

หลักการแก้ปัญหาธุรกิจ

แบบ LATTE

สมบัติ วรธนรัตน์

คณะบริหารธุรกิจอัยปณ

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

ในกลุ่มคนนิยมทานกาแฟ มักจะคุ้นเคย นิยมรสชาติประเภทกาแฟต่าง ๆ ที่มีอย่างยาวนาน ในยุโรป และอเมริกา ตั้งแต่ เมื่อปี ค.ศ. 1980 จากการสำรวจความนิยม ประเภทกาแฟ ที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในประเทศ สหราชอาณาจักร คือกาแฟ ลาเต้ LATTE ที่เกิดจากการที่มีการใส่นมแบบการไล่ระดับชั้นฟองนม เป็นส่วนสำคัญหลักให้กับเครื่องดื่มกาแฟ ลาเต้ อย่างแท้จริง โดยกาแฟลาเต้ ที่เกิดจากส่วนผสม เอสเปรสโซ หนึ่งหรือสองช็อตแล้ว วนนมอุ่น ๆ ในปริมาณมาก และชั้นสุดท้ายใส่ฟองนมไล่ระดับชั้นบาง ๆ ที่ด้านบน องค์ประกอบทั้งหมดนี้รวมกันจึงทำให้เป็นกาแฟลาเต้ที่มีรสชาติดี ได้อย่างลงตัวยอดเยี่ยม ซึ่งจากรูปลักษณ์ที่ดูแล้วสวยงาม พร้อมรสสัมผัสที่ไม่อาจปฏิเสธได้ จึงทำให้ กาแฟลาเต้ ได้รับความนิยมสูงสุด

จากความรู้ด้านกาแฟที่นำเสนอมา อาจจะชวนมาประเภทกาแฟ จากตัวอักษร คำว่า LATTE มาเป็นแนวคิดใช้ในการแก้ปัญหาของธุรกิจได้ด้วย คือ

1. L ที่มาจาก Listen to the customer คือ การรับฟังปัญหาของลูกค้าอย่างตั้งใจ ในการที่ลูกค้าได้รับสินค้าและบริการไม่ได้ตามที่คาดหวัง ย่อมที่จะมีอารมณ์ที่ไม่ดีเกิดขึ้น ถึงแม้ว่าในบางครั้งปัญหา อาจจะไม่ได้เกิดจากความผิดพลาดของธุรกิจทั้งหมด แต่การที่ลูกค้ารู้สึกไม่พอใจนั้น อาจเกิดจากการที่ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ซึ่งจะมีการแสดงออกถึงความไม่พึงพอใจที่มีต่อสินค้าหรือบริการที่เกิดขึ้น รวมทั้งมุมมองกับองค์กรหรือบริษัทนั้น ๆ โดยข้อเรียกร้อง (Complaint) อาจจะสัมพันธ์กับผลิตภัณฑ์ ในด้านคุณภาพ ปริมาณ หรือบริการที่เกี่ยวข้อง รวม

ทั้งความไม่พอใจในเรื่องความสะดวก ความรวดเร็ว หรือระบบการจัดการกับข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นกับสินค้าบริษัทหรือบุคลากรของบริษัท ที่ทำให้เกิดความเสียหาย จนเกิดความไม่พึงพอใจได้ ดังนั้น เราควรที่จะติดตามกรณีการแจ้งเหตุแล้วยังไม่ได้รับการแก้ไข การดำเนินการแก้ไขที่อาจจะต้องใช้เวลาในการรอคอยแก้ไขปัญหา จนเกิดความไม่พึงพอใจในการบริการนั้น ๆ หรือการไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ในทันที หรือในบางครั้งได้ดำเนินการไปแล้วแต่อาจจะยังไม่ตรงจุด การรับฟัง คือ หนึ่งวิธีที่ดีที่สุด ในการไข่มองหา “ปัญหาที่มองไม่เห็น” จากการที่ลูกค้าได้รับในสิ่งที่ไม่ตรงใจหรือถูกใจแล้วนั้นลูกค้าก็อยากได้รับการแก้ไข จะสามารถทำให้เข้าใจปัญหาอย่างชัดเจน และถ้าหากเราไม่ตั้งใจรับฟัง เราจะไม่มีความรับรู้ และเข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้น หรือปัญหาที่ซ่อนอยู่

2. A: Acknowledge the problem คือ เมื่อเราได้รับฟังปัญหาของลูกค้าแล้ว และนำมาทำความเข้าใจกับปัญหาที่เกิดขึ้น คือ เมื่อเราได้รับฟังจนรู้ปัญหาที่แท้จริงจากลูกค้าแล้ว เราต้องยอมรับและเข้าใจกับปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง ว่าต้นเหตุปัญหาคืออะไร เพื่อนำมาสู่การแก้ไขปัญหาโดยรวม ทั้งการวางแผนเพื่อการปรับปรุงไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำขึ้นมาใหม่ในอนาคตได้ ในบางครั้ง

การที่ลูกค้าแสดงความไม่พอใจในสิ่งที่เกิดขึ้นแล้ว มีข้อเรียกร้อง (Complaint) อาจจะมีข้อเสนอแนะ (Suggestion) ตามมาเพื่อที่เราจะได้ทำการแก้ไขปัญหาได้ดียิ่งขึ้น และถูกใจลูกค้า รวมทั้งเพื่อในอนาคตลูกค้ารายใหม่ที่จะเข้ามาใช้สินค้าและบริการ จะได้รับความพอใจ ประทับใจมากขึ้นได้ ซึ่งเราสามารถที่จะนำแนวคิดของ ประเทศญี่ปุ่น แบบการใส่ใจในการบริการ (แบบญี่ปุ่น) หรือที่เรียกว่า Omotenashi ที่หมายถึง การบริการที่มอบความประทับใจ และประสบการณ์



ที่ดีให้กับลูกค้า โดยการใส่ใจรายละเอียดเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ทำให้คนญี่ปุ่นได้รับความนิยมนั้น โดยเริ่มจากการให้ความสำคัญกับจิตวิญญาณของการบริการ การดูแลใส่ใจลูกค้าที่เรียกว่า “การบริการด้วยหัวใจ” จนสามารถสร้างความประทับใจให้กับผู้รับได้แบบไม่รู้ตัว เมื่อลูกค้าได้รับการบริการที่ให้มากกว่าความคาดหวังหรือที่เรียกว่า สร้างความประทับใจ และจิตใจเราได้ตลอดไป แล้วก็จะสามารถนำไปบอกต่อที่เรียกว่า การตลาดบอกต่อ (Word of Mouth)

นอกจากนี้เมื่อเราปรับปรุงปัญหาของลูกค้าแล้ว ยังสามารถที่จะนำไปวางกลยุทธ์ และการส่งเสริมการตลาดได้ เช่น กรณีร้านอาหาร Penguin Eat Shabu เมื่อแรกเปิดร้านอาหารในทำเลที่เป็นสำนักงาน (Office) มีรสชาติดี คนมากินเมื่อเที่ยงกลางวันแล้วมีการแนะนำว่าเขายากนึ่งทานในร้านให้นานขึ้น แค่นี้เราก็สามารถที่จะนำมาเป็นบทสำรวจ วิจัยและทำการส่งเสริม (ขยาย) การตลาดต่อมาได้ คือ การปรับเปลี่ยนรูปแบบมาเน้นกลุ่มพนักงานออฟฟิศที่ยังนิยมทานในช่วงกลางวัน และขยายกลุ่มลูกค้าใหม่ที่นิยมทานชาบูตอนเย็น และในขณะเดียวกันตอนเช้าถึงเที่ยงก็ขาดด้วยกลุ่มลูกค้าที่อาศัยอยู่แถวนั้นหรือคนที่สามารถมาทานตอนกลางวันได้ รวมทั้งอาจจะปรับรูปแบบเมนูหรือโปรโมชั่นให้สอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าในตอนเช้ามากขึ้นเพื่อดึงดูดให้ลูกค้าเข้ามายังร้านได้ตลอดทั้งวัน เป็นต้น

3. T ที่มาจาก Take action and solve the problem คือ การที่เราปรับปรุง และเข้าใจปัญหาของลูกค้าแล้ว เหมือนกับการรู้จักเอาใจของลูกค้ามาใส่ใจเรา และลองทำความเข้าใจว่า หากเป็นเราที่ต้องเจอกับปัญหาแบบนี้ เราจะรู้สึกเหมือนกันไหม ซึ่งโดยปกติควรที่จะกล่าว ขอโทษ และทำการแก้ไขปัญหานั้นทันที ไม่ควรปล่อยให้ลูกค้าต้องรอการแก้ไขด้วยอารมณ์ที่ขุ่นมัว และจะดีที่สุดหากเราลงมือแก้ไขให้เกินความคาดหวังของลูกค้าเพื่อให้ลูกค้ารู้สึกได้รับความสำคัญอีกครั้ง เป็นการเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาสสร้างความประทับใจ และเปลี่ยนทัศนคติของลูกค้า ที่มีต่อร้านไปในทิศทางบวกมากขึ้น

กรณีเช่น ธุรกิจสมุนไพรและความงาม บริษัท ศรีจันทร์ ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าด้วย Service Mind ที่มีการพัฒนาเรื่องตราสินค้า (แบรนด์ดิ้ง) และกลยุทธ์ส่งเสริมการตลาดมากขึ้น จาก ‘Customer Service’ ที่มีการบริการทั้งก่อนระหว่าง และหลังการขายรวมทั้งการแก้ไขปัญหาลูกค้า จากการที่ลูกค้ามีปัญหาที่สามารถที่จะเข้าไปในเว็บไซต์ ที่มี QR code เชื่อมต่อ และรับฟังปัญหาพร้อมตอบข้อสงสัย รวมทั้งการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และจะมีการส่งคูปองลดราคาไปให้ เมื่อลูกค้าเข้ามาแสดงความเห็นพร้อมแก้ไขปัญหานั้น หรือในช่วงวิกฤตการณ์

Covid-19 ที่ผ่านมามีหลายคนไม่สะดวกในการที่จะออกจากบ้านได้ ทางบริษัท ศรีจันทร์ ได้ดำเนินการตลาดในการสร้างตราสินค้า โดยเริ่มจากที่เข้าใจปัญหา โดยได้ดำเนินการ ส่งเครื่องสำอาง Care Package ไปให้กลุ่มลูกค้าที่ใช้สินค้าอยู่ พร้อมแนบกระดาดกลั่นหอมสวยงามพร้อมข้อความไปแสดงความห่วงใยให้ลูกค้าด้วย เพื่อที่อยากให้ลูกค้านึกถึง ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยทำให้รักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าอยู่ตลอด เพราะไม่มีอะไรสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าได้ดีไปกว่าความใส่ใจที่ใช้เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้ลูกค้าหลายคนตัดสินใจเลือกซื้อ และใช้สินค้านั้น ๆ

4. T ที่มาจาก Thank the customer คือ การกล่าวขอบคุณลูกค้า หลังจากที่ได้แก้ไขปัญหาลเรียบร้อยแล้ว ขอขอบคุณที่ลูกค้าบอกปัญหากับเรา ให้โอกาสได้แก้ไขปรับปรุง และขอบคุณที่ให้โอกาสเรา ในทางธุรกิจ นอกจากการทำให้ลูกค้าตัดสินใจในการซื้อและบริการแล้ว การที่จะสร้างความพึงพอใจในการใช้สินค้าหรือบริการแล้วด้วยการกล่าวคำว่า “ขอบคุณ” เป็นคำที่มหัศจรรย์ที่ทางธุรกิจควรที่จะใช้ให้บ่อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพราะคำว่า “ขอบคุณ” คำเดียว สามารถสื่อสารกับลูกค้าได้ในทุกโอกาส และมีความหมายมากมาย เพราะสามารถใช้แทนความรู้สึกซาบซึ้งใจในหลายโอกาส ตั้งแต่จากการที่ลูกค้าโทรหาคุณหรือ ลูกค้าให้เกียรติพบกับคุณ รวมทั้งการขอบคุณที่ลูกค้าใช้สินค้าหรือบริการของคุณ และถ้าลูกค้ากรุณาแนะนำหรือบอกต่อไปยังเพื่อน ๆ ของเขา หรือลูกค้าคนอื่น ๆ แสดงว่า ลูกค้านึกถึงคุณเป็นคนแรกเมื่อเขาต้องการสินค้าชนิดนี้ทำให้ธุรกิจเพิ่มยอดขายได้ การใช้ “ขอบคุณ” จึงมีประโยชน์มากมาย รวมทั้งใช้แทนความรู้สึกซาบซึ้งใจที่ลูกค้าให้โอกาสคุณพูดปรับความเข้าใจ การแก้ไขปัญหานั้น แนะนำสินค้า แม้ว่าเขาจะยังไม่ตัดสินใจซื้อก็ตาม

5. E ที่มาจาก Explain what you did คือ การพยายามสื่อสารอธิบายให้ลูกค้าเข้าใจถึงแนวทางแก้ไข ขบวนการที่ดำเนินการอยู่ คือ การอธิบายให้ลูกค้าฟัง อย่างมีเหตุ และผล ว่าปัญหาคืออะไร และทำไมถึงเกิด และทำให้ลูกค้าไม่พึงพอใจนั้น อาจจะมาจากสาเหตุอะไร และเรามีแนวทางดำเนินการในการแก้ไขอย่างไร ขั้นตอนระยะเวลา ซึ่งถ้าสามารถดำเนินการได้ยิ่งเร็วยิ่งดี นอกจากนี้ถ้าสามารถอธิบายว่าการแก้ไขที่เกิดขึ้นมีผลในการเปลี่ยนแปลงอะไรได้บ้าง เพื่อไม่ให้ปัญหานี้เกิดขึ้นซ้ำอีกทั้งในรายเก่า และรายใหม่เราก็จะมีแนวทางรับมือที่ดีขึ้น เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นว่าเราใส่ใจ และตั้งใจที่จะแก้ไขปัญหานั้นจริง ๆ

หลักการแก้ปัญหาแบบ LATTE นี้สามารถนำมาใช้ในการแก้ปัญหาของธุรกิจได้ดี ทั้งในระยะสั้น และระยะยาวได้ด้วย