



บทที่ 1 บทนำ

ถึงแม้ว่าในอุตสาหกรรมรถยนต์ จะมีมูลค่าของส่วนงานบริการเพียงแค่ 10 % จากมูลค่าสินค้าทั้งหมด แต่คงปฏิเสธไม่ได้ว่าไม่มีความสำคัญ ดังคำกล่าวของ Mr.Konosuke Matsushita ประธานและผู้ก่อตั้งบริษัท Matsushita Electric Industrial ที่ว่า “ สินค้า การขาย และการบริการ คือสามเสาหลักที่มีอาจแยกออกจากกันได้ ธุรกิจที่ดีจำเป็นต้องมีความเอื้ออาทรต่อลูกค้า และความเอื้ออาทรนั้นแสดงออกตรงที่การให้บริการ ธุรกิจที่ดีต้องมีสินค้าที่ดี และเหนือสิ่งอื่นใดต้องมีบริการที่ดีด้วย เพราะด้วยบริการที่ดีนั่นเอง ธุรกิจจึงสามารถพัฒนาให้มีศักยภาพถึงจุดสูงสุดได้ ”

ทำให้ปัจจุบันหลาย ๆ บริษัทตื่นตัวในการยกระดับงานบริการ โดยใช้ศูนย์บริการลูกค้า (Customer Service Center) ในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลของลูกค้า เพื่อการปรับปรุงคุณภาพของงานบริการให้ดีขึ้นอย่างมีระบบ ดังนั้นเพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ การปรับปรุงคุณภาพของงานบริการที่ได้จัดไว้ให้แก่ผลิตภัณฑ์ทั้งก่อนและหลังที่ผลิตภัณฑ์นั้นๆ ได้ถึงมือลูกค้า (Customer's hands) จึงเป็นวิธีหนึ่งที่สามารถนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

บริษัทกรณีศึกษา มีวัตถุประสงค์หลักในการทำธุรกิจคือ ดำเนินการผลิต จัดจำหน่าย ออกแบบและซ่อมบำรุงรถยนต์บรรทุก ปัจจุบันประกอบด้วย 2 สำนักงาน (Division)
สำนักงานการตลาด (Marketing Division) ประกอบด้วย 8 ฝ่ายงาน (Department) ได้แก่

ฝ่ายขาย (Sales Department)

ฝ่ายควบคุมสินเชื่อ (Credit Control Department)

ฝ่ายบริการและวิศวกรรม (Service & Engineering Department)

ฝ่ายอะไหล่ (Spare Parts Department)

ฝ่ายวางแผนและธุรกิจ (Planning & Business Department)

ฝ่ายบริหารรถโดยสาร (City Bus Operation Department)

ฝ่ายบัญชีและการเงิน (Account & Finance Department)

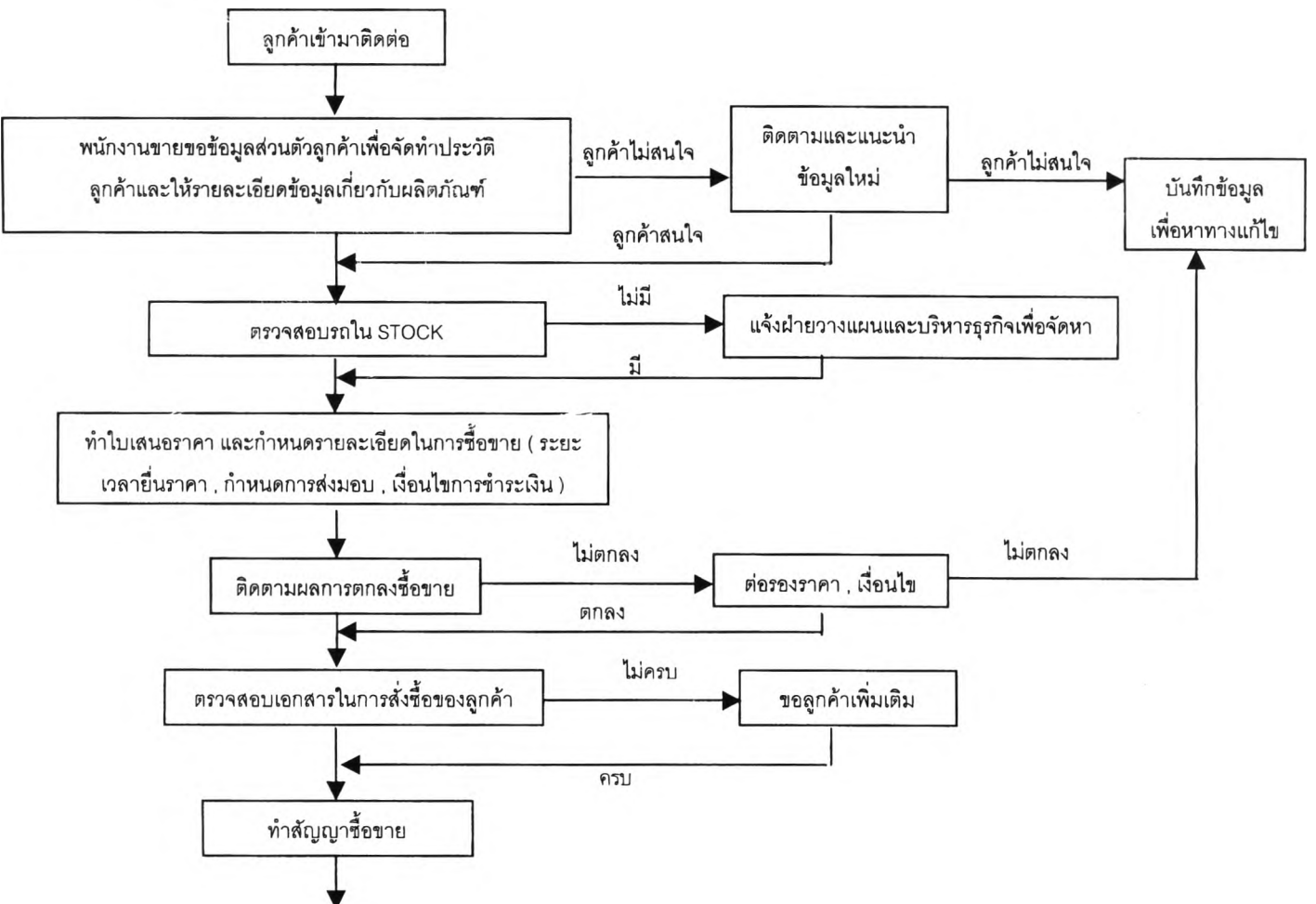
ฝ่ายบุคคลและธุรการ (Personnel & General Affair Department)

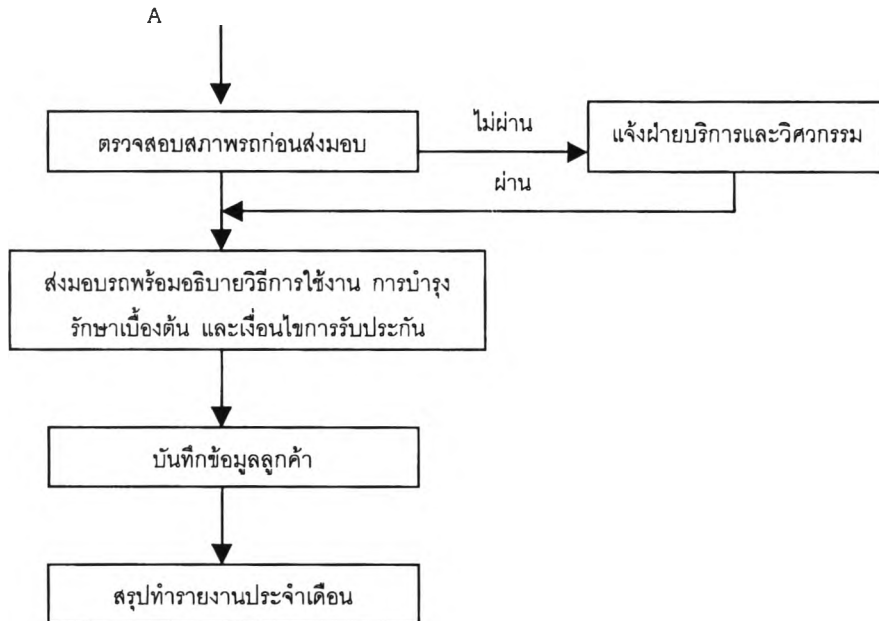
สำนักงานการผลิต (Manufacturing Division) ประกอบด้วย 4 ฝ่ายงาน ได้แก่
 ฝ่ายควบคุมการผลิตและจัดซื้อ (Production Control & Purchasing Department)
 ฝ่ายผลิตที่ 1 (Production 1 Department)
 ฝ่ายผลิตที่ 2 (Production 2 Department)
 ฝ่ายประกันคุณภาพ (Quality Assurance Department)

ในสำนักงานการตลาด ฝ่ายขาย ประกอบด้วย 3 ส่วน (Group) ได้แก่
 ส่วนขายตัวแทนจำหน่าย (Dealer Sales Group)
 ส่วนขายตรง (Direct Sales Group)
 ส่วนวางแผนการขาย (Sales Planning Group)

โดยส่วนขายตรงมีขอบเขตความรับผิดชอบงานประมูลราชการ (Government Tender)
 งานขายลูกค้ารายใหญ่ (Big Users) และงานขายลูกค้าทั่วไปรายใหญ่ (Fleet Users)
 ลักษณะงานในส่วนขายตรง สามารถแสดงโดยรูปแผนภูมิการไหล (Flow Chart) ที่ 1.1

ได้ดังนี้





รูปที่ 1.1 แสดงขั้นตอนการทำงานในส่วนขายตรง ฝ่ายขาย

ลักษณะของผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายสู่ท้องตลาดได้แก่

รถยนต์บรรทุกและรถยนต์โดยสาร

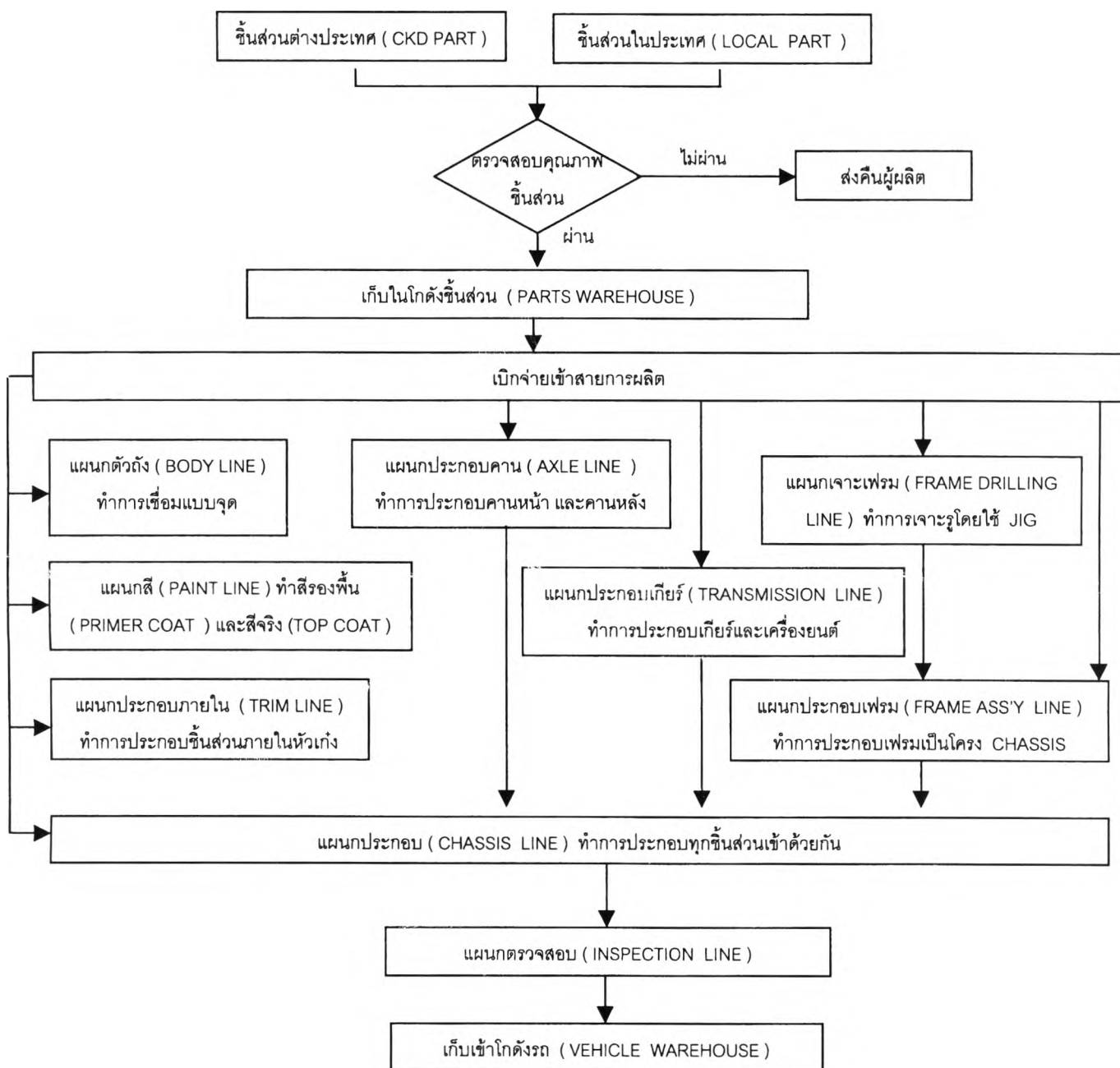
รถยนต์บรรทุก 4 ล้อ 6 ล้อ 10 ล้อ ขนาด 2 – 37.4 ตัน

รถยนต์โดยสารขนาด 30 – 60 ที่นั่ง

แม่พิมพ์และจิ๊ก สำหรับอุตสาหกรรมรถยนต์

ชิ้นส่วนรถยนต์ ประเภทชิ้นส่วนพลาสติกและชิ้นส่วนโลหะ

กระบวนการผลิตรถยนต์บรรทุก สามารถแสดงโดยแผนภูมิการไหลที่ 1.2 ได้ดังนี้



รูปที่ 1.2 แสดงขั้นตอนการผลิตรถยนต์บรรทุก

ในสภาวะปัจจุบันการแข่งขันทางธุรกิจของแต่ละบริษัทผู้จัดจำหน่ายรถยนต์บรรทุกสูงขึ้น ทั้งนี้มีผลกระทบมาจากปัจจัยภายนอก (External Factor) คือตามที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ประเทศไทย สมัครเข้าเป็นภาคีถาวรของแกตต์ หรือที่มีชื่อเต็มว่า ข้อตกลงทั่วไปว่าด้วยภาษีศุลกากรและการค้า (General on Tariffs and Trade : GATT) เมื่อวันที่ 22 ธันวาคม 2524 โดยได้เป็นสมาชิกโดยสมบูรณ์ เมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน 2525 ทำให้เกิดการผูกพันการค้าและบริการ ในสาขาการสื่อสารและการโทรคมนาคม , การก่อสร้างและวิศวกรรม , การค้าส่งและค้าปลีก การศึกษา , การบริการที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม , การเงินและการธนาคาร , การขนส่ง , การบริการด้านสันหนากการ การท่องเที่ยว , ธุรกิจการประกอบวิชาชีพ สำหรับภาคอุตสาหกรรมรถยนต์บรรทุกในประเทศไทยได้รับผลกระทบ ในการเรื่องของการยกเลิกพิกัดอัตราสัดส่วนชิ้นส่วนผลิตในประเทศ (Local Parts Content) จากเดิมที่ตั้งไว้ สำหรับรถยนต์บรรทุก 45% และสำหรับรถยนต์โดยสาร 40% ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2543 ซึ่งเป็นประเด็นที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงหรือแก้ไขได้เอง โดยบริษัทกรณีศึกษา

นอกจากนี้ ในรอบ 2 ปีที่ผ่านมา ยอดจำหน่ายรถยนต์บรรทุก ที่ผลิตและจัดจำหน่ายโดยบริษัทกรณีศึกษายังไม่เป็นที่น่าพอใจ เนื่องจากไม่สามารถครอบครองส่วนแบ่งตลาดอันดับ 1 ในประเภทรถยนต์บรรทุกขนาด 2 ตันขึ้นไปได้ จากข้อมูลในอดีตพบว่า มีกลุ่มลูกค้าจำนวนหนึ่ง ที่มีความต้องการซื้อรถยนต์บรรทุกจริง หากแต่มาติดต่อกับบริษัทเพียงครั้งเดียวก็หายไปเลย โดยไม่การติดต่อกลับมาอีก ตลอดจนกลุ่มลูกค้าอีกประเภท ที่มีการติดต่อซื้อขายกันเพียงครั้งเดียว แล้วก็หายไปเลย โดยไม่การติดต่อกลับมาอีกเช่นกัน จึงได้ทำการวิเคราะห์หากลุ่มลูกค้าสูญเสีย (Lost Customer Analysis) โดยเริ่มจากการทำการระดมสมองร่วม (Brain Storming) ในส่วนขายตรง เพื่อรวบรวมปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการสูญเสียลูกค้าในกระบวนการขาย แล้วดำเนินการออกแบบสอบถามส่งไปยังตัวแทนจำหน่ายทั่วประเทศ ให้เลือกปัจจัยที่มีผลสูงสุดต่อการสูญเสียลูกค้าในของกระบวนการขาย จำนวน 3 ลำดับ โดยใช้หลักการเทคนิคกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytical Hierarchy Process) จากการสำรวจพบว่าได้แก่ คุณภาพของงานบริการระหว่างการขายไม่ดี , ราคาที่เสนอครั้งแรกสูงเกินไป , เงื่อนไขการชำระเงินไม่เหมาะสม เรียงตามลำดับ ดังแสดงในรูปที่ 1.3

Synthesis of Leaf Nodes with respect to GOAL

Ideal Mode

OVERALL INCONSISTENCY INDEX = 0.04

SERVICE	.637	
PRICE	.258	
PAYMENT	.105	

Abbreviation	Definition
SERVICE	Service between sales process
PRICE	The first offer price
PAYMENT	Payment condition

รูปที่ 1.3 แสดงปัจจัยที่มีผลต่อการสูญเสียลูกค้าในกระบวนการขาย

เนื่องจากปัจจัยเรื่องราคาที่สูงครั้งแรกสูงเกินไปและเงื่อนไขการชำระเงินไม่เหมาะสมนั้น อยู่ภายใต้ต้นนโยบายบริษัท (Company Policies) ดังนั้นจึงเป็นเรื่องของระดับจัดการของบริษัท ส่วนในปัจจัยด้านคุณภาพของงานบริการระหว่างการขาย สามารถปรับปรุงได้ในส่วนขายตรง ฝ่ายขายเอง เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ลูกค้า (Customer Satisfaction) อันเป็นการสนับสนุนการขาย ซึ่งเป็นธุรกรรมหลักของบริษัทต่อไป

ดังนั้นจึงยกปัญหาเรื่องคุณภาพของงานบริการ ในฝ่ายขาย มาเป็นหัวข้อวิทยานิพนธ์นี้

จากการสำรวจถึงระดับความพึงพอใจที่มีต่อคุณภาพของงานบริการ ส่วนขายตรง ฝ่ายขาย จากกลุ่มลูกค้าภายในคือบุคคลที่ให้บริการเพื่อแลกกับเงิน อันได้แก่พนักงานของส่วนขายตรง ฝ่ายขาย จำนวน 4 คน จาก 6 คน คิดเป็น 67% ของทั้งหมด และจากกลุ่มลูกค้าภายนอกคือบุคคลที่จ่ายเงินเพื่อแลกกับบริการ อันได้แก่ลูกค้าในธุรกิจประเภทขายปลีก-ส่ง , ขนส่ง จำนวน 6 คน จาก 11 คน คิดเป็น 55% ของลูกค้าที่มียอดสั่งซื้อรวม 2 ปี (2541-2542) มากกว่า 5 ค้น สรุปจะทำการเก็บข้อมูลที่ได้จากการสำรวจลูกค้าจำนวน 10 คน จากลูกค้าทั้งหมด 17 คน คิดเป็นสัดส่วนของขนาดกลุ่มตัวอย่าง 59% ซึ่งถือได้ว่าเป็นตัวแทนของข้อมูลกลุ่มทั้งหมด

ในวิทยานิพนธ์นี้ทำการสำรวจระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อส่วนประกอบทางบริการ (Service Mix) อันได้แก่บรรดาปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของงานบริการใดๆ ที่มีผลต่อด้าน

คุณภาพของบริการนั้นๆ และอาจช่วยในการสร้างความพึงพอใจหรือก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในสายตาลูกค้าได้ (อ้างอิงจาก คุณภาพในงานบริการ ISBN : 974-8324-38-9 หน้า 172-174)

โดยมีลักษณะจำเพาะทางคุณภาพของงานบริการ (Service Quality Characteristic) ที่ใช้สำรวจดังนี้

1. ภาพพจน์ของบริษัท (Company Image)
2. ความเชื่อถือไว้วางใจได้ของบริษัท (Creditability of Company)
3. ค่าใช้จ่ายเพื่อขอรับบริการ (Cost of Service)
4. ความแปลกใหม่ของบริการ (Creativity of Service)
5. ความสะดวกสบายขณะใช้บริการ (Conveniency)
6. ความถูกต้องแม่นยำในรายละเอียดขั้นตอนบริการ (Correctness)
7. กริยามารยาทของผู้ให้บริการ (Courtesy)
8. ความซับซ้อนยุ่งยากในขั้นตอนรับบริการ (Complexity)
9. ความประณีตพิถีพิถันขณะบริการ (Carefulness)
10. ความเลินเล่อของผู้ให้บริการ (Carelessness)
11. ความสามารถของบริกร (Competence)
12. ความสอดคล้องกับความคาดหวังของลูกค้าก่อนมารับบริการ (Conformance to Customer Expectation)
13. ความสมบูรณ์ครบถ้วนของบริการ (Completeness of Service)
14. ความคงเส้นคงวา ด้านคุณภาพของบริการ (Consistency of Service Quality)
15. การปฏิบัติต่อคำร้องเรียนจากลูกค้า (Complaint Handling)
16. ความคุ้มค่าเงินของบริการ (Cost Effectiveness)

จากการเก็บข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นลูกค้าภายในจำนวน 4 คนและลูกค้าภายนอกจำนวน 6 คน ในช่วงเวลา 2 เดือน แล้วนำมาเพื่อประเมินระดับคุณภาพของงานบริการของส่วนขายตรง ฝ่ายขาย โดยแบ่งรูปแบบการประเมินผลออกเป็น 4 วิธีคือ

1. ประเมินผลจากการสอบถาม (Evaluation by questionnaire)

ใช้กับลักษณะจำเพาะทางคุณภาพของงานบริการใน 12 หัวข้อ ได้แก่ภาพพจน์ของบริษัท ความเชื่อถือไว้วางใจได้ของบริษัท , ความสะดวกสบายขณะใช้บริการ , ความถูกต้องแม่นยำในรายละเอียดขั้นตอนบริการ , กริยามารยาทของผู้ให้บริการ , ความซับซ้อนยุ่งยากในขั้นตอนรับบริการ ความประณีตพิถีพิถันขณะบริการ, ความสามารถของบริกร , ความสอดคล้องกับความคาดหวังของลูกค้าก่อนมารับบริการ , ความสมบูรณ์ครบถ้วนของบริการ , ความคงเส้นคงวา ด้านคุณภาพของบริการ , ความคุ้มค่าเงินของบริการ

โดยมีการคำนวณจาก (Good-Bad) / Total หมายถึงการนำจำนวนข้อมูลที่ถูกค่าประเมินว่าดีลบด้วยจำนวนข้อมูลที่ถูกค่าประเมินว่าไม่ดี แล้วหารด้วยจำนวนข้อมูลทั้งหมด สำหรับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้กำหนดระดับที่ถูกค่าพึงพอใจอยู่ที่ 0.8 ขึ้นไป นั่นคือจากจำนวนข้อมูลที่ได้จากการสอบถามลูกค้าจำนวน 10 ข้อมูล ลูกค้าจะต้องประเมินว่าดีอย่างน้อย 9 คนหรือ 90%

2. ประเมินผลจากค่าใช้จ่าย ในรูปของจำนวนเงินที่ใช้ (Amount of money)

ใช้กับลักษณะจำเพาะทางคุณภาพของงานบริการ ในหัวข้อของค่าใช้จ่ายเพื่อขอรับบริการ โดยมีการเก็บข้อมูลจากการประมาณค่าใช้จ่ายของลูกค้าในการติดต่อเพื่อขอรับบริการ ซึ่งอยู่ในรูปของค่าโทรศัพท์ที่ลูกค้าเป็นฝ่ายโทรเข้ามาติดต่อ

สำหรับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ กำหนดว่าค่าใช้จ่ายของลูกค้าในการติดต่อเพื่อขอรับบริการ จะต้องมียอดครั้งแรกที่ติดต่อแค่ครั้งเดียว จึงจะทำให้ลูกค้าพึงพอใจ หมายความว่าทางพนักงานของส่วนขายตรง ฝ่ายขายจะต้องให้ข้อมูลต่างๆที่ครบถ้วนและต้องคอยติดตามลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ

3. ประเมินผลจากจำนวนครั้ง ในรูปของจำนวนหัวข้อเรื่องที่น่าเสนอ (No. of new themes)

ใช้กับลักษณะจำเพาะทางคุณภาพของงานบริการ ในหัวข้อของความแปลกใหม่ของบริการ

โดยมีการเก็บข้อมูลจากจำนวนครั้งในการเสนอแนวคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการที่จะพัฒนาระดับคุณภาพของงานบริการ

สำหรับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ กำหนดว่าอย่างน้อยต้องมี 1 ความคิดริเริ่มต่อเดือน จึงจะสามารถทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ

4. ประเมินผลจากอัตราการเกิด

แบ่งออกเป็น 2 แบบคืออัตราการเกิดความผิดพลาด (Mistake rate) ใช้กับลักษณะจำเพาะทางคุณภาพของงานบริการ ในหัวข้อของความเลินเล่อของผู้ให้บริการ และอัตราการเกิดข้อร้องเรียนจากลูกค้า (Complaint rate) ใช้กับลักษณะจำเพาะทางคุณภาพของงานบริการ ในหัวข้อของการปฏิบัติต่อคำร้องเรียนจากลูกค้า

โดยมีการเก็บข้อมูลจากจำนวนครั้งที่เกิดปัญหาในแต่ละประเภทหารด้วยจำนวนลูกค้าทั้งหมด ที่มีการติดต่อเข้ามาในรอบระยะเวลา 1 เดือน

สำหรับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ กำหนดว่าจะต้องไม่มีปัญหาเกิดขึ้น จึงจะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ

สำหรับผลการประเมินระดับคุณภาพในงานบริการ ของส่วนขายตรง ฝ่ายขาย ในช่วงเดือน มค. - กพ. 2543 อันเป็นช่วงก่อนเริ่มดำเนินการวิจัย แสดงดังในตารางที่ 1.1

ลักษณะจำเพาะทางคุณภาพของงานบริการ (Service Quality Characteristic)	Indicator	Formula	Result
ภาพพจน์ของบริษัท	Evaluation By Questionnaire	(Good-Bad)/Total	0.60
ความเชื่อถือไว้วางใจได้ของบริษัท	Evaluation By Questionnaire	(Good-Bad)/Total	0.60
ค่าใช้จ่ายเพื่อขอรับบริการ	Amount of Money	Amount of Money	15.00
ความแปลกใหม่ของบริการ	No. of New Themes	No. / Month	0.00
ความสะดวกสบายขณะใช้บริการ	Evaluation By Questionnaire	(Good-Bad)/Total	0.40
ความถูกต้องแม่นยำในรายละเอียดขั้นตอนบริการ	Evaluation By Questionnaire	(Good-Bad)/Total	0.60
กริยามารยาทของผู้ให้บริการ	Evaluation By Questionnaire	(Good-Bad)/Total	0.80
ความซับซ้อนยุ่งยากในขั้นตอนรับบริการ	Evaluation By Questionnaire	(Good-Bad)/Total	0.40
ความประณีตพิถีพิถันขณะบริการ	Evaluation By Questionnaire	(Good-Bad)/Total	0.60
ความเผลอของผู้ให้บริการ	Mistake Rate	No. / Customer	0.05
ความสามารถของบริการ	Evaluation By Questionnaire	(Good-Bad)/Total	0.80
ความสอดคล้องกับความคาดหวังของลูกค้าก่อนมารับบริการ	Evaluation By Questionnaire	(Good-Bad)/Total	0.60
ความสมบูรณ์ครบถ้วนของบริการ	Evaluation By Questionnaire	(Good-Bad)/Total	0.40
ความคงเส้นคงวา ด้านคุณภาพของบริการ	Evaluation By Questionnaire	(Good-Bad)/Total	0.20
การปฏิบัติต่อคำร้องเรียนจากลูกค้า	Complaint Rate	No. / Customer	0.08
ความคุ้มค่าเงินของบริการ	Evaluation By Questionnaire	(Good-Bad)/Total	0.40

ตารางที่ 1.1 แสดงผลการประเมินระดับคุณภาพของงานบริการ ในเดือน มค. - กพ. 2543

จากการประเมินผลพบว่ามีข้อบกพร่องถึง 10 ลักษณะที่มีผลของความพึงพอใจน้อยกว่า 0.80 และยังมีอัตราการผิดพลาดใน 2 ลักษณะ ตลอดจนไม่มีความคิดริเริ่มในการยกระดับคุณภาพ รวมทั้งสิ้นเป็น 13 ลักษณะ จากทั้งหมด 16 ลักษณะจำเพาะทางคุณภาพของงานบริการ วิเคราะห์ได้ว่าการที่มีถึง 13 ลักษณะจำเพาะทางคุณภาพของงานบริการที่มีระดับคุณภาพของงานบริการของส่วนขายตรง ฝ่ายขาย ในระดับต่ำนั้น ที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่ลูกค้าที่มีต่องานบริการของบริษัทกรณีศึกษา อันเป็นมูลเหตุสำคัญซึ่งส่งผลกระทบต่อยอดขายและความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อปรับปรุงคุณภาพของงานบริการของฝ่ายขายบริษัทกรณีศึกษาให้สนองต่อความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าทั้งภายในและภายนอก

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

1. ในการวิจัยครั้งนี้จะทำการปรับปรุงคุณภาพของงานบริการ ในส่วนขายตรง ฝ่ายขาย ของบริษัทจัดจำหน่ายรถบรรทุกเป็นกรณีศึกษา
2. การออกแบบโครงสร้างจะดำเนินการตามเทคนิคการแปรหน้าที่คุณภาพ (Quality Function Deployment) แบบ Four phase model โดยสำรวจความต้องการของลูกค้าทั้งลูกค้าภายใน คือ พนักงานในบริษัท และลูกค้าภายนอกของระบบคือ ผู้มาติดต่อกับบริษัท , กลุ่มลูกค้าคาดหวัง
3. สำหรับงานวิจัยนี้จะไม่มีการประเมินเพื่อเปรียบเทียบความสามารถทางเทคนิค (Technical Competitive Benchmark) ระหว่างงานบริการของบริษัทฯ กับบริษัทอื่นๆในธุรกิจเดียวกัน
4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลความต้องการของลูกค้าใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัวและแบบ Focus group โดยใช้วิธีสุ่มลูกค้าในแต่ละกลุ่มเพื่อทำการเก็บรวบรวมข้อมูลความต้องการ
5. เมื่อได้ปรับปรุงคุณภาพของงานขายแล้ว จะมีการทดลองปฏิบัติและประเมินผลโดยลูกค้าอีกครั้งหนึ่ง

1.4 ขั้นตอนดำเนินการวิจัย

แบ่งเป็น 9 ขั้นตอน ดังแสดงในตารางที่ 1.2

รายการ	11/ 42	12/ 42	1/ 43	2/ 43	3/ 43	4/ 43	5/ 43	6/ 43	7/ 43	8/ 43	9/ 43
1. ศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง											
2. ศึกษากระบวนการดำเนินงานของงานบริการในฝ่ายขาย											
3. รวบรวมข้อมูลความต้องการของลูกค้า ที่มีต่องานบริการในฝ่ายขาย											
4. สร้างเมตริกซ์การวางแผนระบบการบริการงานขาย หรือ HOQ											
5. สร้างเมตริกซ์การออกแบบระบบบริการงานขาย											
6. สร้างเมตริกซ์การพัฒนาระบบการบริการงานขาย											
7. สร้างเอกสารที่ใช้ในการควบคุมกระบวนการบริการงานขาย											
8. ประเมินระบบที่พัฒนาขึ้นมาและทดลองใช้งานที่ส่วนขายตรง ฝ่ายขาย											
9. สรุปผลการวิจัย และจัดทำรูปเล่มวิทยานิพนธ์											

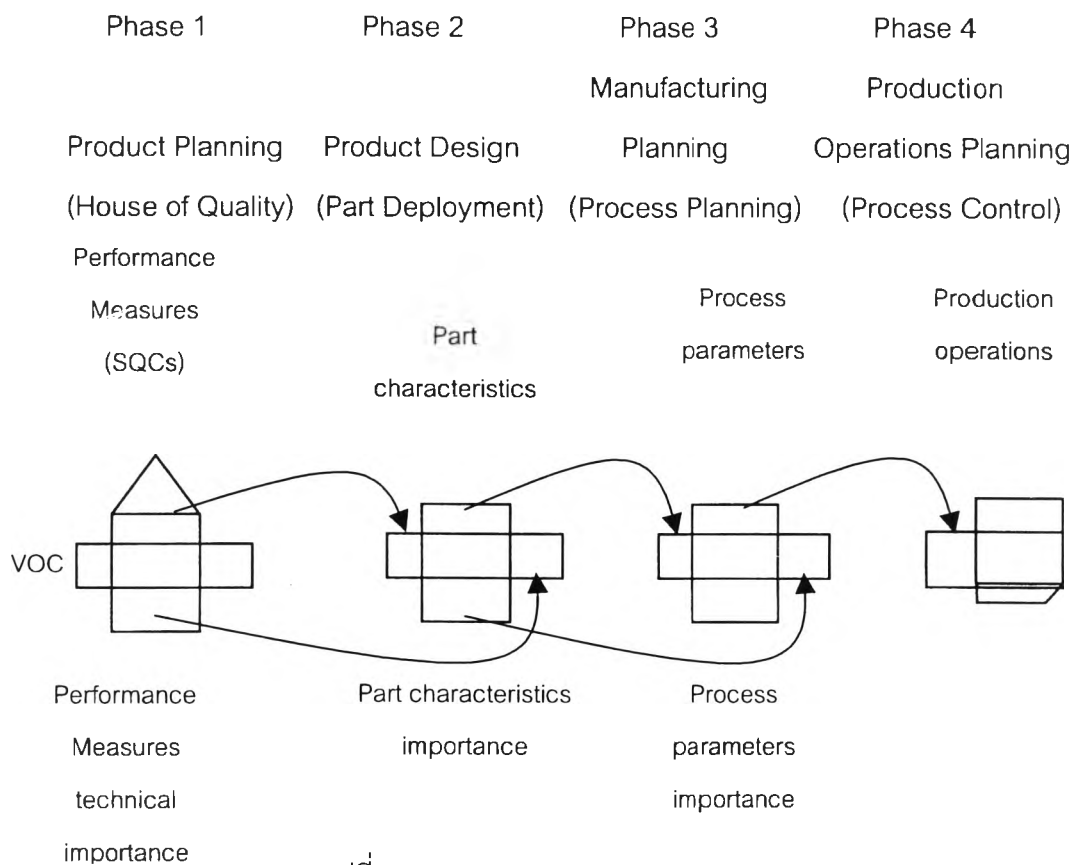
ตารางที่ 1.2 แสดงขั้นตอนในการทำวิจัย

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ช่วยให้เข้าใจความต้องการของลูกค้าที่มาขอรับบริการจากฝ่ายขายของบริษัท โดยอาศัยข้อมูลจากการเข้าถึงเสียงของลูกค้า (Voice of Customer) ซึ่งสามารถนำไปเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์เพื่อวางกลยุทธ์ทางการตลาดในอนาคต
2. เป็นการสนับสนุนส่งเสริมการขายของบริษัทให้ดีขึ้น เนื่องจากสามารถยกระดับการบริการให้เพียงพอที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในทุกๆมุมมอง
3. เป็นแนวทางให้แก่ Dealer ซึ่งมีทั่วประเทศ ในการนำเทคนิคการแปรหน้าที่คุณภาพ (Quality Function Deployment หรือ QFD) ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบการบริการของตนได้
4. เป็นแนวทางในการใช้เทคนิคการแปรหน้าที่คุณภาพ ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบการบริการของประเภทธุรกิจอื่นๆ

1.6 วิธีดำเนินการวิจัย

ประยุกต์ใช้เทคนิคการแปรหน้าที่คุณภาพ (Quality Function Deployment หรือ QFD) โดยดำเนินการวิจัยตามแบบ “Four-Phase Model” ตามรูปที่ 1.4 เนื่องจากเป็นที่นิยมใช้มากกว่าและสามารถทำความเข้าใจได้ง่าย โดยแบ่งเป็น 6 ระยะเวลา (Phase)



รูปที่ 1.4 แสดง Four-Phase QFD Model

Phase 1 การวางแผนผลิตภัณฑ์หรือบ้านแห่งคุณภาพ (House of Quality)

หลังจากที่ทราบแนวคิดในการเชื่อมโยงเทคนิค QFD กับงานบริการ ของฝ่ายขาย แนวทางในการดำเนินการต่อไปเป็นดังนี้

- พิจารณาระบุว่าลูกค้าคือใคร ต้องหาข้อมูลความต้องการของลูกค้าจาก 2 กลุ่มคือ ลูกค้าภายนอกหมายถึงบุคคลที่จ่ายเงินเพื่อแลกกับการบริการ ก็คือลูกค้าที่มา/เคยมาติดต่อเพื่อซื้อรถบรรทุก จากส่วนขายตรง ฝ่ายขาย

ลูกค้าภายในหมายถึงบุคคลที่ให้บริการเพื่อแลกกับเงิน ก็คือพนักงานในส่วนขายตรง ฝ่ายขาย

ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ จะต้องมีความน่าเชื่อถือและเป็นตัวแทนของกลุ่มตัวอย่าง

- หาข้อมูลความต้องการของลูกค้า โดยทางสำรวจ,สัมภาษณ์ลูกค้า แบบตัวต่อตัว/ทางโทรศัพท์ต่อลูกค้าภายนอก จำนวน 4 ชุดข้อมูล และโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Focus Group) ต่อลูกค้าภายใน จำนวน 6 ชุดข้อมูล

- คัดแยกความต้องการของลูกค้าโดยใช้ Affinity Diagram จนได้เป็น VOC ของ HOQ

- พิจารณาให้นำน้ำหนักความสำคัญ เป้าหมาย และส่วนอื่นๆในส่วนของ Planning

matrix ของแต่ละ requirement

- พิจารณาหา SQCs ที่จะมาสนับสนุน โดยระดมสมองร่วม (Brain Storming) กับ

ฝ่ายวางแผนและธุรกิจ,ฝ่ายบริการและวิศวกรรม,ฝ่ายบุคคลและธุรการ ในการพิจารณาหาข้อกำหนดทางเทคนิคในรูปแบบของตัววัดผลงาน (Performance measure) ที่จะมาสนับสนุน และสนองตอบแต่ละ requirement แล้วให้คะแนนความสัมพันธ์ว่า SQCs หรือตัววัดผลงานแต่ละตัวที่คิดขึ้นมาว่า มีความสัมพันธ์ต่อแต่ละ requirement ของคุณภาพงานบริการมากน้อยเพียงใด แล้วนำความสัมพันธ์ดังกล่าว มาคิดคะแนนรวมกับน้ำหนักความสำคัญที่ได้ไว้ตอนแรก เพื่อสรุปคะแนนความสำคัญว่า ตัววัดผลงานแต่ละตัวนั้นมีความสำคัญต่อคุณภาพงานบริการโดยรวมเพียงใด ซึ่งจะทำให้ทราบว่าควรให้ความสำคัญต่อตัววัดผลงานหรือคุณลักษณะทางด้านคุณภาพตัวใดมากเป็นพิเศษ

- ดูความสัมพันธ์ระหว่าง SQCs แต่ละตัวเช่น เสริมกัน ขัดแย้งกันหรือไม่ เพื่อเป็น

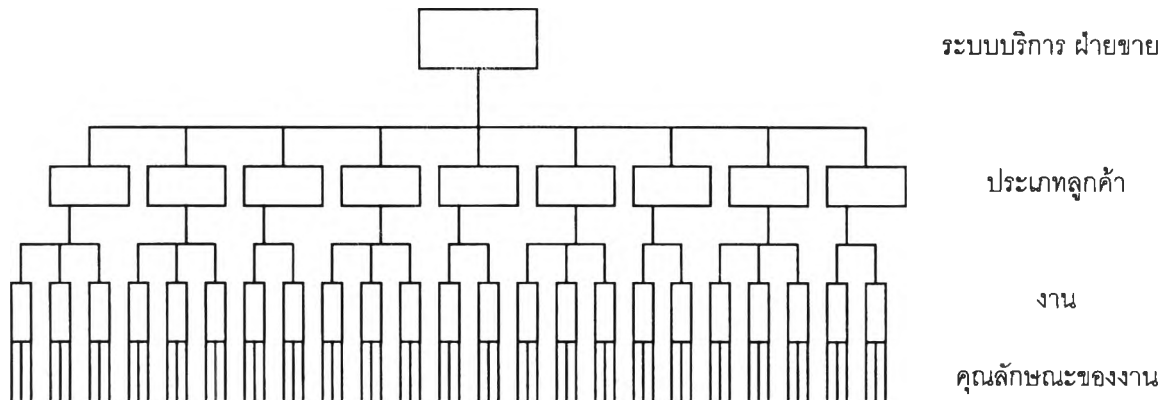
ประโยชน์ในการพัฒนาขั้นถัดไป และป้องกันไม่ให้คุณลักษณะแต่ละตัวมาขัดแย้งกัน

- พิจารณาเลือกว่าจะนำ SQCs ตัวใดบ้างไปดำเนินการในขั้นต่อไป

ดังนั้น ผลลัพธ์ที่ได้จากเฟสนี้คือ คุณลักษณะทางด้านคุณภาพในรูปแบบตัววัดผลงานตัวใดที่มีความสำคัญต่อความต้องการโดยรวม ของคุณภาพงานบริการของฝ่ายขายมากที่สุด

Phase 2 การออกแบบผลิตภัณฑ์ (Product Deployment or Service Design)

ออกแบบระบบการบริการของส่วนงานขายตรง ฝ่ายขาย ว่าประกอบด้วยส่วนใด โดยสร้างแผนภาพ function tree ขึ้นเพื่อแสดงถึงส่วนประกอบของระบบทั้งหมด ตั้งแต่ส่วนประกอบหลัก ส่วนประกอบย่อย จนกระทั่งได้คุณลักษณะของส่วนย่อยที่สุด ซึ่งจะต้องสามารถวัดคุณลักษณะของส่วนย่อยนี้ได้ด้วยแผนภาพ function tree โดยคร่าวๆ ดังแสดงไว้ในรูปที่ 1.5



รูปที่ 1.5 แสดง Function tree diagram เพื่อแสดงส่วนประกอบของระบบในเฟสที่ 2

คุณลักษณะงานของระบบบริการคือตัวที่ใช้วัดคุณภาพของงานอ้างอิงจากปัจจัยที่ลูกค้ามักจะถามถึง โดยที่ในเฟสที่ 2 มีขั้นตอนดังนี้

- ป้อนคุณลักษณะของงานระบบบริการฝ่ายขาย ใส่ด้านบนของเมตริกซ์การออกแบบ
- นำข้อมูลที่เป็นตัววัดผลงานของระบบที่ได้จากเมตริกซ์ที่ 1 มาป้อนใส่ทางด้านซ้ายของเมตริกซ์การออกแบบ

- หาความสัมพันธ์ระหว่างตัววัดผลงานของระบบและลักษณะของงาน
- คำนวณค่าน้ำหนักความสำคัญ (Priority Ratings) เพื่อลำดับความสำคัญของลักษณะของงานที่มีผลกระทบต่อตัววัดผลงานของระบบได้

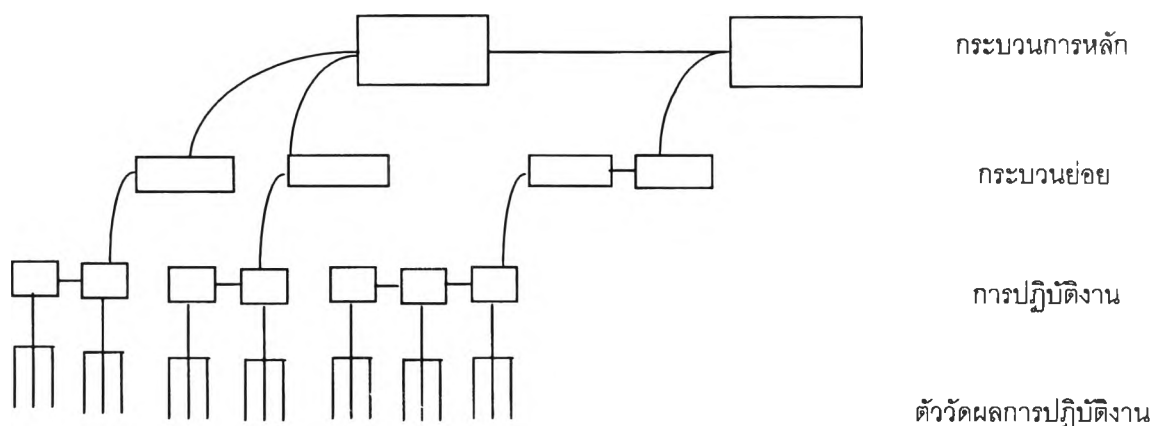
- หาค่าเป้าหมาย (Target Values) ของลักษณะของงานที่สำคัญ
- พิจารณาเลือกลักษณะของงานที่สำคัญ เพื่อเป็นข้อมูลป้อนเข้าทางด้านซ้ายของเมตริกซ์ที่ 3

ดังนั้นผลลัพธ์ที่ได้จากเฟสนี้ คือ คุณลักษณะขององค์ประกอบของแต่ละระบบย่อยในระบบบริการพร้อมทั้งน้ำหนักความสำคัญของแต่ละคุณลักษณะ

Phase 3 การวางแผนกระบวนการ (Service Process Planning)

มีขั้นตอนดังนี้

- ระบุหรือทำการวางแผนกระบวนการหลัก กระบวนการย่อย การปฏิบัติงานและตัวแปรของกระบวนการของการบริการ ลงในแผนภูมิ ดังรูปที่ 1.6



รูปที่ 1.6 แสดงแผนภูมิตัวแปรของกระบวนการในเฟสที่ 3

- ตัวแปรที่สำคัญต่อกระบวนการนี้คือ ลักษณะวิธีการปฏิบัติงานเช่นทำอย่างไร (Hows) จึงจะทำให้ระบบการบริการมีคุณภาพ สามารถที่จะตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า
 - ป้อนตัวแปรที่สำคัญต่อกระบวนการบริการใส่ทางซ้ายของเมตริกซ์การพัฒนากระบวนการ
 - ป้อนคุณลักษณะของงานที่ได้จากเมตริกซ์การออกแบบใส่ทางด้านบนของเมตริกซ์การพัฒนากระบวนการ
 - หาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของงานและตัวแปรของกระบวนการ
 - คำนวณค่าน้ำหนักความสำคัญ (Priority Ratings) เพื่อพิจารณาหาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อคุณลักษณะของงานมากที่สุด
 - พิจารณาเลือกตัวแปรของกระบวนการที่สำคัญไปเป็นข้อมูลในเฟสที่ 4
- ดังนั้นผลลัพธ์ที่ได้จากขั้นตอนนี้ จะทำให้ทราบว่าพารามิเตอร์ใดที่มีผลกระทบโดยตรงต่อคุณลักษณะขององค์ประกอบในระบบย่อยต่างๆ ซึ่งมีความจำเป็นในการควบคุมพารามิเตอร์นั้นๆ เพื่อให้กระบวนการต่างๆดำเนินไปได้ด้วยดี

Phase 4 การวางแผนขั้นตอนการผลิตและควบคุมกระบวนการ (System Control)

ในเฟสนี้เป็นการวางแผนกระบวนการในการควบคุมคุณภาพระบบการบริการของฝ่ายขาย ซึ่งก็คือวิธีการในการควบคุมพารามิเตอร์ที่ได้ในเฟสที่ 3 ให้อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด ผลลัพธ์ที่ได้ เช่น เอกสารแนะนำวิธีการปฏิบัติงาน เอกสารแสดงวิธีควบคุมการปฏิบัติงาน ตารางการตรวจติดตามภายใน เอกสารตรวจสอบการปฏิบัติงาน ตารางการอบรมพนักงาน เป็นต้น นอกจากนี้อาจรวมถึงวิธีการในการวัดผลอีกด้วย

ผลลัพธ์สุดท้ายที่ได้ในการวิจัยครั้งนี้ จะอยู่ในรูปของลักษณะระบบการบริการ ของส่วนขายตรง ฝ่ายขาย ที่มีคุณภาพ โดยจะนำข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการใช้เทคนิค QFD มาสรุปว่าระบบการบริการที่มีคุณภาพที่เหมาะสมกับส่วนขายตรงนั้นจะประกอบไปด้วยระบบย่อยใดบ้าง แต่ละระบบมีองค์ประกอบและกระบวนการอย่างไร โดยนำเสนอในรูปแบบของแผนภูมิต้นไม้ และเทคนิค 7 New QC รวมถึงการนำเสนอว่า พารามิเตอร์อะไรที่จำเป็นต้องควบคุม และวิธีการในการควบคุมพารามิเตอร์ดังกล่าว ซึ่งลักษณะของคุณภาพของการบริการจะได้มาจากการทำ QFD ในเฟสที่ 2 นั่นเอง ส่วนพารามิเตอร์ดังกล่าวนั้นผ่านขั้นตอนในการให้คะแนนความสำคัญมาตั้งแต่เฟสที่ 1 จนถึงเฟสที่ 3 จนได้ว่า ข้อกำหนดทางเทคนิคในรูปตัววัดผลงานตัวใดที่สะท้อนความต้องการที่มีผลต่อคุณภาพของการบริการในส่วนขายตรง ฝ่ายขายได้เป็นอย่างดี คุณลักษณะขององค์ประกอบในการบริการใดบ้างที่มีความสำคัญต่อตัววัดผลงานดังกล่าว และพารามิเตอร์ใดที่ส่งผลกระทบต่อคุณลักษณะขององค์ประกอบดังกล่าว แล้วได้วิธีการควบคุมพารามิเตอร์ดังกล่าวจากการทำ QFD ในเฟสที่ 4

Phase 5 การทดลองปฏิบัติจริง

สุดท้ายเมื่อได้ QFD model for truck service quality system ในส่วนขายตรง ฝ่ายขาย แล้วจึงดำเนินการทดลองปฏิบัติ (Pilot implementation) เป็นเวลา 2 เดือน ตามรายละเอียดของเอกสารในเฟสที่ 4

Phase 6 การวัดผลการปฏิบัติ

เมื่อได้ดำเนินการทดลองปฏิบัติตามเฟสที่ 5 แล้วจึงดำเนินการเก็บข้อมูลว่าลูกค้ามีความพึงพอใจต่อระบบงานเช่นไร แล้วนำข้อมูลที่ได้มาประเมินผลเปรียบเทียบกับข้อมูลในอดีตก่อนใช้เทคนิค QFD มาประยุกต์ในการออกแบบของงานบริการในส่วนขายตรง ฝ่ายขาย