

บทที่ 2

กรอบแนวคิดและทฤษฎี

กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องต่อการค้นคว้าอิสระนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งกรอบแนวคิดเพื่อใช้เป็นแนวทางการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดและหลักการของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร ค่านิยมหลัก แนวคิดและกรอบของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
2. ทฤษฎีต่าง ๆ ที่ใช้ในหมวดการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด เพื่อให้ทราบว่าองค์กรมีการกำหนดความต้องการ ความคาดหวังและความนิยมของลูกค้าและตลาดอย่างไร รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ได้ลูกค้า สร้างความพึงพอใจ ความภักดี และการรักษาลูกค้าไว้
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและหลักการของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นเกณฑ์การประเมินทั่วทั้งองค์กร (Organizational Assessment) โดยนำแนวคิดและหลักการของ Malcolm Baldrige's "Theory of Business" มาใช้เพื่อก่อให้เกิดการนำระบบ กลยุทธ์ แนวทางการปฏิบัติ และกระบวนการ ซึ่งคือเหตุ (Causal Factor) ที่นำไปสู่ผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กร ความยั่งยืนของความสำเร็จขององค์กร สามารถที่จะคาดการณ์ได้โดยประเมินจากระดับความพร้อม (maturity) การบูรณาการและการประสานของระบบภายในองค์กร ซึ่งรวมถึงคุณภาพของบทบาทผู้บริหารสูงสุดและแรงสนับสนุนอย่างต่อเนื่องในการนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศอยู่ที่อุดมการณ์ของผู้บริหาร

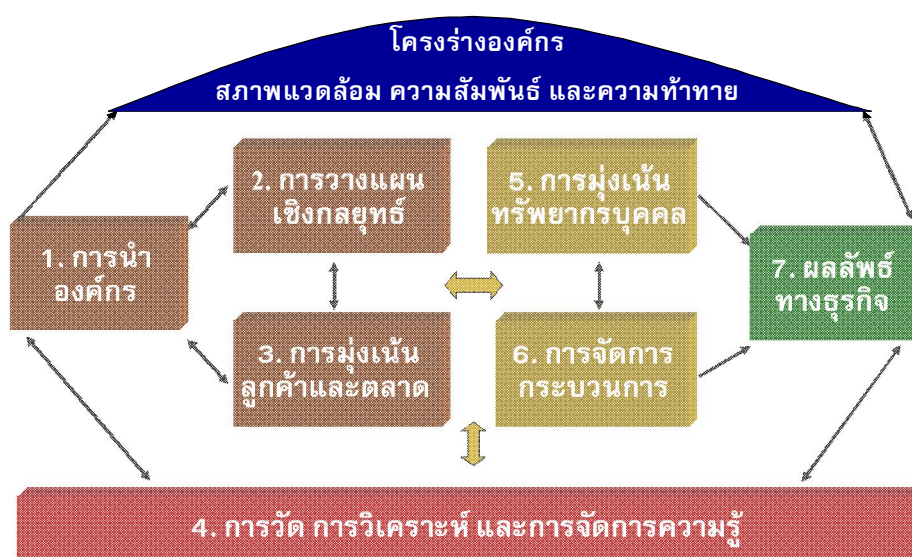
แนวคิดและหลักการของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาตินี้ ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร ค่านิยม เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2549 และ ขั้นตอนและแนวทางสู่การบูรณาการมีรายละเอียดดังนี้

2.1.1 โครงร่างองค์กร

โครงร่างองค์กรเป็นการอธิบายวิธีการดำเนินการขององค์กร สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ความสัมพันธ์หลักในการปฏิบัติงาน และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแนวทางที่ครอบคลุมระบบการจัดการการดำเนินการขององค์กรโดยรวม

ภาพที่ 2.1

ความสำคัญของโครงร่างองค์กร



ที่มา: เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ, 2549

จากภาพที่ 2.1 แสดงถึงการเชื่อมโยงภายในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งโครงร่างองค์กรเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งในเกณฑ์ เพื่อให้ทราบถึงตัวตนที่แท้จริงขององค์กร โครงร่างองค์กร ประกอบด้วย

1. ลักษณะองค์กร
2. ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

1. ลักษณะองค์กร ซึ่งเป็นการอธิบายถึงสภาพแวดล้อมขององค์กร และความสัมพันธ์ขององค์กร องค์กรแต่ละองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกันไป ดังนั้นการอธิบายถึงข้อมูลเบื้องต้นที่สามารถทำให้ทราบถึง ผลิตภัณฑ์และบริการหลัก วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมขององค์กร การทำงานของพนักงาน การใช้เทคโนโลยี หรือสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน รวมถึงกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ในส่วนความสัมพันธ์ระดับองค์กรอธิบายถึง โครงสร้างองค์กรและระบบธรรมาภิบาล กลุ่มลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งต้องระบุให้ชัดเจนเพื่อให้ทราบถึงลักษณะองค์กรอย่างแท้จริง

2. ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ อธิบายถึง สภาพการแข่งขันในตลาด เมื่อเปรียบเทียบกับในอุตสาหกรรมเดียวกัน สิ่งที่ทำให้องค์กรเหนือกว่าคู่แข่ง ส่วนความท้าทายเชิงกลยุทธ์ด้านธุรกิจด้านการปฏิบัติการและด้านทรัพยากรบุคคล ที่ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร

จะเห็นได้ว่าโครงสร้างองค์กรทำให้ทราบถึงตัวตนขององค์กรนั้นซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจาก

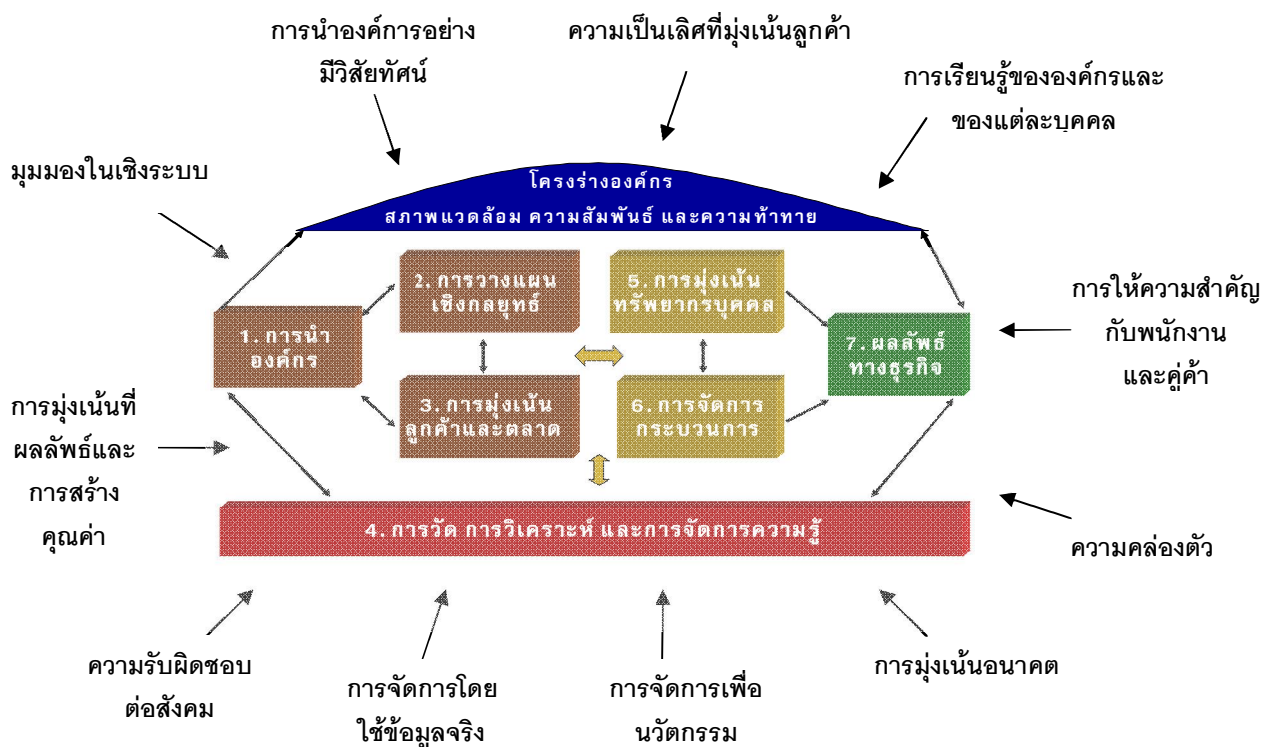
- ทำให้ทราบข้อมูลเบื้องต้นขององค์กรนั้นๆ และเป็นจุดเริ่มต้นในการตรวจสอบประเมินองค์กรด้วยตนเอง
- เพื่อเป็นการตรวจสอบถึงการตอบเกณฑ์ได้ตรงตามข้อมูลที่ให้ไว้ในโครงสร้างองค์กร โดยนำมาเป็นปัจจัยอ้างอิงที่สำคัญ (Key Reference)

2.1.2 ค่านิยมหลัก

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นเกณฑ์การประเมินทั่วทั้งองค์กร (Organizational Assessment) การกำหนดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ได้อิงค่านิยมหลักและแนวคิดหรือหลักการในการทำงาน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันดังนี้

ภาพที่ 2.2

ความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมหลัก แนวคิด และเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ



ที่มา: เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ, 2549

จากภาพที่ 2.2 แสดงถึงค่านิยมหรือ “หลักคิดในการทำงาน” ซึ่งนำมาใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติทำให้เกณฑ์สอดคล้องกันและกันอย่างบูรณาการ

ค่านิยมหลัก 11 ข้อ มีดังต่อไปนี้

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

ผู้นำระดับสูงขององค์กรควรกำหนดทิศทางขององค์กรที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม และสร้างองค์การที่มุ่งเน้นลูกค้า การกำหนดกลยุทธ์ ระบบงานและ วิธีการในการสร้างความเป็นเลิศให้เกิดขึ้นภายในองค์กรหรือกระตุ้นให้มีการสร้างนวัตกรรม ผู้นำระดับสูงควรทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีและแสดงความรับผิดชอบต่อกิจกรรมและผลการดำเนินการต่อระบบธรรมาภิบาลขององค์กรอย่างแท้จริงต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์โดยมุ่งเน้นการรักษาลูกค้าไว้ องค์กรจะต้องรู้ทันเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่จะทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจหรือมีความภักดีต่อองค์กร และมีความคล่องตัวสามารถคาดการณ์ตลาดและรู้ทันคู่แข่งภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

3. การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล

องค์กรที่เป็นเลิศต้องมีแนวทางปฏิบัติที่ดีในการเรียนรู้ขององค์กรและพนักงาน การใช้ความรู้ไปปรับปรุงหรือแก้ปัญหาที่มีอยู่ให้ดีขึ้นหรือทำให้เกิดสิ่งใหม่ ทำให้สามารถตอบสนองลูกค้า สามารถปรับตัวและมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น เพื่อช่วยให้องค์กรอยู่ในธุรกิจได้อย่างยั่งยืนและมีผลการดำเนินงานที่ดี

4. การให้ความสำคัญกับพนักงานและลูกค้า

พนักงานเป็นสิ่งสำคัญขององค์กรซึ่งพนักงานต้องได้รับความพึงพอใจ ได้รับการพัฒนา มีความผาสุก และได้รับการเอาใจใส่ให้อยู่ดีกินดีอย่างเหมาะสมกับความต้องการของพนักงาน มีการสร้างความร่วมมือกับลูกค้าและผู้ส่งมอบเช่น การกำหนดกลยุทธ์ร่วมกันเพื่อส่งเสริมซึ่งกันและกัน

5. ความคล่องตัว

องค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่นในธุรกิจพาณิชย์ และสามารถสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว จะทำให้องค์กรได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่งและพร้อมที่จะปรับปรุงพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง

6. การมุ่งเน้นอนาคต

ในปัจจุบันองค์กรต่างๆ ต่างมุ่งสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน ดังนั้นการมองการณ์ไกลถึงอนาคตเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรควรตระหนัก เช่น การวางแผนระยะสั้นและระยะยาว คาดการณ์ถึงสภาวะตลาดโลก และพัฒนาบุคลากรควบคู่ไปกับการทบทวนกลยุทธ์ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ

7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม

องค์กรที่มีการจัดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงจนเกิดสิ่งใหม่ขึ้น หรือ นวัตกรรม และทำให้เกิดการสร้างคุณค่าใหม่ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการปรับปรุงการดำเนินการใหม่ๆ จนทำให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

การที่องค์กรมีการวัดผลการดำเนินการนั้นจะทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการหลักและผลลัพธ์ที่มีความสำคัญ และการพิจารณาถึงการคัดเลือกและการใช้ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการที่เชื่อมโยงกับความต้องการของลูกค้า และผลการดำเนินการขององค์กรนี้จะทำให้กระบวนการทำงานต่างๆ สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

9. ความรับผิดชอบต่อสังคม

องค์กรควรให้ความสำคัญกับการป้องกันปัญหาด้านสาธารณสุข ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม รวมไปถึงการปฏิบัติงานขององค์กรและวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์และบริการ องค์กรควรมีจิตสำนึกในเรื่องรักษาสิ่งแวดล้อม และหลักจริยธรรมรวมถึงหลักปฏิบัติทางด้านจรรยาบรรณ และมีการติดตามโดยระบบธรรมาภิบาลขององค์กร

10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า

การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ที่สำคัญๆ ที่ทำให้เกิดการสร้างคุณค่าไม่ว่าจะเป็น ลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถสร้างความภักดีต่อองค์กร และความเติบโตของเศรษฐกิจ มีการใช้ตัววัดผลการดำเนินการอย่างสมดุล สามารถติดตามและปรับปรุงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

11. มุมมองในเชิงระบบ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติให้มุมมองในเชิงระบบในการจัดการองค์กรซึ่งประกอบไปด้วยหมวดต่างๆ 7 หมวด และแต่ละหมวดต้องมีการเชื่อมโยงกัน มีการบูรณาการไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดเป็นการบริหารจัดการองค์กรซึ่งมีองค์ประกอบที่หลากหลายให้สอดคล้องประสานกันเพื่อความสำเร็จขององค์กร

ค่านิยม 11 ข้อดังกล่าวนี้ได้ถูกนำไปใช้กับองค์กรที่เป็นเลิศเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานซึ่งแต่ละองค์กรนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรของตนซึ่งเป็นการสร้างค่านิยมหรือรากฐานที่มั่นคงให้กับองค์กร และค่านิยมทั้ง 11 ข้อนี้มาจากองค์กรที่เลิศซึ่งเป็นหลักคิดที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงและอยู่คู่กับองค์กรที่เป็นเลิศได้อย่างถาวร

2.1.3 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (ปี 2549)

ค่านิยมหลักและแนวคิดที่ได้กล่าวไปแล้วนั้นสามารถจัดแบ่งออกเป็น 7 หมวดด้วยกัน คือ

1. การนำองค์กร
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์
3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
6. การจัดการกระบวนการ
7. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ

จาก 7 หมวดประกอบกันเป็นกลุ่มการนำองค์กร และกลุ่มผลลัพธ์

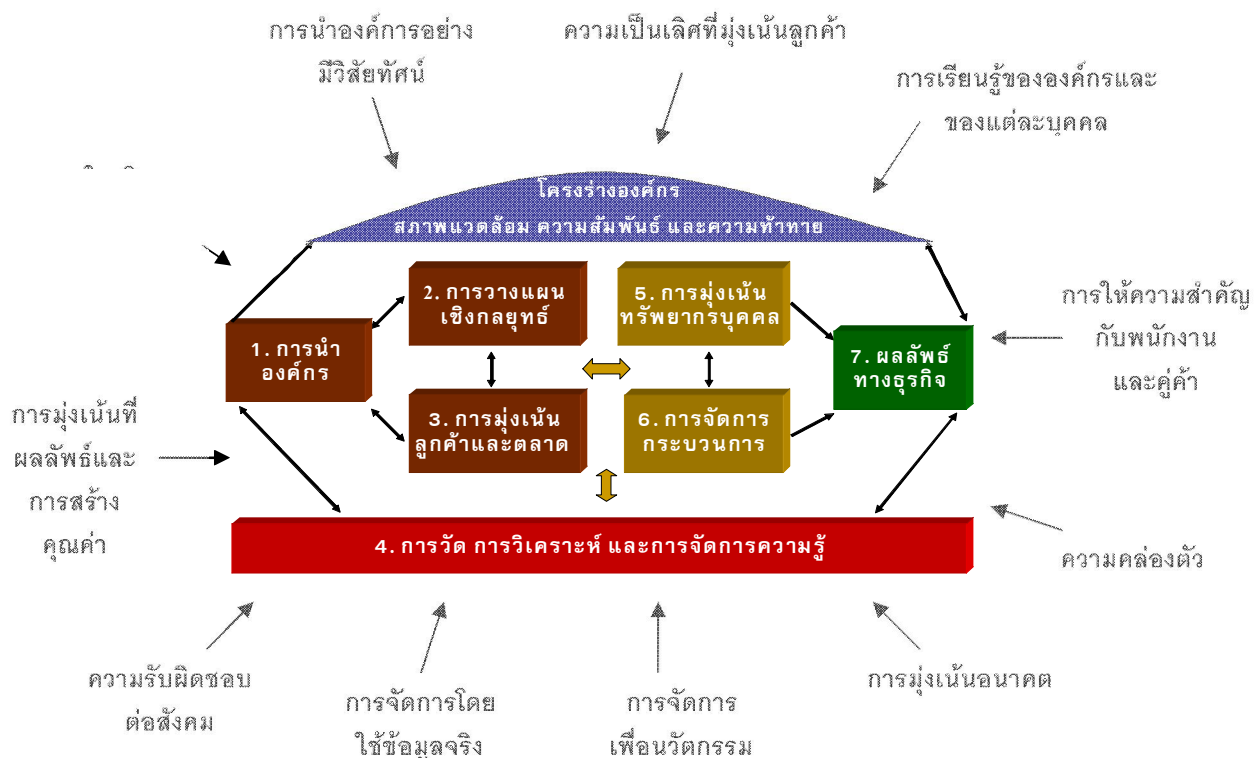
กลุ่มการนำองค์กร คือ การนำองค์กร (หมวด 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2) และการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (หมวด 3) เพื่อเน้นความสำคัญว่าการนำองค์กรต้องมุ่งที่กลยุทธ์และลูกค้า

กลุ่มผลลัพธ์ คือ ผู้นำระดับสูงต้องกำหนดทิศทางขององค์กรแสวงหาโอกาสทางธุรกิจในอนาคต การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (หมวด 5) การจัดการกระบวนการ (หมวด 6) และผลลัพธ์ทางธุรกิจ (หมวด 7) โดยพนักงานและกระบวนการหลักมีบทบาททำให้การดำเนินงานสำเร็จและนำไปสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร

และการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (หมวด 4) มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้องค์กรมีการจัดการที่มีประสิทธิผล และในการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขันโดยใช้ระบบที่ใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้นี้ เป็นพื้นฐานของระบบการจัดการผลการดำเนินการโดยรวม

ภาพที่ 2.3

ความสำคัญของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ



ที่มา:เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ, 2549

จากภาพที่ 2.3 จากภาพลูกศรแนวนอนที่ตรงกลางของภาพแสดงการเชื่อมโยงกลุ่มการนำองค์กรเข้ากับกลุ่มผลลัพธ์ ลูกศรนี้ชี้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างการนำองค์กร (หมวด 1) และผลลัพธ์ทางธุรกิจ (หมวด 7) ส่วนการที่ลูกศรมีหัว 2 ข้างนั้นแสดงความสำคัญของการป้อนข้อมูลกลับในระบบการจัดการที่มีประสิทธิผล (ภาคผนวก ง.เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2549, น.15)



ที่มา: เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ, 2549

จากภาพที่ 2.4 แสดงถึงความสัมพันธ์โดยโครงสร้างองค์กรเป็นส่วนบนของเกณฑ์ครอบอยู่ และค่านิยมหลัก 11 ข้อที่อยู่ล้อมรอบเกณฑ์แสดงถึงเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติได้อิงตามค่านิยมหลักโดยมีการสอดแทรกในเนื้อหาของเกณฑ์แต่ละหมวดได้อย่างลงตัว จะเห็นได้จากคำถามในเกณฑ์แต่ละหมวดมีการถามถึงวิธีการอะไรและการปรับใช้อย่างไรเพื่อเชื่อมโยงกันทำให้เห็นเป็นมุมมองในเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดที่แสดงในภาพที่ 2.4 ประกอบด้วย

หมวด 1 การนำองค์กร

ในหมวดนี้ จะเกี่ยวข้องกับผู้นำระดับสูงขององค์กรได้ดำเนินการในเรื่องการนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จ การกำกับดูแลกิจการ จริยธรรมทางธุรกิจ การปฏิบัติตามกฎหมาย และความรับผิดชอบต่อสาธารณะและชุมชน

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

หมวดนี้จะเน้นถึงการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร ตลอดจนการนำวัตถุประสงค์มาทำเป็นรูปธรรม และมีการปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์ตามความเหมาะสม รวมถึงมีการวัดผลความคืบหน้าในการดำเนินการ

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับลูกค้าและตลาด

ทุกองค์กรต้องให้ความสำคัญกับลูกค้าและตลาดซึ่งในหมวดนี้จะเน้นถึงความต้องการของลูกค้าและตลาด การสร้างความสัมพันธ์ให้ยั่งยืน การเพิ่มลูกค้าใหม่ การทำให้ลูกค้าพึงพอใจ และเป็นลูกค้าที่ภักดี และการขยายตัวและความยั่งยืนของธุรกิจ

หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้

การดำเนินการจัดข้อมูลและสารสนเทศของผลการดำเนินการในทุกระดับและทุกส่วนขององค์กร และมีการวัด วิเคราะห์ ปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ การจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินการขององค์กร

หมวด 5 การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล

หมวดนี้จะให้ความสำคัญกับ ระบบงาน การเรียนรู้ของพนักงาน และการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงาน ซึ่งองค์กรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองและใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึงการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานมีสภาพแวดล้อมที่ดีจะทำให้ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

เน้นถึงการจัดการกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับตัวสินค้าและการให้บริการ ตลอดจนกระบวนการที่สร้างคุณค่าให้กับลูกค้าและองค์กร มีการประเมินกระบวนการที่มาสนับสนุนกระบวนการสำคัญๆ ซึ่งจะครอบคลุมกระบวนการทั้งหมดขององค์กร

หมวด 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ

เป็นการแสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานและการปรับปรุงในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นตัวสินค้าและการบริการ ความพึงพอใจของลูกค้า การเงินและตลาด ทรัพยากรบุคคล ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ภาวะผู้นำ และความรับผิดชอบต่อสังคม จะรวมอยู่ในหมวดนี้เพื่อให้เห็นถึงภาพรวมขององค์กร

ในแต่ละหมวดมีคะแนนแตกต่างกันออกไปซึ่งใน เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในปี 2549 ได้กำหนดไว้ดังนี้

ตารางที่ 2.1

คะแนนของหมวดและหัวข้อต่าง ๆ

โครงสร้างองค์กร		
ส่วนที่ 1. ลักษณะองค์กร		
ส่วนที่ 2. ความท้าทายต่อองค์กร		
หมวดและหัวข้อต่าง ๆ		คะแนน
หมวด 1	ภาวะผู้นำ	120
หมวด 2	การวางแผนเชิงกลยุทธ์	80
หมวด 3	การให้ความสำคัญกับลูกค้าและตลาด	110
หมวด 4	การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	80
หมวด 5	การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล	100
หมวด 6	การจัดการกระบวนการ	110
หมวด 7	ผลลัพธ์ทางธุรกิจ	400
คะแนนรวม		1000

ที่มา: เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ, 2549

จากตารางที่ 2.1 แสดงถึงคะแนนแต่ละหมวด ในหมวด 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ คะแนนมากที่สุด ซึ่งในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้ใช้หลักการ เหตุที่ดีย่อมมาจากผลที่ดี จึงให้ความสำคัญกับผลการดำเนินการมากที่สุด อย่างไรก็ตามเนื้อหาและคะแนนในหมวดต่าง ๆ จะมีการปรับเปลี่ยนทุก ๆ ปีเพื่อให้มีความทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

2.1.3.1 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติใน หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

ในหมวดการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมของลูกค้าและตลาดอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินการสร้าง ความสัมพันธ์กับลูกค้า และการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ลูกค้า สร้างความพึงพอใจ ความภักดี และการรักษาลูกค้าไว้ รวมถึงปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การขยายตัวของธุรกิจและความยั่งยืนของ องค์กร มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ภาพที่ 2.5

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด



ที่มา: เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ, 2549

จากภาพที่ 2.5 แสดงถึงรายละเอียดในเกณฑ์หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด แบ่งเป็น 2 หัวข้อใหญ่ดังนี้

3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด: องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการหาและใช้ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า และตลาด (50 คะแนน)

เป็นการอธิบายว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้รู้ว่าลูกค้าและตลาดต้องการอะไร คาดหวังอะไร และชอบอะไร เพื่อให้มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรยังคงเป็นที่ต้องการของลูกค้า และเพื่อหาโอกาสหรือช่องทางใหม่ๆ ต่อไป

3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า: องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และเพิ่มความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า (60 คะแนน)

เป็นการอธิบายว่าองค์กรสร้างความสัมพันธ์อย่างไรเพื่อให้ได้ลูกค้า สร้างความพึงพอใจ รักษาลูกค้าไว้ เพิ่มความภักดี และพัฒนาโอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการหาความพึงพอใจของลูกค้า

เกณฑ์คำถามในแต่ละหมวดแสดงไว้อย่างละเอียดที่ภาคผนวก ง.

2.1.3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมหลักกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในหมวดการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

ข้อ 2.1.2 ได้กล่าวถึงค่านิยมหลักซึ่งเป็นหลักเกณฑ์ในการสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติทำให้เกณฑ์แต่ละหมวดสอดคล้องกันและกันอย่างบูรณาการ จากการพิจารณาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในหมวดที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด มีการเชื่อมโยงกับค่านิยมหลัก ดังนี้

ตารางที่ 2.2

การเชื่อมโยงค่านิยมหลักกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ข้อที่	จุดประสงค์ของเกณฑ์ในหมวดที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้า	ค่านิยมหลัก										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
3.1	ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด											
ก.1	เพื่อประเมินกระบวนการสำคัญที่องค์กรใช้ในการได้รับความรู้เกี่ยวกับลูกค้า และตลาดในปัจจุบันและอนาคต	✓	✓	✓			✓		✓			
ก.2	เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่เหมาะสม ทำความเข้าใจ ความต้องการและความคาดหวังใหม่ๆ ของลูกค้า	✓	✓	✓			✓		✓			
ก.3	เพื่อติดตามให้ทันความเปลี่ยนแปลงของตลาดและวิธีการดำเนินธุรกิจ		✓				✓			✓		
3.2	ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า											
ก	ความสัมพันธ์กับลูกค้า											
ก.1	เพื่อประเมินกระบวนการที่องค์กรใช้ในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	✓	✓						✓			
ก.2	เพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงและติดต่อได้โดยบุคลากรสามารถเกี่ยวข้องในห้วงไทม์การติดต่อกับลูกค้า				✓				✓			
ก.3	เพื่อจัดการกับข้อร้องเรียนลูกค้าและลดความไม่พึงพอใจของลูกค้า		✓	✓							✓	
ก.4	เพื่อให้แนวทางในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าทันกับความต้องการและทิศทางธุรกิจ					✓				✓		✓

ตารางที่ 2.2

การเชื่อมโยงค่านิยมหลักกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (ต่อ)

ข้อที่	จุดประสงค์ของเกณฑ์ในหมวดที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้า	ค่านิยมหลัก										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
3.2	ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า											
ข	การประเมินความพึงพอใจของลูกค้า											
ข.1	เพื่อประเมินกระบวนการที่องค์กรใช้ในการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า	✓	✓					✓				
ข.2	เพื่อติดตามลูกค้าในเรื่องคุณภาพและข้อมูลป้อนกลับ				✓				✓			
ข.3	เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กรเปรียบเทียบกับความพึงพอใจต่อคู่แข่งและเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมนั้น								✓		✓	
ข.4	เพื่อให้แนวทางในการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าทันกับความต้องการและทิศทางธุรกิจ					✓				✓		✓

จากตารางที่ 2.2 แสดงให้เห็นถึงค่านิยมหลักที่เชื่อมโยงในเกณฑ์หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด และตารางที่ 2.3 เป็นการสรุปค่านิยมหลักที่ปรากฏในเกณฑ์หมวดการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

ตารางที่ 2.3

ค่านิยมหลักที่ปรากฏในเกณฑ์หมวดการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

ข้อ ที่	เกณฑ์ในหมวดที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้า	เชื่อมโยง กับข้อที่	ค่านิยมหลัก
3.1	ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด		
ก.1	เพื่อประเมินกระบวนการสำคัญที่องค์กรใช้ในการ การได้รับความรู้เกี่ยวกับลูกค้า และตลาดใน ปัจจุบันและอนาคต	1 2 3 6 8	การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล การมุ่งเน้นอนาคต การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
ก.2	เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่เหมาะสม ทำความเข้าใจ ความต้องการและความ คาดหวังใหม่ๆ ของลูกค้า	1 2 3 6 8	การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล การมุ่งเน้นอนาคต การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
ก.3	เพื่อติดตามให้ทันความเปลี่ยนแปลงของตลาด และวิธีการดำเนินธุรกิจ	2 6 9	ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า การมุ่งเน้นอนาคต ความรับผิดชอบต่อสังคม
3.2	ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า		
ก	ความสัมพันธ์กับลูกค้า		
ก.1	เพื่อประเมินกระบวนการที่องค์กรใช้ในการ สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	1 2 8	การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
ก.2	เพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงและติดต่อได้โดย บุคลากรสามารถเกี่ยวข้องในห่วงโซ่การติดต่อกับ ลูกค้า	4 8	การให้ความสำคัญกับพนักงานและคู่ค้า การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
ก.3	เพื่อจัดการกับข้อร้องเรียนลูกค้าและลดความ ไม่พึงพอใจของลูกค้า	2 3 10	ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
ก.4	เพื่อให้แนวทางในการสร้างความสัมพันธ์กับ ลูกค้าทันกับความต้องการและทิศทางธุรกิจ	5 9 11	ความคล่องตัว ความรับผิดชอบต่อสังคม มุมมองในเชิงระบบ

ตารางที่ 2.3

ค่านิยมหลักที่ปรากฏในเกณฑ์หมวดการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (ต่อ)

ข้อ ที่	เกณฑ์ในหมวดที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้า	เชื่อมโยง กับข้อที่	ค่านิยมหลัก
3.2 ข	ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า การประเมินความพึงพอใจของลูกค้า		
ข.1	เพื่อประเมินกระบวนการที่องค์กรใช้ในการ ประเมินความพึงพอใจของลูกค้า	1 2 7	การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า การจัดการเพื่อนวัตกรรม
ข.2	เพื่อติดตามลูกค้าในเรื่องคุณภาพและข้อมูล ป้อนกลับ	4 8	การให้ความสำคัญกับพนักงานและลูกค้า การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
ข.3	เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าต่อ องค์กรเปรียบเทียบกับความพึงพอใจต่อคู่แข่ง และเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมนั้น	8 10	การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
ข.4	เพื่อให้แนวทางในการประเมินความพึงพอใจ ของลูกค้าทันกับความต้องการและทิศทาง ธุรกิจ	5 9 11	ความคล่องตัว ความรับผิดชอบต่อสังคม มุมมองในเชิงระบบ

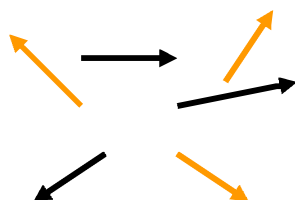
จากตารางที่ 2.2 การเชื่อมโยงค่านิยมหลักกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และ ตารางที่ 2.3 ค่านิยมหลักที่ปรากฏในเกณฑ์หมวดการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด พบว่า ค่านิยมหลัก ทุกข้อปรากฏในเกณฑ์ (แสดงในภาคผนวก ก.) ซึ่งค่านิยมเหล่านี้เป็นแนวคิดสำคัญในหมวดการ มุ่งเน้นลูกค้าและตลาด และค่านิยมหลัก 11 ข้อนี้จะถูกใช้ในหลักในการสร้างข้อกำหนดต่าง ๆ ทำให้ข้อกำหนดเหล่านี้สอดคล้องประสานซึ่งกันและกันอย่างบูรณาการ

เนื่องจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติจะมีการปรับเปลี่ยนเกณฑ์ทุกๆ 2 ปี เพื่อเป็น การปรับให้ทันกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปโดยอาจปรับเปลี่ยนเนื้อหาและคะแนนของเกณฑ์แต่ละ หมวด อย่างไรก็ดีตามค่านิยม 11 ข้อนี้ เป็นหลักคิดในการทำงานจากองค์กรที่เป็นเลิศที่อยู่คู่กับ เกณฑ์ตลอดและไม่เปลี่ยนแปลง

2.1.4 ขั้นตอนและแนวทางการบูรณาการ

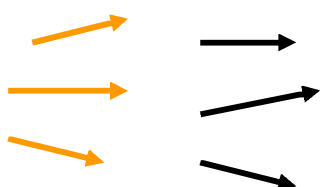
ขั้นตอนสู่ระดับการพัฒนาของหัวข้อที่อยู่ในหมวด 1-6 และสิ่งที่จะช่วยในการให้คะแนนหัวข้อที่อยู่ในหมวด 1-6

1. ตั้งรับปัญหา



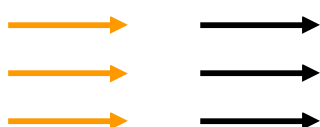
การปฏิบัติการมี ลักษณะเป็นกิจกรรมมากกว่าเป็นกระบวนการ และตอบสนองความต้องการหรือปัญหาเฉพาะหน้าส่วนใหญ่ ขาดการกำหนดเป้าประสงค์ที่ดี

2. แนวทางเริ่มเป็นระบบ



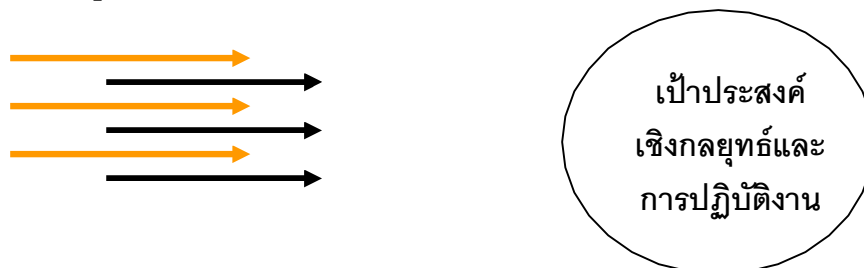
องค์กรอยู่ในขั้นเริ่มต้นของการปฏิบัติการที่สามารถทำซ้ำได้ มีการประเมินผล การปรับปรุงและเริ่มมีการประสานงานบ้างระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร มีการกำหนดกลยุทธ์ และเป้าประสงค์เชิงปริมาณ

3. แนวทางสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน



การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการปรับปรุง โดยมีการแบ่งปันความรู้และการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆภายในองค์กร กระบวนการตอบสนองกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร

4.แนวทางที่มีบูรณาการกัน



การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุง โดยความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ที่ได้รับผลกระทบ การวิเคราะห์ นวัตกรรม และการแบ่งปันความรู้ ส่งผลให้การทำงานข้ามหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้กระบวนการและตัววัดในการติดตามความก้าวหน้าของเป้าประสงค์ของการปฏิบัติงานที่สำคัญ

จะเห็นได้ว่าทั้ง 4 ขั้นตอน มีการพัฒนาคือเริ่มจากต่างฝ่ายต่างแก้ปัญหาโดยไม่เป็นกระบวนการ ต่อมาเริ่มปรับปรุงโดยมีการประสานงานกันทำให้เกิดแนวทางร่วมกัน เมื่อเกิดปัญหาขึ้นอีกสามารถดำเนินการได้อย่างเป็นระบบทำซ้ำได้ และสามารถประเมินผลเพื่อปรับปรุงแก้ไข และมีตัววัดในการติดตามเป้าประสงค์อย่างต่อเนื่อง ซึ่งขั้นตอนทั้ง 4 ทำให้เข้าใจถึงแนวทางสู่การบูรณาการในเบื้องต้น ซึ่งเป็นแนวทางในการตอบเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ,2547,น.107)

2.2 ทัศนวิสัยสนับสนุน หมวดการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

ในหมวดการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด องค์กรที่เป็นเลิศต่างตระหนักถึงความสำคัญของหมวดนี้ ซึ่งอาจมีการใช้ทฤษฎีต่างๆ มาปรับให้เข้ากับองค์กรของตน ผู้วิจัยได้รวบรวมทฤษฎีและแนวคิดหลักขององค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า ซึ่งจะแบ่งเป็น 3 หัวข้อดังนี้

1. ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด
2. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า
3. การประเมินความพึงพอใจของลูกค้า

2.2.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

การทำให้องค์กรเข้มแข็งและมีความสามารถในการแข่งขันได้นั้นคือการสร้างโอกาสให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในระยะยาว ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่องค์กรชั้นนำนิยมปฏิบัติเพื่อสิ่งนี้ คือการให้ลูกค้าหรือตลาดเป็นศูนย์กลางของการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร (Customer/ Market Driven Companies) ซึ่งก็คือการตระหนักถึงความสำคัญของการมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer Focus)

มหาตมะ คานธี ได้กล่าวไว้ดังนี้

“ลูกค้า หมายถึง แหกคนสำคัญที่สุดที่ได้มาเยือนเรา ณ สถานที่แห่งนี้ เรามีได้มาเพื่อฟังฟังเรา แต่เราต่างหากที่ต้องฟังพาทอาศัยเขา” (ณัฐพัชร ล้อประดิษฐ์พงษ์, 2549, น.25)

“ลูกค้า หมายถึง ผู้ที่เป็นผู้ใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรหรืออาจจะเป็นในอนาคต รวมถึงผู้ใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการโดยตรง และผู้ซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อจำหน่ายต่อ เช่น ผู้ค้าส่ง ผู้จัดจำหน่าย ตัวแทน หรือ บริษัทที่ใช้ผลิตภัณฑ์ขององค์กรเป็นส่วนประกอบหนึ่งของผลิตภัณฑ์นั้น เกณฑ์นี้กล่าวถึงลูกค้าอย่างกว้างๆ ครอบคลุมถึงลูกค้าในปัจจุบัน ลูกค้าในอนาคต และลูกค้าของคู่แข่งด้วย” (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548, น.135)

Philip Kotler ได้ให้คำนิยามของตลาดไว้ดังนี้

“ตลาดประกอบด้วยผู้ที่คาดว่าจะเป็ลูกค้าทั้งหมดที่มีความต้องการอย่างเดียวกัน เต็มใจและสามารถที่จะเกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนเพื่อตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าว” (อดุลย์ จาตุรงค์กุล, 2542, น.9)

“ตลาด หมายถึง บุคคลหรือองค์กรซึ่งมีความต้องการในสินค้า มีศักยภาพและเต็มใจในการซื้อสินค้านั้นๆ” (กฤษณ์ รื่นรมย์ และคณะ, 2547, น.37)

จากความหมายที่กล่าวมาทั้งหมดนี้สามารถสรุปถึงความหมายของลูกค้าและตลาด คือ บุคคลหรือองค์กรที่มีความต้องการใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการโดยตรง หรือเพื่อจำหน่ายต่อ ทั้งนี้เพื่อสนองตอบความต้องการของบุคคลหรือองค์กรนั้นๆ

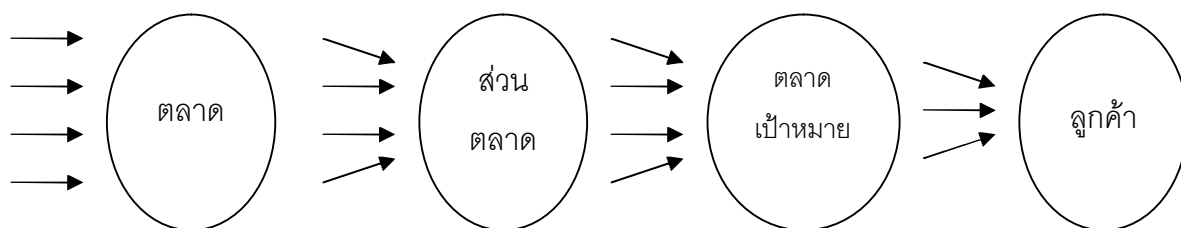
2.2.1.1 การกำหนดลูกค้าเป้าหมาย

ลูกค้า คือหัวใจของการทำงานด้านการตลาด ดังนั้นองค์กรจึงต้องแสวงหากลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ซึ่งมีความหมายแตกต่างจากลูกค้าทั่วไปที่ เป็นใครก็ได้ ที่มีความต้องการสินค้าหรือบริการอย่างใดอย่างหนึ่งและจ่ายเงินซื้อสินค้าและบริการนั้นๆ แต่การเป็นลูกค้าเป้าหมาย (Targeted Consumer) จะเป็นกลุ่มเป้าหมายโดยตรงของการทำธุรกิจนั้นๆ ความสำคัญและบทบาทของลูกค้าเป้าหมาย (กฤษณี รื่นรมย์ และคณะ, 2547, น.13) คือ

1. ทำให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตรงกับลูกค้าเป้าหมาย
2. ทำให้องค์กรสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำธุรกิจและวางแผนการตลาดได้อย่างชัดเจน
3. ช่วยให้องค์กรสามารถพยากรณ์ยอดขายสินค้าและบริการในอนาคตได้อย่างแม่นยำ
4. ทำให้สามารถกำหนดและจัดสรรทรัพยากรที่ต้องการ ทำให้สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

ความสำคัญและบทบาทของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางในการดำเนินงานด้านการตลาดได้อย่างชัดเจนมากขึ้น การกำหนดวัตถุประสงค์ตลอดจนการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดก็จะสามารถทำได้ง่ายขึ้นเพราะมีเป้าหมายในการทำงานและกลุ่มบริโภคที่ชัดเจน (กฤษณี รื่นรมย์ และคณะ, 2547, น.14)

ภาพที่ 2.6
การกำหนดลูกค้าเป้าหมาย



ในการกำหนดลูกค้าเป้าหมายนั้น ต้องเริ่มจากการเก็บรวบรวมข้อมูล ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรและทำการวิเคราะห์ตลาดในภาพรวมก่อน ต่อมาคือกำหนดส่วนการตลาด (Market Segment) จนกระทั่งถึงตลาดเป้าหมาย (Target Market) เพื่อจะได้กลุ่มคนที่เป็นลูกค้า (Customer) ต่อไป (กุลฑลรี รื่นรมย์ และคณะ, 2547, น.36)

โดยทั่วไปแล้วในการกำหนดกลยุทธ์ ตลาดเป้าหมายขององค์กรการตลาดนั้น อาจแบ่งได้เป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้ คือ

1. การแบ่งส่วนการตลาด
2. การกำหนดตลาดเป้าหมาย
3. การพัฒนากลยุทธ์การตลาด

การแบ่งส่วนการตลาด (Market Segmentation) คือกระบวนการในการแบ่งกลุ่มลูกค้าโดยยึดหลักความคล้ายคลึงกันอย่างมีนัยสำคัญและสามารถจำแนกลักษณะต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ เพื่อจะได้ จัดกลุ่มลูกค้าที่มีลักษณะหรือรสนิยมคล้ายกันให้เป็นกลุ่มเดียวกัน เพื่อที่องค์กรจะสามารถตอบสนองความต้องการและเสนอโปรแกรมการตลาดที่เหมือนๆ กันได้โดยใช้เกณฑ์ในการแบ่งส่วนตลาด ใช้ตัวแปร 4 ประการ ดังนี้

1. การแบ่งส่วนตลาดด้วยตัวแปรทางภูมิศาสตร์ (Geographic) ใช้เขตภูมิศาสตร์เพื่อแบ่งกลุ่มลูกค้า เช่น ภาคเหนือ ภาคใต้ หรือยึดความหนาแน่นของแหล่งที่อยู่อาศัย เช่น ขนาดเมือง เขตเมือง หรือแบ่งตามสภาพภูมิอากาศ เช่น เขตอบอุ่น เขตหนาว เขตร้อน การใช้ตัวแปรทางด้านภูมิศาสตร์นั้น จะเป็นฐานทำให้องค์กรสามารถขยายตลาดได้ครอบคลุมพื้นที่ต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึง

2. การแบ่งส่วนตลาดด้วยตัวแปรทางประชากรศาสตร์ (Demographic) ยึดตามลักษณะ และรายละเอียดด้านประชากร ได้แก่ เชื้อชาติ อายุ เพศ ขนาดครอบครัว วัฏจักรชีวิต ครอบครัว รายได้ อาชีพ การศึกษา ศาสนา สถานภาพทางสังคมฯลฯ ตัวแปรด้านประชากรศาสตร์เป็นเกณฑ์ที่นิยมใช้ในการแบ่งกลุ่มลูกค้า ทั้งนี้เพราะความต้องการ กำลังซื้อ และพฤติกรรมการซื้อและการใช้ สินค้าของผู้บริโภค มักขึ้นอยู่กับลักษณะต่าง ๆ ทางประชากรศาสตร์ อีกทั้งยังเป็นตัวแปรที่ประเมินง่ายและชัดเจน

3. การแบ่งส่วนตลาดด้วยตัวแปรด้านจิตวิทยา (Psychographic) เป็นเกณฑ์ที่ช่วยให้เห็นภาพที่ลึกซึ้งและสับสนของส่วนการตลาดจริงๆ เนื่องจากเกณฑ์ด้านประชากรศาสตร์ช่วยให้เห็นส่วนตลาดเพียงโครงสร้างภายนอกเท่านั้น ปัจจัยด้านจิตวิทยาจะยึดตัวแปรดังต่อไปนี้

- บุคลิกภาพ คือการสะท้อนถึงลักษณะ ทักษะคต และนิสัยใจคอของบุคคล
- แรงจูงใจ เช่น แรงจูงใจเชิงอารมณ์ และแรงจูงใจเชิงสถานภาพ
- รูปแบบการดำเนินชีวิตหรือวิถีชีวิต คือ การแบ่งประชากรตามความสนใจกิจกรรม และทัศนคติหรือความคิดเห็น รวมทั้งองค์ประกอบแวดล้อมที่อยู่รอบตัวผู้บริโภค

4. การแบ่งส่วนตลาดด้วยตัวแปรพฤติกรรม (Behavioristic) เป็นการแบ่งผู้ซื้อโดยยึดเกณฑ์จากระดับความรู้และความเข้าใจรวมทั้งทัศนคติที่มีต่อสินค้า ระดับความภักดีในตราหือ พฤติกรรมการซื้อและการใช้ อัตราการซื้อและความถี่ในการซื้อ ตลอดจนคุณประโยชน์ที่ต้องการเกี่ยวกับสินค้านั้น ๆ

ทั้งนี้การแบ่งกลุ่มลูกค้าของแต่ละองค์กรจะแตกต่างกันไปตามลักษณะของลูกค้า และตัวสินค้าและบริการ ซึ่งอาจมีการผสมผสานตัวแปรทั้ง 4 ข้างต้นเพื่อกำหนดส่วนตลาดที่มีรายละเอียดของลูกค้ามากขึ้น อันเป็นประโยชน์ในการพิจารณากำหนดตลาดเป้าหมายที่ชัดเจนต่อไป

ตลาดเป้าหมาย (Target Market) คือ กลุ่มของลูกค้าซึ่งอาจเป็นลูกค้าผู้บริโภคเหนือลูกค้าที่เป็นองค์กรหรือสถาบันที่องค์กรการตลาดได้ออกแบบสินค้าหรือบริการ และดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการด้วยกลยุทธ์ ส่วนผสมการตลาดรวมทั้งโปรแกรมการตลาดที่เฉพาะ ทั้งนี้เพื่อบรรลุความพึงพอใจในที่สุด องค์กรการตลาดสามารถใช้เกณฑ์เพื่อเลือกตลาดเป้าหมาย 3 เกณฑ์หลัก ดังนี้ (กฤษสิริ รื่นรมย์ และคณะ, 2547, น.45)

1. ขนาดตลาดและการเติบโตของส่วนตลาด

องค์กรต้องมีการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลในเรื่องของยอดขาย อัตราการเจริญเติบโต กำไรที่ตลาดไว้ในส่วนตลาดตามลักษณะกลุ่มลูกค้า (Customer Profile) ต่างๆ ตามที่ได้จำแนกไว้ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้สามารถวัดได้เป็นตัวเลขเชิงปริมาณ โดยปกติแล้วขนาดและอัตราเติบโตของตลาดเป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาในเบื้องต้น แต่เกณฑ์ขนาดของส่วนตลาดที่ใหญ่อาจไม่เหมาะสมสำหรับทุกองค์กร ทั้งนี้เพราะเงื่อนไขและข้อจำกัดในองค์กรต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน

2. ความน่าดึงดูดของส่วนตลาด

องค์กรพิจารณาถึงความน่าดึงดูดใจของส่วนตลาดจากประเด็นคำถามต่อไปนี้

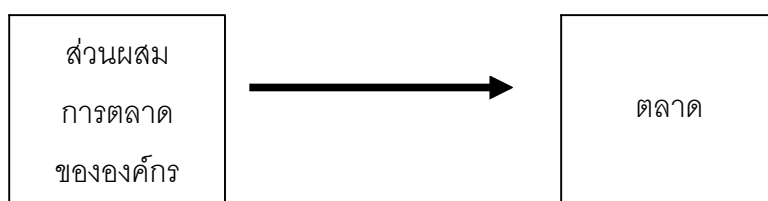
- จำนวนคู่แข่งและความแข็งแกร่งของคู่แข่งชั้นในส่วนตลาดนั้นมีมากใช้หรือไม่
- สินค้าในส่วนตลาดนั้นสามารถถูกทดแทนด้วยสินค้าประเภทอื่นใช้หรือไม่
- อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อในตลาดนั้นมีมากใช้หรือไม่
- อำนาจต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบมีมากใช้หรือไม่
- ผู้ประกอบการรายใหม่สามารถเข้ามาในส่วนตลาดนั้นได้ง่ายใช้หรือไม่

3. วัตถุประสงค์และทรัพยากรขององค์กร

องค์กรต้องพิจารณาส่วนตลาด (Market Segment) ที่สอดคล้องกับภารกิจ วัตถุประสงค์ นโยบายของกิจการทักษะความชำนาญทรัพยากรโดยผนวกกับจุดแข็งขององค์กรด้วยอีกทั้งเป็นตลาดที่องค์กรสามารถเข้าถึงหรือสามารถตอบสนองได้ด้วยการเสนอโปรแกรมหรือคุณค่าทางการตลาดหลังจากที่ องค์กรการตลาดได้พิจารณาเกณฑ์ต่าง ๆ การเลือกตลาดเป้าหมายแล้วต่อไปคือการใช้กลยุทธ์เพื่อตอบสนองตลาดเป้าหมาย 3 กลยุทธ์ดังนี้

ภาพที่ 2.7

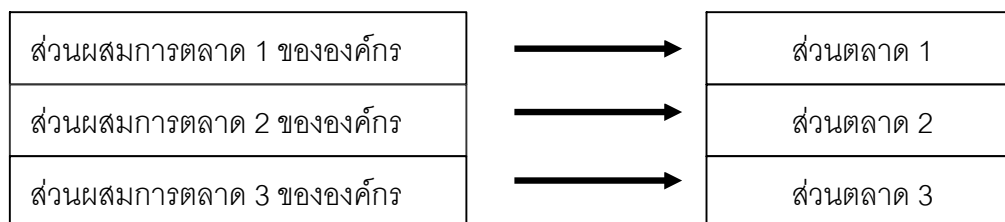
การมุ่งตลาดโดยรวม (Mass Market)



จากภาพที่ 2.7 โดยที่องค์กรเห็นว่าลักษณะและความต้องการของกลุ่มลูกค้าทั้งตลาดมีความคล้ายคลึงกัน ไม่มีความแตกต่าง ไม่มีความจำเป็นต้องจำแนกเป็นตลาดย่อยๆ ดังนั้นจึงสามารถเสนอสินค้าเพียงมาตรฐานเดียวพร้อมกับกิจกรรมการตลาดที่เหมือนกันเพื่อสนองกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด ซึ่งมีข้อดีคือ ก่อให้เกิดความประหยัดจากต้นทุนการผลิตและต้นทุนการตลาด และมีข้อเสียคือ สินค้าและบริการอาจไม่ตรงตามความต้องการของลูกค้าโดยเฉพาะ และเปิดโอกาสให้คู่แข่งเข้ามาในตลาดด้วยการเสนอสินค้าที่แตกต่าง

ภาพที่ 2.8

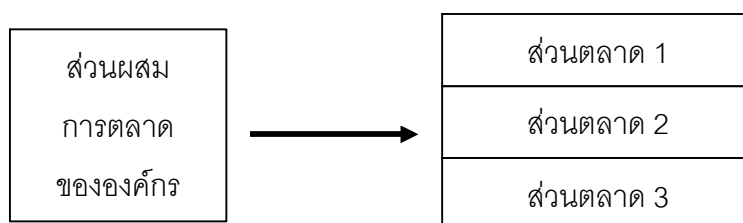
การมุ่งตลาดเป้าหมายหลายกลุ่ม (Multi-segment)



จากภาพที่ 2.8 กิจการได้กำหนดตลาดเป้าหมาย คือ ตลาดส่วนย่อยหลายกลุ่ม ซึ่งมีลักษณะและความต้องการที่ไม่เหมือนกัน จึงเสนอสินค้าและบริการต่างชนิดตลอดจนกิจกรรมทางการตลาดที่แตกต่างกันเพื่อสนองความต้องการของแต่ละส่วนตลาดนั้นโดยเฉพาะข้อดีของการมุ่งตลาดหลายกลุ่ม คือ สามารถสร้างยอดขายได้จากตลาดเป้าหมายหลายกลุ่มและเป็นการกระจายความเสี่ยง ตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ ได้ตรงจุด รวมทั้งสามารถใช้ประโยชน์จากกำลังการผลิตส่วนเกินที่เหลืออยู่ แต่มีข้อเสียคือ ต้นทุนที่สูงในการตอบสนองและครอบคลุมส่วนตลาด เกิดการแย่งชิงยอดขายของสินค้าแต่ละตัวในส่วนตลาดย่อย

ภาพที่ 2.9

การตลาดมุ่งเน้นเฉพาะส่วนตลาด (Concentrated Targeting)



จากภาพที่ 2.9 องค์กรได้เลือกส่วนตลาดเดียวจากหลายส่วนตลาดเพื่อกำหนดเป็นตลาดเป้าหมายแทนการเข้าไปครอบคลุมตลาดย่อยหลายส่วน โดยทุ่มเทพยายาม ความพยายามการปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อส่วนตลาดนี้ และมุ่งหวังที่จะสร้างความแข็งแกร่งในส่วนตลาดนี้ เนื่องจากเป็นการตอบสนองที่ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน ด้วยทักษะและความชำนาญผสมผสานกับการติดตามและเรียนรู้พฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง ข้อดีของการมุ่งเน้นเฉพาะส่วนตลาดคือ ตอบสนองความต้องการและเสนอคุณประโยชน์ได้ตรงกลุ่ม

เป้าหมายสามารถสร้างตำแหน่งที่ชัดเจนและความเข้มแข็งในส่วนตลาด แต่มีข้อเสีย คือ อาจเกิดความเสียหายจากการเปลี่ยนพฤติกรรมของส่วนตลาดที่มุ่งเน้นนี้ และคู่แข่งอาจจู่โจมในส่วนตลาดย่อย ทำให้กระทบยอดขายหรือสูญเสียตลาดไป

การจัดกลุ่มลูกค้าในอีกรูปแบบหนึ่ง *กลุ่มแรก* ประกอบด้วยลูกค้าที่ให้ผลตอบแทนสูงสุด ซึ่งควรได้รับการเอาใจใส่มากที่สุด *กลุ่มที่สอง* คือลูกค้าที่มีโอกาสเติบโตได้สูงสุด ซึ่งควรได้รับการเอาใจใส่ในระยะยาวมากที่สุด *กลุ่มที่สาม* คือ ลูกค้าที่เปราะบางที่สุด เป็นกลุ่มที่ต้องการให้บริษัทเข้ามาดูแลโดยเร็วที่สุด เพื่อป้องกันไม่ให้ลูกค้ากลุ่มนี้หันไปใช้บริการของผู้อื่น

อย่างไรก็ตาม ไม่ได้หมายความว่าควรเก็บรักษาลูกค้าไว้ทุกรายยังมีลูกค้ากลุ่มที่สี่ที่เรียกว่า ลูกค้าที่สร้างปัญหาให้มากที่สุด อาจเป็นเพราะไม่ได้สร้างผลกำไรให้บริษัท หรือเป็นเพราะผลกำไรนั้นน้อยเกินไปเมื่อเทียบกับปัญหาที่สร้างขึ้นทำให้ลูกค้าบางรายควรจะถูก “กำจัด” ทิ้งไป แต่ก่อนที่จะดำเนินการแบบนั้นเราควรให้โอกาสลูกค้ากลุ่มนี้มีโอกาสแก้ตัวระหว่างนั้นอาจเพิ่มค่าบริการบางส่วน หรือไม่ก็ลดบริการบางประเภทลงไปในกรณีที่ลูกค้ากลุ่มนี้ยังอยู่กับบริษัทต่อไป ด้วยแนวทางดังกล่าวบริษัทก็จะไม่ประสบปัญหาขาดทุนอีก แต่ถ้าลูกค้าเกิดหนีหายไป เท่ากับว่าปัญหาก็จะไปตกอยู่กับบริษัทคู่แข่งที่ลูกค้าเปลี่ยนไปใช้บริการแทน (दनัย จันทรเจ้าฉาย และ ยศยอด คลังสมบัติ, 2547, น.69)

จากที่กล่าวมาการกำหนดลูกค้าเป้าหมายจัดว่าเป็นสิ่งแรกที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะทำให้สามารถเสนอสินค้าและบริการได้ตรงกับความต้องการของลูกค้า และสามารถกำหนดโปรแกรมการตลาดให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายโดยตรงโดยใช้ตัวแปรทั้ง 4 และใช้การตลาดเชิงกลยุทธ์เพื่อวางตำแหน่งสินค้าหรือการบริการและพัฒนากลยุทธ์ตลาดเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าต่อไป

2.2.1.2 การกำหนดความต้องการลูกค้า (Customer Requirement Determination)

จากแนวคิดการตลาดสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นให้องค์กรให้ความสำคัญต่อความต้องการของลูกค้าหรือผู้บริโภค และพยายามแสวงหาวิธีที่จะตอบสนองความต้องการให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจ มากที่สุดนั้น ทำให้องค์กรต้องพยายามขวนขวายหาข้อมูลของผู้บริโภคเพื่อที่จะนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์สินค้าหรือบริการของตนเอง ต้องติดตามการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อที่จะได้เข้าใจและสามารถคาดคะเนสถานการณ์ในอนาคตได้อย่างแม่นยำ

การวิจัยลูกค้าหรือวิจัยผู้บริโภคจึงเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่สามารถทำให้องค์กรที่สนใจจะแสวงหาคำตอบเกี่ยวกับการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคตลอดจนพฤติกรรมต่างๆ ในกระบวนการซื้อ เพื่อช่วยให้เกิดความรู้ความเข้าใจในตลาดของตนมากยิ่งขึ้น และสามารถกำหนดความต้องการของลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของสินค้า ราคา ช่องทางการจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาดต่างๆ ได้อย่างชัดเจนมากขึ้น ซึ่งการวิจัยลูกค้าหรือผู้บริโภคเพื่อให้ทราบถึงความต้องการของลูกค้า มีหลายวิธีดังนี้ (ณัฐพัชร ล้อประดิษฐ์พงษ์, 2549, น.92)

1. ไปรษณีย์ การสำรวจทางไปรษณีย์เป็นวิธีที่สะดวกวิธีหนึ่งซึ่งเสียค่าใช้จ่ายในการเก็บข้อมูลต่ำ ลูกค้าสามารถเลือกเวลาที่ตนสะดวกในการตอบคำถามได้ นอกจากนี้ผู้สำรวจยังสามารถสอบถามข้อมูลได้มากและแสดงตัวอย่าง เช่น รูปภาพ แผนผัง เป็นต้น

ข้อจำกัดที่สำคัญของการเก็บข้อมูลทางไปรษณีย์ คือ เวลาในการตอบกลับมักนานกว่า และอัตราการตอบสนองของวิธีการสำรวจนี้มักต่ำกว่าวิธีอื่นๆ นอกจากนี้ควรระวังความถูกต้องของข้อมูลเพราะผู้สำรวจไม่สามารถมั่นใจได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามนี้ใช้ตัวอย่างที่เราสนใจหรือไม่ เพราะลูกค้าอาจให้ผู้อื่นตอบแทน และไม่รู้ว่าขณะที่ตอบแบบสอบถาม ลูกค้ามีความรู้สึกหรือแสดงอารมณ์เช่นใดต่อบริษัท

2. สัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ การเก็บข้อมูลทางโทรศัพท์จัดว่าเป็นการเก็บข้อมูลที่มีประสิทธิภาพวิธีหนึ่ง แต่พนักงานสัมภาษณ์ต้องได้รับการฝึกอบรมทักษะในการตอบคำถามเป็นอย่างดี ควรมีการสร้างแบบสัมภาษณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์สามารถสอบถามข้อมูลได้เชิงลึกได้มากกว่าการสัมภาษณ์ทางจดหมาย และยังเปิดโอกาสให้พูดคุยกับลูกค้า และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าได้

3. การสัมภาษณ์ต่อหน้า การสัมภาษณ์รายบุคคลสามารถทำได้ทั้งแบบเป็นทางการ ซึ่งมีการเตรียมคำถามล่วงหน้า หรือแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งถามโดยไม่ต้องเตรียมการ โดยการสัมภาษณ์ต่อหน้านั้นทำให้ผู้สำรวจสามารถสังเกตพฤติกรรม และความรู้สึกของลูกค้าได้ด้วย อีกทั้งยังสามารถใช้เวลาสอบถามได้นานกว่าเมื่อเทียบกับการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์

สำหรับอุปสรรคที่มักพบคือ ค่าใช้จ่ายในการเก็บข้อมูลค่อนข้างสูงต้องใช้คนเก็บข้อมูลจำนวนมากและต้องให้การฝึกอบรมก่อนการเดินทางไปเก็บข้อมูลต้องใช้เวลาและค่าใช้จ่ายสูง

4. การสำรวจ Online เป็นวิธีที่ได้รับความนิยมมากในปัจจุบัน เพราะมีความรวดเร็ว เสียค่าใช้จ่ายต่ำ สามารถบรรจุรายละเอียด เช่น รูปภาพ แผนภูมิได้ การเก็บข้อมูล Online สามารถทำหลายวิธี อาทิ ส่ง e-mail หรือสร้าง pop-up เพื่อสอบถามผู้ที่เข้าชมเว็บไซต์ หรือเชิญอย่างเป็นทางการทางจดหมายหรือโทรศัพท์ เพื่อให้ลูกค้าเข้ามาตอบคำถามเว็บไซต์ นอกจากนี้การสัมภาษณ์ Online สามารถเลือกเก็บ ณ เวลาใดหรือบนหน้าใดของเว็บไซต์ก็ได้ รวมถึงสามารถสุ่มเลือกผู้เข้าชมเว็บไซต์ทุกๆ หน่วยที่ n ได้

ตารางที่ 2.4

เปรียบเทียบคุณสมบัติการสำรวจด้วยวิธีการต่างๆ

วิธีสำรวจ คุณสมบัติ	Mail	Telephone	Interview	On-line
ค่าใช้จ่าย	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง	ต่ำ
ระยะเวลา	นาน	สั้น	นาน	ปานกลาง
Response Rate	ปานกลาง	สูง	สูง	สูง
ความยาวของแบบสอบถาม	ยาว	สั้น	ยาว	ปานกลาง
ความซับซ้อนของแบบสอบถาม	ปานกลาง	ง่าย	ซับซ้อน	ง่าย
ความผิดพลาดของพนักงาน	ไม่มี	ปานกลาง	ปานกลาง	ไม่มี
โอกาสตอบคำถามปลายเปิด	ปานกลาง	ต่ำ	สูง	ต่ำ

ที่มา: ญัฐพัชร ล้อประดิษฐ์พงษ์, คู่มือสำรวจความพึงพอใจลูกค้า

ในทางปฏิบัติ ผู้สำรวจอาจใช้วิธีต่างๆ ร่วมกันเพื่อสัมผัสฤทธิ์ของการเก็บข้อมูล จะเห็นได้ว่าการเก็บข้อมูลแต่ละประเภทต่างมีข้อดีข้อเสียแตกต่างกันไป ใน ตารางที่ 2.4 ดังนั้นผู้สำรวจต้องชั่งน้ำหนักเปรียบเทียบระหว่างต้นทุนในการสำรวจ และคุณภาพของข้อมูลที่จะได้รับ

2.2.2 การสร้างความสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationship Building)

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่า องค์การธุรกิจไม่ว่าจะประกอบธุรกิจไม่ว่าจะประกอบธุรกิจประเภทใดต่างเสนอกลยุทธ์ต่างๆ อันได้แก่ การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่เป็นเลิศ การเพิ่มคุณค่าพิเศษหรือประเด็นอื่นๆ ซึ่งล้วนแต่เป็นสิ่งที่สร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งขั้นขั้นทั้งนี้ก็เพื่อให้ลูกค้าพอใจ บริษัทชั้นนำจำนวนมากได้ให้ความสำคัญกับเรื่องการสร้างความสัมพันธ์และความพึงพอใจแก่ลูกค้า และพยายามที่จะรักษาระดับความพึงพอใจแก่ลูกค้า และพยายามที่จะรักษาระดับความพึงพอใจของลูกค้าไว้อย่างต่อเนื่อง โดยถือเป็นเป้าหมายที่สำคัญยิ่งขององค์กรที่จะต้องบรรลุ

ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกที่แต่ละบุคคลแสดงออกถึงความยินดีจากการใช้ผลิตภัณฑ์หรือการบริโภคสินค้า ซึ่งคุณค่าหรือประโยชน์ที่ได้รับนั้นเท่ากับหรือสูงกว่าระดับความคาดหวังของคนๆ นั้น ในทางตรงข้ามถ้าผลจากการใช้สินค้าหรือการได้รับบริการนั้นต่ำกว่าค่าความคาดหวังบุคคลนั้นย่อมจะเกิดความไม่พึงพอใจ (กฤษณ์ รื่นรมย์ และคณะ, 2547, น.98)

ความพึงพอใจของลูกค้า คือ ความรู้สึกของลูกค้าทั้งที่เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ อันเกิดจากการเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่ได้รับจากการใช้สินค้าหรือบริการ กับความคาดหวัง (ณัฐพัชร ล้อประดิษฐ์พงษ์, 2549, น.26)

จากการให้นิยามความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า ความพึงพอใจ คือ การแสดงความยินดีดีใจ มีความสุขในการได้รับสินค้าหรือการบริการได้ตามความคาดหวังหรืออาจเหนือความคาดหวังของลูกค้า และทางตรงข้าม ผลจากการได้สินค้าหรือการบริการไม่เป็นไปตามความคาดหวัง ความไม่พึงพอใจจะเกิดขึ้น ซึ่งความคาดหวังของลูกค้า นั้นเกิดจากหลายๆ องค์ประกอบ อันได้แก่ ประสบการณ์ในอดีตคำบอกเล่าของเพื่อนฝูงและญาติมิตร แหล่งข้อมูลอื่นๆ หรือแม้แต่พันธะสัญญาขององค์กรที่ได้ให้ไว้กับลูกค้า บางองค์กรได้สร้างความคาดหวังแก่ลูกค้าระดับสูงซึ่งอาจก่อให้เกิดความผิดหวังแก่ลูกค้า ในทางตรงข้ามถ้าองค์กรกำหนดความคาดหวังไว้ต่ำ ก็ย่อมไม่สามารถชักนำลูกค้าให้เกิดความสนใจและมาซื้อสินค้าได้

องค์กรการตลาดควรมุ่งเสนอสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ เพราะลูกค้าจะประเมินถึงคุณค่าที่ได้รับเทียบกับต้นทุนที่จ่ายไป ถ้าลูกค้ามีความพึงพอใจย่อมมีความต้องการที่จะสานต่อความสัมพันธ์กับธุรกิจโดยไม่หันเหไปใช้ สินค้าหรือบริการจากธุรกิจอื่น บริษัทชั้นนำที่ประสบความสำเร็จจะมุ่งยกระดับความคาดหวังของลูกค้า ด้วยการเสนอโปรแกรมการพัฒนาคุณภาพและการบริการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลให้ผลลัพธ์จากการประกอบการสูงขึ้นโดยตลอด

ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า

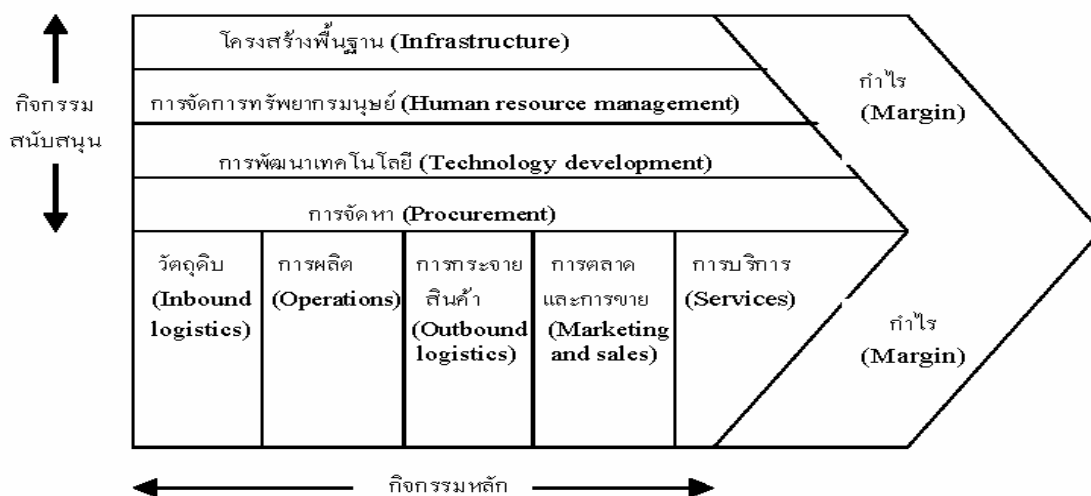
ผลการศึกษาดัชนีวัดความพึงพอใจของลูกค้าในสหรัฐอเมริกา ซึ่งตีพิมพ์ในรายงานประจำปี ของ American Customer satisfaction Index (ACSI) ปี 1996 (กฤษณ์ รื่นรมย์ และคณะ, 2547, น.99) มีดังนี้

1. การเรียนรู้และเข้าใจความต้องการของลูกค้า (Need, Want) อย่างแท้จริง โดยเริ่มต้นจากการระบุว่า ลูกค้าของเราคือใคร พวกเขาต้องการอะไร ตลอดจนเข้าใจถึงความคาดหวัง (Expectation) ของลูกค้า พร้อมทั้งให้ความสำคัญ

2. การทำการตลาดภายใน เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารได้กำหนดขึ้นมาเพื่อให้สมาชิกทุกหน่วยในองค์กรได้เข้าใจเป้าหมายร่วมกัน เกิดการยอมรับและเห็นความสำคัญในบทบาทของตนเองในการเสริมสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า โดยอาจจะจัดทำโปรแกรมและการสัมมนาสำหรับบุคลากรในองค์กร อันจะช่วยให้พนักงานมี ทักษะ และจิตใจที่พร้อมจะให้บริการตลอดจนมีความรู้ความชำนาญและทักษะในการใช้เครื่องมือต่าง ๆ รวมถึงการจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน การดูแลพนักงานเกี่ยวกับสวัสดิการและสภาพความเป็นอยู่ทั่วๆ ไป รวมถึงผลตอบแทนและรางวัลจูงใจต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับเหมาะสม เพื่อให้พนักงานมีความพึงพอใจและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร อันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานเพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า

3. การควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) เพื่อดำเนินภารกิจในการนำเสนอคุณค่าให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ เมื่อเข้าใจถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าแล้ว องค์กรสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าได้ด้วยการเสนอคุณค่าอันได้แก่การกำหนดคุณค่าที่เหมาะสมตรงกับความต้องการของลูกค้า แล้วจึงพัฒนาคุณค่าให้เกิดขึ้น และสื่อสารถึงคุณค่าดังกล่าวโดยอาศัยรูปแบบของห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)

ภาพที่ 2.10
ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)



ที่มา : Porter (1985)

“ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value chain)” เป็นแนวคิดที่ว่าด้วยคุณค่าหรือราคาของสินค้าที่ลูกค้าหรือผู้ซื้อยอมจ่ายให้กับสินค้าตัวใดตัวหนึ่ง ซึ่งคุณค่าของสินค้าเหล่านี้เป็นผลจากการ योगิคุณค่าต่าง ๆ ในกระบวนการผลิตหรือดำเนินงานของบริษัทเจ้าของสินค้า ซึ่งมีกิจกรรมต่าง ๆ เกิดขึ้นมากมายระหว่างการดำเนินงาน และสัมพันธ์กันคล้ายลูกโซ่ที่ต่อเนื่อง ซึ่งองค์กรสามารถใช้แนวคิดของการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) โดยผ่านห่วงโซ่แห่งคุณค่า

2.2.2.1 การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer relationship Management)

การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นการสานสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่องด้วยการเรียนรู้เกี่ยวกับตัวลูกค้า ความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้าในทุกด้านจากการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ทำให้สามารถทราบข้อมูลลูกค้าและนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ ในการพัฒนาสินค้าและบริการ ตลอดจนโปรแกรมการตลาดให้เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละรายหรือแต่ละกลุ่มเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงใจ

กระบวนการทำงานของ Customer relationship Management (CRM) สามารถแบ่งได้เป็น 3 ส่วน คือ (กฤษฎี รื่นรมย์ และคณะ, 2547, น.122)

1. รวบรวมข้อมูลของลูกค้าจากทุกช่องทาง เช่น E-mail, Call Center, อินเทอร์เน็ต, พนักงานขาย ข้อมูลที่เก็บรวบรวมไว้ เช่น ข้อมูลประชากรศาสตร์ ประวัติการซื้อ ประวัติการให้บริการ ความชอบพอและข้อมูลอื่นๆ ที่วิเคราะห์แล้วว่ามีคามจำเป็นในการทำงานของธุรกิจเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้า

2. จัดแบ่งกลุ่มลูกค้าเพื่อสร้างกิจกรรมที่ เหมาะสมกับลูกค้า ซึ่งอาจแบ่งด้วยเกณฑ์ทางประชากรศาสตร์ จิตวิทยา พฤติกรรม หรือแบ่งตามคุณค่าของลูกค้า (Valued – Base Segmentation)

3. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญสำหรับลูกค้าแต่ละกลุ่มเพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสมกับลูกค้า

จากการที่ลูกค้าแต่ละรายอยู่ในวัฏจักรชีวิตของความเป็นลูกค้าในช่วงที่ต่างกันกลยุทธ์ที่ใช้กับลูกค้าแต่ละกลุ่มก็ต้องมีความแตกต่างกันตามสถานการณ์ ซึ่ง CRM สามารถช่วยในการพิจารณาว่าลูกค้าแต่ละรายอยู่ในช่วงใดของวัฏจักร เพื่อที่จะหาทางพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ดีขึ้น

จากที่กล่าวมาส่วนของการวิเคราะห์ข้อมูล CRM จะช่วยให้ทราบถึงรายละเอียดข้อมูลของลูกค้าในด้านต่าง ๆ ว่า ลูกค้าเป็นใคร มีการติดต่อกันอย่างไรบ้าง ทั้งยังทราบพฤติกรรมของลูกค้าว่าสินค้าที่ซื้อประจำคืออะไร ความถี่ในการซื้อเป็นอย่างไร ซึ่งจากข้อมูลที่ได้ ช่วยให้ฝ่ายขายสามารถวางแผนการขายและการตลาดได้อย่างเหมาะสม ทั้งยังเป็นการเพิ่มยอดขายให้องค์กรโดยการนำเสนอสินค้าใหม่ให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า นอกจากนี้ CRM ยังช่วยลดความซับซ้อนในการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน จึงทำให้สามารถบริหารได้สะดวกและรวดเร็วทำให้เกิดภาพพจน์ที่ดีขององค์กรต่อลูกค้า และช่วยลดค่าใช้จ่ายภายในองค์กร

2.2.2.2 การกำหนดช่องทางติดต่อสื่อสาร (Customer Access)

ในการประกอบธุรกิจนั้น กลไกขับเคลื่อนทางการตลาด คือ “ระบบการแลกเปลี่ยน” ซึ่งรูปแบบดังกล่าวจะอยู่ใน 2 ลักษณะ คือ การที่องค์กรเสนอสินค้าที่มีคุณค่าและคุณภาพเพื่อแลกกับมูลค่าด้านเงินตรา จัดว่าเป็นระบบการแลกเปลี่ยนพื้นฐานทางการตลาด ส่วนอีกลักษณะหนึ่งคือ กิจกรรมการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทางการตลาดซึ่งกันและกันโดยเฉพาะ การสื่อสารแบบ 2 ทาง(Two Way Communication) ซึ่งนับวันยิ่งมีบทบาทสำคัญ

เพื่อปรับปรุงให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ผู้บริหารการตลาดจึงสมควรอย่างยิ่งที่จะต้องติดต่อสื่อสารกับลูกค้าและเปิดช่องทางเพื่อให้ ลูกค้าสื่อสารกลับมายังองค์กรด้วยวิธีการต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้ (กฤษณ์, 2547, น.146)

1. การวิจัยอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Survey) การหาข้อมูลดังกล่าวจะทำให้ทราบข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับความชอบและไม่ชอบ แม้ว่าจะไม่สามารถวัดได้ในเชิงสถิติแต่จะทำให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะและความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่า และไม่ถูกบิดเบือนจากรายงานของพนักงาน ตัวอย่างวิธีดังกล่าว ได้แก่ การพูดคุยกับลูกค้าอย่างกันเอง การร่วมกิจกรรมต่างๆ กับลูกค้า ฯลฯ

2. แบบฟอร์มรับข้อเสนอแนะ (Comment Cards) จัดว่าเป็นวิธีการที่ง่ายและเป็นที่นิยมมากที่สุดในการรับข้อมูลข่าวสารจากลูกค้า ข้อมูลที่ได้อาจไม่มีความละเอียดนักแต่เป็นช่องทางที่ลูกค้าสามารถตอบสนองได้ค่อนข้างรวดเร็ว

3. การสำรวจองค์กร (Corporated Generated Survey) องค์กรธุรกิจทำการสำรวจแบบสอบถามเพื่อให้ลูกค้ากรอรายละเอียดในเรื่องต่างๆ เช่น ปัญหาและความต้องการในสินค้าหรือบริการ ความพึงพอใจจากการใช้สินค้าหรือบริการ ฯลฯ การวิจัยนี้อาจได้รายละเอียดของข้อมูลที่ต้องการ แต่จุดอ่อนที่เกิดขึ้นคือ การตอบสนองกลับจะอยู่ในอัตราที่ต่ำและไม่ได้ข้อมูลที่แท้จริงหรือลึกซึ้งจากผู้บริโภค เช่น อาจละเลยประเด็นที่มีผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กร

4. การหาข้อมูลจากกลุ่มเฉพาะ (Focus Group) วิธีนี้ใช้การสุ่มเชิญกลุ่มเป้าหมายประมาณ 8-10 คน ซึ่งมีความเต็มใจที่จะสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลต่างๆ กับองค์กร การประชุมดังกล่าวอาจใช้เวลา 2-3 ชั่วโมง ดำเนินการประชุมโดยผู้เชี่ยวชาญเพื่อประสานให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ อย่างทั่วถึง ผลลัพธ์และข้อสรุปจากการประชุมจะทำการบันทึกไว้เพื่อการปรับปรุงพัฒนาต่อไป

5. เป็ดหมายเลข “สายด่วน” โทรฟรี (Toll-free Telephone Number) ซึ่งเป็นการบริการตลอด 24 ชั่วโมง หรือที่รู้จักกันคือ Contact Center หรือ Call Center ทำให้ลูกค้าสามารถติดต่อและใช้บริการจากองค์กรการตลาดได้ทุกที่ และหลายช่องทาง ซึ่งอาจใช้วิธีการทั้งทางโทรศัพท์ โทรสาร หรือ การส่งข่าวสารทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) เพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงกิจการได้อย่างง่ายดาย ส่วนเจ้าหน้าที่ซึ่งปฏิบัติกรับเรื่องราวของ “สายด่วน” ควรต้องผ่านการอบรมให้มีความรู้ความชำนาญ ความอดทนในการรับฟังปัญหา รวมทั้งข้อเสนอแนะและสามารถตอบคำถามพร้อมกับให้ความช่วยเหลือแก่ลูกค้าได้ทันที

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการให้ความสำคัญของข้อมูลในรูปแบบการสื่อสาร 2 ทางโดยเฉพาะข้อมูลจากลูกค้าด้วยวิธีต่างๆ และนำข้อมูลนั้นมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขผลการดำเนินงานและวางแผนกลยุทธ์ตามแนวคิดการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

2.2.2.3 การจัดการข้อร้องเรียน (Customer Complain Management)

ในหลายๆธุรกิจแม้จะพยายามเสนอสินค้าและบริการอย่างมีคุณภาพด้วยความถูกต้องแล้วแต่ปัญหาและความผิดพลาดก็ยังสามารถเกิดขึ้นได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจบริการเพราะลูกค้าต้องสัมผัสในทุกขั้นตอนและทุกช่วงเวลาตลอดการใช้บริการนั้น กล่าวคือต้องพบปะกับพนักงานต่าง ๆ มากมายซึ่งมี ระดับมาตรฐานและจิตสำนึกในการให้บริการต่างกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดปัญหาและสะสมความไม่พอใจจนกลายเป็นความเสียหายแก่ธุรกิจได้ในภายหลัง ถ้าองค์กรมีระบบการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้าได้อย่างถูกต้องและรอบครอบ ย่อมจะลดความผิดหวังและความไม่พอใจของลูกค้า แต่กลับทำให้ลูกค้ามีความเชื่อถือและวางใจในกิจการมากขึ้น

ในการตอบสนองต่อข้อร้องเรียนนั้น องค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้าไม่สมควรเพิกเฉยหรือละเลยต่อข้อร้องเรียน แต่ควรจะสนองข้อร้องเรียนใน 2 ลักษณะ คือ(กฤษที รื่นรมย์ และคณะ, 2547, น. 150) สรุปได้ดังนี้

1. มองข้อร้องเรียนเป็นเสมือนแหล่งข้อมูล ข้อร้องเรียนต่าง ๆ เป็นคลังข้อมูลที่มีประโยชน์อย่างยิ่งที่จะช่วยตรวจสอบคุณภาพและปรับปรุงสินค้าและบริการ องค์กรควรมีระบบในการจัดการการรับรู้ข้อร้องเรียนและสนองตอบให้ดี โดยเริ่มตั้งแต่การเก็บรวบรวมข้อมูลและทำการวิเคราะห์ข้อมูล องค์กรควรรออกแบบช่องทางให้ง่ายต่อการรับข้อร้องเรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่

- ผ่านเข้าสำนักงานใหญ่
- ผ่านพนักงานหน้าร้าน (Front Line) ซึ่งมีอัธยาศัยเป็นมิตร
- ผ่านไปรษณีย์หรือกล่องรับข้อเสนอแนะ
- ผ่านสื่ออื่น ๆ เช่น โทรศัพท์เบอร์ Hotline , Toll-free , สื่อทางอินเทอร์เน็ต

2. การแก้ไขตามข้อร้องเรียนองค์กรต้องมีการบริหารงานในส่วนนี้ ซึ่งอาจจำแนกได้เป็น 2 ระดับ คือ

1. ระดับการจัดการ ต้องกำหนดเป็นพันธะสัญญาของผู้บริหารระดับสูง มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยเปลี่ยนทัศนคติและเสริมสร้างจิตสำนึกให้กับทุกฝ่ายในองค์กรว่า “การร้องเรียนคือโอกาสของธุรกิจ” มีการฝึกอบรมและให้อำนาจในการปฏิบัติการแก่พนักงานฝ่ายหน้าให้เป็นผู้ฟังที่ดีและพัฒนาทักษะเพื่อการแก้ไขปัญหาและสั่งการอย่างรวดเร็ว มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหาตามสมควร มีการตั้งหน่วยงานเพื่อแก้ปัญหาข้อร้องเรียน ซึ่งข้อร้องเรียนบางอย่างอาจจะได้รับการแก้ไขที่จุดหน้างาน แต่ก็มีข้อร้องเรียนที่ต้องสืบค้นข้อมูล และอาศัยการตัดสินใจจากหลายฝ่าย จึงต้องมีหน่วยงานรับผิดชอบ และบันทึกข้อร้องเรียน

2. ระดับปฏิบัติเพื่อแก้ไขข้อร้องเรียน ต้องมีการปฏิบัติอย่างรวดเร็วเพื่อแก้ไขข้อร้องเรียนในทุกขั้นตอน ยอมรับในข้อผิดพลาดมิใช่ข้อแก้ตัว มองปัญหาที่เกิดขึ้นเสมือนเป็นลูกค้าเอง ไม่ได้เถียงลูกค้า แสดงความเห็นอกเห็นใจ รับข้อร้องเรียนทุกประเด็นอย่างเสมอภาค จำแนกขั้นตอนในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้แก่ลูกค้า และแจ้งความคืบหน้าในการแก้ปัญหาให้ลูกค้าทราบเป็นระยะๆ

นอกเหนือจากการบริหารความสัมพันธ์ กำหนดช่องทางติดต่อและการจัดการข้อร้องเรียนแล้ว องค์กรจะต้องรักษาความพึงพอใจของลูกค้าไว้อย่างต่อเนื่อง โดยทั่วไปใช้ 2 แนวทาง คือ

1. การประเมินความพึงพอใจของลูกค้า

องค์กรการตลาดต้องมีการตรวจสอบและติดตามเพื่อประเมินความพึงพอใจของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง โดยมีรูปแบบเชิงปฏิบัติ 5 วิธีการ ดังนี้

- พิจารณาข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะของลูกค้าผ่านช่องทางต่าง ๆ
- สัมภาษณ์ความพึงพอใจของลูกค้า
- การปลอมตัวเพื่อซื้อสินค้า โดยผู้เชี่ยวชาญภายนอกพร้อมประเมินคุณภาพ

- การวิเคราะห์หัตถการการสูญเสียลูกค้า โดยพิจารณาตัวเลขของลูกค้าเก่าที่หายไป พร้อมศึกษาสาเหตุการจากไปของลูกค้า
- ข้อมูลจากพนักงานขายหรือพนักงานบริการ เพราะเป็นผู้ใกล้ชิดลูกค้า

2. การตลาดสัมพันธ์ภาพ

เป็นการมุ่งเน้นการสร้างสัมพันธ์ภาพกับลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าใช้สินค้าหรือบริการขององค์กรอย่างต่อเนื่องจนเกิดความภักดีในระยะยาว โดยการสื่อสารและจัดกิจกรรมให้ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอหรือการสร้างแรงยึดเหนี่ยวด้วยข้อเสนอด้านสิทธิประโยชน์บางอย่างเช่น

- การเพิ่มประโยชน์ด้านการเงิน เช่น การให้รางวัลแก่ ลูกค้าที่ซื้อจำนวนมาก
- การสะสมแต้ม หรือใช้เป็นส่วนลดต่อไป
- การเพิ่มประโยชน์ด้านสังคม เช่น การให้ลูกค้ามีกิจกรรมร่วมกัน หรือสร้างให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกภูมิใจว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มสังคมที่ได้รับการยอมรับ
- การเพิ่มความสัมพันธ์ด้านโครงสร้าง เช่น การลงทุนร่วมกับลูกค้า การสร้างหรือใช้เครือข่ายร่วมกัน

2.2.3 การประเมินความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction Determination)

ภาพที่ 2.11

กระบวนการสร้างแบบสำรวจความพึงพอใจลูกค้า



การวัดความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการตรวจสอบคุณภาพขององค์กร และช่วยให้องค์กรมั่นใจว่ายังสามารถแข่งขันได้ ซึ่งกระบวนการสร้างแบบสำรวจความพึงพอใจลูกค้าประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก(ณัฐพัชร ล้อประดิษฐ์พงษ์,2549,น.35) ดังภาพที่ 2.11

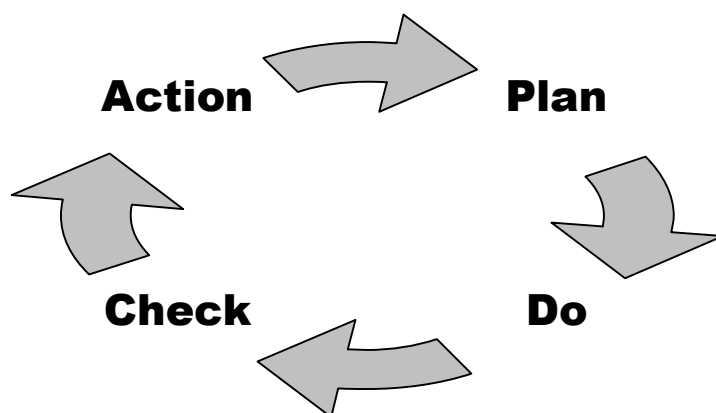
ขั้นตอนที่ 1 เป็นการค้นหา และกำหนดความต้องการของลูกค้าหรือคุณภาพในมิติต่างๆ ในมุมมองของลูกค้า ซึ่งจะช่วยให้เราเข้าใจลูกค้ามากขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 เมื่อรวบรวมความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าได้ครบถ้วนแล้ว ในขั้นต่อมา เป็นกระบวนการพัฒนาแบบสำรวจ เทคนิคในการตั้งคำถามที่เข้าใจง่าย กระชับ รูปแบบในการตอบคำถาม วิธีการสุ่มตัวอย่างและวิธีการกำหนดกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 3 เป็นขั้นตอนของการนำแบบสำรวจไปใช้งานจริงเพื่อเก็บข้อมูลลูกค้า โดยอาศัยลูกค้าที่ถูกสุ่มอย่างเป็นระบบ ถูกต้องตามหลักสถิติ และเชื่อถือได้

ภาพที่ 2.12

วงจรเดมมิง (Deming Cycle)

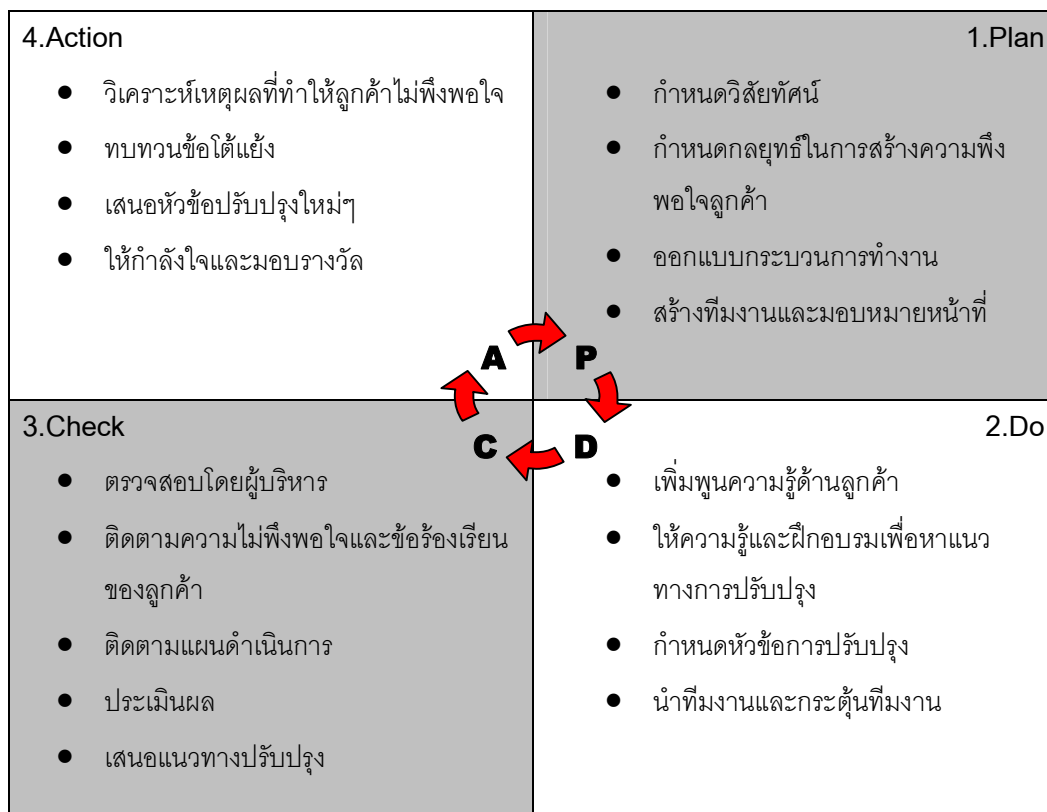


การนำหลักแนวคิด Deming Cycle หรือ PDCA ย่อมาจาก Plan-Do-Check-Action คือ การวางแผน การปฏิบัติ การตรวจสอบ และการแก้ไข เป็นแนวคิดของ Dr. Edward Demingมาใช้ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ดังภาพที่ 2.12

จากแนวคิด PDCA นำมาปรับเป็นวงจรการวัดและบริหารความพึงพอใจลูกค้า (ณัฐพัชร ล้อประดิษฐ์พงษ์, 2549, น. 143) สรุปได้ดังนี้

ภาพที่ 2.13

วงจรการวัดและบริหารความพึงพอใจลูกค้า



จะเห็นได้ว่า การนำแนวคิด PDCA มาใช้ทำให้องค์กรดำเนินการอย่างเป็นระบบ เริ่มตั้งแต่การโยงความพึงพอใจลูกค้าสู่วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร มีการตั้งเป้าหมายด้านลูกค้า จัดตั้งทีมงานทั้งในระดับทีมบริหาร และทีมปฏิบัติการ เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมทั่วทั้งองค์กร พนักงานทุกคนมีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อสร้างความพึงพอใจลูกค้า และมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีการดำเนินกิจกรรมที่ต่อเนื่องทุกปี รวมทั้งมีการประเมินและติดตามอย่างต่อเนื่อง

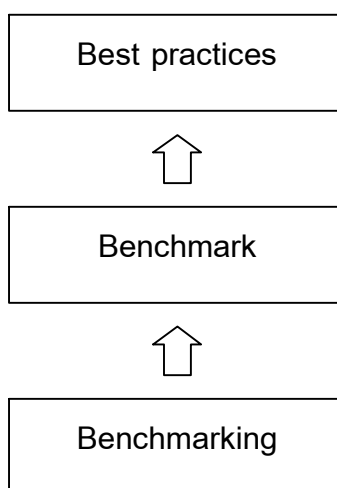
2.2.3.1 การพัฒนาระบบให้สอดคล้องกับทิศทาง

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง การบริการลูกค้าที่ดียิ่งกว่า และคุณภาพที่ดีเลิศ ล้วนแล้วแต่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของลูกค้า ดังนั้นทุกองค์กรควรให้ความสำคัญกับการปรับปรุงพัฒนาระบบแผนงานการให้บริการลูกค้า ทั้งก่อนและหลังการขาย หรือบริการ รวมถึงระบบการประเมินความพึงพอใจและรับเรื่องร้องเรียนจากลูกค้าทุกช่องทางและมีการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และมีการทำการเปรียบเทียบเพื่อการแข่งขัน (Benchmarking) รวมถึงการศึกษาจากวิธีการที่เป็นเลิศ หรือ Best Practices จากองค์กรต่างๆ

Benchmarking คือ วิธีการในการวัดและเปรียบเทียบ ผลลัพธ์ บริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเอง เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในธุรกิจ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545, น.10)

ภาพที่ 2.14

ความสัมพันธ์ของ Benchmark, Benchmarking และ Best practices



จากรูปชี้ให้เห็นว่ากระบวนการทำ Benchmarking นำไปสู่การค้นหาผู้ที่ เป็น Benchmark หรือผู้ที่ปฏิบัติได้ดีที่สุดว่าเป็นใคร และผู้ที่เป็น Benchmark สามารถตอบคำถามเรา ได้ว่า Best Practices หรือวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด ที่นำสู่ความเป็นเลิศนั้นเขาทำได้อย่างไร ดังนั้น การทำ Benchmarking ก็เพื่อที่ค้นหาผู้ที่ปฏิบัติได้ดีที่สุดหรือ Best Practices

Scott (1996) ได้แนะนำว่า ก่อนจะเริ่มทำ Benchmarking ควรเริ่มต้นด้วยการทำ Performance Profile ขององค์กรก่อน เพื่อจะได้รู้ว่างานด้านไหนที่ต่ำกว่ามาตรฐาน งานไหนอยู่ระดับเฉลี่ยและงานไหนอยู่ระดับเป็นเลิศ แล้วจึงวิเคราะห์ว่างานใดควรปรับปรุง ซึ่งมีข้อแนะดังนี้

1. การตัดสินใจว่าจะทำ Benchmarking อะไรบ้างนั้น ควรพิจารณาจาก Critical Success Factors : CSF ซึ่งองค์กรแต่ละแห่งจะมีปัจจัยที่ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน จะเห็นว่าไม่จำเป็นต้องทำ Benchmarking ทุกเรื่อง เลือกเฉพาะเรื่องที่สำคัญต่อองค์กรเท่านั้น

2. กำหนดระดับความสำเร็จที่ต้องการสูง – ต่ำ แคไหน ซึ่งเมื่อถึงขั้นนี้ จำเป็นต้องเลือก Partner หรือองค์กรที่ต้องการจะเปรียบเทียบกับ เช่น องค์กรระดับเดียวกันในประเทศ หรือจะเปรียบเทียบกับในระดับ World Class Organization

3. ควรปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น โดยทำร่วมกับเทคนิคอื่นๆ เช่น TQM, HA, ISO เป็นต้น

การเทียบเคียง (Benchmarking) ในแง่ของการมุ่งเน้นไปยังลูกค้า จะเป็นเครื่องแสดงให้เห็นว่า องค์กรได้สร้างคุณค่าแก่ลูกค้าไว้ตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ ? และทำให้ได้เรียนรู้ว่าคู่แข่งเขาประสบความสำเร็จในการครองใจลูกค้าได้อย่างไร ?

ทั้งในส่วนของการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และการสร้างสัมพันธภาพที่ดี ล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการเปรียบเทียบกับวิธีการเทียบเคียง (Benchmarking)

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พิศุทธิ์พร รัตนปรภากร (2548) ได้ทำการวิจัย เรื่องการบริหารงานคุณภาพตามเกณฑ์การตัดสินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ : กรณีศึกษาบริษัท ซี.พี. คอนซูเมอร์ โปรดักส์ จำกัด ซึ่งเป็นการศึกษาสถานภาพของระบบการบริหารงานของบริษัท ซี.พี. คอนซูเมอร์ โปรดักส์ จำกัด โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์การวัดผลการตัดสินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ปี 2547 โดยการวิเคราะห์ถึงช่องว่าง (Gap Analysis) ทั้ง 3 มิติของการให้คะแนน คือแนวทาง การนำไปปฏิบัติ และผลลัพธ์ ผลการวิจัยพบว่า

ภาพรวม คะแนนในทุกหมวด บริษัท ซี.พี. คอนซูเมอร์ โปรดักส์ จำกัด ได้รับคะแนนอยู่ในช่วงที่ 2 (251-350คะแนน) แสดงให้เห็นว่า มีแนวทางเป็นระบบในการตอบสนองต่อจุดประสงค์ขั้นพื้นฐานของหัวข้อ ถึงแม้ว่าจะมีความแตกต่างในแนวทางและการนำไปปฏิบัติของบางเกณฑ์ นอกจากนี้ยังเริ่มมีการรายงานผลการดำเนินงานที่แสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงและการดำเนินการที่ดี และระบุถึงโอกาสในการปรับปรุง โดยเน้นด้านการให้ได้ว่าซึ่งข้อมูลด้านลูกค้า และการตลาด เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ด้านการจัดการกระบวนการ ทั้งกระบวนการหลักที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน

สุรเชษฐ์ วินัยกุล (2548) ได้ทำการวิจัย เรื่องการศึกษาการพัฒนาระบบบริหารองค์กรตามแนวทางเกณฑ์การตัดสินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ : กรณีศึกษา บริษัท รีเทลลิงค์ (ไทยแลนด์) จำกัด โดยศึกษาถึงสถานภาพระบบบริหารองค์กร และเปรียบเทียบกับเกณฑ์การตัดสินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA) ปี 2547 ตลอดจนถึงการเสนอแนวทางปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารองค์กรให้สอดคล้องกับเกณฑ์การตัดสินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า

ระบบบริหารองค์กรของบริษัทเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การตัดสินรางวัลคุณภาพแห่งชาติทั้ง 7 หมวด รวม 19 หัวข้อ สำหรับหมวดการนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ใน 3 หมวดนี้ บริษัทสามารถแสดงให้เห็นว่า มีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลในการตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ มีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างดีในบางหน่วยงาน มีการประเมินและปรับปรุงโดยใช้ข้อมูลจริง มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกับความต้องการขององค์กร สำหรับในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และการจัดการกระบวนการ ใน 3 หมวดนี้ บริษัท

สามารถแสดงแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐาน เริ่มมีแนวทางการถ่ายทอดไปปฏิบัติ เริ่มมีการปรับปรุงกระบวนการ และเริ่มมีแนวทางสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร สำหรับในหมวดผลลัพธ์ทางธุรกิจ ส่วนใหญ่บริษัทยังมีการรายงานผลลัพธ์ทางธุรกิจน้อยเรื่อง ไม่มีรายงานข้อมูลที่แสดงแนวโน้ม และไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ คาดว่าในปี 2548 บริษัทจะได้คะแนนในช่วง 351 – 450 คะแนน