

The Nordstrom Way to Customer Service Excellence:  
A Handbook for Implementing Great Service in Your Organization

By Robert Spector and Patrick McCarthy (2005)



เมื่อพูดถึงห้างสรรพสินค้าระดับชั้นนำของอเมริกา แน่นอนว่าหนึ่งในจำนวนนั้นทุกคนต้องหมายรวมถึง Nordstrom ด้วยอย่างแน่นอน Nordstrom ได้รับการขนานนามว่าเป็น “100 Best Companies to Work For” และยังคงถูกกล่าวขานอีกด้วยว่าเป็นกรณีศึกษาที่เป็นเลิศในเรื่องของระบบการให้บริการที่ดีเยี่ยม จุดเด่นที่ทำให้ Nordstrom โดดเด่นกว่าบริษัทอื่นๆ คือ การเปิดโอกาสให้พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจด้วยตนเอง มีจิตวิญญาณของการเป็นผู้บริหารกิจการซึ่งจะทำให้พนักงานเข้ามาทำงานเพื่อทำเงิน และเพื่อประสบความสำเร็จ

ด้วยเหตุนี้เอง จะเห็นได้ว่ากรณีของ Nordstrom สะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมที่มีลักษณะเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวไม่เหมือนใคร โดยเฉพาะในเรื่องของการให้บริการแก่ลูกค้า จะขอยกตัวอย่างกรณีที่เกิดขึ้นจริงกับลูกค้าที่มาใช้บริการที่ห้าง Nordstrom วันหนึ่งผู้ช่วยพนักงานขายเสื้อผ้าผู้ชายได้รับจดหมายที่ทำให้เขาลำบากใจฉบับหนึ่งจากผู้บริหารที่มีชื่อเสียงในสวีเดน ผู้บริหารท่านนี้ได้มาซื้อเสื้อผ้าจากที่ Nordstrom เป็นจำนวนเงิน 2,000 ดอลลาร์ และด้วยความผิดพลาดบางประการ ลูกค้าได้นำเสื้อตัวนั้นไปซักในน้ำร้อน ทำให้เสื้อหดตัว ดังนั้น ลูกค้าจึงได้เขียนจดหมายไปขอคำแนะนำจากทางห้าง Nordstrom ว่าควรจะทำอย่างไรดี สิ่งทีทางห้าง Nordstrom ได้ทำคือ การโทรศัพท์ไปยังประเทศสวีเดนแล้วบอกกับลูกค้าว่า ทางห้างจะจัดส่งเสื้อตัวใหม่ไป

เปลี่ยนให้โดยไม่คิดค่าใช้จ่ายใดๆ ทั้งสิ้น และขอให้ลูกค้าส่งเสื้อที่หดยัง Nordstrom โดย Nordstrom จะรับผิดชอบค่าใช้จ่ายทั้งหมดเอง

อีกตัวอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นจริงกับลูกค้าของห้างสรรพสินค้า Nordstrom คือ วันหนึ่งมีลูกค้ามาถามหา Armani Tuxido กับพนักงานชาย เพื่อจะนำไปใช้ในวันแต่งงานของลูกสาว ซึ่ง ณ ขณะนั้น พนักงานตระหนักได้ว่า ทางห้าง Nordstrom ไม่ได้มีสินค้าอยู่ใน Stock แต่พนักงานก็ได้บอกให้ลูกค้ามาวัดตัว และให้บอกขนาดหรือไซส์ของ Tuxido ที่ลูกค้าต้องการทิ้งเอาไว้ด้วย โดยได้อธิบายกับลูกค้าไปว่า เมื่อทางห้างจะหาสินค้าที่ลูกค้าต้องการได้ และในวันรุ่งขึ้น พนักงานได้โทรศัพท์ไปหาลูกค้าแล้วแจ้งว่า สามารถหาสินค้าที่ลูกค้าต้องการได้ ซึ่งก็คือ Armani Tuxido นั้นเอง และทางห้างจะจัดส่งสินค้าไปให้ที่บ้านของลูกค้าในอีกประมาณ 3 วัน เนื่องจากสินค้าจะถูกส่งมาจากห้าง Nordstrom ที่รัฐนิวยอร์ก เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น สร้างความประทับใจให้กับลูกค้าเป็นอย่างมาก เพราะได้สินค้าที่ตนเองต้องการแถมไม่ต้องไปเสียเวลาแก้ไขตัวอีกด้วย

ตัวอย่างที่เกิดขึ้นกับห้างสรรพสินค้า Nordstrom สะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมในการทำงานที่เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถมีอำนาจในการตัดสินใจได้ด้วยตนเอง การมอบอำนาจให้พนักงาน (ชาย) มีอิสระในการรับสินค้า ดังนั้น การเปิดโอกาสให้พนักงานมีขอบข่ายการปฏิบัติงานที่กว้างและมีความรับผิดชอบในสายงานของตนอย่างเต็มที่ กระตุ้นให้พวกเขารู้สึกถึงการเป็นเจ้าของสิ่งต่าง ๆ ของห้างสรรพสินค้า เกิดความภาคภูมิใจในสายงานของตน ซึ่งเป็นสิ่งที่ดึงดูดความสนใจให้แก่พนักงานได้อย่างดีเยี่ยม และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของ Nordstrom ได้ข้อคิดเห็นว่า วัฒนธรรมการทำงานของที่นี่ จะไม่บริหารงานในเรื่องจุกจิก เพราะถ้าต้องไปชี้แนะพนักงาน (ชาย) เสียทุกเรื่อง พนักงานจะไม่มีความเป็นผู้นำในการตัดสินใจ และจะส่งผลทำให้ลูกค้าเดินจากไป ดังนั้น พนักงานที่ Nordstrom จึงมีความแตกต่างจากบริษัทคู่แข่งโดยสิ้นเชิง อีกทั้ง Nordstrom ยังถือได้ว่าเป็นรูปแบบโครงสร้างขององค์กรในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ หรือกล่าวได้ว่ามีลักษณะ **“ปราชัยหัวกลับ”** โดยตำแหน่งเหนือสุดคือ **ลูกค้า** รองลงมาคือ พนักงานชาย ผู้จัดการแผนก ผู้จัดการคลังสินค้า พนักงานจัดซื้อ ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการสาขา ผู้จัดการทั่วไป ประธานบริษัท และตำแหน่งล่างสุดคือ Chairman ซึ่งจัดได้ว่าเป็นรูปแบบโครงสร้างองค์กรในลักษณะที่แตกต่างจากองค์กรอื่นๆ โดยสิ้นเชิง

จากประสบการณ์ที่สะท้อนให้เห็นในกรณีของ Nordstrom นั้น เมื่อเรามองย้อนดูในกรณีของประเทศไทย พบว่า วัฒนธรรมการทำงานขององค์กรเราแตกต่างโดยสิ้นเชิงกับสิ่งที่เกิดขึ้นกับ Nordstrom โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการให้บริการ ถึงแม้จะบอกว่ายึดลูกค้า หรือ ประชาชนเป็นศูนย์กลาง แต่ยังคง **ยึดมั่น ยึดติดอยู่ในกฎระเบียบ เน้นต้องมีการสั่งการ** เพื่อใช้ควบคุมหรือบังคับพฤติกรรมบุคคลในองค์กร ซึ่งอาจดูเหมือนว่าจะได้ผลในระยะแรก ๆ นั้น แต่ลักษณะของการถูกบังคับจะมีผลทำให้ประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นมีผลแค่เพียงในระยะเวลานั้น ๆ เมื่อเทียบกับการควบคุม หรือ บังคับโดยประยุกต์ใช้วัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้น **ในลักษณะตามธรรมชาติ** หรือ **ให้อำนาจการตัดสินใจอย่างอิสระ** แบบตัวอย่างของ Nordstrom แต่อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกัน บางครั้งถึงแม้ว่าเราอาจจะเห็นว่าดี แต่อาจจะไม่เหมาะกับวัฒนธรรมของเราก็เป็นได้ ทั้งนี้ คงจะต้องมีการนำมาปรับและศึกษาดูว่าเข้ากับวัฒนธรรมการทำงานของเราเล็กน้อยเพียงไร เพื่อจะได้นำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม และไม่ก่อให้เกิดการต่อต้านจากพนักงานในองค์กร

---