

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ จะนำเสนอหลักการ และแนวความคิด ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ โดยได้จากการศึกษาเอกสาร ตำรา บทความ และงานวิจัย ซึ่งสามารถนำเสนอเป็น 4 ส่วน ดังต่อไปนี้

- 2.1 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
- 2.2 ทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความพึงพอใจของลูกค้า
- 2.3 เทคนิคต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ และปรับปรุงงาน
- 2.4 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

(กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ : Thailand Quality Award 2546)

ในหมวดการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดนี้ เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมของลูกค้า และตลาดอย่างไร องค์กรมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ได้ลูกค้า การสร้างความพึงพอใจ รักษาลูกค้า และทำให้อธุรกิจขยายตัว

2.1.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

2.1.1(ก) ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

- (1) องค์กรกำหนดหรือเลือกลูกค้า กลุ่มลูกค้า และกลุ่มตลาดอย่างไร องค์กรได้นำเรื่องที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าของคู่แข่ง ลูกค้าและตลาดอื่นๆที่พึงมีในอนาคต มาประกอบการพิจารณาดังกล่าวอย่างไร
- (2) องค์กรมีวิธีการรับฟัง และเรียนรู้อย่างไร เพื่อกำหนดความต้องการหลักๆของลูกค้า และความสำคัญหรือคุณค่าของคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์

หรือบริการที่มีผลต่อการตัดสินใจในการซื้อของลูกค้า เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนการตลาด การปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือบริการ และการพัฒนาธุรกิจอื่นๆ ในการนี้ องค์กรดำเนินการอย่างไรในการใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าปัจจุบัน และลูกค้าเก่า รวมถึงข้อมูลการตลาดหรือการขาย ข้อมูลเกี่ยวกับการรักษาลูกค้า การวิเคราะห์โอกาสที่จะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว และข้อร้องเรียนจากลูกค้า ถ้าวิธีการดำเนินการนี้เปลี่ยนแปลงไปตามลูกค้า และ/หรือกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกัน ให้อธิบายความแตกต่างที่สำคัญของวิธีการดำเนินการดังกล่าว

- (3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้การรับฟัง และการเรียนรู้ทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ

2.1.2 การสร้างความสัมพันธ์ และความพึงพอใจให้กับลูกค้า

2.1.2(ก) ความสัมพันธ์กับลูกค้า

- (1) องค์กรสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้ได้ลูกค้าใหม่ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า รวมทั้งทำให้ลูกค้ากลับมาซื้อผลิตภัณฑ์หรือใช้บริการซ้ำ และกล่าวถึงในทางที่ดีได้อย่างไร
- (2) องค์กรกำหนดวิธีการปฏิบัติที่สำคัญในการติดต่อกับลูกค้าอย่างไร และวิธีการดังกล่าวเปลี่ยนแปลงไปตามรูปแบบที่ใช้ในการติดต่อกับลูกค้าอย่างไร องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรที่เกี่ยวข้องในสายการติดต่อกับลูกค้าทั้งหมดได้ปฏิบัติตามวิธีการดังกล่าว นอกจากนี้ให้สรุปกลไกหลักๆ ที่ลูกค้าสามารถใช้ในการขอข้อมูล ทำธุรกรรม และร้องเรียนต่อองค์กร
- (3) องค์กรมีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนกับลูกค้าอย่างไร รวมทั้งองค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าข้อร้องเรียนเหล่านั้นได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล และทันเวลาที่ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อร้องเรียนทั้งหมดเพื่อใช้ในการปรับปรุงองค์กรโดยรวม และของคู่ค้า

- (4) องค์กรทำอะไรเพื่อให้แนวทางในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและช่องทางที่ลูกค้าติดต่อองค์กรทันกับความต้องการและทิศทางธุรกิจอยู่เสมอ

2.1.2(ข) การประเมินความพึงพอใจของลูกค้า

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจของลูกค้า รวมทั้งนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุง องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่า วิธีการดังกล่าว จะได้ข้อมูลซึ่งนำไปคาดคะเนธุรกิจกับลูกค้า และหรือ โอกาสที่ลูกค้าจะกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดีต่อผู้อื่นในอนาคตได้ ให้อธิบายความแตกต่างที่สำคัญของวิธีการประเมินความพึงพอใจของลูกค้ากลุ่มต่างๆ
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการติดตามข้อมูลจากลูกค้าในเรื่องผลิตภัณฑ์หรือบริการ และการทำ ธุรกรรมเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับที่รวดเร็ว และนำไปดำเนินการต่อได้
- (3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการหาข้อมูล และใช้ข้อมูลด้านความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กรเปรียบเทียบกับความพึงพอใจต่อคู่แข่ง และ/หรือใช้เกณฑ์เปรียบเทียบ
- (4) องค์กรทำอะไรเพื่อให้แนวทางในการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าทันต่อความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ

ระบบการจัดการในองค์กรสู่ความเป็นเลิศ : การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

- จำแนกประเภทลูกค้าขององค์กร และของคู่แข่ง
- ศึกษาเรียนรู้ความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม
- นำความต้องการมาใช้ในการปรับปรุงสินค้าและบริการ
- สร้างช่องทางการสื่อสาร สร้างสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับลูกค้าทุกกลุ่ม
- จัดทำฐานข้อมูลลูกค้าอย่างเป็นระบบและทันสมัย
- ประเมินความพึงพอใจของลูกค้าตลอดเวลา

2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความพึงพอใจของลูกค้า

2.2.1 ลูกค้า (Customer)

จากพจนานุกรม F&W Standard Desk Dictionary , New York (1984)

ลูกค้า คือ บุคคล (หรือนิติบุคคล) ที่ซื้อสินค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ซื้อที่ซื้อ (หรือการใช้บริการ) กับสถานที่หรือองค์กรใดเป็นการประจำโดยสม่ำเสมอ

ความหมายของคำว่า ลูกค้า ในสายงานของท่าน มหาบุรุษคนที

“ ลูกค้า คือ แยกคนที่สำคัญที่สุดที่ได้มาเยือนเรา ณ สถานที่แห่งนี้ เขามีได้มาเพื่อฟังฟังเรา เราต่างหากที่ต้องฟังพวการอาศัยเขา เขามีใช้บุคคลที่มาจัดจ้หะการปฏิบัติงานของพวกเรา หากแต่ว่า การรับใช้เขา คือ วัตถุประสงค์แห่งงานของพวกเรา หากแต่ว่า การรับใช้เขา คือ วัตถุประสงค์ แห่งงานของพวกเรา เขามีใช้บุคคลแปลกหน้า แต่เขาคือส่วนหนึ่งส่วนหนึ่งของสถานที่แห่งนี้ บริการจากพวกเรามีใช้การสังเคราะห์เขา เขาต่างหากที่กำลังสังเคราะห์พวกเราด้วยยอมให้พวกเรามีโอกาสได้รับใช้เขา ”

2.2.2 ความพึงพอใจของลูกค้า

2.2.2.1 ความหมายของความพึงพอใจ

ความพึงพอใจ (Satisfaction) ตามพจนานุกรมทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ กล่าวว่า เป็นสภาพความรู้สึกของบุคคลที่มีความสุข ความอิมเอมใจ เมื่อความต้องการหรือแรงจูงใจของตน ได้รับการตอบสนอง

ความพึงพอใจตามพจนานุกรมด้านจิตวิทยา หมายความว่า เป็นความรู้สึกในขั้นแรกเมื่อบรรลุวัตถุประสงค์ และความรู้สึกขั้นสุดท้ายเมื่อบรรลุถึงจุดมุ่งหมายโดยมีแรงกระตุ้น

กฤษทลี รื่นรมย์(การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด, 2547) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจ คือ ความรู้สึกที่แต่ละบุคคลแสดงออกถึงความยินดีจากการใช้ผลิตภัณฑ์หรือการบริโภคสินค้า ซึ่งคุณค่าหรือประโยชน์ที่ได้รับนั้นเท่ากับหรือสูงกว่าระดับความคาดหวังของคนๆนั้น ในทาง

ตรงกันข้ามถ้าผลจากการใช้สินค้าหรือการได้รับบริการนั้นต่ำกว่าค่าคาดหวัง บุคคลนั้นย่อมจะเกิดความไม่พอใจ

$$\text{ความพึงพอใจ} = \frac{\text{ความคาดหวัง}}{\text{ผลลัพธ์ที่ได้รับจากการใช้สินค้า หรือบริการ}}$$

Nigel Hill (How to measure customer satisfaction, 2002) ได้ให้นิยามความพึงพอใจ ดังนี้ Customer satisfaction is a measure of how your organization's 'total product' performs in relation to a set of customer requirements

2.2.2.2 วิธีการติดตามและวัดผลความพึงพอใจของลูกค้า (Tracking and Measuring Customer Satisfaction)

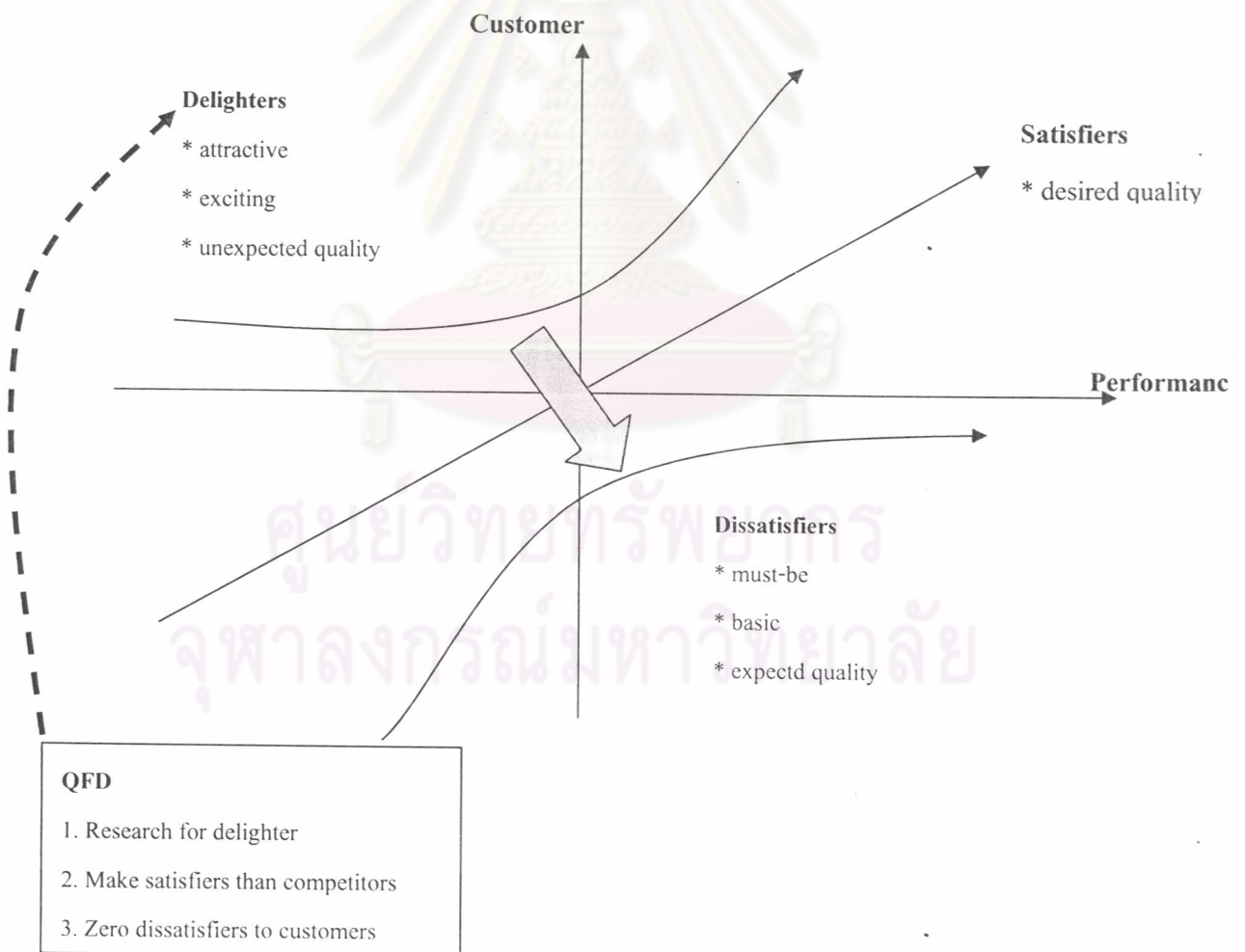
1. ระบบการติเตียนและให้คำแนะนำ (Complaint and Suggestion Systems) เป็นการหาข้อมูลทัศนคติของลูกค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการทำงานของบริษัท หาปัญหาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการทำงาน รวมทั้งข้อเสนอแนะต่างๆ ธุรกิจนิยมใช้ ได้แก่ ธนาคาร โรงแรม โรงพยาบาล ภัตตาคาร ห้างสรรพสินค้า เป็นต้น โดยธุรกิจเหล่านี้จะมีกล่องเพื่อรับความคิดเห็นจากลูกค้า แต่โดยทั่วไปลูกค้าส่วนใหญ่จะเปลี่ยนไปซื้อผู้ขายรายอื่นแทนที่จะเสนอคำติชมให้บริษัทซึ่งเป็นผลทำให้บริษัทต้องสูญเสียลูกค้า

2. จากการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction Survey) ในกรณีนี้จะเป็นการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า โดยเครื่องมือที่ใช้กันมากก็คือ การวิจัยตลาด วิธีนี้บริษัทจะต้องเตรียมแบบสอบถาม เพื่อค้นหาความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งเทคนิคต่างๆ ที่ใช้สำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ก็คือ

- 2.1 การให้คะแนนความพึงพอใจ (Rating Customer Satisfaction) ที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการ โดยอยู่ในรูปของการให้คะแนน เช่น ดีมาก ดี พอใช้ ควรปรับปรุง
- 2.2 การถามว่าลูกค้าได้รับความพอใจหรือไม่พอใจในบริการอย่างไร
- 2.3 การถามให้ลูกค้าระบุปัญหาจากการใช้ผลิตภัณฑ์ โดยการบริหารและเสนอแนะแนวทางต่างๆ ที่จะนำมาแก้ไขปัญหานั้น ซึ่งวิธีนี้เรียกว่า การวิเคราะห์ปัญหา (Problem Analysis)

- 2.4 การถามลูกค้าเพื่อให้คะแนนคุณสมบัติต่างๆ และการทำงานของผลิตภัณฑ์ วิธีนี้จะช่วยให้ทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็งของผลิตภัณฑ์
- 2.5 การสำรวจความตั้งใจในการซื้อซ้ำของลูกค้า (Repurchase Intention)
- 2.6 การเลือกซื้อโดยกลุ่มที่เป็นเป้าหมาย(Ghost Shopping) วิธีนี้จะเชิญบุคคลที่คาดว่าจะเป็นผู้ซื้อที่มีศักยภาพ มาร่วมกันทำการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนในการซื้อสินค้าของบริษัทและคู่แข่ง พร้อมทั้งระบุปัญหาเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการ
- 3. การวิเคราะห์ถึงลูกค้าที่สูญเสียไป (Lost Customer Analysis)

2.2.2.3 Kano's Model of Customer Satisfaction



รูปที่ 2.1 แสดง Model ความพึงพอใจของ Kano's

ระดับความคาดหวังของลูกค้า

ระดับ 1 : Customer Assume -----> Basic Needs (Backward-looking quality)

ระดับ 2 : Customer feel satisfied

ระดับ 3 : Customer feel impressed / delighted (Focus) (Forward-looking quality) = Sale points

ซึ่งความต้องการที่ควรใส่ใจตามโมเดลของคานอน ได้จำแนกคุณลักษณะสินค้า/บริการที่มีผลต่อความพึงพอใจที่แตกต่างกันไว้ใน 3 ลักษณะ ได้แก่

1. คุณลักษณะแบบไม่พึงพอใจ (Dissatisfier) คือคุณลักษณะที่ต้องมีในสินค้าหรือบริการ ลูกค้าจะไม่พอใจถ้าขาดไป (Must be, expected, basic characteristic)
2. คุณลักษณะแบบพึงพอใจ (Satisfier) คือคุณลักษณะที่ลูกค้าต้องการให้มีในสินค้า หรือบริการ ถ้ามีลูกค้าพอใจ และถ้ามีมากกว่าคู่แข่งทำให้สามารถแข่งขันได้ (One Dimensional, Straight Line characteristic)
3. คุณลักษณะแบบเหนือความคาดหวัง (Delighter) คือคุณลักษณะที่เกินกว่าที่ลูกค้าคาดหวังไว้ ซึ่งถ้าขาดไปก็ไม่ทำให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกไม่พอใจ แต่ถ้ามีจะทำให้ดึงดูดลูกค้า เป็นจุดเด่น จุดขายที่น่าสนใจต่อลูกค้า (Attractive, Exciting characteristic)

2.2.3 หลักการพาเรโต

ซึ่งคือหลัก 80:20 ซึ่งกล่าวว่า กลุ่มลูกค้า 20% ของลูกค้าทั้งหมด เป็นกลุ่มที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร 80% ส่วนลูกค้าที่เหลือ 80% สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรเพียง 20% เท่านั้น ซึ่งมีประโยชน์เพื่อมุ่งเน้นลูกค้าได้ถูกกลุ่ม แทนที่จะทุ่มเทกระจายไปทั้งหมด ซึ่งทำให้สิ้นเปลืองทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด และได้รับประสิทธิผลไม่เต็มที่เท่าที่ควร ซึ่งหลักการนี้ได้ประยุกต์ใช้กับหลายเรื่องด้วยกัน ได้แก่ การจัดกลุ่ม หรือแบ่งเกรดลูกค้า เป็นต้น

2.2.4 CRM (Customer Relationship Management)

(โดย ผศ.วิทยา ด้านธำรงกุล, เอกสารประกอบการบรรยาย แนวคิดเรื่องความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้า บรรยายแนะนำการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า(Customer Relationship Management : CRM),พ.ศ.2545)

หมายถึง วิธีการใดๆก็ตามที่ทำให้กิจการสามารถวัดและเพิ่มมูลค่าลูกค้า (Customer Value) ตลอดจนสามารถใช้เครื่องมือ และวิธีการที่ถูกต้องเพื่อจูงใจให้ลูกค้าเหล่านั้นอยู่กับกิจการอย่างยั่งยืน

การสร้าง พัฒนาและเพิ่มพูนความสัมพันธ์เฉพาะตัวกับลูกค้าเฉพาะคนหรือเฉพาะกลุ่มเพื่อสร้างมูลค่าระยะยาว (Customer's Lifetime Value)สูงสุด

กระบวนการ CRM : DEAR MODEL

1. การสร้างฐานข้อมูลลูกค้า : Database
 - การสร้างฐานข้อมูลลูกค้า
 - วิเคราะห์และเจาะจงกลุ่มลูกค้าตามมูลค่า
2. การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อการวิเคราะห์ และแยกแยะลูกค้า : Electronic
 - 2.1 เทคโนโลยีเพื่อการปฏิบัติการ (Operation CRM)
 - 2.2 เทคโนโลยีเพื่อการวิเคราะห์ (Analytical CRM)
 - 2.3 สร้างจุดการติดต่อ (Contact points/touch points) ที่เหมาะสม
 - 2.4 กระจายข้อมูลลูกค้าผ่านทุกช่องทางการติดต่อ (Cross-media and cross-channel)
3. การกำหนดโปรแกรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ : Action
 - 3.1 กำหนดโปรแกรมสร้างความสัมพันธ์
 - 3.2 สนองความต้องการลูกค้ารายคน
4. การเก็บรักษาลูกค้า : Retention
 - 4.1 ประเมินผลการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า
 - 4.2 ขยายและรักษาความเติบโตของความสัมพันธ์

2.2.5 ข้อมูลของลูกค้าที่ควรจัดเก็บ

Gordon (Relationship Marketing) (ข้อมูลจาก website <http://www.tistr.or.th/crm>) สามารถสรุปข้อมูลลูกค้าที่ควรนำมาใช้ในระบบสนับสนุนเพื่อบริหารความพึงพอใจของลูกค้าของบริษัท ได้ดังต่อไปนี้

ข้อมูลของลูกค้า (Business Customer)

ข้อมูลที่ใช้ในการระบุลูกค้า

- เลขที่ของลูกค้าในองค์กร
- ชื่อองค์กร/บริษัท
- หมายเลขโทรศัพท์
- ประวัติของลูกค้า
- จำนวนพนักงาน
- วันแรกของการเริ่มดำเนินงาน
- เจ้าของหรือผู้ถือหุ้นรายสำคัญ
- ที่ตั้งของสำนักงานใหญ่/สาขาส่วนภูมิภาค
- ที่ตั้งของโรงงานอุตสาหกรรม
- ขนาดของธุรกิจ
- อัตราการเจริญเติบโต
- ผลประกอบการ , ผลกำไร
- การใช้จ่าย และรายรับขององค์กร
- สถานภาพทางการเงิน
- อัตราผลตอบแทนการลงทุน
- อัตรากำไรต่อยอดขาย
- $Asset\ turnover = Sales/asset$
- $Current\ ratio = Current\ assets/current\ liabilities$
- Stability ratio such as debt/assets
- ขนาดของตลาดสำหรับสินค้าหรือบริการขององค์กร
- ส่วนแบ่งตลาด

- กลุ่มของลูกค้าองค์กร กลุ่มของผู้จัดส่งวัตถุดิบหรือสินค้าให้กับองค์กร

ก่อนการขาย

- จำนวนช่องทางที่ลูกค้าทำการติดต่อกับองค์กร
- ประเภทของข้อมูลที่ลูกค้าต้องการ
- เครื่องมือสื่อสารใดที่ลูกค้าใช้
- รายละเอียดของการเสนอราคา และโปรโมชั่น และวันที่ลูกค้าได้รับข้อมูล
- สื่อใดที่ทำให้ลูกค้าเกิดการซื้อสินค้าและบริการ
- รายละเอียดของการโทรศัพท์ติดต่อกับลูกค้า (พนักงาน , วัน เวลา , เรื่อง, ข้อมูลลูกค้า,บุคคลที่พนักงานติดต่อด้วย)
- รายงาน หรือ บทสรุปของการติดต่อกับลูกค้า

การซื้อ

- รหัสของสินค้าหรือบริการที่ทำการซื้อ
- วัน เดือน ปี ที่ลูกค้าซื้อสินค้าในแต่ละครั้ง
- จำนวนเงินและกำไร จากการซื้อสินค้า และบริการในแต่ละครั้ง
- ความถี่ในการซื้อสินค้า
- ค่าเฉลี่ยของการใช้จ่ายของลูกค้าและกำไรจากการซื้อสินค้าของลูกค้าในแต่ละครั้งรูปแบบของการจ่ายเงิน

การทำ การตัดสินใจซื้อ

- ชื่อ
- ตำแหน่ง
- ความสัมพันธ์กับองค์กรและระดับของความสัมพันธ์
- แผนในการสร้างความสัมพันธ์

การตัดสินใจซื้อ

- กระบวนการในการตัดสินใจ
- ผู้ตัดสินใจในระดับแรก จนถึงผู้อนุมัติการซื้อ
- ระยะเวลาของการซื้อสินค้าใหม่ หรือซื้อสินค้าเพื่อทดแทนของเดิม

- ระยะเวลาตั้งแต่การตัดสินใจระดับแรกจนถึงผู้อนุมัติการซื้อ
- เกณฑ์มาตรฐานในการเลือกบริษัทของลูกค้า
- เกณฑ์มาตรฐานในการเลือกสินค้าของลูกค้า
- รายละเอียดของคู่แข่งทางธุรกิจที่ได้จากลูกค้าโอกาสในการพัฒนาตำแหน่งของสินค้าหรือบริการ

กลุ่มที่มีผลในการตัดสินใจ

- ชื่อ / ตำแหน่ง
- ระดับของอำนาจที่มีผลกับการตัดสินใจ

พฤติกรรมหลังการซื้อ

- รูปแบบของการบริการที่ต้องการได้รับ
- รายละเอียดสินค้าที่ถูกส่งคืน
- เงื่อนไขในการรับคืนสินค้า
- ราคาที่ลูกค้าซื้อไป
- คำติชมจากลูกค้า
- ระดับความพึงพอใจของลูกค้าในกระบวนการคืนสินค้าส่วนต่างของเวลาจากวันที่ซื้อสินค้ากับวันที่รับคืนสินค้า

การคาดคะเนพฤติกรรมการซื้อ(Predicted Behavior)

- สินค้าหรือบริการใดที่จะมีแนวโน้มในการซื้อสินค้าครั้งต่อไป
- สถานที่ในการซื้อสินค้าหรือบริการครั้งต่อไป
- การใช้สื่อใดที่จะมีผลกับการซื้อครั้งต่อไป
- ระดับของราคาสินค้าที่เหมาะสมกับลูกค้าท่านนั้นๆบริการหรือสินค้าใดที่ลูกค้า น่าจะซื้อควบคู่กับสินค้าหรือบริการที่ทำการซื้อไปแล้ว

ความน่าเชื่อถือในการจ่ายเงิน

- ประวัติการใช้จ่ายเงิน
- จำนวนเงินค้างชำระ
- เงื่อนไขการชำระเงิน

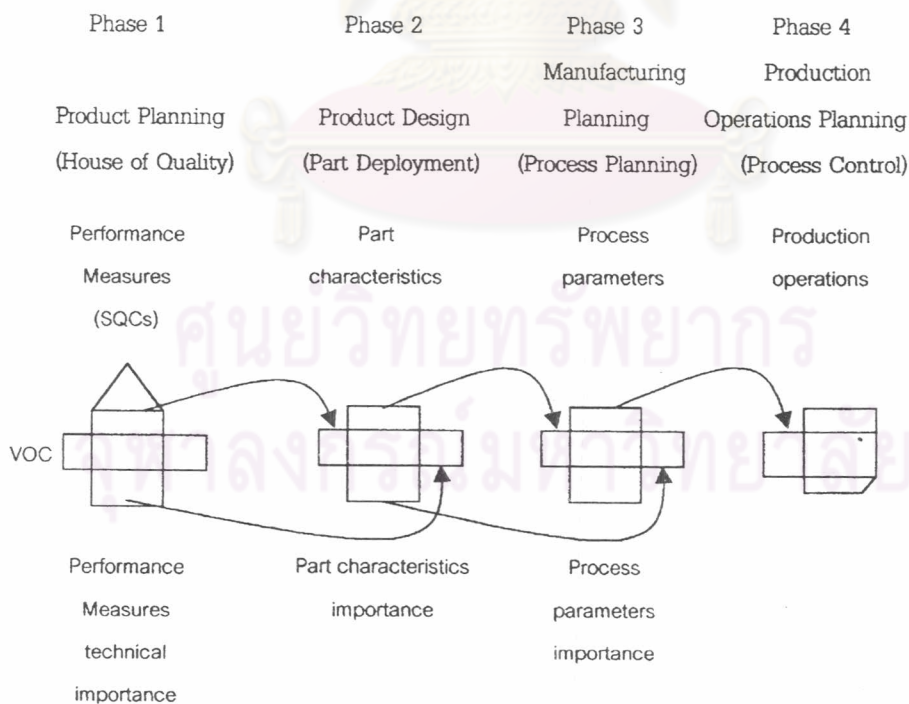
- ระดับของความน่าเชื่อถือในการจ่ายหนี้ให้กับองค์กร

Adapted from Joseph H. Boyett and Jimmie T. Boyett , The Guru Guide to marketing : A concise to the Best Ideas From Today 's Top Marketers (Qnada: John Wiley & sons , 2003) PP. 125-131 <http://www.tistr.or.th/crm/benefit1.htm#one>

2.2.6 Quality Function Deployment (QFD)

เทคนิค QFD เป็นวิธีการสำหรับจัดโครงสร้างในการวางแผน และพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยจะช่วยให้สามารถระบุความต้องการของลูกค้าได้อย่างชัดเจน และแปลงความต้องการนั้นให้อยู่ในรูปคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการ แล้วทำการประเมินความสามารถของผลิตภัณฑ์หรือบริการ แต่ละชนิดที่นำเสนอไป ในรูปของผลกระทบที่มีต่อความต้องการต่างๆของลูกค้า

Four – Phase Model เป็นแบบที่กระบวนการของ QFD แบ่งออกได้เป็น 4 เฟส ดังนี้



รูปที่ 2.2 แสดง Four-Phase QFD Model

เฟส 1 การวางแผนผลิตภัณฑ์ หรือบ้านแห่งคุณภาพ (Product Planning or House of Quality : HOQ)

จะทำการระบุคุณลักษณะด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ (Substitute Quality Characteristics : SQCs) ในรูปของตัววัดผลงาน (Performance Measure) และค่าเป้าหมาย (Target Values) ในการออกแบบและการผลิต

HOQ เป็นการรวบรวมความคิดเห็นของลูกค้าว่าต้องการให้มีคุณลักษณะอะไรบ้างในตัวผลิตภัณฑ์ หรือเรียกว่า Voice of Customers ซึ่งเป็นการระบุว่าคุณลูกค้าต้องการอะไร ซึ่งอาจใช้วิธีการตอบแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ หลังจากนั้นจะแปลความหมายของ VOC ให้เป็น SQCs เพื่อแสดงว่าจะทำอย่างไร (Hows) จึงจะทำให้ได้สิ่งที่ลูกค้าต้องการ จากนั้นจะจัดลำดับความสำคัญมากที่สุด ที่ส่งผลกระทบต่อความต้องการของลูกค้า และจะต้องระบุให้ได้ว่า SQCs ตัวใด สัมพันธ์กันอย่างไร ชัดแย้งกัน หรือเสริมกันเล็กน้อยเพียงใด จะเห็นว่าการสร้าง HOQ นี้จำเป็นต้องอาศัยความรู้ความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่ายในองค์กร ดังนั้นการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานจึงสำคัญต่อการสร้าง HOQ มาก ผู้บริหารจึงควรจะสนับสนุนการติดต่อสื่อสารนี้ รวมทั้งทุกฝ่ายภายในองค์กรควรให้ความร่วมมือในการสร้าง HOQ นี้ด้วย

HOQ ประกอบด้วย

A ความต้องการของลูกค้า (Customer Requirement)

ในหนังสือบางเล่มมักจะเรียกส่วนนี้ว่า "Voice of Customer" ความต้องการที่ได้มาโดยปกติจะได้มาจากคำพูดของลูกค้าซึ่งได้มาโดยหลายวิธี แต่โดยมากจะใช้วิธีสัมภาษณ์ แล้วจึงนำข้อความของลูกค้ามาจัดลำดับชั้นโดยใช้เครื่องมือคุณภาพ "Affinity Diagram" หรือ "Tree Diagram" เข้าช่วย

B คะแนนความสำคัญโดยเฉลี่ย (Customer Importance)

C เมตริกซ์การวางแผน (Planning Matrix)

เมตริกซ์นี้คือส่วนรวมทั้งหมดของ HOQ เมตริกซ์การวางแผนนี้เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการจัดลำดับความสำคัญให้แก่ความต้องการของลูกค้าที่ได้ในส่วนแรก ในส่วนนี้จะประกอบด้วยแพกเตอร์หรือค่านำหนักความสำคัญต่างๆเพื่อใช้ในการคำนวณค่าเฉลี่ยน้ำหนักความสำคัญ

D ความต้องการด้านเทคนิคภายใน (Internal Technical Requirement)

ความต้องการของผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการ ที่แสดงออกมาในรูปของภาษาที่ใช้ภายในองค์กร หรือที่รู้จักกันดีว่า ตัวแทนคุณลักษณะทางคุณภาพ (Substitute Quality

Characteristics or SQCs) SQCs ที่ใช้กันโดยทั่วไปคือตัววัดผลงาน (Performance Measurement) นอกจากนี้ก็มี SQCs ประเภทอื่นๆ ได้แก่ หน้าที่ของผลิตภัณฑ์ (Product Functions) ระบบย่อยของผลิตภัณฑ์ (Product Subsystems) และขั้นของกระบวนการ (Process Steps)

E เมตริกซ์ความสัมพันธ์ (Relation Matrix)

แสดงถึงการตัดสินใจของทีมงานผู้พัฒนาผลิตภัณฑ์ในเรื่องผลกระทบ (Impact) ของ SQCs ที่มีต่อความต้องการของลูกค้า

F เมตริกซ์สหสัมพันธ์ (Correlation Matrix)

ส่วนนี้เป็นส่วนที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่าง SQCs แต่ละตัว แสดงให้เห็นว่า SQCs ใดจะสนับสนุนกัน และ SQCs ใดจะขัดแย้งกัน ในทิศทางใด

G การเปรียบเทียบคู่แข่ง (Competitive Benchmarks)

หลังจากที่ทราบถึงลำดับความสำคัญก่อนหลังของ SQCs แล้ว จึงนำลำดับความสำคัญดังกล่าวมาช่วยตัดสินใจเลือกว่าควรจะนำ SQCs ใดบ้างมาทำการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง การเปรียบเทียบนั้นจะต้องทำการเปรียบเทียบให้อยู่ในรูปภาษาเดียวกับที่ใช้ใน SQCs เช่น ถ้า SQCs เป็นตัววัดผลงาน การเปรียบเทียบก็ต้องเปรียบเทียบกับตัววัดผลงานนั้นๆเช่นกัน

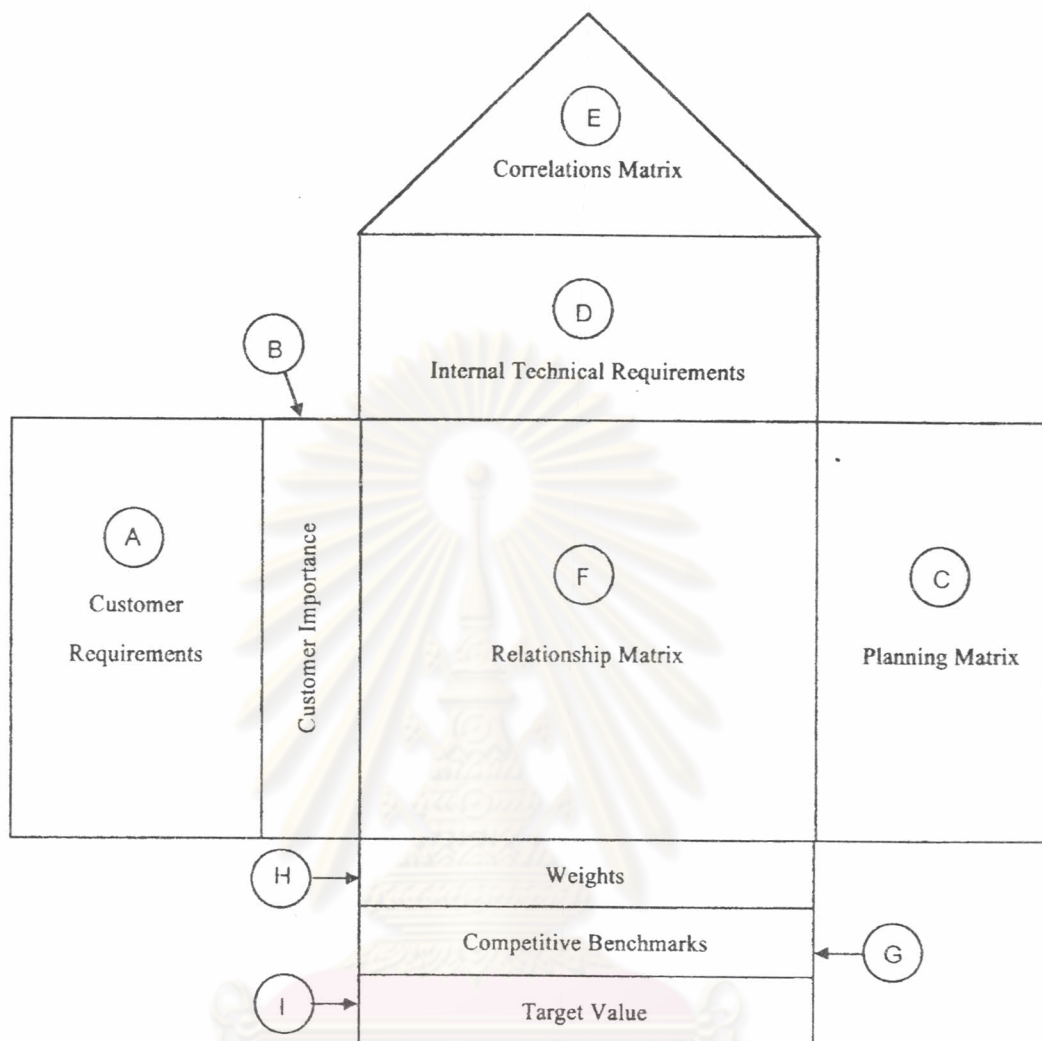
H ค่าน้ำหนักความสำคัญ (Weight)

ส่วนนี้เป็นการคำนวณค่าน้ำหนักความสำคัญของ SQCs เพื่อจัดลำดับความสำคัญ ซึ่งได้จากผลรวมของค่าความสัมพันธ์ในแต่ละสดมภ์ แล้วนำมาคิดแบบนอร์มอลไรซ์ เพื่อให้มีค่าคะแนนตั้งแต่ 0 ถึง 1 SQCs ใดมีค่าน้ำหนักนี้ยิ่งมาก ยิ่งแสดงว่ามีความสำคัญต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อให้ตรงตามความต้องการลูกค้า

I ค่าเป้าหมาย (Target Value)

ส่วนนี้เป็นส่วนที่กระทำหลังจากที่ได้เลือก SQCs ที่มีความสำคัญสูงสุดและได้ทำการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง เป็นการตั้งเป้าหรือจุดมุ่งหมายให้กับ SQCs ที่เลือกไว้ ซึ่งอาจอยู่ในรูปของตัววัดผลงานฟังก์ชัน หรือลักษณะหน้าตา (Features) ขึ้นอยู่กับรูปแบบของ SQCs แต่การตั้งเป้า หรือจุดมุ่งหมายในรูปแบบของตัววัดผลงาน จะทำได้ง่ายกว่า และเป็นรูปธรรมมากกว่าการตั้งเป้านี้ จะทำให้เกิดการผลักดันกิจกรรมการพัฒนาในขั้นตอนถัดไปทั้งหมด

ซึ่งสามารถแสดงเป็นรูปได้ดังนี้



รูปที่ 2.3 แสดงส่วนประกอบของ HOQ

วิธีการสร้าง HOQ

1. VOC จะถูกกรอกลงในผนังทางซ้ายของ HOQ (HOQ's left hand wall) A ควรจะมีการจัดแบ่ง VOC ออกเป็นลำดับชั้นประมาณ 2-3 ชั้น เพื่อง่ายต่อการอ่าน
2. คะแนนความสำคัญโดยเฉลี่ยที่ลูกค้าให้แต่ละ VOC (Average customer importance ratings) จะถูกกรอกลงในสดมภ์ที่ B
3. คะแนนที่ลูกค้าให้แก่ผลิตภัณฑ์ของบริษัทเรา เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Customer ratings หรือ Customer assessment) โดยอาจให้คะแนนตั้งแต่ 1 ถึง 5 คะแนนโดยคะแนนนี้จะถูกกรอกในผนังทางขวาของ HOQ (HOQ's right hand wall) C หรือเรียกส่วนนี้ว่า Planning Matrix อาจจะมี

มีการขยายส่วนนี้เพิ่มเติมได้โดยการเพิ่มสดมภ์รายการอื่นๆอีก เช่น ข้อมูลค่าตีเตียนจากลูกค้าที่แสดงความถี่ของปัญหาที่ได้รับรายงานจากลูกค้าเกี่ยวกับ VOC นั้นๆ

4. SQCs จะถูกกรอกลงในเขตแดนของ HOQ(HOQ's ceiling) D ตัวอย่างของ SQCs เช่นตัววัดผลงาน (Performance Measurement) หน้าที่ของผลิตภัณฑ์ (Product functions) ระบบย่อยของผลิตภัณฑ์ (Product Subsystems) และขั้นตอนในกระบวนการ (Process Steps)
5. ความสัมพันธ์ระหว่าง VOC และ SQCs มักจะแสดงโดยสัญลักษณ์เพื่อระบุว่ามีความสัมพันธ์กันมากน้อยเพียงใด สัญลักษณ์นี้จะถูกกรอกลงในห้องของ HOQ (HOQ's rooms) E หรือเรียกส่วนนี้ว่า Relation Matrix สัญลักษณ์ที่นิยมใช้แสดงอยู่ในรูปที่ 4

สัญลักษณ์ คะแนน ความสำคัญ

สัญลักษณ์	คะแนน	ความสำคัญ
△	1	น้อย
○	3	ปานกลาง
⊙	9	มาก

รูปที่ 2.4 แสดงสัญลักษณ์ที่ใช้ในการระบุระดับความสัมพันธ์

6. ความสัมพันธ์ระหว่าง SQC's แต่ละตัว มักจะแสดงในรูปของสัญลักษณ์เพื่อระบุว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร สัมพันธ์กันหรือขัดแย้งกัน ในทิศทางใด สัญลักษณ์จะถูกกรอกลงในส่วนของหลังคาของ HOQ (HOQ's roof) F หรือเรียกส่วนนี้ว่า Correlation Matrix ตัวอย่างของสัญลักษณ์ที่ใช้แสดงดังนี้

สัญลักษณ์	ความหมาย
✓✓	Strong positive impact
✓	Moderate positive impact
<blank>	No impact
✗	Moderate negative impact
✗✗	Strong negative impact

รูปที่ 2.5 แสดงสัญลักษณ์ที่ระบุถึงระดับ และทิศทางของความสัมพันธ

7. การประเมินความสามารถทางเทคนิคในการผลิตหรือการให้บริการเปรียบเทียบระหว่างองค์กรเราและคู่แข่ง (Technical assessment หรือ Competitive) โดยให้คะแนนตั้งแต่ 1 ถึง 5 ข้อมูลนี้จะแสดงอยู่ในส่วนของ G
8. ค่าน้ำหนักสัมบูรณ์ของ SQCs (Absolute weights of SQCs) หรือลำดับความสำคัญของ SQCs (Priorities of SQCs) คือผลรวมของผลคูณระหว่างค่าระดับความสัมพันธกับคะแนนของ VOC แต่ละตัวในแต่ละสดมภ์ของ SQCs ค่านี้ถูกกรอกในส่วนฐานของ HOQ (HOQ's basement) H
9. ค่าเป้าหมาย (Target Value) ที่ทีมตกลงร่วมกันสำหรับแต่ละ SQCs หรืออย่างน้อยเฉพาะ SQCs ที่สำคัญที่สุดที่มีความเป็นไปได้ที่จะสามารถทำการปรับปรุงกรอกค่านี้ลงใน I

ข้อดีอย่างหนึ่งของ HOQ ที่เห็นได้ชัด คือเป็นเมตริกซ์ที่แสดงถึงความสัมพันธระหว่างข้อมูลต่างๆ ได้ภายในตารางเพียงตารางเดียว ซึ่งสิ่งนี้จะช่วยให้เมื่อกลับมาอ่านอีกครั้ง จะสามารถทำความเข้าใจความสัมพันธระหว่างข้อมูลต่างๆ ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

เฟส 2 การออกแบบผลิตภัณฑ์ (Product Design หรือ Product Deployment)

จะทำการออกแบบโดยอาศัย Function Tree Diagram ทำการกระจายส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์ จนกระทั่งได้คุณลักษณะของชิ้นส่วนที่สำคัญ โดยเริ่มจากการแบ่ง

ผลิตภัณฑ์รวม (Total product) ออก เป็นระบบย่อย (Subsystems) หลังจากนั้นแบ่งระบบย่อย ออกเป็นชิ้นส่วนย่อย (Parts) ณ จุดนี้จะมีการประเมินชิ้นส่วนย่อยแต่ละส่วน เพื่อหาคุณลักษณะ ของแต่ละชิ้นส่วนย่อย (Part characteristics) ที่สำคัญต่อการออกแบบ คุณลักษณะนี้อาจเป็นตัว วัดผลที่บ่งชี้ถึงทิศทางของผลลัพธ์ที่ได้ว่าดีขึ้นหรือไม่

เฟส 3 การวางแผนกระบวนการ (Process Planning)

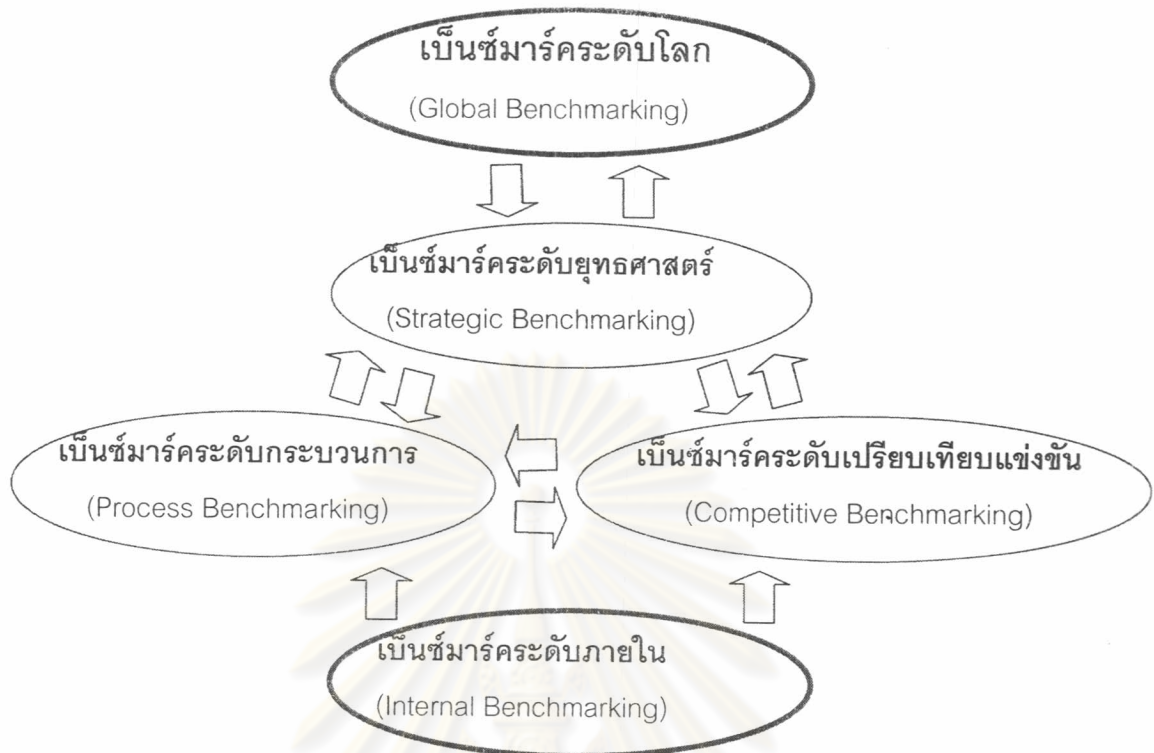
จะช่วยในการระบุตัวแปรที่สำคัญของกระบวนการได้อย่างชัดเจน โดยทีมจะทำการระบุกระบวนการหลักหรือกระบวนการประกอบของระบบ (System assembly process) แล้วหากระบวนการประกอบย่อย (Subassembly process) ที่ป้อนเข้าสู่กระบวนการหลัก หลังจากนั้นหาการปฏิบัติงานที่ทำในแต่ละกระบวนการประกอบย่อยทั้งหมด เมื่อระบุการปฏิบัติงานเรียบร้อยแล้ว ทีมจะใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญพิเศษประกอบกับการทดลอง เพื่อระบุตัวแปรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของกระบวนการประกอบย่อย ซึ่งบางที่ตัวแปรอาจจะเกี่ยวข้องกับการตรวจวัดการตั้งค่าเครื่องจักร

เฟส 4 การวางแผนขั้นตอนการผลิตและควบคุมกระบวนการ (Production Operations Planning and Process Control)

เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่เป็นการสร้างตาราง หรือรายการสำหรับตรวจสอบขึ้นเพื่อระบุคุณลักษณะที่ต้องการในการปฏิบัติงาน จุดตรวจจุดสอบ การวางแผนกระบวนการ และกราฟควบคุมการวางแผนคุณภาพ Clausing และ Krinninger (1991) ได้แนะนำเอกสารที่ใช้ตรวจนี้ว่าประกอบด้วย การตั้งค่าเครื่องจักร วิธีการควบคุม ขนาดและความถี่ในการสุ่มตัวอย่าง เอกสารควบคุม เอกสารอบรมผู้ปฏิบัติงาน และงานการบำรุงรักษาเครื่องจักรเชิงป้องกัน

2.2.7 Benchmarking

การทำ Benchmarking เป็นการระบุจุด หรือมาตรฐานอ้างอิงที่สามารถที่จะวัดผล หรือประเมินค่าได้ ซึ่งใช้ได้ทั้งในตัวสินค้า, การบริการ และวิธีปฏิบัติ เทียบกับคู่แข่งที่เป็นผู้นำเพื่อที่จะพัฒนากลยุทธ์ให้สามารถแข่งขันกับบริษัทที่เหนือกว่าได้



รูปที่ 2.6 แสดงภาพรวมของระบบเบENCHMARKING

การทำ BENCHMARKING ตามหลัก 5 W 2 H ดังนี้

What (ทำอะไร)

- เพื่อพิจารณาวินิจฉัยตนเองว่ามีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร
- มีสภาพใดบ้างที่จะปรับปรุงให้ดีกว่าเดิม
- เปรียบเทียบตั้งแต่ภายในองค์กร ไปจนถึงกับบริษัทที่ดีที่สุดในระดับโลก ทั้งประเภทอุตสาหกรรมเดียวกัน หรือนอกกลุ่มอุตสาหกรรม โดยให้ได้เทียบเท่า หรือ ดีกว่า บริษัทที่ดีที่สุดนั้น
- วิเคราะห์หาวิธีการใหม่และปรับปรุง โดยทำอย่างต่อเนื่อง
- วันนี้ต้องดีกว่าเมื่อวาน และ พรุ่งนี้ต้องดีกว่าวันนี้ ต่อไปเรื่อยๆไม่หยุดยั้ง

Why (ทำไม)

- ช่วยให้องค์กรอยู่รอดและฝ่าอุปสรรคได้ในยามที่เศรษฐกิจตกต่ำ หรือ มีการแข่งขันที่สูง หรือ สภาพแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่คาดคิด

- ช่วยในการหากระบวนการใหม่ๆแบบข้ามขั้นต้นดีขึ้นล้ำหน้าคู่แข่งได้แม้ในยามปกติ

Who (ใครเป็นคนทำ)

- เริ่มจากองค์กรที่มีขนาดใหญ่ไปหาองค์กรที่มีขนาดเล็ก คือ ทุกประเทศ ทุกธุรกิจ ทุกกลุ่มอุตสาหกรรม ทุกบริษัท ทุกโรงงาน ทุกสายการผลิต ทุกหน่วยงาน จนถึงทุกๆคน

Where (ควรทำที่ไหน)

- ทำได้ทุกที่ตั้งแต่ในส่วนรับผิดชอบของตนเองก่อน ไปจนถึง ส่วนที่มีขนาดใหญ่มากขึ้นในระดับประเทศ

When (ควรทำเมื่อไร)

- ควรจะเริ่มตั้งแต่เมื่อวาน เพื่อให้วันนี้ดีกว่า และพรุ่งนี้ที่ดีขึ้น โดยทำต่อไปเรื่อยๆ

How much (ใช้เท่าไรในการทำ)

- ค่าใช้จ่ายขึ้นกับโปรเจค ความเหมาะสม อาจทำได้ทันทีโดยไม่ต้องใช้ค่าใช้จ่ายเลย หรือมีน้อย แต่ผลที่ได้จะคุ้มค่าเสมอ โดยอาศัย
 - ความรู้ที่มีสะสมอยู่แล้วในองค์กร
 - นำการฝึกอบรมที่มีอยู่ในด้านต่างๆมาใช้
 - How (ทำอย่างไร) โดยใช้วงจร PDCA

2.2.8 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) เป็นกระบวนการซึ่งรวมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน 3 ประการ คือ (1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) (2) การกำหนด กลยุทธ์ (Strategy formulation) (3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุม (Strategy implementation and control) โดยทั่วไปการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เป็นงานที่ต้องทำไว้ล่วงหน้า และต้องมีการพัฒนา จึงจะเป็นการพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสม การกำหนดกลยุทธ์เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงงานที่ต้องทำไว้ล่วงหน้าให้เป็นแผนซึ่งได้ผลลัพธ์ คือ กลยุทธ์ที่กำหนด ส่วนการปฏิบัติ

ตามกลยุทธ์ เป็นกระบวนการกำหนดแผนการปฏิบัติ การมองเห็นความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นจริง

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management process) หมายถึง ขั้นตอนการบริหารเพื่อให้บรรลุภารกิจ (Mission) ขององค์กรโดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยในสถานการณ์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ และกำหนดนโยบายขององค์กร ประกอบด้วย ลูกค้า พนักงาน ชุมชนในท้องถิ่น และผู้ถือหุ้น

ขั้นตอนในการบริหารเชิงกลยุทธ์

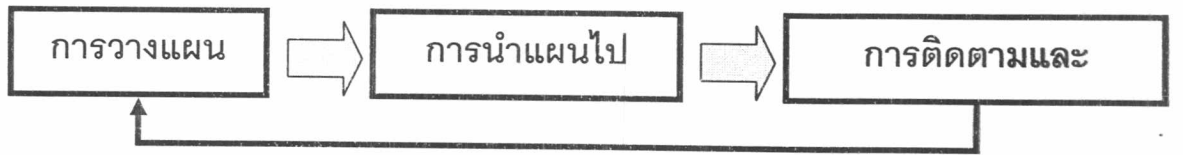
ขั้นตอนในการบริหารเชิงกลยุทธ์จาก อัจฉรา จันทร์ฉาย (2545) ได้ระบุถึงขั้นตอนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่จะประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผน (Strategic Formulation)
2. การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation)
3. การติดตาม และประเมินผล (Evaluation & Control)

ดังแสดงในตารางที่ 2.1

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2.1 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์



ฐานของการวางแผน	ทิศทางขององค์กร	วางแผน	การนำไปปฏิบัติ	การติดตามประเมินผล
<ul style="list-style-type: none"> • ประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอก • ประเมินผลการดำเนินงานด้านต่างๆ • ประเมินอุตสาหกรรม • ประเมินคู่แข่ง • ประเมินลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> • วิสัยทัศน์ • ภารกิจ • กุญแจแห่งความสำเร็จ • เป้าหมาย 	<ul style="list-style-type: none"> • แผนกลยุทธ์ • แผนธุรกิจ • แผนปฏิบัติการ • โครงการ 	<ul style="list-style-type: none"> • การมอบหมายงานแต่ละฝ่าย • การมอบหมายงานโครงการ 	<ul style="list-style-type: none"> • ติดตามประเมินผลการดำเนินงาน • ดัชนีวัด
1. ปัจจุบันการดำเนินการของธุรกิจเป็นอย่างไร ?	2. ในอนาคตต้องการไปที่ใด ?	3. ทำอย่างไรถึงจะไปถึงจุดนั้น ?	4. ใครมีหน้าที่ทำอะไร ?	5. เราทำได้ตามที่ต้องการหรือไม่ ?



1. การวางแผน คือ การตัดสินใจเพื่ออนาคตขององค์กรซึ่งเป็นหน้าที่ของการจัดการในการวางแผนกลยุทธ์จะต้องมีการเสาะแสวงหาโอกาส การวางแผนจะประกอบด้วย

1.1. การวิเคราะห์สถานการณ์ในปัจจุบัน เพื่อที่จะได้ทราบว่าในปัจจุบันสถานการณ์ดำเนินการของธุรกิจนั้นเป็นอย่างไร เราจะทำการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายนอก และภายในของธุรกิจ โดยจะทำการใช้วิธีการของ SWOT Analysis ซึ่งประกอบด้วย

- จุดแข็ง Strengths
- จุดอ่อน Weaknesses
- โอกาส Opportunities
- อุปสรรค Threats

1.1.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก วัตถุประสงค์ เพื่อหา โอกาส และ อุปสรรค ซึ่งสิ่งสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์ก็คือโอกาส และอุปสรรคจากภายนอก คำนี้หมายถึงลักษณะด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ประชากรศาสตร์ สิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ การเมือง กฎหมาย รัฐบาล เทคโนโลยี และแนวโน้มทางการแข่งขัน และเหตุการณ์ ซึ่งสามารถสร้างประโยชน์ หรืออันตรายให้กับองค์กรได้ในอนาคต

1.1.2 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน เพื่อทำการหาจุดแข็ง และจุดอ่อน ซึ่งเป็นกิจกรรมที่สามารถควบคุมได้ภายในองค์กรซึ่งทำให้มีลักษณะที่ดี หรือไม่ดี ประกอบด้วย ฝ่ายจัดการ การตลาด การเงิน การบัญชี การผลิต การปฏิบัติการ การวิจัย และการพัฒนา ระบบข้อมูล กิจกรรมในระบบข้อมูลคอมพิวเตอร์ของธุรกิจเหล่านี้จะมีจุดแข็ง หรือ จุดอ่อนเกิดขึ้น กระบวนการกำหนด และประเมินจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กรเป็นกิจกรรมที่สำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์ องค์กรจะสามารถใช้จุดแข็งกำหนดเป็นกลยุทธ์ และในขณะเดียวกันก็ปรับปรุงจุดอ่อน จุดแข็ง และจุดอ่อนนั้นจะต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่งกัน กล่าวคือ ถ้าเหนือกว่าคู่แข่งถือว่าเป็นจุดแข็ง และถ้าด้อยกว่าคู่แข่งถือว่าเป็นจุดอ่อน

1.1.3 การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันของธุรกิจ เพื่อศึกษาความได้เปรียบทางการแข่งขันของกิจการกับคู่แข่งปัจจุบันซึ่งจะวิเคราะห์ครอบคลุมการแข่งขันทั้งในปัจจุบัน และอนาคตโดยศึกษาการเข้ามาของคู่แข่งใหม่ โดยผลที่ได้จากการวิเคราะห์จะทำให้ทราบถึงข้อได้เปรียบเสียเปรียบด้านการแข่งขัน เข้าใจพฤติกรรม และกลยุทธ์ของคู่แข่ง สามารถทำนายกลยุทธ์ที่คู่แข่งจะใช้ สามารถวางกลยุทธ์ของธุรกิจของเราให้เหนือคู่แข่ง และผลจากการศึกษา และวิเคราะห์เพื่อนำมาสร้างความสำเร็จได้เปรียบด้านการแข่งขัน

1.1.4 การวิเคราะห์ปัจจัยทางด้านลูกค้า เพื่อประเมินทางด้านลูกค้าของบริษัทในการค้นหาถึงปัจจุบันกลยุทธ์ด้านลูกค้าของเราคืออะไร กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของเราคือใคร การแบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่มตามคุณลักษณะด้านต่างๆ อะไรคือคุณสมบัติที่สำคัญของลูกค้าในกลุ่มนั้น อะไรคือคุณค่า หรือสิ่งที่ลูกค้ากลุ่มนั้นต้องการ การเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของลูกค้าในอนาคตเป็นอย่างไร

1.2. ทิศทางขององค์กรซึ่งจะเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงทิศทางที่จะดำเนินไปในอนาคตขององค์กร โดยประกอบด้วย

1.2.1 วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง เป้าหมายที่มีลักษณะกว้างขวางซึ่งเป็นการต้องการในอนาคต โดยไม่ได้กำหนดวิธีการไว้ วิสัยทัศน์เป็นการสร้าง

ความคิดโดยการใช้คำถาม ซึ่งมักจะเป็นคำถามที่ถามถึงสิ่งที่ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุด บริการที่ดีที่สุด ฯลฯ ส่วนการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรจะเป็นข้อความทั่วไปซึ่งกำหนดทิศทาง

1.2.2 ภารกิจ (Mission) เป็นพื้นฐานของการกำหนดการจัดลำดับกลยุทธ์ แผน และการออกแบบงาน ซึ่งภารกิจเป็นข้อความที่เกี่ยวกับการกำหนดกิจกรรมขององค์กร และลักษณะงานของธุรกิจซึ่งต้องการเป็นไปในอนาคตที่สะท้อนให้เห็นการกระทำในลักษณะทำอะไร และทำอย่างไร ซึ่งจะทำให้ทราบทิศทาง และขอบเขตของการทำธุรกิจ

1.2.3 เป้าหมาย (Goal) หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์กรจะต้องพยายามให้เกิดขึ้น หรือ หมายถึงเป็นการกำหนดภารกิจของธุรกิจในรูปแบบของผลลัพธ์สำคัญที่ต้องการ

1.3 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หรือ การกำหนดกลยุทธ์ กลยุทธ์ เป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก และเลือกจากทางเลือกซึ่งสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป็นแผนที่สำคัญ โดยทั่วไปจะเป็นแผนระยะยาวเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และตอบสนองวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร กลยุทธ์จะระบุถึงรูปแบบการตัดสินใจที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และสอดคล้องกันเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร การจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเหล่านี้ในระดับธุรกิจ การรับรู้ของธุรกิจเกี่ยวกับข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และการกำหนดกลยุทธ์ ผู้กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรจะสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับภารกิจ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย นโยบาย สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก

2. การนำไปปฏิบัติ ในขั้นตอนการนำไปปฏิบัติต้องตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์กับโครงสร้างขององค์กร ระบบต่างๆในองค์กร เช่น ระบบข้อมูล ระบบการบัญชีการเงิน เป็นต้น นอกจากนี้ยังต้องตรวจสอบด้านทรัพยากรมนุษย์ถึงจำนวน และความรู้ความสามารถ บทบาทการบริหารงานของผู้บริหารระดับต่างๆ และการมีค่านิยมร่วมกับคนในองค์กร ดังนั้นขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติต้องคำนึงถึงส่วนประกอบโครงสร้างขององค์กรด้วย

3. การติดตาม ประเมินผล และการควบคุม เป็นขั้นตอนในการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์หรือไม่ ถ้ากระทำเช่นนั้น และมีการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา ผู้กำหนดกลยุทธ์จะประเมินผลกระทบของกลยุทธ์ และการตอบสนองที่เหมาะสมหรือเป็นกระบวนการในการจัดการซึ่งต้องตรวจสอบแผนกลยุทธ์ และการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้

เหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย (1) ประเด็นสำคัญซึ่งเลือกตรวจสอบในกระบวนการผลิตสินค้า และ บริการ (2) กิจกรรมที่สำคัญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร

2.3 เทคนิคต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ และปรับปรุงงาน

2.3.1 The 7 QC Tools

กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ (2542) เครื่องมือ 7 อย่างของคิวซี (The 7 QC Tools) ใช้เพื่อช่วยให้การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ปัญหา ตลอดจนการคิดค้นมาตรการแก้ปัญหา เป็นไปได้โดยสะดวกและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เครื่องมือดังกล่าวประกอบด้วย

1. แผ่นบันทึกข้อมูล (Check Sheet)
2. ผังพาเรโต (Pareto Analysis)
3. ฮิสโตแกรม (Histogram)
4. ผังก้างปลา (Cause & Effect Diagram)
5. กราฟ (Graph)
6. ผังสหสัมพันธ์ (Scatter Diagram)
7. แผนภูมิควบคุม (Control Chart)

การประยุกต์ชุดเครื่องมือแก้ปัญหา 7 อย่าง สามารถจำแนกการใช้ชุดเครื่องมือแก้ปัญหานี้ออกเป็น 3 กลุ่มการประยุกต์ใช้ดังนี้คือ

(ก) ชุดเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์ความมีเสถียรของข้อมูล จุดประสงค์คือการศึกษาลักษณะตัวอย่าง เพื่อการพิจารณาว่าประชากรที่พิจารณาได้รับการทำให้เป็นมาตรฐานแล้วหรือไม่ ชุดเครื่องมือสำหรับ จุดประสงค์นี้ประกอบด้วย พาเรโต สำหรับข้อมูลที่มีการแยกประเภท กับแผนภูมิควบคุม สำหรับข้อมูลที่ไม่มีการแยกประเภท

(ข) ชุดเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์ความผันแปรในข้อมูล จุดประสงค์ของเครื่องมือกลุ่มนี้คือ ใช้ทั้งในการศึกษาแบบยกสิ่งตัวอย่าง และการวิเคราะห์ในจุดประสงค์ การศึกษาเครื่องมือแก้ปัญหาที่ใช้คือ โบตราวจ สอดกับ ฮิสโตแกรม ส่วนการวิเคราะห์นั้นจะใช้แผนภูมิควบคุม ในการแยกสาเหตุแบบไม่ธรรมชาติออกจากความผันแปรจากสาเหตุธรรมชาติ

(ค) ชุดเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์สาเหตุและผล จุดประสงค์เพื่อการวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาแทนจะประกอบด้วยเครื่องมือ แผนภาพก้างปลา สำหรับการกำหนดสมมุติฐานของสาเหตุและการพิสูจน์และผล โดยอาศัยแผนภาพการกระจาย ฮิสโตแกรม และกราฟ

2.3.2 The 7 New QC Tools

โยชิโนบุ นายาทานิ (2543) The 7 New QC Tools หรือเครื่องมือใหม่ 7 แบบ สำหรับควบคุมคุณภาพ เป็นชุดเครื่องมือด้านคุณภาพที่มีประโยชน์มากในการผลักดันกระบวนการวางแผนของกลุ่ม ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเครื่องมือใหม่ 7 แบบสำหรับควบคุมคุณภาพนี้จะประกอบด้วย

1. **แผนผังกลุ่มเชื่อมโยง (Affinity Diagrams)** แผนผังกลุ่มเชื่อมโยง เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสูงสำหรับช่วยแก้ไขความสับสนและการนำปัญหามาสร้างเป็นภาพที่ชัดเจน แผนผังนี้ทำได้โดยการรวบรวมข้อเท็จจริงทั้งหลาย ความเห็น และความคิดเห็นในรูปแบบของข้อมูลที่เป็นคำพูดและสังเคราะห์เข้าด้วยหันทันเป็นแผนผังเดียว โดยมีการเชื่อมโยงกันตามธรรมชาติ ประโยชน์ของแผนผังกลุ่มเชื่อมโยงคือเป็นเทคนิคการจัดระเบียบที่มีประสิทธิภาพสำหรับนำกลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมโดยช่วยในการประสานกลุ่มทีมงาน ข้อดีหลักของแผนผังกลุ่มเชื่อมโยงมีดังนี้

- สามารถหาปัญหาขึ้นมาโดยกลั่นกรองข้อมูลที่เป็นคำพูดจากสถานการณ์ที่ยุ่งเหยิง และสามารถจัดแยกออกเป็นกลุ่มตามธรรมชาติ
- ช่วยทำให้เกิดแนวความคิดแหวกแนวและกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ๆ
- เปิดทางให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องสามารถเห็นปัญหาได้อย่างชัดเจน
- เป็นการรวมความคิดของสมาชิกกลุ่มทุกคนเข้าด้วยกัน และเป็นการกระตุ้นให้ ลงมือทำ

2. **แผนผังความสัมพันธ์ (Relations Diagrams)** เป็นเครื่องมือสำหรับการค้นหากลยุทธ์ในการแก้ปัญหาที่เหมาะสม จะทำโดยการทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างต้นเหตุของปัญหาที่เกี่ยวข้องกันมีความชัดเจนขึ้น แผนผังความสัมพันธ์ จะมีประโยชน์ในการเปลี่ยนความคิดอ่านของคนโดยจับประเด็นของปัญหา และเปิดทางไปสู่การแก้ไข รูปแบบของแผนผังความสัมพันธ์ มีรูปแบบหลัก 4 แบบคือแบบรวมศูนย์ (Centralized) แบบมีทิศทาง

(Directional) แบบแสดงความสัมพันธ์ (Relational) และแบบตามการประยุกต์ใช้ (Applied) ส่วนข้อดีของแผนผังความสัมพันธ์นั้นมีดังนี้

- ช่วยทำให้ปัญหาที่มีความสัมพันธ์ทางเหตุและผลหลายๆแขนง ได้รับการแยกออกมาอย่างมีเหตุผล เพื่อประโยชน์ในการวางแผนจะได้มีมุมมองที่กว้างในสถานการณ์โดยรวม
- ช่วยให้เกิดความคิดที่ตรงกันของสมาชิกกลุ่ม
- แผนผังนี้ไม่ผูกติดกับรูปแบบใดโดยเฉพาะ ทำให้เป็นการพัฒนาความนึกคิดของคน
- แผนผังช่วยให้สามารถบ่งชี้ลำดับความสำคัญได้อย่างแม่นยำ

3. แผนผังต้นไม้ (Tree Diagram) หรือที่รู้จักกันดีในชื่อแผนผังระบบ (Systematic Diagram) เป็นการประยุกต์วิธีการที่เริ่มพัฒนามาจากการวิเคราะห์หน้าทำงานในวิศวกรรมคุณค่า วิธีการนี้เริ่มมาจากการตั้งวัตถุประสงค์ หรือผลงาน และดำเนินการพัฒนากลยุทธ์สืบต่อมาเรื่อยๆ เพื่อการบรรลุผลสำเร็จ แผนผังต้นไม้นี้จะทำให้เกิดแนวทางเฉพาะสำหรับการแก้ปัญหา หรือการพัฒนากลยุทธ์ สำหรับข้อดีของแผนผังต้นไม้มีดังนี้

- แผนผังต้นไม้ทำให้มีกลยุทธ์สำหรับแก้ปัญหาเป็นระบบหรือเป็นศูนย์กลางในการบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งถูกพัฒนาอย่างมีระบบและมีเหตุผล ทำให้ไม่ตกรายการที่สำคัญไป
- แผนผังต้นไม้ทำให้การตกลงกันภายในกลุ่มง่ายขึ้น
- แผนผังต้นไม้จะบ่งชี้และแสดงกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาอย่างชัดเจน

4. แผนผังเมทริกซ์ (Matrix Diagrams) แผนผังเมทริกซ์จะประกอบด้วยแถวตั้ง และแถวนอน ซึ่งจุดที่ตัดกันใช้พิจารณาเพื่อตัดสินใจตำแหน่ง และลักษณะของปัญหาพร้อมกับแนวความคิดที่สำคัญสำหรับการแก้ปัญหา การค้นพบแนวความคิดที่สำคัญพิจารณาจากความสัมพันธ์ซึ่งแสดงโดยช่องของเมทริกซ์ ซึ่งเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการผลักดันกระบวนการแก้ปัญหา ข้อดีของแผนผังเมทริกซ์มีดังนี้

- ช่วยให้นำข้อมูลจากประสบการณ์ หรือข้อมูลที่เป็นคำพูดออกมาได้อย่างรวดเร็วและเต็มที่ ซึ่งบางครั้งข้อมูลเหล่านี้จะมีประสิทธิผลมากกว่าข้อมูลที่เป็นตัวเลข
- ทำให้โครงสร้างของปัญหาโดยรวมปรากฏขึ้นมาอย่างทันทีทันใด
- แผนผังเมทริกซ์จะช่วยในการกำหนดตำแหน่งของปัญหา

5. **แผนผังลูกศร (Arrow Diagrams)** เป็นแผนผังประเภทหนึ่งที่ใช้ใน PERT แผนผังจะประกอบด้วย เครือข่ายของลูกศรและจุดเชื่อมโยงต่างๆ (จุดโนด ; node) เพื่อแสดงความสัมพันธ์ในหมู่ชิ้นงานที่จำเป็นในการนำแผนไปปฏิบัติ แผนผังลูกศรทำเพื่อควบคุม กำหนดการในการดำเนินการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพขึ้น ข้อดีของแผนผังลูกศรมีดังนี้

- ทำให้ชิ้นงานทั้งหมดมองเห็นได้และสามารถระบุอุปสรรคที่อาจมีก่อนเริ่มทำงาน
- สามารถเขียนเครือข่ายนำไปสู่การค้นพบการปรับปรุงที่เป็นไปได้ ซึ่งอาจถูกมองข้ามไป
- ทำให้การตรวจติดตามความก้าวหน้าของงานง่ายขึ้น
- ปรับปรุงการสื่อสารในระหว่างสมาชิกกลุ่ม ส่งเสริมความเข้าใจ

6. **แผนภูมิขั้นตอนการตัดสินใจ (Process Decision Program Charts : PDPC)** ในการดำเนินการส่วนมากมักไม่เป็นไปดังที่ได้มีการคาดการณ์เอาไว้ล่วงหน้า มักมีปัญหาเกิดขึ้นบ่อยๆ แผนภูมิขั้นตอนการตัดสินใจเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะป้องกันสิ่งเหล่านี้ และทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ แผนภูมิขั้นตอนการตัดสินใจใช้ในการวางแผนสำหรับกรณีฉุกเฉินต่างๆที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้แผนภูมินี้ยังถูกนำมาใช้เพื่อให้กิจกรรมเข้าสู่แนวทางเดิมให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ รูปแบบของแผนภูมิขั้นตอนการตัดสินใจมี 2 แบบ ซึ่งมีแนวคิดที่ตรงข้ามกัน คือ แบบก้าวหน้า และแบบเชื่อมโยงย้อนกลับ ข้อดีของแผนภูมิขั้นตอนการตัดสินใจมีดังนี้

- ช่วยให้สามารถชี้จุดที่เป็นปัญหา และยืนยันส่วนที่มีความสำคัญเป็นลำดับแรกได้
- แสดงให้เห็นถึงวิธีการที่จะนำเหตุการณ์เหล่านี้ไปสู่ข้อสรุปที่จะประสบผลสำเร็จ ทำให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องเข้าใจความประสงค์ของผู้ตัดสินใจ
- เป็นเครื่องมือในการวางแผนที่มีความยืดหยุ่น ดัดแปลงแผนได้ง่าย
- เป็นแผนภูมิที่เข้าใจง่าย และส่งเสริมความร่วมมือและการสื่อสารระหว่างกัน

2.4 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรณีศึกษา Best Practice (การสร้างความพึงพอใจและความสัมพันธ์กับลูกค้า : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545)

องค์กรที่ต้องการอยู่รอดในระยะยาว จะเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเห็นความสำคัญของการมุ่งเน้นลูกค้าควบคู่ไปกับการตอบสนองความต้องการของผู้เกี่ยวข้องกับองค์กร โดยการมุ่งเน้นลูกค้านี้้องค์กรจะต้องหาความต้องการของลูกค้าปัจจุบัน และอนาคต และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากที่สุด อีกทั้งองค์กรยังต้องพิจารณาถึงความคาดหวังของลูกค้าอีกด้วย

ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นผลที่เกิดขึ้นเมื่อลูกค้าได้รับสินค้าหรือบริการที่ตรงตามความต้องการ เนื่องจากลูกค้าขององค์กรมีหลากหลายกลุ่ม โดยแต่ละกลุ่มมีความต้องการที่แตกต่างกัน จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องแยกแยะความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มให้ได้ และพยายามตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ตรงกับลูกค้าแต่ละกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มที่เป็นลูกค้าหลักขององค์กร ซึ่งโดยปกติความต้องการของลูกค้าจะเกี่ยวเนื่องกับ ราคา คุณภาพ การส่งมอบ และบริการ

นอกจากจะพยายามสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าแล้ว องค์กรต้องพยายามสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าอีกด้วยเพื่อรักษาลูกค้าเก่าไว้ และสร้างโอกาสในการหาลูกค้าใหม่อีกด้วย โดยปกติการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีจะเริ่มจากการให้ความสะดวกรวดเร็วแก่ลูกค้าในการติดต่อเพื่อสอบถามข้อมูล ให้ข้อคิดเห็น ร้องเรียนเกี่ยวกับสินค้าและบริการขององค์กร และที่สำคัญคือจะต้องมีระบบการจัดการกับคำร้องเรียนของลูกค้าที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ลักษณะขององค์กรที่มุ่งเน้นที่จะสร้างความพึงพอใจและความสัมพันธ์กับลูกค้า คือ

(กรณีศึกษา Best Practice การสร้างความพึงพอใจและความสัมพันธ์กับลูกค้า : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ)

- เข้าใจความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าในเรื่องสินค้า/บริการ
- สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนร่วมในองค์กร ได้อย่างสมดุล

- มีการสื่อ และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าให้บุคลากรในองค์กรทราบอย่างทั่วถึง
- มีการวัดความพึงพอใจของลูกค้าและนำผลที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
- มีการวางแผนและวิธีการในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าในระยะยาว

Philip Kotler, 2003

หนังสือเล่มนี้จะกล่าวถึงการจัดการด้านบริหารการตลาด โดยเนื้อหาหลักแบ่งออกเป็น 6 ส่วน ส่วนที่ 1 จะกล่าวถึงความเข้าใจในการบริหารการตลาด เน้นในเรื่องความสำคัญในการสร้างความพอใจของลูกค้าผ่านทางคุณภาพ บริการ คุณค่า ส่วนที่ 2 จะกล่าวถึงการวิเคราะห์โอกาสทางการตลาด เน้นเรื่องของการวิเคราะห์พฤติกรรมของตลาด และผู้บริโภคในแต่ละธุรกิจ ส่วนที่ 3 จะกล่าวถึงการพัฒนากลยุทธ์การตลาด ส่วนที่ 4 จะกล่าวถึงการสร้างแบบแผนทางการตลาด ส่วนที่ 5 กล่าวถึงโปรแกรมการจัดการและการส่งมอบทางการตลาด

Barbara A. Bicknell and Kris D. Bicknell, 1995

หนังสือเล่มนี้ได้กล่าวถึงการนำ QFD มาประยุกต์ใช้ว่าสามารถใช้ได้กับทุกระบบของบริษัท ซึ่งรวมไปถึงระบบการจัดการของผู้บริหารด้วย โดยกล่าวว่า QFD เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของความต้องการของลูกค้า และช่วยในการสร้างกลยุทธ์เพื่อใช้ในการแข่งขันกับบริษัทคู่แข่ง เทคนิค QFD นี้จะช่วยจัดลำดับความต้องการของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ บริการ หรือการดำเนินงานทางธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดคุณสมบัติของการดำเนินงานขององค์กรที่มีความเหมาะสมก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ลูกค้าได้ โดยในหนังสือเล่มนี้ได้แสดงถึงขั้นตอนการสร้างเมตริกซ์ การพัฒนาแผนรวม และการเสนอมุมมองใหม่ในการประยุกต์ใช้ในการออกแบบที่ซับซ้อน วิสวกรรมระบบ การปรับปรุงกระบวนการ และการรีเอนจิเนียริง นอกจากนี้ยังแสดงถึงวิธีการที่ทำให้โปรแกรมการทดลองใช้เทคนิค QFD สำเร็จลงได้อย่างราบรื่น

วีระชัย ภัทรารมย์, 2540

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้ทำการออกแบบและพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารธุรกิจเงินทุนและหลักทรัพย์ โดยใช้ระบบการจัดการฐานข้อมูลเชิงสัมพันธ์ ทำให้ได้

สารสนเทศเพื่อตอบสนองกับความต้องการสารสนเทศ แก่ผู้บริหารได้ทั้ง 3 ระดับ ได้ทันเวลา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการบริหารด้านการตลาด บริการลูกค้า การเงิน ทรัพยากรมนุษย์ และการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ระบบ ออกแบบและพัฒนาระบบงานโดยใช้ไมโครซอฟต์เอกเซล เป็นระบบจัดการฐานข้อมูลเชิงสัมพันธ์และใช้ภาษาวิซวลเบสิก เป็นเครื่องมือในการพัฒนาโปรแกรมภายใต้ระบบดำเนินงานวินโดวส์ ซึ่งมีโปรแกรมที่ใช้ในการพัฒนาทั้งหมด 46 โปรแกรม และมีรายงานผลลัพธ์ทั้งหมด 56 รายงาน ผลการวิจัยสรุปได้ว่าสามารถทำงานได้ผลตามความต้องการ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้งานกับประเภทธุรกิจอื่นๆ ได้

อภิชาติ จำปา, 2541

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นการปรับปรุงระบบงานขาย โดยมุ่งเน้นที่การตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า และการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า สำหรับระบบงานขายของโรงงานตัวอย่างแห่งหนึ่ง โดยใช้เทคนิคการกระจายหน้าที่เชิงคุณภาพ (Quality Function Deployment) โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะระบุกระบวนการทำงาน และวิธีการควบคุมที่ช่วยปรับปรุงให้ระบบงานขายของโรงงานตัวอย่างสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

จากการวิจัยได้ดำเนินการปรับปรุง และวัดผลใน 6 กระบวนการ คือ

1. การวางแผนการผลิต
2. การติดตามดูแลลูกค้าตั้งแต่ต้นจนจบ และการประชุมสรุปปัญหาวางแผนในการดำเนินงาน
3. การทดสอบคุณภาพวัตถุดิบ และผลิตภัณฑ์
4. การจัดระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงาน
5. การวางแผนบำรุงรักษาเชิงทวิผล (TPM)
6. การดำเนินการจัดส่งสินค้า

นที ดำรงค์กิจการ , 2542

งานวิจัยนี้ กล่าวถึงการปรับปรุงพัฒนาและสร้างสรรค์แนวทางการให้บริการ เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าที่มาใช้บริการ ณ สถานบริการอย่างต่อเนื่อง โดยได้นำแนวความคิด การสร้างสรรค์คุณภาพที่ประทับใจ (Attractive Quality Creative) มาใช้ โดยได้นำเครื่องมือคุณภาพต่างๆ มาใช้เพื่อที่จะกำหนดเงื่อนไขที่เหมาะสมต่อความพึงพอใจ เช่น เครื่องมือคุณภาพ 7 ประการ (7 QC tools) เช่น แผนผังก้างปลา (Cause and Effect Diagram) และ

เครื่องมือคุณภาพใหม่ 7 ประการ (7 New QC tools) เช่น แผนภาพกลุ่มข้อมูล (Affinity Diagram) และแผนภูมิต้นไม้ (Tree Diagram) หลังจากนั้นจึงวางแผนปรับปรุง เปลี่ยนแปลง สร้างสรรค์และ ออกแบบการให้บริการที่เหมาะสม จากผลการวิจัยสรุปได้ว่าโครงการต่างๆ สามารถเพิ่มระดับ ความพึงพอใจของลูกค้า และสร้างสรรค์การให้บริการรูปแบบต่างๆ ที่แตกต่าง ที่แตกต่างจาก คู่แข่ง โดยพิจารณาจากเวลาในการให้บริการโดยรวม

ศุภกร สุขปัญญา, 2543

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นการออกแบบระบบสนับสนุนการตัดสินใจ เพื่อแนะนำ ผู้บริหารของกิจการขนาดเล็กในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ สำหรับใช้ระบบสารสนเทศในธุรกิจ คอมพิวเตอร์ การพัฒนาระบบนี้เริ่มต้นจากโมเดลทางความคิดสำหรับการวางแผนยุทธศาสตร์ ของระบบสารสนเทศ หลังจากนั้นตัวโมเดลนี้ถูกแปลงเป็นซอฟต์แวร์ ที่ง่ายต่อการใช้ที่ทำงานบน เว็บเบราว์เซอร์โดยใช้เครื่องมือ และโครงร่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ เช่น PEST, SWOT, Competitive Five Forces, TOWS matrix, Critical Success Factors, และ Application portfolio หลังจากทีระบบสนับสนุนการตัดสินใจนี้สมบูรณ์ ก็มีการทดสอบการใช้งานเพื่อที่จะให้ แน่ใจว่า ผลที่ได้จากการออกแบบนี้เหมาะสมกับความต้องการของผู้ใช้ และวัตถุประสงค์ของตัวระบบ กรณีศึกษาของบริษัทหนึ่งในอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลถูกใช้ เพื่อที่จะแสดงการใช้งาน ของซอฟต์แวร์นี้ โดยผู้จัดการฝ่ายขายและผู้จัดการฝ่ายการตลาดของบริษัทเป็นผู้ทดลองใช้งาน ความต้องการทางธุรกิจที่ตั้งไว้คือการที่จะเป็นเจ้าของธุรกิจ ที่มุ่งเน้นที่ลูกค้า การแข่งขัน ประสิทธิภาพ และความแปลกใหม่ในธุรกิจคอมพิวเตอร์ในกรุงเทพฯภายในปี 2551 ผลที่ได้จากการ ใช้งานคือการใช้ระบบสารสนเทศที่เป็นไปได้ ในการสนับสนุนความต้องการทางธุรกิจที่ตั้งไว้ ระบบ สารสนเทศใช้งานเหล่านี้ถูกแบ่งออกเป็น 4 ส่วนคือ ระบบยุทธศาสตร์ ศักยภาพสูง ปฏิบัติงานหลัก และส่วนสนับสนุนเพื่อที่จะบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสม ตามความสำคัญในการสนับสนุนทาง ธุรกิจของการใช้ระบบเหล่านี้ในตอนนี และต่อไปในอนาคต ตัวอย่างของการใช้ระบบสารสนเทศที่ เป็นไปได้เช่น การสั่งซื้อทาง Internet ระบบตัดสินใจทางการเงิน ระบบคาดการณ์ตลาด ระบบการ สั่งซื้อและซื้อของแบบเครือข่าย ระบบวางแผนและควบคุมการผลิต ระบบควบคุมคุณภาพ ผลิตภัณ์ท์ และระบบบริหารจัดการฐานข้อมูล จากกรณีศึกษานี้ก็อาจจะสรุปได้ว่าผู้ใช้นั้น สามารถ ที่จะเชื่อมโยงความต้องการทางธุรกิจกับการใช้ระบบสารสนเทศ ในการสร้างความได้เปรียบ ทางการแข่งขันของบริษัท การใช้ระบบสารสนเทศนี้ได้มาอย่างสอดคล้องกับพันธกิจธุรกิจ และ ยุทธศาสตร์ธุรกิจ ดังนั้นจึงแน่ใจว่า การใช้งานนี้ถูกพัฒนาอย่างเหมาะสมเพื่อที่จะตอบสนองต่อทั้ง

โอกาส และภัยคุกคามบนพื้นฐานของทรัพยากรของบริษัทอย่างมีเหตุผล ส่วนใหญ่ของการใช้ระบบสารสนเทศนี้ก็ยังสามารรถเชื่อมโยงกลับไปยัง เป้าหมายและยุทธศาสตร์ทางธุรกิจได้

เถียร ศรีไพจิตร, 2546

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของบริษัทกรณีศึกษา โรงงานผลิตสี และ ทินเนอร์ โดยการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาประเมินบริษัท นำข้อมูลคะแนนที่ได้มา วิเคราะห์ความถูกต้อง และหาหมวดด้านที่องค์กรมีจุดอ่อน และมีผลต่อการพัฒนาองค์กรได้ใน ด้านของการผลิตตามขอบเขตการดำเนินงานโดยใช้หลักการของการ Benchmarking ร่วมด้วยเพื่อ ทำการเปรียบเทียบ และใช้ร่วมในการพัฒนากลยุทธ์ของบริษัท และดำเนินการวางแผนเชิงกล ยุทธ์ของบริษัท โดยประชุมผู้บริหารของบริษัท เพื่ออธิบาย และอบรมให้ทำความเข้าใจในด้านของ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และจัดทำ Workshop ร่วมกับผู้บริหารของบริษัท ในการกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ และนโยบายของบริษัทเพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของบริษัท รวมถึงจัดทำ Workshop เพื่อทำการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญในแต่ละด้านของนโยบายของบริษัท ร่วมกับผู้บริหารเพื่อนำมาทำการวิเคราะห์โดยอาศัยเทคนิคคร่อมกันของ **The 7 New QC Tools** ในการระบุนความเชื่อมโยงของข้อมูล ร่วมกับ **SWOT Analysis** เพื่อนำมาทำการวิเคราะห์ถึงปัจจัย ภายนอก และภายในของบริษัท และนำผลจากการทำ SWOT มาใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของ บริษัท หลังจากนั้นได้นำผลจากการวิเคราะห์ซึ่งจะได้ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของบริษัทใน นโยบายแต่ละด้านของบริษัท นำมากำหนดมาตรการ หรือกลยุทธ์ในระดับฝ่าย รวมถึงเป้าหมาย ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาดำเนินงานซึ่งแบ่งเป็นแผนระยะสั้น และ/หรือ ระยะกลาง และทำการ กระจายเฉพาะกลยุทธ์ในระดับฝ่ายผลิต ไปสู่แผนการปฏิบัติการในระดับแผนกของฝ่ายผลิต และ ได้จัดทำ/ปรับปรุงระบบการวิเคราะห์ และรายงานผลข้อมูลในฝ่ายผลิตตั้งแต่ระดับฝ่ายผลิตลงไปสู่ ระดับแผนก รวมถึงจัดทำระบบการติดตามผลเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และเพื่อใช้ในการ ปรับปรุงดัชนีวัดอย่างสม่ำเสมอโดยอาศัยเครื่องมือ **The 7 QC Tools** และ **The 7 New QC Tools**

วิทยา ด้านธำรงกุล, 2545

บทความนี้กล่าวถึงแนวคิดใหม่เกี่ยวกับการบริหารลูกค้า ที่เปลี่ยนจากการ แสวงหาลูกค้า (Customer Acquisition) มาสู่การรักษาลูกค้า (Customer Retention) โดยมีการ คำนึงถึงมูลค่าลูกค้าระยะยาว (Customer Lifetime Value : CLV) ซึ่ง CRM ได้ถูกเรียกในชื่อต่างๆ ได้แก่ การตลาดแบบหนึ่งต่อหนึ่ง (One-to-One Marketing) ERM (Enterprise Relationship Management) การตลาด ณ.เวลาจริง (Realtime Marketing) การบริหารความสัมพันธ์ต่อเนื่อง

(Continuous Relationship Management) การตลาดเพื่อสร้างความสัมพันธ์ด้วยเทคโนโลยี (Technology-enabled Relationship Marketing) การตลาดสายสัมพันธ์ (Relationship Marketing) และการสร้างความใกล้ชิดลูกค้า (Customer Intimacy) และอื่นๆอีกมากมาย โดยมีแนวคิดหลักคือ การพัฒนาและการบริหารความสัมพันธ์เฉพาะตัวกับลูกค้าเฉพาะราย (Developing and managing individual relationship with individual customers) โดยที่หัวใจของ CRM อยู่ที่ลูกค้า และปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งจะต้องบูรณาการทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามาด้วยกัน

อีกทั้งบทความนี้ยังกล่าวถึงกระบวนการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) : DEAR MODEL ซึ่งประกอบด้วย

1. การสร้างฐานข้อมูลลูกค้า (Database)
2. การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อการวิเคราะห์และแยกแยะลูกค้า (Electronic)
3. การกำหนดโปรแกรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ (Action)
4. การเก็บรักษาลูกค้า (Retention)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย