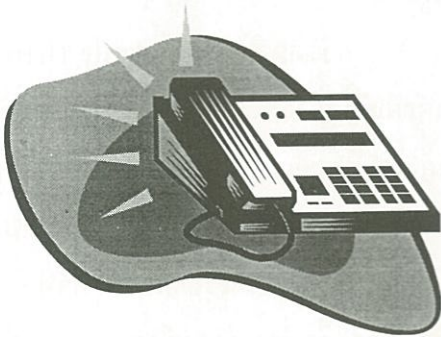


กลยุทธ์การตลาดธุรกิจบริการ

: กรณีศึกษาขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย



• โสมสภาวะ สนิทวงศ์ ณ อยุธยา

บทนำ

กล่าวได้ว่ายุคปัจจุบันเป็นยุคของการแข่งขันองค์กรต่าง ๆ จะวางนโยบายหลักของคนในการดำเนินการบริหารกิจการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยเน้นการเตรียมความพร้อมของคนในโลกของการแข่งขัน เจกเซนสถานการณ์ในปัจจุบันนี้ จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารองค์กรในการนำเอาแนวความคิดทางการตลาดยุคใหม่เป็นแกนนำในการดำเนินการปรับความพร้อมของกิจการให้ก้าวสู่ความเป็นผู้นำทางด้านธุรกิจต่าง ๆ โดยเฉพาะ

การเป็นผู้นำทางการตลาดของธุรกิจบริการในสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่ดำรงอยู่เช่นในขณะนี้ แนวความคิดพื้นฐานทางด้านการตลาดบริการ

Peter F. Drucker ปรมาจารย์ทางการบริหาร ได้กล่าวไว้ว่า

"There are only two important function in Business : Marketing and Innovation : Everything Else is Cost."

* อาจารย์ประจำ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต : M.B.A. (General Management)

United State International University, U.S.A.

หลักนี้สามารถนำมาปรับใช้กับธุรกิจบริการได้โดยพิจารณาว่า หัวใจสำคัญที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้ อยู่ที่การตลาด และนวัตกรรม หรือการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ทั้ง ๒ ประเด็นนี้เป็นหลักสำคัญของธุรกิจยักษ์ใหญ่ทั้งหลายที่ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ก็ต้องขึ้นอยู่กับฝีมือ ความเชี่ยวชาญในการวางแผนการดำเนินการ อัตราความเสี่ยงต่อสัมฤทธิ์ผล ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับตัวเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์โดยอาศัยจังหวะ โอกาส และเวลาในการสั่งสมประสบการณ์มานานมาก

ลักษณะของการบริการโดยหลักทั่วไปมีการแบ่งเป็น ๔ ลักษณะ

๑. จับต้องไม่ได้ (intangibility)
๒. แบ่งแยกไม่ได้ (inseparability)
๓. มีความแตกต่างกัน (heterogeneity)
๔. มีลักษณะไม่คงทน และต้องการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (perishability and Fluctuating demand)

แนวทางการดำเนินการเพื่อให้องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย เป็นผู้นำด้านการให้บริการโทรศัพท์ในยุคการแข่งขัน จากลักษณะของการบริการที่แตกต่างอย่างมากเมื่อเทียบกับสินค้า จึงจำเป็นที่ผู้บริหารต้องดำเนินการกำหนดส่วนผสมทางการตลาด (marketing mix) ไว้ดังนี้

๑. การวิจัยและวางแผนการตลาด (Market Analysis and Market Research)

ในภาคอุตสาหกรรมบริการควรเริ่มต้นที่

การวิจัยตลาดเพื่อค้นหาโอกาสทางการตลาด (market opportunities) เพื่อนำไปใช้ในการวางแผน เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานต่อไป โดยเน้นความสนใจในองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของประชากร และรายได้ซึ่งเป็นเครื่องกำหนดความต้องการบริการ ทำการวิจัยต่อไป โดยแยกกลุ่มของลูกค้าที่อาจมีเหตุจูงใจในการซื้อแตกต่างกัน การวิจัยตลาดเป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่การตัดสินใจเลือกตลาด (market selections) และส่วนประสมของบริการที่เชื่อว่าจะให้ประโยชน์ได้มากที่สุด

๒. การวางแผนพัฒนาบริการ (Planning and Development the Service)

โดยเน้นความพอใจสูงสุด สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตรงจุดที่สุด และเพื่อให้สอดคล้องกับความเข้มข้นของการแข่งขัน จำเป็นที่องค์กรต้องดำเนินการปรับปรุงบริการที่เป็นอยู่ให้มีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่ง ทางองค์กรควรวางแผนเสนอบริการใหม่ ๆ ประเภทต่าง ๆ ให้ลูกค้ามากขึ้น โดยมุ่งให้บริการเพื่อเสนอเพิ่มเติมเพื่อช่วยให้ลูกค้าสนใจในข้อเสนอขายและเกิดความพอใจที่จะซื้อ หรือดำเนินการปรับปรุงเทคโนโลยีการให้บริการเพื่อความสะดวกรวดเร็วและคล่องตัวมากยิ่งขึ้น

ทางองค์กรอาจเลือกใช้กลยุทธ์ต่อไปนี้มาปรับการบริหารที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบันเพื่อให้เกิดการพัฒนา ได้แก่

- ๒.๑ การใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัย (Modern Management Information System)

- ๒.๒ การใช้ระบบการแบ่งงาน และทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง (Assemblyline technology) โดยจัด

ให้มีการประสานงานกันของทุกฝ่ายที่มีส่วนร่วมกันอย่างใกล้ชิด

๒.๓ การใช้ความชำนาญพิเศษ (Specialization) เป็นการแบ่งงานให้เกิดความรวดเร็ว และได้ผลเป็นที่น่าพอใจ

๒.๔ เอาชนะคู่แข่งกันโดยการพัฒนาให้บริการด้านการให้บริการที่รวดเร็วกว่า สะดวกกว่า และถูกกว่า

๒.๕ เพื่อพัฒนาการให้บริการในการเข้าถึงตลาดที่กว้างขึ้น ก็อาจจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีเข้าช่วย เช่นการนำเอา Very Hi-tech เข้ามาใช้ในการให้บริการแทนแรงงานคนมากขึ้น

๒.๖ วางโปรแกรมการจัดบริการชนิดเดียวกัน แต่อยู่ในหลายระดับ เพื่อให้ตรงกับรสนิยมและความชอบของผู้ซื้อ

๒.๗ ความต้องการในบริการทางธุรกิจ (Business Service) ที่จะมาช่วยงานการตลาด และการบริหารขององค์กรธุรกิจต่าง ๆ ในอนาคตมีมากขึ้น (ทศท. น่าจะพัฒนาการให้บริการทางธุรกิจในด้านอื่น ๆ และนำเสนอแก่องค์กรธุรกิจ)

๒.๘ การรวมตัวกัน (Consolidation) คือการรวมตัวระหว่าง ทศท. กับธุรกิจอื่น ๆ ที่มีลักษณะเอื้ออำนวยต่อกันและร่วมกันดำเนินการจัดโปรแกรมทางการตลาดอันจะเป็นประโยชน์แก่ลูกค้าเป้าหมายในกลุ่มเดียวกันได้ ลักษณะกลยุทธ์อย่างนี้เรียกว่าเป็น Symbiotic Marketing Strategy ซึ่งจัดว่าเป็นกลยุทธ์การตลาดสมัยใหม่ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในปัจจุบัน

๒.๙ การตกแต่งสำนักงานให้มีความโอ่โถง สะดวกสบาย ขยายเวลาทำการของหน่วยงานเพื่อให้ความสะดวกในการติดต่อขอรับบริการของลูกค้า

๒.๑๐ การยอมรับความช่วยเหลือของผู้เชี่ยวชาญ เช่นนักการตลาดมืออาชีพ เข้ามาช่วยชี้แนะฝึกอบรมบุคลากรให้มี service mind พร้อมกับ marketing skill ให้มากยิ่งขึ้น

๓. การกำหนดราคาการบริการ (Pricing the Service)

ผู้บริหารต้องใช้ความคิดริเริ่ม และความชำนาญในการกำหนดราคาขายของบริการโดยเฉพาะบริการด้านการสื่อสาร การกำหนดราคาถือว่ามีความสำคัญเพราะมีผลต่อสาธารณชน ผู้บริหารต้องเข้าใจก่อนว่าสภาพของตลาดบริการเป็นตลาดที่มีการแข่งขันที่ไม่สมบูรณ์ (Imperfect competition) เนื่องจากลักษณะความแตกต่างของบริการ และความยากในการกำหนดมาตรฐานการบริการ การเผยแพร่ข้อสนเทศของการบริการให้แพร่หลาย อาจถูกจำกัดโดยสภาพของทำเลที่ตั้ง ลูกค้าส่วนมากใช้บริการที่มีอยู่ในท้องถิ่นที่อยู่ใกล้เพื่อความสะดวกรวดเร็ว

การกำหนดราคาการบริการ อาจกระทำได้ ๒ วิธี คือ

๓.๑ กำหนดราคาขายบริการโดยเริ่มจากราคาทุน (Cost-plus)

๓.๒ กำหนดราคาขายบริการโดยพิจารณา ลักษณะความต้องการของตลาด และสภาพการแข่งขันในตลาด (Competitive Market Pricing)

๔. การดำเนินการส่งเสริมการตลาดธุรกิจบริการ (Promotion the Service)

ในการดำเนินการส่งเสริมการตลาดธุรกิจหรือบริการจะต้องแสดงประโยชน์ที่ผู้ใช้งิ่ได้รับหากมีการใช้บริการในลักษณะที่จะเป็นการจูงใจผู้บริโภคได้มากที่สุด แสดงให้เห็นว่าบริการที่เสนอให้ลูกค้าแตกต่างกับบริการของคู่แข่งกัน (Differentistion) สร้างและคอกย้าภาพพจน์ขององค์กร (Corporate Identity) แนวทางการส่งเสริมการตลาดมีดังต่อไปนี้

๔.๑ การโฆษณากับการขายบริการ (Advertising)

ผู้ขายบริการต้องเลือกสื่อที่ดีที่สุด เพื่อแจ้งให้ลูกค้าทราบถึงบริการที่เขามียู่รวมทั้งประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ โดยเฉพาะบริการต่าง ๆ ที่ให้กับลูกค้าเป้าหมายในท้องถิ่น สื่อที่ใช้ควรจะเป็นสื่อภายในท้องถิ่นด้วย การโฆษณาควรจะเน้นในเรื่องการบริการที่เชื่อถือได้ คุณภาพสูง และสม่ำเสมอ รวมทั้งการเน้นเรื่องความมีมนุษยสัมพันธ์ ความสุภาพ เป็นกันเอง และบริการที่มีประสิทธิภาพ

๔.๒ การประชาสัมพันธ์ (Publicity)

ต้องใช้กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์โดยเฉพาะองค์กรในปัจจุบันที่มีลักษณะแบบเปิด จำเป็นต้องสร้างความเข้าใจกับมวลชน โดยเสนอความเป็นจริงให้ทราบอย่างถูกต้องถ่องแท้ การจัดการประชาสัมพันธ์ให้มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลเพื่อเสริมสร้างและคอกย้า (confirm) ภาพพจน์ขององค์กรให้มีความชัดเจนมากขึ้น รวมทั้งสร้างความประทับใจ ครึงใจ ครึงตา แก่กลุ่มเป้าหมาย

ให้มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อป้องกันภาพพจน์อื่นเข้ามาแทรกแซง นำวิกฤตการณ์ที่ไม่พึงประสงค์มาสู่สถาบัน อย่างไรก็ตามเมื่อเกิดภาพพจน์เชิงลบแล้วจะต้องรีบดำเนินการปรับปรุงแก้ไขอย่างเร่งด่วน และมีประสิทธิภาพเพื่อให้ภาพพจน์ที่สร้างสมไว้มองเหลืออยู่

๔.๒.๑ แนวทางการปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์เพื่อสร้าง ป้องกัน และแก้ไขภาพพจน์ที่พึงประสงค์ ได้แก่

- ติดตามตรวจสอบความคิดเห็นของประชาชนกลุ่มเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ

- ตรวจสอบและประเมินข่าวสารที่ได้ปรากฏออกสู่ประชาชนอย่างใกล้ชิด

- ดำเนินการชี้แจงเกี่ยวกับกิจกรรมหรือความรู้ความเข้าใจอย่างถูกต้องเป็นหลักพื้นฐานเนื่องจากสิ่งเหล่านี้เป็นพื้นฐานของความรู้สึก และการสร้างความประทับใจต่อไป

- ภาพพจน์ที่เกิดขึ้นมิใช่สิ่งคงทนถาวร ฉะนั้นจึงต้องมีการคอกย้า และทำงานอย่างต่อเนื่อง

- ทำการวางแผนประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างการบำรุงรักษา และการแก้ไขภาพพจน์จะได้เป็นไปอย่างมีคุณภาพ และมีประสิทธิผล

- ตระหนักอยู่ตลอดเวลาว่าภาพพจน์ที่เกิดขึ้นจะต้องมาจากความร่วมมือประสานงานและทำกิจกรรมที่สอดคล้องกันของบุคคลทุก ๆ ฝ่าย ไม่ใช่ปล่อยให้ป็นหน้าที่ของฝ่ายประชาสัมพันธ์เพียงผู้เดียว

ทั้งนี้สัมฤทธิ์ผลของการประชาสัมพันธ์จะ

เกิดขึ้นได้ต้องอาศัยนโยบายของฝ่ายบริหาร เป็นตัวกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อให้กิจกรรมทั้งหลายได้รับความร่วมมือ กำหนดทิศทางที่ผสมผสานมีความสอดคล้องร่วมกัน และมีการตกลงร่วมกันในการดำเนินการกับแผนกประชาสัมพันธ์ ที่สำคัญคือต้องคำนึงถึงตลอดเวลาว่า ทำอย่างไรจึงจะแก้ภาพพจน์ในเชิงนิเสธขององค์กร และให้บุคคลภายนอกเชื่อมั่นในองค์กรในรูปแบบใหม่ต่าง ๆ จะสามารถขยายบริการได้เพียงพอ มีบริการที่ประทับใจ มีประสิทธิภาพ

๔.๒.๒ แนวคิดเรื่องการประชาสัมพันธ์ในการตลาดยุคใหม่

- ภาพพจน์การเป็นองค์กรที่เจริญก้าวหน้าทันโลก
- ภาพพจน์การมีบริการและสัมพันธ์ภาพที่ดีกับลูกค้า
- ภาพพจน์การมีระบบบริหารและฝ่ายจัดการ ฝ่ายให้บริการที่สูงด้วยประสิทธิภาพ
- ภาพพจน์การทำคุณประโยชน์ทางเศรษฐกิจให้แก่ส่วนรวม
- ภาพพจน์การมีความรับผิดชอบต่อสังคมในระดับสูง

ฉะนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหาร พนักงานทุกคนทุกฝ่ายทุกระดับต้องรวมพลังกันเพื่อดำเนินการสร้างศอกย้า และแก้ไขภาพพจน์ขององค์กรทั้งในด้านความเป็นจริง และความนึกคิดของประชาชนทั้งหลายให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

๔.๓ การใช้พนักงานขายในกิจการบริการ (Personal Selling)

สำหรับกิจการด้านการสื่อสารโทรคมนาคม เราจะเปรียบเทียบพนักงานขายว่า พนักงานทุกคน ทุกระดับ และทุกฝ่ายต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการขายบริการแก่ลูกค้า เป้าหมายบริการนั้นต้องบริการที่ดีเลิศ โดยดำเนินกลยุทธ์ที่เหมาะสมคือ กลยุทธ์การเข้าถึงลูกค้าเอาชนะใจลูกค้าโดยใช้กลยุทธ์ "One-to-One Basic" คือทำการปรับลักษณะเฉพาะของบริการและรวมทั้งลักษณะเฉพาะของลูกค้าที่มาขอรับบริการแต่ละคนด้วย (หรือการปรับให้เหมาะสมสำหรับแต่ละบุคคล) พร้อมทั้งที่พนักงานทุก ๆ คนต้องได้รับการอบรมให้เข้าใจส่ต่อลูกค้ามากขึ้น ขณะเดียวกัน ทศท. ก็ต้องกำหนดนโยบายและแนวทางต่าง ๆ ในการให้ความสำคัญกับลูกค้าเพิ่มขึ้นด้วย

๔.๔ การส่งเสริมการขายบริการ (Sales Promotion)

๔.๔.๑ การให้ส่วนลดที่เนื่องจากปริมาณ (Quantity Discount) หรือการให้บริการมากก็ลดราคาให้ต่ำลง การเช่าในระยะยาว อัตราการเช่าก็ต่ำกว่าอัตราปกติ

๔.๔.๒ การให้ส่วนลดเมื่อมีการชำระด้วยเงินสด (Cash Discount)

บทสรุปและแนวทาง

ในการพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมของธุรกิจบริการ ขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย นอกจากปัจจัยสภาพการแข่งขันอันรุนแรงแล้ว ยังมีปัจจัยอื่น ๆ อีกซึ่งได้แก่การที่ระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยใน

ปัจจุบันได้เข้าไปพัวพันกับระบบเศรษฐกิจโลกมากขึ้น มีการรวมกลุ่มกันจัดตั้งองค์กรทางเศรษฐกิจและการค้าทั้งระดับโลกและภูมิภาค เช่น GATT EEC AFTA NAFTA... รวมทั้งการรวมตัวของยักษ์ใหญ่ในธุรกิจต่าง ๆ เพื่อหาแนวร่วมการแข่งขันในอนาคตหรือเรียกว่า พันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliance)

สภาพแวดล้อมเหล่านี้จะมีผลกระทบต่อกิจการต่าง ๆ เช่นกิจการด้านโทรคมนาคม ให้ได้รับแรงกดดันให้ต้องยอมรับการเข้าร่วมทุนหรือยอมรับการลงทุนของกิจการต่างชาติ ฉะนั้นผู้บริหารองค์กรจึงต้องตระหนักในปัญหาต่าง ๆ ที่จะตามมาในอนาคต สำหรับการเกิดผู้ท้าทาย (Challenger) ขึ้นในสมรภูมิการตลาด หรือการเข้ามา

ของคู่แข่งชั้น (บริษัทเอกชน) ในสมรภูมิแห่งนี้ ดังคำกล่าวที่ว่า "การตลาดคือ...สงคราม" ถึงเวลาแล้วที่พนักงานองค์กรทุกคนต้องหันมาให้ความสำคัญกับการตลาด และควรเข้าใจอย่างถ่องแท้ในหลักปรัชญาข้อคิดทางการตลาดที่ว่า "การตลาดนั้น มีชัยชนะใด หากเป็นวิธีการ ที่จำเป็นไป เพื่อสร้างความพึงใจแก่ลูกค้า ทั้งในความปรารถนาที่จำเป็น และความต้องการเพียงชั่วขณะ"

ท้ายสุดผู้บริหารจะต้องวางนโยบายและแผนการตลาดเชิงกลยุทธ์ พร้อมกับดำเนินการตามแผนดังกล่าวทั้งนี้เพื่อเป้าหมายในการสร้างความได้เปรียบ เอาชนะคู่แข่ง และมุ่งสู่เส้นชัย คือ...ความเป็นเลิศทางด้านธุรกิจบริการ ให้ได้นั่นเอง □□

บรรณานุกรม

- พรทิพย์ วรกิจโกศลการ ภาพพจน์นั้นสำคัญยิ่ง : การประชาสัมพันธ์กับภาพพจน์ กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2533.
- Bateson, John E. G. Managing Services Marketing. The Dryden Press, Rinehart and Winston, Inc., 1989.
- Gronroos, Christien Service Management and Marketing. Singapore : Maxwell Macmillan Publishing Singapore Pte. Ltd., 1990.
- Kotler, Philip and Bloom, Paul N. Marketing Professional Services, Englewood cliffs, Prentice Hall Inc., 1984.