

บทที่ 3

วิธีการดำเนินงานวิจัย

การศึกษากิจการบริการที่ปรึกษาอุตสาหกรรมในกรณีศึกษาครั้งนี้ เทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หมวด 3 โดยเริ่มตั้งแต่ การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ของบริษัท การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) จากลูกค้าที่ใช้บริการที่ปรึกษาอุตสาหกรรมกรณีศึกษาของบริษัท แอดวานซ์ โนเลจ จำกัด เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของการให้บริการที่ปรึกษาอุตสาหกรรม ยกย่องความพึงพอใจของลูกค้า และพัฒนาปรับปรุงในด้านต่าง ๆ ให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

3.1 สภาพแวดล้อมขององค์กรในกรณีศึกษา

บริษัท แอดวานซ์ โนเลจ จำกัด ก่อตั้งปี 2550 เมื่อวันที่ 22 ตุลาคม 2550 โดยให้บริการรับเป็นที่ปรึกษา ฝึกอบรม วางระบบมาตรฐานอุตสาหกรรม เช่น ISO 9001, ISO 14001, ISO/TS 16949, ISO/IEC 17025 , ระบบการเพิ่มผลผลิต (Productivity), รวมถึงหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและระบบพัฒนาองค์กรองค์กรต่าง ๆ เช่น Leader Ship, ทักษะการทำงานเป็นทีม, 5ส, Kaizen เป็นต้น

กลุ่มลูกค้าหลักของบริษัทฯ แบ่งเป็น 2 กลุ่มหลัก คือ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ 40% อุตสาหกรรมยานยนต์ 60%

ระบบที่ปรึกษาและฝึกอบรมแบ่งเป็น 5 ประเภท คือ

1. ระบบการบริหารงานคุณภาพ (Quality Management System)
2. ระบบการบริหารงานสิ่งแวดล้อม (Environmental Management System)
3. ระบบการบริหารงานห้องปฏิบัติการ (Laboratory Management System)
4. ระบบการบริหารงานความปลอดภัย (Safety Management System)
5. ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management System)

โครงสร้างการแบ่งหน่วยงานและความรับผิดชอบตามลักษณะงาน แบ่งออกได้ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) หน้าที่และรับผิดชอบทางด้านการกำหนดนโยบาย และวางแผนการบริหารงาน เพื่อให้การดำเนินเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. บริหารงานทั่วไป (General Management) หน้าที่และรับผิดชอบด้านการเกี่ยวกับการติดต่อประสานงานกับหน่วยราชการต่างๆ บริหารงานบัญชีรายได้ รายจ่าย และงบประมาณของบริษัทฯ ควบคุมการปฏิบัติงานของทุกส่วนงาน เพื่อให้การดำเนินเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร รับผิดชอบทางด้านการบริหารจัดการทางด้านทรัพยากรมนุษย์ สรรหาบุคลากร พัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรภายในองค์กร สวัสดิการและความปลอดภัย รวมถึงการจัดหา ควบคุมระบบ การบำรุงรักษาอุปกรณ์สารสนเทศของบริษัทฯ รวมทั้งบริหารจัดการซื้อจัดหาผลิตภัณฑ์ต่างๆ เพื่อสนับสนุนกิจกรรมทางด้านการบริการของบริษัทฯ

3. ฝ่ายการตลาด (Marketing) มีหน้าที่และรับผิดชอบทางด้านการประชาสัมพันธ์บริการของบริษัทฯ ค้นหาข้อมูล เก็บข้อมูลลูกค้า รวมถึงการส่งเสริมการขายต่าง ๆ บริหารการขายแนะนำ และให้ข้อมูลเบื้องต้นแก่ลูกค้า

4. ฝ่ายบริการลูกค้า (Customer & Service) มีหน้าที่และรับผิดชอบทางด้านการให้บริการหลังการขายแก่ลูกค้า อันได้แก่ ด้านการบริการการรับแจ้งปัญหา ด้านบริการการรับคำร้องเรียนรวมถึงการให้คำปรึกษาเบื้องต้นในการแก้ปัญหาที่ซึ่งเกิดขึ้นจากการบริการ

5. ฝ่ายที่ปรึกษาและฝึกอบรม (Consulting and Training) มีหน้าที่และรับผิดชอบทางด้านการให้บริการที่ปรึกษาฝึกอบรม ติดต่อประสานระหว่างลูกค้าและวิทยากร สร้างหลักสูตรใหม่ รวมถึงวางแผนการดำเนินงานให้เป็นไปตามข้อกำหนดของลูกค้า

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับบริษัทฯ แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. เพื่อลูกค้ามุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำในเรื่องการบริการที่ปรึกษาและฝึกอบรม
2. เพื่อพนักงานมุ่งมั่นที่จะสร้างค่านิยมร่วม (Shared Values) เป็นวัฒนธรรมองค์กร
3. เพื่อคณะกรรมการบริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะสร้างกลยุทธ์การแข่งขันที่แตกต่าง

จุดเด่นขององค์กร คณะที่ปรึกษามีประสบการณ์ในการจัดทำระบบมาตรฐานสากล และตรวจประเมินให้กับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ครอบคลุมทั้งธุรกิจอุตสาหกรรม และบริการ รวมทั้งผ่านประสบการณ์ทำงานโดยตรงในการทำงานจัดทำระบบ และการพัฒนาองค์กรในด้านอื่น ๆ ซึ่งทำให้สามารถดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ในทุกอุตสาหกรรม โดยการดำเนินการเสร็จตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างสมบูรณ์

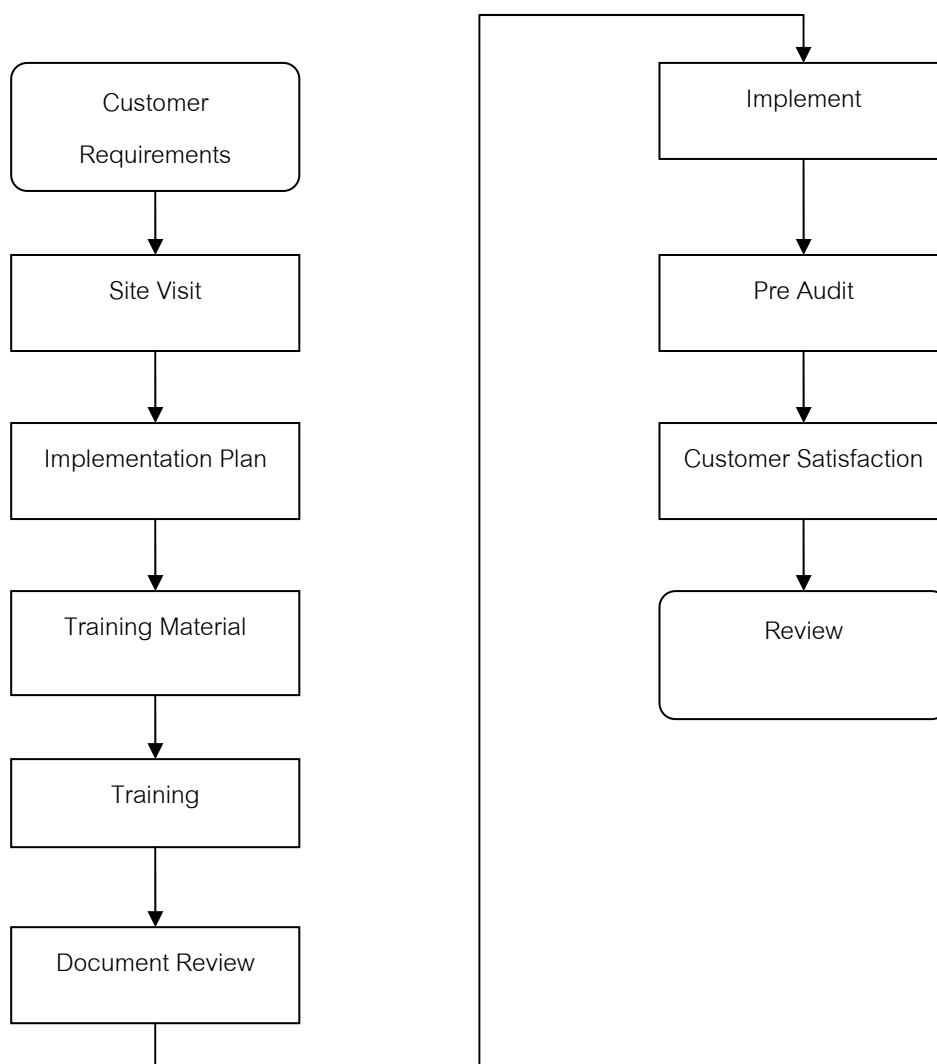
ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่บริษัทเผชิญอยู่ ได้แก่ ความเป็นเลิศด้านการเป็นที่ปรึกษาอุตสาหกรรม และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อให้เกิดความพึงพอใจจากลูกค้าที่

ให้บริการมากกว่า 90% จากเดิม 78% โดยมุ่งเน้นการดำเนินงานและการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

เครื่องมือที่ใช้ในการปรับปรุงเพื่อพัฒนาการดำเนินการบริการที่ปรึกษาอุตสาหกรรม คือ การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management; CRM)

3.2 กระบวนการให้บริการที่ปรึกษาอุตสาหกรรม

3.2.1 ขั้นตอนการให้บริการที่ปรึกษา



ภาพที่ 3.1

แสดงขั้นตอนการให้บริการที่ปรึกษา

ขั้นตอนการให้บริการที่ปรึกษา

- 1) Customer Requirements การรับความต้องการของลูกค้า
- 2) Site Visit ตรวจสอบพื้นที่ปฏิบัติงานจริงเพื่อจัดทำแผนดำเนินการ
- 3) Implementation Plan จัดทำแผนการดำเนินงาน ตามความต้องการลูกค้า
- 4) Training Material จัดเตรียมเอกสารฝึกอบรมก่อนเริ่มดำเนินงาน
- 5) Training ให้ความรู้แก่ลูกค้าโดยการฝึกอบรมส่วนงานที่เกี่ยวข้อง
- 6) Document Review ตรวจสอบและแก้ไขเพิ่มเติมเอกสารที่เกี่ยวข้อง
- 7) Implement ปรับปรุงพัฒนาเอกสารที่เกี่ยวข้อง
- 8) Pre Audit ตรวจสอบและส่งมอบงานตามแผนที่กำหนด
- 9) Customer Satisfaction สำรวจความพึงพอใจลูกค้าหลังรับบริการที่ปรึกษา

3.3 การประเมินและวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)

3.3.1 การประเมินการมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาดขององค์กรในกรณีศึกษา

หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

ในหมวดการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด องค์กรในกรณีศึกษามีการกำหนดความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวัง และความชอบของลูกค้าและตลาด รวมถึงวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และการกำหนดปัจจัยสำคัญในการได้มาซึ่งลูกค้า สร้างความพึงพอใจ ความภักดี และการรักษาลูกค้าไว้ตลอดจนปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การขยายตัวของธุรกิจและความยั่งยืนขององค์กรในกรณีศึกษา ดังนี้

ข้อ 3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

ก. ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

(1) องค์กรในกรณีศึกษามีลูกค้า 2 กลุ่มหลัก คือ กลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์และอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยแบ่งลูกค้าและส่วนการตลาดตามประเภทอุตสาหกรรม

(2) องค์กรในกรณีศึกษามีการปรับวิธีการ เพื่อให้สอดคล้องตามความต้องการของลูกค้าด้วยการรับการตอบกลับและคำร้องเรียนรวมทั้งสำรวจความพึงพอใจจากลูกค้า โดยผ่านฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และติดต่อประสานงานกับลูกค้าโดยตรง คือ ฝ่ายบริการลูกค้า (Customer & Service) ด้วยวิธีการโทรศัพท์สำรวจจากผู้รับบริการโดยตรง ฝ่ายการตลาด (Marketing) ด้วย

วิธีการเยี่ยมเยียนประจำเดือนหรือประจำปีตามความเหมาะสมแล้วแต่กรณี และมีการรายงานข้อมูลไปยังการประชุมทบทวนโดยฝ่ายบริหาร (Management Review) พิจารณาโดยคณะผู้บริหารระดับสูง (Management Committee)

(3) องค์กรในกรณีศึกษา มีการกำหนดข้อมูลจากการรับฟังการเรียนรู้จากลูกค้าแต่ละกลุ่ม ที่ต้องนำเข้าทบทวนโดยฝ่ายบริหาร (Management Review Input) ครอบคลุมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า, ข้อร้องเรียนจากลูกค้า, ประสิทธิภาพในการให้บริการ, ความสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า, ประสิทธิภาพจากการปฏิบัติการป้องกันและแก้ไข, การติดตามผลและวิเคราะห์ถึงลูกค้าที่สูญเสียที่ผ่านมา, การปรับเปลี่ยนต่างๆ ซึ่งอาจกระทบต่อการให้บริการลูกค้า และข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อการปรับปรุงจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับการพัฒนาแก้ไขและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

(4) องค์กรในกรณีศึกษาใช้วิธีการ PDCA ในการควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานในการประชุมทบทวนโดยฝ่ายบริหาร (Management Review) เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง นำผลการประชุมทบทวนโดยฝ่ายบริหารมาพิจารณาปรับแผนธุรกิจ (Business Plan) ขององค์กรโดยคณะผู้บริหารระดับสูง (Management Committee)

ข้อ 3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า

ก. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

(1) องค์กรกรณีศึกษามีวิธีการในการสร้างความสัมพันธ์ เพื่อให้ได้ลูกค้าตอบสนองตามความคาดหวังของลูกค้า เพื่อเพิ่มความภักดีและการกลับมาใช้บริการซ้ำ และเพื่อให้ลูกค้าโดยระบบการทำบัตรสมาชิก (Member Card)

(2) องค์กรกรณีศึกษา มีการจัดการการกับข้อร้องเรียนของลูกค้า โดยผ่านทางโทรศัพท์ และแจ้งผู้เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการแก้ไข

(3) องค์กรกรณีศึกษามีวิธีการ ในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยการเข้าเยี่ยมลูกค้าเมื่อมีโอกาสหรือติดต่อลูกค้าผ่านทางโทรศัพท์และจดหมาย

ข. การประเมินความพึงพอใจของลูกค้า

(1) องค์กรในกรณีศึกษา มีการจัดการประชุมทบทวนโดยฝ่ายบริหาร (Management Review) จากการวัดความพึงพอใจ ซึ่งแสดงเป็นตัวเลข ผลการวัดความพึงพอใจของลูกค้านำไปใช้ปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ลูกค้าเพิ่มขึ้น

(2) องค์การกรณีศึกษาใช้วิธีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) หลังให้บริการ โดยการรับข้อมูลป้อนกลับ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ข้อร้องเรียน โดยการติดต่อโดยตรง หรือทางไปรษณีย์ การวัดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า แสดงเป็นตัวเลข ผลการวัดความพึงพอใจของลูกค้านำไปใช้พัฒนาดำเนินงานซึ่งจะมีผลต่อการกลับมาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการซ้ำ และการกล่าวถึงในทางที่ดี

3.3.2 การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)

ตารางที่ 3.1

การวิเคราะห์ช่องว่าง หมวด 3.1 ก. ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

เกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งชาติ หมวด 3	Best Practice Thai Acrylic Fiber	องค์กรในกรณีศึกษา Advance Knowledge
3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและ ตลาด ก. ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและ ตลาด <u>การจัดการความรู้เกี่ยวกับ ลูกค้า และตลาด</u> <u>การรับฟังและเรียนรู้ความ ต้องการของลูกค้า และตลาด</u>	ค่านิยมประการหนึ่งของ TAF คือ “ลูกค้า คือ จุดศูนย์กลาง ของทุกสิ่งที่เราทำ (The Customer is the Focus of Everything We Do)” ทุกกระบวนการนำความ ต้องการของลูกค้ามาเป็น วัตถุประสงค์หลัก TAF ให้ความสำคัญเป็นอย่าง มากกับข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า และตลาดเพราะเป็นกุญแจ สำคัญสำหรับการทำความเข้าใจ ความต้องการของลูกค้า อย่างแท้จริง	ค่านิยมของ AK คือ “ความพึง พอใจของลูกค้า คือ ความพึง พอใจของเรา (Customer satisfaction is our satisfaction)". นำความพึงพอใจของลูกค้ามา เป็นเป้าหมายหลักในการ บริการ AK ให้ความสำคัญเกี่ยวกับ ความต้องการของลูกค้าเป็น หลัก เพราะเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ ลูกค้าพึงพอใจ

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

การวิเคราะห์ช่องว่าง หมวด 3.1 ก. ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

เกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งชาติ หมวด 3	Best Practice Thai Acrylic Fiber	องค์กรในกรณีศึกษา Advance Knowledge
3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด ก. ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด <u>การรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของลูกค้า และตลาด</u>	ฝ่ายการตลาด และ ฝ่ายบริการและสนับสนุนลูกค้าด้านเทคนิค (Customer Technical Support Services; CTS) เป็นผู้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าและตลาด มีทีมข้ามสายงานที่มีสมาชิกมาจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อดำเนินการในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในทุกๆ ด้าน ผู้นำระดับสูงให้ความสำคัญกับการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของลูกค้า พนักงานของ TAF ทุกคนต้องสามารถระบุได้ว่าลูกค้าคือใคร, อะไรคือบริการ, ข้อมูลป้อนกลับ, โอกาสปรับปรุง	ฝ่ายการตลาด เป็นผู้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

การวิเคราะห์ช่องว่าง หมวด 3.1 ก. ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

เกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งชาติ หมวด 3	Best Practice Thai Acrylic Fiber	องค์กรในกรณีศึกษา Advance Knowledge
3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด ก. ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด <u>การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าและตลาด</u> <u>การวิเคราะห์ด้านการตลาด</u>	วิธีการหาข้อมูลของ TAF - เอกสาร/ อินเทอร์เน็ต - เข้าพบลูกค้า - การวิจัย - ประชุมสัมมนาลูกค้า TAF ไม่ได้วิเคราะห์เฉพาะตลาดปัจจุบัน แต่จะวิเคราะห์ไปถึงตลาดที่มีศักยภาพในอนาคตด้วย	วิธีการหาข้อมูลของ AK - อินเทอร์เน็ต - เข้าพบลูกค้า AK วิเคราะห์ตลาดปัจจุบัน

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

การวิเคราะห์ช่องว่าง หมวด 3.2 ก. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

เกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งชาติ หมวด 3	Best Practice Thai Acrylic Fiber	องค์กรในกรณีศึกษา Advance Knowledge
3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้า และความพึงพอใจของลูกค้า ก. การสร้างความสัมพันธ์กับ ลูกค้า <u>การตอบสนองที่เหนือความ คาดหวัง</u>	เป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการ ของลูกค้าด้วย TAF มีส่วนร่วม ในด้านเทคนิค การผลิตและ การตลาดของลูกค้าเพื่อให้ ลูกค้ามีผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ และตอบสนองความต้องการ ของ “ลูกค้าของลูกค้า”	AK ร่วมดำเนินการทางด้าน เอกสาร เช่น ออกแบบ จัดทำ เอกสาร เพื่อลดระยะเวลา ดำเนินการของลูกค้า รวมทั้ง จัดเตรียมเอกสารกรณีลูกค้า กำหนด (Customer Requirements) นอกจากการ ให้คำปรึกษา
<u>การร่วมแก้ปัญหา与客户</u>	ภายในประเทศที่ทีมงาน CTS และการตลาดของ TAF จะเข้าไป ให้ความช่วยเหลือภายใน 24 ชั่วโมงที่มีการติดต่อเข้ามา	ปัญหาลูกค้า ให้การช่วยเหลือทาง E-mail ไม่มีการกำหนดระยะเวลา
	ต่างประเทศที่ทีมงานของ TAF ให้ความช่วยเหลือภายใน 3 วัน	ให้คำปรึกษาเพิ่มเฉพาะราย (กรณีมีการร้องขอ)
	ให้คำปรึกษาด้านอื่น เช่น เส้น ใยโพลีเอสเตอร์ทั้งด้านการ ผลิต และการตลาด	ยังไม่มีบริการเพิ่มเติมด้าน อื่น ๆ ที่มีประโยชน์กับลูกค้า

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

การวิเคราะห์ช่องว่าง หมวด 3.2 ข. การประเมินความพึงพอใจของลูกค้า

เกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งชาติ หมวด 3	Best Practice Thai Acrylic Fiber	องค์กรในกรณีศึกษา Advance Knowledge
3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้า และความพึงพอใจของลูกค้า ข. การประเมินความพึงพอใจ ของลูกค้า		
<u>การเพิ่มความพึงพอใจ</u> <u>และการลดความไม่พึงพอใจ</u>	บรรลุถึงการสร้างความพึง พอใจเท่านั้นแต่ความพึงพอใจ นั้นต้องเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในขณะเดียวกันความไม่พอใจ ก็ต้องลดลง	มีการสำรวจความพึงพอใจของ ลูกค้า แต่ยังไม่มีเป้าหมายและ วิธีการดำเนินการที่ชัดเจน
<u>การเพิ่มความพึงพอใจ</u>	กลยุทธ์ในการเพิ่มความพึง พอใจให้กับลูกค้าของ TAF จึง มุ่งไปที่การตอบสนองความ ต้องการเฉพาะของลูกค้าแต่ละ ราย (Customization)	ยังไม่มีกลยุทธ์ในการเพิ่ม ความพึงพอใจให้กับลูกค้า
<u>การลดความไม่พึงพอใจ</u>	TAF ไม่ได้มุ่งมันลดเฉพาะ ความไม่พึงพอใจที่เกิดจาก ผลิตภัณฑ์หรือบริการของ TAF เท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงความ ไม่พึงพอใจอื่นๆ ที่เป็นอุปสรรค ต่อธุรกิจของลูกค้าด้วย	มีการพิจารณาและวิเคราะห์ ด้วยวิธีการ Why-Why Analysis แต่ยังไม่ดำเนินการ แก้ไขป้องกันอย่างจริงจัง

ผลการวิเคราะห์และข้อเสนอแนะ

หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

- Best Practices และองค์กรในกรณีศึกษาให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดโดยมีการแบ่งกลุ่มลูกค้าและตลาดที่ชัดเจน

ข้อ 3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

ก. ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

- Best Practices และองค์กรในกรณีศึกษา มีความแตกต่างกันในเรื่องของวิธีการหาข้อมูล ซึ่งหากองค์กรในกรณีศึกษาสามารถนำวิธีการเหล่านั้นมาเป็นแนวทาง จะทำให้เข้าใจและมีความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดเพิ่มมากขึ้น โดยการหาข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ เพิ่มเติม พร้อมทั้งควรวิเคราะห์ถึงตลาดอนาคต เช่นเดียวกับ Best Practices

ข้อ 3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า

ก. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

- Best Practices และองค์กรในกรณีศึกษา เรื่องของการตอบสนองความของ Best Practices ทำได้เกินความคาดหวัง รวมทั้งมีประโยชน์และเพิ่มคุณค่า ซึ่งองค์กรกรณีศึกษาควรนำมาพิจารณา เพื่อหาแนวทางที่เพิ่มคุณค่า และมีประโยชน์กับลูกค้าเช่นเดียวกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนต่อไป ส่วนในเรื่องการร่วมแก้ไขปัญหาลูกค้าขององค์กรในกรณีศึกษา ยังไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจนซึ่งหากยังไม่นำมาพิจารณาเพื่อให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพ อาจส่งผลในระยะยาวหรือในอนาคตต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและลูกค้า

ข. การประเมินความพึงพอใจของลูกค้า

- Best Practices และองค์กรในกรณีศึกษา ให้ความสำคัญในเรื่องความพึงพอใจของลูกค้าเช่นเดียวกัน แต่องค์กรในกรณีศึกษา มีการนำมาวิเคราะห์ โดยใช้ Why-Why Analysis แต่ยังไม่มีการพิจารณาและดำเนินการที่ชัดเจนในเรื่องการลดความไม่พึงพอใจของลูกค้า ซึ่งหากไม่ดำเนินการแก้ไขและป้องกันเพื่อลดความไม่พึงพอใจนั้น อาจมีผลกระทบกับผลประเมินระดับความพึงพอใจในด้านอื่น ๆ ต่อไป

3.4 ประเด็นปรับปรุงพัฒนา

จากผลการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) เทียบเกณฑ์รางวัลคุณภาพ หมวด 3 ระหว่าง Best Practice และองค์กรในกรณีศึกษาพบว่าประเด็นปรับปรุงพัฒนา มีดังนี้

1) องค์การในกรณีศึกษา มีการตอบสนองความคาดหวังในระดับพื้นฐานทั่วไป และระบบการทำบัตรสมาชิก (Member Card) เพื่อการเพิ่มความภักดีและการกลับมาใช้บริการซ้ำ แต่ควรมีการตอบสนองที่เหนือความคาดหวังของลูกค้า เพื่อให้เกิดความภักดีที่ยั่งยืน โดยใช้การบริการพิเศษ (empathy) ทำให้ผู้รับบริการรู้สึกว่าตนเองสำคัญ ร่วมกับระบบบัตรสมาชิก (3.2 ก)

2) องค์การกรณีศึกษามีระบบการรับข้อร้องเรียนของลูกค้า (Customer Complain) โดยผ่านทางโทรศัพท์ สอบถาม และแจ้งผู้เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการแก้ไข ควรเพิ่มเติมในเรื่องการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการแก้ไขที่ชัดเจน หรือใช้ระบบสารสนเทศต่าง ๆ เพิ่มความสามารถในการจัดบริการได้อย่างรวดเร็วทันเวลา (Timely Service) ตามความจำเป็น และความต้องการของลูกค้า (3.2 ก)

3) องค์การกรณีศึกษามีวิธีการ ในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยการเข้าเยี่ยมลูกค้าเมื่อมีโอกาส ควรเพิ่มเติมในเรื่อง ความต่อเนื่อง (Continuous) (3.2 ก)

4) องค์การในกรณีศึกษา มีการจัดการประชุมทบทวนโดยฝ่ายบริหาร (Management Review) จากการวัดความพึงพอใจ ซึ่งแสดงเป็นตัวเลข ผลการวัดความพึงพอใจของลูกค้านำไปใช้ปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ลูกค้าเพิ่มขึ้น ควรเพิ่มเติมในเรื่องของการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis) เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างมีประสิทธิภาพ (3.2 ข)

5) องค์การกรณีศึกษา ใช้วิธีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) หลังใช้บริการ โดยการรับข้อมูลป้อนกลับทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ควรมีการ ควรมีการสำรวจความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้าก่อนใช้บริการ (Customer Requirements) เพื่อการตอบสนองต่อผู้รับบริการ (Responsiveness) และการเข้าใจและรู้จักผู้รับบริการ (Understanding the Customer) (3.2 ข)

จากประเด็นปรับปรุงพัฒนาของกรณีศึกษาดังกล่าวนี้ พบว่าควรให้ความสำคัญกับกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าในเรื่องของการความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า เนื่องจากการสร้างสายสัมพันธ์ การสร้างคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่งอย่างต่อเนื่อง จะทำให้สามารถปรับปรุงกระบวนการบริการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.5 ขั้นตอนการวิเคราะห์ปัญหา

3.5.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา

ประชากรที่ทำการศึกษาได้แก่ลูกค้าที่ใช้บริการที่ปรึกษาของบริษัท แอดวานซ์ โนเลจ จำกัด ที่ใช้บริการมาเป็นระยะเวลา 4 เดือน ณ วันที่สำรวจ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้เลือกลูกค้า ที่ได้รับบริการที่ปรึกษาในการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2008 เนื่องจากข้อจำกัดที่ทางลูกค้าไม่สามารถให้ข้อมูลได้ภายในช่วงเวลาที่ต้องการศึกษาที่กำหนด จึงได้เพียง 3 กลุ่มตัวอย่าง โดยเป็นจำนวนเพียงพอต่อการวิเคราะห์ข้อมูลในช่วงระยะเวลาที่กำหนด หากได้ข้อมูลจากลูกค้ามากกว่า 3 กลุ่มตัวอย่างจะทำให้ข้อมูลที่ได้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3.5.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งแบ่งเนื้อหาของแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย ตัวแปร 5 ตัวแปรได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทธุรกิจของผู้ใช้บริการ ระยะเวลาในการติดต่อกับบริษัท ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบปิด (Closed Ended Question) แบบตรวจสอบรายการ (Check-List)

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการตัดสินใจเลือกใช้บริการที่ปรึกษาโดยอาศัยแนวทางในการตั้งคำถาม คือ ขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจซื้อ ได้แก่ การรับรู้ปัญหาหรือความต้องการ การค้นหาข้อมูล การประเมินทางเลือก การตัดสินใจใช้บริการ และพฤติกรรมหลังการใช้บริการ รวมถึงประสบการณ์จากการใช้บริการปรึกษา ซึ่งเป็นคำถามแบบปิด (Closed Ended Question) โดยแบบตรวจสอบรายการ (Check-list) ประกอบด้วย

- เหตุผลในการเลือกใช้
- การค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับบริการ
- การประเมินทางเลือก
- การใช้บริการที่ปรึกษา
- การประเมินหลังการตัดสินใจใช้บริการที่ปรึกษา
- ประสบการณ์จากการใช้บริการที่ปรึกษา

ส่วนที่ 3 แบบวัดความพึงพอใจที่ได้จากการใช้บริการที่ปรึกษาโดยการตั้งคำถามแบ่งออกเป็น 3 ช่วงคือ ช่วงความรู้สึกแรกสัมผัส ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์/บริการ (Product/Service) ราคา (Price) สถานที่ (Place) และการส่งเสริมการขาย (Promotion), ช่วงประสบการณ์ระหว่าง การติดต่อ ประกอบด้วย สถานที่ (Place) บุคลากร (People) หลักฐานทางกายภาพ (Physical Evidence) และกระบวนการดำเนินงาน (Process) และความพึงพอใจหลังใช้บริการ ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์/บริการ (Product/Service) ราคา (Price) หลักฐานทางกายภาพ (Physical Evidence) และกระบวนการดำเนินงาน (Process)

โดยเกณฑ์การให้คะแนนระดับความพึงพอใจในแต่ละข้อ ให้คะแนน คือ 5 ระดับ ความพึงพอใจมากที่สุด, 4 ระดับความพึงพอใจมาก, 3 ระดับความพึงพอใจปานกลาง, 2 ระดับ ความพึงพอใจน้อย และ 1 ระดับความพึงพอใจน้อยที่สุด เพื่อนำข้อมูลมาแบ่งระดับช่วงความ พึงพอใจของลูกค้าต่อไป

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนา

3.5.3 ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

วิธีการสร้างแบบสอบถาม มีดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าเอกสาร หนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. กำหนดขอบเขตของข้อมูลที่จะจัดเก็บ
3. สอบถาม และสัมภาษณ์บุคคลทั่วไป เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการตั้งคำถาม
4. ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ เพื่อประเมินความเที่ยงตรงในเชิงเนื้อหา (Content Validity)
5. ออกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูล เพื่อทดสอบความเข้าใจในคำถาม
6. นำผลที่ได้มาหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาครอนบัค (Cronbach's alpha coefficient)
7. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม
8. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง

3.5.4 การเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การเก็บข้อมูล

การรวบรวมข้อมูลเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์สรุปผล ในกรณีศึกษาครั้งนี้ ใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2552 จนถึงวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2552 รวมระยะเวลาการเก็บข้อมูลทั้งสิ้น 4 เดือน ซึ่งเป็นการรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองจากการสุ่ม ตัวอย่างลูกค้าที่ใช้บริการที่ปรึกษาช่วงระยะเวลาดำเนินงานดังกล่าว โดยดำเนินการดังนี้

- นำแบบสอบถามที่แก้ไขข้อบกพร่องเรียบร้อยแล้วออกเก็บข้อมูลจริง
- จัดเตรียมแบบสอบถามส่งไปยังลูกค้ากลุ่มตัวอย่าง
- ให้ความรู้ลูกค้ากรอกแบบสอบถาม
- ติดตามความคืบหน้า เพื่อรวบรวมแบบสอบถาม
- เก็บแบบสอบถามและตรวจสอบความสมบูรณ์
- นำแบบสอบถามที่ตรวจสอบความสมบูรณ์แล้วมาลงรหัส (Coding)

การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ผู้ศึกษาค้นคว้า ได้วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถาม เพื่อประมวลผลระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อ บริษัท แอดวานซ์ โนเลจ จำกัด โดยข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถาม รวมทั้งวิเคราะห์ถึงความไม่พึงพอใจของลูกค้า จากคำถามปลายเปิด เพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป ดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1.การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) โดยพิจารณาค่าร้อยละ (Percentage) ในการอธิบายลักษณะทางประชากรศาสตร์ โดยนำมาแจกแจงความถี่ (Frequency) และนำเสนอเป็นร้อยละ (Percentage)

2.การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) โดยนำข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์ทางสถิติ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for Social Sciences for Windows)

3.5.5 การบ่งชี้ประเด็นและกำหนดเป้าหมาย

ประเด็นและเป้าหมายในการดำเนินการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองในครั้งนี้ คือ การปรับปรุงกระบวนการบริการที่ปรึกษาอุตสาหกรรม เพื่อให้เกิดความพึงพอใจจากลูกค้าที่เพิ่มขึ้นจากการใช้บริการช่วงก่อนการติดต่อ ระหว่างการติดต่อ และความพึงพอใจหลังการใช้บริการ เนื่องจากความพึงพอใจของลูกค้าในการให้บริการมีความสัมพันธ์กับแนวโน้มพฤติกรรมการใช้บริการในอนาคต

3.5.6 การศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบ

จากการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบ ต่อการปรับปรุงกระบวนการบริการที่ปรึกษาอุตสาหกรรม โดยวิธีการวิเคราะห์ตามหลักการ Why-Why Analysis โดยการวิเคราะห์ปัจจัย ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ การทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พอใจจากกระบวนการดำเนินงานบริการ

ด้านต่าง ๆ เพื่อหามาตรการป้องกันสาเหตุของปัญหา โดยวิเคราะห์จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีตของบริษัท แอดวานซ์ โนเลจ จำกัด พบว่าสามารถแบ่งปัจจัยที่ส่งผลกระทบ ได้เป็น 3 ส่วน ดังนี้

- 1) ความน่าเชื่อถือ (Reliability) คือ สามารถให้บริการได้อย่างถูกต้องตามมาตรฐานสากลหรือนานาชาติ มีการดำเนินการบริการที่มีคุณภาพอย่างสม่ำเสมอตลอดระยะเวลาดำเนินงาน สามารถทำให้ลูกค้าผ่านการตรวจรับรองจากผู้ตรวจประเมินภายนอกได้ตามเป้าหมาย
- 2) การตอบสนองต่อผู้ให้บริการ (Responsiveness) คือ สามารถตอบสนองตามความต้องการได้ด้วยทางเลือกที่หลากหลาย มีความพร้อมที่จะให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำได้อย่างถูกต้อง มีการจัดการด้านบริการอื่น ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า
- 3) ความน่าเชื่อถือต่อการบริการ (Assurance) คือ มีบุคลากรที่มีความรู้และความชำนาญ บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการให้บริการด้วยความสุภาพและมั่นใจได้ บุคลากรมีความรับผิดชอบเมื่อพบความไม่สอดคล้องหรือสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด รวมถึงวิธีการดำเนินงานที่จัดทำไว้เป็นเอกสารแจ้งรายละเอียดที่ถูกต้องชัดเจน

3.6 แผนการดำเนินงาน

เมื่อได้ศึกษาหลักการของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ศึกษาการดำเนินงานขององค์กรในกรณีศึกษา วิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) เทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ รวบรวมข้อมูลและระบุประเด็นพัฒนาปรับปรุง วิเคราะห์ปัญหาและวางแผนการปรับปรุงแล้วจึงดำเนินการต่อไปดังนี้

- 1) นำแผนพัฒนาปรับปรุงไปปฏิบัติจริง เป็นระยะเวลา 4 เดือน โดยเริ่มตั้งแต่เดือนกันยายน พ.ศ. 2552 จนถึงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2552
- 2) ติดตามและประเมินผลการพัฒนาปรับปรุง เป็นระยะเวลา 2 เดือน โดยเริ่มตั้งแต่เดือนธันวาคม พ.ศ. 2552 จนถึงเดือนมกราคม พ.ศ. 2553
- 3) สรุปผลการปรับปรุง และเรียบเรียงสารนิพนธ์ เป็นระยะเวลา 2 เดือน โดยเริ่มตั้งแต่เดือนมกราคม 2553 จนถึงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2553

3.7 ผลการให้คะแนนในหมวด 3 ก่อนการปรับปรุง

จากผลการประเมินและการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ขององค์กรนี้ศึกษาเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด กับองค์กรที่เป็น Best

Practice แบ่งเป็น ข้อ 3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและการตลาด ข้อ 3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า สรุปผลคือ เลือกข้อ 3.2 มาทำการปรับปรุงกระบวนการบริการที่ปรึกษาอุตสาหกรรม เนื่องจากการให้คะแนนตามแนวทางข้อ 2.1.7 องค์กรในกรณีศึกษาได้คะแนน 60% จึงควรปรับปรุงพัฒนาเป็นอันดับแรกและเชื่อมโยงในหมวดอื่น ๆ ต่อไป