

ผลงานดี ยังไม่ใช้บริการดี



จักรพันธ์ ภาวังคะรัตน์

chakrapan_pw@eec.co.th

ผู้จัดการโครงการ บริษัท เอ็นไวรอนเมนตอล เอ็นจิเนียริง คอนซัลแตนท์ จำกัด
กรรมการบริหาร สมาคมวิศวกรรมปรับอากาศแห่งประเทศไทย
กรรมการวิชาการสาขาเครื่องกล สมาคมวิศวกรรมสถานแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์
Member ASHRAE

ถ้าคุณได้นำรถเข้าอู่ซ่อมรถแห่งหนึ่ง สองสัปดาห์ต่อมา เพื่อนของคุณกำลังจะนำรถเข้าซ่อมในอู่แห่งนั้น ถามคุณว่า “อู่ที่คุณไปใช้บริการมาซ่อมดีไหม” คุณอาจจะตอบว่า “ดี หลังซ่อมรถก็วิ่งได้ดี” แล้วเพื่อนคุณก็ถามว่า “เขาบริการดีไหม” ถ้าคุณเจอคำถามนี้ คุณคิดว่าคำถามนี้หมายความว่าอย่างไร ก็ในเมื่อการซ่อมรถเป็นบริการแน่ๆ การซ่อมเป็นส่วนที่สำคัญในการบริการของอู่ซ่อมรถ แต่ผลงานซ่อมที่ดี อาจไม่ใช่การบริการที่ดีก็ได้

เพื่อนของคุณได้ถามถึงภาพรวมทั้งหมดของกิจกรรม ที่ส่งผลให้คุณมีความพึงพอใจในบริการ เช่น ติดต่อได้สะดวกไหม, นัดได้ง่ายหรือไม่, ทำงานรวดเร็วหรือไม่, มีเวลาในการอธิบายคุณด้วยภาษาง่ายๆเกี่ยวกับสิ่งที่เขาตรวจพบ, สิ่งที่เขาทำ และเหตุผลที่เขาทำ

เมื่อคุณไปพบเจ้าหน้าที่ของอู่ครั้งแรก เขาถามคำถามเกี่ยวกับอาการของรถด้วยคำถามที่แสดงให้เห็นว่าเขาเป็นผู้ชำนาญการเพื่อให้ข้อมูลคุณคร่าว ๆ ว่ารถของคุณเป็นอะไรหรือไม่ หรือ เขาเพียงบอกว่า “ทั้งรถไว้ที่นี้แล้วเราจะจัดการเอง” ปล่อยให้คุณไม่แน่ใจว่าปัญหาของคุณจะเป็นปัญหาใหญ่หรือไม่ และจะต้องเสียค่าซ่อมแพงหรือเปล่า เขาทำให้คุณรู้สึกว่าเขาต้องการคุณเป็นลูกค้า หรือว่าเขาทำให้คุณรู้สึกว่าเป็นแค่เพียงรถคันหนึ่งที่ผ่านมาให้เขาซ่อม

เมื่อมีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้น เขาได้พยายามที่จะติดต่อคุณ เพื่อแจ้งให้คุณทราบถึงความ เป็นไป และให้คุณร่วมตัดสินใจในการดำเนินการหรือไม่ หรือว่า เขาตัดสินใจทุกเรื่องแทนคุณหมด โดยปล่อยให้คุณรู้สึกไม่แน่ใจว่าต้องจ่ายเงินให้กับสิ่งที่ไม่จำเป็นหรือไม่ เขาทำให้คุณรู้สึกง่ายในการทำ ความเข้าใจการคิดค่าใช้จ่ายหรือไม่ เขาให้คำแนะนำในการป้องกัน

ปัญหาที่จะเกิดขึ้นซ้ำหรือไม่ หรือให้คำแนะนำในการป้องกันปัญหาอื่นที่ตรวจพบซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตได้หรือไม่

คำถามเหล่านี้ แสดงให้เห็นถึงความหมายของ การบริการดี ในธุรกิจศูนย์บริการรถยนต์ ซึ่งนอกเหนือไปจากความสามารถในทางเทคนิค การบริการไม่จำกัดเพียงแค่ให้บริการรถ แต่ต้องให้บริการลูกค้า ในการเลือกซื้อซ่อมรถ ลูกค้า จะให้ความสำคัญกับการบริการที่ดี มากกว่างานซ่อมที่ดี ลูกค้าส่วนใหญ่ไม่สามารถแยกความแตกต่างระหว่าง การมีความสามารถในทางเทคนิค กับ การมีความสามารถทางเทคนิคอย่างดีเลิศ ได้ และถึงแม้ว่าเขาจะแยกได้ ลูกค้าส่วนใหญ่ก็จะเลือกเพียงมีความสามารถทางเทคนิคเท่านั้น ลูกค้ารู้ว่า มีผู้ซ่อมรถหลายแห่งที่ซ่อมรถเขาได้ แทนที่จะเลือกซื้อซ่อมรถที่มีความสามารถทางเทคนิคสูงสุด(ซึ่งมักจะแพงที่สุดด้วย) เขาจะเลือกซื้อซ่อมรถโดยพิจารณาปัจจัยอื่น ๆ ด้วย เช่น ความรับผิดชอบ, ทักษะคนดี และปัจจัยอื่น ๆ ทางด้านการ "บริการ" ที่ไม่เกี่ยวกับทางเทคนิค

บทเรียนจากเรื่องนี้สามารถนำไปใช้ได้กับทุกธุรกิจบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ธุรกิจบริการวิชาชีพ องค์กรที่ ให้คำปรึกษาทางกฎหมาย, ภาษี, การลงทุน, การโฆษณา, สถาปัตยกรรม และวิศวกรรม ต่างก็เหมือนกับธุรกิจให้บริการซ่อมรถยนต์ ที่ไม่เพียงแต่ให้บริการรถ แต่ต้องให้บริการลูกค้าด้วย คำถามต่างๆที่ผ่านมาสามารถใช้ได้กับบริษัท บริการวิชาชีพ เพื่อให้เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจมุมมองของลูกค้าในเรื่องคุณภาพของการให้บริการวิชาชีพ

ลูกค้าอาจคิดว่าที่ปรึกษาของเขาทำงานได้ดี แต่ลูกค้าซึ่งไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญจะไม่สามารถแยกได้ว่าการคำปรึกษาที่ได้รับนั้นดีเลิศเพียงใด เพราะ สถานการณ์, สิ่งแวดล้อม เปลี่ยนแปลงไป แม้เมื่อเวลาผ่านไปลูกค้าจะได้เรียนรู้มากขึ้น รถวิ่งดีหรือไม่ดี, ร่างสัญญาดีหรือไม่ดี, คำแนะนำในการลงทุนดีหรือไม่ดี แต่ลูกค้าก็ยังไม่สามารถตัดสินใจได้ชัดเจนว่า คำปรึกษาที่ให้ นั้นเป็นคำปรึกษาที่ดีเลิศหรือไม่ ภายใต้สถานการณ์แวดล้อมดังกล่าว ลูกค้าจึงให้ความสำคัญกับคุณภาพของการบริการ มากกว่า คุณภาพของงาน จึงทำให้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลระหว่างลูกค้ากับผู้ให้บริการวิชาชีพ เป็นปัจจัยที่สำคัญมากของธุรกิจบริการวิชาชีพ

เช่นเดียวกับลูกค้าของร้านซ่อมรถ เมื่อลูกค้าพบผู้ให้บริการวิชาชีพที่ไว้ใจได้, มีความน่าเชื่อถือ และทำให้ลูกค้าสบายใจ ลูกค้าจะใช้บริการอย่างต่อเนื่องต่อไป ลูกค้าจะพิจารณาเลือกผู้ให้บริการวิชาชีพจากสไตล์, นิสัย และเหนือสิ่งอื่นใด ทักษะคนดี

เราสามารถสรุป "กฎข้อที่ 1 ของการให้บริการ" ได้ดังนี้

$$\text{ความพึงพอใจ} = \text{สิ่งที่ลูกค้ารับรู้} - \ \text{ความคาดหวัง}$$

ถ้าลูกค้าได้รับรู้ (Perceive) การบริการที่ระดับหนึ่ง แต่มีความคาดหวังสูงกว่า ลูกค้าจะไม่พึงพอใจในการบริการ

สิ่งที่สำคัญในสมการนี้คือ สิ่งที่ลูกค้ารับรู้ กับความคาดหวัง อาจไม่ตรงตามความเป็นจริงก็ได้ ทั้งคู่เป็นประสบการณ์และความรู้สึกทางจิตวิทยา ดังนั้นความท้าทายของการบริหารบริษัทบริการวิชาชีพคือ การบริหารการรับรู้และการคาดหวังของลูกค้า

ลองพิจารณาร้านอาหารแห่งหนึ่งที่มีคนแน่น ลูกค้าต้องลงชื่อต่อคิว ร้านอาหารแห่งนี้แจ้งประมาณเวลาที่ลูกค้าจะได้ที่นั่ง และมักจะประมาณเผื่อเวลามากขึ้นไว้ด้วย แน่แน่นอน อาจทำให้ร้านเสียลูกค้าที่ไม่ต้องการรอนานไปบ้าง แต่ลูกค้าที่เหลือน้อยจะได้ที่นั่งก่อนเวลาที่เขาคาดหวัง มีความพอใจเกิดขึ้นและเป็นการเริ่มต้นที่ดีในการให้บริการ อาจดูเป็นเรื่องเล็กน้อย แต่การทำให้ลูกค้าที่มีความสุขอยู่แล้วเกิดความพึงพอใจในการบริการของเรานั้นง่ายกว่าการทำให้ลูกค้าที่กำลังหงุดหงิดเกิดความพึงพอใจ

ในการให้บริการวิชาชีพ มีความเป็นไปได้ว่า ผู้ให้บริการวิชาชีพได้ทำงานอย่างดีเยี่ยม แต่ลูกค้ามองไม่เห็นหรือในบางกรณี ผู้ให้บริการวิชาชีพทุ่มเทเวลาในการป้องกันปัญหาต่างๆที่อาจจะเกิดขึ้น แต่ลูกค้าไม่เห็นถึงความสำคัญ และอาจไม่พอใจในความล่าช้า แทนที่จะแสดงความขอบคุณ

ปัญหาของความพึงพอใจไม่ได้เกิดจากความไม่รู้ของลูกค้าเท่านั้น แต่บ่อยครั้งมากที่เกิดจากนักวิชาชีพทำงานโดยมองจากมุมมองของตนเองเป็นหลัก (ความภาคภูมิใจในความเป็นนักวิชาชีพ) นักวิชาชีพมักให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าเป็นอันดับรองลงไปจากความต้องการสร้างความยิ่งใหญ่ในทางวิชาชีพ เช่น สถาปนิกชอบสร้างงานศิลปะที่ยิ่งใหญ่, ทนายความมีเหตุผลที่สวยหรู, ที่ปรึกษาด้านธุรกิจทำการศึกษาวิเคราะห์ที่สลับซับซ้อน โดยไม่คำนึงถึงความต้องการของลูกค้า

งานเขียนด้านการบริหารสมัยใหม่ เน้นย้ำอยู่เสมอว่า การให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Client centered) เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับธุรกิจทุกชนิด และเป็นสิ่งที่จำเป็นเร่งด่วนอย่างมากในธุรกิจบริการวิชาชีพ เนื่องจากนักวิชาชีพมักมีใจโน้มเอียงไปหลงใหลในความท้าทายทางวิชาชีพมากกว่าที่จะตอบสนองต่อความต้องการลูกค้า

ลูกค้าต้องการนักวิชาชีพเมื่อเขามีเรื่องที่สำคัญ, มีความไม่แน่นอน และมีความเสี่ยง นี่คือนสิ่งที่ทำให้ลูกค้ายอมจ่ายค่าบริการวิชาชีพราคาแพง ลูกค้าต้องการความเชื่อมั่นว่าเขามีมือดีมาทำงานให้ ลูกค้าของนักวิชาชีพต้องการให้นักวิชาชีพดูแลปัญหาของเขาอย่างเอาใจใส่ นักวิชาชีพที่แสดงให้เห็นว่ามีความเอาใจใส่จะเป็นที่ยอมรับในตลาด

ความสำคัญของการดูแลลูกค้าไม่จำกัดเพียงแต่ลูกค้าที่ไม่มีความรู้เท่านั้น ลองพิจารณากรณีชื่อมรดกอีกครั้งหนึ่ง สำหรับผู้ที่ไม่มีความรู้เกี่ยวกับรถยนต์ การบริการที่ดีอาจหมายถึง สถานที่สะอาด, พนักงานต้อนรับพูดคุย

เก่ง, คำอธิบายที่เข้าใจได้ง่าย, ความรวดเร็วในการให้บริการ และสถานที่ตั้งสะดวก สำหรับผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับเครื่องยนต์อยู่บ้าง การบริการที่ี้อาจหมายถึง การมีโอกาสร่วมตัดสินใจในการซ่อม, ได้คุยกับช่างเกี่ยวกับปัญหาที่มี หรือมีโอกาสได้เข้าไปดูการซ่อม ผู้ที่ไม่มีความรู้หรือสนใจด้านเครื่องยนต์อาจไม่ต้องการที่จะคุยกับช่างที่ตัวสกปรกและน้ำมัน พูดยกภาษาเทคนิคที่ฟังไม่เข้าใจ แต่ในขณะที่ผู้ที่มีความรู้ด้านเครื่องยนต์อาจไม่ต้องการการให้บริการของพนักงานต้อนรับ, กาแฟฟรี หรือคำอธิบายที่ง่ายเกินไป ประเด็นก็คือ ลูกค้ำทั้งสองแบบสนใจไม่เพียงแต่การซ่อมรถ แต่รวมถึงขั้นตอนในการดำเนินการด้วย ลูกค้ำทั้งสองกลุ่มอาจคาดหวังการบริการที่ต่างกัน แต่ทั้งสองกลุ่มต้องการได้รับการปฏิบัติที่ดีเหมือนกัน

ในหลายวิชาชีพ มีความสำคัญอย่างมากที่ต้องเข้าใจว่าลูกค้ำมีความต้องการได้รับการปฏิบัติแตกต่างกัน ลูกค้ำกลุ่มที่เป็นองค์กรมีความฉลาดมากขึ้นในการเลือกนักวิชาชีพ และส่วนใหญ่จะมีนักวิชาชีพของตนเองช่วยพิจารณาด้วย ในอดีตบริษัทที่ปรึกษากฎหมายจะติดต่อโดยตรงกับผู้บริหารของบริษัทลูกค้ำ ในขณะที่ปัจจุบันนี้ต้องติดต่อกับฝ่ายกฎหมายของบริษัทลูกค้ำ (ในฐานะลูกค้ำ) ซึ่งต้องใช้วิธีที่แตกต่างกันในการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับที่ปรึกษาการลงทุน หรือ สถาปนิก ก็จะต้องติดต่อกับผู้บริหารฝ่ายการเงิน หรือ ฝ่ายพัฒนาโครงการ ของบริษัทลูกค้ำแทน ซึ่งเป็นลูกค้ำที่มีความรู้มากขึ้นกว่าแต่ก่อนมาก ในทุกกรณีแสดงให้เห็นว่า ลักษณะของลูกค้ำเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ดังนั้นวิธีการทำงานร่วมกันก็ต้องเปลี่ยนแปลงไป ความหมายของคำว่า "การบริการที่ดี" ก็เปลี่ยนแปลงไปด้วย นักวิชาชีพไม่สามารถที่จะหวังให้ลูกค้ำเชื่อถือ, ให้ความไว้วางใจ และให้นับถือ ได้ง่าย ๆ อีกต่อไป

แล้วเราสามารถทำอะไรได้บ้าง? สำหรับบริษัทบริการวิชาชีพส่วนใหญ่ มีเรื่องที่สุดเหมือนเป็นเรื่องเล็กน้อยจำนวนมากมายที่ได้ผลในทางปฏิบัติ เช่น นักกฎหมายของบริษัทที่ปรึกษากฎหมายแห่งหนึ่งกล่าวว่า "คู่แข่งของเราสามารถส่งสัญญาข้อตกลงให้ลูกค้ำได้ภายใน 24 ชั่วโมงหลังจากตกลงกัน เราคิดว่าเราเขียนสัญญาได้ดีกว่า คู่แข่งของลูกค้ำได้มากกว่า และลูกค้ำก็ประทับใจในผลงานของเรา แต่ลูกค้ำของเราบอกว่าคู่แข่งของเราให้บริการได้ดีกว่าเรา" เป็นตัวอย่างหนึ่งของช่องว่างระหว่าง การรับรู้ของลูกค้ำ กับ ความเป็นจริง ถ้าบริษัทที่ปรึกษากฎหมายนี้ต้องการรักษาลูกค้ำไว้ จะต้องบริหารความต้องการของลูกค้ำได้ดีกว่านี้ จะต้องอธิบายให้ลูกค้ำทราบว่าต้องใช้เวลาเท่าใดในการเขียนสัญญา และเป็นประโยชน์ต่อลูกค้ำอย่างไรถ้าต้องรอนานขึ้นอีกเล็กน้อย บัจจัยสำคัญคือต้องให้ลูกค้ำรับรู้ล่วงหน้าในเรื่องราวต่าง ๆ โดยการพูดคุยกับลูกค้ำให้เร็วที่สุดเมื่อมีอุปสรรค หรือมีเหตุสุดวิสัยเกิดขึ้น และแจ้งให้ทราบว่าเราจะดำเนินการอย่างไร

ความคาดหวังของลูกค้ำสามารถจัดการได้โดยการแจ้งข้อมูลให้ลูกค้ำทราบถึงความคืบหน้า และการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เป็นระยะๆ เทคนิคอย่างหนึ่งคือ เมื่อถึงจุดที่ต้องมีการตัดสินใจ ให้แจ้งข้อมูลให้ลูกค้ำทราบ บอกถึงทางเลือกที่มี ข้อดีข้อเสีย บอกทางเลือกที่เราแนะนำพร้อมเหตุผล แล้วถามความเห็นและการตัดสินใจของลูกค้ำ ส่วนใหญ่ลูกค้ำก็มักจะเห็นด้วยกับข้อแนะนำที่เสนอ แต่จะทำให้ลูกค้ำมีความรู้สึกที่ดี และลูกค้ำจะได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบ

ในผลที่จะตามมาด้วย อย่างไรก็ตามถึงแม้ไม่มีเรื่องให้ลูกค้าตัดสินใจ ก็ควรติดต่อแจ้งความคืบหน้าของงานที่ทำเป็นระยะๆ ในตอนท้ายของการติดต่อควรถามลูกค้าว่ามีสิ่งใดที่ต้องการให้ทำอีกหรือไม่ และแจ้งลูกค้าว่าจะติดต่อมาอีกเมื่อใด เทคนิคนี้อาจไม่เหมาะกับทุกสถานการณ์ แต่ลูกค้าส่วนใหญ่ชอบ(นักวิชาชีพส่วนใหญ่ไม่ชอบ) นักวิชาชีพควรค้นให้พบว่าควรสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับลูกค้าของตนอย่างไร

บริษัทบริการวิชาชีพแห่งหนึ่งจะส่งจดหมายขอบคุณเมื่อเรียกเก็บเงินได้ทุกครั้ง ซึ่งเป็นเรื่องเล็กน้อยๆ ทำได้ง่ายในโลกธุรกิจมีตัวอย่างอีกมากมาย เช่น ในโรงแรมที่มีแถบกระดาษติดที่โถส้วมที่ทำความสะอาดแล้วเพื่อให้ลูกค้าแน่ใจได้ว่าถูกสุขลักษณะ, ตู้ซ่อมรถส่งคืนอะไหล่ที่เปลี่ยนทิ้งให้กับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าแน่ใจว่ามีการเปลี่ยนอะไหล่จริง ทั้งๆที่อะไหล่ดังกล่าวไม่สามารถนำไปใช้อะไรได้ แต่เป็นสิ่งที่ทำให้ลูกค้าสบายใจ, ที่ปรึกษาการลงทุนส่งสำเนาบทความจากวารสารทางการเงินที่เกี่ยวกับธุรกิจของลูกค้าส่งให้ลูกค้า ซึ่งอาจมีประโยชน์หรือไม่มีประโยชน์ต่อลูกค้าก็ได้ แต่เป็นการแสดงให้เห็นถึงความห่วงใยลูกค้า สิ่งเล็กน้อยๆเหล่านี้ช่วยสร้างประสบการณ์ของความพึงพอใจให้ลูกค้าทีละเล็กละน้อย

ในธุรกิจบริการวิชาชีพก็มีตัวอย่างเช่นกัน เช่น ทำบันทึกการประชุมสรุปข้อตกลงต่างๆกับลูกค้า ส่งให้ลูกค้าอย่างรวดเร็ว พร้อมทั้งร้องขอให้ช่วยตรวจสอบ หากมีความเข้าใจผิดขอให้แจ้งให้ทราบด้วย, อธิบายให้ลูกค้าทราบและเข้าใจล่วงหน้าว่าเอกสารเรียกเก็บเงินจะเป็นลักษณะใดก่อนที่จะส่งให้ลูกค้า, เมื่อลูกค้าแนะนำลูกค้าอื่นมาให้ ต้องติดตามและแสดงความขอบคุณไปยังผู้แนะนำเสมอ ไม่ว่าจะผลจะเป็นอย่างไร, เรียนรู้ว่ากำหนดเสร็จที่แท้จริงของลูกค้าเป็นเมื่อใด และพยายามอย่างสุดความสามารถที่จะทำงานให้เสร็จทันเวลา, แสดงความน่าเชื่อถือโดยการแนะนำลูกค้าว่าจะเสียค่าบริการวิชาชีพน้อยลงได้อย่างไร แนะนำว่าส่วนใดลูกค้าสามารถทำเองได้ หรือแสดงความจริงใจโดยบอกลูกค้าว่างานลักษณะใดที่เราไม่เชี่ยวชาญ และแนะนำที่ปรึกษารายอื่นที่เชี่ยวชาญให้ลูกค้า หรือปฏิเสธงานหากเห็นว่ามึนมากจนไม่สามารถทำงานให้ลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพและเสร็จตรงเวลา การกระทำต่างๆเหล่านี้ควรเกิดจากทัศนคติของนักวิชาชีพ ซึ่งจะเกิดได้จากการปฏิบัติเป็นตัวอย่างของนักวิชาชีพอาวุโส

ในธุรกิจบริการ สิ่งที่เป็นสัจธรรมจากเพลงเก่าๆเพลงหนึ่งคือ "It ain't what you do, it's the way that you do it : That's what gets results."

เอกสารอ้างอิง

David H. Maister, *Managing The Professional Service Firm*, 1993, Free Press Paperbacks, New York