

## เปิดโรคแม่ป ‘CRM’ 4 องค์การต้นแบบมัดใจลูกค้า

เปิดตัวสุดยอด 4 องค์การต้นแบบด้านบริหารจัดการ CRM เมืองไทย ที่ธุรกิจอื่นเดินรอยตามวิธีการรักษาสัมพันธ์ลูกค้า, การสร้างรายได้ พร้อมภาพลักษณ์ระยะยาว โอเรียนเต็ล, ซิตีแบงก์, เคทีซี และเอไอเอส ติดกลุ่มในใจ นักการตลาดยุคนี้ ด้วยแนวทางมัดใจลูกค้าต่อเนื่องยาวนาน โดยไม่จำเป็นต้องพึ่งแต่เทคโนโลยี ตอกย้ำด้วยการตลาด แบบผู้นำที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสมประสบการณ์และข้อมูล ก่อนกลั่นกรองออกมาเป็นรูปแบบเฉพาะตัว

หากถามปราชญ์เมธี ในซีกโลกตะวันตกยุค ก่อนปีพ.ศ.2513 ถึงทฤษฎีการตลาด ที่ว่าด้วย การ จัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management : CRM) ไม่ใช่เรื่องแปลก ถ้าทฤษฎีที่ทรงภูมิเหล่านี้ ไม่สามารถอธิบายศาสตร์ดังกล่าว นี้ออกมาได้

เพราะศาสตร์การตลาดที่ว่าด้วย CRM เพิ่ง จะมาแพร่หลายในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 หลังจากที่เหล่าบรรดาซีอีโอทั้งหลายต่างพรับพ่นว่า การ ตลาดของพวกเขาเริ่มเข้าสู่ทางตัน พร้อมๆ กับ ความสัมพันธ์ที่ย่ำแย่ลงของลูกค้า สำหรับการทำธุรกิจในประเทศทางแถบเอเชีย ศาสตร์ทางการตลาดดังกล่าว ไม่ใช่เรื่องใหม่ เพราะ เป็น “วิถีในการดำเนินชีวิต” ของผู้คนในซีกโลก ผั่งนี้อยู่แล้ว เพียงแต่ไม่มีใครหยิบยกมาตั้งเป็นทฤษฎี ทางการตลาดที่ชัดเจนเท่านั้น ในเมืองไทยก็เช่นเดียวกัน CRM ยุคแรกเกิด ขึ้นมานานกว่า 50 ปี ในช่วงการเรืองอำนาจของ “โชห่วย” เพียงแต่เป็น CRM ธรรมชาติ ผู้ที่ใช้ส่วนใหญ่จะเป็นเจ้าของร้าน ที่ใช้ “ความจำ” เป็น หลัก ในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า จึงมีข้อจำกัดในการบริหารกลยุทธ์นี้ให้เกิด ประสิทธิภาพและขยายออกไปเป็นวงกว้าง ! CRM ในเมืองไทย ในยุคที่มีการจัดเก็บฐาน ข้อมูลอย่างเป็นระบบ เริ่มขึ้น ในช่วง Direct Marketing เมื่อ 20 ปีที่ผ่านมา ก่อนที่จะเด่นชัดมากขึ้นเมื่อ เศรษฐกิจเข้าสู่สภาวะที่เป็นโลกาภิวัตน์ (Globalization) ในช่วง 7-8 ปีก่อนหน้า จนกลายเป็นกลยุทธ์ ที่ได้รับความนิยมเป็นสูงในศตวรรษที่ 21 แน่แน่นอนว่า หากจะกล่าวถึง องค์การ หรือบริษัท ที่นำเอาศาสตร์บริหารลูกค้าสัมพันธ์ แล้วประสบ สำเร็จอาจมีอยู่มากมายในเมืองไทย แต่องค์การ ที่เป็นสุดยอด หรือ The Best ในเมืองไทย ดูเหมือน จะมีไม่กี่แห่ง

“บิสิเนสไทย” ได้คัดเลือก องค์การที่ทำ CRM ได้ยอดเยี่ยมด้วยกัน 4 องค์การด้วยกัน คือ โรงแรม โอเรียนเต็ล, ซิตีแบงก์, เคทีซี, เอไอเอส โดยพิจารณา จากหลักเกณฑ์ที่เข้าข่าย The Best 4 ประการ ด้วยกันคือ 1.เป็นต้นแบบ หรือ Role Model ของ การบริหารความสัมพันธ์ของลูกค้าในอุตสาหกรรม นั้นๆ 2.คงความเป็นผู้นำในเรื่อง CRM ตั้งแต่ อดีต ปัจจุบัน และยังเป็นผู้นำต่อไปในอนาคต 3. มีนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับ CRM ออกมา สม่่าเสมอ 4. องค์การแห่งนั้นได้ก้าวไปสู่ Customer Experiential Management : CEM เพื่อจัดทำเป็น กรณีศึกษาของการทำ CRM ให้ประสบความสำเร็จ ในเมืองไทยจะต้องมีกระบวนการที่น่าสนใจ อย่างไรบ้าง

### โอเรียนเต็ล Classic Role Model

ในบรรดาแวดวงผู้เชี่ยวชาญ CRM ของเมือง ไทย คงไม่มีใครปฏิเสธได้ว่า “โรงแรมโอเรียน เต็ล” คือ องค์การที่เป็นต้นแบบ CRM ในเมืองไทย ที่ทุกคนต่างเล่าขานจนกลายเป็น Case Classic การบริหารความสัมพันธ์ในรูปแบบ Manual โดย ไม่มีเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้อง ที่ประสบความสำเร็จ มากที่สุด และถือว่าเป็นสุดยอด ที่นักการตลาด CRM สมัยใหม่จะต้องเรียนรู้ โรงแรมเก่าแก่ที่มีอายุยาวนานกว่า 100 ปีแห่งนี้ ทำอย่างไรจนกลายเป็น Role Model CRM ของ

เมืองไทย ให้ทุกคนกล่าวถึง ? “เสน่ห์ของ CRM ของ โรงแรมโอเรียนเต็ล คือ การให้บริการที่เกินกว่าความคาดหวังลูกค้าได้คาดคิดไว้ตั้งแต่แรก ที่เข้ามาสัมผัสทุกจุดของ โรงแรม” นายธีรพล แซ่ตั้ง กรรมการผู้จัดการ บริษัททีแอลซี จำกัด ผู้เชี่ยวชาญด้านการใช้กลยุทธ์ CRM และ ผู้แต่งหนังสือ จุดเริ่มต้นของการทำ Internal Relationship Management กล่าวถึง โรงแรมที่กลายเป็นตำนาน CRM ของเมืองไทย หนังสือ “The Oriental Bangkok” ที่แต่งโดย Andreas Augustin และ Andrew Williamson ซึ่ง เป็นหนังสือเล่มหนึ่งที่มีการค้นคว้าประวัติของ โรงแรมโอเรียนเต็ลไว้ค่อนข้างละเอียด ได้กล่าว ถึงจุดกำเนิดของการทำ CRM เป็นครั้งแรกว่า เกิดขึ้นในช่วงปี พ.ศ 2489-2503 เมื่อมา ตามเจอร์เมน ครูลล์ ช่างภาพหนังสือพิมพ์ชาว ฝรั่งเศสได้เข้ามารับช่วงการบริหาร กิจการ จาก มาเรีย โรบินส์ ชาวอังกฤษ ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงแรม โอเรียนเต็ล ในช่วงนั้นโดยมีผู้ร่วมธุรกิจ หลายราย คือ พัน เอกจิม ทอมป์สัน ซึ่งต่อมาเป็นผู้ก่อตั้งบริษัท ผ้าไหมไทย, พลเอกชัย ประทีปประเสน พระองค์เจ้า ภาณุฯ, พจน์ สารสิน และ จอห์น เวสเตอร์ ครูลล์ พวกเขาประสบความสำเร็จ ที่สามารถเปลี่ยน โรงแรมขนาดเล็กเก่าๆ ที่มีห้องพักเพียง 40 กว่า ห้อง แถมไฟฟ้ายังติดๆ ดับๆ นำประปาขาดแคลน และยุ่งซุกซม ให้กลายเป็น Luxury Product ที่มี เสน่ห์เฝ้าถนอมและเป็น จุดหมายปลายทางแรกๆของ นักท่องเที่ยวชาติ ที่เดินทางเข้ามาในเมืองไทย ผู้บริหารระดับอาวุโสของโรงแรมโอเรียนเต็ล เล่าว่า ในยุคนั้นมักจะมีเหตุการณ์ไฟดับเกิดขึ้น เป็นประจำ ซึ่งเป็นเพราะนโยบายประหยัดไฟของ รัฐบาลหรือเปล่า ก็ไม่ ทราบได้ ไฟจะดับเป็นย่านๆ ไป และ ที่โอเรียนเต็ลนั้นจะดับทุกวันพฤหัสบดี ดังนั้นต้องมีตะเกียงรั้วเดิมน้ำมันก๊าดแล้วแขวน ไว้ตามที่ต่างๆ ประมาณ 50-60 ดวง แต่ในที่ สาธารณะ เช่น ในห้องอาหาร ทางเดินก็จะใช้ตะเกียง เจ้าพายุก็ต้องมีคนคอย สูบ “เราต้องคอยสร้างอารมณ์ไปกับแขก คอยบอก ว่า ค่านี่จะเป็นคืนโรแมนติกแล้วค่ะ แล้วแขกรับ ได้ แขกก็ไม่บ่นนะ เขา จะบอกว่า It's a romantic night แล้วก็หัวเราะกัน”

โอเรียนเต็ล ยิ่งโดดเด่นมากยิ่งขึ้น เมื่อมาตาม ครูลล์ ตัดสินใจเปิดห้อง “แบมบู บาร์” ขึ้นมา แล้วหานักร้อง นัก ดนตรีที่เก่งๆ เข้ามาประจำ จน แบมบู บาร์ กลายเป็นแหล่งรวม “ความสนุก” ของชนชั้นสูง ในกรุงเทพฯ ที่ขึ้นชื่อในหมู่นัก ต่าง ชาติ ยุคนั้น

เพราะแขกที่จะเข้าไปต้องแต่งตัวดี แต่หากใคร ไม่มีเนกไททางโรงแรมจะจัดให้ เนกไทที่วานี้ทำจาก ผ้าซาตินราคา ถูกตลอดอายุรูปโกสีสัมผัสเป็นฝีมือ เด็กๆ ชาวจีน และปรากฏว่าเนกไทเหล่านี้กลายเป็นของสะสมอย่างหนึ่งในภายหลัง

## ‘คน’ ญาญแจความสำเร็จ

แต่ในยุคทองของการใช้ CRM ของโอเรียนเต็ล จริงๆ เกิดขึ้นภายใต้การ บริหารงานของ เคิร์ท วาซไฟท์ ชาว เยอรมันซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการผู้จัดการ คนปัจจุบัน ซึ่งกวาดตำแหน่งโรงแรมยอดเยี่ยม มากมายนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2524 เป็นต้นมา โดยเฉพาะ ปี พ.ศ.2540 โอเรียนเต็ลได้รับ รางวัลยกย่องให้เป็นโรงแรมอันดับ 1 จากสถาบัน ต่างๆ ทั่วโลกถึง 22 รางวัล และ 1 ในรางวัลนั้น คือ รางวัล “Best Hotel in the World” ที่ได้รับ มาจากสถาบัน Institutional Investor, USA ซึ่ง เป็นสถาบันที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในเรื่อง กฎเกณฑ์การคัดเลือก และโอเรียนเต็ลก็เคยได้รับ รางวัล เกียรติยศจากสถาบันนี้ต่อเนื่องมาหลายปี พนักงานคนหนึ่งบอกถึงเทคนิคการบริหารความ สัมพันธ์กับลูกค้าให้เกิดความ ประทับใจ ในสมัย “เคิร์ท” จนส่งผลให้โอเรียนเต็ล ที่เป็นโรงแรม อันดับหนึ่งของโลกว่า

คำว่า Welcome to Oriental นั้นพนักงานจะใช้ได้กับ

แขกที่มาเป็นครั้งแรกเท่านั้นครั้งที่ 2 ต้องเปลี่ยนไปเป็น Welcome back to Oriental ยินดี ต้อนรับกลับสู่โอเรียนเต็ล คำพูดที่ต่างกันแค่นี้ สร้างความรู้สึกที่แตกต่างกันมาก ขณะประวัติของแขก แต่ละคน ตอนนี้อาจทำได้ง่าย เพราะมีการเก็บ ข้อมูลใส่ไว้ในเครื่องคอมพิวเตอร์รวมทั้งข้อมูลราย ละเอียดว่าแขกคนไหนชอบอะไรไม่ชอบอะไรจะได้ บริการได้ถูกใจ ซึ่งเขาจะแปลกใจมากกว่ารู้ได้อย่างไร หรือเคยมาพักตั้ง 3-4 ปีแล้ว ยังรู้ว่าชอบอะไร “เราคิดถึงแม้การตั้งเก้าอี้ให้เอียงไว้ 45 องศา เพื่อที่แขกไม่ต้องลากเก้าอี้ออกมา การวางเหยือก ก็ต้องให้ได้จังหวะกับมือจับ คือ วางเอียง 45 องศา เช่นกัน”

ที่สำคัญเมื่อแขกคนไหนกลับมาพักที่โอเรียน เต็ล ครบ 25 ครั้ง ทางโรงแรมจะจัดปาร์ตี้ให้เพื่อ ขอบคุณ จาก ข้อมูลของโรงแรม แขกบางคนทำสถิติ ในการพักสูงถึงร้อยกว่าครั้ง เช่น ผู้บริหารคนหนึ่ง ของจีอีแคปิตอล ที่ได้จัดงานเลี้ยงไปแล้ว นอกจากนี้โอเรียนเต็ลยังขึ้นชื่อว่า เป็นต้นแบบ ของ “บัทเลอร์” ซึ่งเปรียบเหมือนต้นห้องหรือเลขา ของ เมืองไทย เพราะจะมีบัทเลอร์ให้บริการทุกห้อง ไม่ใช่แค่ห้องวีไอพีอย่างเดียวเหมือนโรงแรมอื่น นายสุรพงษ์ เตชะหริวจิตร กรรมการผู้ช่วย ผู้อำนวยการ กลุ่มโรงแรมเอเชีย ชี้ว่าสาเหตุหนึ่ง ที่ทำให้พนักงานโอเรียนเต็ลทุกคนมีจิตวิญญาณ ในการ บริการอยู่ในสายเลือดเนื่องมาจาก “การ ปลูกฝังวัฒนธรรมของคนโอเรียนเต็ล” ด้วยการ ตั้งสถาบันสร้างคน “OHAP” หรือ โรงเรียนวิชาการ โรงแรมแห่งโรงแรมโอเรียนเต็ลเพื่อ “ปั้นคน” ให้ ได้อย่างที่โรงแรมต้องการ

“ปีหนึ่งๆ โรงแรมโอเรียนเต็ล มีโครงการอบรม พนักงานทั้งหมดประมาณ 200 หัวข้อ ใช้งบประมาณ 5 ล้านบาท ต่อปี และในช่วงเศรษฐกิจดีๆ งบประมาณ ด้านนี้เคยเพิ่มสูงถึง 10 ล้านบาท” พนักงานราย หนึ่งของโอเรียนเต็ล เปิดเผย

ส่วนใหญ่แล้วหัวข้อของการฝึกอบรมจะมีที่มา จาก 1. ปัญหาที่เกิดขึ้นกับแขก 2. หัวหน้าแต่ละ ฝ่ายจะทราบ ว่า ลูกน้องของเขาขาดอะไร ต้องการ ให้เราฝึกอบรมในเรื่องอะไร 3. มาจากความต้อ การของพนักงานเองที่จะบอกว่าเขา ต้องการอะไร อยากพัฒนาอะไรเพิ่มเติม 4. เป็นการมองจาก ผู้บริหารเองว่าต้องจัดอบรมเรื่อง อะไร เพื่อให้โอเรียนเต็ลได้ ครอบความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม สุรพงษ์ ระบุว่า กฎุญแจสำคัญ ที่ทำให้โอเรียนเต็ลเป็นโรงแรมที่กล่าวถึงใน เรื่อง CRM จริงๆ มาจากอัตราจ้างพนักงานหรือให้ค่า ตอบแทนพนักงานได้ในราคาสูง ทำให้พนักงาน จะทำงานที่โรงแรมนี้ โดยไม่มีการเปลี่ยนไปที่อื่น และเมื่อทำงานมาระยะเวลาหนึ่งก็จะสามารถจดจำ ลูกค้ำที่เข้ามาใช้บริการในโรงแรมได้ซึ่งจะ ช่วย ต่อยอดประสบการณ์และการบริการของโรงแรม ให้เพิ่มขึ้น

สะท้อนได้จากนโยบายการสร้างแรงจูงใจให้ กับพนักงานของ เคิร์ท กรรมการผู้จัดการใหญ่ โอเรียนเต็ล ซึ่งเขา เป็นผู้ริเริ่มในการจัดสรรเงิน Service charge ให้แก่พนักงานทุกระดับในสัดส่วน ที่เท่ากันหมด แทนที่เจ้าของจะเก็บเงิน ส่วนนี้ไว้ ใช้อเอง ซึ่งในระยะแรกความคิดนี้นับว่าแปลกมาก ทำให้พนักงานตระหนักว่า เขาไม่ใช่เพียงผู้ รับจ้างแรงงาน เท่านั้น หากมีส่วนสำคัญในฐานะ ที่โอเรียนเต็ลก็เป็นกิจการของเขาด้วย อนึ่ง आयुงานโดยเฉลี่ยของโรงแรมโอเรียนเต็ล ประมาณ 15 ปี โดยมีอายุพนักงานประมาณ 35- 40 ปี และกว่า 60 เปอร์เซ็นต์ คือผู้ที่อยู่มานาน กว่า 10-20 ปี และมี จำนวนไม่น้อยที่อุทิศ เวลาและพลังกำลังทั้งหมดของวัยทำงานให้กับ โอเรียนเต็ล

ธีรพล กรรมการผู้จัดการบริษัทที่แอลซี ใน สุวานะ

ผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์ CRM สรุปว่า ปัจจุบัน โรงแรมโอเรียนเต็ลได้ก้าวข้ามขั้น CRM เข้ามาสู่ CEM ไปแล้วด้วยการต่อยอดประสบการณ์ของลูกค้า ให้เชื่อมโยงกับแบรนด์โอเรียนเต็ล จากธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ทั้งห้องอาหารไทย, โอเรียนเต็ลสปา เป็นต้น

## ตัวแทนวัฒนธรรม AIS

ถือเป็นอีกองค์กรที่ได้รับการกล่าวขานว่ามีระบบ บริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) ได้ดีมาก ทั้งที่ฐานลูกค้าปัจจุบันกว่า 19 ล้านราย คิด เป็นกว่า 1 ใน 3 ของประชาชนทั่วประเทศ ถือเป็น จำนวนมหาศาล เรียกว่ามากที่สุดกว่าองค์กร อื่นๆ ที่สมควรเป็นเลิศในด้านการดูแลลูกค้า นางสาวอรุณภรณ์ ลิ้มสกุล ผู้อำนวยการฝ่าย บริหารความสัมพันธ์ลูกค้า บริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) หรือเอไอเอสกล่าว ถึงจุดเริ่มต้นในการทำ CRM ว่า ประการแรกในการคิดที่จะทำ CRM ต้องถามตัวเองก่อนว่า ทำไป เพื่ออะไร สามารถตอบกลยุทธ์บริษัทได้หรือเปล่า ในส่วนของเอไอเอสได้ทำเมื่อ 7-8 ปีที่ผ่านมา เพราะบริษัทเริ่มมองเห็นว่าตัว “Differentiate” ของตัวโปรดักต์และเน็ตเวิร์กจะเริ่มใกล้กันเข้าไปเรื่อยๆ

ฉะนั้น จึงจำเป็นต้องสร้าง Differentiate ตัว อื่นๆ ขึ้นมา ไม่ว่าจะเป็นการทำเซอร์วิสหรือเรื่อง การทำ CRM กับลูกค้าเพราะเรามองเห็นว่าธุรกิจ มือถือมีการเติบโตสูงระบบค่อนข้างสูงจาก ตัวเลขผู้ที่ซื้อมือถือใหม่ คิดเป็นกว่า 80% ล้วนเคย ผ่านการใช้โทรศัพท์มือถือมาก่อนมีคนที่ไม่เคยใช้ มาก่อนคิดเป็นเพียง 10% เท่านั้น “ตัวเลข 80% ทำให้เราประเมินได้ว่าเป็นการสูญเสียที่มหาศาล เช่น ถ้าสามารถลดอัตราการยกเลิกของลูกค้าได้ 1% จะทำให้บริษัทประหยัดเงินได้กว่า 700 ล้านบาท” เธอย้ำ

พร้อมเผยอีกว่าจึงเป็นเหตุผลในการที่จะนำ เอาเครื่องมือ CRM มาใช้เป็นกลยุทธ์อย่างจริงจัง เพราะการที่บริษัทฯ จะเติบโตได้ในระยะยาว จะต้อง สามารถรักษาลูกค้าไว้ในระบบให้นานที่สุด จึงเป็น เหตุผลและที่มาว่าทำไมเอไอเอสถึงได้คิดที่จะทำ CRM ครั้งแรก

## กระบวนการพัฒนา

เมื่อความคิดตกผลึก จึงมองไปยังหลักการใน การทำ CRM ที่เริ่มต้นจากการ “เช็กแมนเตชั่น” ลูกค้า

นางสาวอรุณภรณ์ย้ำว่า จุดที่เอไอเอสมองเข้าไป จะโฟกัสไปที่ลูกค้าที่ใช้บริการต่อเนื่องจำนวนมาก หรือกลุ่มที่มีการใช้บริการเสริมมาก โดยนอก จากการโทรเข้าโทรออกแล้วยังมีการโหลดเพลงและ มีการใช้เบต้าเซอร์วิสต่างๆ เพราะคนกลุ่มนี้ คือ อนาคตรายได้ใหญ่ของบริษัทฯ เนื่องจากหากเทคโนโลยี เมื่อซัพไปสู่ระบบ 3 จี ความสำเร็จในระบบใหม่จะเกิดได้ง่ายขึ้นด้วย จึงต้องทำเช็กแมนต์หรือแม่ แต่ลูกค้าที่ยกเลิกการใช้กับเอไอเอสแล้วเราก็กัง หวังว่าเขาจะกลับมาใช้ใหม่ก็ทำวันแבקกับเขาด้วย เรียกว่าเมื่อออกไปแล้วพอจะตัดสินใจซื้อใหม่ให้เขา อยากที่จะเลือกเราเป็นอันดับแรก

ทั้งนี้ ในช่วงหลังเริ่มเห็นเทรนด์ใหม่ของลูกค้า คือ กลุ่มคนที่ถือมือถือสองเครื่อง สองระบบ เอไอเอสก็ปรับกลยุทธ์การดูแลลูกค้าเพิ่มขึ้น สำหรับกลุ่มที่ถือสองเครื่องในการใช้แต่ละครั้งทำ อย่างไรให้เขาหยิบโทรศัพท์เบอร์เอไอเอส เพราะ เป็นไปไม่ได้ที่จะทำให้เขาไปยกเลิกอีกระบบหนึ่ง จึงมีเช็กเมนต์ชั้นใหม่ๆ ขึ้นมาเรื่อยๆ ดังนั้น เมื่อแบ่งกลุ่มชัดเจน เอไอเอสได้แบ่ง CRM ออกเป็น 3 เรื่องใหญ่ คือ เรื่องที่ 1 วัฒนธรรมของคนในองค์กร สมัยก่อนองค์กรเป็นโปรดักต์ โอเรียลเตด ทำอย่างไรจะเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร มาเป็น Customer Centric โดยมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ซึ่งการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ไม่ใช่เรื่อง ง่าย ต้องมีการสร้างวัฒนธรรมขึ้นมาใหม่ ทำการอบรม ทำสิ่งแวดล้อมให้เป็น “Customer Oriented” เมื่อ เลือกคนใหม่ก็จะต้องหล่อหลอมให้เป็น “วัฒนธรรม เอไอเอส” (AIS Culture)

นางสาวอรุณภรณ์กล่าวอีกว่า เรื่องวัฒนธรรม กับเรื่องคน เอไอเอสให้ความสำคัญอย่างสูง เพราะ ในสภาวะแวดล้อมปัจจุบันที่ลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลง ง่ายจึงมีการตั้งทีมขึ้นใหม่เรียกว่า Voice of Customer รับผิดชอบทั้งหมด เพราะแต่ละเดือนมีสายโทรเข้า คอลเซ็นเตอร์ไม่น้อยกว่า 2-3 ล้านสาย มีลูกค้า เข้าเยี่ยมช้อปแต่ละเดือนหลายแสนคนต่างๆ เหล่านี้เกี่ยวข้องกับเรื่องวัฒนธรรมและเรื่องคนทั้งสิ้น เรื่องที่ 2 เทคโนโลยี เนื่องจากลูกค้า 19 ล้าน รายถือว่าจำนวนมาก ถ้าเป็น CRM สมัยก่อนที่ เป็นร้านตามหมู่บ้านจะรู้หมดว่าลูกค้าคนไหนชอบ ชื้ออะไร ใครซื้อวันไหนซื้อกี่วันไหน พอลูกค้า 19 ล้านรายจึงไม่มีใครจำกันได้ จำเป็นต้องมี เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจดจำว่าลูกค้าแต่ละ กลุ่มมีความต้องการอะไร ครั้งที่แล้วโทรเข้ามาด้วย เรื่องอะไร เพื่อที่โทรมาครั้งใหม่จะได้รีเฟอร์ว่า ครั้งที่แล้วเรียบร้อยดีไหม เหล่านี้ต้องใช้เทคโนโลยี และเป็นไกด์ไลน์ให้พนักงานสามารถสร้างความ สัมพันธ์กับลูกค้าได้ หรือหากลูกค้าไม่โทรเข้ามา ฝ่ายพนักงานจะเป็นฝ่ายโทรไป หรือเอสเอ็มเอส เพื่อแจ้งแคมเปญที่น่าสนใจ

ผู้บริหารเอไอเอสยังย้ำว่า ในประเด็นเทคโนโลยี ซอฟต์แวร์ที่นำมาใช้ในการทำการวิเคราะห์ความ ต้องการลูกค้า ว่ามีกี่กลุ่ม แต่ละกลุ่มมีพฤติกรรม อย่างไรเป็น “เบต้าไมนิ่ง” หรือเบต้าแวร์เฮาส์เข้า มาช่วยเพราะลูกค้า 19 ล้านคน มีการบันทึกข้อมูล การโทรจำนวนมากจำเป็นต้องมีการเก็บข้อมูลใน คลังขนาดใหญ่ทำอย่างไรจะเปลี่ยนเบต้าให้เป็น “โนว์เลจเบส” เกี่ยวกับคัสตอมเมอร์ให้ได้ จึงจำเป็น ต้องมีซอฟต์แวร์เพื่อแปลงมาสู่โนว์เลจ เป็นไกด์ ไลน์ให้ทีมมาร์เก็ตติ้งได้ว่า ควรจะมีแคมเปญอะไร กับใคร

ต่อมาคือเรื่องที่ 3 วิธีการอิมพลีเม้นเทชัน อย่าง ที่ตนบอกว่า เมื่อมีการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้จำนวนมาก ต้องมีการ ทำ Change Management ในการเปลี่ยนองค์กร จากแบบหนึ่งไปสู่อีกแบบหนึ่ง วิธีการโพรเซส ต่างๆ ต้องถูกทำใหม่หมดตามแนวทางของ CRM ตามแนวทางเช็กเมนต์ที่วาง ฉะนั้นเวลาเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ จึงต้องทำ Change Management ที่ดีไม่อย่างนั้นกลายเป็น เปลี่ยนแล้วไม่เกิดประสิทธิภาพ

ดังนั้น เมื่อเปลี่ยนสิ่งต่างๆ แล้ว วิธีการเปลี่ยน องค์กร ก็จำเป็นต้องเปลี่ยนตามไปด้วย โดยเปลี่ยน จาก Product Centric เป็น Customer Centric โดยเปลี่ยนจาก Product A,B,C แบบใหม่เป็น เช็กเมนต์คอร์ปอเรต เช็กเมนต์แวลู ทำให้องค์กรมีฟังก์ชันใหม่ขึ้นมาเรียกว่า “Customer Experience Commitee” จากเมื่อก่อน ฟังก์ชันงานอย่างนี้ไม่เคยมีที่ประกอบด้วยหัวหน้า ส่วนจากหลายฟังก์ชันที่ครอสกัน พิจารณานโยบาย เกี่ยวกับลูกค้าต่างๆ มีหน่วยงาน Voice of

Customer Unit มีหน่วย งาน Customer Experience

Management ขึ้นมา ถือเป็นสิ่งใหม่ที่ตั้งขึ้นมาเพื่อพิสูจน์ในการ ทำ CRM ว่าประสบความสำเร็จอย่างไร ทั้ง 3 เรื่องถือเป็นจุดเริ่มต้นของการทำ CRM เอไอเอส....!!!

## จาก CRM ก้าวสู่ CEM

เมื่อทำ CRM ที่เริ่มมาตั้งแต่ปี 2542 หรือเมื่อ 7ปีที่แล้ว ยุคเปลี่ยนแปลงมาเรื่อยๆ กระทั่งมา สู่การทำ CEM (Customer Experiential Marketing) โดยเริ่มทำเมื่อ 2 ปีที่แล้ว เพราะเรามองว่า CRM อย่างเดียวไม่พอที่จะทำหน้าที่เพียงการวิเคราะห์ ข้อมูลทำแคมเปญไหนเสนอให้ใครเท่านั้น แต่ CEM เกี่ยวข้องโดยตรงกับประสบการณ์ลูกค้าว่าเวลาที่เขามาสัมผัสเราหรือเอาแคมเปญไปให้พวกเขาได้ รับประสบการณ์ดีตรงตามนั้นหรือไม่ ซึ่งจะต่าง กันกับ CRM

จุดเริ่ม CEM ในองค์กรก่อนใช้ชื่อว่า Life โดย มีตัวย่อ L=Lively I=Inviting F=Fear E=Explorative or Empowerment เมื่อลูกค้ามาติดต่อก็สบายใจ ที่จะติดต่อ และเข้าใกล้ชิดเพราะที่ผ่านมามากพอ เอไอเอสจะมีมืออาชีพทำให้คนไม่กล้าเข้าใกล้ ชิด จึงต้องปรับให้เข้าใกล้ ขณะเดียวกันลูกค้าจะได้ รับการดูแลด้วยความแพร่ นอกจากนี้ลูกค้าอยู่กับเราจะมီးอะไรใหม่ๆ ตลอดเวลา หรือแม้แต่การ แนะนำลูกค้าว่าอะไรเหมาะกับคุณ นางสาวอรุณภรณ์กล่าวอีกว่า การทำ CEM จำเป็นต้องเทรนคนให้เข้าใจและโฟกัสทั้งแบบ Human Touch Point หมายถึง คน พนักงานทุก คน คอลเซ็นเตอร์ต่างๆ และโฟกัส Non Human touch Point เหตุที่กำหนดข้อหลังขึ้นมาเพราะระยะ หลังๆ การใช้โทรศัพท์มีออระบบพีพีพีพีพีการ เติมเงินแบบ Self Service ค่อนข้างมาก ฉะนั้น ลูกค้าจะสัมผัสแซ่ซึนมากกว่าพนักงาน อย่างเช่น ลูกค้าเอไอเอสโทรเช็คยอดเงินเดือนหนึ่งเฉลี่ย 150 ล้านครั้ง ซึ่งถือว่าจำนวนมาก จึงเป็นโจทย์ว่าทำอย่างไร จะทำให้เกิดประสบการณ์ดี ๆ จากตรงนี้ ขณะเดียว กันในเดือนหนึ่งมีลูกค้าโทรมาเปลี่ยนโปรโมชัน หลายล้านครั้ง ทำอย่างไรสร้างประสบการณ์ที่บวก ได้ อย่างการเอาเสียงดาราที่ลูกค้าชอบมาทำเสียงบ้าง ดังนั้น เมื่อปรับสู่ระบบอัตโนมัติ เอไอเอสพยายามจะให้ลูกค้าคลิกน้อยที่สุด ก็จะได้ในสิ่ง ที่ต้องการทันที นอกจากนี้ที่สำคัญสุด เมื่อลูกค้า โทรเข้ามาในแต่ละเรื่อง เขาควรจะได้รับคำตอบภายในระยะเวลาเท่าไร ของแต่ละคำถามเหล่านั้น ซึ่งฐานข้อมูลที่เป็นระบบ “โนว์เลจ เบส” จะสามารถชัพพอร์ตพนักงานได้เป็นอย่างดี “ถ้าจะถามว่าวันนี้ CRM และ CEM ของเรา เบสดี หรือ 100% หรือยัง ก็บอกได้ว่ายังมีบาง อย่างที่เรายังตอบโจทย์ลูกค้าไม่ได้ทั้งหมด แม้จะได้ ทำหลายอย่างไปแล้ว เพราะสิ่งที่ลูกค้าใช้เปรียบ เทียบความพอใจไม่ได้เปรียบกับอุตสาหกรรมมื่อ ถือด้วยกันเท่านั้น แต่ได้เปรียบเทียบกับบัตรเครดิต กับธุรกิจอื่นๆ เพราะมีความไดนามิกของตลาดที่ เปลี่ยนไป”

## รางวัลแห่ง CRM

เอไอเอสยืนยันการพัฒนา ระบบ CRM ด้วย แอปพลิเคชัน Siebel CRM จากออราเคิล สามารถ สร้างสรรค์โปรแกรมการดูแลลูกค้าได้อย่างตรงใจ บริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส (มหาชน) จำกัด (เอไอเอส) ซึ่งเป็นผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อน ที่รายใหญ่ที่สุดของไทย สามารถนำแอปพลิเคชัน Siebel Customer Relationship Management (CRM) ของออราเคิลมาปรับใช้เพื่อสร้างสรรค์โปรแกรม การดูแลลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ความสำเร็จจากการใช้

เทคโนโลยีดังกล่าวยังส่งผลให้เอไอเอสผ่านเข้ารอบ

สุดท้ายการตัดสินรางวัล ในสาขา “Excellence in Enterprise CRM” ในระดับโลก ในการประชุมสุดยอด CRM ของ การทเนอร์ซึ่งจัดขึ้นที่ชิคาโกเมื่อไม่นานมานี้ มร. นอร์เบิร์ต คิส ผู้จัดการทั่วไป กลุ่มธุรกิจ CRM ออราเคิล อาเซียน กล่าวว่า ความสำเร็จใน ครั้งนี้นับว่ามีความสำคัญอย่างมากต่อความร่วมมือ มีระหว่างเอไอเอสและออราเคิล ในปัจจุบันตลาด โทรศัพท์มือถือมีการแข่งขันที่สูงมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของราคาซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่อาจ ส่งผลให้ลูกค้า เปลี่ยนไปใช้บริการของบริษัทอื่น กันมากขึ้น

## ซีดีแบงก์เจ้าแห่งดาต้าเบส

“บัตรเครดิตซีดีแบงก์-วีซ่า” ถือเป็นจุดเริ่มต้นของการประกาศตัว “ผู้นำ” ในสนามตลาดบัตร เครดิตเป็นครั้งแรก และทำให้รู้จักคำว่า “CRM” ซึ่งเกิดขึ้นมาพร้อมกับธุรกิจบัตรเครดิต เพราะเป็น ยุทธวิธีการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับ ลูกค้า เพื่อ “เก็บ” รักษาตัวเลขลูกค้าที่แต่ละระดับล้านรายให้ อยู่ยาวนานที่สุดเท่าที่จะทำได้

ด้วย “เงินทุน” และ “เทคโนโลยี” ของซีดี แบงก์ ส่งผลให้ธนาคารซีดีแบงก์ สามารถค้นหา ความชอบที่แท้จริงของ ลูกค้าแล้วทำกิจกรรมการ ตลาดได้โดนใจ จนกลายเป็นต้นตำรับในหลายเรื่อง ด้วยกัน สอดคล้องกับการตั้งเจตน์ทำธุรกิจ บัตร เครดิตซึ่งเป็นหัวใจหลักของซีดีแบงก์ไว้ว่า “ทำ อย่างไรให้ลูกค้าอยู่กับเราจงรักภักดีกับแบรนด์” “CRM” คือ คำตอบ ซึ่งนายสุริพงษ์ ตันติยานนท์ รองผู้อำนวยการฝ่ายธุรกิจบัตรเครดิต ธนาคาร ซีดีแบงก์เล่าให้ฟังว่า CRM คือ หัวใจของบัตร เครดิต แต่ก่อนอื่นต้องมั่นใจโครงสร้างของระบบเทคโนโลยี ว่าเป็นระดับขั้นนำ เหมือนอย่างซีดีแบงก์ในระดับ โลก ถือเป็น ผู้ออกบัตรที่มีส่วนแบ่งการตลาดอันดับ 1 เนื่องจากมีนวัตกรรมซึ่งพัฒนาระบบจากที่อื่นแล้ว ดัดแปลงนำไปใช้แต่ละประเทศ ถือเป็น “จุดแข็ง” เพื่อสร้างความได้เปรียบ

นั่นเป็นการปูทางเรื่องระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยของซีดีแบงก์ ที่กล้าลงทุนด้วยเงินก้อนใหญ่ ก่อนจะเริ่มลงมือทำ CRM อย่างจริงจังในขั้นต่อไป ซึ่งทางซีดีแบงก์ในไทย มีศูนย์กลางระบบ เทคโนโลยีอยู่ที่ประเทศสิงคโปร์ เป็นสถานที่ ประมวล คลังข้อมูลลูกค้าแล้วจะลึกลงไปในความต้องการ ของแต่ละกลุ่ม ติเจตน์ออกมาเป็นรูปแบบของ CRM ความสำเร็จของซีดีแบงก์ ที่สามารถเก็บรักษา ฐานลูกค้ารายเก่าและเพิ่มลูกค้ารายใหม่ด้วย กลเม็ด CRM อย่างจริงจังนั้น

เริ่มต้นจาก “ซีดีแบงก์ ริวอร์ด” ซึ่งเป็นการ สะสมคะแนนจากการใช้จ่ายผ่านบัตรเครดิตของ ซีดีแบงก์จากทุกๆ 25 บาท จะได้น้ำมันสะสม 1 คะแนน ลูกค้าสามารถนำคะแนนซีดีแบงก์ ริวอร์ด มาแลกของกำนัล โดยยึดจุดเด่นที่ว่า มีของให้ เลือกรวมที่สุดคะแนนสะสมไม่สูงนักและมีระบบการ แลกคะแนนไม่ยุ่งยาก

นายสุริพงษ์ ยอมรับว่า ซีดีแบงก์ ริวอร์ด เป็น จุดเริ่มต้นของ CRM อย่างจริงจัง เพราะสามารถ เชื่อมการใช้จ่าย ผ่านบัตรกับลูกค้า ซึ่งเท่าที่ผ่าน มาซีดีแบงก์ ลงทุนไปกว่า 10 ล้านบาทกับโปรแกรม ดังกล่าว ซึ่งเป็นจุดแข็งอีกข้อหนึ่งที่ทำให้ ลูกค้าเลือก ถือบัตรเครดิตซีดีแบงก์นำไปใช้จ่ายแทนเงินสด การ ออกโปรแกรมให้ส่วนลด ก็เป็นอีกยุคหนึ่งของกลยุทธ์ CRM ตามแนวคิดที่ว่า จำนวนลูกค้าที่มากที่สุด ไม่มีประโยชน์อะไร สิ่งสำคัญ คือ ทำให้สิ่งที่อยู่ ในมือไม่ใช่แค่พลาสติก

แต่ทำอย่างไรให้ลูกค้าชอบใช้บัตรและอยู่ยาวนาน คำตอบลำดับต่อไป คือ “ส่วนลด” โดยเริ่มจากร้าน อาหาร ก่อน ขยายไปสู่ห้างสรรพสินค้า, สนามกอล์ฟ เป็นต้น ทำให้เกิดการใช้จ่ายผ่านบัตรต่อเนื่อง เป็นวิธีการคืนกำไรกับตัวบัตร เครดิตโดยตรง การคิดค้นแคมเปญในแต่ละครั้งของซีดีแบงก์ จะมาจากการทำผลวิจัยลูกค้าที่ต่อเนื่องมา 5-6 ปี โดยมีสอง

ทางคือ ถ้ามจากปากลูกค้า ซึ่งทุกเดือน จะส่งทีมงานออกไปถามความเห็นจากลูกค้าผู้ถือ บัตรเครดิตว่า ชอบหรือไม่ชอบอะไรบ้าง พร้อม กับข้อมูลการใช้บัตรในแต่ละกลุ่ม ซึ่งช่วยเจาะลึก ถึงพฤติกรรมผู้ถือบัตรได้อย่างตรงใจ จากนั้นจัดหาผลิตภัณฑ์และกิจกรรมการตลาด ให้ลูกค้าเป้าหมาย ผ่านช่องทางการเข้าไปสัมผัส กับฐานลูกค้าด้วยดีเร็กต์มาร์เก็ตติ้ง ทั้งจดหมาย, สื่อสิ่งพิมพ์ และอินเทอร์เน็ต

ลูกค้ากลุ่มระดับบนที่อึดสีทิธิ ประโยชน์พิเศษด้วยจุดแตกต่าง เช่น บัตรเครดิต ชิตี้แบงก์แพลตตินั่มซีเล็คท์ มีบริการรถลีมูซีนจาก บ้านไปสนามบินฟรีปีละ 1 ครั้ง มูลค่า 1,500 บาท หรือที่จอดรถพิเศษสำรองเฉพาะท่านสมาชิก บัตรเครดิตชิตี้แบงก์แพลตตินั่มซีเล็คท์ เป็นต้น นอกเหนือจากการสะสมคะแนนชิตี้แบงก์ ริวอร์ด กับการมอบส่วนลดพิเศษตามร้านอาหาร ห้างสรรพสินค้า โรงแรม สปา ฯลฯ แล้วยังมีระบบ คอลเซ็นเตอร์ โทร. 1588 ทุกวันตลอด 24 ชั่วโมง โดยนำระบบ “ชิตี้โฟนแบงก์” เปรียบเสมือนเป็นกองหนุนการรักษาระดับฐานลูกค้า ให้อยู่หมัด เพราะเป็นสิ่งที่ย้ำเป็นอย่างยิ่งในการให้บริการข้อมูลข่าวสารและสอบถามรายละเอียด พร้อมทั้งทำรายการของบัตรเครดิตชิตี้แบงก์ผ่าน ทางโทรศัพท์

ที่สำคัญธนาคารฯ ยังมีทีมดูแลลูกค้าที่กำลัง จะยกเลิกบัตรเครดิต พยายามให้ลูกค้าอยู่กับเรา มากที่สุด เนื่องจากต้นทุนในการหาลูกค้าใหม่แพง กว่ารักษาลูกค้าเก่า ทั้งหมดนั้นนอกจากสร้าง CRM แล้วยังช่วยต่อยอด ให้กลายเป็น CEM ในการสร้างประสบการณ์ใหม่ๆ ให้กับลูกค้า

### เคทชี กับยุทธวิธี Everyday Spending

ธุรกิจบัตรเครดิตของเคทชี หรือ บริษัทบัตรเครดิต ไทย จำกัด (มหาชน) ก็เกิดมาพร้อมกับการ รู้ซึ่งถึงคำว่า “CRM” เช่นกัน เพราะนั่นเป็นกลเม็ด ทำให้ลูกค้าเกิดความพอใจจนกระทั่งอยู่กับบริษัท ตลอดไป ซึ่งแนวทางการทำ CRM ของเคทชีที่ผ่าน มา ถือว่า “แตกต่าง” และ “โดนใจ” ส่งผลให้ ผลักดันความเป็น “ผู้นำ” ตลาดบัตรเครดิตในเวลา อันรวดเร็ว “เมื่อนึกถึงเคทชี ต้องนึกถึงบัตรเครดิต จะเติม น้ำมัน ต้องนึกถึงเคทชี” เป็นคำพูดอันหนักแน่น

ของนายนิวัตต์ จิตดาลาน ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร เคทชี บ่งบอกถึงผู้นำองค์กรที่ให้ความสำคัญกับ เรื่อง CRM อย่างเต็มที่ เพื่อรักษาระดับฐานลูกค้า ทั้งหมดที่มีอยู่ปัจจุบัน 1.5 ล้านคน โดยใช้งบการตลาดในปีนี้อยู่ถึง 400 ล้านบาท มากกว่าปีที่แล้ว ที่ใช้งบ 350 ล้านบาท รวมทั้งเตรียมรับมือจำนวน ลูกค้าที่พุ่งขึ้นสูงถึง 2 ล้านคนในปี 2550 ที่จะถึง นี้ นายวรวิทย์ นิสกุลธร ผู้ช่วยประธานเจ้าหน้าที่ บริหาร ฝ่ายพาร์ทเนอร์ชิพ มาร์เก็ตติ้ง บริษัทบัตรเครดิต ไทย จำกัด (มหาชน) เล่าให้ฟังว่า

จุดแข็งของการทำ CRM ให้ตรงใจลูกค้าของ เคทชี อยู่ตรงที่ทำการบัตรเครดิตบน Everyday Spending คือ ทำกิจกรรมการตลาดบนสิ่งที่ลูกค้า ใช้จริงในชีวิตประจำวัน เมื่อสามารถตอบสนอง ความชอบของลูกค้าในทุกๆ ที่ แล้วจะกลายเป็น ที่มาของความพึงพอใจในตัวผลิตภัณฑ์ต่อไป จะเห็นว่ารูปแบบการทำ CRM ของเคทชี จะเน้น 2 รูปแบบด้วยกัน นั่นคือ การทำโปรโมชั่นซึ่งต้อง มีตลอดทั้งปี กับการจัดอีเวนท์ โดยเริ่มจากต้อง รู้ถึงความต้องการของผู้บริโภคอย่างจริงจัง ด้วยการ ใช้ฐานข้อมูลมาทำสถิติจัดแบ่งกลุ่มลูกค้าเป็น หมวดหมู่ผ่านกระบวนการทางวิทยาศาสตร์โดย ใฝ่ศิลปะเข้าไปทำให้โปรโมชั่นน่าสนใจ ในที่สุด ส่งผลให้อัตรการยกเลิกบัตรเครดิตอยู่ในปริมาณ น้อยไม่ถึง 2% ของยอดบัตรเครดิตทั้งหมด

ที่มา :: <http://blog.macroart.net/>

## Forward Management Services Co., Ltd.

FMS Core Value : The solution you can trust with competency / commitment / consistency / innovation / improvement / productivity  
 293 Tiam Ruam Mitr Road, Huay Kwang, Bangkok 10310 Tel 0 2274 4070 Fax 0 2274 4881 Email:marketing@fmsconsult.com www.fmsconsult.com