

การวิเคราะห์คุณภาพการให้บริการเพื่อพัฒนาศักยภาพความพึงพอใจ  
ในการรักษาสถานลูกค้าเดิม ของบริษัท บีที- โพร จำกัด

สิทธิคุณ สิทธิวงศ์

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร  
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
เมษายน 2560  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์ ได้พิจารณา  
งานนิพนธ์ของ สิทธิคุณ สิทธิวงศ์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์



..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก


(ดร.นนท์ สหายา)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า



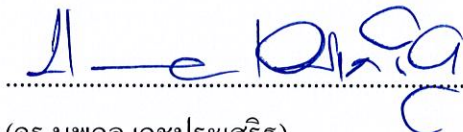
..... ประธาน

(ดร.นนท์ สหายา)



..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัฐวุฒิ ฐู่แทนคุณ)



..... กรรมการ

(ดร.นพดล เฉยประเสริฐ)

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร ของมหาวิทยาลัยบูรพา



.....คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

วันที่.....เดือน ..... พ.ศ. 2560

## กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาจาก ดร.นนท์ สหยา อาจารย์ที่ปรึกษา  
งานวิจัย ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ถ่ายทอด  
ความรู้ แนวคิด วิธีการ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้ง  
เป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความ  
อนุเคราะห์ในการตรวจสอบ รวมทั้งให้คำแนะนำแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีคุณภาพ  
นอกจากนี้ ยังได้รับความอนุเคราะห์จาก แหล่งให้ข้อมูล ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการเก็บ  
รวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

ขอขอบคุณผู้บริหาร พนักงานบริษัท และวิศวกรของบริษัทต่าง ๆ ที่ให้ความอนุเคราะห์  
ในการสัมภาษณ์ และสละเวลาให้ความช่วยเหลือในทุก ๆ ด้าน จนทำให้งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จ  
ลุล่วงได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ คณบดี คณะอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ทุกท่านที่ได้  
ประสิทธิ์ประสาทวิชาและช่วยเหลือผู้วิจัยตลอดระยะเวลาที่ศึกษาเล่าเรียนในวิทยาลัย  
พาณิชยศาสตร์

ท้ายที่สุด ขอกราบขอบพระคุณ บุคคลสำคัญในครอบครัว ที่สนับสนุนให้ข้าพเจ้า  
มีโอกาสดำเนินการศึกษาเล่าเรียนและประสบความสำเร็จในทุกวันนี้ และขอขอบพระคุณพี่ ๆ เพื่อน ๆ  
ทุกคนที่ให้กำลังใจ และให้คำปรึกษาด้วยดีเสมอมา

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูแก่  
บุพการี บูรพาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษา  
และประสบความสำเร็จมาจนตราบเท่าทุกวันนี้

สิทธิคุณ สิทธิวงศ์

57710264: สาขาวิชา: บริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร; บธ.ม. (บริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร)

คำสำคัญ: คุณภาพการให้บริการ/ ความพึงพอใจของลูกค้าเดิม

สิทธิคุณ สิทธิวงษ์: การวิเคราะห์คุณภาพการให้บริการเพื่อพัฒนาศักยภาพความพึงพอใจในการรักษารฐานลูกค้าเดิม ของบริษัท บีที-โปร จำกัด (AN ANALYSIS OF THE SERVICE QUALITY TO DEVELOP CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT OF BT PRO CO.LTD.) อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: นนท์ สหยา, บธ.ด. 175 หน้า. ปี พ.ศ. 2559.

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง แนวทางในการรักษารฐานลูกค้าเดิมและพัฒนาคุณภาพการบริการ ของบริษัท บีที-โปร จำกัด เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณภาพการให้บริการ และความพึงพอใจของลูกค้า ของบริษัทบีที-โปร จำกัด และเพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด และการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของบริษัทบีที-โปรจำกัด ในการรักษารฐานลูกค้าเดิม และพัฒนาคุณภาพการบริการของบริษัท โดยรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัท บีที-โปร จำกัด 2 คน พนักงานบริษัท บีที-โปร จำกัด 10 คน และลูกค้าบริษัท บีที-โปร จำกัด 4 คนรวมทั้งสิ้น จำนวน 16 คน

ผลการศึกษาพบว่า ด้านคุณภาพการให้บริการบริษัท บีที-โปร จำกัด ควรมีการให้บริการที่ดี การบริการที่รวดเร็ว มีการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีมาตรฐาน ควรมีการให้บริการที่ไว้วางใจได้ มีความน่าเชื่อถือ ให้บริการถูกต้องแม่นยำตรงตามสัญญา และดำเนินงานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด ควรมีความมุ่งมั่นเต็มใจในการบริการ และสร้างความเชื่อมั่นแก่ลูกค้า ควรมีบุคลากรที่ให้บริการที่มีความรู้ ความชำนาญในงาน และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้าได้ให้ความสำคัญกับลูกค้ารายบุคคล ควรมีการให้บริการที่ให้บริการด้วยความเอาใจใส่ และให้ความสำคัญกับลูกค้าเหมือนเป็นเพื่อนและด้านความพึงพอใจคุณค่าและการรักษาลูกค้า บริษัท บีที-โปร จำกัด ควรมีการสร้างคุณค่าด้วยงานที่มีคุณภาพ รักษาเวลาในการส่งมอบงานได้เพื่อความพึงพอใจของลูกค้า และมีส่วนสำคัญที่ช่วยให้ธุรกิจของลูกค้าผู้รับบริการประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมาย และรักษาระดับการทำงานให้ได้มาตรฐาน สามารถปฏิบัติตามแผนงานที่ลูกค้ากำหนดเสมอ ควรมีการรักษาเวลาในการทำงาน และข้อระเบียบตามข้อกำหนดในแต่ละงานที่ได้รับผิดชอบอย่างเคร่งครัด โดยไม่มีข้อบกพร่องและบุคลากรต้องมีความชำนาญในการทำงาน มีการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ และติดตามผลงานของผู้ให้บริการอย่างต่อเนื่องที่งานควรมีความยืดหยุ่น รวมถึงต้องสร้างความเชื่อมั่น และรักษาคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ

57710264: MAJOR: BUSINESS ADMINISTRATION FOR EXECUTIVE; M.B.A  
(BUSINESS ADMINISTRATION FOR EXECUTIVE)

KEYWORDS: SERVICE QUALITY/ REGULAR CUSTOMER SATISFACTION/  
CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

SITTIKUN SITTIWONG: AN ANALYSIS OF THE SERVICE QUALITY TO  
DEVELOP CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT OF BT PRO CO.LTD.

ADVISOR: NONT SAHAYA, D.B.A. 175 P. 2016.

The purpose of this independent study was to study any approach involving the service quality to enhance customer satisfaction as well as provide a guideline in marketing strategies and customer relationship management in order to maintain regular customers and improve the service quality of BT Pro Company. The data were collected by the in-depth interview with 16 participants altogether: 2 executives, 10 employees, and 4 customers.

The results of this study revealed two groups as follows: 1) the service quality and 2) the customer relationship management.

1. For the service quality, it is suggested that the investors should emphasize fast delivery of service, confrontational skill effectiveness, standard and reliability in service, timely manner, and willingness to serve customers. Furthermore, the company needs to provide experts and professionals to give advice, care, comfort to customers with a friendly-like manner.

2. For the customer relationship management, it is suggested to create value of work quality, timely manner, help customers to execute in business, work standard, and punctuality. Furthermore, the company needs to enhance work quality to all personnel and monitor their service performance in order to create reliability and quality maintenance of the company.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ซ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	2
ขอบเขตของการวิจัย.....	2
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	3
2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์.....	6
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพการบริการ.....	24
แนวคิดและทฤษฎีความพึงพอใจ คุณค่าและการรักษาลูกค้า.....	47
แนวคิดทฤษฎีในการบริหารคุณภาพ.....	55
ข้อมูลบริษัท บีที-โพร จำกัด .....	79
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	79
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	83
การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง.....	83
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย .....	83
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	84
ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	85
การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ผล.....	86

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิจัย.....	87
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพผู้บริหาร.....	87
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพพนักงาน.....	99
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพลูกค้า.....	122
สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นด้านปัจจัยคุณภาพการให้บริการ.....	133
สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นด้านการวิเคราะห์ความพึงพอใจ คุณค่า และการรักษาลูกค้า.....	135
5 สรุปผลอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	137
สรุปผลการวิจัย .....	137
อภิปรายผลการวิจัย.....	140
ข้อเสนอแนะ.....	143
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	144
บรรณานุกรม.....	145
ภาคผนวก.....	151
ภาคผนวก ก.....	152
ภาคผนวก ข.....	158
ภาคผนวก ค.....	164
ภาคผนวก ง.....	169
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	175

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4-1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์.....	88
4-2 การเข้าถึงบริการ.....	88
4-3 การติดต่อสื่อสาร.....	89
4-4 ความสามารถ.....	90
4-5 ความสุภาพเป็นมิตร.....	91
4-6 ความน่าเชื่อถือ.....	92
4-7 ความไว้วางใจ.....	92
4-8 การตอบสนองลูกค้า.....	93
4-9 ความปลอดภัย.....	94
4-10 สร้างการบริการให้เป็นรูปธรรม.....	94
4-11 การเข้าใจ และรู้จักลูกค้า.....	95
4-12 นโยบายเกี่ยวกับการรักษาลูกค้า.....	96
4-13 สร้างคุณค่าหรือมูลค่า.....	96
4-14 การมีส่วนร่วม.....	97
4-15 สร้างความพึงพอใจ.....	98
4-16 กลยุทธ์การดึงดูด และการรักษาลูกค้า.....	99
4-17 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์.....	99
4-18 การเข้าถึงบริการ.....	101
4-19 การติดต่อสื่อสาร.....	103
4-20 ความสามารถ.....	104
4-21 ความสุภาพเป็นมิตร.....	106
4-22 ความน่าเชื่อถือ.....	108
4-23 ความไว้วางใจ.....	109
4-24 การตอบสนองลูกค้า.....	111
4-25 ความปลอดภัย.....	112
4-26 สร้างบริการให้เป็นรูปธรรม.....	114



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-27 การเข้าใจ และรู้จักลูกค้า.....	115
4-28 นโยบายเกี่ยวกับการรักษาลูกค้า.....	116
4-29 สร้างคุณค่าหรือมูลค่า.....	117
4-30 การมีส่วนร่วม.....	119
4-31 สร้างความพึงพอใจ.....	120
4-32 สร้างความพึงพอใจ.....	121
4-33 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์.....	122
4-34 การเข้าถึงการบริการ.....	123
4-35 การติดต่อสื่อสาร.....	124
4-36 ความสามารถ.....	125
4-37 ความสุภาพเป็นมิตร .....	125
4-38 ความน่าเชื่อถือ.....	126
4-39 ความไว้วางใจ.....	127
4-40 การตอบสนองลูกค้า.....	128
4-41 ความปลอดภัย.....	128
4-42 สร้างบริการให้เป็นรูปธรรม.....	129
4-43 การเข้าใจ และรู้จักลูกค้า.....	130
4-44 สร้างคุณค่าหรือมูลค่า.....	131
4-45 การมีส่วนร่วม.....	131
4-46 สร้างความพึงพอใจ.....	132
4-47 กลยุทธ์การดึงดูด และการรักษาลูกค้า.....	133
5-1 แนวทางพัฒนาด้านบุคคล และวิธีการแก้ปัญหา.....	142

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	3
2-1 การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์.....	9
2-2 DEAR Model.....	20
2-3 แผนภาพจำแนกช่องว่างคุณภาพการบริการ.....	39
2-4 ปัจจัยกำหนดคุณภาพการบริการ ความคาดหวังคุณภาพการบริการของลูกค้า.....	42
2-5 โมเดลการรับรู้คุณภาพ.....	46
2-6 การพิจารณาคูณค่าของลูกค้า.....	49
2-7 ห่วงโซ่คุณค่า.....	50
2-8 การใช้เครือข่ายเพื่อสร้างคุณค่าของผู้ผลิตสินค้า.....	52
2-9 นักคิดด้านคุณภาพในยุคต้น.....	57
2-10 วงจรเดมมิง.....	58
2-11 การใช้วงจรเดมมิงในระบบการผลิตและการดำเนินการขององค์กร.....	59
2-12 ไตรศาสตร์ ด้านคุณภาพของจูแรน.....	61
2-13 เกลิยวคุณภาพ.....	62
2-14 นักคิดด้านคุณภาพในยุคกลาง.....	65
2-15 นักคิดด้านคุณภาพในยุคใหม่.....	71
2-16 ปัจจัย 3 ประการของการบริหารแบบมองไปรอบ ๆ .....	74
2-17 ความสามารถสามประการของบุคคลที่แปรผันตามความพึงพอใจ.....	76

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบัน “ตลาดเป็นของผู้ซื้อ” ทำให้สินค้าและบริการขายยากมากขึ้นเรื่อย ๆ เพราะอำนาจซื้อของผู้บริโภคลดลง เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจ ตกต่ำทั่วโลก ผู้ขายจึงจำเป็นต้องสร้างกลยุทธ์และเครื่องมือในการผูกสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าเดิมอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดต้นทุนของการหาลูกค้าใหม่ เพราะการหาลูกค้าใหม่นั้นมีต้นทุนสูงกว่าการขายสินค้าให้ลูกค้าเดิมถึง 5 เท่า ในต่างประเทศ อย่างเช่น สหรัฐอเมริกา องค์กรธุรกิจหลาย ๆ แห่ง ไม่สามารถรักษาลูกค้าไว้ได้ เนื่องจากการบริการที่ไม่มีประสิทธิภาพกิจการหลายแห่งจึงต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ เพื่อรักษาลูกค้า บางครั้งจำเป็นต้องใช้เงินมากกว่า 6-15 เท่า ในการหาลูกค้ารายใหม่ แทนการรักษาลูกค้าเหล่านั้นไว้ให้ได้ (ชัยเสถียร พรหมศรี, 2552) ดังนั้นการรักษาลูกค้า จึงเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการบรรลุความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งบริษัทหลายแห่งยอมทุ่มงบประมาณ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ตลอดจนรักษากลุ่มลูกค้าให้ได้ โดยบุคลากรในองค์กรต้องร่วมมือกัน โดยเฉพาะพนักงานบริการที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าโดยตรงต้องร่วมมือกัน จนสามารถทราบความต้องการและสนองตอบลูกค้าได้ดีกว่าผู้อื่น (ชูศักดิ์ เดชเกรียง ไกรกุล, 2553) บริษัท บีที-โพร จำกัด ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2553 โดยกลุ่มวิศวกรไฟฟ้าที่มีประสบการณ์มากกว่าสิบปี มีความเชี่ยวชาญด้านงานติดตั้งระบบไฟฟ้า ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์คุณภาพการให้บริการ เพื่อพัฒนาศักยภาพความพึงพอใจ ในการรักษาลูกค้าเดิม ของบริษัท บีที-โพร จำกัด บริษัท บีที-โพร จำกัด เป็นบริษัททำงานด้านรับเหมาติดตั้งระบบไฟฟ้าภายในโรงงานอุตสาหกรรม งานประกอบตู้ไฟฟ้า (Main distribution board) งานประกอบตู้ควบคุมมอเตอร์ (Motor control center) งานบำรุงรักษา (Preventive maintenance) ออกแบบและให้คำปรึกษาด้านงานไฟฟ้า ทั้งองค์กรภาครัฐ และเอกชน ซึ่งผู้ศึกษาวิจัยนี้ได้เป็นส่วนหนึ่งของผู้บริหารบริษัทดังกล่าวอยู่ด้วย การศึกษานี้ จะศึกษาถึงความแตกต่างของความต้องการของลูกค้าในกลุ่มอุตสาหกรรมต่างๆ เพราะลูกค้าต่างอุตสาหกรรมจะมีความต้องการที่ไม่เหมือนกัน ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยนี้จะ เป็นประโยชน์ต่อบริษัทฯ โดยสามารถที่นำผลการวิจัยนี้ ไปกำหนดแผนการตลาดและวางกลยุทธ์ให้ตรงกับตามต้องการจะส่งผลให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ ทั้งนี้เพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งยังได้ข้อมูลดังกล่าวมาพัฒนางานบริการ ปรับปรุง และการดำเนินงานภายในบริษัทฯ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า (ผู้บริโภค) และยังใช้ข้อมูลที่ได้ขึ้นไป

ใช้เพื่อการรักษากลุ่มลูกค้าเดิมไว้ และอาจจะสามารถเพิ่มลูกค้าใหม่ได้ เพื่อสร้างโอกาสในการขายงาน และสร้างกำไรเพิ่มขึ้นจากลูกค้า ส่งผลให้บริษัทมีกำไรและดำเนินกิจการอย่างยั่งยืน โดยการศึกษากลุ่มตลาดโรงงานอุตสาหกรรมอย่างแท้จริง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด และเพื่อพัฒนาศักยภาพของบริษัทฯ ต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณภาพการให้บริการและความพึงพอใจของลูกค้า ของบริษัท บีที-โปร จำกัด
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการรักษาฐานลูกค้าเดิมและพัฒนาคุณภาพการบริการ ของบริษัท บีที-โปร จำกัด

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. ทำให้ทราบถึงคุณภาพการให้บริการและความพึงพอใจของลูกค้าของ บริษัท บีที-โปร จำกัด
2. เป็นแนวทางในการวางแผนการพัฒนาคุณภาพการบริการและบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ของ บริษัท บีที-โปร จำกัด

### ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาเรื่อง แนวทางในการรักษาฐานลูกค้าเดิมและพัฒนาคุณภาพการบริการ ของบริษัท บีที-โปร จำกัด โดยใช้วิธีวิจัยแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยดังต่อไปนี้

#### 1. ขอบเขตด้านประชากร

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงแนวทางในการรักษาฐานลูกค้าเดิมและพัฒนาคุณภาพการบริการ ของบริษัท บีที-โปร จำกัด ประชากรที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ ผู้บริหารบริษัท บีที-โปร จำกัด 2 คน พนักงานบริษัท บีที-โปร จำกัด 10 คน และลูกค้าบริษัท บีที-โปร จำกัด 4 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 16 คน

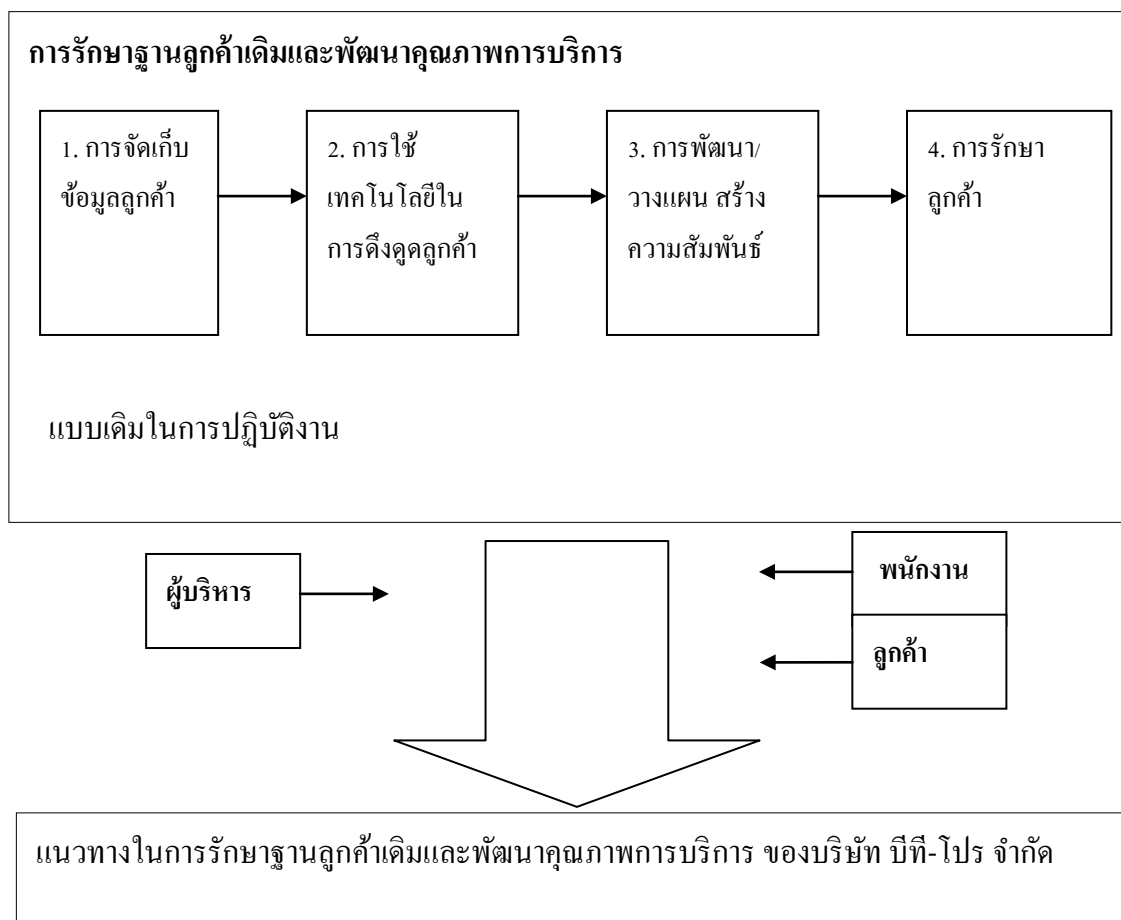
#### 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาถึงแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management: CRM) คุณภาพการบริการ และความพึงพอใจของลูกค้า

### 3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย ตั้งแต่เดือน กันยายน พ.ศ. 2559 ถึง ธันวาคม พ.ศ. 2559

### กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### นิยามศัพท์เฉพาะ

การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer relationship management) ว่าหมายถึง กระบวนการทางการจัดการที่ทำให้กิจการใด ๆ สามารถดึงดูดและรักษาไว้ ซึ่งลูกค้าที่สร้างผลกำไรด้วยวิธีการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในทุกรูปแบบ โดยเป็นการสานสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่องด้วยการเรียนรู้เกี่ยวกับตัวลูกค้าความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้าในทุกด้านจากการมีปฏิสัมพันธ์

กับลูกค้าทำให้สามารถทราบข้อมูลลูกค้าและนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ในการพัฒนาสินค้าและบริการ ตลอดจนโปรแกรมการตลาดให้เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละรายหรือแต่ละกลุ่ม เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงใจ

ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกพอใจ หรือทัศนคติที่ดีหลังจากซื้อสินค้าไปใช้แล้ว ซึ่งถ้าสามารถใช้งานได้ตามที่คาดหวังไว้ จะทำให้ลูกค้าเกิดความพอใจ แต่ถ้าสินค้าไม่ได้ประสิทธิภาพตามที่ได้คาดหวังไว้ ลูกค้าจะเกิดความไม่พึงพอใจได้

คุณภาพการบริการ (Service quality) หมายถึง สิ่งที่ยกถึงลักษณะการบริการที่ดีมีคุณภาพ โดยสามารถพิจารณาได้จากเกณฑ์ในการวัดคุณภาพการบริการ (Service quality) ที่เรียกว่า SERVQUAL ดังนี้

การเข้าถึงบริการ (Access) หมายถึง บริการที่ให้กับลูกค้าต้องอำนวยความสะดวกในด้านเวลา และสถานที่ที่ให้แก่ลูกค้า ด้านเวลา คือ ไม่ให้ลูกค้าต้องคอยนาน ทำเลที่ตั้งเหมาะสม เพื่อแสดงถึงความสามารถการเข้าถึงลูกค้า

การติดต่อสื่อสาร (Communication) หมายถึง มีการอธิบายอย่างถูกต้อง โดยใช้ภาษาที่ลูกค้า เข้าใจง่าย

ความสามารถ (Competence) หมายถึง บุคลากรที่ให้บริการต้องมีความชำนาญ และมีความรู้ความสามารถ

ความสุภาพและเป็นมิตร (Courtesy) หมายถึง บุคลากรต้องมีมนุษยสัมพันธ์ความเป็นกันเองและวิจารณ์ญาณ

ความน่าเชื่อถือ (Credibility) หมายถึง บริษัทและบุคลากรต้องสามารถสร้างความเชื่อมั่น และความไว้วางใจในการบริการโดยการเสนอบริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า

ความไว้วางใจ (Reliability) หมายถึง บริการที่ให้กับลูกค้า ต้องมีความสม่ำเสมอและถูกต้อง

การตอบสนองลูกค้า (Responsiveness) หมายถึง พนักงานต้องให้บริการและแก้ปัญหาแก่ลูกค้าอย่างรวดเร็วตามที่ลูกค้าต้องการ

ความปลอดภัย (Security) หมายถึง บริการที่ให้ต้องปราศจากอันตราย ความเสี่ยง และปัญหาต่าง ๆ

สร้างบริการให้เป็นรูปธรรม (Tangible) หมายถึง บริการที่นำเสนอออกมาเป็นรูปธรรม จะทำให้ลูกค้ารับรู้ถึงการให้บริการนั้น ๆ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น มีสถานที่ใหญ่โต มีเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยและเพียงพอ มีบุคลากรที่เพียงพอในการให้บริการ

การเข้าใจและรู้จักลูกค้า (Understanding/ knowing customer) หมายถึง พนักงานต้องพยายามเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า และให้ความสนใจตอบสนองความต้องการดังกล่าว

ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยความพึงพอใจเกิดขึ้น เมื่อความรู้สึกทางด้านบวกมากกว่าความรู้สึกทางด้านลบที่มีต่อศูนย์บริการ

ความจงรักภักดีของลูกค้า หมายถึง การแสดงออกของลูกค้า โดยการซื้อซ้ำในผลิตภัณฑ์หรือการบริการอีกในอนาคต แม้ว่าจะมีอิทธิพลจากภายนอกมากกระทบ

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษาเรื่อง แนวทางในการรักษาลูกค้าเดิมและพัฒนาคุณภาพการบริการ ของบริษัท บีที-โพร จำกัด ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพการบริการ
3. แนวคิดและทฤษฎีความพึงพอใจ คุณค่าและการรักษาลูกค้า
4. แนวคิดและทฤษฎีในการบริหารคุณภาพ
5. ข้อมูลบริษัท บีที-โพร จำกัด
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

ลูกค้า คือ ผู้ที่ทำให้ธุรกิจดำรงอยู่ได้และมีความสำคัญบ่งบอกถึงฐานะทางธุรกิจของผู้ประกอบธุรกิจ การบริหารลูกค้าที่ดีมีแนวคิดและรายละเอียดดังนี้

การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM = Customer Relationship Management) มีผู้ใช้ชื่อ หรือให้ความหมายที่ต่างกันออกไป บางท่านคิดว่า CRM เป็นการขายของผ่านเว็บหรือการที่มีเว็บไซต์ ส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ไปให้ลูกค้า เรียกได้ว่าดำเนินการ CRM แล้ว บางคนให้ความหมายว่า คือ การผลิตสินค้าและบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย (Customization) และสำหรับคนในฝ่ายเทคโนโลยีอาจให้ความหมาย CRM ว่าเป็นกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าผ่านเครื่องข่ายออนไลน์ (Online Analytical Processing: OLAP)

โกศล พรประสิทธิ์เวช (2552, หน้า 1-3) การศึกษา “ความต้องการ” และ “พฤติกรรม” ของลูกค้าเป็นกระบวนการตอบสนองให้ลูกค้าเกิดความประทับใจมีความสัมพันธ์ที่ดียิ่งขึ้น นำไปสู่รายได้ผลงานที่มากขึ้นในอนาคต นำข้อมูลที่ได้จาก CRM มาวิเคราะห์วางแผนกลยุทธ์ กำหนดนโยบายการขาย การให้บริการที่เหมาะสมแก่ลูกค้าแต่ละกลุ่ม สินค้าหรืองานแต่ละชนิดในการปรับปรุง เพิ่ม/ลด การทำงานให้เหลือเท่าที่จำเป็น เพื่อลดค่าใช้จ่ายลง นำข้อมูลที่ได้จากระบบมาใช้ในการตรวจสอบและควบคุมภายในได้ง่ายและสะดวกขึ้น



มัลลิกา ต้นสอน (2545, หน้า 15) ให้นิยามการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ว่า หมายถึง กระบวนการทางการจัดการที่ทำให้กิจกรรมใด ๆ สามารถดึงดูดและรักษาไว้ ซึ่งลูกค้าที่สร้างกำไร (Profitable customers) ด้วยวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในทุกรูปแบบ

วิรพงษ์ จันทร์สนาม (2551, หน้า 45) คือ การบูรณาการเครื่องมือทางธุรกิจ อิเล็กทรอนิกส์และกระบวนการให้บริการลูกค้าในการขาย การตลาดทางตรง การจัดการทางการบัญชีและกระบวนการสั่งซื้อ และการสนับสนุนการให้บริการลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์แบบ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจและรับรู้ที่ดี ทั้งยังต้องสามารถทำการวิเคราะห์ถึงคุณค่าความสำคัญของลูกค้าแต่ละบุคคล (Customization) สร้างความจงรักภักดี (Loyalty) และสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อองค์กรตลอดไป

กิตติ สิริพัลลภ (2547, หน้า 3) กล่าวว่า CRM ย่อมาจาก Customer relationship management หรือสามารถเรียกว่า การบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ หมายถึง กิจกรรมทางการตลาดที่กระทำต่อลูกค้า ซึ่งอาจจะเป็นลูกค้าผู้บริโภคหรือคนกลางในช่องทางการจัดจำหน่ายแต่ละรายอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจ มีการรับรู้ที่ติดตลอดจนรู้สึกชอบบริษัทและสินค้า หรือการบริการของบริษัท ทั้งนี้จะมุ่งเน้นที่กิจกรรมสื่อสารแบบสองทางโดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้าให้ได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (Win-win strategy) เป็นระยะเวลายาวนาน

วิรพงษ์ จันทร์สนาม (2551, หน้า 45) คือ การบูรณาการเครื่องมือทางธุรกิจ อิเล็กทรอนิกส์และกระบวนการให้บริการลูกค้าในการขาย การตลาดทางตรง การจัดการทางการบัญชีและกระบวนการสั่งซื้อ และการสนับสนุนการให้บริการลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์แบบ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจและรับรู้ที่ดี ทั้งยังต้องสามารถทำการวิเคราะห์ถึงคุณค่าความสำคัญของลูกค้าแต่ละบุคคล (Customization) สร้างความจงรักภักดี (Loyalty) และสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อองค์กรตลอดไป

ชัยสมพล ชาวประเสริฐ (2546, หน้า 121) ได้ให้ความหมายของการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ไว้ว่า คือ การสร้างและรักษาความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องในระยะยาวนานกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความพอใจและจงรักภักดีอยู่กับธุรกิจให้นานที่สุดจนกว่าธุรกิจหรือลูกค้าจะสูญหาย

สินธุ์ฟ้า แสงจันทร์ (2547, หน้า 47-49) คือ กลยุทธ์การตลาดที่ใช้ปฏิบัติต่อลูกค้า หรือกลุ่มเป้าหมาย โดยแนวทางการปฏิบัติเป็นลักษณะตัวต่อตัวหรือเฉพาะกลุ่ม เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่ม อันก่อให้เกิดความพึงพอใจในตัวสินค้าและ

บริการ รวมถึงการจรรีกรักภักดีต่อตราหื้อหรือองค์กร ซึ่งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนและเพื่อผลกำไรในระยะยาวขององค์กร

ชั้นจิตต์ แจ่งเจนกิจ (2544, หน้า 12-13) คือ กิจกรรการตลาดที่กระทำต่อลูกค้า อาจจะเป็นลูกค้าผู้บริ โภคหรือลูกค้าคนกลางในช่องทางการจัดจำหน่ายแต่ละรายอย่างต่อเนื่องมุ่งให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจมีการรับรู้ที่ดี ตลอดจนรู้สึกชอบบริษัทและสินค้าหรือการบริการของบริษัท ทั้งนี้จะมุ่งเน้นกิจกรรมการสื่อสารแบบสองทางมีจุดมุ่งหมาย เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้าให้ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (Win-win strategy) เป็นระยะเวลายาวนาน

การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ในที่นี้ หมายถึง วิธีการหรือขั้นตอนที่สามารถสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ความพึงพอใจในตัวสินค้าและบริการ ให้กับลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง เป็นระยะเวลานานได้ รวมไปถึงการรักษาลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีในตราสินค้าและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อองค์กร เพื่อให้ได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (Win-win strategy) อย่างเท่าเทียมกัน (ปิยนารณ สิงห์ชู, 2547)

### **หลักการและแนวคิดพื้นฐานของ การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) CRM**

มาจากความตระหนักที่ว่า การที่องค์กรจะสามารถทำให้ลูกค้าจงรักภักดีต่อองค์กรได้นั้น เป็นหัวใจหลักในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระยะยาว แต่เนื่องจากความต้องการของลูกค้าแต่ละรายมีความแตกต่างกัน CRM จึงเข้ามาทำหน้าที่เป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถจัดการกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กรตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่มีความหลากหลายได้ ซึ่งหลักการสำคัญในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ประกอบด้วย

1. การมีฐานข้อมูลของลูกค้า ฐานข้อมูลต้องถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอ สามารถเรียกดูได้จากทุกหน่วยงานในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า มีการแยกประเภทลูกค้าจากฐานข้อมูล เนื่องจากลูกค้าแต่ละรายมี Value ไม่เท่ากัน ซึ่งลูกค้าประกอบด้วย ลูกค้าเริ่มแรก ลูกค้าที่ช่วยประชาสัมพันธ์ และลูกค้าที่ซื้อซ้ำ

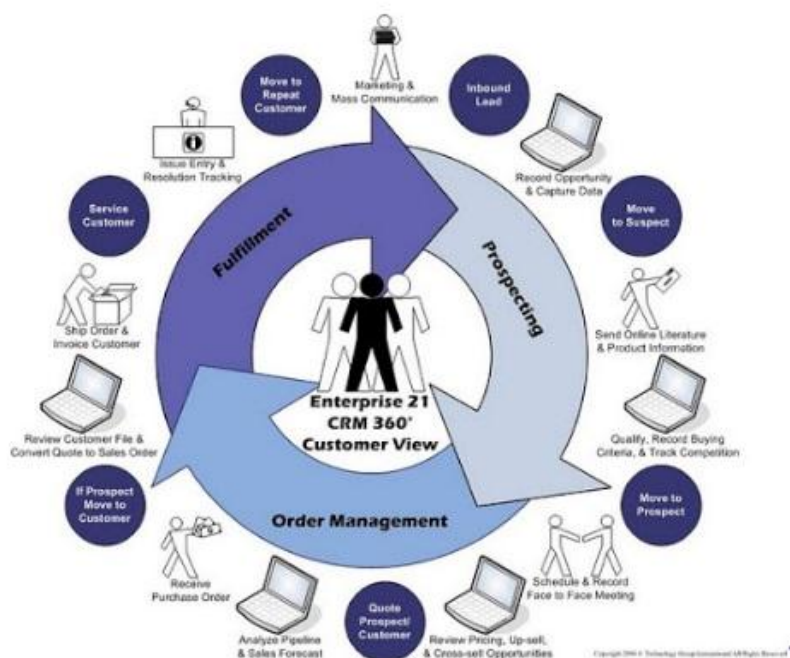
2. การมีเทคโนโลยี เทคโนโลยีที่เข้ามาเกี่ยวข้องนั้น ประกอบด้วย เทคโนโลยีที่เพิ่มช่องทางให้ลูกค้าสามารถติดต่อกับองค์กรได้ เช่น ระบบ Call center, Web site, Interactive voice response เป็นต้น และเทคโนโลยีที่ใช้ในการวิเคราะห์และประมวลผล เพื่อการแยกแยะลูกค้าการจัดลำดับความสำคัญของลูกค้า

3. การปฏิบัติเพื่อรักษาลูกค้า เนื่องจากข้อมูล Database สามารถทำให้องค์กรแยกแยะลูกค้าได้ว่ากลุ่มใดเป็นกลุ่มที่ทำกำไรสูงสุดให้กับองค์กร ดังนั้น องค์กรต้องมากำหนดวิธีปฏิบัติต่อ

ลูกค้าเหล่านั้น เพื่อสร้าง Relationship program ให้เข้าถึงการให้บริการลูกค้าแต่ละรายอย่างเหมาะสม ยกตัวอย่างเช่น การจัดทำ Frequency marketing program การจัดทำโปรแกรม Loyalty program หรือการจัดทำโปรแกรม Community program เป็นต้น

4. การประเมินผล เพื่อให้ทราบว่าองค์กรสามารถรักษาลูกค้าได้มากน้อยเพียงใด โดยกำหนดเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเข้าไปเป็นจุดเน้น หรือ Focus ขององค์กร ให้มาอยู่ที่การรักษาลูกค้า (Keep relation) ในระยะยาว และเพิ่ม Value ให้กับลูกค้าให้มากกว่าคุณค่าที่ลูกค้าคาดหวัง

ดังนั้น การดำเนินการบริหารจัดการ CRM ให้ประสบความสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ อาทิ มีการร่วมมือกันอย่างทุ่มเทในการดำเนินกลยุทธ์ CRM ของบุคลากรทุกระดับในองค์กร พนักงานทุกระดับและทุกหน่วยมีระบบการเก็บข้อมูล เพื่อสนับสนุน CRM อย่างถูกต้อง เครื่องมือ CRM จะต้องสอดคล้องกับระบบบริหารจัดการในองค์กร เพื่อให้พนักงานและลูกค้ามีความสะดวกในการใช้งาน รู้จักใช้ประโยชน์จากข้อมูลรายงาน CRM และมีการแบ่งปันไปสู่ทีมงาน และการดำเนินกลยุทธ์ CRM นั้นไม่ได้มุ่งเน้นที่การนำเทคโนโลยีราคาแพงเป็นสำคัญ แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรที่จะใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้ ครอบคลุมที่ไม่ก่อให้เกิดความวุ่นวาย หรือเพิ่มต้นทุนมหาศาลให้กับองค์กร (ชัยพร วิเศษมงคล, 2559)



ภาพที่ 2-1 การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relation Management: CRM)

### บทบาทความสำคัญของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ กล่าวได้ว่า หลาย ๆ องค์กรให้ความสำคัญมากขึ้น มีการเก็บข้อมูลลูกค้าเฉพาะราย เพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าให้มากที่สุด และเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้ลูกค้าคงอยู่ตลอดไป ดังนั้นจึงมีนักวิชาการได้อธิบายถึงบทบาทความสำคัญของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ดังนี้

Kotler (2000, pp. 250-294) ได้อธิบายไว้ว่า ต้นทุนของการหาลูกค้าใหม่นั้นสูงกว่า ต้นทุนของการขายผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้าเดิมถึง 5 เท่า ดังนั้น บริษัทจึงจำเป็นต้องสร้างกลยุทธ์และเครื่องมือในการผูกสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าเดิมอย่างต่อเนื่อง โดยทั่วไปแล้วความสำเร็จนั้นไม่ได้ปรากฏอยู่ในรูปของยอดขายเท่านั้น หมายถึงการที่ลูกค้ามีความภักดีในตราผลิตภัณฑ์ บริษัทที่มีลูกค้าชั้นดีเหล่านี้เองที่จะทำหน้าที่เป็นทูตพันธุ์มิตรกระจายข่าวสารในทางบวกต่อ ๆ กันไปยังลูกค้าคาดหวังคนอื่น ๆ และคอยปรับความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องออกจากเสียงที่เป็นลบต่อผลิตภัณฑ์ของบริษัทอีกด้วย ดังนั้นธุรกิจจึงจำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์กับผู้ที่มีส่วนได้เสียในธุรกิจ (Stakeholders) ทุกฝ่าย คือ ไม่ใช่กับเฉพาะกับลูกค้าของตนเท่านั้นแต่จะต้องสร้างสัมพันธ์ภาพอันดี และทัศนคติที่ดีต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ลูกค้า ซัพพลายเออร์ คนกลางในช่องทางการจัดจำหน่าย พนักงานในบริษัท สถาบันการเงิน หน่วยงานของรัฐ บริษัทขนส่งสินค้า เอเยนซีโฆษณา ชุมชน สื่อมวลชน เป็นต้น ทั้งนี้การบริหารลูกค้าสัมพันธ์เป็นเครื่องมือพื้นฐานที่ทำให้กลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ มีทัศนคติในทางบวกกับบริษัทและสินค้าหรือการบริหารของบริษัท

### วัตถุประสงค์ของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์นั้นไม่ได้เน้นเพียงแค่การบริการลูกค้าเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการเก็บข้อมูลพฤติกรรมในการใช้จ่ายและความต้องการของลูกค้า จากนั้นจะนำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์และใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือการบริการรวมไปถึงนโยบายในด้านการจัดการด้วย ดังนั้นจึงมีนักวิชาการได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ไว้ ดังนี้

ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์ (2551) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ไว้ว่า

1. เพื่อเพิ่มความพอใจ และความจงรักภักดีของลูกค้าด้วยการนำเสนอสินค้าหรือบริการที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า การให้บริการที่ดีเยี่ยม และการเอาใจใส่ที่ดีต่อลูกค้า

2. เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน เนื่องจากการทำงานอัตโนมัติด้วยระบบเข้ามาช่วยในการทำงานบางอย่างได้ สามารถช่วยวิเคราะห์ผลการเสนอสินค้าหรือบริการแก่ลูกค้า ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนในการขายให้แก่ผู้ที่มีศักยภาพในการซื้อสินค้าได้เป็นอย่างดี

3. ส่งเสริมภาพพจน์ของสินค้าและองค์กร เมื่อลูกค้าขององค์กร ได้รับความพึงพอใจและมีความรู้สึกที่ดีต่อสินค้าและบริการขององค์กร จะส่งผลให้ลูกค้ากล่าวถึงสินค้าและองค์กรในทางที่ดีทำให้เกิดภาพพจน์ที่ดีต่อสินค้าและองค์กร

4. เพื่อเพิ่มความรู้เกี่ยวกับการตลาด คู่แข่ง และลูกค้า เนื่องจากเมื่อนำ CRM มาใช้จะทำให้เกิดการประสานงานกันระหว่างแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานทั้งหมดขององค์กรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า ทำให้ทุกคนที่ทำงานเกี่ยวข้องกับลูกค้าได้รับข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าอย่างครบถ้วน ส่งผลให้การบริการลูกค้าทำได้ดีและตรงตามความต้องการของลูกค้ามากขึ้นด้วย นอกจากนี้ ระบบ CRM ที่ดีจะต้องมีการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลการตลาดและคู่แข่งด้วย ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะถูกส่งให้กับพนักงานทุกคน ทำให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพการแข่งขันและสถานะของบริษัทดีขึ้น

5. เพิ่มคุณค่าของลูกค้าในวงจรของลูกค้า (Customer life time value) จากการที่ลูกค้ามีความพึงพอใจต่อตราสินค้าและบริการขององค์กร ทำให้ง่ายต่อการที่นำเสนอสินค้าใหม่ ๆ หรือทำให้ลูกค้าใช้สินค้าเดิมในปริมาณที่มากขึ้นส่งผลให้คุณค่าของลูกค้าที่มีต่อบริษัทเพิ่มมากขึ้นไปด้วย

จากวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้นแล้วผู้วิจัยสามารถกล่าวได้ว่า เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์นั้น เพื่อเป็นการสร้างและสานสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าหรือผู้ใช้บริการแล้วยังสามารถรักษาลูกค้าเก่าและเพิ่มรายได้จากลูกค้าเก่า ขยายผลสู่ลูกค้าใหม่ ตลอดจนการดูแลลูกค้าเป็นรายบุคคล โดยเสนอผลประโยชน์ที่ตรงกับสิ่งที่ลูกค้าต้องการโดยคำนึงถึงมูลค่าตลอดช่วงชีวิต (Customer Life time Value: CLV) ที่ลูกค้าจะใช้กับเราซึ่งคิดจากความถี่ที่ลูกค้าจะมาใช้บริการและช่วงเวลาทั้งหมดที่ลูกค้าจะมาใช้ในอนาคต

### **ประเภทของการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relation Management: CRM)**

1. **Operational CRM** เป็น CRM ที่ให้การสนับสนุนแก่กระบวนการธุรกิจที่เป็น “Front Office” ต่าง ๆ อาทิ การขาย การตลาด และการให้บริการ ปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าโดยทั่วไปจะถูกเก็บรวบรวมไว้ในประวัติการติดต่อของลูกค้า ซึ่งเจ้าหน้าที่สามารถดึงเอาข้อมูลของลูกค้ามาดูได้เมื่อจำเป็น ประวัติการติดต่อกับลูกค้าเหล่านี้จะช่วยให้เจ้าหน้าที่สามารถเข้าสู่ข้อมูล ข่าวสารที่สำคัญของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว หลีกเลี่ยงการไปรบกวนสอบถามข้อมูลจากลูกค้าโดยตรง

จุดประสงค์ของ CRM ประเภทนี้มีไว้เพื่อบริหารจัดการการรณรงค์สินค้าและบริการ การดำเนินการด้านการตลาด การดำเนินการเพื่อกระตุ้นยอดขาย และระบบบริหารจัดการการขาย

**2. Sales Force Automation (SFA)** เป็นการกำหนดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกระตุ้นยอดขาย อาทิ การบริหารกิจกรรมต่าง ๆ (การกำหนดตารางเวลาของการขายทางโทรศัพท์ หรือทางจดหมาย) การหาวิธีการในการตอบสนอง การเขียนรายงาน การบริหารจัดการโอกาส และการประเมิน การบริหารจัดการระบบบัญชีและการขายสำหรับบัญชีเป้าหมาย และกระบวนการจัดระเบียบการสั่งซื้อแต่ละยอดขาย

**3. Analytical CRM** เป็นวิธีการที่วิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าด้วยวัตถุประสงค์ต่าง ๆ อาทิ การออกแบบและดำเนินการรณรงค์ทางการตลาดของกลุ่มเป้าหมาย การออกแบบและการรณรงค์โดยทั่วไป เช่น การได้ลูกค้าใหม่ ๆ การได้รับโอกาสในการ “เสนอ” “แนะนำ” หรือ “เชิญชวน” รวมถึง “จูงใจ” ให้ลูกค้าผู้ตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ของเราไปแล้ว พิจารณาซื้อผลิตภัณฑ์อื่น ๆ เพิ่มอีก ไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรือบริการของเราเองที่มีอยู่ ของแผนกอื่น ของบริษัทในเครือ หรือแม้แต่ของพันธมิตรธุรกิจของเราก็ตาม ให้มีการซื้อต่อเนื่อง (Cross selling) หรือแม้แต่การจูงใจให้ลูกค้าต่อ ยอดซื้อสินค้าที่มีมูลค่าสูงขึ้น เรียกว่าเป็นการซื้อต่อยอด (Up selling) เป็นต้น การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคเพื่อทำการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับสินค้าและบริการ (การกำหนดราคา และการพัฒนาผลิตภัณฑ์) ระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อการจัดการ (MIS)

**4. Sales intelligence CRM** จะมีลักษณะคล้ายกับ Analytical CRM แต่จะมีเครื่องมือการขายโดยตรงมากกว่า ซึ่งประเด็นที่ต้องกระตุ้นเจ้าหน้าที่ขายให้คำนึงถึงตลอดเวลาคือเรื่องของ Cross selling/ Up selling/ โอกาสในการสับเปลี่ยนลูกค้า/ การสูญเสียลูกค้า/ บทบาททางการขาย/ แนวโน้มผู้บริโภค/ การจัดระเบียบของการเข้าถึงลูกค้า/ ส่วนเพิ่มหรือประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ

**5. Campaign management CRM** ประเภทนี้จะอยู่ในรูปแบบผสมผสานระหว่าง Operational CRM และ Analytical CRM โดยจะรวมถึง การรวมกลุ่มเป้าหมายจากพื้นฐานลูกค้าที่มีอยู่แบ่งตามหลักเกณฑ์ที่ต้องการ การนำส่งสิ่งที่จะรณรงค์ให้ถึงมือลูกค้าที่เลือกแล้ว โดยใช้ช่องทางต่าง ๆ อาทิ อีเมลล์ โทรศัพท์ ไปรษณีย์ หรือ SMS เป็นต้น การสืบเสาะ รวบรวมเก็บข้อมูล และวิเคราะห์สถิติการรณรงค์ที่ทำไว้ รวมทั้งการดึงเอาผลตอบรับของลูกค้ามาวิเคราะห์แนวโน้มในอนาคต

**6. Collaborative CRM** เป็นรูปแบบที่เข้ามาจัดการกับลูกค้าของแต่ละแผนกในองค์กร ในลักษณะองค์กรรวม เช่น แผนกขาย ฝ่ายสนับสนุนเทคนิค และฝ่ายการตลาด เป็นต้น เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของแต่ละแผนกสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลที่รวบรวมไว้เกี่ยวกับลูกค้าได้ ตัวอย่างกรณีของ

การได้รับข้อมูลตอบกลับจากตัวแทนสนับสนุนลูกค้าเกี่ยวกับการให้บริการและข้อเรียกร้องของ ลูกค้าที่มีกลับมา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการขององค์กรโดยรวม

**7. Consumer relationship CRM** ครอบคลุมแง่มุมของวิธีการจัดการกับลูกค้าโดยศูนย์ ที่ทำหน้าที่ติดต่อและจัดกิจกรรมสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์กร ตัวแทนขององค์กรจะทำหน้าที่ติดต่อกับลูกค้าและผู้บริโภคกลุ่มที่ไม่ประสงค์จะออกนามเป็นการภายใน การเตือนล่วงหน้าสามารถทำได้ในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวผลิตภัณฑ์ หรือไม่ก็ความรู้สึก และทัศนคติของผู้บริโภค

### ประโยชน์ของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

การบริหารลูกค้าสัมพันธ์เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่ายและการส่งเสริมการตลาดเป็นอย่างมาก ดังนั้น จากการศึกษาจากตารางและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงพอจะสรุปประโยชน์ของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ได้ดังนี้

กานาย อภิปรัชญาสกุล (2548, หน้า 22) ได้กล่าวว่า ในปัจจุบันทั่วโลกได้ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งมีประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. การแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้นยิ่งธุรกิจที่นำลงทุน สามารถสร้างรายได้และกำไรมากเท่าไรคู่แข่งก็มากขึ้นเท่านั้น ดังนั้นการแข่งขันทางธุรกิจจึงรุนแรงมากขึ้น อีกทั้งยังต้องมีความรวดเร็วในการปรับองค์กรและกลยุทธ์ให้ตามและนำคู่แข่งได้

2. การสร้างความแตกต่าง การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างความแตกต่างในภาวะที่ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย มีอิทธิพลน้อยลงเรื่อย ๆ นักการตลาดพบว่าคู่แข่งสามารถออกสินค้าชนิดเดียวกันได้อย่างรวดเร็ว การแข่งขันที่รุนแรงของการประชาสัมพันธ์ในการขาย มีช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่เกิดขึ้นมากมาย สินค้าและบริการใหม่สามารถแทรกตัวเข้าไปในตลาดได้ไม่ยาก วิธีการมัดใจลูกค้าในยุคนี้จึงไม่สามารถใช้การตลาดแบบธรรมดาได้อีกต่อไป แต่ต้องใช้ความเข้าใจและผูกใจลูกค้าเป็นการเฉพาะ

3. ต้นทุนในการหาลูกค้าใหม่ที่สูงขึ้น งานวิจัยได้ระบุว่าต้นทุนในการหาลูกค้าใหม่นั้นประมาณห้าเท่าของต้นทุนในการรักษาไว้ ซึ่งลูกค้าเดิม ดังนั้นด้วยการแข่งขันที่รุนแรง คู่แข่งมักจะใช้กลยุทธ์ในการดึงลูกค้าคนอื่นเข้ามาสู่กิจการของตนเองไม่ว่าจะเป็นการนำเสนอราคาที่ต่ำกว่าหรือบริการที่เหนือกว่าแก่ลูกค้า ปัจจุบันหากสามารถรักษฐานลูกค้าเดิมได้ก็จะลดค่าใช้จ่ายในการหาลูกค้าใหม่มาชดเชยได้ควรจะมีเครื่องมือในการเตือนให้รู้ตัวก่อนว่าลูกค้ากำลังจะเปลี่ยนใจไปหาคู่แข่งแล้ว

4. การเพิ่มมูลค่าระยะยาวของลูกค้า แนวคิดที่ว่าลูกค้าเก่าที่มีอยู่ในมือมีคุณค่ามหาศาล การสูญเสียลูกค้าในวันนี้ไม่ใช่แค่สูญเสียรายได้ที่ลูกค้าจ่ายซื้อในปัจจุบันเท่านั้น แต่เป็นการ

สูญเสียโอกาสของรายได้ในอนาคตจากลูกค้ารายนั้นอย่างยาวนาน ซึ่งอาจจะเป็น 10 ปี หรือ 20 ปี ลองเอาเวลาคุณค่าเฉลี่ยการซื้อของลูกค้ายอมเป็นจำนวนมหาศาลเป็นมูลค่าระยะยาวของลูกค้า (Customer lifetime value) ที่เมื่อรู้แล้วก็ต้องพยายามรักษาและเพิ่มพูนตลอดเวลาลองนึกดูว่าถ้าต้องสูญเสียลูกค้าในมืออย่างต่อเนื่องจะเป็นเรื่องเสียโอกาสขนาดไหน มีตัวเลขที่ศึกษากันในต่างประเทศพบว่า ถ้าหากลดอัตราการสูญเสียลูกค้าลงได้เพียงร้อยละ 5 จะสามารถสร้างมูลค่าระยะยาวของลูกค้าได้เพิ่มขึ้นตั้งแต่ร้อยละ 25-85 ซึ่งขึ้นอยู่กับประเภทธุรกิจ

5. การเพิ่มยอดขายจากฐานลูกค้าเดิม เนื่องจากต้นทุนในการหาลูกค้าใหม่นั้นแพง ดังนั้นธุรกิจจึงมุ่งเน้นสร้างรายได้เพิ่มจากฐานลูกค้าเดิมมากขึ้นไม่ว่าจะเป็นการนำเสนอสินค้าในสายผลิตภัณฑ์เดียวกัน (Up-selling) หรือการนำเสนอสินค้าในสายผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกัน (Cross-selling) ด้วยกลยุทธ์การสร้างรายได้จากลูกค้าเดิมนี้นี้ทำให้ธุรกิจสามารถสร้างรายได้เพิ่มขึ้นด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าจากลูกค้าใหม่

6. การจัดการลูกค้าแตกต่างกัน หลักการพาเรโตหรือ 80: 20 หมายถึง ลูกค้าในสัดส่วนเพียงร้อยละ 20 ที่สามารถสร้างรายได้ให้กับธุรกิจถึงร้อยละ 80 หรือสร้างกำไรให้กับธุรกิจ และลูกค้าในสัดส่วนร้อยละ 80 ที่สร้างรายได้เพียงร้อยละ 20 ให้กับธุรกิจหรือไม่สร้างกำไรให้กับธุรกิจ ดังนั้นสามารถจัดการลูกค้าได้แตกต่างกันไม่จำเป็นต้องดูแลลูกค้าที่อยู่ในสัดส่วนร้อยละ 20 เท่านั้น

7. ความคาดหวังของลูกค้าที่สูงขึ้น บ่อยครั้งที่ลูกค้ามีความต้องการมากกว่าที่คาดหวังจากผู้ให้บริการและผู้ให้บริการต้องตอบสนองความต้องการเหล่านั้นได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ ดังนั้นหากไม่รู้จักลูกค้าดีแล้ว ก็มีโอกาที่จะเสียลูกค้าไป

8. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้ธุรกิจสามารถเลือกวิธีการตอบสนองลูกค้า แต่ละรายได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง เทคโนโลยียังเพิ่มช่องทางการติดต่อสื่อสารได้มากขึ้น อีกทั้งสามารถลดค่าใช้จ่ายได้อีกด้วย เช่น การใช้เว็บไซต์ เพื่อตอบปัญหาลูกค้าแทนพนักงานที่ศูนย์เรียกโทรศัพท์เข้า (Call center) เป็นต้น

จากประโยชน์ของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถกล่าวได้ว่าการบริหารลูกค้าสัมพันธ์นั้นสามารถช่วยทำให้ทราบถึงรายละเอียดข้อมูลลูกค้าในด้านต่าง ๆ ว่าลูกค้าเป็นใคร มีการติดต่อกันอย่างไรบ้าง ทั้งยังทราบพฤติกรรมของลูกค้าว่าสินค้าที่ซื้อประจำคืออะไร ความถี่ในการซื้อเป็นอย่างไร ซึ่งจากข้อมูลที่ได้จะช่วยให้อฝ่ายขายสามารถวางแผนการขายและการตลาดได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มยอดขายให้อองค์กร โดยการนำเสนอสินค้าใหม่ได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า นอกจากนี้การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ยังช่วยลดความซับซ้อนในการทำงานและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน จึงทำให้สามารถบริหารได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ทำให้เกิดภาพพจน์ที่ดีต่อองค์กรขณะเดียวกันก็ยังช่วยลดค่าใช้จ่ายภายในองค์กรได้อีกด้วย



### กระบวนการของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ คือ กระบวนการจัดระบบลำดับเหตุการณ์สำคัญต่าง ๆ (Lawson-Body & Limayem, 2004) ประกอบด้วย

1. การติดตามลูกค้า (Customer prospecting) คือ การที่กิจการได้มีการเสาะแสวงหา ศึกษาความต้องการความจำเป็นของลูกค้าใหม่ และได้มีการทำสำรวจเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อเตรียมผลิตภัณฑ์ และสิ่งที่ดึงดูดใจสำหรับลูกค้ารายใหม่ จากผลิตภัณฑ์และบริการของธุรกิจและกิจการต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นสารสนเทศไว้สำหรับให้บริการลูกค้าเมื่อลูกค้าเดิมมีการร้องขอ

2. สัมพันธภาพกับลูกค้า (Relations with customers) คือ การเริ่มต้น การพัฒนา การรักษา และการสร้างช่องทางการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า เพื่อรองรับลูกค้าให้รู้สึกดียิ่งขึ้นไป

3. การบริหารการสื่อสารระหว่างกัน (Interactive management) คือ การมีการติดต่อโต้ตอบ เชื่อมโยง แลกเปลี่ยนข้อเสนอแนะ การปฏิสัมพันธ์กันระหว่างลูกค้ากับองค์กร

4. การเข้าใจความคาดหวังของลูกค้า (Understanding customer expectations) คือ กระบวนการทางธุรกิจที่สร้างมวลความรู้เกี่ยวกับความคาดหวัง และความจำเป็นของลูกค้า เพื่อที่จะเตรียมผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีที่สุดสำหรับลูกค้า

5. การให้อำนาจ (Empowerment) หมายถึง กระบวนการนำเอาการสนับสนุนส่งเสริม และการให้รางวัลแก่พนักงานที่ได้ริเริ่มและมีส่วนในการสร้างสรรค์คุณค่า และช่วยแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าได้

6. การเป็นหุ้นส่วน (Partnerships) หมายถึง การส่งเสริมสนับสนุนด้านการดำเนินการต่างๆ แก่ผู้จัดหาสินค้า คู่ค้าที่ได้มีกิจกรรมที่สร้างสรรค์กับลูกค้าและเพิ่มแรงปรารถนาการบริการไปสู่ผลิตภัณฑ์และการนำเสนอการบริการที่ดีให้กับลูกค้า

7. การทำให้เฉพาะเจาะจงบุคคล (Personalization) คือ การมอบหมายให้แต่ละสายงานธุรกิจนำเสนอลูกค้าและพัฒนาหรือเตรียมผลิตภัณฑ์เฉพาะให้พิเศษสำหรับลูกค้าเป็นการเฉพาะเจาะจง

Kracklauer, Mills and Seifert (2004, pp. 4-6) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ที่เกิดจากการพัฒนากระบวนการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ เพื่อสร้างมูลค่าในระยะยาว (Customer life time value) จึงทำให้เกิดการพัฒนาเทคโนโลยีฐานข้อมูลและเทคโนโลยีเครือข่าย โดยการพัฒนาระบบสารสนเทศฐานข้อมูลจะช่วยสนับสนุนการบริการ รักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าและการเรียนรู้พฤติกรรมของลูกค้า ทำให้องค์กรสามารถตอบสนองได้ตรงตามความต้องการของลูกค้ามากยิ่งขึ้น ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ประกอบด้วย

**1. การจัดเก็บข้อมูลลูกค้า (Customer identification)** ถือเป็นขั้นแรกของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ซึ่งจะไม่เพียงแต่จะรวบรวมองค์ประกอบที่เป็นรายละเอียดของลูกค้า (Customer profile) ไว้เท่านั้นแต่ยังรวมถึง การวิเคราะห์ จัดแบ่ง และเลือกกลุ่มลูกค้าออกมาตามคุณค่า หรือความสามารถที่ลูกค้าแต่ละกลุ่มจะสร้างกำไรให้กับบริษัทได้ในระยะยาว การสร้างฐานข้อมูลลูกค้าประกอบด้วย

1.1 การสร้างข้อมูลลูกค้า เช่น ธุรกิจเครื่องสำอาง มักจะให้ลูกค้ากรอกข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับตนเอง เช่น อายุ เพศ อาชีพ การศึกษา ที่อยู่อาศัย หรือรายละเอียดอื่น ๆ เกี่ยวกับความชอบหรือนิสัยส่วนตัว เพื่อลงทะเบียนเข้าไปติดต่อกับบริษัทเจ้าของบริษัท ซึ่งง่ายกับบริษัทที่จะมีฐานข้อมูลเบื้องต้นของลูกค้าไว้และหากลูกค้ารายนั้นมีการติดต่อปฏิสัมพันธ์กับบริษัทมากเท่าใด เมื่อเวลาผ่านไปข้อมูลในส่วนนี้จะยิ่งพอกพูนขึ้น สำหรับกิจการใดที่ยังไม่มีการเก็บข้อมูลลูกค้าหรือสร้างฐานข้อมูลมาก่อน อาจเริ่มต้นจากข้อมูลเก่าของลูกค้าและการติดต่อของลูกค้าที่หาได้จากแหล่งภายใน เช่น ฝ่ายขาย ฝ่ายบัญชี ฝ่ายบริการลูกค้า ฯลฯ ฐานข้อมูลของลูกค้าควรประกอบด้วยข้อมูลต่อไปนี้ พร้อมแสดงรายละเอียดย้อนหลังตามระยะเวลา

1.2 การวิเคราะห์ และเจาะจงลูกค้า ตามมูลค่าเดิมการวิเคราะห์ข้อมูลจากลูกค้าเป็นไปเพื่อการแยกแยะลูกค้าออกเป็นกลุ่ม ๆ (Segment) มีการนำเอาวิธีการทางสถิติมาใช้เพื่อจัดกลุ่มลูกค้าตามรูปแบบพฤติกรรม หรือตัวแปรร่วมอื่น ๆ ที่เหมือนกัน ทั้งนี้ในที่สุดแล้วจะได้จัดโปรแกรมการตลาดที่สอดคล้องกับลูกค้าแต่ละกลุ่มธุรกิจ ปัจจุบันจึงยังพยายามสร้างความเข้าใจลูกค้าเป็นรายคน วิเคราะห์ลูกค้าแต่ละคนจากโอกาสจากการทำกำไร ทั้งปัจจุบันและอนาคต กำไรที่ว่านี้จะมาจากสิ่งต่อไปนี้ คือ

1.2.1 โอกาสที่ลูกค้าซื้อสินค้าอย่างหนึ่งแล้ว ซื้อสินค้าอย่างอื่น ๆ ด้วย (Cross-selling) เช่น ลูกค้าเงินฝากมีโอกาสเป็นลูกค้าบัตรเครดิต สินเชื่อเคหะ ประกันชีวิตและอื่น ๆ

1.2.2 โอกาสที่ลูกค้าเพิ่มขนาดของการซื้อ (Up-selling) โดยวิธีต่าง ๆ ได้แก่ การซื้อสินค้าที่มีราคาสูงขึ้นไปจากเดิม เช่น เคยซื้อลิปสติก แล้วครั้งต่อไปซื้อครีมทาหน้า ครีมกันแดด รองพื้นหรือน้ำหอม เป็นต้น โดยไม่เปลี่ยนใจไปหาซื้ออื่น

1.2.3 ความสามารถที่กิจการจะลดต้นทุนได้ เช่น ต้นทุนในการขาย ต้นทุนในการแสวงหาลูกค้าใหม่ ต้นทุนค่าโฆษณา หรือการส่งเสริมการขาย

**2. การใช้เทคโนโลยีในการดึงดูดลูกค้า (Customer attraction)** เทคโนโลยีเป็นหัวใจหนึ่งทำให้การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ประสบความสำเร็จ การเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อการวิเคราะห์แยกแยะลูกค้าเพื่อการสร้างจุดของการติดต่อกับลูกค้าและเพื่อการกระจายข้อมูล

ทุกช่องทางและทุกหน่วยงานในบริษัทนับเป็นความจำเป็นสำหรับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ คือ ต้องเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม

2.1 การเลือกใช้เทคโนโลยีและระบบที่เหมาะสม (ทั้งระบบปฏิบัติการและระบบวิเคราะห์) เป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้การสร้าง การเก็บรักษา การจัดเตรียม และการเข้าถึงข้อมูลลูกค้า เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จของระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ เพื่อให้การเลือกใช้เทคโนโลยีเป็นไปอย่างเหมาะสม บริษัทจะต้องจัดทำแผนการจัดซื้อข้อมูลลูกค้าขึ้นก่อน เพื่อตอบคำถามว่าจะจัดเก็บข้อมูลลูกค้าจากไหน ต้องการข้อมูลลูกค้าให้อยู่ในลักษณะใด และจะกระจายข้อมูลลูกค้าได้และสิ่งสำคัญอีกประการ คือ การยอมรับและการนำข้อมูลต่าง ๆ ของลูกค้าไปใช้งานให้กับผู้ใช้หรือพนักงานภายในองค์กร

2.2 การกระจายข้อมูลลูกค้าผ่านช่องทางการติดต่อ ซึ่งข้อกำหนดพื้นฐานประการหนึ่งของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ คือ ต้องสามารถระบุลูกค้ารายคนผ่านทุกสื่อ หรือทุกช่องทาง การติดต่อ (Cross-media and cross-channel) ขึ้นอยู่กับการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้านั้นจะเกิดขึ้นที่จุดไหน ไม่ว่าลูกค้าจะติดต่อเข้ามาอย่างไร ข้อมูลลูกค้าจะต้องเรียกดูได้จากคนที่เกี่ยวข้อง เช่น บริษัท อีเมล แอปพลิเคชัน จากัด จะมีการเก็บรักษา รหัสลูกค้าแต่ละราย ไว้ที่ฐานข้อมูลกลาง ที่เชื่อมต่อกับทุกระบบ ทุกโปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าหรือต้องติดต่อกับลูกค้า ดังนั้นข้อมูลทุกอย่างเกี่ยวกับลูกค้าที่เข้ามาติดต่อ ไม่ว่าจะทางโทรศัพท์ (Hot line) ของพนักงานขาย ทางเว็บไซต์ หรือช่องทางอื่นใดจะถูกรวบรวมเข้ากันไว้ในคลังข้อมูลลูกค้า (Customer data warehouse) และสามารถเรียกดูหรือใช้ได้ในทุกจุดที่ลูกค้าติดต่อกับบริษัท การเรียนรู้ลูกค้าจึงเกิดขึ้นในทุกช่องทาง สร้างความพึงพอใจและความสัมพันธ์ที่ดีที่สุดในที่สุด

**3. การพัฒนาโปรแกรมการสร้างความสัมพันธ์ (Customer development)** เมื่อฐานข้อมูลของลูกค้าแยกลูกค้าออกเป็นกลุ่มตามมูลค่าของลูกค้าแล้วขั้นต่อไป คือ การกำหนดแผนงานกิจกรรมต่าง ๆ ทางการตลาดและอื่น ๆ เพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าด้วยกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

3.1 การบริการลูกค้า (Customer service) การบริการลูกค้าเชิงรับ (Reactive) คือ การแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า หรือในเชิงรุก (Proactive) ที่คาดคะเนความต้องการของลูกค้า แล้วหาทางเพื่อตอบสนอง ก่อนที่ลูกค้าจะร้องขอหรือก่อนที่จะเกิดปัญหา ส่วนเป็นการสนองความพึงพอใจของลูกค้า เป็นการรักษาลูกค้า และนำมาสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

3.2 โปรแกรมสะสมคะแนน/ โปรแกรมสร้างความภักดี (Frequency/ loyalty program) เป็นการให้สิ่งตอบแทนแก่ลูกค้า โดยการให้สิทธิเป็นสมาชิก หรือการสะสมคะแนนเมื่อซื้อสินค้าหรือบริการซ้ำ ๆ หลายธุรกิจใช้บริการนี้ในการรักษาลูกค้า และสร้างความภักดีอย่างได้ผล

เช่น ธุรกิจสายการบินใช้การสะสมไมล์ เพื่อการรักษาลูกค้า ธุรกิจเครื่องสำอางใช้วิธีสะสมคะแนนเพื่อรับสิทธิพิเศษ หรือสมัครเป็นสมาชิกเพื่อให้เกิดการใช้บริการซ้ำ ๆ

3.3 โปรแกรมการสร้างความสัมพันธ์ในเชิงสังคม (Community program) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างกลุ่มลูกค้าด้วยกันเอง หรือระหว่างกลุ่มลูกค้ากับบริษัทเพื่อยึดเหนี่ยวลูกค้าไว้ยาวนานที่สุด เช่น จัดตั้งชมรมคนรักผิว ชมรมคนรักรถโฟล์ค ฯลฯ

3.4 โปรแกรมสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (Structural ties) บริษัทอาจจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือ หรือเทคโนโลยีให้กับลูกค้า เพื่อเชื่อมโยงลูกค้ากับบริษัท ช่วยให้ลูกค้าเกิดความสะดวกในการติดต่อ เช่น การสั่งซื้อ การชำระเงิน การควบคุมสินค้าคงคลัง กรณีปูนซีเมนต์ไทยใช้ระบบ EDI (Electronic data interchange) เพื่อเพิ่มความสะดวกในการสั่งซื้อ การสื่อสาร และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับตัวแทนจำหน่าย

#### 4. การรักษาลูกค้า (Customer retention)

4.1 การรักษาลูกค้าเป็นการประเมินผลการบริหารลูกค้าสัมพันธ์และการรักษาความเติบโตของความสัมพันธ์กับลูกค้า วัตถุประสงค์เพื่อสร้างความประทับใจในตราสินค้า และการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับลูกค้าปัจจุบัน ซึ่งจะทำให้ลูกค้าสั่งซื้อสินค้าหรือการบริการจากบริษัทอย่างต่อเนื่อง แนวคิดของคอตเลอร์ (เซ็นจิตต์ แจงเจนกิจ, 2544, หน้า 87) กล่าวว่า การขายสินค้าให้กับลูกค้าใหม่มีต้นทุนสูงกว่าการขายสินค้าให้กับลูกค้าเก่าถึง 5 เท่า กิจกรรมการรักษาลูกค้ามีขั้นตอนดังนี้

4.1.1 ประเมินผลการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ต้องเพิ่มเกณฑ์วัดที่เน้นความสำคัญของลูกค้าด้วยเพื่อชี้ให้ผู้ประกอบการเก็บเว็บไซต์ก็ตาม ได้แก่ ต้นทุนการได้มาของลูกค้า อัตราการสูญเสียลูกค้า การซื้อของลูกค้า ส่วนแบ่งการซื้อของสินค้าที่ให้กับบริษัทเมื่อเทียบกับที่คู่แข่งขันในสินค้าประเภทเดียวกัน

4.1.2 ขายและรักษาการเติบโตของความสัมพันธ์ การขยายการเติบโตของความสัมพันธ์จะใช้ประโยชน์จากความคุ้นเคย และความเชื่อถือของลูกค้าที่มีต่อกิจการ เพื่อขยายขอบเขตการซื้อสินค้าหรือการบริการให้กว้างขวางขึ้น โดยนำไปสู่การซื้อสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ (Cross-selling) หรือการซื้อต่อยอดที่มีมูลค่าสูงขึ้น (Up-selling)

4.2 แนวทางการรักษาลูกค้าปัจจุบันให้อยู่กับเราตลอดไป (เซ็นจิตต์ แจงเจนกิจ, 2549) มีดังนี้

4.2.1 สร้างคุณค่าเพิ่มเสมอไม่เพียงแต่ทำให้ลูกค้าพอใจ ต้องสร้างความรู้สึกรักให้เกินกว่าพอใจ

4.2.2 ให้บริการก่อนและหลังการขายอย่างต่อเนื่อง

4.2.3 ใช้ศูนย์กลางในการรับข้อมูล (Call center) พร้อมทั้งปรับกองหลัง (Back office) ให้แข็งแกร่งด้วย

4.2.4 ใช้โปรแกรมส่งเสริมการขายที่หวังผลระยะยาว

4.2.5 ตั้งฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์มาดูแล การให้บริการแก่ลูกค้าโดยตรง

4.2.6 ให้ความสำคัญภาคในการให้บริการกับลูกค้าทุกคน

4.2.7 สำรวจคู่แข่ง และสร้างสถานการณ์ทางการตลาดอยู่เสมอ

4.2.8 ยึดหลักแนวคิดการตลาดตามสั่งแบบมวลรวม (Mass customization)

4.2.9 สร้างการตลาดภายใน (Internal marketing) ที่แข็งแกร่งมีกองหลัง (Back office) ที่ดี

4.2.10 ฝ่ายบริหารต้องเห็นความสำคัญในการสนับสนุนอย่างจริงจังและให้ความร่วมมือในทุกด้าน

4.2.11 สร้างต้นทุนหรืออุปสรรคในการเปลี่ยนไปเป็นลูกค้าอื่นของบริษัทอื่น (Switching cost) โดยบริษัทสามารถสร้างอุปสรรคในการเปลี่ยนไป ร่วมรายการส่งเสริมการให้บริการของบริษัทอื่น

4.2.12 กรณีที่ลูกค้าเป็นคนกลางในช่องทางการจัดจำหน่าย เน้นเข้าไปมีส่วนร่วมช่วยเหลือการใช้บริการหรือกลุ่มผลิตภัณฑ์ (Category management) ที่ลูกค้าวางจำหน่ายในร้าน ช่วยการสร้างจัดวางสินค้าภายในร้าน เป็นต้น

**องค์ประกอบของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM (Customer Relationship Management) DEAR Model**

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



ภาพที่ 2-2 DEAR Model (ดัดแปลงจาก อภิชา ประกอบแสง, 2559)

### เครื่องมือที่ใช้ในการทำ การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relation Management: CRM)

**โครงการ การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relation Management: CRM)**  
หลายโครงการประสบความสำเร็จ อันเนื่องมาจากขาดข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ข้อมูลจะต้องถูกดึงออกมาจากหลายแหล่ง ที่เป็นฐานข้อมูลในระดับแผนกและฝ่าย เช่น ข้อมูลด้านการขาย การผลิต ห่วงโซ่อุปทาน โลจิสติกส์ การเงิน และการบริการ เป็นต้น ซึ่งต้องการระบบที่สามารถบูรณาการข้อมูลเหล่านี้ให้มีโครงสร้างเป็นไปอย่างที่ต้องการภายใต้คุณภาพของข้อมูลที่สูง และการเชื่อมโยงการใช้ข้อมูลระหว่างกันอย่างสะดวกและรวดเร็ว เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) จึงถูกนำมาใช้ในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงาน อาทิ

**ระบบการตลาดอัตโนมัติ (Market automation)** เป็นการนำเทคโนโลยีมาช่วยวิเคราะห์ข้อมูลเฉพาะบุคคล (Personalization) ประวัตินักค้า (ประเภทของสินค้าที่ซื้อ จำนวนมูลค่าในการซื้อ ความถี่ในการซื้อ) การตลาดทางไกล (Tele-marketing) พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ เป็นการนำเสนอสินค้าหรือบริการที่เหมาะสมให้กับลูกค้าในเวลาที่เหมาะสม การใช้เทคนิคการขุดค้นข้อมูล (Data mining) จะช่วยในเรื่องของการวิเคราะห์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

**การขายอัตโนมัติ (Sales automation)** กระบวนการขายเป็นกระบวนการที่ทำให้สินค้าไปสู่มือลูกค้า หรือการให้บริการกับลูกค้า กระบวนการจะเริ่มตั้งแต่การให้ข้อมูลของสินค้าและราคา ลักษณะเด่น การจัดสินค้าและบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า การต่อรองราคา การตรวจสอบวงเงินของลูกค้า การทำสัญญา และการบริหารสัญญา ระบบการทำงานร่วมกันเป็นทีม การนำเทคโนโลยีมาใช้จะทำให้ผู้ขายสามารถเข้าถึงข้อมูลของสินค้า ลูกค้า ติดต่อกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ได้ทั้งในที่ทำงาน หรือแม้ในขณะที่อยู่กับลูกค้า

**บริการ (Service)** เป็นงานให้บริการลูกค้า ได้แก่ ระบบ Call center การตอบคำถามของลูกค้า การบริหาร Workflow การโต้ตอบผ่านระบบ IVR (Interactive voice response) ศูนย์บริการ การจัดทำเว็บไซต์ เพื่อให้บริการดาวน์โหลดไฟล์ รับแจ้งปัญหาการให้ข้อมูลผ่านทางโทรศัพท์มือถือ

**พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce)** เป็นการทำธุรกรรมผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ตั้งแต่การให้ข้อมูลสินค้า การทำรายการซื้อขาย และระบบการชำระเงิน ความปลอดภัย สำหรับเทคโนโลยีที่จำเป็นต้องใช้ในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ได้แก่

**คลังข้อมูล (Data warehousing)** เป็นการรวมฐานข้อมูลหลายฐานจากระบบปฏิบัติการ เช่น ระบบขาย ผลิต บัญชี มาจัดสรุปใหม่หรือเรียบเรียงใหม่ตามหัวข้อต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย ข้อมูลจะเก็บในลักษณะสรุป ประวัติการทำธุรกรรม และแนวโน้มต่างๆ เช่น รูปแบบทางธุรกิจ ยอดขาย การเติบโตทางเศรษฐกิจ

**การขุดค้นข้อมูล (Data mining and OLAP)** เป็นเครื่องมือหรือซอฟต์แวร์ที่ดึงข้อมูลและวิเคราะห์จากข้อมูลปฏิบัติการ จากระบบฐานข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์ทางสถิติ การหาพฤติกรรมของลูกค้า เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น รวมทั้งการแบ่งแยกตลาดเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ

**การใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต (Internet technology)** เป็นการนำเทคโนโลยีมาใช้ปรับปรุงปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าเช่น การใช้ เว็บไซต์ เทคโนโลยี การใช้ E-mail การใช้ระบบส่งข้อความ (Instant messaging) เช่น MSN messenger หรือ ICQ

**ระบบศูนย์บริการลูกค้า (Call-center)** การใช้ระบบ PC telephony รวมถึง Internet telephony ซึ่งเป็นการรวมระบบ โทรศัพท์เข้ากับระบบงานต่าง ๆ เช่น ฐานข้อมูลของลูกค้า การขาย การเงิน และผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็ว

**ระบบโทรศัพท์มือถือ** ความสามารถที่เพิ่มขึ้นของโทรศัพท์มือถือ ทำให้สามารถรับส่งข้อมูลได้ทั้งในรูปแบบของ ภาพ เสียง ข้อมูล ภาพเคลื่อนไหว เนื่องจากจำนวนผู้ใช้โทรศัพท์มือถือ

ทั้งที่มีอยู่และอัตราการเติบโตที่สูงขึ้นอย่างรวดเร็วทำให้โทรศัพท์มือถือ มีบทบาทสำคัญในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า

การเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะทำให้ธุรกิจสามารถให้บริการดีขึ้นโดยใช้ต้นทุนที่ลดลง สามารถใช้ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมกับการทำธุรกิจ ดังนั้นธุรกิจขนาดใหญ่ในปัจจุบันเริ่มให้ความสนใจในการปรับปรุงระบบการจัดการลูกค้าสัมพันธ์แบบเก่าเป็นระบบที่มีการนำเทคโนโลยีมาใช้มากขึ้นเรียกว่า ระบบการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ออนไลน์ (Electronic Customer Relationship Management หรือ E-CRM) ซึ่งจะประสบความสำเร็จได้ จะต้องใช้เทคโนโลยีในกลุ่มหลักๆ ที่แบ่งได้ดังนี้

**เทคโนโลยีการจัดการฐานข้อมูล (Database technology)** ใช้สำหรับเพิ่มประสิทธิภาพการเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมาก

**เทคโนโลยีที่สามารถโต้ตอบได้ (Interactivity)** เช่น เว็บไซต์ ศูนย์บริการข้อมูลข่าวสาร หรือวิธีการอื่น ๆ ที่ลูกค้าสามารถติดต่อกับบริษัท ได้ทันทีที่ต้องการ เป็นต้น

**เทคโนโลยีการผลิตสินค้าที่ได้มาตรฐานเดียวกันเป็นจำนวนมากแต่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Mass customization technology)** เพื่อให้บริษัทเสนอขายสินค้าและบริการแตกต่างกันออกไปตามความต้องการของลูกค้า

**เทคโนโลยีด้านโทรคมนาคม (Telecommunication)** เพื่อตอบสนองด้านการติดต่อสื่อสาร อย่างไรก็ตาม การบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ออนไลน์ (E-CRM) จะประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องให้ความสำคัญในด้านการบริหาร จัดการ และการตลาด การเลือกสรรผลิตภัณฑ์และบริการ การฝึกอบรมและการพัฒนา การเลือกใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือที่เหมาะสม ต้องมีการออกแบบระบบอย่างรัดกุม เหมาะสมกับธุรกิจ และเทคโนโลยีซอฟต์แวร์ที่เลือกใช้ รวมทั้งต้องก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยีโทรคมนาคมในอนาคต ปัจจุบันมีผู้ผลิตซอฟต์แวร์เพื่อการนี้เกิดขึ้นหลายราย จากการศึกษาของ Gardner, Inc ในปี พ.ศ. 2550 ได้รายงานผู้จำหน่ายซอฟต์แวร์ที่ใช้กับการทำ CRM ของธุรกิจไว้หลายรายด้วยกัน อาทิ SAP ซึ่งมีสัดส่วนทางการตลาดสูงสุดถึงร้อยละ 25.3 รองลงมาได้แก่ Oracle ที่มีสัดส่วนทางการตลาดร้อยละ 15.3/ Salesforce.com/ Amdocs/ Microsoft / และอื่น ๆ นอกจากนั้น ยังมีซอฟต์แวร์ฟรี หรือคิดค่าบริการในรายช่อมเหว อาทิ OpenERP/ Compiere/ Vtiger\_CRM/ SugarCEM/ CiviCRM/ Opentaps

**เงื่อนไขสู่ความสำเร็จของการทำการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relation Management: CRM)**

การทำ CRM นั้น จะประสบความสำเร็จได้ต้องมาจากผู้บริหารระดับสูง ไม่ใช่ทำกันในระดับปฏิบัติการ หรือ ระดับ Middle management เพราะ CRM ไม่ใช่หมายถึงแผนกขายและ



การตลาด หรือแผนบริการหลังการขายเท่านั้น แต่หากจะทำ CRM ต้องหมายถึงการเปลี่ยนวิธีคิด และต้องเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร ไม่ใช่แค่แผนการตลาดเท่านั้น ต้องตั้งแต่มหากรรมการไปจนถึง CEO ของบริษัทเลยทีเดียว แต่ทุกวันนี้ หลาย ๆ บริษัทที่ทำ หรือนำเอา CRM มาใช้นั้น ต่างทำกัน เฉพาะแผนการตลาดส่วนใหญ่ ทำให้โครงการ CRM ส่วนใหญ่ถึงล้มเหลว

Prof. Day จาก Wharton school ได้ข้อสรุปว่า ความสามารถที่เหนือกว่าในการบริการ และรักษาลูกค้าให้คงอยู่ ทั้งสร้างผลกำไรสูงสุดนั้น มาจากองค์ประกอบ 3 อย่าง ที่เกี่ยวข้องกับ ลูกค้า นั่นก็คือ

1. การปรับตัวและการทำความเข้าใจในองค์กร (Orientation) ที่จะทำให้อาณาความคิด ของ “การรักษาลูกค้า” เป็นหัวใจในการทำงานของพนักงานทุกคน ทุกระดับ
2. ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ (Information about relationship) ซึ่งหมายถึง การรวบรวมข้อมูลที่มีประโยชน์เกี่ยวกับตัวลูกค้า และระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในองค์กร ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เช่น ฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบัญชี และฝ่ายบริการลูกค้า เป็นต้น
3. รูปแบบองค์กร (Configuration) การจัดรูปแบบขององค์กรให้อยู่ในแนวเดียวกัน ที่มุ่ง ผู้การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้วยการสร้างกลไกของ Incentives การวัดประสิทธิภาพในการ บริการของพนักงานแต่ละแผนก โครงสร้างขององค์กร ตลอดจนการสร้างความรับชอบของแต่ละ คนและแต่ละแผนก หรือหน่วยงาน

Prof. Day กล่าวว่า บริษัทส่วนใหญ่ที่ล้มเหลวใน CRM นั้นเพราะ บริษัทที่นำ CRM ไป ใช้มักมีการจัดรูปแบบขององค์กรไม่สอดคล้องกับแนวความคิดของการบริการลูกค้า หรือลูกค้าคือ หัวใจสำคัญขององค์กร (Bad configuration) ในขณะที่หลายองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการทำ CRM นั้น ส่วนใหญ่เป็นเพราะมีระบบ Orientation ที่ดี กล่าวคือ พนักงานทุกระดับชั้นต้องได้รับการฝึกอบรมและสร้างแนวความคิดใหม่ในการทำงาน หรือ Re-engineering the process ในการ ฝึกอบรมนั้น จะไม่ทำเฉพาะแผนกการตลาดและการขายเท่านั้น แต่จะต้องอบรมตั้งแต่ระบบ ผู้บริหารสูงสุดไปจนถึงยามของบริษัท ในยุคที่เศรษฐกิจโลกล้มเหลว ทำให้ความต้องการสินค้าและบริการหดตัวลง การหาตลาดใหม่ดูจะเป็นเรื่องที่ยาก และไกลตัวมาก เพราะทุกประเทศต่าง รัดเข็มขัด และให้ความสำคัญกับการฟื้นฟูเศรษฐกิจให้เข้มแข็ง การรักษาคำสัมพันธ์กับลูกค้า ทั้งเก่าและใหม่ (CRM) จึงเป็นทางเลือกหนึ่งของเทคนิคการทำตลาดสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจ ใน ภาวะเศรษฐกิจถดถอยทั่วโลกเช่นนี้ (ชมัยพร วิเศษมงคล, 2559)

สรุป การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) CRM คือ องค์ประกอบอื่น ๆ ที่ไม่ใช่แค่ตัวสินค้าหรือบริการ ที่ได้รับการสร้างความพึงพอใจ

(Satisfaction) ให้เกิดกับลูกค้า ลูกค้าจะได้รับสิ่งที่ตนเองพึงพอใจที่นอกเหนือจากการคาดหวังไว้ อย่างไรก็ตาม การกระทำดังกล่าวก็ต้องใช้ระยะเวลา ประสบการณ์ ภาพลักษณ์ขององค์กรให้เข้าไปอยู่ในใจของผู้บริโภค กล่าวได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญในการรักษาลูกค้าเก่าให้คงอยู่ตลอดไป ดังนั้น กลุ่มลูกค้าเหล่านี้ เมื่อเป็นลูกค้ามาเป็นระยะเวลานานก็จะมี ความจงรักภักดี มีการบอกต่อ (Word of mouth) เพื่อการสร้างลูกค้าใหม่ (New customer) ถือว่าเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งในอนาคตธุรกิจไม่จำเป็นต้องใช้เงินลงทุนและสร้างกลุ่มลูกค้าใหม่ขององค์กรขึ้นมาเอง

### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพการบริการ

ความหมายของคุณภาพการให้บริการ มีผู้กล่าวเกี่ยวกับความหมายของคุณภาพการให้บริการไว้หลายแนวคิด ดังนี้

Lewis, and Bloom (1983) ได้ให้คำนิยามของคุณภาพการให้บริการว่าเป็นสิ่งที่ชี้วัดถึงระดับของการบริการที่ส่งมอบ โดยผู้ให้บริการต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการว่าสอดคล้องกับความต้องการของเขาได้ดีเพียงใด การส่งมอบบริการที่มีคุณภาพ (Delivering service quality) จึง หมายถึง การตอบสนองต่อผู้รับบริการบนพื้นฐานความคาดหวังของผู้รับบริการ

Gronroos (1996, p. 17) ได้ให้ความหมายของคุณภาพการให้บริการว่าจำแนกได้ 2 ลักษณะคือ คุณภาพเชิงเทคนิค (Technical quality) อันเกี่ยวกับผลลัพธ์ หรือสิ่งที่ผู้รับบริการได้รับจากบริการนั้น โดยสามารถที่จะวัดได้เมื่อมีการประเมินได้คุณภาพของผลิตภัณฑ์ (Product quality) ส่วนคุณภาพเชิงหน้าที่ (Functional quality) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการของการประเมินนั่นเอง

Crosby (1988, p. 15) กล่าวไว้ว่า คุณภาพการให้บริการหรือ “Service quality” นั้น เป็นแนวคิดที่ถือหลักการการดำเนินงานบริการที่ปราศจากข้อบกพร่อง และตอบสนองตรงตามความต้องการของผู้บริการ และสามารถที่จะทราบของต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการได้ด้วย

คุณภาพการให้บริการ เป็นมโนทัศน์และปฏิบัติการในการประเมินของผู้รับบริการ โดยทำการเปรียบเทียบระหว่างการบริการที่คาดหวัง (Expectation service) กับการบริการที่รับรู้จริง (Perception service) จากผู้ให้บริการ ซึ่งหากผู้ให้บริการสามารถให้บริการที่สอดคล้องตรงตามความต้องการของผู้รับบริการหรือสร้างการบริการที่มีระดับสูงกว่าที่ผู้รับบริการได้คาดหวัง จะส่งผลให้การบริการดังกล่าวเกิดคุณภาพการให้บริการ ซึ่งจะทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจจากบริการที่ได้รับเป็นอย่างมาก (Zeithaml, 1988, p. 42; Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2004, p.78 cited in Khantanapha, 2000; Kotler and Anderson, 1987, p. 102, Parasuraman, Berry, 1985) ได้ชี้ให้เห็นด้วยว่า คุณภาพการให้บริการ เป็นการให้บริการที่มากกว่าหรือตรงกับความคาดหวังของ

ผู้รับบริการ ซึ่งเป็นเรื่องของการประเมินหรือการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นเลิศของการบริการในลักษณะของภาพรวม ในมิติของการรับรู้ ผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการกลุ่มนี้ ช่วยให้เห็นว่า การประเมินคุณภาพการให้บริการตามการรับรู้ของผู้บริโภคเป็นไปในรูปแบบของการเปรียบเทียบทัศนคติที่มีต่อบริการที่คาดหวังและการบริการตามที่ได้รับรู้ว่ามีคุณสมบัติสอดคล้องกันเพียงไร ข้อสรุปที่น่าสนใจประการหนึ่งก็คือ การให้บริการที่มีคุณภาพนั้นหมายถึง การให้บริการที่สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้รับบริการ หรือผู้บริโภคอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้น ความพึงพอใจต่อการบริการ จึงมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการทำให้เป็นไปตามความคาดหวังหรือการไม่เป็นไปตามความคาดหวัง (Confirm or disconfirm expectation) ของผู้บริโภคนั่นเอง

Schmenner (1995) ได้กล่าวถึงคุณภาพการให้บริการไว้ว่า คุณภาพการให้บริการได้มาจากการรับรู้ที่ได้รับจริงลบด้วยความคาดหวังที่คาดว่าจะได้รับจากบริการนั้น หากการรับรู้ในบริการที่ได้รับมีน้อยกว่าความคาดหวัง ก็จะทำให้ผู้รับบริการมองคุณภาพการให้บริการนั้นติดลบหรือรับรู้ว่าการบริการนั้นไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร ตรงกันข้าม หากผู้รับบริการรับรู้ว่าการบริการที่ได้รับจริงนั้นมากกว่าสิ่งที่เขาคาดหวัง คุณภาพการให้บริการ ก็จะเป็นบวก หรือมีคุณภาพในการบริการนั่นเอง ในประเด็นเดียวกันนี้ เลิฟล็อก (Lovelock, 1996) มองคุณภาพการให้บริการว่ามีความหมายอย่างกว้าง ๆ เป็นแนวความคิดเกี่ยวกับเรื่องของสินค้าหรือบริการที่ลูกค้าที่มีศักยภาพในการซื้อหาสามารถและอาจจะทำการประเมินก่อนที่จะเลือกบริโภคสินค้าหรือบริการนั้น

Zineldin (1996) เสนอความเห็นไว้ว่า คุณภาพการให้บริการเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความคาดหวังของผู้รับบริการในด้านของคุณภาพภายหลังจากที่เขาได้ข้อมูลเกี่ยวกับบริการนั้น ๆ และมีความต้องการที่จะใช้บริการนั้น รวมทั้งการที่เขาได้ทำการประเมินและเลือกที่จะใช้บริการ

Wisher and Corney (2001) กล่าวว่า คุณภาพการให้บริการ มีแนวการศึกษาที่สำคัญคือการวิเคราะห์ที่เรียกว่า SERVQUAL ทั้งนี้ นักวิชาการทั้งสองท่านเสนอว่า คุณภาพการให้บริการเป็นการตัดสินใจวินิจฉัยเกี่ยวกับความเลิศของบริการ (Superiority of the service)

วีรพงษ์ เถลิมาจิรัตน์ (2543, หน้า 14-15) คุณภาพการให้บริการ คือความสอดคล้องกันของความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ หรือระดับของความสามารถในการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการอันทำให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจจากบริการที่เขาได้รับ

สมวงศ์ พงศ์สถาพร (2550, หน้า 66) เสนอความเห็นไว้ว่า คุณภาพการให้บริการ เป็นทัศนคติที่ผู้รับบริการสะสมข้อมูลความคาดหวังไว้ว่าจะได้รับจากบริการ ซึ่งหากอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Tolerance zone) ผู้รับบริการก็จะมีความพึงพอใจในการให้บริการ ซึ่งจะมีระดับแตกต่างกัน

กันออกไปตามความคาดหวังของแต่ละบุคคล และความพึงพอใจนี้เอง เป็นผลมาจากการประเมินผลที่ได้รับจากบริการนั้น ณ ระยะเวลาหนึ่ง

อนุวัฒน์ ศุภชุตินุกูล และคณะ (2541, หน้า 1-3) ได้ศึกษาขั้นตอนการทำกิจกรรมพัฒนาคุณภาพรูปแบบสำหรับบริการสุขภาพ กล่าวถึงความหมายคุณภาพ คือ ภาวะที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้ สินค้าหรือบริการ เราอาจเรียกผู้ใช้สินค้าหรือบริการว่าลูกค้า ซึ่งหมายถึงที่พึงพึงการทำงานของเรา การที่ผลงานของเราจะเป็นคุณประโยชน์ต่อลูกค้า ได้นั้นจะต้องทำในสิ่งที่ควรทำให้ถูกต้องตั้งแต่ เริ่มแรก (Do right thing right since the first time) การทำในสิ่งที่ควรทำ คือ การแก้ปัญหา หรือ ตอบสนองความต้องการของลูกค้า การทำให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มแรก คือ การปฏิบัติตามมาตรฐานทาง เทคนิคหรือมาตรฐานวิชาชีพ

การจำแนกคุณภาพเป็นคุณภาพที่ต้องมี (Must be quality) และคุณภาพที่ประทับใจ (Attractive quality) คุณภาพที่ต้องมี คือ สิ่งที่ลูกค้าคาดหวังหากไม่ได้รับจะเกิดความไม่พึงพอใจ คุณภาพที่ประทับใจ คือ สิ่งที่เกินความคาดหวังของลูกค้า หากไม่ได้รับก็จะไม่รู้สึกรู้สึ แต่เมื่อได้รับแล้วจะรู้สึกประทับใจ การพัฒนาคุณภาพจะต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพที่ต้องมีเป็นอันดับแรก และจัดให้มีคุณภาพที่ประทับใจ หากเป็นไปได้อาจจำแนกคุณภาพบริการสุขภาพออกเป็นมิติต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. ความรู้ความสามารถ (Competency) ของผู้ให้บริการ
2. ความเหมาะสม (Appropriateness) ของการให้บริการเป็นการปฏิบัติตามข้อบ่งชี้ หรือ ความสอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพ
3. ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ของการให้บริการ ได้แก่ การที่ผู้ป่วยรอดชีวิต หายจากการเจ็บป่วย ไม่มีความพิการ
4. ประสิทธิภาพ (Efficiency) ของการให้บริการ ได้แก่ การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เพื่อให้ ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ
5. ความปลอดภัย (Safety) ได้แก่ การที่ไม่เกิดอันตราย หรือ ภาวะแทรกซ้อน
6. การเข้าถึงบริการหรือมีบริการให้เมื่อจำเป็น (Accessibility)
7. ความเท่าเทียมกันในการรับบริการ (Equity)
8. ความต่อเนื่อง (Continuity)

หลักการสำคัญของการพัฒนาคุณภาพ คือ การมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า การปรับกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง โดยการใช้ข้อมูลและความคิดสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม และการที่ผู้นำมีบทบาทในการชี้แนะและสนับสนุนอย่างเหมาะสม คุณภาพจะต้องเกิดจากความมุ่งมั่นของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนทำงานในหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด ในระบบงานที่

ซับซ้อน เช่น โรงพยาบาล ต้องอาศัยความรู้ความเชี่ยวชาญของผู้ปฏิบัติงานจำนวนมาก และหลากหลายวิชาชีพ ความร่วมมือและการประสานงานระหว่างผู้ให้บริการจึงมีความจำเป็นต่อการให้บริการที่มีคุณภาพ การพัฒนาคุณภาพเป็นการจัดระบบงานของแต่ละหน่วยงาน และระบบงานที่เชื่อมต่อระหว่าง หน่วยงานต่าง ๆ การจัดระบบงานดังกล่าวจะต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม ทั้งทีมภายในหน่วยงาน ทีมระหว่างหน่วยงาน ทีมระหว่างวิชาชีพ ทีมระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร

พริสทรีส์ คำนวนศิลป์ (2541, หน้า 17) ได้กล่าวถึง คุณภาพการบริการว่า บริการที่ดีหรือมีคุณภาพนั้นจะต้องไม่ทำให้ผู้รับบริการเสียเวลาในการรอคอยนาน ผู้ให้บริการต้องมีมนุษยสัมพันธ์ดี มีการทักทายโอภาปราศรัย และเป็นกันเองกับผู้รับบริการหรือที่ว่า “หน้าไม่งอ รอไม่นาน วาจาไพเราะ เสนาะหู” นอกจากเกณฑ์ดังกล่าวแล้ว ยังมีเกณฑ์ในการวัดคุณภาพบริการที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม หรือสถานที่ให้บริการที่เรียกว่า “5ส” คือ แสง สี เสียง สะอาด และสะดวก ซึ่งหมายความว่า สถานที่ ให้บริการจะต้องมีแสงสว่างที่เพียงพอ หรือเหมาะสม สถานที่ให้บริการจะต้องมีสิ่งที่เป็นที่สอดคล้องกับชนิดของบริการ เช่น สถานบริการ สาธารณสุขควรมีสีขาวสะอาด เสียงของสถานบริการก็ควรจะไม่มีความดังหรืออีกทีกไม่เหมาะสม เช่น โรงพยาบาลควรมีเสียงเงียบสงบ โรงมหรสพก็ควรมีเสียงดังไพเราะ ความสะอาดเป็นสิ่งที่ผู้รับบริการทุกคนต้องการ เช่น สถานบริการสาธารณสุขต้อง ให้บริการที่สะอาด และท้ายที่สุด คือ ความสะดวก ได้แก่ สถานที่ตั้งของสถานบริการนั้นต้องมีความสะดวกในการติดต่อ หรือ เข้ารับบริการ ไม่ตั้งอยู่ห่างไกล เช่น อยู่ในชนบท หรือขาดความสะดวกในการไปรับบริการ สรุปก็คือ ความยากในการพัฒนาคุณภาพของการบริการและการบริหาร เพื่อให้บริการมีคุณภาพนั้นอยู่ที่การทราบความต้องการความคาดหวัง ค่านิยม และรสนิยมของผู้ใช้บริการ

แนวคิดที่เกี่ยวกับคุณภาพการบริการมีหัวข้อสำคัญที่ทำการศึกษา ดังนี้

#### 1. ลักษณะเฉพาะของการบริการ (Characteristic of service) ประกอบไปด้วย

1.1 ความหมายของการบริการการประเมินประเภทของผลิตภัณฑ์ และความแตกต่างจากสินค้าของการบริการ

1.2 คุณภาพการบริการ (Service quality) เพื่อให้ทราบความหมายและปัจจัยที่ก่อให้เกิดเป็นคุณภาพการบริการ

1.3 มิติคุณภาพการบริการ (Dimensions of service quality) เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยและเกณฑ์ที่ใช้เป็นตัวกำหนดคุณภาพการบริการ เนื่องจากคุณภาพการบริการจะเป็นเกณฑ์สำคัญในการที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ โดยที่คุณภาพการบริการเกิดขึ้นเมื่อความคาดหวังคุณภาพการบริการของลูกค้า (Customer expectations of service quality) ต่ำกว่าการรับรู้ในคุณภาพการบริการของลูกค้า (Customer perceptions of service quality) ที่เกิดขึ้นจริง

คุณภาพการบริการมีผู้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ของผู้ที่ การศึกษา  
 ดังนี้ สมิต สัจฉกร (2542 อ้างถึงใน สุนันทา ทวีผล, 2550, หน้า 18) ให้ความหมายคำว่าบริการ  
 ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “Service” ซึ่งเป็นคำที่เราคุ้นเคยและคนส่วนมากจะเรียกรื่อง ขอรับ  
 บริการ เพื่อความพึงพอใจของตน โดยกล่าวว่า การบริการเป็นการปฏิบัติงานที่กระทำหรือติดต่อ  
 และเกี่ยวข้องกับการใช้บริการ การให้บุคคลต่าง ๆ ได้ใช้ประโยชน์ในทางใดทางหนึ่ง ทั้งด้วยความ  
 พยายามใด ๆ ก็ตามด้วยวิธีการหลากหลายในการทำให้คนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้รับความช่วยเหลือ  
 จัดได้ว่าเป็นการให้บริการทั้งสิ้น

การจัดอำนวยความสะดวกก็เป็นการให้บริการ การสนองความต้องการของผู้ใช้บริการก็  
 เป็นการให้บริการ การให้บริการจึงสามารถดำเนินการได้หลากหลายวิธี จุดสำคัญ คือ เป็นการ  
 ช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้บริการ

การบริการเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในงานด้านต่าง ๆ เพราะบริการ คือ การให้ความช่วยเหลือ  
 หรือ การดำเนินการที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ไม่มีกิจการดำเนินงานใด ๆ ที่ปราศจากบริการทั้งในภาค  
 ราชการ และภาคธุรกิจเอกชน การขายสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ใด ๆ ก็ต้องมีการบริการรวมอยู่ด้วย  
 เสมอซึ่งเป็นธุรกิจบริการ ตัวบริการนั่นเอง คือ สินค้า การขายจะประสบความสำเร็จ ได้ต้องมีการ  
 บริการที่ดี กิจการค้าจะอยู่ได้ต้องทำให้เกิดการ “ขายซ้ำ” คือ ต้องรักษาลูกค้าเดิมและเพิ่มลูกค้าใหม่  
 การบริการที่ดีจะช่วยรักษาลูกค้าเดิมไว้ ทำให้เกิดการขายซ้ำแล้วซ้ำอีก และชักนำให้มีลูกค้าใหม่ ๆ  
 ตามมาเป็นความจริงว่า “เราสามารถพัฒนาคุณภาพสินค้าที่ละตัวได้ แต่การพัฒนาคุณภาพบริการ  
 ต้องทำพร้อมกันทั้งสองครั้ง”การพัฒนาคุณภาพของการบริการเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกคนใน  
 องค์กรจะต้องถือเป็นความรับผิดชอบร่วมกัน มิฉะนั้นจะเสียโอกาสแก่คู่แข่งขั้นหรือสูญเสียลูกค้า  
 ไป

สรุป คุณภาพการให้บริการ (Service quality) ในที่นี้ หมายถึง การตอบสนองความ  
 ต้องการของผู้บริโภคให้ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ โดยการนำคุณภาพการให้บริการมา  
 เป็นมาตรฐานในการกำหนด ไม่ว่าจะเป็นสถานที่ที่ผู้รับบริการต้องการ และในรูปแบบที่  
 ต้องการ เป็นต้น

สุนันทา ทวีผล (2550, หน้า 19-20) กล่าวว่าไว้ว่า ในการพิจารณาความสำคัญของบริการ  
 อาจพิจารณาได้ใน 2 ด้าน ได้แก่

1. ถ้ามีบริการที่ดีจะเกิดผลอย่างไร
2. ถ้าบริการไม่ดีจะมีผลเสียอย่างไร บริการที่ดีจะส่งผลให้ผู้รับบริการมีทัศนคติ อัน  
 ได้แก่ ความคิด และความรู้สึก ทั้งต่อตัว ผู้ให้บริการและหน่วยงานที่ให้บริการเป็นไปในทางบวก  
 คือ ความชอบ ความพึงพอใจ ดังนี้

2.1 มีความชื่นชมในตัวผู้ให้บริการ  
 2.2 มีความนิยมในหน่วยงานที่ให้บริการ  
 2.3 มีความระลึกถึงและยินดีมาขอรับบริการอีก  
 2.4 มีความประทับใจที่ดีไปอีกนานแสนนาน  
 2.5 มีการบอกกล่าวไปยังผู้อื่นแนะนำให้มาใช้บริการเพิ่มขึ้น  
 2.6 มีความภักดีต่อหน่วยงานที่ให้บริการ  
 2.7 มีการพูดถึงผู้ให้บริการและหน่วยงานในทางที่ดี บริการที่ไม่ดีจะส่งผลให้ผู้  
 บริการมีทัศนคติทั้งต่อตัวผู้ให้บริการและหน่วยงานที่ ให้บริการเป็นไปในทางลบ มีความไม่ชอบ  
 และความไม่พึงพอใจ ดังนี้

2.7.1 มีความรังเกียจตัวผู้ให้บริการ  
 2.7.2 มีความเสื่อมศรัทธาในหน่วยงานที่ให้บริการ  
 2.7.3 มีความผิดหวัง และไม่ยินดีมาใช้บริการอีก  
 2.7.4 มีความประทับใจที่ไม่ดีไปอีกนานแสนนาน  
 2.7.5 มีการบอกกล่าวไปยังผู้อื่น ไม่แนะนำให้มาใช้บริการอีก  
 2.7.6 มีการพูดถึงผู้ให้บริการและหน่วยงานในทางที่ไม่ดี พฤติกรรมของผู้ที่จะ  
 ทำงานบริการได้ดี มีดังต่อไปนี้

**อหยาศัยดี** ผู้ใช้บริการล้วนมีความคาดหวังว่าผู้ให้บริการจะให้การต้อนรับด้วยอหยาศัยอันดี ทั้งด้วย สีหน้า แววตา ท่าทาง และคำพูดการต้อนรับผู้ให้บริการด้วยใบหน้ายิ้มแย้มเป็นเสน่ห์ที่สำคัญ มีภยาศจินกล่าวไว้ว่า “ยิ้มไม่เป็น อย่าค้าขายดีกว่า” การมองด้วยแววตาที่เป็นมิตร ฉายแสงของความ เต็มใจให้การต้อนรับอย่างอบอุ่นเป็นลักษณะที่แสดงออกทางความคิดและความรู้สึกที่ดี ท่าทางที่ กระตือรือร้น กุฏิกุจอ เป็นการสร้างความรู้สึกระประทับใจเมื่อแรกพบกัน เมื่อรวมเข้ากับ คำพูดที่ดี มีน้ำเสียงไพเราะก็จะเป็นคุณสมบัติที่ดีในด้านพฤติกรรมของผู้บริการ

**มีมิตรไมตรี** พนักงานผู้ให้บริการที่มีการแสดงออกให้ผู้ใช้บริการเห็นว่า มีมิตรไมตรี ก็เป็นการชนะใจ ตั้งแต่ต้น ความมีมิตรไมตรีจะนำไปสู่ความสำเร็จในการให้บริการไม่ว่าจะเป็นงานประเภทใด การบริการที่ดีบวกกับการให้ความช่วยเหลือ เล็ก ๆ น้อย ๆ ก่อให้เกิดความพอใจและความชื่นชอบ ของผู้ให้บริการ ถ้าพนักงานผู้ให้บริการแสดงมิตรไมตรีและพร้อมจะให้ความช่วยเหลือแก่ผู้บริการ ก็จะเกิดมนุษยสัมพันธ์ในการให้บริการอย่างมั่นคงและเกิดมิตรภาพที่ยืนนานเอาใจใส่สนใจงาน

**ความมุ่งมั่นในการให้บริการ** มีความสัมพันธ์กับความเอาใจใส่งานเป็นอย่างมาก เพราะหากขาดความเอาใจใส่สนใจ งานแล้วก็จะเพิกเฉยละเลยในการปฏิบัติงาน หรือทำงานไปเรื่อย ๆ

เฉื่อย ๆ เอาดีไม่ได้ การพิจารณา ถึงพฤติกรรมของผู้ให้บริการว่ามีความเอาใจใส่สนใจงานหรือไม่ จะต้องดูว่ามีความจริงจังกในการทำงานมากน้อยเพียงใด บางคนอาจแสดงออกอย่างกระตือรือร้น ต่อหน้าผู้บังคับบัญชา แต่พอลับตา ผู้บังคับบัญชาแล้วก็เลิกสนใจงาน หันหลังให้งานไม่คิดที่จะ ปรับปรุงพัฒนาให้เกิดความสะดวกในการบริการผู้ใช้บริการ ไม่ดูแลในเรื่องความสะอาดของ สถานที่และผลิตภัณฑ์อยู่ในวิสัยที่จะทำได้ โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก แต่ให้ผลเป็นการสร้าง ภาพลักษณ์ที่ดีแก่หน่วยงาน

**แต่งกายสุภาพและสะอาดเรียบร้อย** พนักงานผู้ให้บริการจะต้องมีบุคลิกภาพดี เพื่อให้ เป็นที่น่าเชื่อถือไว้วางใจของผู้รับบริการ การแต่งกายที่ถูกกาลเทศะเหมาะสม ทั้งต่อสถานที่ทำงาน และสถานภาพของหน่วยงานจะช่วยให้เกิดความรู้สึกที่ดีจากผู้ติดต่อเกี่ยวข้องด้วย หากพนักงาน ผู้ให้บริการแต่งกายสกปรกมีกลิ่นเหม็นคง ไม่เป็นที่น่าพอใจของประชาชนผู้รับบริการ และเกิด ความรู้สึก สะอิดสะเอียนในการคัดเลือกผู้เข้าทำงาน จึงต้องให้ความสำคัญกับการแต่งกายเป็นพิเศษ หากแต่งกายไม่สุภาพก็จะส่งผลถึงความไม่ใส่ใจในความถูกต้องเหมาะสม

**กิริยาสุภาพ มารยาทงดงาม** ประชาชนผู้ใช้บริการทุกคนต้องการติดต่อขอรับบริการจาก ผู้ซึ่งมีกิริยาสุภาพ และรังเกียจ ผู้ซึ่งมีกิริยาหยาบ การที่พนักงานผู้ให้บริการมีกิริยาสุภาพอ่อน น้อมจะเป็นเครื่องเชิดหน้าชูตา หรือเป็นภาพลักษณ์ที่ดีของหน่วยงาน นอกจากมีกิริยาสุภาพแล้ว การแสดงออกถึงความมีมารยาท รู้จักที่สูงที่ต่ำ ที่ชอบที่ควร นับเป็นสิ่งสำคัญที่พนักงานผู้ให้บริการ จะต้องตระหนักและประพฤติ ปฏิบัติอย่างระมัดระวัง หากมีข้อผิดพลาดใด ๆ เกิดขึ้นจะนำความ เสียหายมาสู่หน่วยงานมาก

**วาจาสุภาพ** ไม่มีประชาชนผู้รับบริการคนใดชอบการพูดกระโชกโฮกฮากพูดหยาบคาย ก้าวร้าวทุกคน ล้วนต้องการคำพูดที่สุภาพฟังแล้วรื่นหู คนที่ไม่ยอมรับความจริงว่าตนพูดไม่เข้าหู คน หรือคนเขา รังเกียจที่จะฟังจะได้รับการติฉิน โดยทั่วไปการทำงานที่ต้องมีการบริการเป็นการให้ ความช่วยเหลือ ผู้อื่นให้เกิดความพึงพอใจจึงต้องเป็นผู้มีวาจาสุภาพ เพื่อให้ประชาชนผู้รับบริการมี ความสบายใจที่ จะติดต่อขอรับบริการ การคัดเลือกผู้เข้าทำงานจึงควรจะสัมภาษณ์ เพื่อจะได้ สนทนาป้อนคำถาม และ ฟังคำตอบว่าบุคคลใดมีการใช้ถ้อยคำอย่างไร วาจาสุภาพหรือไม่เพียงใด

**น้ำเสียงไพเราะ** การแสดงออกทางน้ำเสียงของแต่ละคนจะแตกต่างกันออกไป บางคน พูดมีน้ำเสียง ชวนฟังน้ำเสียงแสดงถึงความเต็มใจในการให้ความเอื้อเฟื้อช่วยเหลือ ในขณะที่บางคน มีน้ำเสียง ห้วน หรือที่เรียกกันว่าพูดไม่มีหางเสียง หรือพูดเสียงคุดัน พูดตัวดีเสียง ไม่ว่าผู้ใดจะมี ธรรมชาติของเสียงที่เปล่งออกมาเป็นคำพูดอย่างไร การที่จะทำงานบริการได้ดี ก็จะต้องเป็นผู้มี น้ำเสียง ไพเราะ แม้ว่าจะไม่ไพเราะหรือเสียงห้วน เสียงดีอย่างนักร้องแต่จะต้องมีน้ำเสียงชัดเจน และชวนฟังจึงจะมีความเหมาะสมในการทำหน้าที่บริการ



**ควบคุมอารมณ์ได้ดี** พนักงานผู้ให้บริการจะต้องมีอารมณ์มั่นคง เพราะอยู่ในสถานการณ์ที่จะต้องพบปะ ผู้คนมากหน้าหลายตา ซึ่งมีภูมิหลังต่าง ๆ กัน ผู้รับบริการบางคนมีกิริยาดี มีความสุภาพ และมีความเป็นผู้ดี แต่บางคนอาจจะมีกิริยามารยาทไม่ดี แสดงท่าทางหยิ่งยโส พุดจาโอหัง ก้าวร้าว หรือ มีอุปนิสัยใจร้อน ต้องการบริการที่รวดเร็วทันใจ เมื่อไม่ได้ดังใจอาจพุดคำหยาบ หรืออาจถึงขั้นขู่ ตะคอกด้วยกิริยาหยาบคาย ในงานที่ต้องมีการบริการไม่อาจจะแสดงอารมณ์ตอบโต้ได้พนักงาน ผู้ให้บริการจะต้องควบคุมอารมณ์ด้วยความอดทนอดกลั้น

**รับฟังและเต็มใจแก้ไขปัญหา** พฤติกรรมที่แสดงออกของพนักงานที่ต้องให้บริการ จะต้องสนองตอบความต้องการ ของประชาชนผู้ใช้บริการ ดังนั้น เมื่อประชาชนผู้ใช้บริการมีปัญหา หรือข้อร้องเรียนใด ๆ พนักงาน ผู้ให้บริการจะต้องแสดงความสนใจรับฟังปัญหาเป็นเบื้องต้นจะคว่นบอกปิดหรือแสดงท่าทีไม่สนใจ รับรู้ปัญหาข่มไม่ได้ นอกจากแสดงความเอาใจใส่อย่างจริงจังแล้วจะต้องมีความรู้สึกเต็มใจที่จะให้ ความช่วยเหลือแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ ด้วยเพราะการที่พนักงานผู้ให้บริการ เพียงแต่รับฟังปัญหาอย่างเดียวข่มไม่เป็นการเพียงพอ ทั้งจะทำให้ประชาชนผู้ใช้บริการรู้สึกว่าเป็นการรับฟังอย่างขอไปที แต่ถ้าเมื่อใดที่มีความกระตือรือร้น ดำเนินการแก้ปัญหาก็จะทำให้ประชาชน ผู้ใช้บริการเกิดความประทับใจ

**กระตือรือร้น** อุปนิสัยที่แสดงออกถึงความกระตือรือร้นเป็นพฤติกรรมที่ดีอย่างยิ่งในงานบริการ หาก พนักงานผู้ทำงานบริการเป็นคนเนิบนาบเฉื่อยและแล้วข่มมีลักษณะที่ทำให้ประชาชน ผู้ใช้บริการ หมดศรัทธา และไม่คาดหวังที่จะได้รับบริการของงานบริการเสียไปแล้ว ยังจะเป็นผลให้การบริการ ล่าช้าและผิดเวลาหรือไม่ทันกำหนดที่ควรจะเป็น

**มีวินัย** พนักงานผู้ให้บริการที่มีระเบียบวินัยจะทำงานเป็นระบบมีความคงเส้นคงวาและมีนิสัย ยึดมั่นในคำสัญญาเมื่อหน่วยงาน มีนโยบายกำหนดไว้เป็นหลักการว่าจะให้บริการแก่ ผู้รับบริการอย่างไรแล้วก็จะปฏิบัติตามกรอบหรือแนวทางที่กำหนดไว้โดยเคร่งครัด ดังนั้นในการคัดเลือก ผู้มีคุณสมบัติในการเป็นผู้ทำงานบริการ จึงควรพิจารณาทดสอบความมีวินัยเป็นเรื่องสำคัญ

**ซื่อสัตย์** การให้บริการจะต้องให้ความช่วยเหลืออย่างถูกต้องตรงไปตรงมาไม่บิดพลิ้ว หรือใช้เล่ห์ กลฉ้อฉล ผู้รับบริการทุกคนต้องการติดต่อสัมพันธ์กับคนที่ซื่อสัตย์และรักษาคำพูด ไม่ชอบติดต่อ กับคนพุดไปปดมดเท็จคลบตะแลง ดังนั้น พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความซื่อสัตย์รักษาคำพูด จึงเป็นสุดยอดปรารถนาของผู้ใช้บริการ

สรุปในที่นี้ได้ว่า คุณลักษณะต่าง ๆ ที่ดีข่มช่วยให้การทำงานบริการเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ หากได้ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอก็จะเป็นพื้นฐานให้งานบริการ สำเร็จด้วยดี อย่างไรก็ตามการให้บริการที่ดีนั้นมาจากคุณภาพของบุคคล โดยมีเทคนิคกลยุทธ์ ทักษะต่าง ๆ ที่จะทำให้ชนะใจลูกค้า หรือผู้มาใช้บริการ ที่จะสร้างความพึงพอใจและการกลับมาใช้บริการซ้ำในครั้งต่อไปได้

### ลักษณะเฉพาะของการบริการ (Characteristic of service)

ปัจจุบันการแข่งขันทางธุรกิจ การบริการในทุกแผนกขององค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นอย่างมาก (Paul, 2001, p. 28) ดังจะเห็นได้จากภาคธุรกิจบริการมีมูลค่าประมาณ 2 ใน 3 ของมูลค่าธุรกิจทั่วโลก (Iacubucci, n.d., 1987 อ้างถึงใน ชื่นจิตต์ แจ็งเจนกิจ, 2544, หน้า 353) ไม่ว่าจะ เป็นธุรกิจให้บริการโดยตรง ขายสินค้าอย่างเดียวหรือทั้งขายสินค้าและขายบริการ การดำเนินชีวิตของคนเราปัจจุบันล้วนมีส่วนเกี่ยวข้องกับบริการอย่างใดอย่างหนึ่งแทบทั้งสิ้น เนื่องจากคนเราอยู่คนเดียวไม่ได้ จึงจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยคนอื่นในสังคมด้วย การที่คนเรากระทำสิ่งหนึ่งหรือปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเต็มใจที่จะช่วยเหลือหรืออำนวยความสะดวกเพียงเพื่อที่จะทำให้บุคคลนั้นรู้สึกพึงพอใจเรียกได้ว่าเป็น “การบริการ” (จิตตินันท์ เดชะคุปต์, 2550, หน้า 5)

การบริการ (Service) หมายถึง กระบวนการในการส่งมอบบริการจากผู้ให้บริการไปยังผู้รับบริการ ดังนั้น การบริการจึงเป็นสิ่งสำคัญในการประกอบธุรกิจบริการ โดยเข้าถึงในสิ่งที่ลูกค้าคาดหวัง และตอบสนองของลูกค้าด้วยบริการที่เป็นเลิศ ได้มีผู้ให้ความหมายของการบริการไว้ ดังนี้ สุมณา อยู่โพธิ์ (2551, หน้า 48) ได้กล่าวไว้ว่า การบริการ หมายถึง เป็นกิจกรรม ผลประโยชน์ที่เสนอเพื่อขาย และสนองความพอใจแก่ลูกค้า หรือกิจกรรมที่จัดขึ้นรวมกับการขายสินค้า

การบริการ (Service) หมายถึงกิจกรรมหรือปฏิบัติการใด ๆ ที่กลุ่มบุคคลหนึ่งสามารถนำเสนอให้กลุ่มบุคคลหนึ่ง ซึ่งไม่สามารถจับต้องได้และไม่ได้ส่งผลต่อความเป็นเจ้าของใด ๆ ทั้งนี้ การกระทำดังกล่าวอาจรวมหรือไม่รวมกับอยู่กับสินค้าที่มีตัวตนได้ (Kotler, 2000, p. 477) โดยมีความสอดคล้องกับที่ (Gronroos, 1990, p. 27 อ้างถึงใน สุทธิวรรณ แซ่ฝ้า, 2548, หน้า 9) ได้ให้ที่มาของการบริการว่าเป็นกิจกรรมหนึ่งหรือกิจกรรมหลายอย่างที่มีลักษณะไม่มากก็น้อยที่จับต้องไม่ได้ ซึ่งโดยทั่วไปไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นทุกกรณีจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับพนักงาน และ/ หรือลูกค้ากับบริษัทผู้ผลิตสินค้า และ/ หรือลูกค้ากับระบบการให้บริการที่ได้จัดไว้เพื่อช่วยผ่อนคลายปัญหาของลูกค้า และความหมายดังกล่าวไม่ต่างกับความหมายการบริการที่ว่า การบริการเป็นกิจกรรมหรืองานที่ทำให้บุคคลอื่นเกิดการติดต่อ การดำเนินงาน โดยการบริการไม่สามารถจับต้องได้ การบริการที่ดีส่งเสริมให้การติดต่อเพิ่มขึ้น (Kinneer, 1987, p. 670 อ้างถึงใน โสภณ พงษ์สุพัต, 2549, หน้า 14) แต่มีผู้ให้ความหมายว่าการบริการที่แตกต่างออกไปว่าบริการ คือ การให้สิ่งที่ลูกค้าต้องการหรือรับรู้และสนองความต้องการของลูกค้าเพื่อบำบัดความต้องการและจำเป็นพร้อม ๆ กัน โดยมีการเน้น โดยที่จะครอบคลุมการให้ลูกค้าในสิ่งที่เขาต้องการ ในเวลาที่ต้องการและในรูปแบบที่เขาต้องการเพื่อเขาจะได้มีความพอใจเต็มที่ (พรเทพ ปิยวัฒน์เมธา, 2550, หน้า 58) และการบริการเป็นกิจกรรมหนึ่งหรือชุดของกิจกรรมหลายอย่างที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลหรืออุปกรณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งทำให้ลูกค้าเกิดความพอใจ (Lethinen, 1983, p. 477 อ้างถึงใน สุทธิวรรณ

แซ่ฟ้า, 2548, หน้า 9) โดยมีความสอดคล้องกับ (Crarens, 1997, p. 312 อ้างใน โสภณ พงษ์สุพัต, 2549, หน้า 14) ได้ให้ความหมายของการบริการว่าการบริการเป็นกิจกรรมในการเพิ่มความพึงพอใจ หรือการที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด

ดังนั้นการบริการ คือ กิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่คนกลุ่มหนึ่งนำเสนอให้คนอีกกลุ่มหนึ่ง ซึ่งไม่สามารถจับต้องได้เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า หรือเป็นกิจกรรมหรือผลประโยชน์ใด ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการให้เกิดความพึงพอใจ ด้วยลักษณะตัวมันเองที่จับต้องไม่ได้ และไม่จำเป็นต้องอยู่รวมกับการขายสินค้าหรือบริการใด ๆ การให้บริการอาจเกี่ยวกับการใช้หรือไม่ใช้สินค้าที่มีตัวตน แต่ไม่ได้แสดงความเป็นเจ้าของสินค้านั้น

ความหมายของการบริการกล่าวโดยสรุป กิจกรรมหรือกระบวนการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งของบุคคลหรือ องค์กรเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลอื่น และก่อให้เกิดความพึงพอใจเนื่องมาจากผลของการกระทำนั้น ๆ ซึ่งการบริการที่ดีจะเป็นการกระทำที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่แสดง เจตจำนงให้ได้ตรงกับสิ่งที่บุคคลนั้นคาดหวังไว้พร้อมทั้งทำให้บุคคลดังกล่าวเกิดความรู้สึกที่ดี และประทับใจในสิ่งที่ได้รับในเวลาเดียวกัน

การบริการมีลักษณะเฉพาะด้านที่มีความแตกต่างจากสินค้า 4 ประการ ผู้บริหารธุรกิจบริการต้องมีความเข้าใจความแตกต่างดังกล่าว เพราะมีความสำคัญต่อการออกแบบ โปรแกรมทางการตลาดให้รองรับกับลักษณะเฉพาะด้านของการบริการ 4 ประการ ดังต่อไปนี้ (ธีรภักดิ์ นวรัตน์ ณ อยุธยา, 2549, หน้า 12 -13)

#### **การบริการไม่คงที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ (Variability)**

ระดับคุณภาพการบริการเปลี่ยนแปลงตามผู้ให้บริการ เวลา หรือสถานที่ ยกตัวอย่างเช่น การบริการเสริมสวยด้านทรงผม ช่างตัดผมแต่ละคนจะมีฝีมือ และประสบการณ์ตัดแต่งทรงผมแบบเดียวกันที่แตกต่างกัน อาจจะมีการตัดแปลงทรงผมให้เหมาะสมกับสังคมในปัจจุบัน เป็นต้น ลูกค้าต้องการข้อมูลงานบริการที่ต้องการเพิ่มเติม เพื่อช่วยในการตัดสินใจ ผู้ให้บริการสามารถลดข้อจำกัดของการบริการในเรื่องนี้ โดยการควบคุมคุณภาพ เริ่มต้นจากการคัดเลือก และฝึกอบรมพนักงานที่ให้บริการลูกค้าให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะ เป็นมาตรฐานเดียวกัน กำหนดขั้นตอนการให้บริการในรูปแบบพิมพ์เขียวของการให้บริการ (Service blueprint) ซึ่งแสดงขั้นตอนการให้บริการ และกระตุ้นเตือนพนักงานต้องระมัดระวังจุดที่มีโอกาสผิดพลาดรวมถึงการตรวจสอบความพอใจของลูกค้าโดยวิธีการรับฟังข้อเสนอแนะจากลูกค้า การวิจัยตลาด ฯลฯ

#### **การบริการไม่สามารถแบ่งแยกได้ (Inseparability)**

ผู้ให้บริการ และผู้รับบริการมีปฏิสัมพันธ์ (Interactive) ระหว่างกันสูง เนื่องมาจากการผลิต และการบริโภคงานบริการต้องเกิดขึ้นพร้อมกัน ซึ่งมีความแตกต่างจากสินค้าที่สามารถผลิต

เป็นชิ้นงานไว้ในคลังสินค้าก่อน เพื่อรอจัดจำหน่ายต่อไป ดังนั้น การให้ความร่วมมือระหว่างผู้ให้บริการ และผู้รับบริการเป็นประโยชน์ต่อทั้ง 2 ฝ่าย ธุรกิจบริการต้องเพิ่มความสามารถในการผลิตงานบริการสำหรับลูกค้าเป็นกลุ่มที่มีจำนวนลูกค้าหลายคน เช่น การจัดฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ เพื่อเพิ่มการให้บริการมีประสิทธิภาพ และรวดเร็ว

### **ไม่สามารถเก็บรักษาการบริการไว้ได้ (Perishability)**

ผู้ประกอบการธุรกิจบริการไม่สามารถเก็บรักษางานบริการเพื่อนำมาใช้ภายหลังได้ ส่งผลต่อช่วงเวลาที่มียูกค้าจำนวนน้อย หรือไม่มีลูกค้า ธุรกิจบริการจึงเสียโอกาสในการขายอย่างมาก ตัวอย่างเช่น ธุรกิจสายการบิน พบปัญหาในช่วงเวลานอกเทศกาลท่องเที่ยว หรือช่วงเวลาที่มียาตกภัย การก่อการร้ายที่ส่งผลต่อการเดินทาง โดยเครื่องบินจะพบว่ามีจำนวนที่นั่งบนเครื่องบินว่างเป็นจำนวนมาก หากเปรียบเทียบกับช่วงเทศกาลท่องเที่ยว เป็นปัจจัยสนับสนุนให้คนเดินทางจะพบว่ามีที่นั่งไม่เพียงพอกับผู้โดยสารจำนวนมาก นักการตลาดบริการจึงต้องมีวิธีการจัดการอุปสงค์ และอุปทานอย่างมีประสิทธิภาพ

### **การบริการไม่มีตัวตน (Intangibility)**

ลูกค้าไม่สามารถใช้ประสาทสัมผัสทั้ง 5 ในการประเมินผลงานบริการ ก่อนการตัดสินใจซื้อ เพราะงานบริการไม่มีตัวตน ตัวอย่างเช่น ลูกค้าไม่สามารถทราบผลการทำศัลยกรรมจะสวยงามมาก หรือน้อย ดังนั้น ลูกค้ามีความเสี่ยงสูงในการตัดสินใจซื้องานบริการ ลูกค้าจำเป็นต้องศึกษาหาข้อมูล จากกลุ่มลูกค้าที่มีประสบการณ์โดยตรงกับงานบริการประเภทเดียวกัน หรือจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ที่น่าเชื่อถือ นักการตลาดบริการต้องนำเสนอคุณภาพของการบริการผ่านสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่ลูกค้าสามารถสังเกตได้ เช่น สถานที่ให้บริการที่มีความสะอาดและปลอดภัย พนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญเครื่องมือ และอุปกรณ์ที่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ สัญลักษณ์ขององค์กรที่สื่อความหมายแสดงความสามารถในผลงานบริการ และราคาที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และรับประกันความพอใจ

### **ความสำคัญของการบริการ**

ทรายทอง วรรณพิศิษฐ และปภาดา กันทะอินทร์ (2552, หน้า 5-7) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการบริการสามารถแบ่งเป็น 2 ประเด็น ดังนี้

1. ความสำคัญต่อผู้รับบริการ ผู้บริโภคสมัยใหม่มีความต้องการใช้บริการต่าง ๆ หลากหลายมากขึ้น จากการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินชีวิตที่ต้องรีบเร่งและแข่งขันตลอดเวลา ทั้งในด้านการดำรงชีวิต และการงานอาชีพ ทำให้จำเป็นต้องพึ่งพาผู้อื่นช่วยเหลือจัดการเรื่องต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไป เพื่อให้สามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข กล่าวคือ

1.1 ช่วยตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล การบริการที่พบเห็นขณะนี้มืออยู่มากมาย ในรูปแบบของการจัดการการบริการ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า บริการในปัจจุบันจึงมี หลากหลายประเภท ซึ่งสามารถให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้บริโภค ทั้ง ด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา และจิตใจผู้บริโภค จึงจำเป็นต้องศึกษามาตรฐานของบริการ แต่ละประเภท และเปรียบเทียบคุณภาพการบริการที่ตรงกับความต้องการให้มากที่สุด เพื่อให้ ได้รับบริการที่ตนเองพอใจตามอัตภาพของแต่ละบุคคล

1.2 ช่วยเสริมสร้างคุณภาพชีวิต โดยเมื่อผู้รับบริการได้รับบริการที่ตรงกับ ความคาดหวังก็จะเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการบริการนั้น ซึ่งประสิทธิภาพของการบริการที่มีคุณภาพย่อมทำให้ผู้รับบริการเกิดความประทับใจและมีความสุข ทั้งการให้บริการที่เป็นที่ต้องการของผู้ใช้บริการ จะต้องไม่ยุ่งยาก อำนวยความสะดวกสบายและสนองตอบสิ่งที่ผู้ให้บริการต้องการได้อย่างแท้จริง

## 2. ความสำคัญต่อผู้ให้บริการ แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 ความสำคัญต่อผู้ประกอบการหรือผู้บริหารการบริการ โดยผู้ประกอบการจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ทางการตลาดที่มุ่งเน้นการขายสินค้าแต่เพียงอย่างเดียว มาให้ความสนใจเป็นพิเศษกับการบริการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวสินค้าหรือการขายบริการ โดยตรงมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ การดำเนินกิจการบริการประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่งอื่น ๆ ได้โดยเฉพาะผลกำไรและภาพพจน์ของการบริการ กล่าวคือ

2.1.1 ช่วยเพิ่มกำไรระยะยาวให้กับธุรกิจ การบริการที่ดีจะเป็นตัวสร้าง ผลกำไรในระยะยาวได้เป็นอย่างดี เนื่องจากผู้บริโภคสมัยใหม่ให้ความสำคัญกับการบริการมากขึ้นในการตัดสินใจซื้อสินค้า คุณภาพของการบริการจึงบอกถึงความแตกต่างของสินค้าจากคู่แข่งได้ ทำให้ธุรกิจสามารถสร้างโอกาสในการขายเพื่อให้เกิดการตัดสินใจซื้อซ้ำของผู้บริโภค ซึ่งก็คือผลกำไรที่ตามมานั่นเอง

2.1.2 ช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีของธุรกิจการดำเนินธุรกิจแทบทุกประเภท การบริการจะเข้ามาเกี่ยวข้องกับขั้นตอนของการติดต่อระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขาย ไม่ว่าจะบริการนั้นจะเกี่ยวข้องกับ ตัวสินค้าหรือไม่ก็ตาม เริ่มตั้งแต่การให้ข้อมูลข่าวสาร หรือคำแนะนำต่าง ๆ แก่ผู้ซื้อ ประสิทธิภาพการตัดสินใจซื้อ การแสดงออกถึงความเอาใจใส่ และเห็นความสำคัญของผู้ซื้อตลอดระยะเวลาการให้บริการ และการเสนอบริการที่ตรงกับความต้องการและความคาดหวังของผู้ซื้อ หรือ ลูกค้า สิ่งเหล่านี้ย่อมสร้างความพึงพอใจและความประทับใจแก่ลูกค้า ซึ่งจะมีส่วนทำให้ลูกค้าตัดสินใจและเกิดการพูดกันต่อ ๆ ไปในกลุ่มลูกค้า (Words of mouth) เป็นการประชาสัมพันธ์ภาพพจน์ของธุรกิจดังกล่าวให้เกิดความน่าเชื่อถือมากขึ้น

2.1.3 ช่วยลดการเปลี่ยนใจของลูกค้าไปจากธุรกิจใดที่คำนึงถึงความสำคัญของการบริการ และส่งเสริมการบริการที่ดีมีคุณภาพ ย่อมส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจเมื่อลูกค้าแน่ใจว่าสินค้าหรือบริการที่เขาจะตัดสินใจซื้อจะมีการบริการที่ดีกว่าสินค้าหรือบริการอื่น ๆ การตกลงใจซื้อขายจะกระทำได้ง่ายขึ้น โดยเฉพาะลูกค้าเก่าจะมีการซื้อซ้ำหรือซื้อเพิ่มขึ้นโดยไม่ลังเล รวมทั้งแนะนำลูกค้ารายใหม่ให้อีกด้วย

2.1.4 ช่วยรักษาพนักงานให้ปฏิบัติงานกับธุรกิจการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงานพบว่ามีความสัมพันธ์กับคุณภาพของการบริการเป็นอย่างมาก กล่าวคือ การให้บริการที่ดีย่อมสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าและรักษาลูกค้าให้ผูกพันกับธุรกิจนั้นนาน ซึ่งส่งผลให้ธุรกิจมีกำไรสูงและสามารถจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานในอัตราสูงได้ พนักงานก็จะเกิดความพึงพอใจไม่คิดที่จะเปลี่ยนใจไปทำงานที่อื่น แต่ในทางกลับกัน หากธุรกิจเสนอบริการที่ไม่ดี ทำให้ลูกค้าไม่พอใจและเปลี่ยนไปใช้บริการอื่นที่ดีกว่า ธุรกิจย่อมประสบความล้มเหลวและส่งผลให้พนักงานไม่พอใจจนกระทั่งลาออกได้ จะเห็นได้ว่าการบริการมีส่วนสำคัญต่อการรักษาพนักงานให้ทำงานกับกิจการนั้นนาน ๆ หรือในทำนองเดียวกัน พนักงานก็มีบทบาทสำคัญในการเสนอบริการที่มีคุณภาพ การประกอบธุรกิจบริการดังกล่าวจึงประสบผลสำเร็จ

2.2 ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานบริการ การขยายตัวทางอุตสาหกรรมบริการในช่วงที่ผ่านมาได้ก่อให้เกิดงานบริการเพิ่มขึ้นในหลายสาขาอาชีพจนเติบโตขึ้นเป็นธุรกิจบริการต่าง ๆ มากมาย โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อตอบสนองความต้องการการบริการของผู้บริโภค ซึ่งมีแนวโน้มหลากหลายมากขึ้น การประกอบอาชีพบริการจึงเป็นอาชีพสำคัญในตลาดแรงงาน และทำรายได้ดี กล่าวคือ

2.2.1 ช่วยให้มีอาชีพ และรายได้ธุรกิจบริการตระหนักถึงความสำคัญของพนักงานบริการในการสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า ทำให้มีการฝึกอบรมพนักงานแต่ละคนให้มีประสิทธิภาพในการให้บริการที่มีคุณภาพ ซึ่งจะส่งผลให้ธุรกิจมีผลกำไร และสามารถจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมแก่พนักงานได้ งานบริการเป็นอาชีพที่สุจริตที่ทำให้มีรายได้ที่ดีพอสมควร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของงานการบริการ และความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะฝึกฝนและพัฒนาตนเอง

2.2.2 ช่วยสร้างโอกาสในการเสนอขายโดยทั่วไปลูกค้ามักมีความรู้เกี่ยวกับตัวสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ก่อนข้างจำกัดในแง่ของเทคโนโลยีการผลิตหรือประสิทธิภาพการใช้งานของสินค้าต่าง ๆ แต่ลูกค้าจะทราบเงื่อนไขการบริการต่าง ๆ ที่ผู้ขายเสนอให้ และสามารถนำมาเปรียบเทียบประกอบการตัดสินใจเลือกซื้อบริการที่ตรงกับความต้องการได้ทันที โอกาสที่ผู้ขาย

หรือพนักงานบริการจะขายสินค้าหรือบริการทำได้ง่ายและสะดวกขึ้น โดยไม่ต้องเสียเวลาในการโน้มน้าวจิตใจลูกค้า

การบริการนับว่าเป็นกิจกรรมที่เอื้อประโยชน์ต่อสังคมปัจจุบันเป็นอย่างมาก ทั้งในด้านการดำเนินชีวิตของผู้บริโภค และการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการทั้งหลาย ผู้บริโภคทุกวันนี้จำเป็นต้องพึ่งพาสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการต่าง ๆ มากมายในการจัดการวิถีชีวิตประจำวันให้เป็นไปอย่างปกติ การแข่งขันทางเศรษฐกิจให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกและตลาดการค้าเสรี ทำให้ผู้ประกอบการต้องหันมาให้ความสำคัญกับการบริการอย่างจริงจัง จึงจะสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จในที่สุด

#### คุณภาพการบริการ

คุณภาพการบริการเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ และเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางทั่วโลก เนื่องจากปัจจุบันธุรกิจภาคบริการมีการเจริญเติบโตเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับสภาวะการแข่งขันที่รุนแรง ดังนั้นผู้ประกอบการธุรกิจต่าง ๆ จึงได้เน้นถึงความสำคัญของคุณภาพการบริการที่มอบให้กับลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ในการศึกษาแนวความคิดและทฤษฎีมีประเด็นที่สำคัญ ได้แก่ ความหมายของคุณภาพการบริการ การวัดคุณภาพการบริการ

#### ความหมายของคุณภาพบริการ

Oliver (1980) ได้กล่าวว่าคุณภาพบริการ เป็นลักษณะของแนวความคิดที่มีการมองถึงความเข้าใจว่าลูกค้าคิดอย่างไรต่อคุณภาพของการบริการ ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งสำคัญของการบริหารองค์กรให้เกิดประสิทธิผล โดยมีแนวความคิดในการทำความเข้าใจที่สัมพันธ์กันอยู่ 3 แนวความคิด ประกอบด้วย ความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพบริการ และคุณค่าของลูกค้า

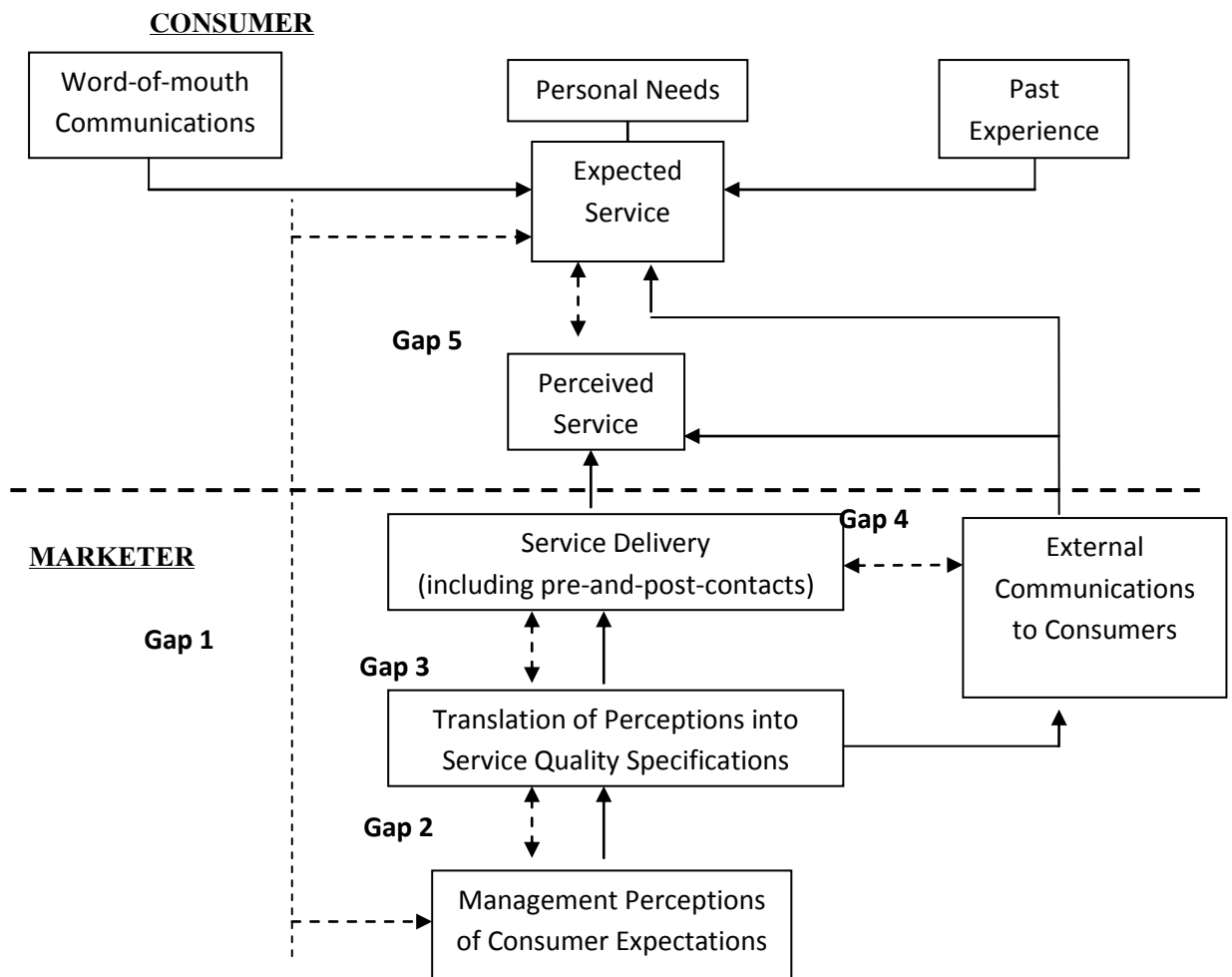
ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ปริญญา ลัทธิตานนท์ และศุภกร เสรีรัตน์ (2551, หน้า 35) ได้กล่าวว่าคุณภาพการให้บริการเป็นสิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งในการสร้างความแตกต่างของธุรกิจ การที่จะดำเนินธุรกิจทางด้านบริการให้ชนะคู่แข่งได้นั้นจะต้องมีการส่งมอบบริการที่มีคุณภาพสูงอย่างต่อเนื่องมากกว่าคู่แข่ง และเกินกว่าที่ลูกค้า คาดหวังไว้โดยสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังนั้นจะได้จากประสบการณ์ต่าง ๆ ของลูกค้าในอดีต การบอกต่อปากต่อปาก และการโฆษณาของธุรกิจให้บริการ ภายหลังจากที่ลูกค้าได้รับบริการลูกค้า โดยจะเปรียบเทียบการบริการที่ลูกค้าได้รับ กับการบริการที่ลูกค้าคาดหวัง ถ้าการบริการลูกค้าได้รับต่ำกว่าการบริการที่ลูกค้าคาดหวัง ลูกค้าจะขาดความสนใจในตัวผู้ให้บริการแต่ถ้าการบริการที่ลูกค้า ได้รับเท่ากับหรือเกินกว่าที่ลูกค้าคาดหวัง ลูกค้าก็มักจะใช้บริการจากผู้ให้บริการอีกครั้ง

พิมพ์ชนก ศันสนีย์ (2550, หน้า 31) ได้กล่าวว่า การให้บริการลูกค้า (Customer service) หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และตลาด เพื่อให้แน่ใจว่าจะเกิดความสัมพันธ์ระยะยาว

ที่ทุกฝ่ายต่างก็ได้รับประโยชน์ร่วมกัน และเพื่อเป็นการช่วยเสริมการทำงานเป็นส่วนประสมทางการตลาดอื่น ๆ ของกิจการด้วย ในปัจจุบันธุรกิจต่าง ๆ กำลังหันมาให้ความสำคัญกับการให้บริการลูกค้ามากยิ่งขึ้นเนื่องจากปัจจัยที่สำคัญหลายประการ เช่นความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า และสถานการณ์ในการแข่งขัน คุณภาพการบริการ “คุณภาพ” (Quality) แบ่งออกได้เป็นหลายประเภทตามความยากง่ายในการประเมินผลิตภัณฑ์และบริการของลูกค้า และการพิจารณาจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น หรือกระบวนการในการให้บริการเป็นหลัก แต่ไม่ว่าเราจะแบ่งประเภทของคุณภาพด้วยหลักการอย่างไรก็ตามคุณภาพจะต้องถูกกำหนดขึ้นจากความคิดเห็นของลูกค้า จากผลการศึกษาวิจัยพบว่า “คุณภาพที่ลูกค้ารับรู้” (Perceived Service Quality = PSQ) มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับผลการดำเนินงานของกิจการ พิมพ์ชนก สันสนีย์ (2540, หน้า 14) แสดงทัศนะว่า การรับรู้ของผู้บริโภคเกี่ยวกับคุณภาพ ของการบริการและความพึงพอใจนั้น เป็นผลลัพธ์ของการประเมินของผู้บริโภคที่มีต่อการบริการ โดยขึ้นอยู่กับความแตกต่างของการบริการที่คาดหวัง และการบริการที่ได้รับ หากการบริการที่ได้รับเป็นไปตามหรือสูงกว่าความคาดหวัง ผู้บริโภคก็จะเกิดความพึงพอใจ และประเมินว่าการบริการนั้นมีคุณภาพสูง

Parasuraman, Berry and Zeithaml (1985, pp. 41-50) ศึกษาการบริการเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในงานขายหรืองานบริการด้านต่าง ๆ เพราะการบริการคือ การให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก หรือการทำให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นด้วยความเต็มใจแต่บางครั้งสิ่งที่เราส่งมอบบริการไปนั้น อาจจะไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ของผู้รับบริการได้ จึงทำให้ลูกค้าไม่พอใจและไม่กลับมาใช้บริการของเราอีกต่อไป จะทำให้เกิดการสูญเสียลูกค้าของธุรกิจได้ ซึ่งเราสามารถจำแนกช่องว่างคุณภาพ (Quality gap) หรือข้อผิดพลาดที่เกิดจากการส่งมอบบริการอันเป็นสาเหตุที่ทำให้ธุรกิจไม่ประสบความสำเร็จมีอยู่ด้วยกัน 5 ช่องว่าง ดังแผนภาพที่ 4 แผนภาพจำแนกช่องว่างคุณภาพการบริการ





ภาพที่ 2-3 แผนภาพจำแนกช่องว่างคุณภาพการบริการ (Parasuraman & Berr, 1985, pp. 41-50)

**ช่องว่างที่ 1** ช่องว่างระหว่างความคาดหวังของผู้บริโภคและการรับรู้ของผู้บริหารกิจการ (The management perception gap) ช่องว่างนี้ผู้บริหารอาจไม่เข้าใจถึงความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า เพราะผู้บริหารมีข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ทำให้การตีความข้อมูลที่ได้รับเกิดความผิดพลาดได้

**ตัวอย่าง** ผู้บริหารกิจการภัตตาคาร มีความเข้าใจว่า ลูกค้าต้องการอาหารที่ดีมีคุณภาพและรสชาติอร่อย ซึ่งเป็นเป็นที่พอใจของลูกค้า แต่ในความเป็นจริงแล้ว ลูกค้าอาจจะให้ความสำคัญกับการดูแลเอาใจใส่จากพนักงานผู้ให้บริการ รวมถึงวิธีการให้บริการที่อบอุ่นและเป็นกันเอง

**วิธีแก้ไข** ผู้บริหารต้องเรียนรู้ถึงความคาดหวังของลูกค้าโดยการค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าโดยการทำวิจัยตลาด การรับข้อร้องเรียน หรือหาทางติดต่อกับลูกค้าโดยตรง เพื่อให้ลูกค้าระบุความต้องการ รวมทั้งปรับปรุงระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

**ช่องว่างที่ 2** มาตรฐานคุณภาพของการบริการที่กำหนดขึ้นไม่ตรงกับความคาดหวังของลูกค้าที่ฝ่ายบริหารรับรู้ (The quality specification gap) ช่องว่างนี้ผู้บริหารอาจเข้าใจได้อย่างถูกต้องตามความต้องการของผู้บริโภค แต่ไม่มีการกำหนดมาตรฐานหรือ หลักเกณฑ์ในการทำงานที่ชัดเจน รวมทั้งผู้บริหารไม่ได้ให้การสนับสนุนอย่างเพียงพอในการวางแผนคุณภาพของการบริการ

**ตัวอย่าง** ผู้จัดการร้านมีคำสั่ง แจ้งให้พนักงานให้บริการ ทราบว่า ควรให้บริการที่รวดเร็วกับลูกค้า แต่ไม่ได้กำหนดขั้นตอนการทำงานและคุณภาพของงานว่ารวดเร็วอย่างไร ใช้ระยะเวลา นานเท่าใดในการให้บริการแก่ลูกค้า

**วิธีแก้ไข** ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ในคุณภาพอย่างจริงจัง มีการฝึกอบรมผู้บริหารในการสั่ง การและควบคุม มีการวัดผลการทำงานและแจ้งให้พนักงานทราบ มีการปรับปรุงการทำงานโดยใช้ ระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย

**ช่องว่างที่ 3** การให้บริการไม่เป็นไปตามมาตรฐานการให้บริการที่ได้กำหนดไว้ (Service delivery gap) ช่องว่างนี้จะเกี่ยวข้องกับพนักงานของธุรกิจบริการโดยตรง ซึ่งมาจากวิธีการและวิธี ปฏิบัติที่ไม่มีคุณภาพ ไม่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนความสามารถในการทำงาน ซึ่งจะรวมถึง แนวความคิดเทคนิคและทักษะในการให้บริการ รวมทั้งการตลาดภายในขององค์กรที่ยังไม่มี ประสิทธิภาพ

**ตัวอย่าง** ลูกค้าที่มาสั่งอาหารในภัตตาคาร แต่กลับไม่ได้รับการบริการที่ดี ตามนโยบาย คุณภาพที่ทางร้านกำหนดไว้ เช่น มีการพูดจาที่ไม่สุภาพ ไม่มีการให้เกียรติแก่ลูกค้า การปฏิบัติงาน ล่าช้าลูกค้ารอนาน ผู้ให้บริการไม่มีความรู้ความสามารถในงานที่รับผิดชอบ ไม่มีบทสนทนา กับลูกค้า (Sales talk)

**วิธีแก้ไข** มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของพนักงานที่ชัดเจน ปรับปรุงประสิทธิภาพ การตลาดภายในองค์กร เช่น การคัดเลือก การสรรหา การอบรมพนักงานในเรื่องของการต้อนรับ การให้บริการที่ดีและการให้อำนาจหน้าที่ (Empowerment) และการจูงใจ การสร้างระบบการทำงาน เป็นทีม

**ช่องว่างที่ 4** การนำเสนอบริการให้กับลูกค้าไม่ตรงกับที่ได้ให้สัญญาไว้กับลูกค้า (The marketing communication gap) ช่องว่างนี้เป็นการคาดหวังของผู้บริโภคที่ควรจะได้รับ การบริการตามที่ทางองค์กรได้ลงในสื่อ โฆษณาขององค์กรที่ปรากฏออกมา แต่เมื่อมารับบริการกลับทำ ให้ผู้บริโภคไม่ได้รับการบริการอย่างที่คาดหวังไว้

**ตัวอย่าง** ทางภัตตาคารตีประกาศ แจ้งแก่ลูกค้าของร้านว่าเมื่อมีการสั่งอาหารจาก พนักงานแล้วจะได้รับอาหารภายในเวลา 15 นาที แต่ลูกค้าต้องผิดหวัง เพราะรอนานเกินกว่า 15 นาที เป็น 20-30 นาที

**วิธีแก้ไข** ให้ฝ่ายปฏิบัติงานบริการมีส่วนร่วมในการวางแผนการสื่อสารทางการตลาด ให้มีการสร้างระบบการประสานงานที่ดีในองค์กร ควบคุมดูแลการให้บริการเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ รวมถึงการสร้างความคิดหวังที่ถูกต้องให้กับลูกค้าโดยการให้ข้อมูลที่เป็นจริง

**ช่องว่างที่ 5** การบริการที่ลูกค้ารับรู้หรือได้รับไม่ตรงกับการบริการที่ลูกค้าได้คาดหวังไว้ (The perceived service quality gap) ช่องว่างนี้จะปรากฏขึ้นต่อเมื่อผู้บริโภคได้รับการบริการที่แตกต่างกับการบริการที่ได้คาดหวังไว้ ซึ่งการบริการต่าง ๆ จะอยู่ในช่องว่างที่ 1 ถึงช่องว่างที่ 4

**ตัวอย่าง** พนักงานของร้านได้เดินมาคอยดูแลการให้บริการแก่ลูกค้า เป็นระยะ ๆ เพื่อแสดงให้ลูกค้ารับรู้ถึงการดูแลเอาใจใส่ แต่ลูกค้าอาจคิดว่า การที่พนักงานเดินมาคอย ๆ เช่นนี้อาจแสดงถึงการใช้เวลาอยู่ในร้านนานเกินไป

**วิธีแก้ไข** ในช่องว่างที่ 5 นี้ เพื่อป้องกันความผิดพลาด ที่เกิดขึ้น ผู้บริหารองค์กรจะต้องนำการแก้ไขในช่องว่างที่ 1 ถึงช่องว่างที่ 4 มาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพของงานบริการก่อนที่จะทำการส่งมอบให้แก่ลูกค้าต่อไป

ดังนั้นการพัฒนาคุณภาพบริการจะเกิดขึ้นจากข้อผิดพลาดระหว่าง ความคาดหวังของผู้ใช้บริการ (Consumer) และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง จากผู้ให้บริการ (Marketer) เพื่อเป็นการปิดกั้นช่องว่างดังกล่าว และทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในที่สุด ความคาดหวังของลูกค้าจะมีบทบาทสำคัญมาก เพราะคุณภาพเป็นสิ่งที่ลูกค้าสามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้ คือ คุณภาพที่ลูกค้าได้รับ (Perceived quality) จากการใช้บริการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ลูกค้าได้คาดหวังไว้ (Customer expectations)

#### **ปัจจัยกำหนดคุณภาพการบริการ**

Parasuraman and Berry (1985, pp. 41-50) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณภาพของงานบริการ พบว่า ในการประเมินคุณภาพในการบริการ ผู้ใช้บริการจะพิจารณาจากเกณฑ์สำคัญซึ่งสามารถสรุปเป็นเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินคุณภาพการของบริการไว้ดังนี้

**1. การเข้าถึงบริการ (Access)** บริการที่ให้กับลูกค้าต้องอำนวยความสะดวกในด้านเวลา และสถานที่ที่ให้แก่ลูกค้า ด้านเวลาคือไม่ให้ลูกค้าต้องคอยนาน ท่าเลที่พึงเหมาะสมเพื่อแสดงถึงความสามารถการเข้าถึงลูกค้า

**2. การติดต่อสื่อสาร (Communication)** มีการอธิบายอย่างถูกต้อง โดยใช้ภาษาที่ลูกค้าเข้าใจง่าย

**3. ความสามารถ (Competence)** บุคลากรที่ให้บริการต้องมีความชำนาญและมีความรู้ความสามารถ

**4. ความสุภาพเป็นมิตร (Courtesy)** บุคลากรต้องมีมนุษยสัมพันธ์ความเป็นกันเองและวิจารณ์ญาณ

5. **ความน่าเชื่อถือ (Credibility)** บริษัทและบุคลากรต้องสามารถสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในการบริการ โดยการเสนอบริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า

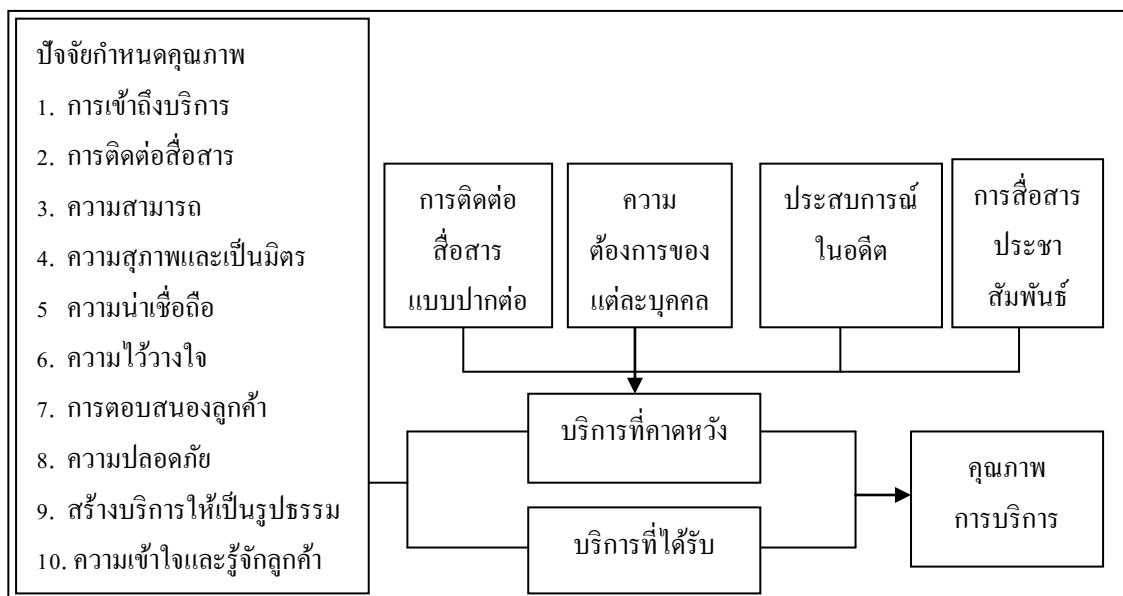
6. **ความไว้วางใจ (Reliability)** บริการที่ให้กับลูกค้า ต้องมีความสม่ำเสมอ และถูกต้อง

7. **การตอบสนองลูกค้า (Responsiveness)** พนักงานต้องให้บริการ และแก้ปัญหาแก่ลูกค้าอย่างรวดเร็วตามที่ลูกค้าต้องการ

8. **ความปลอดภัย (Security)** บริการที่ให้ต้องปราศจากอันตราย ความเสี่ยง และปัญหาต่างๆ

9. **สร้างบริการให้เป็นรูปธรรม (Tangible)** บริการที่ลูกค้าจะได้รับจะทำให้เขาสามารถคาดคะเนถึงคุณภาพบริการดังกล่าวได้

10. **การเข้าใจและรู้จักลูกค้า (Understanding/ knowing customer)** พนักงานต้องพยายามเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า และให้ความสนใจตอบสนองความต้องการดังกล่าว



ภาพที่ 2-4 ปัจจัยกำหนดคุณภาพการบริการ ความคาดหวังคุณภาพการบริการของลูกค้า

Parasuraman, et al. (1989, p. 16) ได้กล่าวว่าความคาดหวัง หมายถึง ทศนคติเกี่ยวกับความปรารถนาหรือความต้องการของผู้บริโภค ที่พวกเขาคาดหวังว่าจะเกิดขึ้นในการบริการนั้น ๆ ลูกค้าซื้อสินค้าหรือบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการที่เฉพาะเจาะจง และลูกค้าจะประเมินผลของการซื้อ โดยมีพื้นฐานจากสิ่งที่คาดหวังว่าจะได้รับ ความต้องการคือ สิ่งที่ถูกฝังลึกอยู่ในจิตใจได้

สำนึกของมนุษย์ เป็นผลสืบเนื่องมาจากชีวิตความเป็นอยู่และสถานะภาพของแต่ละบุคคล เมื่อรู้สึก  
ว่ามีความต้องการพวกเขาจะมีแรงจูงใจที่จะทำให้ความต้องการได้รับการตอบสนองลูกค้า

จากการศึกษาพบว่า มีประเด็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับความคาดหวังของผู้บริโภคต่อสินค้า  
และบริการดังต่อไปนี้ (Chistopher, Sanda & Barbara, 1996, pp. 123-125)

1. ความคาดหวังของลูกค้าต่อสินค้าและบริการ จะมีความผันแปรในสถานะการที่  
แตกต่างกัน เช่น ความคาดหวังต่อการบริการให้คำปรึกษาจากบัญชีเกี่ยวกับการขอคืนภาษี จะมี  
ความแตกต่างจากความคาดหวังต่อการขอคำปรึกษาจากสัตวแพทย์ในการรักษาสัตว์เลี้ยง  
นอกจากนั้นความคาดหวังของลูกค้าต่อผู้ให้บริการแต่ละรายในอุตสาหกรรมเดียวกันยังมีความ  
แตกต่างกัน เช่น ลูกค้าคาดหวังว่าจะไม่มีการบริการอาหารในเที่ยวบินระยะสั้นในประเทศ แต่ลูกค้า  
คาดหวังว่าจะต้องมีบริการอาหารในการบริการของเที่ยวบินระหว่างประเทศ เป็นต้น

2. ความคาดหวังของลูกค้าจะมีความผันแปรในกลุ่มประชากรที่แตกต่างกัน เช่น กลุ่ม  
ผู้ชายกับกลุ่มผู้หญิง, กลุ่มคนหนุ่มสาวกับกลุ่มผู้สูงอายุ, กลุ่มพนักงานที่ทำงานในโรงงานกับกลุ่ม  
พนักงานที่ทำงานในสำนักงาน เป็นต้น นอกจากนี้ยังพบว่าความคาดหวังของผู้บริโภคยังแตกต่าง  
กันในแต่ละประเทศ เช่น ผู้โดยสารรถไฟในประเทศ Greece อาจยอมรับได้หากรถไฟมาสายกว่า  
เวลาที่กำหนดหลายชั่วโมง แต่ใน Switzerland จะวัดเวลาที่รถไฟมาสายกว่าเวลาที่กำหนดเป็นวินาที

3. ความคาดหวังของลูกค้าต่อการบริการ จะได้รับอิทธิพลจากประสบการณ์จากการรับ  
บริการจากผู้ให้บริการรายต่างๆ ซึ่งแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน หรือจากผู้ให้บริการ  
ในอุตสาหกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกัน ในกรณีที่ลูกค้าไม่เคยมีประสบการณ์ในการใช้บริการมาก่อน  
แต่ในกรณีที่ลูกค้าไม่เคยมีประสบการณ์ต่อการบริการที่มีความเกี่ยวข้องมาก่อนลูกค้าจะ  
เปรียบเทียบจากความคาดหวังก่อนซื้อ (Pre-purchase expectations) ซึ่งเกิดจากปัจจัยต่างๆ เช่น การ  
บอกปากต่อปาก การโฆษณา หรือการนำเสนอของพนักงานขาย

Parasuraman and Berry (1985) ได้ระบุปัจจัยหลักที่มีผลต่อความคาดหวังของ  
ผู้รับบริการแบ่งออกเป็น 5 ประการ ได้แก่

1. การได้รับการบอกเล่า คำแนะนำจากบุคคลอื่น
2. ความต้องการของแต่ละบุคคล
3. ประสบการณ์ในอดีต
4. ข่าวสารจากสื่อ และจากผู้ให้บริการ
5. ราคา

ความคาดหวังของผู้รับบริการเป็นส่วนประกอบสำคัญในการวัดระดับความพอใจ  
ซึ่งระดับความพอใจได้จากความแตกต่างระหว่างผลที่มองเห็นหรือเข้าใจ (Perceived performance)

กับความคาดหวังของบุคคล ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมีได้ 3 แบบ ด้วยกันคือ หากการทำงานของข้อเสนอไม่ตรงกับระดับความคาดหวังผู้มารับบริการย่อมเกิดความไม่พอใจ (Dissatisfied) ถ้าการทำงานของข้อเสนอตรงกับระดับความคาดหวังผู้มารับบริการย่อมพอใจ (Satisfied) แต่ถ้าเกินความคาดหวังผู้มารับบริการก็จะยังมีความพอใจมากขึ้นหรือประทับใจ (Delight)

แหล่งที่มาของความคาดหวังของผู้บริโภค

ผลของการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริโภคเกี่ยวกับคุณภาพของการบริการยังทำให้ทราบว่าความคาดหวังของผู้บริโภคเกี่ยวกับการบริการ ได้รับอิทธิพลมาจาก 4 แหล่งสำคัญคือ

1. ความต้องการส่วนบุคคล (Personal needs) ความต้องการส่วนบุคคลของผู้บริโภคจะแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมของผู้บริโภคแต่ละคน ผู้บริโภคอาจจะคาดหวังจากการบริการชนิดเดียวกันแตกต่างกันออกไปตามความต้องการของแต่ละบุคคล

2. การบอกต่อแบบปากต่อปากเกี่ยวกับบริการ (Word-of-mouth communication) คือ ข้อมูลที่ผู้บริโภคได้รับรู้จากผู้บริโภคคนอื่น ๆ ที่เคยได้รับการบริการจากผู้ให้บริการมาแล้ว โดยอาจจะเป็นการให้คำแนะนำชักชวนให้มาใช้บริการ ข้อตำหนิหรือคำบอกเล่าต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริการนั้น

3. ประสบการณ์ในอดีตของผู้บริโภค (Past experiences) การที่ผู้บริโภคเคยได้รับประสบการณ์ตรงต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริการมีอิทธิพลต่อระดับของความคาดหวังของผู้บริโภคเช่นกัน เพราะประสบการณ์ในอดีตทำให้เกิดการเรียนรู้และการจดจำประสบการณ์เหล่านี้ไว้

4. การโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่มีต่อผู้บริโภค (External communications to customers) การโฆษณาประชาสัมพันธ์จากองค์การผู้ให้บริการที่มีต่อผู้บริโภคในรูปแบบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการประกาศ การโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านทางสื่อมวลชนต่าง ๆ เพื่อให้เกิดภาพพจน์ที่ดี หรือเพื่อส่งเสริมการขายล้วนแต่มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความคาดหวังของผู้บริโภคเกี่ยวกับการบริการที่จะได้รับ

**การรับรู้บริการที่มีคุณภาพของลูกค้า**

หลังจากที่ได้ทำการศึกษาเรื่องความคาดหวังบริการที่มีคุณภาพแล้ว ยังมีอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดคุณภาพการบริการ ก็คือการรับรู้บริการที่มีคุณภาพ (Perceived service) โดยที่การรับรู้เป็นกระบวนการซึ่งแต่ละบุคคลได้รับการเลือกสรร จัดระเบียบ และตีความหมายข้อมูล เพื่อที่จะสร้างภาพที่มีความหมาย หรือหมายถึงกระบวนการความเข้าใจ (การเปิดรับ) ของบุคคลที่มีต่อโลกที่เขาอาศัยอยู่ จากความหมายนี้จะเห็นว่าการรับรู้เป็นกระบวนการของแต่ละบุคคล ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยภายใน เช่น ความเชื่อ ประสบการณ์ ความต้องการและอารมณ์ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยภายนอก คือ สิ่งกระตุ้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2551, หน้า 335-336) หรือการรับรู้มีความหมายกว้าง ๆ ว่า

เป็นการแปลความหมายประสบการณ์ต่าง ๆ ที่บุคคลประสบจริง โดยมีความสอดคล้องกับที่ (Assael, 1992, p. 127) ให้ความหมายของการรับรู้ คือ การเลือก การจัดระบบ และการแปลความหมายของสิ่งกระตุ้นทางสิ่งแวดล้อมและสิ่งกระตุ้นทางการตลาด เพื่อให้ได้ภาพที่สอดคล้องกัน และมีความหมายไม่ต่างจาก นวลศิริ เปาโรหิตซ์ (2552, หน้า 169) ได้กล่าวว่า การรับรู้คือ ขบวนการแปลความหมายสิ่งเร้าที่มากกระทบและประสาทสัมผัสต่าง ๆ ของเรา และในการแปลความหมายอย่างนั้นขึ้นกับประสบการณ์ในอดีตของเราและสภาพจิตใจในปัจจุบัน เป็นการสร้างความหมายเกี่ยวกับโลกภายนอกให้กับเราเอง

ความหมายในมุมมองของนักจิตวิทยา ให้ความหมายของการรับรู้ คือ กระบวนการเลือกสรร การจัดระบบงาน และการแปลความหมายงาน ข้อมูลที่รู้สึกไปสู่การมองภาพทางจิตใจที่นำไปใช้ในกิจกรรมของบุคคล (Huffman, 1994, p. 111) ซึ่งมีความหมายที่คล้ายคลึงกับที่ (Benjamin (1994, p. 131) กล่าวว่า การรับรู้ คือ กระบวนการจัดระบบ แปลความหมาย และกลั่นกรองข่าวสารด้วยความพินิจพิจารณา โดยมีความรู้สึกเข้ามาเกี่ยวข้อง

กล่าวโดยสรุปการรับรู้ คือ กระบวนการแปลความหมายของสิ่งกระตุ้นต่าง ๆ ของบุคคล โดยมีความรู้สึกเข้ามาเกี่ยวข้องหรือการรับรู้ คือ กระบวนการที่บุคคลเลือกสรรจัดระบบ และสามารถแปลความหมายของสิ่งเร้าที่บุคคลสัมผัสได้ให้เป็นภาพที่มีความหมายตามความรู้สึกของตน

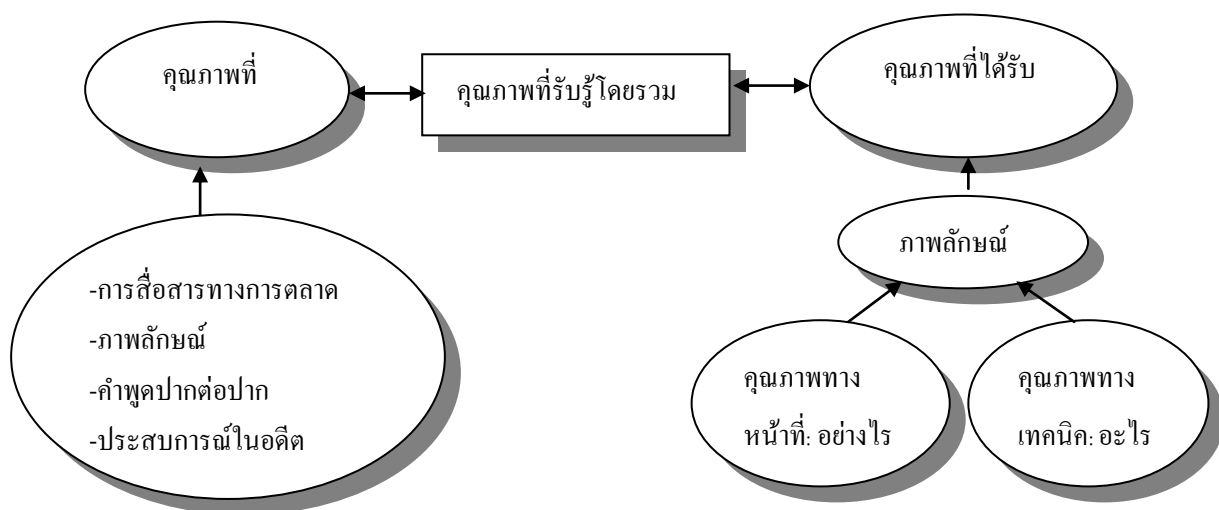
Gronroos (1996, p. 41) ได้เสนอ โมเดลการรับรู้คุณภาพ (Model of perceived quality) ซึ่งได้อ้างใน (Lehmann, & Winer, 1997, p. 402) ดังแสดงในภาพที่ 2-3 โดยอธิบายได้ว่าคุณภาพการบริการที่ผู้ให้บริการมอบให้กับผู้รับบริการ หรือคุณภาพที่ได้รับจากประสบการณ์อาจแบ่งได้เป็น 2 ส่วน (Two basic quality dimensions) ได้แก่

- ให้บริการอะไร (What-functional quality of the process)
- ให้บริการอย่างไร (How-technical of the outcome)

คุณภาพการรับรู้ โดยรวมไม่เพียงเกิดจากตัวสินค้าหรือการปฏิบัติ แต่เกิดจากการบริการที่คาดหวังของผู้รับบริการได้รับการตอบสนองด้วย โดยคุณภาพที่คาดหวังเกิดจากการสื่อสารทางการตลาด ภาพลักษณ์ คำพูดปากต่อปากประสบการณ์ในอดีตและความจำเป็นของลูกค้า

การที่ลูกค้าสามารถรับรู้ว่าคุณภาพการบริการดีหรือไม่นั้น เป็นผลมาจากที่ลูกค้าคาดหวังไว้ (Expected quality) ตรงกับประสบการณ์ที่ได้รับจากบริการ (Experienced quality) เกิดเป็นภาพรวมของงานบริการที่มีคุณภาพ (Total perceived service quality) ซึ่งสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้โดยอาศัยหลักดังนี้ (Gronroos, 1996, p. 41 อ้างถึงใน รัชฎาภรณ์ ขวัญปัญญา, 2544, หน้า 16) ดังนี้

- การเป็นมืออาชีพและการมีทักษะของผู้บริหาร (Professionalism and skill) ลูกค้าสามารถรับรู้จากการที่ผู้ให้บริการมีความรู้ และทักษะในงานบริการสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีแบบแผน
- ทศนคติ และพฤติกรรมของผู้ให้บริการ (Attitude and behavior) ลูกค้าจะเกิดความรู้สึกได้จากการที่ผู้ให้บริการสนใจที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยท่าที่เป็นมิตรและช่วยแก้ปัญหาทันที
- การเข้าพบง่ายและการยืดหยุ่นในการบริการ (Accessibility and flexibility) ลูกค้าจะตัดสินใจจากสถานที่ตั้งสำนักงาน และเวลาที่ให้บริการของพนักงาน และระบบการบริการที่จัดเตรียมเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าอย่างเต็มที่
- ความไว้วางใจและความเชื่อถือได้ (Reliability and trustworthiness) ลูกค้าสามารถรับรู้ได้จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นหลังจากที่ผู้ให้บริการปฏิบัติได้ตามที่ได้ตกลงกันไว้
- การแก้ไขสถานการณ์ให้กลับสู่ภาวะปกติ (Recover) เมื่อใดก็ตามที่เกิดเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดคิดไว้ล่วงหน้า หรือเหตุการณ์ที่ผิดไปจากปกติ และผู้ให้บริการสามารถแก้ไขสถานการณ์นั้นๆ ได้ในทันทีที่ กอบกู้สถานการณ์ให้กลับคืนสู่สภาพปกติด้วยวิธีการที่เหมาะสม
- ชื่อเสียงและความน่าเชื่อถืออ้านใน (Reputation and Credibility) ลูกค้าจะเชื่อถือในชื่อเสียงของผู้ให้บริการจากการที่ผู้ให้บริการดำเนินกิจการด้วยดีโดยตลอด



ภาพที่ 2-5 โมเดลการรับรู้คุณภาพ (A model of perceived quality)



## แนวคิดและทฤษฎีความพึงพอใจ คุณค่าและการรักษาลูกค้า

### ความหมายและขอบข่ายของความพึงพอใจ

บุญศิริ สุวรรณเพ็ชร์ (2538, หน้า 443) ได้อธิบายความหมายของความพึงพอใจไว้ว่า หมายถึง สภาวะทางอารมณ์ที่เกิดจากการบรรลุเป้าหมาย

Tiffin and McCormick (1958, p. 213 อ้างถึงใน ชงชัย สันติวงษ์, 2550, หน้า 113) ให้ความหมายของคำว่า ความพึงพอใจ (Satisfaction) มีความหมายโดยทั่วไปว่าระดับความรู้สึกในทางบวกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

Good (1973, p. 320 อ้างถึงใน ชงชัย สันติวงษ์, 2550, หน้า 114) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ว่า ความพึงพอใจ หมายถึง สภาพคุณภาพ หรือระดับความพึงพอใจซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจต่าง ๆ และทัศนคติที่บุคคลมีต่อสิ่งที่ทำอยู่

Wolman (1979, p. 283 อ้างถึงใน ชงชัย สันติวงษ์, 2550, หน้า 114) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ว่าเป็นความรู้สึกมีความสุข เมื่อเราได้ผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ความต้องการ หรือแรงจูงใจ

Oliver (1980, อ้างถึงใน ชงชัย สันติวงษ์, 2550, หน้า 114) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ภาวะ การแสดงออกถึงความรู้สึกในทางบวกที่เกิดจากการประเมินเปรียบเทียบประสบการณ์การได้รับบริการที่ตรงกับสิ่งที่คาดหวังหรือดีเกินกว่าความคาดหวัง

**สรุปความพึงพอใจ หมายถึง การแสดงออกทางความรู้สึก ทัศนคติ เจตคติ หรือความคิด ที่มีต่อสิ่งที่ได้รับเป็นไปในทางบวก ถ้าเป็นการแสดงออกในทางลบจะเรียกว่าความไม่พึงพอใจ**

ลักษณะของความพึงพอใจ มีดังนี้ (จิตตินันท์ นันทไพบูลย์, 2551, หน้า 68-69)

ความพึงพอใจเป็นการแสดงออกทางอารมณ์และความรู้สึกในทางบวกของบุคคล ต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด นักเรียนจำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมรอบตัว การตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลด้วยการ ได้ตอบกับบุคคลอื่นและสิ่งต่าง ๆ ในชีวิตประจำวัน

ความพึงพอใจเกิดจากการประเมินความแตกต่างระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่ได้รับจริง ในสถานการณ์หนึ่ง โดยปกติคนเราจะมีประสบการณ์เดิมและความคาดหวังต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ไม่เท่ากัน หากสิ่งที่ได้รับเป็นไปตามความคาดหวังที่มีอยู่แล้วจะทำให้เกิดความพึงพอใจ แต่ถ้าประสบกับสถานการณ์ที่ได้รับไม่เป็นไปตามที่คาดหวังจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ ขอยกตัวอย่างให้เข้าใจง่าย โดยการใช้บริการ เช่น การที่เราเป็นลูกค้าและเข้าไปรับบริการในสถานที่บริการแห่งใดแห่งหนึ่งมักจะมีการตั้งมาตรฐานของการให้บริการของร้านไว้ในใจก่อนแล้ว โดยมาจากการรับรู้จากประสบการณ์เดิมที่เคยใช้บริการ การบอกเล่าของผู้อื่น การรับทราบข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ

จะทำให้เราเกิดการคาดหวังในบริการที่จะได้รับ ถ้าเป็นไปได้ตามที่เรต้องการเราจะรู้สึกดี หรือพึงพอใจ แต่ถ้าไม่ได้รับบริการอย่างที่เราคาดหวังไว้ เราจะรู้สึกไม่พึงพอใจ

ความพึงพอใจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาตามปัจจัยแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งแปรผันได้ตามปัจจัยที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับคาดหวังของบุคคลในแต่ละสถานการณ์ ช่วงเวลาหนึ่ง บุคคลอาจจะไม่พอใจต่อสิ่งหนึ่ง เพราะไม่ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ แต่ในอีกช่วงหนึ่งหากสิ่งที่คาดหวังไว้ได้รับการตอบสนองอย่างถูกต้อง บุคคลก็จะสามารถเปลี่ยนความรู้สึกเดิมที่มีต่อสิ่งนั้นได้อย่างทันทีทันใด แม้ว่าจะเป็นความรู้สึกที่ตรงข้ามกันก็ตาม นอกจากนี้ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกที่สามารถแสดงออกในระดับมากน้อยได้ขึ้นอยู่กับความแตกต่างของการประเมินสิ่งที่ได้รับจริงกับสิ่งที่คาดหวังไว้ ส่วนใหญ่จะใช้เวลาเป็นมาตรฐานในการเปรียบเทียบความคาดหวังต่าง ๆ

องค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจ (Barnad, 1996, pp. 142-149 อ้างถึงใน วิไลรัตน์พลที, 2548, หน้า 37) คือ

1. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ อากาศ สถานที่ เป็นต้น
2. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับโอกาส เช่น โอกาสเกี่ยวกับการมีชื่อเสียง ความเด่น ความมีอำนาจ อิทธิพล
3. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพวัตถุประสงค์ ความร่วมมือ การได้รับการ ซึ่งอาจจะได้โดยรู้ตัวหรือไม่รู้ตัว
4. ความสามารถของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคคลโดยเปิดโอกาสให้เขาแสดงอุดมคติโดยเสรี เพื่อก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในฝีมือ
5. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน การมีสัมพันธฉันมิตรกับบุคคลภายในห้อง ความผูกพันกับองค์กร และการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมในองค์กร

#### **คุณค่าและการรักษาลูกค้า**

คุณค่าและการรักษาลูกค้า สามารถให้ความหมายได้ ดังนี้ (บริษัท ชิกน่า (ประเทศไทย) จำกัด, 2555)

ผลิตภัณฑ์นั้นต้องมีคุณค่า (Value) ผู้ผลิตต้องคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า หรือราคาสินค้าที่ลูกค้าซื้อ และความพึงพอใจของลูกค้า (Satisfaction) ผู้บริโภคจะตัดสินใจซื้อสินค้าหรือไม่ นั้น เขาย่อมคำนึงถึงคุณค่าของสินค้า ตลอดจนความพึงพอใจที่มีต่อสินค้านั้นรวมทั้งความสามารถในการจ่ายซึ่งหมายถึง ราคาสินค้าหรือ ต้นทุนสินค้าในสายตาผู้บริโภคนั่นเอง

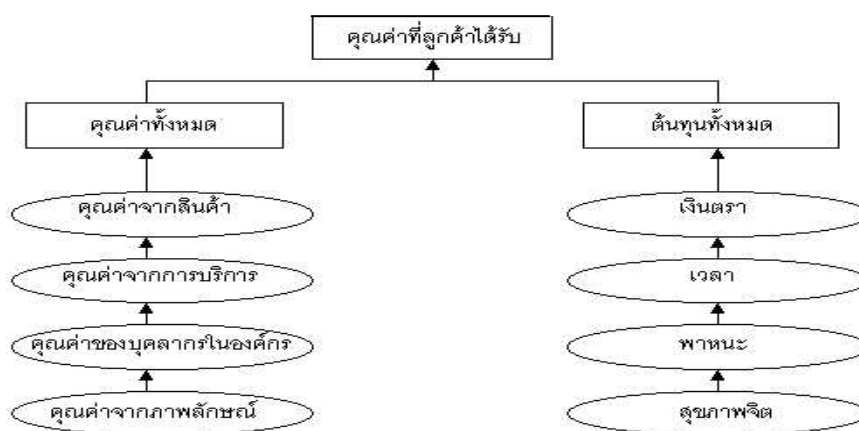
คุณค่า (Value) หมายถึง คุณค่าสินค้าหรือบริการ เพื่อจูงใจให้ผลิตภัณฑ์เกิดการแลกเปลี่ยน ซึ่งผลิตภัณฑ์ที่เสนอให้กับลูกค้าต้องมีคุณค่า (Value) ในสายตาของลูกค้า กล่าวคือ ต้องมี

ลักษณะต่างจากคู่แข่ง นักการตลาดต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตนเองให้มีคุณค่าเพิ่มในสายตาของลูกค้า

คุณค่าในมุมมองของผู้บริโภค (Customer value) เป็นความแตกต่างระหว่างผลประโยชน์ที่ผู้บริโภคได้รับจากการบริโภคผลิตภัณฑ์นั้น เทียบกับต้นทุนที่ต้องจ่ายไป เพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ ซึ่งในบางกรณีผู้บริโภคจะใช้คุณค่าที่ตนรับรู้ได้ (Perceived value) เป็นสิ่งกำหนด ผู้ซื้อจะตัดสินใจซื้อสินค้าอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยพิจารณาถึงคุณค่าผลิตภัณฑ์ (Value) และต้นทุนที่ต้องจ่ายซื้อสินค้า เมื่อใดที่เขาารู้สึกว่าคุณค่าผลิตภัณฑ์สูงกว่าต้นทุน หรือเงินที่เขาต้องจ่ายซื้อสินค้า แสดงว่าเขาได้รับประโยชน์ หรือกำไรจากการขายสินค้านั้น

ปรัชญา และแนวคิดเรื่องของลูกค้าเป็นพื้นฐานที่สำคัญยิ่งในการบริหารการตลาด หน้าของการตลาดในปัจจุบัน คือ การเสนอสินค้า หรือบริการที่ประกอบด้วยคุณค่า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพอใจสูงสุด ในที่นี้จะอธิบายถึงประเด็นเรื่องคุณค่าที่ลูกค้าได้พบ วิธีการนำเสนอคุณค่าแก่ลูกค้า โดยมีรายละเอียดคุณค่าเพื่อลูกค้า ดังนี้ได้ (บริษัท ชิกน่า (ประเทศไทย) จำกัด, 2555) คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (Customer delivered value) หมายถึง คุณค่าที่ลูกค้าได้รับนั้นเกิดขึ้นจากผลต่างระหว่างคุณค่าทั้งหมดที่ลูกค้าได้เมื่อเทียบกับต้นทุนทั้งหมดที่จ่ายไป

1. คุณค่าทั้งหมด (Total customer value) หมายถึง ประโยชน์ทั้งหมดที่ลูกค้าคาดหวังจากการใช้สินค้าและบริการ
2. ต้นทุนทั้งหมด (Total customer cost) หมายถึง ต้นทุนทั้งหมดที่ลูกค้าคาดว่าจะต้องจ่ายไป เพื่อในการให้ได้สินค้ามาใช้ เริ่มตั้งแต่การหาข้อมูลการให้ได้มาของสินค้า ต้นทุนขณะที่ใช้สินค้า/บริการ จนถึงต้นทุนที่เกิดขึ้นเพื่อจัดซ้สินค้า นั้น ๆ เราสามารถแสดงผังภาพ เพื่อให้เข้าใจได้ง่าย ดังนี้



ภาพที่ 2-6 การพิจารณาคุณค่าของลูกค้า (บริษัท ชิกน่า (ประเทศไทย) จำกัด, 2555)

การตัดสินใจของผู้บริโภคนั้นจะประเมินจากค่าความแตกต่างของคุณค่าทั้งหมดหักด้วยต้นทุนทั้งหมด ถ้าค่าต่างกันยิ่งมากถือว่าคุณค่าที่ได้รับมีความคุ้มค่าเมื่อเทียบกับค่าที่ต่างกันน้อยหรืออีกนัยหนึ่งอาจกล่าวในรูปของสัดส่วนที่เกิดขึ้นระหว่างคุณค่าทั้งหมดเมื่อเทียบกับต้นทุนที่จ่าย ตัวอย่างเช่น ได้ (บริษัท ชิกน่า (ประเทศไทย) จำกัด, 2555)

ราคาสินค้าที่ซื้อหนึ่งคุณค่าที่ผู้บริโภคประเมินแล้ว = 1,000,000 บาท

ราคาของผู้บริโภคคนนี้ต้องจ่ายไป = 800,000 บาท

นั่นคือสัดส่วนของคุณค่าเมื่อเทียบกับราคา = 1.25

สัดส่วนของคุณค่าเมื่อเทียบกับราคา เราเรียกว่า Value price ratios ถ้าค่าที่ได้ยิ่งมาก (อย่างน้อยควรเท่ากับ 1) นั้นหมายความว่า ผู้บริโภคจะมีความรู้สึกคุ้มค่าในการซื้อสินค้านั้น ๆ

วิธีการเสนอคุณค่าแก่ลูกค้า (Delivering customer value) องค์การการตลาดอาจเสนอคุณค่าและส่งมอบคุณค่าด้วยเครือข่ายใน 2 ลักษณะ คือ ได้ (บริษัท ชิกน่า (ประเทศไทย) จำกัด, 2555)

1. การใช้ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value chain) Michael E. Portor เป็นผู้กำหนดโมเดลห่วงโซ่แห่งคุณค่า โดยกล่าวว่าองค์การทางการตลาดจะมีการทำกิจกรรมใน 2 ลักษณะ คือ กิจกรรมหลัก (Primary activities) และกิจกรรมเสริม (Support activities)

1.1 กิจกรรมหลัก ของธุรกิจนั้นเริ่มตั้งแต่การผลิตสินค้าและแนะนำสินค้าสู่ตลาด โดยเริ่มตั้งแต่การสั่งซื้อและลำเลียงวัตถุดิบเข้าโรงงาน (Inbound Logistics) ผู้กระบวนการผลิตสินค้า (Operations) กระจายสินค้าสำเร็จรูปโดยการขนส่งลำเลียง (Outbound logistics) เสนอสู่ตลาดโดยใช้การตลาดและขาย (Marketing and sales) พร้อมกับการบริการ (Service) ดังภาพที่ 2-7

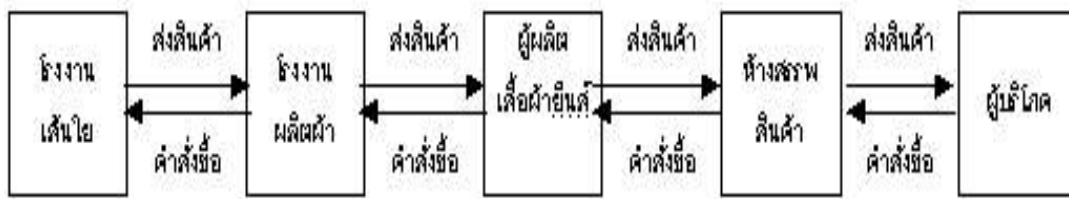


ภาพที่ 2-7 ห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) (บริษัท ชิกน่า (ประเทศไทย) จำกัด, 2555)

ในการบริหารกิจกรรมหลักนี้ ผู้รับผิดชอบสมควรที่จะต้องตรวจสอบต้นทุน และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในทุกขั้นตอนอย่างละเอียด องค์กรสามารถปรับปรุงได้โดยการเปรียบเทียบต้นทุนและการดำเนินงานของตนเองกับคู่แข่ง (Benchmark) แล้วหาวิธีการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้กระชับ ประหยัดต้นทุน และเกิดประสิทธิภาพพร้อมกับสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นในแต่ละห่วงโซ่เหล่านี้ โดยเฉพาะห่วงโซ่ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลักขององค์กร เช่น ถ้าธุรกิจของเราเป็นการบริการ เราต้องทุ่มเทพยายามและความพยายามทั้งหมดเพื่อสร้างสรรค์ การบริการอย่างดียิ่งกล่าวคือ ลูกค้าสามารถติดต่อกับบุคคลในองค์กรได้อย่างถูกต้องง่าย สะดวก ขณะเดียวกันได้รับการตอบสนองอย่างรวดเร็ว และพอใจในคำตอบ และการบริการถ้าองค์กรธุรกิจมีหน้าที่ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์แล้วกิจกรรมทั้งหมดต้องมุ่งไปที่การวิจัย และพัฒนา เพื่อนำเสนอสินค้าใหม่ ๆ ที่มีคุณภาพเพื่อตอบสนองตลาดเป้าหมายอย่างทันเวลาภายใต้กรอบงบประมาณที่กำหนดธุรกิจค้าปลีก รายใหญ่ของโลก ซึ่งมีสาขาต่าง ๆ ได้พยายามสร้างขีดความสามารถให้เหนือกว่าคู่แข่ง โดยบริหารกระบวนการหลักที่สำคัญต่อการค้าปลีก คือ การจัดการสินค้าคงคลัง และการลำเลียงสินค้าไปยังแต่ละสาขาของห้างจากซัพพลายเออร์โดยตรง และไม่ต้องผ่านสำนักงานใหญ่ ทั้งนี้เนื่องจากข้อมูลยอดขายของสินค้าในแต่ละห้างเชื่อมต่อข้อมูลกับซัพพลายเออร์ด้วย เครื่องข่ายคอมพิวเตอร์ทำให้ ซัพพลายเออร์สามารถเติมสินค้าแต่ละห้างให้เต็มได้ทันทีที่สินค้าชนิดนั้น ๆ ได้ขายไป

1.2 กิจกรรมเสริมได้แก่ การจัดการสาธารณูปโภคต่าง ๆ เช่น ระบบน้ำประปา ไฟฟ้า ฯลฯ การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์และบุคลากรที่ดีมีประสิทธิภาพ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหาร และปฏิบัติการต่าง ๆ ตลอดจนการจัดการและทำนุบำรุงอุปกรณ์ และสิ่งต่าง ๆ ในโรงงาน และองค์กรให้มีสภาพดีสมบูรณ์เหล่านี้ล้วนมีส่วนทำให้กิจกรรมหลักดำเนินไปด้วยดีเกิด ประสิทธิภาพ และลดต้นทุนได้ และย่อมส่งผลให้องค์กรเกิดกำไรเช่นกัน

2. การใช้เครือข่ายเพื่อนำคุณค่า (Value-delivery network) องค์กรธุรกิจปัจจุบันยังพยายามสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เพื่อชิงนำเสนอคุณค่าให้กับลูกค้าโดยผ่านเครือข่ายของซัพพลายเออร์ (Supplier) และคนกลางที่จัดจำหน่ายสินค้าหรืออีกชื่อหนึ่งคือ Supplychain ตัวอย่างเช่น บริษัทที่ขายกางเกงยีนส์ อันมีชื่อเสียงมีการขายสินค้าผ่านห้างสรรพสินค้าชื่อดังทุก ๆ วัน จะมีการรวบรวมข้อมูลยอดขายเกี่ยวกับขนาด สี สัน รูปแบบ จากสาขาต่าง ๆ ของห้าง แล้วส่งข้อมูลดังกล่าวไปยังผู้ผลิตผ้า ซึ่งจะส่งข้อมูลต่อไปยังกิจการที่ส่งวัตถุดิบเกี่ยวกับด้ายและเส้นใยต่อไป ทุกฝ่ายจะได้ข้อมูลและสามารถตอบสนองได้ทันทีด้วยเครือข่ายระบบ EDI (Electronic Data Interchange) ข้อมูลที่นำมาใช้ เพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับการผลิตและจำหน่ายจึงเป็นข้อมูลจริงและทันสมัย มิใช่ข้อมูลจากการประมาณการของผู้ผลิตเท่านั้น การแข่งขันรูปแบบใหม่ขององค์กร การตลาดในปัจจุบัน จึงแข่งขันในเรื่องการสร้างคุณค่าผ่านเครือข่ายการตลาดเป็นประเด็นสำคัญ



ภาพที่ 2-8 การใช้เครือข่ายเพื่อสร้างคุณค่าของผู้ผลิตสินค้า (บริษัท ชิกน่า (ประเทศไทย) จำกัด, 2555)

การบริหารจัดการการสร้างคุณค่าให้ลูกค้า” (Customer value management) ชิกน่า มีความเชื่อที่ว่า การเพิ่มยอดขายที่ดีที่สุด คือ การขายสินค้าที่ถูกต้อง ในเวลาที่เหมาะสม ให้กับ ผู้บริโภคที่ตรงกลุ่ม และผ่านช่องทางที่ถูกต้อง และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นี้ ชิกน่าได้นำกลยุทธ์ เรื่องการบริหารจัดการ การสร้างคุณค่าให้ลูกค้า หรือ CVM มาใช้ในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ชิกน่า แตกต่างและโดดเด่นจากบริษัทประกันภัยอื่น ๆ การบริหารจัดการการสร้างคุณค่าให้ลูกค้า (CVM) คือการนำเทคนิคทางสถิติมาประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างแบบจำลองข้อมูล หรือข้อมูลค้นแบบ (Data modeling) และเหมืองข้อมูล (Data mining) เพื่อให้เข้าใจข้อมูลลูกค้า และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ สูงสุด โดยสามารถนำมาใช้ระบุกลุ่มเป้าหมายที่แน่ชัดและสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการ ติดต่อสื่อสารกับลูกค้าได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย การบริหารจัดการการสร้าง คุณค่าให้ลูกค้าของชิกน่า เราได้วิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าของพันธมิตรทางธุรกิจ โดยยึดถือการปกป้อง ข้อมูลส่วนบุคคลของลูกค้าเป็นสิ่งสูงสุด ชิกน่าได้นำแบบ จำลองข้อมูลมาวิเคราะห์ เพื่อค้นหาถึง กลุ่มลูกค้าที่แท้จริงที่น่าจะตอบรับ ข้อเสนอของบริษัทฯ ซึ่งแบบจำลองข้อมูลที่ดีย่อมหมายถึงการ เข้าถึงลูกค้าที่มีความต้องการอย่างแท้จริง และหลีกเลี่ยงการติดต่อลูกค้าที่มีความสนใจน้อยกว่าได้ (บริษัท ชิกน่า (ประเทศไทย) จำกัด, 2555), อ้างถึงใน <http://www.cigna.co.th>

ประโยชน์ของ CVM ต่อคู่ค้าทางธุรกิจของชิกน่า ทั้งนี้พันธมิตรทางธุรกิจกับชิกน่า จะ ได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่จากการที่ชิกน่านำเทคนิค CVM มาใช้ในการวิเคราะห์ฐานข้อมูลลูกค้า ซึ่งล้วนแต่เป็นผลประโยชน์ที่ส่งผลดีต่อธุรกิจ และต่อตัวผู้บริโภคทุกด้าน ดังนี้ อัตราการตอบรับ ทางธุรกิจที่สูงขึ้น แนวโน้มของรายรับที่มากขึ้นและต่อเนื่อง ความสามารถติดต่อลูกค้าได้ตรง กลุ่มเป้าหมายมากขึ้น ลูกค้าได้รับการติดต่อที่ไม่จำเป็นน้อยลง การลดต้นทุนด้านการตลาด และ ความสามารถเข้าใจความต้องการของลูกค้าได้อย่างลึกซึ้งได้ (บริษัท ชิกน่า (ประเทศไทย) จำกัด, 2555)

### ลักษณะธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ

Swarbrooke and Susan (1999, p. 238) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างความพึงพอใจแก่นักท่องเที่ยว

มีความสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. ก่อให้เกิดนักท่องเที่ยวรายใหม่ ๆ จากการแนะนำปากต่อปากไปยังเพื่อนญาติของนักท่องเที่ยว
2. สร้างความพึงพอใจกับนักท่องเที่ยวที่มาเที่ยวเป็นครั้งแรก เพื่อให้หวนกลับมาเที่ยวอีกครั้ง อันเป็นการนำมาซึ่งรายได้ที่แน่นอน โดยไม่จำเป็นต้องเสียค่าใช้จ่ายทางการตลาดเพิ่ม
3. ความไม่พึงพอใจของนักท่องเที่ยวนั้นมีต้นทุนที่สูง เสียเวลามาก และยังส่งผลเสียต่อชื่อเสียงขององค์กรอีกด้วย นอกจากนี้ยังรวมถึงต้นทุนโดยตรงที่จะเกิดขึ้นในรูปของเงินชดเชยค่าใช้จ่ายในการแก้ปัญหาข้อบกพร่อง จากความสำคัญของความพึงพอใจข้างต้น จึงสรุปได้ว่า ความสำคัญของความพึงพอใจ สามารถแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อการบริการ และความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงานบริการที่มีส่วนสัมพันธ์กัน ที่จะทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการบริการ และการดำเนินงานของบริษัท ABC มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ

### การส่งมอบคุณค่าเพื่อรักษาลูกค้า

ความพึงพอใจในการบริการมีความสำคัญต่อการดำเนินงานบริการ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีลักษณะทั่วไปดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2539, หน้า 23-37)

1. ความพึงพอใจเป็นการแสดงออกทางอารมณ์และความรู้สึกในทางบวกของบุคคลต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด บุคคลจำเป็นต้องปฏิสัมพันธ์ต่อสิ่งแวดล้อมรอบตัว การตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลด้วยการตอบโต้กับบุคคลอื่นและสิ่งต่าง ๆ ในชีวิตประจำวันทำให้แต่ละคนมีประสบการณ์ การรับรู้ เรียนรู้ สิ่งที่จะได้ตอบแทนแตกต่างกันไปในสถานการณ์การบริการ เช่นเดียวกับ บุคคลรับรู้หลายสิ่งหลายอย่างเกี่ยวกับการบริการ ไม่ว่าจะเป็นประเภทของการบริการ หรือคุณภาพของการบริการ ซึ่งประสบการณ์ที่ได้รับจากการสัมผัสบริการต่าง ๆ หากเป็นไปตามความต้องการของผู้รับบริการ โดยสามารถทำให้ผู้รับบริการได้รับสิ่งที่คาดหวังก็ย่อมก่อให้เกิดความรู้สึกดีและพึงพอใจ
2. ความพึงพอใจเกิดจากการประเมินความแตกต่างระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่ได้รับจริง ในสถานการณ์บริการก่อนลูกค้าจะมาใช้บริการใดก็ตาม มักจะมีมาตรฐานของการบริการนั้นไว้ในใจก่อนอยู่แล้ว ซึ่งมีแหล่งอ้างอิงจากคุณค่าหรือเจตคติที่ยึดถือต่อบริการ ประสบการณ์ ดังเดิมที่เคยใช้บริการ การบอกเล่าของผู้อื่น การรับทราบข้อมูล การรับประกันการบริการจาก โฆษณา

การให้คำมั่นสัญญาของผู้ให้บริการเหล่านี้เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ผู้รับบริการใช้เปรียบเทียบกับ บริการที่ได้รับ ในวงจรของการให้บริการตลอดช่วงเวลาของความจริง สิ่งที่ผู้บริการได้รับรู้เกี่ยวกับการบริการก่อนที่ได้รับบริการ หรือคาดหวังในสิ่งที่คิดควรจะได้รับ (Expectations) นี้มีอิทธิพลต่อช่วงเวลาของการเผชิญความจริง หรือการพบปะระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการเป็นอย่างมาก เพราะผู้รับบริการจะประเมินเปรียบเทียบกับสิ่งที่ได้รับจริง ในกระบวนการบริการที่เกิดขึ้น (Performance) กับสิ่งที่คาดหวังเอาไว้ หากสิ่งที่ได้รับเป็นตามความคาดหวังถือว่าเป็นการยืนยันที่ถูกต้อง (Confirmation) กับความคาดหวังที่มีผู้บริการย่อมเกิดความพึงพอใจต่อการบริการดังกล่าว แต่ถ้าไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง อาจสูงหรือต่ำกว่านับเป็นการยืนยันที่คลาดเคลื่อน (Disconfirmation) กับความคาดหวังดังกล่าว ทั้งนี้ช่วงความแตกต่าง (Discrepancy) ที่เกิดขึ้นจะชี้ให้เห็นระดับความ พึงพอใจ ถ้าการยืนยันเบี่ยงเบนไปในทางบวกแสดงถึงความพึงพอใจ ถ้าไปในทางลบแสดงถึงความไม่พึงพอใจ

#### การดึงดูด และการรักษาลูกค้า

Anderson (1988, p.15) ได้ให้คำจำกัดความของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer relationship management) หมายถึง กระบวนการทางการจัดการที่ทำให้กิจการใด ๆ สามารถดึงดูด และรักษาไว้ ซึ่งลูกค้าที่สร้างผลกำไรด้วยวิธีการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในทุก รูปแบบ โดยเป็นการสานสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่องด้วยการเรียนรู้เกี่ยวกับตัวลูกค้าความต้องการและ พฤติกรรมของลูกค้าในทุกด้านจากการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าทำให้สามารถทราบ ข้อมูลลูกค้าและ นำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ในการพัฒนาสินค้าและบริการตลอดจน โปรแกรมการตลาด ให้เหมาะสม กับลูกค้าแต่ละรายหรือแต่ละกลุ่มเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงใจ (กฤษสิทธิ์ รื่นรัมย์, 2547, หน้า 117) ต้องอาศัยการรักษาและความพยายามในการดึงคุณค่าของลูกค้าออกมา และสร้างเป็นคุณค่าของลูกค้าตลอดชั่วชีวิต ดังนั้นจึงเป็นเรื่องของการเรียนรู้ที่จะสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (คำนาย อภิปรัชญาสกุล, 2548, หน้า 20) ซึ่งกระบวนการในการบริหาร ความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่องนั้นเริ่มต้นจากการแบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่ม ๆ และออกแบบ กิจกรรมสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับลูกค้าแต่ละกลุ่มหรือแต่ละราย เพื่อสร้างข้อเสนอที่ดี (Offerings) และคุณค่าเพิ่ม (Value added) เหนือคู่แข่งในลักษณะที่ทั้งผู้ซื้อและผู้ขายได้รับประโยชน์จาก กิจกรรม (Doublewin strategy) (ชื่นจิตต์ แจ่มเจนกิจ, 2544, หน้า 122) การบริหารลูกค้าสัมพันธ์จึง เป็น กลยุทธ์ทางธุรกิจที่มีแบบแผนที่ใช้สร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าในลักษณะที่ ก่อให้เกิดผล กำไรและเป็นความสัมพันธ์แบบยั่งยืน (ภาณุ ลิ้มมานนท์, 2548)

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในงานวิจัยฉบับนี้ได้ว่า การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer relationship management:



CRM) หมายถึง กระบวนการที่นำมาสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อให้ลูกค้ามีความประทับใจและเกิดความพึงพอใจในตัวสินค้าและบริการตลอดจนใช้สินค้าและบริการต่อไปด้วยความรู้สึกที่ดี

เลียมไฮส ใจแจ็ง (2546, หน้า 31-34) ได้เสนอแนวความคิดในการบริการประชาชนที่ดี และมีคุณภาพต้องอาศัยเทคนิค กลยุทธ์ ทักษะที่จะทำให้ชนะใจผู้รับบริการ ซึ่งสามารถกระทำได้ ทั้งก่อนการติดต่อระหว่าง การติดต่อและหลักการติดต่อ โดยได้รับการบริการจากตัวบุคคลทุกระดับ ในองค์กร รวมทั้งผู้บริหารขององค์กรนั้น ๆ ทั้งนี้การบริการที่ดี จะเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้ติดต่อรับ บริการเกิดความเชื่อถือ ศรัทธา และสร้างภาพลักษณ์ ซึ่งจะมีผลในการใช้บริการต่าง ๆ ในโอกาส หน้าที่ต่อไป นอกจากนี้เขาได้เสนอแนวความคิดการปรับกระบวนการที่ศูนย์บริการเป็นเลิศของท้องถิ่นใน การพัฒนาการให้บริการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะประสบความสำเร็จได้จำเป็นที่จะต้อง มีการปรับทัศนคติ วิธีคิด วิธีทำงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนดังกล่าวด้วย โดย ยึดหลักบริการ ดังนี้ การปรับมุมมองว่าประชาชนคือลูกค้าคนสำคัญ

1. เราจะต้องกระตือรือร้นที่จะบริการประชาชน
2. มีจิตสำนึกในการให้บริการที่ดีต่อประชาชน (Service mind)
3. เราจะต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนเสนอแนะให้แก่เรา
4. เราจะต้องสร้างค่านิยมใหม่ว่า ความพึงพอใจของประชาชน คือความสำเร็จของเรา

### แนวคิด ทฤษฎีในการบริหารคุณภาพ

หากกล่าวถึงหลักการและแนวคิดใด ๆ ย่อมจะหลีกเลี่ยงที่จะไม่กล่าวถึงชื่อของบุคคลที่เป็นเจ้าของแนวคิดและหลักการต่าง ๆ เหล่านี้จนจะมีได้ โดยบุคคลที่เป็นผู้คิดหลักการ (Philosophy) ที่อาจใช้เป็นเครื่องมือ (Tools) หรือเทคนิค (Techniques) เพื่อการบริหารคุณภาพ อาจเรียกว่าเป็นครูแห่งคุณภาพ (Quality guru) ตามความหมายของ คำว่า “Guru” ที่มี ความหมายถึง คนดี คนที่บุคคลอื่นต้องการและครู (Guru is a good person, a wise person and a teacher) ซึ่งบุคคล สำคัญเหล่านี้เป็นผู้คิดค้นเครื่องมือ เทคนิค หลักการและวิธีการควบคุม คุณภาพการบริหารจัดการ คุณภาพ และการพัฒนาคุณภาพ โดยจำแนกกลุ่มของนักคิดเรื่อง คุณภาพไว้ 4 กลุ่ม ตามช่วง ระยะเวลาได้แก่ ยุคแรกเริ่ม ยุคต้น ยุคกลาง และยุคใหม่ ในแต่ละ ช่วงเวลาดังกล่าว มีแนวคิดจากนัก คิดด้านคุณภาพที่แตกต่างหลากหลาย และยังคงนำแนวคิดต่าง ๆ เหล่านี้มาใช้วบจนปัจจุบัน

#### แนวคิดด้านคุณภาพในยุคแรกเริ่ม

ในความเป็นจริงแนวคิดที่จะสร้างผลิตผลให้มีคุณภาพมีมาตั้งแต่เมื่อนุษย์เริ่มที่จะ สร้างสรรค์ หรือทำสิ่งใด แต่ในความหมายของยุคแรกเริ่มในที่นี้ ได้แก่ในระยะเวลาที่การผลิต สินค้าเป็นธุรกิจที่แพร่หลาย และมีการแข่งขันในยุคของอุตสาหกรรม นั่นคือในช่วงต้นของ คริสต์

ศตวรรษที่ 20 ก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นช่วงของการเริ่มใช้เครื่องมือทางสถิติ ที่ได้รับความนิยมแพร่หลายและมีใช้จนถึงปัจจุบัน โดยสถิติที่สำคัญที่เกิดขึ้นในยุคนี้ได้แก่ การใช้กลุ่มตัวอย่างแทนจำนวนประชากรทั้งหมด และการกระจายแบบปกติ (Normal distribution) ที่นำเสนอแนวคิด โดย กอสส์ (Gauss) นอกจากนี้ยังมีสตีวเดนต์ (Student) ที่ใช้การกระจายแบบที (T Distribution) และการทดสอบค่าที (t test) ก็เริ่มใช้ในยุคแรกเริ่มนี้ เช่นเดียวกัน แนวคิดที่สำคัญในเชิงสถิติที่นำมาประยุกต์ใช้มากสำหรับเป็นเครื่องมือในการ ควบคุมคุณภาพ ได้แก่ แนวคิด 80/20 ของวิลเฟรโด พारेโต (Vilfredo Pareto) ที่พัฒนาเป็น แผนภูมิพारेโตที่ใช้ในปัจจุบัน

ช่วงก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 เอช. เอฟ. ดอดจ์ และเอช. จี. โรมิก (H. F. Dodge and H. G. Romig) ได้พัฒนาวิธีการในการสุ่มตัวอย่าง โดยทำงานร่วมกับนักคิดด้านคุณภาพอีกท่าน หนึ่งคือชิวฮาร์ต (Walter A. Shewhart) ที่อาจเรียกได้ว่าชิวฮาร์ตนี้ เป็นบิดาแห่งคุณภาพ เนื่องจากเป็นผู้ริเริ่มแนวความคิดทางการบริหารคุณภาพที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย นั่นคือวงจร PDCA ที่ชิวฮาร์ต ได้เสนอแนวคิดนี้ไว้ในหนังสือของเขาในปี ค.ศ. 1939 (พ.ศ. 2482) (หนังสือชื่อ Statistical method from the viewpoint of quality control) แต่คนทั่วไป มักจะรู้จักแนวคิดดังกล่าว ในชื่อของวงจรเดมมิง นอกจากนี้ชิวฮาร์ต ยังนำเสนอแนวคิดของ การใช้สถิติ เพื่อการควบคุม (Statistical Process Control: SPC) ที่เป็นต้นกำเนิดของแนวคิด การควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ (Statistical Quality Control: SQC) และได้พัฒนาแผนภูมิควบคุม (Control chart) รวมทั้งการชักตัวอย่าง (Sampling) ดังนั้นแนวคิดด้านคุณภาพในยุคแรกเริ่มนี้จึงเป็นการใช้สถิติ เพื่อการควบคุม ซึ่งแนวคิดทางสถิติที่นำมาใช้ เพื่อการควบคุมคุณภาพนี้บางส่วนเป็นเครื่องมือพื้นฐาน เพื่อการศึกษาและปฏิบัติงานทางด้านอื่น ๆ เช่น การทดลอง การวิจัย และมีบางส่วนที่ถูกพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้สำหรับแก้ปัญหาในงานคุณภาพอย่างเห็นผลในยุคต่อ ๆ มา

#### แนวคิดด้านคุณภาพในยุคต้น

ยุคต้นในที่นี้หมายความถึงช่วงระยะเวลาที่การแข่งขันทางธุรกิจมีมากขึ้น องค์กรต่าง ๆ มีความจำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงคุณภาพของผลผลิต เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ โดย ยุคต้นนี้ได้แก่ ระยะเวลาสิ้นสุดสงครามโลกครั้งที่ 2 หรือช่วงก่อนปี ค.ศ. 1950 (พ.ศ. 2493) หลักการ และแนวคิดเรื่องคุณภาพในยุคนี้จะมีต้นกำเนิดจากความพยายามของประเทศสหรัฐอเมริกา ในอันที่จะให้ประเทศ ญี่ปุ่นมีคุณภาพในการผลิตสินค้า ตอบสนองความต้องการของโลก ดังนั้น ความร่วมมือที่เกิดขึ้นจึงเป็นการนำการควบคุมคุณภาพไปสู่ประเทศญี่ปุ่น โดยกองทัพของ อเมริกา ซึ่งนักคิดเรื่องคุณภาพใน ช่วงเวลานี้ได้แก่ ดับเบิลยู. เอ็ดวาร์ด เดมมิง (W. Edward Deming) โจเซฟ เอ็ม. จูเรน (Joseph M. Juran) และอาร์แมนด์ วี. ไฟเจนบอม (Armand V. Feigenbaum)



ดับเบิลยู. เอ็ดวาร์ด เดมมิง



โจเซฟ เอ็ม. จูแรน



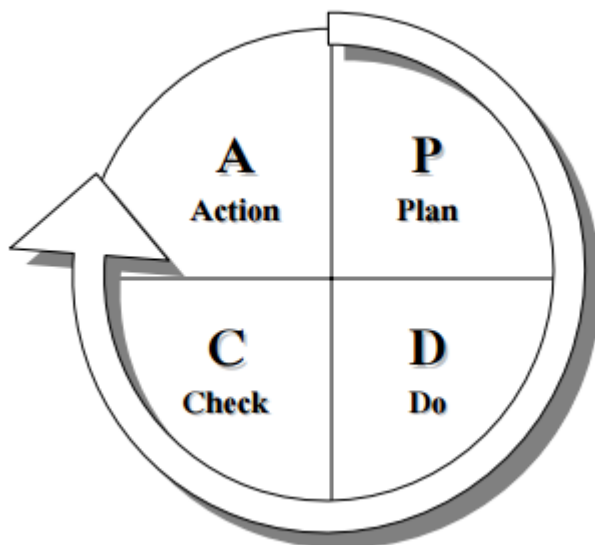
อาร์แมนด์ วี. ไฟเจนบอม

ภาพที่ 2-9 นักคิดด้านคุณภาพในยุคต้น (Jarvis, 2002)

**1. แนวคิดในการบริหารคุณภาพของเดมมิง** เดมมิงได้รับเกียรติให้เป็นบิดาแห่งการควบคุมคุณภาพในประเทศญี่ปุ่น เดมมิงได้สรุป ความสำคัญของการปรับปรุงคุณภาพโดยชี้ให้เห็นถึงปฏิกิริยาลูกโซ่ 5 ขั้นตอนที่จะเกิดขึ้นซึ่ง เป็นผลมาจากการปรับปรุงคุณภาพ โดยลดการทำงานซ้ำซ้อน ลดข้อผิดพลาดต่าง ๆ ลดความล่าช้าลง ให้มีการใช้เวลาและวัสดุอย่างมีประสิทธิภาพ ปฏิกิริยาลูกโซ่นั้นได้แก่ (สุวรรณณี แสงมหาชัย, 2544, หน้า 46-47; อ้างอิงจาก Deming, 1986)

- 1.1 ค่าใช้จ่ายลดลง
- 1.2 ผลผลิตเพิ่มขึ้น
- 1.3 มีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้นเพราะสินค้ามีคุณภาพและราคาเหมาะสม
- 1.4 องค์กรมีผลกำไรสูงขึ้นและอยู่รอดในธุรกิจได้
- 1.5 ปริมาณงานเพิ่มขึ้น

เดมมิงให้ความเห็นว่า ฝ่ายบริหารจะต้องพัฒนาให้มีเครื่องมือที่เหมาะสมในการจัดการคุณภาพ ซึ่งมีใช้หมายถึง เครื่องจักรหรือเครื่องมือที่ใช้ในการผลิตเท่านั้น แต่หมายถึงวิธีการทางสถิติที่จะนำมาใช้ในการควบคุมกระบวนการทำงานและเพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหาเชิงคุณภาพที่เกิดขึ้น วิธีการทางสถิติยังสามารถใช้ให้เป็นประโยชน์ในการระบุความต้องการในการฝึกอบรมด้วย เดมมิงมีความเชื่อว่าวิธีการทางสถิติเป็นสาระสำคัญของการจัดการ เพื่อคุณภาพ ซึ่งเดมมิงสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาวิธีการแก้ปัญหาให้เป็นระบบ (Problem solving) และ ภายหลังได้พัฒนาเป็นวงจรเดมมิง หรือวงจร PDCA (PDCA Cycle) แสดงตามภาพที่ 2-10



ภาพที่ 2-10 วงจรเดมมิง

วงจรเดมมิง (The deming cycle หรือ The deming wheel) หรือวงจรชีวฮาร์ท (The shewhart cycle) แนวคิดนี้สามารถนำมาใช้ในการแก้ปัญหาและให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยดำเนินการตาม 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน (Plan, P) การปฏิบัติ (Do, D) การตรวจสอบ (Check, C) และการดำเนินการ (Action, A) จึงเรียกได้ว่าเป็นวงจร PDCA (PDCA Cycle) ในปี ค.ศ. 1950 (พ.ศ. 2493) แนวคิดนี้ได้แพร่หลายไปสู่ประเทศญี่ปุ่น โดย เดมมิงและในปี ค.ศ. 1990 (พ.ศ. 2433) เดมมิงได้ปรับปรุงแนวคิดนี้ใหม่ โดยเปลี่ยนขั้นตอนการตรวจสอบ เป็นขั้นตอนการศึกษา (Study, S) โดยเดมมิงให้เหตุผลว่าการตรวจสอบเป็นการนำข้อมูลในอดีตมาใช้ในการวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นแล้ว ส่วนการศึกษาเป็นการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นหรือผลในอนาคต ดังนั้นการตรวจสอบจึงเหมาะสมสำหรับกระบวนการในการควบคุม แต่หากเป็นงานพัฒนา ซึ่งต้องมองไปในอนาคต เช่น กิจกรรมการออกแบบ ควรเป็นการศึกษามากกว่าการตรวจสอบ (Saferpak, 2002)

อาจกล่าวได้ว่าวงจรเดมมิงสามารถนำมาใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนางานได้อย่างหลากหลายบนพื้นฐาน 4 ขั้นตอน ได้แก่

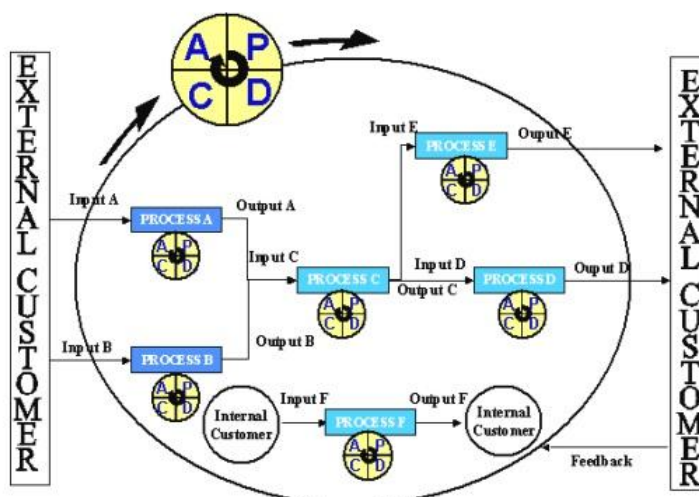
1. ขั้นตอนการวางแผน (P) เป็นขั้นตอนการพัฒนาหรือวางแผนบนข้อมูลพื้นฐาน ที่มีอยู่
2. ขั้นตอนการปฏิบัติ (D) เป็นการพิจารณาเลือกแผนที่ดีที่สุดตรงประเด็นที่สุด และเหมาะสมสำหรับการนำไปใช้
3. ขั้นตอนการศึกษา (S) ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติ เพื่อยอมรับแผนหรือปรับปรุงแผน

4. ขั้นตอนการดำเนินการ (A) การดำเนินการนี้มีความแตกต่างกันตามผลของการศึกษาที่ได้ นั่น คือ หากผลการศึกษพบว่า มีข้อบกพร่องบางประการก็ต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไข หรือหากการศึกษาพบว่า มีผลสำเร็จจากการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ ก็ต้องจัดทำให้เป็นมาตรฐานที่จะนำไปสู่การปฏิบัติอย่างถูกต้องในครั้งต่อไป หรือในบางกรณี แผนการเดิมอาจต้องถูกปรับเปลี่ยน เพื่อใช้แผนที่ใหม่ที่เหมาะสมกว่าก็อาจเป็นไปได้จึงอาจเรียก ขั้นตอนนี้ว่าเป็นขั้นตอนการตัดสินใจ

วงจรเดมมิงเปรียบเสมือนวงล้อที่หมุนไปอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา นั้นหมายถึงการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) โดยวงจรเดมมิงจะอยู่บนพื้นฐานของความรู้ซึ่งได้จากการศึกษาหรือการตอบคำถาม 3 ข้อได้แก่ (Evans & Lindsay, 1999, p. 420)

1. อะไรคือสิ่งที่เป่าหมาย หรือสิ่งที่ต้องพยายามทำให้สำเร็จ
2. อะไรบ้างที่จะต้องเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้ผลตามข้อ 1.
3. ทำอย่างไรจึงจะรู้ได้ว่าการเปลี่ยนแปลงตามข้อ 2. จะทำให้สามารถถึงเป้าหมายตามข้อ 1. จริง

การตอบคำถามทั้ง 3 ข้อดังกล่าวข้างต้นนั้นจัดว่าเป็นกระบวนการได้มาซึ่งความรู้หรือข้อมูลที่จะใช้ในการวางแผนในวงจรเดมมิง โดยวงจรเดมมิงนี้สามารถนำมาใช้ได้กับ ทุกขั้นตอนการผลิตในแต่ละกระบวนการย่อย (Individual process) รวมทั้งใช้สำหรับ การดำเนินงานขององค์กร (Organization's processes) ดังแสดงตามภาพที่ 2-11



ภาพที่ 2-11 การใช้วงจรเดมมิงในระบบการผลิตและการดำเนินการขององค์กร (International Organization for Standardization, May 2001)

นอกจากนี้เดมมิงได้เสนอปรัชญาในการบริหารคุณภาพ 14 ประการ (Deming's 14 points of management) โดยเสนอให้องค์กรกำหนดแผนกลยุทธ์ให้ชัดเจนว่าจะมุ่งไปในทิศทางใด และอย่างไร ซึ่งแนวทางการปรับปรุงคุณภาพ 14 ประการ ที่ผู้บริหารหรือองค์กรจะต้อง ปฏิบัติมีดังต่อไปนี้

1. มีความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการ
2. ยอมรับแนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ ของการบริหารคุณภาพ เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดหรือความเสียหายอย่างต่อเนื่อง
3. เลิกการควบคุมคุณภาพ โดยการตรวจสอบที่ขั้นสุดท้ายของกระบวนการ
4. เลิกดำเนินธุรกิจ โดยอาศัยราคาขายเพียงอย่างเดียว
5. ค้นหาปัญหาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
6. ฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ
7. สร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในตัวพนักงาน
8. กำจัดความกลัวให้หมดไปเพราะพนักงานทุกคนพยายามทำงานอย่างดีที่สุด เพื่อ

องค์กร

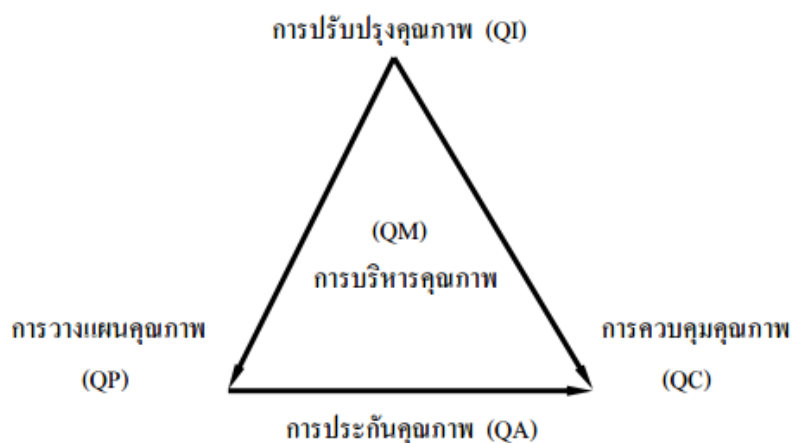
9. กำจัดสิ่งที่เป็นอุปสรรคของความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ
10. กำจัดคำขวัญและเป้าหมายที่เป็นตัวเลขที่ไร้เพิ่มผลผลิต โดยไม่มีแนวทางปฏิบัติ
11. ยกเลิกมาตรฐานของงานที่อธิบายจากปริมาณการผลิต
12. กำจัดอุปสรรคที่จะกีดขวางความภาคภูมิใจของพนักงาน
13. ทำแผนการศึกษาและการฝึกอบรมให้บ่อยครั้งอย่างต่อเนื่อง
14. มีผู้บริหารที่มีหน้าที่ผลักดันให้ทุกข้อข้างต้นเกิดขึ้นและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้เดมมิงได้กล่าวถึงโรคร้าย 7 ประการ (The seven deadly diseases) ใน หนังสือเรื่อง “อยู่เหนือวิกฤติ” (Out of the crisis) ที่เป็นลักษณะ 7 ประการ ขององค์กรที่ขาดคุณภาพ ได้แก่ (วิฑูรย์ สิมะ โชคดี, 2542, หน้า 26)

1. ขาดความผูกพันในเป้าหมายของการปรับปรุงคุณภาพอย่างแท้จริง
2. เน้นที่ผลกำไรในระยะสั้น
3. ประเมินผลการปฏิบัติงานและผลประกอบการประจำปีโดยใช้ตัวเลขและกำไรขาดทุนระยะสั้นเท่านั้น
4. บริหารระดับสูงเปลี่ยนงานบ่อย
5. ประกอบกิจการธุรกิจอุตสาหกรรม โดยพิจารณาแต่เพียงตัวเลข
6. ค่ารักษาพยาบาลสูง

## 7. ค่าใช้จ่ายด้านการประกันสินค้าสูง

2. แนวคิดในการบริหารคุณภาพของจูแรน จูแรน นับว่าเป็นผู้นำในการศึกษาด้านคุณภาพในประเทศญี่ปุ่น และเป็นผู้ที่มีบทบาท สำคัญต่อการนำวิธีการควบคุมคุณภาพมาใช้ในอุตสาหกรรมของญี่ปุ่นมานานกว่า 40 ปี จูแรนมี ความเห็นว่าข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการผลิตนั้น ร้อยละ 80 สามารถควบคุมได้โดยใช้การจัดการที่มีคุณภาพ ดังนั้นการจัดการจึงต้องได้รับการปรับปรุงให้มีคุณภาพ ซึ่งจูแรนเน้นว่า การจัดการที่มีคุณภาพประกอบไปด้วยการวางแผนคุณภาพ การควบคุมคุณภาพ และการปรับปรุงคุณภาพ โดยจูแรนให้ความหมายของการบริหารคุณภาพว่า หมายถึงกระบวนการ ในการชี้แจงและบริหารกิจกรรมต่างๆ ที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินการให้บรรลุจุดประสงค์ ด้านคุณภาพขององค์กร (กิตติศักดิ์ พลอยวานิชเจริญ, 2541, หน้า 45 อ้างอิงจาก Juran, 1993, p. 7) กระบวนการในการชี้แจง และการบริหารกิจกรรมประกอบด้วย 3 กระบวนการหลัก คือการวางแผนคุณภาพ (Quality Planning: QP) การควบคุมคุณภาพ (QC) และการปรับปรุงคุณภาพ (QI) โดยจูแรนได้เรียกศาสตร์ในการบริหารคุณภาพดังกล่าวนี้ว่า “ไตรศาสตร์ด้านคุณภาพ” (The quality trilogy) หรือ “ไตรศาสตร์ของจูแรน” (The juran trilogy) และ จุดประสงค์ ด้านการบริหารคุณภาพขององค์กร คือ การประกันคุณภาพ (QA) ที่หมายถึงการสร้าง ความเชื่อมั่น ให้เกิดแก่ลูกค้า (ตามภาพที่ 2-12)

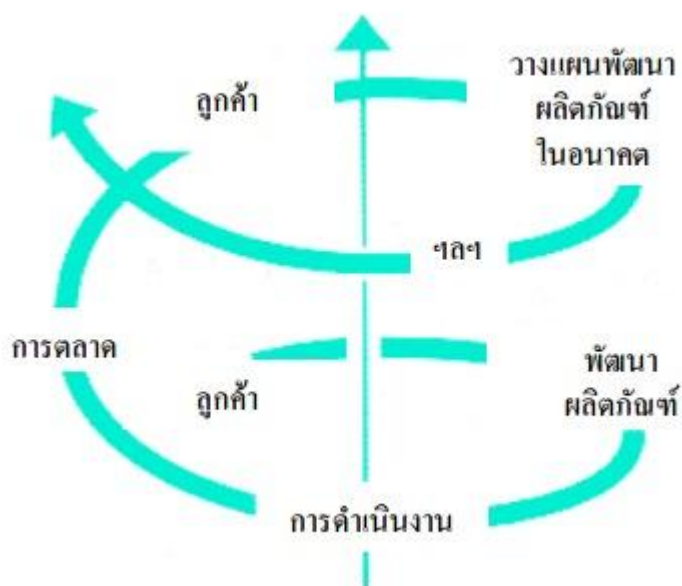


ภาพที่ 2-12 ไตรศาสตร์ ด้านคุณภาพของจูแรน (กิตติศักดิ์ พลอยวานิชเจริญ, 2541, หน้า 45)

โดยทั่วไปการวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดเป้าหมาย (Goal) และวิธีการ ภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผลจากวิธีการที่กำหนดไว้ สามารถช่วยให้บรรลุตามเป้าหมาย ดังนั้นการวางแผนคุณภาพจึง หมายถึง การกำหนดไว้ ซึ่งเป้าหมายที่จะบรรลุสู่ความ

คาดหวังของลูกค้าที่กำหนดรวมถึงการจัดสรรทรัพยากรที่มีจำกัดต่อวิธีการที่จะทำให้เกิดความมั่นใจว่าผลจากวิธีการดังกล่าวทำให้ลูกค้ามีความพอใจ

การวางแผนคุณภาพนี้ ถือเป็นกระบวนการแรกของการบริหารคุณภาพ ดังนั้นหาก การวางแผนคุณภาพได้รับการดำเนินการอย่างไม่สมบูรณ์ จะทำให้เป็นสาเหตุสำคัญของความไม่มีคุณภาพด้านความถูกต้องในการผลิต หรือความรู้ประสิทธิภาพด้านคุณภาพ (Quality deficiencies) นอกจากนี้จะพบว่ามาตรการต่าง ๆ ในการปรับปรุงคุณภาพ (QI) มักจะเป็น การวางแผนใหม่ (Re-planning) เกี่ยวกับคุณภาพเสมอ ซึ่งการวางแผนเรื่องคุณภาพเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและมุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้าในทุกขั้นตอนตามแนวคิดของเกลียว คุณภาพ (The quality spiral) ที่แสดงรายละเอียดในภาพที่ 2-13



ภาพที่ 2-13 เกลียวคุณภาพ

การควบคุม (Controlling) เป็นการรักษาไว้ ซึ่งเป้าหมาย โดยประกอบด้วยการเฝ้าพินิจหรือการติดตาม (Monitoring) ผลการดำเนินงาน เพื่อหาปัญหาแล้วดำเนินการค้นหาสาเหตุแห่งปัญหา เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว ดังนั้นการควบคุมคุณภาพจึง หมายถึง การเฝ้าพินิจผลจากกระบวนการ เพื่อเปรียบเทียบกับความคาดหวังของลูกค้า หากพบว่าผลการดำเนินการตามกระบวนการมิได้เป็นไปตามความคาดหวังที่ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความไม่พอใจจะต้องค้นหา สาเหตุของความไม่พอใจดังกล่าว เพื่อแก้ไขให้ถูกต้อง



ส่วนการปรับปรุง (Improvement) หมายถึง การยกระดับเป้าหมายให้สูงขึ้น ซึ่งโดยทั่วไป จะได้มาจากการทบทวนผลการปฏิบัติงานเดิมแล้วดำเนินการวางแผนใหม่ และการควบคุมใหม่ (Re-control) เพื่อให้ผลงานเป็นไปตามเป้าหมายใหม่ที่กำหนดการปรับปรุง คุณภาพจึงมีความหมาย เท่ากับการคาดการณ์ ความคาดหวังใหม่ของลูกค้าสำหรับผลิตภัณฑ์เดิม หรือการค้นหาความ จำเป็นของลูกค้า สำหรับการพิจารณาผลิตภัณฑ์ใหม่ แล้วทำการวางแผนใหม่ ตลอดจนการควบคุม ใหม่ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายใหม่ หรืออาจกล่าวได้ว่า ในขณะที่การควบคุมคุณภาพเป็นการ รักษาสภาพเดิมให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด การปรับปรุง คุณภาพจะเป็นการทำลายสภาพเดิม และสร้างระบบใหม่ขึ้นมา เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายใหม่ของคุณภาพ

จูแรนได้เสนอขั้นตอน 10 ประการ สำหรับการบริหารคุณภาพ (10 Steps to quality management) ดังต่อไปนี้

1. พิจารณาความต้องการและโอกาสที่จะปรับปรุง
2. ตั้งเป้าหมายสำหรับการพัฒนา
3. ชี้แจงเป้าหมาย
4. อบรม
5. ค้นหาปัญหาและแก้ปัญหา
6. รายงานผลความก้าวหน้า
7. รับรองผลการปฏิบัติ
8. ประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงาน
9. รวบรวมและบันทึกผลความก้าวหน้า
10. รักษาสถานภาพ

**3. แนวคิดในการบริหารคุณภาพของไฟเจนบอม** ไฟเจนบอมให้คำนิยามของคุณภาพไว้ ว่า หมายถึง การสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าด้วย ต้นทุนต่ำสุด (Customer satisfaction at the lowest cost) เขาเป็นผู้ริเริ่มเสนอแนวคิดเรื่อง การควบคุมคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Control: TQC) ในหนังสือเรื่อง “การควบคุมคุณภาพ ทั้งองค์กร” ที่ตีพิมพ์เป็นครั้งแรกในขณะที่ไฟเจน บอมเรียน ในระดับปริญญาเอกในปี ค.ศ. 1950 (พ.ศ. 2493) และในปี ค.ศ. 1951 (พ.ศ. 2494) ไฟเจนบอมได้ ตีพิมพ์หนังสือเกี่ยวกับการควบคุม คุณภาพ โดยมีชื่อหนังสือคือ “หลักการ แนวปฏิบัติ และการ บริหารเพื่อควบคุมคุณภาพ” (Quality control: principles, practices and administration) ซึ่งไฟเจน บอม เสนอแนวคิดในการพัฒนาคุณภาพ ทั้งระบบไม่ใช่เฉพาะส่วนของการผลิตเท่านั้น โดยแนะนำ ให้มีการควบคุม คุณภาพก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น ไม่ใช่การควบคุมและตรวจสอบหลังจากการผลิต เสร็จลุล่วงแล้ว แนวคิดของไฟเจนบอมที่เสนอไว้ในหนังสือ คือ ให้เปลี่ยนการควบคุมคุณภาพจาก

การใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ มาเป็นแนวคิดที่ว่า การควบคุมคุณภาพ คือ กระบวนการบริหาร อย่างหนึ่ง ดังนั้นการบริหารและการให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นพื้นฐานของกิจกรรม

การควบคุมคุณภาพ ส่วนวิธีการทางด้านสถิติ หรือการซ่อมบำรุง และการป้องกันต่าง ๆ จะเป็นส่วนหนึ่งของระบบการควบคุมคุณภาพทั้งหมด นอกจากนี้ยังต้องมีการควบคุมคุณภาพด้วยตนเอง (Quality control itself) ซึ่งได้แก่ การทำให้เกิดประสิทธิภาพของระบบ โดยการทำงานร่วมกันและประสานงานกัน เพื่อให้องค์กรได้รับผลตอบแทนทางเศรษฐกิจสูงสุด บนความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า ไฟเจนบอมกล่าวว่าคุณภาพไม่ได้ หมายความว่าดีที่สุดในที่นั่น (Quality does not mean 'best') แต่ หมายความว่าดีที่สุดสำหรับการใช้งานของลูกค้าและราคาขาย (Best for the customer use and selling price) ส่วนคำว่าควบคุมในความหมายของการควบคุมคุณภาพ ได้แก่ เครื่องมือ สำหรับการจัดการ 4 ขั้นตอนดังนี้คือ (4 Steps of management tool)

1. กำหนดมาตรฐานด้านคุณภาพ
2. ประเมินและปรับปรุงการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน
3. ปฏิบัติตามมาตรฐานที่ดี
4. วางแผนและพัฒนาทุกกระบวนการที่มีผลต่อการนำไปสู่มาตรฐาน

กิจกรรมการควบคุมคุณภาพเป็นงานที่มุ่งเน้นให้สินค้ามีคุณภาพ จึงมีความสำคัญยิ่งที่จะต้องควบคุมคุณภาพในขั้นตอนของการผลิต ซึ่งแนวทางการควบคุมคุณภาพในขั้นตอนของการผลิตนั้น ไฟเจนบอมเสนอไว้ ดังต่อไปนี้

1. ควบคุมการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่
2. ควบคุมวัตถุดิบ
3. ควบคุมผลิตภัณฑ์
4. ศึกษาและควบคุมกระบวนการผลิต

ในปี ค.ศ. 1983 (พ.ศ. 2526) มีการจัดพิมพ์หนังสือ เรื่องการควบคุมคุณภาพทั้งองค์กรขึ้นใหม่ ซึ่งเนื้อหาได้เน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการรับรู้ของลูกค้า หรือผู้ซื้อที่มีต่อองค์กร ทำให้คุณภาพเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดขององค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จและเติบโตในธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ โดยไฟเจนบอมให้ความหมายของระบบคุณภาพทั้งองค์กร (Total quality system) ว่าเป็นโครงสร้างขององค์กรในภาพรวม ซึ่งรวมไปถึงเทคนิค วิธีการในการบริหารแผนการอันก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน เครื่องจักร และการสื่อสารประชาสัมพันธ์ขององค์กร เพื่อเป็นหนทางที่จะนำไปสู่คุณภาพที่ลูกค้าพึงพอใจ บนค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม ซึ่งหลักการสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการควบคุม คุณภาพทั้งองค์กร ได้แก่ การที่องค์กรคำนึงหลักการใน 10 ประเด็นดังต่อไปนี้ (Bendell, 1998)

1. คุณภาพเป็นกระบวนการดำเนินการของทั้งองค์กร
2. คุณภาพคือสิ่งที่ลูกค้าบอก
3. คุณภาพและค่าใช้จ่ายเป็นสิ่งที่ไปด้วยกัน
4. คุณภาพต้องการให้ปฏิบัติเป็นรายบุคคลและร่วมทำงานเป็นกลุ่ม
5. คุณภาพคือวิธีการบริหารอย่างหนึ่ง
6. คุณภาพควบคู่ไปกับการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง
7. คุณภาพเป็นจรรยาบรรณขององค์กร
8. คุณภาพต้องการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
9. คุณภาพให้ผลตอบแทนสูงสุดบนการลงทุนที่เพิ่มขึ้นแต่นำไปสู่การสร้างผลผลิตที่ดี
10. คุณภาพต้องการความร่วมมือระหว่างลูกค้าและผู้จำหน่าย

สรุปได้ว่าแนวคิดด้านคุณภาพในยุคต้นนี้มีแนวโน้มของแนวความคิดในการเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารคุณภาพจากการควบคุมและทดสอบเป็นการบริหารกระบวนการที่ต้องการความร่วมมือจากทุกคนในองค์กรในการแก้ปัญหาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อความพึงพอใจของลูกค้า

แนวคิดด้านคุณภาพในยุคกลาง ยุคกลางได้แก่ ช่วงเวลาระหว่างปี ค.ศ. 1950-1970 (พ.ศ. 2493-2513) ซึ่งแนวคิด ด้านคุณภาพเกิดขึ้นมากที่ประเทศญี่ปุ่น ทั้งนี้เป็น เพราะประเทศญี่ปุ่นได้เรียนรู้หลักการ แนวคิด และความสำคัญของคุณภาพ จึงเกิดการพัฒนาหลักการและแนวคิดต่างๆ เหล่านั้นให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมการดำเนินชีวิตและการทำงานของประเทศของตน โดยนักคิดชาวญี่ปุ่นเน้นที่การเผยแพร่ความรู้เรื่องของคุณภาพให้ทั่วถึงทุกคนทุกหน่วยงาน มีการควบคุมคุณภาพด้วย เครื่องมือที่ใช้ได้ง่ายและมีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ซึ่งนักคิดในช่วงปี ค.ศ. 1950-1970 นี้ ได้แก่ คะ โอะระรุ อิชิกะวะ (Kaoru Ishikawa) เกนอิชิ ทะงุชิ (Genichi Taguchi) และ ชิงงิโอะ ชิงโงะ (Shingeo Shingo)



คะ โอะระรุ อิชิกะวะ



เกนอิชิ ทะงุชิ



ชิงงิโอะ ชิงโงะ

ภาพที่ 2-14 นักคิดด้านคุณภาพในยุคกลาง (Jarvis, 2002)

## 1. แนวคิดในการบริหารคุณภาพของอชิกะวะ

แนวคิดของอชิกะวะได้รับอิทธิพลมาจากเคมมิง และจูแรน โดยอชิกะวะ เน้นในเรื่องการนำการบริหารคุณภาพไปปฏิบัติ อชิกะวะ ได้รับเกียรติให้เป็นผู้บุกเบิกแนวความคิด เรื่องวงจคุณภาพ นอกจากนั้นยังเป็นผู้พัฒนาแผนภาพแสดงเหตุและผล ซึ่งสามารถช่วยในการค้นหาสาเหตุของปัญหาด้านคุณภาพได้ อชิกะวะ ได้ศึกษาและพบว่าการควบคุมคุณภาพในประเทศตะวันตกเป็นหน้าที่ของผู้เชี่ยวชาญเพียงไม่กี่คน และมักทำเมื่อมีปัญหารุนแรงเกิดขึ้น แล้วแต่ในทางตรงกันข้ามในประเทศญี่ปุ่น ผู้จัดการขององค์กรจะเป็นผู้ที่รับผิดชอบและ ผูกพันอยู่กับคุณภาพ และเป็นจิตสำนึกที่อยู่ตลอดชีวิตการทำงาน อชิกะวะแนะนำให้มีการนำคุณภาพไปใช้ในทุกระดับของการทำงาน และมีความเชื่อว่าถึงแม้พนักงานส่วนใหญ่ไม่ได้ เป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านคุณภาพแต่ก็สามารถให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ได้ (สุวรรณณี แสงมหาชัย, 2544, หน้า 48)

อชิกะวะได้ พัฒนาเครื่องมือทางสถิติแห่งคุณภาพ หรือเครื่องมือ 7 แบบ เพื่อการควบคุมคุณภาพ (7 QC Tools) ขึ้น ได้แก่ กราฟ (Graphs) ใบตรวจสอบ (Check sheets) แผนภาพการกระจาย (Scatter diagrams) การวิเคราะห์แบบพารेट (Pareto analysis) แผนภาพแสดงเหตุและผล (Cause and effect diagrams) หรือแผนภาพก้างปลา (Fishbone diagrams) ฮิสโตแกรม (Histograms) และแผนภูมิควบคุมกระบวนการ (Process control charts)

นอกจากนี้อชิกะวะยังพัฒนากิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circles: QCC) และพัฒนาแนวความคิดการควบคุมคุณภาพทั้งบริษัท (Company Wide Quality Control: CWQC) โดยที่แนวคิดของการใช้การควบคุมคุณภาพในระยะแรกเกิดจากผู้บริหารระดับบนลงไปสู่ผู้ปฏิบัติระดับล่าง (Top-down) ซึ่งนำกระบวนการทางสถิติมาใช้ในส่วนของงานวิศวกรรม การออกแบบ การวิจัย ส่วนของการผลิต รวมไปถึงการขายและการบริหารงาน โดยแนวคิดหลักของการควบคุมคุณภาพเป็นการแก้ปัญหาในกระบวนการผลิต โดยการควบคุมวัตถุดิบ การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่และช่วยผู้บริหารในการวิเคราะห์ เพื่อกำหนดนโยบาย แต่การควบคุมคุณภาพ ทั้งบริษัทไม่ใช่เป็นเพียงการควบคุมให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ แต่รวมถึงการควบคุมทุกส่วนขององค์กร ดังนั้นคุณภาพจึงครอบคลุมไปถึงการบริการหลังการขาย คุณภาพของการบริหารจัดการ โดยสามารถพิจารณาคุณภาพขององค์กรได้จากกิจกรรม หรือตัวชี้วัดต่างๆ ต่อไปนี้ (Bendell, 1998)

1. คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ต้องได้รับการพัฒนา มีความคงที่ของคุณภาพและมี ของเสียลดลง
2. ปรับปรุงความเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์
3. ลดค่าใช้จ่าย

4. เพิ่มผลผลิตและวางแผนการผลิต
5. ไม่มีการสูญเสียและลดการซ่อมแซมสินค้า
6. ปรับปรุงวิธีการ
7. ขยายงานการตรวจสอบและลดงานทดสอบ
8. ข้อตกลงระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายมีความเหมาะสม
9. ขยายตลาด
10. กลุ่มงานทุกหน่วยงานในองค์กร มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน
11. ลดความผิดพลาดของข้อมูล
12. การนำเสนอความคิดเห็นเป็นไปอย่างอิสระและเป็นประชาธิปไตย
13. ในการประชุมต่าง ๆ มีการดำเนินการที่ราบรื่น
14. การซ่อมแซมและเปลี่ยนแปลงเครื่องจักรเครื่องมือต่าง ๆ อยู่บนความเหมาะสม
15. พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

## 2. แนวคิดในการบริหารคุณภาพของทฤษฎี

ทฤษฎีเกิดในปี ค.ศ. 1924 (พ.ศ. 2467) เขาได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการออกแบบ โดยการทดลองเมื่อทำงานในกระทรวงสาธารณสุขของประเทศญี่ปุ่น ในปี ค.ศ. 1950 (พ.ศ. 2493) เขาเข้าร่วมงานกับบริษัท ไทรคอมนาคมแห่งหนึ่งด้วยจุดประสงค์ที่องค์กรดังกล่าวต้องการเพิ่มกิจกรรมทางด้านการวิจัยและการพัฒนา โดยการจัดการอบรมให้กับวิศวกรขององค์กรให้ทราบถึงประสิทธิภาพของการออกแบบโดยทางทดลอง ซึ่งทฤษฎีทำงานในด้านนี้ถึง 12 ปี ทำให้เขาได้คิดค้นวิธีการขึ้นที่เรียกว่า หลักการของทฤษฎี (Taguchi's methodology) และได้เป็นที่ปรึกษาให้กับบริษัทและโรงงานต่าง ๆ ในญี่ปุ่นหลายแห่ง ในต้นปี ค.ศ. 1950 บริษัทต่าง ๆ เริ่มนำวิธีการของทฤษฎีมาใช้ ต่อมาในปี ค.ศ. 1957-958 (พ.ศ. 2500-2501) ทฤษฎีได้ตีพิมพ์หนังสือเรื่องการออกแบบการทดลอง (Design of experiments) ต่อมาในต้นปี ค.ศ. 1970 (พ.ศ. 2513) ทฤษฎีได้เสนอแนวคิดเรื่องการสูญเสียที่มีคุณภาพ (Quality loss function) รวมทั้งทฤษฎี ได้รับรางวัลเดมมิงสำหรับนักเขียนงานด้านคุณภาพ (Deming award for literature on quality) จำนวน 3 ครั้ง คือ ในปี ค.ศ. 1957 ค.ศ. 1958 และปี ค.ศ. 1984 (พ.ศ. 2527)

แนวคิดของทฤษฎีทางด้านคุณภาพนั้น มุ่งเน้นที่กระบวนการและผลิตผลสำหรับงานประจำปี มากกว่าการเน้นที่การพัฒนาคุณภาพโดยการตรวจสอบ โดยคุณภาพและความน่าเชื่อถือเกิดมาจากกระบวนการออกแบบ เพราะเขาคิดว่าการดำเนินการจัดหา และประสิทธิภาพของกระบวนการในการออกแบบ รวมทั้งการตรวจสอบผลิตภัณฑ์สำคัญกว่า กระบวนการผลิต สิ่งที่ทฤษฎีแตกต่างจากนักคิด เรื่องคุณภาพท่านอื่น ๆ คือเขาไม่คิดเรื่องคุณภาพของงานแต่จะคิดเรื่อง

คุณภาพของการสูญเสีย เพราะการสูญเสียเกิดกับผลิตภัณฑ์ และขยายผลออกไปสู่สังคม และการสูญเสียนี้หมายความรวมถึงต้นทุน การทำงานใหม่ เศษ- วัสดุ การบำรุงรักษา การเสื่อมสภาพของเครื่องมือเครื่องจักร และการเรียกร้องการประกัน อีกทั้งลดความเชื่อถือว่าไว้วางใจในผลิตภัณฑ์ของลูกค้าจนถึงส่วนแบ่งทางการตลาดลดลง

คุณภาพของผลิตภัณฑ์ คือเป้าหมายขององค์กรที่ต้องปฏิบัติโดยการดูแลเอาใจใส่พิจารณาเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดและลดความไม่แน่นอนของเป้าหมาย เพราะจะช่วยลดความเสียหายและเพิ่มคุณภาพ ซึ่งความเสียหายตามแนวคิดของทฤษฎีจะเกิดขึ้น เมื่อผลิตภัณฑ์ ถูกละเอียดต่อข้อกำหนดและความเสียหายจะลดลง เมื่อผลิตภัณฑ์ถูกกำหนดให้อยู่บนเป้าหมาย การสูญเสียจึงใช้ประเมินการตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานของการเงิน รวมทั้งต้นทุนในการผลิต และความคุ้มค่ากับการผลิต หรือ จำหน่าย หลักการของทฤษฎีสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการผลิต ซึ่งจำแนกการควบคุมคุณภาพออกเป็น 3 ส่วน คือ ออกแบบระบบ (System design) ออกแบบข้อกำหนด และปัจจัย (Parameter design) และออกแบบความคลาดเคลื่อน (Tolerance design) (Bendell, 1998)

1. การออกแบบระบบต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งมีการทำต้นแบบ
2. การออกแบบข้อกำหนดและปัจจัย เป็นขั้นตอนที่สำคัญเพราะนักธุรกิจ ส่วนมากมักต้องการคุณภาพที่ดีขึ้น โดยไม่มีการเพิ่มทุน ดังนั้นการออกแบบผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการต้องถูกทดสอบทดลอง โดยที่การผลิตและการดำเนินงานมีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมและด้านอื่น ๆ น้อยที่สุด
3. การออกแบบความคลาดเคลื่อน เพื่อลดความไม่แน่นอนลง รวมทั้งพยายามใช้ประโยชน์จากของเสียที่จะเกิดขึ้น

แนวคิดตามหลักการของทฤษฎีมีผลต่ออุตสาหกรรมในโลกอย่างกว้างขวาง เพราะ ในอดีตโรงงานให้ความสำคัญน้อยมากกับการออกแบบ และการตั้งมาตรฐานของระบบการผลิต โรงงานที่ทำการผลิตส่วนมาก ยังทำการจัดตั้งระบบอย่างไม่ถูกต้อง ไม่มีเหตุผลทำให้เกิดความเสียหายขึ้น แนวคิดของทฤษฎีเป็นต้นแบบที่วิศวกร หรือนักออกแบบสามารถวางระบบ แนวทาง และวิธีการต่าง ๆ ที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งเป็นเหตุผลให้โรงงาน สามารถควบคุมเวลา และผลิตภัณฑ์ได้ทุกชิ้น อันส่งผลต่อความพึงพอใจและความต้องการของลูกค้า

หลักการของทฤษฎีมีลักษณะพิเศษ คือ จะต้องถูกพัฒนาและใช้งาน โดยวิศวกรมากกว่า นักสถิติ ด้วยหลักการนี้ ทำให้ช่วยลดช่องว่างในการติดต่อสื่อสาร และปัญหาในการพูดคุย โดยเฉพาะการพูดคุยและอ้างอิงถึงผลที่วัด ได้จากวิธีการสถิติที่มีบุคคลจำนวนน้อยที่สามารถ เข้าใจได้อย่างชัดเจน จากลักษณะพิเศษของหลักการในข้อนี้ทำให้ปัญหาความคลาดเคลื่อนต่าง ๆ ถูกแก้ไขได้ โดยตรงโดยวิศวกร ผลที่ตามมาจึงมิใช่ หมายถึงการแก้ปัญหา เฉพาะคุณลักษณะด้าน

คุณภาพตามที่ต้องการเท่านั้น หากแต่เป็นการลดตัวแปรต่างๆ ที่อาจก่อให้เกิดปัญหาได้ โดยยังคงใช้การควบคุมคุณภาพด้วยสถิติ (Statistical Process Control: SPC)

อาจสรุปได้ว่า หลักการในการจัดการคุณภาพของทงุชิ คือ วิธีการรวมงานวิศวกรรม และ วิธีการทางสถิติเข้าด้วยกันในกระบวนการของการทำงาน เพื่อให้สามารถลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มคุณภาพในแนวทางของวิศวกรรมคุณภาพ (Quality engineering) โดยการพัฒนาค่าให้มีคุณภาพสูงในลักษณะที่จะลดค่าใช้จ่ายลง มีการออกแบบเชิงทดลอง เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล และใช้วิธีการทางสถิติ เพื่อกำหนดปัจจัยที่เป็นสาเหตุให้เกิดปัญหาทางด้านคุณภาพมากที่สุด ทงุชิ มีความเชื่อว่าค่าใช้จ่ายที่ไม่พึงประสงค์มักจะเกิดขึ้น เนื่องจากผลผลิตเบี่ยงเบนไปจากลักษณะของคุณภาพที่กำหนด (สุวรรณณี แสงมหาชัย, 2544, หน้า 49)

### 3. แนวคิดในการบริหารคุณภาพของซิงโงะ

ซิงโงะ เป็นนักคิดคุณภาพที่มีผู้รู้จักค่อนข้างน้อยแม้เขาจะมีบทบาทและมีความสำคัญต่ออุตสาหกรรมของประเทศญี่ปุ่น แต่มีบทบาทน้อยมากสำหรับอุตสาหกรรมของทางตะวันตก 79 แนวคิดของซิงโงะเน้นที่ผลผลิตมากกว่าการจัดการ ซึ่งความก้าวหน้าในการพัฒนาผลงาน ได้จากความเอาใจใส่ การดำเนินการไปสู่เป้าหมายการวางแผน และวางแนวทางแก้ไข

ซิงโงะเกิดในเมืองซากา (Saga city) ประเทศญี่ปุ่น ในปี ค.ศ. 1909 (พ.ศ. 2452) และจบวิศวกรรมเครื่องกล (Mechanical Engineering) จากวิทยาลัยเทคนิคยามานาชิ (Yamanashi technical College) ในปี ค.ศ. 1930 (พ.ศ. 2473) หลังจากนั้นทำงานในโรงงานในประเทศ ไต้หวัน (Taiwan) ซึ่งเป็นที่ที่เขาเริ่มแนวคิดในการบริหารในเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific management) ในปี ค.ศ. 1945 (พ.ศ. 2488) เขาได้เป็นที่ปรึกษาด้านการบริการให้กับสมาคม การบริหารและจัดการของประเทศญี่ปุ่น (The Japan management association) และได้เป็นผู้จัดการในสำนักงานวิชาการของบริษัท ซึ่งเขาได้พัฒนาการควบคุมคุณภาพในเชิงสถิติมาใช้ โดยเขาได้ช่วยลดเวลาในการทำงานสร้างชิ้นส่วนของเครื่องบินที่มีน้ำหนักมากถึง 65,000 ตัน (Tons) จากเดิมที่ใช้เวลาสร้างนาน 4 เดือน เป็นใช้เวลาเพียง 2 เดือน และเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้แนวคิดของเขาเริ่มแพร่หลาย นำออกใช้อย่างกว้างขวาง

ในปี ค.ศ. 1959 (พ.ศ. 2502) เขาออกจากสมาคมการบริหารและจัดการของญี่ปุ่น และได้ก่อตั้งสถาบันพัฒนา ด้านการบริหารขึ้น (Institute of management improvement) บริษัทของเขาได้ทำการฝึกอบรมคนถึง 7,000 คนในปี ค.ศ. 1962 (พ.ศ. 2505) และในช่วงปี ค.ศ. 1961-1964 (พ.ศ. 2504-2507) ซิงโงะ ได้เสนอแนวคิดในการควบคุมคุณภาพ โดยการป้องกัน การผิดพลาด (Mistake Proofing) หรือทำให้ความเสียหายเป็นศูนย์ (Defect = 0) หรือโปกะ โยเกะ (Poka-yoke) นอกจากนี้เขาได้เป็นส่วนหนึ่งของการทำระบบสร้างงานตามกำหนดเวลา (Just in time system)

แนวคิดพื้นฐานของซิงโงะ คือ ให้อุบัติการณ์ของกระบวนการ เมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้น นั่นคือหาสาเหตุ และป้องกันสาเหตุที่จะทำให้เกิดความผิดพลาดขึ้น ไม่มีการสุ่มตัวอย่าง กระบวนการของการตรวจสอบทำได้ โดยพนักงานที่อยู่ในส่วนนั้น ๆ มีการพิจารณาความคลาดเคลื่อน และต้องหยุดกระบวนการก่อนที่จะสามารถแก้ไขความคลาดเคลื่อนได้ หรือขัดขวางป้องกันก่อน การเกิดความผิดพลาดบกพร่องขึ้น และสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ต้องทำทุกช่วงของกระบวนการ ดังนั้น ความผิดพลาดจะถูกป้องกัน และแก้ไขให้ถูกต้องที่แหล่งกำเนิดมากกว่าการทิ้งไว้ และถูกพบในกระบวนการต่อไป เครื่องมือเครื่องจักรที่ใช้ต้องสามารถดำเนินการแก้ไขได้ทันที มีพนักงานที่ทำงานผิดพลาดน้อย ความพยายามต่าง ๆ นี้มีเป้าหมาย คือ ต้องไม่มีความผิดพลาดเกิดขึ้นเลย หรือเป็นการป้องกันความผิดพลาด

ในปี ค.ศ. 1967 (พ.ศ. 2510) ซิงโงะ ได้แนะนำให้มีการตรวจสอบแหล่งที่มาของปัญหา และพัฒนาระบบโปกะ โยเกะ ที่ใช้ป้องกันความคลาดเคลื่อน ไม่ให้ความผิดพลาดเกิดขึ้น ซึ่งกระบวนการนี้ทำให้การสุ่มตัวอย่างทางสถิติ (Statistical sampling) ลดบทบาทความจำเป็นลง และพนักงานสามารถมีอิสระในการพิจารณาปัญหา และความคลาดเคลื่อนของแหล่งที่มาได้ ซิงโงะ เน้นว่าการไม่มีข้อผิดพลาดเป็น เพราะมีงานวิศวกรรมที่ตีรวมทั้งพนักงานสามารถพิจารณา และรู้ถึงกระบวนการได้ด้วยตนเองมากกว่าการบังคับ ในปี ค.ศ. 1968 (พ.ศ. 2511) ซิงโงะ ได้ริเริ่มระบบการสร้างงานตามกำหนดเวลาที่ บริษัทโตโยตา (Toyota) โดยการผลิตจำนวนน้อย เพื่อลดเวลาในการทำงานลง (Out set-up times) ซึ่งแนวคิดนี้จะตรงข้ามกับจุดมุ่งหมายของ องค์กรที่ต้องการผลิตให้ได้จำนวนมาก และความสำเร็จของระบบนี้แสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจน ในปี ค.ศ. 1982 (พ.ศ. 2525) โดยการผลิตในกระบวนการส่วนหนึ่งของ บริษัทโตโยตา มีเวลา ในการปฏิบัติงานลดลงอย่างต่อเนื่องจาก 100 นาที เป็นใช้เพียง 3 นาที (Bendell, 1998)

สรุปได้ว่า แนวคิดด้านการบริหารคุณภาพในยุคกลางมีแนวโน้มในความพยายามที่จะลดความบกพร่อง ผิดพลาดของการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านปริมาณของความสูญเสียและเวลาที่ต้องสูญเสียไป โดยการให้ความสำคัญกับกระบวนการผลิตที่รับผิดชอบโดยตรงจากวิศวกรผู้ควบคุมงาน ดังนั้นการบริหารคุณภาพจึงเป็นการประยุกต์ทฤษฎีทางด้านการบริหารและ ทางด้านสถิติไปสู่การใช้งานในสายงานการผลิต ซึ่งเป็นส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับเครื่องจักร มากกว่าส่วนงานอื่น ๆ ในองค์กร

### แนวคิดด้านคุณภาพในยุคใหม่

เมื่อธุรกิจอุตสาหกรรมมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้น ความต้องการในด้านคุณภาพมีมากขึ้น ซึ่งในช่วงนี้ประเทศญี่ปุ่นได้ประสบความสำเร็จในการบริหารคุณภาพจนกระทั่งสินค้าต่าง ๆ เป็นที่ยอมรับในตลาดการค้าโลก จึงเป็นการกระตุ้นให้เกิดการตื่นตัวทางด้านคุณภาพกลับไป ทางซีกโลก



ตะวันตก ในช่วงปี ค.ศ. 1970-1980 (พ.ศ. 2513-2523) โดย นักคิดด้านคุณภาพในยุคใหม่ มีดังต่อไปนี้ ฟิลิป บี. ครอสบี (Philip B. Crosby) ทอม ปีเตอร์ส์ (Tom Peters) และ คลอส โมลเลอร์ (Claus Moller)



ฟิลิป บี. ครอสบี



ทอม ปีเตอร์ส์



คลอส โมลเลอร์

ภาพที่ 2-15 นักคิดด้านคุณภาพในยุคใหม่ (Jarvis, 2002)

### 1. แนวคิดในการบริหารคุณภาพของครอสบี

ครอสบีเป็นผู้ที่มีประสบการณ์อย่างหลากหลายในเรื่องของการควบคุมคุณภาพ เขาได้ทำงานด้านคุณภาพให้กับหลายองค์กรไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งผู้จัดการด้านคุณภาพ รวมทั้งประสบการณ์ 14 ปี ด้านคุณภาพที่ บริษัท ไอ.ที.ที. (ITT) ซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง ในเรื่องของคุณภาพ ในปี ค.ศ. 1979 (พ.ศ. 2522) เขาได้ตีพิมพ์หนังสือชื่อ “คุณภาพเป็นสิ่งที่ได้มาโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย” (Quality is free) ซึ่งเป็นหนังสือที่ขายดี หลังจากนั้นครอสบี จึงได้ก่อตั้งบริษัทของเขาขึ้น (Philip Crosby Associates Incorporated) และในปี ค.ศ. 1984 (พ.ศ. 2527) เขาได้ตีพิมพ์หนังสือที่ขายดีอีกเล่มหนึ่งมีชื่อว่า “มีคุณภาพ ไม่มีน้ำตา” (Quality without tears)

แนวคิดของครอสบีที่รู้จักกันอย่างกว้างขวาง คือ การทำทุกอย่างถูกต้องตั้งแต่แรกเริ่ม (Do it right first time) และต้องไม่มีความผิดพลาดเกิดขึ้น (Zero defect) เขาให้ความหมายของคุณภาพว่าเป็นความสอดคล้องกับข้อเรียกร้องที่เป็นเป้าหมายขององค์กรตามความต้องการของลูกค้า เขาเชื่อว่าองค์กรส่วนมากยังไม่ทราบความต้องการที่แท้จริงของตนเอง และโรงงานต้องเสียค่าใช้จ่ายประมาณร้อยละ 20 สำหรับความผิดพลาดและการแก้ไข และมีมากถึงร้อยละ 35 สำหรับองค์กรที่ดำเนินงานในด้านการบริการ ซึ่งครอสบีให้ความคิดเห็นว่าการรักษาระดับของคุณภาพนั้นมีราคาค่าใช้จ่ายมากพอสมควร กล่าวคือ การเกิดข้อบกพร่อง ร้อยละ 8 จะทำให้เสียค่าใช้จ่ายมาก

ถ้าลดระดับข้อบกพร่องให้เหลือร้อยละ 3 จะต้องเสียค่าใช้จ่ายที่สูงกว่า เพราะเหตุ ที่ต้องมีการปรับปรุงเครื่องจักร หรือซื้อเครื่องจักรใหม่ หรือใช้วัสดุที่ดีกว่า หรือต้องจ้างแรงงาน มีฝีมือมากขึ้น เป็นต้น

ครอสบี ให้คำนิยามว่าคุณภาพ คือ การทำได้ตามข้อกำหนด (Conformance to requirements) โดยมุ่งเน้นให้ความมบกพร่องเป็นศูนย์หรือไม่เกิดของเสียอย่างต่อเนื่อง (Zero defect culture) ซึ่งครอสบีกล่าวไว้ว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ล้มที่จะนึกถึงเรื่องการลดค่าใช้จ่าย เพราะพิจารณาแต่ความถูกต้องของการทำงาน โดยการทำงานที่มีคุณภาพต่ำนั้นจะมีค่าใช้จ่ายที่แอบแฝงอยู่ เช่น การเพิ่มจำนวนชั่วโมงการทำงานของคนงานและเครื่องจักร การเพิ่มจำนวน ครั้งของเครื่องจักรเสีย การส่งมอบให้แก่ลูกค้าช้า ซึ่งมีผลทำให้ยอดขายลดลงและค่าใช้จ่าย ในการรับประกันเพิ่มมากขึ้น ครอสบีกล่าวว่า ค่าใช้จ่ายดังกล่าวมากเกินกว่าค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไปในการควบคุมคุณภาพของเครื่องจักร วัสดุ และการฝึกอบรม จึงควรให้ความสำคัญกับการป้องกันความผิดพลาดต่างๆ และแนะนำว่าฝ่ายบริหารต้องรับผิดชอบในการแก้ปัญหาต่างๆ ซึ่งการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องจะเป็นวิถีทางที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ เพื่อบรรลุ จุดมุ่งหมายดังกล่าวได้ (วิฑูรย์ สิมะ โชคดี, 2542, หน้า 29; สุวรรณิ แสงมหาชัย, 2544, หน้า 48-49)

สำหรับกระบวนการพัฒนาคุณภาพของครอสบีจะอยู่บนพื้นฐาน 4 ข้อได้แก่ (Four absolutes of quality management)

1. คุณภาพ ได้แก่ การทำตามคำเรียกร้อง ไม่ใช่ทำดี หรือเด่นกว่า
2. คุณภาพได้มาจากการป้องกันไม่ใช่การประเมินผล
3. มาตรฐานของการทำงาน คือ ต้องไม่มีความผิดพลาด ไม่ใช่เพียงแค่ออกเสีย
4. คุณภาพวัดได้จากสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความต้องการ ไม่ใช่เพียงแค่พิจารณาจาก ดัชนี

บ่งชี้

ครอสบี ได้พัฒนา 14 ขั้นตอนสู่คุณภาพ (The fourteen steps to quality management) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารที่ขยายแนวทางในการปฏิบัติของพื้นฐาน 4 ข้อดังกล่าว ข้างต้น และนำไปสู่ความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกทุกคนในองค์กร ซึ่ง 14 ขั้นตอนของการบริหารคุณภาพได้แก่ (Bendell, 1998)

1. มั่นใจว่าวิธีการบริหารได้ผูกพันไว้กับหลักการของคุณภาพ
2. ในกลุ่มผู้พัฒนางานคุณภาพ ควรจะมีบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับแต่ละแผนก
3. พิจารณากระบวนการ เพื่อให้รู้ได้ว่าเหตุการณ์และปัญหาด้านคุณภาพจะเกิดที่จุดใด
4. ประเมินและให้ความสำคัญกับเงินทุนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของคุณภาพ

5. เพิ่มความใส่ใจในเรื่องคุณภาพและเรื่องของพนักงาน
6. วิเคราะห์ปัญหาล่องหน้า รวมทั้งแนวทางแก้ไข
7. แต่งตั้งผู้ตรวจสอบสำหรับกระบวนการพัฒนา
8. ผูกอบรมหัวหน้างานในการพัฒนาคุณภาพสำหรับส่วนงานเสียหายขึ้นในทุก

ขั้นตอน

10. ส่งเสริมการพัฒนาเป้าหมายของรายบุคคลและกลุ่มงาน
11. ส่งเสริมให้พนักงานทุกคนได้มีโอกาสในการพูดคุยสนทนากับผู้บริหารในเรื่องจุดมุ่งหมายของแต่ละบุคคล

12. แสดงความพึงพอใจและชื่นชมกับผู้ที่ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย และความต้องการขององค์กร

13. ก่อตั้งกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาด้านคุณภาพ
14. ดำเนินการทั้ง 13 ข้อข้างต้นอย่างต่อเนื่อง

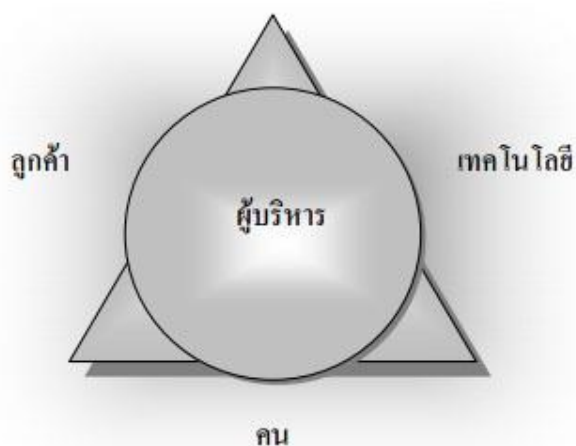
ในหนังสือเรื่อง มีคุณภาพ ไม่มีน้ำตานัน ครออสบี ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องไม่สิ้นสุดว่าประกอบด้วยลักษณะ 5 ประการ คือ

1. พนักงานทุกคนทำงานถูกต้องตั้งแต่เริ่มลงมือปฏิบัติอย่างเป็นกิจวัตร
2. การเปลี่ยนแปลงทำเพื่อการพัฒนา
3. มีการเติบโตอย่างสม่ำเสมอและสร้างผลกำไร
4. มีผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ เมื่อมีความจำเป็น และตามความต้องการ
5. ทุกคนมีความสุขในการทำงาน

## 2. แนวคิดในการบริหารคุณภาพของปีเตอร์ส์

ปีเตอร์ส์ จบการศึกษาทางด้านวิศวกรรม และธุรกิจ ในปี ค.ศ. 1981 (พ.ศ. 2524) เขาได้ก่อตั้งบริษัทของตนเองขึ้น (Tom peters group) เพราะประสบการณ์จากการเรียน และการทำงานทางด้านธุรกิจนี้เองทำให้เขาให้ความสำคัญกับผู้บริหารว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญ และเป็นศูนย์กลางของระบบการพัฒนาคุณภาพ รวมทั้งให้ความสำคัญกับภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารต้องทำงานบริหาร โดยการมองให้รอบ (Management by Wandering About หรือ Managing by Walking Around: MBWA) เพราะทำให้สามารถสัมผัสโดยตรงถึง ลูกค้าได้พบสิ่งใหม่ และพบผู้คน (ตามภาพที่ 2-15) เพราะปัจจัยทั้งสามประการจะนำไปสู่ความสำเร็จทางการบริหาร ปีเตอร์ส์ ถือว่าวิธีการบริหารแบบ MBWA นี้เป็นวิธีการที่ทำให้เกิด ความชัดเจนเห็นจริง (Technology of the obvious) และเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารมีประสิทธิภาพ ซึ่งปัจจัยหลัก ทั้งสามประการจะอยู่บนกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

1. การฟัง ได้แก่ การยอมรับฟังคำแนะนำ
2. การสอน เพราะสิ่งที่มีประโยชน์และมีคุณค่าสามารถถ่ายทอดได้ โดยการ พบปะ พูดคุย อบรม และ การเรียนการสอน
3. ความสะดวก ได้แก่ ความพร้อมที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน



ภาพที่ 2-16 ปัจจัย 3 ประการของการบริหารแบบมองไปรอบ ๆ (Bendell, 1998)

ปีเตอร์ส์ เสนอแนวคิดว่าองค์กรจะเป็นองค์กรที่มีคุณภาพจะต้องประกอบด้วยลักษณะ 12 ประการ ได้แก่ (Bendell, 1998)

1. บริหารงาน โดยคำนึงถึงคุณภาพ
2. มีความกระตือรือร้น
3. มีการวัดคุณภาพ
4. มีรางวัลให้แก่การมีคุณภาพ
5. ทุกคนมุ่งไปสู่คุณภาพ
6. ทำงานร่วมกันทั้งองค์กร
7. มีคุณภาพแม้แต่หน่วยงานเล็ก ๆ
8. มีแนวทางป้องกันความเบื่อหน่ายและชะงักงันของงาน โดยการเปลี่ยนเป้าหมาย เปลี่ยนกลุ่มการทำงาน เปลี่ยนกิจกรรม
9. โครงสร้างขององค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพ
1. ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดเป็นส่วนหนึ่งของคุณภาพ

11. มีคุณภาพเพิ่มขึ้น โดยต้นทุนลดลง

12. พัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

### 3. แนวคิดในการบริหารคุณภาพของโมลเลอร์

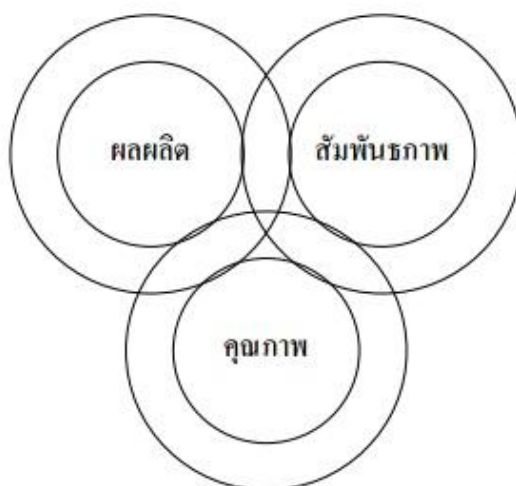
โมลเลอร์ เป็นนักคิดด้านคุณภาพชาวยุโรป ได้ก่อตั้งบริษัท (Time Manager International: TMI) ขึ้นในปี ค.ศ. 1975 (พ.ศ. 2518) ในขณะที่เขาอายุ 40 ปี และต่อมาอีก 10 ปี บริษัทนี้ได้พัฒนาหลักสูตร เพื่อการบริหารเวลาขึ้น (Time manager course) ในกลางปี ค.ศ. 1980 (พ.ศ. 2523) หลักสูตรนี้ได้นำมาใช้กับบริษัทสายการบินหลายบริษัทในจำนวนนี้ รวมถึงบริษัทในเครือบริษัทสายการบินของประเทศญี่ปุ่น (Japan airlines) และในปี ค.ศ. 1984 (พ.ศ. 2527) บริษัทของโมลเลอร์ ได้อบรมพัฒนาให้กับบริษัทของประเทศโซเวียต ในอดีต (Soviet union) ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้นในระบบเศรษฐกิจของประเทศโซเวียตในขณะนั้น

ในปี ค.ศ. 1987 (พ.ศ. 2530) บริษัทของโมลเลอร์ ได้รับรางวัลเหนือบริษัทคู่แข่งมากกว่า 48 บริษัท ด้วยการสร้างหลักสูตรด้านการจัดการสำหรับทุกคน (Management for everyone) เป็นหลักสูตรที่จะช่วยทำให้พนักงานทุกคนมีความพึงพอใจในการทำงานของตนและทำงาน เป็นทีมอย่างมีความสุข รวมทั้งการลดการแบ่งชั้นการปกครอง พัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพ ในปีเดียวกันนี้ บริษัท บี. บี. ซี. (BBC) ได้จัดทำรายการที่นำเสนอ เรื่องของโมลเลอร์ในเนื้อหา ด้านธุรกิจ และในปีต่อมา บริษัท บี. บี. ซี. ได้จัดทำวิดีโอ เพื่อการฝึกอบรมออกจำหน่าย ในขณะเดียวกันที่หนังสือของโมลเลอร์ เรื่อง “คุณภาพของบุคคล” (Personal quality) ได้ถูก ตีพิมพ์จัดจำหน่าย ในปี ค.ศ. 1988 (พ.ศ. 2531)

จากการพัฒนาของแนวคิดในเรื่องคุณภาพ ตั้งแต่หลังปี ค.ศ. 1970 (พ.ศ. 2513) ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่การควบคุมคุณภาพ โดยวิธีทางสถิติได้ถูกใช้มาแล้วถึง 30 ปี และหลักการแนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับคุณภาพ ได้ถูกพัฒนาและผสมผสาน มีการเน้นความต้องการของลูกค้าเพิ่มมากขึ้น เกิดความร่วมมือกันในองค์กรเพิ่มมากขึ้น และในช่วงต้นปี ค.ศ. 1980 มีความสนใจเป็นพิเศษในเรื่องของคุณภาพในการบริการและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งจากประสบการณ์ของโมลเลอร์ ทำให้เขามั่นใจว่ากระบวนการ หรือระบบการบริหารงานมีความสำคัญต่อ การเพิ่มโอกาสในการผลิตมากกว่ากระบวนการผลิต

ส่วนในเรื่องของการพัฒนาด้านการบริการนั้น โมลเลอร์ เชื่อว่าบุคคลผู้ที่ทำการผลิตสินค้าจะต้องมีความพอใจและสนใจในสิ่งที่ทำและสามารถที่จะปรับเปลี่ยนแนวความคิด ทักษะคติได้ในภาพรวม ซึ่งการปรับแนวความคิดและทักษะคตินี้จะนำไปสู่การเพิ่มความสามารถ

ใน 3 ส่วนที่สำคัญ คือ ความสามารถในการผลิต (Productivity) สัมพันธภาพ (Relations) และ คุณภาพ (Quality) ซึ่งทั้งสามประการนี้เป็นความสนใจและความคาดหวังของคนทุกคน (แสดงความสามารถสามประการของบุคคลที่มีแปรผันตามความพึงพอใจของบุคคลตามภาพที่ 2-17)



ภาพที่ 2-17 ความสามารถสามประการของบุคคลที่แปรผันตามความพึงพอใจ (Bendell, 1998)

โมลเลอร์ เชื่อว่าคุณภาพของบุคคลเป็นพื้นฐานของเรื่องคุณภาพ โดยโมลเลอร์ แบ่งคุณภาพของบุคคลเป็น 2 ส่วน คือ

1. คุณภาพในระดับที่คาดหวัง (The Ideal Performance Level: IP) เป็นจุดมุ่งหมาย ด้านคุณภาพของแต่ละบุคคล และสามารถเปลี่ยนแปลงได้จากประสบการณ์ในการทำงาน ดังนั้นคุณภาพในระดับที่คาดหวังจึงไม่แน่นอนในช่วงปีแรกของการทำงาน โดยจะเริ่มมีความคงที่เพิ่มมากขึ้น เมื่อมีระยะเวลาในการทำงานยาวนานขึ้น จึงอาจกล่าวได้ว่าคุณภาพในระดับที่คาดหวังของแต่ละบุคคลจะถูกกำหนดและเปลี่ยนแปลงไปตามการพัฒนาของบุคคลนั้น

2. คุณภาพในระดับที่เป็นจริง (The Actual Performance Level: AP) คุณภาพชนิดนี้ จะขึ้นอยู่กับทัศนคติความคิดเห็นของคน โดยมีความสัมพันธ์ โดยตรงกับความคาดหวังในด้านคุณภาพ ซึ่งคุณภาพที่เป็นจริงนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะการยอมรับของสังคม ความเข้าใจในจุดมุ่งหมายและวิธีการ สิ่งแวดล้อม ประสบการณ์ ทักษะ กิจกรรม และอื่นๆ ซึ่งโมลเลอร์ ได้เสนอแนวทางในการปรับปรุงระดับคุณภาพที่เป็นจริง โดยใช้กฎ 12 ประการ (Twelve golden rules) ได้แก่

- 2.1 กำหนดเป้าหมายด้านคุณภาพของแต่ละบุคคล
- 2.2 กำหนดให้บุคคลทำรายงานด้านคุณภาพของตน

- 2.3 ตรวจสอบปัจจัยความพึงพอใจที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของงาน
- 2.4 ให้ความสนใจกับผู้รับช่วงงานต่อ
- 2.5 หลีกเลี่ยงการเกิดความผิดพลาด
- 2.6 มุ่งที่กิจกรรมมากกว่าผลงาน
- 2.7 ใช้ประโยชน์ทรัพยากรให้สูงที่สุด
- 2.8 แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย
- 2.9 รู้จุดเริ่มต้นและเป้าหมายของงาน
- 2.10 ควบคุมความเครียดของบุคคล
- 2.11 รักษาศีลธรรมจรรยาบรรณของบุคคล
- 2.12 มีความต้องการคุณภาพ

นอกจากนี้ โมลเลอร์ ได้พัฒนาเทคนิค 2 ประการในการสร้างคุณภาพของบุคคล ได้แก่

1. การทำและการตรวจสอบ (The 'do/check' system) ได้แก่ การตรวจสอบคุณภาพในการทำงานด้วยตนเองตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง
2. ให้มีใบรับรองคุณภาพของการทำงาน องค์กรที่มีคุณภาพพิจารณาได้จากลักษณะ 17 ประการ ตามแนวคิดของโมลเลอร์ (17 Hallmarks of a quality company) ดังนี้คือ
  - 2.1 มีจุดเน้นที่การพัฒนาคุณภาพ โดยการพัฒนาคุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับทุกองค์กรเช่นเดียวกับเรื่องการเงิน
  - 2.2 การบริหารจัดการอยู่ในระบบของคุณภาพ โดยการจัดการเป็นกิจกรรมที่ทำองค์กรมีมาตรฐานสูงขึ้น ใช้วิธีการให้เกิดประสิทธิภาพ และเกิดความสัมพันธ์อันดีของบุคคลในองค์กร
  - 2.3 ลูกค้ำพึงพอใจและจงรักภักดีต่อองค์กร
  - 2.4 พนักงานที่มีความร่วมมืออย่างดีมีผลตอบแทนและความก้าวหน้ามากกว่าผู้ที่ไม่ให้ความร่วมมือ
  - 2.5 มีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรต้องมุ่งเน้น เพื่อให้เกิดคุณภาพในระยะยาวมากกว่าการได้ผลกำไรในระยะสั้น
  - 2.6 มีเป้าหมายเรื่องคุณภาพอย่างชัดเจนสำหรับทุกฝ่าย
  - 2.7 มีรางวัลให้แก่คุณภาพ โดยองค์กรแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนในเรื่องประโยชน์ของคุณภาพ
  - 2.8 นำการควบคุมคุณภาพมาใช้ เพื่อให้เกิดผลดี ไม่ใช่นำมาใช้ เพื่อแสดงถึงความเสียหาย และการควบคุมคุณภาพแสดงให้เห็นถึงการพัฒนาและรักษาไว้ ซึ่งคุณภาพที่ดี

2.9 ผู้รับช่วงในกระบวนการทำงานถือว่าเป็นลูกค้า โดยยึดหลักที่ว่าไม่มีบุคคล หรือ แผนกใดที่สร้างความผิดพลาดแต่ความผิดพลาดในเรื่องของคุณภาพสามารถเกิดได้ทุกที่

2.10 ลงทุนในการอบรมพัฒนาบุคลากร เพราะพนักงานเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร

2.11 ป้องกันและลดความผิดพลาด

2.12 มีการตัดสินใจที่เหมาะสม โดยระดับของการตัดสินใจต้องอยู่บนความต้องการ และความจำเป็นขององค์กร

2.13 พิจารณาถึงจุดสิ้นสุดของสินค้า นั่นคือทั้งผลิตภัณฑ์ และการบริการที่ถูกผลิต ขึ้นจะต้องส่งมอบให้ถึงมือลูกค้าด้วยวิธีที่ดีและเหมาะสมที่สุด

2.14 เน้นคุณภาพของคน เครื่องจักรและวิธีการ

2.15 ทำตามความต้องการของลูกค้า

2.16 มีความ гибหนายอย่างไม่หยุดยั้งและไม่ถดถอย

2.17 สังคมยอมรับในบทบาทขององค์กร การบริหารคุณภาพในยุคใหม่นี้มีแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร นอกจากแนวคิดในยุคเดิมที่ผู้บริหารจะต้อง ยึดมั่นในหลักการของคุณภาพแล้ว นอกจากนี้ยัง ต้องใช้หลักการในการบริหารจัดการให้ได้รับความร่วมมือจากพนักงานทุกคนด้วยพึงพอใจ และยังให้ความสำคัญกับคุณภาพของพนักงานทุกคน

สรุป หลักการและแนวคิดในการบริหารคุณภาพจำแนกได้เป็น 4 กลุ่มตามช่วงระยะเวลา ได้แก่ แนวคิดด้านคุณภาพในยุคแรกเริ่ม คือ ช่วงก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 ที่เริ่มใช้สถิติในการควบคุมคุณภาพ โดยนักคิดเรื่องคุณภาพในช่วงนี้ ได้แก่ ชิวฮาร์ท ที่เรียกได้ว่าเป็นบิดาแห่ง คุณภาพ ในระยะต่อมา คือ ระยะสงครามโลกครั้งที่ 2 จนถึง ปี ค.ศ. 1950 อยู่ในยุคต้นของ แนวคิดด้านคุณภาพที่มีการแข่งขันทางธุรกิจมากขึ้น เป็นยุคที่ประเทศสหรัฐอเมริกาเผยแพร่ แนวคิดด้านการควบคุมคุณภาพไปสู่ประเทศญี่ปุ่น โดยนักคิดเรื่องคุณภาพในช่วงนี้ คือ เดมมิง จูแรน และไฟเจนบอม ต่อมาในระหว่าง ปี ค.ศ. 1950-1970 แนวคิดด้านคุณภาพเกิดขึ้นมากในประเทศญี่ปุ่น โดยมีนักคิดด้านคุณภาพในยุคกลางนี้ คือ อิชิกะวะ ทะงุชิ และชิงโงะ แนวคิดที่เกิดขึ้น ส่วนมากเป็นการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการลดความผิดพลาดในการทำงานและป้องกัน การเกิดปัญหา เมื่อเข้าสู่ยุคใหม่ของแนวคิดด้านคุณภาพ คือ ช่วงปี ค.ศ. 1970-1980 ประเทศ ญี่ปุ่นประสบความสำเร็จในการบริหารคุณภาพ ทำให้ประเทศทางตะวันตกตื่นตัวทางด้าน คุณภาพและเกิดนักคิดเรื่องคุณภาพขึ้นทางตะวันตก อันได้แก่ ครอบปี ปีเตอร์ส์ และ โมลเลอร์ ที่มีแนวคิดว่าการดำเนินงานด้านคุณภาพ เป็นกิจกรรมหลักของผู้บริหาร และเป็นการบริหารงานอย่างหนึ่งในองค์กรที่ได้รับความสำเร็จจากพนักงานทุกคน



## ข้อมูลบริษัท บีที-โพร จำกัด

บริษัท บีที-โพร จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 15/599 ซอย นวลจันทร์ 211 ถนน นวลจันทร์ แขวงนวลจันทร์ เขตบึงกุ่ม กรุงเทพมหานคร 102300 โทร: 662-509-5411 แฟกซ์: 662-509-5697

บีที-โพร ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2553 โดยกลุ่มวิศวกรที่มีประสบการณ์มากกว่าสิบปี ให้บริการทางด้านการออกแบบ, ติดตั้ง, ทดสอบ และการบำรุงรักษาในระบบไฟฟ้าสำหรับอาคาร โรงงานอุตสาหกรรมทุกขนาด ทั้งองค์กรภาครัฐ และเอกชน บีที-โพร มีความเชี่ยวชาญในการติดตั้งระบบไฟฟ้าแรงสูง และแรงต่ำ, ตู้เมนควบคุมระบบไฟฟ้า, แผงวงจรไฟฟ้า, ตู้ควบคุมมอเตอร์ และการบำรุงรักษา

พันธกิจของเรา คือ การผลิตสินค้าที่ได้มาตรฐานตามเวลาที่กำหนด นำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้าด้วยความเข้าใจทุกด้านของโครงการ เพื่อให้แน่ใจว่าสร้างผลงานที่เป็นไปตามลูกค้ากำหนด

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภาพันธุ์ จิตรนุสนธิ์ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงพยาบาลเอกชน” โดยการทำวิจัยเชิงคุณภาพ จากเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและผู้เกี่ยวข้องของโรงพยาบาล 5 แห่ง ในการศึกษาอุปสรรคและสภาพปัญหาที่เกิดจากการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในอดีต และกลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเป้าหมายของโรงพยาบาลเอกชนระยะยาว ซึ่งผลที่ได้นั้นจะนำไปเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้กับงานบริการของโรงพยาบาลรัฐและเอกชน จากการศึกษาพบว่า สภาพการณ์ของโรงพยาบาลในปัจจุบันนั้น มุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจในการให้บริการลูกค้า การรักษาที่ครบถ้วนในทุกสาขาการแพทย์ การพัฒนาวิทยาการทางการแพทย์ที่ทันสมัย และการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรในด้านต่าง ๆ อุปสรรคและสภาพปัญหาที่เกิดจากการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในอดีต ได้แก่ เรื่องความรวดเร็วในการให้บริการ กิริยามารยาทของพนักงานในการให้บริการที่ไม่เอาใจใส่ และเรื่องเทคโนโลยีที่มีความล่าช้าไม่ทันสมัย ทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พอใจในการรับบริการ นอกจากนี้ยังพบว่าสภาพสังคมและวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้ทัศนคติ ความคิดและพฤติกรรมในการดำเนินชีวิตของผู้ใช้บริการในโรงพยาบาลเปลี่ยนแปลงไป อาทิ การต้องการความเป็นส่วนตัว โดยผู้รับบริการไม่ต้องการแจ้งข้อมูลที่เป็นส่วนตัวให้กับบุคคลหรือองค์กรต่าง ๆ ได้ทราบ ซึ่งปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวทำให้โรงพยาบาลพยายามพัฒนาการให้บริการด้านต่าง ๆ เพื่อให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการของโรงพยาบาลอีก โดยกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ในการจัดกิจกรรม ส่งการ์ดอวยพร จัดสัมมนา เชิญลูกค้า หรือทำบัตรสมาชิกให้กับลูกค้า ซึ่งจะทำควบคู่ไปกับการบริหารสื่อ ซึ่งสื่อที่

ได้รับความนิยมมากที่สุดคือ การจัดส่ง Direct mail และการจัดส่งวารสารของโรงพยาบาลให้กับลูกค้า

คารนี ชาติทอง (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์แผนกอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมโพธิ์ศรีชั้น กรุงเทพมหานคร” โดยการทำวิจัยเชิงคุณภาพ จากเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้จัดการและพนักงานปฏิบัติการของแผนกอาหารและเครื่องดื่ม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการใช้กลยุทธ์การบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการและศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการใช้กลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ตลอดจนวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นของแผนกอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมโพธิ์ศรีชั้น กรุงเทพ โดยผลการศึกษาพบว่า การใช้กลยุทธ์การบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการของแผนกอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมโพธิ์ศรีชั้น กรุงเทพ คือ การให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลางธุรกิจ (Customer centric) โดยเน้นการให้บริการที่เป็นส่วนตัวและการสร้างความพึงพอใจในการบริการให้มากที่สุด ซึ่งเน้นความมีมาตรฐานและวัฒนธรรมในการให้บริการและการใช้กลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของแผนกอาหารและเครื่องดื่ม ได้มีการแก้ปัญหาที่มีกระบวนการและขั้นตอนที่ชัดเจนเพื่อทำให้ลูกค้าที่มาใช้บริการมีความพึงพอใจมากที่สุด และสร้างความภักดีของลูกค้า

ฉวีวรรณ เพ็ชรประสม (2552) ได้ศึกษาเรื่อง “ผลกระทบของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์และการบริการประสบการณ์ลูกค้าต่อคุณค่าตราสินค้าในธุรกิจสินเชื่อบัตรเครดิต” ของกลุ่มผู้หญิงวัยทำงานและผู้ที่เคยมีประสบการณ์ในการใช้บัตรเครดิตอย่างน้อย 1 ปี ในเขตกรุงเทพมหานคร สรุปผลการวิจัยพบว่า การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในด้านการเก็บรักษาลูกค้ามีผลกระทบทางตรงต่อคุณค่าตราสินค้าธุรกิจสินเชื่อมากที่สุด และการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในด้านโปรแกรมการสร้างความสัมพันธ์มีผลกระทบทางอ้อมต่อคุณค่าตราสินค้าในธุรกิจสินเชื่อบัตรเครดิตมากที่สุด สำหรับผลกระทบรวมของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ต่อคุณค่าตราสินค้าในธุรกิจสินเชื่อบัตรเครดิต พบว่าการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในด้านการเก็บรักษาลูกค้ามีผลกระทบรวมต่อคุณค่าตราสินค้าในธุรกิจสินเชื่อบัตรเครดิตมากที่สุด

จารุวรรณ บุญญาศิริ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยด้านการรับรู้การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่มีต่อพฤติกรรมการตัดสินใจซื้อเครื่องสำอางของไทยยี่ห้อหนึ่งของลูกค้าในเขตกรุงเทพมหานคร” สรุปผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริโภคที่เป็นผู้หญิงที่ใช้/เคยใช้ผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางหรือบริการของร้านเครื่องสำอาง มีจำนวน 400 คน สรุปผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ต่อระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ในด้านการสร้างฐานข้อมูล (Database) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจซื้อเครื่องสำอางของไทยยี่ห้อหนึ่งของลูกค้าในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับสูง การรับรู้ต่อระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ในด้านการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม (Electronic) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจซื้อเครื่องสำอางของไทยี่ห้อหนึ่งของลูกค้าในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง การรับรู้ต่อระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ในด้านการกำหนดโปรแกรมการสร้างความสัมพันธ์ (Action) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจซื้อเครื่องสำอางของไทยี่ห้อหนึ่งของลูกค้าในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างสูง และการรับรู้ต่อระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ในด้านการรักษาลูกค้า (Retention) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจซื้อเครื่องสำอางของไทยี่ห้อหนึ่งของลูกค้าในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างสูง

Wang and Kandampully, et al.(2006) ได้ศึกษาเรื่อง “บทบาทของคุณค่าตราสินค้าและชื่อเสียงขององค์กรในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ : กรณีศึกษาในประเทศจีน” สรุปผลการวิจัยพบว่าเป็นการกล่าวถึงบทบาทของคุณค่าตราสินค้า (Brand equity) และชื่อเสียงขององค์กรในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management: CRM) ซึ่งในการศึกษาจะเป็นการศึกษาตามหลักทฤษฎีที่มีอยู่หลากหลาย โดยพิจารณาจากความสำคัญของหลักทฤษฎี เพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยโดยมีการศึกษาถึงความสัมพันธ์ที่เป็นผลกระทบทางตรงและผลกระทบทางอ้อมระหว่างคุณค่าตราสินค้า ชื่อเสียงและผลการดำเนินงานด้าน CRM โดยการวิจัยจะศึกษาพฤติกรรมของลูกค้าที่มีต่อสถาบันการเงินในประเทศจีน โดยมีการแบ่งกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยออกเป็น 2 ลักษณะของบริษัท คือ บริษัทที่เป็นนายหน้าซื้อขายหุ้น (บริษัท Shenzehn และบริษัทอื่น ๆ ในเมืองปักกิ่ง) และธนาคารอีก 1 แห่งในเมืองเทียนจินโดยใช้วิธีการสอบถามผ่าน E-mail และสุ่มตัวอย่างลูกค้า ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ทั้งหมด 500 คนซึ่งจะสุ่มจากฐานข้อมูล บริษัท การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธี SEM Model โดยผลการวิจัยอยู่ภายใต้กรอบแนวความคิดการวิจัย และจากการเก็บรวบรวมทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง พบว่า คุณค่าตราสินค้า เป็นแรงผลักดันทางบวกต่อผลการดำเนินการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ของบริษัทในส่วนของชื่อเสียงของบริษัทอยู่กึ่งกลางที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่าตราสินค้าและผลการดำเนินงานด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)

Kim and Kim (2006) ได้ศึกษาเรื่อง “การสร้างคุณค่าตราสินค้าในการตลาดโรงพยาบาล” สรุปผลการวิจัยพบว่า ในการศึกษาการตลาดของโรงพยาบาล ในประเทศเกาหลีที่กำลังเป็นที่น่าสนใจและเป็นสิ่งที่ท้าทายตั้งแต่ประเทศเกาหลีมีกฎหมายในการยกเว้นการเก็บภาษีในการโฆษณาแบบจำลองในการศึกษานี้มาจากการรวบรวมข้อมูลจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องที่ได้อธิบาย

ถึงคุณค่าตราสินค้าและภาพลักษณ์ของโรงพยาบาล ที่มีผลมาจากปัจจัยความสัมพันธ์ของลูกค้าที่เป็นส่วนในการสร้างให้เกิดความประสบความสำเร็จ ผลการศึกษาพบว่า โรงพยาบาลของเกาหลีจะขึ้นอยู่กับให้ความสำคัญในเรื่องของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management: CRM) ซึ่งในการศึกษาประกอบด้วย 5 ปัจจัยหลัก ที่ทำให้การสร้างคุณค่าตราสินค้าของโรงพยาบาลประสบความสำเร็จ นั่นคือ ความไว้วางใจลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้า ความผูกพันของลูกค้า ความจงรักภักดีต่อตราสินค้า และการรู้จักตราสินค้า ซึ่งจากการทดสอบความสัมพันธ์ของปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลต่อการสร้างภาพลักษณ์ให้กับโรงพยาบาลและจะมีผลกระทบในทางบวกต่อสร้างคุณค่าตราสินค้าของโรงพยาบาลถ้าหากมีการบริหารลูกค้าสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพ

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางในการรักษฐานลูกค้าเดิมและพัฒนาคุณภาพการบริการ ของบริษัท บีที-โปร จำกัด โดยใช้วิธีวิจัยแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดและการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของบริษัท บีที-โปร จำกัด ในการรักษฐานลูกค้าเดิมและพัฒนาคุณภาพการบริการของบริษัท

#### การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ให้สัมภาษณ์ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารบริษัท บีที-โปร จำกัด จำนวน 22 คน พนักงานบริษัท บีที-โปร จำกัด จำนวน 10 คน และลูกค้าบริษัท บีที-โปร จำกัด จำนวน 4 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 16 คน ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจนกระทั่งข้อมูลอิ่มตัว

#### ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

1. ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management: CRM) คุณภาพการบริการ และความพึงพอใจของลูกค้า และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบในการสัมภาษณ์

2. ผู้วิจัยศึกษารูปแบบและเทคนิควิธีการสัมภาษณ์ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ จรรยาบรรณของนักวิจัยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลจากตำราและการขอคำปรึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้เข้าใจในระเบียบวิธีการวิจัย อันจะนำไปสู่การศึกษาที่ถูกต้องและครอบคลุมประเด็นที่ต้องการจะศึกษาให้มากที่สุด

3. ผู้วิจัยได้สร้างแนวคำถามซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับกลุ่มตัวอย่าง โดยจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องลักษณะของคำถาม จะเป็นประเภทคำถามปลายเปิด (Open-ended question) โดยเปิดโอกาสให้ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็น เสนอแนะเพื่อเก็บรายละเอียดของข้อมูลให้ครบถ้วนเพื่อศึกษาความต้องการเพื่อนำเสนอแนวทางในการรักษฐานลูกค้าเดิมและพัฒนาคุณภาพการบริการ ของบริษัท บีที-โปร จำกัด โดยมีคำถามดังนี้

3.1 คำถามสำหรับแนวทางในการรักษาสถานลูกค้าเดิมและพัฒนาคุณภาพการบริการ ของบริษัท บีที-โพร จำกัด

3.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

3.1.2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับคุณภาพการบริการและความพึงพอใจในการใช้บริการของลูกค้า

3.1.3 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของบริษัท บีที-โพร จำกัด

3.2 อุปกรณ์ที่ใช้ในการสัมภาษณ์ คือ เครื่องบันทึกเสียง แอปเตอร์ กล้องถ่ายภาพ และสมุดบันทึก

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสำรวจโดยใช้วิจัยเชิงการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) วิธีการเข้าถึงข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสาร (Review data) และการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (Field data)

#### 1. การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสาร (Review data)

1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ศึกษาวิธีการสร้างคำถามในการสัมภาษณ์จากเอกสารงานวิจัย เพื่อกำหนดขอบเขตและเนื้อหา จะได้มีความชัดเจนตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ศึกษาจากตำรา เอกสาร บทความ ทฤษฎี หลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตของการวิจัยและสร้างเครื่องมือวิจัยให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย

#### 2. การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (Field data)

2.1 ผู้วิจัยลงพื้นที่สำรวจบริเวณพื้นที่โดยใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วม โดยการจดบันทึก และการถ่ายภาพ เป็นการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ อย่างละเอียด และในกรณีที่ผู้วิจัยมีต้องการข้อมูลเพิ่มเติมจากที่ได้ทำการลงพื้นที่สำรวจจะทำการติดต่อบงค์กรและบุคคลที่อยู่ในกลุ่มตัวอย่างทางโทรศัพท์ ซึ่งทำให้ข้อมูลที่ได้รับมีความชัดเจนและกระจ่างมากยิ่งขึ้น เพื่อนำข้อมูลนั้นมาศึกษาบริบทแนวทางในการรักษาสถานลูกค้าเดิมและพัฒนาคุณภาพการบริการของบริษัท บีที-โพร จำกัด

2.2 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) และใช้การสังเกตการณ์ร่วมด้วยในขณะที่มีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่ม ที่ทำการสัมภาษณ์ เพื่อนำข้อมูลทั้งหมดไปศึกษาแนวทางในการรักษาสถานลูกค้าเดิมและพัฒนาคุณภาพการ

บริการของ บริษัท บีที-โพร จำกัด และก่อนเริ่มการทำการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ทำการนัดหมายวัน เวลา และสถานที่กับผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งได้แจ้งถึงวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ด้วย

2.3 ในวันที่ทำการสัมภาษณ์ ขออนุญาตในการจดบันทึกและบันทึกเสียงตลอด ระยะเวลาการสัมภาษณ์ โดยจะใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 45-90 นาที ในระหว่างการ สัมภาษณ์ผู้วิจัยได้จดบันทึกประเด็นสำคัญและเมื่อการสัมภาษณ์สิ้นสุดลง ผู้วิจัยได้ทำการบันทึก ข้อมูลต่าง ๆ ตามความเป็นจริงโดยไม่มีการตีความทันที นอกจากนี้ยังได้บันทึกเกี่ยวกับความคิด ความรู้สึก หรือปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้วิจัยขณะที่ทำการสัมภาษณ์ รวมถึงได้ขออนุญาตติดต่อกับผู้ให้ สัมภาษณ์ภายหลังหากต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อให้ข้อมูลมีความครบถ้วนมากยิ่งขึ้น

2.4 ข้อมูลที่ได้ทำการสัมภาษณ์มาในแต่ละวันจะถูกนำมาทำการบันทึกและถอดเทป รายวัน เพื่อทำการตรวจสอบข้อมูลที่ไม่ชัดเจนหรือไม่ครบถ้วน เพื่อนำไปศึกษาเพิ่มเติมในการ สัมภาษณ์ครั้งต่อไป

### ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

หลังจากที่ได้เก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ได้นำข้อมูลมาตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Trustworthiness) ดังนี้ (Golafshan, 2003)

1. ผู้สัมภาษณ์สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อให้เกิดความไว้วางใจในตัว ผู้วิจัย ซึ่งจะมีผลต่อความถูกต้องและเป็นจริงของข้อมูล
2. การยืนยันความถูกต้องของข้อมูล (Member checking) โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการ สัมภาษณ์ที่ได้จดบันทึกอย่างละเอียดและอธิบายอย่างชัดเจนนำกลับไปให้ผู้ให้สัมภาษณ์ยืนยันความ ถูกต้องของข้อมูลว่าข้อมูลเป็นจริงตรงกับความรู้สึกของผู้ให้สัมภาษณ์หรือไม่
3. ตรวจสอบความไว้วางใจได้ของข้อมูล (Dependability) โดยการนำข้อมูลไป ตรวจสอบกับอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อยืนยันความถูกต้องตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา
4. ความสามารถในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ (Transferability) โดยการเขียน ระเบียบวิธีการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูล และบริบทที่ต้องการศึกษาอย่างชัดเจน เพื่อเป็นการเพิ่ม ความน่าเชื่อถือของการวิจัยในการที่จะนำผลการวิจัยไปใช้ในบริบทที่ใกล้เคียงกัน
5. การยืนยันผลการวิจัย (Conformability) โดยการที่ผู้วิจัยจะเก็บเอกสารต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้องกับการวิจัยไว้เป็นอย่างดี พร้อมสำหรับการตรวจสอบ (Audit trail) เพื่อยืนยันว่าข้อมูลที่ได้ ไม่มีความลำเอียงหรือเกิดจากการคิดขึ้นของผู้วิจัย

## การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ผล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยคัดแปลงขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพของ Colaizzi (1978 cited in Beck, 1994) ซึ่งเป็นวิธีที่ได้รับการยอมรับและใช้กันอย่างแพร่หลายในงานวิจัยเชิงปรากฏการณ์วิทยา (Clark & Wheeler, 1992) ดังนี้

1. นำข้อมูลที่ได้จากการถอดความจากเครื่องบันทึกเสียงและการบันทึกภาคสนามมาพิจารณาหลาย ๆ ครั้ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในภาพรวมของข้อมูลที่ได้ และพิจารณาประเด็นที่สำคัญ
2. นำข้อมูลกลับมาอ่านพิจารณาอีกครั้ง โดยละเอียดแล้วจึงตีความพร้อมทำการดึงข้อความหรือประโยคที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับแนวทางในการรักษาฐานลูกค้าเดิมและพัฒนาคุณภาพการบริการ ของบริษัท บีที-โพร จำกัด
3. นำข้อความหรือประโยคที่มีความหมายเหมือนกันใกล้เคียงมาไว้กลุ่มเดียวกัน มีการสร้างหัวข้อสรุป และกลุ่มหัวข้อสรุปแนวคิดในตัวข้อมูล โดยมีรหัสข้อมูลกำกับทุกข้อความหรือทุกประโยค แล้วจึงตั้งชื่อคำสำคัญ ซึ่งจะจัดเป็นกลุ่มใหญ่ (Themes) และกลุ่มย่อยที่อยู่ภายใต้ความหมายของกลุ่มใหญ่ (Sub-theme)
4. การอธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดครบถ้วน โดยเขียนให้มีความต่อเนื่องและกลมกลืนกันระหว่างข้อความหรือประโยค ความหมายและหัวข้อต่าง ๆ ซึ่งในขั้นตอนนี้ต้องพยายามตัดข้อมูลหรือหัวข้อที่ไม่จำเป็นออก
5. ใช้การเขียนบรรยายสิ่งที่ค้นพบอย่างละเอียดและชัดเจน โดยจะไม่มี การนำทฤษฎีไปควบคุมปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งยกตัวอย่างคำพูดประกอบคำหลักสำคัญที่ได้ เพื่อแสดงความชัดเจนของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น
6. ตรวจสอบความตรงของข้อมูล โดยนำข้อสรุปไปให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบว่าเป็นความจริงตามที่บรรยายและอธิบายมาหรือไม่ เพื่อให้ได้ข้อสรุปสุดท้ายที่สมบูรณ์และเป็นข้อค้นพบจากการให้ข้อมูลจริงของผู้ให้ข้อมูล จากนั้นจึงนำข้อมูลมาตรวจสอบกับอาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้ง
7. หาแนวคิดและทฤษฎีเพื่อมาอธิบายข้อสรุปที่ได้รับหลังจากการตรวจสอบจากผู้ให้สัมภาษณ์แล้ว



## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การรักษาสถานลูกค้าเดิมและพัฒนาคุณภาพการบริการ ของบริษัท บีที-โพร จำกัด โดยการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้วิธีดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ใช้การสัมภาษณ์ (In-depth interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ ซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับบริษัทบีที-โพร จำกัด ได้แก่ ผู้บริหารบริษัท บีที-โพร จำกัด 2 คน พนักงานบริษัท บีที-โพร จำกัด 10 คน และลูกค้าบริษัท บีที-โพร จำกัด 4 คน ผู้วิจัยได้จัดเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างข้างต้นรวมจำนวน 16 ชุด ได้แบบสัมภาษณ์กลับคืนมาจำนวน 16 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 100 โดยผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ตอน ดังต่อไปนี้

#### ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพผู้บริหาร

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยคุณภาพการบริการของลูกค้า

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความพึงพอใจ คุณค่า และการรักษาลูกค้า

#### ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพพนักงาน

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยคุณภาพการบริการของลูกค้า

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความพึงพอใจ คุณค่า และการรักษาลูกค้า

#### ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพลูกค้า

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยคุณภาพการบริการของลูกค้า

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความพึงพอใจ คุณค่า และการรักษาลูกค้า

#### ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพผู้บริหาร

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

ตารางที่ 4-1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

รหัส	ชื่อ – นามสกุล	ระดับการศึกษา	ตำแหน่ง	ประสบการณ์ทำงาน
A1	ไม่ประสงค์ออกนาม		กรรมการ	25 ปี
A2	ไม่ประสงค์ออกนาม		กรรมการ	20 ปี

### ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยคุณภาพการบริการของลูกค้า

1. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการเข้าถึงบริการของลูกค้าที่มาใช้บริการของบริษัท

A1 กล่าวว่า "จากการที่ผมดำรงตำแหน่งมาตลอดระยะเวลา 5 ปี ลูกค้าส่วนใหญ่ชื่นชมบริษัทมาโดยตลอด ว่าทางบริษัทนั้นติดต่อได้ค่อนข้างง่าย พนักงานที่รับเรื่องก็มีความรู้ที่จะตอบคำถามลูกค้าได้ดี มีความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าไม่ว่าลูกค้าจะร้องขอกรณีต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านบัญชี การเงิน และฝ่ายอื่น ๆ ทางบริษัทยังมีช่องทางใหม่ ที่สามารถติดต่อผ่านทางเว็บไซต์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารให้สูงขึ้น แต่ก็มีลูกค้าบางส่วนแจ้งมาว่าในวันหยุดของบริษัท ทางลูกค้าที่ต้องการติดต่อวิศวกรนั้นไม่สามารถติดต่อหรือติดต่อวิศวกรได้ยาก เพราะบางทีลูกค้าไม่ได้หยุดตรงกับทางบริษัท"

A2 กล่าวว่า "จากที่สังเกตและสอบถามกับลูกค้าของทางบริษัท ส่วนใหญ่จะพูดไปในทางเดียวกันว่าการติดต่อสื่อสารสะดวกสบาย มีหลายช่องทาง โทรศัพท์ เว็บไซต์ แต่ยังมีบางเวลาหลังเลิกงาน คือหลัง 6 โมงเย็นลูกค้าจะติดต่อวิศวกรหน้างานยาก"

ตารางที่ 4-2 การเข้าถึงบริการ

ความคิดเห็นของผู้บริหาร	A1	A2
ลูกค้าเข้าถึงได้ง่าย	✓	✓
ติดต่อยากช่วงวันหยุด หลังเลิกงาน	✓	✓

จากตารางที่ 4-2 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์การเข้าถึงบริการ จำนวน 2 คน เรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย พบว่าผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า ลูกค้าเข้าถึงได้ง่าย จำนวน 2 คน ติดต่อได้ยากในช่วงเวลาวันหยุดและหลังเลิกงาน จำนวน 2 คน และการเข้าถึงได้ยากของลูกค้าใหม่ จำนวน 1 คน

2. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบริษัทกับลูกค้าที่มาใช้บริการ

A1 กล่าวว่า "การติดต่อสื่อสารระหว่างลูกค้ากับทางเรานั้นเป็นหัวใจที่สำคัญมากในการให้บริการ ต้องติดต่อได้ง่าย รวดเร็ว เพื่อที่จะตอบสนองการบริการให้กับลูกค้า ในการติดต่อออฟฟิศของทางบริษัทนั้นค่อนข้างสะดวก เนื่องจากทีมงานออฟฟิศมีจำนวนมากพอที่จะคอยให้บริการลูกค้าได้ตลอดเวลา แต่ส่วนใหญ่ลูกค้าจะติดต่อวิศวกรเป็นหลัก เพื่อที่จะสอบถามข้อมูล แจ้งปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นให้กับวิศวกรที่รับผิดชอบงานนั้น ๆ โดยตรง แต่ในบางที่วิศวกรติดงาน จึงไม่ได้คุยกับลูกค้าโดยตรง ลูกค้าได้คุยกับพนักงานออฟฟิศไปก่อน ทำให้การสื่อสารบางทีก็เกิดข้อผิดพลาดได้ ข้อมูลที่วิศวกรได้รับไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า"

A2 กล่าวว่า "การติดต่อสื่อสารระหว่างลูกค้ากับบริษัท ทางเราจะใช้วิศวกรเป็นผู้รับการติดต่อสื่อสาร โดยตรงกับลูกค้า เพื่อที่จะได้ข้อมูลที่ถูกต้องจะได้แก้ปัญหาลูกค้าได้ถูกจุด ตรงต่อความต้องการและรวดเร็ว ในช่วงที่งานเยอะ ๆ หรือช่วงที่วิศวกรหยุด จะส่งผลต่อการติดต่อสื่อสารระหว่างลูกค้าทันที ลูกค้าไม่สามารถติดต่อวิศวกรได้ จึงต้องฝากเรื่องไว้กับพนักงานออฟฟิศ พนักงานออฟฟิศที่รับเรื่องส่วนใหญ่ไม่ค่อยเข้าใจงานเกี่ยวกับงานวิศวกรรม จึงทำให้ข้อมูลที่ได้รับมามีความคลาดเคลื่อน"

ตารางที่ 4-3 การติดต่อสื่อสาร

ความคิดเห็นของผู้บริหาร	A1	A2
ไม่สามารถติดต่อวิศวกรได้โดยตรง	✓	✓
พนักงานออฟฟิศขาดความรู้ด้านวิศวกรรม	✓	✓

จากตารางที่ 4-3 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ติดต่อสื่อสาร จำนวน 2 คน เรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย พบว่าผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า ลูกค้าไม่สามารถติดต่อวิศวกรได้โดยตรง จำนวน 2 คน พนักงานออฟฟิศขาดความรู้ด้านวิศวกรรมจำนวน 2 คน

3. ท่านคิดว่าทางบริษัทมีบุคลากรที่ให้บริการ มีความรู้ความชำนาญ และสร้างความเชื่อมั่นแก่ลูกค้าหรือไม่อย่างไร

A1 กล่าวว่า "เรื่องนี้ก็เป็นอีกส่วนหนึ่งที่สำคัญในการสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า อย่างที่กล่าวไปข้อที่แล้ว พนักงานออฟฟิศของทางเรายังขาดความรู้ทางด้านวิศวกรรม ทีมวิศวกรนั้นมีความชำนาญสูง เพราะทางบริษัทได้มีการประเมินความรู้ความสามารถในทุกปี มีการประชุม

แลกเปลี่ยนประสบการณ์หน้างานกันทุกอาทิตย์ เพื่อแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า ส่วนกลุ่มวิศวกรใหม่ ยังขาดประสบการณ์ ทางบริษัทต้องเร่งเพิ่มประสบการณ์ให้กับวิศวกรใหม่ ๆ โดยการส่งไปอบรมต่าง ๆ หนังสือรับรองการไปอบรมต่าง ๆ สามารถเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าได้"

A2 กล่าวว่า "บุคลากรของบริษัทนั้นมีความรู้ความสามารถในการทำงานเป็นอย่างดี เพราะทางเราได้ฝึกอบรมและมีการประเมินผลของวิศวกรอยู่ตลอดเวลา ด้านวิศวกรที่รับมาใหม่ ทางเราจะใช้วิธีให้วิศวกรใหม่คอยทำงานตามวิศวกรเก่า เพื่อศึกษาการทำงานและเพิ่มประสบการณ์ การส่งพนักงานไปฝึกอบรม หรือแม้กระทั่งส่งไปเรียนเพื่อเพิ่มความรู้ก็เป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะ เทคโนโลยีปัจจุบันไม่เคยที่จะหยุดนิ่ง ส่วนของพนักงานออฟฟิศทำงานในส่วนที่ตัวเองรับผิดชอบ ได้ค่อนข้างมีประสิทธิภาพ ไม่ค่อยจะเกิดปัญหามากนัก แต่ก็ติดปัญหาเล็กน้อยพนักงานออฟฟิศขาดความรู้ด้านวิศวกรรม"

#### ตารางที่ 4-4 ความสามารถ

ความคิดเห็นของผู้บริหาร	A1	A2
วิศวกรมีความชำนาญ	✓	✓
วิศวกรใหม่ขาดประสบการณ์	✓	✓
ส่งพนักงานไปอบรม	✓	✓

จากตารางที่ 4-4 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ความสามารถ จำนวน 2 คน เรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย พบว่าผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า วิศวกรมีความชำนาญ จำนวน 2 คน วิศวกรใหม่ขาดประสบการณ์ จำนวน 2 คน และ ส่งพนักงานไปอบรม จำนวน 2 คน

4. ท่านคิดว่าทางบริษัทมีบุคลากรต้องมีคุณสมบัติสัมพันธภาพความเป็นกันเอง สุภาพอ่อนต่อ การให้บริการแก่ลูกค้าหรือไม่ อย่างไร

A1 กล่าวว่า "อันนี้เป็นเรื่องพื้นฐาน เราพูดจาดี น่าฟัง มีสัมมาคารวะ การทำงานนั้นก็ สะดวกมากขึ้น เท่าที่รู้มากพนักงานส่วนใหญ่ของบริษัทสุภาพเรียบร้อย แต่ยังมีพนักงานบางส่วนที่ยังเก็บอาการไม่ได้ เวลาไม่พอใจ โดยเฉพาะหน้างานเวลาเจอลูกค้าจี้หรือตามงานหนัก ๆ ทางบริษัทควรจัดฝึกอบรมพนักงาน ไปฝึกอบรมเกี่ยวกับการควบคุมอารมณ์ เนื่องจากงานบริการลูกค้า ถือเป็นปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงตลอดเวลา"

A2 กล่าวว่า "การที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี เข้าหาใครใครก็ชอบ คุณเป็นเพื่อนเป็นกันเอง จากที่เคยได้รับข้อร้องเรียนจากลูกค้า น้ำเสียงของพนักงานที่รับโทรศัพท์บางครั้งพูดจาห้วน ๆ ทางบริษัท

ต้องให้ความสำคัญ มีฝึกอบรมด้านนี้เพิ่มเติม เนื่องจากพนักงานเหล่านี้จะเป็นคนแรก ๆ ของ บริษัท ที่ได้พูดคุยกับลูกค้า มันเป็นเรื่องที่สำคัญมาก"

#### ตารางที่ 4-5 ความสุภาพเป็นมิตร

ความคิดเห็นของผู้บริหาร	A1	A2
มนุษย์สัมพันธ์ดี	✓	✓
ปรับปรุงด้านอารมณ์บางส่วน	✓	
ปรับปรุงด้านการพูดบางส่วน		✓

จากตารางที่ 4-5 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ความสุภาพเป็นมิตร จำนวน 2 คน เรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย พบว่าผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า มนุษย์สัมพันธ์ดี จำนวน 2 คน ปรับปรุงด้านอารมณ์บางส่วน จำนวน 1 คน และ ปรับปรุงด้านการพูดบางส่วน จำนวน 1 คน

5. ท่านคิดว่าทางบริษัทมีนโยบายในการให้บริการ ถูกต้องแม่นยำตรงตามระยะเวลา สัญญา อย่างไร

A1 กล่าวว่า "ความถูกต้อง ความแม่นยำตรงเวลา เป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับลูกค้า เมื่อลูกค้าติดต่อมา ขั้นตอนการทำงานของบริษัทจะส่งทีมวิศวกรที่ทำงานจะเข้าไปคุยกับลูกค้า ว่าต้องทำอะไรบ้าง ระยะเวลาการทำงานเท่าไร และจะมีการทำสัญญาเป็นตัวกำหนดอีกที เพราะฉะนั้นงานส่วนใหญ่ของเราจะเสร็จตามเวลา แต่ก็มีบางงานที่ไม่เสร็จ ไม่เสร็จก็เนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ ทางบริษัทมีทีมงานที่คอยติดตามตรวจสอบความคืบหน้าของทุกโครงการ

A2 กล่าวว่า "เราจะมีการทำสัญญากับลูกค้า ทางทีม Project จะต้องคอยตามงานและทำงานให้ตรงตามสัญญา ถ้าไม่ทัน จะต้องมาดูว่าไม่ทันจากสาเหตุอะไร ทีมงานที่คอยติดตามตรวจสอบความคืบหน้า จะคอยดูเรื่องลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ เปลี่ยนวัสดุอุปกรณ์หรือไม่ เพื่อหาทางแก้ปัญหาล่วงหน้า

ตารางที่ 4-6 ความน่าเชื่อถือ

ความคิดเห็นของผู้บริหาร	A1	A2
ทีมงานติดตามและตรวจสอบ	✓	✓

จากตารางที่ 4-6 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ความน่าเชื่อถือ จำนวน 2 คน เรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย พบว่าผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า ทีมงานติดตามและตรวจสอบ จำนวน 2 คน

6. ท่านคิดว่าทางบริษัทได้ให้บริการ ด้วยความมุ่งมั่นเต็มใจในการให้บริการและบริการด้วยความถูกต้อง หรือไม่อย่างไร

A1 กล่าวว่า "จากประวัติของบริษัทที่ผ่านมาเป็นเครื่องยืนยันได้เลย ว่าบริษัทเรานั้นจบงานได้ทุกงาน ไม่เคยทิ้งงาน ทำงานตามแบบที่ได้ตกลงกัน ทางเราสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี ทำงานด้วยความเต็มใจและถูกต้องมาโดยตลอด แต่ก็มีบางครั้งบางงานที่เราไม่ยอมรับแต่ก็จำเป็นต้องรับงานนั้น เนื่องจากเหตุผลบางประการ"

A2 กล่าวว่า "บริษัททำงานด้วยความถูกต้องมาตลอดระยะเวลา 5 ปี ทำงานตามแบบที่ได้รับมอบหมายอย่างสมบูรณ์ แต่บางครั้ง ช่วงที่งานเข้ามามากเกินไป ทีมงานของเราไม่เพียงพอ แต่ทางเราไม่สามารถปฏิเสธงานลูกค้าได้ ทางเราจึงได้ส่งผู้รับเหมา เข้าไปทำงานแทน บางครั้งคุณภาพ ความมุ่งมั่นเต็มใจ ความถูกต้อง ก็ทำได้ไม่ตามที่เราคาดหวังไว้"

ตารางที่ 4-7 ความไว้วางใจ

ความคิดเห็นของผู้บริหาร	A1	A2
ได้มาตรฐาน	✓	✓
ผู้รับเหมาไม่ได้คุณภาพ		✓

จากตารางที่ 4-7 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ความไว้วางใจ จำนวน 2 คน เรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย พบว่าผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า ได้มาตรฐาน จำนวน 2 คน ผู้รับเหมาไม่ได้คุณภาพ จำนวน 1 คน

7. ท่านคิดว่าทางบริษัทได้มีแนวทางการให้บริการและแก้ปัญหาให้แก่ลูกค้าอย่างรวดเร็ว อย่างไร

A1 กล่าวว่า "โดยปกติการแก้ไขปัญหาของทุกโครงการของบริษัท เมื่อได้รับเรื่องมาจากลูกค้า ทางทีมงานทำการวิเคราะห์ถึงความยากง่ายของปัญหาและความเร่งด่วน กรณีเกิดมีการแจ้งเข้ามาพร้อมกันหลายโครงการ ทางทีมงานจะส่งทีมที่ใกล้กับลูกค้ามากที่สุด เข้าไปให้ความช่วยเหลือลูกค้าโดยทันที แต่ก็มีปัญหาลูกค้าแจ้งมาหลังเวลาเลิกงานหรือวันหยุด ทางบริษัทจะไม่สามารถส่งทีมงานเข้าไปให้ความช่วยเหลือลูกค้าได้ทันที ต้องรอไปถึงวันรุ่งขึ้นของอีกวัน"

A2 กล่าวว่า "แนวทางการให้บริการของทางเรา เมื่อได้รับเรื่องมาจากลูกค้า ทางเราจะทำการตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้นให้ชัดเจน ว่าอยู่ในส่วนที่วิศวกรคนไหนดูแล ต้องใช้ความชำนาญเป็นพิเศษไหมในกรณีปัญหานั้นๆ หลังจากตรวจสอบก็จะรีบดำเนินการทันที ในช่วงวันหยุดนั้นจะเกิดปัญหาทันทีเนื่องจากทางเราไม่สามารถส่งทีมเข้าไปได้ทันที ต้องรอให้เปิดงาน"

#### ตารางที่ 4-8 การตอบสนองลูกค้า

ความคิดเห็นของผู้บริหาร	A1	A2
รวดเร็ว	✓	✓
ล่าช้าเพราะหลังเลิกงาน	✓	
ล่าช้าเพราะวันหยุด	✓	✓

จากตารางที่ 4-8 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์การตอบสนองลูกค้า จำนวน 2 คน เรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย พบว่าผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า ล่าช้าเพราะวันหยุด จำนวน 2 คน และล่าช้าเพราะหลังเลิกงาน จำนวน 1 คน

8. ท่านคิดว่าทางบริษัทได้ให้บริการโดยคำนึงถึงความปลอดภัยให้กับลูกค้าหรือไม่อย่างไร

A1 กล่าวว่า "ความปลอดภัยเป็นสิ่งที่สำคัญ ไม่ว่าจะต่อทีมงานของบริษัทหรือความปลอดภัยกับสินค้าของลูกค้าก็ตาม ทางบริษัทให้ความสำคัญเป็นอันดับต้นๆเลย ทางบริษัทมีการส่งทีมงานไปอบรมหลักสูตรความปลอดภัยจนจบทุกคน ให้ปฏิบัติตามกฎอย่างเคร่งครัด โดยทุกเข้าก่อนเข้าหน้างาน หัวหน้าทีมจะควรเรียกทีมงานมาอบรม ชี้แจง คำชับ ก่อนจะเริ่มทำงาน ทางบริษัทเรายังขาดพนักงานที่จบด้าน วิชาชีพ จบ. มาคอยควบคุมงาน"

A2 กล่าวว่า "ความปลอดภัยต้องมาก่อนอยู่แล้ว เป็นที่รู้กันว่างานไฟฟ้ามันอันตราย ต้องเน้นที่ความปลอดภัย ทีมงานทุกคนในบริษัทต้องผ่านหลักสูตรความปลอดภัยทุกคน มีการประชุม

เป็นระยะ ๆ ต้องปฏิบัติตามกฎของโรงงานอย่างเคร่งครัด ทางเรายังขาดพนักงานประจำ ตำแหน่ง วิชาชีพ จป. ซึ่งเป็นตำแหน่งที่สำคัญมาก"

ตารางที่ 4-9 ความปลอดภัย

ความคิดเห็นของผู้บริหาร	A1	A2
ได้มาตรฐาน	✓	✓
ขาดพนักงาน จป. วิชาชีพ	✓	✓

จากตารางที่ 4-9 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ความปลอดภัย จำนวน 2 คนเรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย พบว่าผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า ได้มาตรฐาน จำนวน 2 คน ขาดพนักงานวิชาชีพ จป. จำนวน 2 คน

9. ท่านคิดว่าทางบริษัทได้ให้บริการได้ดี และได้ผลลัพธ์ชิ้นงานที่เป็นรูปธรรมมีความสมบูรณ์ อย่างไร

A1 กล่าวว่า "จากผลงานที่ผ่านมา ๆ การให้บริการของบริษัท ได้รับคำชื่นชมมาโดยตลอดจากลูกค้า บริษัทให้ความสำคัญกับสัญญาหรือข้อตกลงที่ได้ทำไว้กับลูกค้ามาโดยตลอด และต้องทำงานให้สมบูรณ์ เช่น เราทำงานให้กับบริษัทญี่ปุ่นบริษัทหนึ่ง งานแรกที่เขาให้งานเรามาเขาไม่เชื่อว่าทางเราจะมีคน 300 คน และจะส่งงานไม่ทันกำหนดเวลา 4 เดือน แต่พอทางเราได้งานมา ทางเราก็ได้รวบรวมผู้รับเหมาและคนงานที่มีอยู่ส่งไปทำงานจนงานเสร็จ ก่อนสัญญา 1 สัปดาห์ จนทำให้บริษัทเชื่อมั่นและให้งานต่อมากหลาย ๆ งาน"

A2 กล่าวว่า "ตลอดระยะเวลาที่เราทำงานมา เราได้สร้างงานคุณภาพมากมาย ไม่ว่าจะเป็น งานติดตั้งระบบไฟฟ้าให้กับโรงงานผลิตปูนขาว หรือ งานติดตั้งระบบไฟฟ้าให้กับโรงงานผลิตถุงมือยาง (ถุงมือยางที่ใช้ในโรงพยาบาล) ทางเราจะเน้นสร้างงานคุณภาพ ส่งมอบตรงตามเวลา ถูกต้องและแม่นยำ ตรงตามข้อตกลง จนลูกค้าเชื่อมั่นและเรียกใช้บริการทางเราตลอดมา

ตารางที่ 4-10 สร้างการบริการให้เป็นรูปธรรม

ความคิดเห็นของผู้บริหาร	A1	A2
ได้มาตรฐาน	✓	✓



จากตารางที่ 4-10 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์สร้างการบริการให้เป็นรูปธรรม จำนวน 2 คน เรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย พบว่าผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า ได้มาตรฐาน จำนวน 2 คน

10. ท่านคิดว่าทางบริษัทได้ให้ความสำคัญต่อด้านการเข้าใจและรู้จักลูกค้าอย่างไร

A1 กล่าวว่า "ทางบริษัทให้ความสำคัญกับด้านนี้มาก ศึกษาและเรียนรู้ลูกค้าแต่ละเจ้าให้เข้าใจว่าลูกค้าแต่ละเจ้าต้องการอะไร อยากได้อะไร มาตรฐานเป็นยังไง วัฒนธรรมองค์กรของลูกค้าเป็นอย่างไร ทางเราจะมีการตลาดเฉพาะตัวหรือเฉพาะกลุ่ม คอยจัดหาความต้องการของลูกค้าแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มว่าต้องการอะไร ทางเราก็จะจัดหามาให้ และทางบริษัทก็ก่อตั้งมาจากทีมงานวิศวกรไฟฟ้าที่มีความชำนาญจึงมีความเข้าใจลูกค้าว่าต้องการเป็นอย่างไร"

A2 กล่าวว่า "ทางบริษัทมีประสบการณ์ด้านงานไฟฟ้าหลายปี เพราะฉะนั้นเราจึงตอบโจทย์ลูกค้า ทำให้เราได้หมด และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้มาก ทางเรายังให้ความสำคัญเกี่ยวกับ สัญชาติและวัฒนธรรมองค์กรของลูกค้า เพราะแต่ละประเทศจะมีวัฒนธรรมที่ต่างๆ กันไป เพื่อทางเราสามารถเข้าถึงใจของลูกค้าได้ตลอดไป"

ตารางที่ 4-11 การเข้าใจ และรู้จักลูกค้า

ความคิดเห็นของผู้บริหาร	A1	A2
เรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรของลูกค้า	✓	✓

จากตารางที่ 4-11 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์การเข้าใจและรู้จักลูกค้า จำนวน 2 คน เรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย พบว่าผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า เรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรของลูกค้า จำนวน 2 คน

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความพึงพอใจ คุณค่า และการรักษาลูกค้า

1. ท่านมีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการรักษาลูกค้าไว้อย่างไรบ้าง

A1 กล่าวว่า "การหาลูกค้าใหม่ที่ว่ายาก การรักษาลูกค้ายิ่งยากกว่า การที่จะให้ลูกค้ามาใช้ซ้ำซื้อซ้ำได้นั้น การบริการต้องมีคุณภาพมากลูกค้าถึงจะกลับมาซื้อซ้ำ นโยบายของบริษัทจะคิดว่าลูกค้าเป็นดังเพื่อนคนหนึ่ง เพื่อนต้องการอะไรเราก็จัดหาให้ เพื่อนมีปัญหาอะไรเราจะแก้ไขให้ การทำงานต่างๆ ก็จะสะดวกสบายมากขึ้น แต่ก็มีข้อเสียเมื่อเราสนิทกับลูกค้าเยอะขึ้น งานขอให้ช่วยแบบไม่คิดค่าใช้จ่ายก็เกิดขึ้น มิได้ยอมมีเสียปะบนกันไป"

A2 กล่าวว่า "นโยบายของทางเราคือดูแลลูกค้าทุกคนเท่าเทียมกันไม่ว่าจะเป็นลูกค้าราย

เล็ก ลูกค้ารายใหญ่ ไม่มีการแบ่งแยก ดูแลทุกระดับด้วยมิตรภาพเปรียบเหมือนเพื่อนที่ดี ไม่ว่าลูกค้าต้องการอะไร ทางเราจะบริหารทุกระดับประทับใจ เพื่อที่จะให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการของเราอีกครั้งในอนาคตข้างหน้า"

ตารางที่ 4-12 นโยบายเกี่ยวกับการรักษาลูกค้า

ความคิดเห็นของผู้บริหาร	A1	A2
ลูกค้าเปรียบเสมือนเพื่อน	✓	✓
ทำงานฟรี	✓	

จากตารางที่ 4-12 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์นโยบายเกี่ยวกับการรักษาลูกค้า จำนวน 2 คน เรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย พบว่าผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า ลูกค้าเปรียบเสมือนเพื่อน จำนวน 2 คน และทำงานฟรี จำนวน 1 คน

2. ท่านคิดว่าทางบริษัทได้สร้างคุณค่าหรือมูลค่าให้แก่บริษัทของลูกค้าหรือไม่ อย่างไร

A1 กล่าวว่า "ธุรกิจที่บริษัทเราทำนั้น เป็นธุรกิจที่มีคู่แข่งมากมาย การจะสร้างคุณค่าให้เหนือกว่าคู่แข่ง ให้ลูกค้าเกิดความประทับใจนั้นยากมาก คุณภาพงานของทุกบริษัทก็คงไม่ต่างกันมากนัก สิ่งที่จะทำให้เราเหนือกว่าคู่แข่งนั้น ก็คือการตรงต่อเวลา ส่งมอบงานได้ตรงตามที่กำหนด ตัวนี้จึงเป็นตัวที่ทางบริษัทให้ความสำคัญมากที่สุด นับตั้งแต่ก่อตั้งบริษัทมาจนถึงบัดนี้"

A2 กล่าวว่า " ในประเด็นนี้คงไม่มีอะไรสำคัญกว่าการส่งมอบงานได้ตรงกำหนดแล้ว ถ้าเราส่งมอบงานได้ไม่ตรง ความเสียหายที่จะเกิดกับลูกค้านั้นสูงมาก ยิ่งเป็นงานที่ทำในลายผลิต การที่ลายผลิตหยุด 1 นาที นั้นลูกค้าจะเสียหายมูลค่ามหาศาล เวลาจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่ทางเราให้ความสำคัญมาโดยตลอด"

ตารางที่ 4-13 สร้างคุณค่าหรือมูลค่า

ความคิดเห็นของผู้บริหาร	A1	A2
ส่งมอบงานได้ตรงตามที่กำหนด	✓	✓

จากตารางที่ 4-13 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์สร้างคุณค่าหรือมูลค่า จำนวน 2 คน เรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย พบว่าผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า ส่งมอบงาน ได้ตรงตามที่กำหนด จำนวน 2 คน

3. ท่านคิดว่าทางบริษัทที่ให้บริการมีส่วนช่วยทำให้ธุรกิจของลูกค้าประสบความสำเร็จหรือไม่อย่างไร

A1 กล่าวว่า "ธุรกิจของลูกค้าจะดำเนินงานได้ราบรื่นก็ย่อมต้องมีทีมงานที่ดีคอยสนับสนุน ถ้ามีทีมงานที่คอยสนับสนุนแกร่ง มีความรู้ความชำนาญ สามารถแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและทันถ่วงที ย่อมจะส่งผลดีต่อลูกค้าแน่นอน ไม่ต้องเสียเวลาหยุดการดำเนินกิจกรรมต่างๆของโรงงานหรือบริษัทของลูกค้า สามารถผลิตได้อย่างต่อเนื่อง"

A2 กล่าวว่า "ความสำเร็จของลูกค้าย่อมขึ้นกับหลากหลายปัจจัย แต่ปัจจัยในการสนับสนุนของเราย่อมมีความสำคัญที่จะช่วยให้ลูกค้าประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ การติดตั้ง การส่งมอบ การแก้ไขได้ตรงตามกำหนดเวลา ลูกค้าเองก็สามารถควบคุมการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความเสียหายจากค่าเสียโอกาสต่างๆ มากมาย"

ตารางที่ 4-14 การมีส่วนร่วม

ความคิดเห็นของผู้บริหาร	A1	A2
มีส่วนช่วยสนับสนุน	✓	✓

จากตารางที่ 4-14 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์การมีส่วนร่วม จำนวน 2 คน เรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย พบว่าผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า มีส่วนช่วยสนับสนุน จำนวน 2 คน

4. ท่านคิดว่าทางบริษัทได้สร้างความพึงพอใจให้แก่บริษัทของลูกค้าหรือไม่ อย่างไร

A1 กล่าวว่า "จากสถิติของบริษัท ลูกค้าที่เคยมาใช้บริการจากทางเรา ร้อยละ 95 จะกลับมาใช้ซ้ำอีกครั้ง นั่นก็เป็นเครื่องยืนยันได้ว่าลูกค้าส่วนใหญ่พึงพอใจกับการบริการที่ได้รับจากทางเรา ทางเรามีทีมงานที่ดี คอยสนองลูกค้าได้เร็ว การทำงานไม่คอยมีปัญหา ถ้ามีปัญหาทางเราก็รีบแก้ทันที ลูกค้าพึงพอใจในการให้บริการของเราในส่วนนี้ ส่วนร้อยละ 5 ของลูกค้าที่ใช้แล้วไม่กลับมาใช้ซ้ำ ทางเราคาดว่าเป็นเพราะราคา เพราะทางบริษัทจะไม่ทำสงครามราคาเด็ดขาด เรานั้นเน้นคุณภาพและความรวดเร็ว"

A2 กล่าวว่า "จากที่ได้รับฟังและสอบถามจากลูกค้า ลูกค้าส่วนใหญ่มีความพอใจกับการ

บริการที่ได้รับจากทางเรา โดยเฉพาะการแก้ไขปัญหาที่รวดเร็ว เช่นในกรณี โรงงานผลิตปูนขาวได้แจ้งมาว่ารถทำถนนได้ชนเสาไฟฟ้าหัก อยากให้ทางเรารับเข้าไปแก้ไขให้โดยด่วนเพราะทางโรงงานกลัวเสาไฟฟ้าจะล้มแล้วไฟดับ ถ้าไฟฟ้างดับจะทำให้เตาเผาหินดับ การที่จะเปิดเตาเผาหินขึ้นมาใหม่จะใช้เวลาเป็นวัน จะส่งผลให้รายผลิตหยุด ทำให้โรงงานเสียหายได้และผลกำไรไป แต่ก็ยังมีลูกค้าบางส่วนได้แจ้งกับมาทางเราว่า ฟังพอใจกับบริการที่ได้รับแต่ไม่สามารถกลับมาใช้บริการซ้ำได้ เนื่องจากราคาของทางเราที่สูงกว่าบริษัทอื่นๆ นี่ก็เป็นอีกส่วนที่ทางเราต้องให้ความสำคัญ"

#### ตารางที่ 4-15 สร้างความพึงพอใจ

ความคิดเห็นของผู้บริหาร	A1	A2
พึงพอใจในการให้บริการ	✓	✓

จากตารางที่ 4-15 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์สร้างความพึงพอใจ จำนวน 2 คน เรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย พบว่าผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า พึงพอใจในการให้บริการ จำนวน 2 คน

5. ท่านคิดว่าทางบริษัทที่ได้ให้บริการจะมีวิธีใดหรือกลยุทธ์ใด ที่จะเป็นการดึงดูดและการรักษาลูกค้าไว้ได้อย่างยั่งยืนหรือไม่ และอย่างไร

A1 กล่าวว่า "การแข่งขันในธุรกิจนี้ค่อนข้างรุนแรง บริษัทจะสามารถแข่งขันในตลาดได้ นอกจากคุณภาพ ความรวดเร็วทำงานให้เสร็จตรงตามเวลา การควบคุมต้นทุนของบริษัทก็เป็นอีกปัจจัยที่สำคัญ ทางบริษัทเราใช้การควบคุมต้นทุน โดยการซื้อของผ่าน โรงงาน หรือผ่านตัวแทนหลักของโรงงานเท่านั้น เพื่อป้องกันการบวกราคาของบริษัทเทรดดิ้งต่าง ๆ และยังมีความร่วมมือกับเพื่อนที่ทำธุรกิจใกล้เคียงกันในการสั่งซื้อวัสดุจากโรงงาน เพื่อให้บริษัทมีอำนาจการต่อรองกับโรงงานสูงขึ้น เพื่อได้สินค้าที่ต้นทุนต่ำที่สุด"

A2 กล่าวว่า "การควบคุมต้นทุน ไม่ว่าจะเป็นการซื้อตรงกับทางโรงงาน ทางเรายังมีสิทธิ์ที่ใช้ในการขนส่งเองอีกด้วย เพื่อลดต้นทุนของสินค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจ ให้กับลูกค้าจะได้รับความไว้วางใจให้ทำงานต่อ ๆ ไปอีก"

ตารางที่ 4-16 กลยุทธ์การดึงดูค และการรักษาลูกค้า

ความคิดเห็นของผู้บริหาร	A1	A2
กลยุทธ์ทางด้านต้นทุน	✓	✓

จากตารางที่ 4-16 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์กลยุทธ์การดึงดูคและการรักษาลูกค้า จำนวน 2 คน เรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย พบว่าผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า กลยุทธ์ทางด้านต้นทุน จำนวน 2 คน

## ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพพนักงาน

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

ตารางที่ 4-17 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

รหัส	ชื่อ - นามสกุล	ระดับการศึกษา	ตำแหน่ง	ประสบการณ์ทำงาน
B1	ไม่ประสงค์ออกนาม		ผู้จัดการฝ่ายผลิต	25 ปี
B2	ไม่ประสงค์ออกนาม		วิศวกรโครงการ	6 ปี
B3	ไม่ประสงค์ออกนาม		วิศวกรโครงการ	15 ปี
B4	ไม่ประสงค์ออกนาม		จัดซื้อ	6 ปี
B5	ไม่ประสงค์ออกนาม		จัดซื้อ	5 ปี
B6	ไม่ประสงค์ออกนาม		วิศวกรโครงการ	18 ปี
B7	ไม่ประสงค์ออกนาม		หัวหน้างานสโตร์	7 ปี
B8	ไม่ประสงค์ออกนาม		วิศวกรโครงการ	5 ปี
B9	ไม่ประสงค์ออกนาม		วิศวกรฝ่ายออกแบบ	6 ปี
B10	ไม่ประสงค์ออกนาม		พนักงานเขียนแบบ	12 ปี

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยคุณภาพการบริการของลูกค้า

1. ให้ท่านยกตัวอย่างเกี่ยวกับการเข้าถึงบริการของลูกค้าที่มาใช้บริการของบริษัท B1 กล่าวว่า "ลูกค้าสามารถติดต่อได้หลากหลายทางทั้งหน้าไชน้งาน สามารถติดต่อวิศวกร หรือเซลล์ที่ดูแลบริษัทฯ นั้น ตัวอย่างเช่น Case: งานที่โรงงานพนัสนิคม ล่อฟ้าแรงสูงเกิด

ระเบิด ลูกค้าติดต่อมาทางเราผ่านทางวิศวกร โดยการโทรศัพท์และส่งรูปถ่ายมาทางอีเมล ตอน 10 โมงเช้า ทางเราสามารถไปแก้ไขเปลี่ยนอุปกรณ์ให้ลูกค้า สามารถจ่ายไฟได้ ตอน 16.00 น. ทำให้ลูกค้าผลิตงานต่อได้ แต่ถ้าว่ากรณีที่ต้องรอการตัดสินใจจากผู้บริหาร อาจจะทำให้เกิดความล่าช้าไปบ้างเป็นบางกรณีไป"

B2 กล่าวว่า "เว็บไซต์เป็นอีกช่องทางที่ได้รับความนิยมในการติดต่อสื่อสาร เพราะสามารถใช้เก็บเป็นหลักฐานการพูดคุยได้ แล้วจากการสอบถามลูกค้าที่เคยใช้บริการ การส่งเมลล์เข้าผู้ให้บริการเมลรายหนึ่ง ซึ่งทางเราไม่ได้รับ เช่น Case: ลูกค้าโรงผลิตปูนขาวที่สระบุรี ทางทีมทำถนนได้ขับรถชนเสาไฟฟ้าภายในโรงงานหัก ทางโรงงานกลัวเสาจะล้มจึงได้แจ้งทางเราให้เข้าไปดำเนินการ ทางลูกค้าได้แจ้งเราผ่าน ผู้ให้บริการเมล แต่ทางเราไม่ได้เมลล์ ทางลูกค้าจึงโทรมาแจ้งอีกที ทางเราถึงได้รับแจ้งก็จัดทีมงานเข้าไปทำให้ลูกค้า เสร็จภายใน 4 ชั่วโมง ลูกค้ายินดีมาก เพราะถ้าเสาล้มทางเขาจะเสียเวลาในการผลิตปูนไปมากและจะสูญเสียเงิน ไปเป็นล้าน"

B3 กล่าวว่า "โดยหลัก ๆ ลูกค้าสามารถเข้าถึงบริการผ่านทางโทรศัพท์หรือ อีเมล เป็นหลัง ส่วนในด้านของการผลิตนั้น ลูกค้าสามารถเสนอข้อคิดเห็นให้ปรับปรุงการทำงานของหน้างานได้ สามารถชี้แนะเกี่ยวกับเรื่องราคางานได้ ลูกค้าสามารถเรียกร้องเพิ่มเติมงานนอกเหนือใบเสนอราคาได้ เนื่องจากความสนิทกับลูกค้ามาเป็นเวลานาน มันเป็นที่ข้อดีและข้อเสียไปในตัว"

B4 กล่าวว่า "ปกติจะติดต่อลูกค้าผ่านทางโทรศัพท์และเว็บไซต์เป็นหลัก เพราะสามารถติดต่อกันได้ง่ายที่สุด โดยส่วนตัวจะทำงานผ่านอีเมล เป็นส่วนใหญ่ เพราะการทำราคาส่งราคาต้องมีหลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษร พนักงานแต่ละคนก็มีความรวดเร็วที่แตกต่างกันในการตอบลูกค้า บางคนก็ชำนาญลูกค้าไม่พอใจก็เคยมีมาแล้ว"

B5 กล่าวว่า "ถ้ามองในมุมมองของลูกค้าแล้ว ลูกค้าที่มาใช้บริการหลัก ๆ คือพนักงานมีความรู้ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์และเน้นคุณภาพของผลิตภัณฑ์เป็นหลัก ลูกค้าจะติดต่อวิศวกรที่รู้จักผ่านทางอีเมล หรือ โทรมาคุย ว่าต้องการอะไร"

B6 กล่าวว่า "ลูกค้าเข้าถึงบริการได้รวดเร็วผ่านหลากหลายช่องทาง ทางเราพร้อมให้ความช่วยเหลือ และอำนวยความสะดวกอย่างเต็มที่ ไม่ว่าจะเป็นเกี่ยวกับข้อมูล และรายละเอียดของผลิตภัณฑ์ และบริการของบริษัทกับลูกค้าที่มาใช้บริการ Case: โรงงานผลิตแป้งมัน ลูกค้าเร่งให้เปลี่ยนอุปกรณ์ในตู้เพื่อที่จะได้ผลิตแป้งมันต่อได้ ลูกค้ามีเวลาดับไฟ 8 ชั่วโมง แต่ทางเราสามารถทำเสร็จก่อนใช้ 6 ชั่วโมง ลูกค้าจึงผลิตได้ก่อนเวลา"

B7 กล่าวว่า "ลูกค้าบางส่วนจะติดต่อมาทางออฟฟิศ ในกรณีที่ต้องการข้อมูล รายละเอียดต่างๆของอุปกรณ์ พนักงานที่รับสายต้องมีความรู้ความชำนาญ สามารถตอบคำถามลูกค้าได้ดี มีการ

ติดตามลูกค้าเป็นระยะ แต่พนักงานใหม่ยังมีปัญหาบ้าง คือไม่สามารถให้ข้อมูลที่ลูกค้าต้องการได้เท่าที่ควร"

B8 กล่าวว่า "การไปพบลูกค้าในสถานที่ต่าง ๆ เพื่ออธิบายแนะนำในเรื่องการให้บริการในส่วนของบริษัท ว่าทางบริษัททำเกี่ยวกับอะไร การใช้เว็บไซต์สามารถช่วยให้การพูดคุยง่ายขึ้น ลูกค้าสามารถเข้าไปดูรายละเอียดต่างๆเพิ่มเติมได้ผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัท"

B9 กล่าวว่า "ลูกค้าสามารถเข้าถึงบริการผ่านทางเว็บไซต์ [www.btppt.co.th](http://www.btppt.co.th) หรือจากการบอกต่อจากลูกค้าที่เคยมาใช้บริการ"

B10 กล่าวว่า "การที่ลูกค้าจะเข้าถึงเรานั้นไม่ยาก แต่ทางเราจะเข้าไปหาลูกค้านั้นเป็นเรื่องที่ยากกว่า การเข้าพบลูกค้าแต่ละครั้งเพื่อแนะนำบริการของบริษัท ไม่ว่าจะเป็นการนำเสนอต่อลูกค้าว่าบริษัททำอะไร เพื่อให้ลูกค้าได้รับทราบ เว็บไซต์ของเราเป็นอีกช่องทางที่สำคัญที่ลูกค้าสามารถเข้าไปดูย้อนหลังได้"

#### ตารางที่ 4-18 การเข้าถึงบริการ

ความคิดเห็นของพนักงาน	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10
โทรศัพท์ติดต่อพนักงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
เว็บไซต์ อีเมล	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
อีเมล ไม่ได้มาตรฐาน		✓								
พนักงานขาดความชำนาญ							✓			
ชำนาญ										

จากตารางที่ 4-18 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์การเข้าถึงบริการ จำนวน 10 คน เรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย พบว่าผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า ติดต่อทางเว็บไซต์ อีเมล จำนวน 8 คน โทรศัพท์ติดต่อพนักงาน จำนวน 7 คน อีเมล ไม่ได้มาตรฐาน จำนวน 1 คน และพนักงานขาดความชำนาญ จำนวน 1 คน

2. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างการทำงานหน้าไชน์งานกับลูกค้า

B1 กล่าวว่า "การติดต่อระหว่างหน้างานกับลูกค้าเป็นสิ่งที่สำคัญมาก การทำงานจะราบรื่นต้องขึ้นอยู่กับการประสานงาน สามารถติดต่อได้สะดวก หลายช่องทางทั้ง โทรศัพท์ อีเมล และอื่น ๆ ในกรณีที่เป็นโครงการใหญ่ ๆ จะมีวิทยุสื่อสารใช้ในการติดต่อประสานงาน การติดต่อ

ระหว่างหน้างานกับลูกค้าที่ผ่านมามีปัญหาบ้าง ส่วนใหญ่จะเป็นการสื่อสารที่ไม่เข้าใจกัน ทางทีมงานของบริษัทบางคนยังขาดประสบการณ์ บางคนก็อ่อนในเรื่องของภาษาไปบ้าง"

B2 กล่าวว่า "บริษัทมีการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าได้ดีไม่ค่อยจะพบเจอปัญหามากนัก เนื่องจากมีวิศวกรควบคุมงานอยู่หน้างานตลอดเวลาขณะปฏิบัติงาน มีแค่บางครั้งที่ลูกค้ามาคุยกับพนักงานระดับปฏิบัติการสื่อสารกันไม่ค่อยเข้าใจ"

B3 กล่าวว่า "ปกติการติดต่อสื่อสารไม่ค่อยจะมีปัญหา แต่บางครั้งวิศวกรคุมงานไม่อยู่ มีแต่โฟร์แมนที่อยู่ควบคุม ทำให้การติดต่อสื่อสารเกิดความผิดพลาดบ้าง ไม่ว่าจะเป็นเพราะด้านภาษาที่ไม่แข็งแรง หรือความชำนาญไม่มากพอ"

B4 กล่าวว่า "เนื่องจากพนักงานของบริษัทมีความสามารถ มีประสบการณ์ ทำให้ตอบสนองตามความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี การติดต่อสื่อสารไม่ค่อยจะพบปัญหามากนัก นานๆที่จะพบปัญหา ด้านความละเอียดของการสั่งของจำนวนไม่ตรงกับลูกค้าต้องการ"

B5 กล่าวว่า "พนักงานหน้าไซต์ของเราสามารถเจรจาต่อรองและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี เพราะด้วยประสบการณ์การทำงานของเราสามารถสร้างงาน และแก้ปัญหาเฉพาะหน้าให้กับลูกค้าได้"

B6 กล่าวว่า "การติดต่อสื่อสารกับลูกค้ามีความชัดเจนของเรื่องราว เนื้อหา สาร พนักงานมีความสุภาพกับลูกค้า มีความกระชับ เนื้อหาไม่ฟุ่มเฟือยจนเกินไป มีแบบฟอร์มที่ถูกต้อง และเหมาะสม ถ้ามีวิทยุสื่อสารจำนวนมาก เพียงพอกับพนักงานทุกคน จะทำให้การติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพราะบางไซต์งาน ห้ามน้ำโทรศัพท์เข้าไป หรือบางที่แบตเตอรี่หมดทำให้การติดต่อสื่อสารลำบาก"

B7 กล่าวว่า "การติดต่อประสานงานได้ดี สะดวก รวดเร็ว แก้ไขปัญหาได้ทันเวลา สื่อสารได้รวดเร็ว เข้าใจง่าย เบิกของไม่ค่อยจะเกิดการผิดพลาด แต่ก็มีบ้างที่พนักงานกับลูกค้าคุยกันแล้วเกิดความไม่ชัดเจน ทำให้การเบิกจ่ายของผิดพลาดไปบ้าง"

B8 กล่าวว่า "การติดต่อหน้าไซต์งานเป็นส่วนที่มีความสำคัญมากในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานสำเร็จตามความคาดหวัง และเกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด ที่ผ่านมามีการติดต่อกับลูกค้าเป็นประจำ ไม่ค่อยจะเกิดปัญหามากนัก การติดต่อสื่อสารค่อนข้างดี ในบางที่ทีมงานของบริษัทเองไม่สามารถติดต่อกันได้ เนื่องจากวิทยุสื่อสารยังไม่เพียงพอต่อความต้องการ"

B9 กล่าวว่า "การติดต่อสื่อสารระหว่างการทำงานเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมาก เพื่อให้งานเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า หากส่วนไหนต้องการปรับปรุงก็จะสามารถทำได้ง่าย"

B10 การติดต่อสื่อสารกับลูกค้าหน้าไซต์งานถือเป็นเรื่องจำเป็นอย่างมากเพื่อที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และเกิดความผิดพลาดในการทำงานน้อยที่สุด ปกติลูกค้าจะติดต่อผ่านทาง



โทรศัพท์ที่ไม่ค่อยจะเกิดปัญหา แต่ปัญหาจะเกิดตอนอยู่หน้าไชน้งาน การติดต่อโดยใช้โทรศัพท์เป็นเวลานาน ๆ ทำให้เบตหมด และวิทยุสื่อสารก็ยังไม่เพียงพอต่อพนักงานที่จำเป็นต้องใช้"

#### ตารางที่ 4-19 การติดต่อสื่อสาร

ความคิดเห็นของพนักงาน	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10
มีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
พนักงานขาดความชำนาญ	✓		✓							
ปัญหาด้านภาษา	✓	✓	✓							
ความละเอียดของพนักงาน				✓			✓			
วิทยุสื่อสารไม่พอ						✓		✓		✓

จากตารางที่ 4-19 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์การติดต่อสื่อสาร จำนวน 10 คน เรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย พบว่าผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า มีประสิทธิภาพ จำนวน 10 คน ปัญหาด้านภาษา จำนวน 3 คน วิทยุสื่อสารไม่พอ จำนวน 3 คน พนักงานขาดความชำนาญ จำนวน 2 คน และความละเอียดของพนักงาน จำนวน 2 คน

3. ท่านคิดว่าทางบริษัทมีบุคลากรที่ให้บริการ มีความรู้ความชำนาญ และสร้างความเชื่อมั่น แก่ลูกค้าหรือไม่อย่างไร

B1 กล่าวว่า "บริษัทฯ มีทีมงานออกแบบ และทีมงานติดตั้งที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปี เรื่องความชำนาญและความสามารถนั้นไม่มีอะไรน่าเป็นห่วง สิ่งที่น่ากังวลคือ เทคโนโลยีสมัยใหม่ ไม่มีการหยุดนิ่ง หรือหยุดที่จะพัฒนา ทางบริษัทต้องตามเทคโนโลยีใหม่ ๆ ให้ทัน เพื่อจะได้เปรียบคู่แข่ง วิศวกรต้องไม่หยุดนิ่งที่จะพัฒนาตัวเองให้ทันเทคโนโลยีอยู่เสมอ วิศวกรหัวก้าวหน้ายังมีจำนวนน้อย"

B2 กล่าวว่า "พนักงานของบริษัทที่ให้บริการลูกค้ามีประสบการณ์และทำงานให้ลูกค้าได้ตามเป้าหมาย ลูกค้าค่อนข้างจะมั่นใจในตัววิศวกรรายนั้น ๆ ไป แต่การพัฒนาของวิศวกรใหม่ ๆ ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการ ไม่ว่าจะเป็นด้านความรู้ ความชำนาญ หรือแม้กระทั่งเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่มีเข้ามาตลอดเวลา"

B3 กล่าวว่า "พนักงานที่มีความชำนาญเฉพาะด้านนั้นยังไม่มีเพียงพอต่อการให้บริการเลย เช่นงานด้าน PM คู่ MDB ในส่วนนี้ยังขาดพนักงาน "

B4 กล่าวว่า "บริษัทฯ มีนโยบายสร้างความพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้าได้สูง"

B5 กล่าวว่า "บริษัทมีนโยบายไปในทิศทางเดียวกันว่าความพึงพอใจของลูกค้าคือสิ่งที่สำคัญที่สุด ทำให้พนักงานทุกระดับมีเป้าหมายที่ชัดเจน คือการบริการลูกค้าให้ดีที่สุด"

B6 กล่าวว่า "ทางบริษัทได้มีบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญ เชี่ยวชาญ และได้สร้างความเชื่อมั่นแก่ลูกค้า และบุคลากรได้ผ่านการฝึกอบรมในแต่ละสายงาน ยังมีบางส่วนที่ยังพบปัญหาบ้าง ในส่วนของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านทางบริษัทยังขาดในส่วนนี้อยู่บ้าง รวมถึงวิศวกรใหม่ๆที่ยังขาดประสบการณ์"

B7 กล่าวว่า "ทางบริษัทมีบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญ สามารถให้ความเชื่อมั่นแก่ลูกค้าได้ เช่น พนักงานขายนำเสนองานให้ลูกค้า จัดซื้อจัดหาของตามที่ลูกค้ากำหนด สไตร์จัดเก็บของให้อยู่ในพื้นที่ที่เหมาะสม ผลิตสินค้าได้ตรงตามเวลา ทำงานเสร็จตามกำหนดของลูกค้ามาโดยตลอด"

B8 กล่าวว่า "ทางบริษัทมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ที่ตรงกับสายการทำงาน ซึ่งจะมีความชำนาญเป็นอย่างมากในการปฏิบัติงาน แต่ยังมีวิศวกรที่ยังทำงานได้ไม่ค่อยเต็มประสิทธิภาพมากนัก เนื่องจากยังขาดประสบการณ์"

B9 กล่าวว่า "เรื่องนี้ไม่น่าเป็นห่วง ความชำนาญของพนักงานของบริษัทเชื่อถือได้ หากลูกค้ามีข้อสงสัยก็สามารถติดต่อสอบถามทางบริษัทได้ และในการทำงานหลังเสร็จงานก็จะมีกระบวนการทดสอบ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า หากลูกค้าร้องขอ"

B10 กล่าวว่า "บริษัทมีบุคลากรที่มีความรู้และความชำนาญ สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้าได้ สามารถวัดไปจากผลงานเก่า ๆ ที่เคยทำมาตลอดระยะเวลา ไม่เคยมีประวัติที่งานแต่ต้องรีบพัฒนาวิศวกรใหม่ ๆ ให้มีความรู้ความสามารถ เพื่อให้สามารถมาทดแทนวิศวกรเก่า ๆ ได้ทัน"

#### ตารางที่ 4-20 ความสามารถ

ความคิดเห็นของพนักงาน	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10
มีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ขาดการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่	✓									
วิศวกรใหม่ขาดความชำนาญ		✓				✓		✓		✓
ขาดวิศวกรเฉพาะด้าน			✓							

จากตารางที่ 4-20 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ความสามารถ จำนวน 10 คน เรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย พบว่าผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า มีประสิทธิภาพ จำนวน 10 คน วิศวกรใหม่ขาดความชำนาญ จำนวน 4 คน ขาดการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ จำนวน 1 คน และขาดวิศวกรเฉพาะด้าน จำนวน 1 คน

4. ท่านคิดว่าทางบริษัทมีบุคลากรต้องมีมนุษย์สัมพันธ์ความเป็นกันเอง สุภาพอ่อนต่อการให้บริการ แก่ลูกค้าหรือไม่ อย่างไร

B1 กล่าวว่า "เรื่องนี้เป็นสิ่งจำเป็นมาก พนักงานทุกคนต้องมีมนุษย์สัมพันธ์ความเป็นกันเอง เพื่อความประทับใจแก่ลูกค้า ส่วนใหญ่ที่จะเกิดปัญหาคือพนักงานระดับปฏิบัติการที่ค่อนข้างจะควบคุมอารมณ์ได้ยากกว่าพนักงานส่วนอื่น และยังมีผู้รับเหมาที่ทางบริษัทใช้บางผู้รับเหมาที่มีปัญหาด้านมนุษย์สัมพันธ์"

B2 กล่าวว่า "ความสุภาพเป็นสิ่งที่ดี ถ้าทางเราสุภาพ การทำงานกับลูกค้าจะง่ายขึ้นมาก ทางบริษัทได้มีการประชุมตักเตือนอยู่ตลอดเวลาเรื่องความสุภาพ การมีมารยาท แต่ก็ยังพบพนักงานบางส่วนที่ยังควบคุมอารมณ์ไม่ค่อยได้บ้าง"

B3 กล่าวว่า "มีความสำคัญมาก ถ้าลูกค้าคิดกับเราเป็นเหมือนเพื่อน โอกาสการต่อ ยอดธุรกิจก็มีเพิ่มมากขึ้น ทางบริษัทต้องเค็มงวดพนักงานทุกระดับในเรื่องนี้"

B4 กล่าวว่า "พนักงานหรือบุคลากรของเราจะดูแลเอาใจใส่ลูกค้า ดูแลลูกค้าเสมือนเพื่อนที่ดี ถ้าเราเอาชนะใจลูกค้าได้ เราจะได้ลูกค้าที่จงรักภักดี และจะเป็นลูกค้าประจำต่อเนื่องยาวนาน"

B5 กล่าวว่า "ตอนที่ทำงานมา ทางบริษัทจะเน้นย้ำว่าให้ดูแลลูกค้าให้ดีที่สุด จะบริการลูกค้าเสมือนดุจญาติมิตร ความสัมพันธ์ที่ดีจะทำให้ลูกค้าคิดถึงเราตลอดไป"

B6 กล่าวว่า "ทางบริษัทมีบุคลากรที่มีมนุษย์สัมพันธ์ และความเป็นกันเองกับลูกค้าได้เป็นอย่างดี และมีบุคลิกภาพสุภาพอ่อนโยนต่อลูกค้า แต่จะพบปัญหาในส่วนของผู้รับเหมาช่วงที่มักจะแสดงอาการไม่เหมาะสมเวลาทางลูกค้าสั่งงานที่ไม่ได้มาตรฐาน"

B7 กล่าวว่า "การสื่อสารสุภาพเป็นกันเองกับลูกค้าเป็นไบเบิกทางที่ดีในการทำงาน ส่วนใหญ่พนักงาน วิศวกรก็ไม่ค่อยจะมีปัญหาในเรื่องนี้ นาน ๆ ที่จะพบเจอปัญหา ที่ลูกค้าเป็นคนละเอียดมาก ทำให้การพูดจากันไม่ควรไปบ้างในบางครั้ง โดยเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการและผู้รับเหมาช่วง ที่ชอบบ่น นินทาลูกค้า"

B8 กล่าวว่า "บริษัทมีบุคลากร ที่มีมนุษย์สัมพันธ์และมีความเป็นกันเองเป็นอย่างดี และมีความสุภาพต่อการให้บริการกับลูกค้าเป็นอย่างมาก แต่บางครั้งผู้รับเหมาช่วง เวลาที่ลูกค้าขอให้

ทำงานนอกเหนือที่ตกลงกันไว้ จะไม่ค่อยอยากทำแสดงอาการไม่น่ารัก เพราะกลัวจะทำงานแล้วไม่ได้เงิน เพราะเป็นงานที่นอกเหนือข้อตกลงกัน"

B9 กล่าวว่า "การมีมนุษยสัมพันธ์และความเป็นกันเองถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการให้บริการที่ดีและช่วยให้ลูกค้ารู้สึกที่สามารถเข้าถึงบริการได้ง่าย ติดต่อสื่อสารในการทำงานง่าย แต่มีพนักงานระดับปฏิบัติการบางคน แสดงอาการไม่พอใจเวลาลูกค้าสั่งงานด่วน ต้องให้เสร็จภายในวันนั้น โดยไม่ได้วางแผนไว้ก่อน จึงทำให้ต้องเลิกงานค่อนข้างดึก"

B10 กล่าวว่า "บริษัทจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีมนุษยสัมพันธ์ และความเป็นกันเองต่อลูกค้า เพื่อการทำงานและการประสานที่ราบรื่นระหว่างบริษัทกับลูกค้า"

#### ตารางที่ 4-21 ความสุภาพเป็นมิตร

ความคิดเห็นของพนักงาน	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10
มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ระดับปฏิบัติการไม่ดี	✓						✓		✓	
ผู้รับเหมามีมนุษยสัมพันธ์ไม่ดี	✓					✓		✓		
พนักงานทั่วไป		✓								

จากตารางที่ 4-21 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ความสุภาพเป็นมิตร จำนวน 10 คน เรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย พบว่าผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จำนวน 10 ผู้รับเหมามีมนุษยสัมพันธ์ไม่ดี จำนวน 3คน ระดับปฏิบัติการไม่ดี จำนวน 3 คน และพนักงานทั่วไป จำนวน 1 คน

5. ท่านคิดว่าทางบริษัทได้ให้บริการ ถูกต้องแม่นยำตรงตามระยะเวลาสัญญา และไว้วางใจได้หรือไม่ อย่างไร

B1 กล่าวว่า "งานส่วนใหญ่ทางบริษัท สามารถส่งมอบงานได้ตามกำหนดมาโดยตลอด แต่มีบางส่วนที่ไม่ตรงตามสัญญา ส่วนสาเหตุที่ทำให้ส่งมอบงานไม่ตรงตามเวลา ก็มีอยู่หลาย ๆ ปัจจัย อาทิเช่น การอนุมัติแบบล่าช้าเกินกำหนดเวลา หรือมีการเปลี่ยนแปลงแบบตลอดเวลาในขณะดำเนินการ"

B2 กล่าวว่า "ความถูกต้องแม่นยำ เป็นเรื่องจำเป็นมากในการบริการ ที่ผ่านมาทางเราจะให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มาก น้อยครั้งมากที่เราจะส่งมอบงานไม่ทันตามกำหนดเวลา สาเหตุที่ไม่ทันส่วนใหญ่จะเกิดจากการอนุมัติอุปกรณ์ที่ล่าช้า"

B3 กล่าวว่า "ทางบริษัท มีการเตรียมความพร้อมล่วงหน้า ไม่ว่าจะเป็นด้านการจัดหาและเตรียมงานไม่ว่าวัสดุ เครื่องมือ บุคลากร ให้เพียงพอล่วงหน้า บริษัทจะไม่รับงานที่เกินกำลังการผลิตที่สามารถควบคุมได้ จึงทำให้การทำงานส่วนใหม่มีความถูกต้องแม่นยำและตรงเวลา แต่ก็ยังพอมีปัญหาบ้างในบางกรณีที่ถูกค้าอ้อมมัดซ้ำ ทำให้การทำงานล่าช้าออกไป"

B4 กล่าวว่า "ลูกค้าส่วนมากเป็นลูกค้าประจำที่เคยร่วมงานกันมาแล้ว จะมีความไว้วางใจกันค่อนข้างสูง ไม่ว่าจะเป็นทางด้านเอกสาร หรือหน้างานก็ตาม ส่วนใหญ่เอกสารก็ไม่เคยที่จะผิดพลาด ไม่ว่าจะเป็นเอกสารวางบิล เก็บเงิน แต่ก็มีเหตุมาบ้างที่เอกสารผิด เนื่องจากพนักงานที่ทำในขณะนั้นยังเป็นพนักงานที่ใหม่ ขาดประสบการณ์ คาดความละเอียดถี่ถ้วน"

B5 กล่าวว่า "การไว้วางใจของลูกค้า มองว่ามีสูง เนื่องจากลูกค้าที่มาใช้บริการส่วนใหญ่จะกลับมาซื้อซ้ำ หรือใช้บริการซ้ำตลอด การจ่ายเงิน และเก็บเงิน ของทางบริษัทเรา ไม่มีปัญหา แต่ก็มีนานๆ ที ที่ลูกค้าดึงเงินเรา เราก็มีดึงจ่ายผู้รับเหมาช่วงบ้าง แต่ก็ไม่บ่อยมากนัก"

B6 กล่าวว่า "สามารถไว้วางใจได้ ทางบริษัทได้มีการทำงานได้อย่างถูกต้องตามมาตรฐาน และมีการประสานงานเป็นอย่างดี และมีความเชี่ยวชาญ ในการทำงานให้เสร็จและถูกต้องตามแผนงาน ตรงตามสัญญา ตามระยะเวลา"

B7 กล่าวว่า "ขั้นตอนการทำงานของเรา ก่อนที่จะส่งมอบงานให้ลูกค้าทุกครั้ง สินค้าจะถูกตรวจสอบและทดสอบจากผู้เชี่ยวชาญทางด้านเทคนิคทุกครั้ง หลังจากนั้นถึงจะมีการส่งมอบงานพร้อมกันนี้ทางเรายังมีพนักงานเซอร์วิสหลังการขายคอยดูแลลูกค้าด้วย"

B8 กล่าวว่า "ทางบริษัท ได้มีบริการให้กับลูกค้าที่มีความถูกต้องตามมาตรฐานของงาน และปฏิบัติงานตรงตามระยะเวลาในสัญญาได้ โดยตลอด ทีมงานจะคอยตามเช็คความคืบหน้าของโครงการเป็นระยะ ๆ แต่ในบางโครงการที่ลูกค้าเปลี่ยนแปลง ก็ส่งผลให้งานส่งล่าช้าออกไป"

B9 กล่าวว่า "การรักษาสัญญาเป็นสิ่งที่สำคัญมากต่อชื่อเสียงของวงการนี้ บริษัทต้องรักษาชื่อเสียงเพื่อจะได้มีงานเข้ามาอย่างต่อเนื่อง สร้างความไว้วางใจให้ลูกค้า เพื่อรักษาลูกค้าเก่า สร้างความก้าวหน้าทางธุรกิจในอนาคตต่อไป มีบางครั้งที่ส่งมอบงานล่าช้าเพราะต้องส่งสินค้ามาจากต่างประเทศอาจจะมีผลล่าช้าไปบ้าง"

B10 กล่าวว่า "บริษัทได้ให้บริการกับลูกค้าได้อย่างถูกต้องตามมาตรฐาน และตรงตามระยะเวลาที่กำหนด และสามารถไว้วางใจได้ มาโดยตลอด ลูกค้าส่วนใหญ่ให้ความมั่นใจในตัวบริษัทค่อนข้างสูงส่วนใหญ่งานที่ล่าช้า สาเหตุจะเกิดมาจากลูกค้ามีขั้นตอนที่ยาวนาน"

## ตารางที่ 4-22 ความน่าเชื่อถือ

ความคิดเห็นของพนักงาน	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10
ได้มาตรฐาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ล่าช้าเพราะอนุมัติช้า	✓	✓	✓							✓
ล่าช้าเพราะเปลี่ยนแปลงแบบ	✓							✓		
เอกสารผิดพลาด				✓						
ล่าช้าเพราะสั่งสินค้า ตปท									✓	

จากตารางที่ 4-22 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ความน่าเชื่อถือ จำนวน 10 คน เรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย พบว่าผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า ได้มาตรฐาน จำนวน 10 ล่าช้าเพราะอนุมัติช้า จำนวน 4 คน ล่าช้าเพราะเปลี่ยนแปลงแบบจำนวน 2 คน เอกสารผิดพลาดจำนวน 1 คน และล่าช้าเพราะสั่งสินค้า ตปท จำนวน 1 คน

6. ท่านคิดว่าทางบริษัทได้ให้บริการ ด้วยความมุ่งมั่นเต็มใจในการให้บริการและบริการด้วยความถูกต้อง หรือไม่อย่างไร

B1 กล่าวว่า "บริษัทฯ ให้บริการด้วยความมุ่งมั่นเต็มใจตลอดเวลา การแก้ไขเปลี่ยนแปลงแบบต้องมีลายเซ็นของลูกค้ากำกับก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลง บางครั้งลูกค้าโทรมาบอกให้เปลี่ยนแบบทางเราก็ตีใจเปลี่ยนให้ แต่การที่ไม่มีเอกสารหลักฐานรับรอง กรณีเกิดปัญหาขึ้นมาทางเราจะรับผิดชอบแต่เพียงฝ่ายเดียว"

B2 กล่าวว่า "บริษัทมีความมุ่งมั่นที่จะให้บริการ ด้วยเน้นที่ความถูกต้อง เพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด ก็มีลูกค้าบางรายที่เน้นราคามากกว่าคุณภาพที่ได้มาตรฐาน ทางบริษัทจะต้องอธิบายให้ลูกค้าเข้าใจว่าทางเรานั้นมาตรฐานและความถูกต้องเป็นหลัก ไม่ได้เน้นการแข่งขันด้านราคาก่อนที่จะทำการเสนอราคาให้กับลูกค้า"

B3 กล่าวว่า "ให้บริการด้วยความเต็มใจ ภายใต้งบประมาณตามสัญญาจ้าง และได้ตรงตามมาตรฐานสากล ถ้ามีการแก้ไขแบบ หรือลดสเปกของสินค้า ทางเราต้องให้มีการเซ็นรับรองจากลูกค้าเจ้าของงานเสียก่อน ทางเราถึงจะเปลี่ยนแปลงให้"

B4 กล่าวว่า "บุคลากรของบริษัทฯ ให้การบริการด้วยความถูกต้อง เพราะมีความชำนาญและมีประสบการณ์ และเต็มใจในการให้บริการ เพื่อลูกค้าเกิดความพอใจสูงสุด แต่ก็มีบางครั้งที่ลูกค้าเหมือนบังคับให้รับงาน ทั้ง ๆ ที่เราไม่ยอมทำ เพราะไม่มีกำไร แต่ทางเราก็ต้องทำเพื่อจะหวังงานใหม่ ๆ ครั้งต่อไป"

B5 กล่าวว่า "ทุกบริษัทก็มีความมุ่งมั่นเต็มใจในการให้บริการเหมือนกัน แต่จะต่างกันที่ความถูกต้อง ทางเราจะเน้นความถูกต้อง ใช้แต่สินค้าที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน"

B6 กล่าวว่า "ความมุ่งมั่นและเต็มใจมาเกินร้อย วันหยุด ทำล่วงเวลาทางเราก็ก่อนใจที่จะทำ เพื่อให้ลูกค้าได้รับการบริการที่ดี บริษัทเน้นทำงานให้ได้มาตรฐานแต่บางครั้งก็ต้องทำตามคำสั่งของลูกค้า แต่การทำตามคำสั่งของลูกค้า นั้น ต้องมีลายเซ็นของลูกค้ารับรองตลอด"

B7 กล่าวว่า "ทางบริษัทมุ่งสร้างผลงานด้านคุณภาพและบริการสู่ระดับสากล เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และสร้างความพึงพอใจสูงสุด"

B8 กล่าวว่า "ทางบริษัท ได้ให้บริการลูกค้าด้วยความถูกต้อง และมีความมุ่งมั่นจะให้บริการในการทำงาน แต่มีบางครั้งที่ลูกค้าเร่งงานมากเกินไป คนทำงานก็มีบ้างที่ไม่เต็มใจทำ เพราะการทำงานต่อวันหนักเกินไปก็ไม่ได้แปลว่าจะได้งานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด"

B9 กล่าวว่า "ทางบริษัทมีความมุ่งมั่นและเต็มใจในการให้บริการด้วยความถูกต้อง เพื่อให้เกิดความปลอดภัยต่อทรัพย์สินของลูกค้าและผู้ที่ใช้งาน"

B10 กล่าวว่า "บริษัทได้ให้บริการต่อลูกค้าด้วยความถูกต้อง มุ่งมั่นและเต็มใจ แต่ก็มีลูกค้าบางคนทีเรื่องเยอะละเอียด บางทีวิศวกรหน้างานก็ไม่อยากเข้าไปประจำใน โครงการนั้น"

#### ตารางที่ 4-23 ความไว้วางใจ

ความคิดเห็นของพนักงาน	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10
บริการด้วยความเต็มใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
บริการด้วยความไม่เต็มใจ				✓				✓		✓

จากตารางที่ 4-23 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ความไว้วางใจ จำนวน 10 คน เรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย พบว่าผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า ได้มาตรฐาน จำนวน 10 บริการด้วยความเต็มใจจำนวน 4 คน และบริการด้วยความไม่เต็มใจ จำนวน 3 คน

7. ท่านคิดว่าทางบริษัทได้มีแนวทางการให้บริการและแก้ปัญหาให้แก่ลูกค้าอย่างรวดเร็ว หรือไม่ อย่างไร

B1 กล่าวว่า "จากที่ผ่าน ๆ มา หลาย ๆ กรณีที่เกิดขึ้น ทางบริษัทฯ ได้ให้บริการและแก้ปัญหาอย่างรวดเร็ว โดยมีทีมบริการสามารถช่วยแก้ไขปัญหาลดเวลา ยกเว้นวันหยุดทางบริษัทไม่มีทีมงานคอยบริการ"

B2 กล่าวว่า "การแก้ไขปัญหาที่ขึ้นอยู่กับการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกัน ทางเราจะทำให้เร็วที่สุดเท่าที่ทางเราจะสามารถทำได้ แต่ถ้าเป็นช่วงวันหยุด ทางเราก็ยังคงติดปัญหาไม่สามารถเข้าไปช่วยเหลือลูกค้าได้ทันที"

B3 กล่าวว่า "ทางบริษัทจะพิจารณาเฉพาะเจาะจงเป็นงาน ๆ สืบเนื่องจากเกี่ยวข้องกับต้นทุนของบริษัท และความพร้อมของบุคคลและปัจจัยอื่น ๆ ณ ตอนนั้น มีความพร้อมเพียงใด ขึ้นอยู่กับว่ามีพนักงานเพียงพอที่จะออกไปทันทีหรือไม่"

B4 กล่าวว่า "ทางบริษัทฯ ได้ให้บริการและแก้ไขปัญหาให้แก่ลูกค้าอย่างรวดเร็ว เพราะลูกค้ามีความคาดหวังสูง หากเราไม่บริการให้รวดเร็ว ลูกค้าย่อมไม่รอเรา เพราะมีทางเลือกได้หลายทางไม่จำกัด ให้ลูกค้าได้เลือกใช้บริการ หากเราไม่ตอบสนองอย่างแม่นยำ รวดเร็วจะทำให้ลูกค้าอาจเปลี่ยนใจ"

B5 กล่าวว่า "การบริการที่รวดเร็ว เพราะเรารู้ว่าปัญหาของลูกค้า คืองานของเรา แต่ก็ต้องขึ้นอยู่กับความพร้อมอีกด้วย บางครั้งอุปกรณ์ที่ต้องใช้ ทางเราไม่มี ก็ไม่สามารถเข้าไปซ่อมให้ลูกค้าได้ทันทีเช่นกัน"

B6 กล่าวว่า "บริษัทให้บริการ และแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็วแก่ลูกค้า โดยทุกปัญหาที่ได้รับแจ้งมา จะได้รับการแก้ไขจากผู้เชี่ยวชาญ โดยการวิเคราะห์ ตรวจสอบ และส่งเจ้าหน้าที่เข้าไปแก้ไขปัญหา"

B7 กล่าวว่า "ทางบริษัทมีทีมงานด้านเทคนิคโดยตรง สามารถเข้าไปเซอร์วิส แก้ไขปัญหาให้ลูกค้าได้ทันที แต่ในบางครั้ง ลูกค้าเกิดการแก้ไขปัญหาพร้อมกัน ทางบริษัทก็ต้องมานั่งวิเคราะห์ความจำเป็น ระยะเวลาในการซ่อม เป็นปัจจัยที่ใช้ในการตัดสินใจจะเข้าลูกค้ารายใดก่อนหลัง"

B8 กล่าวว่า "ทางบริษัทได้คำนึงถึงการบริการ และปัญหาที่จะเกิดขึ้นกับลูกค้าเป็นอย่างมากจึงดำเนินการเร่งแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า ส่วนจะเข้าไปได้เร็วแค่ไหน ก็ขึ้นกับหลาย ๆ ปัจจัย ถ้าทีมงานว่างเราก็สามารถเข้าไปทันที บางครั้งก็ต้องรอ"

B9 กล่าวว่า "บริษัทพยายามแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าอย่างรวดเร็วมาโดยตลอด เมื่อได้รับแจ้งจากลูกค้า บางกรณีก็ไม่สามารถเข้าไปช่วยเหลือลูกค้าได้ เนื่องจากอุปกรณ์ที่ต้องใช้ซ่อม ทางบริษัทไม่มีสำรอง อุปกรณ์บางตัวต้องสั่งมาจากต่างประเทศ ซึ่งใช้เวลาพอสมควรก่อนอุปกรณ์จะมาถึง"

B10 กล่าวว่า "จากที่ผ่าน ๆ มา บริษัทได้ให้บริการแก้ไขปัญหาให้แก่ลูกค้าได้อย่างรวดเร็วเท่าที่สถานการณ์จะเอื้ออำนวย รวมไปถึงสัญญาผูกพันต่าง ๆ บางครั้งก็มีลูกค้าให้ช่วยเหลือ นอกเหนือจากสัญญาที่มีอยู่บ่อย ๆ "



## ตารางที่ 4-24 การตอบสนองลูกค้า

ความคิดเห็นของพนักงาน	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10
แก้ปัญหาได้ทันที	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
คิดวันหยุด	✓	✓		✓						
พนักงานไม่เพียงพอ			✓				✓	✓		
อุปกรณ์ไม่พร้อม					✓				✓	

จากตารางที่ 4-24 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์การตอบสนองลูกค้า จำนวน 10 คน เรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย พบว่าผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า แก้ปัญหาได้ทันที จำนวน 10 บริการคิดวันหยุด จำนวน 3 คน พนักงานไม่เพียงพอ จำนวน 3 คนและอุปกรณ์ไม่พร้อม จำนวน 2 คน

8. ท่านคิดว่าทางบริษัทได้ให้บริการโดยคำนึงถึงความปลอดภัยให้กับลูกค้าหรือไม่อย่างไร

B1 กล่าวว่า "บริษัทได้ให้บริการ โดยคำนึงถึงความปลอดภัยกับลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ การเลือกใช้อุปกรณ์ก็ใช้อุปกรณ์ที่มีคุณภาพสูง การทำงานของพนักงานก็ถูกกำกับโดยดี ว่าต้องทำตามกฎข้อบังคับของบริษัทลูกค้าอย่างเคร่งครัด แต่บริษัทยังขาด พนักงาน จป. วิชาชีพ"

B2 กล่าวว่า "ทางเรามีการคำนึงถึงความปลอดภัยมาโดยตลอด เนื่องจากการอบรมในเรื่องของความปลอดภัย และมีหัวหน้างานในการควบคุมการปฏิบัติงานเสมอ อุปกรณ์ที่สวมใส่ไม่ว่าจะเป็นหมวก รองเท้า แวนตา ต้องได้มาตรฐานทุกชิ้น ขาดพนักงาน จป. วิชาชีพ"

B3 กล่าวว่า "ทางบริษัทจัดหาและเตรียมอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความปลอดภัย ตามข้อกำหนดของลูกค้า และเฉพาะเจาะจงกับงานที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็นสายรัดที่ใช้บินที่สูง หมวก รองเท้าเซฟตี้ อื่น ๆ รวมถึงมีการกำชับเรื่องการสูบบุหรี่ของพนักงานด้วย กรณีที่เคยเกิดขึ้น คือพนักงานพักผ่อนไม่เพียงพอ เวลาไปทำงานหน้างาน มีโอกาสเกิดอุบัติเหตุค่อนข้างสูง"

B4 กล่าวว่า "ทางบริษัทฯ ต้องคำนึงถึงความปลอดภัยของลูกค้าเป็นหลัก โดยเลือกบุคลากรที่มีประสบการณ์ และชำนาญ และเลือกผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐาน อุปกรณ์เซฟตี้ต้องได้คุณภาพพร้อม มีการสังเกตพนักงานว่ามีอาการเมาสุราหรือไม่ตลอดเวลา"

B5 กล่าวว่า "ความปลอดภัยเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงอยู่แล้ว ไม่สามารถมองข้ามได้ เพราะความปลอดภัยของลูกค้าคือความปลอดภัยของเราเช่นกัน โดยเฉพาะพนักงานของเราที่ร่างกายไม่พร้อมปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะด้วยการพักผ่อนไม่เพียงพอ เมาสุรา ทางเราต้องระวังเป็นพิเศษ"

B6 กล่าวว่า "ทางบริษัทได้ให้บริการ โดยคำนึงถึงความปลอดภัยกับลูกค้าเสมอ โดยทุกงานของลูกค้าที่จัดทำต้องผ่านมาตรฐานความปลอดภัยทุกด้าน ต้องมีการตรวจเช็คอุปกรณ์เซฟตี้ต่างๆอย่างละเอียดทุกเช้าก่อนเข้างาน"

B7 กล่าวว่า "ทางบริษัทให้ความสำคัญเรื่องความปลอดภัยเป็นอันดับแรกก่อนส่งมอบงานจะต้องมีผลทดสอบความถูกต้องก่อนทุกครั้ง หรือแม้แต่พนักงานบริษัทก็ต้องส่งไปอบรมเรื่องความปลอดภัยอยู่เสมอ หัวหน้าประจำชุด ต้องตรวจสอบความพร้อมของพนักงานทุกวัน"

B8 กล่าวว่า "พนักงาน จป. วิชาชีพ เป็นสายอาชีพที่เรายังไม่มีประจำ ส่วนใหญ่จะจ้างเป็นงาน ๆ ไป ๆ จึงทำให้ความการทำงานไม่ต่อเนื่องเท่าที่ควร"

B9 กล่าวว่า "ทางบริษัทได้คำนึงถึงความปลอดภัยของลูกค้า โดยหากพบจุดบกพร่องที่อาจก่อให้เกิดความไม่ปลอดภัยก็จะมีคำแนะนำว่าควรจะมีการปรับปรุงอย่างไร ยังขาดคนที่รับผิดชอบงานนี้"

B10 กล่าวว่า "บริษัทได้ให้บริการแก่ลูกค้าโดยคำนึงถึงความปลอดภัยกับลูกค้าเสมอ ไม่ว่าจะเป็น อุปกรณ์ เครื่องแต่งกาย กฎระเบียบ ทางบริษัทจะมีการอบรม ประชุมอยู่ประจำ ให้พนักงานเป็นประจำ"

#### ตารางที่ 4-25 ความปลอดภัย

ความคิดเห็นของพนักงาน	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10
ได้มาตรฐาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ขาดพนักงาน จป. ประจำ	✓	✓						✓	✓	
พนักงานพักผ่อนไม่เพียงพอ			✓				✓			
พนักงานเมาสุรา				✓	✓					

จากตารางที่ 4-25 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ความปลอดภัย จำนวน 10 คน เรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย พบว่าผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า ได้มาตรฐาน จำนวน 10 คน ขาดพนักงาน จป. ประจำ จำนวน 4 คน พนักงานพักผ่อนไม่เพียงพอ จำนวน 2 คนและพนักงานเมาสุรา จำนวน 2 คน

9. ท่านคิดว่าทางบริษัทได้ให้บริการได้ดี และได้ผลลัพธ์ชิ้นงานที่เป็นรูปธรรมมีความสมบูรณ์อย่างไร

B1 กล่าวว่า "บริษัทฯ ได้ให้บริการ เริ่มต้นจากรับความต้องการลูกค้า นำมาออกแบบ ส่งให้ลูกค้าอนุมัติ ผลิตและตรวจสอบมาตรฐาน พร้อมทั้งทดสอบให้ได้ตามเกณฑ์จึงส่งมอบให้กับลูกค้า"

B2 กล่าวว่า "มีการให้บริการลูกค้าที่ถูกต้อง และเป็นตามที่ลูกค้าต้องการ แต่บางครั้งที่ทางเราได้ส่งของไปติดขัดให้กับลูกค้าผิดประเภท เนื่องจากไม่มีความชำนาญในงานที่รับมอบหมายจากลูกค้า"

B3 กล่าวว่า "ในปัจจุบัน บริษัทยังไม่มี Customer complaining ช่องทางที่จะให้ลูกค้าร้องเรียนได้ การที่มีระบบนี้จะทำให้เราตามดูผลงานหลังจาก ส่งมอบบริการให้กับลูกค้าได้ ว่างานที่เราทำ มีปัญหาอะไรหรือไม่"

B4 กล่าวว่า "ผลลัพธ์ที่จะมองเห็นได้ง่ายคือ ผลผลิตทันทีที่บริษัทใช้ได้มาตรฐาน มีการรับประกันสินค้าทุกชิ้น รับรองคุณภาพตามอายุการใช้งานของอุปกรณ์ชิ้นนั้น ๆ ในสถานะการใช้งานปกติ"

B5 กล่าวว่า "ลูกค้าส่วนใหญ่รับมอบผลิตภัณฑ์และบริการด้วยความพึงพอใจมาโดยตลอด แต่ก็มีบางงานที่ลูกค้าเกิดความไม่มั่นใจ ที่ทางเราส่งของมาผิด ทำให้เสียเวลา สาเหตุที่ส่งของมาผิดเกิดจากประสบการณ์ของวิศวกรด้วยที่ยัง ตามเทคโนโลยีใหม่ ๆ ไม่ทัน"

B6 กล่าวว่า "ทางบริษัทได้ทำงานบริการเป็นอย่างดี และทำงานตามแผนงานถูกต้องตามมาตรฐานในการผลิตชิ้นงานออกมา และสามารถส่งสินค้าให้ลูกค้าอย่างสมบูรณ์ แต่ก็มักจะเจอปัญหาจากผู้รับเหมาช่วงที่ขาดประสบการณ์และทางบริษัทก็ไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการคัดเลือกผู้รับเหมาช่วง"

B7 กล่าวว่า "ทางบริษัทมุ่งเน้นคุณภาพและสร้างความพึงพอใจของลูกค้า บริการที่รวดเร็วเป็นหลัก ผลลัพธ์ที่ได้กับมาคือลูกค้ากลับมาสั่งซื้อ"

B8 กล่าวว่า "ประสบการณ์ของวิศวกรเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ยิ่งประสบการณ์เยอะ ยิ่งสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี ทำให้การบริการของบริษัทมีมาตรฐาน การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ งานออกมาสสมบูรณ์แบบ"

B9 กล่าวว่า "ทางบริษัทได้ให้บริการดี แต่ผลลัพธ์อาจจะไม่สมบูรณ์ เพราะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น ผู้ปฏิบัติงานจากบริษัทอื่น โครงสร้าง สิ่งแวดล้อม"

B10 กล่าวว่า "บริษัทได้ให้บริการแก่ลูกค้าได้ดี และได้ผลลัพธ์ตามความต้องการของลูกค้าที่กลับมาใช้ซ้ำสามารถเป็นเครื่องยืนยันได้ดี"

ตารางที่ 4-26 สร้างบริการให้เป็นรูปธรรม

ความคิดเห็นของพนักงาน	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10
ได้มาตรฐาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ขาดช่องทางร้องเรียกจากลูกค้า			✓							
ขาดความชำนาญ					✓					
ปัญหาผู้รับเหมา						✓				

จากตารางที่ 4-26 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์สร้างบริการให้เป็นรูปธรรม จำนวน 10 คน เรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย พบว่าผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า ได้มาตรฐาน จำนวน 10 คน ขาดช่องทางร้องเรียกจากลูกค้า จำนวน 1 คน ขาดความชำนาญ จำนวน 1 คนและปัญหาผู้รับเหมา จำนวน 1 คน

10. ท่านคิดว่าทางบริษัทได้ให้ความสำคัญต่อด้านการเข้าใจและรู้จักลูกค้าอย่างไร

B1 กล่าวว่า "การทำความเข้าใจกับลูกค้า ให้ตรงกัน ก็เป็นอีกประเด็นที่ต้องระวัง บริษัทฯ จะมีการนำความต้องการของลูกค้า มาออกแบบ และนำไปติดตั้งให้กับลูกค้า หลาย ๆ ครั้งก็เกิดการเข้าใจที่ผิดพลาดระหว่างกัน ทำให้งานที่ออกมาเกิดความผิดพลาดไปในตัว"

B2 กล่าวว่า "ทางบริษัทจะมีการให้ปรึกษาและแนะนำเกี่ยวกับการทำงานที่ทำให้กับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่น และเข้าใจในการปฏิบัติงานไปในทางเดียวกัน เพื่อป้องกันความเข้าใจผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นได้ แต่ก็มี การเข้าใจผิดเกิดขึ้นเสมอ"

B3 กล่าวว่า "กรณีเป็นลูกค้า จะมีการซื้อบริการซ้ำ ๆ อยู่แล้ว เนื่องจากมีความเชื่อมั่นในการให้บริการของทางบริษัทฯ ส่วนลูกค้าใหม่ต้องมีการแนะนำงานที่เป็นธุรกิจของทางบริษัทฯ"

B4 กล่าวว่า "บริษัทจะให้ความสำคัญ เพราะก่อนลูกค้าจะใช้บริการของเรา จะใช้ผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ของเราและเกิดความไว้วางใจ เชื่อมั่นก่อนว่าสินค้าที่ได้รับต้องตามความต้องการ และได้มาตรฐาน ถูกต้อง และต้องสื่อสารให้ตรงกัน"

B5 กล่าวว่า "เราต้องให้ความสำคัญมากในเรื่องการเข้าใจ ว่าบริการและสินค้าของบริษัทของเราแบบยังงี้ ใช้ประโยชน์อย่างไร ต้องให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าจริง ๆ เพราะบริษัทคิดว่าก่อนลูกค้าจะรับบริการผลิตภัณฑ์ของเรา ลูกค้าจะต้องเชื่อมั่นและไว้วางใจก่อนว่าตรงตามความต้องการจริง ๆ"

B6 กล่าวว่า "ทางบริษัทให้ความสำคัญ และความเข้าใจกับลูกค้า โดยใช้ช่องทางการติดต่อสื่อสารเป็นหลัก และการเข้าเยี่ยมชมลูกค้าที่ใช้บริการกับทางบริษัทเป็นประจำ"

B7 กล่าวว่า "การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ควรจะทำตลอดเวลาไม่ใช่ทำเฉพาะตอนนี้ได้ งานทางเราควรมีการทักทายหรือพูดคุยผ่านสื่อ หรือไม่ก็เข้าไปเยี่ยมเยียนตามวาระหรือเทศกาล พร้อมกระเช้าของขวัญอาจจะมีการนัดทานข้าว อยู่สม่ำเสมอ"

B8 กล่าวว่า "ทางบริษัทได้ให้ความสำคัญต่อลูกค้าเป็นอย่างมาก ผ่านนโยบายบริษัทให้บุคลากรทุกท่านปฏิบัติตาม ต้องรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าไว้ตลอด มีการพูดคุยทักทายกันตามวาระที่เหมาะสม"

B9 กล่าวว่า "คิดว่าทางบริษัทได้ให้ความสำคัญกับลูกค้าเพื่อทราบถึงความต้องการของลูกค้า และวิธีการทำงาน"

B10 กล่าวว่า "บริษัทให้ความสำคัญต่อลูกค้า และความพึงพอใจของลูกค้าผ่านนโยบายผู้บุคลากรของบริษัท"

#### ตารางที่ 4-27 การเข้าใจ และรู้จักลูกค้า

ความคิดเห็นของพนักงาน	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10
ด้านการสื่อสาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ความสัมพันธ์					✓	✓	✓	✓		

จากตารางที่ 4-27 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์การเข้าใจและรู้จักลูกค้า จำนวน 10 คน เรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย พบว่าผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า ด้านการสื่อสาร จำนวน 10 คน ความสัมพันธ์ จำนวน 4 คน

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความพึงพอใจ คุณค่า และการรักษาลูกค้า

1. ท่านได้นำนโยบายเกี่ยวกับการรักษาลูกค้าของผู้บริหารมาปฏิบัติหรือไม่ อย่างไร

B1 กล่าวว่า "จากนโยบายที่ว่าดูแลลูกค้าเหมือนเพื่อน ได้นำเอานโยบายนี้มาใช้ ลูกค้าติดต่อมาขอความช่วยเหลือไม่ว่าจะได้เงินหรือไม่ได้ เราก็มุ่งใจดูแลให้คำปรึกษาอย่างสุดกำลัง"

B2 กล่าวว่า "ได้นำมาปฏิบัติอย่างเคร่งครัด การให้ความเข้าใจกับลูกค้าและตอบข้อสงสัยลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าเข้าใจในการปฏิบัติงาน ทำให้ลูกค้าพึงพอใจมากที่สุด"

B3 กล่าวว่า "นโยบายนี้ข้อดีก็มีเยอะ แต่ก็มีข้อเสียบางประการ เมื่อเราสนิทกับลูกค้ามากขึ้น การต่อรอง การขอความช่วยเหลือก็จะง่ายมากขึ้นด้วยเช่นเดียวกัน การขอความช่วยเหลือส่วนใหญ่ก็จะมาในแบบงานที่ทำฟรี ไม่สามารถเก็บเงินได้ด้วยเช่นเดียวกัน"

B4 กล่าวว่า "ให้ความช่วยเหลือด้วยดีมาตลอด ไม่ว่าจะเรื่องงานที่เกี่ยวข้องกับบริษัท หรือ เรื่องส่วนตัวก็ตาม และได้รับการความสัมพันธ์ไว้ พุดคุยกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ เมื่อทราบข่าวของลูกค้าไม่ว่าจะเป็นงานบวช งานแต่ง ทางเราก็จะไปร่วมยินดี เพื่อสร้างความเป็นกันเองกับลูกค้า"

B5 กล่าวว่า "ให้การตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ติดตามผลงานที่นำเสนอไปทั้งงานใหม่และงานเก่า สอบถามลูกค้าตลอดว่ามีปัญหาอะไรไหม มีอะไรให้ทางเราช่วยเหลือไม่อย่างไร"

B6 กล่าวว่า "การทำให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกเกินกว่าคำว่าพอใจการบริการก่อนและหลังการขายอย่างจริงใจ เต็มใจและเป็นกันเอง ให้ความสำคัญแก่ลูกค้า"

B7 กล่าวว่า "ในส่วนของสโตร์ เมื่อลูกค้าโทรมาขอข้อมูลรายละเอียดของสินค้า ทางผมก็จะพยายามช่วยลูกค้าโดยการให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ชัดเจน ให้ได้มากที่สุด ส่วนอื่น ๆ นำมาใช้ดังนี้ ตรวจสอบสินค้า เช่น จำนวน ยี่ห้อ สี ขนาด ก่อนจะนำเข้าจัดเก็บตาม layout และตรวจสอบพื้นที่จัดเก็บอยู่เสมอเพื่อความเหมาะสมของชิ้นงาน"

B8 กล่าวว่า "ได้นำนโยบายจากผู้บริหารที่รับมาปฏิบัติกับพนักงาน ใช้กับลูกค้าทุกท่าน เพื่อที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจ ในการดูแลการบริการ แต่ลูกค้าบางรายก็ไม่สามารถใช้นโยบายนี้ได้ ไม่อาจเข้าถึงลูกค้าได้ ได้งานครั้งเดียว ครั้งที่สองก็ไม่สามารถเข้าถึงลูกค้าได้"

B9 กล่าวว่า "ไม่ค่อยได้นำมาใช้เพราะไม่ได้มีโอกาสติดต่อกับลูกค้าโดยตรง"

B10 กล่าวว่า "ได้นำนโยบายจากผู้บริหารมาใช้ปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ให้ความเป็นกันเองกับลูกค้า เพื่อให้การนำเสนองานได้ง่ายเป็นกันเอง"

ตารางที่ 4-28 นโยบายเกี่ยวกับการรักษาลูกค้า

ความคิดเห็นของพนักงาน	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10
นำมาปฏิบัติ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ไม่ได้นำมาปฏิบัติ									✓	
พบข้อเสีย			✓					✓		

จากตารางที่ 4-28 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์นโยบายเกี่ยวกับการรักษาลูกค้า จำนวน 10 คน เรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย พบว่าผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า นำมาปฏิบัติ จำนวน 9 คน พบข้อเสีย จำนวน 2 คน และไม่ได้นำมาปฏิบัติ จำนวน 1 คน

2. ท่านคิดว่าทางบริษัทได้สร้างคุณค่าหรือมูลค่าให้แก่บริษัทของลูกค้าหรือไม่ อย่างไร

B1 กล่าวว่า "บริษัทฯ สร้างมูลค่าให้กับลูกค้า โดยเน้นสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ และราคาที่เหมาะสม การให้บริการที่รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ"

B2 กล่าวว่า "ทางบริษัททำให้คุณค่าของลูกค้าเกิดขึ้น เนื่องจากสามารถปฏิบัติงานให้ตามเป้าหมาย ทำให้ลูกค้าสามารถผลิตสินค้าได้ตามกำหนด พร้อมส่งสินค้าออกจำหน่าย"

B3 กล่าวว่า "สร้าง โดยมีมาตรฐานในการบริการและการแก้ปัญหาให้ลูกค้าอย่างรวดเร็ว เพื่อความเสียหายของลูกค้าให้น้อยที่สุด"

B4 กล่าวว่า "ทางบริษัทได้สร้างคุณค่าหรือมูลค่าให้แก่บริการของลูกค้าลดการทำงานของลูกค้านในการซื้อสินค้า โดยสามารถซื้อได้ที่จุดเดียว ลดข้อเสียด้านซ่อมแซมให้ลูกค้า ลดจำนวนสินค้าคงคลังของลูกค้า"

B5 กล่าวว่า "ได้ เราส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและถูกต้องตรงตามความต้องการของลูกค้าผลราคาผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐาน"

B6 กล่าวว่า "ทางบริษัทได้สร้างคุณค่าให้แก่บริษัทของลูกค้า โดยสร้างผลงานที่ตามข้อมูลความต้องการของลูกค้า เพื่อสร้างมูลค่าให้แก่บริษัทของลูกค้า"

B7 กล่าวว่า "ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพเพื่อยืดอายุการใช้งานให้ใช้งานได้ยาวนาน"

B8 กล่าวว่า "ทางบริษัทได้ สร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า โดยสร้างผลงานให้ลูกค้าสามารถดำเนินธุรกิจได้"

B9 กล่าวว่า "คิดว่าทางบริษัทได้สร้างคุณค่าหรือมูลค่า โดยผลิตสินค้าที่มีคุณภาพให้กับลูกค้า ทำให้ไม่ต้องดูแลรักษามากนัก ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนของลูกค้า"

B10 กล่าวว่า "บริษัทได้สร้างคุณค่าให้แก่บริษัทของลูกค้า โดยลูกค้าสามารถดำเนินกิจการได้ จากการบริการของเรา"

ตารางที่ 4-29 สร้างคุณค่าหรือมูลค่า

ความคิดเห็นของพนักงาน	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10
เพิ่มมูลค่า	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 4-29 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์สร้างคุณค่าหรือมูลค่า จำนวน 10 คน เรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย พบว่าผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า เพิ่มมูลค่า จำนวน 10 คน

3. ท่านคิดว่าทางบริษัทที่ให้บริการมีส่วนช่วยทำให้ธุรกิจของลูกค้าประสบความสำเร็จหรือไม่อย่างไร

B1 กล่าวว่า "ทางบริษัทก็เป็นส่วนหนึ่ง ส่วนเล็ก ๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้ลูกค้าประสบความสำเร็จ การติดตั้งที่ได้คุณภาพ จะทำให้การผลิตสินค้าของลูกค้าไม่ต้องหยุดบ่อย เครื่องจักรที่ดี อุปกรณ์ที่ดี ก็สามารถใช้งานได้เต็มประสิทธิภาพ"

B2 กล่าวว่า "มีส่วนบ้าง เพราะลูกค้าสามารถผลิตสินค้าได้ตามกำหนด ทำให้สามารถส่งสินค้าออกจำหน่ายได้ตามที่ลูกค้าต้องการ ไม่ต้องเสียเวลามากมายซ่อมบำรุงตลอดเวลา"

B3 กล่าวว่า "มีแน่นอน ธุรกิจของลูกค้าจะดำเนินการ จะต้องประกอบไปด้วยหลาย ๆ องค์ประกอบ ซึ่งในส่วนหนึ่งก็คือ งานบริการด้านไฟฟ้าของบริษัทที่ทำให้กับบริษัทของลูกค้า ภายใต้มาตรฐานสากล ทำงานอย่างราบรื่น เมื่อเกิดปัญหาที่ใช้เวลาไม่นานในการแก้ไข"

B4 กล่าวว่า "มีส่วนช่วย เพราะทางบริษัทใช้บุคลากรที่มีประสบการณ์ ผลิตภัณฑ์ที่มีมาตรฐานและราคาที่สามารถเจรจาต่อรองได้ บางครั้งทางเรายังช่วยเสนอข้อคิดดี ๆ นำเสนอเทคโนโลยีใหม่ ๆ ให้กับทางลูกค้าอยู่เสมอ เพื่อให้ลูกค้าลดค่าใช้จ่าย"

B5 กล่าวว่า "มีนะ เพราะผลิตภัณฑ์ที่เราส่งมามีคุณภาพทำให้ลูกค้าสามารถใช้ผลิตภัณฑ์ของเราได้อย่างคุ้มค่า อัตราการซ่อมบำรุงน้อย แต่ก็มีบางครั้งที่ทางเราไม่สามารถสนับสนุนลูกค้าได้เต็มที่ เนื่องจาก ทีมงานไม่พร้อม วันหยุด หรืออุปกรณ์มีไม่ครบ"

B6 กล่าวว่า "มี ทางบริษัทได้ให้บริการกับลูกค้าโดยช่วยให้ลูกค้าสามารถบริการความต้องการของลูกค้าได้ ตามองค์กรของบริษัทลูกค้า ตามเป้าหมาย เพราะถ้าการผลิตหยุดลง ความเสียหายที่เกิดขึ้นมานั้นเยอะมาก ไม่ว่าจะเป็นพนักงานที่หยุดงานเปล่า ๆ ระบบขนส่งเสียหายทั้งระบบ"

B7 กล่าวว่า "มีส่วนช่วยแน่นอน เพราะทางบริษัทเป็นผู้รับเหมาติดตั้งระบบไฟฟ้า พร้อมทั้งประกอบตู้ไฟ MDB, Switchgear"

B8 กล่าวว่า "ทางบริษัทมีส่วนร่วมในการสร้างโรงงานให้แก่ลูกค้าที่ดี จนลูกค้าสามารถประกอบธุรกิจได้ แต่ในบางครั้ง ทางเราก็ไม่สามารถช่วยให้ธุรกิจลูกค้าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากลูกค้าเสีย ช่วงวันหยุด ทางเราไม่มีทีมงานคอยสนับสนุน"

B9 กล่าวว่า "มี เพราะถ้าผลิตภัณฑ์ของบริษัทที่ให้บริการ ทำให้ลูกค้าทำงานอย่างได้ไม่มีปัญหา"

B10 กล่าวว่า "บริษัทเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในธุรกิจของลูกค้า จากการให้บริการของเรา ช่วยออกแบบและประหยัคงบให้ลูกค้าด้วย"



## ตารางที่ 4-30 การมีส่วนร่วม

ความคิดเห็นของพนักงาน	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10
มีส่วนร่วม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ไม่สามารถช่วยเหลือได้ทันที					✓			✓		

จากตารางที่ 4-30 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์การมีส่วนร่วม จำนวน 10 คน เรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย พบว่าผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า มีส่วน จำนวน 10 คน ไม่สามารถช่วยเหลือได้ทันที จำนวน 2 คน

4. ท่านคิดว่าทางบริษัทได้สร้างความพึงพอใจให้แก่บริษัทของลูกค้าหรือไม่อย่างไร

B1 กล่าวว่า "ทางบริษัทฯ จะมีการสำรวจความพึงพอใจจากลูกค้า ซึ่งมีผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ดี โดยเฉพาะด้านความรวดเร็ว ลูกค้าส่วนใหญ่ ให้คะแนนในเกณฑ์ดีมากในการบริการหลังการขายของบริษัท"

B2 กล่าวว่า "ทางเราสร้างความพอใจให้กับลูกค้าอย่างมาก เพราะสามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง มีประสิทธิภาพมาโดยตลอด มีบ้างครั้งตั้งของเข้ามาไม่ทันทำให้ลูกค้าไม่พอใจ"

B3 กล่าวว่า "จากการที่ทางบริษัทจัดให้มีการสอบถามความพึงพอใจหลังจากจบงานของทุกๆโครงการ ลูกค้าส่วนใหญ่พอใจขั้นตอนในการดำเนินงานของบริษัท โดยเฉพาะบริการหลังการขาย ที่ทางวิศวกรจะคอยโทรหาลูกค้าอย่างต่อเนื่องเพื่อสอบถามถึงปัญหาต่าง ๆ "

B4 กล่าวว่า "สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ด้วยการนำลูกค้าและผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐาน"

B5 กล่าวว่า "สร้าง ทางบริษัทสร้างคุณภาพผลิตภัณฑ์ ราคาที่ได้มาตรฐาน การบริการที่ต่อเนื่อง"

B6 กล่าวว่า "บริษัทได้สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเสมอ โดยการเข้าเยี่ยมชมและสำรวจเจรจาใช้บริการและสอบถามข้อสงสัย เพื่อปรับปรุงในการให้บริการของลูกค้า โดยมีแบบประเมิน คุณแลหลังติดตั้งเสร็จได้อย่างดี"

B7 กล่าวว่า "ทางบริษัทมุ่งมั่นผลิตผลงานด้านคุณภาพและบริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า"

B8 กล่าวว่า "ทางบริษัทได้สร้างผลงานที่ดีและได้มาตรฐาน จึงสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า"

B9 กล่าวว่า "คิดว่าทางบริษัทก็พยายามสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า แต่บริษัทของลูกค้าบางที่ก็ยากที่จะเข้าถึงความพึงพอใจ"

B10 กล่าวว่า "บริษัทได้สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า โดยการบริการของเราที่ได้มาตรฐานและทันตามเวลาที่กำหนด"

#### ตารางที่ 4-31 สร้างความพึงพอใจ

ความคิดเห็นของพนักงาน	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10
พอใจช่วงติดตั้ง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
พอใจบริการหลังการขาย	✓		✓			✓				
ไม่พอใจ		✓								

จากตารางที่ 4-31 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์สร้างความพึงพอใจ จำนวน 10 คน เรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย พบว่าผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า พอใจช่วงติดตั้งจำนวน 10 คน พอใจบริการหลังการขาย จำนวน 3 คน และ ไม่พอใจ จำนวน 1 คน

5. ท่านคิดว่าทางบริษัทที่ได้ให้บริการจะมีวิธใดหรือกลยุทธ์ใด ที่จะเป็นการดึงดูดและการรักษาลูกค้าไว้ได้อย่างยั่งยืนหรือไม่ และอย่างไร

B1 กล่าวว่า "บริษัทจำเป็นต้องสร้างความแตกต่างในการบริการให้ต่างจาก บริษัทอื่น ๆ ที่อยู่ในธุรกิจเดียว ไม่ว่าจะเป็นนำเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาใช้ ด้านการบริการต้องมีทีมงานบริการหลังการติดตั้งเสร็จ โดยเข้าไปตรวจสอบ ติดตามกับลูกค้าเป็นระยะ ๆ โดยที่ไม่จำเป็นต้องให้ลูกค้าร้องขอใด ๆ ทางบริษัทยังมีบริการอีกด้าน คือการเข้าไปวัดความร้อนในตู้ไฟให้ลูกค้า โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย เพื่อสร้างจุดขายให้กับทางบริษัท"

B2 กล่าวว่า "บริษัทสามารถทำงานที่ได้รับจากลูกค้าให้เสร็จตามที่กำหนด และให้คำแนะนำลูกค้าและช่วยลูกค้าแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ขณะปฏิบัติงาน เพื่อให้งานออกมาดีและเกิดความพอใจกับลูกค้า พวกนี้ก็เป็นวิธีทั่ว ๆ ไปที่ทุกบริษัทต้องทำ ถ้าอยากอยู่รอดในธุรกิจนี้ ทางบริษัทจำเป็นต้องควบคุมต้นทุนให้ได้ ไม่ว่าจะทำวิธีไหนก็ตาม เพราะการเพิ่มกำไรทำได้ยากมากกว่าลดต้นทุน"

B3 กล่าวว่า "บริษัทต้องสร้างมาตรฐานใหม่ ๆ ในการให้บริการเกี่ยวกับไฟฟ้า เพื่อให้ได้เปรียบคู่แข่งทัน ตรงต่อเวลา ราคายุติธรรม และบริการหลังการขาย"

B4 กล่าวว่า "ได้ ทำให้ลูกค้ารู้สึกคำว่าพอใจ การบริการก่อนและหลังอย่างจริงใจ เต็มใจ เป็นกันเอง ส่วนในส่วนงานจัดซื้อ ทางเรามีนโยบายซื้อของผ่าน โฉงงานผลิตเท่านั้น เพื่อเป็นการควบคุมต้นทุนให้ต่ำที่สุด เพื่อสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้"

B5 กล่าวว่า "ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ราคาที่ได้มาตรฐาน การบริการที่ต่อเนื่อง ในการซื้อ ของทางบริษัทจะติดต่อ เพื่อนฝูงในวงการ ที่ใช้สินค้าเหมือนกัน เพื่อเพิ่มจำนวนในการสั่งซื้อ เพื่อให้สามารถต่อรองกับ โรงงานผลิตได้มากขึ้น เพื่อให้ได้สินค้าที่ราคาถูกที่สุด"

B6 กล่าวว่า "ทางบริษัทได้มีการสร้างความพึงพอใจ และทำงาน โดยคำนึงถึงความ ปลอดภัย โดยช่างผู้เชี่ยวชาญ ชำนาญการและให้คำแนะนำ และขอคำแนะนำ และบริการงานลูกค้า ให้ได้ตามแผนระยะเวลา และพร้อมที่จะช่วยเหลือทางด้านเทคนิคกับลูกค้าอย่างถูกต้อง"

B7 กล่าวว่า "ความเป็นกันเองกับลูกค้า ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อ ตอบสนองความต้องการของลูกค้า พร้อมทั้งจัดส่งสินค้าให้ตรงเวลา"

B8 กล่าวว่า "หลังจากการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นแล้ว บริษัทยังเฝ้าติดตามผลงานของลูกค้า อย่างต่อเนื่อง"

B9 กล่าวว่า "ให้บริการอย่างเป็นกันเอง และมีความรวดเร็วในการให้บริการ"

B10 กล่าวว่า "การให้บริการของบริษัทที่มีต่อลูกค้า โดยให้ความสำคัญต่อลูกค้าทุกราย และให้บริการต่อลูกค้าได้เสมอเมื่อลูกค้าต้องการ"

#### ตารางที่ 4-32 สร้างความพึงพอใจ

ความคิดเห็นของพนักงาน	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10
งานคุณภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ลดต้นทุน		✓		✓	✓					
สร้างความแตกต่าง	✓					✓				

จากตารางที่ 4-32 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์กลยุทธ์การดึงดูดและการรักษาลูกค้า จำนวน 10 คน เรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย พบว่าผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า งานคุณภาพ จำนวน 10 คน ลดต้นทุน จำนวน 3 คน และ สร้างความแตกต่าง จำนวน 2 คน

### ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพลูกค้า

#### ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

ตารางที่ 4-33 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

รหัส	ชื่อ – นามสกุล	ระดับการศึกษา	ตำแหน่ง	ประสบการณ์ทำงาน
C1	ไม่ประสงค์ออกนาม		เจ้าของธุรกิจ	18 ปี
C2	ไม่ประสงค์ออกนาม		วิศวกรโรงงาน	15 ปี
C3	ไม่ประสงค์ออกนาม		วิศวกรโรงงาน	12 ปี
C4	ไม่ประสงค์ออกนาม		ผู้จัดการฝ่าย วิศวกรรม	23 ปี

#### ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยคุณภาพการบริการของลูกค้า

1. ท่านสามารถเข้าถึงการให้บริการของบริษัท ได้อย่างสะดวกหรือไม่ เพราะเหตุใด

C1 กล่าวว่า "เท่าที่ได้ใช้บริการมาก็หลายครั้ง การติดต่อสื่อสารค่อนข้างสะดวก ติดต่อได้ไม่ยาก การติดต่อแผนกต่าง ๆ ของทางบริษัทก็ติดต่อได้ง่าย และยังสามารถต่อผ่านระบบอินเทอร์เน็ตได้อีกด้วย แต่ในช่วงวันหยุดวันอาทิตย์ มีงานด่วนที่ทางเราต้องการให้ทีมช่างเข้ามาช่วยดูระบบ โดยไม่ได้แจ้งล่วงหน้า จะติดต่อทีมช่างค่อนข้างยาก ไม่ค่อยจะรับสายกันเท่าไร"

C2 กล่าวว่า "ในเวลาทำงานปกตินั้นติดต่อได้ไม่ยาก เพราะบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ที่ควบคุมดูแลหน้างาน สามารถติดต่อได้ตลอดและพนักงานระดับปฏิบัติการหรือหัวหน้าชุดสามารถติดต่อผู้ควบคุมได้ตลอด แต่ช่วงใกล้เลิกงาน หรือหลังเลิกงาน ไปจะติดต่อยาก ส่วนใหญ่ต้องโทรไปหาผู้จัดการหรือไม่ก็โทรไปหาเจ้าของ จะติดต่อวิศวกรได้ยาก"

C3 กล่าวว่า "การติดต่อสื่อสารค่อนข้างสะดวก คุยง่าย ประสานงานง่าย คิดตรงพนักงานออฟฟิศจะไม่ค่อยเข้าใจงานในส่วนของวิศวกรรมมากเท่าไร เวลาจะฝากเรื่องค่อนข้างลำบาก ต้องได้คุยกับวิศวกรเท่านั้น ช่วงวันหยุดเทศกาลต่าง ๆ เวลาที่มีเรื่องเร่งด่วนต้องการปรึกษาทีมวิศวกรที่มีความชำนาญเฉพาะทาง ติดต่อลำบากไม่ค่อยจะรับสาย แต่ก็โทรกลับตลอด แต่ก็ใช้เวลาประมาณหนึ่ง"

C4 กล่าวว่า "เวลาปฏิบัติงานจะมีวิศวกรหรือโพรแมนคอยควบคุมการทำงานตลอด ทีมงานยังมีการวิทยุสื่อสารว่าใช้ในการประสานงานภายในทีม ก็ถือว่าเป็นอีกวิธีที่ดี อีกประเด็นก็ช่วงหลังเลิกงาน วันหยุด ติดต่อยาก บางทีมีงานด่วนมากที่ต้องการคำปรึกษาจากทีมวิศวกร"

## ตารางที่ 4-34 การเข้าถึงการบริการ

ความคิดเห็นของลูกค้า	C1	C2	C3	C4
สะดวก	✓	✓	✓	✓
วันหยุด เลิกงาน ติดต่อยาก	✓	✓	✓	✓
พนักงานออฟฟิศขาดความรู้วิศวกรรม			✓	

จากตารางที่ 4-34 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์การเข้าถึงการ จำนวน 4 คน เรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย พบว่าผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า สะดวก จำนวน 4 คน

วันหยุด เลิกงาน ติดต่อยาก จำนวน 4 คน และ พนักงานออฟฟิศขาดความรู้วิศวกรรม จำนวน 1 คน

2. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างการทำงานหน้าไซนซ์ในการบริการ

C1 กล่าวว่า "ส่วนนี้เป็นส่วนที่มีความสำคัญมาก งานจะออกมารูปแบบไหน ขึ้นกับประสิทธิภาพในการประสานงานระหว่างทีมช่างกับเจ้าของงาน การประสานที่ดีจะช่วยลดข้อผิดพลาดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ และยังสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว อยากให้ทางบริษัทเพิ่มวิทยุสื่อสารให้กับทีมงาน เท่าที่มีคู่มือจะไม่เพียงพอ"

C2 กล่าวว่า "ผู้รับเหมากับเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ มีการพูดคุยรายละเอียดของเนื้องานกันเป็นประจำ ก่อนที่จะลงมือทำงานในแต่ละวัน จึงทำให้งานที่ปฏิบัติออกมาได้ตรงตามความต้องการ ส่วนปัญหาที่พบ ก็ตอนวิศวกรไม่อยู่หน้างานจะให้โพร์แมนรับผิดชอบ โพร์แมนส่วนใหญ่จะได้เก่งภาษาอังกฤษทำให้การติดต่อสื่อสารค่อนข้างลำบาก"

C3 กล่าวว่า "การติดต่อสื่อสารสามารถติดต่อทีมวิศวกรได้ตลอดเวลาในขณะที่กำลังปฏิบัติงาน ส่งผลให้การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันที อยากให้ช่วยปรับปรุงสภาพของวิทยุสื่อสารที่ทีมงานใช้ ให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์กว่านี้ และเพิ่มจำนวนให้เพียงพอกับจำนวนคนที่ควบคุมงาน"

C4 กล่าวว่า "การประสานงานง่าย ทีมวิศวกรมีประสบการณ์สูงสามารถแก้ไข ควบคุมงานได้ดี ติดต่อกับวิศวกรได้ง่าย ต้องการให้วิศวกรอยู่คุมงานประจำทั้งวัน เพราะบางครั้งวิศวกรคุมงานออกไปซื้อของ ทำให้ช่วงที่วิศวกรคุมงานไม่อยู่จะเจอปัญหา จุกจิก ไม่มีคนคอยควบคุมและแก้ไข ทำให้งานสะดุดหรือทำต่อไม่ได้"

## ตารางที่ 4-35 การติดต่อสื่อสาร

ความคิดเห็นของลูกค้า	C1	C2	C3	C4
สะดวก	✓	✓	✓	✓
วิทยุสื่อสารไม่เพียงพอ	✓		✓	
วิศวกรควบคุมไม่อยู่หน้างาน		✓		✓

จากตารางที่ 4-35 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์การติดต่อสื่อสาร จำนวน 4 คน เรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย พบว่าผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า สะดวก จำนวน 4 คน วันหยุด วิทยุสื่อสารไม่เพียงพอ จำนวน 2 คน และ วิศวกรควบคุมไม่อยู่หน้างาน จำนวน 2 คน

3. ท่านคิดว่าทางบริษัทมีบุคลากรที่ให้บริการ มีความรู้ความชำนาญ และสร้างความเชื่อมั่น แก่ลูกค้าหรือไม่อย่างไร

C1 กล่าวว่า "ทางบริษัทมีบุคลากรที่มีความชำนาญงานตามประเภทของงานครบถ้วน สร้างความน่าเชื่อถือในสายตาของลูกค้า พนักงานทุกระดับใส่ใจในงานที่รับมอบหมาย ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ"

C2 กล่าวว่า "บุคลากรในการทำงาน ในระดับหัวหน้าชุดปฏิบัติการและวิศวกรควบคุมงานมีความรู้ความเข้าใจในระดับดีมาก สร้างความเชื่อมั่น ได้อยู่ในเกณฑ์ที่ดี ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการยังคงต้องอยู่ในความควบคุมดูแลของหัวหน้าชุดและวิศวกรควบคุมงาน อยากให้แก้ไขพนักงานระดับปฏิบัติการให้สามารถทำงานได้มากกว่านี้"

C3 กล่าวว่า "พนักงานมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สุภาพอ่อนน้อมมีวาตะในการพูดมีความรู้ความสามารถ แก้ไขปัญหาอุปสรรคได้ดี โดยเฉพาะวิศวกรสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี แต่อยากให้เพิ่มทักษะในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการให้สูงขึ้น"

C4 กล่าวว่า "บุคลากรมีความรู้ความชำนาญเพียงพอในการให้บริการ บุคลากรในที่นี้รวมถึงพนักงานฟิต ทุกแผนกมีความชำนาญในหน้าที่ของตัวเอง สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นอย่างดี"

## ตารางที่ 4-36 ความสามารถ

ความคิดเห็นของลูกค้า	C1	C2	C3	C4
วิศวกรมีความรู้ความชำนาญ	✓	✓	✓	✓
พนักงานระดับปฏิบัติการขาดทักษะ		✓	✓	

จากตารางที่ 4-36 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ความสามารถ จำนวน 4 คน เรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย พบว่าผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า มีความรู้ความชำนาญ จำนวน 4 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการขาดทักษะ จำนวน 2 คน

4. ท่านคิดว่าทางบริษัทมีบุคลากรต้องมีมนุษย์สัมพันธ์ความเป็นกันเอง สุภาพอ่อนต่อการให้บริการ แก่ลูกค้าหรือไม่ อย่างไร

C1 กล่าวว่า "ความสุขภาพเป็นสิ่งที่จำเป็นในการร่วมงานกัน ทำให้บรรยากาศในการทำงานดูเป็นกันเอง ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันของลูกค้าและบริษัท พนักงานที่มาทำงานมีมารยาทดี พุดคุยเป็นกันเอง มีสัมมาคารวะ"

C2 กล่าวว่า "บุคลากรระดับวิศวกรควบคุมงานมีมนุษย์สัมพันธ์ที่อยู่ในเกณฑ์ดีถึงดีมาก มีความสุภาพอ่อนน้อมในการสื่อสารและประสานงานกับฝ่ายอื่น ๆ และลูกค้า ส่วนหัวหน้าชุดและพนักงานระดับปฏิบัติการอยู่ในเกณฑ์ดีถึงดีมากเช่นกัน"

C3 กล่าวว่า "พนักงานมีมนุษย์สัมพันธ์ดี มีความเป็นกันเองสูง สุภาพอ่อนน้อม พุดจาให้เกียรติหัวหน้างาน รู้จักผู้ใหญ่ไม่ก้าวร้าว ยังมีพนักงานปฏิบัติการบางส่วนที่ไม่ค่อยสุภาพเพราะถูกสั่งให้แก้ไขงานแล้วไม่ค่อยอยากแก้ไขจึงแสดงอาการไม่พอใจ"

C4 กล่าวว่า "บุคลากรมีความเป็นกันเอง สุภาพ พุดจากมีหางเสียง มีพนักงานระดับปฏิบัติการบางคนทำตัวไม่สุภาพ เวลาสั่งให้ทำงานทำใหม่"

## ตารางที่ 4-37 ความสุภาพเป็นมิตร

ความคิดเห็นของลูกค้า	C1	C2	C3	C4
มนุษย์สัมพันธ์ดี	✓	✓	✓	✓
พนักงานระดับปฏิบัติการมนุษย์สัมพันธ์ไม่ดี			✓	✓

จากตารางที่ 4-37 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ความสุภาพเป็นมิตร จำนวน 4 คน เรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย พบว่าผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า มนุษย์สัมพันธ์ดีจำนวน 4 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการมนุษย์สัมพันธ์ไม่ดี จำนวน 2 คน

5. ท่านคิดว่าทางบริษัทได้ให้บริการ ถูกต้องแม่นยำตรงตามระยะเวลาในสัญญา และไว้วางใจได้หรือไม่อย่างไร

C1 กล่าวว่า "สามารถเข้าทำงานและดำเนินงานได้ตามเวลาที่กำหนด ส่งมอบงานได้ตรง แต่บางครั้งรับปากว่าจะเสร็จภายใน 3 วัน แต่ก็ทำไม่เสร็จ กว่าจะเสร็จเข้าวันที่ 4 สาเหตุที่ไม่เสร็จเพราะของเข้าไม่ทันตามกำหนด"

C2 กล่าวว่า "ความถูกต้องและแม่นยำของคุณภาพงานนั้นสามารถไว้วางใจได้ มีหัวหน้าชุดและวิศวกรควบคุมงานเป็นผู้ดูแลและตัดสินใจพนักงานและประสานงานกับทางลูกค้า"

C3 กล่าวว่า "สามารถทำงานตามแผน และระยะเวลาที่กำหนด ไว้วางใจได้ มีบางงานที่เสร็จไม่ทันเนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงแบบ"

C4 กล่าวว่า "มีความถูกต้อง ไว้วางใจได้ ส่งงานก่อนกำหนด มีซ้ำบ้าง เพราะมีการเปลี่ยนแปลงวัสดุ ซึ่งบางครั้งอาจทำให้เรื่องของเวลามีความล่าช้าออกไปบ้าง แต่ก็ไม่ได้เป็นผลเสียจนมากเกินไป ที่ไม่กระทบกับงานหลัก "

ตารางที่ 4-38 ความน่าเชื่อถือ

ความคิดเห็นของลูกค้า	C1	C2	C3	C4
ตรงกำหนด	✓	✓	✓	✓
ซ้ำเป็นบางงานไม่กระทบภาพรวม			✓	✓

จากตารางที่ 4-38 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ความน่าเชื่อถือ จำนวน 4 คน เรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย พบว่าผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า ตรงกำหนด 4 คน และซ้ำเป็นบางงานไม่กระทบภาพรวม จำนวน 2 คน

6. ท่านคิดว่าทางบริษัทได้ให้บริการ ด้วยความมุ่งมั่นเต็มใจในการให้บริการและบริการด้วยความถูกต้อง หรือไม่อย่างไร?

C1 กล่าวว่า "ผู้รับเหมาให้ความใส่ใจกับงานดี ละเอียดถี่ถ้วนในการทำงาน แต่บางวันที่ขอให้ทำ OT ถึง 4 ทุ่ม ผู้รับเหมาไม่ค่อยอยากทำกัน"



C2 กล่าวว่า "ทีมงานมีความมุ่งมั่นและเต็มใจให้บริการอยู่ในเกณฑ์ที่ดีและบุคลากรระดับหัวหน้าชุดและวิศวกรควบคุมงานจะเน้นความถูกต้องเป็นหลักในการทำงาน มีการตรวจเช็คทุกวัน ก่อนเริ่มงานและหลังเลิกงาน"

C3 กล่าวว่า "พนักงานบริการด้วยความเต็มใจ มุ่งมั่น และความถูกต้อง มีมาตรฐานในการทำงานสูง ทำงานเป็นทีม"

C4 กล่าวว่า "ทีมงานทำงานถูกต้องและมุ่งมั่นในการทำงานสูง แต่ไม่อยากทำงานล่วงเวลากันเท่าไร ช่วงไหนมีงานด่วน ต้องทำงานเลิกดึก ทีมงานบางส่วนจะแสดงอาการออกมามีช้ดเจน"

#### ตารางที่ 4-39 ความไว้วางใจ

ความคิดเห็นของลูกค้า	C1	C2	C3	C4
มีความมุ่งมั่น	✓	✓	✓	✓
ไม่อยากทำงานล่วงเวลา	✓			✓

จากตารางที่ 4-39 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ความไว้วางใจ จำนวน 4 คน เรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย พบว่าผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า มีความมุ่งมั่น จำนวน 4 คน และไม่อยากทำงานล่วงเวลา จำนวน 2 คน

7. ท่านคิดว่าทางบริษัทได้ให้บริการและแก้ปัญหาให้แก่ลูกค้าอย่างรวดเร็ว หรือไม่อย่างไร?

C1 กล่าวว่า "สามารถเข้ามาแก้ปัญหาหลังจากแจ้งในระยะเวลา 1-2 วัน และใช้เวลาแก้ไขปัญหามิได้นานจนเกินไป"

C2 กล่าวว่า "ความรวดเร็วในการแก้ปัญหาอยู่ในเกณฑ์ที่ดี ทางวิศวกรควบคุมงาน มีความใส่ใจและส่งชุดปฏิบัติการเข้ามารับทราบปัญหา ถึงบางครั้งต่อวิศวกรผู้ควบคุมจะไม่ได้เข้าหน้างาน แต่ก็มีการสื่อสารกับทางหัวหน้าชุดปฏิบัติงานและลูกค้า เพื่อการแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว"

C3 กล่าวว่า "การแก้ปัญหาอยู่ในเกณฑ์ที่ดี ทีมงานที่เข้ามาจะรู้งานที่ต้องมาแก้ไขเป็นอย่างดี แก้ไขปัญหาได้รวดเร็ว นอกจากบางกรณีที่ไม่มียุอุปกรณ์ หรือส่งอุปกรณ์ไม่ทันก็จะทำให้ช้าลงไปบ้าง"

C4 กล่าวว่า "พนักงานสามารถแก้ปัญหาได้ดี ตรงจุด ใช้เวลาไม่นาน แต่อยากให้เพิ่มทีมงานที่คอยสนับสนุนในช่วงวันหยุดไว้ด้วย"

ตารางที่ 4-40 การตอบสนองลูกค้า

ความคิดเห็นของลูกค้า	C1	C2	C3	C4
แก้ไขได้รวดเร็ว	✓	✓	✓	✓
ไม่มีอุปสรรค			✓	
เพิ่มทีมงานสนับสนุนในช่วงวันหยุด				✓

จากตารางที่ 4-40 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์การตอบสนองลูกค้า จำนวน 4 คน เรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย พบว่าผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า มีแก้ไขได้รวดเร็ว จำนวน 4 คน ไม่มีอุปสรรค 1 คน และเพิ่มทีมงานสนับสนุนในช่วงวันหยุด จำนวน 1 คน

8. ท่านคิดว่าทางบริษัทได้ให้บริการ โดยคำนึงถึงความปลอดภัยให้กับลูกค้าหรือไม่อย่างไร

C1 กล่าวว่า "ก่อนทำงานทางเราจะมีการอบรมเรื่องความปลอดภัยให้กับผู้รับเหมาให้ปฏิบัติตามกฎของโรงงาน ซึ่งทางบริษัทผู้รับเหมาก็ได้ปฏิบัติตามดี และหลังจากทำงานมีการตรวจเช็คเรื่องความปลอดภัยก่อนส่งมอบงาน"

C2 กล่าวว่า "การคำนึงถึงความปลอดภัยอยู่ในเกณฑ์ที่ดี ซึ่งเห็นได้จากมาตรฐานการติดตั้งซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานและสวยงาม มีการอบรมความปลอดภัยทุกเข้าก่อนเริ่มงาน"

C3 กล่าวว่า "บริการและคำนึงถึงความปลอดภัยดีมาก อุปกรณ์ที่สวมใส่ครบถ้วน สภาพของอุปกรณ์ที่ใช้ทำงานอยู่ในสภาพดี ทำงานเป็นไปตามกฎระเบียบที่โรงงานกำหนดได้ดี"

C4 กล่าวว่า "วิศวกรหรือไฟร์แมนมีการควบคุมการทำงานอยู่ตลอดเวลา เพื่อความปลอดภัย หลังเลิกงานของทุกวัน วิศวกรจะคอยตรวจเช็คเครื่องมือเครื่องมือก่อนจะเดินทางกลับ"

ตารางที่ 4-41 ความปลอดภัย

ความคิดเห็นของลูกค้า	C1	C2	C3	C4
ปลอดภัย	✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 4-41 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ความปลอดภัย จำนวน 4 คน เรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย พบว่าผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า ปลอดภัย จำนวน 4 คน

9. ท่านคิดว่าทางบริษัทได้ให้บริการได้ดี และได้ผลลัพธ์ชิ้นงานที่เป็นรูปธรรมมีความสมบูรณ์อย่างไร

C1 กล่าวว่า "สามารถทำงานได้ตามที่ตกลงไว้อย่างครบถ้วน งานที่ส่งมอบมาแล้วไม่เกิดปัญหาข้อหลัง และมีการรับประกันผลงานด้วย"

C2 กล่าวว่า "ผลการให้บริการและผลงานความเป็นรูปธรรมอยู่ในเกณฑ์ที่ดี เห็นได้จากผลงานที่สามารถใช้งานได้จริงและมีประสิทธิภาพ และมีการแนะนำถึงอนาคต ในการขยายต่อของโรงงาน และอุปกรณ์ไฟฟ้าที่นำมาติดตั้งให้นี้ก็เป็นที่หือที่ได้มาตรฐาน หาซื้อได้ง่าย"

C3 กล่าวว่า "บริการดี มีผลงานที่ดี บรรลุเป้าหมาย ส่งมอบงานตามเวลาที่กำหนด และยังมีทีมงานที่คอยให้คำปรึกษา แก้ไขเวลามีปัญหาหลังจากงานเสร็จ"

C4 กล่าวว่า "คุณภาพงานดี ถูกต้องตามแบบที่ออกแบบมา และตรงมาตรฐานการติดตั้ง การเลือกใช้ของก็เป็นของที่หาเวลาถ้าเกิดชำรุดเสียหายทาง โรงงานก็จะหาซื้อได้เลยทันทีไม่ต้องรอนาน"

ตารางที่ 4-42 สร้างบริการให้เป็นรูปธรรม

ความคิดเห็นของลูกค้า	C1	C2	C3	C4
งานได้มาตรฐาน	✓	✓	✓	✓
อุปกรณ์ไฟฟ้าหาซื้อได้ง่าย		✓		✓

จากตารางที่ 4-42 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์สร้างบริการให้เป็นรูปธรรม จำนวน 4 คน เรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย พบว่าผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า งานได้มาตรฐาน จำนวน 4 คน และอุปกรณ์ไฟฟ้าหาซื้อได้ง่าย 2 คน

10. ท่านคิดว่าทางบริษัทได้ให้ความสำคัญต่อการเข้าใจและรู้จักลูกค้าอย่างไร

C1 กล่าวว่า "มีการสอบถามถึงความต้องการอย่างละเอียด พร้อมกับข้อเสนอแนะที่จะให้ งานออกมาสมบูรณ์ที่สุด พนักงานใหม่ยังไม่เข้าใจการทำงานกับทางเราเท่าที่ควร"

C2 กล่าวว่า "วิศวกรผู้ควบคุมงานได้ให้ความสำคัญต่อการเข้าใจและรู้จักลูกค้าอย่างมาก เห็นได้จากการประสานงานกับลูกค้าและบริษัทอื่น ๆ ที่ร่วมงานกันและผลงานที่ติดตั้งเป็นไปตามความต้องการของลูกค้าและแนะนำลูกค้าถึงส่วนต่อขยายในอนาคตของลูกค้า"

C3 กล่าวว่า "ก็ถือว่าให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก สามารถพูดคุย อธิบายทุกอย่างเพื่อให้ลูกค้ารู้และเข้าใจได้ดี แต่วิศวกรใหม่ประสบการณ์ยังน้อยไม่ค่อยรู้วิธีแก้ปัญหา"

C4 กล่าวว่า "ทีมงานเข้าใจปัญหาของลูกค้าอย่างดี มีการทำกรบ้านมาครบถ้วน และพร้อมปรับปรุงแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า วิศวกรที่คอยมาเป็นลูกมือยังขาดประสบการณ์อยู่มากเมื่อเทียบกับวิศวกรผู้ควบคุมงาน"

#### ตารางที่ 4-43 การเข้าใจ และรู้จักลูกค้า

ความคิดเห็นของลูกค้า	C1	C2	C3	C4
เข้าใจดี	✓	✓	✓	✓
พนักงานใหม่ขาดข้อมูล	✓		✓	✓

จากตารางที่ 4-43 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์การเข้าใจและรู้จักลูกค้า จำนวน 4 คน เรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย พบว่าผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า ได้มาตรฐานจำนวน 4 คน และพนักงานใหม่ขาดข้อมูล 3 คน

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความพึงพอใจ คุณค่า และการรักษาลูกค้า

1. ท่านคิดว่าทางบริษัทได้สร้างคุณค่าหรือมูลค่าให้แก่บริษัทของลูกค้าหรือไม่ อย่างไร

C1 กล่าวว่า "สร้างมูลค่า จากผลงานที่ทำออกมาอย่างละเอียดและครบตามที่ต้องการและมีคุณภาพที่ดี เสร็จก่อนกำหนด ส่งผลให้ทางเขาสามารถเปิดการผลิตได้เร็วขึ้น"

C2 กล่าวว่า "งานที่ผู้รับเหมามาติดตั้ง ทางเราได้ทำการเดินเครื่องจักร เพื่อผลิตสินค้าได้อย่างราบรื่นมาโดยตลอด ยังไม่เคยหยุดการผลิตเลย ทางเราสามารถผลิตได้เต็มกำลัง"

C3 กล่าวว่า "แน่นอน ผลงานที่มาติดตั้งงานเป็นที่น่าพอใจมาก ทำงานได้ตรงตามที่ตกลง ทำให้ทางเราสามารถทำงานตามแผนที่วางไว้ได้"

C4 กล่าวว่า "ทางบริษัทได้สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับทางเราอยู่เหมือนกัน งานที่ทำได้มาตรฐาน มีคุณภาพ ยังไม่เคยเสียเลยตั้งแต่มาติดตั้งจนถึงวันนี้ และยังมีบริการรับประกันผลงานอีกด้วย"

## ตารางที่ 4-44 สร้างคุณค่าหรือมูลค่า

ความคิดเห็นของลูกค้า	C1	C2	C3	C4
สนับสนุนการทำงานของลูกค้ำ	✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 4-44 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์สร้างคุณค่าหรือมูลค่า จำนวน 4 คน เรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย พบว่าผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า สนับสนุนการทำงานของลูกค้ำ จำนวน 4 คน

2. ท่านคิดว่าทางบริษัทที่ให้บริการมีส่วนช่วยทำให้ธุรกิจของลูกค้าประสบความสำเร็จหรือไม่อย่างไร

C1 กล่าวว่า "มีส่วนสำคัญที่คอยสนับสนุนทางโรงงานได้มาก ทำให้งานออกมามีคุณภาพและตรงเวลา ช่วงที่เกิดปัญหา ก็สามารถแก้ไขให้ได้อย่างรวดเร็ว"

C2 กล่าวว่า "ไฟฟ้าเป็นส่วนสำคัญในการผลิตของโรงงาน ถ้าอุปกรณ์ไม่ได้มาตรฐาน หรือการติดตั้งไม่ดี ก็จะทำให้ไฟดับบ่อย จะส่งผลเสียกับโรงงานมาก ตั้งแต่ติดตั้งการทางบริษัทยังไม่เคยเสีย แสดงว่าทีมงานติดตั้งได้คุณภาพ"

C3 กล่าวว่า "เป็นที่น่ายินดีมากครับ มีส่วนช่วยให้บริษัทเติบโต และมีกำไร ทางเราไม่ต้องเจอปัญหาไฟตก หรือหยุด ก็หยุดไม่นาน ถ้าไฟดับนาน ๆ จะส่งผลต่อการผลิตอย่างมาก"

C4 กล่าวว่า "มีส่วนช่วยให้ประสบความสำเร็จ คอยสนับสนุนทางโรงงานมาตลอดเวลา ไม่ว่าจะงานเล็กงานใหม่ ทีมช่างก็จะคอยวิ่งเข้ามาให้ความช่วยเหลืออยู่ประจำ"

## ตารางที่ 4-45 การมีส่วนร่วม

ความคิดเห็นของลูกค้า	C1	C2	C3	C4
มีส่วนช่วยสนับสนุน	✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 4-45 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์การมีส่วนร่วมจำนวน 4 คน เรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย พบว่าผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า มีส่วนช่วยสนับสนุน จำนวน 4 คน

3. ท่านคิดว่าทางบริษัทได้สร้างความพึงพอใจให้แก่บริษัทของลูกค้าหรือไม่ อย่างไร

C1 กล่าวว่า "พึงพอใจผลชิ้นงานที่ได้รับมา แต่อยากให้ลดราคาลงมาหน่อย เพื่อทางเราจะได้ใช้บริการเป็นประจำ เพราะในตลาดมีการแข่งขันกันสูงในเรื่องของราคา ถ้าราคาทางผู้รับเหมามาสูงทางเราก็จ้างไม่ได้ ทางเรามีนโยบายเทียบ 3 เจ้า"

C2 กล่าวว่า "ทางเรารู้สึกพอใจ กับงานที่ทางบริษัทผู้รับเหมาได้ทำ คุณภาพดีและราคาที่อยู่ในเกณฑ์ยุติธรรมดีมาก"

C3 กล่าวว่า "สร้างความพึงพอใจเป็นอย่างมากให้กับทางผู้บริหาร อนาคตถ้ามีงานคงต้องเรียกใช้อีกรอบ"

C4 กล่าวว่า "ผู้ใหญ่ค่อนข้างพอใจกับผลงานที่ทางบริษัทได้เข้ามาทำ งานที่บริษัททำให้มีคุณภาพ แข็งแรง และสวยงาม และยังขอให้ช่วยทำงานก่อนที่จะใบสั่งซื้อสั่งจ้างจะออก ทำให้งานไม่สะดุด"

#### ตารางที่ 4-46 สร้างความพึงพอใจ

ความคิดเห็นของลูกค้า	C1	C2	C3	C4
พึงพอใจ	✓	✓	✓	✓
ปรับราคา	✓			

จากตารางที่ 4-46 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์สร้างความพึงพอใจ จำนวน 4 คน เรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย พบว่าผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า พึงพอใจ จำนวน 4 คน และลดราคา จำนวน 1 คน

4. ท่านคิดว่าทางบริษัทที่ได้ให้บริการจะมีวิธีใดหรือกลยุทธ์ใด ที่จะเป็นการดึงดูดและการรักษาลูกค้าไว้ได้อย่างยั่งยืนหรือไม่ และอย่างไร

C1 กล่าวว่า "การที่จะดึงดูดลูกค้าได้ ต้องมีหลายปัจจัยมาประกอบกัน ไม่ว่าจะเป็นบริการที่ดี คุณภาพงานที่ดี และบริการหลังการขายที่ดี ราคาก็ต้องอยู่ในเกณฑ์ที่รับได้"

C2 กล่าวว่า "หลักก็มีแค่ ผลงานที่ต้องมีคุณภาพ บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ สามารถตอบสนองลูกค้าได้รวดเร็ว ราคายุติธรรม รวมถึงการบำรุงรักษา"

C3 กล่าวว่า "ทีมงานของบริษัท ต้องแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี ให้คำแนะนำกับลูกค้าได้ทุกระดับ ไม่ว่าจะด้านเทคนิค หรือเรื่องอื่น ๆ สุดท้ายก็ความไว้วางใจได้"

C4 กล่าวว่า "ไม่มีอะไรมากไปกว่าการบริการที่รวดเร็ว แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีมาตรฐาน และมีจรรยาบรรณ การซ่อมกรณีเกิดการชำรุดก็เป็นอีกปัจจัยสำคัญที่ทางเราให้ความสำคัญ"

ตารางที่ 4-47 กลยุทธ์การดึงดูด และการรักษาลูกค้า

ความคิดเห็นของลูกค้านัก	C1	C2	C3	C4
คุณภาพ	✓	✓	✓	✓
ราคา	✓	✓		
บริการหลังการขาย	✓	✓		✓

จากตารางที่ 4-47 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์กลยุทธ์การดึงดูดและการรักษาลูกค้าจำนวน 4 คน เรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย พบว่าผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า คุณภาพจำนวน 4 คน บริการหลังการขาย จำนวน 3 คน และราคา จำนวน 2 คน

### สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นด้านปัจจัยคุณภาพการให้บริการ

#### 1. ด้านการเข้าถึงบริการ

การเข้าถึง บริษัท บีที-โปร จำกัด นั้นเข้าถึงได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว ผ่านช่องทางต่าง ๆ ที่หลากหลาย อาทิเช่น โทรศัพท์ เว็บไซต์ อีเมล ซึ่งจะพบปัญหาให้การเข้าถึงบริษัท คือ ช่วงวันหยุดหรือหลังเลิกงาน ลูกค้าไม่สามารถติดต่อพนักงานในส่วนของวิศวกร ในด้านของอีเมลของบริษัทต้องเร่งปรับปรุงเพราะการรับส่งข้อมูลมีปัญหา และพนักงานออฟฟิศขาดความรู้ทางด้านวิศวกรรมไม่สามารถพูดคุยกับลูกค้าได้ ในบางกรณีที่เป็น

#### 2. ด้านการติดต่อสื่อสาร

การประสานงานระหว่างบริษัท บีที-โปร จำกัด กับลูกค้ามีประสิทธิภาพที่ดี วิศวกรมีความชำนาญสามารถดำเนินงานและแก้ไขปัญหาได้ดี บางครั้งวิศวกรควบคุมงานไม่อยู่หน้างาน จะเกิดปัญหาการสื่อสาร เพราะพนักงานที่เหลือไม่เข้าใจและพูดภาษาอังกฤษไม่ได้ ในกรณีบางโครงการต้องการใช้วิทยุสื่อสารในการติดต่อประสานงานระหว่างลูกค้ากับทางบริษัท ซึ่งอุปกรณ์วิทยุสื่อสารของทางบริษัทยังมีไม่เพียงพอกับผู้ควบคุมงาน

### 3. ด้านความสามารถ

วิศวกรของ บริษัท บีที-โพร จำกัด มีความชำนาญ มีความรู้ความสามารถ สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี ทางบริษัทต้องเพิ่มประสบการณ์วิศวกรที่มีประสบการณ์สูง ๆ ที่ทำงานมานาน และวิศวกรใหม่นั้นยังขาดประสบการณ์ในการทำงาน ทางบริษัทควรมีการจัดอบรมให้กับพนักงานสม่ำเสมอ ควรเพิ่มทักษะการทำงานให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการและทางบริษัทจำเป็นต้องศึกษาเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ได้เปรียบทางการแข่งขัน

### 4. ความสุภาพเป็นมิตร

พนักงาน บริษัท บีที-โพร จำกัด มีมนุษยสัมพันธ์ดี พุดจาสุภาพ รู้จักการวางตัว ให้ความเป็นกันเอง ทำให้บรรยากาศในการทำงานง่ายขึ้น ส่วนข้อเสียนั้นก็ยังมีในส่วนของ ผู้รับเหมาช่วงของบริษัทที่บางครั้งมีปัญหาเกี่ยวกับลูกค้าด้านอารมณ์ รวมถึงพนักงานระดับปฏิบัติการบางส่วนที่ไม่สามารถควบคุมอารมณ์และการพุดจา ในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

### 5. ความน่าเชื่อถือ

บริษัท บีที-โพร จำกัด มีทีมงานที่ทำหน้าที่ติดตามและตรวจสอบโครงการ โดยเฉพาะทีมงานนี้จะทำหน้าที่คอยประสานงานกับลูกค้า ดูความคืบหน้าของหน้างาน ว่าเกิดปัญหาหรือเจอข้อจำกัดอะไร เพื่อจะได้แก้ปัญหาได้ทันถ่วงที เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และไม่ใช่ทุกโครงการจะส่งมอบงานได้ตามกำหนด มีบางโครงการที่ส่งงานล่าช้า เนื่องจากหลายปัจจัย เช่น อนุมัติช้า มีการเปลี่ยนแปลงแบบ เอกสารผิดพลาด ต้องสั่งซื้อสินค้าจากต่างประเทศ

### 6. ความไว้วางใจ

บริษัท บีที-โพร จำกัด มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มาตลอดระยะเวลา 5 ปี สามารถปิดงานได้ทุกโครงการ พนักงานทุกคนในบริษัทมีความตั้งใจ ทุ่มเท ในการทำงานมาโดยตลอด แต่ก็มีในส่วนของผู้รับเหมาช่วงที่มารับงานต่อจากทางบริษัท ทำงานด้วยความไม่เต็มใจ ส่งผลให้ภาพลักษณ์ของบริษัทเสียหาย ทางบริษัทจึงต้องเค็มงวดในการหาผู้รับเหมาช่วงต่อไป และบางครั้งที่ลูกค้าเร่งงานมากจนเกินไป หน้างานทำด้วยความไม่เต็มใจ เพราะการทำงานเร่งจนเกินไป งานที่ได้จะไม่มีความคุณภาพ ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของบริษัทในอนาคต

### 7. การตอบสนองลูกค้า

การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้กับลูกค้าของ บริษัท บีที-โพร จำกัด หรือบริการหลังการขาย ในช่วงเวลาทำงานทางบริษัทสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ในทางกลับกันทางบริษัทมีปัญหากการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในช่วงวันหยุด หรือหลังเลิกงาน บริษัทจำเป็นต้องเพิ่มทีมงานสนับสนุนในส่วนนี้



## 8. ด้านความปลอดภัย

ภาพรวมด้านความปลอดภัยของ บริษัท บีที-โพร จำกัด อยู่ในเกณฑ์ดีมาก ไม่ว่าจะเป็นเครื่องไม้เครื่องมือที่อยู่ในสภาพดี อุปกรณ์ความปลอดภัยของพนักงานครบถ้วนสมบูรณ์ ได้มาตรฐานทางบริษัทมี จป. บริหาร, จป. หัวหน้างาน แต่ยังคงขาด จป. วิชาชีพ ที่เป็นพนักงานประจำ และต้องให้ความสำคัญสุขภาพของพนักงานที่ลงทำงานหน้างาน ไม่ว่าจะเป็นการพักผ่อนที่ไม่เพียงพอหรือเมาสุรา เพราะจะสร้างผลเสียให้กับทางบริษัท

## 9. สร้างบริการให้เป็นรูปธรรม

ผลงานของ บริษัท บีที-โพร จำกัด ที่ผ่านมาจากลูกค้าพึงพอใจ ได้มาตรฐานสากลไม่มีการตามแก้งานหลังจากการส่งมอบงาน แต่ทางบริษัทยังขาดช่องทางร้องเรียกจากลูกค้า เพื่อจะได้ทราบข้อร้องเรียกจากลูกค้า เพื่อนำมาพัฒนาการทำงานของบริษัทให้ดีขึ้น

## 10. การเข้าใจและรู้จักลูกค้า

ทางบริษัท บีที-โพร จำกัด ให้ความสำคัญกับลูกค้าเหมือนเป็นเพื่อนที่คอยดูแลช่วยเหลือกัน การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรของลูกค้าจึงเป็นหัวใจสำคัญที่ทางเราให้ความสำคัญ พนักงานทุกคนต้องเรียนรู้วัฒนธรรมของลูกค้าทุกราย เพื่อจะได้รักษาความสัมพันธ์ให้ยั่งยืน วิศวกรต้องคอยติดต่อหาลูกค้า ที่ทางบริษัทไปให้บริการอยู่ตลอดเวลา เพื่อสอบถามและให้ความช่วยเหลือลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ พนักงานใหม่ ที่เข้ามารับช่วงดูแลลูกค้า ต้องใช้เวลาในการปรับตัวเข้าหาลูกค้า

## สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นด้านการวิเคราะห์ความพึงพอใจ คุณค่า และการรักษาลูกค้า

### 1. ด้านนโยบายเกี่ยวกับการรักษาลูกค้า

ทางบริษัท บีที-โพร จำกัด ใช้นโยบายลูกค้าเปรียบเสมือนเพื่อน นโยบายนี้ถือปฏิบัติกันมาอย่างเคร่งครัด ทำให้การทำงานสะดวก รวดเร็ว เป็นกันเอง บรรยากาศในการทำงานไม่ตึงเครียด พนักงานมีความสุขที่ได้ลงพื้นที่ไปปฏิบัติงาน ข้อเสียที่พบเจอบ่อย ๆ คือ เมื่อเราสนิทกับลูกค้า ลูกค้าจะขอความช่วยเหลือ ให้ช่วยทำงานที่ไม่สามารถเก็บค่าใช้จ่ายได้นั้นเอง งานฟรี

### 2. ด้านสร้างคุณค่า

ธุรกิจที่ ทางบริษัท บีที-โพร จำกัด ทำเป็นธุรกิจที่มีคู่แข่งมากมาย การจะสร้างคุณค่าให้เป็นที่จดจำในสายตาลูกค้าเป็นเรื่องที่ยาก ที่ผ่านมาจากบริษัทให้ความสำคัญหลากหลายปัจจัย ทั้งคุณภาพของการบริการ ราคา แต่ที่สำคัญที่สุด คือการส่งมอบงานให้ได้ตรงตามเวลานั้นเอง เพราะการส่งมอบงานล่าช้าจะส่งผลกระทบต่อลูกค้าด้วยเหมือนกัน

### 3. ด้านการสนับสนุนธุรกิจของลูกค้า

บริษัท บีที-โพร จำกัด เป็นพันธมิตรกับส่วนหนึ่งที่คอยสนับสนุน การดำเนินงานของลูกค้า ให้มีประสิทธิภาพ ด้วยการบริการที่รวดเร็ว แก้ไขปัญหาให้ลูกค้าไปทันที ทำให้ลดความเสียหายที่จะเกิดขึ้นให้กับลูกค้า แต่ก็มีบางครั้งที่การสนับสนุนแก้ไขปัญหาลูกค้า เกิดการติดขัด เนื่องจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น วันหยุดไม่มีคนทำงาน หรือส่งของไม่ทัน ทางเราต้องเร่งแก้ไขข้อติดขัดนี้ให้หมดไปในอนาคตอันใกล้

#### 4. สร้างความพึงพอใจให้แก่บริษัทของลูกค้า

บริษัท บีที-โพร จำกัด ได้ส่งมอบงานคุณภาพ และสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้ามาโดยตลอด สร้างความพอใจตั้งแต่ขั้นตอนการติดตั้ง จนถึงบริการหลังการขายที่เข้มแข็ง บริการหลังการขายเป็นประเด็นที่สำคัญที่จะรักษาลูกค้าเก่าให้อยู่กับทางบริษัทได้ตลอดไป ในบางกรณีที่ลูกค้าเกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน ทางบริษัทจะมาดูกันว่าเกิดจากอะไรเช่น ของไม่มี หรือคนงานไม่ทำล่วงเวลา ทางเราก็จะแก้ปัญหาให้เร็วที่สุด เพื่อความพึงพอใจของลูกค้า

#### 5. ด้านกลยุทธ์ในการดึงดูดและการรักษาลูกค้า

บริษัท บีที-โพร จำกัด เน้นการทำงานที่มีคุณภาพและส่งมอบตรงเวลาเป็นหลัก เพื่อให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่น ทางบริษัทยังมีการใช้กลยุทธ์ทางด้านต้นทุน บริษัทจะควบคุมต้นทุนโดยการซื้อของจาก โรงงานผู้ผลิต เพื่อตัดปัญหาบริษัทแทรกคั้ง หรือจากบริษัทที่โรงงานผู้ผลิตแนะนำ รวมถึงการเอาโครงการต่าง ๆ ที่มีอยู่ในบริษัทมารวมกัน นำไปต่อรองราคาเป็นโครงการเดียว เพื่อที่จะได้เพิ่มการต่อรองกับ โรงงานผู้ผลิตหรือตัวแทนจำหน่าย อีกด้านหนึ่งที่ทางบริษัททำคือการสร้างความแตกต่างในการจะเข้าหาลูกค้าใหม่และดูแลลูกค้าเก่า คือการเข้าไปวัดความร้อนตู้ไฟให้ลูกค้าฟรี โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย เพื่อสร้างจุดขายให้กับทางบริษัท

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางในการรักษาฐานลูกค้าเดิมและพัฒนาคุณภาพการบริการของบริษัท บีที-โปร จำกัด เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณภาพการให้บริการและความพึงพอใจของลูกค้า ของบริษัท บีที-โปร จำกัดและเพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดและการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของบริษัท บีที-โปร จำกัด ในการรักษาฐานลูกค้าเดิมและพัฒนาคุณภาพการบริการของบริษัท โดยรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัท บีที-โปร จำกัด 2 คน พนักงานบริษัท บีที-โปร จำกัด 10 คน และลูกค้าบริษัท บีที-โปร จำกัด 4 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 16 คน สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

##### 1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์เป็นผู้บริหารบริษัท บีที-โปร จำกัดจำนวน 2 คน พนักงานบริษัท บีที-โปร จำกัดจำนวน 10 คน และลูกค้าบริษัท บีที-โปร จำกัด จำนวน 4 คน

##### 2. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นด้านปัจจัยคุณภาพการให้บริการ

###### 2.1 ด้านการเข้าถึงบริการ

การเข้าถึง บริษัท บีที-โปร จำกัด นั้นเข้าถึงได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว ผ่านช่องทางต่างๆ ที่หลากหลาย อาทิเช่น โทรศัพท์ เว็บไซต์ อีเมล ซึ่งจะพบปัญหาให้การเข้าถึงบริษัท คือ ช่วงวันหยุดหรือหลังเลิกงาน ลูกค้าไม่สามารถติดต่อพนักงานในส่วนของวิศวกรรม ในด้านของอีเมลของบริษัทต้องเร่งปรับปรุงเพราะการรับส่งข้อมูลมีปัญหา และพนักงานออฟฟิศขาดความรู้ทางด้านวิศวกรรมไม่สามารถพูดคุยกับลูกค้าได้ ในบางกรณีที่เป็น

###### 2.2 ด้านการติดต่อสื่อสาร

การประสานงานระหว่าง บริษัท บีที-โปร จำกัด กับลูกค้ามีประสิทธิภาพที่ดี วิศวกรมีความชำนาญสามารถดำเนินงานและแก้ไขปัญหาได้ดี บางครั้งวิศวกรควบคุมงานไม่อยู่นำงาน จะเกิดปัญหาการสื่อสาร เพราะพนักงานที่เหลือไม่เข้าใจและพูดภาษาอังกฤษไม่ได้ ในกรณีบางโครงการต้องการใช้วิทยุสื่อสารในการติดต่อประสานงานระหว่างลูกค้ากับทางบริษัท ซึ่งอุปกรณ์วิทยุสื่อสารของทางบริษัทยังมีไม่เพียงพอกับผู้ควบคุมงาน

### 2.3 ด้านความสามารถ

วิศวกรของ บริษัท บีที-โพร จำกัด มีความชำนาญ มีความรู้ความสามารถ สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี ทางบริษัทต้องเพิ่มประสบการณ์วิศวกรที่มีประสบการณ์สูง ๆ ที่ทำงานมานาน และวิศวกรใหม่นั้นยังขาดประสบการณ์ในการทำงาน ทางบริษัทควรมีการจัดอบรมให้กับพนักงานสม่ำเสมอ ควรเพิ่มทักษะการทำงานให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการและทางบริษัทจำเป็นต้องศึกษาเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ได้เปรียบทางการแข่งขัน

### 2.4 ด้านความสุภาพเป็นมิตร

พนักงาน บริษัท บีที-โพร จำกัด มีมนุษยสัมพันธ์ดี พูดจาสุภาพ รู้จักการวางตัว ให้ความสำคัญเป็นกันเอง ทำให้บรรยากาศในการทำงานง่ายขึ้น ส่วนข้อเสียนั้นก็ยังมีในส่วนของ ผู้รับเหมาช่วงของบริษัทที่บางครั้งมีปัญหาเกี่ยวกับลูกค้าด้านอารมณ์ รวมถึงพนักงานระดับปฏิบัติการบางส่วนที่ไม่สามารถควบคุมอารมณ์และการพูดจา ในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

### 2.5 ด้านความน่าเชื่อถือ

บริษัท บีที-โพร จำกัด มีทีมงานที่ทำหน้าที่ติดตามและตรวจสอบโครงการ โดยเฉพาะทีมงานนี้จะทำหน้าที่คอยประสานงานกับลูกค้า ดูความคืบหน้าของหน้างาน ว่าเกิดปัญหา หรือเจอข้อจำกัดอะไร เพื่อจะได้แก้ปัญหาได้ทันถ่วงที เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และไม่ใช่ทุกโครงการจะส่งมอบงานได้ตามกำหนด มีบางโครงการที่ส่งงานล่าช้า เนื่องจากหลายปัจจัย เช่น อนุมัติช้า มีการเปลี่ยนแปลงแบบ เอกสารผิดพลาด ต้องสั่งซื้อสินค้าจากต่างประเทศ

### 2.6 ด้านความไว้วางใจ

บริษัท บีที-โพร จำกัด มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มาตลอดระยะเวลา 5 ปี สามารถปิดงานได้ทุกโครงการ พนักงานทุกคนในบริษัทมีความตั้งใจ ททุ่มเท ในการทำงานมาโดยตลอด แต่ก็มีในส่วนของผู้รับเหมาช่วงที่มารับงานต่อจากทางบริษัท ทำงานด้วยความไม่เต็มใจ ส่งผลให้ภาพลักษณ์ของบริษัทเสียหาย ทางบริษัทจึงต้องเฝ้าระวังในการหาผู้รับเหมาช่วงต่อไป และบางครั้งที่ลูกค้าเร่งงานมากจนเกินไป หน้างานทำด้วยความไม่เต็มใจ เพราะการทำงานเร่งจนเกินไป งานที่ได้จะไม่มีความคุณภาพ ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของบริษัทในอนาคต

### 2.7 ด้านการตอบสนองลูกค้า

การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้กับลูกค้าของ บริษัท บีที-โพร จำกัด หรือบริการหลังการขาย ในช่วงเวลาทำงานทางบริษัทสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ในทางกลับกันทางบริษัทมีปัญหากการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในช่วงวันหยุด หรือหลังเลิกงาน บริษัทจำเป็นต้องเพิ่มทีมงานสนับสนุนในส่วนนี้

## 2.8 ด้านความปลอดภัย

ภาพรวมด้านความปลอดภัยของ บริษัท บีที-โพร จำกัด อยู่ในเกณฑ์ดีมาก ไม่ว่าจะเป็นเครื่องไม้เครื่องมือที่อยู่ในสภาพดี อุปกรณ์ความปลอดภัยของพนักงานครบถ้วนสมบูรณ์ ได้มาตรฐานทางบริษัทมี จป. บริหาร, จป. หัวหน้างาน แต่ยังคงขาด จป. วิชาชีพ ที่เป็นพนักงานประจำ และต้องให้ความสำคัญสุขภาพของพนักงานที่ลงทำงานหน้างาน ไม่ว่าจะเป็นการพักผ่อนที่ไม่เพียงพอหรือเมาสุรา เพราะจะสร้างผลเสียให้กับทางบริษัท

## 2.9 ด้านสร้างบริการให้เป็นรูปธรรม

ผลงานของ บริษัท บีที-โพร จำกัด ที่ผ่านมาจากลูกค้าพึงพอใจ ได้มาตรฐานสากล ไม่มีการตามแก้งานหลังจากการส่งมอบงาน แต่ทางบริษัทยังขาดช่องทางร้องเรียกจากลูกค้า เพื่อจะได้ทราบข้อร้องเรียกจากลูกค้า เพื่อนำมาพัฒนาการทำงานของบริษัทให้ดีขึ้น

## 2.10 ด้านการเข้าใจและรู้จักลูกค้า

ทางบริษัท บีที-โพร จำกัด ให้ความสำคัญกับลูกค้าเหมือนเป็นเพื่อนที่คอยดูแลช่วยเหลือกัน การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรของลูกค้าจึงเป็นหัวใจสำคัญที่ทางเราให้ความสำคัญ พนักงานทุกคนต้องเรียนรู้วัฒนธรรมของลูกค้าทุกราย เพื่อจะได้รักษาความสัมพันธ์ให้ยั่งยืน วิศวกรต้องคอยติดต่อหาลูกค้า ที่ทางบริษัทไปให้บริการอยู่ตลอดเวลา เพื่อสอบถามและให้ความช่วยเหลือลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ พนักงานใหม่ ที่เข้ามารับช่วงดูแลลูกค้า ต้องใช้เวลาในการปรับตัวเข้าหาลูกค้า

## 3. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นด้านการวิเคราะห์ความพึงพอใจคุณค่าและการรักษาลูกค้า

### 3.1 ด้านนโยบายเกี่ยวกับการรักษาลูกค้า

ทางบริษัท บีที-โพร จำกัด ใช้นโยบายลูกค้าเปรียบเสมือนเพื่อน นโยบายนี้ถือปฏิบัติกันมาอย่างเคร่งครัด ทำให้การทำงานสะดวก รวดเร็ว เป็นกันเอง บรรยากาศในการทำงานไม่ตึงเครียด พนักงานมีความสุขที่ได้ลงพื้นที่ไปปฏิบัติงาน ข้อเสนอที่พบเจอบ่อย ๆ คือเมื่อเราสนิทกับลูกค้าลูกค้าจะขอความช่วยเหลือ ให้ช่วยทำงานที่ไม่สามารถเก็บค่าใช้จ่ายได้นั่นเอง งานฟรี

### 3.2 ด้านสร้างคุณค่า

ธุรกิจที่ ทางบริษัท บีที-โพร จำกัด ทำเป็นธุรกิจที่มีคู่แข่งมากมาย การจะสร้างคุณค่าให้เป็นที่จดจำในสายตาลูกค้าเป็นเรื่องที่ยาก ที่ผ่านมาจากบริษัทให้ความสำคัญหลากหลายปัจจัย ทั้งคุณภาพของการบริการ ราคา แต่ที่สำคัญที่สุด คือการส่งมอบงานให้ได้ตรงตามเวลานั้นเอง เพราะการส่งมอบงานล่าช้าจะส่งผลกระทบต่อลูกค้าด้วยเหมือนกัน

### 3.3 ด้านการสนับสนุนธุรกิจของลูกค้า

บริษัท บีที-โพร จำกัด เป็นพันธมิตรกับส่วนหนึ่งที่ยกย่องสนับสนุน การดำเนินงานของลูกค้า ให้มีประสิทธิภาพ ด้วยการบริการที่รวดเร็ว แก้ไขปัญหาให้ลูกค้าไปทันที ทำให้ลดความเสียหายที่จะเกิดขึ้นให้กับลูกค้า แต่ก็มีบางครั้งที่การสนับสนุนแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า เกิดการติดขัด เนื่องจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น วันหยุดไม่มีคนทำงาน หรือสิ่งของไม่ทัน ทางเราต้องเร่งแก้ไขข้อติดขัดนี้ให้หมดไปในอนาคตอันใกล้

### 3.4 สร้างความพึงพอใจให้แก่บริษัทของลูกค้า

บริษัท บีที-โพร จำกัด ได้ส่งมอบงานคุณภาพ และสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้ามาโดยตลอด สร้างความพอใจตั้งแต่ขั้นตอนการติดตั้ง จนไปถึงบริการหลังการขายที่เข้มแข็ง บริการหลังการขายเป็นประเด็นที่สำคัญที่จะรักษาลูกค้าเก่าให้อยู่กับทางบริษัทได้ตลอดไป ในบางกรณีที่ลูกค้าเกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน ทางบริษัทจะมาดูกันว่าเกิดจากอะไรเช่น ของไม่มี หรือคนงานไม่ทำล่วงเวลา ทางเราก็จะแก้ไขปัญหาให้เร็วที่สุด เพื่อความพึงพอใจของลูกค้า

### 3.5 ด้านกลยุทธ์ในการดึงดูดและการรักษาลูกค้า

บริษัท บีที-โพร จำกัด เน้นการทำงานที่มีคุณภาพและส่งมอบตรงเวลาเป็นหลัก เพื่อให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่น ทางบริษัทยังมีการใช้กลยุทธ์ทางด้านต้นทุน บริษัทจะควบคุมต้นทุนโดยการซื้อของจากโรงงานผู้ผลิต เพื่อตัดปัญหาบริษัทเทรดดิ้ง หรือจากบริษัทที่โรงงานผู้ผลิตแนะนำรวมถึงการเอาโครงการต่าง ๆ ที่มีอยู่ในบริษัทมารวมกัน นำไปต่อรองราคาเป็นโครงการเดียวเพื่อที่จะได้เพิ่มการต่อรองกับโรงงานผู้ผลิตหรือตัวแทนจำหน่าย อีกด้านหนึ่งที่ทางบริษัททำคือ การสร้างความแตกต่างในการจะเข้าหาลูกค้าใหม่และดูแลลูกค้าเก่า คือการเข้าไปวัดความร้อนตู้ไฟให้ลูกค้าฟรี โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย เพื่อสร้างจุดขายให้กับทางบริษัท

## อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยที่ได้จากการสัมภาษณ์ในงานวิจัยเรื่อง “แนวทางในการรักษาฐานลูกค้าเดิมและพัฒนาคุณภาพการบริการ ของบริษัท บีที-โพร จำกัด” สามารถอภิปรายวัตถุประสงค์ของการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

1. เพื่อศึกษาคุณภาพการให้บริการและความพึงพอใจของลูกค้า ของบริษัท บีที-โพร จำกัด

ด้านคุณภาพการให้บริการ บริษัท บีที-โพร จำกัด ควรมีการให้บริการที่ดี การบริการที่รวดเร็ว มีการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีมาตรฐาน ควรมีการให้บริการที่ไว้วางใจได้ มีความน่าเชื่อถือ ให้บริการถูกต้องแม่นยำตรงตามสัญญาและดำเนินงานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด ควรมี

ความมุ่งมั่นเต็มใจในการบริการ และสร้างความเชื่อมั่นแก่ลูกค้า ควรมีบุคลากรที่ให้บริการที่มีความรู้ ความชำนาญในงาน และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้าได้ ให้มีความสำคัญกับลูกค้ารายบุคคล ควรมีการให้บริการที่ให้บริการด้วยความเอาใจใส่ และให้ความสำคัญกับลูกค้าเหมือนเป็นเพื่อนที่คอยดูแลช่วยเหลือกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของคาร์นี ซาดิทอง (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่องกลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์แผนกอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมโพธิ์ศรีชั้น กรุงเทพมหานคร โดยผลการศึกษาพบว่า การใช้กลยุทธ์การบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการของแผนกอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมโพธิ์ศรีชั้น กรุงเทพ คือ การให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลางธุรกิจ (Customer centric) โดยเน้นการให้บริการที่เป็นส่วนตัวและการสร้างความพึงพอใจในการบริการให้มากที่สุด ซึ่งเน้นความมีมาตรฐานและวัฒนธรรมในการให้บริการและการใช้กลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของแผนกอาหารและเครื่องดื่ม ได้มีการแก้ปัญหาที่มีกระบวนการและขั้นตอนที่ชัดเจนเพื่อทำให้ลูกค้าที่มาใช้บริการมีความพึงพอใจมากที่สุด และสร้างความภักดีของลูกค้า

ด้านความพึงพอใจคุณค่าและการรักษาลูกค้า บริษัท บีที-โปร จำกัด ควรมีการสร้างความคุณค่าด้วยงานที่มีคุณภาพ รักษาเวลาในการส่งมอบงานได้ เพื่อความพึงพอใจของลูกค้า และมีส่วนสำคัญที่ช่วยให้ธุรกิจของลูกค้าผู้รับบริการประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมาย และรักษาระดับการทำงานให้ได้มาตรฐาน สามารถปฏิบัติตามแผนงานที่ลูกค้ากำหนดเสมอ ควรมีการรักษาเวลาในการทำงาน และข้อระเบียบตามข้อกำหนดในแต่ละงานที่ได้รับผิดชอบอย่างเคร่งครัด โดยไม่มีข้อบกพร่อง และบุคลากรต้องมีความชำนาญในการทำงาน มีการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ และติดตามผลงานของผู้ให้บริการอย่างต่อเนื่อง ทีมงานควรมีความยืดหยุ่น รวมถึงต้องสร้างความเชื่อมั่น และรักษาคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ และยังมีมีการไปตรวจตู้ไฟฟ้าให้กับลูกค้าด้วยการใช้กล้องส่องความร้อน ไปตรวจตู้ไฟฟ้าที่ทางบริษัท บีที-โปร จำกัด เข้าไปดำเนินงานติดตั้งให้ฟรีเพื่อสร้างความพึงพอใจ และเป็นการตรวจสอบงานหลังการขายด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kim and Kim et al. (2006) ได้ศึกษาเรื่อง การสร้างคุณค่าตราสินค้าในการตลาดโรงพยาบาล สรุปผลการวิจัยพบว่า ผลการศึกษาพบว่า โรงพยาบาลของเกาหลีจะขึ้นอยู่กับการให้ความสำคัญในเรื่องของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management: CRM) ซึ่งในการศึกษาประกอบด้วย 5 ปัจจัยหลัก ที่ทำให้การสร้างคุณค่าตราสินค้าของโรงพยาบาลประสบความสำเร็จ นั่นคือ ความไว้วางใจลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้า ความผูกพันของลูกค้า ความจงรักภักดีต่อตราสินค้า และการรู้จักตราสินค้า ซึ่งจากการทดสอบความสัมพันธ์ของปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลต่อการสร้างภาพลักษณ์ให้กับ โรงพยาบาลและจะมีผลกระทบในทางบวกต่อสร้างคุณค่าตราสินค้าของโรงพยาบาลถ้าหากมีการบริหารลูกค้าสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. เพื่อศึกษาแนวทางในการรักษาฐานลูกค้าเดิมและพัฒนาคุณภาพการบริการ ของบริษัท บีที-โพร จำกัด

### 2.1 แนวทางพัฒนาด้านบุคคล

#### ตารางที่ 5-1 แนวทางพัฒนาด้านบุคคลและวิธีการแก้ปัญหา

ปัญหา	วิธีการแก้ปัญหา
ภาษาอังกฤษ	ในขณะนี้ทางบริษัทได้รับวิศวกรที่เป็นชาวฟิลิปปินส์มาทำงาน ทางบริษัทจะจัดสอนภาษาให้กับวิศวกรและพนักงานที่สนใจทุกวันเสาร์ช่วงเช้า ตั้งแต่เวลา 09.00-12.00 น.
พนักงานออฟฟิศขาดความรู้วิศวกรรม	ทางบริษัทจะทำการอบรมความรู้พื้นฐานในด้านงานไฟฟ้าที่เกี่ยวข้องกับงานที่บริษัททำ ทุกบ่ายวันศุกร์ ให้กลับพนักงานออฟฟิศทุกคน
วิศวกรใหม่ขาดประสบการณ์	เมื่อรับวิศวกรใหม่เข้ามาแล้ว ให้วิศวกรใหม่ทำงานกับวิศวกรเก่าจนมีประสบการณ์ โดยให้วิศวกรเก่าเป็นผู้ประเมิน และส่งวิศวกรทุกคนไปอบรมหลักสูตร การออกแบบและติดตั้งระบบไฟฟ้า ปี 2556 ของ ว.ส.ท (ตารางการอบรม ขึ้นอยู่กับ ว.ส.ท จะเปิดเมื่อไหร่)
วิศวกรขาดความรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ	จะทำความร่วมมือกับตัวแทนจำหน่าย หรือผู้ผลิต ให้มาฝึกอบรมให้กับพนักงานให้มีความรู้ เดือนละ 1 ตัวแทน
พนักงานระดับปฏิบัติการขาดทักษะ พุดจาไม่ดี	ควรจัดให้มีการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มทักษะให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอ หรือเมื่อมีเทคโนโลยีใหม่ๆ ก็ควรส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ และประสบการณ์ในการทำงาน รวมถึงจัดให้มีการฝึกอบรมในเรื่องการบริการอย่างมีประสิทธิภาพให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ

### 2.2 แนวทางพัฒนาด้านการดำเนินงาน

- มีการประชุมทุกเช้าก่อนลงมือทำงาน โดยวิศวกรจะประชุมกับโฟร์แมนและผู้ปฏิบัติงาน ว่าวันนี้ทำอะไร ตรงไหน และมีข้อห้ามในการปฏิบัติงานในจุดนั้นอย่างไร เพื่อทวนความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ตรวจสอบเครื่องมือที่จะใช้ทำงานว่าอยู่ในสภาพพร้อมใช้หรือไม่ และตรวจสอบอุปกรณ์ความปลอดภัยประจำกายก่อนเข้างานทุกครั้ง



- ก่อนเลิกงานก็จะมีการประชุมพูดคุยว่าวันนี้ทำอะไรไปบ้าง แล้วพรุ่งนี้จะทำอะไรต่อ  
ติดปัญหาตรงไหน แล้วตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ ทำความสะอาดหน้างานที่ทำงาน

### 2.3 แนวทางพัฒนาด้านอุปกรณ์

- จัดหาวิทยุสื่อสารเพิ่มเติมให้พอสำหรับผู้ควบคุมงาน
- มีขั้นตอนการตรวจสอบอุปกรณ์ที่ชัดเจน

2.3.1 ตรวจสอบบันทึกผลการตรวจเป็นประจำ ตรวจดูเศษฝุ่น ผงละออง โลหะต่าง ๆ การรั่วของกระแสไฟ สภาพแวดล้อมอยู่ในอุณหภูมิที่เหมาะสม ไม่ร้อนหรือแออัดคับแคบเกินไป

2.3.2 ป้องกันไม่ให้มีความร้อนเกินขนาด ตรวจสอบด้วยเครื่องวัดกระแสไฟฟ้า เพื่อให้มั่นใจว่าขนาดของกระแสไฟฟ้าที่ใช้ไม่เกินพิกัดของเครื่องมือ และสายเชื่อม

2.3.3 ทำความสะอาดอุปกรณ์เครื่องมืออยู่เสมอ ไม่ดัดแปลงสภาพของตัวเครื่องหรือชุดอุปกรณ์

### ข้อเสนอแนะ

1. บริษัท บีที-โพร จำกัด ควรสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าโดยใช้กลยุทธ์เพิ่มความมั่นใจโดยมีระยะเวลาในการรับประกันเมื่อทางบริษัทได้ทำงานเสร็จแล้ว หากมีความเสียหายเกิดขึ้น ลูกค้าสามารถเรียกร้องที่เกิดจากความผิดพลาดได้ ทำงานด้วยความถูกต้องแม่นยำ โดยเฉพาะเรื่องระยะเวลาในการทำงาน กฎ ระเบียบด้านความปลอดภัย

2. บริษัท บีที-โพร จำกัด ควรมาตารางการจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องโดยมีการวางแผนการฝึกร่วมกันระหว่างทางบริษัทและลูกค้าแบบคู่ขนาน เพื่อเสริมด้านให้บริการด้วยความรู้ความชำนาญ และสร้างความเชื่อมั่นแก่ลูกค้า

3. บริษัท บีที-โพร จำกัด ควรมีการสอบทวน ประเมินความพึงพอใจและศึกษาความต้องการใหม่ ๆ ของลูกค้าอยู่เสมอเพื่อพัฒนาด้านให้บริการด้วยความเอาใจใส่ลูกค้า พนักงานให้ความสำคัญกับลูกค้ารายบุคคล เนื่องจากมีผลต่อความพึงพอใจในการใช้บริการบริษัท บีที-โพร จำกัด ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้าผู้ประกอบการพึงพอใจ และเข้ามาใช้บริการบริษัท บีที-โพร จำกัด มากขึ้น

4. บริษัท บีที-โพร จำกัด ควรสร้างเครือข่ายหรือ Network จากฐานลูกค้าเดิมที่มีศักยภาพและความน่าเชื่อถือไปสู่ลูกค้ารายใหม่เพราะจะเกิดการบอกต่อหรือ Word of mouth เมื่อ ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่น ด้านให้บริการด้วยความเอาใจใส่ลูกค้า พนักงาน ให้ความสำคัญกับลูกค้ารายบุคคล

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษากลุ่มตัวอย่างให้เพิ่มมากขึ้น เป็นกลุ่มใหญ่ขึ้นเนื่องจากอาจพบปัจจัยหรือตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยเพิ่มขึ้น เพื่อการวางแผนและประโยชน์ในการพัฒนา ศักยภาพและรักษามาตรฐานลูกค้าบริษัท บีที- โพร จำกัด ต่อไป

## บรรณานุกรม

- กิตติ สิริพัลลภ. (2547). *การตลาดมืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: มาร์เก็ตเตอร์
- กิตติศักดิ์ พลอยวานิชเจริญ. (2541). *ระบบการควบคุมคุณภาพที่หน้างาน*. กรุงเทพฯ: ส. เอเซียเพรส.
- กฤษณี รื่นรมย์. (2547). *มุ่งเน้นลูกค้าและตลาดสร้างองค์กรให้แตกต่างอย่างเหนือชั้น*. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์
- โกศล พรประสิทธิ์เวช. (2552). *สร้างยอดขายอันดับ 1 ด้วย Prosoft CRM*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- คำนาย อภิปรัชญาสกุล. (2548). *โลจิสติกส์และการจัดการซัพพลายเชน*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- จิตตินันท์ เฉชะคุปต์. (2550). *เจตคติและความพึงพอใจในการบริการ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จรรุวรรณ ปัญญาศิริ. (2554). *ปัจจัยด้านการรับรู้การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่มีผลต่อ พฤติกรรมการตัดสินใจเลือกซื้อเครื่องสำอางของไทยยี่ห้อหนึ่งของลูกค้า ในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- จิตตินันท์ นันทไพบลูย์. (2551). *จิตวิทยาการบริการ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ฉวีวรรณ เพ็ชรประสม. (2552). *ผลกระทบของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์และการบริหารประสิทธิภาพลูกค้าต่อคุณค่าตราสินค้าในธุรกิจสินค้าเชื่อบัตรเครดิต*. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- ชมัยพร วิเศษมงคล. (2559). *การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relation Management : CRM)* เข้าถึงได้จาก <https://swhappinesss.blogspot.com/2010/08/customer-relation-management-crm.html>
- ชัยสมพล ชาวประเสริฐ. (2546). *การตลาดบริการ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ชัยเสกฐ์ พรหมศรี. (2552). *การจัดการความขัดแย้งในองค์กร*. กรุงเทพฯ: ออฟเซ็ท ครีเอชั่น.
- ชลิต ลิ้มปะนะเวช. (2545). *Cutting edge CRM*. กรุงเทพฯ: ทิปป์อิง พอยท์.
- ชื่นจิตต์ แจ่มเจนกิจ. (2544). *การบริหารลูกค้าสัมพันธ์*. กรุงเทพฯ: ทิปป์อิง พอยท์.
- ชื่นจิตต์ แจ่มเจนกิจ. (2549). *กลยุทธ์สื่อสารการตลาด*. กรุงเทพฯ: ทิปป์อิง พอยท์.
- ชูศักดิ์ เดชเกรียงไกร, นิทัศน์ คณะวรรณ และธีรพล แซ่ตั้ง. (2536). *IRM: CRM การตลาดมุ่งสัมพันธ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ชูศักดิ์ เดชเกรียงไกรกุล. (2553). *การให้บริการ*. เข้าถึงได้จาก <http://www.crminaction.com>

- คารนี ชาติทอง. (2552). *กลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์แผนกอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมโพธิ์ซีชั้น กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์วารสารศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการสื่อสารภาครัฐและเอกชน, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ทรายทอง วรรณพิศิษฐ์ และปภาดา กันทะอินทร์. (2552). *ความพึงพอใจของนักศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ที่มีต่อการให้บริการของหน่วยทะเบียนและประเมินผลการศึกษางานบริการการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2550). *พฤติกรรมบุคคลในองค์กร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เจริญพัฒน์.
- ชานินทร์ ศิลป์จารุ. (2550). *การวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS (พิมพ์ครั้งที่ 7)*. กรุงเทพฯ: วิ.อินเตอร์ พริน.
- ธีรกิติ นวรัตน์ ณ อยุธยา. (2549). *การตลาดบริการ: แนวคิดและกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: แอคทีฟพริน.
- ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์. (2551). *AQ พลั้งแห่งความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ: ชรรคมลการพิมพ์.
- นวลศิริ เปาโรหิตย์. (2552). *การพัฒนาคุณภาพชีวิต. เอกสารชุดการสอนวิชาการแนะแนวกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต หน่วยที่ 1*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- บริษัท ซิกน่า (ประเทศไทย) จำกัด. (2555). *คุณค่าและการรักษาลูกค้า* เข้าถึงได้จาก <http://www.cigna.co.th>
- บริษัท โฟกัสมีเดีย แอนด์ พับลิชซิง. (2548). *การบริหารงาน โลจิสติกส์/ การจัดการคลังสินค้า* กรุงเทพฯ: เอสแอนเคบู้คส์.
- บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. (2547). *การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สำหรับ CEO*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญศิริ สุวรรณเพชร. (2538). *พจนานุกรมจิตวิทยาฉบับสมบูรณ์*. กรุงเทพฯ: เอสแอนเคบู้คส์.
- ปิยะนารถ สิงห์ชู (2547) *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานส่งเสริมสุขภาพของอาสาสมัครสาธารณสุข ในเขตเทศบาลตำบลเวียงสระ อําเภอเวียงสระ จังหวัดสุราษฎร์ธานี*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาสังคมศาสตร์ เพื่อการพัฒนา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.
- พรเทพ ปิยวัฒน์เมธา. (2550). *องค์กรและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏธนบุรี.
- พีรสิทธิ์ คำนวนศิลป์. (2541). *การพัฒนาโครงร่างการวิจัย*. ขอนแก่น: วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- พิมพ์ชนก ศันสนีย์. (2550). *ปัจจัยกำหนดคุณภาพของการบริการตามการรับรู้ของผู้บริโภคในจังหวัดเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม และองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ฟิลิป คอตเลอร์ (2546). *หลักการตลาด [Principles of marketing]* (วารุณี ตันติวงส์วณิช และคณะ, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- มัลลิกา ต้นสอน. (2545). *การจัดการยุคใหม่*. (พิมพ์ครั้งที่3). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ภาพันท์ จิตรนุสนธิ์. (2552). *การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงพยาบาลเอกชน*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ภาณุ ลิ้มมานนท์. (2548). *CRM value model*. กรุงเทพฯ: นิไวเด็ก.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช. (2539). *เอกสารการสอน ชุดจิตวิทยาการบริการ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: สาขาวิชาคหกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช.
- รัชฎาภรณ์ ขวัญปัญญา. (2544). *ความคาดหวังของผู้รับบริการ และความพึงพอใจในงานบริการจากการเปิดรับข่าวสารเชิงสัมพันธ์ภาพของผู้ใช้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานิเทศศาสตร์พัฒนาการ, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เรวัตร์ ชาตรีวิชญ์. (2546). *การทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์ทริม มีเดีย.
- เลื่อมใส ใจแจ้ง. (2546). *สมาคมสันติบาตรเทศบาลแห่งประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: บพิศการพิมพ์.
- วิทยา ค่านธำรงกุล และพิภพ อุดร. (2547). *ซีอาร์เอ็มซีอีเอ็ม หยีนหยางทางการตลาด*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วังกลม.
- วิระพงษ์ จันทร์สนาม. (2551). *ผลกระทบของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ต่อความจงรักภักดีของลูกค้าของธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ปริญ ลักขิตานนท์ และสุกกร เสรีรัตน์. (2551). *การวิจัยธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: เพชรจรัสแสงแห่งโลกธุรกิจ.
- วิไล รัตนพลที. (2548). *การศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความพึงพอใจในการเรียนรู้อุตสาหกรรมของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 ด้วยกระบวนการจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบชิปปา*. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการมัธยมศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2542). *TQM วิธีองค์กรคุณภาพยุค 2000* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วีรพงษ์ เกลิมจิระรัตน์. (2543). *คุณภาพในงานบริการ* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.
- สมวงศ์ พงศ์สถาพร. (2550). *เคล็ดลับไม่ลับการตลาดบริการ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ยูบีซี แอลบีคส์.
- สินธุ์ฟ้า แสงจันทร์. (2547). *ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของบริษัท ตัวแทนออกของในท่าอากาศยาน*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- สุนันทา ทวีผล. (2550). *ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการให้บริการด้านให้คำปรึกษา แนะนำปัญหาด้านกฎหมายของสำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายช่วยเหลือทางกฎหมาย 3 (สคช.)*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุทธิวรรณ แซ่ฟ้า. (2548). *ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการต่อพฤติกรรมการให้บริการของพนักงานโรงแรมในจังหวัดสุราษฎร์ธานี*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- สุมนา อยู่โพธิ์. (2551). *ตลาดบริการ*. กรุงเทพฯ: บิ๊กโพร์เพรส.
- สุวรรณณี แสงมหาชัย. (2544). *การจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพรวมขององค์กร: แนวคิดและกระบวนการในการนำไปปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สหายบล็อก และการพิมพ์.
- โสภณ พงศ์สุพัต. (2549). *แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี*. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- อภิชา ประกอบแสง. (2559). *การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)*. เข้าถึงได้จาก [http:// colacooper.blogspot.com/ 2012/ 09/ crm-customer-relationship-management.html](http://colacooper.blogspot.com/2012/09/crm-customer-relationship-management.html)
- อนุวัฒน์ ศุภชติกุล และคณะ. (2541). *ก้าวแรกของ TQM/ CQI ในโรงพยาบาล* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข.
- Assael, H. (1992). *Consumer behavior: and marketing action*. (6<sup>th</sup> ed.). Ohio: South-Western College Publishing.
- Bendell, T. (1998). *The quality gurus*. Retrieved from [http:// www.dti.gov.uk/ mbp/ bpgt/ m9ja00001/ m9ja000011.htm/](http://www.dti.gov.uk/mbp/bpgt/m9ja00001/m9ja000011.htm/)

- Brenkert, G. (2002). *Entrepreneurship, ethics, and the good society*. Helsinki: Swedish School of Economics
- Clarke, J. B. & Wheeler, S. J. (1992). A view of the phenomenon of caring in nursing practice. *Journal of Advance Nursing*, 17, 1283-1290.
- Collins, J. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap...others don't*. United States of America: Harper Collin.
- Crosby, P. B. (1988). *The eternally successful organization*. New York: McGraw-Hill.
- Evans, J. R. & Lindsay, W. M. (1999). *The management and control of quality* (4<sup>th</sup> ed.). Cincinnati, Ohio: South-Western College
- Golafshan, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. University of Toronto, Ontario Canada. *The Qualitative Report*, 8(4), 597-607.
- Gronroos, C. (1996). Service management and marketing: customer management in service international handbook. J. D. Keeves, (Eds.), *Victoria: Pergamon (pp.427-428)*. Retrieved from <http://www.saferpak.com/pdsa.htm>
- Huffman (1994). *Cambodian system of writing and beginning Reader*. New York: Cornell University Press.
- Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1993). *Juran's quality control handbook* (4<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw Hill.
- Jarvis, C. (2002). *Business open learning archive: the gurus of quality*. Retrieved from <http://www.dti.gov.uk/mbp/bpgt/m9ja00001/m9ja000011.htm/>
- Kim, I. H., Shin J. S., Cheong, I. W., Kim, J. I and Kim J.H. (2002). *Seeded emulsion Polymerization of methyl methacrylate using aqueous polyurethane dispersion effect of hardsegment on grafting efficiency*. *Colloids Surf. A: Physicochem. Eng. Aspects*. 207, 169-176.
- Kotler, P. (2000). *Marketing management*. (10<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kracklauer, A. H., Mills, D. Q., and Seifert, D.(2004). *Customer management as the origin of collaborative customer relationship management*. In *Collaborative customer relationship management: Taking CRM to next level*. New York: Springer.
- Lewis, C., & Bloom, B. S. (1983). *Human characteristics and school learning*. New York: Mc Graw-Hill Book.

- LoveLock, H. C. (1996). *Managing services*. New York: McGraw – Hill.
- Lawson-Body, A., & Limayem M. (2004). *The impact of customer relationship management on customer loyalty: the moderating role of web site characteristics*, *Journal of Computer-Mediated Communication*, 9.
- Nykamp, M. (2001). *The customer differential: The complete guide to implementing CRM*. New York: AMACOM.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17, 460-469.
- Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality And its implications for future research. *Journal of Marketin*, 1, 44.
- Peck, H., Payne, A., Christopher, M. & Clark, M. (1999). *Relationship marketing: Strategy and implementations*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Rapp, S., & Collins, L. T. (1996). *The new maximarketing* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Schmenner, R. W. (1995). Escaping the black holes of cost accounting. *Business Horizons*, 66.
- Swarbrooke, J. and Susan. H (1999). *Consumer behavior in tourism* (2<sup>nd</sup> ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann,
- Saferpak. (2002). *Plan do study act*. Retrieved from <http://www.saferpak.com/pdsa.htm>
- Wang, W., Liang, C., & Wu, Y. (2006). Relationship bonding tactics, relationship quality and customer behavioral loyalty-behavioral sequence in Taiwan's information service industry. *Journal of Service Research*, 6(1), 31-57.
- Wisher, J. D. & Corney, W. J. (2001). Comparing Practices for Capturing Bank Customer Feed Back - Internet Versus Traditional Banking. *Benchmarking: An International Journal* 8(3), 240 - 250.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: A mean-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52, 2-22.
- Zineldin, M. (1996). Bank strategy portioning and some determinants of bank selection. *International Journal of Bank Marketing* 14 (6), 12-22.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร



## วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Graduate school of Commerce Burapha University

169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

### แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร

เรื่อง แนวทางในการรักษาฐานลูกค้าเดิมและพัฒนาคุณภาพการบริการ ของบริษัท บีที-โพร จำกัด  
แบบสัมภาษณ์ชุดนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประกอบการเรียนวิชาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองในหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ผู้ทำการวิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ด้วย และขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

#### คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์นี้เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางในการรักษาฐานลูกค้าเดิมและพัฒนาคุณภาพการบริการ ของบริษัท บีที-โพร จำกัด
2. การตอบแบบสัมภาษณ์นี้ คำตอบของท่านมีความสำคัญยิ่งต่อการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย และเพื่อให้การวิจัยนี้มีความเที่ยงตรงและเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง กรุณาตอบแบบสัมภาษณ์ตามความจริง
3. ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสัมภาษณ์นี้จะเป็นความลับ การนำเสนอผลการวิจัยจะเสนอในภาพรวม ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอย่างยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสัมภาษณ์

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

.....

2. ระดับการศึกษา

.....

3. ตำแหน่ง

.....

4. ประสบการณ์ทำงาน

.....

## ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับคุณภาพการบริการของลูกค้า

1. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร เกี่ยวกับการเข้าถึงบริการของลูกค้าที่มาใช้บริการของบริษัท

.....

.....

.....

2. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบริษัทกับลูกค้าที่มาใช้บริการ

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าทางบริษัทมีบุคลากรที่ให้บริการ มีความรู้ความชำนาญ และสร้างความเชื่อมั่น แก่ลูกค้าหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าทางบริษัทมีบุคลากรต้องมีมนุษยสัมพันธ์ความเป็นกันเอง สุภาพอ่อนต่อการให้บริการ แก่ลูกค้าหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

5. ท่านคิดว่าทางบริษัทมีนโยบายในการให้บริการ ถูกต้องแม่นยำตรงตามระยะเวลาสัญญา อย่างไร

.....

.....

.....

6. ท่านคิดว่าทางบริษัทได้ให้บริการ ด้วยความมุ่งมั่นเต็มใจในการให้บริการและบริการด้วยความถูกต้อง หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

7. ท่านคิดว่าทางบริษัทได้มีแนวทางการให้บริการและแก้ปัญหาให้แก่ลูกค้าอย่างรวดเร็ว อย่างไร

.....

.....

.....

8. ท่านคิดว่าทางบริษัทได้ให้บริการ โดยคำนึงถึงความปลอดภัยให้กับลูกค้าหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

9. ท่านคิดว่าทางบริษัทได้ให้บริการ ได้ดี และได้ผลลัพธ์ชิ้นงานที่เป็นรูปธรรมมีความสมบูรณ์อย่างไร

.....

.....

.....

10. ท่านคิดว่าทางบริษัทได้ให้ความสำคัญต่อการเข้าใจและรู้จักลูกค้าอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**ส่วนที่ 3** คำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจ คุณค่า และการรักษาลูกค้า

1. ท่านมีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการรักษาลูกค้าไว้อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าทางบริษัทได้สร้างคุณค่าหรือมูลค่าให้แก่บริษัทของลูกค้าหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าทางบริษัทที่ให้บริการมีส่วนช่วยทำให้ธุรกิจของลูกค้าประสบความสำเร็จหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าทางบริษัทได้สร้างความพึงพอใจให้แก่บริษัทของลูกค้าหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

5. ท่านคิดว่าทางบริษัทที่ได้ให้บริการจะมีวิธีใดหรือกลยุทธ์ใด ที่จะเป็นการดึงดูดและการรักษา  
ลูกค้าไว้ได้อย่างยั่งยืนหรือไม่ และอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**ข้อเสนอแนะ**

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข  
แบบสัมภาษณ์พนักงาน





## วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Graduate school of Commerce Burapha University

169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

### แบบสัมภาษณ์พนักงาน

เรื่อง แนวทางในการรักษาฐานลูกค้าเดิมและพัฒนาคุณภาพการบริการ ของบริษัท บีที-โพร จำกัด  
แบบสัมภาษณ์ชุดนี้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประกอบการเรียนวิชาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองในหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ผู้ทำการวิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ด้วย และขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

#### คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์นี้เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางในการรักษาฐานลูกค้าเดิมและพัฒนาคุณภาพการบริการ ของบริษัท บีที-โพร จำกัด
2. การตอบแบบสัมภาษณ์นี้ คำตอบของท่านมีความสำคัญยิ่งต่อการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย และเพื่อให้การวิจัยนี้มีความเที่ยงตรงและเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง กรุณาตอบแบบสัมภาษณ์ตามความจริง
3. ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสัมภาษณ์นี้จะเป็นความลับ การนำเสนอผลการวิจัยจะเสนอในภาพรวม ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอย่างยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสัมภาษณ์

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

.....

2. ระดับการศึกษา

.....

3. ตำแหน่ง

.....

4. ประสบการณ์ทำงาน

.....

**ส่วนที่ 2** คำถามเกี่ยวกับคุณภาพการบริการของลูกค้า

1. ให้ท่านยกตัวอย่างเกี่ยวกับการเข้าถึงบริการของลูกค้าที่มาใช้บริการของบริษัท

.....

.....

.....

2. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างการทำงานหน้าไชน์งานกับลูกค้า

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าทางบริษัทมีบุคลากรที่ให้บริการ มีความรู้ความชำนาญ และสร้างความเชื่อมั่น แก่ลูกค้าหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าทางบริษัทมีบุคลากรต้องมีมนุษยสัมพันธ์ความเป็นกันเอง สุภาพอ่อนต่อการให้บริการ แก่ลูกค้าหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

5. ท่านคิดว่าทางบริษัทได้ให้บริการ ถูกต้องแม่นยำตรงตามระยะเวลาสัญญา และไว้ใจได้หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

6. ท่านคิดว่าทางบริษัทได้ให้บริการ ด้วยความมุ่งมั่นเต็มใจในการให้บริการและบริการด้วยความถูกต้อง หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

7. ท่านคิดว่าทางบริษัทได้ให้บริการและแก้ปัญหาให้แก่ลูกค้าอย่างรวดเร็ว หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

8. ท่านคิดว่าทางบริษัทได้ให้บริการ โดยคำนึงถึงความปลอดภัยให้กับลูกค้าหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

9. ท่านคิดว่าทางบริษัทได้ให้บริการ ได้ดี และได้ผลลัพธ์ชิ้นงานที่เป็นรูปธรรมมีความสมบูรณ์อย่างไร

.....

.....

.....

.....

10. ท่านคิดว่าทางบริษัทได้ให้ความสำคัญต่อด้านการเข้าใจและรู้จักลูกค้าอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

**ส่วนที่ 3** คำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจ คุณค่า และการรักษาลูกค้า

1. ท่านได้นำนโยบายเกี่ยวกับการรักษาลูกค้าของผู้บริหารมาปฏิบัติหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าทางบริษัทได้สร้างคุณค่าหรือมูลค่าให้แก่บริษัทของลูกค้าหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าทางบริษัทที่ให้บริการมีส่วนช่วยทำให้ธุรกิจของลูกค้าประสบความสำเร็จหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าทางบริษัทได้สร้างความพึงพอใจให้แก่บริษัทของลูกค้าหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

5. ท่านคิดว่าทางบริษัทที่ได้ให้บริการจะมีวิธีใดหรือกลยุทธ์ใด ที่จะเป็นการดึงดูดและการรักษา  
ลูกค้าไว้ได้อย่างยั่งยืนหรือไม่ และอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

**ข้อเสนอแนะ**

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ค  
แบบสัมภาษณ์ลูกค้า



## วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Graduate school of Commerce Burapha University

169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

### แบบสัมภาษณ์ลูกค้า

เรื่อง แนวทางในการรักษาฐานลูกค้าเดิมและพัฒนาคุณภาพการบริการ ของบริษัท บีที-โปร จำกัด

แบบสัมภาษณ์ชุดนี้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประกอบการเรียนวิชาการศึกษาค้นคว้า ด้วยตนเองในหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ผู้ทำการวิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ด้วย และขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

#### คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์นี้เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางในการรักษาฐานลูกค้าเดิมและพัฒนาคุณภาพการบริการ ของบริษัท บีที-โปร จำกัด
2. การตอบแบบสัมภาษณ์นี้ คำตอบของท่านมีความสำคัญยิ่งต่อการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย และเพื่อให้การวิจัยนี้มีความเที่ยงตรงและเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง กรุณาตอบแบบสัมภาษณ์ตามความจริง
3. ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสัมภาษณ์นี้จะเป็นความลับ การนำเสนอผลการวิจัยจะเสนอในภาพรวม ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอย่างยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสัมภาษณ์

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

.....

2. ระดับการศึกษา

.....

3. อาชีพ

.....

4. รายได้

.....

## ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับคุณภาพการบริการของลูกค้า

1. ท่านสามารถเข้าถึงการให้บริการของบริษัท ได้อย่างสะดวกหรือไม่ เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

2. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างการทำงานหน้าไชน์งาน ในการให้บริการ

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าทางบริษัทมีบุคลากรที่ให้บริการ มีความรู้ความชำนาญ และสร้างความเชื่อมั่น แก่ลูกค้าหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าทางบริษัทมีบุคลากรต้องมีมนุษยสัมพันธ์ความเป็นกันเอง สุภาพอ่อนต่อการให้บริการ แก่ลูกค้าหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

5. ท่านคิดว่าทางบริษัทได้ให้บริการ ถูกต้องแม่นยำตรงตามระยะเวลาในสัญญา และไว้ใจได้หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....



6. ท่านคิดว่าทางบริษัทได้ให้บริการ ด้วยความมุ่งมั่นเต็มใจในการให้บริการและบริการด้วยความถูกต้อง หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

7. ท่านคิดว่าทางบริษัทได้ให้บริการและแก้ปัญหาให้แก่ลูกค้าอย่างรวดเร็ว หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

8. ท่านคิดว่าทางบริษัทได้ให้บริการ โดยคำนึงถึงความปลอดภัยให้กับลูกค้าหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

9. ท่านคิดว่าทางบริษัทได้ให้บริการ ได้ดี และได้ผลลัพธ์ชิ้นงานที่เป็นรูปธรรมมีความสมบูรณ์อย่างไร

.....

.....

.....

10. ท่านคิดว่าทางบริษัทได้ให้ความสำคัญต่อการเข้าใจและรู้จักลูกค้าอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

### ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจ คุณค่า และการรักษาลูกค้า

1. ท่านคิดว่าทางบริษัทได้สร้างคุณค่าหรือมูลค่าให้แก่บริษัทของลูกค้าหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าทางบริษัทที่ให้บริการมีส่วนช่วยทำให้ธุรกิจของลูกค้าประสบความสำเร็จหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าทางบริษัทได้สร้างความพึงพอใจให้แก่บริษัทของลูกค้าหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าทางบริษัทที่ได้ให้บริการจะมีวิธีใดหรือกลยุทธ์ใด ที่จะเป็นการดึงดูดและการรักษา ลูกค้าไว้ได้อย่างยั่งยืนหรือไม่ และอย่างไร

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ง  
ผลการตรวจอักษรวิสุทธิ์

## Plagiarism Checking Report

Created on Mar 23, 2017 at 09:09 AM

### Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
431984	Mar 23, 2017 at 09:09 AM	57710264@eng.buu.ac.th	ภาควิชาวิศวกรรม	บทที่ 1.doc	Completed	0.0%

### Match Overview

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
No data available in table				

## Plagiarism Checking Report

Created on Mar 28, 2017 at 11:24 AM

### Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
435989	Mar 28, 2017 at 11:24 AM	57710264@my.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	บทที่ 2.doc	Completed	3.72 %

### Match Overview

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
1	ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการขององค์กรบริหารส่วนตำบลบ้านเก่า อำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี	ชนธาดา ธีระพันธ์	มหาวิทยาลัยบูรพา	0.67 %
2	ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการต่อการให้บริการของธนาคารออมสิน สาขาประจักษ์, Customers' Satisfaction Toward Services of Government Savings Bank, Prachachuen Branch	ณิชา จิตตรีดี	มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร	0.38 %
3	การศึกษาการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของผู้ใช้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่เครือข่ายเอไอเอสในเขตกรุงเทพมหานคร	เดือนใจ จันทร์ทองสว่าง	มหาวิทยาลัยกรุงเทพ	0.37 %
4	ความพึงพอใจของผู้ใช้ไฟฟ้า รายย่อยที่มีต่อการบริการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สาขาย่อยตำบลระฆังส้ม อำเภอบางปลาร้า จังหวัดสุพรรณบุรี, Satisfaction of electricity customers with customer services of the provincial electricity authority (PEA), in Makhamlom Subdist	นิกร เปล่งพานิช	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	0.35 %
5	แนวทางการพัฒนาการดำเนินการด้านทุนมนุษย์ เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการของสายการบินในประเทศไทย, Service quality improvement guideline of human capital of Airlines in Thailand	สิทธินันท์ ศรีเจริญประมง	สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์	0.32 %
6	ความพึงพอใจของผู้รับบริการต่องานบริการห้องฝังเข็มสำนักงานแพทย์ทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย, Customer satisfaction for the service of acupuncture room, medical office, Royal Thai Armed Forces Headquarters	อังคณา ไตรภวามนัท์	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	0.31 %
7	การศึกษาการรับรู้และระดับความคาดหวังของประชาชนที่มีแนวโน้มโยกย้ายถิ่นการเลือกตั้ง	อภิญา จิตรสม	มหาวิทยาลัยนครสวรรค์	0.30 %
8	การวิเคราะห์ คิว.ซี.ซี เพื่อลดของเสียในขั้นตอนการประกอบล้อส่งน้ำมันพวงมาลัยเพาเวอร์ในกรณีศึกษารัฐไทยเดิม จังหวัด(ประเทศไทย)จำกัด, Using QCC system to reduce non conforming product of Power steering wheel oil tube assembly process Case study : Koyo steerin	อภิชาติ ศรีสุวรรณวิเชียร	มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร	0.28 %
9	แรงจูงใจการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเวียงทับัน จังหวัดศรีสะเกษ, Work Motivation of sub-district administration Organization in Huaitapthan district. Sisaket province	กัญญา สัญญาหาร	มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ	0.28 %

**Plagiarism Checking Report**

Created on Mar 23, 2017 at 09:09 AM

**Submission Information**

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
431985	Mar 23, 2017 at 09:09 AM	57710264@my.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	บทที่ 3.doc	Completed	0.00%

**Match Overview**

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
-----	-------	-----------	--------	------------------

No data available in table

**Plagiarism Checking Report**

Created on Mar 23, 2017 at 09:09 AM

**Submission Information**

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
431986	Mar 23, 2017 at 09:09 AM	57710264@my.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	บทที่ 4.doc	Completed	0.00%

**Match Overview**

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
-----	-------	-----------	--------	------------------

No data available in table

**Plagiarism Checking Report**

Created on Mar 23, 2017 at 09:09 AM

**Submission Information**

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
431987	Mar 23, 2017 at 09:09 AM	57710264@my.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	บทที่ 5.doc	Completed	0.00%

**Match Overview**

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
-----	-------	-----------	--------	------------------

No data available in table