

บทที่ 7

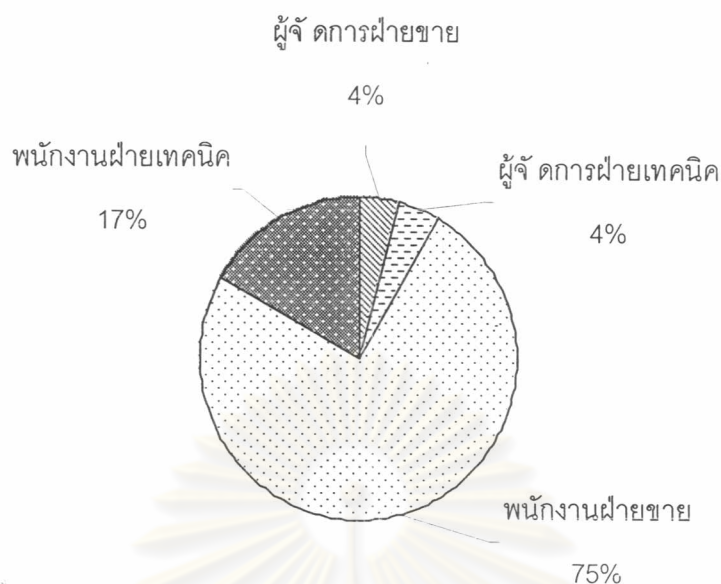
การประเมินผลการปรับปรุงระบบ และแนวทางที่ได้จัดทำขึ้น

จากการออกแบบแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารเพื่อความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อให้เห็นถึงผลการนำไปประยุกต์ใช้ จึงได้จัดทำแบบประเมินระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อระบบการมุ่งเน้นลูกค้า และตลาด ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ดังแสดงในภาคผนวก ก.7 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ใช้ระบบ ซึ่งได้แก่พนักงาน และผู้บริหารฝ่ายขาย และฝ่ายเทคนิค ได้ประเมินระบบ และแนวทางการพัฒนาที่ได้จัดทำขึ้น โดยอาศัยแนวทางการปรับปรุงระบบตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด มาใช้ในการปรับปรุง

7.1 ข้อมูลกลุ่มผู้ประเมินระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อระบบการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

ตารางที่ 7.1 แสดงกลุ่มผู้ประเมินระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อระบบการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

จำนวนผู้ประเมิน (คน)			
ระดับผู้จัดการ		ระดับพนักงาน	
ฝ่ายขาย	ฝ่ายเทคนิค	ฝ่ายขาย	ฝ่ายเทคนิค
1	1	18	4



รูปที่ 7.1 แสดงแผนภูมิวงกลมของสัดส่วนผู้ทำแบบประเมิน (แยกตามกลุ่มผู้ประเมิน)

7.2 สรุปผลการประเมินระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อระบบการมุ่งเน้นลูกค้า และตลาดที่ได้จัดทำขึ้น

ตารางที่ 7.2 แสดงผลการประเมินระดับความพึงพอใจของพนักงาน ต่อระบบการมุ่งเน้นลูกค้า และตลาด

ข้อที่	รายการ	ผลการประเมิน				รวม
		ระดับผู้จัดการ		ระดับพนักงาน		
		ฝ่ายขาย	ฝ่ายเทคนิค	ฝ่ายขาย	ฝ่ายเทคนิค	
1	การกำหนดวิธีการจัดกลุ่มลูกค้า หาลูกค้าหลัก ลูกค้าเป้าหมายที่เหมาะสมกับบริษัท	100%	100%	75.56%	90.00%	80.00%
2	การกำหนดวิธีการรับฟัง และเรียนรู้ความต้องการ/คาดหวังของลูกค้า รวมถึงข้อมูลความรู้เกี่ยวกับลูกค้า คู่แข่ง และตลาดที่เหมาะสม รวมถึงทบทวนวิธีการในการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์	100%	100%	76.67%	100.00%	82.50%

ข้อที่	รายการ	ผลการประเมิน				
		ระดับผู้จัดการ		ระดับพนักงาน		รวม
		ฝ่าย ขาย	ฝ่าย เทคนิค	ฝ่าย ขาย	ฝ่าย เทคนิค	
3	การกำหนดความถี่ในการรับฟังและเรียนรู้ข้อมูล ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า คู่แข่งและตลาด รวมถึงการ นำเสนอทบทวนของฝ่ายบริหาร และในการบริหาร เชิงกลยุทธ์ในด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด เพื่อทำ ให้การรับฟังและการเรียนรู้ ทันกับความต้องการและ ทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ	100%	100%	76.67%	90.00%	80.83%
4	การกำหนดประเด็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับ ลูกค้าเป็นหัวข้อหลักที่ใช้ในการพิจารณาวางแผน เชิงกลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด และกระจาย กำหนดวิธีการ หรือขั้นตอนในการสร้างความสำคัญกับ ลูกค้าให้เป็นรูปธรรม และนำไปสู่การปฏิบัติ	100%	100%	82.22%	85.00%	84.17%
5	การทบทวนกลไกที่ลูกค้าขอข้อมูล ทำธุรกรรม ร้องเรียนกับบริษัท รวมถึงการกำหนดวิธีปฏิบัติที่ สำคัญในการติดต่อกับลูกค้า และแนวทางในการนำวิธี ปฏิบัติไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ	100%	100%	80.00%	95.00%	84.17%
6	การปรับปรุงกระบวนการจัดการคำร้องเรียนของลูกค้า ให้มีประสิทธิภาพ โดยรวบรวม วิเคราะห์เพื่อการพัฒนา ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น	100%	100%	78.89%	90.00%	82.50%
7	การนำแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และช่องทางที่ลูกค้าติดต่อองค์กรเข้าสู่การทบทวนของ ฝ่ายบริหาร/การบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้ทันกับ ความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ	100%	100%	78.89%	95.00%	83.33%
8	การพัฒนาวิธีการประเมิน วิเคราะห์ สรุปผลความพึง พอใจโดยพิจารณาถึงกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกัน รวมถึง วิธีการนำผลที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุง พัฒนา โดยการ ทบทวนของฝ่ายบริหาร และการบริหารเชิงกลยุทธ์	100%	100%	75.29%	90.00%	80.00%

ข้อ ที่	รายการ	ผลการประเมิน				รวม
		ระดับผู้จัดการ		ระดับพนักงาน		
		ฝ่าย ขาย	ฝ่าย เทคนิค	ฝ่าย ขาย	ฝ่าย เทคนิค	
9	การกำหนดความถี่ และวิธีการในการติดตามข้อมูลลูกค้า เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับอย่างทันท่วงทีและนำไปใช้ดำเนินการได้ต่อไป	100%	100%	76.47%	90.00%	80.87%
10	การปรับปรุงแบบสำรวจความพึงพอใจลูกค้าให้มีการเปรียบเทียบกับคู่แข่งของบริษัท และสรุปประเมินเปรียบเทียบกับความพึงพอใจของลูกค้า ระหว่างบริษัทกับคู่แข่ง	100%	100%	74.12%	90.00%	79.13%
11	การกำหนดความถี่ในการทบทวนแนวทาง / แบบสำรวจในการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อให้แนวทางในการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าทันต่อความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ	100%	100%	71.76%	95.00%	78.26%
รวม		100%	100%	77.01%	91.82%	81.46%

จากผลการประเมินดังตารางที่ 7.2 จะเห็นได้ว่าในระดับผู้จัดการฝ่ายขาย และฝ่ายเทคนิค มีระดับความพึงพอใจต่อระบบสูงถึง 100% แสดงให้เห็นถึงระดับความพึงพอใจที่สูงมาก ซึ่งอาจเกิดเนื่องจากได้มีความเข้าใจในระบบ และเห็นความสำคัญต่อการพัฒนาระบบ ได้รับทราบ และร่วมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สำหรับกลุ่มพนักงานเทคนิค พบว่ามีระดับความพึงพอใจในระดับสูงพอสมควร คือ 91.82% แต่พนักงานในกลุ่มนี้มีส่วนร่วมต่อระบบในบางส่วนเท่านั้น ซึ่งกลุ่มพนักงานที่มีส่วนร่วมมาก และนับได้ว่าเป็นกลุ่มผู้ประเมินกลุ่มหลัก คือ กลุ่มพนักงานฝ่ายขาย พบว่าระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลางถึงสูง คือโดยประมาณ 77.01% ซึ่งพนักงานกลุ่มนี้เป็นกลุ่มใหญ่ ทำให้ระดับความพึงพอใจรวมต่อระบบลดลงเหลือเพียง 81.46% และเนื่องจากลักษณะงานของกลุ่มพนักงานขายนี้จะเข้าบริษัทเพียงเดือนละ 1 ครั้ง ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสาร สร้างความเข้าใจ และพัฒนาระบบอย่างต่อเนื่องพอสมควร ซึ่งอาจต้องใช้เวลาในการพัฒนาเป็นช่วงระยะเวลาหนึ่งทีเดียว

บทที่ 8

สรุปผล และข้อเสนอแนะ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นให้แนวทางในการพัฒนาระบบสนับสนุนการบริหารเพื่อความพึงพอใจของลูกค้า โดยใช้กรณีศึกษาโรงงานผลิตสี และทินเนอร์

8.1 สรุปผลการวิจัย

1. การออกแบบระบบสนับสนุนการบริหารเพื่อความพึงพอใจของลูกค้า ได้ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หัวข้อการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ในการประเมินสภาพปัจจุบันด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดของบริษัท และกำหนดแนวทางพัฒนาตามเกณฑ์ เพื่อปรับระบบพื้นฐานให้มีการบริหารแบบมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
2. ผู้วิจัยได้ร่วมกับผู้บริหารฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้แก่ ฝ่ายขายและฝ่ายเทคนิค วางแนวโดยอาศัยเกณฑ์ TQA ซึ่งแบ่งเป็น
 - 2.1 ด้านความรู้เกี่ยวกับลูกค้า และตลาด : โดยวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้รับรู้ เรียนรู้ และเข้าใจลูกค้าความคิดเห็น พฤติกรรม ความรู้สึกของในแต่ละกลุ่ม ซึ่งแนวทางในการพัฒนาด้านนี้ คือ
 - 2.1.1 กำหนดวิธีการจัดกลุ่มลูกค้า หาลูกค้าหลัก ลูกค้าเป้าหมายที่เหมาะสมกับบริษัท ซึ่งแบ่งตามประเภท และเกรดลูกค้า
 - 2.1.2 กำหนดวิธีการรับฟัง และเรียนรู้ที่เหมาะสม รวมถึงความถี่ในการทบทวนวิธีการ และกำหนดแนวทางการจัดการความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด
ในประเด็นความคาดหวัง/ความต้องการหลักๆของลูกค้า(รวมถึงคุณลักษณะของสินค้าและบริการ) ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าของลูกค้า/สินค้าขายดี ปัจจัยที่ทำให้ลูกค้าเพิ่ม/สูญเสียลูกค้า พฤติกรรมของลูกค้า ความจงรักภักดีของลูกค้า ข้อร้องเรียน/ปัญหาของลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้า ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง/พัฒนาหรือความคิดเห็นอื่นๆของลูกค้า และข้อมูลคู่แข่ง และตลาด

2.2 ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า : โดยวัตถุประสงค์หลัก เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแนวทางพัฒนาด้านนี้ คือ

- 2.2.1 พัฒนาวิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า
- 2.2.2 พัฒนาช่องทาง และกลไกหลักที่ลูกค้าใช้ในการติดต่อกับบริษัท กำหนดวิธี หรือมาตรฐานในการปฏิบัติที่สำคัญในการติดต่อกับลูกค้าในแต่ละช่องทางการติดต่อ รวมถึงการนำไปสู่การปฏิบัติของพนักงาน
- 2.2.3 พัฒนาระบบการจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.2.4 กำหนดตัววัดผล และการทบทวนด้านความสัมพันธ์ เพื่อให้แนวทางในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และช่องทางที่ลูกค้าติดต่อองค์กรทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ

2.3 ด้านการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า : โดยวัตถุประสงค์หลัก เพื่อทราบระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อการดำเนินธุรกิจร่วมกับบริษัท สิ่งที่ไม่พึงพอใจ และสิ่งที่มีระดับความพึงพอใจต่ำกว่าคู่แข่ง เพื่อนำมากำหนดแนวทางในการเพิ่ม/รักษา ระดับความพึงพอใจของลูกค้าให้สูงขึ้น และสูงกว่าคู่แข่ง ซึ่งแนวทางในการพัฒนาด้านนี้ คือ

- 2.3.1 พัฒนาวิธีการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า โดยพิจารณาถึงกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกัน ได้แก่ ลูกค้าเกรด A ลูกค้าเก่า และลูกค้าใหม่
- 2.3.2 ปรับปรุงแบบสำรวจความพึงพอใจลูกค้าให้มีการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
- 2.3.3 กำหนดตัววัดผลด้านความพึงพอใจของลูกค้า และการทบทวนเพื่อให้แนวทางในการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าทันต่อความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ

3. การพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อสนับสนุนระบบ ผู้วิจัยได้สำรวจความต้องการของผู้ใช้และความต้องการของระบบ และได้ออกแบบฐานข้อมูลลูกค้า แต่เนื่องจากข้อจำกัดของบริษัท และกลุ่มผู้ใช้ข้อมูล การพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้า จึงมุ่งเน้นที่การออกรายงานที่จำเป็นในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดเท่านั้น

4. หลังจากได้ออกแบบฐานข้อมูล และทราบถึงข้อมูล หรือรายงานที่ต้องการแล้ว ก็ได้ดำเนินการเก็บข้อมูลที่จำเป็น โดยใช้แบบสำรวจเพื่อเก็บข้อมูลของลูกค้า และพนักงานที่ต้องการ และนำมาสรุปผลตามรูปแบบรายงานที่กำหนดขึ้น และสรุปประเด็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าในเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นลักษณะเชิงคุณภาพที่ต้องการในด้านสินค้า บริการ และด้านอื่นๆ เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของบริษัท โดยพิจารณาในมุมมองของลูกค้าเกรด A ลูกค้ารวม และลูกค้าใหม่ แต่เนื่องจากขาดข้อมูลลูกค้าใหม่ ดังนั้นจึงพิจารณาเพียงมุมมองลูกค้าเกรด A และลูกค้ารวมเท่านั้น และเมื่อได้ประเด็นแล้ว ก็นำมาร่วมกันหาแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสม โดยอาศัยข้อมูลการเปรียบเทียบกับคู่แข่งในประเด็นที่ต่ำกว่าคู่แข่ง
5. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของบริษัท จะพิจารณาหาความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทที่เกี่ยวข้องกับการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ซึ่งนำมาจัดทำในรูปแบบของแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) โดยอาศัยหลักการตามแบบ Balance Scorecard ซึ่งแบ่งเป็น 4 มุมมองได้แก่ ด้านการเงิน ด้านมุ่งเน้นลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนาทักษะ โดยที่วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หลักของบริษัทในมุมมองด้านลูกค้า คือ เพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และสร้างชื่อเสียง และภาพลักษณ์ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น นำไปวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยกลยุทธ์หลักที่ได้จากการประยุกต์เกณฑ์ TQA รวมถึงหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM โดยสรุปคือ รักษา/เพิ่มความสัมพันธ์ลูกค้าเก่า มุ่งเน้นความสัมพันธ์ลูกค้าหลัก (ลูกค้าเกรด A) และขยายความสัมพันธ์ลูกค้าใหม่ โดยวิธีในการสร้างความพึงพอใจ หรือความสัมพันธ์หลักๆคือ ปรับฐานความสัมพันธ์ แก้ไขหรือปรับปรุงสิ่งที่เป็นปัญหา (ได้แก่ คำร้องเรียน และปัญหาของลูกค้า) พัฒนาระดับความสัมพันธ์กับลูกค้า (ปรับปรุง/พัฒนาให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสิ่งที่ลูกค้าไม่พึงพอใจ พึงพอใจน้อย รวมถึงทำให้สูงกว่าคู่แข่ง) และสร้างสรรคความสัมพันธ์ใหม่ (เพิ่มระดับความพึงพอใจ และสร้างความประทับใจให้ลูกค้า โดยตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวัง รวมถึงข้อเสนอแนะของลูกค้า) โดยจะสรุปมาเป็นประเด็นในการปรับปรุงพัฒนาในด้านสินค้า บริการ และด้านอื่นๆ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด โดยสรุปกลยุทธ์เหล่านี้จะอยู่บนพื้นฐานของความพึงพอใจของลูกค้า นั่นก็คือมุ่งเน้นที่การสร้าง ความพึงพอใจให้แก่ลูกค้านั่นเอง ซึ่งมาตรการที่จะสนับสนุนกลยุทธ์เหล่านี้โดยมีวัตถุประสงค์ตามหลักการ CRM ในการรักษาลูกค้าเก่า คือ มาตรการเพิ่มระดับความพึงพอใจของลูกค้าให้สูงขึ้น และดีกว่าคู่แข่ง โดย

ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทั้งด้านสินค้า บริการ และด้านอื่นๆที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละกลุ่ม และมาตรการพัฒนากิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละกลุ่ม

6. แผนกลยุทธ์ที่วางนี้เป็นแผนในระยะสั้น คือ 1 ปี เนื่องจากสภาพการณ์ตลาดในปัจจุบัน โดยเฉพาะราคาน้ำมันที่ส่งผลต่อกิจการโดยตรง ดังนั้นทางฝ่ายบริหารจึงมีนโยบายเฝ้าดูและติดตามตลาดอย่างใกล้ชิด ใช้แผนระยะสั้นที่มีความยืดหยุ่นสูงตามสถานการณ์ตลาดมากกว่าวางแผนปฏิบัติต่อเนื่องในระยะยาว
7. การกระจายแผนสู่การปฏิบัติจะกระจายจากกลยุทธ์สู่มาตรการ และลงลึกถึงกิจกรรมในแผนปฏิบัติการ ซึ่งในการกระจายแผนนี้จะนำประเด็นและแนวทางในการพัฒนาที่สรุปได้ในแต่ละไตรมาสมากระจายเข้าสู่แผนปฏิบัติงานหลักในแต่ละมาตรการด้วย เพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติ ควบคุม ติดตามวัดผลอย่างเป็นรูปธรรม ให้เกิดผลสัมฤทธิ์
8. ผู้วิจัยได้ให้กลุ่มผู้จัดการ และพนักงานในฝ่ายขาย และฝ่ายเทคนิค ทำการประเมินระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อระบบการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด พบว่ามีความพึงพอใจโดยรวม 81.46% โดยในระดับผู้จัดการฝ่ายขาย และฝ่ายเทคนิคมีระดับความพึงพอใจสูงถึง 100% พนักงานขาย 77.01% และพนักงานฝ่ายเทคนิค 91.82%

8.2 ข้อเสนอแนะ

1. ระบบสนับสนุนการบริหารเพื่อความพึงพอใจของลูกค้าในขอบเขตงานวิจัยนี้ เป็นเพียงส่วนเริ่มเบื้องต้นของระบบการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดในบริษัทกรณีศึกษาเท่านั้น ซึ่งระบบการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดที่แท้จริง จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องขับเคลื่อน ปรับ และพัฒนาระบบอย่างต่อเนื่อง ยืดหยุ่น และรวดเร็ว เพราะในด้านสภาพการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน โดยเฉพาะในด้านการตลาด ที่มีการแข่งขันเพิ่มลูกค้าและส่วนแบ่งตลาดที่รุนแรง อย่างมาก ดังนั้น บริษัทควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาระบบอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นพื้นฐานที่ดีในการพัฒนาต่อไปในด้านการตลาด

2. ข้อมูลลูกค้ามีความสำคัญอย่างยิ่ง ในการบริหารความพึงพอใจ และความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า บริษัทควรให้ความสำคัญในการสรรหา จัดเก็บ และนำมาวิเคราะห์ผลข้อมูลที่เพียงพอ และถูกต้อง แม่นยำ ทันเวลา โดยจะต้องสรรหาข้อมูลลูกค้ากระจายไปให้ทั่วทุกกลุ่มลูกค้า และเกรดลูกค้า เพื่อให้เข้าใจลูกค้าแต่ละกลุ่ม และเกรดลูกค้า ซึ่งจะเป็นประโยชน์ใช้ในการตัดสินใจทางการบริหารต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจทางธุรกิจที่เกี่ยวกับลูกค้า ในการตอบสนองของคุณค่าให้ตรงตามความต้องการ หรือคาดหวังของลูกค้าในแต่ละกลุ่มให้มากที่สุด ซึ่งสิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการทบทวน ปรับปรุงวิธีการหาข้อมูล ปรับปรุงแบบสำรวจอย่างต่อเนื่อง โดยจำเป็นที่จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการสำรวจข้อมูลที่ชัดเจนในการสำรวจทุกครั้ง
3. ฐานข้อมูลลูกค้าที่จัดทำขึ้น ในบทที่ 5 เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารในการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดในปัจจุบัน บริษัทควรให้ความสำคัญ และนำไปประยุกต์ใช้อย่างจริงจังต่อเนื่อง รวมถึงควรนำไปพัฒนาเป็นระบบสารสนเทศที่เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินธุรกิจของบริษัท โดยคำนึงถึงความต้องการของผู้ใช้ข้อมูล เพื่อช่วยสนับสนุนในการบริหารจัดการ และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อไปในอนาคต เพราะข้อมูลลูกค้าเป็นทรัพยากรที่มีสำคัญ เป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับคู่แข่งของบริษัทอีกด้วย
4. บริษัทควรนำข้อมูลรายงานที่แยกตามเขตพื้นที่การขาย (ภาคผนวก ง.1) มาใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้กระจายเป้าหมายลงไปในระดับเขตพื้นที่การขาย เพื่อให้พนักงานขายรับทราบเป้าหมายการทำงาน และมีส่วนร่วมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้บรรลุผลสำเร็จด้วยดี นอกจากนี้บริษัทควรเปิดโอกาสให้พนักงานขายในแต่ละเขตพื้นที่มีส่วนร่วมในการวางกลยุทธ์ประจำเขตพื้นที่ของตนเอง เพราะเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในธรรมชาติของพื้นที่ขาย ลูกค้า ความต้องการ ความชอบ และอื่นๆ เพื่อเพิ่มโอกาสในการขาย ตอบสนองความต้องการที่ตรงประเด็นต่อกลุ่มลูกค้าแต่ละกลุ่ม และในแต่ละเขตพื้นที่ และเป็นการบริหารแบบยืดหยุ่น คล่องตัว โดยให้อำนาจในการตัดสินใจบางส่วนแก่พนักงานขาย และที่สำคัญอีกอย่างคือเป็นการเพิ่มทักษะในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ให้แก่พนักงานซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญของบริษัท ให้คิดเป็น มองเกมส์ตลาดออก เพื่อช่วยคิดเป็นกำลังสมองที่สำคัญของบริษัทต่อไปในอนาคตอีกด้วย แต่สิ่งที่ควรระวังคือ ควรวางมาตรการใน

การจัดการให้เหมาะสมทั้งงบประมาณ และอื่นๆ เพราะอาจทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำระหว่างเขตพื้นที่ชายได้

5. ตามแนวคิดของ CRM มุ่งเน้นที่จะรักษาลูกค้าเก่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้าที่ควรให้ความสำคัญในการรักษาเป็นอย่างสูงคือกลุ่มลูกค้าหลัก หรือลูกค้าเกรด A ซึ่งประเด็นหลักที่บริษัทควรใช้ในการมุ่งเน้นลูกค้าหลัก (ลูกค้าเกรด A) จากข้อมูลที่มีอยู่ในปัจจุบัน ได้แก่ เพิ่มรายการส่งเสริมการขายที่จูงใจ (โดยมีเป้าหมายยอดขายที่จูงใจและทำพาลูกค้า และนำลูกค้าไปเที่ยวต่างประเทศเมื่อทำได้ถึงเป้า) เพิ่มการโฆษณาประชาสัมพันธ์ให้ผลิตภัณฑ์หรือสินค้ารวมถึงภาพลักษณ์ของบริษัท (โดยเพิ่มช่องทาง ความถี่ในการประชาสัมพันธ์ โดยเน้นประชาสัมพันธ์แบบสร้างความสัมพันธ์ต่อลูกค้าโดยตรง เช่น ใช้งบประมาณในการให้การอบรม หรือสนับสนุนต่อลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมายโดยตรง) การพัฒนาสินค้า (โดยการควบคุมคุณภาพสินค้าให้ได้มาตรฐาน เช่น ปรับค่า Allowance และรวมถึงความหลากหลายของสินค้าให้มีหลายเกรด) การพัฒนาบริการ (โดยพัฒนากระบวนการในการติดต่อกับลูกค้าให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า รวมถึงพัฒนาช่องทาง วิธีปฏิบัติและมารยาทของการบริการของพนักงาน) ซึ่งประเด็นต่างๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่บริษัทควรพิจารณาและให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก
6. การจัดสรรทรัพยากรที่มีทั้งด้านงบประมาณ กำลังคน เวลา และอื่นๆ ให้กับลูกค้าแต่ละกลุ่ม ควรจัดสรรให้เหมาะสมต่อเพื่อให้ทรัพยากรที่ใช้ไปนั้นคุ้มค่า สร้างมูลค่าเพิ่มสูงสุดกลับมาให้แก่บริษัท ซึ่งแนวทางหนึ่งก็คือการมุ่งเน้นลูกค้าเกรด A เพราะเป็นกลุ่มลูกค้าที่สร้างมูลค่าสูงสุดให้บริษัท ซึ่งควรใช้ทรัพยากรไปในการรักษา เพิ่มความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นกับลูกค้ากลุ่มนี้ให้มาก และอีกกลุ่มคือกลุ่มลูกค้าเก่า ควรใช้ทรัพยากรที่มีเพื่อรักษาฐานความสัมพันธ์ ซึ่งอาจจะต้องกระจายทรัพยากร เพราะเป็นกลุ่มลูกค้ากลุ่มใหญ่ ซึ่งจากผลการวิจัยทางการตลาดพบว่าต้นทุนในการหาลูกค้าใหม่สูงกว่าต้นทุนในการรักษาลูกค้าเก่าถึง 5 เท่า และกลุ่มลูกค้ากลุ่มสุดท้ายคือกลุ่มลูกค้าใหม่ ควรใช้ทรัพยากรไปเพื่อขยายความสัมพันธ์ให้เกิดความพึงพอใจ เกิดการซื้อซ้ำ กลายเป็นกลุ่มลูกค้าที่เหนียวแน่นต่อไปในอนาคต และการใช้ทรัพยากรที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการใช้ทรัพยากรเพื่อกระตุ้นให้เกิดการกระชับความสัมพันธ์ จูงใจให้ซื้อสินค้าเพิ่ม เพื่อยกระดับเกรดลูกค้าให้สูงขึ้น ซึ่งจำเป็นที่จะต้องพิจารณาศักยภาพของลูกค้าเป็นรายๆ ไปในการยกระดับเกรดสำหรับสัดส่วนในการทุ่มเทงบประมาณ และทรัพยากรที่เหมาะสมสำหรับลูกค้าแต่ละ

กลุ่มนั้น บริษัทจำเป็นต้องวิเคราะห์ให้เหมาะสม ซึ่งสัดส่วนหนึ่งที่ทางผู้วิจัยจะนำเสนอเป็น ต้นแบบในขั้นต้นคือ ลูกค้าเกรด A / ลูกค้าเก่า / ลูกค้าใหม่ ในสัดส่วนการมุ่งเน้น 45 / 35 / 10

7. ผลจากการสำรวจความคิดเห็น และการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า พบว่าประเด็นที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ลูกค้าต้องการให้บริษัทปรับปรุง พัฒนา คือ การโฆษณาประชาสัมพันธ์ สร้างยี่ห้อสินค้าให้เป็นที่นิยมในตลาด ซึ่งจะเป็นส่วนช่วยในการขายสินค้าของลูกค้าร้านค้า ทำให้สินค้าขายได้ง่ายขึ้น ซึ่งในปัจจุบันบริษัทได้วางตำแหน่งสินค้าในกลุ่มลูกค้าระดับกลางถึงระดับสูง แต่ภาพลักษณ์โดยรวมของสินค้าในปัจจุบันยังอยู่ในระดับกลาง โดยราคาสินค้าอยู่ในระดับปานกลางถึงราคาถูก ทั้งที่คุณภาพสินค้าของบริษัทในปัจจุบันดีเทียบเท่ากับคู่แข่งที่เป็นผู้นำตลาด แต่ไม่สามารถที่จะเรียกราคาสูงจากลูกค้าได้ ซึ่งหากบริษัทต้องการบรรลุวิสัยทัศน์ที่จะเป็นผู้นำ 1 ใน 3 ของผู้ผลิตสินค้าของประเทศ บริษัทจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องทบทวนตำแหน่งสินค้า และวางกลยุทธ์ในการสร้างยี่ห้อสินค้าให้เป็นที่นิยม (Re-Branding) เพื่อเป็นการยกเกรด และยกระดับสินค้าให้อยู่ในตำแหน่งในระดับสูงตามที่ต้องการ สร้างการรับรู้ภาพลักษณ์สินค้าของลูกค้า เพิ่มความนิยมสินค้าในตลาด ทำให้สินค้าขายดี ลูกค้าร้านค้าสามารถขายสินค้าได้ง่ายขึ้น และสามารถตั้งราคาสินค้าในระดับสูง สร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้าต่อหน่วยได้มากขึ้น (เพิ่มกำไรต่อชิ้น) ซึ่งจะส่งผลให้เพิ่มส่วนแบ่งตลาด เพื่อสนับสนุนต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ของบริษัทในอนาคตต่อไป
8. อุตสาหกรรมสีทาบ้านในปัจจุบัน มีนวัตกรรมใหม่ๆ ที่สำคัญที่เกิดขึ้น คือ เครื่องผสมสี ซึ่งจะสามารถผสมสีได้มากกว่าหมื่นเฉดสี (แต่มีข้อจำกัดคือ ผสมได้ครั้งละน้อยๆเฉพาะเฉพาะกับหน้าร้านค้า ไม่เหมาะกับโรงงาน รวมถึงวัตถุดิบและเครื่องจักรราคาแพง ทำให้ราคาต่อหน่วยสูง / บริษัทยังไม่มี) และนวัตกรรมที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ คุณสมบัติของสี ได้แก่ สีเพื่อสุขภาพ สีกันเชื้อรา สีกันสนิม เป็นต้น ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์การใช้งาน (บริษัทจะทราบว่าเมื่อมีสินค้าใหม่เข้ามาเมื่อสินค้าใหม่เริ่มแย่งยอดขายหรือส่วนแบ่งตลาดของบริษัทไป โดยในปัจจุบันภาพลักษณ์ของบริษัทให้ด้านสินค้าใหม่จะเป็นลักษณะผู้ตาม) ดังนั้นจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่บริษัทจะต้องติดตามสถานการณ์รวมถึงนวัตกรรมใหม่ๆ ของตลาดอยู่ตลอดเวลา และนำไปพิจารณาเชิงเปรียบเทียบ แนวโน้ม

ต่างๆในอนาคต และสรุปผลร่วมกัน เพื่อวิเคราะห์โอกาสทางการตลาด ความคุ้มค่าในการลงทุน เพื่อที่จะรักษายอดขาย หรือส่วนแบ่งตลาดให้อยู่ในสัดส่วนที่เหมาะสม

9. ระบบสนับสนุนการบริหารเพื่อความพึงพอใจของลูกค้าที่จัดทำขึ้นนี้ มุ่งเน้นที่ลูกค้าที่ซื้อสินค้ากับบริษัท หรือลูกค้าภายนอกเท่านั้น ซึ่งในความเป็นจริงสามารถขยายผลสู่การปฏิบัติในการมุ่งเน้นลูกค้าภายในบริษัท ซึ่งก็คือกลุ่มพนักงานบริษัท เพราะในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายว่าพนักงาน (ลูกค้าภายใน)เป็นผู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรโดยตรง อย่างแท้จริง คือหากพนักงานเกิดมีความพึงพอใจ ก็จะมีแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงาน พัฒนาสินค้า และการให้บริการส่งมอบคุณค่าที่ดีแก่ลูกค้าของบริษัทให้เกิดความพึงพอใจ และที่สำคัญบุคคลที่ติดต่อ ให้บริการกับลูกค้าโดยตรงก็คือพนักงานนั่นเอง ซึ่งหากพนักงานเกิดความไม่พึงพอใจ ก็อาจจะให้บริการที่ไม่ดีแก่ลูกค้าทำสูญเสียลูกค้า หรืออาจเสียชื่อเสียงจากการบอกต่อของลูกค้าทำให้เสียโอกาสทางธุรกิจที่มากมายอีกด้วย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย