

บทที่ 4

ผลการศึกษาวิจัย

จากข้อมูลที่ได้จากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติซึ่งเกณฑ์การให้คะแนนรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และกรณีศึกษาขององค์กรที่ได้รับรางวัลของประเทศสหรัฐอเมริกา(The Malcolm Baldrige National Quality Award - MBNQA) ในปี 2005 ซึ่งเป็นการสรุปรายงาน (Application Summaries) ของ Landmark Dining, Inc., Jenks Public Schools และ Sunny Fresh Foods, Inc. รวมถึงข้อมูลจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2549 และข้อมูลองค์กรที่เป็นเลิศในด้านลูกค้าและตลาด ซึ่งได้ทำการวิเคราะห์ตามขั้นตอนที่กล่าวในบทที่ 3 ในส่วนโครงสร้างองค์กร และค่านิยมของแต่ละองค์กร, การตอบเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ, การใช้เครื่องมือ ADLI และการสรุปคะแนนในหมวดอย่างเป็นเอกฉันท์ (Consensus)และสรุปในรายงานสรุปคะแนน (Scorebook) ทำให้สามารถแบ่งผลการศึกษออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ การหาแนวทางสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด แสดงให้เห็นปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จจากองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
2. ผลการวิเคราะห์สมมติฐาน
3. หลักทฤษฎีและแนวคิดทางด้านลูกค้าและตลาดที่องค์กรที่ได้รับรางวัลนำมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร

ผลการศึกษาวิจัยนี้ โดยใช้โครงสร้างองค์กรของทั้ง 3 องค์กร ซึ่งโครงสร้างองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจาก ทำให้ทราบข้อมูลเบื้องต้นขององค์กรนั้นๆ และเป็นจุดเริ่มต้นในการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง และเพื่อช่วยในการอ้างอิงถึง ปัจจัยอ้างอิง (Key Reference) ข้อใดข้อหนึ่งในโครงสร้างองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการตอบเกณฑ์ในข้อนั้นๆ ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ซึ่งได้แสดงรายละเอียดโครงสร้างองค์กรไว้ในรายงานสรุปคะแนน (Scorebook) ในภาคผนวก ง. จึงสามารถศึกษาควบคู่กันไป ผลการศึกษาโครงสร้างขององค์กรจะแสดงให้เห็นภาพรวมลักษณะขององค์กรในด้านต่างๆ ทั้งสภาพแวดล้อมขององค์กร และความสัมพันธ์ระดับองค์กร ความท้าทายต่อองค์กรซึ่งแสดงถึงสภาพการแข่งขัน ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงาน

4.1 ผลการวิเคราะห์ การหาแนวทางสู่ความเป็นเลิศ

จากการศึกษาถึงเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2548 ในส่วนของ ค่านิยมหลัก โครงร่างองค์กร เกณฑ์ในหมวดการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด และกรณีศึกษาทั้ง 3 องค์กรโดยใช้เครื่องมือ ADLI และการประชุมร่วมกันเพื่อสรุปคะแนนในหมวดอย่างเป็นเอกฉันท์ (Consensus) ภายใต้การดูแลของผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้ผลดังนี้

ผลของการประเมินได้แสดงในภาคผนวก ค.

ตารางที่ 4.1

ผลการวิเคราะห์ การหาแนวทางสู่ความเป็นเลิศ

ปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ	สอดคล้อง	Landmark Dining, Inc.	Jenks Public Schools	Sunny Fresh Foods, Inc.
ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักที่ชัดเจน	• ค่านิยมหลัก	• ข้อที่ 1,2 โครงร่างองค์กร	• ข้อที่ 1,2 โครงร่างองค์กร	• ข้อที่ 1,2 โครงร่างองค์กร
การแบ่งกลุ่มลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ	• ค่านิยมหลัก • ตอบเกณฑ์	• ข้อที่ 2,8 • ข้อ 3.1 ก1 โครงร่างองค์กร	• ข้อที่ 2,8 • ข้อ 3.1 ก1 โครงร่างองค์กร	• ข้อที่ 2,8 • ข้อ 3.1 ก1 โครงร่างองค์กร
การมีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการพัฒนางานองค์กรที่ชัดเจน	• ค่านิยมหลัก • ตอบเกณฑ์	• ข้อที่ 1 • ข้อ 3.1 ก2	• ข้อที่ 1 • ข้อ 3.1 ก2	• ข้อที่ 1 • ข้อ 3.1 ก1
การรับฟังเสียงสะท้อนจากลูกค้า	• ค่านิยมหลัก • ตอบเกณฑ์	• ข้อที่ 1,2 • ข้อ 3.1 ก2	• ข้อที่ 1,2 • ข้อ 3.1 ก2	• ข้อที่ 1,2 • ข้อ 3.1 ก2
การใช้แนวคิด Deming Cycle หรือ Plan-Do-Check-Action (PDCA)	• ค่านิยมหลัก • ตอบเกณฑ์ • เชื่อมโยงกับ	• ข้อที่ 3 • ข้อ 3.1 ก 2 ซึ่งมีการเรียนรู้ (Learning - L) • หมวดที่ 6	• ข้อที่ 3 • ข้อ 3.2 ก 2 ซึ่งมีการเรียนรู้ (Learning - L) • หมวดที่ 6	• ข้อที่ 3 • ข้อ 3.1 ก1 ซึ่งมีการเรียนรู้ (Learning - L) • หมวดที่ 6

ผลของการประเมินได้แสดงในภาคผนวก ค.

ตารางที่ 4.1

ผลการวิเคราะห์ การหาแนวทางสู่ความเป็นเลิศ (ต่อ)

ปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ	สอดคล้อง	Landmark Dining, Inc.	Jenks Public Schools	Sunny Fresh Foods, Inc.
การมีดัชนีชี้วัดผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	• ค่านิยมหลัก • เชื่อมโยงกับ	• ข้อที่ 10 • หมวดที่ 7	• ข้อที่ 10 • หมวดที่ 7	• ข้อที่ 10 • หมวดที่ 7
การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการ	• ค่านิยมหลัก • เชื่อมโยงกับ	• ข้อที่ 5,8 • หมวดที่ 4 โครงร่างองค์กร	• ข้อที่ 5,8 • หมวดที่ 4 โครงร่างองค์กร	• ข้อที่ 5,8 • หมวดที่ 4 โครงร่างองค์กร
การเชื่อมโยงอย่างมีบูรณาการ	• ค่านิยมหลัก • เชื่อมโยงกับ	• ข้อที่ 11 • หมวดต่างๆ	• ข้อที่ 11 • หมวดต่างๆ	• ข้อที่ 11 • หมวดต่างๆ

จากตารางที่ 4.1 แสดงถึงปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ และที่มาของปัจจัยเหล่านี้ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ปัจจัยที่ 1 ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมหลักที่ชัดเจน

ในกรณีศึกษาของทั้ง 3 องค์กรได้ระบุไว้ในโครงร่างองค์กรถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมหลักเพื่อให้บุคคลากรมีความเข้าใจและใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร ซึ่งค่านิยมหลัก ข้อ 1.การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ได้อธิบายไว้อย่างชัดเจน คือผู้นำระดับสูงขององค์กรควรกำหนดทิศทางและสร้างองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้าซึ่งเชื่อมโยงถึงค่านิยมหลักข้อ 2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า และค่านิยมขององค์กรที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมทั้งตั้งความคาดหวังให้สูง (ภาคผนวก ค. แสดงถึงลักษณะผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมหลักที่ชัดเจนของทั้ง 3 องค์กร)

ผู้บริหารระดับสูงสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ให้ชัดเจนและสามารถถ่ายทอดให้พนักงานทุกระดับมีความเข้าใจตรงกันและใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นจริงจังต่อการ

พัฒนาองค์กรโดยมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่าง ๆ เช่น การจัดตั้งองค์กรเพื่อพัฒนาแก้ไขปัญหา ตลอดจนการติดตามและประเมินผลอย่างใกล้ชิด

ตัวอย่างเช่น Landmark Dining, Inc. ได้สื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ค่านิยม ที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลักให้แก่พนักงานใหม่ทุกคน มีการทบทวนระหว่างการประชุม ประจำเดือน ติดตามประกาศในพื้นที่ที่พนักงานใช้ และพิมพ์ลงบนเมนูและเอกสารส่งเสริมการตลาด ทั้งหมด นอกจากนี้ผู้นำระดับสูงมุ่งจัดตั้งไดเนอร์สทีม (DINERS Teams) เน้นที่การปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร และทบทวนกระบวนการที่สำคัญแต่ละกระบวนการเพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการและระบบการวัดผล ผู้นำระดับสูงเป็นผู้สนับสนุนและทบทวนไดเนอร์สทีม เป็นต้น

ปัจจัยที่ 2 การแบ่งกลุ่มลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ

ลักษณะขององค์กรทั้ง 3 องค์กร มีความแตกต่างกันไปตามแต่ลักษณะของธุรกิจ ดังนั้น การจำแนกกลุ่มลูกค้า เพื่อให้ทราบถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าแต่ละกลุ่ม อย่างชัดเจนเพื่อประโยชน์ในการวางแผนกลยุทธ์ และปัจจัยข้อนี้มีความสัมพันธ์กับค่านิยมหลักใน ข้อ 2.ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าและ ข้อ 8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง ซึ่งตารางที่ 2.3 ในบทที่ 2 แสดงถึงค่านิยมหลักข้อ 2และข้อ 8 ซึ่งปรากฏในเกณฑ์หมวดการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ข้อ 3.1 ก1 การจำแนกลูกค้าและตลาด ซึ่งมีการตอบเกณฑ์ข้อนี้เช่นกัน และมีการกำหนดกลุ่มลูกค้าอย่างชัดเจนในโครงสร้างองค์กร (ภาคผนวก ค. แสดงถึง การแบ่งกลุ่มลูกค้าหรือผู้ใช้บริการของทั้ง 3 องค์กร)

ในการจำแนกกลุ่มลูกค้า นอกจากเพื่อให้ทราบถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าแต่ละกลุ่มอย่างชัดเจนแล้ว สามารถทราบถึงความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มได้อีกด้วย ทั้งนี้เพื่อช่วยในการวางแผนทางด้านผลิตภัณฑ์และการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการให้เข้าถึงลูกค้าแต่ละกลุ่มได้อย่างทันถ่วงที

ตัวอย่างเช่น กลุ่มลูกค้าที่สำคัญของ Landmark Dining, Inc. คือ ลูกค้าประจำที่เป็น บุคคลทั่วไปและครอบครัว นักธุรกิจ และนักท่องเที่ยว แลนด์มาร์คใช้รายงานผลการศึกษาดูตลาดและข้อมูลจากลูกค้ามากำหนดและจัดลำดับความสำคัญของความต้องการที่สำคัญของลูกค้าที่เหมือนกันในทุกกลุ่ม และได้แสดงการแบ่งลูกค้าและความต้องการของลูกค้าไว้อย่างชัดเจน การจำแนกส่วนตลาดโดยการเลือกเชิงกลยุทธ์ว่าจะให้บริการอะไร (ผลิตภัณฑ์อะไร) ให้บริการที่ไหน (ตลาดส่วนไหน) และในราคาเท่าไร (ราคาเท่าไร) เป็นต้น

ปัจจัยที่ 3 การมีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการพัฒนาองค์กรที่ชัดเจน

ทุกองค์กรมีการปรับโครงสร้างองค์กรให้เอื้อต่อการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องโดยให้มีหน่วยงานที่ชัดเจนในการดำเนินการและประสานงานในการพัฒนาองค์กรในด้านต่าง ๆ และปัจจัยข้อนี้มีความสัมพันธ์กับค่านิยมหลักในข้อ 1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ซึ่งผู้นำของทั้ง 3 องค์กร เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ เล็งเห็นถึงความสำคัญในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร ซึ่งได้นำแนวทางนี้ไปตอบเกณฑ์ข้อ 3.1ก2 การรับฟังและเรียนรู้ ด้วย (ภาคผนวก ค. แสดงถึงหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการพัฒนาองค์กรที่ชัดเจน ของทั้ง 3 องค์กร)

การก่อตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการพัฒนาองค์กรที่ชัดเจนโดยผู้นำองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ถึงความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงแก้ไขปัญหาและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีการนำวิธีหรือเครื่องมือที่เหมาะสมกับองค์กรมาใช้ในการเก็บข้อมูลและนำไปพัฒนาหรือแก้ไขข้อผิดพลาดได้ นอกจากนี้ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ หรือผู้บริหารระดับสูงเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อควบคุมติดตามและประเมินผลรวมถึงการให้คำปรึกษาต่าง ๆ การมีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการพัฒนาองค์กรที่ชัดเจน จะช่วยให้การพัฒนาองค์กรเกิดขึ้นได้อย่างทั่วถึง ต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ตัวอย่างเช่น กระบวนการปรับปรุงไดเนอร์ส (DINERS Improvement Process) ของ Landmark Dining, Inc. เป็นอีกวิธีการหนึ่งสำหรับผู้บริหารระดับสูงในการมุ่งเน้นที่การปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร ไดเนอร์สทีม (DINERS Teams) ทบทวนกระบวนการที่สำคัญแต่ละกระบวนการเพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการและระบบการวัดผล ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้สนับสนุนและทบทวนไดเนอร์สทีม แลนด์มาร์คใช้ระบบ Voices ในการรับฟังและเรียนรู้จากลูกค้าเพื่อใช้วิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าผลลัพธ์ของการวิเคราะห์เหล่านี้จะนำมาใช้ในการออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่า เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และผลลัพธ์เหล่านี้ยังใช้ในการมอบหมายทีมปรับปรุงโดยใช้กระบวนการปรับปรุงไดเนอร์สหรือใช้ในการสร้างแผนปฏิบัติการเพื่อดำเนินการปรับปรุง เป็นต้น

ปัจจัยที่ 4 การรับฟังเสียงสะท้อนจากลูกค้า

การรับฟังข้อคิดเห็นและข้อร้องเรียนของผู้รับบริการเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญ เห็นได้จากการที่ทุกองค์กรมีระบบการรับข้อคิดเห็นและข้อร้องเรียนที่ชัดเจน มีการนำข้อคิดเห็นและข้อร้องเรียนที่ได้มาปรับปรุงการให้บริการอย่างรวดเร็วและมีการติดตามผลการปรับปรุงการให้บริการอย่างใกล้ชิดโดยผู้บริหารระดับสูง และปัจจัยข้อนี้มีความสัมพันธ์กับค่านิยมหลักในข้อที่

1.การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ และข้อที่ 2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า คือผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในการทำความเข้าใจในความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันและการคาดการณ์ความต้องการและสนองตอบตลาดในอนาคตด้วย และตารางที่ 2.3 ในบทที่ 2 แสดงค่านิยมหลักข้อที่ 1 และข้อที่ 2 ซึ่งปรากฏในการตอบเกณฑ์หมวดการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ข้อ 3.1 ก2 การรับฟังและเรียนรู้ ซึ่งมีการตอบเกณฑ์ข้อนี้เช่นกัน (ภาคผนวก ค. แสดงถึงการรับฟังเสียงสะท้อนจากลูกค้าของทั้ง 3 องค์กร)

การรับฟังเสียงสะท้อนจากลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจาก การนำข้อคิดเห็นหรือข้อร้องเรียนจากลูกค้าเพื่อช่วยทำให้เกิดความพึงพอใจและประทับใจมากขึ้น และในขณะเดียวกันข้อร้องเรียนลดลง เมื่อลูกค้าพึงพอใจในผลิตภัณฑ์หรือการบริการแล้วสิ่งที่จะตามมาคือลูกค้าจะกล่าวถึงในทางที่ดี ตลอดจนเกิดการกลับมาใช้ผลิตภัณฑ์หรือการบริการซ้ำ ๆ รวมถึงความภักดีวิธีการรับฟังข้อคิดเห็นและการรับข้อร้องเรียนมีหลากหลายวิธี ซึ่งองค์ควรพิจารณาถึงวิธีที่เหมาะสมต่อองค์กรเป็นสำคัญ หลังจากนั้นนำข้อคิดเห็นและข้อร้องเรียนที่ได้มาปรับปรุงการให้บริการอย่างรวดเร็วและมีการติดตามผลการปรับปรุงการให้บริการอย่างใกล้ชิดโดยผู้บริหารระดับสูง

ตัวอย่างเช่น Landmark Dining, Inc.รับฟังเสียงสะท้อนจากลูกค้าโดยใช้ ระบบ Voices ซึ่งเป็นระบบที่มีเครื่องมือวัดหาสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังและสิ่งที่จะทำให้ลูกค้าประทับใจ ระบบนี้ประกอบด้วยความรู้ที่เก็บรวบรวมจาก 4 ทิศทาง เพื่อใช้วิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าเต็มรูปแบบ 360 องศาความรู้มาจากแหล่งต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมและตลาด (Voice of Experience – เสียงจากประสบการณ์) จากลูกค้า(Voice of the Customer) จากพนักงานเสิร์ฟ (Voice of the Server) และจากข้อมูลกระบวนการส่งมอบการบริการ(Voice of the Process) การผสมผสานของความรู้ทำให้เกิดมุมมองที่บูรณาการและมีความสมดุลว่าอะไรคือสิ่งที่สำคัญสำหรับลูกค้า เป็นต้น

ปัจจัยที่ 5 การใช้แนวคิด Deming Cycle หรือ Plan-Do-Check-Action (PDCA)

ทุกองค์กรมีการวางแผน การปฏิบัติ การตรวจสอบ และการแก้ไข ซึ่งเป็นรูปแบบที่นำมาใช้ทำให้องค์กรดำเนินการอย่างเป็นระบบ เริ่มตั้งแต่การโยกความพึงพอใจลูกค้าสู่วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร มีการตั้งเป้าหมายด้านลูกค้า จัดตั้งทีมงานทั้งในระดับทีมบริหาร และทีมปฏิบัติการ เพื่อให้การดำเนินงานกิจกรรมทั่วทั้งองค์กร พนักงานทุกคนมีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อสร้างความพึงพอใจลูกค้า ปัจจัยข้อนี้มีความสัมพันธ์กับค่านิยมหลักในข้อ 3.การเรียนรู้ขององค์กร

และของแต่ละบุคคล ซึ่งองค์กรมีแนวทางปฏิบัติที่ดีในการเรียนรู้ขององค์กรและพนักงาน การเรียนรู้ขององค์กรรวมความถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และองค์กรทั้ง 3 ได้ตอบเกณฑ์ในข้อ 3.1 ก1 การจำแนกลูกค้าและตลาด และ 3.1 ก2 การรับฟังและเรียนรู้ ซึ่งได้ระบุถึงมีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริงจะเห็นได้จากหมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการแสดงถึงกระบวนการปรับปรุง และเริ่มมีการใช้การเรียนรู้ในระดับองค์กรไปปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ (ภาคผนวก ค. แสดงถึงการใช้แนวคิด PDCA ของทั้ง 3 องค์กร)

การใช้แนวคิด Deming Cycle หรือ Plan-Do-Check-Action (PDCA) เพื่อช่วยให้แนวทางการดำเนินงานพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยยึดวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรควบคู่กันไป และมีการทบทวนปรับปรุงกระบวนการโดยผู้บริหารระดับสูงอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้องค์กรเกิดการปรับปรุงและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอย่างเป็นระบบโดยไม่หยุดนิ่ง ซึ่งนับเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจให้กับองค์กร

ตัวอย่างเช่น กระบวนการ Plan-Do-Study-Action (PDSA) ของ Jenks Public Schools ถูกนำมาใช้เพื่อวางแผน, ปฏิบัติการ, วิเคราะห์, ทบทวน และแก้ไขแบบฝึกปฏิบัติ โดยการทบทวนข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัววัดหลัก (วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์), ผู้บริหารจึงสามารถเห็นแนวโน้มและดำเนินการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่จำเป็นในแผนปฏิบัติการซึ่งเชื่อมโยงกับหมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ เป็นต้น

ปัจจัยที่ 6 การมีดัชนีชี้วัดผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

ทั้ง 3 องค์กรมีดัชนีชี้วัดผลลัพธ์ที่ชัดเจนถึงการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม ตัววัดจะมีความเกี่ยวข้องกับพันธกิจนโยบาย และกลยุทธ์ขององค์กร การกำหนดค่ามาตรฐานของดัชนีชี้วัดของกระบวนการให้บริการจะต้องอาศัยข้อมูลจากผลการสอบถามความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อให้แน่ใจว่าค่ามาตรฐานดังกล่าวเป็นที่ยอมรับของลูกค้าและบุคคลทั่วไป ปัจจัยข้อนี้มีความสัมพันธ์กับค่านิยมหลัก ข้อ 10.การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า ซึ่งสามารถนำไปสร้างคุณค่าและรักษาสมดุลของคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก เช่น ลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งมอบและคู่ค้า สาธารณะ และชุมชน และผลลัพธ์ได้แสดงในหมวด 7 ข้อ 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (ภาคผนวก ค. แสดงถึงการมีดัชนีชี้วัดผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าของทั้ง 3 องค์กร)

การมีดัชนีชี้วัดผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ทำให้ทราบถึงผลการดำเนินงานโดยใช้ตัววัดที่มีค่ามาตรฐาน เช่น ระยะเวลา ความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งตัววัดควรมีความเกี่ยวข้อง

วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร การมีดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติการที่ชัดเจนทำให้ ประเมินผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและช่วยให้ทุกคนในองค์กรทราบเป้าหมายที่ชัดเจน และ ทราบข้อผิดพลาดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขให้บรรลุเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น

ตัวอย่างเช่น Landmark Dining, Inc. แสดงถึงผลลัพธ์การสำรวจความพึงพอใจของ ลูกค้า 2 ประเภทตามกลุ่มที่จัดแบ่งไว้ การสำรวจภายนอกดำเนินการโดยบุคคลที่สาม การสำรวจ ภายในเป็นการรวบรวมจากแบบสำรวจที่ส่งให้ลูกค้าพร้อมกับการเรียกเก็บเงินหรือจากระบบออนไลน์ ทั้งการสำรวจภายนอกและการสำรวจภายในใช้ Likert Scale ในการสำรวจนี้ ลูกค้าเป็นผู้ ประเมินความพึงพอใจโดยการสอบถามด้วยวาจาที่จุดตรวจสอบต่างๆ แลนด์มาร์คกระตุ้นให้ลูก ค้าให้ข้อมูลป้อนกลับ รวมทั้งข้อร้องเรียนทั้งก่อนและระหว่างประสบการณ์การรับประทานอาหาร แลนด์มาร์คเห็นว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นเรื่องดีเพราะการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในช่วงเวลานี้ อาจ เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น และที่สำคัญคือ การรักษาลูกค้า (Customer Retention) รวมทั้งลูกค้าซื้อซ้ำเป็นดัชนีชี้วัดความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น

ปัจจัยที่ 7 การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการ

จากโครงสร้างองค์กรได้ระบุถึงเทคโนโลยี อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญ ของทั้ง 3 องค์กรนั้นได้มีการนำระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีต่างๆ มาปรับใช้เข้ากับองค์กรของ ตนเองได้อย่างเหมาะสมและให้เกิดประสิทธิผลที่ดีตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งสัมพันธ์กับ ค่านิยมข้อ 8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง และเพื่อให้เกิดความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว และมีความยืดหยุ่น ซึ่งตรงกับ ค่านิยมหลัก ข้อ 5.ความคล่องตัว และมีการเชื่อมโยงไปยังหมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ถึงการดำเนินการจัดข้อมูลและสารสนเทศของผล การดำเนินการในทุกระดับและทุกส่วนขององค์กร (ภาคผนวก ค. แสดงถึงการนำระบบสารสนเทศ มาใช้ในการให้บริการของทั้ง 3 องค์กร)

การนำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้ในองค์กร ถือว่าเป็นสิ่งที่มีบทบาทสำคัญมากสำหรับ องค์กรในปัจจุบัน เพราะช่วยในการเก็บข้อมูลหรือเปลี่ยนแปลงข้อมูลได้รวดเร็วทันสมัยอยู่ ตลอดเวลา รวมถึงการใช้ติดตามและประเมินผลการดำเนินการ ซึ่งการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ควร คำนึงถึงความเหมาะสมและเพื่อให้เกิดประสิทธิผลที่ดีตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ตัวอย่างเช่น Landmark Dining, Inc. นำโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศ มุ่งเน้นที่การใช้ระบบข้อมูลการขาย ณ จุดขาย (Point of Sale - POS) ของอุตสาหกรรม ซึ่งเป็น ระบบไร้สายที่เรียกว่า Foodtrak ระบบนี้อำนวยความสะดวกการสำรองที่นั่งและการสั่งอาหาร,

การจัดการสินค้าคงคลัง, การจัดการสารสนเทศลูกค้า, การจัดทำเมนู, การวัดและวิเคราะห์การปฏิบัติงาน, การตรวจสอบด้านเวลาและการเข้าทำงาน, การจัดตารางเวลา, การจัดการข้อมูล, และการจัดการสถานที่จัดเก็บวัตถุดิบ ซึ่งทำให้เห็นถึงการดำเนินการจัดข้อมูลและสารสนเทศของผลการดำเนินการในทุกระดับและทุกส่วนขององค์กรซึ่งเข้าสู่หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นต้น

ปัจจัยที่ 8 การเชื่อมโยงอย่างมีบูรณาการ

การบริหารจัดการองค์กรซึ่งมีองค์ประกอบที่หลากหลายให้สอดคล้องกันเพื่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติให้มุมมองในเชิงระบบในการจัดการองค์กรเพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศโดยทั้งค่านิยมหลักและเกณฑ์เป็นรากฐานและกลไกในการเชื่อมโยงระบบทั้งหมดเข้าด้วยกัน แต่การจัดการการดำเนินการโดยรวมจะประสบผลสำเร็จนั้นต้องอาศัยการสังเคราะห์ (Synthesis) การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment) และ การบูรณาการ (Integration) (ดังที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 2 ข้อ 2.1.4 ขั้นตอนและแนวทางสู่การบูรณาการ) และปัจจัยข้อนี้มีความสัมพันธ์กับค่านิยมหลักในข้อ 11. มุมมองในเชิงระบบ (ภาคผนวก ค. แสดงถึงการเชื่อมโยงอย่างมีบูรณาการของแต่ละองค์กร)

การเชื่อมโยงอย่างมีบูรณาการ โดยการนำค่านิยมหรือหลักคิดในการทำงาน 11 ข้อ และเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด มาเชื่อมโยงกันซึ่งองค์กรต่าง ๆ สามารถนำไปปรับใช้จนทำให้ทุกคนในองค์กรเป็นหนึ่งเดียวกัน เช่น การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ให้กับพนักงานทุกระดับทราบถึงทิศทางที่บริษัทจะก้าวไป การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ หรือการทำแผนปฏิบัติการ ให้มีการดำเนินการอย่างเชื่อมโยงกันทุกฝ่ายและสอดคล้องกันอย่างทั่วถึง เพื่อให้เข้าใจตรงกันถึงแผนงาน กระบวนการและตัวชี้วัดต่าง ๆ ตลอดจนการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันอย่างบูรณาการ

ตัวอย่างเช่น เช่น Landmark Dining, Inc. มีรูปแบบที่ทำให้เห็นความสอดคล้องของเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กรได้โดยง่าย ในการปรับปรุง Strategy Matrix (แสดงในภาคผนวก ค. ตารางที่ ค.3) ได้มีการผนวกแนวคิดเรื่องแนวทาง-การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ-การเรียนรู้-การบูรณาการ (A-D-L-I) และเชื่อมโยงข้ามหมวด เป็นต้น

จากการศึกษาของ 3 องค์กร ชี้ให้เห็นว่า องค์กรที่จะประสบความสำเร็จจะต้องมีการปรับตัว ปรับปรุงการดำเนินการเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้เพิ่มมากขึ้น และสามารถ

ปรับปรุงองค์กรให้เป็นเลิศด้านคุณภาพ ความรวดเร็วและวิธีการของการให้บริการโดยใช้ปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จเป็นแนวทางในการมุ่งเน้นไปที่ลูกค้าเพื่อให้สามารถตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา

4.2 ผลการวิเคราะห์สมมติฐาน

จากสมมติฐานที่ตั้งไว้ดังนี้

ค่านิยมหลักเป็นปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ (อ้างอิงจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ)

จากความเชื่อที่ว่า วัฒนธรรมที่จะสร้างความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนให้องค์กรได้นั้น อันเกิดจากพฤติกรรมที่สร้างขึ้นจากคนภายในองค์กร โดยที่เกิดจากการเรียนรู้ การปฏิสัมพันธ์ ภายในองค์กร แล้วยึดเป็น"หลักคิดในการทำงาน" จนกลายเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ แต่เท่านี้ยังไม่เพียงพอ ดังนั้นยังต้องพิจารณาจากค่านิยมหลักและแนวคิดหลักต่างๆ จากองค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่ดีในหลายๆ องค์กรหรือองค์กรที่ได้รับรางวัล ในที่นี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาถึงความเชื่อมโยงถึงค่านิยมหลัก 11 ข้อ กับเกณฑ์ในหมวดที่ 3 (แสดงในบทที่ 2 ข้อ 2.1.3.2) ซึ่งเป็นพื้นฐานเบื้องต้นในการกำหนดเกณฑ์ และจากผลการวิเคราะห์ การหาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จในแต่ละปัจจัยจะมีค่านิยมเป็นตัวอ้างอิงถึงการได้มาซึ่งแต่ละปัจจัย ดังนั้นจากสมมติฐานที่ตั้งไว้ **“ค่านิยมหลักเป็นปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ (อ้างอิงจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ)”** ซึ่งเป็นค่านิยมที่องค์กรต่าง ๆ สามารถนำไปเป็นปัจจัยพื้นฐาน หรือเป็นแบบอย่างในการสร้างค่านิยมขององค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ

4.3 ทฤษฎีและแนวคิดทางด้านลูกค้าและตลาดจากกรณีศึกษา

จากการศึกษากรณีศึกษาของทั้ง 3 องค์กร ทฤษฎีและแนวคิดหลักที่โดดเด่นขององค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า ซึ่งจะแบ่งเป็น 3 หัวข้อโดยอิงเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติดังนี้

1. ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด
2. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า
3. การประเมินความพึงพอใจของลูกค้า

4.3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

การให้ความสำคัญถึงการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมของลูกค้าและตลาดเพื่อให้มั่นใจว่าสินค้าและบริการยังคงเป็นที่ต้องการของลูกค้าและสามารถสร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจ ในมุมมองของทั้ง 3 องค์การ ดังต่อไปนี้

Landmark Dining, Inc. (LMD)

แบ่งส่วนตลาดโดยใช้หลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

- แบ่งตามองค์กร เช่น ครอบครัวในชุมชน และธุรกิจชุมชน
- แบ่งตามสถานะทางครอบครัว เช่น ครอบครัวที่มีเด็ก, สามี-ภรรยา และโสด
- แบ่งตามประเภทการให้บริการ เช่น รับประทานในร้าน-ตามปกติ, รับประทานในร้าน-จัดงาน (Event), รับประทานในร้าน-ครั้งเดียว, นำออกจากร้านไปรับประทานที่อื่น (Take-out), จัดเลี้ยง (Catering) และส่งไปยังผู้จัดจำหน่าย

นอกจากนี้ LMD ได้กำหนดความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม (แสดงในปัจจัยที่ 2 ตารางที่ ค.1 ภาคผนวก ค)

LMD ใช้การแบ่งส่วนตลาดด้วยตัวแปรด้านจิตวิทยา(Psychographic) และด้วยตัวแปรพฤติกรรม (Behavioristic) ซึ่งมีการผสมผสานกันเพื่อกำหนดส่วนตลาดที่มีรายละเอียดของลูกค้าให้ชัดเจนมากขึ้น และเป็นการตลาดมุ่งเน้นเฉพาะส่วนตลาด (Concentrated Targeting) คือมีการแบ่งกลุ่มที่ชัดเจน การตอบสนองความต้องการและเสนอคุณประโยชน์ได้ตรงกลุ่มเป้าหมายสามารถสร้างตำแหน่งที่ชัดเจนและความเข้มแข็งในส่วนตลาด แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นความต้องการของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา กระบวนการรับฟังและเรียนรู้จากลูกค้าตลอดเวลาจึงเป็นสิ่งสำคัญในการวิเคราะห์ถึงความต้องการของลูกค้าที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

กระบวนการรับฟังและเรียนรู้ LMD ใช้ระบบ Voices เป็นระบบที่ประกอบด้วยความรู้จากแหล่งต่างๆ แบ่งเป็น การเก็บข้อมูลจากในอุตสาหกรรมและตลาด

- Voice of Experience - เสียงจากประสบการณ์

ประกอบด้วยข้อมูลอุตสาหกรรม ตลาด คู่แข่ง และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศหรือสารสนเทศการจัดระดับเทียบเคียงที่รวบรวมมาตลอดทั้งปี เพื่อติดตามสภาวะภายนอก และมีการใช้งานวิจัยอุตสาหกรรมและตลาดจากสถาบันการศึกษาและจากธุรกิจขายข้อมูลเพื่อกำหนดความต้องการของลูกค้าได้กว้างขึ้น และเพื่อทำความเข้าใจถึงการตัดสินใจซื้อของลูกค้า งานวิจัยนี้ใช้ในการออกแบบแนวทางในการรับฟังและเรียนรู้ต่อไปเพื่อทำความเข้าใจความต้องการที่เฉพาะเจาะจง

ของลูกค้าของ LMD ผู้นำระดับสูงบูรณาการและวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านี้ผ่านการวิเคราะห์ SWOT และใช้ผลลัพธ์ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

- Voice of the Customer - เสียงจากลูกค้า

ประกอบด้วยข้อมูลและสารสนเทศที่เก็บรวบรวมจากลูกค้าและผู้จัดจำหน่ายโดยใช้วิธีการที่หลากหลายทั้ง (แสดงในตารางที่ ค.4 ภาคผนวก ค.)

1. ก่อนรับประทานอาหารเช้า เช่น ศึกษางานวิจัย, สัมภาษณ์และการหาข้อมูลจากกลุ่มเฉพาะ (Focus Group) จากตลาดท้องถิ่น เป็นต้น

2. ระหว่างรับประทานอาหารเช้า เช่น สัมภาษณ์ระหว่างการให้บริการและการแก้ไขข้อผิดพลาดแล้วบันทึกในแบบฟอร์ม และในคอมพิวเตอร์ (ระบบ Foodtrack)ทันที

หลังจากมีประสบการณ์การรับประทานอาหารเช้า เช่น แบบสำรวจบนเว็บไซต์, อีเมลข้อร้องเรียน, โทรศัพท์ไปยังผู้ร้องเรียนภายใน 24 ชั่วโมง, แบบสำรวจการติดตามผล, การหาข้อมูลจากกลุ่มเฉพาะ (Focus Group) และแบบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า

เนื่องจากลูกค้าที่แตกต่างกันขอให้อุปกรณ์ต่างประเภทกัน LMD จึงใช้หลากหลายวิธีการเพื่อให้มั่นใจว่าได้เก็บรวบรวมสารสนเทศจากลูกค้าแต่ละกลุ่ม

หลังจากเก็บข้อมูลและสารสนเทศที่ได้เหล่านี้แล้วมาใช้ในการออกแบบเมนูและกระบวนการ เป็นปัจจัยนำเข้าในเวลาที่เกิดขึ้นจริง (Real Time Input) เพื่อการจัดการกระบวนการเพื่อการประเมินกระบวนการ และเพื่อการปรับปรุงผลการดำเนินการของกระบวนการส่งมอบบริการต่อไป

- Voice of the Server - เสียงจากพนักงานเสิร์ฟ

ปัจจัยนำเข้าที่เก็บรวบรวมจากพนักงานจากเทคนิคการสังเกตการณ์ พนักงานจะได้รับการฝึกอบรมเทคนิคเฉพาะเพื่อสังเกตรับฟัง และถามเชิงรุกเพื่อให้ได้รับข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้าเกี่ยวกับผลการดำเนินการของผลิตภัณฑ์และบริการ ปัจจัยนำเข้าของ Voice of the Server จะถูกนำไปเชื่อมโยงกับปัจจัยนำเข้าของ Voice of the Customer เท่าที่จะเป็นไปได้เพื่อเป็นสารสนเทศเพิ่มเติมเกี่ยวกับความพึงพอใจและความต้องการของลูกค้า ตัวอย่างเช่น แบบสำรวจที่โต๊ะจะสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างของลูกค้าจะมีรหัสบาร์โค้ดบ่งเวลา สถานที่ พนักงานเสิร์ฟ และข้อมูลลูกค้า ข้อคิดเห็นของลูกค้าจะถูกนำมาสแกน ใส่รหัส และเชื่อมโยงกับสิ่งที่เกิดขึ้นเพื่อช่วยให้เห็นความสัมพันธ์ของปัจจัยนำเข้าของ Voice of the Server กับข้อมูลที่ได้รับจากลูกค้า ผลลัพธ์ที่ได้นำมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ ผลิตภัณฑ์และบริการ

- Voice of the Process - เสียงจากข้อมูลกระบวนการส่งมอบการบริการ

เป็นชุดผลลัพธ์การวัดกระบวนการชุดหนึ่งที่ใช้เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการกระบวนการเป็นไปตามมาตรฐานที่จำเป็นเพื่อให้เกิดความคาดหวังของลูกค้า สารสนเทศนี้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกับสารสนเทศของ Voice of the Customer และ Voice of the Server

นอกจากนี้ ผลลัพธ์เหล่านี้ยังใช้ในการมอบหมายทีมปรับปรุงโดยใช้กระบวนการปรับปรุงไคเนอริสโดยไคเนอริสทีมซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการพัฒนาองค์กรที่ชัดเจนและใช้ในการสร้างแผนปฏิบัติการเพื่อดำเนินการปรับปรุง ท้ายสุด ผลลัพธ์เหล่านี้ทำให้เกิดความเข้าใจในเรื่องผลการดำเนินการของแบบสำรวจความพึงพอใจเพื่อให้มั่นใจว่าแบบสำรวจนั้นให้ข้อมูลที่เชื่อถือได้และใช้งานได้

จะเห็นได้ว่าวิธีการรับฟังและเรียนรู้ของ LMD จะแตกต่างกันไปตามกลุ่มลูกค้า ตามความหลากหลายของวิธีการและโอกาสในการได้รับปัจจัยนำเข้า การตอบคำถามด้วยวาจาต่อคำถามของพนักงาน, การตอบคำถามแบบมีตัวเลือก, แบบสำรวจทางโทรศัพท์และแบบเขียน การเขียนข้อคิดเห็นลงในการ์ด, และการตอบทางอี-เมลเป็นวิธีการต่าง ๆ ที่ลูกค้าสามารถใช้ในการให้ข้อมูลป้อนกลับ ตามความชอบของลูกค้า และการผสมผสานของความรู้ต่าง ๆ ทำให้เกิดมุมมองที่บูรณาการและมีความสมดุลว่าอะไรคือสิ่งที่สำคัญต่อลูกค้า

Jenks Public Schools (JPS)

เนื่องจาก JPS จัดอยู่ในกลุ่มองค์กรการศึกษา จากการให้ความสำคัญกับลูกค้าจึงเปรียบเสมือนการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของเขตได้แก่นักเรียน, พนักงาน, ผู้ปกครอง, และชุมชน ดังนั้น นักเรียนก็คือลูกค้าที่ต้องให้ความสำคัญในภาคองค์กรการศึกษา JPS ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการด้วยเป้าหมายเพิ่มความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการในด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและการศึกษาอย่างมีคุณภาพ JPS ได้แบ่งกลุ่มลูกค้าโดยพิจารณาถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของ JPS คือ กลุ่มนักเรียน กลุ่มพนักงาน กลุ่มผู้ปกครอง และกลุ่มชุมชน และกำหนดความต้องการหลักไว้อย่างชัดเจน (แสดงในปัจจัยที่ 2 ตารางที่ ค.2 ภาคผนวก ค)

JPS รับฟังข้อคิดเห็นของนักเรียน โดยใช้วิธีการที่หลากหลายเพื่อการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง เช่น การประชุมบอร์ดการศึกษา, จดหมายข่าวของห้องเรียน/โรงเรียน/เขต และ เว็บไซต์ของห้องเรียน/โรงเรียน/เขต ซึ่ง พนักงาน ผู้ปกครอง และชุมชนได้รวมถึงการเป็นสมาชิกคณะกรรมการ, การมีส่วนร่วมในชุมชนโดยผู้นำอาวุโส และการอาสาสมัคร ทั้งนี้วิธีการที่หลากหลายขึ้นอยู่กับเหมาะสมของแต่ละกลุ่ม (แสดงในปัจจัยที่ 4 ตาราง

ที่ ค.3 ภาคผนวก ค) กระบวนการสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้อง/การสื่อสารถูกทบทวนอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มั่นใจว่า JPS ได้เข้าถึงความต้องการหลักและความคาดหวังที่เปลี่ยนไปของนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง

Sunny Fresh Foods, Inc.(SFF)

เนื่องจาก SFF ผลิตสินค้ามากกว่า 160 ชนิด ซึ่งสินค้าถูกผลิตภายใต้ตราสัญลักษณ์ Sunny Fresh และภายใต้ตราสัญลักษณ์ของลูกค้า สินค้าถูกส่งถึงลูกค้าผ่านผู้จำหน่ายที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ, ผู้จำหน่ายทั่วไป, หรือโดยการส่งตรงที่จัดการโดยลูกค้าหรือโดย SFF และบริการที่เตรียมให้แก่ลูกค้าครอบคลุมการสนับสนุนทางเทคนิค, ผู้ช่วยด้านการใช้ผลิตภัณฑ์, การพัฒนารายการอาหารและสูตร, การพัฒนาสินค้า, การบริหารสายการผลิต, และการจัดการคลังสินค้าแก่ผู้ขาย

ดังนั้นผู้ใช้สินค้าหลักแบ่งออกเป็นส่วนแบ่งทางการตลาดหลายส่วนในอุตสาหกรรมบริการด้านอาหาร ได้แก่

- ส่วนที่ให้บริหารด้านอาหาร
- ส่วนอุตสาหกรรม

ความต้องการสินค้าและบริการหลักของลูกค้าทั้งหมด ได้แก่ อาหารที่ปลอดภัยและดีต่อสุขภาพ, สินค้าที่แช่แข็งหรือแช่เย็น, อายุการใช้งานบนชั้นสินค้าที่ยอมรับได้, ความมั่นใจในการหาสินค้าได้ง่าย, ความปลอดภัยในสายการจัดหาสินค้า, และการเข้าถึงการสนับสนุนทางเทคโนโลยีของ SFF และผู้เกี่ยวข้องด้านการบริการลูกค้า เป็นสำคัญ และมีการกำหนดกฎของความเป็นจริงด้านคุณภาพ 4 ประการ (Four Absolutes of Quality) ระเบียบคุณภาพและค่านิยมหลักเป็นดังรากฐานสำหรับการมุ่งเน้นที่ลูกค้าและทฤษฎีซึ่งมุ่งเน้นที่ผู้เกี่ยวข้อง และยังคงมุ่งปรับปรุงกระบวนการธุรกิจตามความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

SFF มีการแบ่งกลุ่มตามการแบ่งส่วนตลาดด้วยตัวแปรพฤติกรรม (Behavioristic) คือ กลุ่มที่ซื้อเพื่อบริโภคเอง และกลุ่มที่นำไปจำหน่ายต่อ การกำหนดตลาดเป้าหมายโดยใช้ การมุ่งตลาดเป้าหมายหลายกลุ่ม (Multi-segment) เนื่องจากสินค้ามีหลากหลายและความต้องการของลูกค้าที่ไม่เหมือนกัน

4.3.2 การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

การสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้ได้ลูกค้า สร้างความพึงพอใจ และรักษาลูกค้าไว้เพื่อเพิ่มความภักดี และเพื่อพัฒนาโอกาสใหม่ ๆ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในมุมมองของทั้ง 3 องค์การ ดังต่อไปนี้

Landmark Dining, Inc. (LMD)

เพื่อให้ได้ลูกค้า LMD ใช้สื่อต่าง ๆ ในการสร้างการรับรู้ของสาธารณะในด้านชื่อเสียงสำหรับอาหารและบริการที่โดดเด่น และคุณค่าที่ให้แก่ชุมชน กลไกในการรณรงค์ส่งเสริม ประกอบด้วยโทรทัศน์ วิทยุ นิตยสาร และการโฆษณาทางเว็บ, การจัดหน้าร้าน, การรณรงค์ส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง, และการมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นในชุมชน ข้อความในการสื่อและการรณรงค์ส่งเสริมการขายจะส่งตรงไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายโดยใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญซึ่งได้รับจากระบบ Voices

การเข้าถึงโดยการติดต่อกับบุคคลทาง โทรศัพท์, อินเทอร์เน็ต, โทรสาร, อี-เมล, การสำรวจและ การหาข้อมูลจากกลุ่มเฉพาะ (Focus Group) ข้อกำหนดสำหรับวิธีปฏิบัติในการติดต่อกับลูกค้ากำหนดขึ้นโดยใช้ระบบ Voices ในการติดตามและวิเคราะห์ข้อมูลความพึงพอใจของลูกค้า ข้อคิดเห็น และข้อร้องเรียน จะเห็นได้ว่า LMD ใช้การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer relationship Management - CRM) มีการรวบรวมข้อมูลโดยใช้ระบบ Voices และระบบ Foodtrack เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญสำหรับลูกค้าแต่ละกลุ่มเพื่อวางกลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสมกับลูกค้าต่อไป

นอกจากนี้ มาตรฐานการติดต่อจะถูกถ่ายทอดไปยังพนักงาน โดยบรรจุอยู่ใน “Prospective Employee Guide” (คำแนะนำการเป็นพนักงาน) เช่น พนักงานทุกคนต้องทักทายลูกค้าทุกคนที่พบด้วยความร่าเริง และถามว่า “มีอะไรอื่น ๆ บ้างที่ผม / ดิฉัน ช่วยได้” เป็นต้น และ Employee Handbook (คู่มือพนักงาน)

การออกแบบกระบวนการแก้ไขข้อผิดพลาดในการให้บริการนี้ในการจัดการกับปัญหาเบื้องต้น คือ ความสามารถในการค้นพบข้อร้องเรียนจากลูกค้าในขณะเกิดขึ้นจริงและแก้ไขปัญหาในทันทีก่อนที่ลูกค้าจะจากไป ซึ่งจะลดความไม่พึงพอใจของลูกค้าและยังส่งเสริมให้เกิดการซื้อซ้ำด้วย LMD มีการระบุถึงขั้นตอนกระบวนการแก้ไขข้อผิดพลาดและทำเป็นรูป Flowchart (แสดงในภาพที่ ค.5 ภาคผนวก ค.) เพื่อให้เข้าใจได้ง่าย และใช้มาตรฐานการติดต่อและการแก้ไขข้อผิดพลาดในการให้บริการนี้เป็นการเพิ่มขยายค่านิยมเรื่องความเป็นเลิศด้านการบริการและการมุ่ง

เน้นลูกค้า ซึ่งพนักงานทุกคนได้รับทราบถึงแนวทางเหล่านี้ตั้งแต่วันที่มาสมัครงาน และระบุใน “Prospective Employee Guide” (คำแนะนำการเป็นพนักงานในอนาคต) ถึงการติดต่อกับลูกค้าและความคาดหวังในการแก้ไขข้อผิดพลาดในการให้บริการ พนักงานจะทบทวนคู่มือพนักงานในส่วนข้อกำหนดในการติดต่อกับลูกค้า และการแก้ไขข้อผิดพลาดในการให้บริการ และมีส่วนร่วมในการทดลองแสดงบทบาทเพื่อให้มาตรฐานนี้มีผลยิ่งขึ้น

ข้อมูลที่เกิดขึ้นรวบรวมผ่านกระบวนการแก้ไขข้อผิดพลาดในการให้บริการจะบูรณาการกับข้อมูลที่เกิดขึ้นจากดัชนีชี้วัดความไม่พึงพอใจอื่น ๆ สเกลการประเมินที่เหมือนกันในเครื่องมือแบบสำรวจต่าง ๆ ช่วยให้การบูรณาการข้อมูลสะดวกขึ้น ข้อคิดเห็นและข้อมูลเชิงปริมาณอื่น ๆ จะถูกนำมาจัดกลุ่มและใส่รหัสตามประเด็นเพื่อวิเคราะห์แนวโน้มโดยใช้แผนผัง Pareto กลุ่มของประเด็นจะถูกนำมาทบทวนเพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงโดยใช้การวิเคราะห์แบบผังก้างปลา ข้อมูลความถี่ของประเด็นต่าง ๆ จะถูกนำมาหาค่าสหสัมพันธ์ กับผลประเมินในแบบสำรวจ ที่เชื่อมโยงกับการวิเคราะห์แบบแผนผังการกระจายและค่าสหสัมพันธ์ ผลลัพธ์ที่ได้นำไปใช้ในการระบุแนวโน้ม สาเหตุและผลกระทบ รวมทั้งลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ด้านตลาดและการแบ่งส่วนตลาด และข้อกำหนดของลูกค้า นอกจากนี้ผลลัพธ์นี้ยังช่วยในการพิจารณาประสิทธิผลของกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า ผู้ส่งมอบและผู้จัดจำหน่าย

Jenks Public Schools (JPS)

การสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของ JPS ดังนี้

1. ใช้กระบวนการสื่อสาร/ความสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้องสร้างสายสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มและรักษาจำนวนนักเรียน, เพื่อปรับปรุงการแสดงผลของนักเรียน, และเพื่อส่งเสริมหุ้นส่วนที่มีอยู่และรายใหม่ ๆ
2. จัดตั้งมูลนิธิ (Jenks Public Schools Foundation-JPSF), ซึ่งที่ประชุมได้จัดตั้งขึ้นเพื่อธุรกิจ, ชุมชน, และผู้นำโรงเรียน JPSF ช่วยทำให้การสนับสนุนทางการเงิน, เพื่อช่วย JPS บรรลุวิสัยทัศน์ของโอกาสทางการศึกษาได้ง่ายขึ้น และให้บริการเป็นสะพานเชื่อมนักเรียน, ผู้ปกครอง, อาจารย์, ผู้บริหาร, และ BOE
3. การจัดตั้งกิจกรรม “อาจารย์ใหญ่หนึ่งวัน” โดยการเชิญผู้นำทางธุรกิจเข้ามาเยี่ยมชมโรงเรียนเพื่อให้เห็นถึงความสำเร็จของโรงเรียน และส่งผลให้มีการสนับสนุนจากบริษัทต่าง ๆ

4. สร้างความเป็นหุ้นส่วนคือการมีส่วนร่วมในองค์กรชุมชน ผู้บริหารทั่วทั้งเขตครองตำแหน่งผู้นำในองค์กรระดับท้องถิ่นและระดับรัฐ การเข้าร่วมประชุมขององค์กรชุมชนเหล่านี้ สร้างเส้นทางการสื่อสารที่เปิดกว้างกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในชุมชน

วิธีการสื่อสารและการเข้าถึงนักเรียนและผู้เกี่ยวข้องให้สำเร็จ(แสดงในปัจจัยที่ 4 ตารางที่ ค.3 ภาคผนวก ค) เพื่อค้นหาข้อมูล, เพื่อติดตามจุดประสงค์ทั่วไป, และเพื่อได้รับคำร้องเรียนต่าง ๆ JPS ทำให้มั่นใจว่าพนักงานทุกคนที่เกี่ยวข้องในการรักษาสายสัมพันธ์ ต้องได้รับการติดต่อผ่านการฝึกอบรมการพัฒนาความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ, ประชุมพนักงาน, และผ่านช่องทางตามระเบียบของเขต พนักงานที่ผ่านการทดลองงานแต่ละคนต้องเข้าร่วมอย่างน้อยหนึ่งครั้งในการฝึกอบรมการพัฒนาความเชี่ยวชาญของผู้ปกครอง

นอกจากนี้ JPS ใช้โปรแกรม Edline ซึ่งเป็นวิธีการสื่อสารสำหรับพนักงาน, นักเรียน, และผู้ปกครอง เพื่อค้นหาข้อมูล, ติดตามจุดประสงค์ทั่วไป, และดำเนินเรื่องต่าง ๆ โปรแกรมนี้ช่วยให้นักเรียนและผู้ปกครองเข้าถึงข้อมูลเรื่องความก้าวหน้าของนักเรียนได้โดยทันที นักเรียน, ผู้ปกครอง และอาจารย์ใช้ Edline เพื่อติดต่อสื่อสาร เพื่อให้แน่ใจว่าพวกเขาร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุความก้าวหน้าของนักเรียน โปรแกรม Edline เป็นผลจากความต้องการของผู้ปกครองที่จะสื่อสารโดยตรงกับอาจารย์โดยไม่มีข้อจำกัดเรื่องเวลาและระยะทาง Edline ช่วยให้ผู้ปกครองที่ต้องทำงานหรือเดินทางเข้าถึงอาจารย์ของลูกโดยทันทีได้จากเครื่องคอมพิวเตอร์

จะเห็นได้ว่า JPS มีวิธีการที่หลากหลายในการสร้างความสัมพันธ์ทั้งนี้เพื่ออำนวยความสะดวกในการติดต่อได้อย่างเข้าถึงกลุ่มลูกค้าหรือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ตรงตามความต้องการอย่างเหมาะสม

เป้าหมายของกระบวนการจัดการคำร้องเรียนเพื่อให้มั่นใจว่ามีความกังวลต่อการแก้ไขปัญหาในระดับต่ำที่สุด ความกังวลเหล่านั้นจะถูกแก้ไขอย่างดีที่สุดผ่านการสื่อสารกับพนักงานและเจ้าหน้าที่ที่เหมาะสมของโรงเรียน และมีการกำหนดขั้นตอนโดย Board of Education (BOE)

ผลสะท้อนกลับและคำร้องเรียนถูกนำเข้าสู่ที่ประชุมและวิเคราะห์เพื่อใช้ในการปรับปรุงทั่วทั้งเขต ผ่านกล่องรับความคิดเห็น (Issue Drop Box) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสื่อสาร/ความสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้อง กล่องรับความคิดเห็นถูกตั้งในเว็บไซต์ นักเรียน, พนักงาน, และผู้อุปถัมภ์ถูกสนับสนุนให้ยื่นคำร้องหรือคำแนะนำ จากนั้นผู้อำนวยการพิจารณาว่าใครควรดูแลกรณีนั้นและขยายข้อมูลกับผู้บริหารเพื่อหาทางออก คณะผู้บริหารวิเคราะห์ข้อมูลเป็นระยะเพื่อจำแนกว่ากรณีดังกล่าวเป็นเครื่องชี้วัดปัญหาของระบบหรือปัญหาส่วนบุคคล คณะผู้บริหารพิจารณากรณีเพื่อค้นหาต้นตอของปัญหาและใช้ข้อมูลดังกล่าวเพื่อการปรับปรุงต่อไป

Sunny Fresh Foods, Inc.(SFF)

SFF ใช้แนวคิดเชิงระบบ, การปฏิบัติงานหลายหน้าที่เพื่อการพัฒนาและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าซึ่งมุ่งเน้นที่มีตรรกะอันใกล้ชิดกับลูกค้า เครื่องมือในการเข้าถึงหลักสำหรับการติดต่อกับลูกค้าอยู่บนพื้นฐานความต้องการและความคาดหวังจากลูกค้า เครื่องมือสำหรับการแลกเปลี่ยนข้อมูลมีหลากหลาย SFF จัดเตรียมหมายเลยโทรศัพท์ และเว็บไซต์ให้บริการฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์, ฝ่ายขาย, และฝ่ายสนับสนุนทางเทคนิค ความต้องการการติดต่อกับลูกค้าถูกแสดงโดยการติดต่อสื่อสารหลักซึ่งถูกจัดให้แก่พนักงานที่เกี่ยวข้อง ผ่านการประชุม, อีเมล, รายการจัดจำหน่ายอิเล็กทรอนิกส์, การติดต่อทางโทรศัพท์และการฝากข้อความเสียง, ข้อมูลจำเพาะที่ถูกเขียน, ขั้นตอนที่ถูกเขียน, และการแบ่งปันฐานข้อมูล

ในส่วนการรับเรื่องร้องเรียนหรือคำตำหนิจากลูกค้าอาจได้รับโดยพนักงานคนใดคนหนึ่งซึ่งติดต่อกับลูกค้า คำตำหนิต่าง ๆ คำจะถูกส่งต่อไปยังตัวแทนฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์เพื่อใส่เข้าสู่ระบบฐานข้อมูลทันทีที่ได้รับ รายงานจากฐานข้อมูลถูกแจกจ่ายโดยฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์เพื่อมอบหมายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องไปดำเนินการติดตามและแก้ไขโดยด่วน และผู้เกี่ยวข้องของ SFF จะปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ด้วยแนวคิดนี้ วิธีการบริหารคำติชมจากลูกค้าจะถูกประเมินและปรับปรุงหลายรอบโดยทีมงานข้ามตำแหน่ง

SFF มีการใช้เครื่องมือหลากหลายเพื่อรองรับถึงความต้องการในการติดต่อสื่อสารของลูกค้า และมีการจัดการเรื่องร้องเรียนอย่างเป็นระบบตามแนวคิด PDCA ทำให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4.3.3 การประเมินความพึงพอใจของลูกค้า

การวัดความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการตรวจสอบคุณภาพขององค์กร และช่วยให้องค์กรมั่นใจว่ายังสามารถแข่งขันได้ในทุกสภาวะการณ์ การประเมินความพึงพอใจของลูกค้าในมุมมองของทั้ง 3 องค์กร ดังต่อไปนี้

Landmark Dining, Inc. (LMD)

LMD ใช้แบบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าที่ทำโดยบุคคลภายนอก ร่วมกับแบบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าที่ทำขึ้นเอง แบบสำรวจเหล่านี้มีรูปแบบหลากหลายเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า ซึ่งจะมีทั้งแบบปรนัย, เติมนำในช่องว่าง, ด้วยวาจา, หรือออนไลน์ และลูกค้าที่มีปัญหาเรื่องการฟังสามารถใช้ แบบสำรวจที่เป็นภาพ “หน้าตาที่มีความสุข” ที่แสดงระดับความพอใจต่าง ๆ เพื่อให้เด็ก ๆ สามารถแสดงออกถึงความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ ลูกค้าที่เป็น

สมาชิกสามารถเข้าถึงเว็บไซต์บางหน้าและได้รับจดหมายข่าวรายไตรมาส รวมทั้งการสื่อสารอื่นที่ได้ขอข้อมูลเก็บไว้และข้อมูลป้อนกลับในประเด็นต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ผลลัพธ์ของข้อคิดเห็นที่เก็บรวบรวมและวิเคราะห์อยู่ตลอดเวลาจะนำไปสู่กิจกรรมที่มีโอกาสตอบสนองความคาดหวังลูกค้าได้ดีที่สุด

Jenks Public Schools (JPS)

ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง ถูกพิจารณาผ่านวิธีการพิจารณาความพึงพอใจและการสื่อสารหลัก ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสื่อสาร/ความสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้อง กระบวนการ Plan-Do-Study-Action(PDSA) ถูกนำมาใช้เพื่อวางแผน , ปฏิบัติการ, วิเคราะห์, ทบทวน และแก้ไขแบบฝึกปฏิบัติ ทีม Site Survey Improvement Plan (SSP) ของแต่ละโรงเรียนอาศัยข้อมูลความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนา, นำไปปฏิบัติ, และสร้างแผนปฏิบัติการที่สมบูรณ์ เมื่อแผนปฏิบัติการเสร็จสมบูรณ์ ผลจะถูกวัด, วิเคราะห์, และแบ่งปันกับนักเรียนและผู้อุปถัมภ์ กระบวนการ SSP ทำให้เกิดการสร้างผลและการเปลี่ยนแปลงระบบ เช่น การปรับระเบียบเรื่องการเข้าชั้นเรียนและการมาสาย เพื่อสร้างความเที่ยงตรงทั่วเขต เป็นต้น

JPS ได้ติดตามนักเรียนและผู้ปกครองในเรื่องโปรแกรม, การบริการ, และการนำเสนอผ่านโปรแกรม Career Action Planning (CAPS) ช่วยทำให้การสื่อสารอย่างต่อเนื่องระหว่างครูและนักเรียนง่ายขึ้น รวมถึงการสื่อสารแบบตัวต่อตัวระหว่างผู้ปกครอง, นักเรียน, และอาจารย์ และทำให้จำนวนผู้ปกครองเข้าร่วมประชุมเพิ่มสูงขึ้น ผลสะท้อนกลับและข้อเสนอแนะจากการประเมินผู้ปกครอง CAPS ถูกนำเข้าไปประชุม, วิเคราะห์, และนำไปปฏิบัติโดยผู้ประสานงาน CAPS และพนักงานของโรงเรียน

JPS ได้ใช้กระบวนการ Plan-Do-Study-Action(PDSA) ซึ่งเป็นหลักสำคัญในการปรับปรุงพัฒนาโปรแกรมการเรียนการสอนตามแผนของวิทยาเขตซึ่งถูกทบทวนและปรับปรุงทุกปีโดยผู้อำนวยการ/เจ้าหน้าที่เพื่อให้พบความก้าวหน้าในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

Sunny Fresh Foods, Inc. (SFF)

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำคัญมากที่สุดคือการประเมินจากลูกค้า, ดังนั้น SFF จึงเฝ้าติดตามความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า ผ่านผลสะท้อนกลับโดยตรงจากแนวคิดการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าอย่างใกล้ชิด ดังนี้

1. ตัวแทนฝ่ายขายติดตามผลจากลูกค้าเป็นระยะ ๆ เพื่อประเมินความพึงพอใจต่อสินค้า, บริการ และความสัมพันธ์
2. การใช้บัตรให้คะแนนอย่างเป็นทางการจากลูกค้ารายหลัก ๆ หลายรายเพื่อประเมินผล
3. จัดทำการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าในแต่ละปี

ทั้งนี้เพื่อตัดสินว่าวิธีการรับฟังเพื่อประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้ามีประสิทธิภาพหรือไม่ ผลจากการสำรวจ เปรียบเทียบกับผลของปีก่อน ๆ และเปรียบกับมาตรฐาน, และความสัมพันธ์กับการเรียกร้องของลูกค้า ซึ่งจะถูกแจกจ่ายให้กับสมาชิกฝ่ายขาย และการตลาดของคณะกรรมการบริหาร (Management Committee -MC) และ ทีมความเป็นผู้นำทางธุรกิจ (The Business Leadership Team -BLT) เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงสินค้า, บริการ, และกระบวนการอย่างไม่หยุดยั้ง