

บทที่ 4

การพัฒนาระบบสนับสนุนการบริหารเพื่อความพึงพอใจของลูกค้า

เนื้อหาในบทนี้จะนำเสนอลำดับขั้นตอนการพัฒนาระบบสนับสนุนการบริหารเพื่อความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งระบบนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อรักษา และสร้างสรรค์ให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจรวมต่อบริษัทมากที่สุด โดยจะมุ่งเน้นให้มีการนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ ดังนั้นจึงได้นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ในหัวข้อการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดมาเป็นแนวทางในการปรับ และพัฒนาระบบงานเพื่อสร้างพื้นฐานในด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดของบริษัทกรณีศึกษา นี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า รวมถึงหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management : CRM) และการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้ามาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบในงานวิจัยครั้งนี้ โดยจะนำปัญหาที่เกิดขึ้น และประเด็นในการปรับปรุงพัฒนาอื่นๆ เพื่อนำเข้าสู่กระบวนการแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนา และติดตามผลอย่างเป็นระบบในเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งได้นำเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่กล่าวไว้ในบทที่ 2 มาช่วยสนับสนุน โดยให้สอดคล้องกับบริษัทที่ใช้ในกรณีศึกษาในครั้งนี้อีกด้วย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขั้นตอนการพัฒนาระบบสนับสนุนการบริหารเพื่อความพึงพอใจของลูกค้า



รูปที่ 4.1 แสดงผังขั้นตอนการพัฒนาระบบสนับสนุนการบริหารเพื่อความพึงพอใจของลูกค้า

จากรูปที่ 4.1 หลังจากที่ได้ศึกษา และประเมินสภาพปัจจุบันด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดโดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดในบทที่ 3 แล้วนั้น ในส่วนของบทนี้ก็จะนำผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันมาหาแนวทางการปรับปรุงพัฒนา ซึ่งจะนำเสนอในหัวข้อการพัฒนาระบบสนับสนุนการบริหารเพื่อความพึงพอใจของลูกค้า ตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในด้านความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และด้านการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนในขั้นตอนการพัฒนารฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อสนับสนุนการบริหารเพื่อความพึงพอใจของลูกค้า จะกล่าวต่อไปในบทที่ 5 และขั้นตอนการวางแผนการบริหารเชิงกลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดเพื่อสนับสนุนการบริหารเพื่อความพึงพอใจของลูกค้า จะกล่าวในบทที่ 6 ต่อไป

ผลจากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดตามเกณฑ์
รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ดังแสดงในตาราง 3.3 ผู้วิจัยได้นำเสนอและร่วมพิจารณาหาแนวทางการ
พัฒนาร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง จึงได้แนวทางการพัฒนาด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ตามแนวทาง
เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ดังตารางที่ 4.1



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.1 แสดงการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA)

ด้าน	หัวข้อหลัก	ประเด็นที่พิจารณา	แนวทางการพัฒนาของบริษัท
1. ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด	1ก. ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด	<p>1ก.(1) วิธีการกำหนด/เลือกลูกค้า กลุ่มลูกค้า ลูกค้าเป้าหมาย ส่วนตลาด (Market Segment) โดยพิจารณาลูกค้าคู่แข่ง และลูกค้าในอนาคตประกอบด้วย</p> <p>1ก.(2) วิธีการรับฟังและเรียนรู้ที่เหมาะสมสำหรับลูกค้า หรือกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกัน เพื่อกำหนดความต้องการ และความคิดเห็น หลักๆ (ให้หมายรวมถึง คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการ) ของลูกค้าและเรื่องสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจในการซื้อของลูกค้า ข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากลูกค้าปัจจุบันและลูกค้าเก่า ข้อมูลการตลาดหรือการขาย ข้อมูลเกี่ยวกับความภาคและการรักษา ลูกค้า การวิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้ได้ลูกค้าเพิ่มหรือเสียลูกค้าไป</p> <p>ข้อมูลเรียงจากลูกค้า</p> <p>วิธีการนำความรู้เหล่านี้ไปใช้ในการวางแผนผลิตภัณฑ์และบริการ ด้านการตลาด ปรับปรุงกระบวนการ การพัฒนาด้านอื่นๆ ของธุรกิจ</p>	<p>กำหนดวิธีการจัดกลุ่มลูกค้า หลักค้าหลัก ลูกค้าเป้าหมายที่เหมาะสมกับบริษัท (ข้อ 4.1.1)</p> <p>กำหนดวิธีการรับฟัง และเรียนรู้ที่เหมาะสม รวมถึงทบทวนวิธีการ/แนวทางการจัดการความรู้อีกเกี่ยวกับลูกค้าและตลาด (ข้อ 4.1.2)</p>

ด้าน	หัวข้อหลัก	ประเด็นที่พิจารณา	แนวทางการพัฒนาของบริษัท
	1ก. ความรู้เกี่ยวกับ ลูกค้าและตลาด (ต่อ)	1ก.(3) วิธีการในการทำให้การรับฟังและการเรียนรู้ ทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ	กำหนดความถี่ในการรับฟังและเรียนรู้ (ข้อ 4.1.2)
2. ความ สัมพันธ์กับลูกค้า และความพึง พอใจของลูกค้า	2ก. การสร้าง ความสัมพันธ์กับ ลูกค้า	2ก.(1) วิธีการสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้ได้ลูกค้า โดยตอบสนอง ความคาดหวัง สร้างความประทับใจ เพิ่มความภักดีและกลับมา ซื้อผลิตภัณฑ์/ใช้บริการซ้ำ กล่าวถึงในทางที่ดี	พัฒนาวิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่กับลูกค้า (ข้อ 4.2.1)
	2ก.(2) กลไกหลักที่ลูกค้าใช้ในการขอข้อมูล ร้องเรียน	ทำธุรกรรม	พัฒนาช่องทาง และกลไกหลักที่ลูกค้าใช้ในการ ติดต่อกับบริษัท (ข้อ 4.2.2)
		วิธีปฏิบัติที่สำคัญในการติดต่อกับลูกค้าแต่ละรูปแบบ การติดต่อของลูกค้า	กำหนดวิธี หรือมาตรฐานในการปฏิบัติที่สำคัญ ในการติดต่อกับลูกค้าในแต่ละช่องทาง ติดต่อ (ข้อ 4.2.3)
		วิธีการให้บุคลากรปฏิบัติตามวิธีการดังกล่าว	กำหนดวิธีการ หรือมาตรฐานสู่การปฏิบัติ (ให้ บุคลากรปฏิบัติตาม) (ข้อ 4.2.4)

ด้าน	หัวข้อหลัก	ประเด็นที่พิจารณา	แนวทางการพัฒนาของบริษัท
	<p>2ก. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (ต่อ)</p>	<p>2ก.(3) กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า ที่ทำให้มั่นใจได้ว่าข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลและทันเวลาที่ รวมถึงวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อร้องเรียนทั้งหมดสู่การปรับปรุงองค์กร</p> <p>2ก.(4) วิธีการที่ทำให้แนวทางในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และช่องทางที่ลูกค้าติดต่อองค์กรทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ</p>	<p>พัฒนากระบวนการจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (ข้อ 4.2.5)</p> <p>กำหนดเป็นหัวข้อในการวัดสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ในหัวข้อความสัมพันธ์กับบริษัท</p> <p>ช่องทาง กระบวนการในการติดต่อประสานงานกับบริษัท เพื่อเป็นการประเมินติดตามผลอย่างต่อเนื่องที่ทุกไตรมาส</p>
<p>2. ความสัมพันธ์กับลูกค้า และความพึงพอใจของลูกค้า</p>	<p>2ข. การประเมินความพึงพอใจของลูกค้า</p>	<p>2ข.(1) วิธีการประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า ที่เหมาะสมในแต่ละกลุ่มลูกค้า (เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีใจได้ว่าเป็นข้อมูลซึ่งนำไปใช้เพื่อทำให้ลูกค้าประทับใจ (Exceeding Customers Expectations) ได้มาซึ่งธุรกิจในอนาคต และได้รับการกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี) และ วิธีการใช้ข้อมูลจากความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าเพื่อให้เกิดการปรับปรุง</p> <p>2ข.(2) วิธีการติดตามข้อมูลลูกค้า (ในเรื่องผลิตภัณฑ์ การบริการ และคุณภาพของการทำธุรกรรม) เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับอย่างทันเวลาที่และนำไปใช้ดำเนินการต่อไป</p>	<p>พัฒนาวิธีการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า (ข้อ 4.3.1) การวิเคราะห์ สรุปผลความพึงพอใจ โดยพิจารณาถึงกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกัน รวมถึงวิธีการนำผลที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุง พัฒนา</p> <p>กำหนดเป็นหัวข้อในการวัดสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ในหัวข้อหลักด้านสินค้า บริการ และด้านอื่นๆ เพื่อเป็นการประเมินติดตามข้อมูลอย่างต่อเนื่องและทันเวลาที่ทุกไตรมาส</p>

ด้าน	หัวข้อหลัก	ประเด็นที่พิจารณา	แนวทางการพัฒนาของบริษัท
	<p>2ข. การประเมินความพึงพอใจของลูกค้า (ต่อ)</p>	<p>2ข.(3) วิธีการหาข้อมูลและใช้ข้อมูลด้านความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กรเปรียบเทียบกับความพึงพอใจต่อคู่แข่งและ/หรือใช้เกณฑ์เปรียบเทียบกับอุตสาหกรรม</p> <p>2ข.(4) วิธีการทำให้แนวทางในการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าทันต่อความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ</p>	<p>ปรับปรุงแบบสำรวจความพึงพอใจลูกค้าใหม่ การเปรียบเทียบกับคู่แข่งของบริษัท (ข้อ 4.3.1)</p> <p>ทบทวนแนวทาง / แบบสำรวจในการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าทุกไตรมาส หรือเมื่อมีวัตถุประสงค์เฉพาะในการประเมิน และข้อมูลที่ต้องการ</p>

4.1 การพัฒนาด้านความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

4.1.1 วิธีการจัดกลุ่มลูกค้า หาลูกค้าหลัก ลูกค้าเป้าหมาย

ในหัวข้อนี้จะมุ่งไปที่การจัดกลุ่มลูกค้าให้เหมาะสมกับลูกค้าในปัจจุบัน และประเภทธุรกิจของบริษัท โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะตอบสนองลูกค้าแต่ละกลุ่มได้ตรงตามความต้องการ สร้างความพึงพอใจสูงสุดให้ลูกค้า เพราะลูกค้าแต่ละกลุ่มมีความต้องการที่แตกต่างกันไปตามลักษณะของกลุ่มนั้นๆ อีกทั้งยังทำให้ทราบกลุ่มลูกค้าหลัก และเป็นข้อมูลในการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของบริษัทอีกด้วย

4.1.1.1 วิธีการจัดกลุ่มลูกค้า

ผู้วิจัยได้ศึกษาการจัดกลุ่มลูกค้าในปัจจุบันของบริษัท พบว่ามีการแบ่งลูกค้าโดยใช้เกณฑ์วัตถุประสงค์การซื้อ และเขตพื้นที่ขายเท่านั้น ซึ่งจากการศึกษาลักษณะของกลุ่มลูกค้าทั้งหมด และประชุมร่วมกับผู้จัดการฝ่ายขาย จึงสามารถสรุปเกณฑ์ในการจัดกลุ่มลูกค้าที่เหมาะสม ดังนี้

1. เกณฑ์วัตถุประสงค์การซื้อ

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้ทราบว่าลูกค้าแต่ละรายซื้อสินค้าของบริษัทไปเพื่อวัตถุประสงค์อะไร ซึ่งจะมีลักษณะเฉพาะความต้องการที่แตกต่างกัน ตามลักษณะของการดำเนินกิจกรรม และใช้จัดแบ่งกลุ่มตามประเภทลูกค้า และใช้หากกลุ่มลูกค้าหลักของบริษัท

วิธีการ : แบ่งตามวัตถุประสงค์การซื้อ ได้เป็น 4 กลุ่มหลักๆ ดังตาราง 4.2

ตารางที่ 4.2 แสดงเกณฑ์การแบ่งกลุ่มลูกค้าตามประเภท และวัตถุประสงค์การซื้อ

กลุ่มลูกค้า	วัตถุประสงค์การซื้อ	ผู้ตัดสินใจซื้อ
กลุ่มร้านค้า	เพื่อนำไปขายส่ง หรือขายปลีกให้แก่ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์	เจ้าของกิจการ
กลุ่มโครงการ	เพื่อใช้ในโครงการที่สร้างขึ้น ซึ่งได้แก่ บ้านเดี่ยว หมู่บ้าน จัดสรร คอนโดมิเนียม เป็นต้น โดยรวมถึงกลุ่มผู้รับเหมาด้วย	ผู้รับเหมา/เจ้าของบ้าน, ฝ่ายจัดซื้อ/เจ้าของโครงการ
กลุ่มหน่วยงานราชการ	เพื่อใช้ในการดำเนินงานโครงการของหน่วยงาน หรือใช้ ภายในหน่วยงาน	ฝ่ายจัดซื้อของหน่วยงาน
กลุ่มอุตสาหกรรม	เพื่อใช้เป็นวัตถุดิบในการกระบวนการผลิตสินค้า	ฝ่ายจัดซื้อของบริษัท

ความถี่ : จัดแบ่งกลุ่มตั้งแต่ทำการซื้อครั้งแรก ที่เป็นลูกค้าใหม่ของ บริษัท / ปรับเมื่อมีการเปลี่ยนเกณฑ์การจัดกลุ่มใหม่

2. เกณฑ์ภูมิศาสตร์การขาย

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้ทราบเขตพื้นที่ ลักษณะเฉพาะในแต่ละเขตพื้นที่ ซึ่งส่งผลต่อการบริหารลูกค้าที่แตกต่างกัน และเพื่อใช้จัดกลุ่มลูกค้าตามพื้นที่ขาย รวมถึงใช้แยก ข้อมูลต่างๆของลูกค้าตามพื้นที่ขาย เพื่อใช้ในการบริหารในเขตพื้นที่ขาย

วิธีการ : แบ่งกลุ่มลูกค้าตามเขตพื้นที่การขายสินค้าของพนักงานขาย กระจายไปทั่วประเทศ ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด

ความถี่ : จัดแบ่งกลุ่มตั้งแต่ทำการซื้อครั้งแรก ที่เป็นลูกค้าใหม่ของ บริษัท / ปรับเมื่อมีการเปลี่ยนนโยบายเขตพื้นที่ขายใหม่

3. เกณฑ์การจัดเกรดลูกค้า

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้ทราบระดับความสำคัญของลูกค้าแต่ละรายที่มี ต่อบริษัท และนำไปวางแผนในการมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้าในแต่ละเกรดได้อย่างเหมาะสม มากยิ่งขึ้น

วิธีการ : ใช้หลักการพาเรโต 80 : 20 (ที่กล่าวว่ายอดขาย 80% ของ ยอดขายทั้งหมด มาจากกลุ่มลูกค้าเพียง 20% ของลูกค้าทั้งหมด) ในการจัดเกรดลูกค้า โดยใน งานวิจัยนี้ จะพิจารณานำกลุ่มลูกค้าหลักของบริษัท(ที่ได้จากการแบ่งกลุ่มลูกค้าตามประเภทและ วัตถุประสงค์การซื้อดังที่กล่าวข้างต้น) มาจัดเกรด โดยใช้วิธีการจัดเกรดลูกค้าตามหลักพาเรโต ดังนี้

- 3.1 เรียงยอดขายรวมของลูกค้าแต่ละรายในปีที่ผ่านมาจากมากไป น้อย
- 3.2 คำนวณ % ยอดซื้อรวมแต่ละราย โดยนำ ยอดซื้อรวมของลูกค้าแต่ละ รายแล้วหารด้วยยอดซื้อรวมทั้งหมด
- 3.3 คำนวณ % ยอดซื้อรวมสะสม โดยนำยอดซื้อแต่ละรายมาบวกกัน สะสมจาก % ยอดซื้อรวมมากที่สุด สะสมไปน้อยที่สุด
- 3.4 นำ % ยอดซื้อสะสมมาจัดเกรดลูกค้า ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 เกรด คือ A B และ C ตามเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น (ตามตารางที่ 4.3)

ซึ่งหลังจากการนำข้อมูลลูกค้ามาจัดเกรดตามหลักการพาเรโต 80 : 20 และนำ ข้อมูลร่วมพิจารณาด้วยฝ่ายขาย พบว่าในลักษณะกลุ่มลูกค้าของบริษัท หากจะจัดตามเกณฑ์ 80:20 ลูกค้าเกรด A จะมีปริมาณมาก ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาถึงลักษณะของยอดซื้อสินค้าของลูกค้า

(หน่วย : บาทต่อปี) พบว่าลูกค้าในกลุ่มนี้มียอดซื้อสินค้าที่ต่างกัน สามารถแยกเป็นช่วง หรือกลุ่ม ยอดซื้อได้ ดังนั้นจึงได้นำช่วงยอดซื้อสินค้าของลูกค้า(ลูกค้าที่ซื้อตั้งแต่กี่บาทถึงกี่บาท)มาร่วม พิจารณา ซึ่งเมื่อพิจารณาตามหลักการพาเรโตร่วมกับช่วงยอดซื้อสินค้าของลูกค้าที่เหมาะสม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งเน้นหาลูกค้าที่มียอดซื้อในช่วงกลุ่มที่สูง(ยอดซื้อสูง) หรือลูกค้าหลักของ บริษัท จึงสามารถสรุปเกณฑ์สัดส่วนที่เหมาะสมร่วมกับทางบริษัท ในการจัดเกรดในกรณีศึกษา นี้ ได้ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 แสดงเกณฑ์การจัดเกรดลูกค้าของบริษัท

เกรด	% ยอดขายสะสม (เรียงยอดขายจากมากไปหาน้อย)	
	ตั้งแต่	ถึง
A	0	65
B	65	95
C	95	100

ความถี่ : ปรับเกรดลูกค้าปีละ 1 ครั้ง ทุกต้นปี (ภายในเดือนมกราคมของปี) เพื่อใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ต่อไป

4. เกณฑ์ระยะเวลา และความต่อเนื่องในการซื้อสินค้ากับบริษัท

วัตถุประสงค์ : เพื่อใช้วัดผลด้านการบริหารของวงจรการทำธุรกิจของ ลูกค้า คือการหาลูกค้าใหม่ การเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้า และการรักษาลูกค้า

วิธีการ : แบ่งตามเกณฑ์ระยะเวลา และความต่อเนื่องในการซื้อสินค้า ได้เป็น 4 กลุ่มหลักๆ ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 แสดงเกณฑ์การแบ่งกลุ่มลูกค้าโดยระยะเวลาและความต่อเนื่องในการซื้อสินค้า

กลุ่มลูกค้า	ระยะเวลา และความต่อเนื่องการซื้อสินค้า
ลูกค้าใหม่	เริ่มซื้อปีแรก
ลูกค้าปัจจุบัน	ซื้อต่อเนื่องมากกว่า 1 ปี
ลูกค้าสูญเสีย	ไม่ซื้อต่อเนื่องกันนานกว่า 1 ปี
ลูกค้ารักษา	ไม่ซื้อต่อเนื่องนานกว่า 1 ปี (ลูกค้าสูญเสีย) และกลับมาซื้อใหม่

ความถี่ : จัดกลุ่มปีละ 1 ครั้ง ทุกต้นปี (ภายในเดือนมกราคมของปี) เพื่อใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ต่อไป

5. เกณฑ์ระดับความจงรักภักดี

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้ทราบว่าคุณลูกค้าของบริษัทมีความจงรักภักดี หรือ ความสัมพันธ์ที่ดีกับบริษัทเพียงใด แต่ระดับมีความต้องการอะไรเพื่อใช้เป็นข้อมูลพิจารณา แนวทางในการเพิ่มระดับความจงรักภักดีของลูกค้า

วิธีการ : พนักงานขายประจำในแต่ละเขตพื้นที่การขาย เป็นผู้ประเมิน ระดับความจงรักภักดีของลูกค้า โดยใช้แบบประเมินระดับความจงรักภักดีและพฤติกรรมของลูกค้า (ภาคผนวก ก.1) ซึ่งแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

1. **มาก :** มีระดับความจงรักภักดีต่อสินค้าสูง มีความสัมพันธ์ที่ดีมาก บอกต่อให้ลูกค้ารายใหม่ ให้ข้อเสนอแนะที่ดีกับบริษัท แนวโน้ม การซื้อสินค้าอย่างต่อเนื่อง และสูงขึ้น มีแนวโน้มการเปลี่ยนไปซื้อ สินค้าอื่นน้อยมาก
2. **ปานกลาง :** มีระดับความจงรักภักดีต่อสินค้าปานกลาง มีความสัมพันธ์ที่ดีพอสมควร แนวโน้มการซื้อสินค้าอย่างต่อเนื่องแต่ ไม่แน่นอน มีโอกาสเปลี่ยนไปซื้อสินค้าอื่นบ้าง ตามข้อเสนอที่น่าสนใจ
3. **น้อย :** มีระดับความจงรักภักดีต่อสินค้าน้อย แนวโน้มการซื้อ สินค้าไม่ต่อเนื่อง ไม่แน่นอน พร้อมทั้งจะเปลี่ยนไปซื้อสินค้าอื่น ตลอดเวลา หากมีข้อเสนอที่ดีกว่า

โดยหลักเกณฑ์ในการพิจารณา ได้แก่

- เกณฑ์ระยะเวลา และความต่อเนื่องในซื้อสินค้ากับบริษัท
- พฤติกรรมการบอกต่อ / ให้ข้อเสนอแนะที่ดีกับบริษัท
- พฤติกรรมแนวโน้มยอดซื้อสินค้า
- ระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อบริษัท
- ความคิดเห็นของพนักงานขายที่มีต่อลูกค้า(ด้านความสัมพันธ์ / จงรักภักดีของลูกค้า)

สามารถสรุปเป็นเกณฑ์การพิจารณา ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 แสดงเกณฑ์การจัดกลุ่มลูกค้าตามระดับความจงรักภักดีของลูกค้า

กลุ่มลูกค้า	ระดับความจงรักภักดี	พฤติกรรมบอกต่อ/ ให้ข้อเสนอแนะที่ดี	แนวโน้มยอดซื้อ สินค้า	ระดับความพึง พอใจของลูกค้า	ความคิดเห็น พนักงานขาย ประเมิน
ลูกค้าปัจจุบัน	มาก	มี/ไม่มี	เท่าเดิม-เพิ่มขึ้น	สูง (100 - 70%)	มาก
	ปานกลาง	มี/ไม่มี	เท่าๆเดิม	กลาง (70 - 40%)	ปานกลาง
	น้อย	ไม่มี	เท่าเดิม-ลดลง	ต่ำ (40 - 0%)	น้อย
ลูกค้าใหม่	ปานกลาง				
ลูกค้าสูญเสีย	น้อย				
ลูกค้ารักษา	ปานกลาง				

ความถี่ : รวบรวมข้อมูล และจัดกลุ่มปีละ 1 ครั้ง (ภายในเดือนมกราคมของปี) เพื่อใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ต่อไป

6. เกณฑ์พฤติกรรมการณ์ดำเนินธุรกิจของลูกค้า

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้ทราบว่าคุณค่าของบริษัทที่มีพฤติกรรมอย่างไร คุ่มค่าหรือไม่ที่จะทำธุรกิจร่วมกัน เพื่อใช้วางแผนในการมุ่งเน้น และบริหารลูกค้าที่มีพฤติกรรมต่างกัน

วิธีการ : พนักงานขายประจำในแต่ละเขตพื้นที่การขาย เป็นผู้ประเมินระดับพฤติกรรมการณ์ดำเนินธุรกิจของลูกค้า โดยใช้แบบประเมินระดับความจงรักภักดีและพฤติกรรมของลูกค้า (ภาคผนวก ก.1) ซึ่งแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

1. ดี : มีระดับพฤติกรรมการณ์ชำระเงินที่ดีมาก ตรงเวลา ไม่ยุ่งยากซับซ้อนในการทำธุรกิจ และคุ่มค่าที่จะทำธุรกิจร่วมกันต่อไป
2. พอใช้ : มีระดับพฤติกรรมการณ์ชำระเงินดีพอใช้ ตรงเวลาพอสมควรยุ่งยากซับซ้อนในการทำธุรกิจปานกลาง และคุ่มค่าที่จะทำธุรกิจร่วมกันต่อไป

3. ไม่ดี : มีระดับพฤติกรรมกรรมการชำระเงินที่ไม่ดี ไม่ตรงเวลาหลายครั้ง มีความยุ่งยากซับซ้อนในการทำธุรกิจ และอาจจะคุ้มค่าที่จะทำธุรกิจร่วมกันต่อไป เนื่องจากบริษัทอาจเสียเปรียบมาก

โดยหลักเกณฑ์ในการพิจารณา ได้แก่

- พฤติกรรมการชำระเงินของลูกค้า
- ความคุ้มค่าในการทำธุรกิจ โดยพิจารณารวมถึงความยุ่งยากซับซ้อน พฤติกรรมที่สร้างปัญหาก่อให้เกิดความเสียหายต่อบริษัท
- ความคิดเห็นของพนักงานขาย (ด้านพฤติกรรมลูกค้า)

ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ลูกค้าที่มีพฤติกรรมดี พอใช้ และไม่ดี

ตารางที่ 4.6 แสดงเกณฑ์การจัดกลุ่มลูกค้าตามระดับพฤติกรรมของลูกค้า

พฤติกรรมของลูกค้า	พฤติกรรมการชำระเงิน	ความคุ้มค่าในการทำธุรกิจ	ความยุ่งยาก/ซับซ้อนในการทำธุรกิจ	ความคิดเห็นพนักงานขายประเมิน
ดี	ตรงเวลาสม่ำเสมอ	คุ้มค่ามาก	น้อย	ดี
พอใช้	ตรงเวลาพอสมควร	คุ้มค่า	ปานกลาง	พอใช้
ไม่ดี	ไม่ค่อยตรงเวลา	ไม่คุ้มค่า	มาก	ไม่ดี

ความถี่ : รวบรวมข้อมูล และจัดกลุ่มปีละ 1 ครั้ง (ภายในเดือนมกราคมของปี) เพื่อใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4.1.1.2 วิธีการหาลูกค้ำหลัก

ลูกค้ำหลักของบริษัท คือลูกค้ำที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบริษัทสูง นั่นก็คือมียอดซื้อในปริมาณมากนั่นเอง ดังนั้นวิธีการหาลูกค้ำหลักของบริษัทจะใช้ยอดขายเป็นตัววัด ร่วมกับเกณฑ์การจัดกลุ่มลูกค้ำในหัวข้อ 4.1.1.1 ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 : กลุ่มลูกค้ำหลัก

วัตถุประสงค์ : เพื่อหากลุ่มลูกค้ำที่เป็นกลุ่มลูกค้ำหลักของบริษัท

วิธีการ : นายอดชาวยรวมของลูกค้ำแต่ละกลุ่ม (ตามเกณฑ์วัตถุประสงค์การซื้อ) มาหาสัดส่วนยอดขาย

รูปแบบรายงาน/การสรุปผล : แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนยอดขายรวม (แยกตามกลุ่มลูกค้ำ ร้านค้า โครงการ ราชการ อุตสาหกรรม) ดังแสดงในบทที่ 5

ความถี่ : ปีละ 1 ครั้ง (ช่วงเดือนมกราคมของทุกปี)

ส่วนที่ 2 : ลูกค้ำหลัก

วัตถุประสงค์ : เพื่อหาลูกค้ำหลักของบริษัท

วิธีการ : นำกลุ่มลูกค้ำหลักที่ได้จากส่วนที่ 1 มาจัดเกรดลูกค้ำตามหลักการพาเรโตลูกค้ำหลักของบริษัท ก็คือ กลุ่มลูกค้ำเกรด A เนื่องจากเป็นลูกค้ำที่สร้างมูลค่าเพิ่มอย่างมากให้กับบริษัท

รูปแบบรายงาน/การสรุปผล : แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนยอดขายรวม (แยกตามเกรดลูกค้ำ A B C) ดังแสดงในบทที่ 5

ความถี่ : ปีละ 1 ครั้ง (ช่วงเดือนมกราคมของทุกปี)

4.1.1.3 วิธีการหาลูกค้ำเป้าหมาย

ลูกค้ำเป้าหมาย คือกลุ่มลูกค้ำที่บริษัทต้องการมุ่งเน้น เพื่อจูงใจให้ซื้อสินค้ากับบริษัท โดยที่บริษัทพยายามสร้างสรรค์สินค้า และบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้ำเป้าหมายนี้โดยเฉพาะ

สำหรับบริษัทกรณีศึกษา นี้ กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ได้แก่ ลูกค้าร้านค้า ลูกค้าราชการ ลูกค้าโครงการ และลูกค้าอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นลูกค้าที่บริษัทสร้างสรรค์สินค้าและบริการมาเพื่อตอบสนองลูกค้ากลุ่มเหล่านี้

หมายเหตุ : กลุ่มลูกค้าอนาคต และลูกค้าคู่แข่งของบริษัท ก็คือกลุ่มลูกค้าประเภทเดียวกันกับลูกค้าปัจจุบัน เนื่องจากลักษณะการซื้อสินค้าของลูกค้า โดยเฉพาะลูกค้าหลัก กลุ่มร้านค้าจะซื้อสินค้าจากหลายยี่ห้อเพื่อความหลากหลายของการเลือกซื้อของลูกค้า เพียงแต่จะมีสัดส่วนการซื้อของแต่ละยี่ห้อที่แตกต่างกันเท่านั้น ดังนั้นจึงมุ่งเน้นไปที่การเพิ่มสัดส่วนการขายของลูกค้าเดิม และการหาลูกค้ารายใหม่ที่มีศักยภาพ

4.1.2 การรับฟัง และเรียนรู้ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดของบริษัท

หลังจากได้จัดกลุ่มลูกค้า และกำหนดลูกค้าหลัก ลูกค้าเป้าหมายแล้ว ก็จำเป็นต้องที่จะต้องกำหนดวิธีการรับฟังและเรียนรู้กลุ่มลูกค้า และตลาด เพื่อให้รับรู้ และเข้าใจลูกค้า และความเคลื่อนไหวของคู่แข่ง และตลาดอย่างถูกต้อง และทันการณ์ โดยที่ผู้วิจัยได้ร่วมวิเคราะห์กับผู้เกี่ยวข้อง สามารถสรุปช่องทาง และวิธีการการรับฟัง และเรียนรู้ ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดของบริษัท เป็น 2 ช่องทางหลักๆ คือ

1. ช่องทางการรับฟัง และเรียนรู้ภายในบริษัท

วิธีการเชิงรับ

- พนักงานขายแจ้งข้อมูลลูกค้า
 - ข้อมูลแสดงผลที่ชี้วัดผลตามวัตถุประสงค์ เช่น สินค้าที่ขายดี เป็นต้น
 - เอกสาร/รายงานแจ้งข้อมูลให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- วิธีการเชิงรุก
- ดำรวจความคิดเห็นของพนักงานขาย (สัมภาษณ์ / แบบสำรวจ)
 - ประชุมระดมสมองภายใน / ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2. ช่องทางการรับฟัง และเรียนรู้ภายนอกบริษัท

2.1 ลูกค้า

วิธีการเชิงรับ

- ลูกค้าแจ้งข้อมูลให้กับพนักงานฝ่ายขาย/ฝ่ายเทคนิค (ปัญหา ข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะ)

วิธีการเชิงรุก

- สัมภาษณ์ลูกค้า (ตัวแทนกลุ่มเป้าหมาย)
- สำรวจความคิดเห็นของลูกค้า / สำรวจตลาด (สัมภาษณ์ / แบบสำรวจ)

2.2 คู่แข่ง และตลาด

วิธีการเชิงรับ

- สื่อโฆษณา ประชาสัมพันธ์ เช่นโฆษณาทางโทรทัศน์ ไปรษณีย์ รายการสินค้า
- เอกสารทางวิชาการ รายงาน ผลวิจัยต่างๆจากทั้งภายในและต่างประเทศ
- อื่นๆ เป็นต้น

วิธีการเชิงรุก

- สัมภาษณ์ลูกค้า (ตัวแทนกลุ่มเป้าหมาย)
- สำรวจความคิดเห็นของลูกค้า / สำรวจตลาด (สัมภาษณ์ / แบบสำรวจ)

ซึ่งจากช่องทาง และวิธีการรับฟังและเรียนรู้ ข้างต้น สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับลูกค้าทุกกลุ่ม และทุกหัวข้อที่ต้องการรับฟัง เรียนรู้ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด ขึ้นอยู่กับระดับความละเอียด ครบถ้วน ถูกต้อง และแม่นยำของข้อมูลที่ต้องการ รวมถึงความเหมาะสมของสถานการณ์การรวบรวมข้อมูลที่เป็นไปได้จริงอีกด้วย

ซึ่งงานวิจัยนี้ได้ทำการศึกษาข้อมูลลูกค้าและตลาดของบริษัทเป็นครั้งแรก ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการเรียนรู้ ความถี่ และผู้รับผิดชอบในการรับฟังและเรียนรู้ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดที่เหมาะสมกับบริษัท ดังตารางที่ 4.7 ซึ่งจะต้องพิจารณาทบทวน และปรับให้เหมาะสมอย่างต่อเนื่องต่อไปในอนาคต

ตารางที่ 4.7 แสดงการรับฟัง และเรียนรู้ความรู้อยู่เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

หัวข้อ	การรับฟัง และเรียนรู้				แนวทางจัดการ
	วิธีการ	เอกสารประกอบ	ความถี่	ผู้รับผิดชอบ	
ความคาดหวัง/ความต้องการหลักๆของลูกค้า (รวมถึงคุณลักษณะของสินค้าและบริการ)	- สํารวจความคิดเห็นของลูกค้า - สํารวจความคิดเห็นของพนักงานขาย	- แบบสำรวจความคิดเห็นลูกค้า (ภาคผนวก ก.2) - แบบสำรวจความคิดเห็นพนักงาน (ภาคผนวก ก.3)	- อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง - เมื่อต้องการข้อมูลเพื่อการปรับปรุง/พัฒนาสินค้าใหม่ บริการ อื่นๆ	ฝ่ายขาย และเทคนิค	สรุปข้อมูลและนำไปใช้ในการพัฒนาสินค้า และบริการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า
ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าของลูกค้า/สินค้าขายดี	- สํารวจความคิดเห็นของพนักงานขาย	- แบบสำรวจความคิดเห็นพนักงาน (ภาคผนวก ก.3)	- อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง	ฝ่ายขาย	สรุปข้อมูลนำเข้าทบทวนฝ่ายบริหาร และใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนกลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด สร้าง
ปัจจัยที่ทำให้ลูกค้าเพิ่ม/สูญเสียลูกค้า	- พนักงานขายแต่ละเขต เป็นผู้ประเมิน	แบบประเมินความจงรักภักดี และพฤติกรรมการของลูกค้า (ภาคผนวก ก.1)	- เมื่อต้องการข้อมูลเพื่อการปรับปรุง/พัฒนา	ฝ่ายขาย	ความสัมพันธที่ต่อกับลูกค้า และ การรักษาสถานลูกค้าเก่า
พฤติกรรมการของลูกค้า	รวบรวมข้อมูลข้อร้องเรียนของลูกค้าในปัจจุบัน	ใบแจ้งข้อร้องเรียนของลูกค้า (ภาคผนวก ก.4)	- ทุกไตรมาส	ฝ่ายขาย และฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	

หัวข้อ	การรับฟัง และเรียนรู้				แนวทางการจัดการ
	วิธีการ	เอกสารประกอบ	ความถี่	ผู้รับผิดชอบ	
ความพึงพอใจของลูกค้า	สำรวจความพึงพอใจและความคิดเห็นของลูกค้า	แบบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า (ภาคผนวก ก.5)		ฝ่ายขาย	
ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง/พัฒนา หรือความคิดเห็นอื่นๆของลูกค้า	- สำรวจความพึงพอใจและความคิดเห็นของลูกค้า / พนักงานขาย - ประชุมระดมสมองกลุ่มพนักงานขาย	แบบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า (ภาคผนวก ก.5) / แบบสำรวจความคิดเห็น	- ทุกไตรมาส	ฝ่ายขาย	สรุปข้อมูลนำเข้าทบทวนฝ่ายบริหาร และใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนกลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และการรักษาฐานลูกค้าเก่า
ข้อมูลคู่แข่ง และตลาด	- สำรวจข้อมูลจากลูกค้า / พนักงานขาย - ประชุมระดมสมองกลุ่มพนักงานขาย	ลูกค้า (ภาคผนวก ก.2) / พนักงาน (ภาคผนวก ก.3)	- ทุกเดือน / ทุกไตรมาส - ทุกครั้งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง	ฝ่ายขาย / เทคนิค	

ข้อมูลส่วนใหญ่ที่ต้องการในหัวข้อหลักๆในส่วนนั้น จะได้มาจากการสำรวจความคิดเห็นของลูกค้า และพนักงาน โดยในการสำรวจความคิดเห็นของลูกค้า จะต้องพิจารณาถึงผู้ที่ตัดสินใจในการซื้อสินค้าของบริษัท ซึ่งในกลุ่มลูกค้าที่ได้นำมาศึกษาครั้งนี้ ได้แก่เจ้าของกิจการ หรือร้านค้า

หัวข้อในการสำรวจความคิดเห็นของลูกค้า และพนักงาน ตามแบบสำรวจ (ภาคผนวก ก.2 และ ก.3) จะพิจารณาจากหัวข้อในด้านที่เกี่ยวกับความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดที่ต้องการตามแนวทาง TQA มาใช้ในการออกแบบสำรวจ ซึ่งข้อมูลที่ต้องการส่วนใหญ่จะมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด อีกทั้งยังต้องการข้อมูลในลักษณะเรียงลำดับความสำคัญของปัจจัย ดังนั้นจึงได้นำเสนอเกณฑ์วิธีการในการสรุปลักษณะคำถามปลายเปิดไว้ในภาคผนวก ก.8 และได้รวบรวมสรุปจัดทำเป็นรายงานในบทที่ 5

4.2 การพัฒนาด้านการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

การพัฒนาด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า สามารถแบ่งได้ 5 ส่วนดังต่อไปนี้

- 4.2.1 การพัฒนาวิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า
- 4.2.2 การพัฒนาช่องทาง และกลไกหลักที่ลูกค้าใช้ในการติดต่อกับบริษัท
- 4.2.3 การกำหนดวิธี หรือมาตรฐานในการปฏิบัติที่สำคัญในการติดต่อกับลูกค้าในแต่ละช่องทางการติดต่อ
- 4.2.4 การนำ วิธีการ หรือมาตรฐานสู่การปฏิบัติ (ให้บุคลากรปฏิบัติตาม)
- 4.2.5 การพัฒนากระบวนการจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้าอย่างมี

ประสิทธิผล

4.2.1 การพัฒนาวิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

หลังจากรับรู้และเรียนรู้ข้อมูลลูกค้าและตลาดแล้ว ก็ให้นำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้เป็นประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า บริษัทได้กำหนดวิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าเป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หลักที่มีความสำคัญของบริษัท ซึ่งจะได้รับการพิจารณาในการวางกลยุทธ์เฉพาะด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าต่อไปในการวางแผนเชิงกลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (บทที่ 6)

สำหรับวิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าที่ได้พัฒนาขึ้น ได้นำเอาวิธีการเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ร่วมกับหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ซึ่งจะบริหารตอบสนองความ

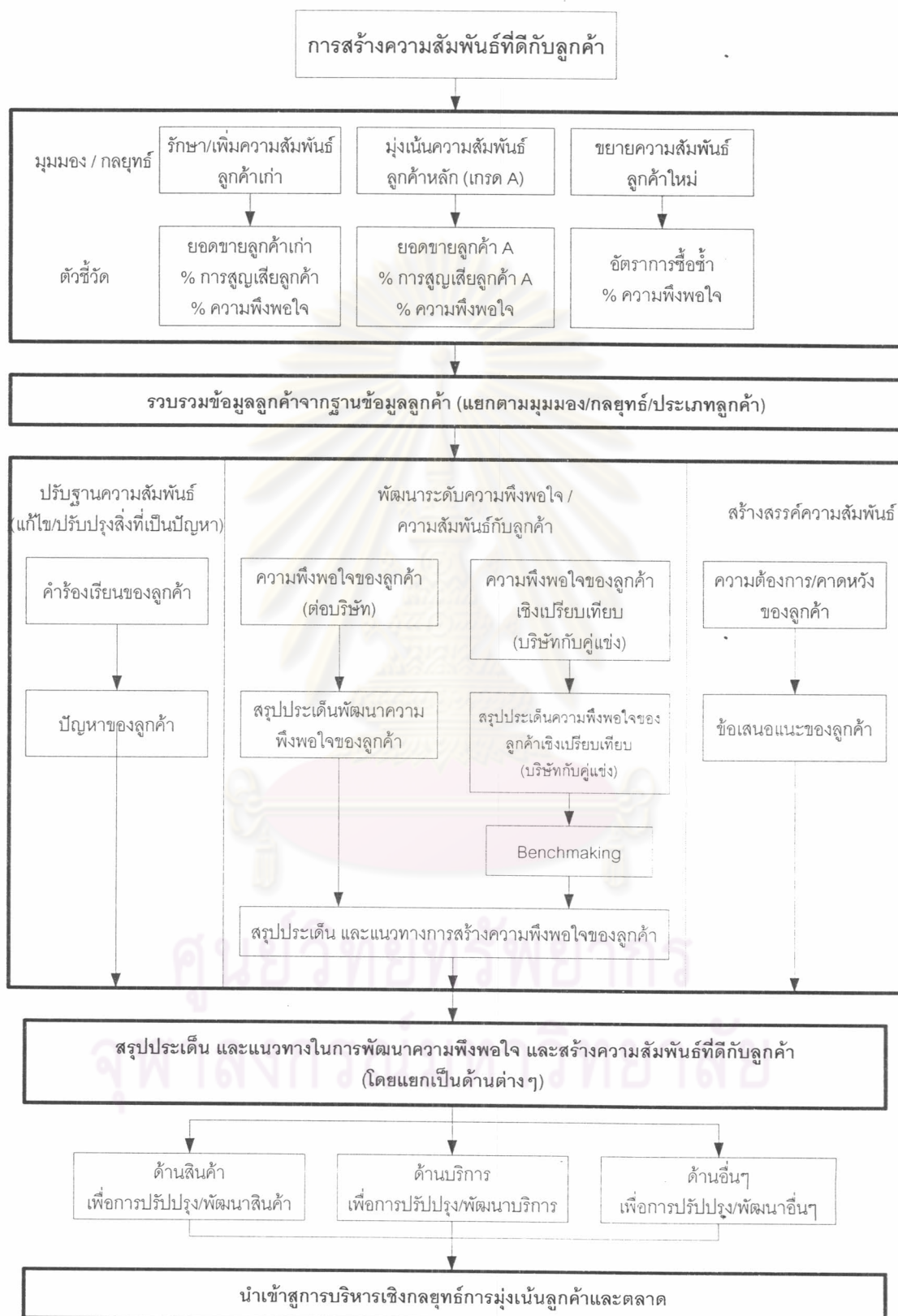
ต้องการของลูกค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม ซึ่งสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารนี้คือ ข้อมูลของลูกค้าที่ต้องแยกประเภทไว้อย่างชัดเจน โดยแยกตามประเภท และเกรดลูกค้า โดยเฉพาะแยกเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าในกลุ่มเกรด A กลุ่มลูกค้าปัจจุบัน(ลูกค้าเก่า) และกลุ่มลูกค้าใหม่ของบริษัท ซึ่งข้อมูลเหล่านี้เป็นข้อมูลที่จะนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจในการวางกลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์ที่ดี ปรับปรุง พัฒนา โดยจะสรุปเป็นประเด็นการปรับปรุงพัฒนาในด้านสินค้า ด้านบริการ และด้านอื่นๆ และหาแนวทาง และดำเนินการปรับปรุง พัฒนา เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ มีความสัมพันธ์ที่ดี จนถึงสร้าง/เพิ่มความจงรักภักดีของลูกค้าให้มีต่อสินค้า หรือบริษัท ซึ่งวิธีการ/กระบวนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าในเชิงกลยุทธ์ ได้แสดงดังรูปที่ 4.2

สำหรับสัดส่วนการให้ความสำคัญกับกลุ่มลูกค้า ได้พิจารณาร่วมกับผู้บริหารฝ่ายขายพบว่าสัดส่วนที่เหมาะสมคือ

กลุ่มลูกค้า A	สัดส่วนความสำคัญ	50%
กลุ่มลูกค้าเก่า/รวม	สัดส่วนความสำคัญ	40%
กลุ่มลูกค้าใหม่	สัดส่วนความสำคัญ	10%

ซึ่งก็คือการออกนโยบาย การทุ่มเทจัดสรรทรัพยากร งบประมาณ กำลังคน ตามลำดับความสำคัญ คือ การมุ่งเน้นลูกค้าเกรด A การรักษารฐานลูกค้าเก่า และการขยายความสัมพันธ์กับลูกค้าใหม่ เพราะจะเป็นการใช้ จัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า ตรงกับกลุ่มเป้าหมายที่ตามมูลค่าเพิ่มที่สร้างให้กับบริษัท เพื่อรักษา สร้าง และกระชับความสัมพันธ์ที่ดีให้เหนียวแน่น เป็นลูกค้าที่มีความจงรักภักดีต่อบริษัทต่อไป

การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าในแต่ละกลุ่ม ได้ประยุกต์จากหลักการคาโนมาใช้ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า โดยได้ลำดับความสำคัญ ดังนี้คือ ปรับฐานความสัมพันธ์กับลูกค้า (โดยการจัดการข้อร้องเรียน แก้ไขปัญหาของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ) พัฒนาระดับความพึงพอใจ/ความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (โดยปรับปรุงสิ่งที่ลูกค้าไม่พึงพอใจ พึงพอใจน้อย หรือพึงพอใจต่ำกว่าคู่แข่ง) และสร้างสรรคความสัมพันธ์ (โดยพัฒนาสิ่งที่ลูกค้าต้องการ คาดหวัง หรือแนะนำ) หลังจากนั้นจึงสรุปหาประเด็นในการปรับปรุงพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ในด้านสินค้า บริการ และด้านอื่นๆ เพื่อให้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดต่อไปในบทที่ 6



รูปที่ 4.2 แสดงกระบวนการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าในเชิงกลยุทธ์

ผังข้อมูลเพื่อสรุปประเด็น เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

ด้าน ลูกค้า

ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด / ความสำคัญของด้าน

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าของลูกค้า (ด้าน...)	ปัจจัยที่ทำให้สินค้าขายดี (ด้าน...)	สาเหตุที่ลูกค้าเพิ่ม (ด้าน)	สาเหตุที่เสียลูกค้า (ด้าน)
--	-------------------------------------	----------------------------------	---------------------------------

2. ผลสำรวจความพึงพอใจลูกค้า ด้าน

ประเด็นปรับปรุงความพึงพอใจด้าน
ประเด็นปรับปรุงความพึงพอใจให้สูงกว่าคู่แข่งด้าน
ข้อมูลคู่แข่งที่เปรียบเทียบ
ข้อมูลอื่น ๆ ที่มีประโยชน์

การปรับปรุง พัฒนา
ด้าน.....
ลูกค้า

1. ข้อร้องเรียน/ปัญหาของลูกค้า ด้าน

ข้อร้องเรียนของลูกค้าด้าน
ปัญหาของลูกค้าด้าน

3. ความต้องการ/ข้อเสนอแนะของลูกค้า ด้าน

ความต้องการ / คาดหวังของลูกค้า ด้าน
ข้อเสนอแนะของลูกค้า /พนักงานขาย ด้าน
คุณลักษณะ/คุณสมบัติที่ลูกค้าต้องการ ด้าน
ข้อมูลอื่น ๆ ที่มีประโยชน์

วิธีการสรุปประเด็นในการปรับปรุง พัฒนา เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	
โดยเกณฑ์ในการเลือกประเด็น คือ พิจารณาประเด็นตามลำดับวัตถุประสงค์ / ความสำคัญของประเด็น	
วัตถุประสงค์	เลือกประเด็นจาก
1. ปรับฐานความสัมพันธ์(แก้ไข/ปรับปรุงสิ่งที่เป็นปัญหา)	1. ข้อร้องเรียน/ปัญหาของลูกค้า
2. พัฒนาระดับความพึงพอใจ / ความสัมพันธ์กับลูกค้า	2. ผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า
3. สร้างสรรค์ความสัมพันธ์	3. ความต้องการ/ข้อเสนอแนะของลูกค้า
- สรุปรวมประเด็นจาก 1 - 3 โดยเรียงลำดับความสำคัญ/เร่งด่วนจากมากไปน้อย 1 ไป 3 - พิจารณาลำดับความสำคัญ/เร่งด่วน/ความพร้อมในการปรับปรุง พัฒนา - หาแนวทาง และวางแผนการปรับปรุง พัฒนาที่เป็นรูปธรรม โดยนำเข้าสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์	

รูปที่ 4.3 แสดงผังข้อมูลเพื่อสรุปประเด็น เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และวิธีการในการสรุปประเด็นในการปรับปรุง พัฒนา

4.2.2 การพัฒนาช่องทาง และกลไกหลักที่ลูกค้าใช้ในการติดต่อกับบริษัท

หลังจากที่เราได้กำหนดวิธีที่เหมาะสมในการจัดหาประเด็น แนวทาง เพื่อเพิ่มความพึงพอใจ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าแล้ว ในขั้นตอนนี้จะดำเนินการปรับโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ซึ่งสิ่งที่เป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ก็คือจุดสัมผัส หรือ จุดที่ลูกค้าติดต่อ ทำธุรกรรมกับบริษัท ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องบริหารช่องทางที่ติดต่อ หรือสัมผัสกับลูกค้า ที่ลูกค้าใช้ในการติดต่อขอข้อมูล ทำธุรกรรม รวมไปถึงร้องเรียนปัญหา ให้ลูกค้าเกิดความสะดวกในการติดต่อ ทำธุรกรรม รวมถึงมีกระบวนการ หรือกลไกในการติดต่อทำธุรกรรมกับลูกค้าที่ง่าย รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการติดต่อ ประสานงาน ทำงานร่วมกับบริษัท

ซึ่งจากการศึกษาช่องทางและการติดต่อของลูกค้าในปัจจุบัน พบว่าลูกค้าสามารถติดต่อกับบริษัทได้หลายช่องทาง ได้แก่

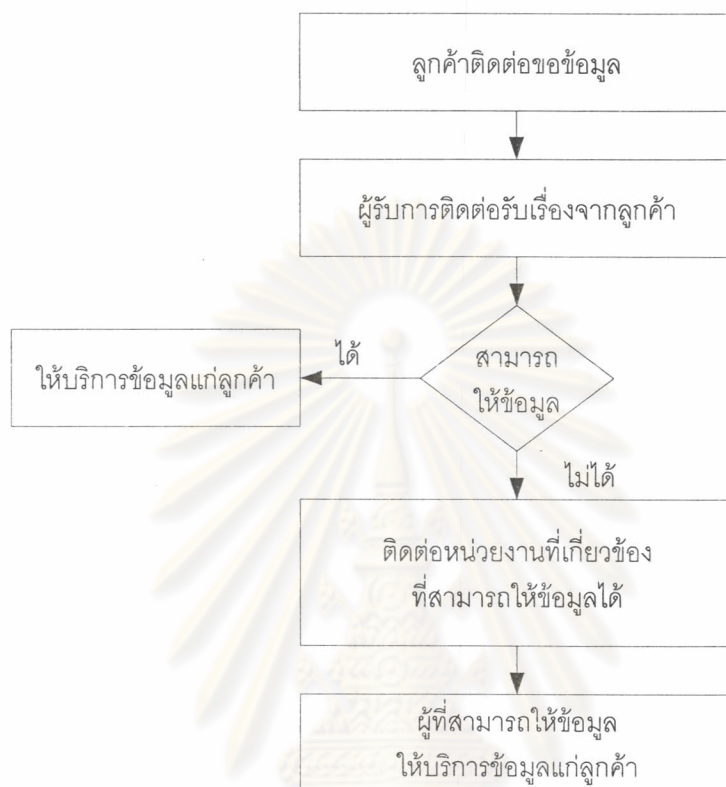
- มาที่บริษัทด้วยตนเอง
- ผ่านพนักงานขายโดยตรง เมื่อเข้าเยี่ยม
- โทรศัพท์
- โทรสาร
- จดหมาย
- อีเมล / อินเทอร์เน็ต

โดยที่ลูกค้าจะติดต่อเข้ามาในช่องทางต่างๆเหล่านี้ โดยมีวัตถุประสงค์การติดต่อที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งโดยปกติทั่วไปลูกค้าของบริษัทจะติดต่อกับบริษัทด้วย 3 วัตถุประสงค์หลักคือ

1. สอบถามข้อมูล
2. ทำธุรกรรมการค้า
3. แจ้งข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะ ปัญหาที่พบ

จากวัตถุประสงค์การติดต่อที่แตกต่างกันดังกล่าวข้างต้น จะมีกลไกการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของลูกค้าที่แตกต่างกันด้วย ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษากระบวนการติดต่อในปัจจุบัน ซึ่งพบว่ามีการบริหารที่ชัดเจนอยู่แล้ว ดังต่อไปนี้

4.2.2.1 กลไกการสอบถามข้อมูลของลูกค้า



รูปที่ 4.4 แสดงผังกระบวนการสอบถามข้อมูลของลูกค้า

จากรูปที่ 4.4 จะเห็นได้ว่ากระบวนการให้บริการข้อมูลแก่ลูกค้าของบริษัทนี้ เป็นกระบวนการปกติโดยทั่วไป ซึ่งหากจะพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทางผู้วิจัยจึงได้นำเสนอแนวทางในการพัฒนาดังต่อไปนี้

แนวทางการพัฒนาการสอบถามข้อมูลของลูกค้า

1. จัดทำตารางกำหนดหน่วยงาน และผู้รับผิดชอบหลักในการให้บริการข้อมูลลูกค้า (ภาคผนวก ข.1) เพื่อสะดวกในการติดต่อ และมีผู้รับผิดชอบที่มีความชำนาญโดยตรง ประหยัดเวลา และขั้นตอนในการติดต่อ ลดเวลาในการรอคอยของลูกค้า
2. เมื่อลูกค้าสอบถามให้บันทึกข้อมูลที่ต้องการในตารางบันทึกข้อมูลที่ลูกค้าสอบถาม (ภาคผนวก ข.2) และรวบรวมนำมาจัดทำ FAQ เพื่อให้ โดยมีรายละเอียดขั้นตอนการทำ FAQ ดังนี้

ขั้นตอนการทำ FAQ

- 2.1 บันทึกคำถามทุกคำถามที่ถูกถามในแต่ละหน่วยงาน (โดยระบุ วัน เดือนปีที่ถาม ชื่อและหน่วยงานผู้ถาม ปัญหาที่สงสัย รายละเอียดของปัญหา ชื่อและหน่วยงานผู้ที่ตอบคำถาม คำตอบที่ผู้ถามได้รับความเข้าใจในคำตอบ (ถ้ามี) จำนวนครั้งที่ถาม)
 - 2.2 เมื่อบันทึกไปได้ระยะเวลาหนึ่ง (อย่างน้อย 1 เดือน) เก็บรวบรวม บันทึกคำถามที่ถูกถามนำมาทำสรุปคำถาม (สรุปในหัวข้อต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหาความถี่ หรือจำนวนครั้งของปัญหาที่ถูกถามมามาก)
 - 2.3 พิจารณาคำถามที่มักจะถูกถามบ่อย และคำถามอื่น ๆ ที่ต้องการแจ้งให้ผู้ถาม/ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ (อาจรวบรวมภายในหน่วยงานเดียวกัน หรือหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับผู้ถาม ตามวัตถุประสงค์ของการจัดทำ FAQ) โดยนำคำถามที่รวบรวมเหล่านั้นมาหาคำตอบจากผู้รับผิดชอบ หรือมีความรู้ความสามารถในการตอบคำถามได้เป็นอย่างดีถูกต้อง ครบถ้วนเหมาะสม และพยายามเขียนให้เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อนโดยอาจมีแผนภาพ หรือรูปประกอบก็ได้
 - 2.4 นำคำถาม และคำตอบที่ได้ไปสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้า หรือผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ เช่นติดที่บอร์ดประชาสัมพันธ์ จัดส่งเป็นจดหมายลูกค้าสัมพันธ์ ให้ข้อมูลในการประชุมพนักงานขาย จัดทำเป็นเอกสารประกอบการทำงาน และอื่นๆ เพื่อเป็นการแจ้งให้ทราบ ลดปริมาณ หรือจำนวนครั้งในการถามคำถามซ้ำๆ ลดปัญหาความเข้าใจผิดในคำตอบของผู้ถาม หรือปัญหาผู้ตอบคำถามตอบไม่ถูกต้อง อีกทั้งถือโอกาสแจ้งสิ่งที่ต้องการให้ผู้ถาม/ผู้เกี่ยวข้องรับรู้ และทำความเข้าใจ เพื่อไม่ให้เกิดความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องได้
 - 2.5 บันทึกคำถามที่ถูกคำถาม และนำเข้ามาปรับปรุง FAQ โดยทำในขั้นตอนที่ 2.1-2.4 ต่อไปอย่างต่อเนื่อง
3. อบรมข้อมูลพื้นฐานที่ควรรู้ให้แก่พนักงานขายอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะให้พนักงานขายสามารถให้บริการให้ข้อมูลลูกค้าได้ทันที ซึ่งทำให้บริการที่รวดเร็วขึ้น และลดขั้นตอน

การติดต่อ อีกทั้งยังสามารถเพิ่มความน่าเชื่อถือของลูกค้าที่มีต่อพนักงานขาย ทำให้ลูกค้ารู้สึกมั่นใจ มีความสัมพันธ์ และทัศนคติที่ดีต่อพนักงานขายอีกด้วย

4. กำหนดเป้าหมาย / ตีวัดผลกลไกการสอบถามข้อมูลของลูกค้าที่เหมาะสม เช่น ข้อร้องเรียนของลูกค้าเกี่ยวกับการบริการให้ข้อมูลข่าวสาร กำหนดเป็นหัวข้อในการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น หรืออาจกำหนดมาตรฐานในการให้บริการให้ข้อมูลลูกค้า เช่นลูกค้ารอสายไม่เกิน 2 นาที หากต้องใช้เวลามากกว่าให้แจ้งลูกค้าเพื่อติดต่อกลับและไม่ควรเกิน 1 ชั่วโมง เป็นต้น



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4.2.2.2 กลไกการทำธุรกรรมของลูกค้า

จากการศึกษาพบว่า ในปัจจุบันบริษัทได้มีการทำธุรกรรมกับลูกค้าอยู่แล้วอย่างต่อเนื่อง ซึ่งธุรกรรมหลักๆที่ลูกค้าทำกับบริษัท ได้แก่

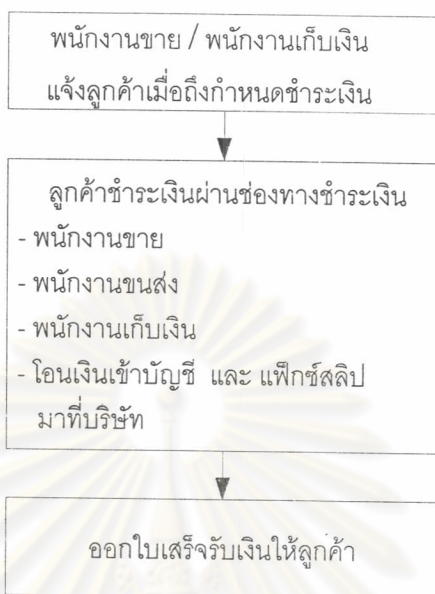
1. การสั่งสินค้า
2. การชำระเงิน
3. การคืน/เปลี่ยนสินค้า

กลไกการสั่งสินค้า



รูปที่ 4.5 แสดงผังกระบวนการการสั่งสินค้าของลูกค้า

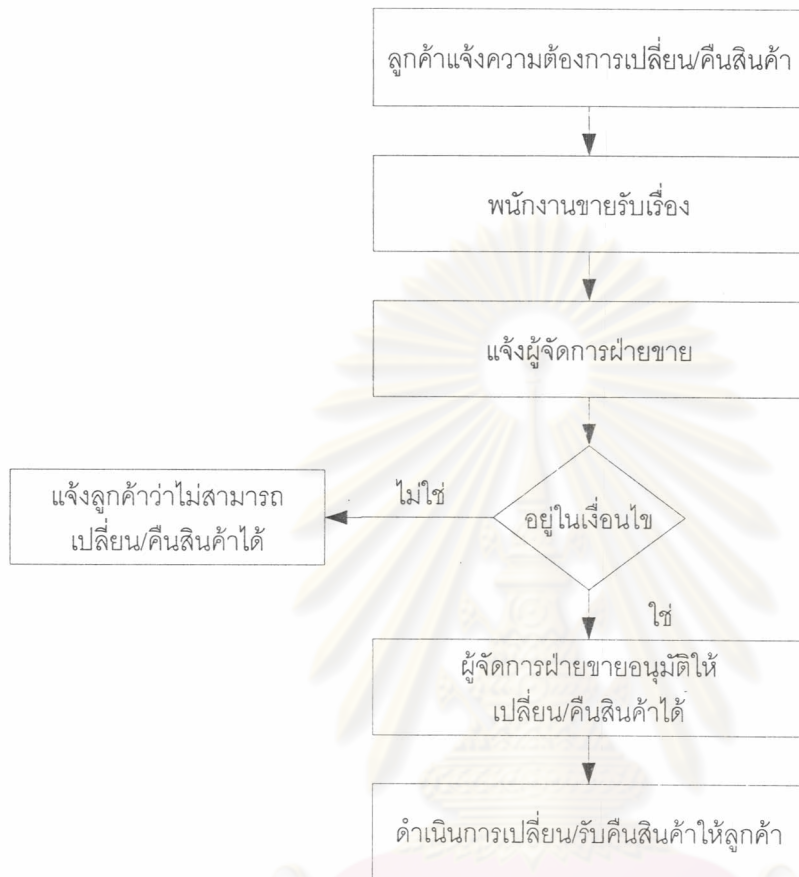
กลไกการชำระเงิน



รูปที่ 4.6 แสดงผังกระบวนการการชำระเงินของลูกค้า

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

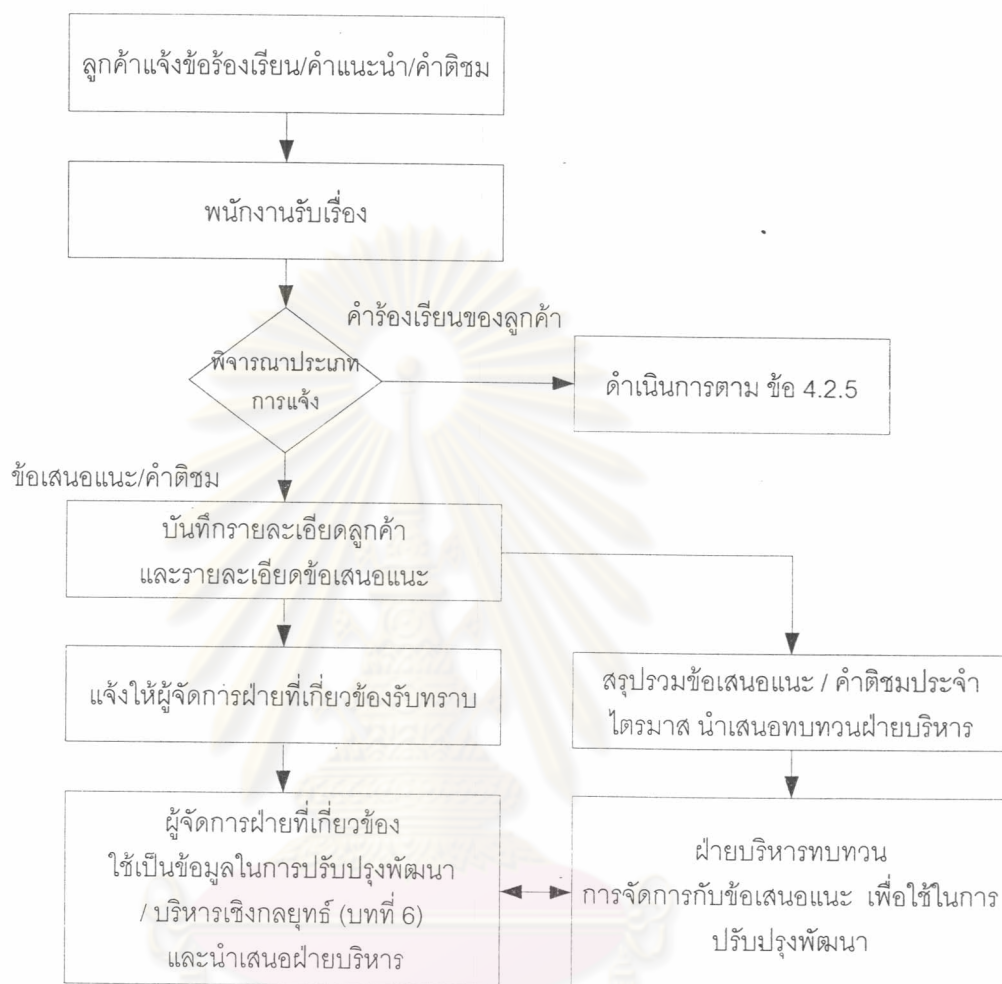
กลไกเปลี่ยน/คืนสินค้า



รูปที่ 4.7 แสดงผังกระบวนการเปลี่ยน/คืนสินค้าของลูกค้า

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4.2.2.3 กลไกแจ้งข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะ



รูปที่ 4.8 แสดงผังกระบวนการแจ้งข้อร้องเรียน และข้อเสนอแนะของลูกค้า

ซึ่งจากการศึกษาขั้นตอนกระบวนการติดต่อ ประสานงาน ทำธุรกรรม และแจ้งข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะของลูกค้ากับบริษัทแล้ว พบว่าเป็นขั้นตอนที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน และยังเหมาะสม มีประสิทธิผลที่ดีในปัจจุบัน แต่อย่างไรก็ตาม ได้นำประเด็นเกี่ยวกับกระบวนการช่องทางในการติดต่อประสานงานเข้าไปในแบบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อวัดผลความพึงพอใจของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งหากลูกค้าไม่พอใจจะสามารถรับทราบ และนำมาปรับปรุงแก้ไขได้อย่างทันท่วงที ซึ่งได้แก่ ความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ทำธุรกรรมกับบริษัท กระบวนการติดต่อประสานงาน การจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า เป็นต้น

4.2.3 การกำหนดวิธี หรือมาตรฐานในการปฏิบัติที่สำคัญในการติดต่อกับลูกค้า ในแต่ละช่องทางการติดต่อ

หลังจากที่ได้ศึกษาและพัฒนาช่องทาง และกระบวนการในการติดต่อประสานงาน ทำธุรกรรมกับลูกค้าแล้ว ในขั้นตอนต่อไปจะพัฒนาพนักงานเพื่อให้สามารถให้บริการกับลูกค้าได้อย่างประทับใจ โดยจะกำหนดวิธีปฏิบัติที่สำคัญในการติดต่อกับลูกค้าในแต่ละรูปแบบการติดต่อ ซึ่งจากการศึกษา พบว่าช่องทางการติดต่อระหว่างลูกค้าและบริษัทที่สำคัญในปัจจุบันที่มีการใช้มากที่สุด และต่อเนื่อง คือ การใช้โทรศัพท์สอบถามข้อมูล และการเยี่ยมเยียนลูกค้าของพนักงานขาย ดังนั้นจึงกำหนดวิธีปฏิบัติที่สำคัญในการติดต่อกับลูกค้าของ 2 ช่องทางดังต่อไปนี้

4.2.3.1 วิธีปฏิบัติในการติดต่อกับลูกค้าทางโทรศัพท์

กรณีลูกค้าโทรเข้ามา (ภาคผนวก ข.3)

กรณีโทรไปหาลูกค้า (ภาคผนวก ข.4)

4.2.3.2 วิธีปฏิบัติในการติดต่อกับลูกค้า โดยการเยี่ยมเยียนพบปะกับลูกค้าของพนักงานขาย

กรณีไปเยี่ยมเยียนพบปะลูกค้า (ภาคผนวก ข.5)

หลังจากได้กำหนดวิธีการปฏิบัติที่สำคัญในการติดต่อกับลูกค้าแล้ว สิ่งที่สำคัญอีกประการคือการนำวิธี มาตรฐานไปสู่การปฏิบัติ เพื่อที่จะทำให้พนักงานผู้ติดต่อกับลูกค้า รับทราบ เข้าใจ และได้ปฏิบัติตามวิธีการปฏิบัติ หรือมาตรฐานการติดต่อกับลูกค้าที่กำหนดขึ้น เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการติดต่อ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างลูกค้ากับบริษัทต่อไป

4.2.4 การนำวิธีการ หรือมาตรฐานไปสู่การปฏิบัติ (ให้บุคลากรปฏิบัติตาม)

สำหรับแนวทางการนำวิธีการปฏิบัติในข้อ 4.2.3 ไปประยุกต์ใช้ ที่เหมาะสมกับบริษัทกรณีศึกษานี้ คือ

1. จัดทำเป็นมาตรฐาน คู่มือการทำงาน และระบุเป็นคุณสมบัติ / สิ่งที่ต้องรู้ในคำบรรยายลักษณะงาน
2. การอบรมให้บุคลากรรับทราบ และเข้าใจถึงวิธีการ และประโยชน์ในการนำไปใช้

3. จัดทดสอบผลหลังการอบรม
4. สุ่มตรวจสอบ โดยใช้วิธีปลอมตัวเป็นลูกค้า โทรศัพท์ หรือติดต่อเข้ามาที่พนักงานขาย
5. ติดตามวัดผลโดยสำรวจความพึงพอใจในด้านมารยาท การให้บริการของพนักงาน / จากข้อร้องเรียนของลูกค้าด้านการบริการของพนักงาน

4.2.5 การพัฒนากระบวนการจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ

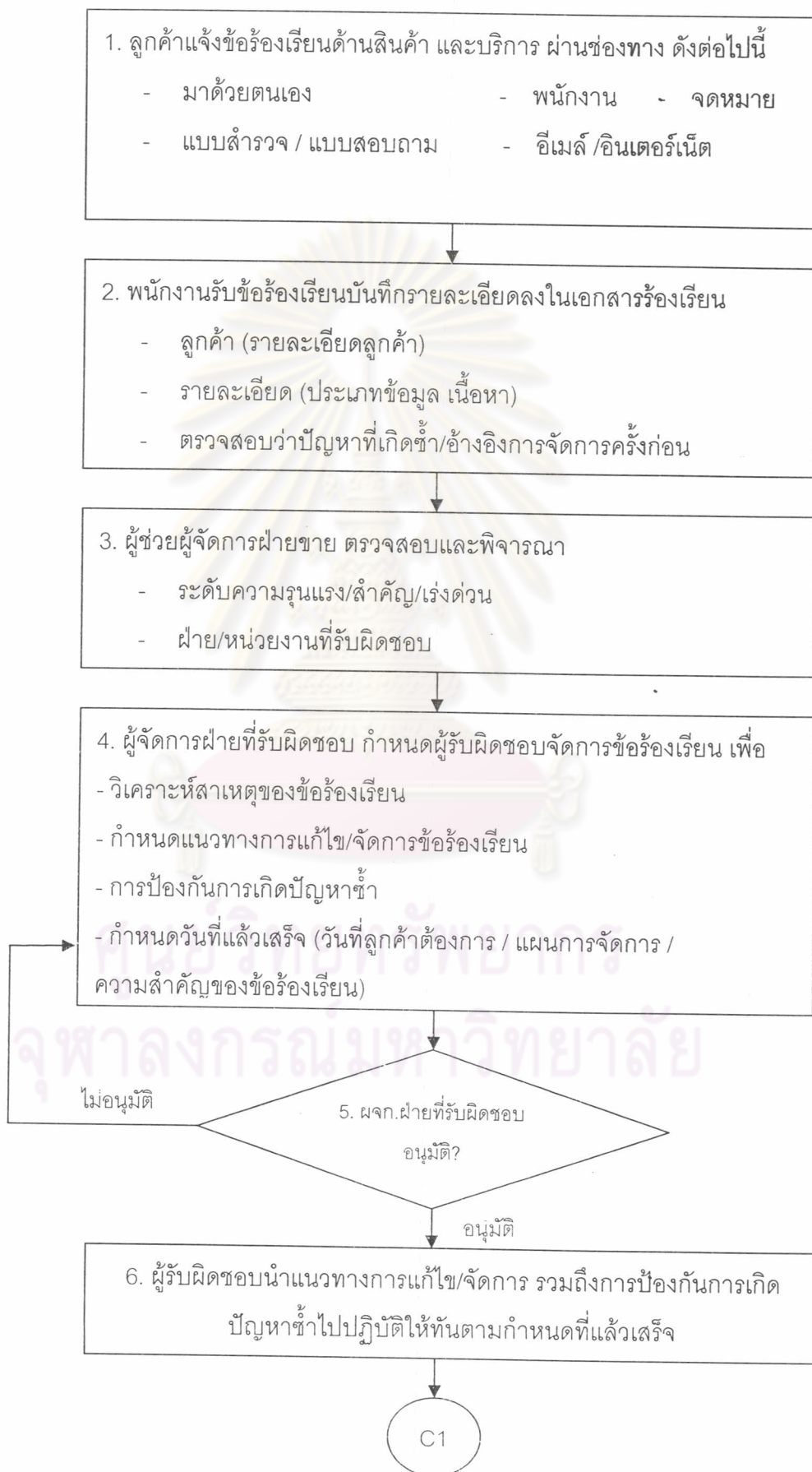
หลังจากที่ได้ปรับพื้นฐานเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าแล้ว สิ่งที่สำคัญที่ต้องพิจารณาถึงอีกอย่างคือ กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า ซึ่งข้อร้องเรียนของลูกค้าจะเกิดขึ้นเมื่อลูกค้าซื้อสินค้า หรือใช้บริการแล้ว ไม่เป็นไปตามที่ซื้อตกลง หรือมีปัญหาเกิดขึ้น ลูกค้าบางกลุ่มก็จะแจ้งร้องเรียนมาที่บริษัท โดยโทรศัพท์ติดต่อมา หรือผ่านทางพนักงานขาย ซึ่งเมื่อลูกค้าแจ้งข้อร้องเรียนมาแล้ว ลูกค้าจะคาดหวังให้เกิดการแก้ไข หรือจัดการข้อร้องเรียนอย่างเหมาะสม และทันเวลาที่ต้องการ ซึ่งการจัดการข้อร้องเรียนนี้มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าอย่างยิ่ง ซึ่งหากบริษัทไม่สามารถจัดการข้อร้องเรียนให้ลูกค้าพอใจได้ ลูกค้าอาจเกิดความไม่พึงพอใจ จนเปลี่ยนไปใช้สินค้ายี่ห้ออื่นได้ นอกจากนี้หากเราจัดการกับข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบแล้ว ข้อร้องเรียนของลูกค้ายังถือว่าเป็นข้อมูล feedback ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงและพัฒนาของบริษัท ซึ่งถ้านำมาวิเคราะห์อย่างถูกต้องจะเป็นประโยชน์ต่อบริษัทอย่างมาก ดังนั้นกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้าที่มีประสิทธิภาพจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหาร เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า

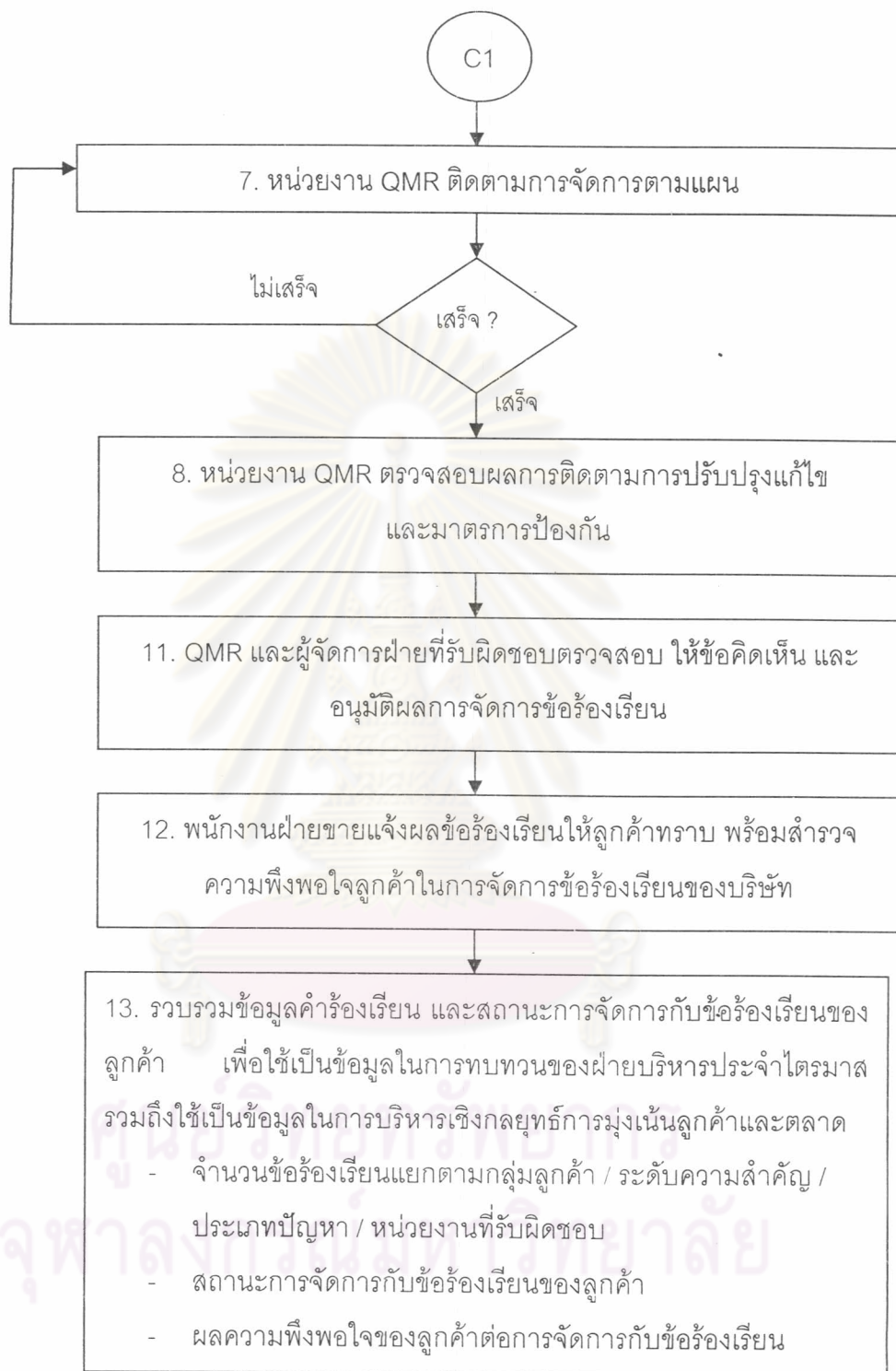
โดยที่สิ่งที่ลูกค้าคาดหวังจากบริษัทในการจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้า ได้แก่

1. ช่องทางการรับแจ้ง/ติดตามข้อร้องเรียนที่สะดวกเหมาะสม
2. การแก้ไขปัญหา / การจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้าที่เหมาะสมเพื่อไม่เกิดปัญหาเดิมซ้ำอีก และรวดเร็วทันเวลาที่ลูกค้าต้องการ
3. การให้บริการ รับและติดตามข้อร้องเรียน
4. การแจ้งผลการจัดการข้อร้องเรียนให้ลูกค้าทราบ

ซึ่งจากสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังเหล่านี้ จะนำมาพัฒนากระบวนการจัดการกับข้อร้องเรียนกับลูกค้าให้มีประสิทธิภาพ ดังรูปที่ 4.9

กระบวนการจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้าย่างมีประสิทธิภาพ





รูปที่ 4.9 แสดงแผนผังกระบวนการจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้า

แนวทางการพัฒนาด้านการจัดการข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

- กำหนดให้มีการพิจารณาระดับความรุนแรง/เร่งด่วนของปัญหา

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้ทราบระดับความรุนแรง /เร่งด่วนของข้อร้องเรียน เป็นประโยชน์ในการพิจารณาเอาใจใส่ดูแลกับแต่ละปัญหาแตกต่างกัน รวมถึงใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของข้อร้องเรียนในการแก้ไขปัญหาในกรณีที่มีหลายข้อร้องเรียนเข้ามาพร้อมกันเป็นจำนวนมาก

วิธีการ : แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

ระดับ รุนแรง / เร่งด่วนมาก : ลูกค้าไม่พอใจมากๆ ก่อให้เกิดความสูญเสียแก่ลูกค้า ต้องการให้แก้ไขปัญหาโดยด่วน ซึ่งอาจทำให้สูญเสียลูกค้า

ระดับรุนแรง / เร่งด่วนปานกลาง : ลูกค้าไม่พอใจ ก่อให้เกิดความสูญเสียต่อลูกค้าน้อย ต้องการให้แก้ไขปัญหา แต่อาจไม่ถึงกับทำให้เสียลูกค้า

ระดับรุนแรง / เร่งด่วนน้อย : ลูกค้าไม่พอใจเล็กน้อย ไม่ก่อให้เกิดความสูญเสียแต่ลูกค้า เพียงแต่ต้องการให้แก้ไขปัญหา หรือเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงพัฒนา

กรณีที่มีหลายข้อร้องเรียนเข้ามาพร้อมกัน อาจพบปัญหาการเลือกแก้ไขข้อร้องเรียนของลูกค้าว่าจะแก้ไขข้อร้องเรียนใดก่อน จึงได้นำเกรดลูกค้ามาใช้ในการพิจารณา ร่วมกับระดับความรุนแรง / เร่งด่วน/สำคัญ ดังตารางที่ ให้ความสำคัญซึ่งเมื่อ เหนือในการพิจารณาลำดับการแก้ไขข้อร้องเรียนของลูกค้า จะพิจารณาความสำคัญของลูกค้า (เกรดลูกค้า) ประกอบด้วย ดังแสดงในตาราง 4.8

ตารางที่ 4.8 แสดงระดับคะแนนความสำคัญของข้อร้องเรียน โดยพิจารณาเกรดลูกค้า ร่วมกับระดับความรุนแรง / เร่งด่วน/ สำคัญของข้อร้องเรียน

Weight ↓	เกณฑ์ระดับ/เกรดลูกค้า	→		
		5	3	1
	เกณฑ์ระดับ/เกรดลูกค้า	A	B	C
5	รุนแรง/เร่งด่วน/สำคัญมาก	25	15	5
3	รุนแรง/เร่งด่วน/สำคัญปานกลาง	15	9	3
1	รุนแรง/เร่งด่วน/สำคัญน้อย	5	1	1

คะแนนความสำคัญ

โดยเกณฑ์ในการตัดสินใจโดยใช้คะแนนดังกล่าว จะเลือกข้อร้องเรียนที่มีคะแนนมากที่สุดเพื่อนำมาแก้ไขปัญหาก่อน (เรียงลำดับการแก้ไขปัญหากจากคะแนนมากไปน้อย) โดยที่จำเป็นจะต้องพิจารณาความเป็นไปได้ของการแก้ไข ระยะเวลาการแก้ไขประกอบด้วย เช่นบางข้ออาจแก้ไขได้ทันทีก็ให้แก้ไขก่อนเลย

2. รายงานสรุปจำนวนข้อร้องเรียน และการติดตามจัดการข้อร้องเรียน โดยแยกตามกลุ่มลูกค้า / ระดับความสำคัญ / รุนแรง / เร่งด่วนของข้อร้องเรียน / ประเภทข้อร้องเรียน / หน่วยงานที่รับผิดชอบ / สถานการณ์จัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้า และผลความพึงพอใจของลูกค้าต่อการจัดการข้อร้องเรียน ซึ่งรูปแบบรายงานจะนำเสนอต่อไปใน บทที่ 5



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4.3 การพัฒนาด้านการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า

ความพึงพอใจของลูกค้าเกิดขึ้นเมื่อลูกค้าได้ใช้สินค้า หรือรับบริการของบริษัท แล้ว และนำมาเปรียบเทียบกับความคาดหวังของตนก่อนที่จะใช้สินค้า หรือรับบริการ ซึ่งจะแบ่งตามหลักการของคานัน ได้ 3 กลุ่ม คือ ลักษณะที่ลูกค้าไม่พึงพอใจ พึงพอใจ และประทับใจ ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีผลต่อการปรับปรุง พัฒนา เพื่อสร้างและเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าโดยตรงอย่างยิ่ง ซึ่งจะพิจารณาประเด็นจากสิ่งที่ลูกค้าไม่พึงพอใจก่อน แล้วพัฒนาให้ลูกค้าพึงพอใจ จนกระทั่งถึงรักษา ขยาย ส่งเสริมให้เกิดความประทับใจ ซึ่งได้ประยุกต์ใช้แนวคิดนี้ในการพัฒนาวิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าดังแสดงในรูปที่ 4.2 มาแล้ว ซึ่งข้อมูลที่สำคัญที่ทำให้ทราบถึงระดับความพึงพอใจของลูกค้าในรูปแบบ ไม่พึงพอใจ พึงพอใจ หรือประทับใจ เพื่อจะสามารถนำไปใช้ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าแต่ละกลุ่ม จะได้จากการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี เช่น

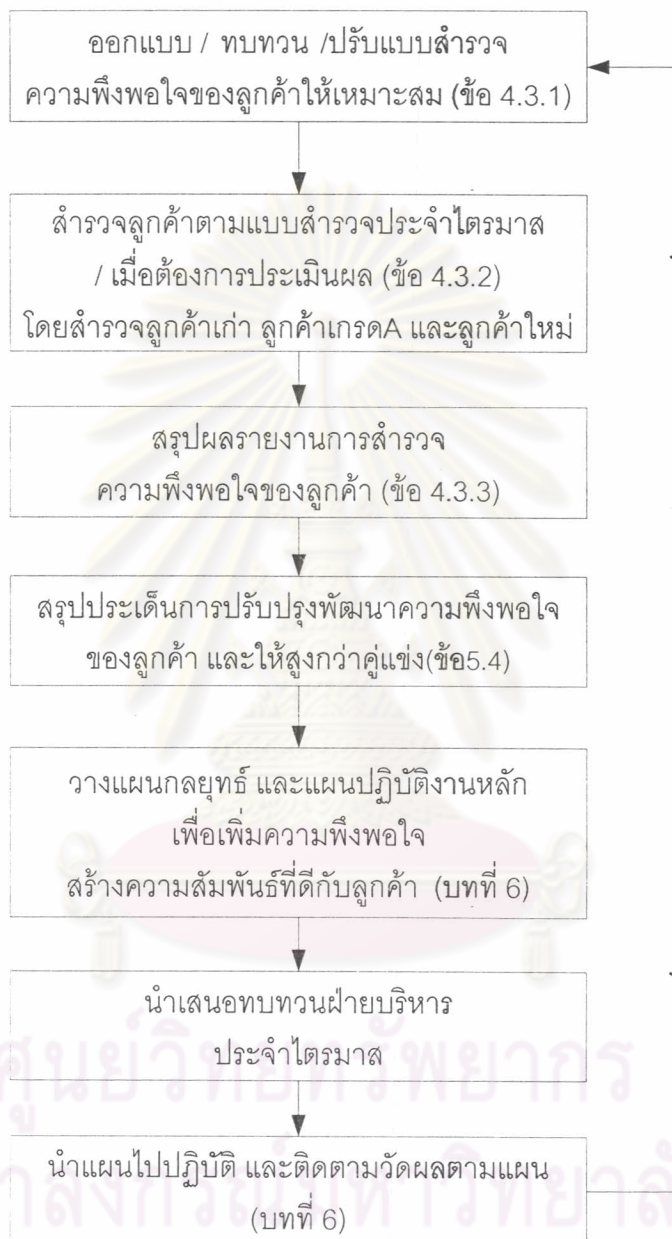
วิธีการสังเกต เป็นวิธีการตรวจสอบโดยการเฝ้าดู และบันทึกอย่างเป็นระบบ เหมาะสำหรับการศึกษาเป็นรายๆลูกค้า

วิธีการสัมภาษณ์ เป็นวิธีที่ต้องสัมภาษณ์ลูกค้า โดยจำเป็นจะต้องมีการเตรียมการล่วงหน้า เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการอย่างถูกต้องเหมาะสม

วิธีการใช้แบบสำรวจ ซึ่งสามารถที่จะศึกษาลูกค้าได้เป็นจำนวนมาก และใช้เวลาไม่มาก

สำหรับการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าของบริษัท ในงานวิจัยนี้ จะเลือกใช้วิธีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า โดยใช้แบบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า เนื่องจากข้อจำกัดด้านเวลา และต้องการข้อมูลโดยรวมของลูกค้า

กระบวนการประเมิน และบริหารความพึงพอใจของลูกค้า



รูปที่ 4.10 แสดงแผนผังกระบวนการประเมิน และบริหารความพึงพอใจของลูกค้า

4.3.1 การออกแบบแบบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า

ในหัวข้อนี้จะออกแบบแบบสำรวจความพึงพอใจ และความคิดเห็นของลูกค้า โดยสามารถแบ่งเป็น 3 ส่วนหลักๆ ดังนี้

ส่วนที่ 1. ส่วนประเมินระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อบริษัท

ข้อมูลที่ใช้ในการออกแบบส่วนนี้ จะพิจารณาจาก

1. ผลการสำรวจความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด โดยใช้แบบสำรวจความคิดเห็นของลูกค้า (ภาคผนวก ก.2) และพนักงาน (ภาคผนวก ก.2) ในหัวข้อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าของลูกค้า ปัจจัยที่ทำให้สินค้าขายดี ปัจจัยที่ทำให้ลูกค้าเพิ่มหรือสูญเสียลูกค้า สามารถสรุปด้าน และหัวข้อย่อยที่ลูกค้าใช้พิจารณาดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 แสดงผลสำรวจความคิดเห็นของลูกค้า และพนักงานขายในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ทำให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อ สินค้าขายดี เพิ่มลูกค้า และสูญเสียลูกค้า

ด้าน / หัวข้อหลัก	หัวข้อย่อย	ปัจจัยที่มีผลทำให้			
		ลูกค้าตัดสินใจซื้อ	สินค้าขายดี	เพิ่มลูกค้า	สูญเสียลูกค้า
สินค้า	คุณภาพสินค้าดี	o	o	o	o
	ยี่ห้อสินค้า	o		o	
	สินค้าเป็นที่ต้องการของตลาด	o			
	การรับประกันสินค้า		o		
ราคา	ราคาเหมาะสมในระดับที่ต้องการ	o	o	o	o
การบริการ	การบริการที่ดี	o	o	o	
พนักงานขาย	การบริการที่ดีของพนักงานขาย			o	
การส่งเสริมการขาย	รายการส่งเสริมการขายของบริษัท	o		o	
	การโฆษณาประชาสัมพันธ์	o	o	o	
การจัดจำหน่าย	ความสะดวกในการซื้อสินค้า				
การส่งมอบสินค้า	การส่งมอบสินค้าแก่ลูกค้า		o	o	o
ภาพลักษณ์ของบริษัท	ชื่อเสียงของบริษัท		o	o	

ด้าน / หัวข้อหลัก	หัวข้อย่อย	ปัจจัยที่มีผลทำให้			
		ลูกค้า ตัดสินใจซื้อ	สินค้า ขายดี	เพิ่ม ลูกค้า	สูญเสีย ลูกค้า
ลูกค้า	ลูกค้าเลิกกิจการ				o
บริหาร	ข้อตกลงไม่ตรงตามความต้องการ				o
คู่แข่ง	กลยุทธ์การแข่งขันของคู่แข่ง				o

o หมายถึง มีความสัมพันธ์กันโดยตรง

2. ปัจจัยการตัดสินใจซื้อสินค้าของลูกค้า จากมุมมองส่วนประสมทางการตลาด (ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2546) ซึ่งความพึงพอใจของลูกค้ามีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจซื้อในครั้งต่อไปของลูกค้า ดังนั้นจึงควรพิจารณาปัจจัยในการตัดสินใจซื้อของลูกค้ามาใช้ในการสอบถามความพึงพอใจของลูกค้า

ตารางที่ 4.10 แสดงปัจจัยตัดสินใจซื้อของลูกค้าจากมุมมองส่วนประสมทางการตลาด (4P) (จากมุมมองของผู้ขาย)

Product	Price	Place	Promotion
Product	List price	Channels	Sale promotion
variety	Discounts	Coverage	Advertising
Quality	Allowances	Assortments	Sales force
Design	Payment period	Location	Public relations
Features	Credit terms	Inventory	Direct
Brand name		Transport	marketing
Packaging			
Sizes			
Service			
Warranties			
Returns			

3. ปัจจัยกำหนดคุณค่าเพิ่มของลูกค้า (Phillip Kotler, Marketing Management)

คุณค่าผลิตภัณฑ์

ค่าบริการ

คุณค่าบุคลากร

คุณค่าภาพพจน์

4. หัวข้ออื่น ๆ ที่ต้องการสำรวจความคิดเห็นของลูกค้าในด้านความพึงพอใจ

เมื่อได้ข้อมูลปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อลูกค้าเหล่านี้แล้วก็จะทำการออกแบบประเมิน โดยผู้วิจัยได้ออกแบบประเมิน และประชุมร่วมกับกลุ่มพนักงานขาย รองหัวหน้าฝ่ายขาย และได้สรุปเป็นมุมมองที่ต้องการสำรวจ ได้ 10 ด้านหลัก ดังต่อไปนี้

1. ด้านสินค้า
2. ด้านบริการ
3. ด้านพนักงาน
4. ด้านราคาสินค้า
5. ด้านการจัดจำหน่าย
6. ด้านรายการส่งเสริมการขาย
7. ด้านกระบวนการ
8. ด้านการส่งมอบ
9. ด้านภาพลักษณ์องค์กร
10. ด้านความสัมพันธ์

หลังจากได้มุมมองด้านหลักที่ต้องการสำรวจแล้ว ได้ให้รองผู้จัดการฝ่ายขาย และกลุ่มพนักงานขายจำนวน 24 คน ประเมินให้คะแนนความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า (Weighting) โดยใช้แบบประเมินคะแนนความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า (ภาคผนวก ก.6) ซึ่งกำหนดช่วงคะแนนตั้งแต่ 0 คะแนน (ไม่มีความสำคัญต่อความพึงพอใจของลูกค้า) ถึง 10 คะแนน (มีความสำคัญต่อความพึงพอใจของลูกค้าอย่างมาก) เพื่อให้ทราบความสำคัญของแต่ละมุมมอง ด้านหลักที่แตกต่างกัน ซึ่งได้ผลดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 แสดงผลการ Weight ให้ความสำคัญปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า

ด้าน	คะแนนเฉลี่ย (เต็ม 10 คะแนน)	% ความสำคัญ (Weight Factor)
สินค้า	8.63	9.95%
บริการ	8.88	10.24%
พนักงาน	8.83	10.19%
ราคาสินค้า	8.83	10.19%
ช่องทางติดต่อ	7.96	9.18%
โปรโมชั่น	8.46	9.75%
กระบวนการ	8.08	9.32%
การส่งมอบ	8.71	10.04%
ภาพลักษณ์องค์กร	9.08	10.48%
ความสัมพันธ์	9.25	10.67%
รวม	86.71	100.00%

หลังจากนั้น ได้ร่วมกันพิจารณาเกณฑ์ที่ใช้ในการให้น้ำหนักกับเกรดลูกค้าตามความสำคัญของกลุ่มลูกค้า ซึ่งได้ให้ความสำคัญของเกรดลูกค้าที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 แสดงผลการ Weight ให้ความสำคัญกับเกรดลูกค้า

เกรด	คะแนน Weight Grade	% Weight Grade
A	5	56%
B	3	33%
C	1	11%
รวม	9	100.00%

เมื่อได้มุมมองด้านหลัก หรือหัวข้อหลักแล้ว หลังจากนั้นได้ออกแบบหัวข้อย่อยสำหรับแต่ละหัวข้อหลัก ซึ่งสามารถสรุปพร้อมกันกับพนักงานฝ่ายขาย และรองหัวหน้าฝ่ายขาย ได้ผลดังนี้

1. ด้านสินค้า (Product)
 - ความหลากหลายของสินค้า
 - คุณภาพสินค้า
 - การออกแบบสินค้า
 - บรรจุภัณฑ์ของสินค้า
 - ขนาดบรรจุของสินค้า
 - การรับประกันสินค้า
 - การรับประกัน / เปลี่ยนสินค้า
 - ยี่ห้อสินค้า
2. ด้านบริการ (Service)
 - เงื่อนไข/นโยบายการให้บริการตรงตามความต้องการ
 - คุณภาพของการบริการ
 - ความรวดเร็วในการให้บริการ
3. ด้านบุคลากร (Personal)
 - มารยาท และการให้บริการของพนักงานขาย
 - มารยาท และการให้บริการของพนักงานรับโทรศัพท์
 - มารยาท และการให้บริการของพนักงานส่งสินค้า
4. ด้านราคา (Price)
 - ระดับราคาสินค้า / ความคุ้มค่าของสินค้า
 - ส่วนลดการค้า
 - ระยะเวลาเครดิตการชำระเงินที่ได้รับ
5. ด้านช่องทางการกระจายสินค้า/ติดต่อ (Place)
 - ความสะดวกในการติดต่อ/ประสานงาน/รับบริการ
6. ด้านการส่งเสริมการขาย (Promotion)
 - รายการโปรโมชั่น/ส่งเสริมการขายของบริษัท
 - การโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้าของบริษัท
7. ด้านกระบวนการ (Process)
 - ขั้นตอนการรับบริการ/ติดต่อประสานงานกับบริษัท
 - การแก้ไขปัญหา หรือจัดการข้อร้องเรียน
8. ด้านการส่งมอบ (Delivery)

- ส่งมอบสินค้าตรงเวลา/ทันทีเวลาที่ต้องการ
 - ระยะเวลาที่ใช้ในการสั่งซื้อสินค้าจนถึงได้รับสินค้า
9. ด้านภาพลักษณ์ (Image)
- ชื่อเสียงของบริษัท
 - การเอาใจใส่เพื่อตอบสนองตรงตามความต้องการของลูกค้า
 - การปรับปรุง/พัฒนาสินค้า และบริการของบริษัท
10. ด้านความสัมพันธ์ (Relationship)
- ความสัมพันธ์ของท่านและบริษัท (ความรู้สึกโดยรวม)

สำหรับเกณฑ์การประเมินระดับความพึงพอใจของลูกค้าในแต่ละข้อ ซึ่งจะแสดงถึงลักษณะความพึงพอใจของลูกค้าได้กำหนด โดยใช้มาตราส่วนแบบลิเคิร์ต (Likert Scales) ซึ่งจะแสดงระดับความรู้สึก 5 ระดับ แบ่งเป็นช่วงคะแนนตั้งแต่ 1 ถึง 5 คะแนน ดังต่อไปนี้

คะแนน 1	หมายถึง	มีความไม่พึงพอใจมาก
คะแนน 2	หมายถึง	มีความไม่พึงพอใจ
คะแนน 3	หมายถึง	มีความรู้สึกเฉย
คะแนน 4	หมายถึง	มีความพึงพอใจ
คะแนน 5	หมายถึง	มีความพึงพอใจมาก / ประทับใจ

ซึ่งคะแนนที่ได้มาสามารถที่จะนำมาวิเคราะห์ได้ว่าลูกค้ามีความพึงพอใจสูง หรือต่ำในด้านใด และในระดับใด

ส่วนที่ 2. ส่วนเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของบริษัท เทียบกับ คู่แข่ง (ยี่ห้ออื่นๆ)

เนื่องจากในการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อบริษัท จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรู้ด้วยว่าเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือยี่ห้ออื่นๆ บริษัทเราเป็นอย่างไรบ้าง เพราะในสภาพการแข่งขันทางการค้าในปัจจุบัน ซึ่งมีการแข่งขันที่รุนแรงมาก ซึ่งความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญที่ลูกค้าใช้ตัดสินใจในการซื้อสินค้า หรือใช้บริการกับองค์กรที่สามารถสร้างสรรคสินค้า และบริการให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจรวมสูงที่สุด อีกทั้งการเปรียบเทียบนี้ยังเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงพัฒนาองค์กรอีกด้วย ให้เราทราบว่าในด้านใดบ้างที่เราดีกว่าคู่แข่ง ด้านใดบ้างที่คู่แข่งดีกว่าเรา แล้วดีกว่าเราอย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปรียบเทียบกับองค์กรที่เป็นอันดับหนึ่งใน

วงการค้าเดียวกัน จะทำให้เราได้ประเด็น และแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสมอีกด้วย

หลังจากที่ได้ออกแบบสำรวจในส่วนแรกแล้ว ก็ได้พิจารณาร่วมหาหัวข้อจากแบบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อบริษัทในบางหัวข้อที่สำคัญ ที่จะนำมาเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของบริษัทกับคู่แข่ง ซึ่งเมื่อร่วมกันพิจารณาระหว่างผู้วิจัยกับพนักงานฝ่ายขายพบว่าหัวข้อหลักที่ควรนำมาเปรียบเทียบในการวิจัยนี้ได้แก่

1. คุณภาพสินค้า
2. ยี่ห้อสินค้า
3. คุณภาพของการบริการ
4. มารยาท และการให้บริการของพนักงาน
5. ระดับราคาสินค้า / ความคุ้มค่าของสินค้า
6. ความสะดวกในการติดต่อประสานงาน/รับบริการ
7. รายการโปรโมชั่น/ส่งเสริมการขายของบริษัท
8. ขั้นตอนการรับบริการ/ติดต่อประสานงาน
9. การแก้ไขปัญหา หรือจัดการข้อร้องเรียน
10. ส่งมอบสินค้าตรงเวลา/ทันที่เวลาที่ต้องการ
11. ชื่อเสียงของบริษัท
12. การเอาใจใส่ตอบสนองตรงความต้องการลูกค้า
13. การปรับปรุง/พัฒนาสินค้า และบริการ
14. ความสัมพันธ์ของท่านและบริษัทโดยรวม

โดยเกณฑ์ในการเปรียบเทียบ จะแบ่งเป็น 3 ข้อ คือ

ดีกว่ายี่ห้ออื่น	หมายถึง	มีความพึงพอใจบริษัทมากกว่ายี่ห้ออื่น
พอๆกัน	หมายถึง	มีความพึงพอใจบริษัทพอกับยี่ห้ออื่น
ยี่ห้ออื่นดีกว่า	หมายถึง	มีความพึงพอใจบริษัทน้อยกว่ายี่ห้ออื่น

และให้ลูกค้าใส่ยี่ห้อที่ลูกค้าใช้ในการพิจารณาประเมินเปรียบเทียบในแต่ละหัวข้อ รวมถึงข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์

ส่วนที่ 3. ส่วนหัวข้อที่ต้องการทราบ / ความคิดเห็นของลูกค้า / อื่น ๆ

เป็นส่วนที่ต้องการสำรวจความคิดเห็นอื่นๆของลูกค้า ซึ่งส่วนมากเป็นปัญหาปลายเปิด เพื่อเปิดโอกาสให้ลูกค้าแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ ตัวอย่างคำถาม เช่น สินค้าที่ลูกค้าขายดี รายการส่งเสริมการขายที่ลูกค้าชื่นชอบมากที่สุด สิ่งที่บริษัทควรปรับปรุง/พัฒนาโดยเร่งด่วน ข้อเสนอแนะอื่นๆ เป็นต้น ซึ่งในส่วนนี้จะเปลี่ยนไปตามหัวข้อที่ต้องการทราบในแต่ละครั้งที่ทำการสำรวจ

4.3.2 การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า

โดยปกติบริษัทจะสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าทุกไตรมาส โดยจะสุ่มสำรวจไตรมาสละอย่างน้อย 4 เขตพื้นที่ขาย โดยให้พนักงานขายเป็นผู้แจกจ่ายแบบสอบถามให้แก่ลูกค้า

ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้เข้าประชุมร่วมประจำเดือนกับพนักงานขาย และได้อธิบายแต่ละหัวข้อของแบบสำรวจเพื่อให้พนักงานขายเข้าใจสามารถที่จะอธิบายกับลูกค้าต่อไปได้หากลูกค้ามีคำถาม หลังจากนั้นได้แจกแบบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าที่ได้ออกแบบ (ภาคผนวก ก.5) กว่า 600 ชุดให้พนักงานขายทุกเขต เพื่อให้กระจายไปให้ลูกค้ากลุ่มร้านค้าในทุกเขตพื้นที่การขายทั่วประเทศ แต่เนื่องจากติดปัญหาในการจัดเก็บจากลูกค้าบางประการ ทำให้ข้อมูลมาในบางเขตพื้นที่ขายเท่านั้น

4.3.3 การสรุปผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า

เมื่อลูกค้าได้ส่งคืนแบบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าแล้ว ก็จะนำมาประมวลผล และสรุปมาเป็นรายงานรูปแบบต่างๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบระดับความพึงพอใจของลูกค้า รวมทั้งสิ่งที่ลูกค้าไม่พึงพอใจมากที่สุด หรือต่ำกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้คือ 80% เพื่อที่จะนำมาเป็นข้อมูลในการคัดเลือกประเด็นการปรับปรุง พัฒนาเพื่อบริหารความพึงพอใจของลูกค้าให้สูงขึ้น โดยการสรุปผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าจะแบ่งเป็น 4 ส่วนหลักๆ ได้แก่

ส่วนที่ 1. ข้อมูลกลุ่มลูกค้าที่ตอบแบบสำรวจ

ส่วนที่ 2. รายงานผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า

ส่วนที่ 3. รายงานผลการความพึงพอใจของลูกค้าเชิงเปรียบเทียบระหว่างบริษัท

และคู่แข่ง

ส่วนที่ 4. รายงานสรุปหัวข้อที่ต้องการทราบ / ความคิดเห็นของลูกค้า / อื่นๆ

4.3.3.1 รายงานสรุปผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลกลุ่มลูกค้าที่ตอบแบบสำรวจ

วัตถุประสงค์ : เพื่อที่จะแสดงถึงข้อมูลโดยรวมของกลุ่มผู้ตอบแบบสำรวจ ทำให้ทราบได้ว่ากลุ่มผู้ตอบแบบสำรวจนี้มีลักษณะเป็นอย่างไร คิดเห็นอย่างไร

วิธีการสรุป : ประกอบด้วย

- สัดส่วนลูกค้าที่ตอบแบบสำรวจ (แยกตามเกรดลูกค้า)
- สัดส่วนลูกค้าที่ตอบแบบสำรวจ (แยกตามประเภทลูกค้า)
- สัดส่วนลูกค้าที่ตอบแบบสำรวจ (แยกตามพื้นที่ขาย)

ซึ่งจะแสดงรูปแบบรายงาน และการสรุปผล ต่อไปในปีที่ 5

ส่วนที่ 2 : สรุปผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า

ในการสรุปผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้านี้ จะสรุปรวม และสรุปแยกตามประเภท และเกรดลูกค้า ซึ่งมีวิธีการคำนวณที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของลูกค้า ดังต่อไปนี้

วิธีการคำนวณที่เกี่ยวข้องกับการประเมินความพึงพอใจ

1. % ความพึงพอใจของลูกค้า

$$= ((\text{จ.น. ผู้ตอบ 5} * 5 + \text{จ.น. ผู้ตอบ 4} * 4 + \text{จ.น. ผู้ตอบ 3} * 3 + \text{จ.น. ผู้ตอบ 2} * 2 + \text{จ.น. ผู้ตอบ 1} * 1) * 100) / (\text{ผลรวมจำนวนผู้ตอบทั้งหมด} * 5)$$

2. % ความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้า (ให้ความสำคัญกับเกรดของลูกค้า)

: TCS. (W Grade)

$$= ((\% \text{ความพึงพอใจของลูกค้าเกรด A} * \text{คะแนน Weight เกรด A}) + (\% \text{ความพึงพอใจของลูกค้าเกรด B} * \text{คะแนน Weight เกรด B}) + (\% \text{ความพึงพอใจของลูกค้าเกรด C} * \text{คะแนน Weight เกรด C}))$$

คะแนน Weight เกรด C)) / (คะแนน Weight เกรด A + คะแนน Weight เกรด B + คะแนน Weight เกรด C)

3. % ความพึงพอใจเฉลี่ยของลูกค้า (ตามหัวข้อหลัก) : Avg. TCS (W Grade)

= ผลรวม %ความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้า (TCS. (W Grade)) ทุกหัวข้อย่อยในหัวข้อหลักนั้นๆ / จำนวนหัวข้อย่อยทั้งหมด

4. ดัชนีวัดความพึงพอใจรวมของลูกค้า (Customer Satisfaction Index:CSI)

= ผลรวมของ(% ความพึงพอใจเฉลี่ยของลูกค้า (ตามหัวข้อหลัก) * % ความสำคัญของหัวข้อหลักนั้นๆ)

วิธีการสรุปผลความพึงพอใจของลูกค้า

1. สรุประดับความพึงพอใจรวมของลูกค้า แยกตามเกรดลูกค้า
2. สรุปหัวข้อหลัก และหัวข้อย่อยที่ลูกค้าพึงพอใจมากที่สุด 3 อันดับแรก
3. สรุปหัวข้อหลัก และหัวข้อย่อยที่ลูกค้าพึงพอใจน้อยที่สุด 3 อันดับแรก

เนื่องจากกลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่ หรือเกือบทั้งหมดที่ทำแบบสอบถามเป็นลูกค้าเก่า ดังนั้น จึงพิจารณาสรุประดับความพึงพอใจของลูกค้าแยกตามเกรดเท่านั้น

หลักเกณฑ์พิจารณาประเด็นในการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า : เพื่อกำหนดประเด็นในการปรับปรุง และพัฒนาระดับความพึงพอใจของลูกค้า จึงได้ตั้งหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมมาดังต่อไปนี้

1. พิจารณาหัวข้อหลักที่มี %ความพึงพอใจของลูกค้ารวม ที่ต่ำที่สุด 3 อันดับแรก หรือที่ต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ คือ 80%
2. คัดเลือกหัวข้อย่อยที่มี%ความพึงพอใจของลูกค้า ต่ำกว่า 80% จากหัวข้อหลักที่เลือก
3. นำหัวข้อย่อยดังกล่าวไปเป็นประเด็นในการปรับปรุงเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า
4. นอกจากนี้ยังอาจพิจารณาหัวข้อย่อยที่มีระดับความพึงพอใจต่ำกว่า 80% มาเป็นประเด็นในการปรับปรุงพัฒนาตามเหมาะสมอีกด้วย

5. การเลือกประเด็นการปรับปรุงพัฒนาความพึงพอใจลูกค้านี้ จะพิจารณาเป็น 2 กลุ่ม คือ ข้อมูลระดับความพึงพอใจโดยรวม(ทุกเกรด) และกลุ่มข้อมูลระดับความพึงพอใจของลูกค้าเกรด A

ส่วนที่ 3. รายงานผลการความพึงพอใจของลูกค้าเชิงเปรียบเทียบระหว่างบริษัทและคู่แข่ง

การเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้า ระหว่างบริษัท และคู่แข่งนี้ จะพิจารณาเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าในด้านต่างๆที่ได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของลูกค้า เพื่อที่จะนำมาหาประเด็นในการพัฒนาให้มีระดับความพึงพอใจสูงกว่าคู่แข่งอยู่เสมอ

วิธีการสรุปผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้า ระหว่างบริษัทและคู่แข่ง

1. หัวข้อที่ระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อบริษัท สูงกว่าคู่แข่ง 3 อันดับแรก
2. หัวข้อที่ระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อบริษัท ต่ำกว่าคู่แข่ง

วิธีการเลือกประเด็นในการปรับปรุงพัฒนาเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

1. เลือกหัวข้อที่ระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อบริษัท ต่ำกว่าคู่แข่ง
2. เลือกหัวข้อที่ระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อบริษัทมากกว่าคู่แข่ง แต่อยู่ในระดับที่ต่ำ ตามเหมาะสมที่จะเลือกมาเป็นประเด็นปรับปรุงพัฒนา

ผลจากการศึกษาข้อมูลดังกล่าวนี้ จะถูกนำเสนอในฐานะข้อมูลลูกค้าในบทที่ 5

เมื่อเราได้เลือกประเด็นในการปรับปรุงพัฒนาแล้ว ก็นำประเด็นดังกล่าวไปทำการเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่ดีที่สุด หรือดีกว่าเราในด้านนั้นๆ หรืออาจเรียกได้ว่าเป็นการ Benchmarking ก็ได้ และนำข้อมูลการเปรียบเทียบ/เทียบเคียงนั้นมาพิจารณาวางแผนในการปรับปรุงให้ดีกว่า หรือเท่ากับคู่แข่งที่ดีที่สุด โดยสิ่งที่สำคัญคือจำเป็นจะต้องตรวจสอบความพร้อมของบริษัทด้วยในพิจารณาประเด็น และวางแผนในการปรับปรุงพัฒนาให้ดีกว่าคู่แข่ง

ส่วนที่ 4. รายงานสรุปหัวข้อที่ต้องการทราบ / ความคิดเห็นของลูกค้า / อื่น ๆ

สรุปความคิดเห็นของลูกค้า ในหัวข้อที่ถามไปซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด มีวิธีการสรุปตามภาคผนวก ก.8 ซึ่งข้อมูลที่สรุปโดยรวม จะนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุง พัฒนาต่อไป

4.3.3.2 การจัดการผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า

ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าทั้งหมดนี้ จะต้องเผยแพร่ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบ เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงงานภายในหน่วยงาน และนำข้อมูลเหล่านี้เข้าทบทวนฝ่ายบริหารประจำไตรมาสตามระบบ ISO ซึ่งผู้บริหารจะได้รับรู้ และให้นโยบาย ร่วมวางกลยุทธ์ รวมถึงร่วมติดตามผลการแก้ไขสิ่งที่ลูกค้าไม่พอใจ และเพิ่มระดับความพึงพอใจของลูกค้าให้สูงขึ้นอีกด้วย และที่สำคัญจะใช้เป็นข้อมูลที่สำคัญในกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าในเชิงกลยุทธ์ ดังรูปที่ 4.2 และเข้าสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดต่อไปในบทที่ 6

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย