

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทยในยุคปัจจุบันได้มีการมุ่งเน้นพัฒนากลุ่มธุรกิจ อุตสาหกรรมขนาดกลาง และขนาดย่อม (Small and Medium Enterprise) หรือ SMEs เพื่อให้เป็นแรงขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศอย่างยั่งยืนต่อไปในอนาคต ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งเราจะต้องหันกลับมาศึกษา และเอาใจใส่กลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลาง และขนาดย่อม ภายในประเทศไทยอย่างจริงจังมากยิ่งขึ้น เพื่อที่จะทำให้ SMEs ของไทยมีความเข้มแข็ง และมีศักยภาพมากเพียงพอที่จะแข่งขัน และอยู่รอดได้ในภาวะการณ์ปัจจุบัน ที่มีการแข่งขันทางธุรกิจ เกิดขึ้นอย่างรุนแรง และมีการแข่งขันกันในหลายรูปแบบมากมาย ทั้งการแข่งขันภายในประเทศ และภัยคุกคามจากบริษัทต่างประเทศอีกด้วย ซึ่งนอกเหนือจากที่จะสามารถแข่งขัน หรืออยู่รอด ภายในประเทศแล้ว ในบางครั้งการที่องค์กรจะเติบโตต่อไปอาจจะต้องพิจารณาถึงการขยายตลาด ไปยังต่างประเทศอีกด้วย ทั้งนี้สิ่งที่สำคัญที่จะทำให้เราสามารถขายสินค้า และบริการขององค์กร ได้นั้น จำเป็นที่เราจะต้องเข้าใจลูกค้า ทั้งความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าในสินค้า และ บริการ เพื่อที่จะผลิตสินค้า และให้บริการที่เข้าถึงลูกค้า สามารถตอบสนองความต้องการและ ความปรารถนาของลูกค้าได้ตรงตามที่ต้องการ ทั้งในด้านคุณภาพ ราคา การส่งมอบ และ อื่นๆ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ หรือความประทับใจให้ลูกค้าเกิดการตัดสินใจในการใช้สินค้า และบริการ

ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความศักยภาพในการแข่งขัน และตอบสนองความต้องการของ ลูกค้า จำเป็นอย่างยิ่งที่ SMEs ของไทยในปัจจุบัน จะต้องเร่งพัฒนาระบบการบริหารองค์กรให้เป็น องค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริการจัดการ

โดยทั่วไปองค์กรทางธุรกิจ จะมีเป้าหมายของการดำเนินธุรกิจ คือสร้างผลกำไร ขยายกิจการ และสร้างความมั่นคง/มั่งคั่งให้ธุรกิจในระยะยาว ทั้งนี้การที่จะสามารถทำให้บรรลุ ตามเป้าหมายที่ต้องการได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะมีการพัฒนาระบบการบริหารองค์กรภายในที่ เชื่อมต่อบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ ปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายทาง

ธุรกิจ ก็คือ ลูกค้า ซึ่งเป็นผู้สนับสนุนองค์กร ให้เกิดรายได้ และกำไรเพื่อใช้ในการดำเนินกิจการ ขยายกิจการ รวมทั้งสร้างความมั่งคั่งให้กับองค์กร ซึ่งการแข่งขันทางธุรกิจในยุคปัจจุบัน นับได้ว่าเป็นยุคของลูกค้า และตลาด (Customer Orientation / Marketing Orientation) โดยมุ่งเน้นไปที่ลูกค้า และตลาด ซึ่งองค์กรที่สามารถเข้าถึงลูกค้า โดยสามารถผลิตสินค้า และให้บริการตามที่ลูกค้าต้องการได้นั้น จะเป็นองค์กรที่ศักยภาพที่จะบรรลุเป้าหมายของการดำเนินธุรกิจที่ตั้งไว้ได้สูง

จากความสำคัญของการมุ่งเน้นลูกค้า และตลาดตามที่ได้กล่าวในบทนำข้างต้น นับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในปัจจุบัน จะเห็นได้จากมีการใช้เป็นหลักเกณฑ์ในตัดสินรางวัลระดับชาติสำหรับบริษัทที่ได้มาตรฐานคุณภาพที่เป็นที่ยอมรับในการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) หลายประเทศ เช่น รางวัลเดมมิง (Deming Prize) ในประเทศญี่ปุ่น, Singapore Quality Award ในประเทศสิงคโปร์ Malcolm Baldrige National Quality Award ในประเทศสหรัฐอเมริกา และในประเทศไทย ก็คือ Thailand Quality Award (TQA) อีกทั้งในแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) ก็ยังมุ่งเน้นให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้า และบริการอีกด้วย

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า งานหรือผลงานทางวิศวกรรมในปัจจุบัน มีความจำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงการมุ่งเน้นลูกค้า และตลาดเช่นเดียวกัน เพราะในการออกแบบสินค้า กระบวนการผลิต การควบคุม และบริหารจัดการในทางวิศวกรรม จะต้องทำให้ได้ตามที่ลูกค้าต้องการ ทั้งในด้านคุณภาพ ราคา ระยะเวลาส่งมอบ และอื่นๆ ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำการมุ่งเน้นลูกค้า และตลาดมาผสมผสานกับงานทางด้านวิศวกรรม โดยมีการนำมาใช้ในเทคนิคการกระจายหน้าที่เชิงคุณภาพ (Quality Function Deployment หรือ QFD) ซึ่งต้องอาศัยเสียงของลูกค้า (Voice of Customer) มาเป็นข้อมูลนำเข้าในกระบวนการ QFD อีกด้วย

ในทางการตลาดในปัจจุบัน ได้มีการนำหลักการใหม่มาใช้จัดการในการมุ่งเน้นลูกค้า ซึ่งได้แก่ หลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management หรือ CRM) ซึ่งช่วยให้เข้าถึงลูกค้า สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและมุ่งเน้นในการรักษาลูกค้าเก่า

ซึ่งจากการเข้าไปศึกษาในบริษัทผลิตรถยนต์สัญชาติหนึ่งที่จะใช้เป็นกรณีศึกษาในการทำการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งจัดเป็นวิสาหกิจขนาดกลาง (SMEs) พบว่า บริษัทมีการติดต่อขายสินค้ากับลูกค้าเป็นจำนวนมากกว่า 1000 ราย ซึ่งมีลูกค้าหลายประเภท ซึ่งได้แก่ ลูกค้าร้านค้า ลูกค้าอุตสาหกรรม หน่วยงานราชการ และอื่นๆ โดยมีการเก็บข้อมูลลูกค้าไว้เป็นจำนวนมาก แต่พบว่า

1. ไม่มีการพิจารณาตรวจสอบการเก็บข้อมูล ซึ่งอาจจะมีการเก็บข้อมูลมากเกินไป มีการเก็บข้อมูลที่ไม่จำเป็นไม่มีประโยชน์ และซ้ำซ้อน ซึ่งจะทำให้เกิดการสูญเสีย หรือสิ้นเปลืองทรัพยากรโดยไม่เกิดประโยชน์ได้
2. ไม่มีกระบวนการในการแปลงข้อมูลลูกค้ามาเป็นสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ เพื่อให้ทราบถึงความต้องการ ความคาดหวัง พฤติกรรมของลูกค้า
3. ไม่มีการนำข้อมูลลูกค้าเหล่านั้นมาใช้ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์กับลูกค้า เพื่อออกนโยบาย กลยุทธ์ต่างๆทั้งในด้านเกี่ยวกับสินค้า และบริหารตามที่ลูกค้าต้องการ เช่น โปรโมชั่น เป็นต้น
4. ไม่มีนำประยุกต์การมุ่งเน้นลูกค้า และตลาดเข้ามาในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในองค์กร ทั้งในด้านเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ และบริการ เพื่อให้เป็นกระบวนการดำเนินงาน เช่น การจัดการกับคำร้องเรียนของลูกค้า ความต้องการ ข้อเสนอแนะ ความคาดหวัง คำติชม และอื่นๆจากลูกค้า อย่างเป็นรูปธรรม

ซึ่งหน่วยงาน/ฝ่าย ที่เกี่ยวข้องกับการมุ่งเน้นลูกค้า และตลาดภายในบริษัทแห่งนี้ ได้แก่

1. ผู้บริหารระดับสูง
2. ฝ่ายขาย
3. ฝ่ายเทคนิค

โดยบริษัทแห่งนี้มี วัตถุประสงค์ ที่จะ เป็น 1 ใน 3 ของผู้นำของประเทศไทยในอุตสาหกรรมสีทาบ้าน และเป็นที่ยึดถือของผู้บริโภคทั้งในด้านราคา คุณภาพ และการบริการที่ดีเยี่ยม ซึ่งในปัจจุบันบริษัทยังจัดอยู่ในอันดับที่ 1 ใน 5 ดังนั้น การที่จะบรรลุสู่เป้าหมายนั้น จำเป็นที่จะต้องพิจารณาถึงลูกค้าเป็นอย่างยิ่ง เพราะลูกค้าเป็นตัดสินใจ และมีอำนาจในการซื้อสินค้า ซึ่งเป็นบุคคลที่จะเป็นตัวชี้ถึงผลสำเร็จขององค์กร ในการทำเป้าหมายขององค์กรให้บรรลุผล เพราะการที่จะบรรลุเป้าหมายได้นั้น นอกจากจะต้องรักษาลูกค้าเก่าให้มีการซื้อกับบริษัทอย่างต่อเนื่องแล้ว ยังต้องกระตุ้นให้ลูกค้าเก่าซื้อให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น และอาจจะต้องหาลูกค้าใหม่ เพื่อเพิ่มยอดขาย และส่วนแบ่งตลาด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ ซึ่งจะเห็นได้ว่าล้วนเกี่ยวข้องกับลูกค้าอย่างยิ่ง และนอกเหนือจากการมุ่งเน้นลูกค้าแล้ว การที่จะบรรลุตามเป้าหมายยังต้องมุ่งเน้นที่ตลาดอีกด้วย เพราะภายในอุตสาหกรรมมีการแข่งขันกันสูงในการแย่งชิงลูกค้า ดังนั้นเราจะต้องพิจารณาถึงทั้งลูกค้า และตลาดอีกด้วย เพื่อให้สามารถตอบสนอง หรือส่งมอบมูลค่าที่น่าพอใจ

ให้แก่ลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้า และบริการ รวมถึงจะต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าลูกค้าอีกด้วย

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อกำหนดตัวแทนลักษณะทางคุณภาพ และการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และผู้เกี่ยวข้อง
2. เพื่อจัดทำฐานข้อมูลในส่วนของกรณีวิเคราะห์ และการรายงานผลข้อมูลลูกค้า เพื่อช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารระดับต่างๆที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า
3. เพื่อเพิ่มระดับความพึงพอใจของลูกค้า และผู้เกี่ยวข้องต่อระบบงาน

1.3 ขอบเขตของงานวิจัย

1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้า และตลาด จะดำเนินตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ในหัวข้อการมุ่งเน้นลูกค้า และตลาด โดยให้สอดคล้องกับนโยบายของบริษัทฯ โดยจะครอบคลุมกลยุทธ์เฉพาะในส่วนของผู้ชาย และฝ่ายเทคนิคเท่านั้น
2. ระบบการจัดเก็บ วิเคราะห์ และรายงานผลข้อมูลลูกค้า จะครอบคลุมเฉพาะผู้บริหาร ฝ่ายขาย และฝ่ายเทคนิคเท่านั้น
3. การวัดระดับความพึงพอใจต่อระบบการมุ่งเน้นลูกค้า และตลาด จะใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (หมวด 3) เป็นแนวทางการประเมิน

1.4 ดัชนีวัดสู่ความสำเร็จ

1. มีแผนเชิงกลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้า และตลาด ในระดับฝ่ายที่สอดคล้องต่อนโยบายของบริษัทฯ ทั้งในระยะสั้น และระยะกลาง
2. มีระบบฐานข้อมูลสนับสนุนการจัดเก็บ วิเคราะห์ และรายงานผลข้อมูลลูกค้า
3. ระดับความพึงพอใจต่อระบบการมุ่งเน้นลูกค้า และตลาดเพิ่มขึ้น

1.5 ขั้นตอนในการวิจัย

1. ศึกษา และเก็บรวบรวมข้อมูลสภาพทั่วไปของบริษัทกรณีศึกษา
2. สัมภาษณ์วิจัย และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย
3. สัมภาษณ์เป้าหมายทางธุรกิจ ความต้องการ และวิสัยทัศน์ในด้านการมุ่งเน้นลูกค้า และตลาดของผู้บริหาร
4. ศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการในการใช้ข้อมูลลูกค้าของผู้ใช้ข้อมูล ซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร ฝ่ายขาย และฝ่ายเทคนิค ในรูปของตัวแทนคุณลักษณะทางคุณภาพ
5. ออกแบบระบบการเก็บ วิเคราะห์ และรายงานข้อมูลลูกค้า ตามความต้องการของผู้ใช้ และประยุกต์ตามแนวคิดของการมุ่งเน้นลูกค้า และตลาดตามแนวทางของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) การกระจายการทำงานเชิงคุณภาพ (QFD) และใช้ 7 New QC Tools ในการระบุความเชื่อมโยงของข้อมูล
6. ออกแบบสอบถาม และสำรวจข้อมูลลูกค้าเพิ่มเติม เพื่อหาข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้ในการมุ่งเน้นลูกค้า และตลาด
7. นำเสนอระบบที่ออกแบบแก่กลุ่มผู้ใช้งาน ทั้งวิธีการวิเคราะห์ และรายงานจากระบบ และร่วมกันสรุปผลการออกแบบ

8. พัฒนาระบบฐานข้อมูลลูกค้าและตลาด
9. นำเสนอฐานข้อมูล และการใช้ประโยชน์ให้แก่ผู้ใช้ระบบที่เกี่ยวข้อง
10. นำข้อมูลลูกค้าจากระบบฐานข้อมูล และข้อมูลตลาดที่เปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Benchmark) มาประชุมวางแผนกลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดของ ฝ่ายขาย และฝ่ายเทคนิค ซึ่งรวมถึงเป้าหมาย, ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลา ดำเนินงานซึ่งแบ่งเป็นแผนระยะสั้น และ/หรือ ระยะกลาง
11. ทำการกระจายกลยุทธ์เกี่ยวกับการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดในระดับฝ่าย ไปสู่ แผนการปฏิบัติการในระดับแผนกของฝ่ายขาย และฝ่ายเทคนิค
12. กำหนดวิธีการในการวิเคราะห์ ติดตามและการรายงานผลการดำเนินงาน กิจกรรมการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
13. ติดตาม ตรวจสอบผลการดำเนินงาน เพื่อนำมาหาจุดที่ต้องการแก้ไข/ปรับปรุง
14. ทำการเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุง หรือ พัฒนาระบบสนับสนุนการบริหารความพึงพอใจ
15. ประเมินระดับความพึงพอใจต่อระบบการมุ่งเน้นลูกค้า และตลาด หลังการพัฒนาเทียบกับก่อนการพัฒนาตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
16. ทำการสรุป และจัดทำรูปเล่มรายงานวิทยานิพนธ์

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สามารถนำความรู้ที่ได้จากกรณีศึกษานี้นำไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุง บริษัทอื่นๆได้ต่อไป
2. ได้แนวทางในการเรียนรู้ และพัฒนาปรับปรุงองค์กร เพื่อมุ่งไปสู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศในการมุ่งสู่การรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย โดยเฉพาะในด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

3. บริษัทกรณีศึกษา สามารถนำข้อมูลลูกค้ามาวิเคราะห์ ประมวลผล นำไปใช้
ในการวางแผนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารจัดการองค์กร และเพิ่ม
ศักยภาพในการแข่งขัน



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย