

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการศึกษา เรื่องการปรับปรุงกระบวนการบริการที่ปรึกษาอุตสาหกรรม ตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หมวด 3 เรื่อง การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด โดยผู้ศึกษาค้นคว้า ได้ทำการศึกษาค้นคว้ารวบรวมจากเอกสาร ตำรา งานวิจัย และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจึงจำเป็นต้องเข้าใจ หลักเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ, รายละเอียดของหมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด, ตัวอย่างกรณีศึกษา Best Practices, แนวคิดและทฤษฎีที่นำมาประยุกต์ใช้และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการนำมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการบริการขององค์กรกรณีศึกษา

2.1 หลักเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

2.1.1 ความเป็นมาของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award; TQA) เริ่มต้นตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทย และด้วยตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จึงได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิตและการบริการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ องค์กรที่มีวิธีปฏิบัติ และผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลก จะได้รับการประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัล จะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จเพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จ เช่นเดียวกันรางวัลคุณภาพแห่งชาติถือเป็นรางวัลระดับโลก (World Class) เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิค

และกระบวนการการตัดสินรางวัล เช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ เช่น สหภาพยุโรป ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ เป็นต้น

วิสัยทัศน์

“รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลอันทรงเกียรติ ซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เป็นเครื่องหมายแสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กรที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก”

วัตถุประสงค์

1. สนับสนุนการนำแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน
2. ประกาศเกียรติคุณให้กับองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในระดับมาตรฐานโลก
3. กระตุ้นให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
4. แสดงให้นานาชาติเห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ

ประโยชน์ต่อองค์กร

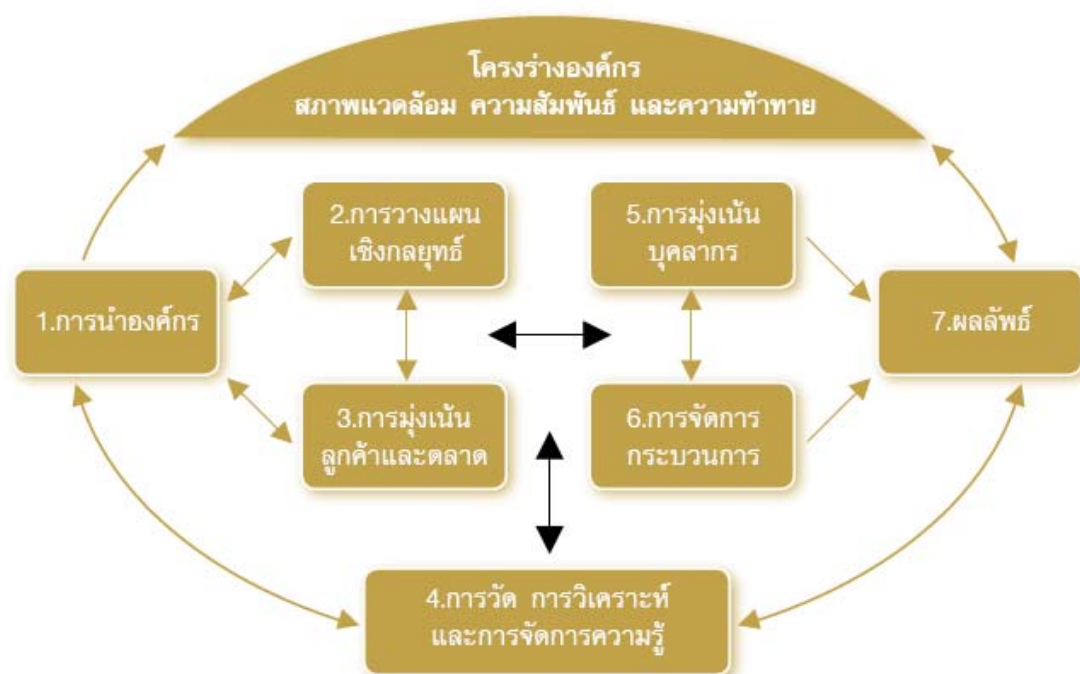
องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ทุกประเภท ทุกขนาด ที่นำเกณฑ์ เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินคุณภาพระดับมาตรฐานโลกไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของตน จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน เริ่มจากการตรวจประเมินตนเอง ผู้บริหารจะทราบถึงสภาพที่แท้จริงว่าระบบการบริหารจัดการของตนยังขาดตกบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และเมื่อองค์กรปฏิบัติตามแผนจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีความพร้อม และตัดสินใจสมัครรับรางวัล

องค์กรจะได้รับการตรวจประเมินด้วยกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากหลากหลายสาขาอาชีพที่ได้รับการฝึกอบรม เพื่อเป็นผู้ตรวจประเมินโดยเฉพาะ และไม่ว่าองค์กรจะผ่านเกณฑ์รับรางวัลหรือไม่ก็ตาม องค์กรจะได้รับรายงานป้อนกลับซึ่งระบุจุดแข็งและจุดที่ควรปรับปรุง ซึ่งนับเป็นประโยชน์ต่อการนำไปวางแผนปรับปรุงองค์กร ให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป องค์กรที่ได้รับรางวัลจะเป็นที่ยอมรับจากองค์กรต่างๆ ทั้งภายในประเทศ ต่างประเทศ และมีสิทธิ์ใช้ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติซึ่งสื่อถึงความเป็นเลิศในระบบการบริหารจัดการในการโฆษณา

ประชาสัมพันธองค์กร รวมทั้งมีโอกาสส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จและเปิดโอกาสให้มีการเข้าเยี่ยมชมสถานประกอบการเพื่อเป็นแบบอย่างให้กับองค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน

ภาพแสดงความเชื่อมโยงและการบูรณาการของหมวดต่างๆ ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ : มุมมองในเชิงระบบ



ภาพที่ 2.1

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ : มุมมองในเชิงระบบ
(ที่มา: หนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2552 ฉบับภาษาไทย; หน้า 10)

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ

ข้อกำหนดต่างๆ ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติแบ่งออกเป็น 7 หมวดด้วยกัน คือ

1. การนำองค์กร
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์
3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นบุคลากร
6. การจัดการกระบวนการ
7. ผลลัพธ์

โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรกำหนดบริบทให้กับวิธีการที่องค์กรปฏิบัติ สภาพแวดล้อมความสัมพันธ์ ที่สำคัญในการทำงาน และความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ เป็นแนวทางที่กำหนดกรอบให้กับระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร

การปฏิบัติการของระบบ

การปฏิบัติการของระบบประกอบด้วยเกณฑ์ 6 หมวดที่อยู่ส่วนกลางของภาพ ซึ่งระบุลักษณะของการปฏิบัติการและผลลัพธ์ที่องค์กรบรรลุการนำองค์กร (หมวด 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2) และการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด(หมวด 3) ประกอบกันเป็นกลุ่มการนำองค์กร หมวดต่างๆ เหล่านี้ถูกจัดเข้าไว้ด้วยกันเพื่อเน้นความสำคัญว่าการนำองค์กรต้องมุ่งที่กลยุทธ์และลูกค้า ผู้นำระดับสูงต้องกำหนดทิศทางขององค์กรและแสวงหาโอกาสทางธุรกิจในอนาคต

การมุ่งเน้นบุคลากร (หมวด 5) การจัดการกระบวนการ (หมวด 6) และผลลัพธ์ (หมวด 7) ประกอบกันเป็นกลุ่มผลลัพธ์ โดยบุคลากรและกระบวนการที่สำคัญ มีบทบาททำให้การดำเนินการสำเร็จและนำไปสู่ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร

การทำงานทุกอย่างมุ่งสู่ผลลัพธ์ ซึ่งประกอบด้วยผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ด้านลูกค้า ด้านตลาดและการเงิน ด้านการดำเนินงานภายใน ด้านบุคลากร ด้านธรรมาภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคม ลูกศรแนวนอนที่ตรงกลางของภาพแสดงการเชื่อมโยงกลุ่มการนำองค์กรเข้ากับกลุ่มผลลัพธ์ ซึ่งความเชื่อมโยงดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร นอกจากนั้น

ลูกศรนี้ยังแสดงถึงความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างการนำองค์กร (หมวด 1) และผลลัพธ์ (หมวด 7) ส่วนลูกศร 2 ทิศทางนั้นแสดงถึงความสำคัญของข้อมูลป้อนกลับในระบบการจัดการผลการดำเนินการที่มีประสิทธิผล

พื้นฐานของระบบ

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (หมวด 4) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรมีการจัดการที่มีประสิทธิผล และมีการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขันโดยใช้ระบบที่ใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นพื้นฐานของระบบการจัดการผลการดำเนินการโดยรวม

โครงสร้างเกณฑ์

เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดในภาพหน้า 10 นี้ประกอบด้วยหัวข้อและประเด็นพิจารณาต่างๆ

หัวข้อ

หัวข้อทั้งหมดมี 18 หัวข้อ แต่ละหัวข้อมุ่งเน้นข้อกำหนดที่สำคัญ โดยชื่อหัวข้อและคะแนนแสดงอยู่ที่หน้า 14 รูปแบบหัวข้อแสดงอยู่ที่หน้า 111

ประเด็นพิจารณา

ในแต่ละหัวข้อมีประเด็นพิจารณาอย่างน้อยหนึ่งประเด็น องค์กรจึงควรตอบคำถามตามข้อกำหนดต่างๆ ของแต่ละประเด็นพิจารณา

2.1.2 หัวข้อและคะแนนของเกณฑ์

หมวดและหัวข้อต่างๆ คะแนน

หมวด 1 การนำองค์กร	120
1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง	70
1.2 ธรรมชาติขององค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม	50
หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	80
2.1 การจัดทำกลยุทธ์	40
2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ	40
หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	110
3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด	50
3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า	60

หมวดและหัวข้อต่างๆ คะแนน (ต่อ)

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	80
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร	40
4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้	40
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร	100
5.1 ความผูกพันของบุคลากร	55
5.2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร	45
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ	110
6.1 การออกแบบระบบงาน	50
6.2 การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน	60
หมวด 7 ผลลัพธ์	400
7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ	70
7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	70
7.3 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด	65
7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	65
7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการ	65
7.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร	65
คะแนนรวม	1000

(ที่มา: หนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2552 ฉบับภาษาไทย; หน้า 14)

2.1.3 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ความสำคัญของการเริ่มต้นด้วยโครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร คือ ภาพรวมขององค์กร เป็นสิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินการและความท้าทายที่สำคัญที่องค์กรเผชิญอยู่

ลักษณะองค์กร

ให้อธิบายถึงลักษณะสภาพแวดล้อมการดำเนินการขององค์กร และความสัมพันธ์ที่สำคัญกับลูกค้าผู้ส่งมอบ คู่ค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

ความท้าทายต่อองค์กร

ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญและระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

- ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน
- ข. บริบทเชิงกลยุทธ์
- ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

2.1.4 คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับหมวดและหัวข้อ

หมวด 1 การนำองค์กร (120 คะแนน)

ในหมวดการนำองค์กรนี้ เป็นการตรวจประเมินว่าผู้นำระดับสูงขององค์กรชั้นนำและทำให้องค์กรมีความยั่งยืนอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินระบบธรรมาภิบาลขององค์กร และการดำเนินการ โดยมุ่งเน้นจริยธรรม กฎหมาย และความรับผิดชอบต่อชุมชน

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (80 คะแนน)

ในหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กรอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินการถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้เพื่อนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า

หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (110 คะแนน)

ในหมวดการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด เป็นการตรวจประเมินถึงวิธีการที่องค์กรกำหนดความต้องการความจำเป็น ความคาดหวัง และความชอบของลูกค้าและตลาด รวมถึงวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและการกำหนดปัจจัยสำคัญในการได้มาซึ่งลูกค้า สร้างความพึงพอใจ ความภักดี และการรักษาลูกค้าไว้ตลอดจนปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การขยายตัวของธุรกิจและความยั่งยืนขององค์กร

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (80 คะแนน)

ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่า องค์กรเลือก รวบรวมวิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ได้อย่างไร และองค์กรมีการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร มีวิธีการทบทวนและใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร (100 คะแนน)

ในหมวดการมุ่งเน้นบุคลากร เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพัน จัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมขององค์กร หมวดนี้ให้พิจารณาความสามารถขององค์กรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลังบุคลากร และความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร ที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ (110 คะแนน)

ในหมวดการจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดความสามารถพิเศษ และระบบงาน รวมทั้งมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ เพื่อนำไปใช้ในระบบงานในการสร้างคุณค่าให้ลูกค้าและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน รวมถึงอธิบายถึงการเตรียมความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉิน

หมวด 7 ผลลัพธ์ (400 คะแนน)

ในหมวดผลลัพธ์ เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรอธิบายผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้าน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ ด้านการเงินและตลาด ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ และผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการขององค์กรเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่เสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่คล้ายคลึงด้วย (ที่มา: หนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2552 ฉบับภาษาไทย; หน้า 29-85)

2.1.5 ค่านิยมหลัก แนวคิด และกรอบของเกณฑ์

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลักและแนวคิดต่างๆ ดังนี้

- การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า
- การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล
- การให้ความสำคัญกับพนักงานและคู่ค้า
- ความคล่องตัว
- การมุ่งเน้นอนาคต
- การจัดการเพื่อนวัตกรรม
- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

- ความรับผิดชอบต่อสังคม
- การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
- มุมมองในเชิงระบบ

ค่านิยมหลักและแนวคิดต่างๆ ดังกล่าว เป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่พบว่าฝังอยู่ในองค์กรที่ผลการดำเนินการชั้นเลิศหลายแห่ง ค่านิยมหลักและแนวคิด จึงเป็นรากฐานที่ก่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างผลการดำเนินการหลัก และข้อกำหนดของการปฏิบัติการภายใต้กรอบการจัดการที่เน้นผลลัพธ์ ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติการและการให้ข้อมูลป้อนกลับ

2.1.6 ระบบการให้คะแนน

การให้คะแนนคำตอบในแต่ละหัวข้อ และการให้ข้อมูลป้อนกลับให้แก่ผู้สมัครรับรางวัล จะขึ้นอยู่กับภาระประเมินใน 2 มิติ คือ

(1) กระบวนการ

(2) ผลลัพธ์

ผู้ที่นำเกณฑ์ไปใช้จะต้องให้ข้อมูลที่สัมพันธ์กับมิติเหล่านี้ ปัจจัยของแต่ละมิติมีดังนี้

กระบวนการ

“กระบวนการ” หมายถึง วิธีการที่องค์กรใช้และปรับปรุง เพื่อตอบสนองข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้อในหมวด 1-6 ปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ประเมินกระบวนการ ได้แก่ “แนวทาง (Approach-A) การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment-D) การเรียนรู้ (Learning-L) และการบูรณาการ (Integration-I)”

“แนวทาง” (Approach-A) หมายถึง วิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุผลตามกระบวนการ, ความเหมาะสมของวิธีการที่ตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ, ความมีประสิทธิภาพของการใช้วิธีการต่างๆ ขององค์กร, ระดับของการที่แนวทางนั้นนำไปใช้ได้ และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้ (ซึ่งหมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบ)

“การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ” (Deployment-D) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ การใช้แนวทางเพื่อตอบสนองข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้อที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อองค์กร, การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา, การใช้แนวทางในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

“การเรียนรู้” Learning-L หมายถึง การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น โดยใช้วงจรการประเมินและการปรับปรุง, การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดของแนวทาง ผ่านการสร้างนวัตกรรม, การแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมกับหน่วยงาน และกระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร

“การบูรณาการ” Integration-I หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ แนวทางที่ใช้ สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและข้อกำหนดของหัวข้อ ต่างๆ ในเกณฑ์ (หมวด 1 ถึง หมวด 6), การใช้ตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุง ที่ช่วย เสริมซึ่งกันและกันทั้งระหว่างกระบวนการและระหว่างหน่วยงานทั่วทั้งองค์กรแผนงานกระบวนการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการปฏิบัติการ มีความสอดคล้องกลมกลืนกันในทุก กระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับองค์กร

ผลลัพธ์

“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กรที่บรรลุผลตามข้อกำหนดในหัวข้อ ที่ 7.1 ถึง 7.6 (หมวด 7) โดยมีปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน 4 ปัจจัยได้แก่ ระดับ แนวโน้ม การ เปรียบเทียบ และบูรณาการ (LeTCI) ดังมีความหมายดังต่อไปนี้

“ระดับ” (Level-Le) หมายถึง ระดับผลการดำเนินการในปัจจุบัน

“แนวโน้ม” (Trend-T) หมายถึง อัตราของการปรับปรุงผลการดำเนินการ หรือการ รักษาไว้ของผลการดำเนินการที่ดี (เช่น ความลาดชันของแนวโน้มของข้อมูล), ความครอบคลุม ของผลการดำเนินการขององค์กรในเรื่องต่างๆ

“การเปรียบเทียบ” (Comparison-C) หมายถึง ผลการดำเนินการขององค์กรโดย เปรียบเทียบกับสารสนเทศขององค์กรอื่นอย่างเหมาะสม เช่น คู่แข่ง และองค์กรที่คล้ายคลึงกัน, ผลการดำเนินการที่เทียบเคียงกับระดับเทียบเคียง หรือองค์กรที่เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมหรือ วงการเดียวกัน

“การบูรณาการ” (Integration-I) หมายถึง ตัววัดผลต่างๆ (มักมีการจำแนกประเภท) ที่ระบุผลการดำเนินการด้านลูกค้ารายสำคัญ ผลิตภัณฑ์และบริการ ตลาด กระบวนการ และ แผนปฏิบัติการที่ระบุผลการดำเนินการที่ต้องการ ได้ปรากฏอยู่ในโครงสร้างองค์กร และหัวข้อ กระบวนการ, ผลลัพธ์ รวมถึงตัวชี้วัดที่เชื่อถือได้สำหรับผลการดำเนินการในอนาคต, ผลลัพธ์มีการ สอดประสานอย่างกลมกลืนในทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าหมายระดับองค์กร

การจำแนกหัวข้อและมิติการให้คะแนน

หัวข้อต่างๆ จำแนกตามชนิดของสารสนเทศและข้อมูลที่องค์กรต้องนำเสนอตามมิติ การประเมินทั้ง 2 มิติ ดังกล่าวข้างต้น หัวข้อแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

(1) กระบวนการ

(2) ผลลัพธ์

หัวข้อที่อยู่ในหมวด 1-6 นั้น “แนวทาง (A) – การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (D) - การ เรียนรู้ (L) – การบูรณาการ (I)” มีความเชื่อมโยงกันเพื่อเน้นว่าเมื่อมีการอธิบายถึงแนวทางทุกครั้ง

องค์กรต้องชี้ให้เห็นถึงการนำแนวทางนั้นๆ ไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติด้วย และสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับข้อกำหนดที่ระบุไว้ในหัวข้อนั้นๆ เสมอ เมื่ออธิบายถึงระดับการพัฒนาของกระบวนการ ควรแสดงให้เห็นว่าวงจรการเรียนรู้ และการบูรณาการกับกระบวนการและหน่วยงานอื่นเกิดขึ้นได้อย่างไร ถึงแม้ว่าปัจจัยอันได้แก่ แนวทาง-การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ-การเรียนรู้-การบูรณาการ จะมีความเชื่อมโยงกันก็ตาม ข้อมูลป้อนกลับที่ส่งให้แก่ผู้สมัครรับรางวัลจะสะท้อนจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงในปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งหรือทุกปัจจัยก็ได้

หัวข้อที่อยู่ในหมวด 7 กำหนดให้ต้องแสดงผลของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการขององค์กร ในรูปแบบของ “ระดับ” “แนวโน้ม” และ “ข้อมูลเปรียบเทียบ” รวมทั้ง “การบูรณาการ” ของผลลัพธ์กับข้อกำหนดหลักๆ ขององค์กร ซึ่งสัมพันธ์โดยตรงกับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติและการเรียนรู้ขององค์กร หากมีการแบ่งปันความรู้ในเรื่องกระบวนการปรับปรุงและมีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างกว้างขวาง ควรจะแสดงผลลัพธ์ ที่สอดคล้องกันด้วย ดังนั้น คะแนนของผลลัพธ์แต่ละหัวข้อในหมวด 7 จะเป็นตัวเลขเชิงรวมโดยพิจารณาองค์ประกอบในปัจจัยทั้ง 4 (Le/T/C/I) ของผลการดำเนินการ

การให้คะแนน

การให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ ควรยึดแนวทางดังต่อไปนี้

- คำตอบของแต่ละหัวข้อ ควรอธิบายประเด็นพิจารณาทั้งหมด และควรสะท้อนสิ่งที่สำคัญต่อองค์กร
- การให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ ต้องเริ่มด้วยการกำหนดช่วงคะแนนที่อธิบายระดับความสำเร็จขององค์กรได้ใกล้เคียงที่สุด (เช่น ร้อยละ 50 ถึง 65) ดังที่รายงานไว้ในคำตอบในหัวข้อนั้นคำตอบในรายงานการประเมินตนเองขององค์กร อาจยังมีความไม่สมบูรณ์ในบางปัจจัยที่ใช้ในการตรวจประเมินในหมวด 1-6 (ADLI) หรือในหมวด 7 (LeTCI) ก็ได้ การประเมินระดับความสำเร็จขององค์กรเป็นการประเมินภาพรวมของปัจจัยทั้ง 4 ของกระบวนการหรือปัจจัยทั้ง 4 ของผลลัพธ์ โดยไม่เป็นการแฉ่งนับ หรือการเฉลี่ยผลของการตรวจประเมินทีละปัจจัย เมื่อกำหนดช่วงคะแนนแล้ว การตัดสินใจว่าจะให้คะแนนจริงเท่าไร ต้องประเมินว่าคำตอบในหัวข้อนั้นๆ ใกล้เคียงกับเนื้อหาที่อธิบายในช่วงคะแนนที่สูงขึ้นไปหรือต่ำลงมาเพียงใด
- หัวข้อที่อยู่ในหมวด 1-6 ที่ได้คะแนนร้อยละ 50 แสดงว่า องค์กรมีแนวทางที่ตอบสนองข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อนั้น มีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวาในหน่วยงานส่วนใหญ่ที่ดำเนินการเกี่ยวข้องกับหัวข้อนั้นๆ โดยใช้วงจรการปรับปรุงและการเรียนรู้ รวมทั้งตอบสนองความต้องการที่สำคัญขององค์กร หากจะให้ได้รับคะแนนสูงขึ้นต้องมีถ่ายทอด

เพื่อนำไปปฏิบัติอย่างครอบคลุมมากขึ้น มีการเรียนรู้ขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญชัดเจน และมีการบูรณาการมากขึ้น

- หัวข้อที่อยู่ในหมวด 7 ที่ได้คะแนนร้อยละ 50 แสดงว่า องค์กรมีผลการดำเนินการที่ดีอย่างชัดเจนแน่วแน่ที่ดี พร้อมด้วยข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม ในผลลัพธ์เกือบทุกหัวข้อที่มีความสำคัญต่อธุรกิจหรือพันธกิจ หากจะให้ได้รับคะแนนสูงขึ้นต้องมีอัตราการปรับปรุง และ/หรือระดับของผลการดำเนินการที่ดีขึ้น มีผลการดำเนินการเชิงเปรียบเทียบที่ดีขึ้น รวมทั้งมีความครอบคลุมมากขึ้น และมีการบูรณาการกับความต้องการธุรกิจหรือพันธกิจมากขึ้น

2.1.7 แนวทางการให้คะแนน

ตารางที่ 2.1

แนวทางการให้คะแนน หมวด 1-6

คะแนน	กระบวนการ (หมวด 1-6)
0% หรือ 5%	• ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบให้เห็น มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน (A) • ไม่มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ หรือมีเพียงเล็กน้อย (D) • ไม่แสดงให้เห็นว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา (L) • ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับองค์กร แต่ละพื้นที่หรือหน่วยงานดำเนินการอย่างเอกเทศ (I)
10%, 15%, 20% หรือ 25%	• แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (A) • มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเพียงแค่นั้นเริ่มต้นในเกือบทุกพื้นที่หรือหน่วยงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (D) • แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจาก การตั้งรับปัญหามาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงต่างๆ ไป (L) • มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับพื้นที่หรือหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา (I)
30%, 35%, 40% หรือ 45%	• แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (A) • มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติถึงแม้ว่าบางพื้นที่หรือบางหน่วยงานเพียงอยู่ในขั้นเริ่มต้น (D) • แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ (L) • เริ่มมีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการพื้นฐานขององค์กรตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์หมวดอื่นๆ (I)

(ที่มา: หนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2552 ฉบับภาษาไทย; หน้า 185)

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)
แนวทางการให้คะแนน หมวด 1-6

คะแนน	กระบวนการ (หมวด 1-6)
50%, 55%, 60% หรือ 65%	• แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ (A) • มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าอาจแตกต่างกันในบางพื้นที่หรือบางหน่วยงาน (D) • มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และเริ่มมีการใช้การเรียนรู้ในระดับองค์กรไปปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ (L) • มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์หมวดอื่นๆ (I)
70%, 75%, 80% หรือ 85%	• แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้อ (A) • มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยไม่มีแตกต่างที่สำคัญ (D) • มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และมีการใช้การเรียนรู้ในระดับองค์กรเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการ มีการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการวิเคราะห์และการแบ่งปันความรู้ในระดับองค์กรส่งผลต่อการปรับปรุงให้ดีขึ้นและการสร้างนวัตกรรม (L) • มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ (I)

(ที่มา: หนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2552 ฉบับภาษาไทย; หน้า 185)

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

แนวทางการให้คะแนน หมวด 1-6

คะแนน	กระบวนการ (หมวด 1-6)
90%, 95% หรือ 100%	• แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้ออย่างสมบูรณ์ (A) • มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างสมบูรณ์โดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างที่สำคัญในพื้นที่หรือหน่วยงานใดๆ (D) • มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริงและมีการใช้การเรียนรู้ในระดับองค์กรเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการทั่วทั้งองค์กร มีการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการวิเคราะห์และการแบ่งปันความรู้ในระดับองค์กรผลักดันให้เกิดการปรับปรุงให้ดีขึ้นและการสร้างนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร (L) • มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กรเป็นอย่างดี ตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ (I)

(ที่มา: หนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2552 ฉบับภาษาไทย; หน้า 185)

ตารางที่ 2.2

แนวทางการให้คะแนน หมวด 7

คะแนน	กระบวนการ (หมวด 7)
0% หรือ 5 %	• ไม่มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กร และ/หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในหัวข้อที่รายงานไว้ (Le) • ไม่แสดงแนวโน้มของข้อมูล หรือมีข้อมูล que แสดงแนวโน้มในทางลบ (T) • ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (C) • ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร (I)

(ที่มา: หนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2552 ฉบับภาษาไทย; หน้า 187)

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)
แนวทางการให้คะแนน หมวด 7

คะแนน	กระบวนการ (หมวด 7)
10%, 15%, 20%, หรือ 25%	• มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรเพียงบางเรื่อง และมีระดับผลการดำเนินการที่เริ่มดีในบางเรื่อง (Le) • มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลในบางเรื่อง โดยบางเรื่องแสดงแนวโน้มในทางลบ (T) • ไม่มี หรือแทบไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (C) • มีการรายงานผลลัพธ์เพียงบางเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร (I)
30%, 35%, 40%, หรือ 45%	• มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดีในบางเรื่องที่สำคัญต่อองค์กรตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ (Le) • มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง และข้อมูลส่วนใหญ่ที่แสดงนั้นมีแนวโน้มที่ดี (T) • เริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (C) • มีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร (I)
50%, 55%, 60%, หรือ 65%	• มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดีในเกือบทุกเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์กรตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ (Le) • แสดงถึงแนวโน้มที่ดีอย่างชัดเจนในเรื่องต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร (T) • ผลการดำเนินการในปัจจุบันในบางเรื่องดี เมื่อเทียบกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง (C) • มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรในข้อกำหนดที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่เกี่ยวกับลูกค้ารายสำคัญ ตลาด และกระบวนการ (I)

(ที่มา: หนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2552 ฉบับภาษาไทย; หน้า 187)

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)
แนวทางการให้คะแนน หมวด 7

คะแนน	กระบวนการ (หมวด 7)
70%, 75%, 80%, หรือ 85%	• มีการรายงานผลการดำเนินการที่ดีถึงดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญต่อข้อกำหนดของหัวข้อเป็นส่วนใหญ่ (Le) • สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องสำคัญที่จะบรรลุพันธกิจขององค์กรไว้ได้เป็นส่วนใหญ่ (T) • มีการเปรียบเทียบแนวโน้มและระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันเป็นจำนวนมากหรือเป็นส่วนใหญ่กับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง รวมทั้งแสดงถึงความเป็นผู้นำในเรื่องต่างๆ และมีผลการดำเนินการที่ดีมาก (C) • มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรในข้อกำหนดที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่เกี่ยวกับลูกค้ารายสำคัญ ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตในบางเรื่องด้วย (I)

(ที่มา: หนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2552 ฉบับภาษาไทย; หน้า 187)

2.2 หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (110 คะแนน)

ในหมวดการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด องค์กรในกรณีศึกษา มีการกำหนดความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวัง และความชอบของลูกค้าและตลาด รวมถึงวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และการกำหนดปัจจัยสำคัญในการได้มาซึ่งลูกค้า สร้างความพึงพอใจ ความภักดี และการรักษาลูกค้าไว้ตลอดจนปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การขยายตัวของธุรกิจและความยั่งยืนขององค์กรในกรณีศึกษา ดังนี้

3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด (50 คะแนน)

ก. ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

(1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการระบุลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด เพื่อชักชวนให้มาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์และบริการทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งมีวิธีการอย่างไรในการนำลูกค้าของคู่แข่ง ลูกค้าและตลาดอื่นๆ ที่พึงมีในอนาคตมาประกอบการพิจารณาดังกล่าว

(2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ “เสียงของลูกค้า” เพื่อกำหนดความต้องการ ความจำเป็นและความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้าที่สำคัญ (รวมถึงคุณสมบัติพิเศษของ ผลิตภัณฑ์และบริการ) รวมทั้งความสำคัญเชิงเปรียบเทียบที่ส่งผลให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อ หรือการ สร้างความสัมพันธ์ของลูกค้า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟัง “เสียงของลูกค้า” ที่เหมาะสม สำหรับลูกค้า กลุ่มลูกค้า หรือส่วนตลาดที่แตกต่างกัน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้าปัจจุบันและอดีต รวมทั้งสารสนเทศด้านการตลาด และการขาย ข้อมูลเกี่ยวกับความภักดีและการรักษาลูกค้า การที่ลูกค้ากล่าวถึงในทางที่ดี การวิเคราะห์ การได้หรือเสียลูกค้า รวมถึงข้อมูลเกี่ยวกับการร้องเรียน เพื่อใช้ในการวางแผนผลิตภัณฑ์และบริการ การตลาด การปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงาน ตลอดจนการพัฒนาโอกาสใหม่ ทางธุรกิจอื่นๆ

(3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้สารสนเทศจาก “เสียงของลูกค้า” และข้อมูล ป้อนกลับเพื่อให้เกิดการมุ่งเน้นลูกค้ามากขึ้น เพื่อสามารถตอบสนองของความจำเป็น และความปรารถนาของลูกค้าได้ดีขึ้น รวมทั้งเพื่อหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

(4) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้วิธีการรับฟังและเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและ ตลาดทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตลาด ที่เป็นเป้าหมายขององค์กร

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 การตอบคำถามในหัวข้อนี้ ควรครอบคลุมกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด ตามที่ได้ระบุไว้ในโครงร่างองค์กรข้อ 1.ข.(2)

หมายเหตุ 2 หากองค์กรขายหรือส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้แก่ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ และบริการผ่านธุรกิจประเภทอื่นหรือองค์กรอื่นๆ (ตัวอย่างเช่น ธุรกิจหรือองค์กรที่เป็นส่วนหนึ่งของ “ห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร” เช่น ร้านค้าปลีก ตัวแทนจำหน่าย หรือผู้จัดจำหน่ายในท้องถิ่น) กลุ่มลูกค้า [3.1ก.(1)] ควรรวมทั้งผู้ใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ และองค์กรที่เป็นตัวเชื่อมกับผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ และบริการ

หมายเหตุ 3 คำว่า “เสียงของลูกค้า” [3.1ก.(2)] หมายถึง กระบวนการในการค้นหา สารสนเทศที่เกี่ยวกับลูกค้ากระบวนการหา “เสียงของลูกค้า” เป็นกระบวนการเชิงรุก และมีนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องที่ค้นหาความต้องการ ความจำเป็นและความปรารถนาของลูกค้า ทั้งที่ชัดเจน ไม่ชัดเจน และที่คาดการณ์ไว้ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้มาซึ่งความภักดีของลูกค้าและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า “เสียงของลูกค้า” อาจรวมถึงการรวบรวมและการ

บูรณาการข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ ผลจากการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง ข้อมูลจากเว็บไซต์ข้อมูล การรับประกัน บันทึกข้อร้องเรียนและรายงานจากภาคสนาม และข้อมูลและสารสนเทศ อื่น ที่มีผลต่อการที่ลูกค้าจะตัดสินใจซื้อและสร้างสัมพันธ์

หมายเหตุ 4 คำว่า “คุณสมบัติพิเศษของผลิตภัณฑ์หรือบริการ” [3.1ก.(2)] หมายถึง คุณลักษณะที่สำคัญทั้งหมดของผลิตภัณฑ์และบริการนั้น รวมทั้งสมรรถนะตลอดทั้งวงจรชีวิตและ “ห่วงโซ่การบริโภค” รวมถึงประสบการณ์ของลูกค้าในการซื้อ และมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กรซึ่งมีผล ต่อการตัดสินใจซื้อและสร้างสัมพันธ์ องค์กรควรมุ่งเน้นคุณสมบัติพิเศษของผลิตภัณฑ์และบริการที่ มีผลต่อความชอบ และความภักดีของลูกค้า ตัวอย่างเช่น คุณสมบัติพิเศษที่ทำให้ผลิตภัณฑ์และ บริการมีความแตกต่างจากคู่แข่ง หรือบริการขององค์กรอื่น เช่น ราคา ความเชื่อถือได้ คุณค่า การ ส่งมอบ ความทันการณ์ ความง่ายในการใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ ข้อกำหนดเกี่ยวกับการใช้และ กำจัดวัตถุอันตราย การบริการลูกค้าหรือการบริการด้านเทคนิครวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขาย กับลูกค้า คุณสมบัติพิเศษที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และบริการ และการตัดสินใจซื้อ [3.1ก.(2)] อาจ ครอบคลุมถึงการทำธุรกรรมและปัจจัยอื่นๆ เช่น การรักษาความลับ และการรักษาความปลอดภัย ควรรายงานผลลัพธ์ของผลดำเนินการที่เกี่ยวกับคุณสมบัติพิเศษที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และบริการ ในหัวข้อ 7.1 ส่วนประเด็นที่เกี่ยวกับมุมมองและการตอบสนองของลูกค้า ให้รายงานในหัวข้อ 7.2

หมายเหตุ 5 ในการพิจารณาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ บริการ ลูกค้า และธุรกิจขององค์กร ที่ไม่แสวงหาผลกำไรให้ดูในโครงร่างองค์กร 1 หมายเหตุ 6, 7 และโครงร่างองค์กร 2 หมายเหตุ 5

3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า

ก. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

(1) องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการสร้างความสัมพันธ์ ให้ได้ลูกค้าเพื่อตอบสนอง ตามความคาดหวังและเหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า เพื่อเพิ่มความภักดีและการกลับมาซื้อ และใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการซ้ำ และเพื่อให้ลูกค้ากล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี

(2) กลไกสำคัญขององค์กรช่วยให้ลูกค้าสามารถเข้าถึง เพื่อสืบค้นสารสนเทศ ทำธุรกรรม และร้องเรียนได้อย่างไร กลไกเหล่านี้มีอะไรบ้าง องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการระบุ ข้อกำหนดในการติดต่อแต่ละรูปแบบ องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าข้อกำหนดดังกล่าวได้ถ่ายทอดไป ยังทุกคนและทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปปฏิบัติ

(3) องค์กรมีวิธีการจัดการการกับข้อร้องเรียนของลูกค้าอย่างไร องค์กรมีวิธีการ ใดๆที่ทำให้มั่นใจได้ว่าจะแก้ไขข้อร้องเรียนเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพและทันทั่วทั้ง องค์กรมี วิธีการอย่างไรในการลดเรื่องต่อไปนี้น้อยที่สุด ความไม่พึงพอใจของลูกค้า การสูญเสียทางธุรกิจ และการกล่าวถึงองค์กรในทางที่ไม่ดี องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหา และวิเคราะห์

ข้อร้องเรียน เพื่อใช้ในการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งให้คู่ค้านำไปใช้ในการปรับปรุง

(4) องค์กรมีวิธีการอย่างไร เพื่อให้แนวทางในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และช่องทางที่ลูกค้าเข้าถึงองค์กรทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ

ข. การประเมินความพึงพอใจของลูกค้า

(1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความภักดีของลูกค้าวิธีการเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรในลูกค้าแต่ละกลุ่ม องค์กรมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้มั่นใจว่าการวัดดังกล่าวจะได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ตอบสนองให้เหนือความคาดหวังของลูกค้า องค์กรมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้มั่นใจว่าการวัดดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งธุรกิจในอนาคตของลูกค้า และสนับสนุนให้เกิดการกล่าวถึงในทางที่ดี (*) องค์กรใช้สารสนเทศด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าเพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างไร

(2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการติดตามความคิดเห็นของลูกค้าในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์การบริการ และการทำธุรกรรม เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับอย่างทันทั่วทั้งและสามารถนำไปใช้ดำเนินการต่อไปได้

(3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาและใช้สารสนเทศ ที่เกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กรโดยเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และองค์กรอื่นๆ ซึ่งขายผลิตภัณฑ์หรือบริการอื่นที่คล้ายคลึงกัน และ/หรือระดับเทียบเคียงของอุตสาหกรรม

(4) องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้แนวทางในการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (3.2ก.) อาจรวมถึงการพัฒนาไปสู่การเป็นคู่ค้าหรือเป็นพันธมิตรกับลูกค้า

หมายเหตุ 2 การประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า (3.2ข.) อาจใช้วิธีการบางอย่างหรือทุกวิธีการดังต่อไปนี้ คือ การสำรวจ การรับข้อมูลป้อนกลับทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ประวัติการทำธุรกิจกับลูกค้า ข้อร้องเรียน การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า และอัตราความสำเร็จของการทำธุรกรรม สารสนเทศอาจรวบรวมผ่านเว็บไซต์ การติดต่อโดยตรงหรือผ่านบุคคลที่สาม หรือทางไปรษณีย์

หมายเหตุ 3 การวัดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า [3.2 ข.(1)] อาจแสดงเป็นตัวเลขระดับการประเมินพร้อมคำอธิบายกำกับหน่วยวัด ผลการวัดความพึงพอใจของ

ลูกค้าที่สามารถนำไปใช้ดำเนินงานได้จริงนั้น จะให้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับคุณสมบัติพิเศษของผลิตภัณฑ์และบริการ การส่งมอบ ความสัมพันธ์ และการทำธุรกรรมต่างๆ ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมในอนาคตของลูกค้า เช่น การกลับมาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการซ้ำ การกล่าวถึงในทางที่ดี

หมายเหตุ 4 องค์กรที่ขายผลิตภัณฑ์หรือบริการที่คล้ายคลึงกัน [3.2 ข.(3)] อาจรวมถึงองค์กรที่ไม่ได้เป็นคู่แข่งโดยตรง แต่ขายผลิตภัณฑ์หรือบริการที่คล้ายคลึงกัน ที่อยู่ในเขตพื้นที่อื่นหรือกับกลุ่มประชากรอื่น

หมายเหตุ 5 ผลลัพธ์ของความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.2

หมายเหตุ 6 สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง (ตัวอย่าง เช่น องค์กรภาครัฐ หรือองค์กรการกุศล) องค์กรอาจถูกมอบหมายหรือลูกค้าถูกกำหนดให้มาใช้บริการ และอาจมีปฏิสัมพันธ์ในระยะสั้น วิธีการสร้างความสัมพันธ์ขององค์กรเหล่านั้น อาจมุ่งเน้นให้บรรลุความคาดหวังหรือเกินความคาดหวังในช่วงที่มีการปฏิสัมพันธ์ในระยะสั้น

2.3 ตัวอย่างกรณีศึกษา Best Practices

เนื้อหาในส่วนนี้ เป็นการศึกษาแนวทางการปฏิบัติ ตัวอย่างกรณีศึกษา Best Practices ซึ่งให้เทียบเคียงกับการปฏิบัติงานขององค์กรกรณีศึกษา เพื่อนำแนวทางจากผู้ประสบผลสำเร็จมาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามหลักการ ของแนวคิด แนวทาง (Approach), การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment), การเรียนรู้ (Learning) และการบูรณาการ (Integration) Approach ซึ่งจะเทียบเคียงรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award; TQA)หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด โดยองค์กรตัวอย่างในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งองค์กรที่ได้รับรางวัล มีดังต่อไปนี้

2.3.1 บริษัท ไทยอคริลิคไฟเบอร์ จำกัด

บริษัท ไทยอคริลิคไฟเบอร์ จำกัด (Thai Acrylic Fibre Co., Ltd) หรือเรียกสั้นๆ ว่า TAF ก่อตั้งขึ้นเพื่อผลิตเส้นใยอคริลิค (Acrylic Fibre) ในประเทศไทย ซึ่งเป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award-TQA) ในปี พ.ศ. 2545

การมุ่งเน้นลูกค้า และตลาด (Customer and Market Focus)

ลูกค้า คือ ผู้ตัดสินใจสุดท้ายว่าสินค้าและบริการขององค์กรและบริการขององค์กรนั้นเป็นที่พึงพอใจเพียงใด การรับรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการของลูกค้าจึงเป็นตัวกำหนดว่าลูกค้าจะยังคงใช้สินค้าและบริการขององค์กรต่อไปหรือหาผู้อื่นที่ให้บริการดีกว่า องค์กรที่ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืนเน้นการรับฟังลูกค้าอย่างเป็นระบบ และตอบสนองอย่างทันท่วงทีต่อสิ่งที่ลูกค้าต้องการ สร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับลูกค้า โดยอาศัยความสามารถในการเข้าถึงลูกค้าเพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจหันมาใช้สินค้าและบริการขององค์กรอย่างภักดี รวมทั้งดูแลเอาใจใส่อย่างใกล้ชิดกับลูกค้า ที่มีความไม่พึงพอใจเพื่อรับฟังข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้า ดังนั้นการมุ่งเน้นลูกค้าจึงช่วยชี้ทางองค์กรในการมุ่งไปสู่การรักษาลูกค้า และสร้างความภักดี (Customer Retention and Loyalty) ซึ่งช่วยส่วนแบ่งการตลาด และการขยายตัวขององค์กร

การจัดการความรู้เกี่ยวกับลูกค้า และตลาดของ TAF

ค่านิยมประการหนึ่งของ TAF คือ “ลูกค้า คือ จุดศูนย์รวมของทุกสิ่งที่เราทำ (The Customer is the Focus of Everything We Do)” ดังนั้น ในทุกๆ กระบวนการ TAF จึงนำความต้องการของลูกค้ามาเป็นวัตถุประสงค์หลักในการตัดสินใจและปฏิบัติงานเสมอ ค่านิยมหรือหลักการนี้ทำให้ TAF ประสบผลสำเร็จในการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าจนสามารถกล่าวได้ว่าลูกค้าทุกรายของบริษัทยังคงเป็นลูกค้าของบริษัทนับตั้งแต่เริ่มเปิดกิจการ

การรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของลูกค้า และตลาด

TAF ให้ความสำคัญเป็นอย่างมากกับข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าและตลาด เพราะเป็นกุญแจสำคัญสำหรับการทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง ฝ่ายการตลาด และฝ่ายบริการและสนับสนุนลูกค้าด้านเทคนิค (Customer Technical Support Services; CTS) เป็นผู้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าและตลาด นอกจากนี้ ยังมีทีมข้ามสายงานที่มีสมาชิกมาจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อดำเนินการในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือการบริการ ซึ่งทำให้การรับฟังความต้องการของลูกค้ามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้นำระดับสูงให้ความสำคัญกับการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของลูกค้าและทำงานร่วมกับทีมดังกล่าวโดยมีความคิดเกี่ยวกับความรู้ด้านลูกค้าว่า พนักงานของ TAF ทุกคนต้องสามารถระบุได้ว่า

- ลูกค้า คือ ใคร
- อะไรคือบริการสำหรับลูกค้า
- ลูกค้าให้ข้อมูลป้อนกลับอะไรบ้าง
- โอกาสในการปรับปรุงมีอะไรบ้าง

การรับฟังความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าของ TAF มีวิธีการ และ วัตถุประสงค์ที่หลากหลาย

ตารางที่ 2.3

การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าและตลาดของบริษัท ไทยอคริลิคไฟเบอร์ จำกัด

วิธีการหาข้อมูล	วัตถุประสงค์	ผู้รับผิดชอบ
เอกสาร/ อินเทอร์เน็ต	ข้อมูลเบื้องต้นของลูกค้า	ฝ่ายการตลาด/CTS
เข้าพบลูกค้า	ข้อมูลผลิตภัณฑ์/ตลาด/ความต้องการ	ผู้บริหาร/ทีมงานทุกฝ่าย
การวิจัย	วิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า/ตลาด	ฝ่ายการตลาด/CTS
ประชุมสัมมนาลูกค้า	รับทราบปัญหา	ผู้บริหาร/ทีมงานทุกฝ่าย

TAF รวบรวมข้อมูลเบื้องต้นของลูกค้าซึ่งเป็นข้อมูลทั่วไปจากเอกสารของบริษัทนั้นๆ เอกสารวิชาการวารสาร ตลอดจนการหาข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีรายละเอียดมากขึ้น ฝ่ายการตลาด และ CTS จะเข้าไปพบลูกค้าเพื่อเก็บข้อมูลสำคัญ ตั้งแต่ผลิตภัณฑ์ ตลาดของลูกค้า ข้อกำหนดของประเทศที่ลูกค้าส่งไปขาย การเก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงลึกอาจต้องมีการทำวิจัย เช่น มีการเก็บเส้นใย และเส้นด้ายที่โรงงานของลูกค้า เพื่อไปวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย (End Product) เพื่อให้ลูกค้าได้ผลิตภัณฑ์ที่ดี นอกจากนั้นลูกค้ายังสามารถนำข้อมูลเหล่านี้มาวิเคราะห์แนวโน้มความต้องการของตลาดของลูกค้าได้ ข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับจะบันทึกไว้ในฐานข้อมูล และมีระบบรักษาความลับที่เข้มงวด นอกจากการไปเยี่ยมลูกค้า และการทำวิจัยข้างต้นแล้ว การจัดประชุมสัมมนาก็เป็นอีกวิธีหนึ่งในการรับฟังความต้องการของลูกค้า การประชุมสัมมนาเป็น การเชิญลูกค้าทั้งภายในและภายนอกประเทศมาร่วมอภิปรายเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการของ TAF มีการตอบคำถามเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ ที่ลูกค้าพบ ข้อมูลต่างๆ เหล่านี้จะถูกบันทึกไว้ในฐานข้อมูล

ในการวิเคราะห์ด้านการตลาดนั้น TAF ไม่ได้วิเคราะห์เฉพาะตลาดปัจจุบัน แต่จะวิเคราะห์ไปถึงตลาดที่มีศักยภาพในอนาคตด้วย ยกตัวอย่างเช่น ตลาดกัมพูชา ถึงแม้ปัจจุบันจะยังไม่มีโรงงานด้ายที่นั่น แต่บริษัทจะทำการศึกษาไว้ล่วงหน้าว่า ในอนาคตหากมีโรงงานปั่นด้าย โครงสร้างของตลาดน่าจะเป็นอย่างไร และในกรณีที่ยังคงไม่มีโรงงานปั่นด้ายต่อไปลักษณะโครงสร้าง

ธุรกิจเส้นใยอคริลิคจะเป็นอย่างไร หรือในตลาดบังคลาเทศฝ่ายการตลาดของ TAF ก็ได้ศึกษาตลาดไว้ตั้งแต่ยังไม่มี การบริโภคเส้นใยอคริลิค เป็นต้น

การตอบสนองที่เหนือความคาดหวัง

การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าของ TAF เริ่มตั้งแต่การกำหนดค่านิยมที่ว่า “ลูกค้าคือ จุดศูนย์กลางของทุกสิ่งที่เราทำ” ทำให้พนักงานทุกคนของ TAF มุ่งมั่นสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าในทุกกระบวนการซึ่งทำให้ลูกค้าทุกรายยังคงเป็นลูกค้าของบริษัทตั้งแต่เปิดดำเนินการ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าของ TAF เป็นกระบวนการที่เริ่มจากการได้มาซึ่งความรู้เกี่ยวกับลูกค้า และตลาดเพื่อรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า จากนั้นจึงนำข้อมูลเหล่านี้มาวิเคราะห์ และวางแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าด้วยการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้ตามความคาดหวัง และที่เหนือกว่าความคาดหวัง ความพึงพอใจของลูกค้าดังกล่าวนำมาซึ่งการเพิ่มความภักดี และใช้สินค้าของบริษัทอย่างต่อเนื่องตลอดจนได้ลูกค้ารายใหม่ๆ

การตอบสนองความต้องการที่เหนือความคาดหวังของ TAF เริ่มจากการมีวิธีรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าที่มีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องตามความต้องการและความคาดหวังที่แท้จริงของลูกค้า ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิผลของการวิเคราะห์และวางแผนเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังเหล่านั้น ไม่ว่าจะเป็นการตอบสนองด้านผลิตภัณฑ์ และบริการ การปรับปรุงกระบวนการ แผนด้านการตลาด และการพัฒนาธุรกิจด้านอื่นๆ วิธีรวบรวมข้อมูลหลากหลายที่เริ่มจากการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นไปจนถึงการวิจัยเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก มีการเก็บข้อมูลเชิงเทคนิคเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของลูกค้า รวมทั้งเก็บตัวอย่างผลิตภัณฑ์ และวัตถุดิบที่โรงงานของลูกค้าเพื่อนำมาวิเคราะห์ ตลอดจนการจัดประชุมสัมมนาลูกค้าเพื่อรับทราบปัญหาที่เกิดจากผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัท เป็นอาทิ ทำให้ TAF มั่นใจว่าข้อมูลที่ได้รับเป็นข้อมูลความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าจริงๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการตอบสนองที่ถูกต้อง (Proper Responses) อย่างน้อยที่สุดก็เป็นการตอบสนองที่ตรงตามความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า และดีกว่านั้น คือ การตอบสนองที่เหนือความคาดหวังของลูกค้า

การตอบสนองที่เหนือความคาดหวังของลูกค้าของ TAF ไม่ได้เป็นเพียงการขายสินค้าที่มีลักษณะตรงตามข้อกำหนดเท่านั้น แต่ TAF ยังได้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการของลูกค้าด้วย TAF มีส่วนร่วมในด้านเทคนิค การผลิตและการตลาดของลูกค้าเพื่อให้ลูกค้ามีผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ และตอบสนองความต้องการของ “ลูกค้าของลูกค้า” เพื่อร่วมสร้างความแข็งแกร่งให้กับ

ธุรกิจของลูกค้า และให้ลูกค้าเติบโตไปพร้อมกับบริษัท การมีส่วนร่วมในกระบวนการของลูกค้ามีทั้งลักษณะการร่วมแก้ปัญหา และมีส่วนในการวางกลยุทธ์ด้านต่างๆ

การร่วมแก้ปัญหากับลูกค้าไม่ว่าจะเป็นเรื่องทางด้านเทคนิค การผลิต หรือการตลาด ทีมงาน CTS และการตลาดของ TAF จะเข้าไปให้ความช่วยเหลือภายใน 24 ชั่วโมงที่มีการติดต่อเข้ามา แม้เป็นการร้องขอจากลูกค้าต่างประเทศ ทีมงานของ TAF ก็มุ่งมั่นที่จะให้ความช่วยเหลือภายใน 3 วัน โดยไม่ได้คิดค่าใช้จ่ายใดๆ การช่วยเหลือของ TAF ไม่ได้ให้ความช่วยเหลือเฉพาะด้านผลิตภัณฑ์ที่ทำจากเส้นใยโพลีเอสเตอร์ทั้งด้านการผลิต และการตลาดด้วย

สำหรับการมีส่วนร่วมในการวางกลยุทธ์นั้นส่วนใหญ่เป็นการ“แบ่งปันข้อมูลกับลูกค้า” เพื่อมีส่วยช่วยให้ลูกค้าสามารถวางกลยุทธ์ที่ตอบสนองความท้าทายทั้งในปัจจุบัน และอนาคตของลูกค้าเอง เช่น ความท้าทายด้านความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การตอบสนองความต้องการของตลาด เป็นต้น ข้อมูลที่นำมาแบ่งปันก็คือ ข้อมูลที่ฝ่ายการตลาดและ CTS รวบรวมมาด้วยวิธีการที่หลากหลายดังที่ได้กล่าวมาแล้ว การแบ่งปันข้อมูลไม่มีการนำข้อมูลของลูกค้ารายหนึ่งไปให้กับลูกค้าอีกรายหนึ่ง TAF กำหนดให้มีการแบ่งปันข้อมูลกับลูกค้าเป็นประจำทุกเดือน เพื่อให้ลูกค้าสามารถติดตามความเคลื่อนไหวต่างๆ อย่างใกล้ชิด เช่น เรื่องคุณภาพการผลิต พัฒนาการการของผลิตภัณฑ์ เป็นต้น ผลดีของการแบ่งปันข้อมูลกับลูกค้า นอกจากการสร้างความสัมพันธ์ที่เหนือความคาดหวังดังกล่าวแล้ว ทีมงานของ TAF ยังได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าถึงขั้นที่ผู้บริหารและพนักงานของ TAF สามารถเดินเข้าไปในโรงงานของลูกค้าได้ตลอดเวลาเพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติม จนกลายเป็น Family Customer นอกจากการแบ่งปันข้อมูลด้วยวิธีการพูดคุยร่วมกันแล้ว TAF ยังจัดทำเอกสารเพื่อเป็นแหล่งข้อมูล และความรู้เพิ่มเติมในการวางกลยุทธ์ของลูกค้าด้วย เช่น การจัดทำ “คู่มือลูกค้า” ซึ่งเป็นการบริการด้านข้อมูลแก่ลูกค้าโดยรวบรวมความรู้ที่เกี่ยวข้องจากแหล่งต่างๆ รวมทั้งประสบการณ์จริงจากการทำงานของฝ่ายเทคนิคการผลิต เช่น จะทำเส้นด้ายให้ดีได้อย่างไร ข้อควร และไม่ควรปฏิบัติ (Do & Don't) วิธีแก้ปัญหาต่างๆ ในกระบวนการผลิต

การเพิ่มความพึงพอใจ และการลดความไม่พึงพอใจ

ในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า นั้น สิ่งที่ TAF ให้ความสำคัญมากที่สุด คือ การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าดังที่กล่าวไปแล้ว และไม่เพียงบรรลุถึงการสร้างความพึงพอใจเท่านั้นแต่ความพึงพอใจนั้นต้องเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ความไม่พอใจก็ต้องลดลง ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ลูกค้าทุกรายยังคงเป็นลูกค้าของบริษัทอย่างยาวนาน

การเพิ่มความพึงพอใจ

เนื่องจากความต้องการของลูกค้าแต่ละรายมีความแตกต่างกัน ดังนั้น กลยุทธ์ในการเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้าของ TAF จึงมุ่งไปที่การตอบสนองความต้องการเฉพาะของลูกค้าแต่ละราย (Customization) ไม่ว่าจะเป็นความต้องการด้านผลิตภัณฑ์ ด้านบริการ ด้านเทคนิค และด้านอื่นๆ ซึ่งอาจสรุปได้ดังนี้

ด้านผลิตภัณฑ์ เนื่องจากลูกค้าแต่ละรายใช้เส้นใยที่มีลักษณะแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นความยาวของเส้นใย การเรียงเส้น รวมไปถึงการใช้เครื่องจักรในกระบวนการผลิต TAF ปรับเส้นใยให้มีลักษณะที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าแต่ละราย เช่น มีลูกค้ารายหนึ่งที่ไม่สามารถเดินเครื่องทอเส้นใยอคริลิกของบริษัทได้ เพราะเส้นใยมีความยาวมากเกินไป หรือในกรณีที่ลูกค้าไม่มีเครื่องจักรที่ต้องใช้เส้นใยที่มีความยาวมากกว่าปกติ TAF ก็ส่งข้อมูลลักษณะความต้องการของเส้นใยไปให้ Shop Order ในสายการผลิตเพื่อทำการผลิตให้ความต้องการเป็นรายๆ ไป ด้านการบริการ TAF ให้บริการด้านเทคนิคสำหรับลูกค้าทุกราย โดยการเข้าไปให้คำปรึกษา แนะนำเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้กับลูกค้า ทั้งที่เป็นผลิตภัณฑ์เส้นใย อคริลิกและเส้นใยอื่นๆ เป็นวัตถุดิบ ทีมงาน CTS และฝ่ายการตลาดจะเข้าไปพบลูกค้าภายใน 24 ชั่วโมง นับแต่ได้รับการร้องขอจากลูกค้า และภายใน 3 วัน สำหรับลูกค้าต่างประเทศโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายใดๆ ดังที่ได้กล่าวแล้ว ด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ CTS เข้าไปเยี่ยมลูกค้าเพื่อนำเสนอสินค้าใหม่ในแง่ของการเพิ่มคุณลักษณะบางประการ ในผลิตภัณฑ์ที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiation) เพื่อให้ผลิตภัณฑ์ของลูกค้ามีมูลค่าเพิ่มและสามารถขายได้ในราคาที่สูงขึ้นและมีส่วนแบ่งการตลาดมากขึ้น ดังนั้น ในการเข้าเยี่ยมลูกค้าในแต่ละครั้ง ทีมงาน CTS ของ TAF จึงต้องวางแผนล่วงหน้าว่าจะนำเสนอประเด็นใดต่อลูกค้าเพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ๆ ที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มขึ้นทุกครั้ง

การลดความไม่พึงพอใจ

TAF มีความเชื่อว่าข้อมูลเกี่ยวกับความไม่พึงพอใจของลูกค้าเป็นข้อมูลที่มีคุณค่า เพราะสามารถนำไปสู่การปรับปรุงเพื่อทำให้เกิดมูลค่าใหม่ๆ ขึ้นได้ ดังนั้นนอกจากการเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้าแล้ว TAF ยังมีกระบวนการในการลดความไม่พึงพอใจของลูกค้าด้วย การลดความไม่พึงพอใจของลูกค้า TAF ไม่ได้มุ่งมันลดเฉพาะความไม่พึงพอใจที่เกิดจากผลิตภัณฑ์หรือบริการของ TAF เท่านั้น แต่ยังรวมถึงความไม่พึงพอใจอื่นๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อธุรกิจของลูกค้าด้วย เช่น TAF แก้ปัญหาสินค้าคงคลังให้กับลูกค้าด้วยความร่วมมือของฝ่ายการตลาด และฝ่ายผลิตโดยพยายามจัดส่งสินค้าให้ลูกค้าแบบทันเวลาพอดี (Just in Time) หรือ การเข้าไปช่วย

ลูกค้าลดกิจกรรมที่ไม่มีมูลค่า (Non Value Adding Activities) เช่น พิธีการทางเอกสารซึ่งเดิมต้องใช้เอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 6-8 ฉบับ ปัจจุบันลดลงเหลือเพียง 1-2 ฉบับ นอกจากนั้นยังมีการเข้าไปช่วยเหลือด้านการเพิ่มผลผลิตเพื่อลดต้นทุน ด้วยกิจกรรมต่างๆ ซึ่งมีส่วนช่วยทำให้ลูกค้าสามารถอยู่รอดได้

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

การที่ TAF ประสบความสำเร็จในเรื่องการมุ่งเน้นที่ลูกค้า และการตลาด จนสามารถครองตลาดเส้นใยคริลิกภายในประเทศได้เกือบทั้งหมด และได้รับการยอมรับจากลูกค้าว่าเป็นผู้ผลิตเส้นใยคริลิกคุณภาพสูงหนึ่งในสามของโลก และที่สำคัญที่สุดคือ สามารถทำให้ลูกค้าทุกรายมีความภักดี (Loyalty) กับบริษัทนั้นสามารถวิเคราะห์ได้ว่าเกิดจากปัจจัยดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าแต่ละราย

การมุ่งเน้นผลิตสินค้าแบบ (Customized Service & Customized Product) ทำให้ TAF ต้องมีวิธีรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของลูกค้าอย่างเข้มข้น มีการหาข้อมูล วิเคราะห์ และศึกษาความต้องการของลูกค้าในเชิงลึก นับตั้งแต่เส้นใยที่ใช้เป็นวัตถุดิบเอง กระบวนการผลิต รวมถึงเครื่องจักรที่ลูกค้าใช้ ตลอดจนถึงผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้ายของลูกค้า และมีสายการผลิตจำลองเพื่อทำการทดลองผลิตภัณฑ์ เพื่อให้แน่ใจว่าลูกค้าได้รับผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงและตรงตามความต้องการอย่างแท้จริง ด้วยคุณลักษณะของการรับฟัง และเรียนรู้ดังกล่าวจึงทำให้ TAF มีความมั่นใจว่าผลิตภัณฑ์ของบริษัทสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง

2. การสนับสนุนด้วยงบประมาณที่ไม่จำกัด

นโยบายของ TAF ให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอันดับต้นดังที่ปรากฏในค่านิยมขององค์กรผู้บริหารจึงไม่จำกัดงบประมาณในการให้บริการแก่ลูกค้าของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยถือว่าเป็นความสำคัญที่ทุกหน่วยงาน ต้องไปพบลูกค้าทุกครั้งที่ลูกค้าต้องการ และต้องไปอย่างเร่งด่วนที่สุดเท่าที่จะทำได้ ไม่ว่าจะเป็นโดยรถยนต์ หรือเครื่องบิน บริษัทจะสนับสนุนงบประมาณอย่างไม่จำกัด ทำให้ TAF สามารถสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยลูกค้าไม่เพียงเกิดความพึงพอใจแต่ยังเกิดความประทับใจและอบอุ่นใจกับการให้บริการของบริษัทด้วย

3. การทำงานแบบทีมข้ามสายงาน

ในการบริการลูกค้านั้นมีความเกี่ยวข้องกับงานหลายหน่วยงาน การตอบสนองความต้องการของลูกค้าจึงต้องทำงานเป็นทีมแบบข้ามสายงาน (Cross Functional Team) มีตัวแทนของแต่ละหน่วยงานเข้ามาเป็นทีมงานในการให้บริการกับลูกค้าในด้านต่างๆ การให้บริการกับลูกค้าของ TAF จึงไม่ได้มีเฉพาะฝ่ายการตลาด และ CTS แต่ยังรวมถึงฝ่ายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น

ฝ่ายผลิต ฝ่ายวิศวกรรม ซึ่งดูแลด้านเทคนิค เมื่อลูกค้าต้องการความช่วยเหลือในด้านใดจึงสามารถให้ความช่วยเหลือได้ทันทีเพราะมีผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านอยู่ในทีมงานอยู่แล้ว นอกจากนั้นการทำงานแบบทีมงานดังกล่าวมีส่วนสำคัญในการไหลของข้อมูล ด้านความต้องการของลูกค้าด้วย เพราะมีตัวแทนของแต่ละหน่วยงานเข้ามาร่วมทีม มีการนำข้อมูลจากลูกค้าไปสื่อสารภายในหน่วยงานของตนเองได้โดยตรง ทำให้สามารถตอบสนองลูกค้าได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วขึ้น

4. การออกแบบกระบวนการที่ยืดหยุ่น

ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้านั้น นอกจากบริษัทจะไม่มีกำกวดงบประมาณดังที่กล่าวมาแล้ว บริษัทยังสร้างการทำงานที่ยืดหยุ่นให้สามารถปฏิบัติตามความต้องการพิเศษของลูกค้าได้ตลอดเวลา เช่น สามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์ตามคำขอพิเศษของลูกค้าได้ตลอดเวลา เช่น สามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์ตามคำขอพิเศษจากลูกค้าภายในประเทศได้ภายใน 24 ชั่วโมง และตลาดต่างประเทศภายใน 72 ชั่วโมง เป็นต้น สำหรับผลิตภัณฑ์ที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูงอย่างการผลิตเส้นใยอคริลิกแล้ว การปรับกระบวนการผลิตแบบยืดหยุ่นให้ทันต่อการส่งมอบเป็นเรื่องที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญ และความร่วมมือของบุคลากรอย่างสูง หากไม่มีการออกแบบกระบวนการที่มีประสิทธิภาพแล้วเป็นเรื่องยากที่จะสามารถทำได้

2.3.2 บริษัท Medrad 2003

บริษัท Medrad ก่อตั้งเมื่อปี ค.ศ. 1971 เป็นบริษัทพัฒนา ผลิต และให้บริการ อุปกรณ์ที่ใช้ในการถ่ายภาพทางการแพทย์ (CT Scan, MRI, การถ่ายภาพหัวใจและหลอดเลือด) ผลิตภัณฑ์หลัก ได้แก่ เครื่องฉีดสารเข้าหลอดเลือด (Vascular Injection), อุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้กับ MRI ได้แก่ Surface Coil, Internal Coil, เครื่อง Monitor และ Infusion ที่สามารถทำงานได้ภายใต้แม่เหล็กแรงสูง เป็นต้น ได้รับรางวัล MBNQA ในปี ค.ศ. 2003

ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

ฝ่ายการตลาดและสายการผลิตทำการจำแนกกลุ่มลูกค้าและตลาดผ่านกระบวนการที่เรียกว่า Production Portfolio โดยใช้หลักเกณฑ์ในการจำแนก 3 ข้อคือ

- ลักษณะการใช้งานทางคลินิก (End-user Clinical Modality)
- ลักษณะทางภูมิศาสตร์
- ช่องทางการกระจายสินค้า

Medrad มีกระบวนการรับฟังลูกค้า ทั้งลูกค้าปัจจุบัน ลูกค้าอดีต และลูกค้าในอนาคต รวมทั้งคู่แข่ง Medrad ใช้ระบบที่เรียกว่า Field Force Automation System (FFA) เป็นศูนย์กลางของการรวบรวมข้อมูลที่ได้รับฟังจากลูกค้า ข้อร้องเรียน ความต้องการของลูกค้า ข้อมูลของลูกค้า

แต่ละราย ตลอดจน Equipment โดยใช้ข้อมูลที่รวบรวมจากทีมงานภาคสนามต่างๆ (Field Team) รวมทั้งข้อมูลการวิเคราะห์สาเหตุที่ต้องสูญเสียลูกค้าไป

ในทางกลับกัน ทีมงานภาคสนามต่างๆ รวมทั้งทีมขาย ทีมให้บริการ ตลอดจนผู้จัดการและฝ่ายการตลาด สามารถเข้าถึง FFA และใช้ข้อมูลจากระบบนี้ในการทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและวางแผนงาน (Laerning)

ทีมงานขายของ Medrad วิเคราะห์ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการขายโดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า กรวยนักขาย (Sale Funnel) ซึ่งจะวิเคราะห์ลูกค้าที่ละขั้นตอนจากกระบวนการขายจนกระทั่งสามารถปิดการขายได้สำเร็จ

ข้อมูลที่ได้จากการรับฟังลูกค้า ฝ่ายการตลาดจะทำการวิเคราะห์ เพื่อค้นหาความต้องการด้านผลิตภัณฑ์และบริการของลูกค้า และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการประมาณการณ์ยอดขาย ฝ่ายวางแผนผลิตภัณฑ์จะวิเคราะห์เพื่อค้นหาคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าต้องการ หากเลยขีดความสามารถปัจจุบันที่มีอยู่ จะส่งข้อมูลไปยังหน่วยพัฒนาธุรกิจเพื่อประเมินความเป็นไปได้ และการขออนุมัติจาก Business Development Advisory Board นอกจากนี้ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ จะใช้ข้อมูลที่รวบรวมได้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ต่อไป

Medrad ปรับปรุงกระบวนการรับฟังลูกค้าให้ทันสมัย ทันต่อความต้องการทางธุรกิจ ด้วยวิธีการดังนี้

- การประชุมระดับภาคพื้นของผู้บริหารทุกไตรมาส
- การทบทวนของ Customer Satisfaction Advisory Board
- การวิจัยของฝ่ายวิจัยตลาด
- การทบทวนของฝ่าย Global Customer Satisfaction

ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า

Medrad สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยผ่านกระบวนการขาย (Sale Process) ซึ่งพัฒนาขึ้นมาโดยฝ่ายขายและบริการภาคพื้นอเมริกาเหนือ ตั้งแต่ปี 1993 ภายใต้ความช่วยเหลือของ Xerox Learning System กระบวนการขายดังกล่าวมี 7 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 Earn the Right ทีมงานขาย ทีมงานบริการ และตัวแทนจำหน่ายจะติดต่อเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า หรือผู้ที่มีศักยภาพที่เป็นลูกค้า เพื่อกระตุ้นให้เกิดความสนใจที่จะทำธุรกิจ หรือเป็นลูกค้าของ Medrad การติดต่อสร้างความสัมพันธ์จะเน้นการสร้างที่น่าเชื่อถือผ่านความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ ความรู้ในธุรกิจ ความรู้เรื่องการประยุกต์ใช้ผลิตภัณฑ์ และความ

นำเชื่อถือเรื่องการส่งมอบ พนักงานที่ติดต่อกับลูกค้าทุกรายจะได้รับการอบรม ในเรื่องการสื่อสารกับลูกค้า และทักษะด้านการบริหารลูกค้า

ขั้นตอนที่ 2 Quality the Opportunity ขั้นตอนนี้เป็นการประเมินโอกาสในการขาย โดยการสอบถาม หรือหาข้อมูลเพิ่มเติมในเรื่อง ระยะเวลา งบประมาณ แนวโน้มการสั่งซื้อครั้งต่อไป การค้นหาผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา คู่แข่งหรือผู้ที่เสนอตัวเข้ามาแทนที่ หากข้อมูลอย่างน้อย 4 ข้อข้างต้นเป็นไปในเชิงบวก ถือเป็นโอกาสการขายที่ดี (Qualifide Opportunity) ซึ่งขั้นตอนการประเมินนี้ ได้ผ่านการพัฒนา และปรับปรุงเพิ่มเติมในปี 1999 พนักงานขายหรือผู้ที่ติดต่อกับลูกค้าจะได้รับการฝึกอบรมเรื่องการประเมินลูกค้าทุกราย

ขั้นตอนที่ 3 Establish Buying Criteria ขั้นตอนนี้จะทำการทำความเข้าใจกับผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจ (Dicision Maker) และผู้มีอิทธิพลที่เหนี่ยวนำให้เกิดการตัดสินใจ (Influencer) พร้อมทั้งร่วมกันกำหนดหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่บุคคลเหล่านั้นใช้ตัดสินใจในการซื้อ เช่น ข้อมูลรายละเอียด เอกสารสนับสนุน ผลพิสูจน์ด้านการใช้งาน เป็นต้น ซึ่งตัวแทนจำหน่ายทั้งหลายจะจัดทำแผนงานทุกอย่างร่วมกับลูกค้า เพื่อตอบสนองหลักเกณฑ์เหล่านั้น

ขั้นตอนที่ 4 เป็นขั้นตอนของการดำเนินการตามแผนงานที่วางไว้ในขั้นตอนที่แล้ว โดย Medrad จะจัดเตรียมรายนามลูกค้าอ้างอิง แหล่งอ้างอิง การเยี่ยมเยียนแหล่งอ้างอิงเพื่อดูงาน การสาธิตผลิตภัณฑ์และการทดลองใช้ และประเมินผลิตภัณฑ์ โดยพนักงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการได้รับการส่งข้อมูลด้านผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย รายละเอียดการให้บริการการประยุกต์ใช้ ข้อมูลด้านธุรกิจและการตลาด ตลอดจนการฝึกอบรม เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถให้ข้อเสนอที่ตอบสนองความต้องการและปัญหาของลูกค้าได้

ขั้นตอนที่ 5 Gain Commitment เป็นขั้นตอนของการเจรจาต่อรอง การทำใบเสนอขาย และการได้มาซึ่งใบสั่งซื้อ

ขั้นตอนที่ 6 Implement ทีมภาคสนามของ Medrad จะทำการติดตั้ง ให้บริการและให้การฝึกอบรมแก่ลูกค้าเพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าไม่เกิดข้อบกพร่องใดๆ ตลอดจนเพื่อสานสัมพันธ์ และสร้างความพอใจแก่ลูกค้า

ขั้นตอนที่ 7 Customer Enhancement เนื่องจากปริมาณยอดขายจากลูกค้าเก่ามีมูลค่าค่อนข้างสูง การสร้างความพอใจและความภักดีของลูกค้าจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญมาก คือ การหมั่นเยี่ยมเยียน ติดตามและให้บริการอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านทั้งการติดต่อเยี่ยมเยียนโดยตรง และผ่านกระบวนการสำรวจความพึงพอใจ ในปี 1999 Medrad ได้ปรับกระบวนการใหม่ โดยจำแนก

ลูกค้ารายใหญ่ และจัดให้มีกระบวนการจัดการพิเศษสำหรับลูกค้ากลุ่มนี้โดยเฉพาะ ได้แก่ กลุ่ม OME กลุ่ม GPO และลูกค้าระดับชาติ

เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ทีมภาคสนามสามารถใช้ฐานข้อมูลลูกค้าจากระบบ Filed Force Automation ได้ในเวลาอันรวดเร็ว เพื่อค้นหาข้อมูลลูกค้าในทุกด้าน โดยทีมขายจะใช้คอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ค ตรวจสอบข้อมูลต่างๆ ได้ทันที ทั้งด้านสถานะของการสั่งซื้อ การส่งมอบ สถานะ การชำระเงิน สถานะด้านความพึงพอใจ รายละเอียดผลิตภัณฑ์ ประวัติลูกค้า การอบรม โปรแกรมส่งเสริมการตลาดใหม่ๆ ตลอดจนรับ Training Material จากสำนักงานใหญ่เป็นต้น ทั้งยังสามารถรับส่งเมล บันทึกข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะ ผลการใช้งาน ข้อมูลของลูกค้า ความต้องการพิเศษของลูกค้าลงไปในระบบโดยตรง อีกทั้งระบบยังมีความสามารถในการวิเคราะห์รายงานตามความต้องการของผู้ใช้งานได้อีกด้วย ทำให้สามารถวิเคราะห์และค้นหาโอกาสต่างๆ ในการตอบสนองและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้ง่าย

นอกจากนี้ ยังมีการวิเคราะห์ Win-Loss Analysis ในกลุ่มลูกค้าที่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ร่วมกับการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการขายโดยใช้กรวยนักขาย (Sale Funnel) รวมทั้งมีการติดตามตัวชี้วัดหลัก คือ การส่งมอบที่ตรงเวลา อัตราการยอมรับ และความพึงพอใจของลูกค้า

ลูกค้าของ Medrad สามารถติดต่อเข้ามาเพื่อขอข้อมูลเพื่อทำธุรกิจ หรือ เพื่อร้องเรียน โดยผ่านช่องทางที่หลากหลาย

Medrad ประเมินประสิทธิภาพของช่องทางการติดต่อ โดยติดตามตัวชี้วัดหลายตัว ได้แก่ ระยะเวลาในการตอบสนองลูกค้า ลักษณะที่ผลลัพธ์เกิดแก่ลูกค้า การส่งมอบที่ไม่ตรงเวลา ผลการติดตั้ง อัตราการใช้บริการรับประกันสินค้า เป็นต้น

บุคลากรที่ทำหน้าที่ติดต่อกับลูกค้า ได้แก่ พนักงานบัญชี พนักงานขายภาคสนาม พนักงานบริการ ตัวแทนจำหน่าย ฝ่ายบริการลูกค้า ฝ่ายการตลาด และตลาดทางไกล (Telemarketing) จะได้รับการฝึกอบรมทั้งที่เป็นทางการ และ On-The-Job เกี่ยวกับความรู้ของผลิตภัณฑ์ การสร้างความพอใจให้ลูกค้า การประเมินความต้องการลูกค้า และการจัดการข้อร้องเรียน นอกจากนี้มีการจัดทำมาตรฐานการให้บริการและมีการทบทวนเป็นระยะ และตรวจสอบผลการดำเนินงานโดยการติดตาม การเฝ้าสังเกตของทีมงานภาคสนาม และผู้จัดการ รวมทั้งสังเกตความต้องการจากลูกค้าโดยตรง

ข้อร้องเรียนจากลูกค้าทั้งหมด จะถูกป้อนเข้าสู่ระบบ Complaint Tracking System ทีมภาคสนาม ทีมขาย ผู้จัดการบริการ และผู้ที่เกี่ยวข้องจะทำการแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าในเวลาอันรวดเร็ว และช่วยกันวิเคราะห์หาต้นตอของปัญหา

ทีมที่เกี่ยวข้องจะติดตามผลการแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าทุกรายจนกระทั่งมั่นใจว่าปัญหาของลูกค้าได้รับการแก้ไขจนหมดสิ้น

ในการประชุมทบทวนประจำเดือนของฝ่ายจัดการ มีการติดตามประเด็นข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้น ข้อเสนอแนะเรื่องผลิตภัณฑ์จากลูกค้า และผลการปรับปรุงเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำทุกสัปดาห์ VP Operation จะประชุมผู้บริหารทุกฝ่ายในที่ประชุมที่เรียกว่า Operation Customer Meeting เพื่อพูดคุยเรื่องการส่งมอบ และการแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า ข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นซ้ำๆ จะนำเข้าสู่ที่ประชุม Customer Advisor Board เพื่อแก้ไข ทีมที่เรียกว่า Failure Analysis Team จะพบปะกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุเชิงเทคนิค และมอบหมายให้ทีมวิศวกรทำการสืบค้นและเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวต่อไป

นอกจากนี้ ปัญหา และข้อร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยของผู้ป่วย จะได้รับการบันทึกและปฏิบัติตามแนวทางที่ FDA กำหนด เมื่อไรก็ตามที่เกิดอุบัติการณ์ด้านความปลอดภัยผู้ป่วยเกิดขึ้น ตัวแทนจาก Medrad จะทำการสืบสวน และทดสอบผลิตภัณฑ์เพื่อค้นหาข้อบกพร่อง และนำผลิตภัณฑ์ทดแทนให้ทันที รวมทั้งมีรายงานไปยังลูกค้าโดยผ่านระบบ Field Service Report ผลิตภัณฑ์ที่บกพร่องจะถูกส่งไปยังแผนกประกันคุณภาพ ซึ่งผลการตรวจสอบจะรายงานไปยัง Failure Analysis Team เพื่อค้นหาความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนระเบียบปฏิบัติ หรือการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ จัดลำดับความสำคัญ นำสู่การปฏิบัติ

ระบบการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า เป็นความรับผิดชอบของฝ่าย Global Customer Satisfaction ซึ่งจะเป็นผู้ออกแบบการสำรวจ และใช้คนนอกเป็นผู้สำรวจให้ การสำรวจทำทุกเดือนหรือเดือนเว้นเดือน กระบวนการสำรวจจะถูกปรับปรุงปีละครั้ง แบบสอบถามได้พัฒนาขึ้นมาตั้งแต่ปี 1992 และถูกปรับเปลี่ยนให้ดีขึ้น โดยในปี 1999 ได้เพิ่มเติมข้อคำถามด้านความปรารถนาที่จะซื้อสินค้าซ้ำ และการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ในปี 2001 ได้กำหนดเป้าหมายที่จะบรรลุความพึงพอใจที่ระดับ 5 หรือ Top Box เมื่อไรก็ตามที่ลูกค้าให้คะแนนต่ำกว่า 5 จะสอบถามว่า Medrad ควรทำอย่างไรเพื่อให้ได้คะแนน 5 ในการสำรวจครั้งถัดไป

ผลการสำรวจที่ได้ Global Customer Satisfaction จะรวบรวม แยกแยะ และวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อรายงานให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบ เพื่อหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น รายงานที่หน่วยงานได้รับจะมีการแยกแยะโดยใช้สีที่แตกต่างกัน สีเหลืองจะหมายถึงประเด็นปัญหาที่ลูกค้า

ไม่พอใจมาก ต้องเร่งแก้ปัญหาภายใน 10 วัน และรายงานเข้าในฐานข้อมูล Field Force Automation ซึ่งจะถูกติดตามโดยคณะกรรมการ Customer Satisfaction Advisory Board ต่อไป สิ้นเงินหมายถึงประเด็นที่ลูกค้ายังไม่พอใจนัก สมควรติดตามดูแลอย่างใกล้ชิด สิ้นลม หมายถึงลูกค้ามีความพอใจในระดับสูง เป็นที่น่าชื่นชม

CSAB จะประชุมทุกเดือนเพื่อติดตามแนวโน้มและความจำเป็นในการแก้ไขปรับปรุง นอกจากนี้ ยังมีการสำรวจของทีมภาคสนาม จากบริษัทอิสระจากภายนอก เพื่อติดตามความพอใจภายหลังการให้บริการฉุกเฉิน 30 วัน ตลอดจน ความพอใจจากการได้รับการอบรมเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ และการใช้ผลิตภัณฑ์ หากผลตอบรับต่ำกว่าระดับ 5 จะสอบถามว่า Medrad ควรทำอย่างไรเพื่อให้ได้คะแนนความพอใจระดับ 5 เพื่อนำผลสำรวจมาปรับปรุงแก้ไขต่อไป

2.4 ทฤษฎีและแนวคิดที่นำมาประยุกต์ใช้

2.4.1 หลักการของ SWOT Analysis

เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์สำหรับองค์กร หรือโครงการ ซึ่งช่วยผู้บริหาร กำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพ จากปัจจัยเหล่านี้ต่อการดำเนินงานขององค์กร

SWOT มาจากตัวย่อภาษาอังกฤษ 4 ตัว ได้แก่

1) S มาจาก Strengths หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายในเป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายใน บริษัท เช่น จุดแข็งด้านส่วนประสม จุดแข็งด้านการเงินจุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล บริษัทจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด

2) W มาจาก Weaknesses หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่างๆ ของบริษัท ซึ่งบริษัทจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหานั้น

3) O มาจาก Opportunities หมายถึง โอกาส ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัท เอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการ ดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้น เป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้น เป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน นักการตลาดที่ดีจะต้องเสาะแสวงหาโอกาสอยู่เสมอ และใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น

4) T มาจาก Threats หมายถึง อุปสรรคซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอกเป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ธุรกิจจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น

ผลจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis จะช่วยให้องค์กรสามารถนำจุดแข็งและจุดอ่อนที่มีอยู่ภายในองค์กรมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดให้แก่องค์กร ไม่ว่าจะเป็นการนำจุดแข็งมาสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางด้านต่างๆ รวมถึงพิจารณาถึงจุดอ่อนเพื่อหาทางแก้ไขปัญหภายในองค์กร นอกจากนี้ยังช่วยให้เข้าใจถึงปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กรด้วย จะได้วางแผนการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

2.4.2 ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในงานบริการ

ความหมายของความพึงพอใจ

อรรถิณท์ บุนนาค และอัจฉรา เอ็นท์ (2538) กล่าวว่า ความพึงพอใจหมายถึงความรู้สึกและประสบการณ์ที่ดีของผู้ที่มารับบริการต่อสถานบริการนั้น

จิตินันท์ เดชะคุปต์ (2544) ได้ให้ความหมายความความพึงพอใจในการบริการ คือ ภาวการณ์แสดงออกถึงความรู้สึกในทางบวกของบุคคล อันเป็นผลจากการเปรียบเทียบการรับรู้สิ่งที่ได้รับการบริการ ไม่ว่าจะเป็นการรับบริการหรือการให้บริการในระดับที่ตรงกับการรับรู้สิ่งที่คาดหวังเกี่ยวกับบริการนั้น ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ และความพึงพอใจในงานของผู้ให้บริการ

มอร์ส (Morse, 1953,p.27) กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความตึงเครียดของบุคคลให้น้อยลงได้ ถ้าความตึงเครียดมีมากก็จะทำให้เกิดความไม่พอใจ ซึ่งความตึงเครียดนี้มีผลมาจากความต้องการของมนุษย์ หากมนุษย์มีความต้องการมากก็จะเกิดปฏิกิริยาเรียกร้อง แต่ถ้าเมื่อใดความต้องการได้รับการตอบสนอง ก็จะทำให้เกิดความพอใจ

วูม (Vreem, 1964, p.384) ได้ให้ความหมายความพึงพอใจว่า ทศนคติและความพึงพอใจเป็นสิ่งหนึ่งสามารถชี้แทนกันได้ เพราะทั้งสองคำนี้หมายถึงผลที่ได้จากการที่บุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในสิ่งนั้น ทศนคติด้านบวกและแสดงให้เห็นสภาพความพึงพอใจในสิ่งนั้น และทศนคติด้านลบจะแสดงให้เห็นสภาพความไม่พึงพอใจ

ริสเซอร์ (Risser, 1975, p.46) กล่าวว่า ความพึงพอใจเป็นระดับของความสอดคล้องระหว่างความคาดหวังและผู้รับบริการหรือผู้เกี่ยวข้องการดูแล และการบริการพยาบาลที่ได้รับตามความเป็นจริง

ampbell (1976 อ้างใน วิภาวดี สายนำทาน, 2542) กล่าวว่า ความพึงพอใจเป็นความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสำเร็จที่แต่ละคน เปรียบเทียบระหว่างความคิดเห็นต่อสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ กับสภาพการณ์ที่อยากให้เป็น หรือคาดหวัง หรือรู้สึกว่าจะสมควรจะได้รับ ผลที่ได้จะเป็นความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจเป็นการตัดสินของแต่ละบุคคล

โดนาปีเดียน (Donabedian, 1980) กล่าวว่า ความพึงพอใจของผู้รับบริการ หมายถึง ผู้บริการประสบความสำเร็จในการทำให้อัตราส่วนระหว่างสิ่งที่ผู้รับบริการให้ค่ากับความคาดหวังของผู้รับบริการ ซึ่งเป็นเรื่องที่มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ

หลุยส์ จำปาเทศ (2533, หน้า 8) กล่าวว่า ความพึงพอใจหมายถึงความต้องการ (need) ได้บรรลุเป้าหมาย พฤติกรรมที่แสดงออกมาก็จะมีความสุข สังเกตได้จากสายตา คำพูด และการแสดงออก ความพึงพอใจจะลดความเครียดที่อยู่ได้ แต่ถ้าเมื่อใดความพึงพอใจนั้นไม่สามารถบรรลุได้ ความเครียดที่มีอยู่ก็ไม่มีเวลาลดลงที่นานออกไปอาจทำให้ความเครียดนั้นยิ่งเพิ่มขึ้นได้เสมอ หรือที่เรียกว่า อารมณ์สะสม และในมุมตรงกันข้ามในหลาย ๆ ความต้องการ วุฒิภาวะจะเป็นตัวช่วยลดความเครียดได้เช่นกัน แต่นั่นมิได้หมายความว่าเราจะพอใจตลอดไป เมื่อเวลาผ่านไปสักระยะหนึ่ง ความพอใจนั้นก็ลดลงหรือหมดหายไปในที่สุด

ราณี เชาวนปรีชา (2538, หน้า 18) กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือปัจจัยต่าง ๆ เกี่ยวข้อง ความรู้สึกพึงพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการของบุคคลได้รับการตอบสนอง หรือบรรลุตามจุดมุ่งหมายในระดับหนึ่ง ความรู้สึกดังกล่าวจะลดลง หรือไม่เกิดขึ้น หากความต้องการหรือจุดมุ่งหมายนั้นไม่ได้รับการตอบสนอง

ราชบัณฑิตยสถาน (2539, หน้า 600) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจว่า หมายถึง พอใจ ชอบใจ

ภาวดี สายนำทาน (2542, หน้า 18) ได้ให้ความหมายความพึงพอใจว่า เป็นความรู้สึกที่ดีของผู้รับบริการ เมื่อเขาได้รับบริการตรงตามความคาดหวัง

วาวรา (Vavra 1992 : 139-142) ได้ให้คำนิยามของความพึงพอใจในงานบริการว่า หมายถึง ความยึดมั่นและเชื่อถือได้ของบริษัทผู้ให้บริการในการส่งสินค้า หรือบริการที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า Vavra (1992 : 139-142)

คอตเลอร์ (Kotler 2000 : 33-36) ความพึงพอใจ หมายถึง การทำให้บุคคลรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจอันเป็นผลจากการเปรียบเทียบระหว่างผลประโยชน์จากคุณสมบัติหรือการทำงานของผลิตภัณฑ์ตามที่เห็น หรือเข้าใจกับการคาดหวังของลูกค้าซึ่งเกิดจากประสบการณ์ และความรู้ในอดีตของผู้ซื้อ

ศิริรัตน์ เสรีรัตน์ และคณะ (2546:45) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) ว่าเป็นระดับความรู้สึกของลูกค้าที่มีผลจากการเปรียบเทียบระหว่างผลประโยชน์จาก คุณสมบัติผลิตภัณฑ์หรือการทำงานของผลิตภัณฑ์กับการคาดหวังของลูกค้า ระดับความพึงพอใจของลูกค้า เกิดจากความแตกต่างระหว่างผลประโยชน์ จากผลิตภัณฑ์และความคาดหวังของบุคคล

ดังนั้นสรุปได้ว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งเกี่ยวข้องกับความรู้สึกพอใจ ชอบใจ เป็นความรู้สึกที่ดีเมื่อความต้องการได้รับการตอบสนอง

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจต่อการบริการ

รัชยา กุลวานิช ไชนันท์ (2535) ได้สรุปลักษณะของการบริการไว้คือ

1. การบริการเป็นงานที่มีการผลิตและการบริโภคเกิดขึ้นพร้อมกัน คือ ไม่อาจกำหนดความต้องการแน่นอนได้ ขึ้นอยู่กับผู้ใช้บริการว่าต้องการเมื่อใด และต้องการอะไร
2. การบริการเป็นงานที่ไม่อาจกำหนดปริมาณงานล่วงหน้าได้ การมาใช้บริการหรือไม่ ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของผู้ใช้บริการ การกำหนดปริมาณงานล่วงหน้าจึงมีอาจทำได้ นอกจากการคาดคะเนความน่าจะเป็นเท่านั้น
3. การบริการเป็นงานที่ไม่มีตัวสินค้าไม่มีผลผลิต สิ่งที่ใช้บริการจะได้ คือ ความพึงพอใจ ความรู้สึกคุ้มค่าที่ได้มาใช้บริการ ดังนั้นคุณภาพของงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ
4. การบริการเป็นงานที่ต้องได้รับการตอบสนองในทันที ผู้ใช้บริการต้องการให้ลงมือปฏิบัติในทันที ดังนั้นผู้ให้บริการจะต้องพร้อมที่จะตอบสนองตลอดเวลา และเมื่อวัน เวลาใดก็จะต้องตรงตามกำหนดนั้น

เมื่อผู้ใช้บริการมีประสบการณ์เกี่ยวกับการใช้บริการแล้ว ความพึงพอใจที่จะเกิดขึ้นเป็นผลของการรับรู้ และประเมินคุณภาพของการบริการในสิ่งที่ผู้ใช้บริการคาดหวังว่าควรจะได้รับ และสิ่งที่ผู้ใช้บริการได้รับจริงจากบริการในแต่ละสถานการณ์การบริการหนึ่ง ซึ่งระดับของความพึงพอใจอาจไม่คงที่ ผันแปรไปตามช่วงเวลาที่แตกต่างกันได้ ทั้งนี้ ความพึงพอใจในการบริการจะประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 อย่างคือ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2544)

1. องค์ประกอบด้านการรับรู้คุณภาพของผลิตภัณฑ์บริการ ผู้ใช้บริการจะรับรู้ว่าคุณสมบัติบริการ ที่ได้รับมีลักษณะตามพันธะสัญญาของกิจการบริการแต่ละประเภทตามที่ควรจะเป็นมากน้อยเพียงใด

2. องค์ประกอบด้านการรับรู้คุณภาพของการนำเสนอบริการ ผู้ใช้บริการจะรับรู้ว่าการนำเสนอบริการในกระบวนการบริการของผู้ให้บริการมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ไม่ว่าจะเป็นความสะดวกในการเข้าถึงบริการ พฤติกรรมการแสดงออกของผู้ให้บริการตามบทบาทหน้าที่ และปฏิกิริยาตอบสนองการบริการของผู้ให้บริการต่อผู้ให้บริการ ในด้านความรับผิดชอบต่องาน การใช้ภาษาสื่อความหมายและการปฏิบัติตนในการให้บริการ ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการใช้บริการนั้น ยังสามารถแบ่งได้เป็น 2 ระดับ คือ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2544)

1. ความพึงพอใจที่ตรงกับความคาดหวัง เป็นการแสดงความรู้สึกยินดี มีความสุขของผู้ใช้บริการเมื่อได้รับการบริการที่ตรงกับความคาดหวังที่มีอยู่ เช่น ลูกค้าเดินทางด้วยรถไฟถึงจุดหมายปลายทางอย่างปลอดภัยและตรงเวลา เป็นต้น

2. ความพึงพอใจที่เกินความคาดหวัง เป็นการแสดงความรู้สึกปลาบปลื้มใจหรือประทับใจของผู้ใช้บริการเมื่อได้รับการบริการที่เกิดความคาดหวังที่มีอยู่ เช่น ลูกค้าเติมน้ำมันที่สถานีบริการแห่งหนึ่งพร้อมกับได้รับการบริการตรวจเครื่องยนต์และเติมลมฟรี เป็นต้น

อนูวัฒน์ ศุภชุตินกุล (2541) ได้กล่าวถึงแนวคิดคุณภาพบริการ

นอกจากนี้ สคาร์ดินา (Scardina, 1994) ได้ศึกษาความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อคุณภาพบริการโดยใช้ทศนะการตลาดวัดด้วยเครื่องมือชื่อ SERVQUAL จากการศึกษาพบว่า มิติบริการ (Service Dimension) ที่ผู้รับบริการคำนึงถึงมี 5 ประการคือ

1. จับต้องได้ (Tangibles) ได้แก่ สิ่งที่สามารถมองเห็นทางด้านความสะดวกทางกายภาพ อุปกรณ์ เครื่องมือ บุคลากร และอุปกรณ์การสื่อสาร

2. เชื่อถือได้ (Reliability) ได้แก่ ความสามารถในการดำเนินงานที่แสดงให้เห็นความน่าไว้วางใจ น่าเชื่อถือ และมีความเที่ยงตรง

3. ความรับผิดชอบ (Responsiveness) ได้แก่ แสดงความตั้งใจที่จะช่วยเหลือลูกค้าและให้บริการอย่างฉับพลัน

4. มีการรับประกัน (Assurance) ได้แก่ ความรู้และอัธยาศัย และความสามารถที่บ่งบอกให้เชื่อถือและมีความเชื่อมั่น

5. บริการพิเศษ (Empathy) ได้แก่ การบริการที่ทำให้ผู้รับบริการรู้สึกว่าตนเองสำคัญ มิลล์เลท (Millet, 1954, p.397) กล่าวว่า เป้าหมายที่สำคัญของการบริการคือ การสร้างความ พึงพอใจในการให้บริการแก่ประชาชน มีแนวทางดังนี้

1. การให้บริการอย่างเสมอภาค (Equitable Service) หมายถึง ความยุติธรรมในการบริหารงานโดยมีฐานคติที่ว่าทุกคนเท่าเทียมกัน ประชาชนทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน

ในแง่ของกฎหมาย ไม่มีการแบ่งแยกกีดกัน ในการให้บริการประชาชนจะได้รับการปฏิบัติในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคล ที่ใช้มาตรฐานการให้บริการเดียวกัน

2. การให้บริการที่ตรงเวลา (Timely) ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานจะไม่มีประสิทธิผลเลยถ้าไม่ตรงต่อเวลา ซึ่งจะสร้างความไม่พอใจให้แก่ประชาชน

3. การให้บริการอย่างเพียงพอ (Ample Service) หมายถึง การให้บริการต้องมีลักษณะ มีจำนวนการให้บริการและสถานที่บริการอย่างเหมาะสม (The right Quantity at Right Geographical Location) ความเสมอภาค หรือการตรวจเวลาจะไม่มีคามหมายเลย ถ้าจำนวนการให้บริการที่ไม่เพียงพอ และสถานที่ตั้งให้บริการสร้างความไม่ยุติธรรมให้เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการ

4. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Service) หมายถึง การให้บริการเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ โดยยึดประโยชน์ของสาธารณะเป็นหลัก ไม่ใช่ยึดความพึงพอใจของหน่วยงานที่ให้บริการว่าจะให้หรือยุติบริการเมื่อใดก็ได้

5. การให้บริการอย่างก้าวหน้า (Progressive Service) หมายถึง การบริการที่มีการปรับปรุงคุณภาพ และผลการปฏิบัติงาน กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การเพิ่มประสิทธิภาพ หรือความสามารถที่จะทำหน้าที่ได้มากขึ้น โดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม

การที่ผู้รับบริการจะเกิดความพึงพอใจได้นั้น ผู้รับบริการจะประเมินตามเกณฑ์กำหนดคุณภาพการบริการ (Dimensions of Service Quality) ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์ต่าง ๆ 10 ด้าน ได้แก่ (Parasuraman, et al., 1990 อ้างใน ชาติชาย ชินวัตร, 2544 :17)

1. ความเป็นรูปธรรมของบริการ (Tangibles) หมายถึง ลักษณะสิ่งอำนวยความสะดวก ทางกายภาพ อุปกรณ์ บุคลากร และวัสดุการติดต่อสื่อสาร

2. ความเชื่อมั่นวางไว้ได้ (Reliability) หมายถึง ความสามารถในการให้บริการตามสัญญาที่ให้ไว้ และมีความน่าเชื่อถือ

3. การตอบสนองต่อผู้รับบริการ (Responsiveness) หมายถึง ความยินดีที่จะช่วยเหลือผู้รับบริการและพร้อมที่จะให้บริการได้ทันที

4. สมรรถนะของผู้ให้บริการ (Competence) หมายถึง การมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน

5. ความมีอัธยาศัยไมตรี (Courtesy) หมายถึง ความสุภาพอ่อนโยน ให้เกียรติมีน้ำใจ และเป็นมิตรต่อผู้รับบริการ

6. ความน่าเชื่อถือ (Credibility) หมายถึง ความน่าเชื่อถือ ซึ่งเกิดจากความซื่อสัตย์ และความจริงใจของผู้ให้บริการ

7. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) หมายถึง ความรู้สึกมั่นใจในความปลอดภัยในชีวิตทรัพย์สิน ชื่อเสียง การปราศจากความรู้สึกเสี่ยงอันตราย และข้อสงสัยต่าง ๆ รวมทั้งการรักษาความลับของผู้รับบริการ

8. การเข้าถึงบริการ (Access) หมายถึง การที่ผู้รับบริการสามารถเข้าใช้บริการได้ง่าย ได้รับความสะดวกในการติดต่อ

9. การติดต่อสื่อสาร (Communication) หมายถึง การให้ข้อมูลด้านต่าง ๆ แก่ผู้รับบริการ ใช้การสื่อสารด้วยภาษาที่เข้าใจ และรับฟังเรื่องราวที่ผู้รับบริการร้องทุกข์

10. การเข้าใจและรู้จักผู้รับบริการ (Understanding the Customer) หมายถึง การทำความเข้าใจและรู้จักผู้รับบริการ รวมทั้งความต้องการของผู้รับบริการ

ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการรับบริการ

Parasuraman, Zeithaml and Berry (1975 อ้างในพิมพ์ชนก คັນสนีย์, 2540) ได้ศึกษาถึงการประเมินคุณภาพของการบริการตามการรับรู้ของผู้บริโภค โดยทำการสำรวจกลุ่มผู้บริหารจากองค์กรที่ให้บริการและกลุ่มผู้บริโภคที่ใช้บริการจากองค์กรเหล่านั้น ผลการศึกษาได้บ่งชี้ว่า คุณภาพของการบริการคือ การให้บริการที่เป็นไปตามหรือมากกว่าความคาดหวังของผู้บริโภค และผลของการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริโภคเกี่ยวกับคุณภาพของบริการยังทำให้ทราบว่า ความคาดหวังของผู้บริโภคเกี่ยวกับการบริการได้รับอิทธิพลมาจาก 4 แหล่ง สำคัญด้วยกันคือ

1. ความต้องการส่วนบุคคลของผู้บริโภคเอง (Personal Needs) ความต้องการส่วนบุคคลของผู้บริโภคจะแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมของผู้บริโภคแต่ละคน ผู้บริโภคอาจจะคาดหวังจากบริการชนิดเดียวกันแตกต่างกันออกไปตามความต้องการของแต่ละบุคคล

2. การบอกเล่าแบบปากต่อปาก เกี่ยวกับการบริการ (Word-of-Mouth Communication) คือข้อมูลที่ผู้บริโภคได้รับจากผู้บริโภคคนอื่น ๆ ที่เคยได้รับบริการจากองค์กรผู้ให้บริการมาแล้ว อาจจะเป็นการให้คำแนะนำให้มาใช้บริการ ข้อตำหนิหรือคำบอกเล่าต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริการนั้น ๆ

3. ประสบการณ์เดิมของผู้บริโภค (Past Experiences) การที่ผู้บริโภคเคยได้รับประสบการณ์ตรงต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริการที่มีอิทธิพลต่อระดับของความคาดหวังของผู้บริโภคเช่นกัน เพราะประสบการณ์เดิมทำให้เกิดการเรียนรู้และการจดจำประสบการณ์เหล่านี้ได้

4. การโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่มีต่อผู้บริโภค (External Communications to Customers) การโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านทางสื่อมวลชนต่าง ๆ เพื่อให้เกิดภาพพจน์ที่ดี หรือเพื่อส่งเสริมการขาย ล้วนแล้วแต่มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความคาดหวังของผู้บริโภคเกี่ยวกับบริการที่จะได้รับ

มิลเลท (Milett 1954 : 4) ได้กล่าวถึง ความพึงพอใจในการให้บริการ (Satisfactory Services) หรือความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ พิจารณาจากองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้

1. ความสามารถในการจัดบริการให้เพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภค (Ample Service)
2. ความสามารถในการจัดบริการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Service) โดยไม่มีการหยุดชะงักหรือติดขัดในการให้บริการนั้น
3. ความสามารถในการให้บริการอย่างยุติธรรม โดยลักษณะการจัดให้นั้น จะต้องเป็นไปอย่างเท่าเทียมกันและเสมอภาคกัน (Equitable Service)
4. ความสามารถในการจัดบริการได้อย่างรวดเร็วทันเวลา (Timely Service) ตามลักษณะของความจำเป็นเร่งด่วนในการบริการ และความต้องการของลูกค้าในการบริการนั้น ๆ
5. ความสามารถในการพัฒนาบริการที่จัดให้ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพให้มีความเจริญก้าวหน้า (Progressive Service) ตามลักษณะของบริการนั้น ๆ เรื่อยไป

วิธีการติดตามและวัดความพึงพอใจของลูกค้า (Tracking and Measuring Customer' Satisfaction) เป็นวิธีการที่จะติดตามวัดและค้นหาความต้องการของลูกค้า โดยมีจุดมุ่งหมายคือ การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ซึ่งสามารถทำได้ด้วยวิธีการต่างๆ ดังนี้

1. ระบบการติเตียนและให้คำแนะนำ (Complaint and Suggestion Systems) เป็นการหาข้อมูล ทักษะคติของลูกค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการทำงานของบริษัท ปัญหาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการทำงาน รวมทั้งข้อเสนอแนะต่างๆ ธุรกิจที่นิยมใช้ได้แก่ ธนาคาร โรงแรม โรงพยาบาล ฯลฯ ธุรกิจเหล่านี้จะมีกล่องเพื่อรับความคิดเห็นจากลูกค้า
2. การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า (Customer' Satisfaction Surveys) ในกรณีนี้จะเป็นการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า เครื่องมือที่ใช้มากคือการวิจัยตลาด วิธีนี้บริษัทจะต้องเตรียมแบบสอบถามเพื่อค้นหาความพึงพอใจของลูกค้า โดยทั่วไปลูกค้าจะไม่สนใจวิธีแรก ลูกค้าส่วนใหญ่จะเปลี่ยนไปซื้อผู้ขายรายอื่นแทนที่จะเสนอแนะคำติชมให้บริษัท ซึ่งเป็นผลให้บริษัทต้องสูญเสียลูกค้าเทคนิคต่างๆ ที่ใช้สำรวจความพึงพอใจของลูกค้าก็คือ

- การให้คะแนนความพึงพอใจ (Rating Customer Satisfaction) ที่มีต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการโดยอยู่ในรูปของการให้คะแนนเป็นไม่พอใจอย่างยิ่ง ไม่พอใจ ไม่แน่ใจ พอใจ พอใจอย่างยิ่งการถามว่าลูกค้าได้ความพึงพอใจ หรือไม่พอใจในผลิตภัณฑ์หรือบริการเสนอแนะประเด็นต่างๆ ที่จะแก้ไขปัญหานั้น วิธีนี้เรียกว่าการวิเคราะห์ปัญหา (Problem Analysis) ซึ่งส่วนมากจะอยู่ในส่วนของการสอบถามแบบเจาะลึกโดยการสัมภาษณ์

- การถามลูกค้าเพื่อให้คะแนนคุณสมบัติต่างๆ และการทำงานของผลิตภัณฑ์ เรียกว่าเป็นการให้คะแนนการทำงานของผลิตภัณฑ์ (Product Performance Rating) วิธีนี้จะช่วยให้ทราบถึงจุดอ่อนจุดแข็งของผลิตภัณฑ์ เป็นการสำรวจความตั้งใจในการซื้อซ้ำของลูกค้า (Repurchase Intention)

3. การเลือกซื้อโดยกลุ่มบุคคลที่เป็นเป้าหมาย (Guest Shopping) วิธีนี้จะเป็นการศึกษาบุคคลที่คาดว่าจะเป็นผู้ซื้อที่มีศักยภาพให้วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน ในการซื้อสินค้าของบริษัทและคู่แข่ง รวมทั้งระบุปัญหาเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการ

4. การวิเคราะห์ถึงลูกค้าที่สูญเสียไป (Lost Customer Analysis) ในกรณีนี้จะวิเคราะห์หรือสัมภาษณ์ลูกค้าเดิมที่เปลี่ยนไปใช้บริการสินค้าอื่น เพื่อทราบถึงสาเหตุต่างๆ ที่ลูกค้าเปลี่ยนใจเป็นราคาสูงเกินไป บริการไม่ดีพอ ผลิตภัณฑ์ไม่น่าเชื่อถือ อาจจะศึกษาถึงอัตราการสูญเสียลูกค้าด้วย

2.4.3 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า

การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management; CRM) CRM คือ การสร้างสายสัมพันธ์อย่างแท้จริงกับลูกค้าโดยการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าที่เหนือกว่าคู่แข่งอย่างต่อเนื่องจากการวิเคราะห์ในมุมมองของการตลาด (วิทยา ด้านธำรงกุล และพิภพ อุดร ,2547) สามารถจำแนกสาเหตุที่ทำให้เกิด CRM ได้ดังต่อไปนี้

1. ลูกค้าพร้อมดีจากแม้ว่าจะพอใจ หมายถึง แม้ว่าลูกค้าจะมีความพึงพอใจแต่ไม่ได้หมายความว่าลูกค้าจะจงรักภักดีกับตราสินค้านั้นตลอดไปลูกค้า สามารถเปลี่ยนไปใช้สินค้ายี่ห้ออื่นตลอดเวลาหากมีความพึงพอใจมากกว่าสินค้าที่เลือกใช้ปัจจุบัน

2. สถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรง หมายถึง การที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลามีการติดต่อสื่อสารที่ก้าวหน้าเป็นสาเหตุให้คู่แข่ง สามารถทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

3. ลูกค้ามีทางเลือกไม่จำกัด หมายถึง สาเหตุเกิดจากลูกค้าในปัจจุบันมีโอกาสในการเลือกสินค้ามากขึ้นต้องการตอบสนองและพัฒนาอยู่ตลอดเวลาเพื่อการรักษาลูกค้ามีฉะนั้นลูกค้าจะเปลี่ยนไปซื้อสินค้าของแหล่งอื่นทันที อีกทั้งลูกค้ามีข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าที่ต้องการใช้มากกว่าเมื่อก่อน

4. ลูกค้าภักดีต่อหลายตราห้อยในเวลาเดียวกัน (Multi-brand Loyalty) เนื่องจากสินค้าในตลาดมีอยู่หลากหลายยี่ห้อและลูกค้ามีกำลังซื้อสูง อีกทั้งสินค้าแต่ละยี่ห้อยังสามารถตอบสนองความต้องการได้ไม่แตกต่างกัน และความต้องการในสินค้าบางประเภทลูกค้ามีความต้องการที่แตกต่างกันลูกค้า จึงมีการซื้อสินค้าหลากหลายยี่ห้อ เพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย

5. ร้อยละ 80 ของกำไรทั้งหมดมาจากลูกค้าเพียงร้อยละ 20 (Pareto's Rule of 80/20) จำนวนลูกค้าร้อยละ 80 แต่สามารถสร้างกำไรให้เพียงร้อยละ 20 การทำงานปัจจุบันจึงเป็นการทุ่มเทเพื่อลูกค้าส่วนใหญ่ที่สร้างกำไรส่วนน้อยแต่ละเลยความสำคัญของลูกค้าส่วนน้อยที่สร้างกำไรส่วนใหญ่ให้บริษัท (วิทยา ด้านธำรงกุล และพิภพ อุดร, 2547)

6. ปริมาณข้อมูลจำนวนมากในการดำเนินธุรกิจ แต่มีการนำมาใช้ประโยชน์น้อยมาก หมายถึง องค์กรทางธุรกิจในปัจจุบันมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการขายและความสัมพันธ์กับลูกค้าอยู่ในปริมาณมากแต่ยังไม่ได้นำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ เพื่อพัฒนากลยุทธ์ในการทำตลาดให้ประสบความสำเร็จมากขึ้นกว่าปัจจุบัน

CRM จะส่งผลให้เกิดประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. สร้างยอดขาย หมายถึง CRM สามารถช่วยให้ยอดขายเพิ่มสูงขึ้นได้จากการที่ CRM เข้าไปอยู่ในทุก ๆ ช่วงวัฏจักรชีวิตของลูกค้าทำให้สามารถช่วยในการดึงดูดลูกค้าเก่าไว้และช่วยในการหาลูกค้าใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา

2. สร้างความภักดีของลูกค้าเพื่อทำให้เกิดการซื้อซ้ำ หมายถึง สามารถช่วยในการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวจากการทำ CRM ส่งผลต่อการซื้อซ้ำของลูกค้าเนื่องจากลูกค้าเกิดความผูกพันกับตราสินค้าจนเกิดเป็นความประทับใจในการสร้างความสัมพันธ์จึงเกิดการซื้อซ้ำ

3. สร้างการบอกต่อ หมายถึง การที่ CRM สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าคนใดคนหนึ่งแล้วลูกค้าคนนั้นเกิดความผูกพันกับสินค้านั้นก็จะมีบอกต่อไปสู่เพื่อนหรือคนใกล้ชิดอื่น ๆ เพื่อแบ่งปันความรู้สึกให้คนเหล่านั้นได้รับทราบและเกิดการอยากลองใช้บริการบ้าง

4. สร้างลูกค้ามุ่งหวังรายอื่น หมายถึง เมื่อมีการบอกต่อขึ้นแล้วการบอกต่อจะช่วยสร้างลูกค้าอีกกลุ่มหนึ่งขึ้นมาคือลูกค้ากลุ่มมุ่งหวังที่มีความสนใจส่งผลให้เกิดการทดลองใช้สินค้า

เพื่อให้การสร้างสายสัมพันธ์กับลูกค้ามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นจึงมีการใช้ CRM ดังกระบวนการต่อไปนี

กระบวนการสร้างสายสัมพันธ์ของ CRM เพื่อให้การใช้ CRM มีประสิทธิภาพมากขึ้นตามขั้นตอน ดังนี้

1. การค้นหาคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ และคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่งชั้น คุณค่าที่ลูกค้าต้องการคือ ประโยชน์ที่ลูกค้าคาดว่าจะได้รับจากสินค้าหรือบริการโดยเมื่อลูกค้าเปรียบเทียบกับต้นทุนที่ต้องจ่ายออกไปแล้วได้รับความคุ้มค่า หรือผลได้มากกว่าเสีย ส่วนคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่งชั้น คือ ประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับมากกว่าหรือดีกว่า และแตกต่างจากคู่แข่งชั้น วิธีการค้นหาคุณค่าที่ลูกค้าต้องการทำได้จากการสำรวจวิจัย และเก็บข้อมูลลูกค้าโดยการออกแบบสอบถามสัมภาษณ์ พูดคุย ประชุม ปรัชษาหารือ แล้วทำความเข้าใจกับสิ่งที่ลูกค้าต้องการ จับประเด็นสะท้อนกลับจากนั้นจึงถามตนเองและถามลูกค้าว่าจะสามารถสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าได้อย่างไรบ้าง เพื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นว่าองค์กรสามารถสร้างคุณค่า ได้มากกว่าหรือดีกว่า และแตกต่างจากคู่แข่งชั้นหรือไม่

2. การกำหนดตลาดเป้าหมาย เนื่องจากลูกค้ามีความต้องการในคุณค่าที่แตกต่างกันจึงจำเป็นต้องตอบสนองต่อลูกค้าแตกต่างกันออกไป ด้วยการแบ่งส่วนตลาดออกเป็นส่วนย่อย แล้วออกแบบกลยุทธ์ CRM สำหรับตลาดเป้าหมายนั้น เช่น ตามกลุ่มอาชีพ เป็นต้น

3. การนำเสนอคุณค่าแก่ลูกค้า การนำเสนอคุณค่าแก่ลูกค้ามิใช่หน้าที่ของฝ่ายการตลาดเพียงฝ่ายเดียวเท่านั้น แต่เป็นหน้าที่ของทุกฝ่ายในองค์กร ที่จะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานใหม่เพื่อสร้างและนำเสนอคุณค่าเหนือกว่าคู่แข่งชั้นแก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

4. การประเมินโดยการเปรียบเทียบยอดขายที่เกิดขึ้นจริง กับประมาณยอดขายตามเป้าหมาย การสำรวจวิจัยความพอใจของลูกค้าและพนักงานในบริษัท สาเหตุที่ต้องทำการสำรวจความพอใจของลูกค้าและพนักงานควบคู่กันไป เนื่องจากแม้ลูกค้าจะเป็นเป้าหมายหลักของบริษัท แต่พนักงานก็คือหนึ่งในกลุ่มลูกค้าเช่นเดียวกัน แต่เป็นกลุ่มลูกค้าภายในที่สัมผัสกับบริษัทเช่นเดียวกันกับลูกค้า

นอกจากนั้นยังมีการนำ CRM ไปปฏิบัติใช้ตามหลัก 3 P's ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. พนักงานของบริษัท (People) มีหน้าที่คือ เป็นตัวแทนของบริษัท และ เป็นตัวแทนของสินค้าหรือบริการ พนักงานมีหน้าที่สื่อสาร สร้างความสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบริษัทกับลูกค้า พนักงานต้องมีความเชี่ยวชาญในสินค้าหรือบริการที่จะส่งมอบเป็นอย่างดี เพื่อให้การส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณค่าแก่ลูกค้า

2. ส่งมอบสินค้าและคุณค่า (Process) เป็นวิธีการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า เป็นสิ่งที่ต่อเนื่องจากเรื่องของพนักงานการจะทำให้การส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้าได้นั้นจะต้องทำตามขั้นตอนดังนี้ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ อยู่เสมอโดยสินค้าจะต้องใหม่อยู่เสมอในสายตาผู้บริโภคแม้สินค้าจะไม่ใช่อะไรใหม่ แต่สินค้าต้องดูใหม่ในสายตาผู้บริโภค การรับคำสั่งซื้อหรือการให้บริการอย่างรวดเร็ว เช่น Call Center และการสร้างสายสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ กระทำเพื่อลดต้นทุนและเพื่อสร้างอำนาจการต่อรอง รวมถึงการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าว่าลูกค้าต้องการคุณค่าใดบ้างโดยการศึกษารายละเอียดความต้องการของลูกค้าเพื่อนำมาวางแผนการตลาด CRM

3. การให้บริการอย่างเป็นกันเอง (Proactive) เป็นการบริการเชิงรุกโดยไม่รอให้ลูกค้าเป็นฝ่ายเข้ามาติดต่อ แต่ปัจจุบันต้องเป็นฝ่ายติดต่อลูกค้าก่อนและนำเสนอสิ่งที่ดีกว่าแก่ลูกค้าโดยการให้บริการจะต้องเปรียบเสมือนลูกค้าเป็นคนในครอบครัว ต้องให้บริการอย่างจริงใจเพื่อซื้อใจลูกค้าด้วยการบริการที่ประทับใจโดยการให้บริการที่เหนือกว่าที่ลูกค้าคาดว่าจะได้รับการให้บริการจะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ

เมื่อผ่านกระบวนการทาง CRM ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพอใจดังต่อไปนี้

1. ลูกค้าพอใจจะซื้อสินค้าหรือบริการในระยะยาวขึ้น เนื่องจากความพอใจส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีต่อตราสินค้าเกิดการซื้อซ้ำ ความสัมพันธ์กับลูกค้าจะยาวนานขึ้น

2. ลูกค้าพอใจจะซื้อสินค้าหรือบริการจากบริษัทมากขึ้น เมื่อลูกค้าเกิดความพอใจแล้วการที่จะเพิ่มการซื้อในปริมาณที่สูงขึ้น แต่อย่างไรก็ดีต้องขึ้นอยู่กับสินค้าที่ซื้อนั้นลูกค้ามีความจำเป็นต้องใช้มากน้อยเพียงใด

3. ลูกค้าพอใจจะพูดคุยชื่นชมสินค้า หรือบริการให้ลูกค้าคนอื่น เมื่อลูกค้าเกิดความพอใจจะเกิดการบอกต่อให้กับลูกค้ารายใหม่ที่ยังไม่เคยใช้สินค้าให้หันมาใช้สินค้าชนิดเดียวกันเพิ่มมากขึ้น

4. ลูกค้าพอใจสินค้าหรือบริการของคู่แข่งชั้นน้อยลง เมื่อลูกค้าเกิดความพึงพอใจจะมีการเปลี่ยนมาซื้อสินค้าที่เขาเหล่านั้นพอใจและจะลดปริมาณการซื้อสินค้าจากคู่แข่งชั้นลง