง *“ความคิดที่หลุดโลก”* ซึ่งอาจจะไม่สามารถนำไปพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ที่วางจำหน่ายในตลาดได้ด้วยซ้ำไป (แต่ Nokia ในสหรัฐอเมริกาใช้กลยุทธ์ที่ต่างออกไปโดยรับฟังความคิดเห็นของลูกค้าน้อยกว่า จึงทำให้ส่วนแบ่งตลาดของบริษัทลดลง)

มีตัวอย่างของบริษัทหลายแห่งที่สร้างคุณค่าเพิ่มด้วยการทำให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างผู้ใช้งานและผู้ผลิตสินค้า โดย Firefox ของบริษัท Mozilla เป็นตัวอย่างสำหรับผลิตภัณฑ์ประเภท Web Browser ส่วน Swiffer ของบริษัท P&G เป็นตัวอย่างสำหรับผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดภายในบ้าน และการจับมือเป็นพันธมิตรกันระหว่าง International Flavors และ Fragrances กับลูกค้าธุรกิจอย่างเช่น Estée Lauder ก็เป็นตัวอย่างสำหรับผลิตภัณฑ์ในตลาดน้ำหอม และเมื่อโลกยุคปัจจุบันเปลี่ยนไปจนการทำวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในรูปแบบเดิมต้องหลีกเลี่ยงไปกับการร่วมมือกันระหว่างหลายฝ่ายเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ก็ควรจะต้องอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของประธานเจ้าหน้าที่บริหารลูกค้าหรือ CCO ด้วย

การบริการลูกค้า

การบริการลูกค้าเป็นงานที่บริษัทควรทำเอง โดยให้อยู่ภายใต้การดูแลของฝ่ายบริหารลูกค้า เพื่อให้มั่นใจว่าคุณภาพการบริการจะอยู่ในระดับที่สูง และเพื่อช่วยสร้างเสริมความสัมพันธ์ในระยะยาวกับลูกค้า เช่น เมื่อไม่นานมานี้ สายการบิน Delta เพิ่งยุบศูนย์บริการลูกค้าทางโทรศัพท์ที่อยู่ในต่างประเทศ เพราะความแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่ทำให้การมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าของสายการบินในทวีปอเมริกาเหนือเป็นไปอย่างไม่ดีเท่าที่ควร โดย Delta ได้ข้อสรุปว่าความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ย่ำแย่ลงจากการใช้ศูนย์บริการลูกค้าที่ตั้งในต่างประเทศนั้นไม่คุ้มค่ากับต้นทุนที่ลดลงซึ่งในปัจจุบัน เมื่อฝ่ายบริการลูกค้าได้รับโทรศัพท์ พนักงานที่ให้บริการจะระบุทันทีว่าลูกค้าที่โทรเข้ามาเป็นลูกค้ากลุ่มใด และโอนสายลูกค้าไปให้กับผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการฝึกอบรมเป็นพิเศษในการให้บริการลูกค้ากลุ่มนั้น ๆ ซึ่งบทสนทนากับลูกค้าจะถูกบันทึกไว้ในระบบสารสนเทศลูกค้า และถูกนำมาใช้โดยฝ่ายบริหารลูกค้าเพื่อให้ทราบถึงความต้องการของลูกค้าใหม่ และออกแบบสินค้าบริการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า

ถ้าบริษัทต้องจ้างบุคคลภายนอกให้ทำงานบริหารลูกค้าแทน หน่วยงานภายนอกดังกล่าวควรอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้จัดการบริหารลูกค้าของบริษัท ส่วนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่หน่วยงานภายนอกใช้ และข้อมูลของลูกค้าจะต้องสามารถนำมารวมเข้ากับฐานข้อมูลลูกค้าของบริษัทได้โดยไม่เกิดข้อผิดพลาด

HBR'S
10 MUST
READS

หนังสือชุด คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

เนื้อหาสาระที่สำคัญ ๆ ที่ไม่ควรพลาด

- ★ Rethinking Marketing
- ★ Branding in the Digital Age
- ★ Marketing Myopia
- ★ Customer Value Propositions in Business Markets
- ★ Getting Brand Communities Right
- ★ Ending the War Between Sales and Marketing

ผลงานของปรมาจารย์ชื่อดังระดับโลก

- ★ Philip Kotler, Neil Rackham and Suj Krishnaswamy
- ★ Theodore Levitt
- ★ Roland T. Rust, Christine Moorman and Gaurav Bhalla
- ★ James C. Anderson, James A Narus and
Wouter van Rossum



ISBN 978-974-414-414-0



9 789744 144140

กลยุทธ์การตลาด

ราคา 250 บาท