

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากคำกล่าว “ Customer satisfaction has universal application ” หมายความว่าทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจนั้น มีได้หลากหลายวิธี ตลอดจนการเพิ่มประสิทธิผลในการบริการ (Service Productivity) ก็มีแนวทางในการดำเนินงานได้หลากหลายวิธีเช่นกัน คือผู้บริการต้องทำงานหนักขึ้นและฝึกฝนตนเองให้มีทักษะในการบริการมากขึ้น การใช้เทคโนโลยีช่วยในการบริการมากขึ้น การออกแบบการบริการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นต้น

ซึ่งในเนื้อหาบทนี้ จะนำการวางแผนขั้นตอนการผลิตและควบคุมกระบวนการ (Process Control Planning) ที่ได้จากเฟสที่ 4 ของเทคนิค QFD มาทดลองประยุกต์ใช้ ปฏิบัติจริง และประเมินผลว่า เมื่อดำเนินการปรับปรุงระบบงานตามวิธีการดังกล่าวแล้ว จะส่งผลต่อการพึงพอใจของลูกค้าเช่นไร

4.1 ผลการดำเนินการปรับปรุงระบบงานบริการ ส่วนขายตรง ฝ่ายขาย

ผลลัพธ์ในเฟสที่ 4 ของเทคนิค QFD การวางแผนขั้นตอนการผลิตและควบคุมกระบวนการ มีทั้งสิ้น 4 กระบวนการ เรียงตามลำดับความสำคัญโดยเปรียบเทียบดังนี้

1. กระบวนการบริการอย่างเป็นมิตรกับลูกค้า (Customer Friendly Service)
2. กระบวนการควบคุมข้อมูลลูกค้า (Customer Databases Control)
3. การวิเคราะห์คุณภาพบริการ (Service Quality Analysis) และการตรวจติดตามคุณภาพงานบริการ (Service Quality Audit)
4. กระบวนการบริการสนับสนุนบุคลากร (Employee Support Service)

ดำเนินการนำกระบวนการดังกล่าวข้างต้น มาทดลองปฏิบัติจริงที่ส่วนขายตรง ฝ่ายขาย พร้อมๆกันเป็นเวลาทั้งสิ้น 2 เดือน เมื่อครบกำหนดเวลาแล้ว จะทำการวิเคราะห์วัดผลเปรียบเทียบในมุมมองความพึงพอใจของลูกค้า ระหว่างก่อน - หลังการปรับปรุงกระบวนการ

4.1.1 กระบวนการบริการอย่างเป็นมิตรกับลูกค้า (Customer Friendly Service)

จากปัญหาระยะเวลาในการรอคอยก่อนที่จะได้รับบริการนาน เนื่องจากลักษณะงานในรูปแบบบริหารแบบเก่าเป็นดังต่อไปนี้

- จำนวนพนักงานบริการไม่เพียงพอ ในบางช่วงเวลา
- ไม่มีระบบบริการพิเศษสำหรับลูกค้ารายใหญ่

แก้ไขได้โดยกระบวนการบริการอย่างเป็นมิตรกับลูกค้า ที่มีการออกแบบมาเพื่อลักษณะเฉพาะลูกค้า เช่น

- การบริการอัตโนมัติ (Automatic Service)

ผู้จัดทำวิทยานิพนธ์ประสานงานร่วมกับหน่วยงาน Computer ของบริษัท ในการโยกย้าย Computer จากฝ่ายขายจำนวน 1 เครื่อง มาติดตั้งไว้ที่ห้องโถงกลาง เพื่อให้ลูกค้าสามารถเรียกข้อมูลประเภท Specification และราคาจำหน่ายหน้าร้านของรถยนต์บรรทุก ตลอดจนรูปแบบของตัวถังที่จะใช้กับรถยนต์บรรทุก โดยอัตโนมัติ ในขณะที่รอการบริการจากพนักงานขายอยู่ ซึ่งใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Vehicle Selection โดยมีตัวอย่างหน้าจอแสดงในรูปที่ 4.1

- การเพิ่มช่องทางการสื่อสารกับลูกค้า

ผู้จัดทำวิทยานิพนธ์นำเสนอแผนงานตามลำดับขั้นบังคับบัญชา เพื่อการปรับปรุง / พัฒนาระบบการสื่อสารให้ทันสมัยและรองรับกับปริมาณการใช้งานจากลูกค้า โดยทาง Internet นอกเหนือจากสภาพปัจจุบันที่มีการติดต่อผ่านทางโทรศัพท์ โทรสาร จดหมาย เท่านั้น ซึ่งถือเป็นวิธีที่สามารถเพิ่มช่องทางจำหน่าย (Sales Channel) อีกด้วย

- การจัดการกับระบบการ Claim / Complaint

ในกรณีงานบริการ ผู้จัดทำวิทยานิพนธ์เป็นผู้วางระบบ โดยจัดให้มีรูปแบบการรวบรวมและประเมินข้อมูลเกี่ยวกับคำร้องเรียน และข้อเรียกร้อง รวมทั้งการบันทึกคำร้องเรียนที่สำคัญทำการแก้ไขโดยด่วน และแจ้งผลการดำเนินการแก้ไขทั้งแบบชั่วคราวและถาวร โดยมีแนวทางในการปฏิบัติต่อการร้องเรียนและแก้ไข ดังต่อไปนี้

1. ควบคุมจำนวนแบบฟอร์มและปากกา ให้มีพร้อมอยู่ ณ จุดกล่องรับใบร้องเรียนเสมอ
2. ตรวจสอบกล่องรับข้อร้องเรียนทุกวัน โดยนาย XXX พนักงานหน่วยงานขายตรง ฝ่ายขาย หากพบข้อร้องเรียนให้นำเสนอต่อหัวหน้าหน่วยงานขายตรง
3. หัวหน้าหน่วยงานขายตรงเป็นผู้พิจารณาข้อร้องเรียน หากอยู่ในอำนาจการตัดสินใจในระดับหน่วยงาน ก็ให้ดำเนินการได้ทันที หากอยู่นอกอำนาจการตัดสินใจในระดับหน่วยงาน ก็ให้นำเสนอต่อหัวหน้าส่วนขายตรง ผู้จัดการฝ่ายขาย ตามลำดับขั้นต่อไป
4. ต้องดำเนินการกำหนดแนวทางการแก้ไขให้แล้วเสร็จภายใน 3 วัน และแจ้งกลับลูกค้า

ใบร้องเรียนต่อคุณภาพของงานบริการ ในฝ่ายขาย

วันที่.....เวลา.....

ชื่อผู้ร้องเรียน.....(หากประสงค์) สังกัด.....

ปัญหาที่พบ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

วันที่รับเรื่อง.....เวลา.....

ชื่อผู้รับเรื่อง.....

แนวทางในการแก้ไขปัญหา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

วันที่แจ้งผลการดำเนินการแก้ไขต่อผู้ร้องเรียน.....

ในกรณีที่เกี่ยวข้องกับชั้นส่วน ผู้จัดทำวิทยานิพนธ์ประสานงานกับฝ่ายบริการและฝ่ายอะไหล่ ในการจัดให้มีวิธีการในการเรียกผลิตภัณฑ์ที่ผิดพลาดกลับคืนมา รวมถึงวิธีการในการวิเคราะห์ข้อบกพร่องในตัวผลิตภัณฑ์

๐ การสำรวจและแจกจ่ายข่าวสาร ข้อมูลการตลาด

ผู้จัดทำวิทยานิพนธ์ เป็นผู้วางระบบ ในการจัดทำเป็นรายงานสรุปประจำเดือน แจ้งยอดขายของบริษัท คู่แข่ง ความเคลื่อนไหวของตลาดรถยนต์บรรทุก ความเคลื่อนไหวทางเศรษฐศาสตร์ การเมือง และกฎหมายต่างๆ ตลอดจนการวางแผนงานที่จะสำรวจความต้องการลูกค้าประจำปี เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ปรับปรุงในอนาคต โดยมีรายละเอียดการปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. ใช้แบบฟอร์มตามภาคผนวก ก.
2. กำหนดช่วงเวลาการสำรวจความต้องการที่ชัดเจน ในเบื้องต้นปีละ 1 ครั้ง
3. ดำเนินการส่งแบบฟอร์มสำรวจความต้องการไปยังลูกค้าทุกคน ที่มีประวัติการติดต่อซื้อ-ขาย ในรอบ 1 ปี ก่อนเดือนที่ทำการสำรวจความต้องการ
4. เมื่อได้รับข้อความความคิดเห็นแล้ว ให้ทำการสรุปปัญหา ความถี่ของปัญหา เพื่อนำเสนอต่อหัวหน้าส่วนงานขายตรง ฝ่ายขาย
5. หัวหน้าส่วนงานขายตรง ฝ่ายขาย จัดประชุมร่วมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดแนวทางในการแก้ไขที่เป็นรูปธรรมต่อไป
6. หัวหน้าส่วนงานขายตรง ฝ่ายขาย นำเสนอแผนงานและงบประมาณต่อผู้จัดการฝ่ายขาย เพื่อดำเนินการตามลำดับขั้นตอนต่อไป

๐ การเสนอโครงการปรับปรุงคุณภาพ

ผู้จัดทำวิทยานิพนธ์ เป็นผู้ริเริ่มแผนงาน ในการจัดทำแผนโครงการปรับปรุงคุณภาพปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้ลูกค้าเข้าใจถึงความมุ่งมั่นพัฒนาทางคุณภาพ แต่เนื่องจากช่วงเวลาในการดำเนินงานวิจัยอยู่ในช่วงกลางปีและยังไม่ได้จัดสรรงบประมาณในการดำเนินงาน จึงจะเริ่มแผนงานในช่วงปลายปี เพื่อให้สามารถดำเนินโครงการได้ในต้นปี 2544

๐ การให้บริการแบบจุดเดียวจบ (One Stop Service)

ผู้จัดทำวิทยานิพนธ์ เป็นผู้ริเริ่มนำเสนอแนวคิดเรื่องการให้บริการแบบจุดเดียวจบ โดยเน้นที่การดำเนินการบริการงานที่จำเป็นต้องทำภายหลังการซื้อรถ เช่น การบริการต่อตัวถัง การบริการติดตั้งชุดแอร์ การบริการขอใบอนุญาตประกอบรถขนส่ง การบริการประกันภัย การบริการจดทะเบียน ตามที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งเป็นงานที่ซับซ้อนและต้องได้รับความร่วมมือจากหลายๆฝ่าย จึงยังไม่สามารถดำเนินงานจนเสร็จสิ้นภายในช่วงเวลาที่ทำงานวิจัย

๑ การให้คำแนะนำแก่ลูกค้าในด้านการจัดการ

ผู้จัดทำวิทยานิพนธ์ประสานงานร่วมกับฝ่ายอื่นๆ ในการจัดให้มีการฝึกอบรมความรู้ใหม่ๆ ในการบริหาร การจัดการแก่ลูกค้า ตามระยะเวลาที่เหมาะสม

๒ การให้ข้อคิดเห็นวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนของธุรกิจ

ผู้จัดทำวิทยานิพนธ์ศึกษาวิธีการในการให้ความคิดเห็นต่างๆที่เป็นประโยชน์แก่ลูกค้า โดยเฉพาะในกรณีลูกค้ารายใหญ่ เช่น ดำเนินการช่วยศึกษาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ (Feasibility Study) เพื่อสร้างทั้งความประทับใจและผลประโยชน์ร่วมกัน (Mutual Benefit)

๓ การเข้าพบลูกค้าทันทีที่มีปัญหา

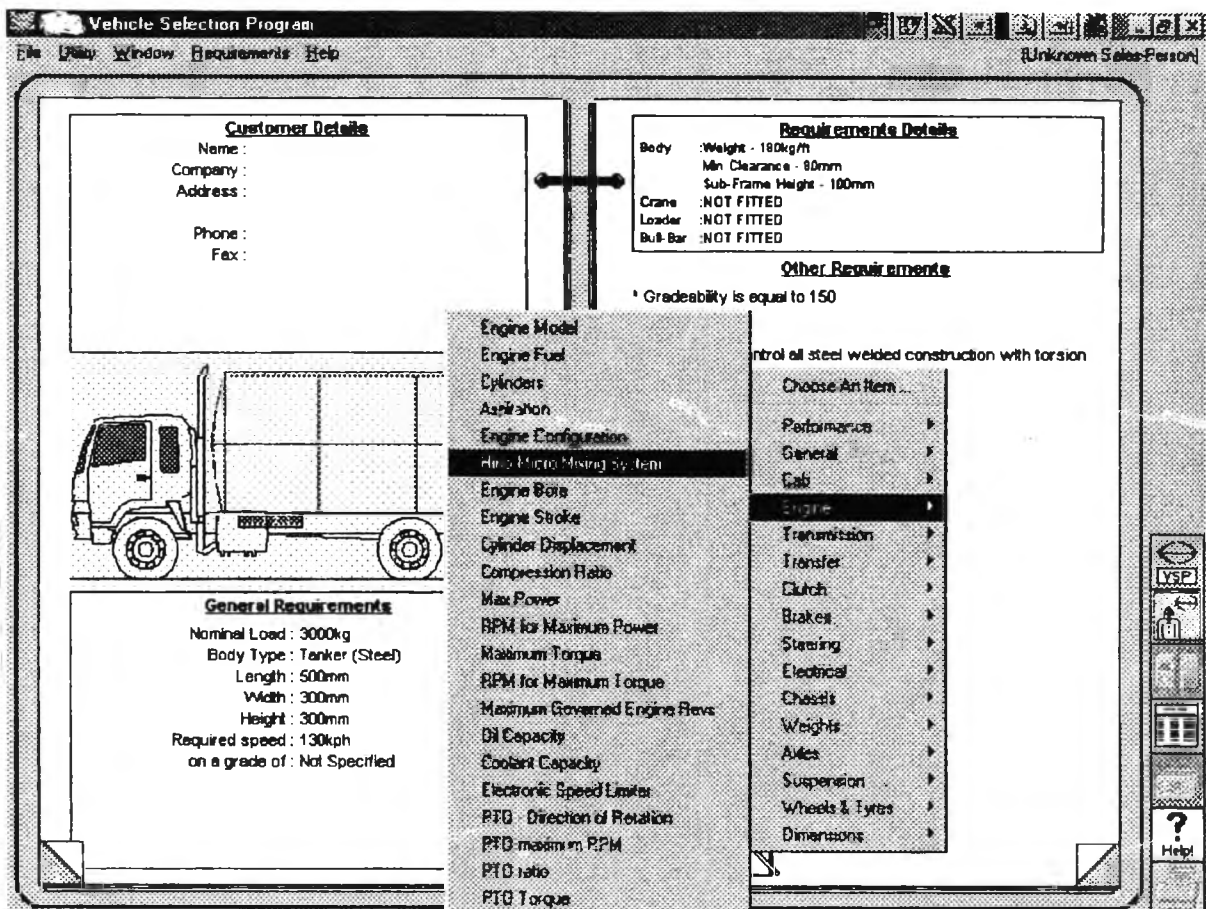
ผู้จัดทำวิทยานิพนธ์ดำเนินการสร้างความรู้สึที่ดีและแนะนำแนวทางในการเข้าพบลูกค้าทันทีที่มีปัญหาแก่พนักงานขาย และนำไปปฏิบัติต่อลูกค้า จนทำให้ลูกค้าตระหนักถึงความสนใจและความพร้อมในทุกๆ ด้านที่มีของบริษัท

๔ การทำกิจกรรมย่อย กลุ่ม QC

ปัจจุบันการทำกิจกรรมย่อย กลุ่ม QC มีเฉพาะในกลุ่มพนักงานในโรงงานเท่านั้น ขณะที่ทางพนักงานในฝ่ายสำนักงานยังไม่เคยมีส่วนร่วมทำกิจกรรมดังกล่าว จึงได้ส่งเสริมให้มีการจัดทำกิจกรรมย่อย กลุ่ม QC ในส่วนขายตรง ฝ่ายขาย ทั้งนี้จะก่อให้เกิดการฝึกใช้ความสามารถของบุคคลและขยายศักยภาพที่ไม่จำกัดของบุคคลนั้นๆ , สร้างสรรค์ที่ทำงานให้กระชุ่มกระชวย ซึ่งทำให้ชีวิตมีค่าและให้เคารพในความเป็นมนุษย์ , การช่วยสนับสนุนในการปรับปรุงพัฒนาระเบียบการทำงานขององค์กร

๕ การใช้เทคนิคทางสถิติ (Statistical Process Control : SPC)

เนื่องจากในแต่ละวันมีปริมาณงานแตกต่างกันไป ทำให้บางวันรู้สึกว่าการบริการมาก / น้อยเกินไป จึงใช้การจำลองแบบปัญหา (Simulation) ด้วยการนำเทคนิคมอนติคาร์โล (Monte carlo) ซึ่งเป็นเทคนิคในการสร้างข้อมูลโดยใช้ตัวเลขแบบสุ่มและความน่าจะเป็นสะสม โดยมีรายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ค.



รูปที่ 4.1 แสดงตัวอย่างหน้าจอโปรแกรมการเลือกรถบรรทุก ในระบบบริการลูกค้าอัตโนมัติ

4.1.2 กระบวนการควบคุมข้อมูลลูกค้า (Customer Databases Control)

จากปัญหาความล่าช้าในการให้บริการ เนื่องจากลักษณะงานในรูปแบบบริหารแบบเก่าที่

- ไม่มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน
- ไม่มีการเก็บบันทึกข้อมูลประวัติ ความเคลื่อนไหว และพฤติกรรมกรการบริโภคของลูกค้า
- ไม่มีการสรุปผลความสำเร็จ ในแต่ละช่วง หรือเมื่อจบกระบวนการขาย
- ขาดการสนับสนุนอย่างจริงจังจากฝ่ายอื่นๆ
- ไม่มีการนำปัญหาของงานบริการที่เกิดขึ้น มาวิเคราะห์และหาทางแก้ไขอย่างเป็นระบบ
- ไม่มีระบบการประชุมประจำเดือน

จึงจำเป็นต้องสร้างระบบข้อมูลลูกค้า (Customer Database) และการจัดสรรข้อมูล (Information Sharing) โดยผู้จัดทำวิทยานิพนธ์ได้นำโปรแกรมสถิติที่มีชื่อว่า “ Clientele ” ของ Epicor software corporation มาใช้ ซึ่งมีข้อกำหนดอุปกรณ์ที่ต้องใช้ดังนี้ CPU ขนาดขั้นต่ำ 133 MHz พร้อม RAM ขนาดขั้นต่ำ 32 MB โดยที่ Hard Disk จะต้องมีที่ว่างไม่น้อยกว่า 80 MB และใช้ระบบ Microsoft Windows 95 ขึ้นไป , จอมอนิเตอร์ 256 สี 1024*768

ในโปรแกรมสถิตินี้ สามารถบันทึก จัดเก็บข้อมูลลูกค้าและพนักงาน ที่มีประโยชน์ต่อส่วนขายตรง ฝ่ายขาย เช่น

- การกำหนดองค์ประกอบด้านการขาย (Sale Configuration Setup)

สามารถกำหนดแบ่งส่วนประกอบที่สำคัญในด้านการขาย เช่น แบ่งตามพื้นที่การขาย (Sale Territory) แบ่งตามลำดับขั้นตอนการขาย (Sale Milestone) แบ่งตามโควตาการขายแก่พนักงานขายแต่ละคน (Sale Quotas) แบ่งตามวิธีการและบทบาทในการปฏิบัติงานของพนักงานขาย ที่จะใช้ปฏิบัติงานต่อองค์กรในรูปแบบต่างๆกัน (Sale Action Plan)

ดังนั้นจึงปรับปรุงงานในส่วนขายตรง ฝ่ายขาย โดยเริ่มจาก

1. การนำข้อมูลที่มีอยู่แล้วเรื่องการแบ่งพื้นที่การขายของพนักงานแต่ละคนมาบันทึกในโปรแกรม
2. การกำหนดลำดับขั้นตอนการขาย (Sale Milestone) ว่ามีทั้งสิ้น 7 ขั้นตอนและแต่ละขั้นตอนก็จะมีกำหนดคะแนนความเชื่อมั่นแล้วบันทึกในโปรแกรม ซึ่งพนักงานขายก็สามารถทราบว่าตนเองติดต่อกับลูกค้าอยู่ในขั้นตอนใด มีโอกาสในการปิดการขายมากน้อยเพียงใด ส่วนตัวหัวหน้างานเองก็สามารถตรวจสอบควบคุมความคืบหน้าในแต่ละพนักงานขาย

Seq.	Milestones	Confidence	Description
1	เริ่มต้น	0.00	มีการติดต่อเข้ามา / ออกไปในครั้งแรก
2	การรับ / ให้ข้อมูล	0.10	การบันทึกข้อมูลลูกค้า / การให้ Spec
3	การออกใบเสนอราคา	0.25	เมื่อได้ส่งใบเสนอราคา
4	การสนับสนุนข้อมูล	0.50	การเพิ่มข้อมูลทางลึก
5	การรอการตัดสินใจ	0.75	ลูกค้านำข้อมูลมาเปรียบเทียบ
6	การส่งสัญญาซื้อ - ขาย	0.90	ลูกค้าตอบรับตามใบเสนอราคา
7	สำเร็จ	1.00	การลงนามในสัญญาซื้อ - ขาย

3. การนำข้อมูลที่มีอยู่แล้ว เรื่องการกำหนดโควตาการขายแก่พนักงานขายแต่ละคนมาบันทึกในโปรแกรม
4. การนำข้อมูลที่มีอยู่แล้ว เรื่องการแบ่งตามวิธีการและบทบาทในการปฏิบัติงานของพนักงานขาย ที่จะใช้ปฏิบัติงานต่อองค์กรในรูปแบบต่างๆกัน มาบันทึกในโปรแกรม
5. การกำหนดวัน และเวลาในการทำงาน ของแต่ละพนักงานขายให้เหมาะสมกับพื้นที่การขายและโควตาการขาย การควบคุมงานแต่ละพนักงานขาย (Pipeline Control) ที่หัวหน้างานจะทราบได้ว่าพนักงานขายมีงานอยู่ในความรับผิดชอบเพียงใด และสามารถประเมินยอดขายรวมคร่าวๆ โดยคำนวณจากราคาของรถยนต์บรรทุกคุณกับสถานะของ Milestone ตัวอย่างเช่น

รายที่	ราคาขาย	Milestone (Confidential factor)	ประเมินราคา
1	1,500,000	การรับ / ให้ข้อมูล. (0.10)	150,000
2	2,000,000	การออกใบเสนอราคา (0.25)	500,000
3	750,000	การส่งสัญญาซื้อ - ขาย (0.90)	675,000
รวม			1,325,000

□ การบันทึกข้อมูลด้านการตลาด (Marketing Database Record)

สามารถบันทึกข้อมูลได้หลายอย่างเช่น โปรแกรมด้านการตลาด (Marketing Program Transaction) กิจกรรมทางการตลาด (Marketing Activity Transaction) รายชื่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Prospects Lists) ข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่ง (Competitor Detail Data)

ดังนั้นจึงปรับปรุงงานในส่วนขายตรง ฝ่ายขาย โดยเริ่มจาก

1. การบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานโปรแกรมด้านการตลาด กิจกรรมทางการตลาด ที่นำมาจากนโยบายประจำปีของบริษัท แล้วบันทึกข้อมูลเพิ่มเติมเมื่อได้ดำเนินการไปแล้ว

เช่น วัน เวลา ประเภทกิจกรรม ช่องทางที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ งบประมาณที่ใช้ ผลลัพธ์ที่ได้

2. การบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับประวัติกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ในรูป ชื่อ ที่อยู่ ประเภทกิจการ จำนวนและรุ่นของรถยนต์บรรทุกที่มีในธุรกิจ และเราสามารถใช้อำนาจข้อมูลนี้ในการบันทึกข้อมูลเพิ่มเติมในแต่ละครั้งที่ลูกค้าติดต่อเข้ามา (Lead Entry) เช่นว่ามีการติดต่อกันด้วยวิธีการใด กำหนดนัดหมายเมื่อใด ตามรูปที่ 4.2
3. การบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่ง ว่ามีบริษัทอะไรบ้าง มีผลิตภัณฑ์ประเภทใด มีจุดอ่อนจุดแข็งในด้านใด ราคาที่จำหน่ายตามท้องตลาดเป็นเท่าใด ตลอดจนผลของยอดขายรายเดือนและสะสมที่ได้ จากการประชุมประจำเดือนร่วมกันระหว่างบริษัทจัดจำหน่ายรถยนต์บรรทุกในประเทศไทย ตามรูปที่ 4.3

จากการดำเนินการดังกล่าวข้างต้น จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมบุคลากรด้าน Computer และ Software เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในการใช้งาน และมีการจัดการประชุมประจำสัปดาห์เพื่อการติดตามงานและสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงาน

Search

First name: Last name:

Organization:

Group: Phone:

City: State:

Zip: Country:

Find Now
New Search
Close

Last Name	First Name	Organization	Group	City	State	Zip
	DAY 1	ABC Company		BKK		10210
Yingchol	Day			Bangkok		10200
YINGCHOL	DAY			BANGKOK		10210
YINGCHOL	DAY	A COMPANY		BANGKOK		10210
YINGCHOL	DAY	AB COMPANY	Transportation	Patumtani		10210
Yingchol	Day			Bangkok		10210

Add Edit Delete

Person Information - DAY YINGCHOL

Person

First: Last:

Title:

Organization: Info Copy

Group: Job Coor

Address: Map

City: State: Zip:

Country: Salutation:

Email: Send E-mail

Exclude from mailing lists

Phone

Primary: Alternate:

Cell: Pager: Fax:

Customer Information

Function: Skill level: Reports to:

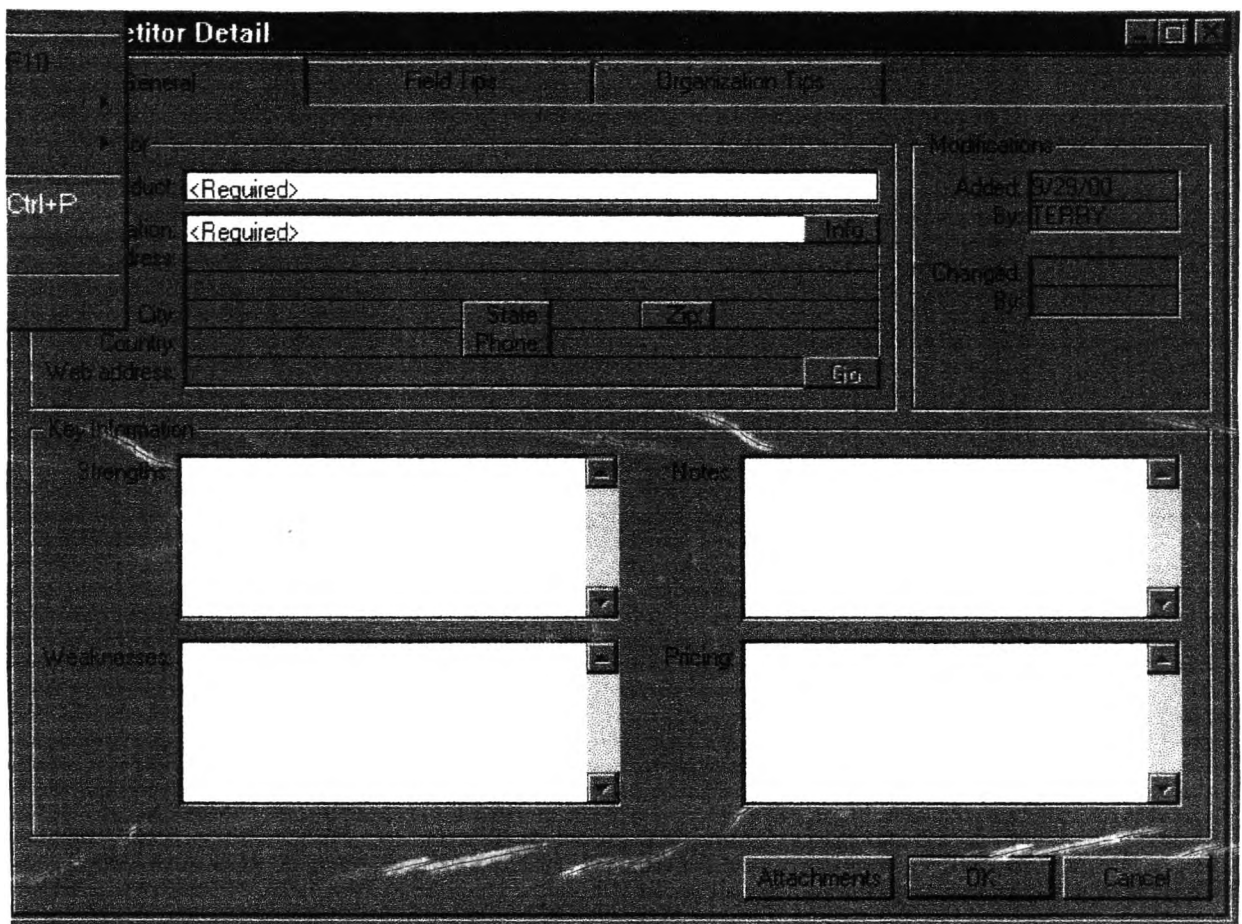
Comments:

Alert: Clear

Inactive

Attachments OK Cancel

รูปที่ 4.2 แสดงตัวอย่างหน้าจอโปรแกรม Computer ที่แสดงประวัติลูกค้า



รูปที่ 4.3 แสดงตัวอย่างหน้าจอโปรแกรม Computer ที่แสดงข้อมูลคู่แข่ง

4.1.3 การวิเคราะห์คุณภาพบริการ (Service Quality Analysis) และการตรวจติดตามคุณภาพงานบริการ (Service Quality Audit)

จากปัญหาพนักงานบริการทำงานซ้ำไปซ้ำมา เนื่องจากลักษณะงานในรูปแบบบริหารแบบเก่า

- ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน ต่างคนต่างปฏิบัติ
- ขั้นตอนงานมาก ทำให้สับสน
- ไม่มีรูปแบบการบันทึกสถานะของลูกค้าจะเกิดปัญหาเมื่อมีการสับตัวพนักงานบริการ

จากปัญหาคุณภาพและจำนวนโบว์ชัวร์ไม่เหมาะสม เนื่องจากลักษณะงานในรูปแบบบริหารแบบเก่า

- ไม่มีระบบควบคุมจำนวนโบว์ชัวร์ ว่าควรจะมีเก็บเท่าไร บางครั้งไม่มีแจกลูกค้า
- คุณภาพโบว์ชัวร์ไม่ดี

ดังนั้นจึงปรับปรุงงานในส่วนขายตรง ฝ่ายขาย โดยเริ่มจาก

- การวิเคราะห์คุณภาพบริการใน 7 จุดบริการ โดยเป็นการศึกษาวิเคราะห์วงจรบริการ เพื่อแยกแยะองค์ประกอบต่างๆ ของการให้บริการในแต่ละขั้นตอน เพื่อจัดทำเป็นมาตรฐานงานคั่นหาจุดอ่อน และกำหนดมาตรการป้องกันความผิดพลาด อันเกิดจากจุดอ่อนนั้นๆ แสดงตามตารางที่ 4.1 – 4.8
- การตรวจติดตามคุณภาพงานบริการ โดยทำการตรวจสอบ / ตรวจติดตามว่าได้มีการปฏิบัติงานจริง ตามที่กำหนดไว้ในการวิเคราะห์คุณภาพบริการ ดังแสดงในภาคผนวก ง.

กิจกรรม " พนักงานขายขอข้อมูลส่วนตัวของลูกค้า เพื่อจัดทำประวัติและแนะนำผลิตภัณฑ์ของบริษัท "

กรณีทางโทรศัพท์

ขั้นตอนที่	กิจกรรมบริการ	จุดให้บริการ	ผู้ให้บริการ	มาตรฐานของบริการ	จุดบกพร่องที่อาจเกิดได้	มาตรการป้องกันความผิดพลาด
1	ลูกค้าโทรศัพท์เข้ามา		พนักงานรับโทรศัพท์	รับโทรศัพท์เข้ามาให้เร็วที่สุด	รับโทรศัพท์ช้าเกินไป	ปรึกษาร่วมกับฝ่ายบุคคลและธุรการ ในการพิจารณาจำนวนพนักงานรับโทรศัพท์, การติดตั้งเครื่องรับโทรศัพท์อัตโนมัติ
				กล่าวคำทักทายอย่างสุภาพ	อารมณ์เสียช่วงโทรศัพท์เข้ามาและพูดจาไม่สุภาพกับลูกค้า	การฝึกอบรมทักษะการบริการ ซึ่งแจ้งผลเสียของการกระทำดังกล่าว
				สอบถามถึงความประสงค์ในการติดต่อเข้ามาอย่างชัดเจนและสุภาพ	อารมณ์เสียช่วงโทรศัพท์เข้ามาและพูดจาไม่สุภาพกับลูกค้า	การฝึกอบรมทักษะการบริการ ซึ่งแจ้งผลเสียของการกระทำดังกล่าว
				โอนสายไปยังบุคคลที่ลูกค้าต้องการติดต่อโดยเร็ว	โอนสายผิดไปยังบุคคลอื่น	มีฐานข้อมูลรายชื่อพนักงานในบริษัทและเบอร์ภายใน สามารถเรียกดูได้จาก Computer
2	สายโทรศัพท์ลูกค้าถูกโอนมาที่ส่วนขายตรงฝ่ายขาย		พนักงานขาย	รับโทรศัพท์เข้ามาให้เร็วที่สุด	รับโทรศัพท์ช้าเกินไป	การฝึกอบรมทักษะการบริการ ซึ่งแจ้งผลเสียของการกระทำดังกล่าว สร้างความรู้สึกการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม
				กล่าวคำทักทายอย่างสุภาพ	อารมณ์เสียพูดจาไม่สุภาพกับลูกค้า	การฝึกอบรมทักษะการบริการ ซึ่งแจ้งผลเสียของการกระทำดังกล่าว
				แนะนำตัวเองและหน่วยงานที่สังกัด	ไม่เต็มใจที่จะเปิดเผย ให้ข้อมูลไม่ครบถ้วน	การฝึกอบรมทักษะการบริการ ซึ่งแจ้งผลเสียของการกระทำดังกล่าว
				สอบถามถึงความประสงค์ในการติดต่อเข้ามาอย่างชัดเจนและสุภาพ	สอบถามความประสงค์ไม่ครบถ้วน	การฝึกอบรม สัมมนา ฝึกหัดวิธีการในการสอบถามอย่างมีประสิทธิภาพ
				ในกรณีที่ลูกค้าใหม่ ต้องสอบถามรายละเอียดข้อมูลส่วนตัวลูกค้า	ไม่ทราบว่าเป็นลูกค้าใหม่ จึงไม่ได้ขอข้อมูลส่วนตัวลูกค้า	พนักงานตรวจสอบชื่อลูกค้าที่ไม่แน่ใจก่อน ว่ามีประวัติกับบริษัทหรือไม่
				แนะนำผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและแจ้งกำหนดการส่งมอบโดยประมาณ	แนะนำผลิตภัณฑ์ไม่สอดคล้องเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า	การฝึกอบรมข้อมูลทางเทคนิคและรายละเอียดของผลิตภัณฑ์เป็นประจำ
					แจ้งกำหนดประมาณการส่งมอบผิดพลาด	การมีระบบตรวจสอบสินค้าคงคลัง
				หากลูกค้าขอทราบราคา ในกรณีที่ลูกค้ารายใหม่ให้แจ้งราคาหน้าร้าน ในกรณีที่ลูกค้าเก่า ให้แจ้งราคาส่วนลดตามประเภทลูกค้า	ให้ราคาขายผิดพลาดเนื่องจากไม่ทราบว่าลูกค้ารายใดเป็นรายเก่า รายใหม่	การตรวจสอบประวัติลูกค้าก่อนให้ราคา
				นัดหมายการติดต่อในครั้งต่อไป	ลืมการนัดหมายครั้งต่อไป	การมีมาตรฐานในการบันทึกข้อมูลและสถานการณ์การนัดหมาย
กล่าวคำขอบคุณและสวัสดิ์อย่างสุภาพ	อารมณ์เสียพูดจาไม่สุภาพกับลูกค้า	การฝึกอบรมทักษะการบริการ ซึ่งแจ้งผลเสียของการกระทำดังกล่าว				

ตารางที่ 4.1 แสดงการวิเคราะห์คุณภาพบริการในจุดบริการ กิจกรรม" พนักงานขายขอข้อมูลส่วนตัวของลูกค้า เพื่อจัดทำประวัติและแนะนำผลิตภัณฑ์ของบริษัท กรณีทางโทรศัพท์ "



กิจกรรม " พนักงานขายขอข้อมูลส่วนตัวของลูกค้า เพื่อจัดทำประวัติและแนะนำผลิตภัณฑ์ของบริษัท "

กรณีติดต่อด้วยตัวเอง

ขั้นตอนที่	กิจกรรมบริการ	จุดให้บริการ	ผู้ให้บริการ	มาตรฐานของบริการ	จุดบกพร่องที่อาจเกิดได้	มาตรการป้องกันความผิดพลาด
1	ลูกค้าขับรถเข้ามาที่บริษัท	ประตูทางเข้าและลานจอดรถ	เจ้าหน้าที่ รปภ.	มีป้ายบอกชี้ทางเข้าที่จอดรถ	ป้ายบอกชี้ทาง อาจหล่นหักหรือขีดจาง	ขอความร่วมมือไปยังฝ่ายบุคคลและธุรการ ให้ รปภ. มีหน้าที่ตรวจตราดูแลให้เป็นไปตามมาตรฐาน
				ทางเข้าต้องเรียบและสะอาด	ทางเข้าสกปรกมีสิ่งกีดขวาง	ขอความร่วมมือไปยังฝ่ายบุคคลและธุรการ ให้ รปภ. มีหน้าที่ตรวจตราดูแลให้เป็นไปตามมาตรฐาน
				มีเส้นแบ่งช่องจอดชัดเจน	เส้นแบ่งช่องจอดขีดจาง	ขอความร่วมมือไปยังฝ่ายบุคคลและธุรการ ให้ รปภ. มีหน้าที่ตรวจตราดูแลให้เป็นไปตามมาตรฐาน
				จำนวนที่จอดรถต้องเพียงพอ	รถพนักงานมาจอดแทนที่	ขอความร่วมมือไปยังฝ่ายบุคคลและธุรการ ให้ กำหนดสถานที่จอดรถลูกค้าให้ชัดเจน และห้ามพนักงานนำรถส่วนตัวเข้ามาจอด
2	ลูกค้าเข้ามาติดต่อที่ประชาสัมพันธ์	เคาน์เตอร์ประชาสัมพันธ์	พนักงานประชาสัมพันธ์	เคาน์เตอร์ประชาสัมพันธ์ต้องสะอาดเรียบร้อย	มีของวางเกะกะที่เคาน์เตอร์ประชาสัมพันธ์	ขอความร่วมมือไปยังฝ่ายบุคคลและธุรการ ให้พนักงานประชาสัมพันธ์มีหน้าที่ตรวจตราดูแลให้เป็นไปตามมาตรฐาน
				มีป้ายบอกว่าเป็นจุดติดต่อสอบถาม	ป้ายอยู่ในตำแหน่งที่มองเห็นได้ยาก	ขอความร่วมมือไปยังฝ่ายบุคคลและธุรการ ให้พนักงานประชาสัมพันธ์มีหน้าที่ตรวจตราดูแลให้เป็นไปตามมาตรฐาน
				ทักทายลูกค้าด้วยไมตรีจิตและทันทีที่ลูกค้าเข้ามา	อารมณ์เสียพูดจาไม่สุภาพกับลูกค้า	การฝึกอบรมทักษะการบริการ ซึ่งแจ้งผลเสียของการกระทำดังกล่าว
				ทักทายลูกค้าซ้ำ	ติดตั้ง Sensor ที่ประตู เพื่อส่งสัญญาณให้ทราบว่ามีลูกค้าเข้ามาแล้ว	
				สอบถามถึงความประสงค์ในการติดต่อเข้ามาอย่างชัดเจนและสุภาพ	สอบถามความประสงค์ไม่ครบถ้วน	การฝึกอบรม สัมมนา ฝึกหัดวิธีการในการสอบถามอย่างมีประสิทธิภาพ
				อารมณ์เสียพูดจาไม่สุภาพกับลูกค้า	การฝึกอบรมทักษะการบริการ ซึ่งแจ้งผลเสียของการกระทำดังกล่าว	
				เชิญลูกค้านั่งรอที่ห้องโถงกลาง	บรรยากาศในห้องโถงกลางไม่ดี ไม่สะอาด	ขอความร่วมมือไปยังฝ่ายบุคคลและธุรการ ให้พนักงานประชาสัมพันธ์มีหน้าที่ตรวจตราดูแลรับผิดชอบบริเวณห้องโถงกลาง
โทรศัพท์ติดตามบุคคลที่ลูกค้าต้องการติดต่อด้วยโดยเร็ว	ไม่รู้จักบุคคลที่ลูกค้าต้องการพบ ไม่รู้เบอร์โทรศัพท์ติดต่อภายในของบุคคลที่ลูกค้าต้องการพบ	จัดทำฐานข้อมูลบัญชีรายชื่อพนักงานทั้งบริษัท และเบอร์โทรศัพท์ภายใน ใน Computer ทำให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและรวดเร็ว				
3	พนักงานขายเข้ามาพบลูกค้า	ห้องโถงกลาง	พนักงานขาย	รีบออกมาทักทายด้วยไมตรีจิตโดยเร็ว	ออกมาทักทายช้าเกินไป	ให้พนักงานประชาสัมพันธ์โทรตาม เมื่อยังไม่ออกมาภายหลัง 3 นาทีหลังจากที่ได้แจ้งแล้ว
				อารมณ์เสียพูดจาไม่สุภาพกับลูกค้า	การฝึกอบรมทักษะการบริการ ซึ่งแจ้งผลเสียของการกระทำดังกล่าว	
				ต้องแนะนำตนเอง	ไม่ได้แนะนำตนเอง ด้วยนามบัตร	การฝึกอบรมทักษะการบริการ และมารยาทในสังคม
				เชิญลูกค้าเข้าไปในห้องประชุมฝ่ายขาย	มีบุคคลอื่นใช้ห้องประชุมอยู่	ตรวจสอบความพร้อมของห้องประชุมก่อน หากไม่ว่างก็ติดต่อขอยืมใช้ห้องประชุมของฝ่ายอื่น

		ห้องประชุม ฝ่ายขาย	พนักงานแม่บ้าน ฝ่ายขาย	ห้องประชุมต้องรักษาความสะอาดเป็นระเบียบ และมีหนังสือพิมพ์ นิตยสารต่างๆไว้	ห้องประชุมไม่สะอาด แอร์ไม่เย็น หนังสือพิมพ์ นิตยสารต่างๆเก่า	กำหนดให้พนักงานแม่บ้านประจำฝ่ายเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ
				จัดหาเครื่องดื่มมารองรับลูกค้า	ไม่ได้จัดหาให้ เนื่องจากไม่เห็นว่ามีลูกค้ามา	จัดมุมเครื่องดื่มไว้ในห้องประชุม หากพนักงานแม่บ้านไปทำงานที่อื่น พนักงานขายก็สามารถบริการลูกค้าได้ด้วยตนเอง
				ในกรณีที่ลูกค้าใหม่ ต้องสอบถามรายละเอียดข้อมูลส่วนตัวลูกค้า	ไม่ทราบว่าเป็นลูกค้าใหม่ จึงไม่ได้ขอข้อมูลส่วนตัวลูกค้า	พนักงานตรวจสอบชื่อลูกค้าที่ไม่แน่ใจก่อน ว่ามีประวัติกับบริษัทหรือไม่
				แนะนำผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและแจ้งกำหนดการส่งมอบโดยประมาณ	แนะนำผลิตภัณฑ์ไม่สอดคล้องเหมาะสม กับความต้องการของลูกค้า แจ้งกำหนดประมาณการส่งมอบผิดพลาด	การฝึกอบรมข้อมูลทางเทคนิคและรายละเอียดของผลิตภัณฑ์เป็นประจำ การมีระบบตรวจสอบสินค้าคงคลัง
				หากลูกค้าขอทราบราคา ในกรณีที่ลูกค้ารายใหม่ให้แจ้งราคาหน้าร้าน ในกรณีที่ลูกค้าเก่า ให้แจ้งราคาส่วนลดตามประเภทลูกค้า	ให้ราคาขายผิดพลาดเนื่องจากไม่ทราบว่าลูกค้ารายใดเป็นรายเก่า รายใหม่	การตรวจสอบประวัติลูกค้าก่อนให้ราคา
				นัดหมายการติดต่อในครั้งต่อไป	ลืมการนัดหมายครั้งต่อไป	การมีมาตรฐานในการบันทึกข้อมูลและสถานการณ์การนัดหมาย
				กล่าวคำขอบคุณและสวัสดิ์อย่างสุภาพ	อารมณ์เสียพูดจาไม่สุภาพกับลูกค้า	การฝึกอบรมทักษะการบริการ ซึ่งแจ้งผลเสียของการกระทำดังกล่าว

ตารางที่ 4.2 แสดงการวิเคราะห์คุณภาพบริการในจุดบริการ กิจกรรม” พนักงานขายขอข้อมูลส่วนตัวของลูกค้า เพื่อจัดทำประวัติและแนะนำผลิตภัณฑ์ของบริษัท กรณีติดต่อด้วยตนเอง”

กิจกรรม " ติดตามและแนะนำข้อมูลใหม่ "

กรณีทางโทรศัพท์

ขั้นตอนที่	กิจกรรมบริการ	จุดให้บริการ	ผู้ให้บริการ	มาตรฐานของบริการ	จุดบกพร่องที่อาจเกิดได้	มาตรการป้องกันความผิดพลาด
1	โทรศัพท์ติดตาม		พนักงานชาย	โทรศัพท์ตามในวันเวลาที่นัดหมาย	ติดตามไม่ตรงกำหนดวัน เวลาที่นัดหมาย	การตรวจสอบตารางการนัดหมายทุกวัน โดยเรียกดูจาก Computer
				แสดงออกถึงความตั้งใจที่มีต่อการติดตามเรื่องของลูกค้าจนสำเร็จ	น้ำเสียงแสดงออกถึงความเหนื่อยหน่ายเย็นชา	การฝึกอบรมทักษะการบริการ ชี้แจงผลเสียของการกระทำดังกล่าว
				เตรียมความรู้ใหม่เพิ่มเติมเป็นอย่างดี สามารถให้ความกระจ่างและตอบคำถามลูกค้าได้	ข้อมูลใหม่ที่ได้มาไม่เพียงพอ ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่ลูกค้าแจ้งไว้ในตอนแรก	ปรึกษากับหัวหน้างานหรือฝ่ายบริการและวิศวกรรม แล้วแต่กรณี ล้วงหน้า

กรณีติดตามด้วยตนเอง

ขั้นตอนที่	กิจกรรมบริการ	จุดให้บริการ	ผู้ให้บริการ	มาตรฐานของบริการ	จุดบกพร่องที่อาจเกิดได้	มาตรการป้องกันความผิดพลาด
1	ไปติดต่อขอพบลูกค้าที่บริษัทลูกค้า		พนักงานชาย	โทรศัพท์ไปยืนยันการนัดหมายล่วงหน้า ก่อนถึงวันนัดหมาย 1 วัน	ลืมโทรศัพท์ยืนยันการนัดหมายล่วงหน้า โทรศัพท์นัดหมายล่วงหน้าช้าขึ้น	บันทึกลงในฐานข้อมูล และ Update ข้อมูลตามเหตุการณ์ในแต่ละสถานะอยู่เสมอ ตลอดจนให้ Computer เตือนเมื่อถึงเวลาที่กำหนด
				พนักงานชายไปถึงที่นัดหมายภายในเวลาที่นัดหมาย	พนักงานชายไปสาย เนื่องจากหาสถานที่ไม่ พบ ประมาณการเวลาเดินทางผิด	สำรวจเส้นตรง สถานที่ และเวลาเดินทางล่วงหน้าทุกครั้ง
				การแต่งกายสุภาพ เรียบร้อย และติดบัตรพนักงาน	แต่งกายไม่สุภาพ ลืมติดบัตรพนักงาน	การฝึกอบรมทักษะการบริการ ชี้แจงผลเสียของการกระทำดังกล่าว
				ทักทายกับลูกค้าด้วยความจริงใจ	ทักทายกับลูกค้าอย่างเป็นกันเองเกินไป	การฝึกอบรมทักษะการบริการ ชี้แจงผลเสียของการกระทำดังกล่าว
				แสดงออกถึงความตั้งใจที่มีต่อการติดตามเรื่องของลูกค้าจนสำเร็จ	น้ำเสียงแสดงออกถึงความเหนื่อยหน่ายเย็นชา	การฝึกอบรมทักษะการบริการ ชี้แจงผลเสียของการกระทำดังกล่าว
				เตรียมความรู้ใหม่เพิ่มเติมเป็นอย่างดี สามารถให้ความกระจ่างและตอบคำถามลูกค้าได้	ข้อมูลใหม่ที่ได้มาไม่เพียงพอ ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่ลูกค้าแจ้งไว้ในตอนแรก	ปรึกษากับหัวหน้างานหรือฝ่ายบริการและวิศวกรรม แล้วแต่กรณี ล้วงหน้า
				กล่าวลา และขอบคุณ	ใช้คำพูด / น้ำเสียงที่ไม่เหมาะสม	การฝึกอบรมทักษะการบริการ ชี้แจงผลเสียของการกระทำดังกล่าว

ตารางที่ 4.3 แสดงการวิเคราะห์คุณภาพบริการในจุดบริการ กิจกรรม " ติดตามและแนะนำข้อมูลใหม่ "

กิจกรรม " ทำใบเสนอราคาและกำหนดรายละเอียดในการซื้อขาย "

ขั้นตอนที่	กิจกรรมบริการ	จุดให้บริการ	ผู้ให้บริการ	มาตรฐานของบริการ	จุดบกพร่องที่อาจเกิดได้	มาตรการป้องกันความผิดพลาด
1	พนักงานขายทำใบเสนอราคา		พนักงานขาย	ใบเสนอราคาต้องครอบคลุมความต้องการของลูกค้าและสอดคล้องกับข้อกำหนดของฝ่ายขาย	พิมพ์ชื่อ ที่อยู่ลูกค้า รุ่นรถ ราคา เงื่อนไขต่างๆ ผิดพลาด	ใช้ระบบออกใบเสนอราคาอัตโนมัติ โดยใช้ฐานข้อมูลจาก Computer ที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องในทุกขั้นตอน
				ใบเสนอราคาต้องมีเลขที่อ้างอิง	เลขที่อ้างอิงในใบเสนอราคาซ้ำซ้อน	ใช้ระบบออกใบเสนอราคาอัตโนมัติ ที่มีการกำหนดเลขที่อ้างอิงตามลำดับก่อน-หลังของการออกเอกสาร
				ต้องส่งให้หัวหน้าส่วนลงนามในใบเสนอราคา	หัวหน้าส่วนลงนามในใบเสนอราคา โดยไม่ได้ตรวจสอบก่อน	กำหนดให้มีการ Online ข้อมูล ทำให้สามารถตรวจสอบข้อมูลได้โดยง่าย
2	พนักงานขายส่งใบเสนอราคา	ทาง Fax	พนักงานขาย	ต้องมีใบนำส่ง Fax	เขียนรายละเอียดในใบนำส่ง Fax ผิด	การฝึกอบรมทักษะทำงาน / การบริการ ที่แจ้งผลเสียของการกระทำดังกล่าว
				เมื่อส่ง Fax แล้ว ต้องโทรศัพท์ไปตรวจสอบว่าใบเสนอราคาได้ไปถึงปลายทางแล้วหรือไม่	ส่ง Fax ผิดเบอร์	การเรียกฐานข้อมูลลูกค้าจาก Computer มาใช้
		ทางจดหมาย	พนักงานขาย	ส่งจดหมายลงทะเบียน	จำนวนของจดหมายผิด	ให้พิมพ์ออกจาก Computer โดยเรียกฐานข้อมูลลูกค้า
		นำส่งเอง	พนักงานขาย	การแต่งกายสุภาพ เรียบร้อย และติดบัตรพนักงาน	แต่งกายไม่สุภาพ ลืมติดบัตรพนักงาน	การฝึกอบรมทักษะการบริการ ที่แจ้งผลเสียของการกระทำดังกล่าว

ตารางที่ 4.4 แสดงการวิเคราะห์คุณภาพบริการในจุดบริการ กิจกรรม" ทำใบเสนอราคาและกำหนดรายละเอียดในการซื้อขาย "

กิจกรรม " ติดตามผลการตกลงซื้อ - ขาย "

กรณีทางโทรศัพท์

ขั้นตอนที่	กิจกรรมบริการ	จุดให้บริการ	ผู้ให้บริการ	มาตรฐานของบริการ	จุดบกพร่องที่อาจเกิดได้	มาตรการป้องกันความผิดพลาด
1	โทรศัพท์ติดตาม		พนักงานชาย	โทรศัพท์ตามในวันเวลาที่นัดหมาย	ติดตามไม่ตรงกำหนดวัน เวลาที่นัดหมาย	การตรวจสอบตารางการนัดหมายทุกวัน โดยเรียกดูจาก Computer
				แสดงออกถึงความตั้งใจที่มีต่อการติดตามเรื่องของลูกค้าจนสำเร็จ	น่าเสียงแสดงออกถึงความเหน้อยหน่ายเย็นชา	การฝึกอบรมทักษะการบริการ ที่แจ้งผลเสียของการกระทำดังกล่าว
				ต้องไม่แสดงว่ามีเจตนาเพื่อปิดการขายเพียงอย่างเดียว โดยไม่ได้คำนึงถึงผลประโยชน์ของลูกค้า	การเจรจาไม่ได้เน้นถึงผลประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับจากการซื้อผลิตภัณฑ์	การฝึกอบรมทักษะการเจรจาต่อรอง

กรณีติดตามด้วยตนเอง

ขั้นตอนที่	กิจกรรมบริการ	จุดให้บริการ	ผู้ให้บริการ	มาตรฐานของบริการ	จุดบกพร่องที่อาจเกิดได้	มาตรการป้องกันความผิดพลาด
1	ไปติดต่อขอพบลูกค้าที่บริษัทลูกค้า		พนักงานชาย	ทักทายกับลูกค้าด้วยความจริงใจและต้องไม่แสดงว่ามีเจตนาเพื่อปิดการขายเพียงอย่างเดียว โดยไม่ได้คำนึงถึงผลประโยชน์ของลูกค้า	แต่งกายไม่สุภาพ สวมติดบัตรพนักงาน	การฝึกอบรมทักษะการบริการ ที่แจ้งผลเสียของการกระทำดังกล่าว
				ทักทายกับลูกค้าอย่างเป็นกันเองเกินไปตลอดจนการเจรจาไม่ได้เน้นผลประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับจากการซื้อผลิตภัณฑ์		

ตารางที่ 4.5 แสดงการวิเคราะห์คุณภาพบริการในจุดบริการ กิจกรรม " ติดตามผลการตกลงซื้อ - ขาย "

กิจกรรม " ต่อรองราคาและเงื่อนไข "

โดยทั่วไปจะใช้ร่วมกับกิจกรรม " ติดตามผลการตกลงซื้อ - ขาย " ทั้ง กรณีทางโทรศัพท์และกรณีติดตามด้วยตนเอง แต่จะเพิ่มเติมดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่	กิจกรรมบริการ	จุดให้บริการ	ผู้ให้บริการ	มาตรฐานของบริการ	จุดบกพร่องที่อาจเกิดได้	มาตรการป้องกันความผิดพลาด
1	ต่อรองราคา		พนักงานชาย	ในกรณีที่ไม่สามารถลดราคา , เงื่อนไข ลงได้อีก จะต้องอธิบายถึงให้เห็นถึงคุณภาพสินค้าและบริการว่ามีความคุ้มค่าตามราคาที่เสนอตลอดจนไม่สามารถลดราคาได้เกินกว่าที่กำหนดไว้	ไม่สามารถอธิบายเหตุผลได้ชัดเจนตลอดจนอาจใช้คำพูดที่ไม่เหมาะสม	การฝึกอบรมทักษะการเจรจาต่อรองและทักษะการบริการ ตลอดจนถึงแจ้งผลดีและผลเสียของการกระทำดังกล่าว

ตารางที่ 4.6 แสดงการวิเคราะห์คุณภาพบริการในจุดบริการ กิจกรรม " ต่อรองราคาและเงื่อนไข "

กิจกรรม " ทำสัญญาซื้อ - ขาย "

หากกระทำสัญญาซื้อ - ขายที่บริษัท ก็เพิ่มเติมจากกิจกรรม " พนักงานขายขอข้อมูลส่วนตัวของลูกค้า เพื่อจัดทำประวัติและแนะนำผลิตภัณฑ์ของบริษัท "

หากกระทำสัญญาซื้อ - ขายที่บริษัทลูกค้า ก็เพิ่มเติมจากกิจกรรม " ติดตามและแนะนำข้อมูลใหม่ "

ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่	กิจกรรมบริการ	จุดให้บริการ	ผู้ให้บริการ	มาตรฐานของบริการ	จุดบกพร่องที่อาจเกิดได้	มาตรการป้องกันความผิดพลาด
1	ทำสัญญาซื้อ - ขาย		พนักงานขาย	ต้องแนะนำอธิบายเอกสารใดที่ลูกค้าจะต้องเตรียมไว้ในการทำสัญญาซื้อ - ขายอย่างชัดเจน ครบถ้วนและถูกต้อง	ชี้แจงเอกสารไม่ครบถ้วน	กำหนดแบบมาตรฐานว่ากรณีลูกค้าชำระเป็นเงินสด จะต้องใช้เอกสารใดบ้างกรณีลูกค้าชำระเป็นเงินผ่อน จะต้องใช้เอกสารใดบ้าง และแจ้งให้ลูกค้าทราบล่วงหน้าก่อนวันทำสัญญา
				ต้องอธิบายรายละเอียดผลิตภัณฑ์, เงื่อนไขการซื้อขายและผลของการทำสัญญาซื้อ - ขายอย่างชัดเจนและถูกต้อง	อธิบายผิดพลาดไม่ครบถ้วน	นำเพิ่มลูกค้ามาพิจารณาประกอบร่วมกับข้อมูลจากฐานข้อมูล Computer และอบรมสัมมนาความรู้ทางกฎหมาย

ตารางที่ 4.7 แสดงการวิเคราะห์คุณภาพบริการในจุดบริการ กิจกรรม" ทำสัญญาซื้อ - ขาย "

กิจกรรม " ส่งมอบรถ พร้อมอธิบายวิธีการใช้งาน การบำรุงรักษาเบื้องต้น และเงื่อนไขการรับประกัน "

เพิ่มเติมจากกิจกรรม " พนักงานขายขอข้อมูลส่วนตัวของลูกค้า เพื่อจัดทำประวัติและแนะนำผลิตภัณฑ์ของบริษัท "

ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่	กิจกรรมบริการ	จุดให้บริการ	ผู้ให้บริการ	มาตรฐานของบริการ	จุดบกพร่องที่อาจเกิดได้	มาตรการป้องกันความผิดพลาด
1	ส่งมอบรถ	ลานจอดรถ	พนักงานขาย	ต้องมั่นใจในความถูกต้องสมบูรณ์ของรถที่ส่งมอบว่าต้องผ่านการตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้าย (Pre Delivery Inspection) และเตรียมเอกสารใบส่งมอบรถ ใบแจ้งจำหน่าย เพื่อมอบแก่ลูกค้านำไปจดทะเบียนที่กรมการขนส่งทางบกต่อไป	นำรถส่งมอบ โดยที่รถยังไม่ได้ผ่านการตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้าย / โดยที่ยังเตรียมเอกสารชุดจดทะเบียนไม่เรียบร้อย	ตรวจสอบความพร้อมในทุกด้าน ก่อนนำหมายลูกค้าเพื่อการส่งมอบ
				ส่งมอบรถแก่ลูกค้า ถูกรุ่น ถูกคัน	ส่งมอบรถแก่ลูกค้า ผิดรุ่น ผิดคัน	ตรวจสอบความถูกต้องของรุ่น เบอร์เครื่องยนต์ เบอร์ Chassis ให้ตรงกับสัญญาซื้อ - ขาย
				ต้องอธิบายในวิธีการใช้งาน การบำรุงรักษาเบื้องต้น และเงื่อนไขการรับประกันที่ถูกต้องแก่ลูกค้า	อธิบายในรายละเอียดไม่ครบถ้วน หรือคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง	การฝึกอบรมทางเทคนิค การใช้แบบมาตรฐานในการอธิบาย

ตารางที่ 4.8 แสดงการวิเคราะห์คุณภาพบริการในจุดบริการ กิจกรรม" ส่งมอบรถ พร้อมอธิบายวิธีการใช้งาน การบำรุงรักษาเบื้องต้น และเงื่อนไขการรับประกัน "

4.1.4 กระบวนการบริการสนับสนุนบุคลากร (Employee Support Service)

จากปัญหาพนักงานบริการ ไม่มีอัธยาศัย ไม่สุภาพ ขาด Service mind การแต่งกายไม่เรียบร้อย เนื่องจากลักษณะงานในรูปแบบบริหารแบบเก่า

- ไม่มีการฝึกอบรมพนักงานเป็นหลักสูตรที่ชัดเจน
 - ไม่มีบทลงโทษในกฎระเบียบบริษัท
- แก้ไขได้โดย
- การอบรมพนักงานทุกคน ด้านการบริการที่ดี โดยมีตัวอย่างตารางฝึกอบรม ในภาคผนวก ง.
 - การจัดให้มีคู่มือการขาย
 - การจัดสัมมนา บรรยายพิเศษ เกี่ยวกับประสบการณ์ในงานบริการ
 - การจัดทัศนศึกษา ไปดูบริษัทอื่นๆที่มีชื่อเสียงด้านบริการ
 - การวัดผลความพร้อมของพนักงานบริการก่อนส่งตัวไปปฏิบัติงานจริง โดยมีตัวอย่างแบบในการวัดผล ในภาคผนวก ง.

จากปัญหาวรรยากาศในห้องเจรจาการขายไม่ดี ไม่สะอาด เนื่องจากลักษณะงานในรูปแบบบริหารแบบเก่า

- หน้าที่การดูแลเป็นของฝ่ายบุคคลและธุรการ ซึ่งไม่ได้ให้ความสำคัญ และสนใจในรายละเอียดมากนัก
 - พนักงานในฝ่ายขายเอง ปล่อยปะละเลย ไม่ดูแลรักษาความสะอาด
- แก้ไขได้โดยการประสานงานร่วมกับฝ่ายบุคคลและธุรการ ดังต่อไปนี้
- การปรับปรุงอาคาร สถานที่ทำงาน ให้มีสีสันทัน รูปแบบที่เป็นเอกลักษณ์
 - การรณรงค์ด้านความสะอาด ความเรียบร้อย และปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

โดยหลักการแล้ว การปฏิบัติการใดๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ล้วนแต่มีผลกระทบต่องานบริการลูกค้าภายนอกเสมอ ดังนั้นเมื่อดูแลพัฒนาให้พนักงานในบริษัทหรือลูกค้าภายใน ให้เกิดความพึงพอใจแล้ว ก็ย่อมจะส่งผลต่อเนื่องถึงลูกค้าภายนอกได้เช่นกัน

4.2 ผลการเปรียบเทียบก่อน - หลังดำเนินการปรับปรุง

จากการประยุกต์ใช้เทคนิค QFD ในการปรับปรุงคุณภาพงานบริการ ส่วนขายตรง ฝ่ายขาย ของบริษัทจัดจำหน่ายรถยนต์บรรทุก อันมีวัตถุประสงค์เพื่อสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้าทั้งภายในและภายนอก โดยอาศัยผลลัพธ์ที่ได้จากเฟสที่ 3 การวางแผนกระบวนการ (Process Planning) คือกระบวนการที่ควรดำเนินการ มีทั้งสิ้น 4 กระบวนการด้วยกันคือ

1. กระบวนการบริการอย่างเป็นมิตรกับลูกค้า (Customer Friendly Service)
2. กระบวนการควบคุมข้อมูลลูกค้า (Customer Databases Control)
3. การวิเคราะห์คุณภาพบริการ (Service Quality Analysis) และการตรวจติดตามคุณภาพงานบริการ (Service Quality Audit)
4. กระบวนการบริการสนับสนุนบุคลากร (Employee Support Service)

และในแต่ละกระบวนการ ก็มีกำหนดวิธีการควบคุมกระบวนการตามผลลัพธ์ของเฟสที่ 4 การวางแผนขั้นตอนการผลิตและควบคุมกระบวนการ (Production Operation Planning and Process Control)

เนื่องจากระยะเวลาในการวิจัยมีจำกัด จึงใช้เวลาเพียง 2 เดือน ในการทดลองปฏิบัติจริง ภายใต้กระบวนการและวิธีการควบคุมกระบวนการดังกล่าวข้างต้น โดยมีรายละเอียดเปรียบเทียบระหว่างกระบวนการก่อน - หลัง การปรับปรุง ตามจุดบริการ ดังตารางที่ 4.9 นี้

จุดบริการ	กระบวนการเดิม	กระบวนการใหม่	วิธีการ
1. พนักงานขายขอข้อมูลส่วนตัวลูกค้า เพื่อจัดทำประวัติและแนะนำผลิตภัณฑ์	<ul style="list-style-type: none"> + พนักงานขายขอข้อมูล โดยการสอบถามและบันทึกลงใน Book พอช่วงว่างงาน จึงบันทึกลงใน Word + พนักงานขายมีจำนวนจำกัด เกิดการรอการบริการได้ + เอกสารที่มอบให้ลูกค้า ต้องใช้เวลายาวนาน และบางครั้งไม่ครบถ้วน + เน้นการปิดการขายเพียงอย่างเดียว 	<ul style="list-style-type: none"> + Customer Database Control + Customer Friendly Service + SQS , SQA + Employee Support Service 	<ul style="list-style-type: none"> + เมื่อสอบถามข้อมูลแล้ว บันทึกลงใน Software เลย เป็นการลดขั้นตอนและสามารถเรียกประวัติลูกค้าได้ + จัดระบบ Automatic Service ให้แก่ลูกค้า ลูกค้าสามารถเรียกข้อมูลทางเทคนิคของรถยนต์และราคาหน้าร้านออกมาดูได้ + ใช้ SPC ช่วยในการวางแผนกำลังคนและเอกสารแจกลูกค้า + กำหนดมาตรฐานในการบริการ จุดบกพร่องที่อาจเกิดได้และมาตรการป้องกันความผิดพลาด + กำหนดปัญหาที่ตรวจพบ แนวทางการแก้ปัญหาและป้องกันการเกิดซ้ำ + อบรมความรู้ทางเทคนิค วิธีการขายและมารยาทในการขาย + สร้างและดูแลบรรยากาศที่ดีในการติดต่อสื่อสาร
2. ติดตามและแนะนำข้อมูลใหม่	<ul style="list-style-type: none"> + ใช้โทรศัพท์ในการสอบถามติดตาม โดยบางครั้งไม่ได้ตรวจสอบข้อมูลเก่าก่อน และใช้เวลาติดตามลูกค้าเมื่อตัวเองสะดวก + การบันทึกผลการติดตามและการรายงานผลต่อหัวหน้างาน ขึ้นกับดุลยพินิจส่วนตัวของพนักงานเอง 	<ul style="list-style-type: none"> + Customer Database Control + Customer Friendly Service + SQS , SQA + Employee Support Service 	<ul style="list-style-type: none"> + เรียกใช้จากฐานข้อมูลที่บันทึกไว้แล้ว ตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 มาพิจารณาก่อนติดต่อลูกค้า และบันทึกความเคลื่อนไหว + ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อทราบสถานการณ์ + ข้อมูลที่บันทึกสามารถเรียกดู แก้ไข และอนุมัติได้ โดยควบคุมที่ Password + ตั้งโปรแกรมให้ Computer เตือนเมื่อใกล้ถึงเวลานัดหมาย เพื่อการเตรียมข้อมูลล่วงหน้าและป้องกันการผิดนัด + มีบริการด่วน ตามความต้องการของลูกค้า + กำหนดชนิดของลูกค้า และวิธีในการสอบถามติดตาม + กำหนดมาตรฐานในการบริการ จุดบกพร่องที่อาจเกิดได้และมาตรการป้องกันความผิดพลาด + กำหนดปัญหาที่ตรวจพบ แนวทางการแก้ปัญหาและป้องกันการเกิดซ้ำ + อบรมความรู้ การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและมารยาท
ทำใบเสนอราคาและกำหนดรายละเอียดในการซื้อขาย	<ul style="list-style-type: none"> + ใช้แบบฟอร์มมาตรฐานในการเสนอราคา แต่ไม่มีมาตรฐานในขั้นตอนปฏิบัติ ตลอดจนถึงขั้นตอนปฏิบัติ 	<ul style="list-style-type: none"> + Customer Database Control 	<ul style="list-style-type: none"> + เรียกดูข้อมูลจากฐานข้อมูล ดูว่ามีกรอกใบเสนอราคาแล้วหรือไม่ ดูว่าข้อตกงในการซื้อขายเป็นเช่นใด และมีการลงบันทึกสถานะ

	<p>ไม่ชัดเจน</p> <p>+ ส่งใบเสนอราคาทาง Fax</p> <p>+ การลงบันทึกสถานะการออกใบเสนอราคา ควบคุมโดย Book Control บางครั้งอาจมีการเสนอราคาซ้ำซ้อน หรือต่างเงื่อนไข</p> <p>+ ให้อยู่ละเอียดทางข้อกำหนดไม่ครบถ้วน เช่น น้ำหนักบรรทุก เวลา และถนนที่ควบคุมการใช้รถยนต์บรรทุก</p>	<p>+ Customer Friendly Service</p> <p>+ SQS , SQA</p> <p>+ Employee Support Service</p>	<p>การออกใบเสนอราคา ตลอดจนมีการ Run no. ใบเสนอราคา ที่ Computer เพื่อป้องกันการผิดพลาด</p> <p>+ ส่งใบเสนอราคาทั้งทาง Fax ทางจดหมาย ในกรณีที่จำเป็นจะจัดส่งด้วยพนักงานขายเอง</p> <p>+ ให้อยู่ละเอียดข้อมูลข่าวสารในทุกๆเรื่อง โดยเฉพาะทางข้อกำหนดผ่านทาง www และไปรษณีย์ ตามบัญชีรายชื่อลูกค้า</p> <p>+ กำหนดมาตรฐานในการบริการ จุดบกพร่องที่อาจเกิดได้และมาตรการป้องกันความผิดพลาด</p> <p>+ กำหนดปัญหาที่ตรวจพบ แนวทางการแก้ปัญหาและป้องกันการเกิดซ้ำ</p> <p>+ จัดการฝึกอบรมพนักงานขายประจำปีและทุกๆครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์และข้อกำหนด</p>
4. ติดตามผลการตกลงซื้อ ขาย	เหมือนขั้นตอนที่ 2	เหมือนขั้นตอนที่ 2	เหมือนขั้นตอนที่ 2
5. ต่อรองราคา เงื่อนไข	<p>+ พนักงานขายมีขอบเขตในการตัดสินใจน้อย ทำให้ต้องรอการอนุมัติจากหัวหน้างาน</p> <p>+ การขออนุมัติแต่ละครั้งมีขั้นตอนและใช้เวลานาน</p>	<p>+ SQS , SQA</p> <p>+ Employee Support Service</p>	<p>+ กำหนดมาตรฐานในการบริการ จุดบกพร่องที่อาจเกิดได้และมาตรการป้องกันความผิดพลาด</p> <p>+ กำหนดปัญหาที่ตรวจพบ แนวทางการแก้ปัญหาและป้องกันการเกิดซ้ำ</p> <p>+ เพิ่มอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น ในแต่ละประเภทลูกค้า</p>
6. ทำสัญญาซื้อ ขาย	<p>+ พิมพ์ออกทาง Computer</p> <p>+ ขั้นตอนในการดำเนินงานและตรวจสอบเอกสารนาน</p>	<p>+ Customer Database Control</p>	<p>+ สามารถเรียกข้อมูลจากประวัติลูกค้า เช่น ชื่อ ที่อยู่ และข้อมูลของรถยนต์บรรทุก เช่น Chassis no. Engine no. ตลอดจนเงื่อนไขในการซื้อ ขาย ลงมาในสัญญาซื้อ ขาย ได้เลย เพื่อป้องกันการผิดพลาดและลดขั้นตอน</p>
7. ส่งมอบรถยนต์บรรทุก พร้อมอธิบายวิธีการใช้งาน การบำรุงรักษาเบื้องต้น และเงื่อนไขการรับประกัน	<p>+ ให้อยู่ข้อมูลไม่ครบถ้วน การอธิบายไม่มีมาตรฐานขึ้นกับแต่ละพนักงานขาย</p> <p>+ เมื่อลูกค้าจะมารับรถ จึงจะเข้าไปตรวจสอบกับแผนกส่งมอบ บางครั้งหา Location ของรถไม่เจอ หรือรถคันดังกล่าวยังไม่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้ายก่อนส่งมอบ ทำให้การส่งมอบรถยนต์บรรทุกซ้ำ</p>	<p>+ SQS , SQA</p>	<p>+ กำหนดมาตรฐานในการบริการ จุดบกพร่องที่อาจเกิดได้และมาตรการป้องกันความผิดพลาด</p> <p>+ กำหนดปัญหาที่ตรวจพบ แนวทางการแก้ปัญหาและป้องกันการเกิดซ้ำ</p>

ตารางที่ 4.9 แสดงรายละเอียดเปรียบเทียบระหว่างกระบวนการเดิมกับกระบวนการใหม่

ตลอดจนรายละเอียดเปรียบเทียบระหว่างกระบวนการก่อน – หลัง การปรับปรุง
ตามกระบวนการหลัก ดังตารางที่ 4.10 นี้

กระบวนการ	กระบวนการเดิม	กระบวนการใหม่	วิธีการ
การเก็บข้อมูล	+ ใช้ Book control + แต่ละคนเก็บรักษา ควบคุมข้อมูล	+ Customer Database Control	+ ใช้ Computer ในการเก็บวิเคราะห์ข้อมูล และการทำ On line ข้อมูล
การติดต่อลูกค้า	+ พนักงานขายต่างคนต่างนัดลูกค้า ไม่มีตารางควบคุม ที่จะช่วยในการ Balance งาน + พนักงานขาย ขาดมาตรฐานในการติดต่อกับลูกค้า และการรายงาน ความคืบหน้าต่อหัวหน้างาน + พนักงานขายอธิบายข้อมูลทางเทคนิคได้ไม่ชัดเจน	+ Customer Database Control + Customer Friendly Service + SQS , SQA + Employee Support Service	+ การจัดทำการบันทึกข้อมูลลูกค้าและการ บันทึกสถานะในแต่ละ Transaction ตลอด จนการจัดสรรพนักงานขาย(Salesman Allocation) + การสร้าง Service mind และ Communication skill + การให้ข้อมูลข่าวสาร การตลาดที่จำเป็น ต่อลูกค้า + กำหนดมาตรฐานในการดำเนินงาน บริการและการตรวจสอบ + ให้ความรู้ ฝึกอบรม และพัฒนาทางวิชาการ เทคนิคและบุคลิกภาพ
การโฆษณา ประชาสัมพันธ์	+ ไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน	+ Customer Friendly Service	+ การจัดการกับระบบการ Claim และ Complaint + การแจ้งแผนงานดำเนินการปรับปรุงคุณภาพแก่ลูกค้า + การจัดประชุมรอบแบบ Individual Meeting กับลูกค้า +การจัดตารางเยี่ยมเยียนลูกค้า
การตรวจสอบงานบริการ	+ ไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน	+ SQS , SQA	+ กำหนดมาตรฐานในการดำเนินงาน การตรวจสอบสภาพการบริการ

ตารางที่ 4.10 แสดงรายละเอียดเปรียบเทียบระหว่างกระบวนการเดิมกับกระบวนการใหม่

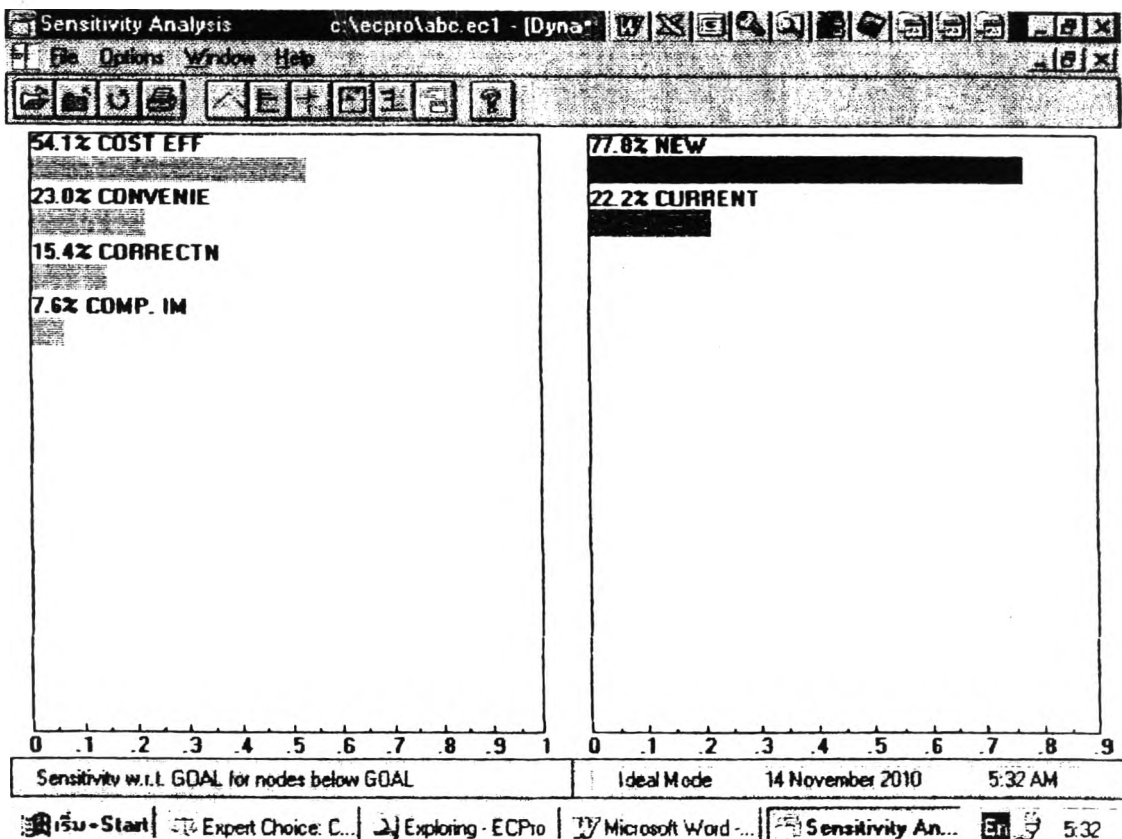
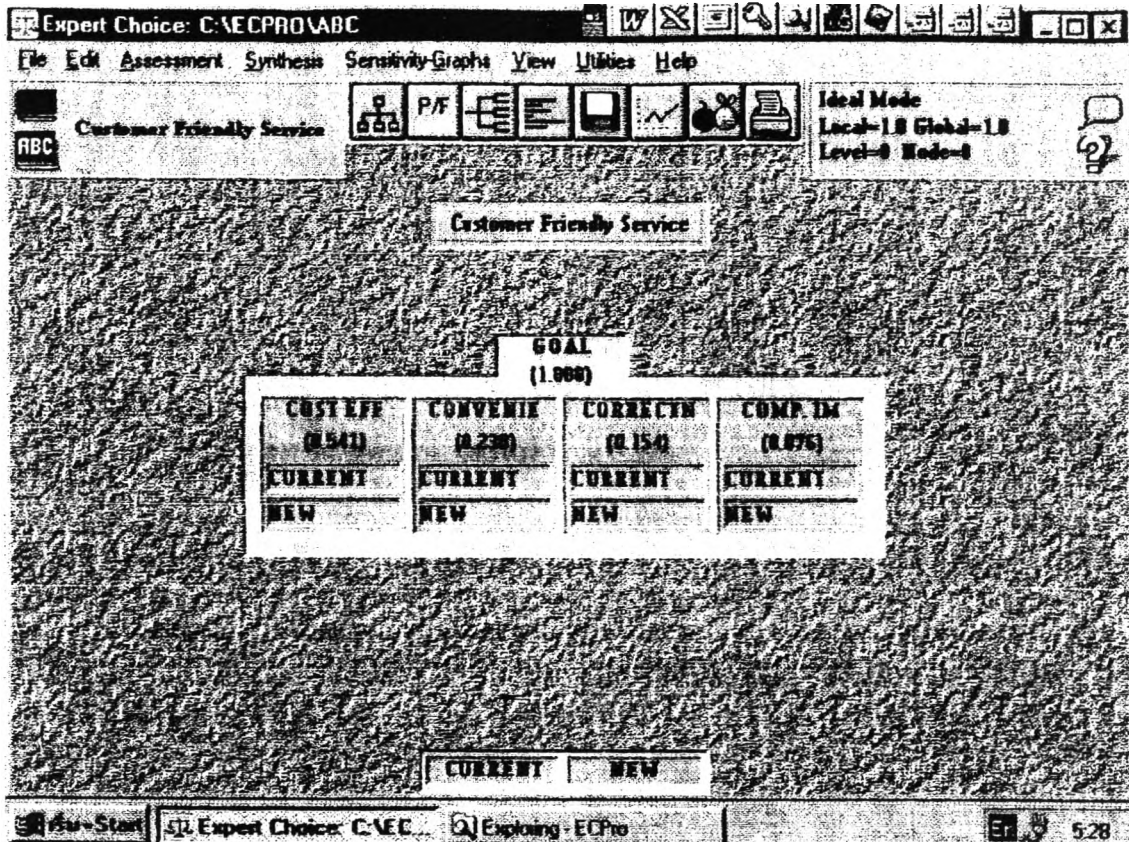
หลังจากนั้นทำการประเมินผลเปรียบเทียบระหว่างกระบวนการก่อน - หลังการปรับปรุง โดยมีรูปแบบวิธีการประเมินผล 2 วิธีคือ

1. โดยใช้เทคนิคกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytical Hierarchy Process)
2. โดยใช้แบบสอบถาม

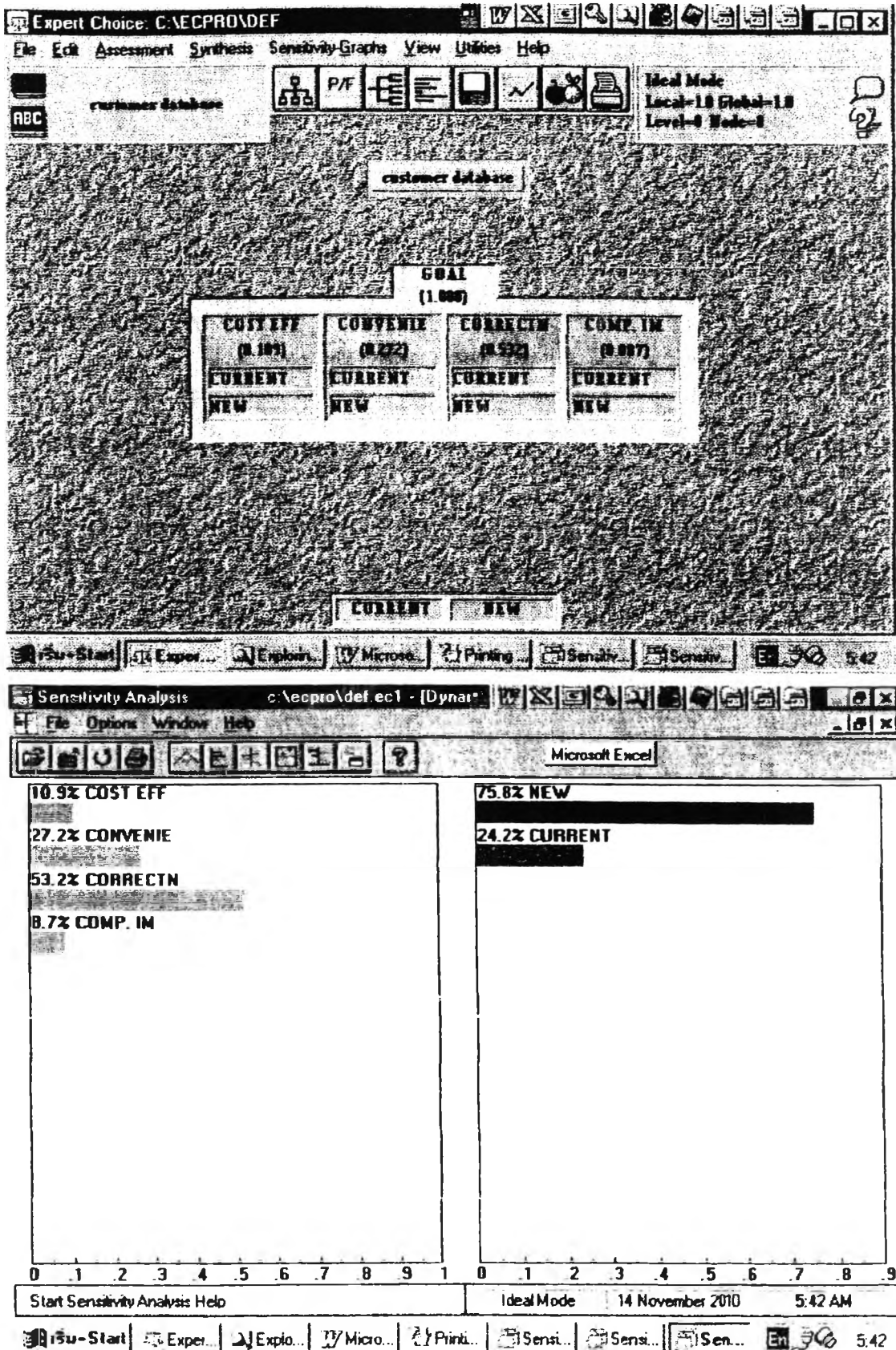
สำหรับเทคนิคกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ วัดผลด้วยโปรแกรม Expert Choice ซึ่งเป็นโปรแกรมช่วยในการตัดสินใจที่ตั้งบนพื้นฐานการวิเคราะห์ทางคณิตศาสตร์ ที่เริ่มพัฒนาโดย Thomas L.Saaty ที่ Wharton school มหาวิทยาลัยเพนซิลเวเนีย มาประยุกต์ โดยการสอบถามผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ที่มาจากกรรมการบริษัท จำนวน 2 คน ผู้บริหารของตัวแทนจำหน่ายจำนวน 2 คน ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม จำนวน 1 คน ซึ่งทั้ง 5 คน นี้เป็นคนใหม่ทั้งหมด ที่ยังไม่เคยให้การสัมภาษณ์แบบกลุ่ม หรือไม่เคยตอบแบบสอบถามมาก่อน ภายใต้ปัจจัยในการตัดสินใจใน 4 เรื่อง ที่มีค่า Imp ในเฟสที่ 1 การวางแผนผลิตภัณฑ์ สูงสุดตามลำดับ ได้แก่

1. ความคุ้มค่าเงินของบริการ
2. ความสะดวกสบายขณะใช้บริการ
3. ความถูกต้องแม่นยำขณะใช้บริการ
4. ภาพพจน์ของบริษัท

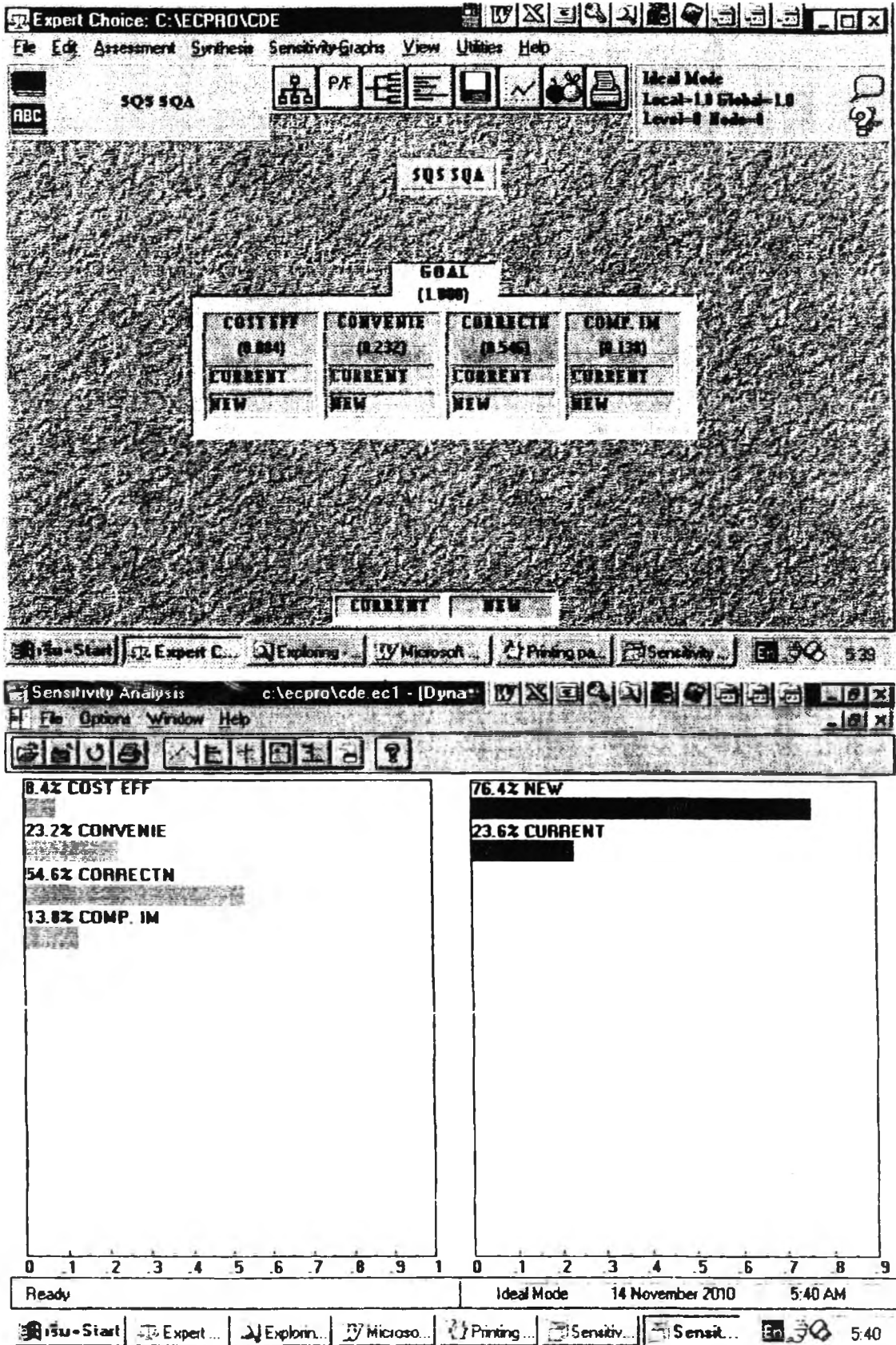
ปรากฏผลว่าลูกค้ามีความพึงพอใจต่อระบบงานใหม่ หลังจากที่ได้รับการปรับปรุงแล้วมากขึ้นในทุกๆ ปัจจัยในการตัดสินใจข้างต้น โดยพบว่าลูกค้ามีความพึงพอใจในระบบงานที่ได้ปรับปรุงใหม่มากกว่าระบบงานปัจจุบันมากกว่า 3 เท่า แสดงตามรูปที่ 4.4 – 4.7 นี้



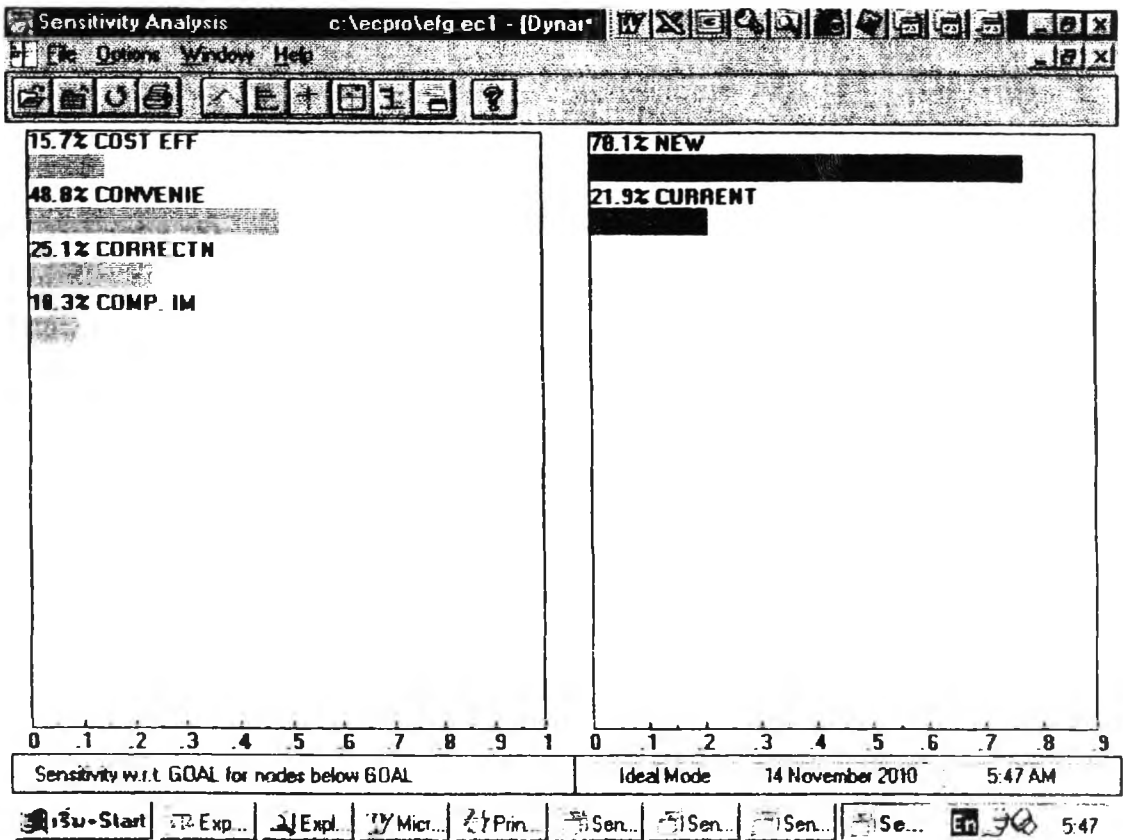
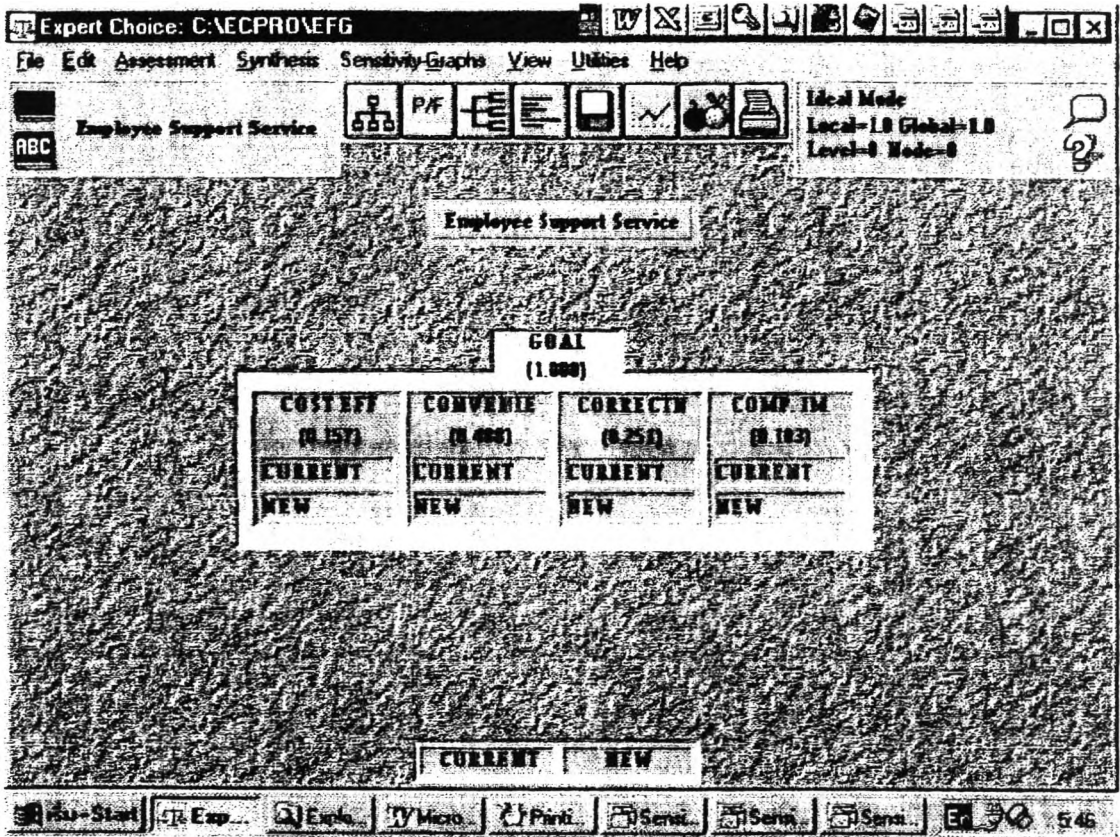
รูปที่ 4.4 แสดงผลการเปรียบเทียบกระบวนกรเดิมและกระบวนกรใหม่ โดยเทคนิค AHP ในหัวข้อกระบวนกรบริการอย่างเป็นมิตรกับลูกค้า



รูปที่ 4.5 แสดงผลการเปรียบเทียบกระบวนการเดิมและกระบวนการใหม่ โดยเทคนิค AHP ในหัวข้อกระบวนการควบคุมข้อมูลลูกค้า



รูปที่ 4.6 แสดงผลการเปรียบเทียบกระบวนการเดิมและกระบวนการใหม่
 โดยเทคนิค AHP ในหัวข้อการวิเคราะห์คุณภาพบริการและการตรวจติดตามคุณภาพงานบริการ



รูปที่ 4.7 แสดงผลการเปรียบเทียบกระบวนการเดิมและกระบวนการใหม่
โดยเทคนิค AHP ในหัวข้อกระบวนการบริการสนับสนุนบุคลากร

สำหรับอีกวิธีหนึ่งคือการประเมินผลโดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งได้จากการเก็บข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นลูกค้าภายในจำนวน 4 คนและลูกค้าภายนอกจำนวน 6 คน ที่เป็นบุคคลชุดเดิมกับที่เคยเก็บข้อมูลในช่วงแรก โดยไม่ได้บอกกล่าวกับบุคคลนั้นๆว่าได้มีการปรับปรุงกระบวนการใดๆแล้ว ทั้งนี้เพื่อที่จะได้ข้อมูลเปรียบเทียบที่มีความน่าเชื่อถือและไม่มีการลำเอียง (Bias) จากแบบสอบถามที่มีถึงระดับคุณภาพของงานบริการ เพื่อประเมินระดับคุณภาพของงานบริการของส่วนขายตรง ฝ่ายขาย พบว่าลูกค้ามีความพึงพอใจสูงขึ้น ตามตารางที่ 4.11

Service Quality Characteristic	Indicator	Formula	Result
ภาพพจน์ของบริษัท	Evaluation By Questionnaire	(Good-Bad)/Total	0.60
ความเชื่อถือไว้วางใจได้ของบริษัท	Evaluation By Questionnaire	(Good-Bad)/Total	0.60
ค่าใช้จ่ายเพื่อขอรับบริการ	Amount of Money	Amount of Money	9.00
ความแปลกใหม่ของบริการ	No. of New Themes	No. / Month	2.00
ความสะดวกสบายขณะใช้บริการ	Evaluation By Questionnaire	(Good-Bad)/Total	0.80
ความถูกต้องแม่นยำในรายละเอียดขั้นตอนบริการ	Evaluation By Questionnaire	(Good-Bad)/Total	0.80
กริยามารยาทของผู้ให้บริการ	Evaluation By Questionnaire	(Good-Bad)/Total	0.80
ความซับซ้อนยุ่งยากในขั้นตอนรับบริการ	Evaluation By Questionnaire	(Good-Bad)/Total	1.00
ความประณีตพิถีพิถันขณะบริการ	Evaluation By Questionnaire	(Good-Bad)/Total	0.60
ความเลินเล่อของผู้ให้บริการ	Mistake Rate	No. / Customer	0.00
ความสามารถของบริการ	Evaluation By Questionnaire	(Good-Bad)/Total	1.00
ความสอดคล้องกับความคาดหวังของลูกค้าก่อนมารับบริการ	Evaluation By Questionnaire	(Good-Bad)/Total	0.80
ความสมบูรณ์ครบถ้วนของบริการ	Evaluation By Questionnaire	(Good-Bad)/Total	0.80
ความคงเส้นคงวา ด้านคุณภาพของบริการ	Evaluation By Questionnaire	(Good-Bad)/Total	0.80
การปฏิบัติต่อคำร้องเรียนจากลูกค้า	Complaint Rate	No. / Customer	0.06
ความคุ้มค่าเงินของบริการ	Evaluation By Questionnaire	(Good-Bad)/Total	0.60

ตารางที่ 4.11 แสดงผลการประเมินระดับคุณภาพของงานบริการ ในเดือนกันยายน 2543

เมื่อเปรียบเทียบกันระหว่างผลการประเมินระดับคุณภาพของงานบริการ ในเดือน มค. - กพ. 2543 ที่ผ่านมา กับผลการประเมินระดับคุณภาพของงานบริการ ในเดือนกันยายน 2543 หลังจากที่ได้ปรับปรุงคุณภาพของงานบริการเป็นเวลา 2 เดือน ตั้งแต่เดือนสิงหาคมถึงกันยายนแล้ว พบว่าลูกค้ามีความพึงพอใจมากขึ้น ตามตารางที่ 4.12

Service Quality Characteristic	ก่อนปรับปรุง	หลังปรับปรุง
ภาพพจน์ของบริษัท	0.60	0.60
ความเชื่อถือไว้ใจได้ของบริษัท	0.60	0.60
ค่าใช้จ่ายเพื่อขอรับบริการ	15.00	9.00
ความแปลกใหม่ของบริการ	0	2
ความสะดวกรบายขณะใช้บริการ	0.40	0.80
ความถูกต้องแม่นยำในรายละเอียดขั้นตอนบริการ	0.60	0.80
กริยามารยาทของผู้ให้บริการ	0.80	0.80
ความซับซ้อนยุ่งยากในขั้นตอนรับบริการ	0.40	1.00
ความประณีตพิถีพิถันขณะบริการ	0.60	0.60
ความเลินเล่อของผู้ให้บริการ	0.05	0
ความสามารถของบริการ	0.80	1.00
ความสอดคล้องกับความคาดหวังของลูกค้าก่อนมารับบริการ	0.60	0.80
ความสมบูรณ์ครบถ้วนของบริการ	0.40	0.80
ความคงเส้นคงวา ด้านคุณภาพของบริการ	0.20	0.80
การปฏิบัติต่อคำร้องเรียนจากลูกค้า	0.08	0.06
ความคุ้มค่าเงินของบริการ	0.40	0.60

ตารางที่ 4.12 แสดงผลการประเมินเปรียบเทียบระดับคุณภาพของงานบริการ
ก่อนและหลังการปรับปรุง

กล่าวคือ เมื่อได้ดำเนินการปรับปรุงรูปแบบการปฏิบัติงาน เพื่อยกระดับคุณภาพของงานบริการของส่วนขายตรง ฝ่ายขาย เป็นเวลา 2 เดือน พบว่าลูกค้ามีความพึงพอใจมากขึ้นจากเดิมใน 12 ลักษณะจำเพาะทางคุณภาพของงานบริการ อันได้แก่ค่าใช้จ่ายเพื่อขอรับบริการ ลูกค้ามีความรู้สึกว่ามีค่าใช้จ่ายลดลงจากเดิม 15 บาทเป็น 9 บาท, ความแปลกใหม่ของบริการ ลูกค้ามีความรู้สึกว่ามีบริษัทมีกิจกรรมใหม่ๆที่ช่วยในการบริการให้ดีขึ้น, ความสะดวกรบายขณะใช้บริการ จากเดิมที่ 0.4 ซึ่งแปลได้ว่า จากลูกค้า 10 คน มีลูกค้าที่มีความพึงพอใจ 7 คน ไม่พอใจ 3 คน ปรับปรุงเป็น 0.8 หมายความว่าลูกค้าพอใจเพิ่มขึ้นเป็น 9 คน มีเพียงคนเดียวที่ไม่พึงพอใจ , ความถูกต้องแม่นยำในรายละเอียดขั้นตอนบริการ จากเดิมที่ 0.6 ซึ่งแปลได้ว่า จากลูกค้า 10 คน มีลูกค้าที่มีความพึงพอใจ 8 คน ไม่พอใจ 2 คน ปรับปรุงเป็น 0.8 หมายความว่าลูกค้าพอใจเพิ่มขึ้นเป็น 9

คน มีเพียงคนเดียวที่ไม่พึงพอใจ,ความซับซ้อนยุ่งยากในขั้นตอนรับบริการ จากเดิมที่ 0.4 ซึ่งแปลได้ว่า จากลูกค้า 10 คน มีลูกค้าที่มีความพึงพอใจ 7 คน ไม่พอใจ 3 คน ปรับปรุงเป็น 1.0 หมายความว่าลูกค้าทุกคนพอใจ,ความเลินเล่อของผู้ให้บริการ จากเดิมที่ลูกค้ามีความรู้สึกว่ามีอัตราการเกิดความเลินเล่อ 5% เมื่อปรับปรุงแล้วลูกค้ารู้สึกดีขึ้น ไม่รู้สึกเลยว่ามีอัตราการเกิดความเลินเล่อเกิดขึ้นเลย, ความสามารถของบริกร จากเดิมที่มีอยู่แล้ว 0.8 ซึ่งแปลได้ว่า จากลูกค้า 10 คน มีลูกค้าที่มีความพึงพอใจ 9 คน ไม่พอใจ 1 คน ปรับปรุงเป็น 1.0 หมายความว่าลูกค้าทุกคนมีความพอใจ,ความสอดคล้องกับความคาดหวังของลูกค้าก่อนมารับบริการ จากเดิมที่ 0.6 ซึ่งแปลได้ว่า จากลูกค้า 10 คน มีลูกค้าที่มีความพึงพอใจ 8 คน ไม่พอใจ 2 คน ปรับปรุงเป็น 0.8 หมายความว่าลูกค้าพอใจเพิ่มขึ้นเป็น 9 คน มีเพียงคนเดียวที่ไม่พึงพอใจ,ความสมบูรณ์ครบถ้วนของบริการ จากเดิมที่ 0.4 ซึ่งแปลได้ว่า จากลูกค้า 10 คน มีลูกค้าที่มีความพึงพอใจ 7 คน ไม่พอใจ 3 คน ปรับปรุงเป็น 0.8 หมายความว่าลูกค้าพอใจเพิ่มขึ้นเป็น 9 คน มีเพียงคนเดียวที่ไม่พึงพอใจ,ความคงเส้นคงวาด้านคุณภาพของบริการ จากเดิมที่ 0.2 ซึ่งแปลได้ว่า จากลูกค้า 10 คน มีลูกค้าที่มีความพึงพอใจ 6 คน ไม่พอใจ 4 คน ปรับปรุงเป็น 0.8 หมายความว่าลูกค้าพอใจเพิ่มขึ้นเป็น 9 คน มีเพียงคนเดียวที่ไม่พึงพอใจ,การปฏิบัติต่อคำร้องเรียนจากลูกค้า จากเดิมที่ลูกค้ามีความรู้สึกว่ามีข้อที่ต้องการร้องเรียน 8% เมื่อปรับปรุงแล้วลูกค้ารู้สึกดีขึ้น มีข้อเรียกร้องลดลงเหลือ 6%,ความคุ้มค่าเงินของบริการ จากเดิมที่ 0.4 ซึ่งแปลได้ว่า จากลูกค้า 10 คน มีลูกค้าที่มีความพึงพอใจ 7 คน ไม่พอใจ 3 คน ปรับปรุงเป็น 0.6 หมายความว่าลูกค้าพอใจเพิ่มขึ้นเป็น 8 คน และไม่พึงพอใจ 2 คน และคงที่ใน 4 ลักษณะจำเพาะทางคุณภาพของงานบริการ อันได้แก่ภาพพจน์ของบริษัท,ความเชื่อถือไว้วางใจได้ของบริษัท,กริยามารยาทของผู้ให้บริการ,ความประณีตพิถีพิถันขณะบริการ

ถึงแม้ว่าจะได้ดำเนินการปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ตามรายละเอียดในงานวิจัยนี้แล้ว ซึ่งสามารถทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมากขึ้นใน 12 ลักษณะจำเพาะทางคุณภาพของงานบริการ จาก 16 ลักษณะจำเพาะทางคุณภาพของงานบริการ หรือ 75% แต่ก็ยังมีเพียง 10 ลักษณะจำเพาะทางคุณภาพของงานบริการที่อยู่ในเกณฑ์ที่ลูกค้าพึงพอใจ อันได้แก่ความแปลกใหม่ของบริการ,ความสะดวกสบายขณะใช้บริการ,ความถูกต้องแม่นยำในรายละเอียดขั้นตอนบริการ,กริยามารยาทของผู้ให้บริการ,ความซับซ้อนยุ่งยากในขั้นตอนรับบริการ,ความเลินเล่อของผู้ให้บริการ, ความสามารถของบริกร,ความสอดคล้องกับความคาดหวังของลูกค้าก่อนมารับบริการ,ความสมบูรณ์ครบถ้วนของบริการ,ความคงเส้นคงวาด้านคุณภาพของบริการ ส่วนอีก 6 ลักษณะจำเพาะทางคุณภาพของงานบริการที่ยังไม่อยู่ในเกณฑ์ที่ลูกค้าพึงพอใจ ได้แก่ภาพพจน์ของบริษัท,ความเชื่อถือไว้วางใจได้ของบริษัท,ค่าใช้จ่ายเพื่อขอรับบริการ,ความประณีตพิถีพิถันขณะบริการ,การปฏิบัติต่อคำร้องเรียนจากลูกค้า,ความคุ้มค่าเงินของบริการ ทั้งนี้เนื่องจากการประเมินผล ดำเนินการภายหลังจากที่ได้ปรับปรุงวิธีปฏิบัติงานเพียงระยะเวลา 2 เดือน ดังนั้นจึงจะดำเนินการวัดผลภายหลัง

จากที่ได้ดำเนินการปรับปรุงกระบวนการทำงานแล้ว 6 เดือนอีกครั้งหนึ่ง

สำหรับผลการปรับปรุงกิจกรรมต่างๆ อันได้แก่กระบวนการบริการอย่างเป็นมิตรกับลูกค้า กระบวนการควบคุมข้อมูลลูกค้า , การวิเคราะห์คุณภาพบริการและการตรวจติดตามคุณภาพงานบริการ , กระบวนการบริการสนับสนุนบุคลากร ในงานวิจัย ภายใต้การประเมินผลทั้งโดยใช้เทคนิค กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์และโดยใช้แบบสอบถาม พบว่าสามารถตอบสนองซึ่งความต้องการของลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้าทั้งภายในและภายนอก สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้

4.3 สรุปท้ายบท

ในบทนี้ได้ดำเนินการปรับปรุงคุณภาพของงานบริการ ในส่วนขายตรง ฝ่ายขาย โดยประยุกต์ใช้กระบวนการและวิธีดำเนินการที่เป็นผลลัพธ์จากเฟสที่ 4 ของเทคนิค QFD คือ

1. กระบวนการบริการอย่างเป็นมิตรกับลูกค้า (Customer Friendly Service) ประกอบด้วย
 - ระบบบริการอัตโนมัติ
 - การเพิ่มช่องทางการสื่อสารกับลูกค้า
 - การจัดการระบบร้องเรียน
 - การสำรวจความต้องการ
 - การให้คำแนะนำแก่ลูกค้าในด้านการจัดการ
 - การเข้าพบลูกค้าทันทีที่มีปัญหา
 - การให้ข้อคิดเห็นวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนของธุรกิจ
 - การจัดทำกิจกรรมย่อยกลุ่ม QC
 - การใช้เทคนิคทางสถิติ
2. กระบวนการควบคุมข้อมูลลูกค้า (Customer Databases Control) ประกอบด้วย
 - การใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการบันทึกข้อมูล
3. การวิเคราะห์คุณภาพบริการ (Service Quality Analysis) และการตรวจติดตามคุณภาพงานบริการ (Service Quality Audit)
 - การจัดทำมาตรฐานการทำงานในแต่ละจุดบริการ
 - การจัดทำ Check sheet ในการตรวจสอบ
4. กระบวนการบริการสนับสนุนบุคลากร (Employee Support Service)
 - การฝึกอบรมพนักงาน
 - การจัดให้มีคู่มือการขาย
 - การจัดสัมมนา บรรยายพิเศษ เกี่ยวกับประสบการณ์ในงานบริการ
 - การจัดทัศนศึกษา ไปดูงานบริษัทอื่น ๆ ที่มีชื่อเสียงด้านบริการ
 - การวัดผลความพร้อมของพนักงานบริการก่อนส่งตัวไปปฏิบัติงานจริง
 - การปรับปรุงอาคาร สถานที่ทำงาน ให้มีสีสัน รูปแบบที่เป็นเอกลักษณ์
 - การรณรงค์ด้านความสะอาด ความเรียบร้อย และปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

จากผลการประเมินระดับคุณภาพของงานบริการก่อนและหลังการปรับปรุง ทั้งด้วยเทคนิคกระบวนการลำดับขั้นเชิงวิเคราะห์ ซึ่งใช้โปรแกรม Expert Choice และด้วยแบบสอบถาม

จะเห็นได้ว่าระดับความพึงพอใจของลูกค้ามีมากขึ้นใน 12 ลักษณะจำเพาะทางคุณภาพของงานบริการ อันได้แก่

1. ค่าใช้จ่ายเพื่อขอรับบริการ เนื่องจากได้ทำการปรับปรุงให้มีระบบบริการอัตโนมัติ ทำให้ลูกค้าสามารถเรียกข้อมูลเบื้องต้นได้ตรงตามความต้องการ ด้วยตนเอง จึงไม่มีค่าใช้จ่ายในการสอบถาม, การเพิ่มช่องทางการสื่อสารกับลูกค้า เหมาะสมสำหรับลูกค้าต่างจังหวัด ที่มีค่าใช้จ่ายในการโทรศัพท์แบบ Time metering rate ตามระยะทาง , การเข้าพบลูกค้าทันทีที่มีปัญหา ดังนั้นทำให้ลูกค้าไม่ต้องเป็นผู้โทรศัพท์ติดตาม, การวัดผลความพร้อมของพนักงานบริการก่อนส่งตัวไปปฏิบัติงานจริง เมื่อพนักงานมีความพร้อมที่จะให้รายละเอียดแล้ว ลูกค้าก็จะไม่มีข้อสงสัยที่จะต้องติดต่อกลับมายังบริษัทอีก

2. ความแปลกใหม่ของบริการ เนื่องจากได้ทำการปรับปรุงให้มีระบบบริการอัตโนมัติ จากเดิมที่แนะนำด้วยพนักงานขาย ซึ่งอาจแนะนำได้ไม่ครบถ้วน เปลี่ยนมาเป็นการให้คอมพิวเตอร์ช่วยในการแนะนำข้อมูล, การเพิ่มช่องทางการสื่อสารกับลูกค้า จากเดิมที่ผ่านทางโทรศัพท์และโทรสารเท่านั้น เพิ่มอีกทางเลือกหนึ่งผ่านทาง WWW, การให้คำแนะนำแก่ลูกค้าในด้านการจัดการ จากเดิมที่เน้นจุดประสงค์ในการเข้าพบลูกค้าเพื่อขายอย่างเดียว ไม่ได้สนใจในการให้ความรู้เสริมในเรื่องต่างๆ, การปรับปรุงอาคาร สถานที่ทำงาน ให้มีสีสัน รูปแบบที่เป็นเอกลักษณ์ ทำให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกใหม่ๆ เป็นการเปลี่ยนบรรยากาศ, การรณรงค์ด้านความสะอาด ความเรียบร้อย และปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในการทำงาน จากเดิมที่ทางฝ่ายธุรการเป็นผู้รับผิดชอบทั้งอาคาร ทำให้การดูแลไม่ทั่วถึง กล่าวคือ 2 ครั้ง / วัน แต่เมื่อพนักงานฝ่ายขาย ได้ร่วมมือกันในการรณรงค์และดูแลความสะอาดอย่างใกล้ชิด ทำให้สะอาดและเป็นระเบียบตลอดเวลา

3. ความสะดวกสบายขณะใช้บริการ เนื่องจากได้ทำการปรับปรุงให้มีระบบการบริการอัตโนมัติ ลูกค้าสามารถเรียกและเจาะลึกข้อมูลได้ด้วยตนเอง อย่างรวดเร็ว ใช้งานสะดวกขึ้นกว่าการติดต่อตรงในทุกๆเรื่องกับพนักงานขาย เนื่องจากบางครั้งต้องถามและตอบกันหลายๆคำถาม จึงจะได้คำตอบครบถ้วน บางครั้งพนักงานขายเอง ก็ต้องเดินไปหาเอกสารเพิ่มเติมด้วย, การเพิ่มช่องทางการสื่อสารกับลูกค้า ทำให้มีทางเลือกอื่นๆที่ลูกค้าสะดวกใช้ โดยไม่ต้องยึดติดกับระบบเดิมๆ, การให้คำแนะนำแก่ลูกค้าในด้านการจัดการ, การเข้าพบลูกค้าทันทีที่มีปัญหา ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันทีที่ ลูกค้าไม่ต้องติดขัดรอคอย, การจัดทำกิจกรรมย่อยกลุ่ม QC เป็นวิธีทางอ้อม ที่สร้างความสะดวกสบายแก่ลูกค้าได้ โดยนำวิธีการที่ได้จากการแก้ไขปัญหาในปัจจุบันมาใช้, การใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการบันทึกข้อมูล ทำให้สามารถเรียกดูประวัติลูกค้า นำมาประกอบการนำเสนอข้อมูล ที่จะได้ใกล้เคียงกับความต้องการของลูกค้า จึงไม่ต้องถามลูกค้าซ้ำๆ, การจัดทำมาตรฐานการทำงานในแต่ละจุดบริการ เมื่อปฏิบัติแนวทางเดียวกันตามมาตรฐานที่กำหนดทิศทางแล้วว่าทำให้ลูกค้ามีความสะดวกสบายขณะใช้งาน, การจัดทำ Check sheet

ในการตรวจสอบ เป็นวิธีควบคุมตรวจสอบว่าแนวทางการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ยังคงอยู่ในค่ามาตรฐานที่ทำให้ ลูกค้ามีความสะดวกสบายหรือไม่ หากพบข้อบกพร่องจะได้ดำเนินการแก้ไขได้ทันที, การฝึกอบรมพนักงานและการจัดให้มีคู่มือการขาย เป็นวิธีทางอ้อม ที่ทำให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจพอเพียงที่จะปฏิบัติงานบริการแก่ลูกค้าในทางเดียวกันทุกคนให้สะดวกสบายขึ้น, การวัดผลความร่วมมือของพนักงานบริการก่อนส่งตัวไปปฏิบัติงานจริง เมื่อพนักงานมีความพร้อม ก็ทำให้การนำเสนอข้อมูลไม่ติดขัด

4. ความถูกต้องแม่นยำในรายละเอียดขั้นตอนบริการ เนื่องจากได้ทำการปรับปรุงให้มีการจัดทำกิจกรรมย่อยกลุ่ม QC ซึ่งเป็นวิธีการทางอ้อม ซึ่งผลที่ได้จากกิจกรรมอาจส่งผลในทางบวกต่อการทำงานที่จะเพิ่มความถูกต้องแม่นยำได้, การใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการบันทึกข้อมูล ทำให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง มีความเชื่อถือได้ และทันสมัยเสมอ, การจัดทำมาตรฐานการทำงานในแต่ละจุดบริการ ทำให้ปฏิบัติในแนวทางเดียวกันทั้งหมดอย่างถูกต้อง, การจัดทำ Check sheet ในการตรวจสอบ ถึงแม้มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนก็ตาม แต่อาจจะมี Human error ได้ จึงจำเป็นต้องมีการตรวจสอบและหาทางแก้ไขการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามข้อกำหนดต่อไป, การฝึกอบรมพนักงานและการจัดให้มีคู่มือการขาย ก็เพื่อเพิ่มความรู้ ความเข้าใจที่ชัดเจน จะได้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องแม่นยำ, การวัดผลความร่วมมือของพนักงานบริการก่อนส่งตัวไปปฏิบัติงานจริง หากพนักงานมีความพร้อม ก็ส่งผลให้ทำงานได้ถูกต้อง

5. ความซับซ้อนยุ่งยากในขั้นตอนรับบริการ เนื่องจากได้ทำการปรับปรุงให้มีการจัดการระบบร้องเรียน จึงทำให้สามารถนำปัญหาความซับซ้อนยุ่งยากที่ร้องเรียนมาแก้ไขปัญหาแก่ลูกค้า, การสำรวจความต้องการ ทำให้สามารถรวบรวมความต้องการของลูกค้า มาวิเคราะห์และลดความซับซ้อนของงานบริการลง, การใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการบันทึกข้อมูล ทำให้สามารถเรียกดูข้อมูลการติดต่อในแต่ละ Transaction ประวัติลูกค้าได้ง่าย, การจัดทำมาตรฐานการทำงานในแต่ละจุดบริการ ทำให้พนักงานรู้ว่าต้องปฏิบัติตนเช่นไร ไม่ซ้ำไปซ้ำมา, การจัดทำ Check sheet ในการตรวจสอบ ทำให้นำเอาข้อบกพร่องมาแก้ไขต่อไป, การฝึกอบรมพนักงานและการจัดให้มีคู่มือการขายและการจัดสัมมนา บรรยายพิเศษ เกี่ยวกับประสบการณ์ในงานบริการและรวมถึงการจัดทัศนศึกษา ไปดูงานบริษัทอื่น ๆ ที่มีชื่อเสียงด้านบริการ จะก่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ ที่ดี มาปรับปรุงงานให้ไม่ยุ่งยากซ้ำซ้อน

6. ความเลินเล่อของผู้ให้บริการ เนื่องจากได้ทำการปรับปรุงให้มีการจัดการระบบร้องเรียน เพื่อนำมาวางแผนปรับปรุงแก้ไขการทำงาน อันอาจเกิดจากความบกพร่องในตัวพนักงาน การใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการบันทึกข้อมูล เป็นเครื่องมือช่วยในการค้นหาข้อมูล ประวัติลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง , การจัดทำมาตรฐานการทำงานในแต่ละจุดบริการ ทำให้พนักงานปฏิบัติตามขั้นตอนที่ได้กำหนดแล้วเหมือนกันทุกคน ดังนั้นหากปฏิบัติตามครบถ้วนก็จะลดปัญหา

ลงได้,การจัดทำ Check sheet ในการตรวจสอบ,การฝึกอบรมพนักงานและการจัดให้มีคู่มือการ
ขายและการวัดผลความพร้อมของพนักงานบริการก่อนส่งตัวไปปฏิบัติงานจริง เป็นการย้ำเตือนให้
พนักงานมีความระมัดระวังต่อการปฏิบัติตนต่อลูกค้า

7. ความสามารถของบริการ เนื่องจากได้ทำการปรับปรุงให้มีการให้คำแนะนำแก่ลูกค้าใน
ด้านการจัดการ, การฝึกอบรมพนักงาน,การจัดให้มีคู่มือการขาย การจัดสัมมนา บรรยายพิเศษ
เกี่ยวกับประสบการณ์ในงานบริการ,การจัดทัศนศึกษาไปดูงานบริษัทอื่นๆที่มีชื่อเสียงด้านบริการ
การวัดผลความพร้อมของพนักงานบริการก่อนส่งตัวไปปฏิบัติงานจริง จากการดำเนินกิจกรรมดัง
กล่าว เป็นการเพิ่มองค์ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะในการปฏิบัติงานต่างๆ อันส่งผลในการพัฒนาให้
พนักงานมีความสามารถและบุคลิกภาพที่ดี

8. ความสอดคล้องกับความคาดหวังของลูกค้าก่อนมารับบริการ เนื่องจากได้ทำการ
ปรับปรุงระบบบริการอัตโนมัติ,การเพิ่มช่องทางการสื่อสารกับลูกค้า, การให้คำแนะนำแก่ลูกค้าใน
ด้านการจัดการ,การเข้าพบลูกค้าทันทีที่มีปัญหา, การใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการบันทึกข้อมูล,การ
จัดทำมาตรฐานการทำงานในแต่ละจุดบริการ, การฝึกอบรมพนักงาน,การจัดให้มีคู่มือการขาย,
การวัดผลความพร้อมของพนักงานบริการก่อนส่งตัวไปปฏิบัติงานจริง,การปรับปรุงอาคาร สถานที่
ทำงาน ให้มีสีสัน รูปแบบที่เป็นเอกลักษณ์,การรณรงค์ด้านความสะอาด ความเรียบร้อย และปรับ
ปรุงสิ่งแวดล้อมในการทำงาน จะเห็นได้ว่าโดยทั่วไปความคาดหวังของลูกค้าจะตั้งไว้สูง จึงจำเป็นต้อง
มีความหลากหลายในกิจกรรมที่ต้องดำเนินการปรับปรุง ดังข้างต้น

9. ความสมบูรณ์ครบถ้วนของบริการ เนื่องจากได้ทำการปรับปรุงในทั้งหมด 19 กิจกรรม
ซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละกิจกรรม อันส่งผลให้ผลลัพธ์ของกระบวนการมีความหลากหลายและ
ครอบคลุมต่อระบบงานบริการ ทำให้ระบบบริการมีความสมบูรณ์มากขึ้น

10. ความคงเส้นคงวาด้านคุณภาพของบริการ เนื่องจากได้ทำการปรับปรุงให้มีการจัดการ
ระบบร้องเรียน,การสำรวจความต้องการ, การจัดทำกิจกรรมย่อยกลุ่ม QC, การใช้โปรแกรมสำเร็จ
รูปในการบันทึกข้อมูล,การจัดทำมาตรฐานการทำงานในแต่ละจุดบริการ,การจัดทำCheck sheet
ในการตรวจสอบ , การฝึกอบรมพนักงาน, การวัดผลความพร้อมของพนักงานบริการก่อนส่งตัวไป
ปฏิบัติงานจริง ซึ่งล้วนแต่เป็นกระบวนการที่ใช้ในการควบคุม ตรวจสอบ ดูแล และรักษาสภาพของ
คุณภาพของงานบริการที่ตั้งไว้

11. การปฏิบัติต่อคำร้องเรียนของลูกค้า เนื่องจากเดิมที่ไม่มีรูปแบบในการจัดการระบบ
ร้องเรียนที่ชัดเจน ทำให้หลงลืมในการจัดการ ขาดการจัดลำดับความสำคัญในการแก้ปัญหา จึงได้
ทำการปรับปรุงการจัดการระบบร้องเรียน,การสำรวจความต้องการ,การเข้าพบลูกค้าทันทีที่มี
ปัญหา เพื่อรวบรวม ค้นหา แก้ไข กำหนดแนวทางป้องกัน, การจัดทำมาตรฐานการทำงานในแต่ละ
จุดบริการ,การจัดทำ Check sheet ในการตรวจสอบ,การฝึกอบรมพนักงาน

12. ความคุ้มค่าเงินของบริการ เนื่องจากได้ทำการปรับปรุงระบบบริการอัตโนมัติ, การเพิ่มช่องทางการสื่อสารกับลูกค้า, การให้คำแนะนำแก่ลูกค้าในด้านการจัดการ, การเข้าพบลูกค้าทันทีที่มีปัญหา, การให้ข้อคิดเห็นวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนของธุรกิจ, การวัดผลความร่วมมือของพนักงานบริการก่อนส่งตัวไปปฏิบัติงานจริง, การปรับปรุงอาคาร สถานที่ทำงาน ให้มีสีสัน รูปแบบที่เป็นเอกลักษณ์, การรณรงค์ด้านความสะอาด ความเรียบร้อย และปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ทำให้ลูกค้าตระหนักถึงการให้ความสำคัญต่อลูกค้า และลงทุนเพื่อผลประโยชน์และความประทับใจของลูกค้า

แต่ทั้งนี้การปรับปรุงในครั้งที่ 1 นี้ ยังไม่สามารถสร้างระดับความพึงพอใจของลูกค้าได้ 100 % และความพึงพอใจในคุณภาพ มีการเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต (Dynamic) ขึ้นอยู่กับหลายๆ ปัจจัย เช่น สถานภาพของบุคคล/บริษัท เวลา เศรษฐกิจ ฯลฯ ซึ่งมีทั้งปัจจัยที่ควบคุมได้ และควบคุมไม่ได้ ดังคำกล่าวที่ว่า Quality is a moving goal line

ดังนั้นในการพัฒนาระบบงานบริการ ให้สามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มโอกาสและขีดความสามารถในการแข่งขัน อันส่งผลต่อภาพลักษณ์และผลประกอบการของบริษัท จึงนำวงจรเดมมิง มาประยุกต์ใช้โดยกำหนดเป็นแผนปฏิบัติงานต่อไป สำหรับวงจรเดมมิง ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนที่ปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเป็นวงจร คือ

1. การวางแผน (Plan) เป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดในการจัดทำแผน จำเป็นต้องระบุข้อจำกัดของทรัพยากรที่มีและผลที่จะมีต่อแผนระยะเวลาที่เกี่ยวข้องและพิจารณาหาวิธีการที่เป็นไปได้ภายใต้ข้อจำกัดดังกล่าว ควรมีการพิจารณาข้อเสนอดังกล่าว ก่อนที่จะกำหนดเลือกใช้ข้อเสนอดีที่สุดเป็นแผนปฏิบัติการและกำหนดวิธีในการตรวจสอบว่ามีการวางแผนที่ดี, มีการปฏิบัติตามที่ถูกต้อง

2. ดำเนินการ (Do) เป็นขั้นตอนต่อจากการวางแผน โดยเป็นการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ซึ่งมีกำหนดผู้รับผิดชอบซึ่งจะต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ เนื้อหา ความจำเป็นของแผนอย่างถ่องแท้ ตลอดจนจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นตามที่กำหนด

3. ตรวจสอบ (Check) เป็นการตรวจสอบว่าเป็นการดำเนินงานตามแผนอย่างถูกต้องหรือไม่ เนื้อหาของแผนมีสาระเพียงพอหรือไม่

4. แก้ไข (Action) เมื่อพบปัญหาในการปฏิบัติการ ก็จะทำให้แก้ไขและป้อนข้อมูลกลับไปขั้นตอนวางแผนใหม่ ในการแก้ไขมี 2 แบบคือการแก้ไขในทันทีทันใด (Immediate Remedy) การป้องกันการเกิดซ้ำ (Prevention Against Recurrence) ซึ่งทั้ง 2 แบบมีความจำเป็นจะต้องแยกแยะปัญหาอย่างชัดเจน กำหนดขั้นตอนในการแก้ไขที่ชัดเจน

ซึ่งในส่วนของหลักการ PDCA มีข้อควรพิจารณาดังนี้

Plan

1. การวิเคราะห์สถานการณ์และการจำแนกปัญหา
2. การตั้งเป้าหมาย
3. การเข้าใจถึงข้อกำหนดขอบเขต
4. การมองถึงวิธีการที่เป็นไปได้
5. การกำหนดวิธีการตรวจสอบและประเมินผลลัพธ์ที่ได้

Do

1. ต้องสร้างความมั่นใจว่าฝ่ายที่รับผิดชอบในการนำแผนการไปปฏิบัติมีความเข้าใจในความสำเร็จและจำเป็นในแผนงานนั้น
2. การจัดให้มีการศึกษา การฝึกอบรมที่ต้องการเพื่อนำแผนงานไปปฏิบัติ
3. การจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นในเวลาที่เป็น

Check

1. มีการปฏิบัติตามแผนหรือไม่
2. ตัวแผนมีความเหมาะสมหรือไม่

Action

1. เมื่อปฏิบัติตามแผนแล้ว สามารถแก้ไขปัญหาได้ตั้งแต่สาเหตุ
2. การวิเคราะห์ บ่งชี้สาเหตุแห่งความล้มเหลว และทบทวนแผนงาน