

บทที่ 2

กรอบแนวคิดทางทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 กรอบแนวคิดทางทฤษฎี

2.1.1 ความหมายของคุณภาพ คุณภาพ หมายถึง ลักษณะรวมของผลิตภัณฑ์และบริการ ที่เกิดจากทั้งในด้านการตลาด วิศวกรรม ด้านการผลิต การบำรุงรักษา ตลอดจนการใช้ประโยชน์ จากผลิตภัณฑ์และบริการ ที่ตรงตามความคาดหวังของลูกค้า

คุณภาพ (Quality) หมายถึงสิ่งที่ทำให้องค์กรอยู่รอด คุณภาพเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรก้าวสู่การเป็น world class (รองศาสตราจารย์รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม, 2548.)

คุณภาพ มี 2 ความหมาย (วิฑูรย์ สิมะโชติ, 2548.)

- 1.สินค้าหรือบริการที่เป็นไปตามมาตรฐานหรือข้อกำหนดที่ยอมรับกัน
- 2.สินค้าหรือบริการที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

2.1.2 หลักการบริหารคุณภาพ

องค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน (International Organization for Standardization ใช้ชื่อย่อว่า ISO) ได้ทำการวิเคราะห์หลักของการดำเนินงานหรือการบริหารงานในอันที่จะทำให้องค์การหรือหน่วยงานประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ และได้สรุปเป็นหลักการบริหารคุณภาพ 8 หลักการดังนี้ (ประเสริฐ สุทธิประสิทธิ์, 2543.)

หลักการที่ 1 องค์การที่เน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการ

องค์การทั้งหลายขึ้นอยู่กับลูกค้า ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเข้าใจความต้องการของลูกค้า ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต บรรลุซึ่งข้อกำหนดของลูกค้า และผลักดันให้สามารถตอบสนองตามความคาดหวังของลูกค้า โดยเป็นพื้นฐานที่ผู้ประกอบการต่างต้องเข้าใจและปฏิบัติให้สอดคล้องตามหลักการบริหารคุณภาพคือ

- 1.1 ต้องทำความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังโดยภาพรวมของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ การส่งมอบ ราคา ตลอดจนเงื่อนไขอื่น ๆ ของลูกค้า

1.2 ทำให้เกิดความมั่นใจเกี่ยวกับสมมูลของความต้องการและความคาดหวังระหว่างลูกค้ากับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ได้แก่ เจ้าของ ประชาชน ผู้ส่งมอบ ท้องถิ่น รวมถึงสังคมโดยรวม

1.3 ดำเนินการสื่อสารเรื่องความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าให้เป็นที่ยอมรับขององค์กร

1.4 ทำการวัดความพึงพอใจของลูกค้าและการปฏิบัติการขององค์กรตามจุดประสงค์ที่จะตอบสนองความพึงพอใจ

หลักการที่ 2 ความเป็นผู้นำ

กลุ่มผู้นำขององค์กรจัดให้มีเอกภาพระหว่างวัตถุประสงค์และทิศทางขององค์กร โดยควรจัดให้มีและคงไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมในองค์กรในลักษณะที่พนักงานขององค์กรสามารถมีส่วนร่วมต่อการดำเนินงานขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ความเป็นผู้นำในกรณีนี้เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถของกลุ่มผู้นำหรือบรรดาผู้บริหารองค์กร ในลักษณะที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามแนวทางที่กำหนดไว้ได้แก่

2.1 การมีความตื่นตัวและมีการดำเนินงานในกลุ่มผู้นำให้เห็นเป็นตัวอย่าง

2.2 การมีความเข้าใจและสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในองค์กร

2.3 การพิจารณาความต้องการของผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นลูกค้า

เจ้าของกิจการ พนักงานขององค์กร ผู้ส่งมอบ ชุมชนท้องถิ่น สังคมโดยรวม

2.4 จัดให้มีวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจน

2.5 จัดให้มีรูปแบบของความร่วมมือและรูปแบบแห่งบทบาททางจริยธรรมในทุกระดับขององค์กร

2.6 สร้างความเชื่อถือในแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้องให้เกิดขึ้นในกลุ่มพนักงาน

2.7 จัดให้พนักงานได้มีทรัพยากรและความเป็นอิสระที่เพียงพอในการปฏิบัติงานภายใต้เงื่อนไขแห่งความรับผิดชอบและหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ

2.8 ให้กำลังใจและกระตุ้น ยอมรับในการทุ่มเทของพนักงาน

2.9 ส่งเสริมการสื่อสารในรูปแบบที่เปิดเผยและเที่ยงตรง

2.10 ให้การศึกษา ฝึกอบรม และสอนงานแก่พนักงาน

2.11 กำหนดจุดหมายและเป้าหมายที่ทำนายขององค์กร

2.12 มีการใช้กลยุทธ์ดำเนินงานให้บรรลุซึ่งจุดหมายและเป้าหมายขององค์กร

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมของพนักงานทั้งหมด

พนักงานทุกระดับคือปัจจัยสำคัญขององค์กร การมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ของพนักงานทั้งหมดทำให้เขาเหล่านั้นได้ใช้ความสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์กร

ปัจจุบันแนวความคิดเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ได้ถูกเน้นให้เห็นความสำคัญอย่างกว้างขวางทั้งนี้เนื่องจากพนักงานหรือมนุษย์ คือทรัพยากรที่มีความสำคัญในฐานะปัจจัยการผลิต (ในภาคการผลิต) และปัจจัยการให้บริการ (ในภาคการบริการ) ที่จะทำให้เกิดการผลิตหรือการให้บริการขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด หากได้มีการทำให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม จำเป็นต้องใช้ความสามารถของแต่ละคนอย่างเต็มที่เพื่อทำงาน การที่จะทำให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมได้จำเป็นต้องใช้ความสามารถของผู้บริหารงานแต่ละระดับในทิศทางที่ถูกต้อง เหมาะสม และเป็นธรรม ได้แก่

- 3.1 การยอมรับในความเป็นเจ้าของและหน้าที่ในการรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหา
- 3.2 ค้นหาอย่างกระตือรือร้นเพื่อเป็นโอกาสของการปรับปรุง
- 3.3 ค้นหาอย่างกระตือรือร้นเพื่อเป็นโอกาสของการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของพนักงานทั้งหลาย
- 3.4 แบ่งปันความรู้และประสบการณ์ในกลุ่มพนักงานต่าง ๆ อย่างเป็นอิสระ
- 3.5 เน้นการสร้างสรรคสิ่งที่มีคุณค่าแก่ลูกค้า
- 3.6 อยู่ในสภาพที่ ทำให้มีการวางวัตถุประสงค์ขององค์กรให้ก้าวไกลและสร้างสรรค์
- 3.7 การที่พนักงานเป็นตัวแทนที่ดีขององค์กรในสายตาของลูกค้า และสังคม
- 3.8 มีความพึงพอใจกับงานที่ทำของพนักงาน
- 3.9 มีความรู้สึภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

หลักการที่ 4 การดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการ

ผลลัพธ์ซึ่งเป็นที่ต้องการจะสัมฤทธิ์ผลอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อทรัพยากรและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องได้รับการบริหารเป็นกระบวนการ การนำหลักการบริหารคุณภาพมาใช้ให้เกิดผลคือ

- 4.1 มีกฏนิยามกระบวนการต่าง ๆ
- เพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในผลลัพธ์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ
- 4.2 ชี้นำและวัดปัจจัยนำเข้าพร้อมทั้งผลที่เกิดขึ้นจากกระบวนการต่าง ๆ

4.3 ชี้บ่งปฏิสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการต่างๆและเชื่อมโยงอย่างเป็นรูปธรรมกับ
ส่วนงานขององค์กร

4.4 ประเมินความเสี่ยงที่เป็นไปได้ สิ่งที่เกิดตามมา และผลของกระบวนการต่าง ๆ
ที่มีต่อลูกค้าผู้ขายและผู้ส่งมอบตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ กับกระบวนการนั้น ๆ

4.5 กำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจนในการบริหารกระบวนการ

4.6 ชี้บ่งลูกค้าภายในและภายนอก ผู้ส่งมอบ ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ของกระ
บวนการทั้งหลาย

4.7 เมื่อมีการออกแบบกระบวนการ จะมีการพิจารณาเกี่ยวกับขั้นตอนของกระบวนการ
กิจกรรม การไหลของกิจกรรม ความจำเป็นในการฝึกอบรม อุปกรณ์ วิธีการ
สารสนเทศ วัสดุ และทรัพยากรอื่น ๆ ที่จะทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในผลลัพธ์ที่
ต้องการ

หลักการที่ 5 ความเป็นระบบในการบริหาร

5.1 นิยามระบบโดยการชี้บ่งหรือพัฒนากระบวนการต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

5.2 วางโครงสร้างระบบเพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ในแนวทางที่มี
ประสิทธิภาพสูงสุด

5.3 มีความเข้าใจในความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร

5.4 มีการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่องโดยอาศัยระบบการวัดและการประเมิน

5.5 จัดให้มีทรัพยากรตามกำหนดก่อนดำเนินการในกระบวนการผลิตหรือ
กระบวนการให้บริการ

หลักการที่ 6 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องควรจะนำไปกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ที่ถาวรขององค์กร
เนื่องจากสังคมในยุคปัจจุบันและในอนาคตจะเป็นสังคมแห่งการสื่อสารไร้พรมแดน ผู้บริโภคหรือ
ลูกค้าสามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างมีขอบเขต หมายความว่าองค์กรทั้งภาคการผลิตและภาคการ
บริการ จะต้องมีการแข่งขันกันพัฒนาปรับปรุงสินค้าและบริการตลอดเวลา เพื่อนำเสนอสิ่งที่ดีกว่า
แก่ผู้บริโภคหรือลูกค้า มิฉะนั้นก็ถูกผู้ผลิตและผู้ให้บริการรายอื่น ๆ แซงหน้าไป ในการนี้จึงจำเป็นต้อง
มีการกำหนดหลักการบริหารคุณภาพในเรื่องของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไว้ เป็นวัตถุประสงค์
ส่งต่ออย่างถาวร อันจะทำให้เกิดการปฏิบัติดังนี้

- 6.1 ทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในเรื่องของผลิตภัณฑ์ กระบวนการและระบบต่าง ๆ โดยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในทุก ๆ ส่วนขององค์กร
- 6.2 ประยุกต์ใช้แนวทางการปรับปรุงเกี่ยวกับลำดับขั้นการปรับปรุงเพิ่มเติม และแยกการปรับปรุงในแต่ละส่วน
- 6.3 มีการประเมินเป็นระยะ ๆ โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ขั้นสูงสุด เพื่อให้สามารถชี้บ่งพื้นที่ที่มีแนวโน้มว่าจะต้องปรับปรุง
- 6.4 ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในเรื่องของประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการทั้งหมด
- 6.5 ส่งเสริมกิจกรรมป้องกันให้เกิดมีขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมในองค์กรอย่างต่อเนื่อง
- 6.6 จัดให้สมาชิกทุกคนขององค์กรได้รับการศึกษาและฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการ และเครื่องมือที่ต้องใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เช่น PDCA , Reengineering
- 6.7 จัดให้มีการวัดและกำหนดเป้าหมายเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับระดับของการปรับปรุง
- 6.8 ยอมรับเรื่องของการพัฒนาและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องว่าเป็นกิจกรรมที่จำเป็นอย่างหนึ่งขององค์กร

หลักการที่ 7 การใช้ข้อเท็จจริงเป็นพื้นฐานเพื่อการตัดสินใจ

การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่ได้ผ่านการวิเคราะห์และสารสนเทศ ในการบริหารให้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเป็นที่ยอมรับกันว่าเรื่องของข้อมูลเพื่อการตัดสินใจเป็นเรื่องสำคัญ ดังนั้นข้อมูลที่ใช้จึงจำเป็นต้องผ่านการวิเคราะห์เพื่อให้สามารถเชื่อมั่นได้ว่าเป็นข้อมูลที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่จำเป็นต่อการใช้งาน ในการนี้องค์กรนำหลักการบริหารคุณภาพมาใช้ย่อมต้องมีกิจกรรมต่อไปนี้

- 7.1 มีการวัดและรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 7.2 มีความมั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศนั้นมีเพียงพอ ทั้งนี้โดยมีความถูกต้อง เชื่อถือได้และสามารถเข้าถึงเพื่อนำมาใช้งานได้
- 7.3 บุคลากรในระดับต่าง ๆ มีความเข้าใจและเห็นคุณค่าและความสำคัญในเรื่องข้อมูลและสารสนเทศ
- 7.4 วิเคราะห์และจัดระบบข้อมูลและสารสนเทศโดยการใช้วิธีการที่เหมาะสมและตรงประเด็น

7.5 มีความเข้าใจและเห็นคุณค่าของการใช้เทคนิคทางสถิติที่เหมาะสมและตรง
ประเด็น

7.6 ตัดสินใจและลงมือปฏิบัติการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลการวิเคราะห์ในเชิงตรรก
วิทยาประกอบกับการใช้ประสบการณ์และความรู้สึกนึกคิดในเชิงปัญญามากกว่า
การใช้สามัญสำนึก

หลักการที่ 8 สัมพันธภาพกับผู้ส่งมอบที่อยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์ที่เสมอภาค

“องค์การกับผู้ส่งมอบมีความเป็นอิสระและการมีสัมพันธภาพที่อยู่บนพื้นฐานของการมีผล
ประโยชน์ที่เสมอภาคต่อกันอันเป็นการส่งเสริมความสามารถของทั้งสองฝ่ายเพื่อการสร้างสรรค์สิ่ง
ที่มีคุณค่า”

ในการที่องค์การจะดำเนินการผลิตหรือการให้บริการอย่างมีคุณภาพได้นั้น ประเด็นที่
สำคัญอย่างหนึ่งก็คือองค์การและผู้ส่งมอบ(ไม่ว่าจะเป็นกรณีของการส่งมอบสินค้าหรือบริการก็
ตาม)จำเป็นต้องมีความเป็นอิสระต่อกันทั้งนี้ก็เพื่อให้้องค์การมีโอกาสได้รับสินค้าและบริการตรง
ตามที่กำหนดไว้ กิจกรรมสำคัญตามหลักการบริหารคุณภาพข้อนี้ ได้แก่

มีวิธีการชี้แจงและคัดเลือกผู้ส่งมอบที่มีความสำคัญต่อองค์การ

8.1 สร้างสัมพันธภาพระหว่างองค์การกับผู้ส่งมอบที่มีความสมดุลระหว่างผล
ประโยชน์ที่ได้รับในช่วงสั้นๆและผลที่จะเกิดในระยะยาวทั้งกับองค์การและ
สังคมโดยรวม

8.2 มีการสื่อสารที่ชัดเจนและเปิดเผยได้ระหว่างองค์การกับผู้ส่งมอบ โดยเฉพาะ
อย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับข้อตกลงในเรื่องของการซื้อขายสินค้าและบริการ
ระหว่างกัน

8.3 มีความร่วมมือระหว่างองค์การกับผู้ส่งมอบเพื่อพัฒนาและปรับปรุงทั้งในส่วน
ที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และกระบวนการต่างๆที่เกี่ยวข้อง

8.4 มีความร่วมมือกันระหว่างองค์การกับผู้ส่งมอบเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ
ความต้องการของลูกค้าได้อย่างชัดเจน

8.5 มีการใช้สารสนเทศและแผนงานในอนาคตร่วมกันระหว่างองค์การและผู้ส่งมอบ

8.6 มีการยอมรับเรื่องของการปรับปรุงสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานการส่งมอบ
ของผู้ส่งมอบ

รวมถึงแนวคิดจากหลักทั้ง 14 ข้อของเดมมิง ที่มีประเด็นที่สำคัญคือ การยอมรับให้มีข้อ
ผิดพลาดเกิดขึ้นได้มาเป็นการไม่ยอมรับให้มีความผิดพลาดเกิดขึ้นซึ่งเป็นการฝืนธรรมชาติ เพราะ

การมีข้อผิดพลาดถึงเป็นการสร้างมาตรฐานให้ยอมรับความผิดพลาดได้ หากเป็นความผิดพลาดเพียงเล็กน้อย ยอมให้มีของเสียได้ 1 % ซึ่งเดิมมิได้เป็นความเป็นจริงในข้อนี้ หากแต่ยอมให้มีการผิดพลาดเกิดขึ้น มนุษย์มีแนวโน้มที่จะทำผิดพลาดเท่าที่จะทำได้ แต่ถ้าไม่มีการยอมรับให้มีความผิดเลย มนุษย์จะพยายามปรับปรุงตัวเองให้ไม่ทำงานผิดนี่คือสิ่งที่เดิมมึงต้องการเป็นแนวคิดใน zero defect คุณภาพกับผลิิตภาพ จึงเป็นสิ่งที่เกี่ยวเนื่องกันโดยตรง หากคุณภาพของเสียน้อยลง ผลิิตภาพก็จะสูงขึ้นตามไปด้วย ในทางตรงกันข้ามหากมีความพยายามเพิ่มผลิิตภาพโดยผลักดัน หรือกดดันให้คนทำงานให้เร็วขึ้น โดยไม่มีเทคโนโลยีใหม่ ๆ หรือไม่มีวิธีทำงานใหม่ ๆ ที่ดีขึ้น คนงานอาจทำงานได้เร็วขึ้น แต่คุณภาพจะต่ำลง

แนวคิดในการกู้สถานการณ์เมื่อการบริการเกิดข้อบกพร่องผิดพลาดให้กลับมาดังเดิม ราวกับว่าความผิดพลาดนั้นไม่ได้เกิดขึ้น

2.1.3 หลักการที่ใช้ Service Recovery 3 ประการคือ

2.1.3.1 ลูกค้าควรได้รับการชดเชย

เมื่อความผิดพลาดเกิดขึ้นในการบริการ เช่น ใบแจ้งยอดการใช้จ่ายไม่ถูกต้องปัญหาในการจ่ายชำระค่าบัตรเครดิต ลินเชื่อ การกู้สถานการณ์จะต้องชดเชยให้กับลูกค้ามากกว่าการรับฟังข้อร้องเรียน เพราะลูกค้าจะรู้สึกเสียเวลาและไม่พอใจ ความรู้สึกทางลบอาจไม่ยากที่จะนำบัตรเครดิตที่นั้น ๆ มาใช้อีก

2.1.3.2 การชดเชยต้องเหมาะสมกับความเสียหาย

เมื่อความรู้สึกไม่พอใจเกิดขึ้นลูกค้ารู้สึกลำบากยุ่งยากเกิดทัศนคติ ในทางลบการชดเชยที่ลูกค้าจะได้รับจะต้องตอบสนองของความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ต้องมากกว่าการแสดงคำขอโทษ

2.1.3.3 การชดเชยต้องทันเวลา

การชดเชยต้องทำอย่างรวดเร็วและทันเวลา เพราะหากปล่อยให้ลูกค้ารู้สึกไม่ดีขึ้นเกินไป แม้สุดท้ายจะได้รับการชดเชยที่มากพอ แต่ความรู้สึกจะไม่อาจกลับมาเหมือนเดิม

การให้ความสำคัญกับ Service Discovery ในกระบวนการให้บริการ ต้องให้การอบรมพนักงานทุกคนให้เข้าใจถึงแนวคิด และสิ่งที่ลูกค้าจะได้รับชดเชย การแก้ปัญหาให้ลูกค้า และการชดเชยเมื่อข้อบกพร่องเกิดขึ้น บริษัทจะต้องมีค่าใช้จ่ายและต้นทุนส่วนที่เพิ่มขึ้น ซึ่งโดยทั่วไปการตัดสินใจมักจะทำให้อำนาจอยู่ในระดับผู้จัดการขึ้นไปการตัดสินใจจึงอยู่ที่คนในระดับผู้จัดการไปจนถึงระดับซีอีโอ ซึ่งเป็นหลักการที่สากลใช้เป็น มาตรฐาน แต่ในความเป็นจริงแล้วผู้ที่ต้อง

ติดต่อและสัมผัสกับลูกค้าอยู่โดยตรงตลอดเวลาไม่ใช่ผู้จัดการ แต่เป็นพนักงานในระดับล่างจนถึงระดับกลาง เช่น พนักงานหน้าเคาน์เตอร์ธนาคาร พนักงานรับสายในระบบ Call Center พนักงานขาย พนักงานในแผนกให้บริการลูกค้า ซึ่งพนักงานเหล่านี้ต้องคอยติดต่อ ให้บริการ อธิบาย ให้ข้อมูล และรับหน้าลูกค้าในกรณีที่มีปัญหา แต่พนักงานเหล่านี้กลับไม่มีอำนาจในการตัดสินใจที่จะแก้ปัญหา อำนาจการตัดสินใจแก้ปัญหาอยู่กับคนที่อยู่ห่างไกลจากลูกค้า ไม่ได้ อยู่ในเหตุการณ์ นอกจากจะไม่เข้าใจสถานการณ์แล้วการต้องนำเรื่องการแก้ปัญหาเสนอต่อผู้บริหารเพื่อการตัดสินใจมักไม่ทันเวลา ทำให้ลูกค้าไม่พอใจ

ด้วยเหตุนี้การตัดสินใจแก้ปัญหาให้กับลูกค้ากรณีที่ต้องอาศัยความรวดเร็ว หากต้องการสร้างบริการที่แตกต่าง การให้อำนาจในการตัดสินใจควรอยู่กับพนักงานที่ต้องสัมผัสกับลูกค้าโดยตรง ที่เรียกว่า Empowerment

ข้อดีของการให้อำนาจแก่พนักงาน ย่อมเป็นคุณในด้านการรักษาสถานลูกค้า บริษัทให้ความสำคัญกับลูกค้าสามารถรักษาลูกค้าทุกคนไว้ แต่ในทางกลับกัน ผลเสียที่อาจเกิดขึ้นจากแนวความคิดนี้จะเกิดหากพนักงานที่มีอำนาจในการตัดสินใจใช้อำนาจในทางที่ผิด เท่ากับเป็นการเปิดช่องให้พนักงานทำการทุจริต อย่างไรก็ตามการควบคุมช่องว่างที่อาจเกิดขึ้นจากการทุจริต หากพบว่ามีความผิดปกติเกิดขึ้น ความทุจริตที่ตรวจสอบได้ บริษัทไม่ควรที่จะลงโทษพนักงานที่ทำการทุจริตในสถานหนัก

หลายบริษัทไม่มั่นใจที่จะให้อำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงานในระดับล่าง เหตุผลไม่ใช่เพราะกลัวทุจริต แต่เป็นเพราะไม่ไว้วางใจว่าพนักงานจะสามารถใช้ดุลพินิจในการแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ดังนั้นหากต้องการให้นโยบายเหล่านี้เกิดผลในทางปฏิบัติแนวทางการแก้อาจให้อำนาจพนักงานเป็นความจำเป็น หากคิดว่าพนักงานไม่มีความพร้อมเป็นหน้าที่ที่ผู้จัดการจะต้องสร้างความพร้อมให้แก่พนักงาน เพราะเมื่อให้อำนาจ และพนักงานเหล่านั้นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว เท่ากับเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระในการตัดสินใจของผู้บริหาร ทำให้ผู้บริหารมีเวลาที่จะคิดสร้างสรรค์เพื่อปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะให้ผลดีต่อองค์กรโดยรวมขององค์กร

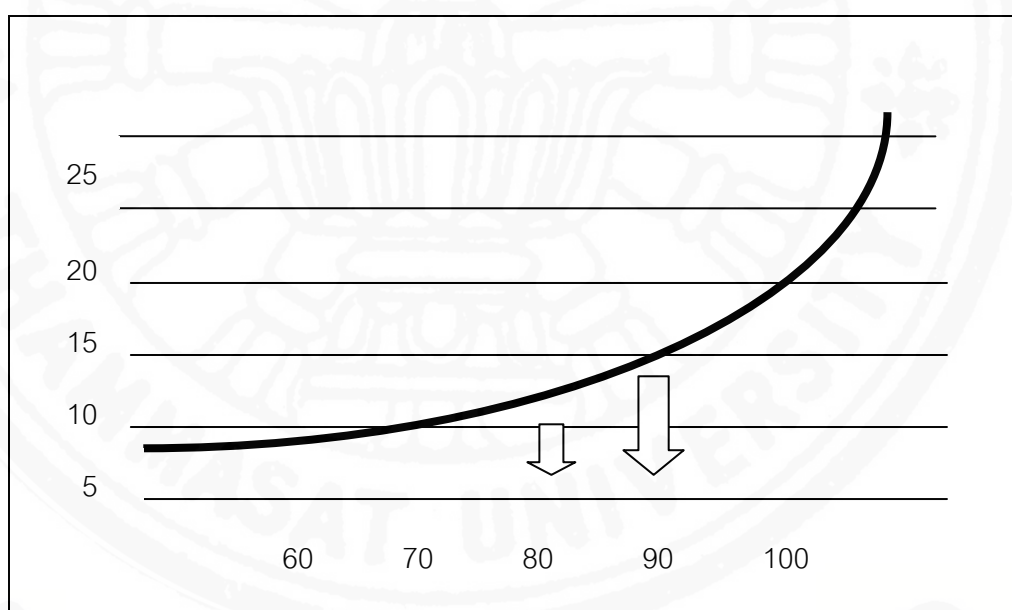
การที่บริษัทเน้นการจัดหาลูกค้าใหม่ บริษัทจะอยู่ในขั้นตอนของการเริ่มต้นไม่สามารถพัฒนาองค์กรให้ลูกค้ามีความสัมพันธ์ที่ยาวนานได้ การตั้งงบประมาณ ด้านการตลาด การเงิน และราคาล้วนอยู่บนพื้นฐานของสิ่งเหล่านี้ ในขณะที่ความเป็นจริงแล้วลูกค้าใหม่เหล่านี้ไม่ได้เพิ่มประสิทธิภาพ ซ้ำยังทำให้ผลกำไรกลับลดลง ในปีแรกของการได้ลูกค้าใหม่ ต้นทุนของการได้ลูกค้ามีมากกว่าแนวโน้มของกำไรทั้งหมด ดังนั้นการให้ความสำคัญกับคุณค่าตลอดชีพ มีผลดีต่อการเหนี่ยวรั้งลูกค้า ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนในการหาลูกค้า เพราะความพึงพอใจสูงสุด

ของลูกค้าคือสินทรัพย์พื้นฐานทางการตลาดที่สำคัญของบริษัท (Srivastava,R.K., Shevani,T.A,& Fahey,L, 1998.)

เมื่อบริษัทมีการดำเนินงานให้อัตรากาสูญเสียอยู่ที่ 20% อัตราการรักษาอยู่ที่ 80% เท่ากับว่าอัตรากาสูญเสียลูกค้า 5 รายต่อ 1 ราย (5:1) บริษัทจะสามารถทดแทนลูกค้าทั้งหมดในระยะเวลา 5 ปี เรียกว่า “ สัดส่วนคุณค่าตลอดชีพ “ (ภาณุ ลิ้มมานนท์ , 2548.)

อัตราการเหนียวรั้งมีความสำคัญมากต่อการสร้างคุณค่า วิเคราะห์จากภาพหาองค์กรเพิ่มอัตราการเหนียวรั้งจาก 80% เป็น 90% ก็จะทำให้องค์กรสามารถเพิ่มสัดส่วนคุณค่าตลอดชีพของลูกค้าจาก 5 ปี เป็น 10 ปี ความยาวนานจะเป็นตัวสร้างคุณค่า

ภาพที่ 2.1
อัตราการเหนียวรั้ง (Retention Rate)



การรักษาลูกค้าให้คงอยู่ เป็นที่ทราบกันดีอยู่ว่า 20% ของลูกค้าเป็นผู้ที่ทำรายได้มากกว่า 80% ของรายได้รวม ดังนั้นเราจึงต้องให้ความสนใจและความสำคัญที่กลุ่มลูกค้าหลัก แต่ก็ไม่ใช่ละเลยกลุ่มลูกค้าเล็ก ๆ ที่อาจยังไม่ใช่ลูกค้าหลักของเราในวันนี้ เพราะในวันข้างหน้าอาจเป็นลูกค้าที่สำคัญหรือกลายเป็นลูกค้าหลักของเราได้ ปัญหาอยู่ที่ว่าเราจะจัดการกับกลุ่มลูกค้าแต่ละประเภท และจะรู้ได้อย่างไรว่าลูกค้าคนไหน คือลูกค้าหลักการหาลูกค้าใหม่นั้นใช้ต้นทุนสูง

กว่าการรักษาลูกค้าเก่าถึง 5 เท่า หัวใจสำคัญของธุรกิจจึงไม่ได้อยู่ที่การหาลูกค้าใหม่และการรักษาลูกค้าเท่านั้น หากลูกค้าที่ว่ำนั้นต้องเป็นลูกค้าที่สามารถทำกำไรให้กับองค์กรได้ด้วย

2.1.4 การที่ลูกค้าหนีจากเราไปมีมาจากหลาย ๆ สาเหตุ ดังนี้

- 68% ของลูกค้าที่หนีจากเพราะผิดหวังกับการบริการที่เขาได้รับ
- 14% ของลูกค้าที่หนีจากเพราะสินค้าไม่สมราคา
- 9% ของลูกค้าเริ่มหันไปหาคู่แข่ง
- 5% ของลูกค้ามองหาช่องทางอื่นหรือเริ่มสร้างความสัมพันธ์กับคนอื่น
- 3% ของลูกค้า ย้ายหนีไป
- 1% ของลูกค้าที่หนีจากเพราะเสียชีวิต

จากข้อมูลที่ว่า กว่า 68% ที่หนีจากเพราะผิดหวังกับการบริการที่พวกเขาได้รับนั้น แสดงให้เห็นว่า การบริการลูกค้าจึงจัดได้ว่าเป็นยุทธศาสตร์การค้าที่สำคัญยิ่งที่แต่ละองค์กรไม่ควรมองข้ามไปเพราะความสูญเสียที่เกิดขึ้นมากมายเป็นความเสี่ยงที่สูงหากแต่ละองค์กรไม่จัดการกับความเสี่ยงที่เกินกว่าครั้งที่ส่งผลต่อธุรกิจ

2.1.5 ความเสี่ยง หมายถึง ความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้นเป็นผลที่ไม่ต้องการ ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.1.6. ประเภทของความเสี่ยงแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

2.1.6.1. ความเสี่ยงที่แน่นอน (Certainty Risk) ได้แก่

- ความผิดพลาดบกพร่องอันเกิดจากการปฏิบัติงานของมนุษย์ ที่เรียกกันว่า Human Error ซึ่งอาจเกิดจากการขาดทักษะ หรือขาดความตั้งใจในการทำงาน
- ความผิดพลาดบกพร่องอันเกิดจากการทำงานของเครื่องจักร ซึ่งการทำงานผ่านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่เป็นเครื่องจักร หรืออิเล็กทรอนิกส์ คอมพิวเตอร์ ย่อมมีโอกาสเกิดการทำงานผิดพลาด เกิดการหยุดชะงัก หรือหมดอายุการใช้งาน ความเสื่อมสภาพ และนำมาซึ่งการปฏิบัติงาน ผิดพลาดบกพร่องได้
- ขีดจำกัดความสามารถมนุษย์ ซึ่งมีอยู่จำกัดในสภาพแวดล้อมหนึ่ง มนุษย์อาจมีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานตามแผนหรือเป้าหมายได้สำเร็จ แต่เนื่องจากการดำเนินกิจกรรมต่างๆ จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

อยู่เสมอ ซึ่งหากอยู่ในระดับที่เกินขีดความสามารถของผู้บริหารที่รับ ผิดชอบนั้น ก็ย่อมเกิดความเสี่ยงต่อการปฏิบัติหน้าที่ ที่นำมาซึ่ง ความล้มเหลวได้

- การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน เป็นความเสี่ยงที่ผู้บริหารต้องเผชิญไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ที่นำมาซึ่งความล้มเหลวให้กับองค์กรได้เช่นกัน

2.1.6.2. ความเสี่ยงที่ไม่มีความแน่นอน (Uncertainty Risk) ได้แก่

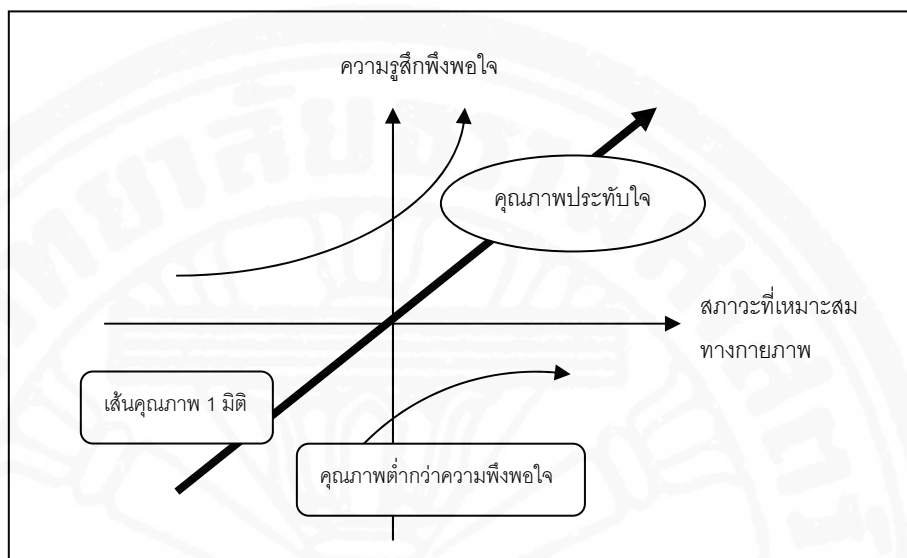
- ภัยธรรมชาติที่เกิดขึ้นได้หลากหลาย เช่น แผ่นดินไหว อุทกภัย ซึ่งภัยลักษณะนี้ยากที่จะรู้ได้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใด
- ภัยจากมนุษย์ ซึ่งมีได้หลากหลาย เช่น การปล้นจี้ การวางเพลิง การทุจริตจากบุคคลภายนอก หรือบุคคลภายใน

2.1.7 วิธีการตอบสนองความเสี่ยง มี 4 วิธีดังนี้

- 1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) หมายถึงการเลิกหรือหลีกเลี่ยงการกระทำและเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง
- 2) การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) หมายถึงการลดโอกาสความน่าจะเป็น หรือการลดความเสียหาย หรือการลดทั้งสองด้านพร้อมกัน การลดความเสี่ยงที่สำคัญคือ การจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกัน หรือค้นพบความเสี่ยงเฉพาะวัตถุประสงค์นั้นอย่างเหมาะสมทันเวลารวมถึงการกำหนดแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน (Contingency Planning)
- 3) การแบ่งความเสี่ยง (Risk Sharing) หมายถึงการลดโอกาสความน่าจะเป็น หรือการลดความเสียหายการหาผู้รับผิดชอบร่วมในความเสี่ยงการจัดประกันภัย การกระจายความเสี่ยง (Diversify the Risk) ออกไปในหลายกิจกรรม หลายผลิตภัณฑ์
- 4) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) หมายถึงการไม่กระทำการใด ๆ เพิ่มเติม กรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีสาระสำคัญน้อย ความน่าจะเป็นน้อย

2.1.8 การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) เป็นการทำให้เกิดลักษณะที่แตกต่างที่เหนือกว่าคู่แข่งและความแตกต่างนั้นสามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งสามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า สรุปได้ดังภาพ

ภาพที่ 2.2
ความรู้สึกพึงพอใจในสภาวะต่าง ๆ



จากภาพลูกศรที่ลากผ่านจุดกึ่งกลางของกราฟจะเรียกว่า “เส้นคุณภาพหนึ่งมิติ (one-dimensional quality) แสดงถึงสถานการณ์ด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ในอุดมคติของลูกค้า ลูกศรที่อยู่ด้านล่างเส้นคุณภาพหนึ่งมิติหมายถึง จุดที่ลูกค้าไม่พึงพอใจ หรือเรียกได้ว่าเป็นจุดที่ต่ำกว่าระดับความคาดหวังของลูกค้า ในขณะที่เส้นลูกศรด้านบนของเส้นคุณภาพหนึ่งมิติ จะแสดงถึงจุดที่ลูกค้าไม่คาดหวังมาก่อน ทำให้ลูกค้ามีความประทับใจและพอใจในคุณภาพของ สินค้าหรือบริการอย่างเต็มเปี่ยม

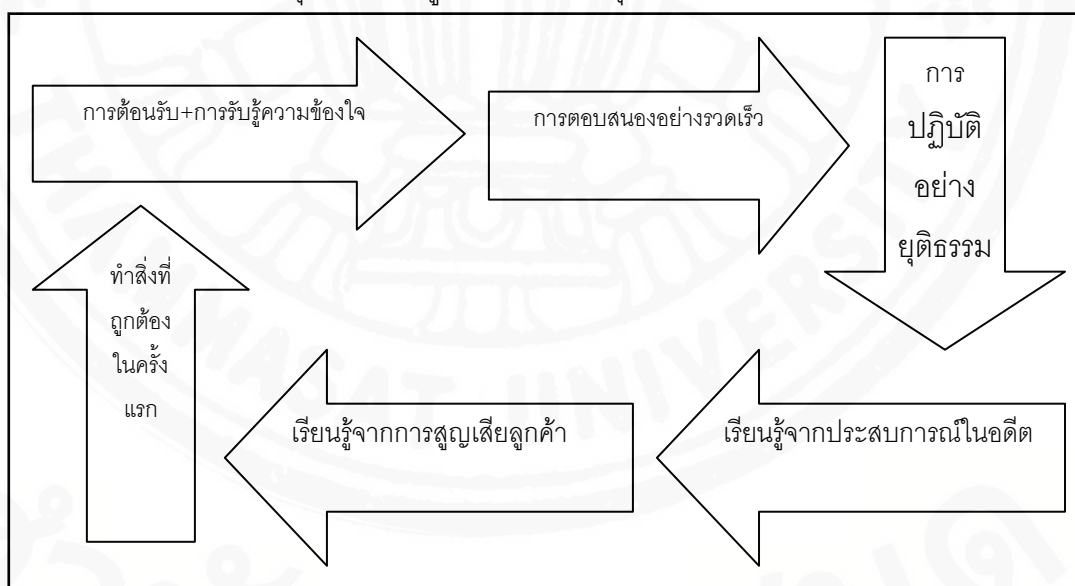
ความต้องการของลูกค้าในบางครั้งก็ออกจะดูเหมือนซ่อนเร้นอยู่ภายในใจ ซึ่งเป็นเรื่องยากและลำบากมากที่จะกลั่นกรองออกมาเป็นความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริงและตอบสนองต่อลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดได้ แต่อย่างไรก็ตาม มีเทคนิคบางประการที่จะค้นหาสิ่ง ที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในใจของลูกค้าให้แสดงออกมาเป็นความต้องการเชิงรูปธรรมนั่นคือการออกแบบ และวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าที่ซับซ้อน เรียกว่า การสร้าง Balance Scorecard

2.1.9 กลยุทธ์การฟื้นฟูการบริการเพื่อคุณภาพ (Service Recovery Strategies for Service Quality) มีดังนี้ (1) การต้อนรับและการรับรู้ความข้องใจ (Welcome and complaints anticipate) เป็นการรับฟังปัญหาที่ลูกค้าได้รับอย่างเต็มที่ และยินดีในข้อเสนอแนะที่ลูกค้าเสนอ เพื่อรับมาปรับปรุงแก้ไข (2) การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Response Quickly) เมื่อรับรู้ปัญหา

ต้องรีบหาหนทางที่จะแก้ไขข้อบกพร่องนั้น ๆ ทันที ไม่ปล่อยให้ลูกค้าต้องรอการตอบกลับนานเกิน จนทำให้เกิดความไม่พอใจซ้ำ ทำให้รู้สึกว่าคุณค่าเห็นความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นของเขา เหล่านั้น 3) การปฏิบัติกับลูกค้าอย่างยุติธรรม (Treat Customer Fairly) การรับไปแก้ไข ต้องอยู่ในจุดที่สามารถสร้างความพึงพอใจได้ และให้เป็นธรรมกับลูกค้าในมุมมองของผู้บริโภคที่มีสิทธิ์ 4) เรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต (Learn from recovery experiences) นำปัญหาที่ผ่านมาในอดีตเป็นบทเรียนที่มีค่าต่อการดำเนินงานในปัจจุบันเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำๆ 5) เรียนรู้จากการสูญเสียลูกค้า (Learn from lost customers) การที่ลูกค้าผิดหวังกับปัญหาที่เกิดขึ้นทำให้เกิดความรู้สึกไม่อยากจะใช้บริการหรือติดต่ออีก ทำให้ลูกค้าเลือกไปใช้บริการกับคู่แข่ง ก่อนผลเสียหายอย่างมาก บทเรียนที่ได้ต้องถือเป็นหัวข้อสำคัญในการที่จะต้องปรับกลยุทธ์ให้ดีขึ้น 6) ทำสิ่งที่ถูกต้องครั้งแรก (Do it right the first time) แนวทางที่ดีที่สุดสำหรับคุณภาพการให้บริการคือการสร้างความพอใจสูงสุดให้ลูกค้าได้รับ ทำให้ไม่ผิดพลาดตั้งแต่ต้น จะไม่เกิดข้อร้องเรียนในตอนปลาย

ภาพที่ 2.3

กลยุทธ์การฟื้นฟูการบริการเพื่อคุณภาพบริการError!



ที่มา : ภาณุ ลิ้มมานนท์ กลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์, 196

2.1.10 กลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์

รายงานการวิจัย Prof.George Day ที่ Wharton School ซึ่ง Prof.Dayได้ทำการวิจัย บรรดา ผู้จัดการระดับสูง (Senior Manager) จาก 342 บริษัททั้งบริษัทขนาดใหญ่ ทั้งในภาคการ

ผลิต การค้าปลีก การเงินการ ธนาคาร ประกันภัย และอสังหาริมทรัพย์ รวมทั้งการทำ In-Dept Interview กับบรรดาผู้บริหารบริษัทในกลุ่มตัวอย่างเหล่านี้ ซึ่งรวมถึง Dow Chemical, Version Information System, Ge และ Ford Motors

สิ่งที่ Prof.Day ค้นพบจากผลการวิจัยล่าสุด ก็คือว่ามีแนวทางเด่นชัด ในการทำ CRM อยู่ 3 ประการ คือ (อีโอดอร์ เลวิตต์, 2547.)

1.พลังขับเคลื่อนทางการตลาด (Market-Driven) เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้แต่ละองค์กรปรับ มา ใช้กลยุทธ์ทาง CRM เพื่อเน้นความสำคัญของการบริการลูกค้าการบริการหลังการขายเพื่อที่จะเพิ่ม มูลค่าให้ลูกค้าด้วยกระบวนการให้บริการที่พยายามสนองความต้องการแต่ละคนของลูกค้าได้อย่างทั่วถึงProf.Day ได้กล่าวไว้ในการสำรวจว่า ธุรกิจอย่างสถาบันลงทุน หรือธนาคาร บางแห่งได้ ปรับตัวในการลงทุน Technology เพื่อที่จะเข้าใจลูกค้าแต่ละกลุ่มแต่ละบุคคลได้ และปรับเปลี่ยน กลยุทธ์ของผลิตภัณฑ์แต่ละประเภทเพื่อตอบสนองตามความต้องการของ ลูกค้าแต่ละกลุ่มเพราะในโลกปัจจุบันนี้ แนวความคิดที่ว่า One Product Fits All นั้นมันไม่มีแล้ว

ในแนวทางนี้ บริษัทส่วนใหญ่ในเมืองไทยยังไม่ยอมรับ โดยยังคงความเชื่อเก่า ๆ ที่ว่า ผลิตภัณฑ์การลงทุน/ทางการเงินที่บริษัทออกมาจากความคิดคนไม่กี่คนนั้นน่าจะดีที่สุด และลูกค้าไม่มีทางเลือกอื่น นอกจากจะเลือกใช้เฉพาะผลิตภัณฑ์ที่บริษัทมีอยู่เท่านั้นฉะนั้นเราจะสังเกตได้ว่า บรรดาธนาคารไทยหรือสถาบันการลงทุนต่าง ๆ ในประเทศ ต่างไม่มีความยืดหยุ่นในการปรับสินค้าของตัวเองให้เข้ากับความต้องการของแต่ละบุคคลได้

แนวทางที่สองนี้ คือ การเริ่มต้นปรับเปลี่ยนทัศนคติภายในองค์กร (Inner- Directed Initiative) แนวทางนี้มุ่งที่จะจัดการกับข้อมูลภายในองค์กรที่มีอยู่กลาดเกลื่อนทั้งทั้งองค์กรเพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านการบริการการจัดการข้อมูล (Information or Internal Data) มีประสิทธิภาพมากขึ้น ตลอดจนการเก็บเงินที่ตรงกำหนดมากขึ้น บริหารหนี้เสียน้อยลง

Technology CRM ที่ขายกันอยู่ในขณะนี้ของบรรดา Software Houseส่วนใหญ่จะเน้นมาที่แนวทางนี้ และ CRM Software ได้กลายมาเป็นธุรกิจที่เติบโตเร็วที่สุดในการบริหารจัดการลูกค้า จนทำให้บรรดาบริษัทเหล่านี้ร่ำรวยกันจนกลายเป็นเศรษฐีอันดับต้น ๆ ของโลกหากรัฐบาลให้ความสนใจและทุ่มงบประมาณให้นักพัฒนา Software เก่ง ๆ มาพัฒนากันมองว่าราคาที่ขายกันอยู่ในขณะนี้สามารถลดลงได้ถึง 10 เท่าตัวเลยทีเดียว

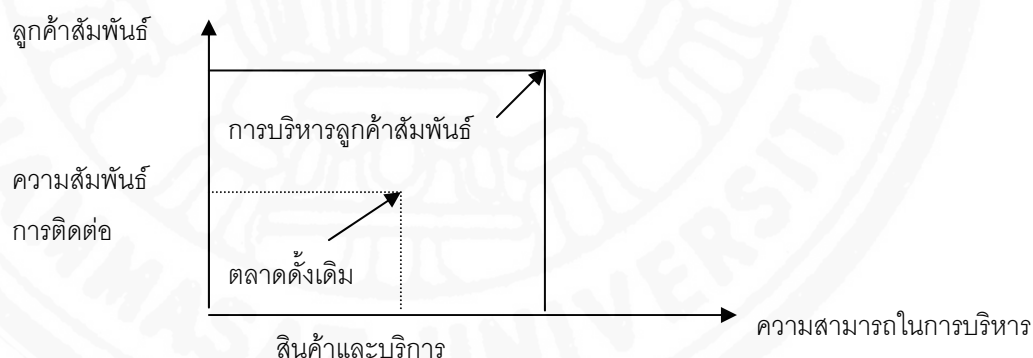
แนวทางที่สาม คือแนวทางการตั้งรับ (Defensive Actions) แนวทางนี้ก็คือ การทำพวก Loyalty Program ต่าง ๆ ที่มีการสะสมแต้ม หรือสะสมไมล์ (Frequent Buyer or Frequent Flyer Program) นั่นเอง เพื่อป้องกันการดึงดูดหรือแย่งลูกค้าไปจากคู่แข่งวิธีการนี้ไม่ได้รับการประกัน

ความพึงพอใจ หรือการรักษาให้ลูกค้าคงอยู่ได้นาน เพียงแต่เป็นวิธีการรักษาให้ลูกค้าประจำคงอยู่ ไม่หนีไปหาคนอื่นหรือคู่แข่งชั่วคราวเท่านั้น เพราะตราบไคที่คู่แข่งมี Loyalty Program ที่ดีกว่า ลูกค้าก็อาจเปลี่ยนไปหรือหันเหออกใจได้เช่นกัน

ตัวอย่างที่ดีที่สุดในขณะนี้ก็คงเป็นตัวอย่างการทำ Loyalty Program ของบรรดาร้านอาหาร ภัตตาคาร เช่น ร้านอาหารต่าง ๆ ก็นำเอาการสะสมคะแนนมาใช้เมื่อลูกค้ารับประทานไปได้ระดับหนึ่งก็จะมีการสะสมแต้ม เมื่อสะสมครบก็จะมีส่วนลด ซึ่งภัตตาคารที่ประสบความสำเร็จ ในเรื่องนี้ก็มีอย่างภัตตาคาร Fuji เขาจัดทำ Loyalty Program ด้วยการให้ลูกค้าสะสมตราประทับทุก ๆ 300 บาท จะได้ตราประทับ 1 ตรา และหากลูกค้าขยันมากิน และสะสมได้ 10 ตรา ก็จะได้รับส่วนลด 300 บาท ในการกินครั้งต่อไป ซึ่งนั่น หมายความว่า ลูกค้าต้องกินถึงกว่า 3000 บาท จึงจะได้ส่วนลด 300 บาท และหากลูกค้าเป็นลูกค้าประจำ สามารถสะสมให้ได้ครบ 10 ครั้ง ก็สามารถแลกเป็นบัตร สมาชิกถาวร ซึ่งจะทำให้ลูกค้าสามารถใช้เป็นส่วนลด 10% ทุกครั้งที่มา กินที่สาขาใดก็ได้ (ภาณุ ลิ้มมานนท์ , 2548)

ภาพที่ 2.4

กลยุทธ์การพัฒนาการบริหารลูกค้าสัมพันธ์



อีกตัวอย่างหนึ่งก็คือ บัตรเครดิตของธนาคารต่าง ๆ ก็ออก Loyalty Program เช่นเดียวกัน ด้วยการให้สมาชิกบัตรสะสมคะแนนจากยอดเงินใช้จ่ายทุก 25 บาท จะได้ 1 คะแนนและนำคะแนน ที่สะสมมาแลกซื้อหรือแลกของรางวัลที่ทางธนาคารจัดมาให้ ฉะนั้นหากธนาคารไหน จัดหาของรางวัลที่น่าสนใจลูกค้าก็เอาใจออกห่างได้ด้วยการเล่นไปจ่ายผ่านบัตรค่ายอื่นแทน

วิธีที่ดีที่สุดในการเรียนรู้ก็คือ การเรียนรู้จากบทเรียนที่องค์กรอื่น ๆ ทำแล้วล้มเหลว เพื่อเรา จะได้ไม่ล้มเหลวตาม หรือทำผิดซ้ำ จากการวิจัยของ Prof.Day กระแสแนวคิดใหม่ ในการตลาดที่ได้ปรับเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารการจัดการ โดยการนำเอา CRM

มาใช้สิ่งที่นักธุรกิจและนักการตลาดส่วนใหญ่ รวมทั้งบรรดาเจ้าของกิจการทั้งหลายไม่ได้ตระหนักถึง ก็คือ การลงทุนใน CRM Technology นั้นเป็นการลงทุนที่แพงมาก บรรดาบริษัทใหญ่ ๆ ในไทยก็หันมาสนใจในการนำเอา CRM เข้ามาปรับใช้ในองค์กรเช่นเดียวกัน แต่จำนวนเงินที่ลงทุนไปในการติดตั้ง Software CRM นั้น ส่วนใหญ่ลงท้ายยังหาที่จับไม่ได้ ผลที่ได้รับนั้นกว่า 70% ไม่คุ้มเงินลงทุนเลย

2.1.11 ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า

เนื่องจากลูกค้าเป็นผู้ที่ตัดสินคุณภาพและผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นองค์กรต้องคำนึงถึงรูปแบบและคุณภาพของบริการ รวมทั้งทุกช่องทางที่ลูกค้าเข้าถึงองค์กร เพื่อสร้างความพึงพอใจ ความนิยม การกล่าวถึงในทางที่ดี การรักษาลูกค้าไว้ ความภักดี และการขยายทางธุรกิจ

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้ามีความหมายมากกว่าการลดของเสียและความผิดพลาดการมีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ หรือการลดข้อร้องเรียนลูกค้า ปัจจัยเหล่านี้เป็นส่วนสำคัญต่อความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าความสำเร็จขององค์กรในการแก้ปัญหาของเสียและความผิดพลาดเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการรักษาลูกค้าและการสร้างความสัมพันธ์วิธีการที่จะอธิบายการประเมินความพึงพอใจดังนี้

1. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้ได้ลูกค้าเพื่อตอบสนองตามความคาดหวังและเหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า เพื่อเพิ่มความภักดีและการกลับมาซื้อซ้ำ ให้ลูกค้ากล่าวถึงในทางที่ดี
2. กลไกสำคัญขององค์กรที่ทำให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงเพื่อค้นหาสารสนเทศทำธุรกรรม และร้องเรียนได้อย่างไร กลไกสำคัญเหล่านี้มีวิธีการจัดการทำให้มั่นใจว่าบุคลากรทุกคนและทุกระบวนการที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่การติดต่อกับลูกค้าได้ปฏิบัติตามความต้องการ
3. องค์กรมีวิธีการในการจัดเก็บกับข้อร้องเรียนของลูกค้าที่ทำให้มั่นใจได้ว่าข้อร้องเรียนเหล่านั้นได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลาที่องค์กรมีวิธีการลดความไม่พึงพอใจของลูกค้าให้เหลือน้อยที่สุดและลดการสูญเสียของการกลับมาซื้อและใช้บริการซ้ำ วิธีการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อร้องเรียนเพื่อใช้ปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร
4. องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้แนวทางในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและช่องทางที่ลูกค้าเข้าถึงองค์กรทันตามความต้องการและทิศทางของธุรกิจ

2.1.12 คุณสมบัติของคุณภาพการให้บริการ (Service quality attributes)

- 1.ความเชื่อถือได้(Reliability)จะรวมถึงความคงที่ของคุณลักษณะและความสามารถในการพึ่งพาอาศัยหมายความว่าบริษัทจะต้องทำการบริการลูกค้าให้ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรกและยังหมายความรวมถึงว่าบริษัทจะต้องให้เกียรติในการรักษาคำมั่นสัญญาที่ได้ให้ไว้สร้างความมั่นใจในสินค้าและบริการนั้น ๆ ว่าจะได้รับความพึงพอใจในระดับที่บริษัทได้นำเสนอ
- 2.การตอบสนอง(Responsiveness)จะเกี่ยวกับความตั้งใจหรือความพร้อมของพนักงานที่จะจัดบริการลูกค้าได้ทันเวลาที่ เมื่อลูกค้ารู้สึกถึงบริการที่ได้รับการตอบสนองที่มีให้กับลูกค้าต้องพร้อมเสมอ และได้ผลที่น่าพึงพอใจ
- 3.ขีดความสามารถ(Competence)หมายถึงทักษะและความรู้ที่จำเป็นของพนักงานที่จะต้องใช้ในการให้บริการต้องมีความรู้พื้นฐานที่สามารถตอบกลับได้มีการอบรมและพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้มีมาตรฐาน
- 4.การเข้าถึง(Access)จะรวมถึงความสามารถในการเข้าถึงการบริการและง่ายต่อการติดต่อ ช่องทางการติดต่อที่ลูกค้าต้องการที่จะสื่อสารกับองค์กรต้องไม่ยุ่งยากจนทำให้ลูกค้ารู้สึกรำคาญใจ เช่นการมี Call Center
- 5.อัธยาศัย (Courtesy) รวมถึงความสุภาพ การเคารพ การเกรงใจ และความเป็นมิตรในการติดต่อกับบุคคล ทั้งหน้าบ้านและหลังบ้าน ต้องมีการควบคุมระดับอารมณ์ให้สุชุม และมีมารยาทที่ดี เพราะเท่ากับเป็นตัวแทนขององค์กรทันทีที่ต้องติดต่อกับลูกค้า
- 6.การสื่อสาร(Communication)รับฟังข้อมูลและความคิดเห็นจากลูกค้า พร้อมทั้งยินดีที่จะแสดงความเป็นมิตรด้วยวาจาที่สุภาพและภาษาที่เข้าใจง่าย
- 7.ความน่าเชื่อถือ(Credibility)จะรวมถึงความไว้วางใจ ความเชื่อถือ และความซื่อสัตย์
- 8.ความมั่นคง(Security)จะหมายถึงความปลอดภัยจากอันตรายความเสี่ยงทั้งหลาย
- 9.ความเข้าใจ(Understanding) การพยายามเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า เมื่อลูกค้าต้องพบกับอุปสรรค การได้รับความรู้สึกเหมือนเข้าใจรับทราบปัญหาของลูกค้าถือเป็นส่วนสำคัญ ช่วยลดความรุนแรง และความไม่พอใจลง

10.ลักษณะทางกายภาพที่สัมผัสได้ (Tangibles) หมายความว่าถึงลักษณะ กิริยา ท่าทางทั้งหมดในการให้บริการ ที่ทำให้ลูกค้าที่พบเกิดความรู้สึกประทับใจ

2.1.13 การวิเคราะห์สาเหตุของลักษณะข้อบกพร่องและผลกระทบ (FMEA)

“FMEA” ย่อมาจากคำว่า Failure Mode and Effects Analysis (ผศ. ประเสริฐ อัครประถมพงค์, 2548.) แปลเป็นไทยว่า “การวิเคราะห์สาเหตุของลักษณะข้อบกพร่องและผลกระทบ” โดยมีการพิจารณาว่าจะมีข้อบกพร่องอะไรบ้างที่มีโอกาสเกิดขึ้นโดยข้อบกพร่องนั้นจะมีผลกระทบรุนแรงมากน้อยเพียงใด ข้อบกพร่องแต่ละลักษณะเกิดจากสาเหตุใด และมีระบบในการตรวจจับข้อบกพร่องนั้น ก่อนที่จะเข้าสู่กระบวนการถัดไปหรือไม่ มีความยากในการตรวจจับเพียงใด

การวิเคราะห์สาเหตุของลักษณะข้อบกพร่องและผลกระทบ (FMEA) เนื่องจากบ่อยครั้งที่สินค้าที่เราผลิตออกมา หรืองานบริการที่เราทำ จะมีความบกพร่อง และมีผลเสียต่อบริษัทและต่อความพึงพอใจของลูกค้า FMEA เป็นเทคนิคหนึ่งซึ่งช่วยได้ โดยมีเป้าหมายหลักของ FMEA คือ การสร้างระบบในการป้องกันหรือลดโอกาสการเกิดลักษณะข้อบกพร่อง กำจัดสาเหตุของข้อบกพร่องรวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพในการตรวจจับข้อบกพร่องให้พบก่อนถูกส่งเข้าสู่กระบวนการถัดไป ซึ่งยังผลให้การร้องเรียนของลูกค้าต่อสินค้า หรือบริการที่ส่งมอบลดลง ความพึงพอใจของลูกค้าอยู่ในระดับสูงขึ้น ทำให้องค์กรมีศักยภาพการแข่งขันในระดับสากลทั้งในด้านคุณภาพ ราคา การส่งมอบ การบริการ รวมถึงการสร้างขวัญ กำลังใจ และสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างมีคุณภาพ มีขั้นตอนในการทำ FMEA ดังนี้

1. จัดตั้งทีมงาน FMEA

2. วิเคราะห์ลักษณะข้อบกพร่องและผลกระทบ

2.1 ระดมสมองหาลักษณะข้อบกพร่องที่มีโอกาสเกิดขึ้น

2.2 ประเมินผลกระทบต่อระบบและหาสาเหตุของข้อบกพร่องแต่ละรายการ พร้อมวิธีการตรวจจับหาข้อบกพร่อง

2.3 ประเมินตัวเลขความเสี่ยงขึ้น (Risk Priority Number) โดย

$RPN = \text{ผลคูณของระดับความรุนแรงของผลกระทบ และ โอกาสหรือความถี่ของสาเหตุที่ทำให้เกิดข้อบกพร่อง และ ระดับความสามารถในการตรวจจับ}$

2.4 วางมาตรการปรับปรุงโดยจัดลำดับความสำคัญตามค่า RPN จากค่ามากไปค่าน้อย (ตัวเลขยิ่งน้อยยิ่งดี ถ้ายิ่งมากยิ่งต้องรีบหามาตรการดำเนินการแก้ไข/ ป้องกัน)

3. ทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยมีการติดตามผลและทบทวนค่า RPN ใหม่

วิธีการกำหนดค่าความรุนแรงของผลกระทบ โอกาสการเกิด และความสามารถในการตรวจจับข้อบกพร่อง การให้คะแนนหรือกำหนดค่าความรุนแรงของผลกระทบ โอกาสการเกิด และความสามารถในการตรวจจับข้อบกพร่องในกระบวนการที่นิยมใช้กันมี 2 เกณฑ์ คือ ระดับคะแนน 1-5 คะแนน และระดับคะแนน 1-10 คะแนน (ใช้มากในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์) โดยถ้าชิ้นส่วนใด กระบวนการใด ขั้นตอนใด ระบบใด มีความรุนแรงของผลกระทบน้อย โอกาสเกิดข้อบกพร่องต่ำ และมีความสามารถในการตรวจจับข้อบกพร่องได้สูง คะแนนก็จะอยู่ในระดับต่ำ 1-2 แต่ในทางกลับกัน ความรุนแรงของผลกระทบมีมาก โอกาสเกิดข้อบกพร่องสูง และมีความสามารถในการตรวจจับข้อบกพร่องได้น้อย คะแนนก็จะอยู่ในระดับสูง 4-5 (สำหรับเกณฑ์ 1-5 คะแนน) และ 8-10 (สำหรับเกณฑ์ 1-10 คะแนน)

$$\text{ตัวเลขความเสี่ยงขึ้น (RPN)} = \text{ความรุนแรง} \times \text{ความถี่} \times \text{การตรวจจับ}$$

ข้อพิจารณาในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ เทคนิค FMEA นั้นเหมาะที่จะใช้เมื่อข้อบกพร่องมีโอกาสเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก และยากที่จะตัดสินว่าควรจัดการกับปัญหาข้อใดก่อน FMEA ควรนำมาใช้อย่างยิ่งกับงานใหม่ สินค้าตัวใหม่ กระบวนการใหม่ เพื่อลดความผิดพลาด หรือโอกาสในการเกิดลักษณะข้อบกพร่องเมื่อมีการผลิตจริง

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุกัญญา อัครวไลยตระกูล (2546) เรื่องการศึกษาแนวทางพัฒนาระบบการบริการลูกค้า ในธุรกิจโทรคมนาคมในอนาคต กรณีศึกษาบริษัท ทศท.คอร์ปอเรชั่น จำกัด มหาชน จุดมุ่งหมายในการศึกษาภาพรวมของการพัฒนาระบบบริการลูกค้าในธุรกิจโทรคมนาคมในอนาคตให้สามารถรองรับบริการตามมาตรฐานการจัดบริการตามโครงข่ายที่สอดคล้องกับธุรกิจในประเทศ การนำเสนอแนวทางและขั้นตอนการพัฒนาระบบลูกค้า โดยระเบียบวิธีวิจัยในการวิจัย เชิงคุณภาพ(Qualitative Research) โดยทำการศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากการสัมภาษณ์กลุ่มเฉพาะ (Focus Group Interview) และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Indeep Interview)จากผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชาชีพด้านโทรคมนาคมในประเทศ และเจาะลึกลงไปถึงกลุ่มผู้ใช้งานในโครงข่ายและทำการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิจากบทความ นิตยสาร วารสาร วิทยานิพนธ์ สิ่งตีพิมพ์ที่น่าเชื่อถือจากผลการศึกษาพบว่าภาพรวมในอนาคต จะแตกต่างกับในปัจจุบันโดยมุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลางโดยการจัดการแบบรวมศูนย์ไม่มี การแบ่งแยกการจัดการตามเทคโนโลยีเครือข่ายสามารถรับประกันการให้บริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาระบบการให้บริการในอนาคต 3 แนวทาง และนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อดี ข้อเสีย ปัจจัยความเป็นไปได้หากนำไปใช้จริง การเตรียมความพร้อมในการรองรับการบริการในอนาคต

อรทัย เจียมณภานนท์ (2545) เรื่อง การเพิ่มศักยภาพในการทำระบบการจัดการลูกค้า โดยจุดประสงค์เพื่อให้องค์กรมีระบบการจัดการลูกค้าที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยศึกษาถึงปัจจัยที่ทำการจัดการ ระบุประเด็นปัญหาที่ควรแก้ไขพร้อมทั้งข้อเสนอแนะ โดยวิธีการวิจัยเฉพาะกรณีจากข้อมูลปฐมภูมิคือการออกแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบทัศนคติของพนักงานและข้อมูลทุติยภูมิจากบทความ หนังสือ วารสาร จากเดิมคือบริษัทมีการให้ความสำคัญกับลูกค้าการวางกลยุทธ์ค่อนข้างชัดเจน แต่เกินไปสำหรับลูกค้าในยุคปัจจุบันคือต้องจัดการกับการสื่อสารภายในองค์กรใหม่เพราะวิธีการเดิมยังขาดประสิทธิภาพ ไม่มีกระบวนการสำรวจทัศนคติของลูกค้า ไม่มีแผนการในการรับเรื่องราวร้องเรียนจากลูกค้า และงานวิจัยได้เสนอแนะแนวทางแก้ไขที่เหมาะสมที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการลูกค้าที่ดียิ่งขึ้น โดยจัดทำเครื่องมือเพื่อใช้ในการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล โดยสามารถประยุกต์ใช้ในแผนกต่างๆ ซึ่งตัววัดขึ้นกับประเภทของงานและความต้องการในการใช้ประโยชน์ของผู้วัด โดยการวัดผลรูปแบบการวัดอาจจะเป็นการสำรวจความคิดเห็นของลูกค้าได้แก่การสัมภาษณ์หรือออกแบบสอบถาม เพื่อสำรวจความพึงพอใจ

วริศรา ชัยสิทธิ์ (2545) เรื่องการนำหลักการ CRM มาประยุกต์ใช้ในธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม กรณีศึกษาบริษัทคอมพิวเตอร์ขนาดเล็ก มีจุดมุ่งหมายในการศึกษาว่าหากองค์กร ขนาดกลางและขนาดเล็ก ต้องการนำหลักการบางประการของ CRM มาประยุกต์ใช้ จะมีแนวทางในการดำเนินการอย่างไร เพื่อให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายหลักของ CRM ได้อย่างมีประสิทธิภาพในโลกที่ความอยู่รอดทางธุรกิจถูกกำหนดด้วยความรวดเร็วในการรับรู้ ข้อมูลข่าวสาร เนื่องจาก CRM เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่จะทำให้องค์กรสามารถรักษฐานลูกค้าเก่า โดยเฉพาะกลุ่มที่เป็นผู้สร้างผลกำไรให้อยู่กับองค์กรได้ยาวนานที่สุดเพื่อลดต้นทุนในการแสวงหาลูกค้าใหม่และเพิ่มผลกำไรระยะยาวแก่องค์กร การวิจัยทำการออกแบบสอบถาม เพื่อสำรวจความพึงพอใจ ตั้งแต่ระดับต้นไปจนถึง ระดับสูงจากนั้นจึงนำความพึงพอใจที่สำรวจได้มาเปรียบเทียบความสัมพันธ์กับระดับการตัดสินใจซื้อสินค้า โดยผลการวิจัยพบว่าลูกค้าส่วนใหญ่ มีเหตุผลในการตัดสินใจเลือกซื้อจากคุณภาพ ราคา และอรรถาศัยของพนักงาน โดยความเข้าใจ ของพนักงานเกี่ยวกับ “ลูกค้า” มีความเข้าใจคลาดเคลื่อนไปจากประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจาก การทำ CRM งานวิจัยจึงได้เสนอแนวทางแก้ไขให้ เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับองค์กรให้เปลี่ยนเป็นความสัมพันธ์ในระยะยาว