



สื่อการสอน

QMT ๓๕๑๒ การมุ่งเน้นลูกค้า

Customer Focus

วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

QMT ๓๕๑๒ การมุ่งเน้นลูกค้า
Customer Focus

ผศ.เอกฉัตรพงศ์ วรสีหะ

คำอธิบายรายวิชา

แนวคิดเกี่ยวกับการแบ่งกลุ่มลูกค้า การวิเคราะห์ ความต้องการของลูกค้า การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า การจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า แนวคิดและบทบาทของการจัด การความสัมพันธ์กับลูกค้า ขั้นตอนการจัดการ ความสัมพันธ์กับลูกค้า

จำนวนชั่วโมงต่อสัปดาห์ที่อาจารย์ให้คำปรึกษาและ แนะนำทางวิชาการแก่นักศึกษาเป็นรายบุคคล

- ปรึกษาด้วยตนเองที่ห้องพักอาจารย์ผู้สอน : ห้องพักอาจารย์ ชั้น 3 อาคาร 37
- คุณวุฒิการศึกษา : MS.(Managerial Technology) Johnson & Wales University, Rhode Island, USA
- : (นศ.บ.) สาขาวิชาการโฆษณา คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม
- ปรึกษาผ่านโทรศัพท์ที่ทำงาน / มือถือ : 081-573-7410
- ปรึกษาผ่านจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail) : ekgnarong.vo@ssru.ac.th
- ปรึกษาผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Facebook) : เอกณรงค์ วรสีหะ
- (Line) : 081-573-7410
- ปรึกษาผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ : http://www.teacher.ssru.ac.th/ekgnarong_vo/

แผนการสอนและการประเมินผล

ลำดับที่	หัวข้อ/รายละเอียด	กิจกรรมการเรียนการสอน/สื่อที่ใช้
1	ปฐมนิเทศการเรียนการสอนของรายวิชา ภาระงาน และการประเมินผลโดยนักศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผน และประเมินผลก่อนการเรียนการสอน	<ul style="list-style-type: none">• แนะนำรายวิชา• บรรยาย ชักถามประเด็นสงสัย อภิปรายแสดงความคิดเห็น• ใช้เอกสารการสอน• สื่อ PowerPoint
2-3	ลักษณะที่สำคัญของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ <ul style="list-style-type: none">• ภาพรวมและโครงสร้างของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ• เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อ ผลการดำเนินการ ที่เป็นเลิศ : โครงสร้าง	<ul style="list-style-type: none">• แนะนำรายวิชา• บรรยาย ชักถามประเด็นสงสัย อภิปรายแสดงความคิดเห็น• ใช้เอกสารการสอน• สื่อ PowerPoint• ทดสอบย่อย• หนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ 2563-2564

สัปดาห์ที่	หัวข้อ/รายละเอียด	กิจกรรมการเรียนการสอน/สื่อที่ใช้
4-5	<p>กิจกรรมระบบคุณภาพและเพิ่มผลผลิต</p> <ul style="list-style-type: none"> • TQM และการปรับวัฒนธรรมองค์กร • รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (National Quality Award) • Customer Relationship Management: CRM • Six Sigma/QSME/ISO 9000:2000 • ระบบทันเวลาพอดี (JIT : Just-in-Time) 	<ul style="list-style-type: none"> • บรรยาย/ยกตัวอย่าง ชักถามประเด็นสงสัย อภิปรายแสดงความคิดเห็น และวิเคราะห์กรณีศึกษา • ใช้เอกสารการสอน สื่อ PowerPoint และกรณีศึกษา • ทดสอบย่อย • กิจกรรมระบบคุณภาพและเพิ่มผลผลิต
6	แนวคิดเกี่ยวกับการแบ่งกลุ่มลูกค้า	

สัปดาห์ที่	หัวข้อ/รายละเอียด	กิจกรรมการเรียนการสอน/สื่อที่ใช้
7-8	การวิเคราะห์ ความต้องการของลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> • บรรยาย/ยกตัวอย่างซักถามประเด็นสงสัยอภิปราย แสดงความคิดเห็น และวิเคราะห์กรณีศึกษา • ใช้เอกสารการสอน สื่อ PowerPoint และ แบบฝึกหัด / ทดสอบย่อย
9-10	การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า	
11-12	การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า	

สัปดาห์ที่	หัวข้อ/รายละเอียด	กิจกรรมการเรียนการสอน/สื่อที่ใช้
13	การจัดการซื้อเรียนซื้อเรียนของลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> • บรรยาย ยกตัวอย่างวิธีการคำนวณ
14-15	แนวคิดและบทบาทของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า และขั้นตอนการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> • ชักถามประเด็นสงสัย • ใช้เอกสารการสอน และสื่อ PowerPoint
16	นักศึกษานำเสนองานที่ได้รับมอบหมาย /อาจารย์ทบทวน	<ul style="list-style-type: none"> • ทดสอบย่อย
17	สอบปลายภาค	

แผนการประเมินผลการเรียนรู้

ผลการเรียนรู้	วิธีการประเมินผลการเรียนรู้	สัปดาห์ที่ประเมิน	สัดส่วนของการประเมินผล
1	สอบปลายภาค	17	40
2	การปฏิบัติงานกลุ่ม (รูปเล่มรายงานและการนำเสนอ)	ตลอดภาคการศึกษา	20
3	การเข้าชั้นเรียน การมีส่วนร่วม อภิปราย เสนอความคิดเห็นในชั้นเรียน	ตลอดภาคการศึกษา	20
4	ทดสอบย่อย	ตลอดภาคการศึกษา	20

QUESTION

การบรรยายครั้งที่ 2

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ : โครงสร้าง

QMT ๓๕๑๒ การมุ่งเน้นลูกค้า





เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ : โครงสร้าง

ลักษณะที่สำคัญของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติภาพรวมและโครงสร้างของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อ ผลการดำเนินงาน ที่เป็นเลิศ : โครงสร้าง



เจตนารมณ์ ของ “รางวัลคุณภาพแห่งชาติ”

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นรางวัลอันทรงเกียรติ ซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เป็นเครื่องหมายแสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กรที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก

เจตนารมณ์

1. เพื่อสนับสนุนการนำแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน
2. เพื่อประกาศเกียรติคุณให้แก่องค์กรที่ประสบผลสำเร็จในระดับมาตรฐานโลก
3. เพื่อกระตุ้นให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
4. เพื่อแสดงให้เห็นนานาชาติเห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ปี 2563-2564

กรอบการบริหารจัดการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เอื้อให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ ปรับปรุงผลลัพธ์ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อสามารถแข่งขันกับองค์กรในระดับนานาชาติ

องค์กรมากมายใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อปรับปรุงและให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ยั่งยืนองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรต้นแบบระดับประเทศ องค์กรเหล่านี้ ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศกับองค์กรต่าง ๆ และเป็นแรงบันดาลใจให้องค์กรอื่น ๆ ปรับปรุงการปฏิบัติการและผลลัพธ์ของตนเอง ซึ่งส่งผลดีต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทย

ลักษณะที่สำคัญของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เจตจำนงค์ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ คือ การช่วยให้องค์กร
ตอบคำถามที่ท้าทาย 3 ข้อ ดังนี้

- 1) องค์กรดำเนินการได้ดีเท่าที่ควรเป็นหรือไม่
- 2) องค์กรรู้ได้อย่างไร
- 3) องค์กรควรปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอะไร ด้วยวิธีการอย่างไร

เกณฑ์ช่วยให้องค์กรบริหารจัดการองค์ประกอบทั้งหมดขององค์กรให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อให้บรรลุพันธกิจเกิด
ความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งเรียกว่า **“มุมมองเชิงระบบ”** โครงสร้างและกลไกการบูร
ณาการของเกณฑ์ ได้แก่ ค่านิยมและแนวคิดหลัก เกณฑ์ 7 หมวดที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน และแนวทางการให้
คะแนน

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ด้วยการตอบคำถามของเกณฑ์รางวัลคุณภาพ เพื่อผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ (หน้า 21-63) องค์กรจะได้สำรวจตนเองถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง ครอบคลุม 7 หมวดที่สำคัญในการจัดการและการดำเนินการขององค์กร

1. **กลยุทธ์นำองค์กร:** องค์กรแบ่งปันวิสัยทัศน์และนำองค์กรอย่างไร. และองค์กรทำให้มั่นใจถึงการกำกับดูแลองค์กรที่ดีอย่างไร
2. **กลยุทธ์:** องค์กรเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคตอย่างไร
3. **ลูกค้า:** องค์กรรับฟังลูกค้า สร้างความพึงพอใจ และสร้างความผูกพันลูกค้าอย่างไร
4. **การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้:** องค์กรใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้เพื่อการตัดสินใจอย่างไร.
5. **บุคลากร:** องค์กรสร้างความผูกพันและเอื้ออำนาจการตัดสินใจบุคลากรขององค์กรอย่างไร
6. **การปฏิบัติการ:** องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่า การปฏิบัติการที่มอบคุณค่าแก่ลูกค้ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล.
7. **ผลลัพธ์:** องค์กรดำเนินการได้ดีเพียงใด

แนวทางการให้คะแนน

สำหรับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพียงแค่ระบุว่าเป็นกระบวนการหรือผลลัพธ์นั้น ไม่เพียงพอต่อการพัฒนาองค์กรองค์กรสามารถประเมินระดับพัฒนาการของกระบวนการ (หมวด 1-6) ใน 4 มิติและผลลัพธ์ (หมวด 7) ใน 4 มิติ (ดูรายละเอียด แนวทางการให้คะแนน หน้า 162-165).

กระบวนการ หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่องค์กรใช้เพื่อทำให้งานสำเร็จ. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติช่วยให้องค์กรตรวจประเมินและปรับปรุงกระบวนการ ใน 4 มิติ ดังนี้

1. **แนวทาง** : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จความเป็นระบบและประสิทธิผลของแนวทางที่สำคัญขององค์กรเป็นอย่างไร.
2. **การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ** : องค์กรนำแนวทางที่สำคัญไปใช้อย่างคงเส้นคงวาในส่วนงานที่เกี่ยวข้องอย่างไร.
3. **การเรียนรู้** : องค์กรประเมินและปรับปรุงแนวทางที่สำคัญขององค์กรได้ดีเพียงไรการปรับปรุงต่าง ๆ มีการแบ่งปันภายในองค์กรได้ดีเพียงไร. องค์กรความรู้ใหม่ ๆ ได้นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมหรือไม่.
4. **การบูรณาการ** : แนวทางต่าง ๆ ขององค์กรสอดคล้องกับความจำเป็นขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร.

กระบวนการและการปฏิบัติการทั่วทั้งองค์กรประสานสอดคล้องกันได้ดีเพียงใด
เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ระดับองค์กรที่สำคัญ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติช่วยให้องค์กรประเมินผลลัพธ์ ใน 4 มิติ ดังนี้

1. **ระดับ** : ระดับผลการดำเนินการปัจจุบันตามตัววัดที่เหมาะสมเป็นอย่างไร
2. **แนวโน้ม** : ผลลัพธ์มีการเปลี่ยนแปลงดีขึ้น หรือเหมือนเดิม หรือแย่ลงกว่าเดิม
3. **การเปรียบเทียบ** : ผลการดำเนินการขององค์กรเทียบกับองค์กรอื่นที่เหมาะสมเป็นอย่างไรเช่น เทียบกับคู่แข่ง หรือระดับเทียบเคียง หรือผู้นำในธุรกิจ
4. **การบูรณาการ** : องค์กรติดตามดูผลลัพธ์ที่สำคัญกับองค์กรหรือไม่ องค์กรใช้ผลลัพธ์นั้นเพื่อการตัดสินใจหรือไม่

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญใน
เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ฉบับปี 2563-2564

ระบบนิเวศธุรกิจ
(Business Ecosystem)

เครือข่ายอุปทาน
(Supply-Network)

วัฒนธรรมองค์กร
(Culture)

ความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์
(Cybersecurity)

หัวข้อของเกณฑ์

ชื่อหนังสือ : เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2563 – 2564

TQA Criteria for Performance Excellence Framework 2563 – 2564

เกณฑ์ส่งเสริมให้เกิดมุมมองเชิงระบบ

มุมมองเชิงระบบ หมายถึง การบริหารจัดการองค์ประกอบทั้งหมดขององค์กรให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อให้เกิดความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง. โครงสร้างและกลไกการบูรณาการของระบบ ได้แก่ ค่านิยม และแนวคิดหลักเกณฑ์ 7 หมวดที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน และแนวทางการให้คะแนน

- การมุ่งเน้นที่ค่านิยมและแนวคิดหลัก
- มุมมองเชิงระบบ (Systems perspective)
- การมุ่งเน้นกระบวนการ
- การมุ่งเน้นผลลัพธ์
- การมุ่งเน้นความเกี่ยวเนื่องกัน
- การมุ่งเน้นการปรับปรุง

การมุ่งเน้นที่ค่านิยมและแนวคิดหลัก

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีพื้นฐานมาจาก ค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ประการ (หน้า 119 -129) ซึ่งเป็นรากฐานสำหรับการบูรณาการผลการดำเนินการที่สำคัญและข้อกำหนดการปฏิบัติการภายใต้กรอบที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ ซึ่งจะสร้างพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติ ข้อมูลป้อนกลับ และความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

มุมมองเชิงระบบ (Systems perspective)

- การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary leadership)
- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer-focused excellence)
- การให้ความสำคัญกับบุคลากร (Valuing people)
- การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว (Organizational learning and agility)
- การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on success)
- การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for innovation)
- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by fact)
- ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal responsibility)
- จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and transparency)
- การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering value and results)

การมุ่งเน้นกระบวนการ

กระบวนการ หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่องค์กรใช้เพื่อทำให้งานสำเร็จ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติช่วยให้องค์กรตรวจประเมินและปรับปรุงกระบวนการตาม 4 มิติเหล่านี้

1.แนวทาง :	องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จ ประสิทธิภาพของแนวทางที่สำคัญขององค์กรเป็นอย่างไร
2.การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ :	องค์กรนำแนวทางที่สำคัญไปใช้อย่างคงเส้นคงวาในส่วนงานที่เกี่ยวข้องอย่างไร
3.การเรียนรู้ :	องค์กรประเมินและปรับปรุงแนวทางที่สำคัญขององค์กรได้ดีเพียงไร. การปรับปรุงต่าง ๆ มีการแบ่งปันภายในองค์กรได้ดีเพียงไร. องค์ความรู้ใหม่ ๆ ได้นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมหรือไม่
4.การบูรณาการ :	แนวทางต่าง ๆ ขององค์กรสอดคล้องกับความจำเป็นขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร. ทั่ววัด สารสนเทศและระบบการปรับปรุงเสริมซึ่งกันและกันระหว่างกระบวนการและหน่วยงานได้ดีเพียงใด. กระบวนการและการปฏิบัติการทั่วทั้งองค์กรประสานสอดคล้องกันได้ดีเพียงใดเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ระดับองค์กรที่สำคัญ.

การมุ่งเน้นผลลัพธ์

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ชี้นำให้
องค์กรประเมินผลลัพธ์จาก 3 มุมมอง

มุมมองภายนอก	ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วน เสียอื่นมององค์กร อย่างไร
มุมมองภายใน	การปฏิบัติการขององค์กร มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลอย่างไร
มุมมองอนาคต	องค์กรเรียนรู้และเติบโต หรือไม่

การมุ่งเน้นผลลัพธ์

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ กำหนดให้แสดงผลลัพธ์ที่ครอบคลุมทุกประเด็นสำคัญขององค์กร เนื่องจากองค์ประกอบของตัววัดเป็นสิ่งที่ทำให้มั่นใจว่า กลยุทธ์ขององค์กรมีความสมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญกับวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ตลอดจนเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติช่วยให้องค์กรประเมินผลลัพธ์ตาม 4 มิติเหล่านี้

1.ระดับ :	ระดับผลการดำเนินการปัจจุบันตามตัววัดที่เหมาะสมเป็นอย่างไร.
2.แนวโน้ม :	ผลลัพธ์มีการเปลี่ยนแปลงดีขึ้น หรือเหมือนเดิม หรือแย่ลงกว่าเดิม.
3.การเปรียบเทียบ :	ผลการดำเนินการขององค์กรเทียบกับองค์กรอื่นที่เหมาะสมเป็นอย่างไร เช่น เทียบกับคู่แข่ง หรือระดับเทียบเคียง หรือผู้นำในธุรกิจ.
4.การบูรณาการ :	องค์กรติดตามดูผลลัพธ์ที่สำคัญกับองค์กรหรือไม่ และพิจารณาถึงความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญหรือไม่. องค์กรใช้ผลลัพธ์นั้นเพื่อการตัดสินใจหรือไม่.

การมุ่งเน้นความเกี่ยวเนื่องกัน

ความเกี่ยวเนื่องกันระหว่างเกณฑ์หมวดต่าง ๆ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของมุมมองเชิงระบบในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ. ตัวอย่างความเกี่ยวเนื่องกัน เช่น

- ความเกี่ยวเนื่องกันระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
- ความจำเป็นของข้อมูลในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์และในการปรับปรุงการปฏิบัติการ
- ความเกี่ยวเนื่องกันระหว่างการวางแผนบุคลากรกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- ความจำเป็นต้องมีข้อมูลความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดในการสร้างกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
- ความเกี่ยวเนื่องกันระหว่างแผนปฏิบัติการและการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นในระบบงานขององค์กร

การมุ่งเน้นการปรับปรุง

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ช่วยให้องค์กรเข้าใจและตรวจประเมินว่าองค์กรได้ประสบความสำเร็จในสิ่งที่สำคัญต่อองค์กรในระดับใด องค์กรมีการถ่ายทอดกระบวนการไปสู่การปฏิบัติในระดับพัฒนาการใด ผลลัพธ์ขององค์กรดีในระดับใด องค์กรได้เรียนรู้และปรับปรุงหรือไม่และแนวทางขององค์กรตอบสนองความจำเป็นองค์กรได้ดีในระดับใด แนวทางการให้คะแนน (หน้า 162 และ 164) แสดงให้เห็นถึงมิติของกระบวนการและผลลัพธ์ที่อธิบายข้างต้น.

ในขณะที่องค์กรตอบคำถามตามเกณฑ์และประเมินผลการตอบของตนเองกับแนวทางการให้คะแนน องค์กรจะสามารถระบุจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง ทั้งภายในเกณฑ์แต่ละหมวดและระหว่างหมวด. เมื่อองค์กรใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อบริหารจัดการผลการดำเนินการขององค์กร จะเกิดการดำเนินงานประสานกันระหว่างกระบวนการที่สำคัญและข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการกับผลลัพธ์ ซึ่งจะนำไปสู่วงจรการปรับปรุง และเมื่อใช้เกณฑ์นี้อย่างต่อเนื่อง องค์กรจะได้เรียนรู้เกี่ยวกับองค์กรมากขึ้น และจะสามารถระบุวิธีที่ดีที่สุดในการสร้างจุดแข็ง ปิดช่องว่าง และสร้างนวัตกรรม.

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสามารถปรับใช้ได้

เกณฑ์ไม่ได้กำหนดว่าองค์กรควรจัดโครงสร้างหรือการปฏิบัติการอย่างไร. ในโครงร่างองค์กร (หน้า 15) องค์กรจะอธิบายว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญต่อองค์กร (สภาพแวดล้อมการปฏิบัติการ ความสัมพันธ์ที่สำคัญ สภาพแวดล้อมเชิงแข่งขัน และบริบทเชิงกลยุทธ์). เกณฑ์กระตุ้นให้องค์กร ใช้แนวทางที่สร้างสรรค์ ปรับใช้ได้ และยืดหยุ่น ซึ่งจะเอื้อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและก้าวกระโดดด้วยนวัตกรรม. เกณฑ์กระตุ้นให้องค์กรเลือกใช้เครื่องมือต่าง ๆ ที่เหมาะสมและมีประสิทธิผลที่สุดกับองค์กร (เช่น Lean, Six Sigma, ISO9000, Balanced Scorecard, Plan-Do-Check-Act [PDCA]) เพื่อช่วยในการปรับปรุงและบรรลุความเป็นเลิศ.

ระบบการให้คะแนน

คะแนนของคำตอบในแต่ละหัวข้อ จะขึ้นอยู่กับการประเมินใน 2 มิติ คือ

(1) กระบวนการ (หมวด 1-6)

(2) ผลลัพธ์ (หมวด 7)

การให้คะแนนคำตอบในแต่ละหัวข้อ ให้พิจารณาสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับข้อกำหนดของหัวข้อนั้นและแนวทางการให้คะแนนดังต่อไปนี้

- ปัจจัยธุรกิจสำคัญที่นำเสนอในโครงร่างองค์กร
- ระดับความสมบูรณ์และความเหมาะสมของแนวทาง ความครอบคลุมของการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ และจุดแข็งของกระบวนการเรียนรู้และปรับปรุง
- ระดับของผลการดำเนินการ และผลลัพธ์เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น หรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกัน หรือระดับเทียบเคียง

มติการให้คะแนน

กระบวนการ

“กระบวนการ” หมายถึง วิธีการที่องค์กรใช้และปรับปรุง เพื่อตอบสนองข้อกำหนดต่าง ๆ ในหมวด 1-6 ปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ประเมินกระบวนการ ประกอบด้วย **แนวทาง (Approach-A)** **การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Deployment-D)** **การเรียนรู้ (Learning-L)** และ **การบูรณาการ (Integration-I) (ADLI)**.

รายงานป้อนกลับของรางวัลคุณภาพแห่งชาติสะท้อนถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงในปัจจุบันเหล่านี้. คะแนนสำหรับหมวดกระบวนการเป็นการประเมินภาพรวมของผลการดำเนินการโดยรวม ซึ่งพิจารณาปัจจัยกระบวนการทั้ง 4 ดังนี้

แนวทาง (Approach-A) หมายถึง

- วิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุผลตามกระบวนการ
- ความเหมาะสมของวิธีการที่ใช้ต่อบริบทข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ของเกณฑ์ และสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร
- ความมีประสิทธิภาพของการใช้วิธีการต่าง ๆ ขององค์กร และ
- ระดับของการที่แนวทางนั้นนำไปใช้ซ้ำได้ และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้ (ซึ่งหมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบ)

การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Deployment-D) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึง ของ

- การใช้แนวทางเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อองค์กร
- การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา และ
- การนำแนวทางไปใช้ในทุกหน่วยงานที่เหมาะสม

การเรียนรู้ (Learning-L) หมายถึง

- การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น โดยใช้วงจรการประเมินและการปรับปรุง
- การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดของแนวทางผ่านการสร้างนวัตกรรม
- การแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมกับหน่วยงานและกระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร

ดู “จากการตั้งรับปัญหาสู่การสร้างนวัตกรรม” ในหน้า 157 ซึ่งแสดงให้เห็นความก้าวหน้าผ่านระดับความสมบูรณ์ของมิติการให้คะแนนนี้

การบูรณาการ (Integration-I)

หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึง ของ

- แนวทางที่ใช้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และเกณฑ์หมวดกระบวนการ (หมวด 1 – 6)
- การใช้ตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุง ที่ช่วยเสริมซึ่งกันและกัน ทั้งระหว่างกระบวนการและระหว่างหน่วยงานทั่วทั้งองค์กร และ
- แผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการปฏิบัติการ มีความสอดคล้องกลมกลืนกันในทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับองค์กร

ผลลัพธ์

“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กรที่บรรลุผลตามข้อกำหนดใน หมวด 7 ปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์ ได้แก่ ระดับ (Level-L) แนวโน้ม (Trend-T) การเปรียบเทียบ (Comparison-C) และการบูรณาการ (Integration-I) (LeTCI). คะแนนของหมวดผลลัพธ์เป็นการประเมินภาพรวมของผลการดำเนินการโดยรวม ซึ่งพิจารณาปัจจัยผลลัพธ์ทั้ง 4 ดังนี้

ระดับ (Level-Le)	ผลการดำเนินการในปัจจุบันของตัววัดด้วยมาตรวัดที่เหมาะสม
แนวโน้ม (Trend-T)	อัตราของการปรับปรุงผลการดำเนินการ หรือความต่อเนื่องของผลการดำเนินการที่ดีในประเด็นที่สำคัญ (ความลาดชันของชุดข้อมูลเมื่อเวลาผ่านไป)
การเปรียบเทียบ (Comparison-C)	ผลการดำเนินการขององค์กรเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่เหมาะสม เช่น คู่แข่ง หรือองค์กรที่คล้ายคลึงกัน หรือระดับเทียบเคียง
การบูรณาการ (Integration-I)	ความครอบคลุมและทั่วถึงของตัววัดผลลัพธ์ต่าง ๆ (มักมีการจำแนกประเภท) ที่ระบุผลการดำเนินการด้านลูกค้ารายสำคัญ ผลิตภัณฑ์ ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการ และเป้าประสงค์ระดับองค์กร ตามที่ปรากฏอยู่ในโครงสร้างองค์กร และในหมวดกระบวนการ

แนวทางการให้คะแนน

คะแนน	กระบวนการ (หมวด 1-6)
0% หรือ 5%	<ul style="list-style-type: none"> ● ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบให้เห็น มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน (A) ● แทบไม่ปรากฏหลักฐานการนำแนวทางที่เป็นระบบไปสู่การปฏิบัติ (D) ● ไม่ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง (Improvement Orientation) มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา (L) ● ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับองค์กร แต่ละพื้นที่หรือหน่วยงานดำเนินการอย่างเอกเทศ (I)
10%, 15%, 20% หรือ 25%	<ul style="list-style-type: none"> ● แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (A) ● การนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติยังอยู่ในขั้นเริ่มต้นในเกือบทุกพื้นที่หรือหน่วยงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (D) ● แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากการตั้งรับปัญหาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงทุกๆ ไป (L) ● มีแนวทางที่สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับพื้นที่หรือหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา (I)
30%, 35%, 40% หรือ 45%	<ul style="list-style-type: none"> ● แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (A) ● มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางพื้นที่หรือบางหน่วยงานเพิ่งอยู่ในขั้นเริ่มต้น (D) ● แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ (L) ● เริ่มมีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการพื้นฐานขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และในเกณฑ์หัวข้อกระบวนการอื่นๆ (I)

คะแนน	กระบวนการ (หมวด 1-6)
50%, 55%, 60% หรือ 65%	<ul style="list-style-type: none"> ● แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ (A) ● มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าอาจแตกต่างกันในบางพื้นที่หรือบางหน่วยงาน (D) ● มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และเริ่มมีการเรียนรู้ในระดับองค์กร รวมถึงการสร้างนวัตกรรมบ้าง เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ (L) ● มีแนวทางที่สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับความต้องการโดยรวมขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในเกณฑ์หัวข้อกระบวนการอื่นๆ (I)
70%, 75%, 80% หรือ 85%	<ul style="list-style-type: none"> ● แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดย่อย ของหัวข้อ (A) ● มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ (D) ● กระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และมีการเรียนรู้ในระดับองค์กร รวมถึงการสร้างนวัตกรรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการ มีการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น อันเป็นผลจากการวิเคราะห์และการแบ่งปันระดับองค์กร (L) ● มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในเกณฑ์หัวข้อกระบวนการอื่นๆ (I)
90%, 95% หรือ 100%	<ul style="list-style-type: none"> ● แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดย่อย ของหัวข้ออย่างสมบูรณ์ (A) ● มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างสมบูรณ์โดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างที่สำคัญในพื้นที่หรือหน่วยงานใดๆ (D) ● กระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และการเรียนรู้ในระดับองค์กรด้วย การสร้างนวัตกรรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการทั่วทั้งองค์กร มีการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนทั่วทั้ง องค์กรว่าการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น และนวัตกรรมมีพื้นฐานจากการวิเคราะห์และการแบ่งปันระดับองค์กร (L) ● มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคตเป็นอย่างดี ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ (I)

คะแนน

ผลลัพธ์ (หมวด 7)

0% หรือ 5%

- ไม่มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กร หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในหัวข้อที่รายงานไว้ (Le)
- ไม่แสดงแนวโน้มของข้อมูล หรือมีข้อมูลที่แสดงแนวโน้มในทางลบเป็นส่วนใหญ่ (T)
- ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (C)
- ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร (I)

10%, 15%,
20% หรือ
25%

- มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรเพียงบางเรื่อง que ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ และมีระดับผลการดำเนินการที่เริ่มดี (Le)
- มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลในบางเรื่อง โดยบางเรื่องแสดงแนวโน้มในทางลบ (T)
- แทบไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (C)
- มีการรายงานผลลัพธ์เพียงบางเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจ (I)

30%, 35%,
40% หรือ
45%

- มีการรายงานผลการดำเนินการที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ และผลอยู่ในระดับดี (Le)
- มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง และข้อมูลส่วนใหญ่ที่แสดงนั้นมีแนวโน้มที่ดี (T)
- เริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (C)
- มีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร (I)

แนวทางการให้คะแนน

คะแนน	ผลลัพธ์ (หมวด 7)
50%, 55%, 60% หรือ 65%	<ul style="list-style-type: none">● มีการรายงานผลการดำเนินการที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ และผลอยู่ในระดับดี (Le)● แสดงถึงแนวโน้มที่ดีอย่างชัดเจนในเรื่องต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร (T)● ผลการดำเนินการในปัจจุบันบางเรื่องอยู่ในระดับดี เมื่อเทียบกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม (C)● มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ในด้านลูกค้าที่สำคัญ ตลาดที่สำคัญ และข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ (I)
70%, 75%, 80% หรือ 85%	<ul style="list-style-type: none">● มีการรายงานผลการดำเนินการที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดย่อย ของหัวข้อ และผลอยู่ในระดับที่ดีถึงดีเลิศ (Le)● สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องสำคัญที่จะบรรลุพันธกิจขององค์กรไว้ได้เป็นส่วนใหญ่ (T)● มีการเปรียบเทียบแนวโน้มและระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันเป็นจำนวนมากหรือเป็นส่วนใหญ่ กับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง และแสดงถึงความเป็นผู้นำในบางเรื่อง และมีผลการดำเนินการเชิงเปรียบเทียบที่ดีมาก (C)● มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ ในด้านลูกค้าที่สำคัญ ตลาดที่สำคัญ รวมทั้งข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการและแผนปฏิบัติการ (I)

แนวทางการให้คะแนน

คะแนน	ผลลัพธ์ (หมวด 7)
90%, 95% หรือ 100%	<ul style="list-style-type: none">● มีการรายงานผลการดำเนินการที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดย่อย ของหัวข้ออย่างสมบูรณ์ และอยู่ในระดับที่ดีเลิศ (Le)● สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีไว้ได้อย่างต่อเนื่องในเรื่องสำคัญทุกเรื่องที่จะบรรลุพันธกิจขององค์กร (T)● แสดงถึงความเป็นผู้นำในธุรกิจและเป็นระดับเทียบเคียงให้องค์กรอื่นในหลายเรื่อง (C)● มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรและการคาดการณ์ผลการดำเนินการในด้านลูกค้าที่สำคัญ ตลาดที่สำคัญ รวมทั้งข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการและแผนปฏิบัติการเกือบทั้งหมด (I)



Proud to be GHB

รอส. คว้รางวัล

THAILAND QUALITY AWARD

WINNER 2019

สะท้อนความเป็นเลิศในการบริหารจัดการองค์กร
ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก

เป็นสถาบันการเงินแห่งแรก
และเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจแห่งเดียว
ที่ได้รับรางวัล TQA

รอส.เป็นองค์กรแรกในรอบ 10 ปี
ที่ได้รับรางวัล TQA

โดยสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สถาบันเครือข่ายของกระทรวงอุตสาหกรรม





คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ได้รับรางวัล

รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ
ประจำปี 2562

รางวัลอันทรงเกียรติที่แสดงถึง
การบริหารองค์กรที่มีความเป็นเลิศ

THAILAND QUALITY CLASS
TQC 2019

โดย สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
กระทรวงอุตสาหกรรม



การบรรยายครั้งที่ 3

QMT ๓๕๑๒ การมุ่งเน้นลูกค้า

กิจกรรมระบบคุณภาพและเพิ่มผลผลิต (TQM และการปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร การรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (National Quality Award), Customer Relationship Management: CRM, Six Sigma ,QSME,ISO 9000:2000 ,ระบบทันเวลาพอดี (JIT : Just-in-Time)

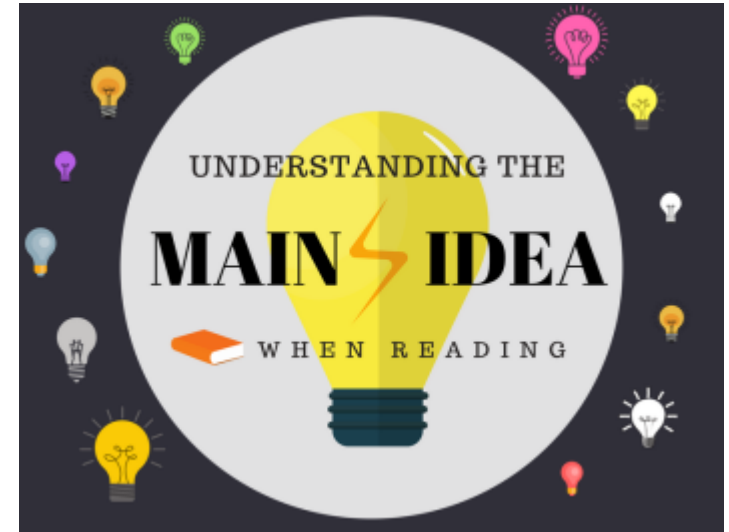
ผศ.เอกฉัตรพงศ์ วรสีหะ

กิจกรรมระบบคุณภาพและเพิ่มผลผลิต

1. การนำระบบคุณภาพและการเพิ่มผลผลิตมาประยุกต์ใช้ในองค์กรเพื่อการพัฒนางาน
2. TQM และการปรับวัฒนธรรมองค์กร
3. รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
4. การสร้างความพึงพอใจ/จงรักภักดีต่อองค์กร
5. ชิکش ชิคม่า (Six Sigma)
6. QSME
7. ระบบทันเวลาพอดี (JIT)



แนวคิด (Main Idea)



กิจกรรมคุณภาพและเพิ่มผลผลิต เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงานคุณภาพในองค์กรเป็นเสมือนเครื่องมือที่ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรสามารถประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับประเภท ชนิด หรือขนาดขององค์กรได้ ทุกกิจกรรมต้องอาศัยความสามารถของผู้บริหารหรือผู้นำ บุคลากรที่มีคุณภาพ ทุกคนมีส่วนร่วมและเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องโดยจะต้องใช้รูปแบบกิจกรรม**ใดก่อน** ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรม องค์กร ธรรมชาติ และปัจจัยขององค์กรนั้นๆ เป็นสำคัญ

1. การนำระบบคุณภาพและการเพิ่มผลผลิตมาประยุกต์ใช้ในองค์กรเพื่อการพัฒนา

ผู้บริหารสามารถนำเทคนิคต่างๆ ของระบบการบริหารงานคุณภาพการเพิ่มผลผลิตมาปรับใช้ในองค์กรได้มากมาย เช่น

- TQM และการปรับวัฒนธรรมองค์กร
- รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (National Quality Award)
- Customer Relationship Management: CRM
- Six Sigma
- QSME
- ISO 9000:2000
- ระบบทันเวลาพอดี (JIT : Just-in-Time)



2.TQM และการปรับวัฒนธรรมองค์กร

TQM (Total Quality Management) ที่เรียกกันว่า “การบริหารคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วม” “การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร” หรือ “การบริหารคุณภาพโดยองค์กรรวม”

วัตถุประสงค์ที่สำคัญยิ่งของ TQM คือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

วัฒนธรรมองค์กร



TQM คือ วิธีหรือแนวทางในการบริหารองค์กรนั้นมีส่วนร่วมและมุ่งหมายที่ผลกำไรในระยะยาวด้วยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้ารวมทั้งการสร้างผลประโยชน์แก่หมู่สมาชิกขององค์กรและแก่สังคมด้วย

องค์กรที่ยึดมั่นในการสร้างเสริมคุณภาพจึงนิยมใช้เทคนิค TQM เป็นต้นแบบในการบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้เกิดคุณภาพในภาพรวมอย่างกว้างขวางอันได้มาซึ่ง “คุณภาพของสินค้าหรือบริการ” ที่สามารถพิสูจน์และยืนยันให้ลูกค้าจับต้องได้ด้วยความพอใจ

หลักการสำคัญของ TQM

มุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer Focus) ด้วยการยึดเอามาสสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าหรือการสนองตอบความต้องการของลูกค้าให้ได้เป็นศูนย์กลางของการจัดการองค์การ

การบริหารกระบวนการ (Process Management) ด้วยการมุ่งเน้นที่การบริหารจัดการหรือการปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement) เพื่อผลิตสินค้าหรือให้บริการที่มีคุณภาพด้วยราคาที่เหมาะสมแก่ลูกค้า

การให้ทุกคนมีส่วนร่วม (Total Involvement) ด้วยการมุ่งเน้นให้ผู้บริหารพนักงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดทุกคน มีส่วนร่วมในการปรับปรุงงานหรือปรับปรุงกระบวนการ เพื่อให้ทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของผลสำเร็จในการสร้างคุณภาพที่สามารถสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าได้

“องค์การ TQM” จึงต้องเริ่มต้นด้วยความสามารถของผู้บริหารระดับสูงในการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นด้วยการปรับเปลี่ยน “วัฒนธรรมองค์การ” (Corporate Culture)

วัฒนธรรมร่วมขององค์การ TQM

1. จิตสำนึกแห่งคุณภาพทุกหย่อมหญ้า
2. การเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม
3. การรับรู้ “ต้นทุนแห่งคุณภาพ”
4. การมองให้เป็นกระบวนการหรือมองให้เห็นภาพรวม
5. การมีจิตสำนึกของ JIT แนวความคิดของเรื่อง JIT
6. การสร้างผลลัพธ์ให้เป็นรูปธรรม
7. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นจริงจัง
8. การมีเป้าหมายที่ชัดเจน
9. การมุ่งเน้นในข้อมูลและสิ่งที่ได้ผล
10. การคิดให้เป็นและทำได้
11. ทรัพยากรมีความพร้อม
12. การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงสู่สิ่งที่ดีขึ้น
13. การมีผู้รับผิดชอบในการทำงาน
14. การคงรักษาไว้ซึ่งสถานภาพเดิม
15. การใช้ “ระบบข้อเสนอแนะ”
16. อย่าประโคมข่าวให้ดังจนเกินควร
17. การให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน
18. การประสานงานอย่างต่อเนื่องระหว่างหน่วยงาน
19. การกำจัดความสูญเปล่า
20. การมุ่งเน้นที่การวัดผล

3.รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (National Quality Award)

- ประเทศไทยเรียกว่า Thailand Quality Award for Performance Excellence: TQA
- เป็นรางวัลที่มอบให้แก่องค์กรทุกประเภท ทุกขนาด ทั้งภาครัฐและเอกชนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ เทียบเท่าระดับมาตรฐานโลก รางวัลนี้ใช้วิธีประเมินจากหลักเกณฑ์ 7 หัวข้อ โดยองค์กรที่ได้รับรางวัลต้องได้คะแนนประเมิน 650 คะแนนขึ้นไป จากคะแนนเต็ม 1,000 คะแนน รางวัลคุณภาพแห่งชาติถือได้ว่าเป็นรางวัลระดับมาตรฐานโลกเพราะใช้พื้นฐานด้วยเทคนิคและกระบวนการตัดสินเหมือนกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (The Malcolm Baldrige National Quality Award)

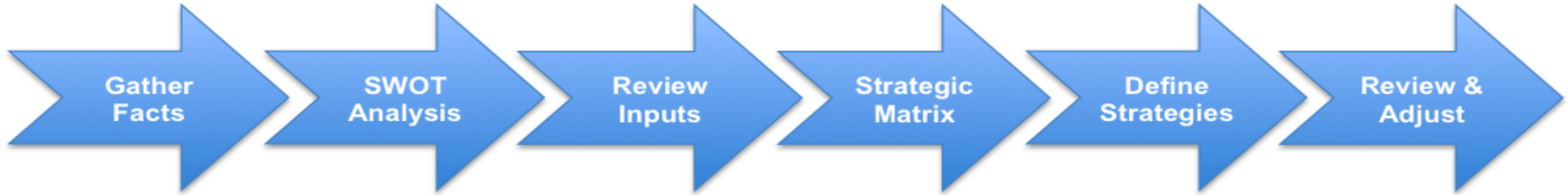
หัวข้อ	คะแนน
1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์	80
2. การวิเคราะห์และการจัดการสารสนเทศ	80
3. การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์	100
4. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	110
5. การจัดการกระบวนการ	110
6. ภาวะผู้นำ	120
7. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ	400

1.การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

หัวข้อนี้แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ **“การพัฒนากลยุทธ์”** กับ **“การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง”** ในการพัฒนาหรือวางกลยุทธ์นั้นองค์การต้องอธิบายให้ชัดเจนว่ามีการวางแผนเชิงกลยุทธ์โดยรวมอย่างไร ขั้นตอนการทำงานและผู้เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นลูกค้า คู่ค้า คู่แข่ง ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) ตลาด วิธีการหาและใช้ข้อมูล จุดอ่อน-จุดแข็งขององค์การ สำหรับในส่วนของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง องค์การต้องอธิบายรายละเอียดของการนำกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ไปปฏิบัติ เพื่อเตรียมรับมือกับอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น



Strategic Plan Process



Gather Inputs

- From all Stakeholders
- Customer analysis
- Competitor analysis
- Industry analysis
- Environmental
- Company performance
- Company strategies

SWOT Analysis

- External Analysis
 - Opportunities
 - Threats
- Internal Analysis
 - Strengths
 - Weaknesses
- Strategic Questions
- Strategic Issues

Review Inputs

- All Stakeholders
- Review Inputs
- Review SWOT Analysis
- Define 3-4 key statements

Strategic Matrix

- All Stakeholders
- Define Strategies to address SWOT combinations:
 - Opportunities vs Strengths
 - Opportunities vs Weaknesses
 - Threats vs Strengths
 - Threats vs Weaknesses

Define Strategies

- Objectives
- Key Strategies
- Short and Long Term Goals
- Operational Plans

Final Reviews

- All Stakeholders
- Review Strategies
- Review Goals
- Review Plans
- Adjust as necessary

2. การวิเคราะห์และการจัดการสารสนเทศ

เป็นรากฐานสำคัญของการบริหารองค์การเรียกว่า ถ้าองค์การไม่สามารถบริหารสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็เป็นเรื่องยากที่จะบริหารส่วนอื่นๆ ขององค์การได้ ดังนั้น เกณฑ์พิจารณารางวัลคุณภาพจึงกำหนดหมวดที่ 4 ให้ประเมินว่า องค์การมีการเลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ อย่างไร



3. การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์

ผู้บริหารองค์การต้องไม่ลืมว่าพนักงานทุกคนในองค์การ คือ ฟันเฟืองสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนองค์การให้ข้ามพ้นอุปสรรคและก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์การ ดังนั้น จึงต้องเป็นองค์การที่ใส่ใจดูแลพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ





4. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

เป็นหัวข้อที่ใช้ตรวจสอบประเมินว่าองค์กรกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมของลูกค้าและตลาดไว้อย่างไร องค์กรดำเนินการเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและมั่นคงกับลูกค้าอย่างไร และมีการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจ รักษาลูกค้า และทำให้ธุรกิจขยายตัวอย่างไร

ความหมายของ CRM & CEM ทำให้ถึงเป็นแนวคิดที่องค์กรใหญ่หลายแห่งทั่วโลกนำมาใช้และประสบผลสำเร็จในการรักษาฐานลูกค้าได้ในระยะยาว รวมถึงสามารถบริหารสินค้าและบริการได้เหมาะสมกับลูกค้าที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม เพื่อให้ทราบและเข้าใจถึงวิธีการในการสร้าง การรักษา และความพยายามในการดึง Customer Value ออกมา และสร้างเป็นคุณค่าระยะยาว Life time Customer Value ดังนั้น CRM จึงเป็นเรื่องของการเรียนรู้ที่จะสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และ CEM คือการสร้างประสบการณ์ด้านบวกให้กับลูกค้า เพื่อความจงรักภักดีต่อสินค้า และองค์กร



5. การจัดการกระบวนการ

เป็นการพิจารณากระบวนการ (Process) ทั้งระบบและหน่วยงานทั้งหมดขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการทางธุรกิจที่ช่วยสร้างคุณค่าให้ลูกค้าและให้กับองค์กร รวมทั้งกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญอื่นๆ



6. ภาวะผู้นำ (Leadership)

เป็นการประเมิน**ผู้นำ**ระดับสูงขององค์กรว่า ได้ดำเนินการอย่างไรในเรื่องค่านิยม (Value) ทิศทางขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การสร้างคุณค่าต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย การให้อำนาจตัดสินใจแก่พนักงาน การสร้างนวัตกรรม การสร้างการเรียนรู้ ในองค์กรรวมทั้งตรวจสอบประเมินว่าองค์กรนั้นมีความรับผิดชอบต่อสาธารณะอย่างไร



7. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ

เป็นหัวข้อสุดท้ายที่เหมือนกับสรุปผลการดำเนินการทั้งหมดขององค์กร โดยเป็นการสรุปผลลัพธ์การบริหารจัดการ ทั้งผลดำเนินการขององค์กรและการปรับปรุงทางธุรกิจที่สำคัญ 6 ด้านด้วยกัน คือ

- ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า
- ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ
- ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด
- ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล
- ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพขององค์กร
- ผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม



มาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9000



QMT ๓๕๑๒ การมุ่งเน้นลูกค้า

ผศ.เอกฉัตรพงศ์ วรสีหะ

ความนำ

ISO 9000 เป็นระบบบริหารคุณภาพที่มุ่งเน้นเรื่องการควบคุมคุณภาพในองค์กรโดยการบริหาร การปฏิบัติงานหรือทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตามข้อกำหนดหรือ มาตรฐาน และยังเป็นการประกันคุณภาพที่ประกันว่ากิจกรรมทั้งหมดที่เกิดจากการวางแผนอย่างเป็น ระบบนั้น สามารถสร้างความมั่นใจอย่างเพียงพอว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการมีคุณภาพตอบสนองความพึง พอใจของลูกค้า นอกจากนี้ ISO 9000 เป็นระบบการจัดการที่มีคุณภาพที่จะช่วยให้องค์กรสามารถ ตรวจสอบระบบบริหารคุณภาพได้อย่างต่อเนื่อง การบริหารจัดการที่มีคุณภาพในการดำเนินงานทั้งหมด ในขณะที่โลกมีมาตรฐานการจัดการที่มีคุณภาพ และได้รับการยอมรับกันอย่างแพร่หลาย องค์กรที่นำระบบ คุณภาพ ISO 9000 จะประสบความสำเร็จ เช่นเดียวกับที่มาตรฐานการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกันและการ บริการ ทุกองค์กรสามารถนำ มาตรฐาน ISO 9000 มาพัฒนางานได้ทุกระดับ

ประวัติและความเป็นมาระบบคุณภาพ ISO 9000

ISO 9000 ย่อมาจากคำว่า International Standard Organization ซึ่งเป็นองค์กรสากลที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการกำหนดหรือปรับมาตรฐานนานาชาติเกือบทุกประเภท เพื่อให้ประเทศต่างๆในโลกสามารถใช้มาตรฐานเดียวกัน

ISO 9000 เป็นระบบบริหารที่เป็นมาตรฐานระดับนานาชาติซึ่งถือเป็นหลักประกันคุณภาพพื้นฐานที่มีความมุ่งหมายที่จะให้ระบบมีคุณภาพที่เท่าเทียมกันระหว่างองค์กรต่างๆ และประเทศต่างๆ

ประวัติและความเป็นมาระบบคุณภาพ ISO 9000

องค์กรระหว่างประเทศว่าด้วยมาตรฐาน (The International Organization for Standardization) หรือ ISO เป็น ภาษากรีก แปลว่า **เท่าเทียมกัน** องค์กรนี้เป็น องค์กรนานาชาติที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อเป็นประโยชน์ต่อมวลมนุษยชาติ องค์กรได้ก่อตั้งอย่าง เป็นทางการเมื่อวันที่ 14 ตุลาคม พ.ศ. 2490 ซึ่งครั้งแรกมีผู้แทนจาก 25 ประเทศ ร่วมประชุม กันที่กรุงลอนดอน มีมติจัดตั้งองค์กรระหว่างประเทศว่าด้วยมาตรฐานขึ้น และสหประชาชาติ ได้ให้การยอมรับเป็นองค์กรชำนาญพิเศษ ประเภทไม่ใช่หน่วยงานของรัฐบาล โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมความร่วมมือ และกำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมให้เป็น อันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อประโยชน์ทางการค้าหรือเกิดระบบมาตรฐานของโลกที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ประวัติและความเป็นมาระบบคุณภาพ ISO 9000

การกำหนดมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO 9000 เป็นเงื่อนไขเบิกทางเข้าสู่ตลาดโลก เพราะเปรียบเสมือนเป็นกุญแจที่เปิดประตูการค้าให้กว้างยิ่งขึ้น เพราะเงื่อนไขทางการค้านี้มุ่งความต้องการของลูกค้า คือ ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นสำคัญ ซึ่งมาตรฐานนี้มุ่งเน้นการทำงานเป็นขั้นตอนเป็นระบบ มีการบันทึกไว้เป็นหลักฐานสามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และนำไปปฏิบัติอย่างได้ผล

เหตุผลที่ประเทศต่างๆ นำเอาระบบ ISO 9000 มาใช้นั้น เนื่องจากในครั้งแรกนั้น ประชาคมยุโรป ซึ่งเป็นประเทศคู่ค้าที่สำคัญของหลายประเทศได้รวมตัวกันเป็นตลาดเดียว ได้นำเอาการรับรองคุณภาพ ISO 9000 หรือมาตรฐานยุโรป EN 29000 มาเป็นเงื่อนไขหนึ่งในการอนุญาตให้นำสินค้าเข้าได้ จากนั้นกลุ่มประเทศต่างๆ เช่น สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น กลุ่มประชาชาติเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ออสเตรเลีย ฯลฯ ซึ่งมีการแข่งขันทางการค้าสูง ต่างต้องตื่นตัวจัดให้มีระบบบริหารด้วยมาตรฐาน ISO 9000 ขึ้นในประเทศของตน

ตารางที่ 1 ชื่อมาตรฐานแต่ละประเทศ

ลำดับ	ประเทศ	มาตรฐาน
1	ออสเตรเลีย	AS 3900
2	ออสเตรเลีย	Norm ISO9000
3	เบลเยียม	NBN X 50-002-1
4	แคนาดา	DS/ISO9000
5	เดนมาร์ก	DS/EN 29000
6	ตลาดร่วมค้ำานเศรษฐกิจของยุโรป	EN29000
7	ฟินแลนด์	SFS-ISO9000

สำหรับประเทศไทยได้นำมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 เข้ามาในประเทศไทยเมื่อปีพ.ศ. 2534 โดยสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) สังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศไทยในการดำเนินการ ดังนี้

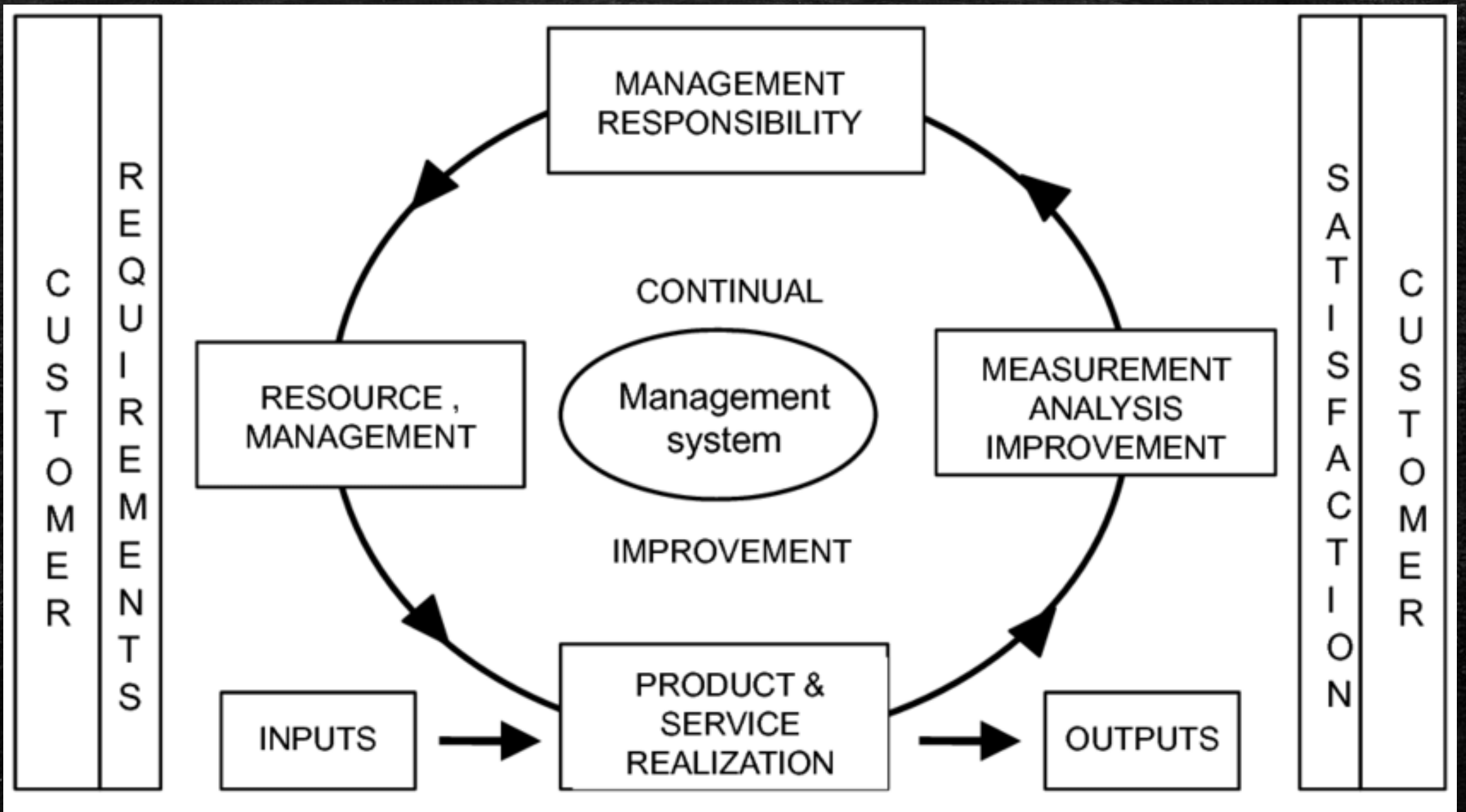
1. รับมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 จาก ISO มาลอกและแปล จัดทำเป็นมาตรฐานของประเทศไทย โดยใช้หมายเลข มอก. ISO 9000
2. คณะรัฐมนตรีมีมติ เมื่อวันที่ 10 กันยายน พ.ศ. 2534 ให้สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการรับรองระบบคุณภาพของประเทศไทย โดยมีคณะกรรมการแห่งชาติว่าด้วยการรับรองระบบคุณภาพเป็นผู้กำหนดดูแล
3. เปิดบริการรับรองระบบคุณภาพ โดยจะจัดตั้งหน่วยงานใน สมอ. ขึ้นเพื่อดำเนินการโดยมีประชาคมยุโรปให้ความช่วยเหลือ ตามโครงการมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม และการประกันคุณภาพของอาเซียน
4. ส่งเสริมให้ภาครัฐและภาคเอกชนได้มีความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพรวมทั้งสนับสนุนให้มีการนำมาตรฐานไปใช้ โดยสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยร่วมกันจัดอบรมอย่างต่อเนื่อง
5. ในปี พ.ศ. 2542 จัดตั้งหน่วยงานที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9000 เพิ่มอีก 2 หน่วยงาน ได้แก่ สถาบันรับรองมาตรฐาน ไอเอสโอ (สรอ.) หรือ Management System และ สำนักรับรองระบบคุณภาพ (สรร.) เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทยภายใต้กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม ให้การรับรองมาตรฐาน ISO 9000 , ISO14000, มอก. 18000 และมาตรฐานระบบอื่นๆ สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) Certification Institute Thailand : MASCI) ทำหน้าที่เป็น National Accreditation Body เป็นการรับรองและกำกับดูแลสถาบันที่ให้การรับรองระบบคุณภาพ สถาบันรับรองมาตรฐาน ไอเอสโอ และ สำนักรับรองระบบคุณภาพ อีกระดับหนึ่ง

หลักการของ ISO 9000

ISO 9000 เป็นมาตรฐานระบบคุณภาพที่มีเป้าหมายเพื่อรับประกันว่าสินค้าหรือ บริการขององค์กรจะบรรลุความต้องการของลูกค้า ระบบคุณภาพมีอยู่ 2 ส่วน คือ การประกันคุณภาพกับการควบคุมคุณภาพ

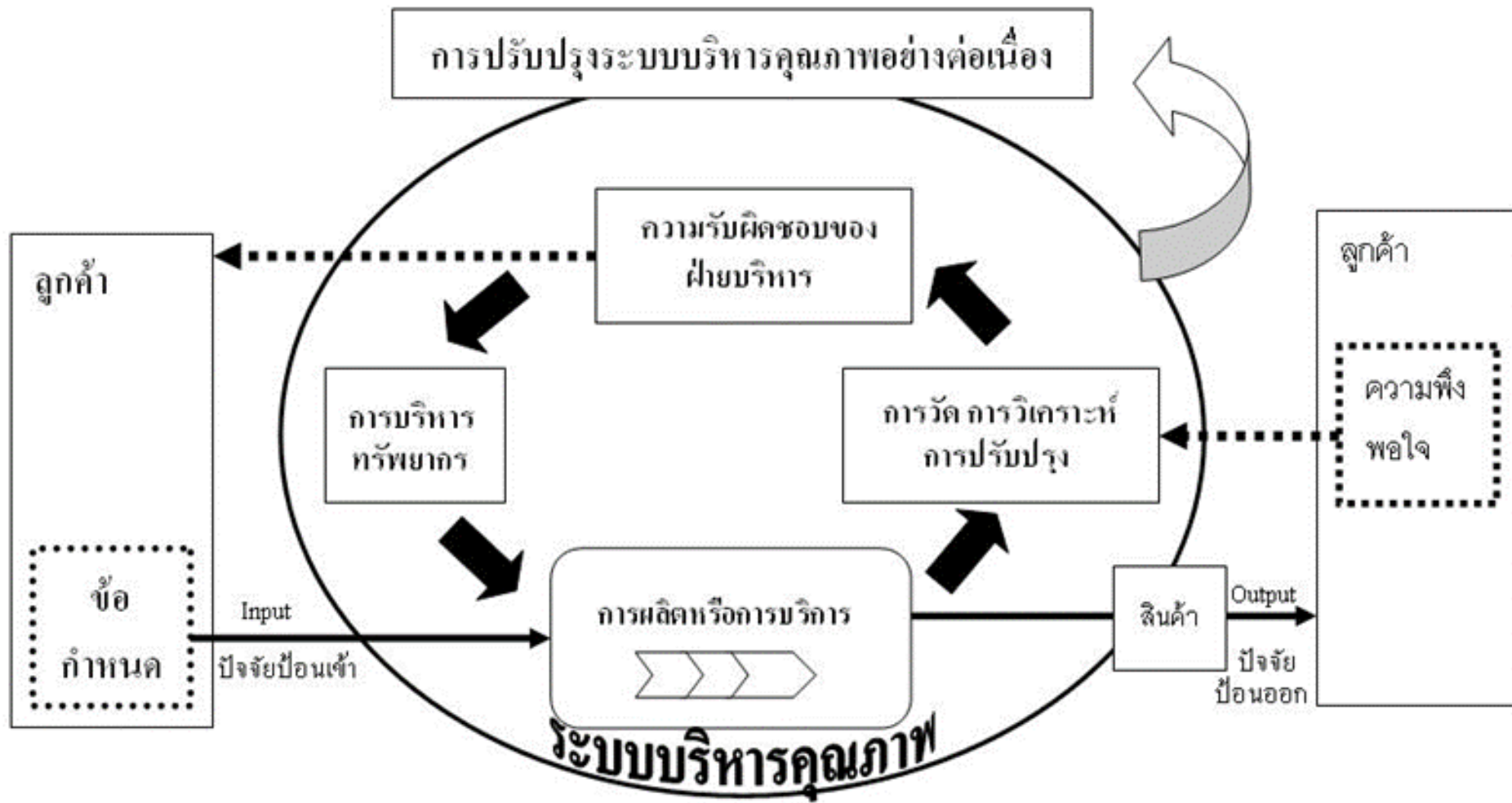
การประกันคุณภาพ เป็นการวางแผนและกระทำอย่างเป็นทางการ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผลผลิตมีคุณภาพในระดับที่ต้องการ

ส่วนการควบคุมคุณภาพ กิจกรรมที่กระทำในกระบวนการและใช้เทคนิคต่าง ๆ เพื่อสร้างคุณภาพที่มีลักษณะเฉพาะ ระบบคุณภาพเป็นโปรแกรมที่มุ่งไปที่การจัดการทั้งองค์กรและทุกกระบวนการ ระบบคุณภาพที่ดีต้องยึด หลักปรัชญาว่า ผู้ป้อนวัตถุดิบเป็นต้นทางและลูกค้าเป็นปลายทาง

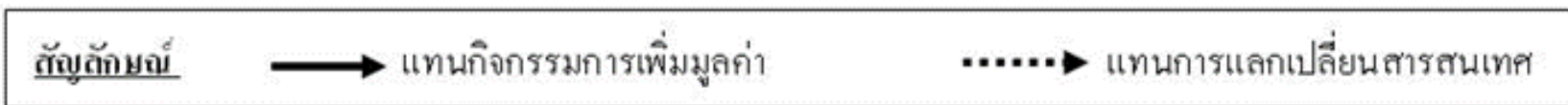


ลักษณะขององค์การที่มีระบบ คุณภาพที่ดีมีดังนี้

1. ยึดปรัชญาการป้องกันมากกว่าการสืบหาปัญหา
2. มุ่งทบทวนจุดที่เป็นปัญหาสำคัญในกระบวนการลงมือแก้ไขและตรวจสอบ ผลลัพธ์อย่าง ต่อเนื่อง
3. ติดต่อสื่อสารภายในกระบวนการและระหว่างผู้ใช้มาตรฐาน ตลอดจน ติดต่อสื่อสารกับผู้ ป้อนวัตถุดิบและลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ
4. จัดเก็บข้อมูลอยู่ตลอดและควบคุมการจัดทำเอกสารสำคัญอย่างมี ประสิทธิภาพ
5. ให้พนักงานทุกคนเกิดการตระหนักในเรื่องคุณภาพ
6. ทำให้การจัดการมีความมั่นใจในระดับสูง



รูปแบบของระบบบริหารคุณภาพที่เป็นรูปแบบกระบวนการ



ลักษณะสำคัญของมาตรฐานคุณภาพ ISO 9000

1. เป็นมาตรฐานเกี่ยวกับระบบบริหารงาน ไม่ใช่มาตรฐานผลิตภัณฑ์
2. เป็นมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพที่นานาชาติยอมรับและใช้เป็นมาตรฐานสากลของประเทศทั่วโลกนำไปใช้
3. เป็นมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพที่สามารถนำไปใช้ได้กับองค์กรทุกประเภททั้งด้านอุตสาหกรรมการผลิต ธุรกิจด้านบริการ พาณิชยกรรมทุกขนาดไม่จำกัด
4. เป็นระบบการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับทุกแผนกงานและพนักงานทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม
5. เป็นมาตรฐานที่ระบุข้อกำหนดที่จำเป็นต้องมีในเอกสารระบบคุณภาพ

ลักษณะสำคัญของมาตรฐานคุณภาพ ISO 9000

6. เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญในเรื่องของเอกสารการปฏิบัติงาน โดยนำเอาสิ่งที่มีการปฏิบัติงานอยู่แล้วมาทำเป็นเอกสาร แล้วจัดเป็นหมวดหมู่มีระบบเพื่อนำไปใช้งานได้สะดวกมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
7. เป็นระบบมาตรฐานที่เปิดโอกาสให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และยืดหยุ่นได้
8. เป็นระบบมาตรฐานที่ลูกค้าชั้นนำทั่วโลกยอมรับ และเป็นไปตามข้อตกลงเงื่อนไขของ GATT : General Agreement on Tariffs and Trade โดยกำหนดเป็นมาตรฐานสากล
9. เป็นระบบมาตรฐานสากลที่กำหนดให้มีการตรวจประเมินโดยบุคคลที่ 3 (Third Party) เพื่อให้การรับรองจากนั้นต้องรักษาระบบบริหารคุณภาพ โดยจะมีการสุ่มปีละไม่ต่ำกว่า 1 ครั้ง ถ้าครบ 3 ปี ต้องตรวจประเมินใหม่ทั้งหมด
10. เป็นมาตรฐานระบบคุณภาพที่ประเทศไทยรับรองเป็นมาตรฐานคุณภาพ มอก.9000

หัวใจของมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO 9000

1. ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรจะต้องเข้าใจบทบาทและหน้าที่ในการกำหนด นโยบายคุณภาพ กำหนดโครงสร้างการบริหารงานขององค์กร กำหนดบุคลากรให้เหมาะสมกับ งานแก้ไขปัญหาที่เกิดและ สนับสนุนงบประมาณ
2. ระบบคุณภาพ ISO 9000 เน้นในการจัดทำเอกสารระบบคุณภาพ เพราะถือว่า เอกสาร เป็น ข้อตกลงให้ทุกคนที่อยู่ในระบบมีความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งการทำเอกสาร จะต้องมีการวิเคราะห์ รายงาน กำหนดหน้าที่ในการติดตามการปฏิบัติงาน เพื่อจะทำให้การปรับปรุง คุณภาพเป็นไปอย่างมีระบบ
3. ISO 9000 เน้นที่การจัดตั้งหน่วยงานตรวจสอบ (Audit) ซึ่งเป็นการตรวจสอบ ภายในองค์กรเพื่อ ติดตามผลการดำเนินงานให้แน่ใจว่าระบบคุณภาพที่กำหนดไว้ถูกนำไปปฏิบัติ : อย่างถูกต้องและตรง เป้าหมาย วัตถุประสงค์ของการจัดทำมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO 9000

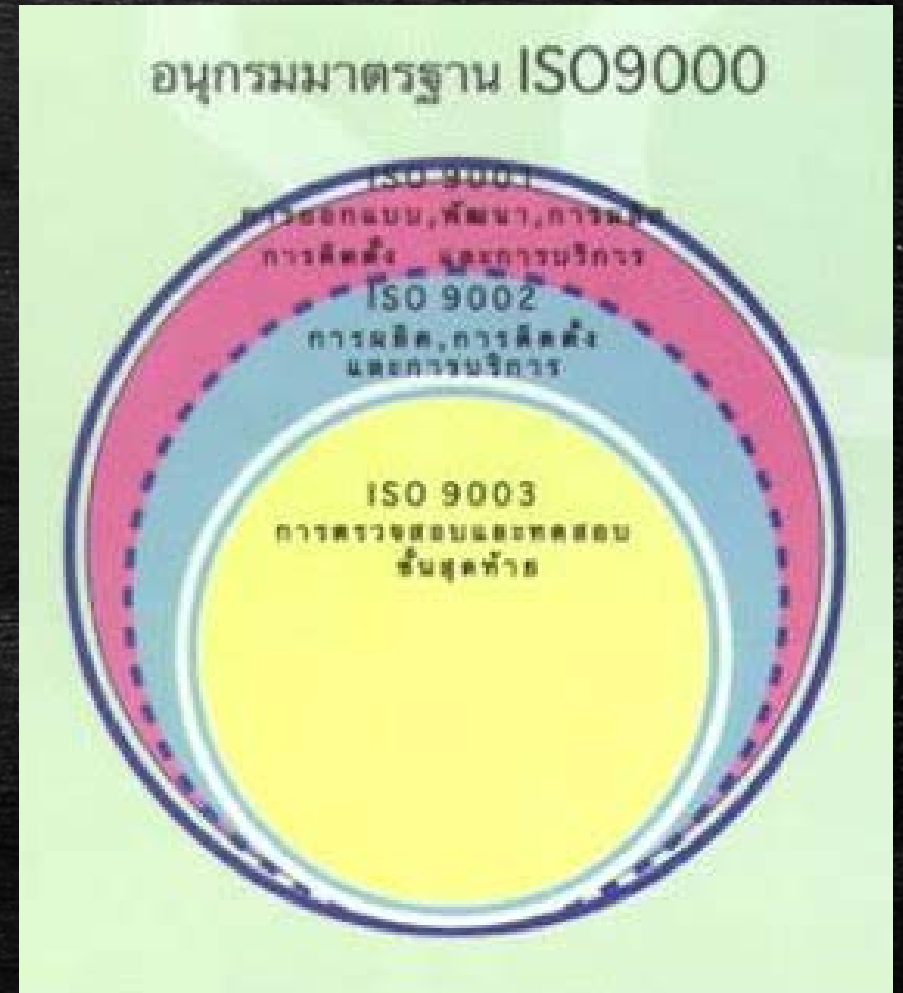
การเลือกใช้มาตรฐานระบบคุณภาพ

ISO 9000 มีโครงสร้างใหญ่ประกอบด้วย ISO9000, ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 และ ISO 9004 จากโครงสร้างใหญ่นี้แยกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแนวทาง กับกลุ่มตัวแบบ

1. กลุ่มแนวทางจะเป็นคำแนะนำ คำชี้แจง คำอธิบาย คำนิยาม และเป็นแนวทาง แยกย่อยซึ่งให้รายละเอียดเพิ่มเติม ได้แก่ ISO 9000
2. กลุ่มตัวแบบ เป็นตัวแบบประกันคุณภาพซึ่งเป็นมาตรฐานของระบบคุณภาพ หรือสัญญาที่ผู้ใช้ มาตรฐานต้องเลือกเอาไปจดทะเบียนและไปปฏิบัติ ได้แก่ ISO 9001, ISO 9002, และ ISO 9003

ISO 9000 แบ่งเนื้อหาออกเป็น 5 ฉบับหลัก ได้แก่

1. ISO 9000 เป็นแนวทางในการเลือกและใช้มาตรฐาน ISO 9001, ISO9002, ISO9003 มาตรฐานนี้จะชี้ให้เห็นถึงระดับความสำคัญ ซึ่งเป็นการเกี่ยวโยงกันของระบบคุณภาพที่เหมาะสม
2. ISO 9001 เป็นมาตรฐานระบบคุณภาพที่ครอบคลุมที่สุดซึ่งกำกับดูแลสำหรับหน่วยงานที่ มีการออกแบบ พัฒนาการผลิต การติดตั้ง และการบริการ เช่น บริษัท ESSO ขอบข่ายรองภายใต้ ขอบเขตเฉพาะ น้ำมันหล่อลื่น โดย มีการออกแบบ



ISO 9000 แบ่งเนื้อหาออกเป็น 5 ฉบับหลัก ได้แก่

3. ISO 9002 เป็นมาตรฐานระบบคุณภาพ สำหรับหน่วยงานที่ไม่มีการออกแบบ ซึ่งกำกับ ดูแลเฉพาะ การผลิต การติดตั้ง และการบริการ เช่น บริษัท SHELLขอใบรับรองเฉพาะ ฐาน้ำมันหล่อลื่น เช่นเดียวกับ ESSO แต่ไม่มีการออกแบบ ซึ่งทั่วโลกมีผู้ได้ใบรับรองฉบับนี้มากที่สุด

4. ISO 9003 เป็นมาตรฐานระบบคุณภาพ สำหรับการตรวจสอบขั้นสุดท้าย และการทดสอบ ครั้งสุดท้าย

5. ISO 9004 เป็นแนวทางในการบริหารงานคุณภาพ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ข้อกำหนด	ISO 9000		
	9001	9002	9003
ความรับผิดชอบด้านการบริหาร	X	X	X
ระบบคุณภาพ	X	X	X
การทบทวนข้อตกลง	X	X	X
การควบคุมการออกแบบ	X		
การควบคุมเอกสารและข้อมูล	X	X	X
การจัดซื้อ	X	X	
การควบคุมผลิตภัณฑ์ที่ส่งมอบโดยลูกค้า	X	X	X
การซัพพลายและสอบกลับ ได้ของผลิตภัณฑ์	X	X	X
การควบคุมกระบวนการ	X	X	
การตรวจและการทดสอบ	X	X	X
การควบคุมเครื่องตรวจ เครื่องวัดและเครื่องทดสอบ	X	X	X

หลักการบริหารคุณภาพ ISO 9000

หลักการบริหารคุณภาพ (Quality Management Principle) หลักการบริหารคุณภาพ 8 ประการ มีดังนี้

หลักการที่ 1 มุ่งที่ลูกค้า (Customer focus)

หลักการที่ 2 ความเป็นผู้นำ (Leadership)

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Involvement of people)

หลักการที่ 4 การดำเนินงานเป็นกระบวนการ (Process approach)

หลักการที่ 5 ความเป็นระบบในการบริหาร (System approach to management)

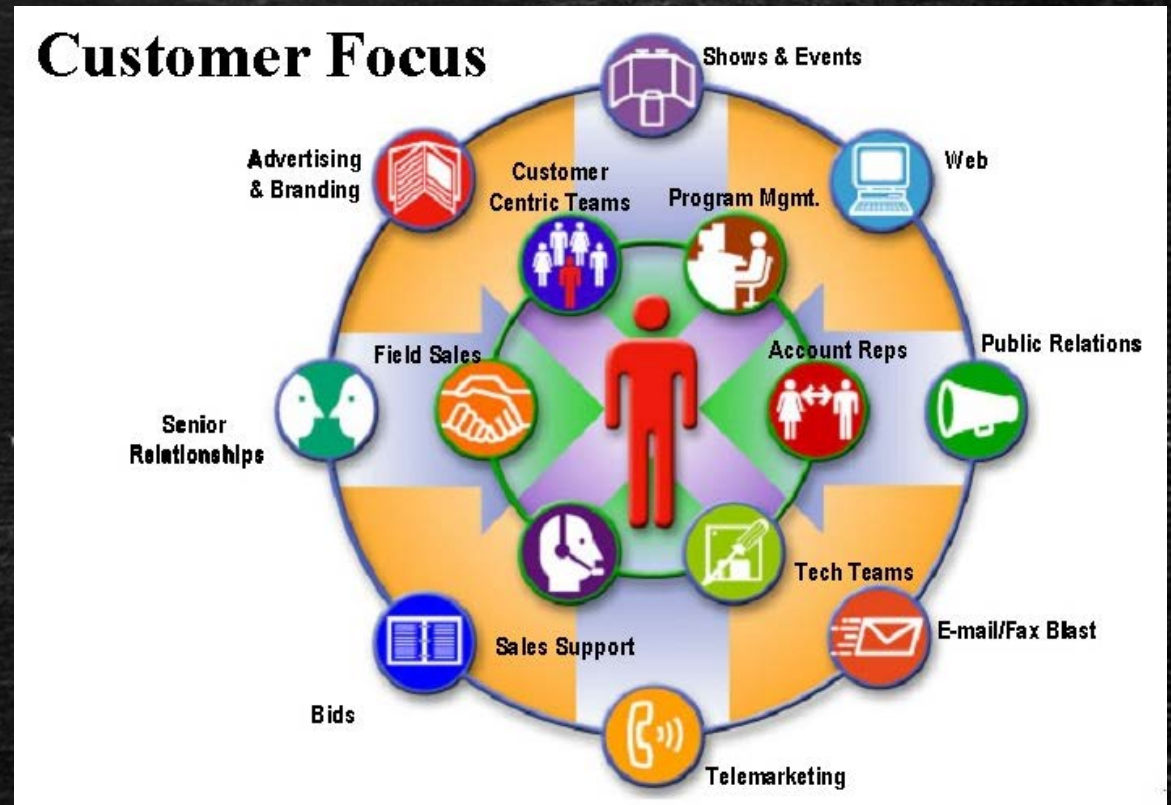
หลักการที่ 6 ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continual improvement)

หลักการที่ 7 การใช้ข้อเท็จจริงเป็นมาตรฐานในการตัดสินใจ (Factual approach to decision making)

หลักการที่ 8 ความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบบนผลประโยชน์เท่าเทียมกัน (Mutually beneficial supplier relationship)

หลักการที่ 1 มุ่งที่ลูกค้า (Customer focus)

องค์กรต้องฟังพาลูกค้า ดังนั้น องค์กรจึงต้องทำความเข้าใจกับความต้องการของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต และต้องพยายามดำเนินการให้บรรลุความต้องการของลูกค้า รวมทั้งพยายามทำให้เหนือความคาดหวังของลูกค้า องค์กรในสภาพปัจจุบันอยู่ในสถานะที่ต้องแข่งขันกันสูงจึงต้องมีการปรับตัวเองให้มาก โดยให้ความสำคัญต่อลูกค้ามากขึ้น จึงต้องสร้างความเข้าใจโดยรับเอาข้อกำหนดของลูกค้ามาปรับให้เป็นข้อกำหนดขององค์กรเพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามข้อกำหนดนั้น และพยายามปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้สามารถสร้างผลงานได้เกินความคาดหวังของลูกค้า หรือมากกว่าคู่แข่งในธุรกิจประเภทเดียวกันได้ ดังนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารกระบวนการจัดการองค์กรจึงมุ่งเป็นการตอบสนองลูกค้า



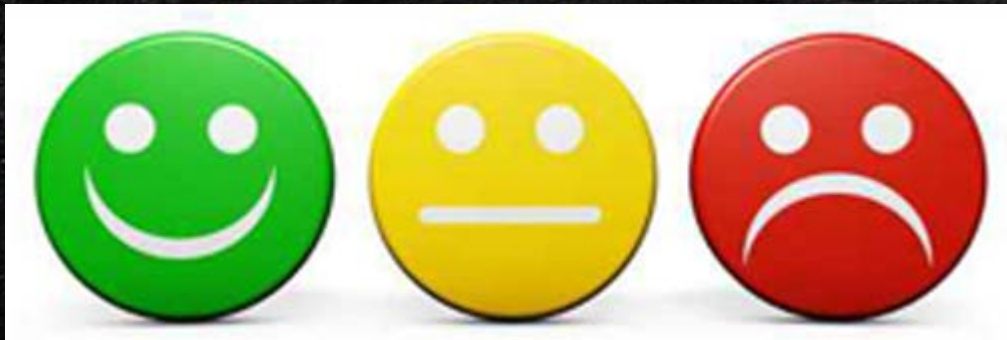
หลักการที่ 2 ความเป็นผู้นำ (Leadership)

ผู้นำขององค์กรควรมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรอย่างชัดเจน และควรสร้างบรรยากาศของการทำงาน ที่จะเอื้ออำนวยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร หน้าที่ของผู้นำในองค์กรก็คือ การจัดทำแนวทางการดำเนินงานและวัตถุประสงค์ขององค์กรให้ชัดเจนและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน พร้อมทั้งมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์และสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมในองค์กรโดยให้พนักงานมีส่วนร่วมซึ่งจะเป็นการสร้างความเต็มใจและความพอใจในการทำงานของพนักงานเหล่านั้น



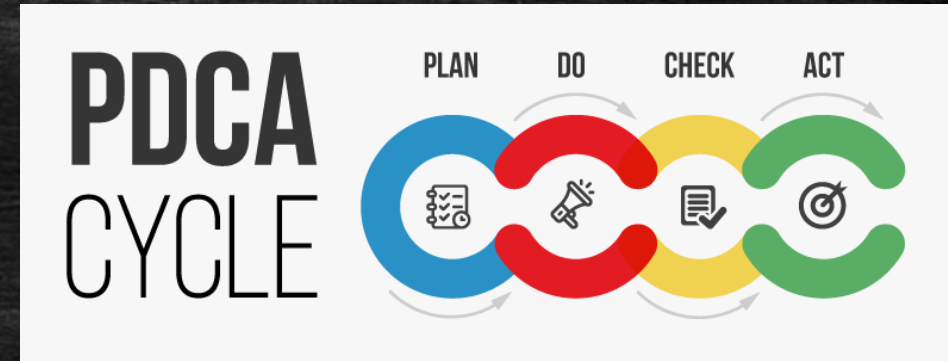
หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Involvement of people)

บุคลากรทุกระดับคือหัวใจขององค์กร การที่บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กร จะทำให้ทุกคนได้ใช้ความสามารถให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมมากที่สุดในการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ องค์กรควรกำหนดบทบาทของพนักงานทุกระดับชั้นในองค์กรให้ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำ เช่น งานจัดเตรียมการอบรม งานตรวจสอบ งานปรับปรุง ส่วนบทบาทจะมากน้อยแค่ไหนนั้น คงขึ้นอยู่กับระดับงานความรับผิดชอบและความสามารถเพื่อให้ได้ใช้ความสามารถของพนักงานแต่ละคนที่มีอยู่อย่างเต็มที่ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร



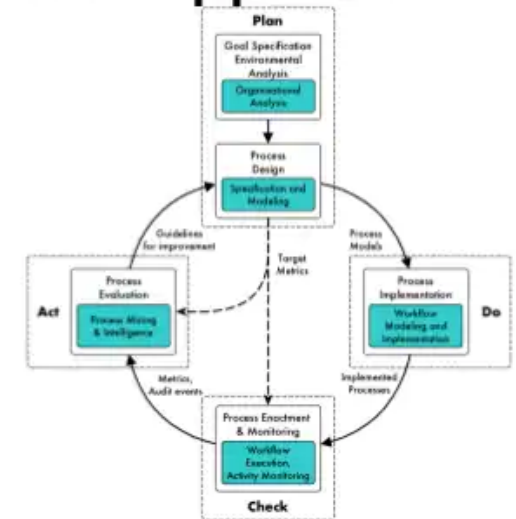
หลักการที่ 4 การดำเนินงานเป็นกระบวนการ (Process approach)

การบริหารกิจกรรมและทรัพยากรเชิงกระบวนการ จะทำให้ได้ผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพการนำระบบบริหารคุณภาพไปใช้ดำเนินการ ควรพิจารณาในเชิงกระบวนการคือ มีปัจจัยนำเข้า (Input) มีกิจกรรมการดำเนินงานที่ต่อเนื่องกันอย่างเป็นระบบ มีผลลัพธ์ที่ได้ (Output) ออกมาซึ่งมีมูลค่าเพิ่มขึ้นจากปัจจัยป้อนเข้า ทั้งนี้เพื่อให้สามารถควบคุมกระบวนการและประเมินประสิทธิผลของกระบวนการนั้นได้เมื่อเกิดปัญหาก็นำกลับมาวิเคราะห์ใหม่ในเชิงกระบวนการเพื่อค้นหาสาเหตุและประเด็นที่จะแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น



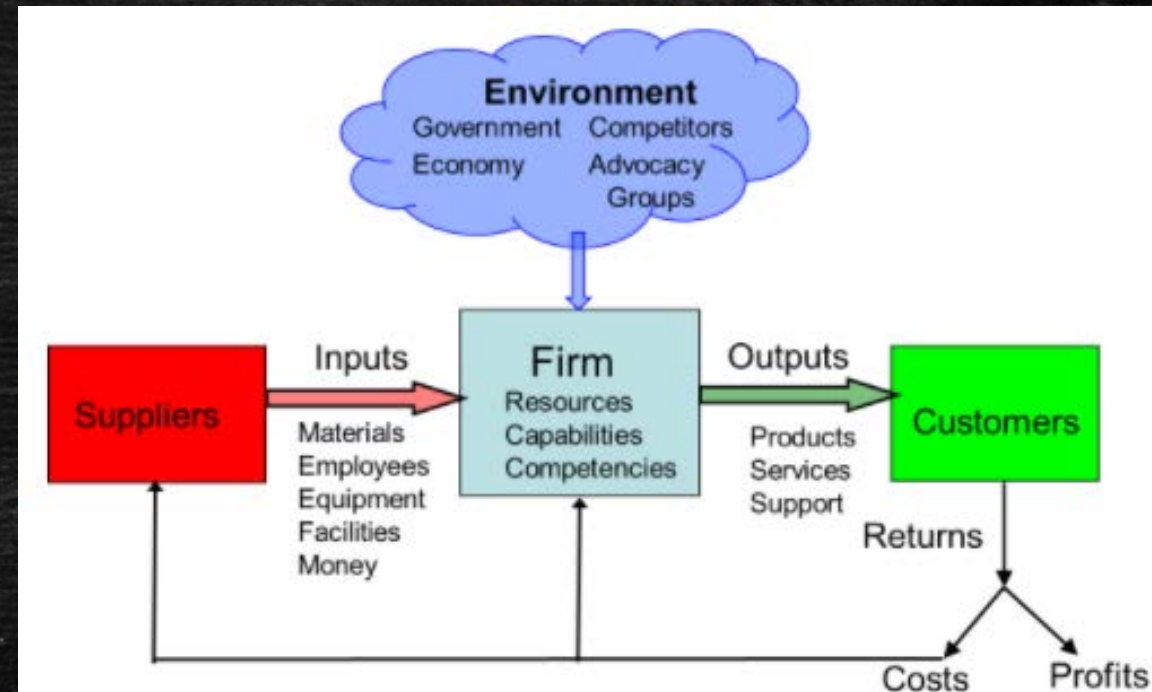
Adopting the Process Approach

- **Plan:** objectives of the system are set, the processes are modelled.
- **Do:** the process models are implemented.
- **Check:** the processes are executed and measured against target metrics.
- **Act:** the process results and the actual metrics are evaluated against the target metrics. Guidelines for improvement are produced.



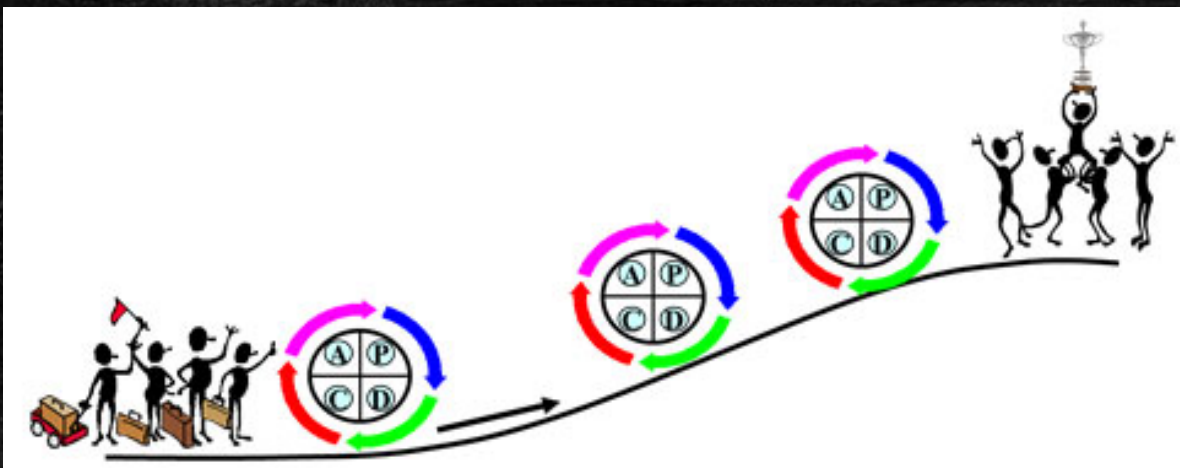
หลักการที่ 5 ความเป็นระบบในการบริหาร (System approach to management)

การที่ได้ระบุ ทำความเข้าใจ และจัดการกระบวนการต่างๆ อย่างเป็นระบบ จะช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการ การเชื่อมโยงสัมพันธ์กันของกระบวนการต่างๆ จะก่อให้เกิดเป็นระบบขึ้น ซึ่งต้องมีการส่งผ่านถึงกันและกันทั้งผลผลิตและข้อมูลข่าวสาร เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์คุณภาพแล้ว จึงจะสามารถกระจายวัตถุประสงค์ดังกล่าวนั้นได้เพื่อให้มีการควบคุมแต่ละกระบวนการ



หลักการที่ 6 ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continual improvement)

การปรับปรุงสมรรถนะโดยรวมขององค์การอย่างต่อเนื่อง ควรถือเป็นเป้าหมายถาวรขององค์การ องค์การจะต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นนโยบายและกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ถาวร ไม่ใช่เป็นการรณรงค์เฉพาะช่วงใดช่วงหนึ่งเท่านั้น การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้มากขึ้นเรื่อยๆ



1. ทำการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และระบบอย่างต่อเนื่อง
2. ใช้แนวคิดการปรับปรุงเบื้องต้น คือ การปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไปตามลำดับขั้น และการแยกปรับปรุงทีละส่วน
3. มีการตรวจประเมินเป็นระยะ ๆ โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ขั้นสูงสุดที่กำหนดไว้
4. ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อกระบวนการทั้งหมดขององค์การ
5. ให้สมาชิกขององค์กรได้มีความรู้พื้นฐานในเรื่องการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามหลักการของ PDCA

หลักการที่ 7 การใช้ข้อเท็จจริงเป็นมาตรฐานในการตัดสินใจ (Factual approach to decision making)

การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ มีพื้นฐานจากการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องของในองค์กร การตัดสินใจและการวิเคราะห์จะต้องใช้ข้อมูลและข่าวสารที่เป็นข้อเท็จจริงต้องมีระบบการเก็บข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจน เพื่อการวิเคราะห์และเสนอตัดสินใจทั้งลูกค้า ผู้ส่งมอบ ฝ่ายบริหาร และพนักงาน



หลักการที่ 8 ความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบบนผลประโยชน์เท่าเทียมกัน (Mutually beneficial supplier relationship)

องค์การและผู้ขาย/ผู้ให้บริการ ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การที่องค์การมีความสัมพันธ์กับผู้ขายเพื่อประโยชน์ร่วมกัน จะช่วยเพิ่มความสามารถในการสร้างคุณค่าร่วมกันของสองฝ่ายเนื่องจากในวงการธุรกิจจะต้องมีความเกี่ยวโยงพึ่งพากันกับผู้ส่งมอบ ดังนั้นจึงต้องวัดหาความสัมพันธ์ขององค์การกับผู้ส่งมอบ ทั้งทางด้านบวกและด้านลบให้เหมาะสม เพราะถ้ามีความผูกพันเป็นกรณีพิเศษในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ไม่ว่าจะด้วยความสัมพันธ์ส่วนตัวหรือความสัมพันธ์ในเชิงการมีผลประโยชน์ร่วมกันในทางมิชอบก็ตาม โอกาสที่องค์การจะได้รับสินค้าหรือบริการให้ตามที่กำหนดไว้ ร้อยเปอร์เซ็นต์ก็จะน้อยลง

- Mutually beneficial relationship between the Organization & supplier enhances the ability of both to create value.



ขั้นตอนการดำเนินงานเข้าสู่ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001

- ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการและศึกษาเรียนรู้
- ขั้นตอนที่ 2 การทบทวนสถานะระบบงานปัจจุบัน
- ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำเอกสารระบบบริหารคุณภาพ
- ขั้นตอนที่ 4 นำเอกสารไปปฏิบัติจริง
- ขั้นตอนที่ 5 การตรวจติดตามคุณภาพภายใน
- ขั้นตอนที่ 6 ขอกำรรับรองจาก CB (Certified body) จะขอได้จากทั้งภายในและภายนอกประเทศ

Question

แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า



ผศ. เอกฉัตรพงศ์ วรสีหะ

Customer Relationship Management: CRM

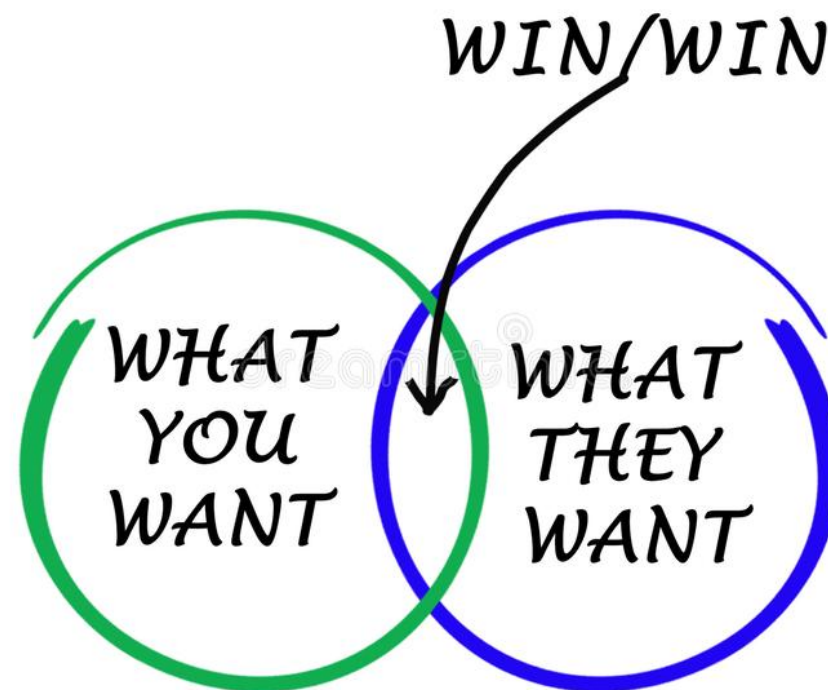
CRM คือ กลยุทธ์การบริหารจัดการอย่างหนึ่ง ซึ่ง ออกแบบมาเพื่อช่วยองค์กรให้สามารถจัดการกระบวนการต่างๆ ภายใน ให้ดำเนินการได้อย่างสอดคล้องและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพอใจสูงสุด นำมาซึ่งความจงรักภักดีของลูกค้า

CRM คืออะไร?
Customer
Relationship
Management



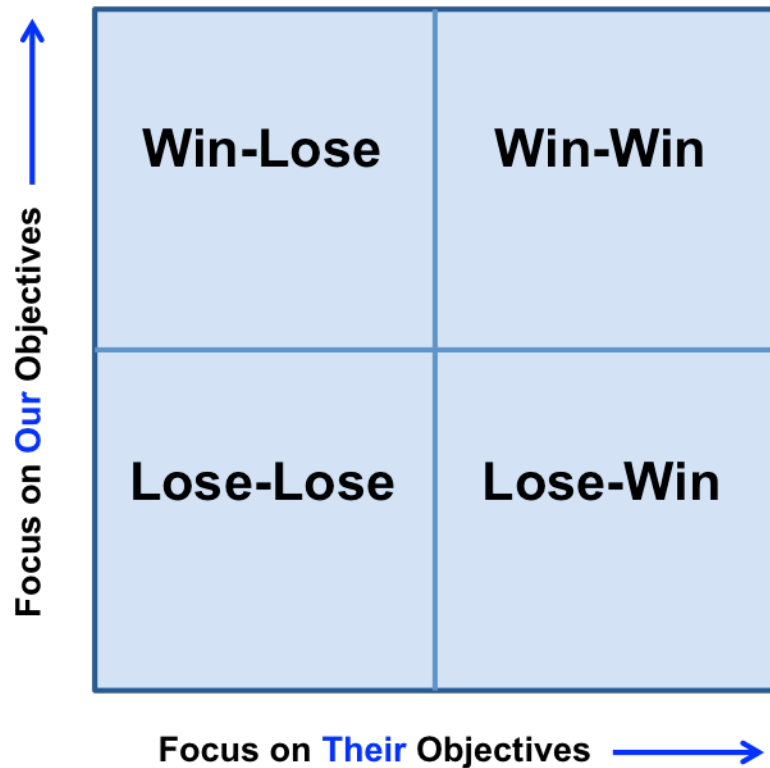
Customer Relationship Management: CRM

คือ กระบวนการหรือกิจกรรมใดๆ ที่นำมาสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างความพึงพอใจในตัวสินค้าและบริการให้กับลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง การรักษาลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีในตราสินค้าและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อองค์กร โดยให้ได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ทั้งต่อตัวลูกค้าและองค์กร (**Win-Win Strategy**) อย่างต่อเนื่องเป็นระยะยาวนาน



Creating a Win-Win strategy during a negotiation

Negotiation Styles/Strategies



วิธีเจรจาอย่างมีกลยุทธ์และมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์ และรับผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลและยั่งยืนในตลาดที่ท้าทายคุณเป็นผู้เจรจาต่อรองแบบวิน-วินหรือวิน-แพ้?

วิน-วิน วิน-แพ้ และ แพ้-แพ้ เป็นคำศัพท์ทางทฤษฎีเกมที่อ้างถึงผลลัพธ์ที่เป็นไปได้ของเกมหรือข้อพิพาทที่เกี่ยวข้องกับทั้งสองฝ่าย และที่สำคัญกว่านั้นคือ การที่แต่ละฝ่ายรับรู้ผลลัพธ์ของตนอย่างไรเมื่อเทียบกับสถานะของพวกเขาก่อนเกม

ข้อสังเกต "ชนะ" เป็นผลเมื่อผลลัพธ์ของการเจรจาดีกว่าที่คาดไว้ เป็น "การสูญเสีย" เมื่อผลลัพธ์แย่กว่าที่คาดไว้ คนสองคนอาจได้รับผลลัพธ์เดียวกันในแง่ที่วัดได้ กล่าวคือ เงิน \$10 บาท สำหรับฝ่ายหนึ่งอาจแพ้, ในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งถือเป็นชัยชนะ. กล่าวอีกนัยหนึ่ง ความคาดหวังจะเป็นตัวกำหนดการรับรู้ถึงผลลัพธ์ใดๆ ก็ตาม เขาสรุปสามสถานการณ์ดังนี้:

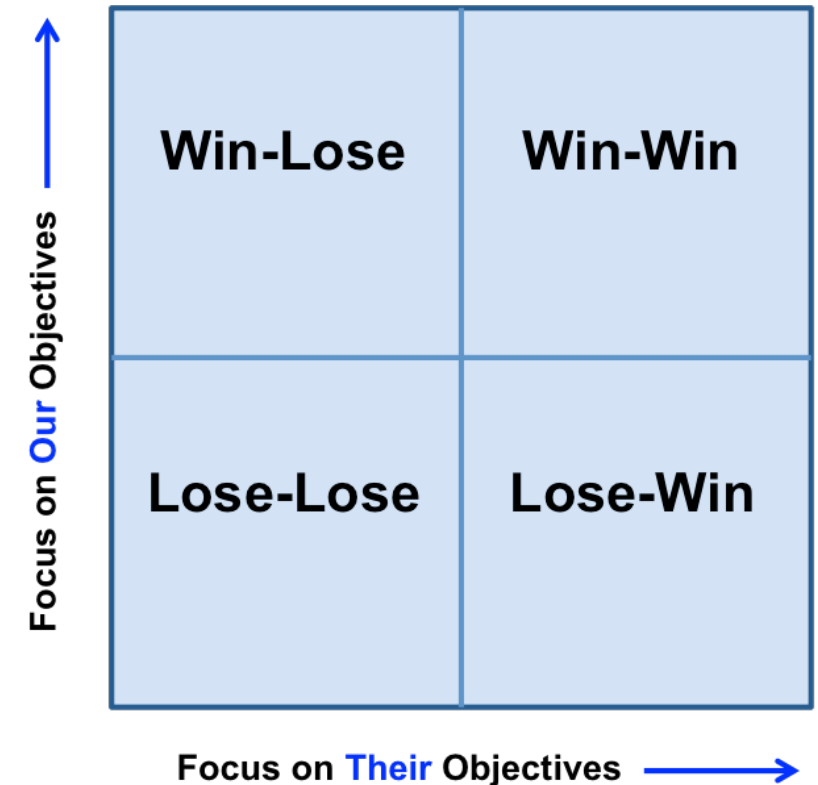
Creating a Win-Win strategy during a negotiation

What is a Lose-Lose?

โดยปกติแล้ว สถานการณ์การสูญเสีย-แพ้มาจากการมุ่งเน้นไปที่วัตถุประสงค์ที่ไม่ถูกต้องหรือจากความสัมพันธ์ที่พังทลาย (ลองนึกถึงการหย่าร้างทั่วไป แต่ฉันแน่ใจว่าคุณสามารถนึกถึงตัวอย่างทางธุรกิจมากมายได้เช่นกัน)

แพ้-แพ้ หมายความว่าทุกฝ่ายจบลงที่แย่ลง ตัวอย่างนี้จะเป็นการเจรจาต่อรองงบประมาณที่ทุกฝ่ายเสียเงิน บาดแผลมีความสำคัญ – คำถามคือจะทำที่ไหนและใครจะได้รับบาดเจ็บ ในบางสถานการณ์การสูญเสีย-สูญเสีย ทุกฝ่ายเข้าใจว่าการสูญเสียนั้นหลีกเลี่ยงไม่ได้และจะกระจายอย่างเท่าเทียมกัน ในสถานการณ์เช่นนี้ ผลการแพ้-แพ้อาจดีกว่าผลแพ้-ชนะ เพราะอย่างน้อยการแจกแจงถือว่ายุติธรรม

Negotiation Styles/Strategies



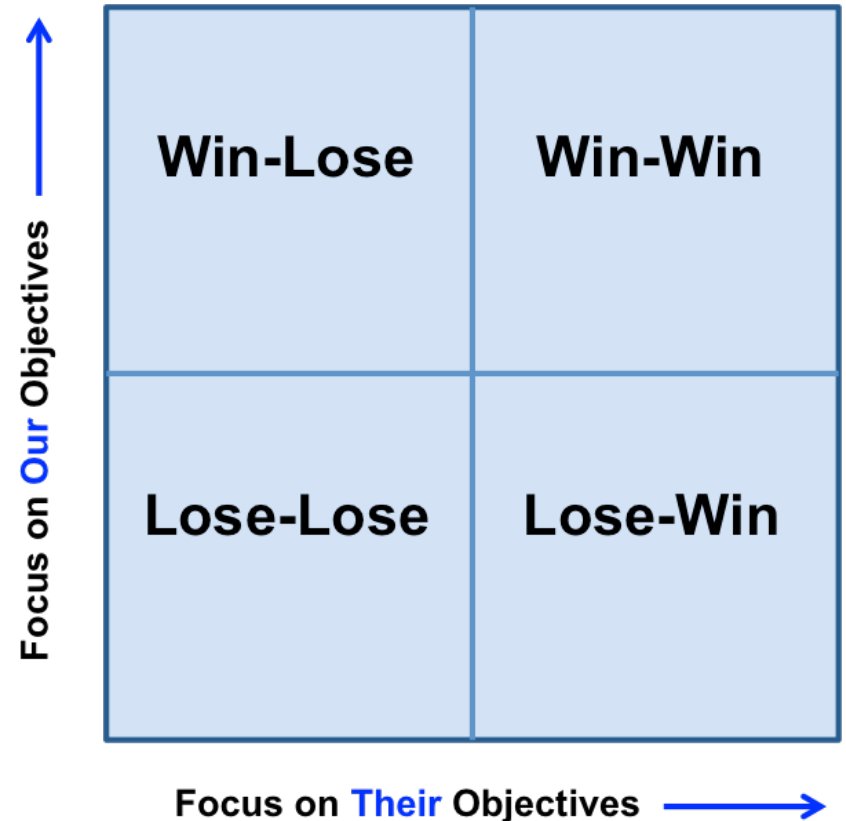
Creating a Win-Win strategy during a negotiation

What is a Win-Lose?

เมื่อเรากำหนดและสามารถมุ่งเน้นไปที่วัตถุประสงค์ทางธุรกิจของเราแล้ว เราสามารถกำหนดกลยุทธ์ได้ ด้วย Win-Lose กลยุทธ์เป็นเพียงการบรรลุวัตถุประสงค์ของคุณโดยเสียค่าใช้จ่ายตามวัตถุประสงค์ของอีกฝ่าย ดังนั้นเราจึงแข่งขันกับ "คู่แข่ง" ของเราเพื่อให้ได้ส่วนแบ่งที่ใหญ่ที่สุดของมูลค่าที่มีอยู่

สถานการณ์ชนะ-แพ้เกิดขึ้นเมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมองว่าผลลัพธ์เป็นบวก ดังนั้น ผลการชนะ-แพ้จึงมีโอกาสน้อยที่จะยอมรับโดยสมัครใจ กระบวนการเจรจาต่อรองแบบกระจายตามหลักการแข่งขันระหว่างผู้เข้าร่วม มีแนวโน้มมากกว่าการเจรจาเชิงบูรณาการที่จะจบลงด้วยผลแพ้ชนะ หรืออาจส่งผลให้เกิดสถานการณ์ที่แต่ละฝ่ายได้รับส่วนหนึ่งของสิ่งที่เขาหรือเธอต้องการ แต่ไม่มากเท่า อย่างที่พวกเขาอาจได้รับหากพวกเขาใช้การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ

Negotiation Styles/Strategies



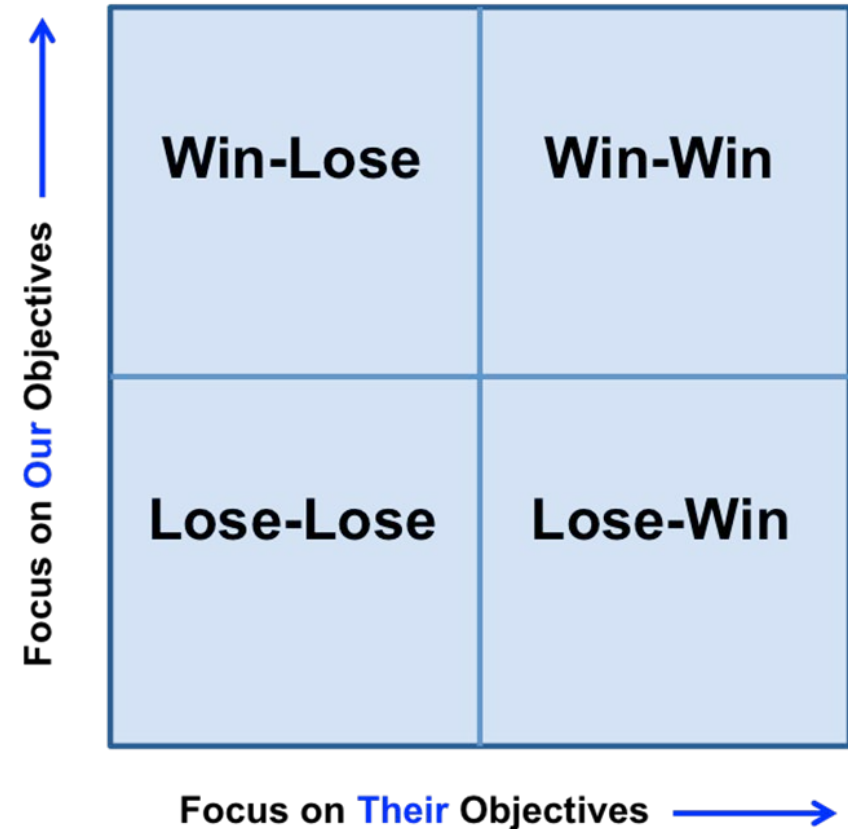
Creating a Win-Win strategy during a negotiation

What is a Win-Win?

ในทางกลับกัน ด้วย Win-Win เราบรรลุวัตถุประสงค์ของเราโดยช่วยให้อีกฝ่ายบรรลุวัตถุประสงค์หรือร่วมมือกับ "พันธมิตร" ของเราเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสร้างมูลค่า

ผลลัพธ์แบบ win-win เกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายของข้อพิพาทรู้สึกว่าพวกเขาชนะ เนื่องจากทั้งสองฝ่ายได้รับประโยชน์จากสถานการณ์ดังกล่าว การแก้ไขข้อขัดแย้งใด ๆ มักจะได้รับการยอมรับด้วยความสมัครใจ กระบวนการของการเจรจาเชิงบูรณาการมีเป้าหมายเพื่อให้บรรลุผลโดยความร่วมมือทั้งสองฝ่าย

Negotiation Styles/Strategies



CRM ย่อมาจาก Customer Relationship Management หรือเรียกว่า การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ซึ่งก็คือการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยการใช้เทคโนโลยีและการใช้บุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสรรหาวิธีที่จะสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าอันจะนำไปสู่ความจงรักภักดีในที่สุด



กระบวนการทำงานของระบบ CRM มี 4 ขั้นตอน

Identify – เก็บข้อมูลว่าลูกค้าของบริษัทเป็นใคร เช่น ชื่อลูกค้า ข้อมูลสำหรับติดต่อกับลูกค้า

Differentiate – วิเคราะห์พฤติกรรมของลูกค้าแต่ละคน และจัดแบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่มตามคุณค่าที่ลูกค้ามีต่อบริษัท

Interact – มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อเรียนรู้ความต้องการของลูกค้า และเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าในระยะยาว

Customize – นำเสนอสินค้าหรือบริการที่มีความเหมาะสมเฉพาะตัวกับลูกค้าแต่ละคน

CRM มีความสัมพันธ์เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศในด้านการนำซอฟต์แวร์มาใช้ในการพัฒนาเพื่อดึงดูดลูกค้า สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เช่น Web Site เป็นต้น CRM software ช่วยในการจัดการฐานข้อมูลลูกค้า วิเคราะห์ข้อมูล และเป็นช่องทางในการติดต่อกับลูกค้า ซึ่ง CRM software มักแบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

1. **Operational CRM** เป็นซอฟต์แวร์ front office ที่ใช้ช่วยจัดการกระบวนการทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า ไม่ว่าจะเป็น sales, marketing หรือ service เช่น การจัดการข้อมูลติดต่อลูกค้า การเสนอราคา การบริหารฝ่ายขาย การเก็บข้อมูลพฤติกรรมลูกค้า ระบบบริการลูกค้า เป็นต้น
2. **Analytical CRM** ระบบวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าที่รวบรวมได้จากส่วน Operational CRM หรือจากแหล่งอื่นๆ เพื่อแบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่มและค้นหากลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่บริษัทสามารถนำเสนอสินค้า หรือบริการเพิ่มเติมได้
3. **Collaborative CRM** ระบบช่วยสนับสนุนในการติดต่อปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าผ่านทางช่องทางต่างๆ เช่น ติดต่อส่วนตัว จดหมาย แฟกซ์ โทรศัพท์ เว็บไซต์ E-Mail เป็นต้น รวมถึงช่วยจัดการทรัพยากรที่บริษัทมีคือพนักงาน กระบวนการทำงาน และฐานข้อมูล (Database) ลูกค้า เพื่อนำไปให้บริการแก่ลูกค้าและช่วยรักษาฐานลูกค้าของบริษัทได้ดีขึ้น

ประโยชน์ของ CRM ต่อธุรกิจ

1. **CRM ช่วยเพิ่มความสามารถในการให้บริการลูกค้าได้ดีขึ้น** เช่น ใช้เว็บไซต์ในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้า วิธีการใช้สินค้า และให้ความช่วยเหลือแก่ลูกค้าได้ตลอด 24 ชั่วโมง เป็นช่องทางให้ลูกค้าแนะนำติชมต่อบริการของบริษัทได้ง่าย ช่วยให้ลูกค้าสามารถ customize ความต้องการของตนเองได้ทันที เป็นต้น
2. **CRM ช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้าให้ดีขึ้น** ช่วยให้บริษัทรู้ความสนใจ ความต้องการ และพฤติกรรมการซื้อของลูกค้า ทำให้บริษัทสามารถนำเสนอสินค้าที่เหมาะสม กับลูกค้าได้ และช่วยให้บริษัทสามารถให้บริการหลังการขายแก่ลูกค้าตามที่ลูกค้าต้องการได้ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาวจะช่วยเพิ่ม loyalty ที่ลูกค้ามีต่อบริษัท ลดการสูญเสียลูกค้า ลดต้นทุนการตลาด เพิ่มรายได้จากการที่ลูกค้าซื้อซ้ำหรือแนะนำให้คนรู้จักซื้อสินค้าของบริษัท และนั่นหมายถึงกำไรของบริษัทที่เพิ่มมากขึ้น



CRM เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพและรวดเร็วขึ้นซึ่งถ้าให้เห็นภาพชัดเจนขึ้น ก็คงเปรียบเทียบมาตรฐานลูกค้าขององค์กรเป็นเหมือนน้ำที่อยู่ในถัง ถ้ามีรูรั่วที่กั้นถังน้ำก็จะไหลออก เปรียบได้กับการที่องค์กรต้องสูญเสียลูกค้าออกไปอยู่ตลอดเวลา และ

CRM คือเครื่องมือที่จะมาลดขนาดรอยรั่วขององค์กรให้เล็กลงเท่ากับองค์กรได้ลดอัตราการสูญเสียลูกค้าให้ต่ำลงนั่นเอง



ลำดับชั้นของผู้มีส่วนได้เสียในระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ CSR

คำว่า **“กิจกรรม”** ในความหมายข้างต้น หมายถึง การคิด การพูด และการกระทำ ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ การวางแผน การตัดสินใจ การสื่อสารประชาสัมพันธ์ การบริหารจัดการ และการดำเนินงานขององค์กร

สังคมในความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ จะมุ่งไปที่ผู้มีส่วนได้เสีย นอกองค์กรซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ ได้แก่ สังคมใกล้ และสังคมไกล

สังคมใกล้ คือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรง ได้แก่ ลูกค้า คู่ค้า ครอบครัวของพนักงาน ชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ ซึ่งรวมถึงสิ่งแวดล้อมหรือระบบนิเวศ

สังคมไกล คือ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยอ้อม ได้แก่ คู่แข่งชั้นทางธุรกิจ ประชาชนทั่วไป เป็นต้น

วัตถุประสงค์ของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

1. เพื่อเพิ่มยอดขายสินค้าการบริการของบริษัทอย่างต่อเนื่องในช่วงเวลาหนึ่ง
2. เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อสินค้าหรือการบริการ และบริษัททำให้ลูกค้าทราบวิธีการใช้สินค้าอย่างถูกต้องสามารถจดจำ และมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อบริษัทและสินค้าหรือบริการของบริษัทในระยะยาว
3. เพื่อให้ลูกค้ามีความจงรักภักดีต่อบริษัทสินค้าหรือบริการ กรณีที่บริษัทมีสินค้าจำหน่ายหลายสายผลิตภัณฑ์ การที่ลูกค้าซื้อสินค้าของบริษัทในสายผลิตภัณฑ์หนึ่งแล้วรู้สึกประทับใจในทางบวกโอกาสที่บริษัทจะเสนอขายสินค้าในสายผลิตภัณฑ์อื่น (Cross Selling) ได้สำเร็จก็จะมากขึ้น
4. เพื่อให้ลูกค้าแนะนำสินค้าหรือการบริการต่อไปยังผู้อื่น เกิดการพูดแบบปากต่อปาก (Words-of-Mouth) ในทางบวกเกี่ยวกับสินค้า ซึ่งมีความน่าเชื่อถือ ถือมากกว่าคำกล่าวอ้างในโฆษณาเสียอีก



การให้ความสำคัญกับคุณค่าของลูกค้า

คุณค่าในสายตาลูกค้า

เป็นการรับรู้สัมผัสถึงคุณค่าผลิตภัณฑ์และบริการ สอดคล้องกับความคิดเห็น ทัศนคติที่มีต่อการใช้ผลิตภัณฑ์ ลูกค้าจะประเมินถึงคุณค่าที่เป็นประโยชน์ ประกอบด้วยคุณค่า 4 ด้าน คือ

- **คุณค่าด้านผลิตภัณฑ์ (product value)** ระดับความน่าเชื่อถือ ความทนทาน ความสามารถในการใช้งาน การขยายต่อ
- **คุณค่าด้านบริการ (service value)** พิจารณาจากการส่งมอบบริการแก่ลูกค้า และการบำรุงรักษา
- **คุณค่าด้านพนักงาน (personnal value)** จากความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพ และความสามารถในการตอบคำถามของบุคลากรขององค์กร
- **คุณค่าด้านภาพลักษณ์ (image value)** พิจารณาจากภาพลักษณ์ขององค์กร (corporate image)

ความพึงพอใจของลูกค้า

คือ ระดับความรู้สึกลึกซึ้งของบุคคล การเปรียบเทียบคุณค่าจากการใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการกับความคาดหวัง การตัดสินใจซื้อของลูกค้าบนพื้นฐานความคาดหวังที่ผู้บริโภคมีต่อคุณค่าแต่ละด้าน ลูกค้าเกิดความพึงพอใจหลังการซื้อได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่ลูกค้าได้รับจากการบริโภคผลิตภัณฑ์บริการนั้น

ระดับและรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้า

ขั้นตอนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้า นำไปสู่ความจงรักภักดีในสินค้าบริษัทมีอยู่ 6 ระดับ ดังนี้

1. ระดับลูกค้าคาดหวัง (Prospect) หลังจากหาข้อมูลว่ารายใดมีความเป็นไปได้ในการตัดสินใจซื้อ มีอำนาจซื้อ สามารถตัดสินใจซื้อสินค้าหรือการบริการ จากกลุ่มลูกค้าคาดหวังในข่ายสงสัยเหลือกลุ่มผู้ที่มีคุณสมบัติเป็นลูกค้าคาดหวัง จะตอบสนองต่อไปรณรงค์การตลาดไปรณรงค์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของบริษัท

2. ระดับผู้ซื้อ (Purchasers) ขึ้นต่อไปบริษัทต้องจัดไปรณรงค์การตลาด และไปรณรงค์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่จะให้ผู้ซื้อเหล่านี้กลับมาซื้อซ้ำอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาหนึ่ง

3. ระดับลูกค้า (Client) ผู้บริโภคหรือธุรกิจที่ซื้อสินค้าการบริการของบริษัทอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลาหนึ่ง มีภาพลักษณ์ที่ดี มีความจงรักภักดี ต่อบริษัทและสินค้าหรือการบริการแนะนำสินค้าหรือการบริการของบริษัทให้ผู้อื่นได้ทดลองใช้พร้อม ทั้งปกป้องชื่อเสียงจากการโจมตีของคู่แข่งในที่สุด



4. ระดับลูกค้าผู้สนับสนุน (Supporter) คือลูกค้าประจำที่รู้สึกชอบบริษัท มีทัศนคติภาพลักษณ์ที่ดี ต่อบริษัทและสินค้าหรือการบริการของบริษัท การที่จะทำให้ลูกค้าผู้สนับสนุนเหล่านี้ ออกมาสนับสนุนอย่างจริงจังนั้น บริษัทจำเป็นต้องสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าผู้สนับสนุนอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน

5. ระดับผู้มีอุปการคุณ (Advocates) คือ ลูกค้าผู้ให้การสนับสนุนกิจกรรมของบริษัทมาตลอด คอยแนะนำลูกค้าและลูกค้ารายอื่นให้มาซื้อสินค้าการบริการ เรียกว่าทำการตลาดภายนอกแทนบริษัท

6. ระดับหุ้นส่วนธุรกิจ (Partners) คือลูกค้าที่ก้าวขึ้นไปเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจมีส่วนร่วมในรายรับรายจ่ายและผลกำไรของบริษัท

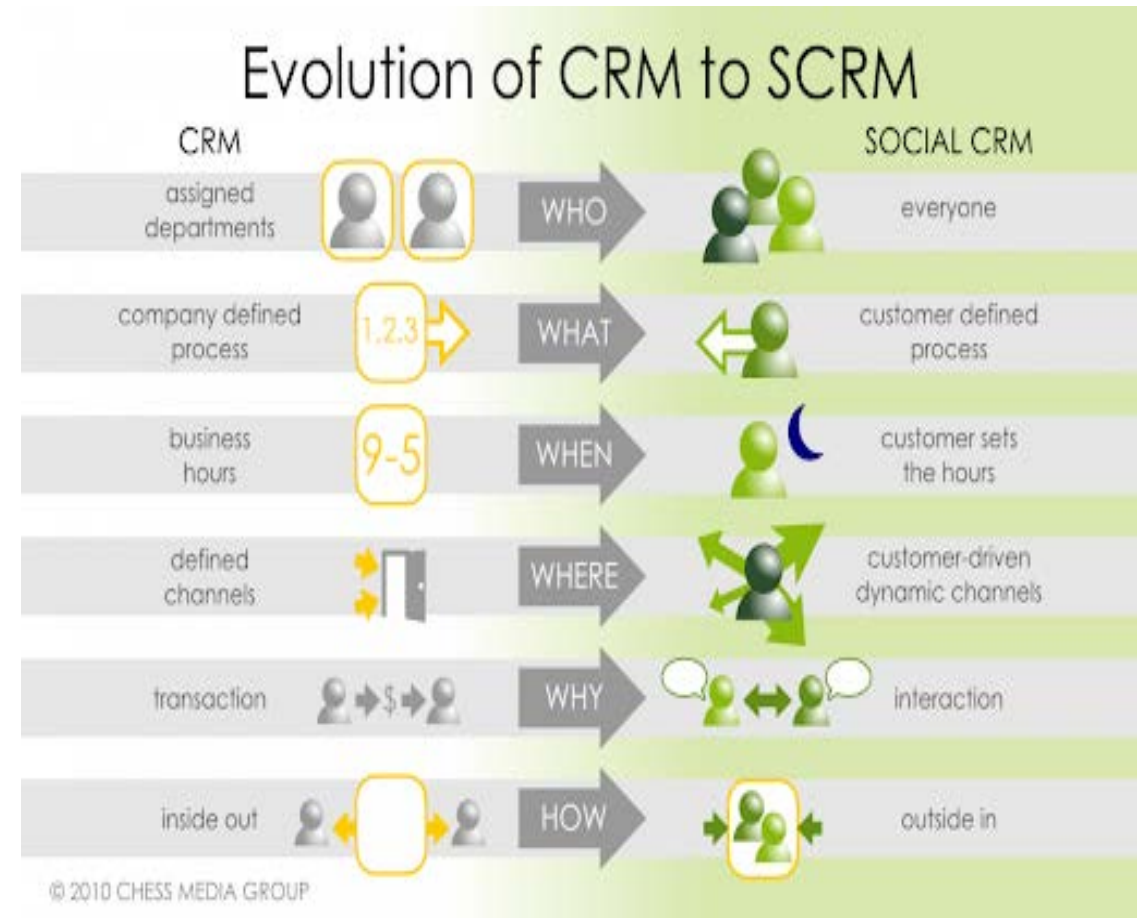
รูปแบบการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

1. รูปแบบพื้นฐาน (Basic Marketing) เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ขั้นเริ่มต้นที่พนักงานขายของบริษัททำการเสนอขายสินค้ากับกลุ่มที่เป็นลูกค้าคาดหวัง เพื่อผลักดันให้เกิดพฤติกรรมการซื้อ

2. รูปแบบการตลาดเชิงรับ (Reactive Marketing) เป็นรูปแบบที่พนักงานขายหรือบริษัทพยายามสานความสัมพันธ์กับลูกค้าในระดับที่เหนือขึ้นไปจากการซื้อสินค้าในรูปแบบพื้นฐาน

3. รูปแบบการตลาดเชิงรุก (Proactive Marketing) พนักงานขายหรือพนักงานฝ่ายขายเทคนิคของบริษัท จะเป็นฝ่ายออกไปเยี่ยมลูกค้าถึงบ้าน ที่ทำงานหรือร้านค้า เพื่อนำเสนอข่าวสารข้อมูลใหม่ๆ เกี่ยวกับสินค้า

4. รูปแบบหุ้นส่วนธุรกิจ (Partnership Marketing) การสนับสนุนการดำเนินงาน จัดการฝึกอบรมให้ความรู้การบริหารร้านค้า เนื่องจากผลกำไรของร้านค้าที่เพิ่มขึ้นทำให้ผลกำไรโดยรวมของบริษัทเพิ่มขึ้นด้วย



เทคโนโลยีสารสนเทศถูกนำมาใช้ในการบริหาร ความสัมพันธ์กับลูกค้า

1. ระบบการตลาดอัตโนมัติ (Market Automation) เป็นการนำเทคโนโลยีมาช่วยวิเคราะห์ข้อมูลเฉพาะบุคคล (Personalization) ประวัติลูกค้า (ประเภทของสินค้าที่ซื้อ จำนวนมูลค่าในการซื้อ ความถี่ในการซื้อ)

2. การขายอัตโนมัติ (Sales automation) กระบวนการขายเป็นกระบวนการที่ทำให้สินค้าไปสู่มือลูกค้า หรือการให้บริการกับลูกค้า

3. บริการ (Service) เป็นงานให้บริการลูกค้า ได้แก่ ระบบ Call center การตอบคำถามของลูกค้า การบริหาร Workflow การโต้ตอบผ่านระบบ IVR (Interactive Voice Response) ศูนย์บริการ การจัดทำเว็บไซต์ เพื่อให้บริการดาวน์โหลดไฟล์ รับแจ้งปัญหาการให้ข้อมูลผ่านทางโทรศัพท์มือถือ

4. พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce) เป็นการทำธุรกรรมผ่านระบบอินเทอร์เน็ตตั้งแต่การให้ข้อมูลสินค้า การทำรายการซื้อขาย และระบบการชำระเงิน ความปลอดภัย



CRM มีแนวคิดและวิธีการที่แตกต่างกันอย่าง หลากหลาย โดยทั่วไป แบ่งออกได้เป็น 7 ประเภทคือ

1. Operational CRM เป็น CRM ที่ให้การสนับสนุนแก่กระบวนการธุรกิจที่เป็น “Front Office” ต่างๆ อาทิ การขาย การตลาด และการให้บริการ ปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าโดยทั่วไปจะถูกเก็บรวบรวมไว้ในประวัติการติดต่อของลูกค้า ซึ่งเจ้าหน้าที่สามารถดึงเอาข้อมูลของลูกค้ามาดูได้เมื่อจำเป็น ประวัติการติดต่อกับลูกค้าเหล่านี้จะช่วยให้เจ้าหน้าที่สามารถเข้าสู่ข้อมูล ข่าวสารที่สำคัญของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว หลีกเลี่ยงการไปรบกวนสอบถามข้อมูลจากลูกค้าโดยตรง จุดประสงค์ของ CRM ประเภทนี้มีไว้เพื่อบริหารจัดการการรณรงค์สินค้าและบริการ การดำเนินการด้านการตลาด การดำเนินการเพื่อกระตุ้นยอดขาย และระบบบริหารจัดการการขาย



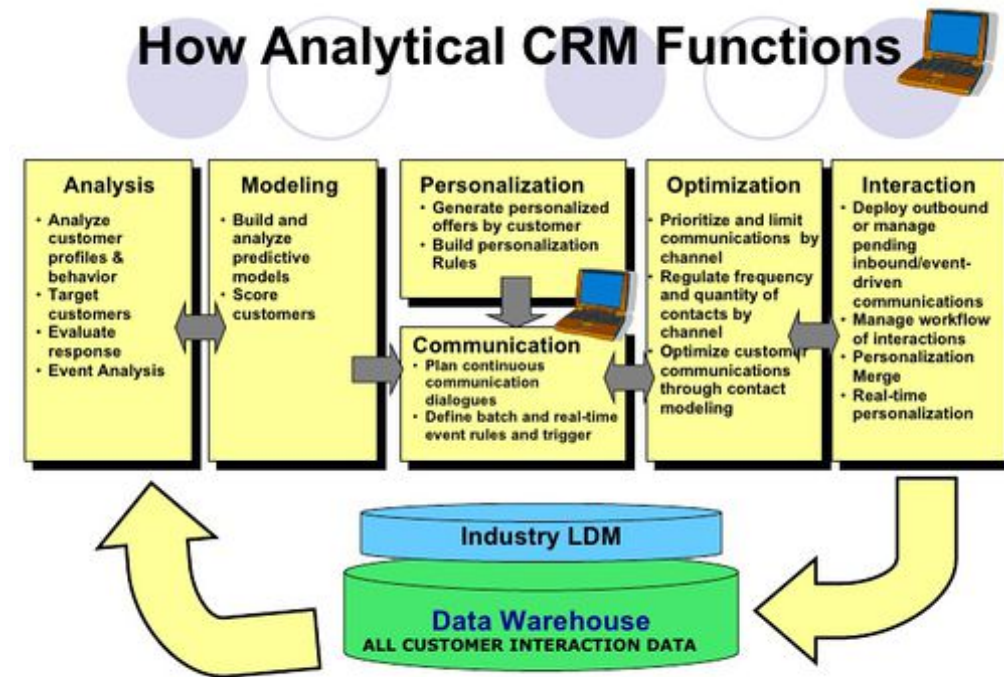
CRM มีแนวคิดและวิธีการที่แตกต่างกันอย่าง หลากหลาย โดยทั่วไป แบ่งออกได้เป็น 7 ประเภทคือ

2. Sales Force Automation (SFA) เป็น
การกำหนดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการ
กระตุ้นยอดขาย อาทิ การบริหารกิจกรรม
ต่างๆ (การกำหนดตารางเวลาของการขาย
ทางโทรศัพท์ หรือทางจดหมาย) การหา
วิธีการในการตอบสนอง การเขียนรายงาน
การบริหารจัดการโอกาสและการประเมิน
การบริหารจัดการระบบบัญชีและการขาย
สำหรับบัญชีเป้าหมาย และกระบวนการจัด
ระเบียบการสั่งซื้อแต่ละยอดขาย



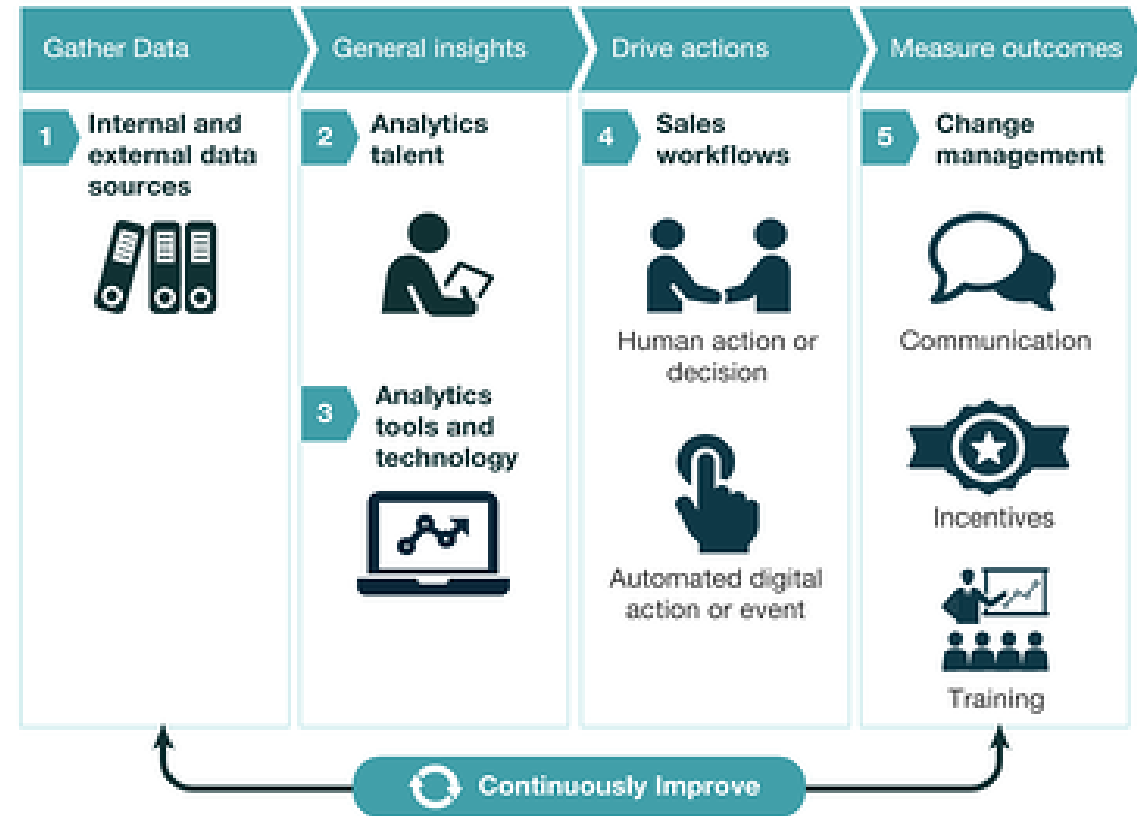
CRM มีแนวคิดและวิธีการที่แตกต่างกันอย่าง หลากหลาย โดยทั่วไป แบ่งออกได้เป็น 7 ประเภทคือ

3. Analytical CRM เป็นวิธีการที่วิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าด้วย วัตถุประสงค์ต่างๆ อาทิ การออกแบบและดำเนินการรณรงค์ทางการตลาดของกลุ่มเป้าหมาย การออกแบบและการรณรงค์โดยทั่วไป เช่น การได้ลูกค้าใหม่ๆ การได้รับโอกาสในการ “เสนอ” “แนะนำ” หรือ “เชิญชวน” รวมถึง “จูงใจ” ให้ลูกค้าผู้ตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ของเราไปแล้ว พิจารณาซื้อผลิตภัณฑ์อื่นๆ เพิ่มอีก ไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรือบริการของเราเองที่มีอยู่ ของแผนกอื่น ของบริษัทในเครือ หรือแม้แต่ของพันธมิตรธุรกิจของเราก็ตาม ให้มีการซื้อต่อเนื่อง (Cross Selling) หรือแม้แต่การจูงใจให้ลูกค้าต่อ ยอดซื้อสินค้าที่มีมูลค่าสูงขึ้น เรียกว่าเป็นการซื้อต่อยอด (Up Selling) เป็นต้น การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคเพื่อทำการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับสินค้าและบริการ (การกำหนดราคา และการพัฒนาผลิตภัณฑ์) ระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อการจัดการ (MIS)



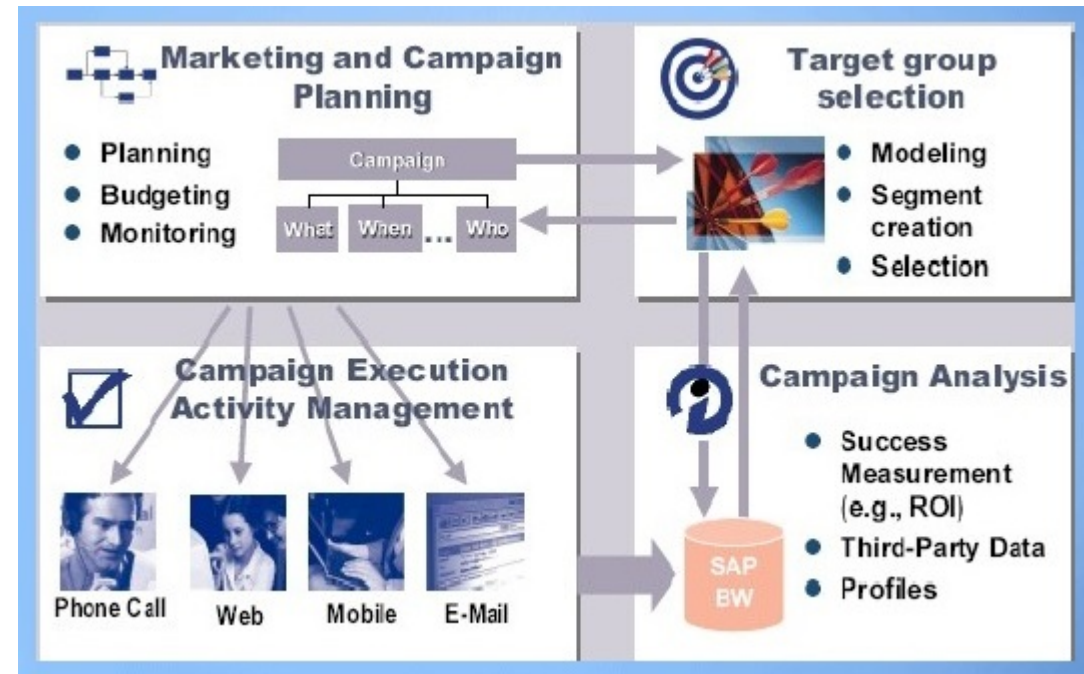
CRM มีแนวคิดและวิธีการที่แตกต่างกันอย่าง หลากหลาย โดยทั่วไป แบ่งออกได้เป็น 7 ประเภทคือ

4. **Sales Intelligence CRM** จะมีลักษณะคล้าย กับ Analytical CRM แต่จะมีเครื่องมือการขาย โดยตรงมากกว่า ซึ่งประเด็นที่ต้องกระตุ้นเจ้าหน้าที่ ขายให้ค้ำจนถึงตลอดเวลาคือเรื่องของ Cross Selling / Up Selling / โอกาสในการสับเปลี่ยน ลูกค้า / การสูญเสียลูกค้า / บทบาททางด้าน การขาย / แนวโน้มผู้บริโภค / การจัดระเบียบของการ เข้าถึงลูกค้า / ส่วนเพิ่มหรือประโยชน์ที่ลูกค้าจะ ได้รับ



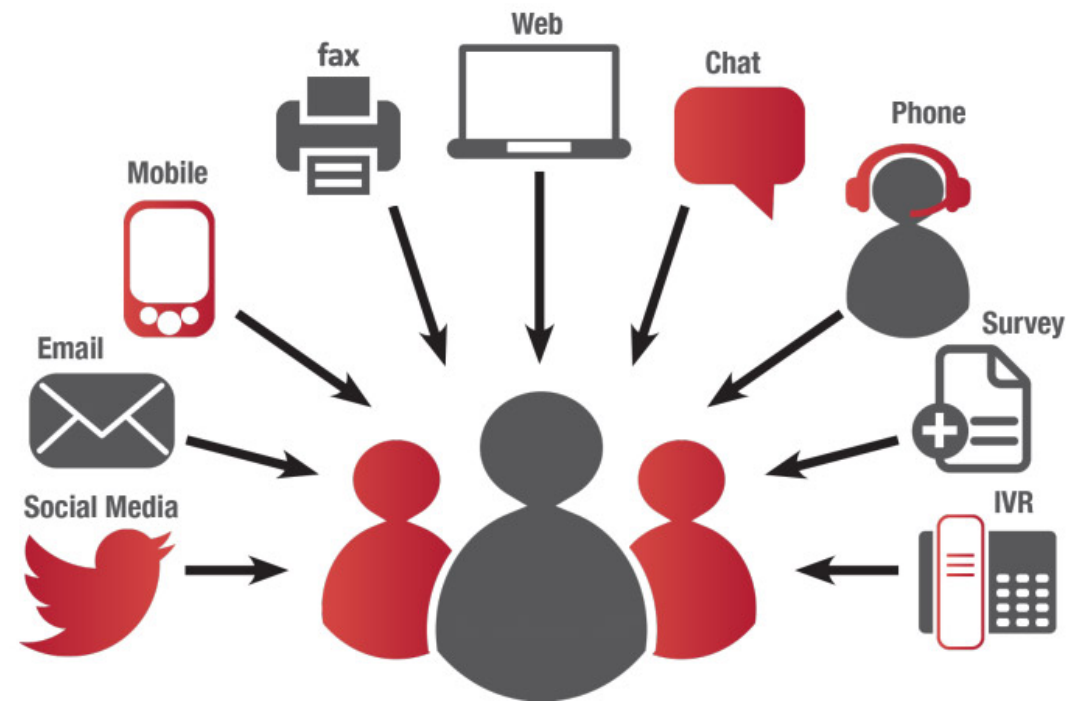
CRM มีแนวคิดและวิธีการที่แตกต่างกันอย่าง หลากหลาย โดยทั่วไป แบ่งออกได้เป็น 7 ประเภทคือ

5. Campaign Management CRM ประเภทนี้จะอยู่ในรูปแบบผสมผสานระหว่าง Operational CRM และ Analytical CRM โดยจะรวมถึง การรวมกลุ่มเป้าหมายจากพื้นฐานลูกค้าที่มีอยู่ แบ่งตามหลักเกณฑ์ที่ต้องการ การนำส่งสิ่งที่จะรณรงค์ให้ถึงมือลูกค้าที่เลือกแล้ว โดยใช้ช่องทางต่างๆ อาทิ อีเมลล์ โทรศัพท์ ไปรษณีย์ หรือ SMS เป็นต้น การสืบเสาะรวบรวมเก็บข้อมูล และวิเคราะห์สถิติการรณรงค์ที่ทำไว้ รวมทั้งการตั้งเอาผลตอบรับของลูกค้ามาวิเคราะห์แนวโน้มในอนาคต



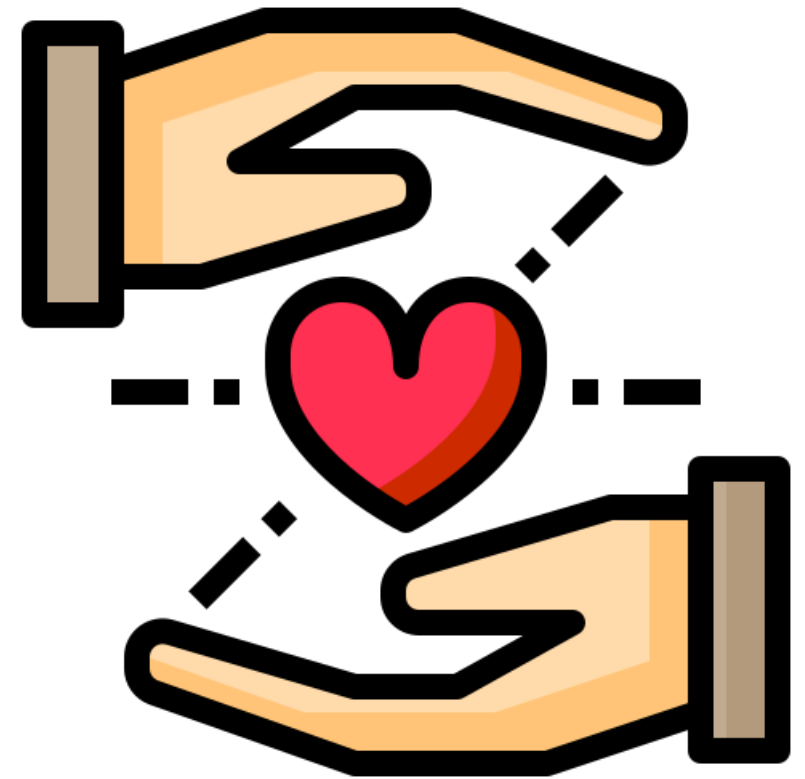
CRM มีแนวคิดและวิธีการที่แตกต่างกันอย่าง หลากหลาย โดยทั่วไป แบ่งออกได้เป็น 7 ประเภทคือ

6. Collaborative CRM เป็นรูปแบบที่เข้ามาจัดการกับลูกค้าของแต่ละแผนกในองค์กรในลักษณะองค์รวม เช่น แผนกขาย ฝ่ายสนับสนุนเทคนิค และฝ่ายการตลาด เป็นต้น เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของแต่ละแผนกสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลที่รวบรวมไว้เกี่ยวกับลูกค้าได้ ตัวอย่างกรณีของการได้รับข้อมูลตอบกลับจากตัวแทนสนับสนุนลูกค้าเกี่ยวกับการให้บริการและข้อเรียกร้องของลูกค้าที่มีกลับมา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการขององค์กรโดยรวม



CRM มีแนวคิดและวิธีการที่แตกต่างกันอย่าง หลากหลาย โดยทั่วไป แบ่งออกได้เป็น 7 ประเภทคือ

7. Consumer Relationship CRM ครอบคลุม
แง่มุมของวิธีการจัดการกับลูกค้าโดยศูนย์ที่ทำ
หน้าที่ติดต่อและจัดกิจกรรมสัมพันธ์กับลูกค้าของ
องค์กร ตัวแทนขององค์กรจะทำหน้าที่ติดต่อกับ
ลูกค้าและผู้บริโภคกลุ่มที่ไม่ประสงค์จะออกนาม
เป็นการภายใน การเตือนล่วงหน้าสามารถทำได้
ในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวผลิตภัณฑ์
หรือไม่ก็ความรู้สึก และทัศนคติของผู้บริโภค



ความสำคัญของการบริหาร ลูกค้าสัมพันธ์

1. สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (competitive advantage) คือ การสร้างความแตกต่างในและบริการ ให้เกิดความแตกต่างเหนือคู่แข่งชั้นในธุรกิจเดียวกัน นำไปสร้างความแตกต่างใน 4 ด้าน



- 1) การสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (product differentiation) โดยวิเคราะห์องค์ประกอบของผลิตภัณฑ์ เช่น ประโยชน์ ความน่าเชื่อถือ ความสะดวกในการใช้งาน ความลุ่มใจหรือความดึงดูดใจ เป็นต้น
- 2) การสร้างความแตกต่างด้านบริการ (service differentiation) เพิ่มขีดความสามารถการบริการให้สูงกว่าคู่แข่ง เช่น ความรวดเร็ว การให้บริการ ความน่าเชื่อถือตอบสนองได้ตรงตามความต้องการ ความสะดวกสบาย
- 3) การสร้างความแตกต่างด้านบุคลากร (people differentiation) เกี่ยวข้องกับการสรรหา และการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และความพร้อมในการปฏิบัติงาน
- 4) การสร้างภาพลักษณ์ (image differentiation) การปลูกฝังให้ผู้บริโภคได้รับรู้ถึงลักษณะเด่นขององค์กร และตราผลิตภัณฑ์จะช่วยให้ผู้บริโภคสามารถมองเห็นถึงความแตกต่างที่มีอยู่ได้อย่างชัดเจน

ความสำคัญของการ บริหารลูกค้าสัมพันธ์

2. การตอบสนองของความคาดหวังของลูกค้า (customer expectation) ด้านการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัยมาใช้เป็นเครื่องมือทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้า การวิเคราะห์ ใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้า (customer database) การใช้บริการ หรือการทำธุรกรรมในอดีตข้อมูลส่วนบุคคล ความชอบหรือความสนใจ และข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรและลูกค้า การเข้าถึงข้อมูลของลูกค้า

ความสามารถในการบริการลูกค้าได้ดี ขึ้นอยู่กับความสนใจ ความต้องการของลูกค้า การนำเสนอสินค้าที่เหมาะสม การบริการหลังการขายแก่ลูกค้าตามที่ลูกค้าต้องการได้ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว จะช่วยเพิ่มความจงรักภักดี (loyalty) ที่ลูกค้ามีต่อบริษัท ลดการสูญเสียลูกค้า ลดต้นทุนการตลาด เพิ่มรายได้จากการที่ลูกค้าซื้อซ้ำ หรือแนะนำให้คนรู้จักซื้อสินค้าขององค์กร

สรุป



เพราะลูกค้า คือ คนสำคัญของการทำธุรกิจ องค์กรจึงต้องหาวิธีการสร้างสรรค์มาตรการรักษา
ลูกค้า สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างความพึงพอใจในตัวสินค้าและบริการให้กับลูกค้า
ได้อย่างต่อเนื่อง การรักษาลูกค้า เพื่อให้กลุ่มลูกค้าที่มีความภักดี จับจ่ายสินค้าหรือบริการของ
องค์กรเพิ่มขึ้น แลเมยังสามารถเป็นกระบอกเสียงที่มีประสิทธิภาพยิ่งกว่าการลงโฆษณาตาม
สื่อต่าง ๆ

QUESTION

แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า



ผศ. เอกฉัตรพงศ์ วรสีหะ

Customer Relationship Management: CRM

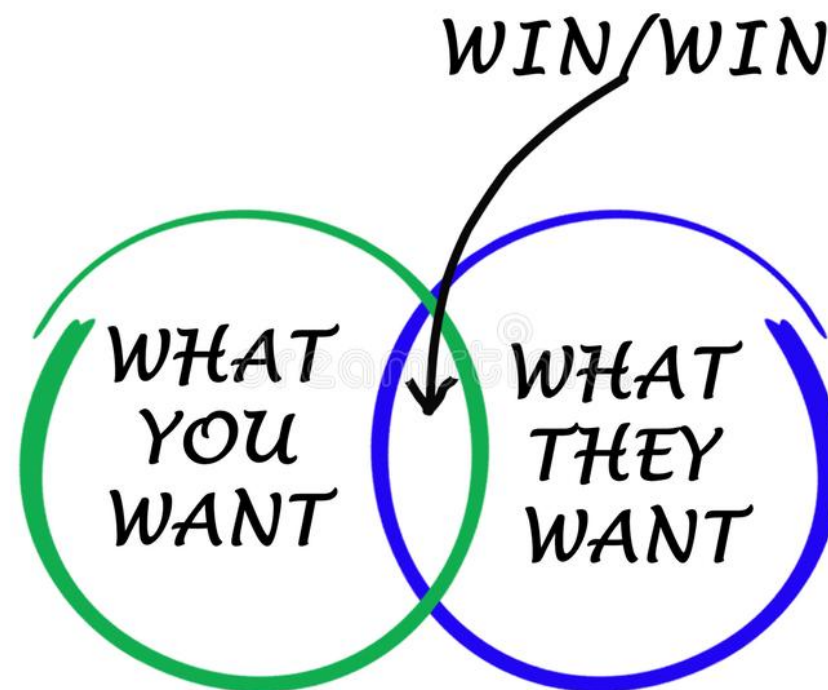
CRM คือ กลยุทธ์การบริหารจัดการอย่างหนึ่ง ซึ่ง ออกแบบมาเพื่อช่วยองค์กรให้สามารถจัดการกระบวนการต่างๆ ภายใน ให้ดำเนินการได้อย่างสอดคล้องและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพอใจสูงสุด นำมาซึ่งความจงรักภักดีของลูกค้า

CRM คืออะไร?
Customer
Relationship
Management



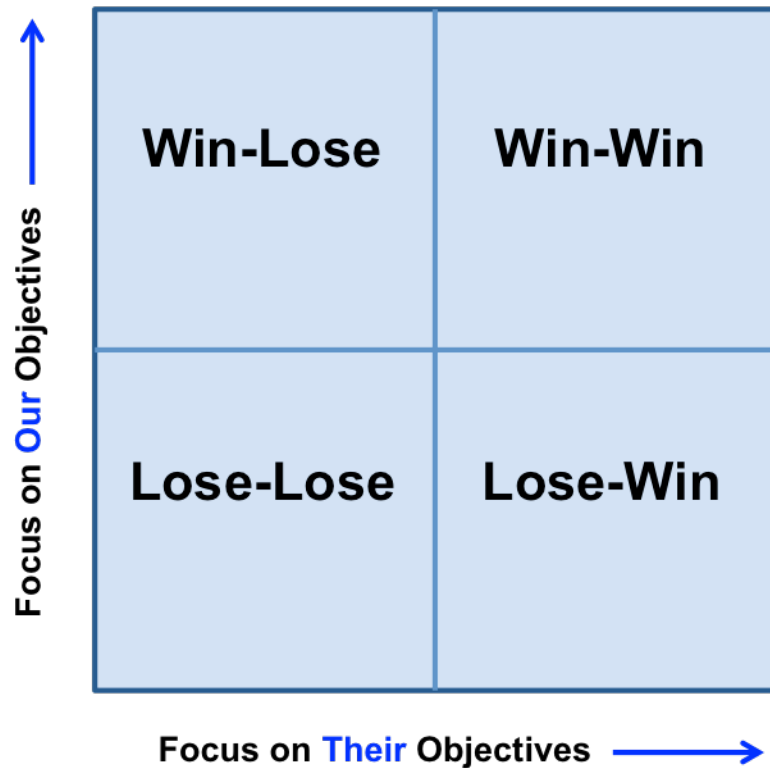
Customer Relationship Management: CRM

คือ กระบวนการหรือกิจกรรมใดๆ ที่นำมาสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างความพึงพอใจในตัวสินค้าและบริการให้กับลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง การรักษาลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีในตราสินค้าและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อองค์กร โดยให้ได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ทั้งต่อตัวลูกค้าและองค์กร (**Win-Win Strategy**) อย่างต่อเนื่องเป็นระยะยาวนาน



Creating a Win-Win strategy during a negotiation

Negotiation Styles/Strategies



วิธีเจรจาอย่างมีกลยุทธ์และมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์ และรับผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลและยั่งยืนในตลาดที่ท้าทายคุณเป็นผู้เจรจาต่อรองแบบวิน-วินหรือวิน-แพ้?

วิน-วิน วิน-แพ้ และ แพ้-แพ้ เป็นคำศัพท์ทางทฤษฎีเกมที่อ้างถึงผลลัพธ์ที่เป็นไปได้ของเกมหรือข้อพิพาทที่เกี่ยวข้องกับทั้งสองฝ่าย และที่สำคัญกว่านั้นคือ การที่แต่ละฝ่ายรับรู้ผลลัพธ์ของตนอย่างไรเมื่อเทียบกับสถานะของพวกเขาก่อนเกม

ข้อสังเกต "ชนะ" เป็นผลเมื่อผลลัพธ์ของการเจรจาดีกว่าที่คาดไว้ เป็น "การสูญเสีย" เมื่อผลลัพธ์แย่กว่าที่คาดไว้ คนสองคนอาจได้รับผลลัพธ์เดียวกันในแง่ที่วัดได้ กล่าวคือ เงิน \$10 บาท สำหรับฝ่ายหนึ่งอาจแพ้, ในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งถือเป็นชัยชนะ. กล่าวอีกนัยหนึ่ง ความคาดหวังจะเป็นตัวกำหนดการรับรู้ถึงผลลัพธ์ใดๆ ก็ตาม เขาสรุปสามสถานการณ์ดังนี้:

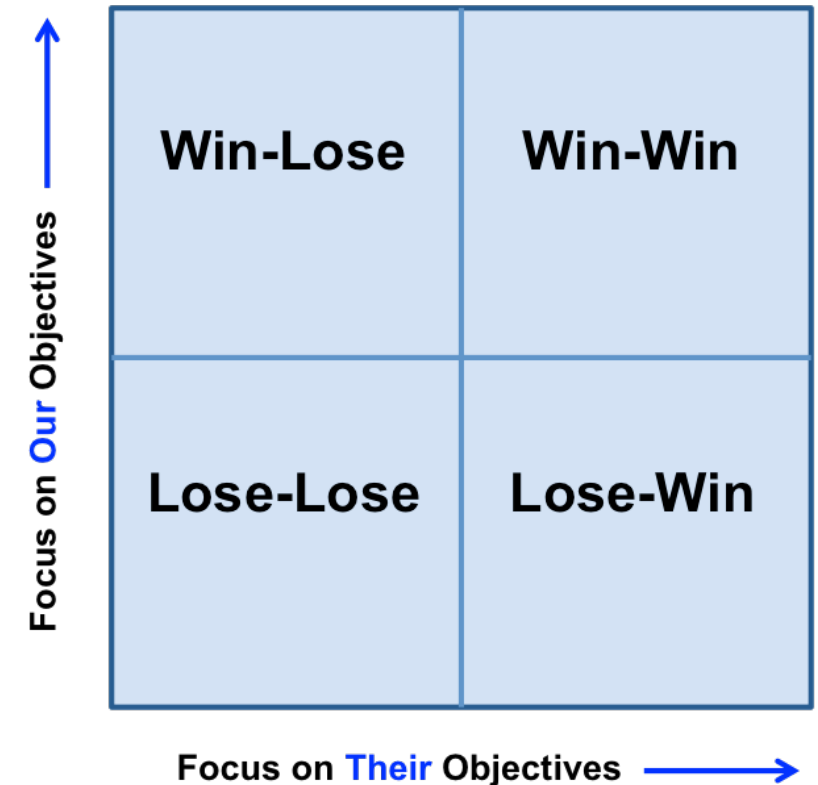
Creating a Win-Win strategy during a negotiation

What is a Lose-Lose?

โดยปกติแล้ว สถานการณ์การสูญเสีย-แพ้มาจากการมุ่งเน้นไปที่วัตถุประสงค์ที่ไม่ถูกต้องหรือจากความสัมพันธ์ที่พังทลาย (ลองนึกถึงการหย่าร้างทั่วไป แต่ฉันแน่ใจว่าคุณสามารถนึกถึงตัวอย่างทางธุรกิจมากมายได้เช่นกัน)

แพ้-แพ้ หมายความว่าทุกฝ่ายจบลงที่แย่ลง ตัวอย่างนี้จะเป็นการเจรจาต่อรองงบประมาณที่ทุกฝ่ายเสียเงิน บาดแผลมีความสำคัญ – คำถามคือจะทำที่ไหนและใครจะได้รับบาดเจ็บ ในบางสถานการณ์การสูญเสีย-สูญเสีย ทุกฝ่ายเข้าใจว่าการสูญเสียนั้นหลีกเลี่ยงไม่ได้และจะกระจายอย่างเท่าเทียมกัน ในสถานการณ์เช่นนี้ ผลการแพ้-แพ้อาจดีกว่าผลแพ้-ชนะ เพราะอย่างน้อยการแจกแจงถือว่ายุติธรรม

Negotiation Styles/Strategies



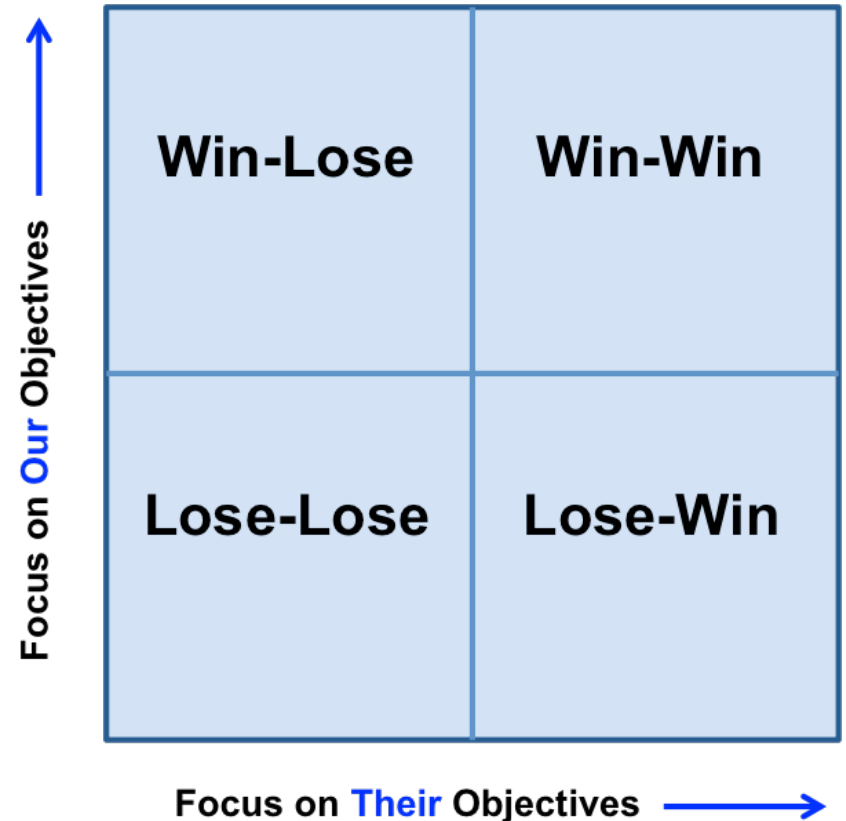
Creating a Win-Win strategy during a negotiation

What is a Win-Lose?

เมื่อเรากำหนดและสามารถมุ่งเน้นไปที่วัตถุประสงค์ทางธุรกิจของเราแล้ว เราสามารถกำหนดกลยุทธ์ได้ ด้วย Win-Lose กลยุทธ์เป็นเพียงการบรรลุวัตถุประสงค์ของคุณโดยเสียค่าใช้จ่ายตามวัตถุประสงค์ของอีกฝ่าย ดังนั้นเราจึงแข่งขันกับ "คู่แข่ง" ของเราเพื่อให้ได้ส่วนแบ่งที่ใหญ่ที่สุดของมูลค่าที่มีอยู่

สถานการณ์ชนะ-แพ้เกิดขึ้นเมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมองว่าผลลัพธ์เป็นบวก ดังนั้น ผลการชนะ-แพ้จึงมีโอกาสน้อยที่จะยอมรับโดยสมัครใจ กระบวนการเจรจาต่อรองแบบกระจายตามหลักการแข่งขันระหว่างผู้เข้าร่วม มีแนวโน้มมากกว่าการเจรจาเชิงบูรณาการที่จะจบลงด้วยผลแพ้ชนะ หรืออาจส่งผลให้เกิดสถานการณ์ที่แต่ละฝ่ายได้รับส่วนหนึ่งของสิ่งที่เขาหรือเธอต้องการ แต่ไม่มากเท่า อย่างที่พวกเขาอาจได้รับหากพวกเขาใช้การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ

Negotiation Styles/Strategies



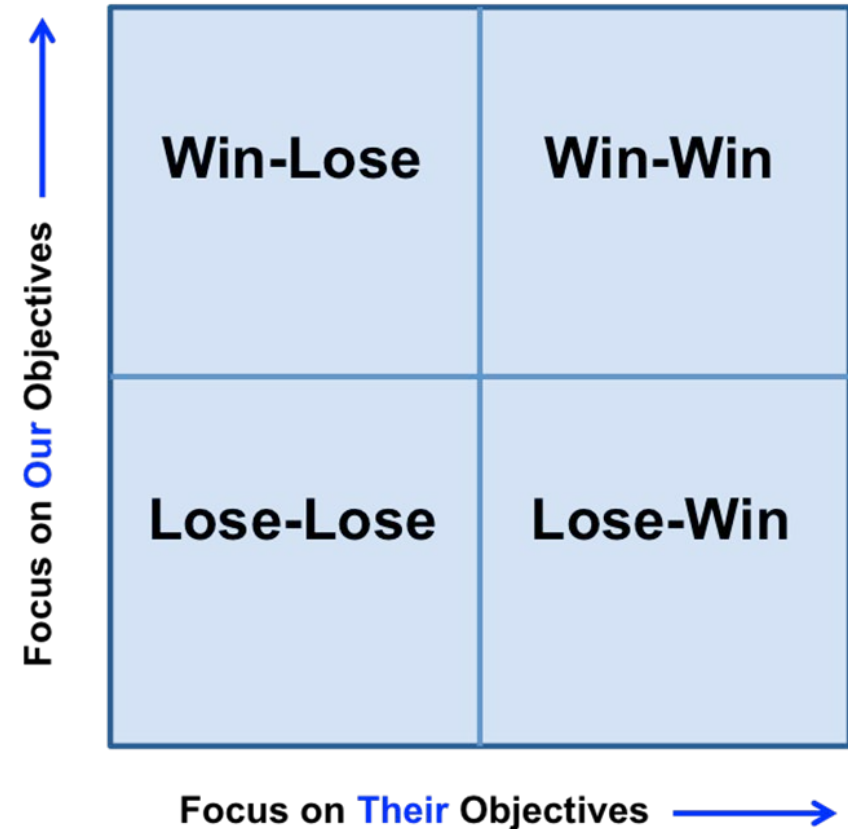
Creating a Win-Win strategy during a negotiation

What is a Win-Win?

ในทางกลับกัน ด้วย Win-Win เราบรรลุวัตถุประสงค์ของเราโดยช่วยให้อีกฝ่ายบรรลุวัตถุประสงค์หรือร่วมมือกับ "พันธมิตร" ของเราเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสร้างมูลค่า

ผลลัพธ์แบบ win-win เกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายของข้อพิพาทรู้สึกว่าพวกเขาชนะ เนื่องจากทั้งสองฝ่ายได้รับประโยชน์จากสถานการณ์ดังกล่าว การแก้ไขข้อขัดแย้งใด ๆ มักจะได้รับการยอมรับด้วยความสมัครใจ กระบวนการของการเจรจาเชิงบูรณาการมีเป้าหมายเพื่อให้บรรลุผลโดยความร่วมมือทั้งสองฝ่าย

Negotiation Styles/Strategies



CRM ย่อมาจาก Customer Relationship Management หรือเรียกว่า การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ซึ่งก็คือการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยการใช้เทคโนโลยีและการใช้บุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสรรหาวิธีที่จะสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าอันจะนำไปสู่ความจงรักภักดีในที่สุด



กระบวนการทำงานของระบบ CRM มี 4 ขั้นตอน

Identify – เก็บข้อมูลว่าลูกค้าของบริษัทเป็นใคร เช่น ชื่อลูกค้า ข้อมูลสำหรับติดต่อกับลูกค้า

Differentiate – วิเคราะห์พฤติกรรมของลูกค้าแต่ละคน และจัดแบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่มตามคุณค่าที่ลูกค้ามีต่อบริษัท

Interact – มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อเรียนรู้ความต้องการของลูกค้า และเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าในระยะยาว

Customize – นำเสนอสินค้าหรือบริการที่มีความเหมาะสมเฉพาะตัวกับลูกค้าแต่ละคน

CRM มีความสัมพันธ์เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศในด้านการนำซอฟต์แวร์มาใช้ในการพัฒนาเพื่อดึงดูดลูกค้า สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เช่น Web Site เป็นต้น CRM software ช่วยในการจัดการฐานข้อมูลลูกค้า วิเคราะห์ข้อมูล และเป็นช่องทางในการติดต่อกับลูกค้า ซึ่ง CRM software มักแบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

1. **Operational CRM** เป็นซอฟต์แวร์ front office ที่ใช้ช่วยจัดการกระบวนการทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า ไม่ว่าจะเป็น sales, marketing หรือ service เช่น การจัดการข้อมูลติดต่อลูกค้า การเสนอราคา การบริหารฝ่ายขาย การเก็บข้อมูลพฤติกรรมลูกค้า ระบบบริการลูกค้า เป็นต้น
2. **Analytical CRM** ระบบวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าที่รวบรวมได้จากส่วน Operational CRM หรือจากแหล่งอื่นๆ เพื่อแบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่มและค้นหากลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่บริษัทสามารถนำเสนอสินค้า หรือบริการเพิ่มเติมได้
3. **Collaborative CRM** ระบบช่วยสนับสนุนในการติดต่อปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าผ่านทางช่องทางต่างๆ เช่น ติดต่อส่วนตัว จดหมาย แฟกซ์ โทรศัพท์ เว็บไซต์ E-Mail เป็นต้น รวมถึงช่วยจัดการทรัพยากรที่บริษัทมีคือพนักงาน กระบวนการทำงาน และฐานข้อมูล (Database) ลูกค้า เพื่อนำไปให้บริการแก่ลูกค้าและช่วยรักษาฐานลูกค้าของบริษัทได้ดีขึ้น

ประโยชน์ของ CRM ต่อธุรกิจ

1. **CRM ช่วยเพิ่มความสามารถในการให้บริการลูกค้าได้ดีขึ้น** เช่น ใช้เว็บไซต์ในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้า วิธีการใช้สินค้า และให้ความช่วยเหลือแก่ลูกค้าได้ตลอด 24 ชั่วโมง เป็นช่องทางให้ลูกค้าแนะนำติชมต่อบริการของบริษัทได้ง่าย ช่วยให้ลูกค้าสามารถ customize ความต้องการของตนเองได้ทันที เป็นต้น
2. **CRM ช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้าให้ดีขึ้น** ช่วยให้บริษัทรู้ความสนใจ ความต้องการ และพฤติกรรมการซื้อของลูกค้า ทำให้บริษัทสามารถนำเสนอสินค้าที่เหมาะสม กับลูกค้าได้ และช่วยให้บริษัทสามารถให้บริการหลังการขายแก่ลูกค้าตามที่ลูกค้าต้องการได้ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาวจะช่วยเพิ่ม loyalty ที่ลูกค้ามีต่อบริษัท ลดการสูญเสียลูกค้า ลดต้นทุนการตลาด เพิ่มรายได้จากการที่ลูกค้าซื้อซ้ำหรือแนะนำให้คนรู้จักซื้อสินค้าของบริษัท และนั่นหมายถึงกำไรของบริษัทที่เพิ่มมากขึ้น



CRM เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพและรวดเร็วขึ้นซึ่งถ้าให้เห็นภาพชัดเจนขึ้น ก็คงเปรียบเทียบบضانลูกค้าขององค์กรเป็นเหมือนน้ำที่อยู่ในถัง ถ้ามีรูรั่วที่กั้นถังน้ำก็จะไหลออก เปรียบได้กับการที่องค์กรต้องสูญเสียลูกค้าออกไปอยู่ตลอดเวลา และ

CRM คือเครื่องมือที่จะมาลดขนาดรอยรั่วขององค์กรให้เล็กลงเท่ากับองค์กรได้ลดอัตราการสูญเสียลูกค้าให้ต่ำลงนั่นเอง



ลำดับชั้นของผู้มีส่วนได้เสียในระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ CSR

คำว่า **“กิจกรรม”** ในความหมายข้างต้น หมายถึง การคิด การพูด และการกระทำ ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ การวางแผน การตัดสินใจ การสื่อสารประชาสัมพันธ์ การบริหารจัดการ และการดำเนินงานขององค์กร

สังคมในความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ จะมุ่งไปที่ผู้มีส่วนได้เสีย นอกองค์กรซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ ได้แก่ สังคมใกล้ และสังคมไกล

สังคมใกล้ คือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรง ได้แก่ ลูกค้า คู่ค้า ครอบครัวของพนักงาน ชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ ซึ่งรวมถึงสิ่งแวดล้อมหรือระบบนิเวศ

สังคมไกล คือ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยอ้อม ได้แก่ คู่แข่งชั้นทางธุรกิจ ประชาชนทั่วไป เป็นต้น

วัตถุประสงค์ของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

1. เพื่อเพิ่มยอดขายสินค้าการบริการของบริษัทอย่างต่อเนื่องในช่วงเวลาหนึ่ง
2. เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อสินค้าหรือการบริการ และบริษัททำให้ลูกค้าทราบวิธีการใช้สินค้าอย่างถูกต้องสามารถจดจำ และมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อบริษัทและสินค้าหรือบริการของบริษัทในระยะยาว
3. เพื่อให้ลูกค้ามีความจงรักภักดีต่อบริษัทสินค้าหรือบริการ กรณีที่บริษัทมีสินค้าจำหน่ายหลายสายผลิตภัณฑ์ การที่ลูกค้าซื้อสินค้าของบริษัทในสายผลิตภัณฑ์หนึ่งแล้วรู้สึกประทับใจในทางบวกโอกาสที่บริษัทจะเสนอขายสินค้าในสายผลิตภัณฑ์อื่น (Cross Selling) ได้สำเร็จก็จะมากขึ้น
4. เพื่อให้ลูกค้าแนะนำสินค้าหรือการบริการต่อไปยังผู้อื่น เกิดการพูดแบบปากต่อปาก (Words-of-Mouth) ในทางบวกเกี่ยวกับสินค้า ซึ่งมีความน่าเชื่อถือ ถือมากกว่าคำกล่าวอ้างในโฆษณาเสียอีก



การให้ความสำคัญกับคุณค่าของลูกค้า

คุณค่าในสายตาลูกค้า

เป็นการรับรู้สัมผัสถึงคุณค่าผลิตภัณฑ์และบริการ สอดคล้องกับความคิดเห็น ทัศนคติที่มีต่อการใช้ผลิตภัณฑ์ ลูกค้าจะประเมินถึงคุณค่าที่เป็นประโยชน์ ประกอบด้วยคุณค่า 4 ด้าน คือ

- **คุณค่าด้านผลิตภัณฑ์ (product value)** ระดับความน่าเชื่อถือ ความทนทาน ความสามารถในการใช้งาน การขยายต่อ
- **คุณค่าด้านบริการ (service value)** พิจารณาจากการส่งมอบบริการแก่ลูกค้า และการบำรุงรักษา
- **คุณค่าด้านพนักงาน (personnal value)** จากความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความสามารถในการตอบคำถามของบุคลากรขององค์กร
- **คุณค่าด้านภาพลักษณ์ (image value)** พิจารณาจากภาพลักษณ์ขององค์กร (corporate image)

ความพึงพอใจของลูกค้า

คือ ระดับความรู้สึกรับรู้ของบุคคล การเปรียบเทียบคุณค่าจากการใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการกับความคาดหวัง การตัดสินใจซื้อของลูกค้าบนพื้นฐานความคาดหวังที่ผู้บริโภคมีต่อคุณค่าแต่ละด้าน ลูกค้าเกิดความพึงพอใจหลังการซื้อได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่ลูกค้าได้รับจากการบริโภคผลิตภัณฑ์บริการนั้น

ระดับและรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้า

ขั้นตอนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้า นำไปสู่ความจงรักภักดีในสินค้าบริษัทมีอยู่ 6 ระดับ ดังนี้

1. ระดับลูกค้าคาดหวัง (Prospect) หลังจากหาข้อมูลว่ารายใดมีความเป็นไปได้ในการตัดสินใจซื้อ มีอำนาจซื้อ สามารถตัดสินใจซื้อสินค้าหรือการบริการ จากกลุ่มลูกค้าคาดหวังในข่ายสงสัยเหลือกลุ่มผู้ที่มีคุณสมบัติเป็นลูกค้าคาดหวัง จะตอบสนองต่อไปรณรงค์การตลาดไปรณรงค์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของบริษัท

2. ระดับผู้ซื้อ (Purchasers) ขึ้นต่อไปบริษัทต้องจัดไปรณรงค์การตลาด และไปรณรงค์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่จะให้ผู้ซื้อเหล่านี้กลับมาซื้อซ้ำอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาหนึ่ง

3. ระดับลูกค้า (Client) ผู้บริโภคหรือธุรกิจที่ซื้อสินค้าการบริการของบริษัทอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลาหนึ่ง มีภาพลักษณ์ที่ดี มีความจงรักภักดี ต่อบริษัทและสินค้าหรือการบริการแนะนำสินค้าหรือการบริการของบริษัทให้ผู้อื่นได้ทดลองใช้พร้อม ทั้งปกป้องชื่อเสียงจากการโจมตีของคู่แข่งในที่สุด



4. ระดับลูกค้าผู้สนับสนุน (Supporter) คือลูกค้าประจำที่รู้สึกชอบบริษัท มีทัศนคติภาพลักษณ์ที่ดี ต่อบริษัทและสินค้าหรือการบริการของบริษัท การที่จะทำให้ลูกค้าผู้สนับสนุนเหล่านี้ ออกมาสนับสนุนอย่างจริงจังนั้น บริษัทจำเป็นต้องสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าผู้สนับสนุนอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน

5. ระดับผู้มีอุปการคุณ (Advocates) คือ ลูกค้าผู้ให้การสนับสนุนกิจกรรมของบริษัทมาตลอด คอยแนะนำลูกค้าและลูกค้ารายอื่นให้มาซื้อสินค้าการบริการ เรียกว่าทำการตลาดภายนอกแทนบริษัท

6. ระดับหุ้นส่วนธุรกิจ (Partners) คือลูกค้าที่ก้าวขึ้นไปเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจมีส่วนร่วมในรายรับรายจ่ายและผลกำไรของบริษัท

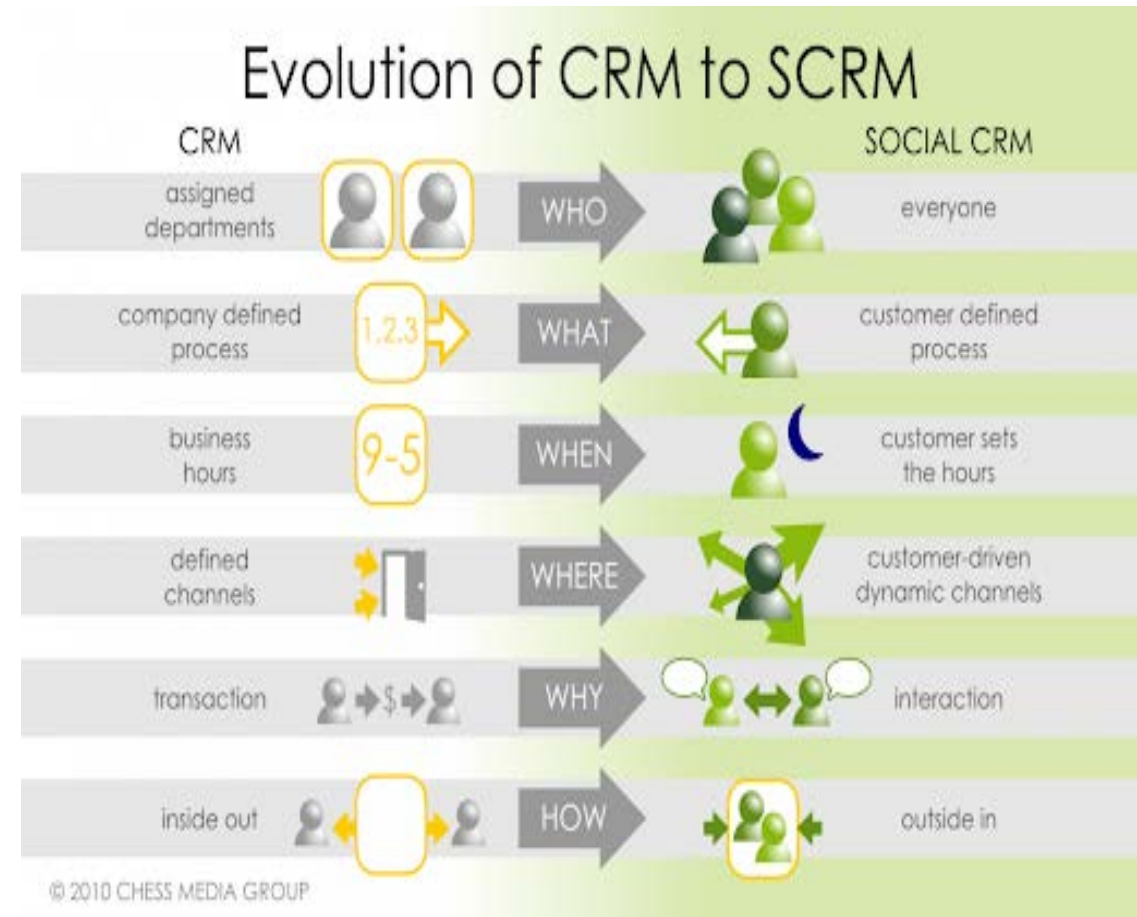
รูปแบบการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

1. รูปแบบพื้นฐาน (Basic Marketing) เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ขั้นเริ่มต้นที่พนักงานขายของบริษัททำการเสนอขายสินค้ากับกลุ่มที่เป็นลูกค้าคาดหวัง เพื่อผลักดันให้เกิดพฤติกรรมการซื้อ

2. รูปแบบการตลาดเชิงรับ (Reactive Marketing) เป็นรูปแบบที่พนักงานขายหรือบริษัทพยายามสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระดับที่เหนือขึ้นไปจากการซื้อสินค้าในรูปแบบพื้นฐาน

3. รูปแบบการตลาดเชิงรุก (Proactive Marketing) พนักงานขายหรือพนักงานฝ่ายขายเทคนิคของบริษัท จะเป็นฝ่ายออกไปเยี่ยมลูกค้าถึงบ้าน ที่ทำงานหรือร้านค้า เพื่อนำเสนอข่าวสารข้อมูลใหม่ๆ เกี่ยวกับสินค้า

4. รูปแบบหุ้นส่วนธุรกิจ (Partnership Marketing) การสนับสนุนการดำเนินงาน จัดการฝึกอบรมให้ความรู้การบริหารร้านค้า เนื่องจากผลกำไรของร้านค้าที่เพิ่มขึ้นทำให้ผลกำไรโดยรวมของบริษัทเพิ่มขึ้นด้วย



เทคโนโลยีสารสนเทศถูกนำมาใช้ในการบริหาร ความสัมพันธ์กับลูกค้า

1. ระบบการตลาดอัตโนมัติ (Market Automation) เป็นการนำเทคโนโลยีมาช่วยวิเคราะห์ข้อมูลเฉพาะบุคคล (Personalization) ประวัติลูกค้า (ประเภทของสินค้าที่ซื้อ จำนวนมูลค่าในการซื้อ ความถี่ในการซื้อ)

2. การขายอัตโนมัติ (Sales automation) กระบวนการขายเป็นกระบวนการที่ทำให้สินค้าไปสู่มือลูกค้า หรือการให้บริการกับลูกค้า

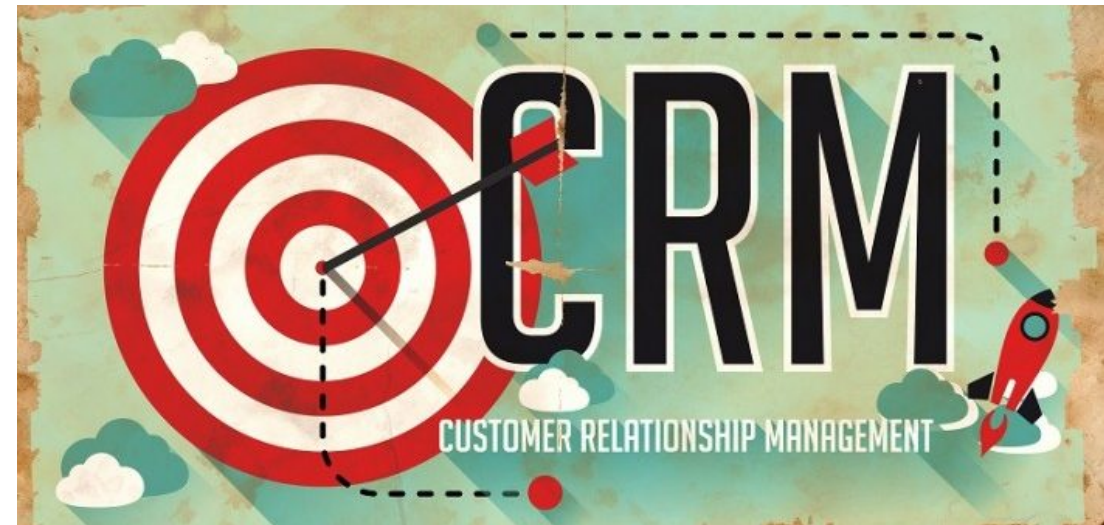
3. บริการ (Service) เป็นงานให้บริการลูกค้า ได้แก่ ระบบ Call center การตอบคำถามของลูกค้า การบริหาร Workflow การโต้ตอบผ่านระบบ IVR (Interactive Voice Response) ศูนย์บริการ การจัดทำเว็บไซต์ เพื่อให้บริการดาวน์โหลดไฟล์ รับแจ้งปัญหาการให้ข้อมูลผ่านทางโทรศัพท์มือถือ

4. พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce) เป็นการทำธุรกรรมผ่านระบบอินเทอร์เน็ตตั้งแต่การให้ข้อมูลสินค้า การทำรายการซื้อขาย และระบบการชำระเงิน ความปลอดภัย



CRM มีแนวคิดและวิธีการที่แตกต่างกันอย่าง หลากหลาย โดยทั่วไป แบ่งออกได้เป็น 7 ประเภทคือ

1. Operational CRM เป็น CRM ที่ให้การสนับสนุนแก่กระบวนการธุรกิจที่เป็น “Front Office” ต่างๆ อาทิ การขาย การตลาด และการให้บริการ ปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าโดยทั่วไปจะถูกเก็บรวบรวมไว้ในประวัติการติดต่อของลูกค้า ซึ่งเจ้าหน้าที่สามารถดึงเอาข้อมูลของลูกค้ามาดูได้เมื่อจำเป็น ประวัติการติดต่อกับลูกค้าเหล่านี้จะช่วยให้เจ้าหน้าที่สามารถเข้าสู่ข้อมูล ข่าวสารที่สำคัญของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว หลีกเลี่ยงการไปรบกวนสอบถามข้อมูลจากลูกค้าโดยตรง จุดประสงค์ของ CRM ประเภทนี้มีไว้เพื่อบริหารจัดการการรณรงค์สินค้าและบริการ การดำเนินการด้านการตลาด การดำเนินการเพื่อกระตุ้นยอดขาย และระบบบริหารจัดการการขาย



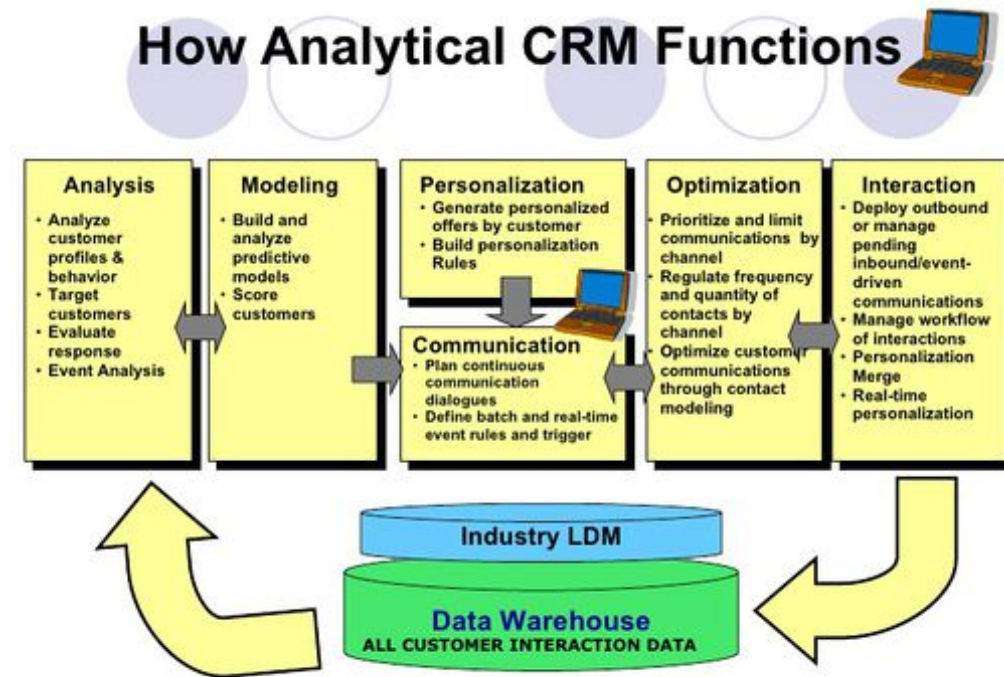
CRM มีแนวคิดและวิธีการที่แตกต่างกันอย่าง หลากหลาย โดยทั่วไป แบ่งออกได้เป็น 7 ประเภทคือ

2. Sales Force Automation (SFA) เป็น
การกำหนดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการ
กระตุ้นยอดขาย อาทิ การบริหารกิจกรรม
ต่างๆ (การกำหนดตารางเวลาของการขาย
ทางโทรศัพท์ หรือทางจดหมาย) การหา
วิธีการในการตอบสนอง การเขียนรายงาน
การบริหารจัดการโอกาสและการประเมิน
การบริหารจัดการระบบบัญชีและการขาย
สำหรับบัญชีเป้าหมาย และกระบวนการจัด
ระเบียบการสั่งซื้อแต่ละยอดขาย



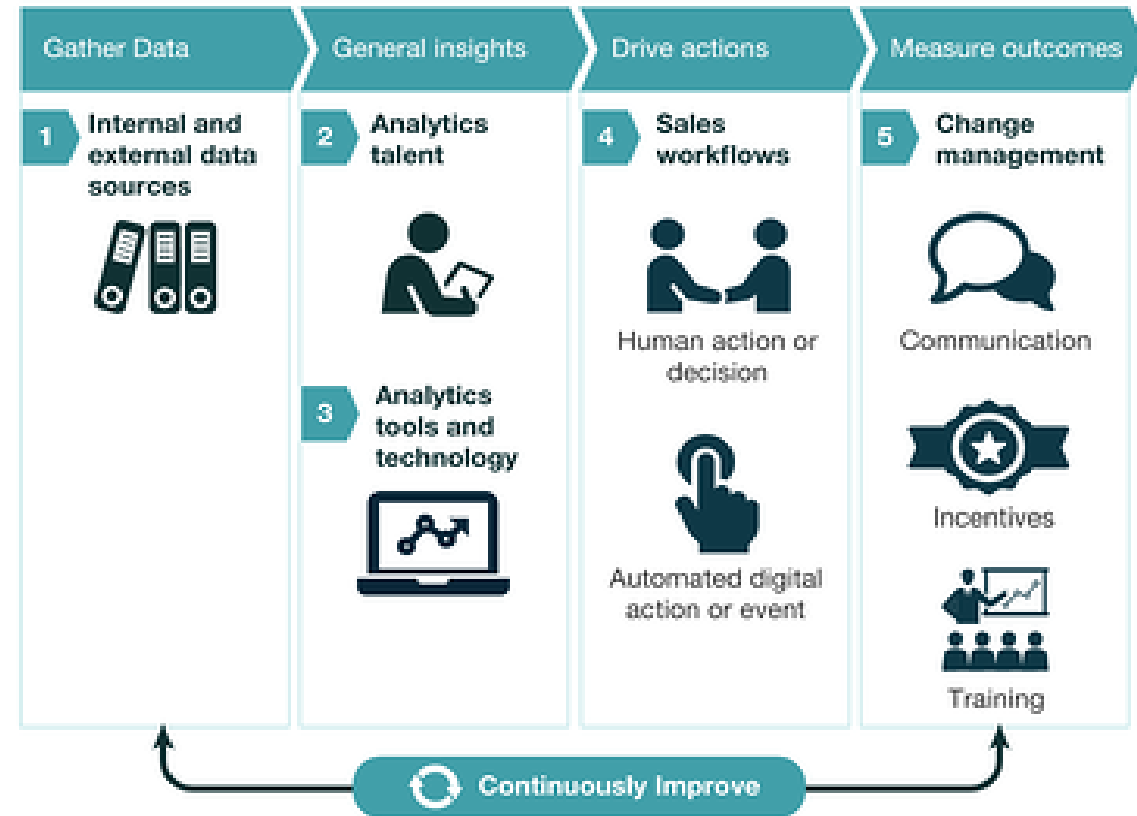
CRM มีแนวคิดและวิธีการที่แตกต่างกันอย่าง หลากหลาย โดยทั่วไป แบ่งออกได้เป็น 7 ประเภทคือ

3. Analytical CRM เป็นวิธีการที่วิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าด้วย วัตถุประสงค์ต่างๆ อาทิ การออกแบบและดำเนินการรณรงค์ทางการตลาดของกลุ่มเป้าหมาย การออกแบบและการรณรงค์โดยทั่วไป เช่น การได้ลูกค้าใหม่ๆ การได้รับโอกาสในการ “เสนอ” “แนะนำ” หรือ “เชิญชวน” รวมถึง “จูงใจ” ให้ลูกค้าผู้ตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ของเราไปแล้ว พิจารณาซื้อผลิตภัณฑ์อื่นๆ เพิ่มอีก ไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรือบริการของเราเองที่มีอยู่ ของแผนกอื่น ของบริษัทในเครือ หรือแม้แต่ของพันธมิตรธุรกิจของเราก็ตาม ให้มีการซื้อต่อเนื่อง (Cross Selling) หรือแม้แต่การจูงใจให้ลูกค้าต่อ ยอดซื้อสินค้าที่มีมูลค่าสูงขึ้น เรียกว่าเป็นการซื้อต่อยอด (Up Selling) เป็นต้น การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคเพื่อทำการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับสินค้าและบริการ (การกำหนดราคา และการพัฒนาผลิตภัณฑ์) ระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อการจัดการ (MIS)



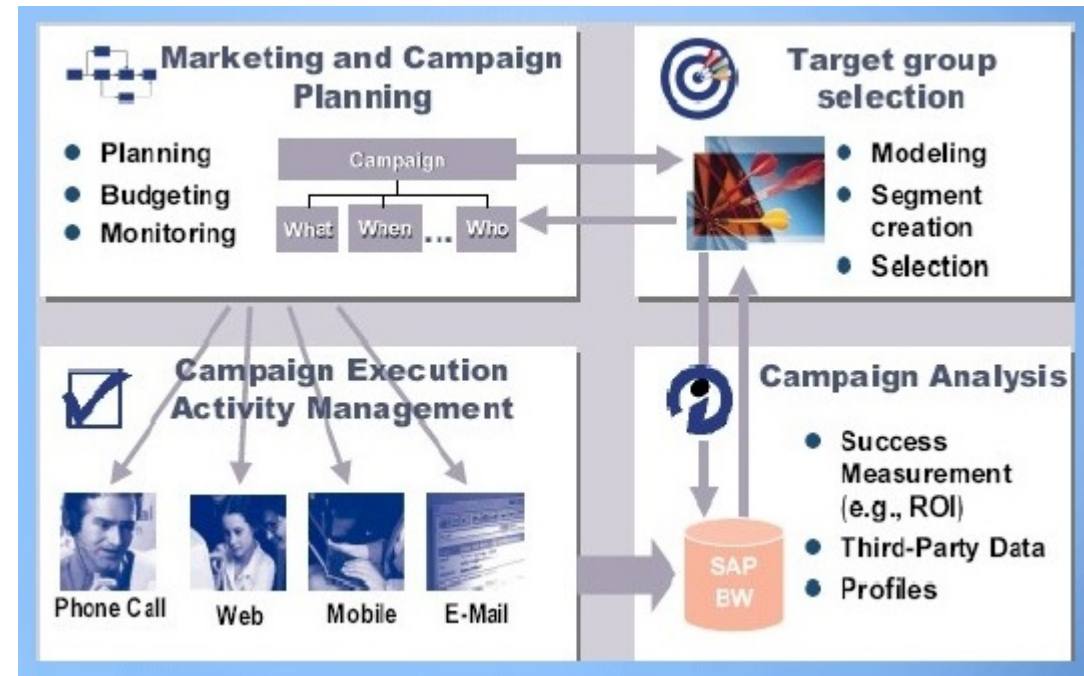
CRM มีแนวคิดและวิธีการที่แตกต่างกันอย่าง หลากหลาย โดยทั่วไป แบ่งออกได้เป็น 7 ประเภทคือ

4. **Sales Intelligence CRM** จะมีลักษณะคล้าย กับ Analytical CRM แต่จะมีเครื่องมือการขาย โดยตรงมากกว่า ซึ่งประเด็นที่ต้องกระตุ้นเจ้าหน้าที่ ขายให้ค้ำจนถึงตลอดเวลาคือเรื่องของ Cross Selling / Up Selling / โอกาสในการสับเปลี่ยน ลูกค้า / การสูญเสียลูกค้า / บทบาททางด้าน การขาย / แนวโน้มผู้บริโภค / การจัดระเบียบของการ เข้าถึงลูกค้า / ส่วนเพิ่มหรือประโยชน์ที่ลูกค้าจะ ได้รับ



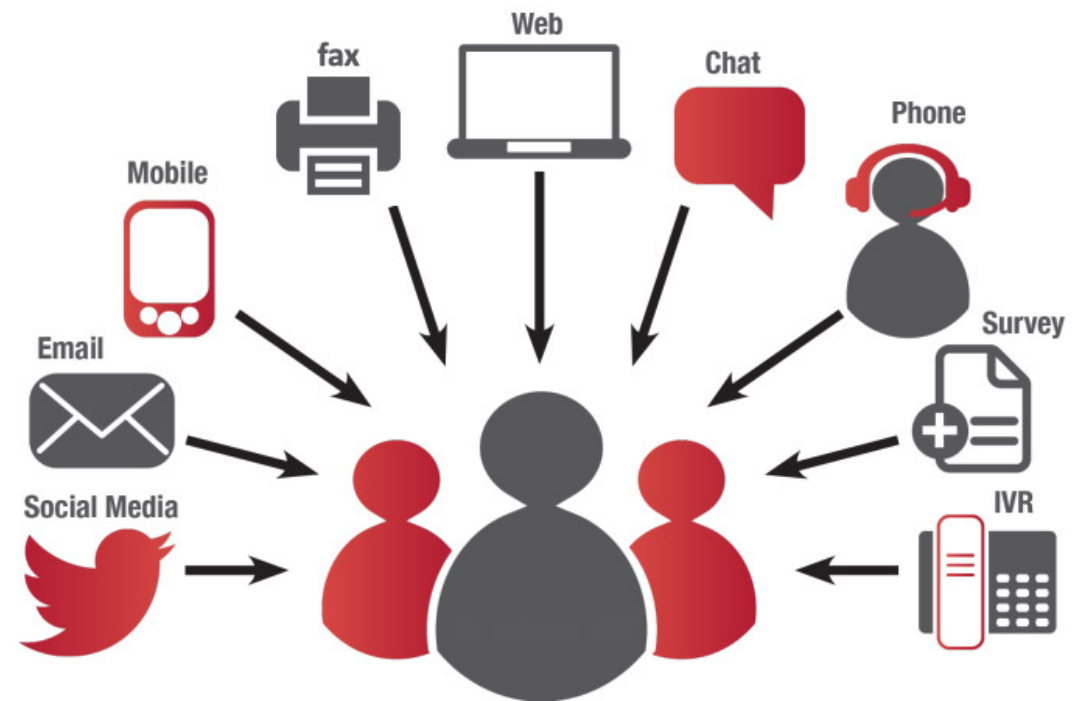
CRM มีแนวคิดและวิธีการที่แตกต่างกันอย่าง หลากหลาย โดยทั่วไป แบ่งออกได้เป็น 7 ประเภทคือ

5. Campaign Management CRM ประเภทนี้จะอยู่ในรูปแบบผสมผสานระหว่าง Operational CRM และ Analytical CRM โดยจะรวมถึง การรวมกลุ่มเป้าหมายจากพื้นฐานลูกค้าที่มีอยู่ แบ่งตามหลักเกณฑ์ที่ต้องการ การนำส่งสิ่งที่จะรณรงค์ให้ถึงมือลูกค้าที่เลือกแล้ว โดยใช้ช่องทางต่างๆ อาทิ อีเมลล์ โทรศัพท์ ไปรษณีย์ หรือ SMS เป็นต้น การสืบเสาะรวบรวมเก็บข้อมูล และวิเคราะห์สถิติการรณรงค์ที่ทำไว้ รวมทั้งการตั้งเอาผลตอบรับของลูกค้ามาวิเคราะห์แนวโน้มในอนาคต



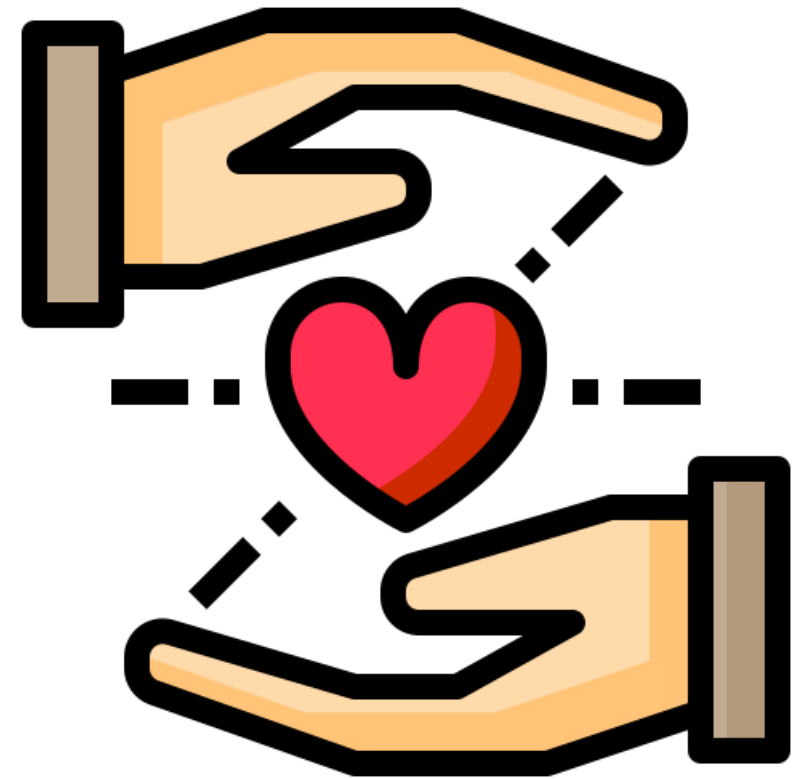
CRM มีแนวคิดและวิธีการที่แตกต่างกันอย่าง หลากหลาย โดยทั่วไป แบ่งออกได้เป็น 7 ประเภทคือ

6. Collaborative CRM เป็นรูปแบบที่เข้ามาจัดการกับลูกค้าของแต่ละแผนกในองค์กรในลักษณะองค์รวม เช่น แผนกขาย ฝ่ายสนับสนุนเทคนิค และฝ่ายการตลาด เป็นต้น เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของแต่ละแผนกสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลที่รวบรวมไว้เกี่ยวกับลูกค้าได้ ตัวอย่างกรณีของการได้รับข้อมูลตอบกลับจากตัวแทนสนับสนุนลูกค้าเกี่ยวกับการให้บริการและข้อเรียกร้องของลูกค้าที่มีกลับมา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการขององค์กรโดยรวม



CRM มีแนวคิดและวิธีการที่แตกต่างกันอย่าง หลากหลาย โดยทั่วไป แบ่งออกได้เป็น 7 ประเภทคือ

7. Consumer Relationship CRM ครอบคลุม
แง่มุมของวิธีการจัดการกับลูกค้าโดยศูนย์ที่ทำ
หน้าที่ติดต่อและจัดกิจกรรมสัมพันธ์กับลูกค้าของ
องค์กร ตัวแทนขององค์กรจะทำหน้าที่ติดต่อกับ
ลูกค้าและผู้บริโภคกลุ่มที่ไม่ประสงค์จะออกนาม
เป็นการภายใน การเตือนล่วงหน้าสามารถทำได้
ในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวผลิตภัณฑ์
หรือไม่ก็ความรู้สึก และทัศนคติของผู้บริโภค



ความสำคัญของการบริหาร ลูกค้าสัมพันธ์

1. สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (competitive advantage) คือ การสร้างความแตกต่างในและบริการ ให้เกิดความแตกต่างเหนือคู่แข่งชั้นในธุรกิจเดียวกัน นำไปสร้างความแตกต่างใน 4 ด้าน



- 1) การสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (product differentiation) โดยวิเคราะห์องค์ประกอบของผลิตภัณฑ์ เช่น ประโยชน์ ความสำเร็จ เชื่อถือ ความสะดวกในการใช้งาน ความพอใจหรือความดึงดูดใจ เป็นต้น
- 2) การสร้างความแตกต่างด้านบริการ (service differentiation) เพิ่มขีดความสามารถบริการให้สูงกว่าคู่แข่ง เช่น ความรวดเร็ว การให้บริการ ความสำเร็จตอบสนองได้ตรงตามความต้องการ ความสะดวกสบาย
- 3) การสร้างความแตกต่างด้านบุคลากร (people differentiation) เกี่ยวข้องกับการสรรหา และการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความพร้อมในการปฏิบัติงาน
- 4) การสร้างภาพลักษณ์ (image differentiation) การปลูกฝังให้ผู้บริโภคได้รับรู้ถึงลักษณะเด่นขององค์กร และตราผลิตภัณฑ์จะช่วยให้ผู้บริโภคสามารถมองเห็นถึงความแตกต่างที่มีอยู่ได้อย่างชัดเจน

ความสำคัญของการ บริหารลูกค้าสัมพันธ์

2. การตอบสนองของความคาดหวังของลูกค้า (customer expectation) ด้านการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัยมาใช้เป็นเครื่องมือทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้า การวิเคราะห์ ใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้า (customer database) การใช้บริการ หรือการทำธุรกรรมในอดีตข้อมูลส่วนบุคคล ความชอบหรือความสนใจ และข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรและลูกค้า การเข้าถึงข้อมูลของลูกค้า

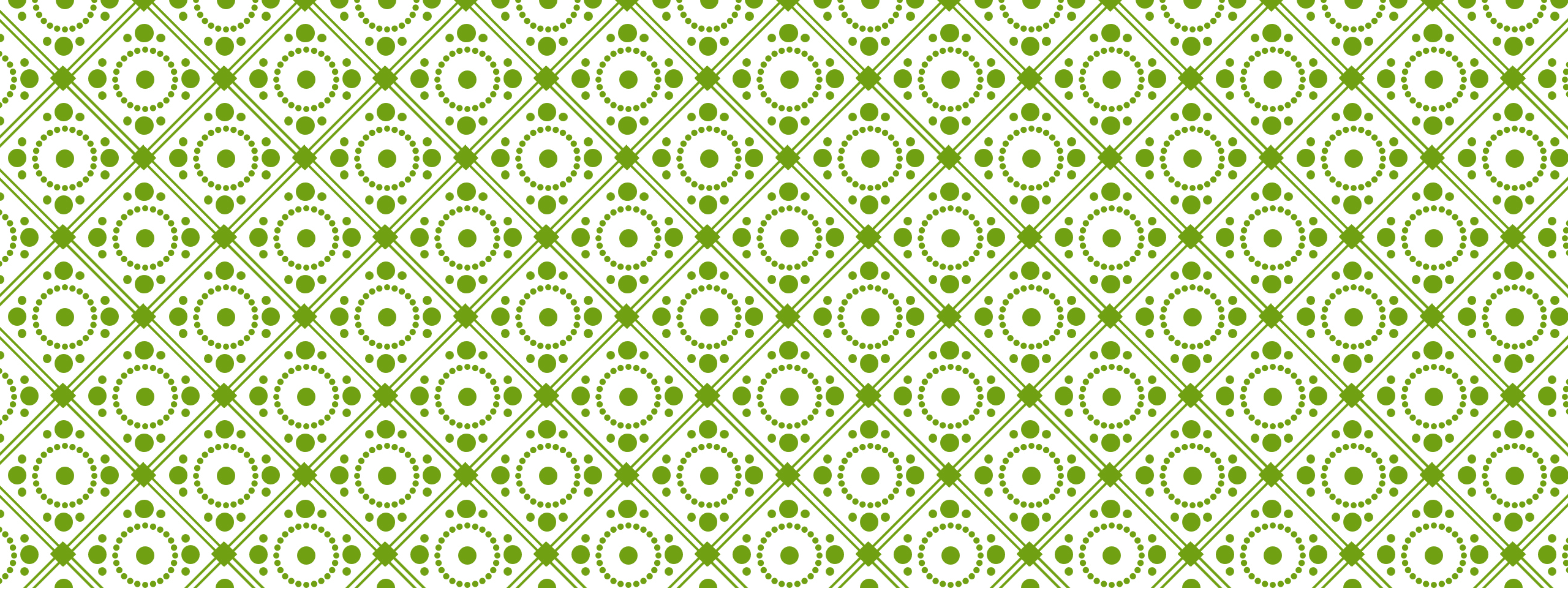
ความสามารถในการบริการลูกค้าได้ดี ขึ้นอยู่กับความสนใจ ความต้องการของลูกค้า การนำเสนอสินค้าที่เหมาะสม การบริการหลังการขายแก่ลูกค้าตามที่ลูกค้าต้องการได้ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว จะช่วยเพิ่มความจงรักภักดี (loyalty) ที่ลูกค้ามีต่อบริษัท ลดการสูญเสียลูกค้า ลดต้นทุนการตลาด เพิ่มรายได้จากการที่ลูกค้าซื้อซ้ำ หรือแนะนำให้คนรู้จักซื้อสินค้าขององค์กร

สรุป



เพราะลูกค้า คือ คนสำคัญของการทำธุรกิจ องค์กรจึงต้องหาวิธีการสร้างสรรค์มาตรการรักษา
ลูกค้า สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างความพึงพอใจในตัวสินค้าและบริการให้กับลูกค้า
ได้อย่างต่อเนื่อง การรักษาลูกค้า เพื่อให้กลุ่มลูกค้าที่มีความภักดี จับจ่ายสินค้าหรือบริการของ
องค์กรเพิ่มขึ้น แลเมยังสามารถเป็นกระบอกเสียงที่มีประสิทธิภาพยิ่งกว่าการลงโฆษณาตาม
สื่อต่าง ๆ

QUESTION



แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการ
ความสัมพันธ์กับลูกค้า

QMT3512 การมุ่งเน้นลูกค้า

ผศ. เอกณรงค์ วรสีหะ



ENVIRONMENT ECOLOGY
COOPERATE DEVELOPMENT **CORPORATE** VALUE BUSINESS
COMMUNITY COMMUNICATION **SOCIAL** COOPERATE SUSTAINABILITY
SERVICE **RESPONSIBILITY** TECHNOLOGY COOPERATE
PROTECTION COMMUNICATION BUSINESS

SERVICE

TECHNOLOGY

หลายคนตั้งคำถามว่าจำเป็นแค่ไหน?

ที่บริษัทจะต้องทำ CSR และการทำ CSR มีผลแค่สร้างภาพลักษณ์ให้กับแบรนด์ได้เท่านั้น **จริงหรือไม่** ซึ่งก่อนจะไปถึงจุดนั้น เรามาทำความเข้าใจกันก่อนว่า CSR คืออะไร



CSR หรือ Corporate Social Responsibility คือ ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร ซึ่งคือการดำเนินกิจการภายใต้หลักจริยธรรมและการจัดการที่ดีโดยรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำไปสู่เป้าหมายสูงสุดคือการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยการทำ CSR เป็นส่วนหนึ่งของการสื่อสารทางการตลาด ซึ่งสามารถสร้างภาพลักษณ์และการประชาสัมพันธ์องค์กรได้อีกวิธีหนึ่ง

นิยาม ความหมายของ CSR

“CSR คือ แนวคิดที่บริษัทพัฒนาความห่วงใยต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมไว้ในกระบวนการดำเนิน ธุรกิจและการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียภายใต้พื้นฐานการกระทำด้วยความสมัครใจ”

“การดำเนินธุรกิจภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับที่ดี ควบคู่ไปกับการใส่ใจดูแลรักษาสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน”



“CSR เป็นเรื่องของการทำงานที่องค์กรตอบสนองต่อประเด็นเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งที่การให้ประโยชน์กับคน ชุมชน และสังคม”

ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ

หมายถึง การดำเนินธุรกิจภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการที่ดีควบคู่ไปกับการใส่ใจรักษาสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน อธิบายโดยขยายความได้ว่า การดำเนินกิจกรรมภายในและภายนอกองค์กรที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคม ทั้งในระดับ**ใกล้และไกล** โดยไม่ไปเบียดเบียนฝ่ายใดทั้งสิ้น

องค์กรที่มี CSR ย่อมไม่ขาดแรงงานลูกจ้าง ไม่ฉ้อโกงลูกค้า ไม่เอาเปรียบคู่ค้า ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมหรือทำร้ายชุมชนโดยรอบ ทั้งหมดก็เพื่อประโยชน์สุขแก่องค์กรและสังคม อันนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

สังคมใกล้ คือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับใกล้ชิดกับองค์กรโดยตรง ได้แก่ ลูกค้า คู่ค้า ครอบครัวของพนักงาน ชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ ซึ่งรวมถึงสิ่งแวดล้อมหรือระบบนิเวศ

สังคมไกล คือ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยอ้อม ได้แก่ คู่แข่งขันทางธุรกิจ ประชาชนทั่วไป เป็นต้น





สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า CSR หรือความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจนั้น หมายถึง การดำเนินธุรกิจภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการที่ดีควบคู่ไปกับการใส่ใจรักษาสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน อธิบายโดยขยายความได้ว่า การดำเนินกิจกรรมภายในและภายนอกองค์กรที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคม ทั้งในระดับใกล้และไกล โดยไม่ไปเบียดเบียนฝ่ายใดทั้งสิ้น องค์กรที่มี CSR ย่อมไม่ขูดรีดแรงงานลูกจ้าง ไม่ฉ้อโกงลูกค้า ไม่เอาเปรียบคู่ค้า ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมหรือทำร้ายชุมชนโดยรอบ ทั้งหมดก็เพื่อประโยชน์สุขแก่องค์กรและสังคม อันนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนนั่นเอง





CRM
CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT



CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)

การพัฒนากระบวนการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพมีสิ่งสำคัญที่เป็นหลักของการบริหาร คือ การตระหนักถึงความสำคัญของลูกค้าแต่ละรายว่าลูกค้าแต่ละรายนั้นมีความสำคัญไม่เท่ากันการที่องค์กรสามารถทำให้ลูกค้าจงรักภักดีต่อองค์กรได้นั้น เป็นหัวใจหลักในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระยะยาว



ระบบ CRM คืออะไร ซีอาร์เอ็ม คือ กลยุทธ์การบริหารเพื่อสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

ระบบ CRM (ซีอาร์เอ็ม) ย่อมาจาก Customer Relationship Management คือ การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ หรือ การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งหมายถึงวิธีการที่เราจะบริหารให้ลูกค้ามีความรู้สึกผูกพันกับสินค้า ,บริการ หรือองค์กรของเรา เมื่อลูกค้าเค้ามี่ความผูกพันในทางที่ดีกับเรา แล้วก็ลูกค้า นั้นไม่คิดที่จะเปลี่ยนใจไปจากสินค้าหรือบริการของเรา ทำให้เรามีฐานลูกค้าที่มั่นคง และนำมาซึ่งความมั่นคงของบริษัท ดังนั้น การที่จะรู้ซึ่งถึงสถานะความผูกพันกับลูกค้าได้นั้น เราก็ต้องอาศัยการสังเกตพฤติกรรมของลูกค้า แล้วนำมาวิเคราะห์หาความเกี่ยวข้องระหว่างพฤติกรรมของลูกค้ากับกลยุทธ์ทางการตลาดของเรา

นิยาม CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT: CRM

“**กิจกรรมการตลาด**ที่กระทำต่อลูกค้า อาจจะเป็นลูกค้าผู้บริโภคหรือลูกค้าคนกลางในช่องทางการจัดจำหน่าย แต่ลระรายอย่างต่อเนื่องมุ่งให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจมีการรับรู้ที่ดี ตลอดจนรู้สึกชอบบริษัทและสินค้าหรือการบริการของบริษัท ทั้งนี้จะมุ่งเน้นกิจกรรมการสื่อสารแบบสองทางมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้าให้ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (Win-Win Strategy) เป็นระยะเวลายาวนาน”

“**กลยุทธ์การตลาด**ที่ใช้ปฏิบัติต่อลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมาย โดยแนวทางการปฏิบัติเป็นลักษณะตัวต่อตัวหรือเฉพาะกลุ่มเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มอันก่อให้เกิดความพึงพอใจในตัวสินค้าและบริการรวมถึงการจรรักษ์ภักดีต่อตราयीห้อหรือองค์กร ซึ่งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนและเพื่อผลกำไรในระยะยาวขององค์กร”



การบูรณาการเครื่องมือทางธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์และกระบวนการการให้บริการลูกค้าในการขาย การตลาดทางตรง การจัดการทางการบัญชีและกระบวนการสั่งซื้อ และการสนับสนุนการให้บริการลูกค้า ได้อย่างสมบูรณ์แบบ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจและรับรู้ที่ดี ทั้งยังต้องสามารถทำการวิเคราะห์ถึง คุณค่าความสำคัญของลูกค้าแต่ละบุคคล (Customization) สร้างความจงรักภักดี (Loyalty) และสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อองค์กรตลอดไป



CRM เป็น การผสมผสานของนโยบาย กระบวนการ และกลยุทธ์ที่ ถูกนำมาปฏิบัติโดยองค์กร เพื่อให้เกิดเอกภาพของการมีปฏิสัมพันธ์ กับลูกค้า และเพื่อให้เครื่องมือสำหรับการค้นหาข้อมูล ข่าวสารของ ลูกค้า ซึ่งจะรวมไปถึงการใช้เทคโนโลยีในการหาลูกค้าใหม่ที่น่าสนใจ และสามารถช่วยให้ธุรกิจมีกำไรเพิ่มขึ้น

CRM รวมหลากหลายมุมมองที่มีความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างกันไว้ด้วยกัน เช่น

การดำเนินงานของ Front Office ที่มีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับลูกค้า เช่น การประชุมร่วมกัน การโทรศัพท์หากัน การอีเมลส่งข้อความ หรือบริการออนไลน์อื่นๆ เป็นต้น

การดำเนินงานของ Back Office

การดำเนินงานที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมของ Front Office เช่น การเรียกเก็บเงิน การบำรุงรักษา การวางแผน การตลาด การโฆษณา การเงิน และการผลิต เป็นต้น

โดยสรุป การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมใดๆ ที่นำมาสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างความพึงพอใจในตัวสินค้าและบริการให้กับลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง การรักษาลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีในตราสินค้าและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อองค์กร โดยให้ได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ทั้งต่อตัวลูกค้าและองค์กร (Win-Win Strategy) อย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน



วัตถุประสงค์ของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

1. เพื่อเพิ่มยอดขายสินค้าการบริการ
2. เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อสินค้าหรือการบริการ
3. เพื่อให้ลูกค้ามีความจงรักภักดีต่อบริษัทสินค้าหรือบริการ
4. เพื่อให้ลูกค้าแนะนำสินค้าหรือการบริการต่อไปยังผู้อื่น เกิดการพูดแบบปากต่อปาก (Words-of-Mouth)



ความสำคัญของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

1. สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าแต่ละราย (Customized) อย่างเป็นกันเอง (Personalized)
2. ยอดขาย จะเกิดขึ้นในระยะยาวจากการที่ลูกค้ารู้สึกประทับใจ มีความเข้าใจและรับรู้ที่ดี คือ การผูกสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่องในระยะยาว (Long-Time Relationship)
3. บริษัทและลูกค้าได้ประโยชน์จากการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ทั้งสองฝ่าย (Win-Win Strategy)
4. ช่วยให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) (ชินจิตต์ แจ้งเจนกิจ (2546, น. 44-46)

1. สร้างความจงรักภักดี (Loyalty) ของลูกค้าในระยะยาว
2. เพิ่มยอดขายในระยะยาว จากการศึกษพบว่า ค่าใช้จ่ายในการหาลูกค้าใหม่นั้นมากกว่า 5 เท่า
3. ลูกค้าเก่ามีแนวโน้มที่จะซื้อสินค้าและบริการจากบริษัท ในอนาคตสูงสร้างประวัติชื่อเสียง ภาพพจน์ที่ดีของบริษัท เพราะลูกค้าจะบอกกันปากต่อปาก
4. เพิ่มโอกาสในการเติบโตของธุรกิจ (ปิยะนารถ สิงห์ชู. 2555)

ความสำคัญของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์



1. สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (competitive advantage)

- การสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (product differentiation) ประโยชน์ ความน่าเชื่อถือ ความสะดวกในการใช้งาน เป็นต้น
- การสร้างความแตกต่างด้านบริการ (service differentiation) เพิ่มขีดความสามารถการบริการให้สูงกว่าคู่แข่ง เช่น ความรวดเร็วการให้บริการ ความสะดวกสบาย
- การสร้างความแตกต่างด้านบุคลากร (people differentiation) เกี่ยวข้องกับการสรรหา และการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ
- การสร้างภาพลักษณ์ (image differentiation) การปลูกฝังให้ผู้บริโภคได้รับรู้ถึงลักษณะเด่นขององค์กร และตราผลิตภัณฑ์จะช่วยให้ผู้บริโภคสามารถมองเห็นถึงความแตกต่างที่มีอยู่ได้อย่างชัดเจน

2. การตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า (customer expectation)

ด้านการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัยมาใช้เป็นเครื่องมือทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้า การวิเคราะห์ ใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้า (customer database) การให้บริการ หรือการทำธุรกรรมในอดีตข้อมูลส่วนบุคคล ความชอบหรือความสนใจ และข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรและลูกค้า การเข้าถึงข้อมูลของลูกค้า

องค์ประกอบหลักของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

1. การติดตามลูกค้า (Customer Prospecting) คือการเสาะแสวงหาศึกษาความต้องการ ความจำเป็นของลูกค้าใหม่ และได้มีการทำการสำรวจเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ เพื่อเตรียมผลิตภัณฑ์
2. สัมพันธภาพกับลูกค้า (Relations with Customers) คือ การเริ่มต้น การพัฒนาการรักษา และการสร้างช่องทางการติดต่อสื่อสารเพื่อรองรับลูกค้าให้รู้สึกดียิ่งขึ้นไป
3. การบริหารการสื่อสารระหว่างกัน (Interactive Management) คือ การมีการติดต่อโต้ตอบ เชื่อมโยง แลกเปลี่ยนข้อเสนอเทศ การปฏิสัมพันธ์กันระหว่างลูกค้ากับองค์กร
4. การเข้าใจความคาดหวังของลูกค้า (Understanding Customer Expectations) คือ กระบวนการทางธุรกิจที่สร้างมวลความรู้เกี่ยวกับความคาดหวังความจำเป็นของลูกค้า เตรียมผลิตภัณฑ์ การบริการที่ดีที่สุดสำหรับลูกค้า

องค์ประกอบหลักของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

- 5. การติดตามลูกค้า (Customer Prospecting)** คือการเสาะแสวงหาศึกษาความต้องการ ความจำเป็นของลูกค้าใหม่ และได้มีการทำการการให้อำนาจ (Empowerment) หมายถึง กระบวนการนำเอาการสนับสนุนส่งเสริมและการให้รางวัลแก่พนักงานที่ดิริเริ่มและมีส่วนในการสร้างสรรค์คุณค่า และช่วยแก้ไขปัญหาลูกค้าได้
- 6. การเป็นหุ้นส่วน (Partnerships)** หมายถึง การส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินการต่างๆ แก่ผู้จัดหาสินค้า คู่ค้าที่ได้มีกิจกรรมที่สร้างสรรค์กับลูกค้าเพิ่มแรงปรารถนาการบริการสู่ผลิตภัณฑ์
- 7. การทำให้เฉพาะเจาะจงบุคคล (Personalization)** คือ การมอบหมายให้แต่ละสายงานธุรกิจ นำเสนอลูกค้าและพัฒนาหรือเตรียมผลิตภัณฑ์เฉพาะให้พิเศษสำหรับลูกค้าเป็นการเฉพาะเจาะจง

หลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

1. หัวใจหลักในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระยะยาว แต่เนื่องจากความต้องการของลูกค้าแต่ละรายมีความแตกต่างกัน CRM จึงเข้ามาทำหน้าที่เป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถจัดการกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กรตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่มีความหลากหลายได้ ซึ่งหลักการสำคัญในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ประกอบด้วย



3. การมีเทคโนโลยี เทคโนโลยีที่เข้ามาเกี่ยวข้องนั้นประกอบด้วย เทคโนโลยีที่เพิ่มช่องทางให้ลูกค้าสามารถติดต่อกับองค์กรได้ เช่น ระบบ Call center, Web site, Interactive voice response เป็นต้น และเทคโนโลยีที่ใช้ในการวิเคราะห์และประมวลผลเพื่อการแยกแยะลูกค้าการจัดลำดับความสำคัญของลูกค้า

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

หลัก 8 ประการของ CRM

หลักการประการที่ 1 : CRM สามารถทำเงินได้

หลักการประการที่ 2 : องค์กรสามารถรับมือกับปัญหาของลูกค้าได้

หลักการประการที่ 3 : กลยุทธ์ในการขายสามารถทำการควบคุมได้

หลักการประการที่ 4 : การปรับกลยุทธ์ไปในแนว 360 องศา โดยเน้นไปที่การบริการลูกค้าเป็นเกณฑ์

หลักการประการที่ 5 : หลักการบริการความเสี่ยง

หลักการประการที่ 6 : กลยุทธ์ในการรักษาลูกค้าคือการบริการเป็นเลิศ

หลักการประการที่ 7 : กลยุทธ์CRM เหมาะกับทุกๆสถานการณ์

หลักการประการที่ 8 : การสร้าง Website ให้เป็นประโยชน์ได้



ระดับและรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้า

ชั้นจิตต์ แจ้งเจนกิจ (2546, น. 44-46)กล่าวว่าบันไดการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้า นำไปสู่ความจงรักภักดีในสินค้าบริษัทมีอยู่ 6 ระดับ ดังนี้

- 1. ระดับลูกค้าคาดหวัง (Prospect)** หลังจากหาข้อมูลว่ารายใดมีความเป็นไปได้ในการตัดสินใจซื้อ มีอำนาจซื้อ สามารถตัดสินใจซื้อสินค้าหรือการบริการ จากกลุ่มลูกค้าคาดหวังในข่ายสงสัยเหลือกลุ่มผู้ที่มีคุณสมบัติเป็นลูกค้าคาดหวัง จะตอบสนองต่อโปรแกรมการตลาดโปรแกรมการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของบริษัท
- 2. ระดับผู้ซื้อ (Purchasers)** ขึ้นต่อไปบริษัทต้องจัดโปรแกรมการตลาด และโปรแกรมการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่จะให้ผู้ซื้อเหล่านี้กลับมาซื้อซ้ำอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาหนึ่ง
- 3. ระดับลูกค้า (Client)** ผู้บริโภคหรือธุรกิจที่ซื้อสินค้าการบริการของบริษัทอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลาหนึ่ง มีภาพลักษณ์ที่ดี มีความจงรักภักดี ต่อบริษัทและสินค้าหรือการบริการแนะนำสินค้าหรือการบริการของบริษัทให้ผู้อื่นได้ทดลองใช้พร้อม ทั้งปกป้องชื่อเสียงจากการโจมตีของคู่แข่งในที่สุด

ระดับและรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้า

4. **ระดับลูกค้าผู้สนับสนุน (Supporter)** คือลูกค้าประจำที่รู้สึกชอบบริษัท มีทัศนคติภาพลักษณ์ที่ดี ต่อบริษัทและสินค้าหรือการบริการของบริษัท การที่จะทำให้ลูกค้าผู้สนับสนุนเหล่านี้ ออกมาสนับสนุนอย่างจริงจังนั้น บริษัทจำเป็นต้องสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าผู้สนับสนุนอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน
5. **ระดับผู้มีอุปการคุณ (Advocates)** คือ ลูกค้าผู้ให้การสนับสนุนกิจกรรมของบริษัทมาตลอด คอยแนะนำลูกค้าและลูกค้ารายอื่นให้มาซื้อสินค้าการบริการ เรียกว่าทำการตลาดภายนอกแทนบริษัท
6. **ระดับหุ้นส่วนธุรกิจ (Partners)** คือลูกค้าที่ก้าวขึ้นไปเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจมีส่วนร่วมในรายรับรายจ่าย และผลกำไรของบริษัท



CRM มีแนวคิดและวิธีการที่แตกต่างกันอย่างหลากหลาย โดยทั่วไป แบ่งออกได้เป็น 7 ประเภทคือ



CRM

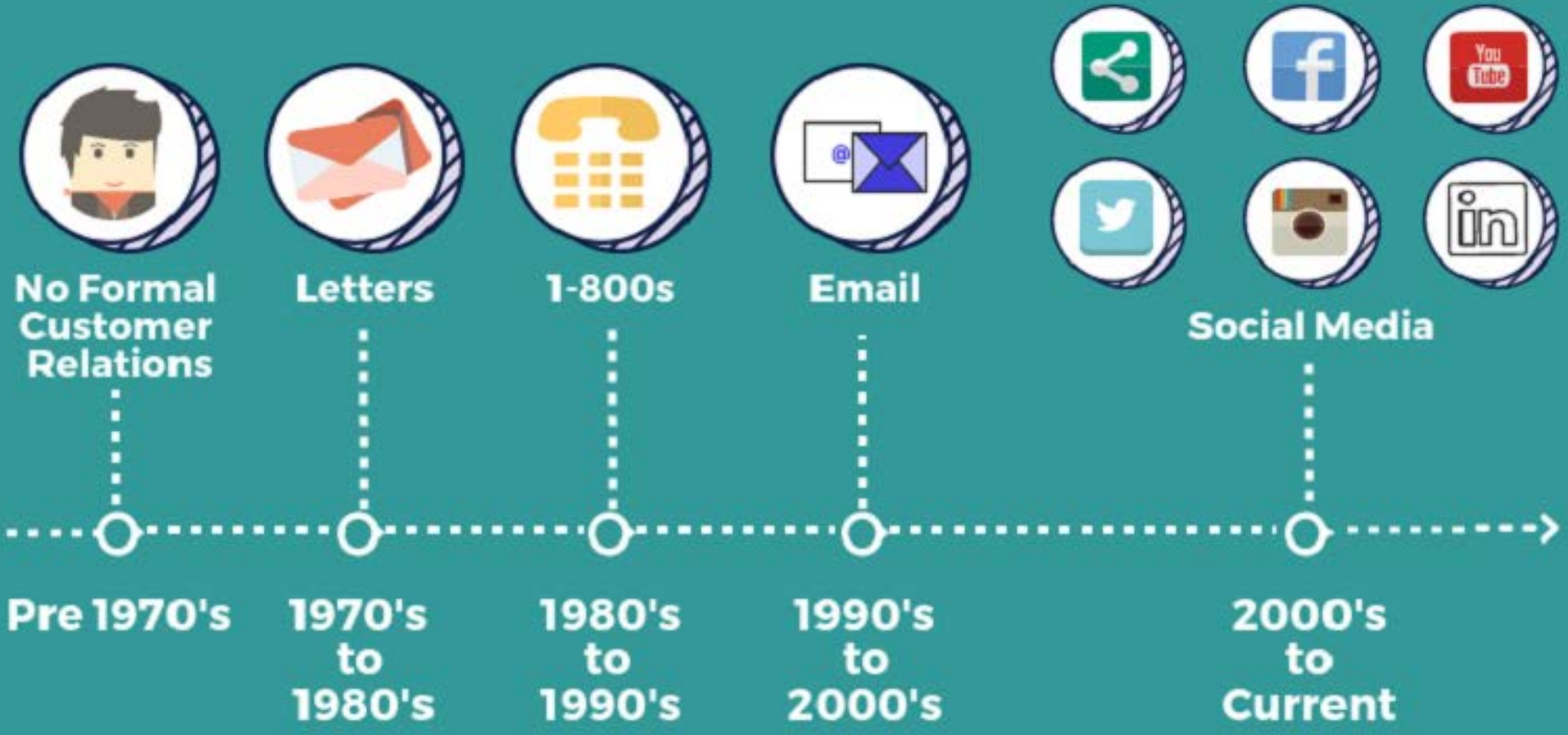
1. Operational
2. Sales Force Automation
3. Analytical
4. Sales Intelligence
5. Campaign Management
6. Collaborative
7. Consumer Relationship

1. **Operational CRM** เป็น CRM ที่ให้การสนับสนุนแก่กระบวนการธุรกิจที่เป็น “Front Office” ต่างๆ อาทิ การขาย การตลาด และการให้บริการ ปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าโดยทั่วไปจะถูกเก็บรวบรวมไว้ในประวัติการติดต่อของลูกค้า ซึ่งเจ้าหน้าที่สามารถดึงเอาข้อมูลของลูกค้ามาดูได้เมื่อจำเป็น ประวัติการติดต่อกับลูกค้าเหล่านี้จะช่วยให้เจ้าหน้าที่สามารถเข้าสู่ข้อมูล ข่าวสารที่สำคัญของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว หลีกเลี่ยงการไปรบกวนสอบถามข้อมูลจากลูกค้าโดยตรง จุดประสงค์ของ CRM ประเภทนี้มีไว้เพื่อบริหารจัดการการรณรงค์สินค้าและบริการ การดำเนินการด้านการตลาด การดำเนินการเพื่อกระตุ้นยอดขาย และระบบบริหารจัดการการขาย



Evolution of

CRM



2. Sales Force Automation (SFA) เป็น การกำหนดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกระตุ้น ยอดขาย อาทิ การบริหารกิจกรรมต่างๆ (การ กำหนดตารางเวลาของการขายทางโทรศัพท์ หรือ ทางจดหมาย) การหาวิธีการในการตอบสนอง การเขียนรายงาน การบริหารจัดการโอกาสและ การประเมิน การบริหารจัดการระบบบัญชีและ การขายสำหรับบัญชีเป้าหมาย และกระบวนการ จัดระเบียบการสั่งซื้อแต่ละยอดขาย



3. Analytical CRM เป็นวิธีการที่วิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าด้วยวัตถุประสงค์ต่างๆ อาทิ การออกแบบและดำเนินการรณรงค์ทางการตลาดของกลุ่มเป้าหมาย การออกแบบและการรณรงค์โดยทั่วไป เช่น การได้ลูกค้าใหม่ๆ การได้รับโอกาสในการ **“เสนอ”** **“แนะนำ”** หรือ **“เชิญชวน”** รวมถึง **“จูงใจ”** ให้ลูกค้าผู้ตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ของเราไปแล้ว พิจารณาซื้อผลิตภัณฑ์อื่นๆ เพิ่มอีก ไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรือบริการของเราเองที่มีอยู่ ของแผนกอื่น ของบริษัทในเครือ หรือแม้แต่ของพันธมิตรธุรกิจของเราก็ตาม ให้มีการซื้อต่อเนื่อง (Cross Selling) หรือแม้แต่การจูงใจให้ลูกค้าต่อยอดซื้อสินค้าที่มีมูลค่าสูงขึ้น เรียกว่าเป็นการซื้อต่อยอด (Up Selling) เป็นต้น การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคเพื่อทำการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับสินค้าและบริการ (การกำหนดราคา และการพัฒนาผลิตภัณฑ์) ระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อการจัดการ (MIS)



Operational CRM (Front-Office Systems)

- Sales Force Automation
- Customer Service and Support
- Enterprise Marketing Management

Analytical CRM (Back-Office Systems)

- Data Warehouses
- Data Mining and Visualization
- Business Intelligence
- ERP Systems



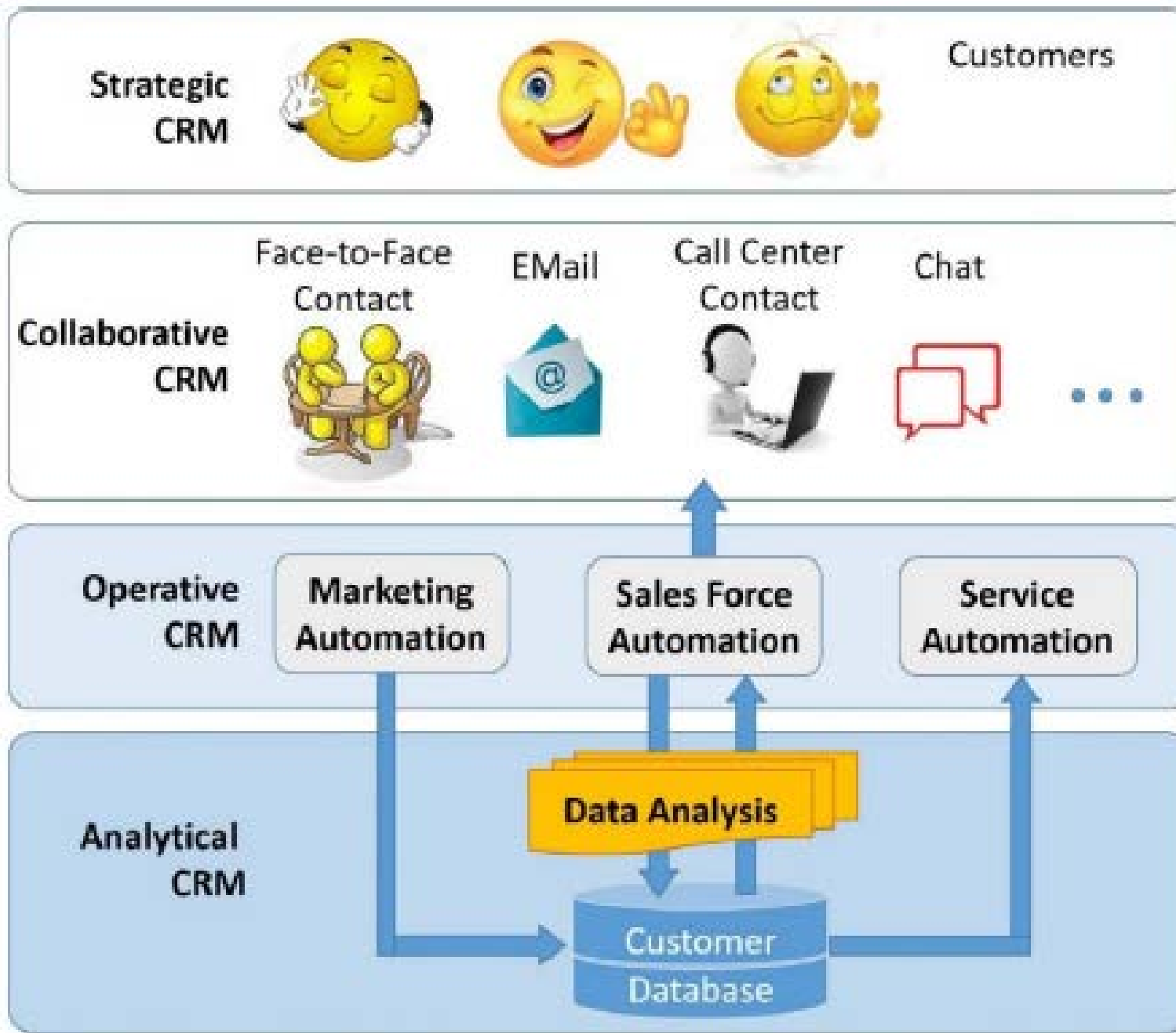
Customers

Collaborative CRM

Methods and Technologies to Facilitate Communication

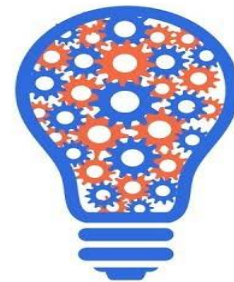


Sales and Marketing Managers



4. **Sales Intelligence CRM** จะมีลักษณะคล้ายกับ Analytical CRM แต่จะมีเครื่องมือการขายโดยตรงมากกว่า ซึ่งประเด็นที่ต้องกระตุ้นเจ้าหน้าที่ขายให้คำนึงถึงตลอดเวลาคือเรื่องของ Cross Selling / Up Selling / โอกาสในการสับเปลี่ยนลูกค้า / การสูญเสียลูกค้า / บทบาททางด้านการขาย / แนวโน้มผู้บริโภค / การจัดระเบียบของการเข้าถึงลูกค้า / ส่วนเพิ่มหรือประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ

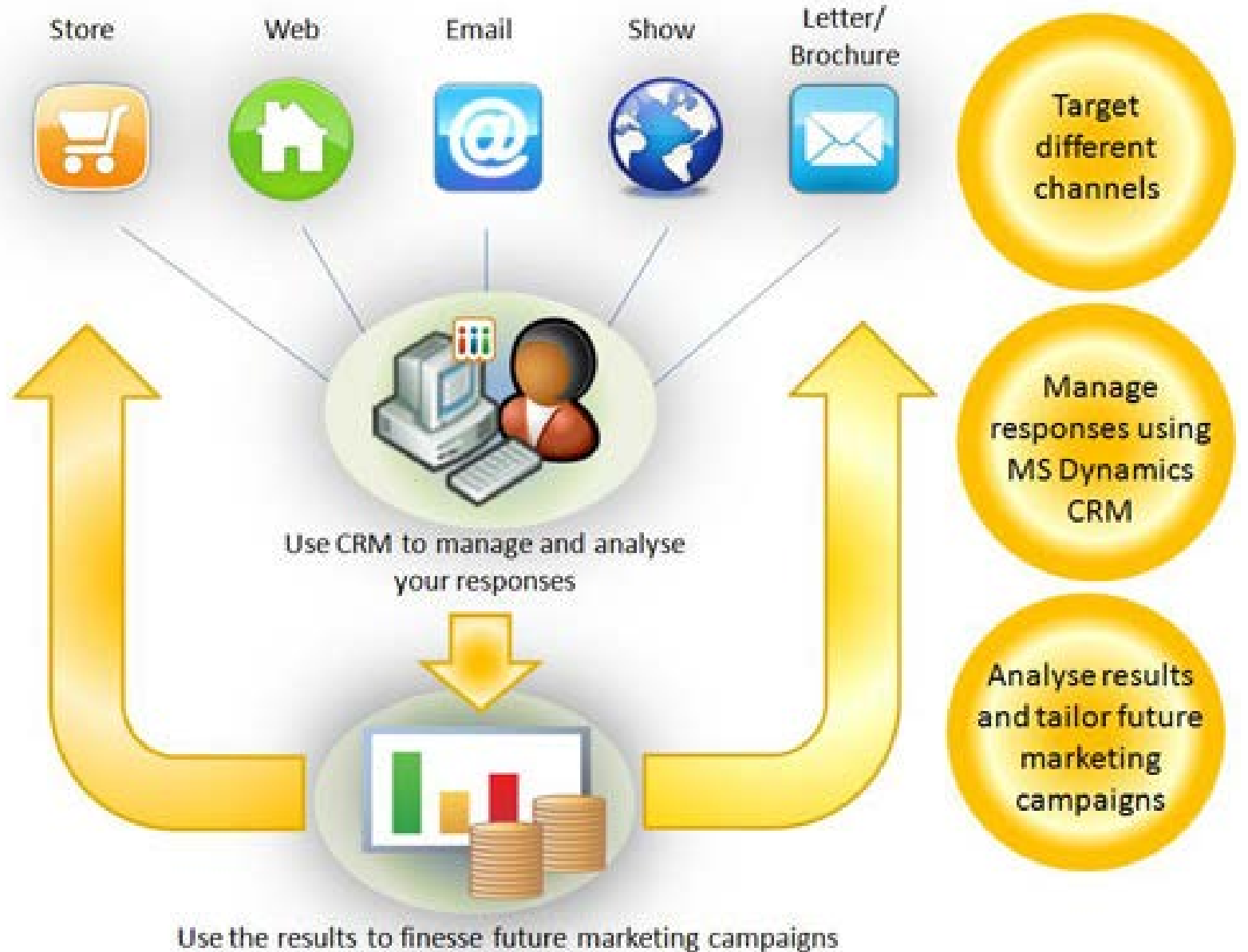
Infor Sales Intelligence for CRM



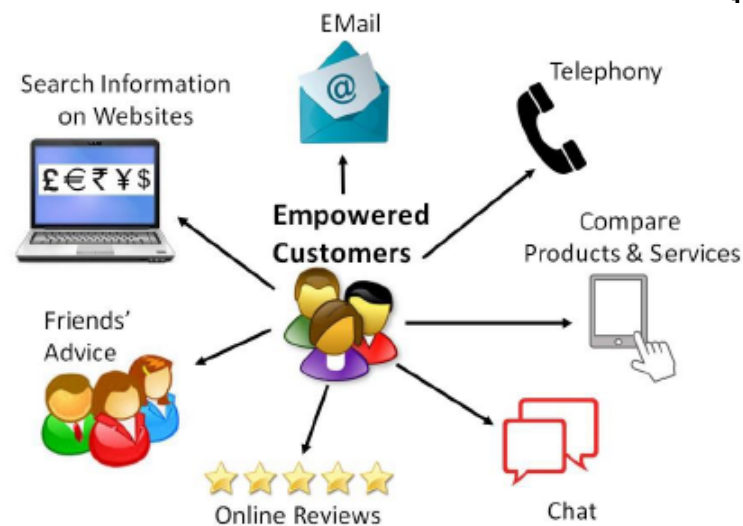
5. Campaign Management CRM ประเภทนี้จะอยู่ในรูปแบบผสมผสานระหว่าง Operational CRM และ Analytical CRM โดยจะรวมถึง การรวมกลุ่มเป้าหมายจากพื้นฐานลูกค้าที่มีอยู่แบ่งตามหลักเกณฑ์ที่ต้องการ การนำส่งสิ่งที่จะรณรงค์ให้ถึงมือลูกค้าที่เลือกแล้ว โดยใช้ช่องทางต่างๆ อาทิ อีเมล โทรศัพท์ ไปรษณีย์ หรือ SMS เป็นต้น การสืบเสาะ รวบรวมเก็บข้อมูล และวิเคราะห์สถิติการรณรงค์ที่ทำไว้ รวมทั้งการดึงเอาผลตอบรับของลูกค้ามาวิเคราะห์แนวโน้มในอนาคต



5. Campaign Management CRM



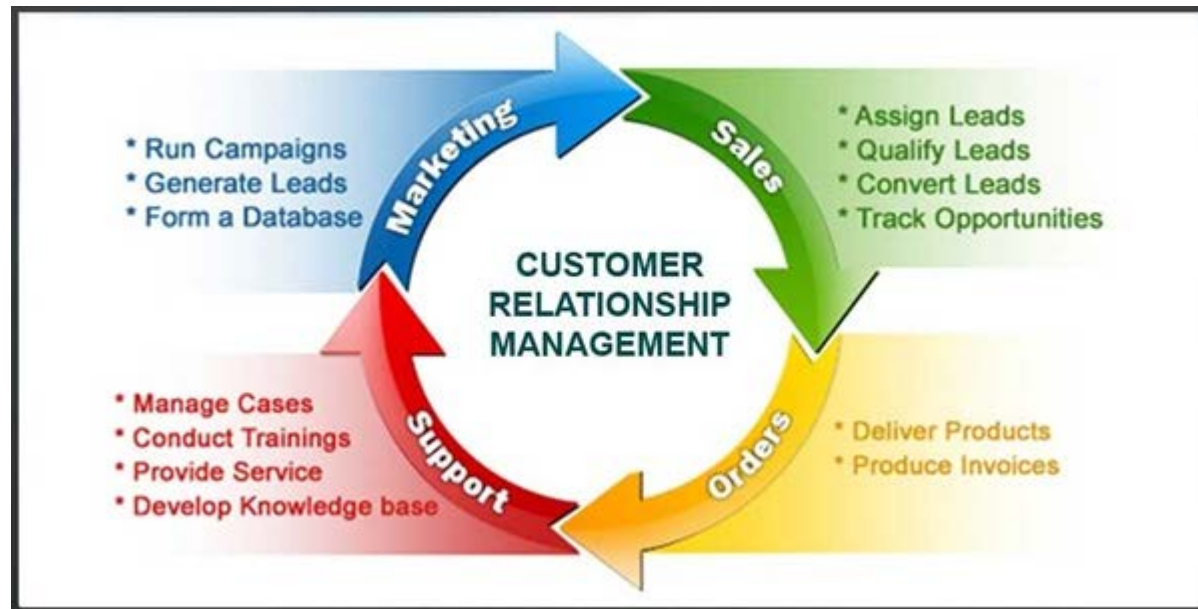
6. Collaborative CRM เป็นรูปแบบที่เข้ามาจัดการกับลูกค้าของแต่ละแผนกในองค์กรในลักษณะองค์กรรวม เช่น แผนกขาย ฝ่ายสนับสนุนเทคนิค และฝ่ายการตลาด เป็นต้น เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของแต่ละแผนกสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลที่รวบรวมไว้เกี่ยวกับลูกค้าได้ ตัวอย่างกรณีของการได้รับข้อมูลตอบกลับจากตัวแทนสนับสนุนลูกค้าเกี่ยวกับการให้บริการและข้อเรียกร้องของลูกค้าที่มีกลับมา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการขององค์กรโดยรวม



6. Collaborative CRM



7. Consumer Relationship CRM ครอบคลุมแง่มุมของวิธีการจัดการกับลูกค้า โดยศูนย์ที่ทำหน้าที่ติดต่อและจัดกิจกรรมสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์กร ตัวแทนขององค์กรจะทำหน้าที่ติดต่อกับลูกค้าและผู้บริโภคกลุ่มที่ไม่ประสงค์จะออกนามเป็นการภายใน การเตือนล่วงหน้าสามารถทำได้ในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวผลิตภัณฑ์หรือไม่ก็ความรู้สึก และทัศนะของผู้บริโภค

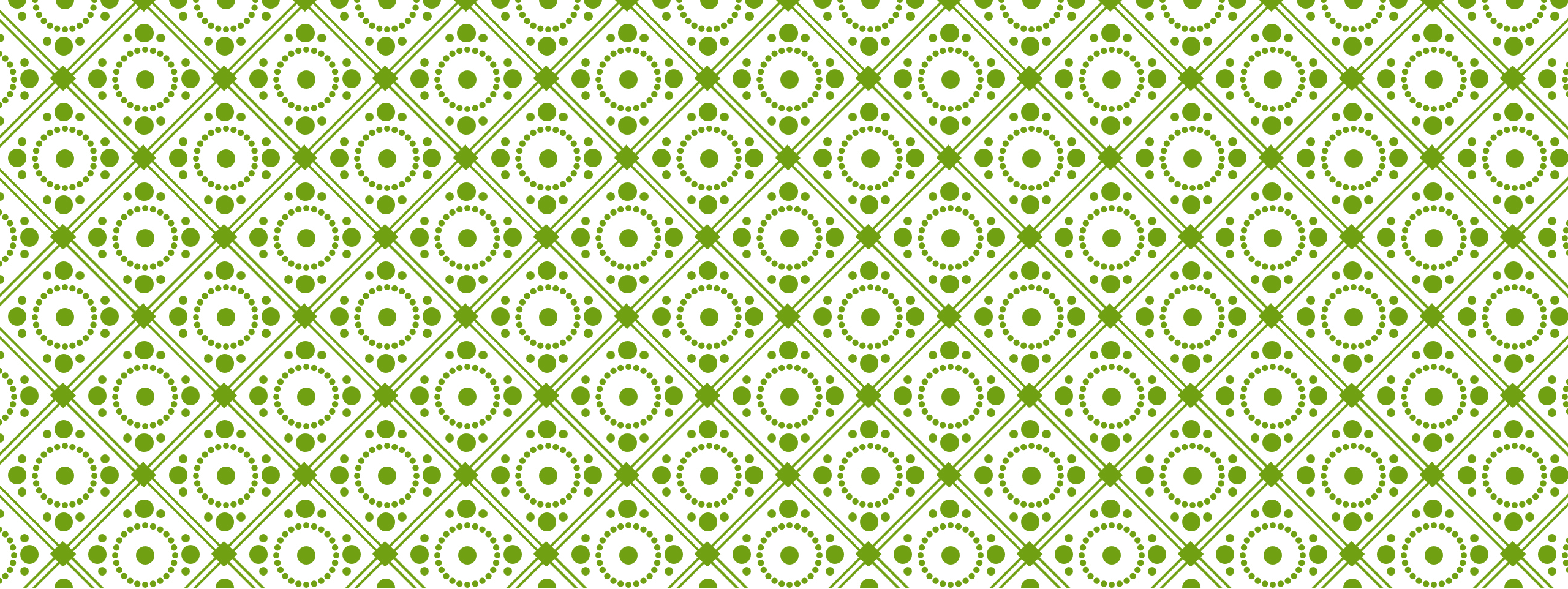


CUSTOMER – BRAND RELATIONSHIP MODEL



คำถามท้ายบท

1. จงอธิบายแนวคิดพื้นฐานของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Corporate Social Responsibility—CSR)
2. จงอธิบายแนวความคิดพื้นฐาน CRM (Customer Relationship Management: CRM)
3. จงอธิบายความสำคัญของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์
4. จงอธิบายองค์ประกอบหลักของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ประกอบด้วยอะไรบ้าง
5. จงอธิบายหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ว่ามีลักษณะเป็นเช่นไร
6. จงอธิบายการให้ความสำคัญกับคุณค่าของลูกค้า ว่ามีลักษณะเป็นเช่นไร
7. จงอธิบายระดับและรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้า
8. จงอธิบายเป้าหมายของ CRM ว่ามีลักษณะเป็นเช่นไร
9. จงอธิบาย CRM มีแนวคิดและวิธีการที่แตกต่างกันอย่างหลากหลาย ประกอบด้วยกี่ประเภท อะไรบ้าง



ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: CSR

QMT3512 การมุ่งเน้นลูกค้า

ผศ. เอกฉัตรพงศ์ วรสีหะ



ENVIRONMENT ECOLOGY
COOPERATE **CORPORATE** VALUE
DEVELOPMENT BUSINESS
COMMUNITY **SOCIAL** COOPERATE
COMMUNICATIO SUSTAINABILITY
SERVICE **RESPONSIBILITY** TECHNOLOGY
PROTECTION COMMUNICATION BUSINESS

SERVICE

TECHNOLOGY

หลายคนตั้งคำถามว่าจำเป็นแค่ไหน?

ที่บริษัทจะต้องทำ CSR และการทำ CSR มีผลแค่สร้างภาพลักษณ์ให้กับแบรนด์ได้เท่านั้น **จริงหรือไม่** ซึ่งก่อนจะไปถึงจุดนั้น เรามาทำความเข้าใจกันก่อนว่า CSR คืออะไร



CSR หรือ Corporate Social Responsibility คือ ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร ซึ่งคือการดำเนินกิจการภายใต้หลักจริยธรรมและการจัดการที่ดีโดยรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำไปสู่เป้าหมายสูงสุดคือการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยการทำ CSR เป็นส่วนหนึ่งของการสื่อสารทางการตลาด ซึ่งสามารถสร้างภาพลักษณ์และการประชาสัมพันธ์องค์กรได้อีกวิธีหนึ่ง

นิยาม ความหมายของ CSR

“**CSR** คือ แนวคิดที่บริษัทสถาน
ความห่วงใยต่อสังคมและ
สิ่งแวดล้อมไว้ในกระบวนการ
ดำเนิน ธุรกิจและการมีปฏิสัมพันธ์
กับผู้มีส่วนได้เสียภายใต้พื้นฐาน
การกระทำด้วยความสมัครใจ”

“การดำเนินธุรกิจภายใต้หลัก
จริยธรรมและการกำกับที่ดี ควบคู่
ไปกับการใส่ใจดูแลรักษาสังคม
และสิ่งแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การ
พัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน”



“**CSR** เป็นเรื่องของการที่องค์กร
ตอบสนองต่อประเด็นเศรษฐกิจ สังคม
และสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งที่การให้
ประโยชน์กับคน ชุมชน และสังคม”

ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ

หมายถึง การดำเนินธุรกิจภายใต้หลักจริยธรรม และการกำกับดูแลกิจการที่ดีควบคู่ไปกับการใส่ใจรักษาสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน อธิบายโดยขยายความได้ว่า การดำเนินกิจกรรมภายในและภายนอกองค์กรที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคม ทั้งในระดับ**ใกล้และไกล** โดยไม่ไปเบียดเบียนฝ่ายใดทั้งสิ้น

องค์กรที่มี CSR ย่อมไม่ขูดรีดแรงงานลูกจ้าง ไม่ฉ้อโกงลูกค้า ไม่เอาเปรียบคู่ค้า ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมหรือทำร้ายชุมชนโดยรอบ ทั้งหมดก็เพื่อประโยชน์สุขแก่องค์กรและสังคม อันนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

สังคมใกล้ คือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับใกล้ชิดกับองค์กรโดยตรง ได้แก่ ลูกค้า คู่ค้า ครอบครัวยุโรปนักงาน ชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ ซึ่งรวมถึงสิ่งแวดล้อมหรือระบบนิเวศ

สังคมไกล คือ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยอ้อม ได้แก่ คู่แข่งขัน





การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมใดๆ ที่นำมาสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างความพึงพอใจในตัวสินค้าและบริการให้กับลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง การรักษาลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีในตราสินค้าและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อองค์กร โดยให้ได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ทั้งต่อตัวลูกค้าและองค์กร (Win-Win Strategy) อย่างต่อเนื่องเป็นระยะยาวนาน การดำเนินธุรกิจภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการที่ดีควบคู่ไปกับการใส่ใจรักษาสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน



“CSR ไม่ควรจะเป็นแค่กระแสความนิยมฉาบฉวยหรือ เป็นเพียงกิจกรรมส่งเสริมการตลาดและการสร้าง สีสนเพื่อการประชาสัมพันธ์องค์กร”

การดำเนินกิจกรรมภายในและภายนอก องค์กรที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคม ทั้ง ในระดับใกล้และไกล โดยไม่ไปเบียดเบียน ฝ่ายใดทั้งสิ้น องค์กรที่มี CSR ย่อมไม่ขาด ริดแรงงานลูกจ้าง ไม่ฉ้อโกงลูกค้า ไม่เอา เปรียบคู่แข่ง ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมหรือทำ ร้ายชุมชนโดยรอบ ทั้งหมดก็เพื่อประโยชน์ สุขแก่องค์กรและสังคม อันนำไปสู่การ พัฒนาอย่างยั่งยืน



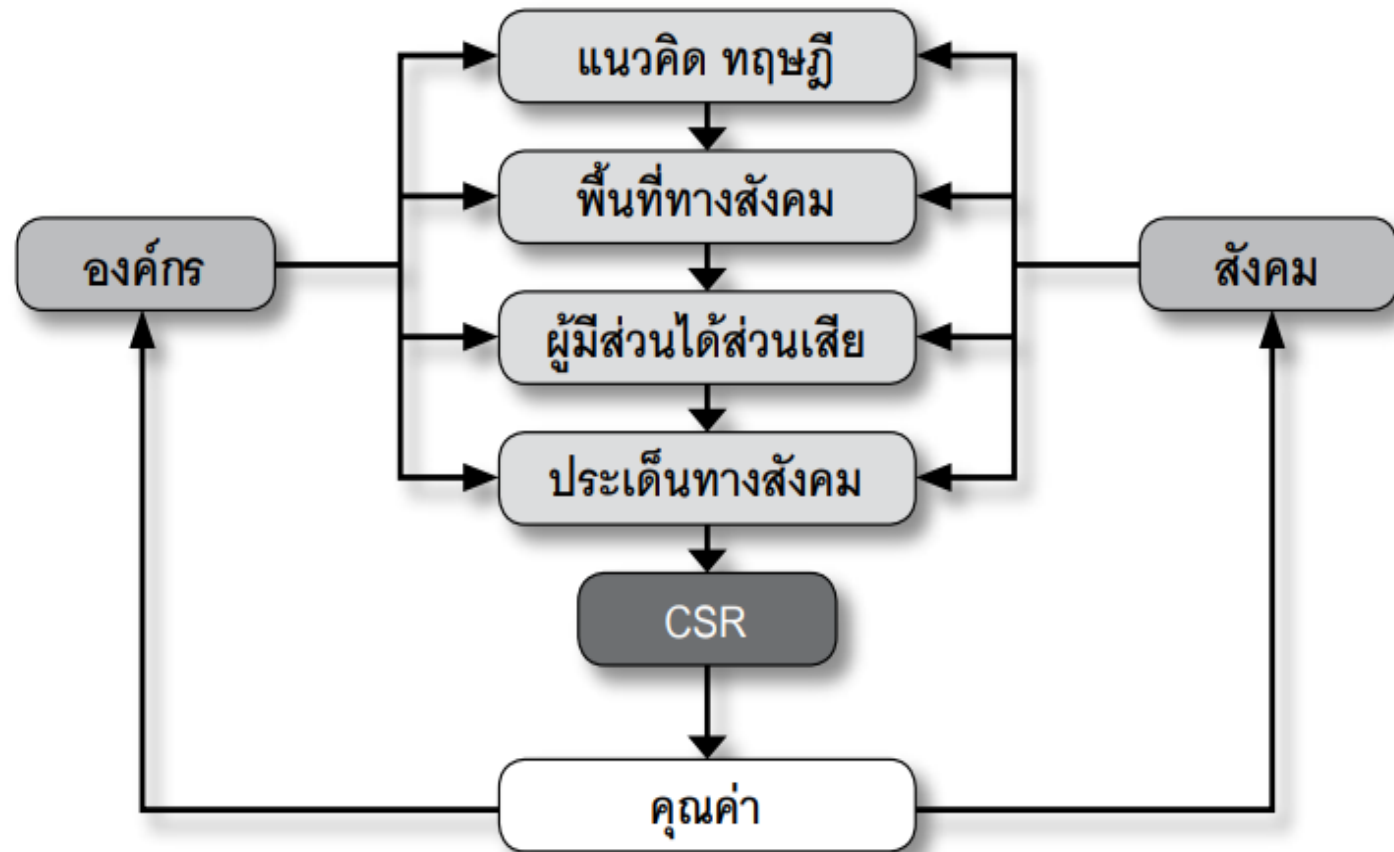
กิจกรรม CSR บางรูปแบบหมายถึงการบริจาค การกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมจากสังคม แต่ รากเหง้าของกระบวนการคิด วัตถุประสงค์และ จุดมุ่งหมายที่ได้จะแตกต่างกัน

นโยบาย กลยุทธ์และแผนงานที่ชัดเจนย่อมมีประสิทธิภาพและ
ประสิทธิผลที่แตกต่างกับ CSR ที่เป็นเพียงกิจกรรมส่งเสริมการ
ขายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงการเชื่อมโยงกับค่านิยม
และความสามารถหลักขององค์กรได้อย่างแท้จริง การฉายภาพ
ของ CSR โดยเริ่มจากแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้น
ฐานความรู้ความเข้าใจว่าเพราะเหตุใดองค์กรจึงต้องมีความ
รับผิดชอบต่อสังคมในด้านอื่นๆ นอกเหนือจากการสร้างกำไรและ
ปฏิบัติตามกฎหมาย

การฉายภาพของ CSR โดยเริ่มจากแนวคิด ทฤษฎีที่
เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐานความรู้ความเข้าใจว่าเพราะเหตุใด
องค์กรจึงต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านอื่นๆ
นอกเหนือจากการสร้างกำไรและปฏิบัติตามกฎหมาย

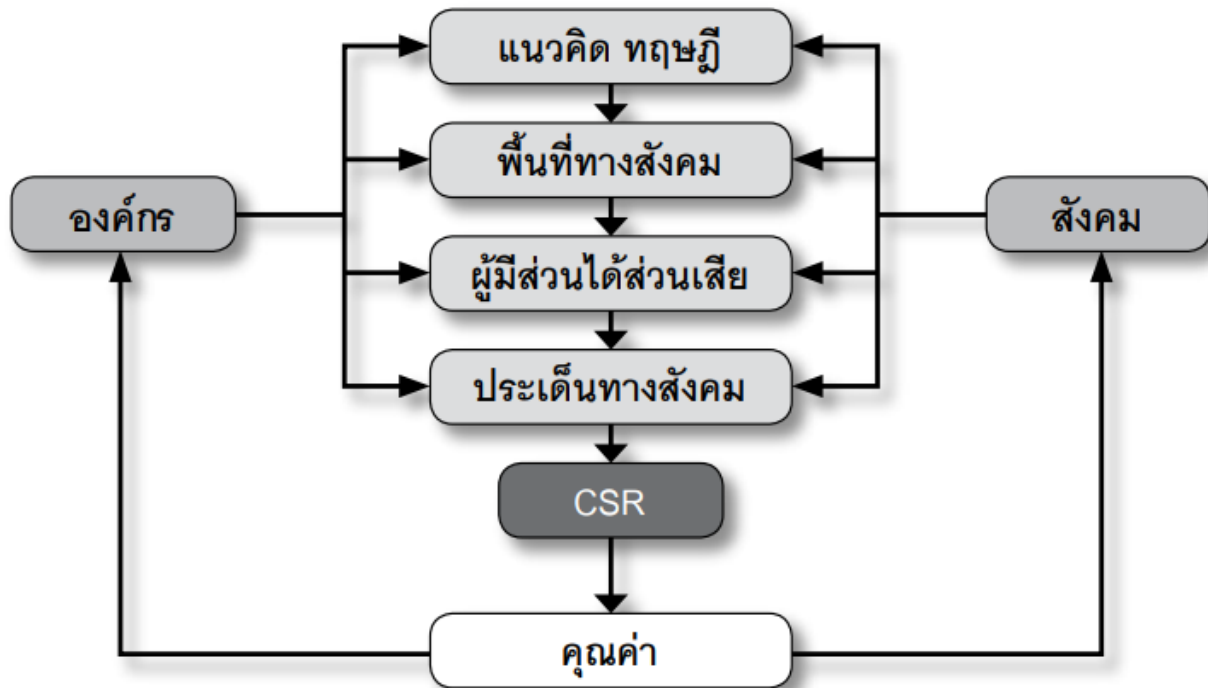


การฉายภาพของ CSR โดยเริ่มจากแนวคิด ทฤษฎีที่
เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐานความรู้ความเข้าใจว่าเพราะ
เหตุใดองค์กรจึงต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม



แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับความชอบธรรม (Legitimacy Theory)
2. ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Public Responsibility)



แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

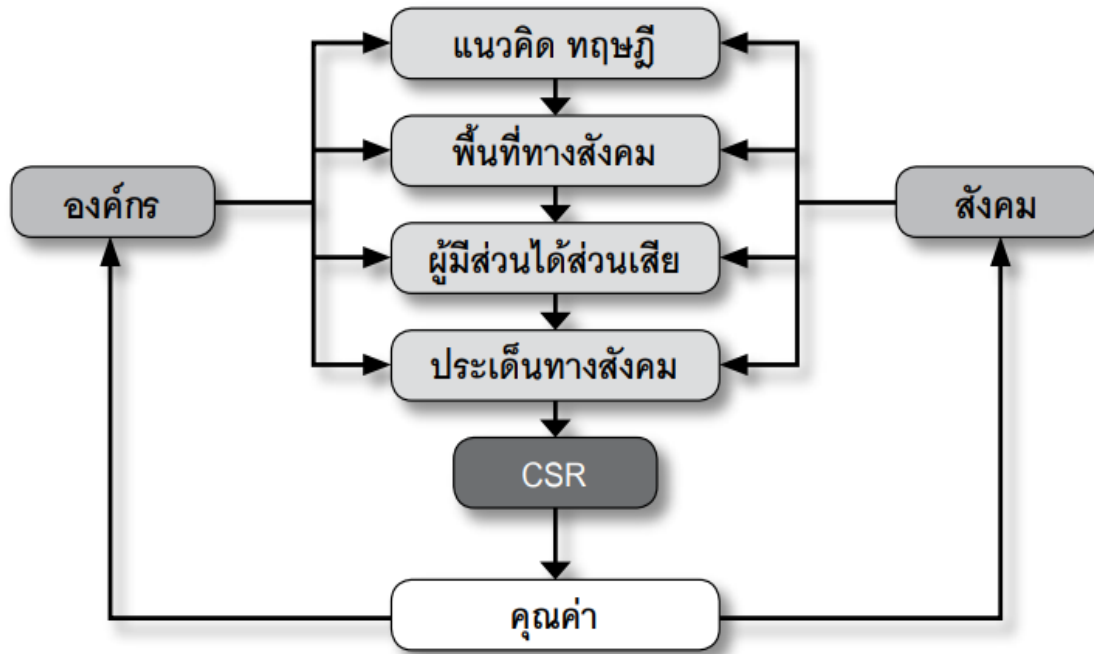
แนวคิดเกี่ยวกับความชอบธรรม (Legitimacy Theory)

อำนาจในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติ และทรัพยากรบุคคลของบริษัทสำหรับการดำเนินธุรกิจว่าแท้ที่จริงแล้ว บริษัทได้รับสิทธิและอำนาจนั้นมาจากสังคมในลักษณะที่เป็นใบอนุญาตชั่วคราว ภายใต้เงื่อนไขในการดำเนินธุรกิจของบริษัทต้องตรงตามความคาดหวังของสังคมโดยรวม เช่น สินค้าและบริการสามารถตอบสนองความต้องการให้แก่สังคมได้หรือไม่

ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Public Responsibility)

บริษัทต้องระมัดระวังและใส่ใจถึงผลที่ตามมา (Outcome) จากการดำเนินธุรกิจของบริษัทที่เกิดขึ้นในพื้นที่โดยตรงและพื้นที่ต่อเนื่องอื่นๆ นอกเหนือจากพื้นที่ภายในของตนเอง ซึ่งกลายเป็นประเด็นทางสังคม (Social Issues) ต่างๆ ทั้งนี้สังคมจะเป็นผู้กำหนดแนวทางการปฏิบัติให้บริษัทเอง ซึ่งต่อจากนั้นบริษัทมีหน้าที่จะต้องวางนโยบายและแนวทางการตัดสินใจให้ตรงตามวัตถุประสงค์และคุณค่าที่สังคมปรารถนา

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



1. Stakeholder Theory
2. Business Ethics Theory
3. Corporate Citizenship

CSR ก็คือหน้าที่หนึ่งของบริษัทในฐานะพลเมืองของสังคม เป็นสิ่งที่องค์กรต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้มาซึ่งสิทธิในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีในสังคม

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Stakeholder Theory

แนวคิดนี้ มุ่งไปยังนโยบายของบริษัทที่สร้างผลกระทบให้เกิดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น คู่ค้า คู่แข่ง ภาครัฐ และชุมชน โดยบริษัทมีภาระรับผิดชอบที่จะต้องตอบสนองความต้องการให้แก่กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของตนเอง



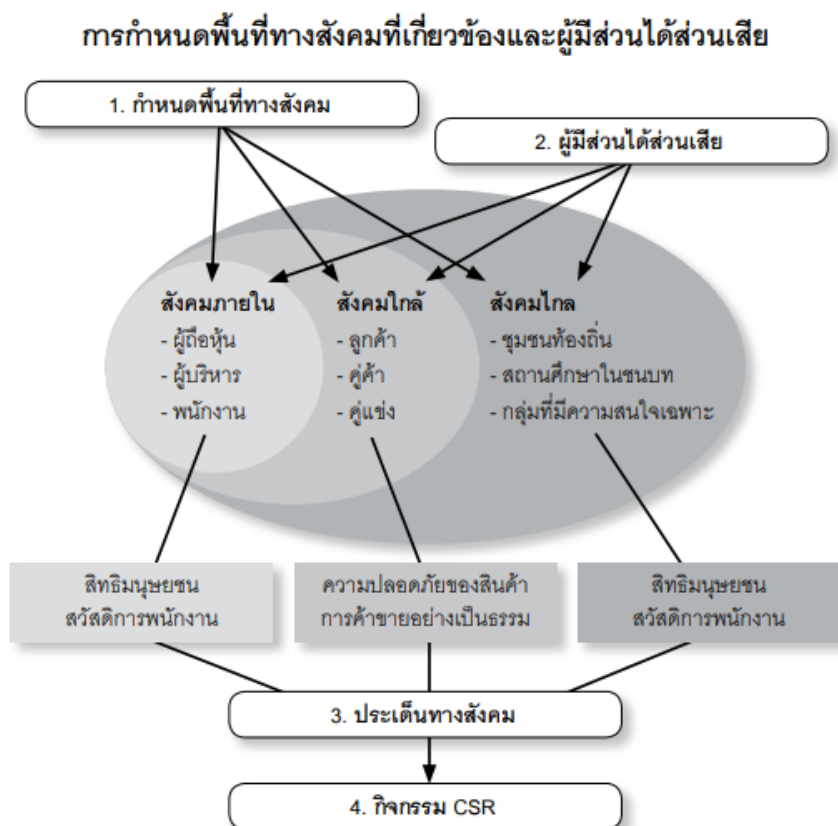
Business Ethics Theory

การที่ผู้นำของบริษัทที่เป็นผู้รับผิดชอบในการใช้ศีลธรรม (Moral) เป็นเครื่องมือตัดสินใจในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ของบริษัทหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือการมีผู้นำที่มีศีลธรรม (Moral leadership)

Corporate Citizenship

แนวความคิดนี้เราว่ามองบริษัทเป็นหน่วยหนึ่งเทียบเท่ากับบุคคล ดังนั้น บริษัทต้องมีหน้าที่เป็นพลเมืองที่ดีของรัฐเช่นเดียวกัน อาทิ ความรับผิดชอบ 4 ประการของพลเมือง (ความรับผิดชอบต่อทางเศรษฐกิจ (Economic), กฎหมาย (Legal), จริยธรรม (Ethical) และการกุศล (Philanthropic Responsibilities) ก็คือ ความรับผิดชอบต่อด้านมนุษยธรรมเพื่อช่วยให้สังคมเกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน

พื้นที่ทางสังคม



หลักสำคัญของการดำเนินกิจกรรม CSR คือสิ่งที่สังคมต้องการ หรือสิ่งที่องค์กรทำนั้นต้องเป็นการผสานประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับทั้งองค์กรและสังคมอย่างแท้จริง ดังนั้น สิ่งที่ต้องทราบก็คือเป้าหมายที่ต้องรับผิดชอบนั้นเป็น “ใคร” และ “อยู่ที่ไหน” ความหมายอีกนัยหนึ่งก็คือการกำหนดความหมายของ “สังคม” และ “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” ว่าอยู่ที่ไหน และเป็นใครนั่นเอง

อย่างไรก็ดี เนื่องจากคำว่า “สังคม” มีอาณาบริเวณที่กว้างขวางและที่สำคัญ โดยบริบททางสังคมของแต่ละองค์กรย่อมมีความแตกต่างกัน โดยเบื้องต้นเราควรเริ่มกำหนดจากพื้นที่**สังคมภายใน** ออกไปสู่พื้นที่สังคมโดยรอบที่ใกล้ชิดองค์กรมากที่สุดหรือ**สังคมใกล้** จากนั้นค่อยๆ ขยายไปสู่พื้นที่วงกว้างหรือ**สังคมไกลออกไป**

กำหนดประเด็นทางสังคม



กิจกรรม CSR ที่ดีควรสามารถ
ประสานประโยชน์ที่เกิดขึ้นให้กับทั้ง
สังคมและองค์กรไปพร้อมๆ กัน

ไม่ว่าจะเลือกแนวทางใด สิ่งที่สำคัญก็คือ แก่นของ CSR การให้
ความสำคัญกับการทำจากภายใน สู่ภายนอก

กิจกรรม CSR ที่ดีควรสามารถประสานประโยชน์
ที่เกิดขึ้นให้แก่ทั้งสังคมและองค์กรไปพร้อมๆ กัน
จากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป้าหมายและประเด็น
สังคมที่ได้มาแล้ว การเลือกรูปแบบกิจกรรมที่
เหมาะสมจะเป็นส่วนผสมของการสร้างคุณค่าให้
เกิดขึ้นทั้งสองฝ่าย CSR ภายในกระบวนการ (In-
process) ก็คือ CSR ที่อยู่ในกระบวนการดำเนิน
ธุรกิจของบริษัท ตั้งแต่กระบวนการจัดหาวัตถุดิบ
การผลิต จนถึงการทำตลาด

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY : CSR คือ ความรับผิดชอบต่อสังคมมีประโยชน์ต่อธุรกิจอย่างไร

CSR คือ ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร ซึ่งคือการดำเนินกิจการภายใต้หลักจริยธรรมและการจัดการที่ดี โดยรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำไปสู่เป้าหมายสูงสุดคือการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยการทำ CSR เป็นส่วนหนึ่งของการสื่อสารทางการตลาด ซึ่งสามารถสร้างภาพลักษณ์และการประชาสัมพันธ์องค์กรได้อีกวิธีหนึ่ง สามารถแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้



สร้างภาพลักษณ์และการประชาสัมพันธ์องค์กร

ระดับ 1 Mandatory Level (ข้อกำหนดตามกฎหมาย)



CSR Packaging

หมายถึง การที่ธุรกิจมีหน้าที่ต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง เช่น กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค, กฎหมายแรงงาน, การจ่ายภาษี เช่น การใช้กฎหมายแรงงานของ Blue river บริษัทผลิตผลไม้อร์แกนิกไทยที่ใส่ใจดูแลพนักงานอย่างเอาใจใส่

สร้างภาพลักษณ์และการประชาสัมพันธ์องค์กร

ระดับ 2 Elementary Level (ประโยชน์ทางเศรษฐกิจ)



หมายถึง การที่ธุรกิจคำนึงถึง
ความสามารถในการอยู่รอดและให้ผล
ตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้น ซึ่งกำไรที่ได้นั้น
ต้องมิใช่กำไรที่เกิดจากการเบียดเบียน
สังคม เช่น การดูแลสวัสดิการพนักงาน
ของบริษัท Blue Elephant แบรินด์
ภัตตาคารและเครื่องแกลงที่มีจำหน่าย
กว่า 20 ประเทศทั่วโลก

สร้างภาพลักษณ์และการประชาสัมพันธ์องค์กร

ระดับ 3 Preemptive Level (จรรยาบรรณทางธุรกิจ)



หมายถึง การที่ธุรกิจสามารถสร้างผลกำไรแก่ผู้ถือหุ้นได้ในอัตราที่เหมาะสมและผู้ประกอบธุรกิจได้ใส่ใจเพื่อให้ประโยชน์ตอบแทนแก่สังคมมากขึ้น โดยเฉพาะสังคมใกล้ที่อยู่รอบข้างที่มีความคาดหวังว่าจะได้รับการดูแล หรือเอาใจใส่จากผู้ประกอบธุรกิจ เช่น การผลิตที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมของ Panpuri ผลิตภัณฑ์สปาไทยที่โรงแรมชั้นนำระดับโลกเลือกนำไปใช้

สร้างภาพลักษณ์และการประชาสัมพันธ์องค์กร

ระดับ 4 Voluntary Level (ความสมัครใจ)



หมายถึง การดำเนินธุรกิจควบคู่กับการปฏิบัติตามแนวทางของ CSR ด้วยความสมัครใจไม่ได้ถูกเรียกร้องจากสังคม ซึ่งการประกอบธุรกิจอยู่บนพื้นฐานของการมุ่งประโยชน์ของสังคมเป็นสำคัญ เช่น การปลูกป่า การช่วยเหลือผู้ประสบภัย ก่อตั้งมูลนิธิ การบริจาคของบริษัท เพ็ท โฟกัส บริษัทผลิตอาหารสัตว์ในเครือเบทาโกร

ประเภทของ CSR

In process	หมายถึง กิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสิ่งแวดล้อมขององค์กร เช่น การดูแลสวัสดิการพนักงาน, การผลิตสิ่งของที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม, ความรับผิดชอบต่อลูกค้า, การนำกิจกรรมลดโลกร้อน เป็นต้น
After process	หมายถึง กิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมที่ไม่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรโดยตรง เช่น การปลูกป่า, การบริจาคทุนการศึกษา, การรณรงค์สร้างจิตสำนึก, การช่วยเหลือผู้ประสบภัย
As Process	หมายถึง องค์กรที่จัดตั้งขึ้นเพื่อช่วยเหลือสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยไม่มุ่งหวังผลกำไร เช่น มูลนิธิ หรือ สมาคมการกุศลต่างๆ เป็นต้น

“CSR ก็คือ หน้าทีหนึ่งของบริษัทในฐานะพลเมืองของ สังคม เป็นสิ่งที่องค์กรต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้มาซึ่งสิทธิในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีในสังคม”

แนวทางการทำ CSR

ผู้ประกอบการยังคงให้ความสำคัญกับเป้าหมายส่วนตัว อาทิ เป้าหมายด้านสุขภาพหรือหน้าที่การงาน แต่ในขณะเดียวกัน พวกเขาก็เริ่มให้ความสำคัญกับบริษัทหรือแบรนด์ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) มากขึ้น โดยเป้าหมายของธุรกิจนั้น ไม่ได้วัดเพียงแค่ด้านผลกำไรหรือตัวเลข แต่ต้องเป็นการสร้างประโยชน์ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณชนด้วยเช่นกัน ดังนั้นจึงอยากแนะนำแนวทางการทำ CSR ดังนี้

1. การลงทุนริเริ่มในสิ่งใหม่ๆ ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม
2. การใช้แรงงานอย่างมี "จริยธรรม"
3. การส่งเสริมการทำบุญเพื่อการกุศล
4. การใส่ใจกับเรื่องสิ่งแวดล้อม
5. การมุ่งลดโลกร้อน



6 ประเภทกิจกรรม CSR เพื่อสังคม

1. การส่งเสริมการรับรู้ประเด็นปัญหาทางสังคม (Cause Promotion)
2. การตลาดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นทางสังคม (Cause-Related Marketing)
3. การตลาดเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาสังคม (Corporate Social Marketing)
4. การบริจาคเพื่อการกุศล (Corporate Philanthropy)
5. การอาสาช่วยเหลือชุมชน (Community Volunteering)
6. การประกอบธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible Business Practices)



หากพิจารณาตามความหมายกิจกรรมของซีเอสอาร์จะพบว่ากิจกรรม 3 ชนิดแรก เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมทางการพูด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าเป็นการสื่อสารการตลาดที่เข้าข่ายการดำเนินกิจกรรมโดยใช้ทรัพยากรนอกองค์กรเป็นหลัก (Social-driven CSR) ส่วนกิจกรรม 3 ชนิดหลัง เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมทางการกระทำ หรือเป็นการดำเนินกิจกรรมขององค์กร โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กรเป็นหลัก (Corporate-driven CSR)



QUESTION





การบริหารยาครั้งที่ 7

Lean Management

ผศ.เอกณรงค์ วรสีหะ

Lean



LEAN

“Lean คือการที่ผู้ปฏิบัติงานได้ทบทวน
ว่าจะปรับกระบวนการทำงานที่ทำอยู่เดิม
ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้อย่างไรบ้าง
มีวิธีไหนที่ทำให้งานเรามีความคล่องตัว ใช้เวลาน้อยลง
และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อองค์กร
และผู้ปฏิบัติงาน ส่งผลให้คนทำงานมีความสุข
และองค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนต่อไป”

นางจรรย์ สมประสงค์
รองผู้อำนวยการกฎหมายและธรรมาภิบาล



กฟผ.

ผลิตไฟฟ้าเพื่อความสุขของคนไทย

Lean คืออะไร

Lean แปลว่า “ผอม เพียว บาง” ถ้าเปรียบเทียบกับคนในความหมายเชิงบวก ก็หมายถึงคนที่มีร่างกายสมส่วน ปราศจากชั้นไขมัน แข็งแรง ว่องไว กระฉับกระฉ่าง

ถ้าเปรียบเทียบกับองค์กรก็หมายถึงองค์กรที่ดำเนินการโดยปราศจากความสูญเปล่าในทุกๆ กระบวนการ มีความสามารถในการปรับตัวตอบสนองความต้องการของตลาดและผู้บริโภค ได้ทัน่วงที มีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่ง

Lean เป็น holistic & sustainable approach ที่ใช้ทุกสิ่งทุกอย่างน้อยลง แต่ให้ได้ผลงานมากกว่า ผลงานที่ใกล้เคียงความต้องการของลูกค้ามากที่สุด

Lean Management = รีดน้ำหนักองค์กร (แนวคิดที่สำคัญในการลดความสูญเสียด้านสิ้นเปลือง สูญเปล่า ที่เกิดขึ้นในการทำงานขององค์กร)

Lean คืออะไร

- แนวคิด Lean คือการเปลี่ยนจาก ความสูญเปล่า (waste) ไปสู่ คุณค่า (value)
- ในมุมมองของผู้รับผลงาน ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างไม่รู้จบ
- Lean ไม่ใช่เรื่องของการทำงานให้หนักขึ้นหรือเร็วขึ้น แต่เป็นการค้นหาความสูญเปล่าและเปลี่ยนให้เป็นคุณค่า ที่ผู้รับผลงานของเราต้องการ
- Lean ไม่ใช่ชุดเครื่องมือสำเร็จรูป แต่เป็น *การผสมผสานอย่างลงตัวระหว่างแนวคิด กิจกรรม และวิธีการ* ที่จะช่วยผลักดันให้วัฒนธรรมขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม ผ่านการพัฒนาจิตสำนึกที่ดีและแนวคิดที่ถูกต้องในการทำงานแก่พนักงานทุกระดับ



Lean Thinking (แนวทางการคิดแบบลีน)



แนวคิดแบบลีน เป็นการสร้างคุณค่าโดยมุ่งขจัดความสูญเปล่า(creating value by eliminating waste) และการเพิ่มความยืดหยุ่นขององค์กรด้วยการคิดใหม่ (rethinking) เพื่อสร้างคุณค่าตลอดทั้งกระบวนการ ตั้งแต่ช่วงเริ่มแรกของการวางแผน (initial planning) โดยลีนจะมุ่งจำแนกความสูญเปล่าเพื่อดำเนินการขจัดออกและปรับปรุงกระบวนการด้วยการระบุและสร้างคุณค่าในการปฏิบัติการ (value creating action)

สิ่งที่ลดน้อยลง คือ ความสูญเปล่า, วงรอบเวลา, ผู้ส่งมอบ, ความคร่ำครึ, การใช้แรงคน เครื่องมือ เวลา และพื้นที่ปฏิบัติงานสิ่งที่เพิ่มมากขึ้นคือความรู้และพลังอำนาจของผู้ปฏิบัติงาน, ความยืดหยุ่น และขีดความสามารถขององค์กร, ผลิตภาพ, ความพึงพอใจของลูกค้า, ความสำเร็จในระยะยาว

Lean Thinking (แนวทางการคิดแบบลีน)



แนวคิดแบบลีน เป็นการสร้างคุณค่าโดยมุ่งขจัดความสูญเปล่า (creating value by eliminating waste) และการเพิ่มความยืดหยุ่นขององค์กรด้วยการคิดใหม่ (rethinking) เพื่อสร้างคุณค่าตลอดทั้งกระบวนการตั้งแต่ช่วงเริ่มแรกของการวางแผน (initial planning) โดยลีนจะมุ่งจำแนกความสูญเปล่าเพื่อดำเนินการขจัดออกและปรับปรุงกระบวนการด้วยการระบุและสร้างคุณค่าในการปฏิบัติการ (value-creating action)

สิ่งที่ลดน้อยลง คือ ความสูญเปล่า, วงรอบเวลา, ผู้ส่งมอบ, ความเครียด, การใช้แรงคน
เครื่องมือ เวลา และพื้นที่ปฏิบัติงาน

สิ่งที่เพิ่มมากขึ้น คือ ความรู้และพลังอำนาจของผู้ปฏิบัติงาน, ความยืดหยุ่นและขีด
ความสามารถขององค์กร, ผลិតภาพ, ความพึงพอใจของลูกค้า, ความสำเร็จในระยะยาว

Lean Thinking (แนวทางการคิดแบบลีน)



“ Lean Production System (LPS)

It is an effective methods for identifying and eliminating waste. For the methods, we can learn what is the non-value adding parts of manufacturing and find out what is required to make every action and every minute add value to our products.”

เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพในการขจัดของเสียทุกชนิด ทำให้ไม่มีของเสียเกิดขึ้นทุกกระบวนการในระบบต้องมีแต่การเพิ่มคุณค่าให้กับการผลิตหรือบริการ และต้องตัดกิจกรรมใดก็ตามที่ไม่มีประโยชน์ สูญเปล่า ไม่มีการเพิ่ม คุณค่าในกระบวนการออกไป ในอุตสาหกรรมของสหรัฐอเมริกามีการพูดถึง **Lean Production System** ซึ่งอาจเทียบเคียงกับ Just-In-Time ในอุตสาหกรรมรถยนต์ TOYOTA PRODUCTION SYSTEM ของญี่ปุ่น

ความพิเศษของ Lean



ทำไม Lean จึงเป็นที่นิยมแพร่หลายในองค์กรต่างๆ

1. **Lean is proven** หลักการและเทคนิคของ Lean ได้รับการนำไปใช้และประสบความสำเร็จในองค์กรทุกภาคส่วน ทุกประเภท ทุกขนาดนับเป็นพัน ๆ แห่ง
2. **Lean makes sense** ในยุคสมัยแห่งความซับซ้อน Lean ใช้ความเรียบง่ายในการตอบสนองต่อความท้าทายต่างๆทุกประเภท ทุกสถานการณ์
3. **Lean is accessible** ทุกคนสามารถเข้าถึงได้หากมีความมุ่งมั่น ไม่ยาก ไม่แยกส่วน ไม่แพง
4. **Lean is inclusive** แนวคิด Lean เปิดรับการใช้เครื่องมือและเทคนิคการแก้ปัญหาต่างๆโดยไม่จำกัด เป็นสิ่งที่เสริมกันกับ TQM, Six Sigma, BPM ซึ่งสามารถนำมาใช้รวมกันได้
5. **Lean is for everyone** ทุกคนสามารถเรียนรู้และนำไปใช้ได้ไม่ยาก

หัวใจสำคัญของการทำ Lean

1. ทำแต่ของดีออกมา
2. ทำพอดีกับความต้องการ
3. ทำอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ปรับให้เกิดความเท่าเทียมกันในภาระงาน (ปรับระบบการผลิต)

ผลิต..พอดี
ไม่มีของเสีย
สิ้นไหล.. ไม่สะดุด

ต้องมีความต่อเนื่อง ตามวงจร PDCA
เมื่อเวลาผ่านไปทุกกระบวนการต้องเร็วขึ้น
ลดความสูญเปล่า (3 M)

ลดต้นทุน (ลดส่วนเกิน ลดขั้นตอน เพิ่มศักยภาพ เพิ่มเทคโนโลยี)

WHAT IS MUDA, MURA, AND MURI?

The **Toyota Production System**, and later on the concept of Lean, was developed around eliminating the three types of deviations that shows inefficient allocation of resources



Any activity that consumes resources without creating value for the customer

Muda means wastefulness, which is contradicting value-addition.

The seven wastes are: (1) Transport i.e. excess movement of product, (2) Inventory i.e. stocks of goods and raw materials, (3) Motion i.e. excess movement of machine or people, (4) Waiting, (5) Overproduction, (6) Over-processing, and (7) Defects



Overburdening equipment or operators

Muri means overburden, beyond one's power, excessiveness, impossible or unreasonableness. Muri can result from Mura



Unevenness in an operation

Mura means unevenness, non-uniformity, and irregularity. Mura is the reason for the existence of any of the seven wastes

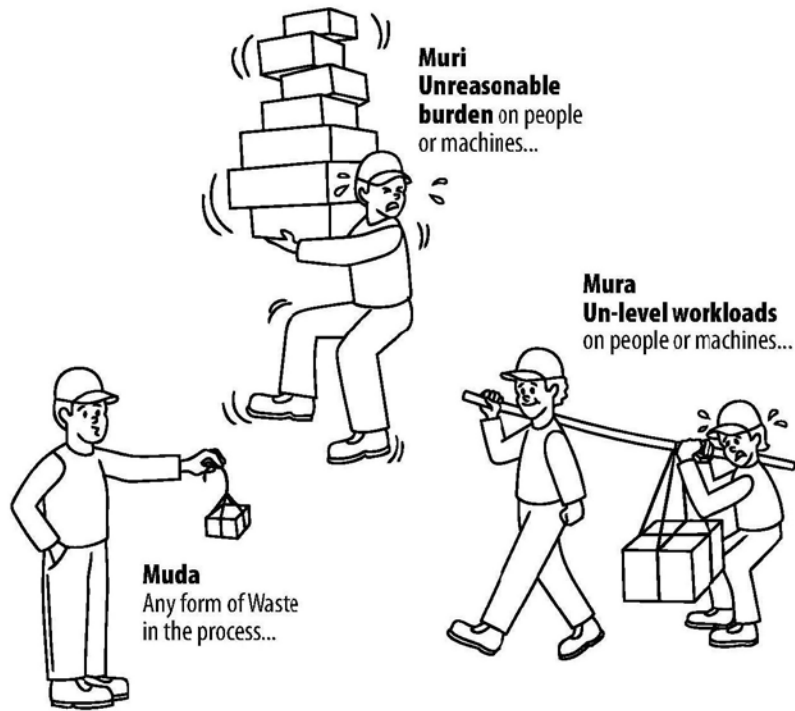
Lean Manufacturing Competitive Scheme (LMCS)

REACH US: <http://nabet.qci.org.in/lean.php> to avail benefits for MSME



ความสูญเปล่าในการบริหารจัดการ (3 M)

Muda, Mura, & Muri



- MUDA (การสูญเสียบ) : 7 - 8 Wastes
- MURA(ไม่สม่ำเสมอ / ไม่เรียบ) : ปัญหาจากการวางแผน (ทำแบบไม่มีแผน, แผนไม่หนึ่ง เปลี่ยนตลอดเวลา, แผนไม่ชัดเจน)
- MURI (เกินกำลัง) : ปัญหาการบริหารจัดการ (ทำอะไรเกินกำลัง , ทำอะไรไม่ Safety, การฝืนทำ)

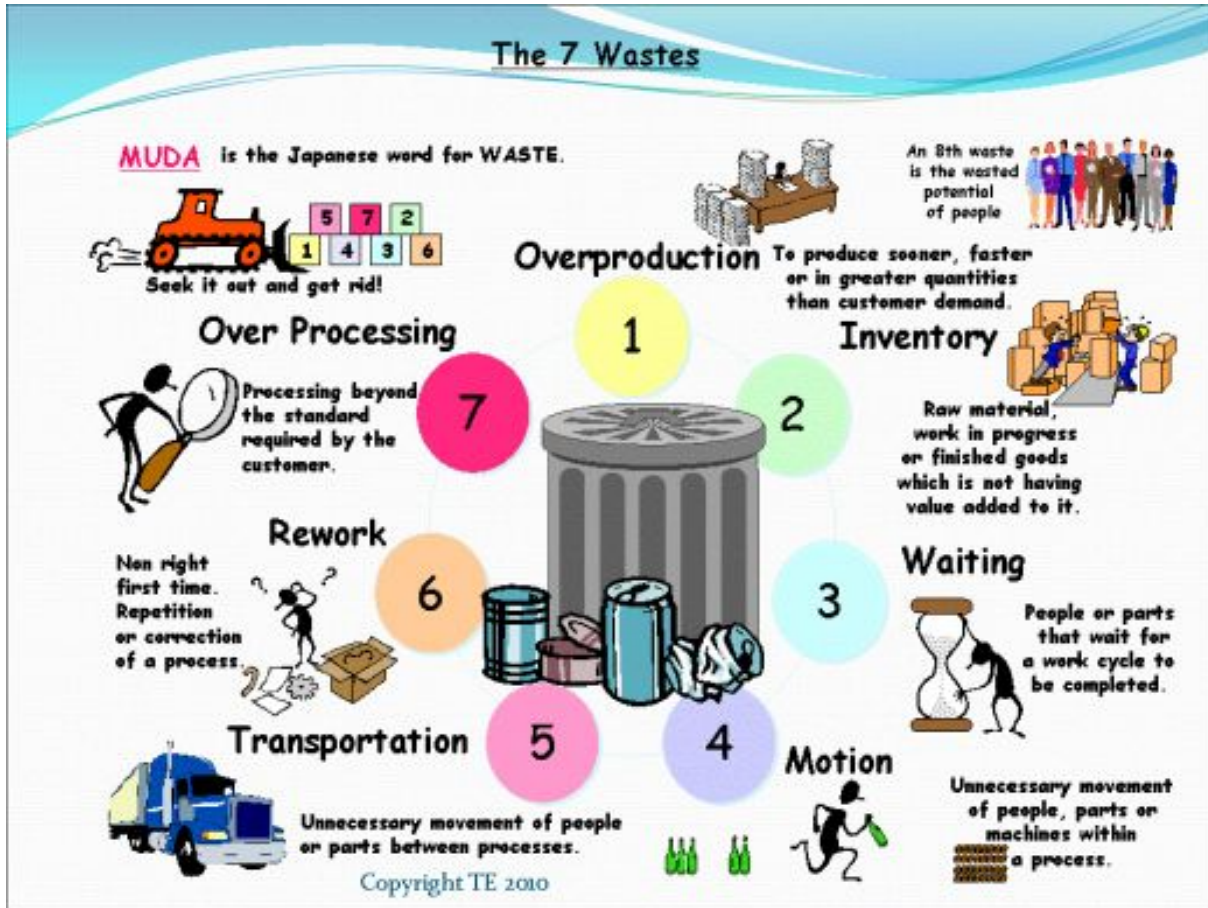


ความสูญเปล่าในการบริหารจัดการ (3 M)

MUDA (การสูญเสีย) : 7 Wastes หรือความสูญเปล่า อาจเกิดได้หลายลักษณะ อาทิ ความสูญเปล่าที่เกิดจากการรอ การเคลื่อนย้าย การปรับเปลี่ยน การทำใหม่ การถกเถียง เป็นต้น ยกตัวอย่างเช่น การประชุมอาจเกิดความสูญเปล่าได้ หากการประชุมนั้นกลายเป็นการถกเถียงกัน ทำให้เสียเวลาไปกับการประชุมที่ไม่ได้ข้อสรุป หรือในการทำกิจกรรมการขาย ถ้าไม่มีการวางแผนในการจัดพื้นที่การไปพบลูกค้า ก็จะเสียเวลาในการเดินทาง และสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายโดยไม่จำเป็น



ความสูญเปล่าในการบริหารจัดการ (3 M)



1. ความสูญเสียนื่องจากการผลิตมากเกินไป (Overproduction)
2. ความสูญเสียนื่องจากการเก็บวัสดุคงคลัง (Inventory)
3. ความสูญเสียนื่องจากการรอคอย (Waiting)
4. ความสูญเสียนื่องจากการเคลื่อนไหว (Motion)
5. ความสูญเสียนื่องจากการขนส่ง (Transportation)
6. ความสูญเสียนื่องจากการผลิตของเสีย (Defect)
7. ความสูญเสียนื่องจากกระบวนการผลิต (Processing)

The 7 Wastes

MUDA is the Japanese word for WASTE.

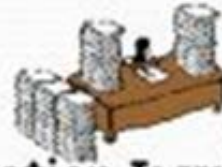


Over Processing



Processing beyond the standard required by the customer.

Overproduction



To produce sooner, faster or in greater quantities than customer demand.

An 8th waste is the wasted potential of people



Inventory



Raw material, work in progress or finished goods which is not having value added to it.

Rework

Non right first time. Repetition or correction of a process.



Waiting

People or parts that wait for a work cycle to be completed.



Transportation

Unnecessary movement of people or parts between processes.



Motion

Unnecessary movement of people, parts or machines within a process.



Lean ความสูญเสีย 8 ประการ (8 Wastes DOWNTIME)

แนวคิดแบบลีน (Lean Thinking) จะเน้นไปที่การสร้างคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ (Value Added) โดยมุ่งลดหรือขจัดสิ่งที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับลูกค้าให้หมดไป เรียกกระบวนการที่ไม่สร้างคุณค่าดังกล่าวว่า ความสูญเสียเปล่า (Wastes) จากแนวคิดของ เจฟฟรีย์ ไคเคอร์ (Jeffrey Liker) ที่เขียนไว้ในหนังสือวิถีแห่งโตโยต้า (The Toyota way) ได้สรุปเรื่องราวความสูญเสียเปล่าไว้ทั้งหมด 8 ประการ มีการนำมาเรียงลำดับคำต่อเนื่องไว้ว่า **DOWNTIME** เพื่อให้จำได้ง่ายและช่วยให้อธิบายมันคือ เวลาที่เสียเปล่า ไม่ได้เกิดการสร้างคุณค่าประกอบด้วย



Lean ความสูญเสีย 8 ประการ (8 Wastes DOWNTIME)

1. Lean **D** ความสูญเสียจากการมีของเสียมากเกินไป (Defect lost) คือ งานที่ต้องแก้ไข (Defect) ผลิตสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพ ทำให้ต้องมาเสียเวลาในการแก้ไข เสียทรัพยากรทั้งวัสดุ แรงงาน ตามมา การทำงานผิดพลาดเกิดงานเสียเกิดขึ้น ต้องมาทำซ้ำใหม่ (Rework) ก็เป็นค่าใช้จ่ายที่สูงมากสำหรับผู้ผลิต
2. Lean **O** ความสูญเสียจากการผลิตที่มากเกินไป (Overproduction lost) เป็นความสูญเสียจากการผลิตมากเกินไป ความต้องการ เกินกว่าความต้องการของลูกค้า



Lean ความสูญเสียนับ 8 ประการ (8 Wastes DOWNTIME)

3. Lean **W** ความสูญเสียนับจากการรอคอยงาน (Waiting lost) การรอคอยจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อวัตถุดิบไม่ถูกใช้ในกระบวนการผลิต และถูกเก็บไว้นานก่อนจะถูกนำมาใช้ต่อไป

4. Lean **N** ความสูญเสียนับเนื่องจากการไม่มีการใช้ความคิดจากทีมงาน (None use idea from team Lost) ไม่สามารถใช้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ได้เต็มประสิทธิภาพ ความสูญเสียนับจากการไม่รับฟังความเห็นและข้อเสนอของพนักงานในองค์กร



Lean ความสูญเสีย 8 ประการ (8 Wastes DOWNTIME)

5. Lean **T** ความสูญเสียเนื่องจากการขนส่งเคลื่อนย้าย (Transportation lost) ความสูญเสียจากการขนย้ายมากเกินไป เป็นการเคลื่อนย้ายของวัตถุดิบทั้งก่อนและระหว่างกระบวนการที่มีระยะทางและเวลานานเกินไป

6. Lean **I** ความสูญเสียเนื่องจากการมีสินค้าคงคลังมากเกินไป (Inventory lost) มีการเก็บ Stock วัตถุดิบ หรือ Stock สินค้ามากเกินไปจนจำเป็นความสูญเสียจากการมีวัสดุคงคลังมากเกินไป



Lean ความสูญเสียนับ 8 ประการ (8 Wastes DOWNTIME)

7. Lean **M** ความสูญเสียนับจากการเคลื่อนไหวมากเกินไป (Motion lost) เป็นการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นในการทำงาน ซึ่งส่งผลทำให้ความสามารถในการทำงานมีค่าต่ำกว่าที่ควรจะเป็น

8. Lean **E** ความสูญเสียนับจากการมีกระบวนการมากเกินไป (Extra Processing) เป็นความสูญเสียนับจากการมีขั้นตอนการทำงานมากเกินไปจนจำเป็น



ความสูญเปล่า 8 ประการ (8 Wastes; DOWNTIME)



เดิน เอ็ม หัน
(Motion)



ขั้นตอนเยอะ
(Excess processing)

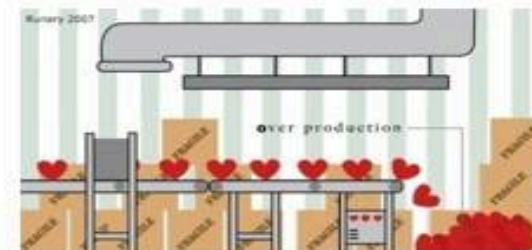


งานที่ต้องแก้ไข
(Defect)



สินค้าคงคลัง
(Inventory)

ความสูญเปล่า 8 ประการ 8 WASTES



ผลิตเกิน (Over
Production)



ย้ายบ่อย
(Transport)



ความคิดสร้างสรรค์ที่ไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์
(Non-utilized talent, Ideas, creative)



รอคอย (Waiting)



8 WASTES

“ความสูญเสีย 8 ประการในการทำงาน”



1. Defects



“งานผิด”

2. Overproduction



“ผลิตเกิน”

3. Waiting



“คอยนาน”

4. Non-utilized talent



“ใช้คนไม่ถูกกับงาน”

5. Transportation



“ย้ายบ่อย”

6. Inventory



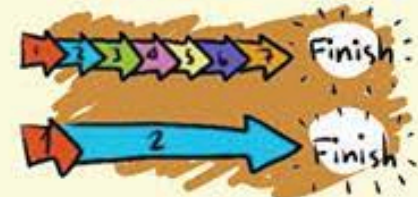
“สต็อกบาน”

7. Motion



“เดิน เอ้อม ทั่น”

8. Extra-processing



“ขั้นตอนไร้ค่า”

ความสูญเปล่าในการบริหารจัดการ (3 M)

Mura หรือความไม่สม่ำเสมอ งานที่มีความไม่สม่ำเสมอไม่ว่าจะเป็นในเรื่องปริมาณงาน วิธีการทำงาน หรืออารมณ์ในการทำงาน ทำให้เกิดความไม่สม่ำเสมอของผลงานตามไปด้วย นั่นหมายความว่า ผลงานที่ออกมาไม่เป็นไปตามมาตรฐาน หากทุกคนสามารถรักษามาตรฐานของงานไว้ได้ ก็จะทำให้ประสิทธิภาพของงานสูงขึ้น ยกตัวอย่างเช่น ในการประชุมไม่เคยมีผู้เข้าร่วมประชุมพร้อมหน้าเลย ครั้งนี้ขาดคนนั้น ครั้งนั้นขาดคนนี้ และในการทำกิจกรรมการขายก็เช่นเดียวกัน พนักงานอาจมีความตั้งใจที่ไม่สม่ำเสมอ ถ้าไม่ถึงปลายเดือนก็ไม่พยายามขาย เป็นต้น

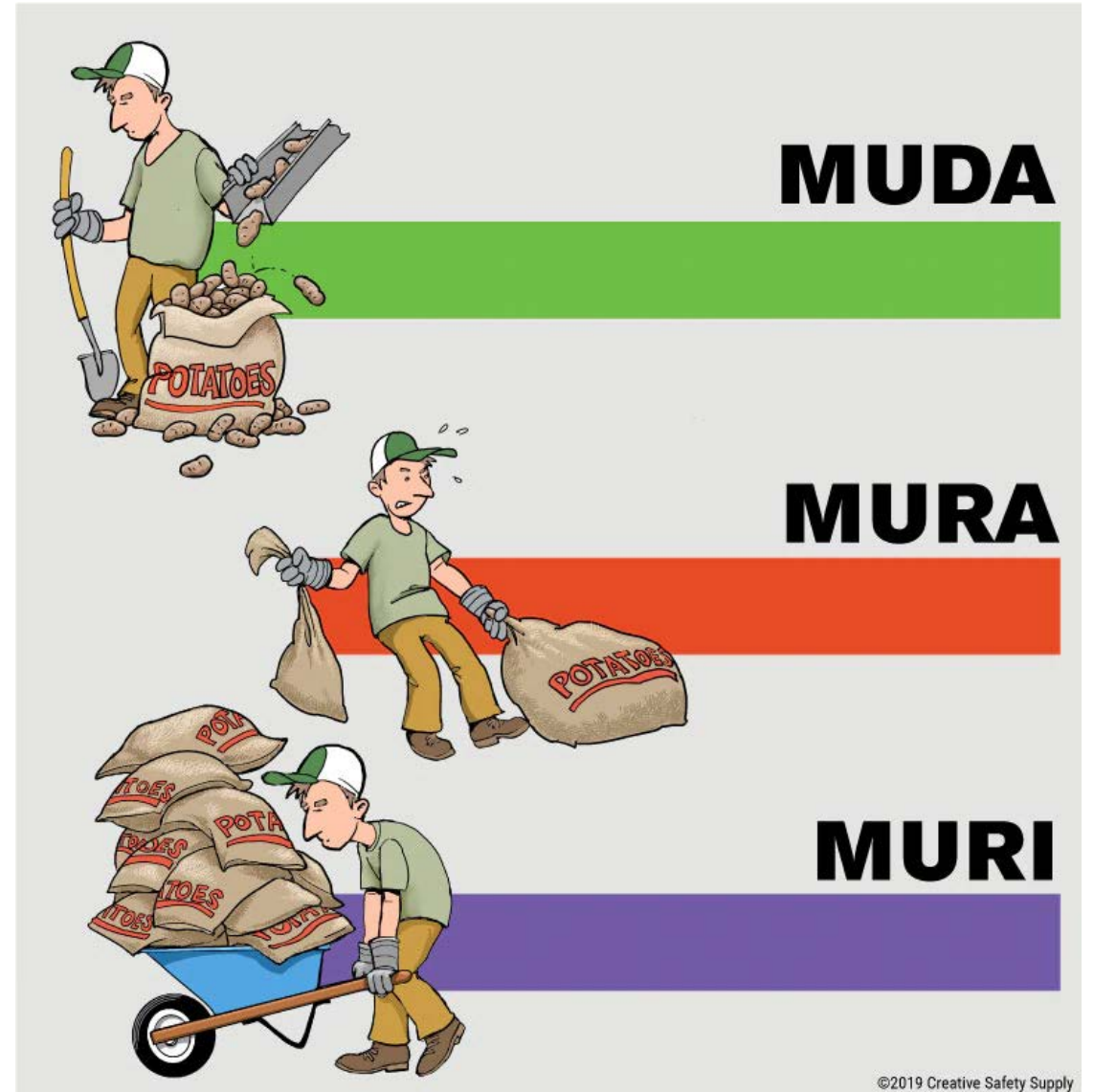


ความสูญเปล่าในการบริหารจัดการ (3 M)

Muri หรือการฝืนทำ การฝืนทำสิ่งใดๆ ก็ตามมักทำให้เกิดผลกระทบบางอย่างในระยะยาว ยกตัวอย่างเช่น [การทำงานล่วงเวลา](#) เป็นประจำ เป็นการฝืนร่างกายซึ่งไม่เป็นผลดีในระยะยาว อาจทำให้ร่างกายอ่อนเพลีย ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง ในการประชุม หากยังไม่มีการปรึกษาหารือที่มากเพียงพอ แต่กลับเร่งรัดให้มีการลงมติ ก็จะได้ข้อสรุปที่ผิดพลาด ส่วนในด้านการขายนั้น การฝืนลดราคาเพื่อให้ได้รับออเดอร์ หรือการรับงานที่ต้องส่งมอบเร็วเกินไปก็ไม่ส่งผลดีเช่นกัน



“หากเราค้นหาและ
กำจัด **Muda** ความสูญ
เปล่า **Mura** ความไม่
สม่ำเสมอ และ **Muri**
การฝืนทำให้หมดไปได้
งานที่ทำก็จะสำเร็จ
ลุล่วงด้วยดี”



การนำ Lean ไปใช้ในระบบงาน

การสร้างระบบ LEAN นั้นสิ่งแรกที่ต้องจำไว้เสมอคือจะต้องเริ่มต้นจากคนหรือพนักงานทั่วทั้งองค์กร โดยเฉพาะพนักงานในระดับปฏิบัติการและหัวหน้างาน โดยการเสริมสร้างความเข้าใจทำให้เกิดทัศนคติที่ถูกต้อง หลีกเลี่ยงการเริ่มต้นด้วยการนำเอาเครื่องมือต่าง ๆ ของระบบ LEAN ไปใช้ภายในองค์กรจากนั้นจึงเริ่มวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน วางแผนงานอย่างเป็นระบบ กำหนดเป้าหมายในการปรับปรุงแล้วใช้เครื่องมือต่าง ๆ เข้ามาช่วยปรับปรุงอย่างต่อเนื่องนี้ขั้นตอนการสร้างระบบ LEAN แบ่งออกเป็น 7 ระยะ คือ



การนำ Lean ไปใช้ในกระบวนการทำงาน

1. เตรียมความพร้อมด้านต่างๆ ได้แก่ สถานที่ เครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็น **บุคลากร** และช่องทางการสื่อสารภายใน ระหว่างสมาชิกผู้ดำเนินโครงการ รวมถึงการ**ฝึกอบรมให้ความรู้ของระบบให้แก่ผู้บริหารและคณะทำงาน**

2. ระบุคุณค่าของกระบวนการปฏิบัติงาน ที่ผู้ใช้บริการต้องการทั้งภายนอกและภายใน แล้วสรุปเป็นข้อกำหนด ส่วนประกอบ กระบวนการและรายละเอียด การปฏิบัติงาน (โดยใช้ SIPOC Model)



การนำ Lean ไปใช้ในกระบวนการทำงาน

3. สำรวจสถานะปัจจุบันของกระบวนการทั้งหมด แล้วสรุปบนแผนภาพกระแสคุณค่า (Value Stream Mapping) เพื่อระบุปัญหา และนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนากระแสคุณค่าในขั้นนี้ ตอนถัดไป

4. ประเมินสภาพของกระบวนการ, ตัวชี้วัดผล และเป้าหมายของโครงการตามแนวทางของระบบลีน (LEAN Assessment) เพื่อนำไปใช้ประกอบการวางแผนพัฒนากระบวนการ



การนำ Lean ไปใช้ในกระบวนการทำงาน

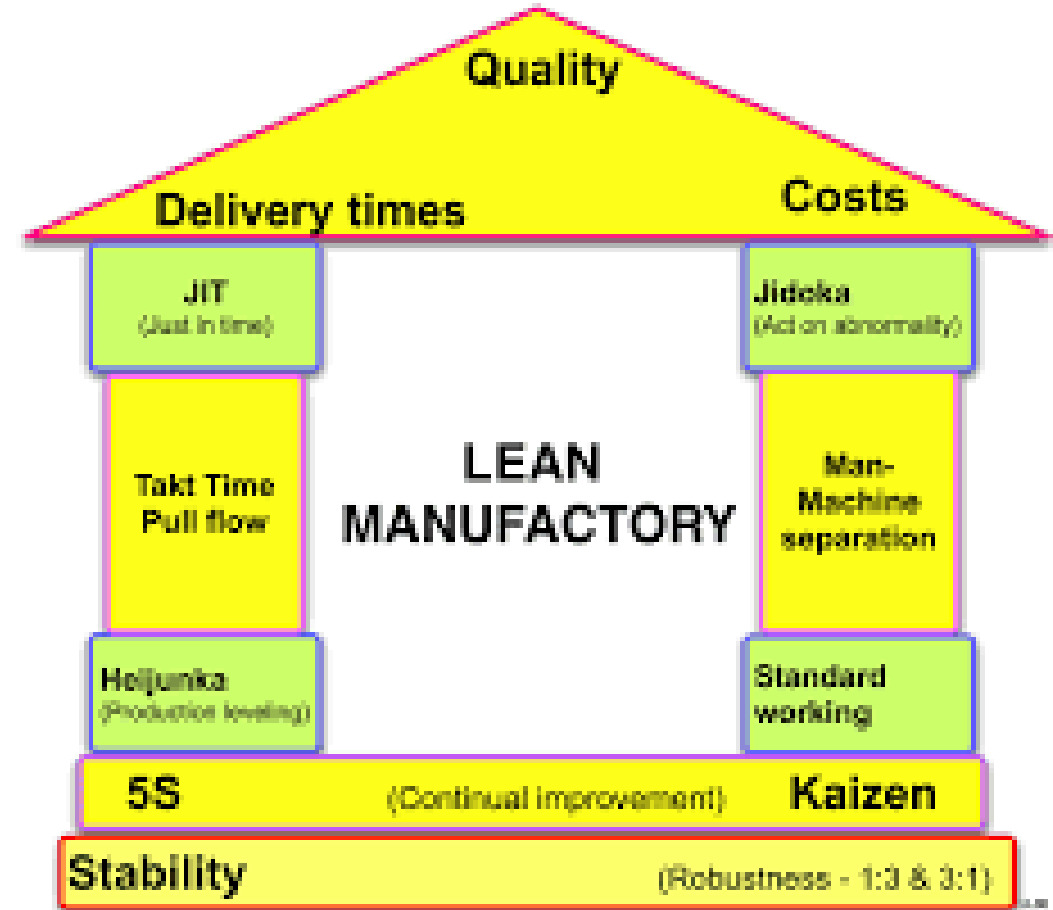


5. **วางแผนและดำเนินการปรับปรุงกระบวนการ**ตามแผนภาพกระแสคุณค่าอนาคต (Future Value Stream Mapping) ร่วมกับการใช้เครื่องมือพัฒนาที่เหมาะสม (ตามโครงสร้างของระบบข้างต้น) โดยพิจารณากิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่า และเป็นความสูญเปล่าในทุกขั้นตอนจากแผนภาพกระแสคุณค่า (Value Stream Mapping) ที่สร้างขึ้น

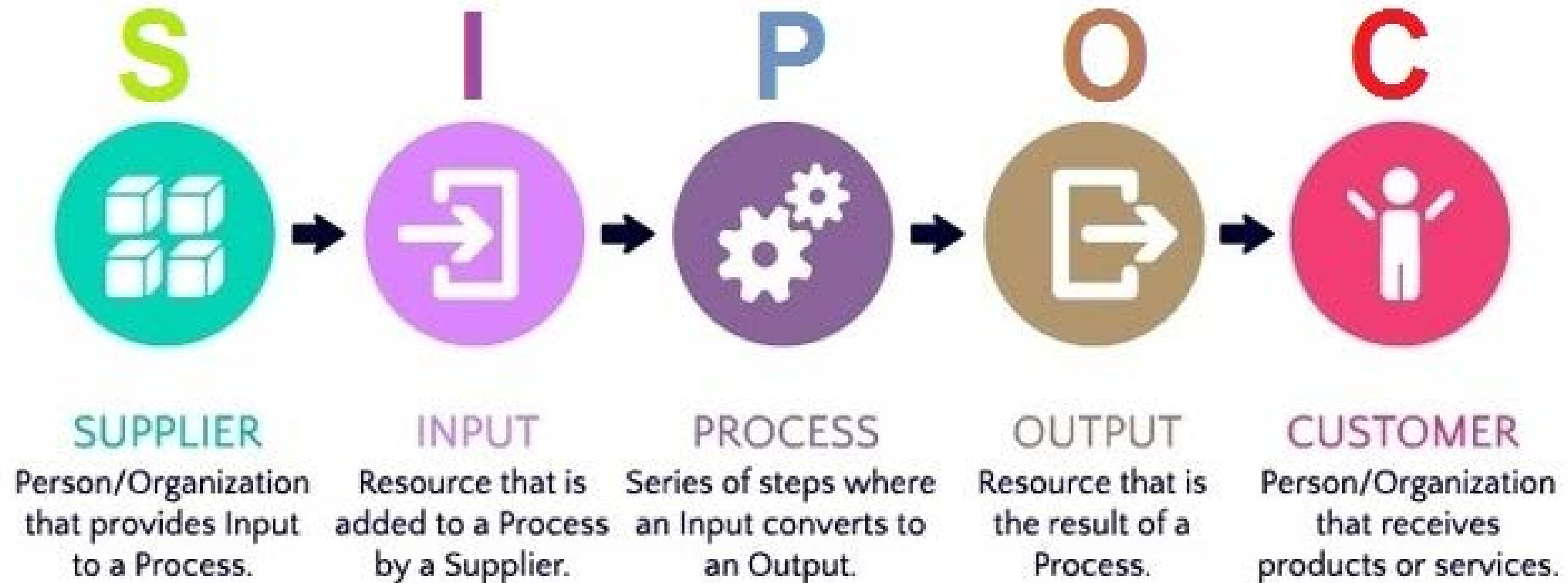
6. **ขับเคลื่อนกิจกรรม**ตามกระแสคุณค่า (Value Stream) อย่างต่อเนื่อง เน้นเฉพาะสิ่งที่ผู้ให้บริการต้องการ โดยการควบคุมระบบการบริหารแบบลีน ร่วมกับการใช้เครื่องมือเช่น 5ส ไคเซ็น ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญของระบบ

การนำ Lean ไปใช้ในกระบวนการทำงาน

7. การสร้างคุณค่าและกำจัดความสูญเปล่าอย่างต่อเนื่อง ด้วยการค้นหาความสูญเปล่าที่มองไม่เห็น แล้วปรับปรุงกระบวนการด้วยระบบการบริหารแบบลีน พร้อมทั้งขยายผลสู่บริเวณอื่นๆ ทั่วทั้งองค์กร



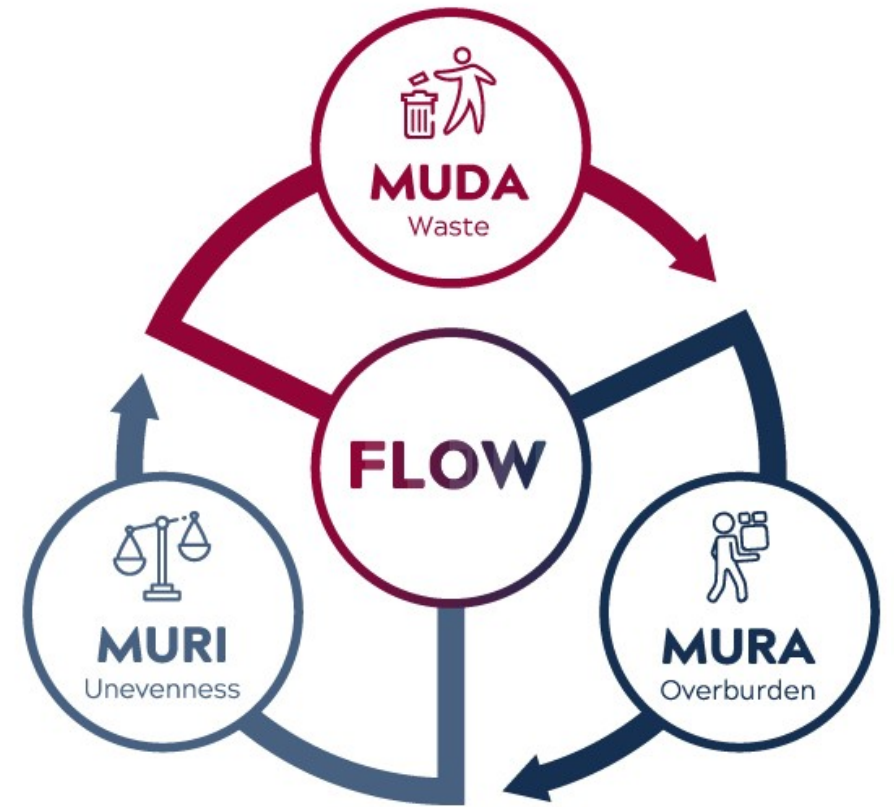
What is a SIPOC?



A SIPOC is a high-level view of a process.
It stands for Suppliers, Inputs, Process, Outputs, and Customers:

ขั้นตอนการทำ LEAN

1. กำหนดเป้าหมาย
2. เลือกงานสำคัญ
3. วิเคราะห์กระบวนการทำงานหลัก
4. ประเมินปัญหา
5. เลือกระบบย่อย (ปัญหา)
6. จัดทำ Flow Process วิเคราะห์
MUDA, MURA, MURI
7. กำจัด MUDA ปรับปรุง Flow Process
8. ประเมินผล
9. จัดทำ Work Flow ใหม่



ตัวอย่างการใช้ “Kaizen” เพื่อ “ลด เลิก เปลี่ยน”

- + ขนย้ายสะดวกด้วยรถเข็น
- + ซองรีไซเคิล
- + นามบัตรบุคลากร
- + ผากไปด้วยช่วยลดค่าใช้จ่าย
- + ลดกระดาษตรวจสอบง่ายกว่า



QUESTION

กิจกรรมระบบคุณภาพ



1. TQM และการปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร
2. รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (National Quality Award)
3. Customer Relationship Management: CRM
4. **Six Sigma**
5. QSME
6. ISO 9000:2000
7. ระบบทันเวลาพอดี (JIT : Just-in-Time)

LEAN

Define

Measure

Analyse

Improve

Control

SIX SIGMA

ผศ.เอกณรงค์ วรสีหะ



ซิกซ์ ซิกมา (Six Sigma)



Six Sigma เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นในการ **ลดความผิดพลาด ลดความสูญเปล่า ลดการแก้ไขตัวชิ้นงาน และสอนให้พนักงานรู้แนวทางในการทำธุรกิจอย่างมีหลักการ** และจะไม่พยายามจัดการกับปัญหาแต่จะพยายาม**กำจัดปัญหาทิ้ง**

Six Sigma จะดีที่สุดเมื่อ**ทุกคนในองค์กรร่วมมือกัน** ตั้งแต่ CEO ไปจนถึงบุคลากรทั่วไปในองค์กร ซึ่ง Six sigma เป็นการรวมกันระหว่างคุณภาพแห่งคน และคุณภาพแห่งกระบวนการ ซึ่งถ้าตัว Six Sigma มีค่าสูงหรือมีความผันแปรมากขึ้นเท่าไร ก็เปรียบเสมือนมีการทำข้อผิดพลาดมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งโอกาสที่จะเกิดข้อผิดพลาดตัวนี้เรียกว่า DPMO (Defects Per Million Opportunities)

Six Sigma จึงถูกนำมาใช้เป็นชื่อเรียกของวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพในขบวนการใด ๆ โดยมุ่งเน้นการลดความไม่แน่นอน และการปรับปรุงขีดความสามารถในการทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด เพื่อนำมาซึ่งความพอใจของลูกค้า และผลที่ได้รับสามารถวัดเป็นจำนวนเงินได้อย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มรายได้ หรือลดรายจ่ายก็ตาม

แนวคิดพื้นฐานของ Six Sigma

การพัฒนาองค์กรแบบ Six Sigma เป็นการพัฒนาที่มุ่งเน้นความ เป็นเลิศ ซึ่งได้มีการกำหนดแนวทางในด้านต่างๆ ได้แก่

- ด้านการสื่อสาร
- การสร้างกลยุทธ์
- นโยบาย
- การกระจายนโยบาย
- การลงใจ และ
- การจัดสรรทรัพยากรในองค์กรให้เหมาะสม



เพื่อให้การปรับปรุงองค์การเป็นไปอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ **โดย**
เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีความสามารถ มีความตั้งใจที่จะปรับปรุง ต้องได้รับความรู้ที่เพียงพอต่อการปรับปรุง รวมทั้งมีทีมที่มีความสามารถและมีความตั้งใจที่จะปรับปรุง มีทีมที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์สูงคอยให้ความช่วยเหลือสนับสนุน เพื่อให้ความผิดพลาดในการผลิตและการบริการมีน้อยที่สุด แนวความคิดการบริหารปรับปรุงองค์การแบบ **six sigma** มีความแตกต่างจากแนวความคิดในการบริหารแบบเดิม ที่เน้นการปรับปรุงการทำงานโดยเริ่มจากผู้บริหาร แล้วจึงกระจายให้หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การปรับปรุง โดยขาดระบบการให้คำปรึกษาแนะนำและการช่วยเหลือที่เหมาะสม

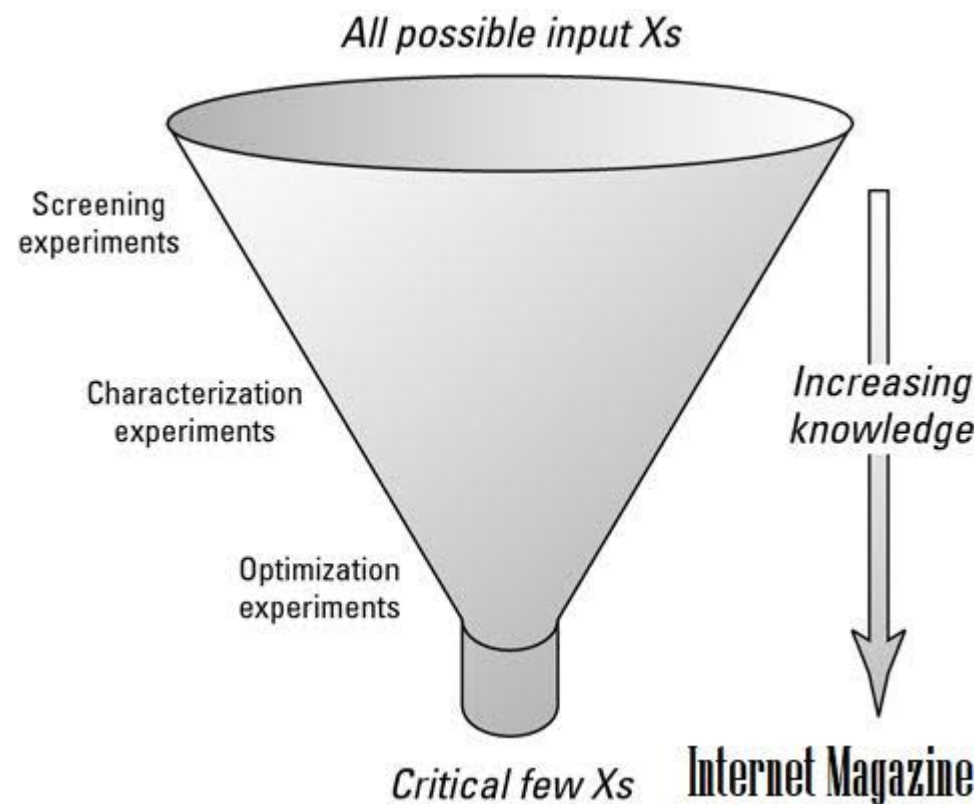




แนวคิดแบบ six sigma

เน้นให้พนักงานแต่ละคนสร้างผลงานขึ้นมาโดย

1. การตั้งทีมที่ปรึกษา (Counselling groups) เพื่อให้คำแนะนำพนักงานในการกำหนดแผนปรับปรุงการทำงาน
2. การให้ทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปรับปรุง (Providing resource)
3. การสนับสนุนแนวความคิดใหม่ ๆ (Encouraging Ideas) เพื่อให้โอกาสพนักงานในการเสนอแนวความคิดเห็นใหม่ ๆ
4. การเน้นให้พนักงานสามารถคิดได้ด้วยตัวเอง (Thinking) เพื่อให้พนักงานสามารถกำหนดหัวข้อการปรับปรุงขึ้นเองภายใต้ข้อกำหนดของผู้บริหารองค์กร



แนวคิดการบริหารแบบ six sigma



1. เน้นสร้างทักษะและการเรียนรู้ให้แก่พนักงานอย่างเป็นระบบ และเข้มงวด รู้ปัญหาและกำหนดเป็นโครงการปรับปรุงทั้งระยะสั้นและระยะยาว
2. วัดที่ผลการปรับปรุงเป็นหลัก
3. ใช้ทีมงานที่มีผลประเมิณการทำงานดี หรือ ดีเยี่ยม มาทำการปรับปรุงและตัดสินใจให้คนเก่งมีเวลาถึง 100 % เพื่อแก้ปัญหาให้กับองค์กร
4. สร้างผู้นำโครงการให้เกิดขึ้นในอนาคต
5. ใช้ข้อมูลเป็นตัวตัดสินใจเท่านั้น
6. เน้นความรับผิดชอบในการทำโครงการ
7. การให้คำมั่นสัญญาจากผู้บริหาร



จัดตั้งกับ LEAN Sig Sigma

ขยายแนวคิด และสร้างการมีส่วนร่วม
จากพนักงานทุกระดับ

กระบวนการของซิกซ์ ซิกมา



เทคนิคการเพิ่มผลผลิตโดยใช้ Six Sigma นั้นพบว่าในปัจจุบันมีองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ นำไปใช้กันมากจนประสบความสำเร็จ เพิ่มคุณภาพสินค้า ลดข้อบกพร่องในกระบวนการทำงาน และเพิ่มกำไรให้กับองค์กร หลักการของ Six Sigma ประกอบด้วยกระบวนการ 5 ขั้นตอน คือ

1. **การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน** ทั้งในด้านการผลิตและการให้บริการลูกค้าซึ่งเป้าหมายนั้นจะต้องเป็นที่เข้าใจและได้รับการยอมรับจากทุกๆ คนในองค์กรตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงระดับภารโรง
2. **การวัดผลการปฏิบัติงาน** ต้องมีตัวชี้วัดผลการทำงานที่ชัดเจนเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ
3. **การวิเคราะห์ข้อผิดพลาด** ต้องมีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริงของข้อผิดพลาดเพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหาที่ถูกต้องตรงประเด็น
4. **การปรับปรุงพัฒนา** โดยดูจากข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น เช่น การแก้ไขระบบเพื่อลดความซ้ำซ้อนของงาน การเปลี่ยนแปลงเครื่องจักรและเครื่องมือให้ทันสมัย การพัฒนาบุคลากร ฯลฯ
5. **การควบคุมดูแลระบบบริหารจัดการ** ต้องวางระบบการกำกับดูแลการบริหารจัดการให้ เป็นไปตามแผน โครงการ และเป้าหมายที่วางไว้

6 ประเด็นหลักสำคัญของ Six Sigma



1. การมุ่งเน้นไปที่ผู้รับบริการอย่างแท้จริง การมุ่งเน้นไปที่ผู้รับบริการนั้นจะมีลำดับความสำคัญสูงสุด
2. เป็นการจัดการที่ใช้ข้อมูลและข้อเท็จจริงเป็นตัวหลักต้น ใช้แนวคิดของการจัดการโดยใช้ข้อเท็จจริงไปสู่ระดับของการจัดการที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นโดยการปรับปรุงระบบสารสนเทศ การจัดการด้านองค์ความรู้และอื่นๆ
3. กระบวนการในเชิงการปฏิบัติต่างๆ จะเกิดขึ้นทันที ออกแบบผลิตภัณฑ์ การบริการ การวัดสมรรถนะ การปรับปรุงประสิทธิภาพและความพึงพอใจของผู้รับบริการ Six Sigma จะมองว่ากระบวนการเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ
4. การจัดการแบบเชิงรุก การลงมือกระทำก่อนที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นมา
5. การร่วมมือกันโดยปราศจากขอบเขต การปราศจากขอบเขต (Boundary Lessens) เป็นส่วนประกอบที่สำคัญของความสำเร็จ พยายามที่จะร่วมกันขจัดอุปสรรคต่างๆ และปรับปรุงการทำงานเป็นทีมทั่วทั้งโครงสร้างขององค์กรในทุกๆ โอกาส
6. การผลักดันไปสู่ความสมบูรณ์แบบหรือการทนต่อความล้มเหลว

Six Sigma Road Map

D	M	A	I	C
Develop a vision	Collect baseline data on defects and possible cause	Create focused problem statement	Create possible solutions for root causes	Develop & document standard practices
Map the process	Plot defect data over time & analyze for special causes	Explore potential causes	Select solutions	Train staff teams
Understand customer needs	Create & stratify frequency plots & do Pareto analysis (80/20) Calculate starting sigma level Create detailed process maps	Organize potential causes Collect data Use statistical methods to quantify cause & effect relationship	Develop plans Pilot plans Implementation Measure results Evaluate	Monitor performance Create process for updating procedures Summarize and communicate results Recommend future plans

Lean Six Sigma: DMAIC



Define

Define the problem.



Measure

Quantify the problem.



Analyze

Identify the cause of the problem.



Improve

Implement and verify the solution.



Control

Maintain the solution.

กระบวนการแก้ไขปัญหของทีม Six Sigma



1. **การบ่งชี้และเลือกโครงการ** การเลือกโครงการควรอยู่บนพื้นฐานของ 2M คือ การมีความหมาย (Meaningful) และมีความสามารถในการจัดการได้ (Management Able) โครงการจะต้องมีประโยชน์อย่างแท้จริงต่อองค์กรและผู้รับบริการ และเป็นสิ่งที่ทีมจะสามารถทำให้สำเร็จได้
2. **การสร้างทีม** เมื่อทราบถึงปัญหาแล้ว ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการเลือกทีมและผู้นำทีม โดยต้องเลือกสมาชิกที่มีความรู้และความสามารถในการทำงานที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องนั้นๆ
3. **การพัฒนาชาร์เตอร์ (Charter)** ซึ่งเป็นเอกสารสำคัญที่เป็นลายลักษณ์อักษรในการบอกแนวทางให้กับปัญหาหรือโครงการ โดยจะรวมถึงเหตุผลสำหรับการดำเนินการตามโครงการ วัตถุประสงค์ แผนการทำงาน กิจกรรมต่างๆ ขอบเขตและข้อพิจารณาอื่นๆ การทบทวนบทบาทและความรับผิดชอบของทีม
4. **การฝึกอบรม** การฝึกอบรมถือเป็นสิ่งสำคัญอันดับต้นๆ ของ Six Sigma โดยจะเน้นถึงกระบวนการ DMAIC และเครื่องมือต่างๆที่ใช้ โดยทั่วไปจะใช้เวลาประมาณ 1-4 สัปดาห์
5. **การทำ DMAIC** จะรับผิดชอบต่อการปฏิบัติการแก้ไขปัญหาของทีม ไม่ได้มองถึงปัญหาที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มอื่น ทีมต้องทำการพัฒนาแผนของโครงการ การฝึกอบรม การทำการนำร่อง และดำเนินการตามแนวทางแก้ไขปัญหาของทีม แล้วค่อยตรวจสอบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
6. **6 ส่งผลของการแก้ปัญหา** เมื่อเสร็จสิ้นภารกิจและสมาชิกจะกลับไปสู่การทำงานตามปกติหรือทำโครงการถัดไป โดยปกติจะมีการจัดพิธีการอย่างเป็นทางการ ซึ่งเจ้าของกระบวนการจะรับผิดชอบในการคงไว้ของวิธีการที่ประสบความสำเร็จ

ทีมงานการพัฒนา การแก้ไขปัญหา และการออกแบบกระบวนการประมาณทีมละ 5-6 คน ที่เป็นตัวแทนส่วนงานต่างๆ ในกระบวนการทำงานจะเข้ามาร่วมกันทำงานเป็นทีม โดยกระบวนการจะมีขั้นตอนดังต่อไปนี้



Process of 6 sigma- DMAIC

Define

- 1 Select and evaluate projects
- 2 Establish project plan
- 3 Organize team

Measure

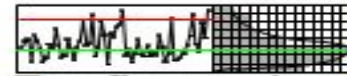
- 4 Understand customers' requirements



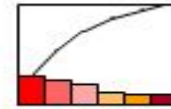
- 5 Build HoQ



- 6 Measure status



- 7 Reflect data in diagram



Analyze

- 8 Analyze causes
- 9 Analyze cost of bad quality(\$\$\$)
- 10 Select those key causes

Improve

- 11 Form concepts for QI
- 12 Select key ones



Pugh Methods

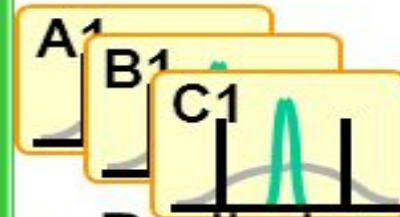
CRITERIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



- 13 Prevent error



- 14 Optimize process



- 15 Preliminary operation

- 16 Standardize process
- 17 Test operation
- 18 Train users
- 19 Put in practice
- 20 Quality control system
- 21 Measure the returns
- 22 End project

แบบจำลองการแก้ไขปัญหา DMAIC

ขั้นที่ 1 การกำหนดปัญหา (D : Define) จะเป็นการกำหนดขั้นตอนสำหรับโครงการ ถือได้ว่าเป็นความท้าทายที่ยากที่สุดของทีม ต้องคิดคำถามต่างๆ เช่น เราทำงานเกี่ยวกับอะไร ทำไมเราจึงทำงานเกี่ยวกับปัญหานี้ ใครคือผู้รับบริการ อะไรคือความต้องการของผู้รับบริการ ตอนนี้งานถูกทำอย่างไร และอะไรคือประโยชน์ของการทำการพัฒนา โดยหลังจากวิเคราะห์ปัญหาอย่างนี้แล้ว Charter ของทีมจะถูกกำหนดขึ้นได้

นอกจากนั้นแล้ว คำว่า Define คือ ขั้นตอนการระบุและคัดเลือกหัวข้อเพื่อการดำเนินการตามโครงการ Six Sigma ในองค์กร โดยมีขั้นตอนการคัดเลือกโครงการ ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1** โครงการนั้นต้องสอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์กร (Business Goal)
- ขั้นตอนที่ 2** มอบหมายให้ฝ่ายต่างๆ ที่เสนอโครงการไปพิจารณาหากลยุทธ์ (Strategy) ในการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์กร (ตามขั้นตอนที่ 1)
- ขั้นตอนที่ 3** แต่ละฝ่ายนำเสนอกลยุทธ์ในการดำเนินการให้ผู้บริหารทราบ และเมื่อผู้บริหารเห็นชอบแล้ว ให้กลับไปกำหนดพื้นที่ที่จะดำเนินงาน (High Potential Area)
- ขั้นตอนที่ 4** ซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้าย หลังจากกำหนดพื้นที่ที่จะดำเนินการได้แล้ว ให้แต่ละฝ่ายกลับไป พิจารณาหัวข้อย่อยที่จะใช้ในการดำเนินการ



ขั้นที่ 2 การจัด (M : Measurement) การจัดเป็นสิ่งที่ตามมาเป็นตรรกะ (Logic) เพื่อกำหนด และเป็นสะพานไปสู่ขั้นตอนต่อไป คือ การวิเคราะห์ โดยการวัดจะมีวัตถุประสงค์หลักอยู่ 2 ประการ คือ

1. รวบรวมข้อมูลเพื่อสามารถนำมาใช้ตรวจสอบ (Validate) และวัดปริมาณ (Quantify) ของปัญหาหรือโอกาส ปกติสิ่งนี้ คือข้อมูลที่สำคัญต่อการปรับปรุงและทำให้ Charter ของโครงการเสร็จสมบูรณ์
2. เริ่มแยกแยะข้อเท็จจริงและตัวเลข ซึ่งอาจจะให้ข้อสันนิษฐานเกี่ยวกับสาเหตุของปัญหาได้อย่างถูกต้อง

มากไปกว่านั้นคำว่า “Measure” เป็นขั้นตอนการวัดความสามารถของกระบวนการที่เป็นจริงในปัจจุบัน ขั้นตอนการวัดจะแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ



1. **ขั้นตอน Plan Project with Metric** คือ การวางแผนและดำเนินการคัดเลือกตัวชี้วัดที่เหมาะสมในการดำเนินการโครงการ
2. **ขั้นตอน Baseline Project** คือการวัดค่าความสามารถของกระบวนการที่เป็นจริงในปัจจุบัน โดยวัดผ่านตัวชี้วัดต่างๆ ที่เลือกสรรมาจากขั้นตอน Plan Project with Metric
3. **ขั้นตอน Consider Lean Tools** คือ วิธีการปรับปรุงกระบวนการด้วยการใช้เทคนิคต่างๆ ของวิศวกรรมอุตสาหกรรม
4. **ขั้นตอน Measurement System Analysis (MSA)** ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากเป็นขั้นตอนการตรวจสอบเครื่องมือหรืออุปกรณ์ในการทำงานว่ามีความปกติหรือไม่ก่อนจะลงมือปฏิบัติงานขั้นตอน Organization Experience หมายถึง ขั้นการนำประสบการณ์ที่ผ่านมาขององค์กร จะคิดในการแก้ไขปัญหา

ขั้นที่ 3 วิเคราะห์ (A : Analysis) ขั้นนี้ที่มจะลงลึกในรายละเอียดและขยายความเข้าใจเกี่ยวกับ

กระบวนการและปัญหา ทั้งนี้จะวิเคราะห์ครอบคลุมถึงสิ่งต่างๆ ต่อไปนี้

- **วิธีการ (Method)** : กระบวนการหรือเทคนิคที่ใช้ในการทำงาน
- **เครื่องจักร (Machines)** : เทคโนโลยีต่างๆ เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายภาพเอกสาร หรือเครื่องมือที่ใช้ในการผลิตที่ถูกใช้ในกระบวนการ
- **วัตถุดิบ (Materials)** : ข้อมูล วิธีการทำ จำนวนข้อเท็จจริง แบบฟอร์ม และแฟ้มข้อมูล
- **การวัด (Measures)** : ข้อมูลที่คลาดเคลื่อนจะเกิดจากการวัดกระบวนการ หรือการเปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลโดยมีอคติเกี่ยวกับสิ่งที่วัดสูง รวมถึงวิธีการที่ใช้ในการนั้นๆ
- **คน (People)** : กฎแฉที่หลากหลายในวิธีการที่องค์ประกอบอื่นๆ จะผสมผสานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ขององค์กร

คำว่า “Analyze” คือการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาหลัก ซึ่งเป็น การวิเคราะห์ในเชิงสถิติเพื่อระบุสาเหตุหลักที่ส่งผลโดยตรงต่อปัญหานั้น ซึ่งเรียกสาเหตุหลักนี้ว่า KPIV (Key Process Input Variable) ซึ่งต้อง สามารถระบุให้ชัดเจนว่า อะไรคือ KPIV ของปัญหาและต้องสามารถ เชื่อมโยงกับ ตัวหลักของกระบวนการ หรือที่เรียกว่า **KPOV (Key Process Output Variable)**



ขั้นที่ 4 การปรับปรุง : (I : Improve) การนำไปปรับปรุง ปฏิบัติจริงจะต้องได้รับการบริหารอย่างรอบคอบและได้รับการตรวจสอบ โดยจะต้องมีการทำโครงการนำร่อง ทีมจะดำเนินการวิเคราะห์ปัญหาอย่างระมัดระวังเพื่อพิจารณาว่าสิ่งใดอาจเกิดความผิดพลาด และเตรียมที่จะป้องกันหรือจัดการกับความยุ่งยากที่อาจเกิดขึ้น

“Improvement” ขั้นตอนนี้คือการปรับตั้งค่าสาเหตุหลัก (KPIV) โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้ผลลัพธ์ของกระบวนการเป็นไปตามต้องการ ด้วยการใช้นวัตกรรมออกแบบทดลอง (**Design of Experiment : DOE**) เพื่อปรับตั้งค่าสภาวะต่างๆของกระบวนการให้เป็นไปตามความต้องการ



ขั้นที่ 5 การควบคุม (C : Control) งานที่เกี่ยวกับการควบคุมที่ Black Belt และทีมจะต้องทำให้สำเร็จ คือ

1. พัฒนาระบบการติดตามเพื่อรักษาการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการไว้ให้คงอยู่
2. สร้างแผนการตอบสนองสำหรับรายละเอียดเกี่ยวกับปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น
3. ทำให้ฝ่ายบริหารได้รับข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์ของโครงการ และการวัดปัจจัยของกระบวนการ
4. ถ่ายทอดโครงการโดยการนำเสนอผลงานและการสาธิต
5. ส่งมอบความรับผิดชอบในโครงการให้กับคนที่ทำงานตามปกติ
6. ทำให้มั่นใจว่าจะมีการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารสำหรับวัตถุประสงค์ระยะยาวของโครงการ

“Control” ต้องดำเนินการออกแบบระบบควบคุมคุณภาพของกระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ากระบวนการจะย้อนไปมีปัญหาเหมือนเดิมอีก DMAIC เป็นวิธีการพื้นฐานในกระบวนการ อาจให้คำจำกัดความสั้นๆ ได้ว่า

Define: ต้องไม่มีการยอมรับความผิดพลาด

Measure: กระบวนการภายนอกที่หาจุดวิกฤตเชิงคุณภาพ

Analysis: ทำไมความผิดพลาดจึงเกิดขึ้น

Improve : การลดความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

Control : ต้องควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมาย

The Six Sigma players



องค์ประกอบสำคัญที่มีบทบาทต่อ Six Sigma

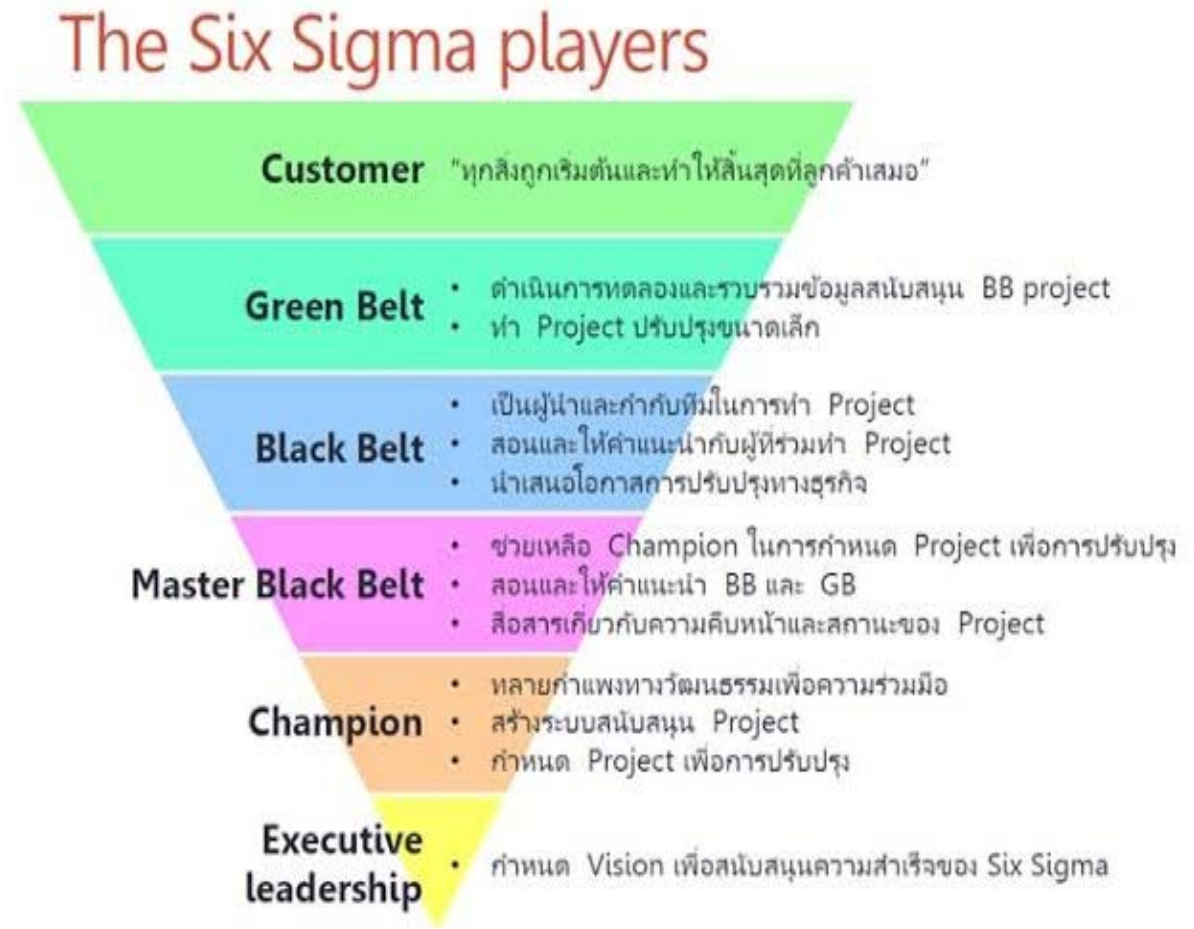
1 Six sigma Director เป็นชื่อเรียกผู้ที่มีความรับผิดชอบสูงสุดต่อผลสำเร็จในงาน หรือผู้บริหารระดับสูง (Executive-Level Management) สนับสนุนให้เป้าหมายของงานสำคัญประสบความสำเร็จ ครอบงำและผลักดันให้เกิดองค์การ six sigma และเกิดกระบวนการปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง จัดอุปสรรค ให้รางวัลหรือค่าตอบแทน ตอบปัญหา อนุมัติโครงการ กำหนดวิสัยทัศน์โครงการ สนับสนุนทรัพยากรในด้านบุคลากร งบประมาณ เวลา สถานที่ กำลังใจ และความชัดเจนในหน้าที่ ผลักดันให้มีจำนวน Black Belt และ Green Belt ที่เหมาะสมในองค์การ มีหน้าที่ติดตามความก้าวหน้าของโครงการปรับปรุง ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมในการปรับปรุงให้เกิดขึ้นในองค์การ โดยอาศัยการสื่อสาร การตั้งคำถามเพื่อทำให้เกิดแนวความคิดแบบ six sigma มีการชมเชยและการให้ประกาศเกียรติคุณแก่พนักงานในองค์การ มีการคัดเลือกโครงการปรับปรุงที่ดีเยี่ยมและการให้รางวัลเมื่อพนักงานปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ



องค์ประกอบสำคัญที่มีบทบาทต่อ Six Sigma

2. Champion มีหน้าที่นำและบริหารองค์การให้สำเร็จบรรลุแนวทาง six sigma ภายในหน่วยงานทางธุรกิจตนเอง เป็นผู้กำหนดแนวทางในการปฏิบัติและนโยบายการดำเนินงานของ six sigma สนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ที่สำคัญในการกระจายนโยบายให้เป็นอย่างต่อเนื่อง

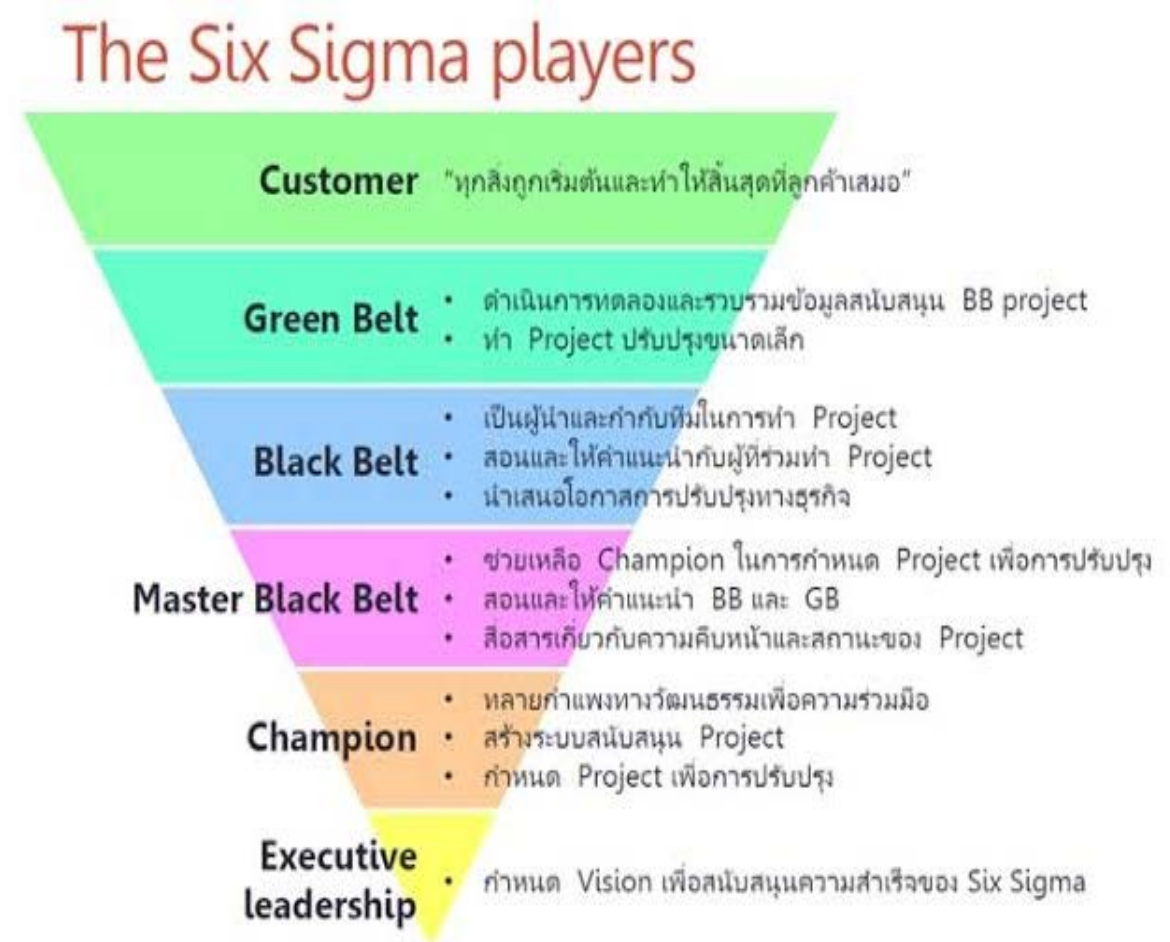
3. Master Black Belt คือ ผู้ชำนาญการด้านเทคนิค และเครื่องมือสถิติ เป็นผู้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในการทำงานเป็นอย่างดี และสามารถถ่ายทอดและให้การอบรมเพื่อสร้างทีม Black Belt และ Green Belt ตลอดจนการปรับปรุงได้ เป็นผู้ช่วยเลือกโครงการปรับปรุงให้แก่ Champion และเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ในการคัดเลือกโครงการปรับปรุง โดยมองในภาพรวมใหญ่ขององค์การ ได้แก่ การปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน และการเสนอโครงการปรับปรุงที่เชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยงานต่าง เป็นต้น



องค์ประกอบสำคัญที่มีบทบาทต่อ Six Sigma

4. Black belt คือ ผู้บริหารโครงการ (Project Manager) และผู้ประสานงาน (Facilitator) ได้รับการรับรองว่าเป็นสายดำขั้นครู Black belt เป็นการบ่งบอกถึงระดับความสามารถสูงสุดของนักกีฬายูโด จะทำหน้าที่เป็นหัวหน้าโครงการ บริหารลูกทีมที่มีลักษณะข้ามสายงาน

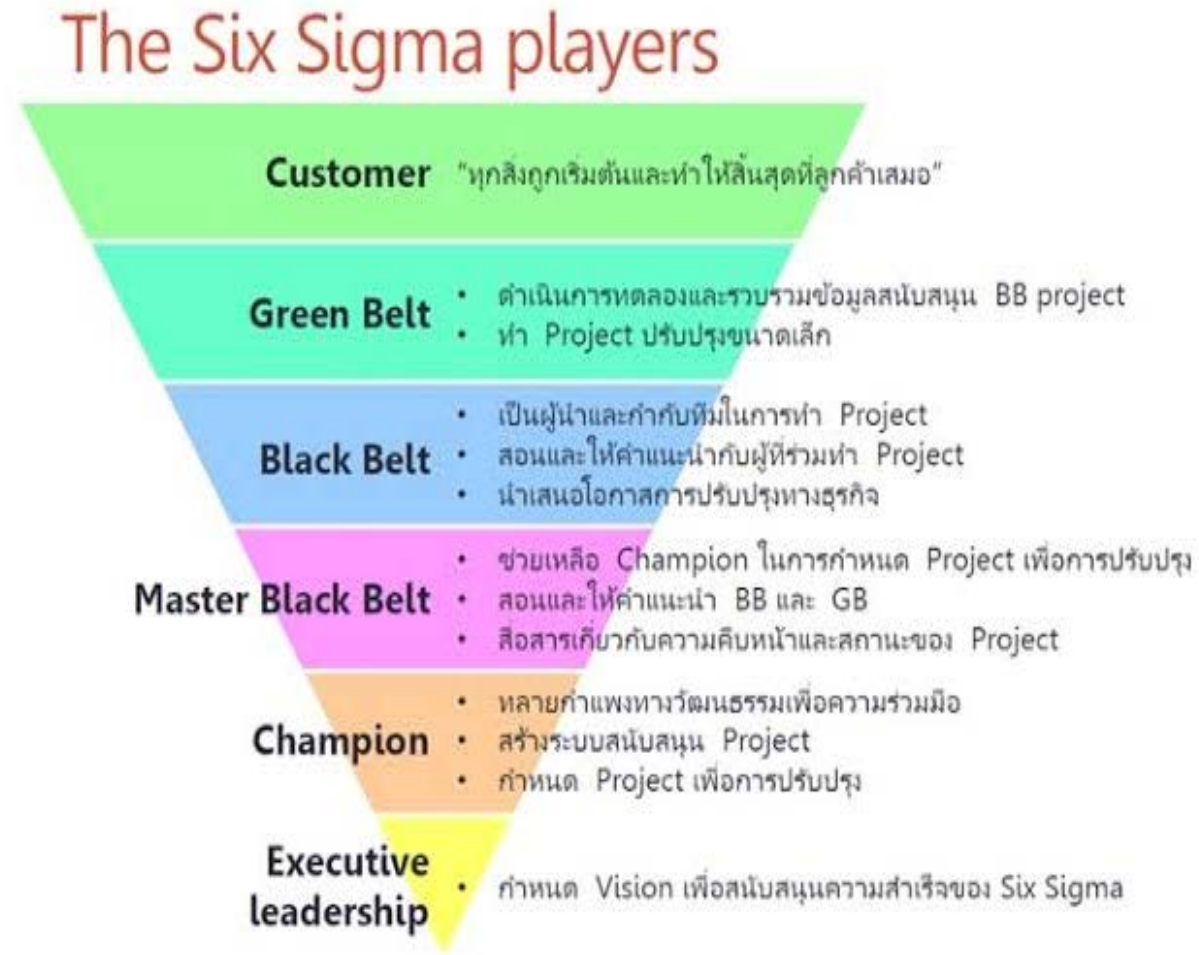
Black-Belt จะต้องทำหน้าที่ในการโน้มน้าวทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ คัดเลือกเครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการปรับปรุงได้อย่างเหมาะสม เก็บรวบรวมปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับโครงการปรับปรุงจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ภายในองค์กร ทั้งจากพนักงานจนถึงระดับผู้จัดการ สร้างความมั่นใจว่าผลลัพธ์ที่ได้จากการปรับปรุงสามารถคงอยู่ได้ตลอดไป Black Belt ต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้ที่สำคัญในการปรับปรุงการทำงาน ซึ่งความรู้หลัก ๆ ของ Black Belt เพื่อการทำโครงการปรับปรุงที่จะได้รับประกอบด้วย ความรู้ทางสถิติ ความรู้ทางด้านการบริหารโครงการ ความรู้ทางด้านการสื่อสารและการเป็นผู้นำโครงการ และความรู้เพื่อการปรับปรุงคุณภาพอื่น ๆ



องค์ประกอบสำคัญที่มีบทบาทต่อ Six Sigma

5. Green belt คือพนักงานที่ทำหน้าที่โครงการ เป็นผู้ที่ได้รับการรับรองว่ามีความสามารถเทียบเท่านักกีฬา ยูโดในระดับสายเขียว ซึ่งในการบริหาร six sigma นั้น ผู้ที่ทำหน้าที่เป็น Green belt จะเป็นผู้ช่วยของ Black belt ในการทำงาน ทำหน้าที่ในการปรับปรุงโดยใช้เวลาส่วนหนึ่งของการทำงานปกติ นำวิธีการปรับปรุงตามแนวทาง six sigma ไปใช้ในโครงการได้ สามารถนำเอาแนวความคิด และวิธีการปรับปรุงไปขยายผลต่อในหน่วยงานของตนเองได้

6. Team Member ในโครงการทุกโครงการ จะต้องมีส่วนทำงาน 4-6 คน โดยเป็นตัวแทนของคนที่ทำงานในกระบวนการที่อยู่ในขอบข่ายของโครงการส่วนสำคัญที่สุดในการทำ Six sigma คือ โพรเจกต์ แชมเปียน ซึ่งจะมีหน้าที่ในการดูแลให้การสนับสนุน และจัดหางบประมาณที่เพียงพอให้แต่ละ Six sigma และยังคงคอยสนับสนุน แบล็กเบลต์



QUESTION



ผศ.เอกณรงค์ วรสีหะ

กิจกรรมระบบคุณภาพ



1. TQM และการปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร
2. รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (National Quality Award)
3. Customer Relationship Management: CRM
4. Six Sigma
5. **QSME**
6. ISO 9000:2000
7. **ระบบทันเวลาพอดี (JIT : Just-in-Time)**

ความหมาย QSME

QSME ย่อมาจาก Quality System for Small and Medium Enterprises เป็นระบบคุณภาพขั้นพื้นฐานที่กำหนดขึ้นมาเพื่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่ต้องการปูพื้นฐานเพื่อก้าวไปสู่ ระบบคุณภาพตามมาตรฐานสากล ISO9000 ข้อกำหนดของ QSME จะเป็นแนวทางเดียวกันกับระบบ ISO9000 มีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาระบบคุณภาพของวิสาหกิจขนาดกลางและย่อม ให้มีพื้นฐานระบบคุณภาพเบื้องต้น และมีความพร้อมที่จะพัฒนาสู่มาตรฐานสากลต่างๆ เช่น ISO 9000, QS 9000, TQM ต่อไป โดยมีกลุ่มเป้าหมายเป็นอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีพนักงานไม่เกิน 200 คน ที่ต้องการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารงานเพื่อเป็นพื้นฐานการยกระดับสู่มาตรฐานสากล





SMEs

SMEs ย่อมาจากภาษาอังกฤษ Small and Medium Enterprises หรือแปลเป็นภาษาไทยว่า "วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม" สำหรับความหมายของวิสาหกิจ (Enterprises) ครอบคลุมกิจการ 3 กลุ่มใหญ่ๆ ได้แก่

1. **กิจการการผลิต (Production Sector)** ครอบคลุมการผลิตในภาคเกษตรกรรม (Agricultural Processing) ภาคอุตสาหกรรม (Manufacturing) และเหมืองแร่ (Mining)
2. **กิจการการค้า (Trading Sector)** ครอบคลุมการค้าส่ง (Wholesale) และการค้าปลีก (Retail)
3. **กิจการบริการ (Service Sector)** เช่น การขายอาหาร ขายเครื่องดื่ม ของภัตตาคารและร้านอาหาร การให้บริการเช่าสิ่งบันเทิงและพักผ่อนหย่อนใจ เป็นต้น



SMEs

นิยามใหม่ SMEs

ที่ผู้ประกอบการควรรู้

รวบรวมโดย : SMEs ผู้จัดการ

นิยามของคำว่า **SME** ถูกบัญญัติขึ้นใหม่แล้ว
โดยพิจารณาโดยการอ้างอิงจาก

รายได้ จำนวนลูกจ้าง

ในภาคการผลิต
และภาคการบริการและการค้า

เพื่อใช้ในการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย
ในการส่งเสริม สนับสนุนและช่วยเหลือ
ผู้ประกอบการเป็นสำคัญ

นิยามใหม่ SME

SMART SME

ภาคการผลิต

	การจ้างงาน (คน)	หรือ รายได้ (บาท)
รายย่อย (Micro)	1-5 (คน)	ไม่เกิน 1.8 ล้านบาท
ขนาดย่อย (Small)	6-50 (คน)	มากกว่า 1.8 ล้านบาท ถึง 100 ล้านบาท
ขนาดกลาง (Medium)	51-200 (คน)	มากกว่า 1.8 ล้านบาท ถึง 500 ล้านบาท

ภาคการค้าและบริการ

	การจ้างงาน (คน)	หรือ รายได้ (บาท)
รายย่อย (Micro)	1-5 (คน)	ไม่เกิน 1.8 ล้านบาท
ขนาดย่อย (Small)	6-30 (คน)	มากกว่า 1.8 ล้านบาท ถึง 50 ล้านบาท
ขนาดกลาง (Medium)	31-100 (คน)	มากกว่า 50 ล้านบาท ถึง 300 ล้านบาท

ที่มา : บทที่ประชุมคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (เฉพาะกิจ)

ข้อกำหนดหลักสำหรับ SMEs

สำหรับ SMEs ที่มีแผนจะก้าวเข้าสู่ระบบการจัดการคุณภาพ ISO9000 อย่างเต็มตัวในอนาคต ควรเตรียมความพร้อมตามรายละเอียดของ QSME ดังนี้

- 1. ความรับผิดชอบด้านบริหาร** ผู้บริหารต้องกำหนดบทบาทความรับผิดชอบของบุคลากรให้ชัดเจน มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบโครงการและจัดทำคู่มือระบบคุณภาพเพื่ออธิบายกิจกรรมที่ดำเนินการ รวมทั้งจัดให้มีการประชุมทบทวนระบบคุณภาพตามวาระที่เหมาะสม
- 2. การบริหารทรัพยากร** องค์กรต้องคัดเลือก และมอบหมายบุคลากรที่ทำงานบนพื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ รวมทั้งมีการฝึกอบรมบุคลากรอย่างพอเพียง

ข้อกำหนดหลักสำหรับ SMEs

3. การบริหารกระบวนการ องค์กรต้องกำหนดวิธีการในการบริหารกระบวนการ ตั้งแต่รับความต้องการลูกค้า แนวทางในการรับข้อร้องเรียน การควบคุมการจัดซื้อ/จัดจ้าง การควบคุมสภาวะการผลิต และวิธีการในการเคลื่อนย้าย จัดเก็บ ส่งมอบวัตถุดิบ/ผลิตภัณฑ์ เพื่อป้องกันความเสียหาย รวมทั้งต้องมีการบำรุงรักษาเครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ ในการผลิต

4. การวัดและการปรับปรุง องค์กรต้องมีการตรวจสอบ/ทดสอบวัตถุดิบหรือผลิตภัณฑ์ ก่อนนำไปใช้งาน หรือก่อนการส่งมอบให้ลูกค้า โดยวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบ/ทดสอบ ต้องได้รับการยอมรับจากลูกค้า นอกจากนี้ต้องมีการตรวจสอบการทำงานของ พนักงานเพื่อปรับปรุง รวมทั้งวิธีการในการแก้ไขปัญหาและป้องกันการเกิดซ้ำ

QSME

ประโยชน์ที่ได้รับการพัฒนาระบบคุณภาพตามมาตรฐาน QSME

1. องค์กรมีระบบบริหารคุณภาพที่มีความเหมาะสมกับองค์กร
2. ช่วยปรับปรุงระบบการบริหารจัดการ เพื่อยกระดับคุณภาพสินค้าและบริการให้ดียิ่งขึ้นทำให้ลูกค้ามั่นใจและมีความพึงพอใจมากขึ้น
3. มีระบบเอกสารที่ดี
4. ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการพัฒนาระบบคุณภาพ
5. มีความพร้อมที่จะขอการรับรองระบบคุณภาพขั้นพื้นฐาน (QSME) จากสถาบันรับรองมาตรฐาน ISO

ขั้นตอนการให้คำแนะนำของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ส่วนสนับสนุนธุรกิจ เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดให้มีวิทยากรที่ปรึกษา ดำเนินการให้คำปรึกษาแนะนำและฝึกอบรม ให้สถานประกอบการตามแผนงาน โดยมีขั้นตอนการให้คำแนะนำดังนี้

1. การสำรวจระบบเบื้องต้น
2. การฝึกอบรม
3. การจัดเตรียมเอกสารในระบบคุณภาพ
4. การตรวจสอบการทำงานเทียบกับเอกสาร
5. การประเมินระบบคุณภาพทั้งระบบ
6. การปฏิบัติภารกิจแก้ไข

Toyota Production System

Goal: Highest Quality, Lowest Cost, Shortest Lead Time

Just In Time

Operate with the minimum resource required to consistently deliver:

- Just what is needed
- In just the required amount
- Just where it is needed
- Just when it is needed

High Quality

Mudi Muri Mura

Process



Method

Min Input

Max Output

Jidohka

- Detect abnormalities
- Stop and Respond
- Harmonise humans & machines

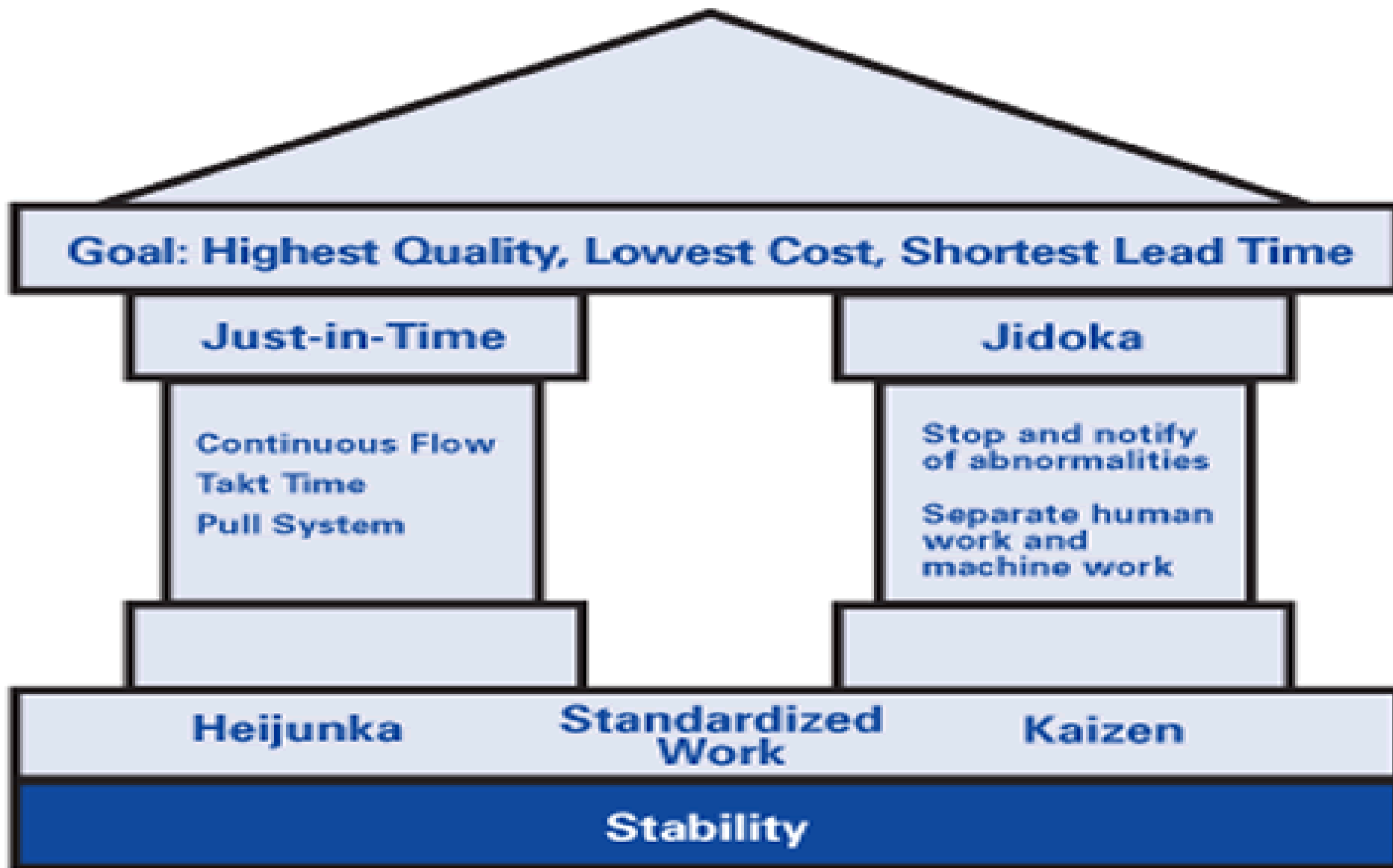
Minimum Lead Time

Heijunka

Standardised Work

Kaizen

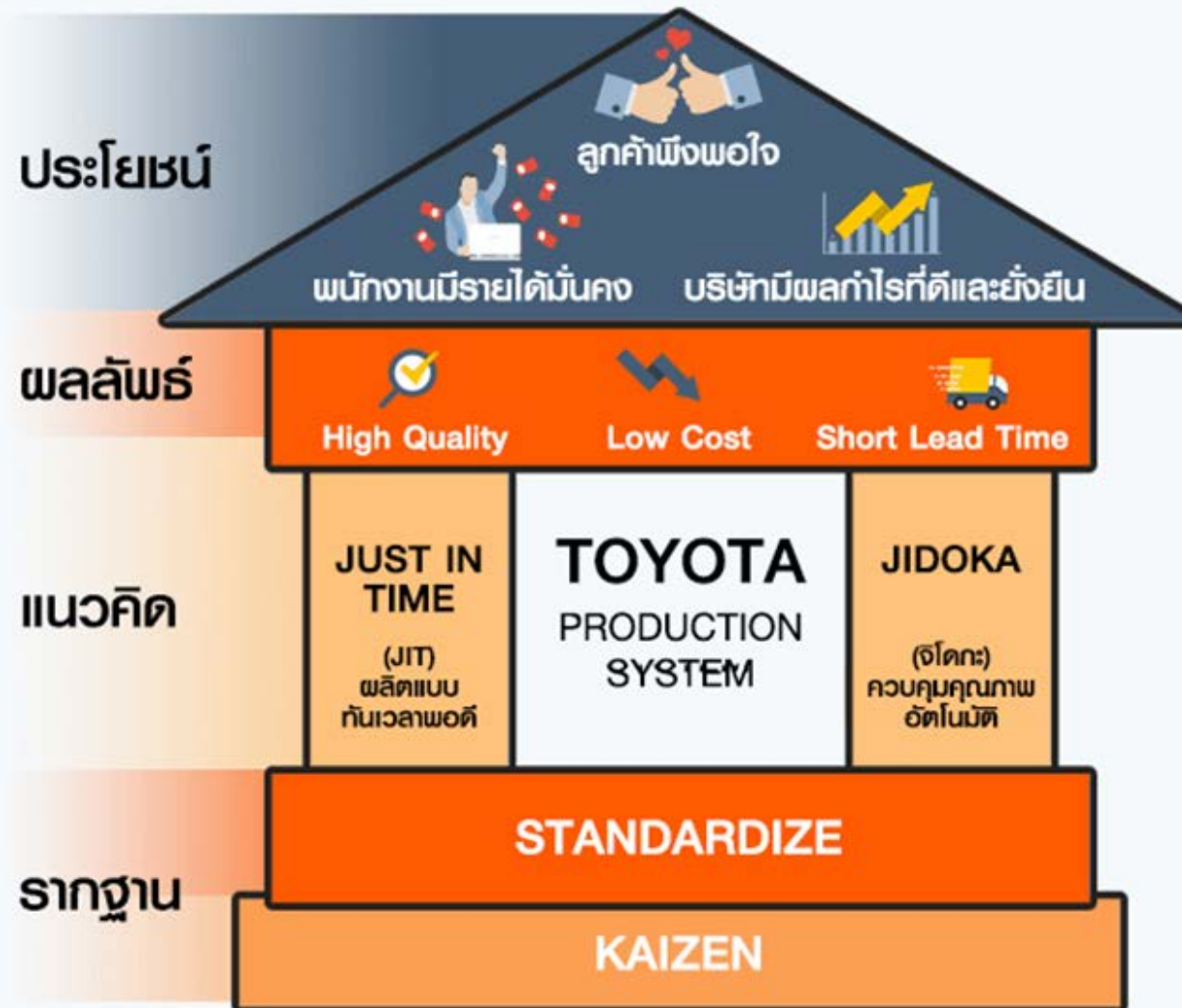
Stability



Toyota Production System "House."

สร้างความมั่นคง

ผ่าน “ระบบการผลิตแบบโตโยต้า”



TPS

High
Quality

Lowest Cost

Shortest Lead time

Just-In-Time

- Level production (Heijunka)
- Pull system
- Continuous Flow
- Takt Time
- Quick changeover
- Flexible operation
- Multi Skill

Toyota Production System

JIDOKA

- Build in Quality
- Production display boards
- Andon
- Error proofing
- Visual management
- Preventive measure

Standardized Work and Continuous improvement (Kaizen)

Process

- 5S
- Total Quality Management (TQM)
- Total Productive Maintenance (TPM)

Operational Stability

- Value Stream Mapping (VSM)
แผนภาพสายธารแห่งคุณค่า
- Material & Information Flow Chart
(MIFC,MFC) แผนภาพการไหลของข้อมูลและชิ้นงาน

People

- Operator Minds
- Cultural awareness
- Workplace organization

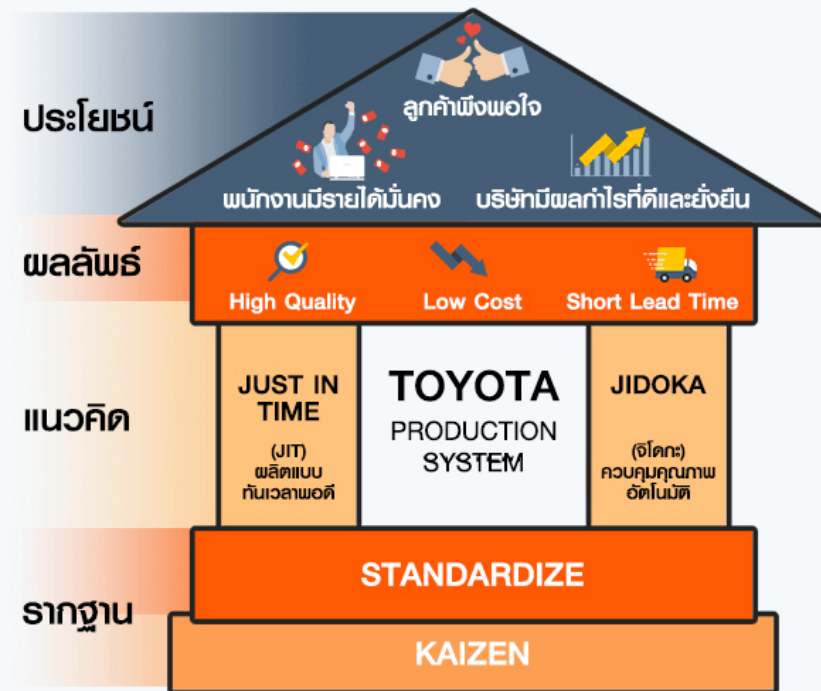


Just In Time (JIT)

Just In Time (JIT) คือ การผลิตหรือการส่งมอบสิ่งของที่ต้องการ ในเวลาที่ต้องการ ด้วยจำนวนที่ต้องการ โดยใช้ความต้องการของลูกค้าเป็นเครื่องกำหนดปริมาณการผลิตและการใช้วัตถุดิบ ซึ่งหมายถึงรวมถึงบุคคลากรในส่วนงานต่าง ๆ ที่ต้องการงานระหว่างทำ (Work In Process) หรือวัตถุดิบ (Raw Material) เพื่อให้เกิดการผลิตได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้วัสดุคงคลังที่ไม่จำเป็นในรูปของวัตถุดิบ (Raw Material), งานระหว่างทำ (Work In Process) และสินค้าสำเร็จรูป (Finished Goods) กลายเป็นศูนย์

สร้างความมั่นคง

ผ่าน **“ระบบการผลิตแบบโตโยต้า”**



วัตถุประสงค์ของการผลิตแบบทันเวลาพอดีคือ

1. ต้องการควบคุมวัสดุคงคลังให้อยู่ในระดับที่น้อยที่สุดหรือเท่ากับศูนย์ (Zero Inventory)
2. ต้องการลดเวลานำหรือระยะเวลารอคอยในกระบวนการผลิตให้น้อยที่สุดหรือเท่ากับศูนย์ (Zero Lead Time)
3. ต้องการขจัดปัญหาของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิตให้เป็นศูนย์ (Zero Failures)
4. ต้องการขจัดความสูญเปล่าในการผลิตดังต่อไปนี้
 - การผลิตมากเกินไป : ชิ้นส่วนและผลิตภัณฑ์ถูกผลิตมากเกินไป
 - การรอคอย : วัสดุหรือข้อมูลสารสนเทศ หยุดึงไม่เคลื่อนไหวหรือติดขัดเคลื่อนไหวไม่สะดวก
 - การขนส่ง : มีการเคลื่อนไหวหรือมีการขนย้ายวัสดุในระยะทางที่มากเกินไป
 - กระบวนการผลิตที่ขาดประสิทธิภาพ : มีการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็น
 - การมีวัสดุหรือสินค้าคงคลัง : วัตถุดิบและผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปมีเก็บไว้มากเกินความจำเป็น
 - การเคลื่อนไหว : มีการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงาน
 - การผลิตของเสีย : วัสดุและข้อมูลสารสนเทศที่ไม่ได้มาตรฐาน ผลิตภัณฑ์ไม่มีคุณภาพ

ผลกระทบจากการผลิตแบบทันเวลาพอดี

1. ปริมาณการผลิตขนาดเล็ก ระบบ JIT จะพยายามควบคุมวัสดุคงคลังให้อยู่ในระดับที่น้อยที่สุด เพื่อไม่ก่อนให้เกิดต้นทุนในการจัดเก็บและต้นทุนค่าเสียโอกาส จึงผลิตในปริมาณที่ต้องการเท่านั้น
2. ระยะเวลาการติดตั้งและเริ่มดำเนินงานสั้น ผลจากการลดขนาดการผลิตให้เล็กลง ทำให้ฝ่ายผลิตต้องเพิ่มความถี่ในการจัดการขึ้น ดังนั้น ผู้ควบคุมกระบวนการผลิตจึงต้องลดเวลาการติดตั้งให้สั้นลงเพื่อไม่ให้เกิดเวลาว่างเปล่าของพนักงานและอุปกรณ์และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างเต็มที่
3. วัสดุคงคลังในระบบการผลิตลดลง เหตุผลที่จำเป็นต้องมีวัสดุคงคลังสำรองเกิดจากความไม่แน่นอน ไม่สม่ำเสมอที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการผลิต ระบบ JIT มีนโยบายที่จะขจัดวัสดุคงคลังสำรองออกไปจากกระบวนการผลิตให้หมด โดยให้พนักงานช่วยกันกำจัดปัญหาความไม่สม่ำเสมอที่เกิดขึ้น
4. สามารถควบคุมคุณภาพสินค้าได้อย่างทั่วถึง โดยผู้ปฏิบัติงานจะเป็นผู้ควบคุมและตรวจสอบคุณภาพด้วยตนเอง

ประโยชน์ที่เกิดจากการผลิตแบบทันเวลาพอดี

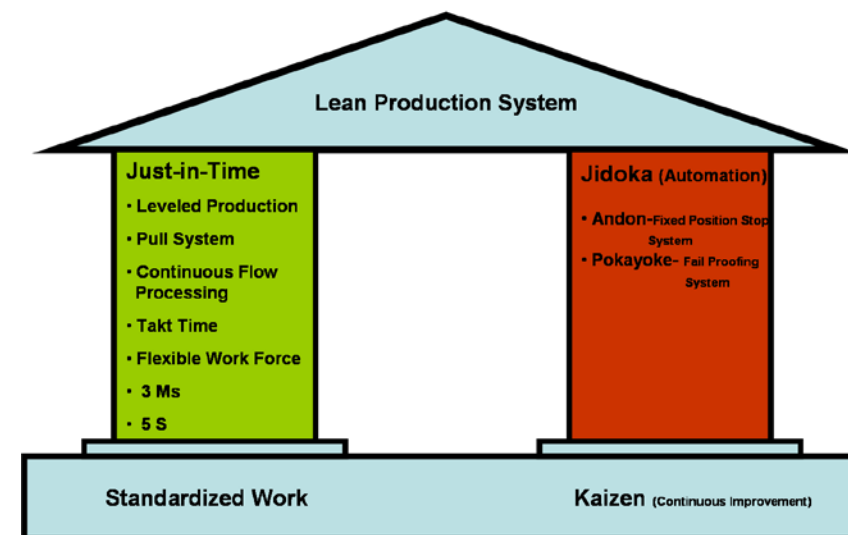
- 1. เป็นการยกระดับคุณภาพสินค้าให้สูงขึ้นและลดของเสียจากการผลิตให้น้อยลง** เนื่องจากเมื่อชิ้นงานเสร็จก็จะส่งไปยังคนต่อไปทันที และเมื่อพบข้อบกพร่องก็จะรีบแจ้งให้คนงานที่ผลิตทราบทันทีเพื่อจะได้แก้ไขให้ถูกต้อง จึงทำให้คุณภาพสินค้าดีขึ้น ซึ่งต่างจากการผลิตครั้งละมาก ๆ ที่คนงานมักไม่ค่อยสนใจข้อบกพร่องของชิ้นงานแต่จะรีบส่งต่อทันทีเพราะยังมีชิ้นส่วนที่ต้องผลิตต่ออีกมาก
- 2. ตอบสนองความต้องการของตลาดได้เร็ว** เนื่องจากการผลิตมีความคล่องตัวสูง การเตรียมการผลิตใช้เวลาน้อยและสายการผลิตก็สามารถผลิตสินค้าได้หลายอย่างในเวลาเดียวกัน ทำให้สินค้าสำเร็จรูปคงคลังเหลืออยู่น้อยมาก การพยากรณ์การผลิตก็แม่นยำขึ้น ผู้บริหารไม่ต้องเสียเวลาในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในโรงงาน ทำให้มีเวลาเหลือสำหรับการกำหนดนโยบาย วางแผนการตลาด หรือทำเรื่องอื่น ๆ มากขึ้นด้วย
- 3. คนงานจะมีความรับผิดชอบต่องานของตนเองและงานของส่วนรวมสูง** เนื่องจากจะต้องผลิตสินค้าที่ดี มีคุณภาพสูง ส่งต่อให้คนงานคนต่อไป คนงานทุกคนต้องช่วยกันแก้ปัญหาเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในการผลิต เพื่อไม่ให้เกิดการหยุดชะงักเป็นเวลานาน

JIT = Just In Time

(ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี)

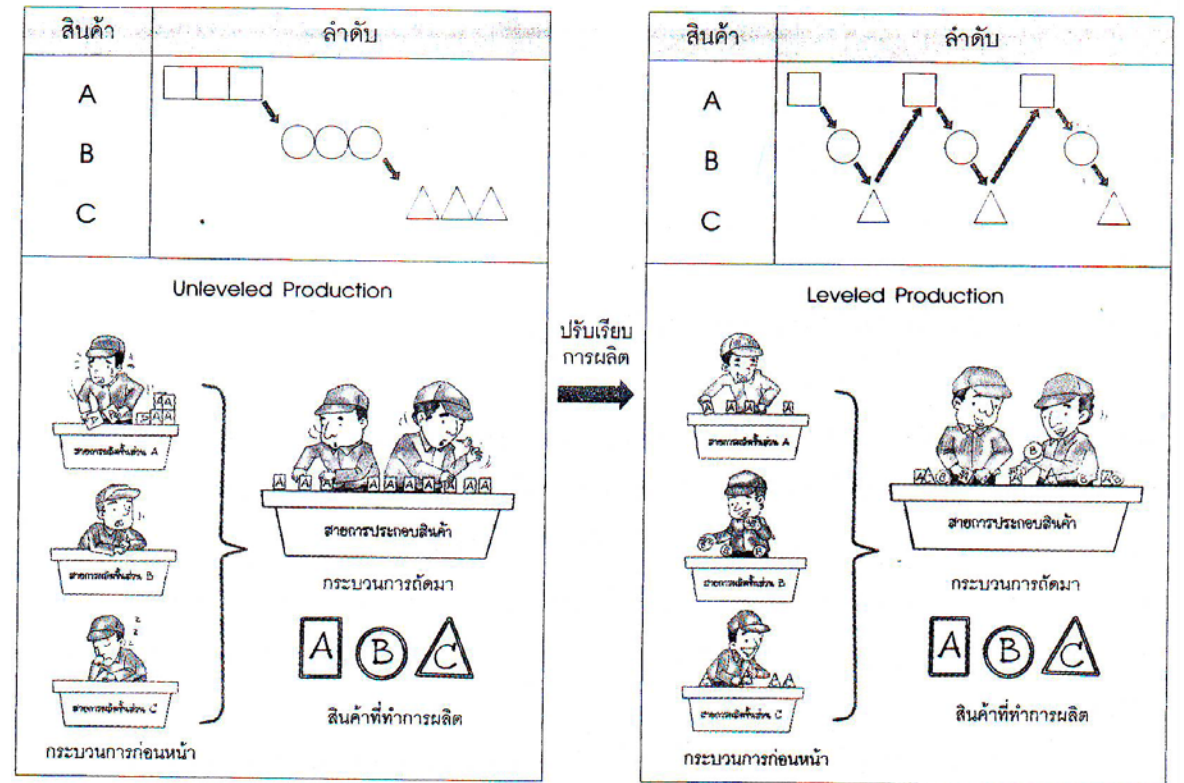
ระบบที่เป็นการผลิตแบบทันเวลาพอดี มีพื้นฐานที่สำคัญคือ ต้องมีมาตรฐานในการทำงาน และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ประกอบไปด้วย สองเสาหลักใหญ่ๆ คือ

- (1) การผลิตแบบทันเวลาพอดี (JIT) หมายถึง การผลิตสินค้าหรือชิ้นส่วนที่จำเป็น ในปริมาณที่จำเป็น เมื่อเวลาที่จำเป็น ประกอบด้วย
- การปรับเรียบการผลิต (Leveled Production)
 - ระบบดึง (Pull System) (โดยใช้ Kanban เป็นเครื่องมือ)
 - กระบวนการผลิตแบบต่อเนื่อง (Continuous-Flow Processing)
 - รอบเวลามาตรฐาน (Takt Time)

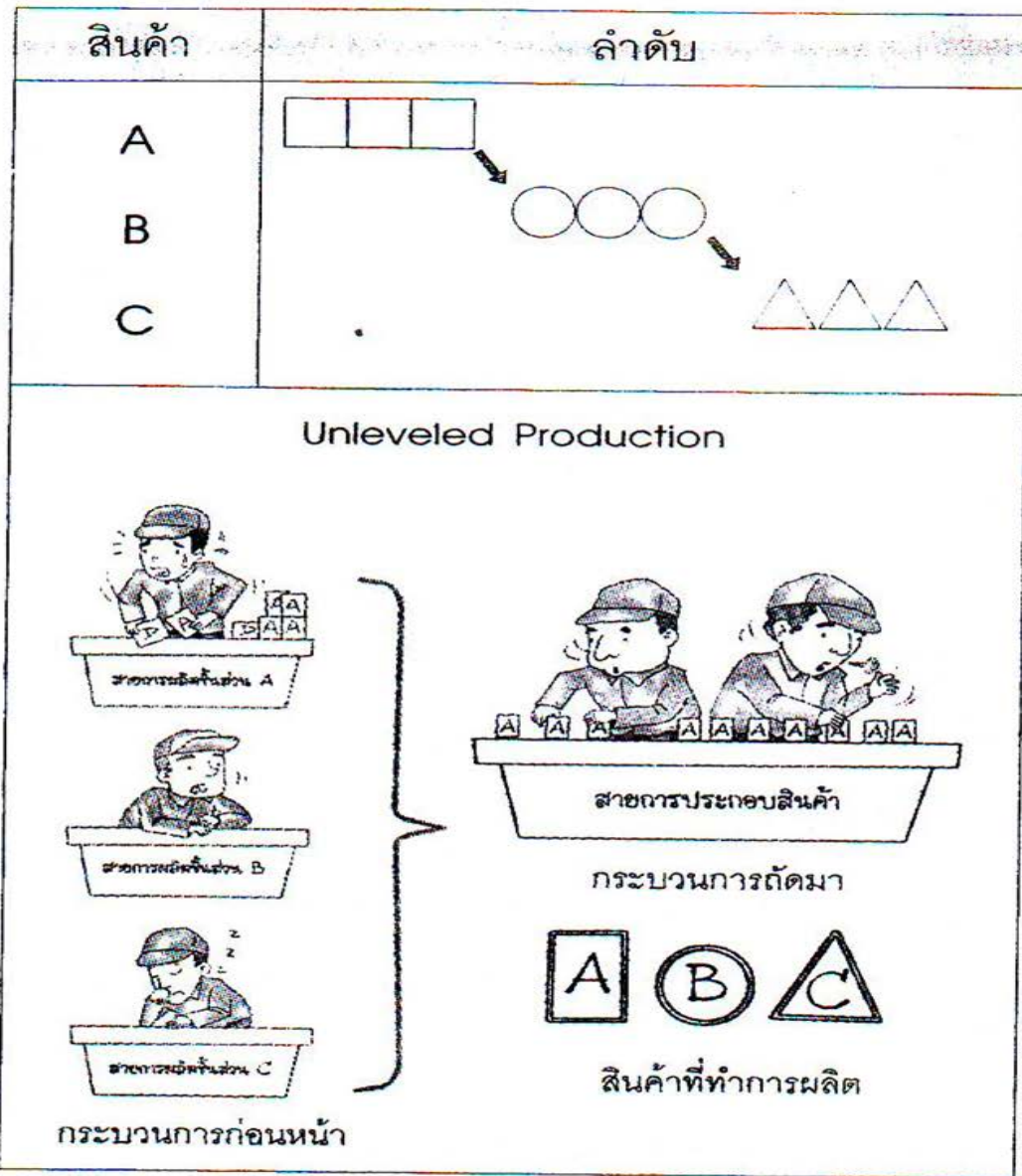


การปรับเรียบการผลิต (Leveled Production)

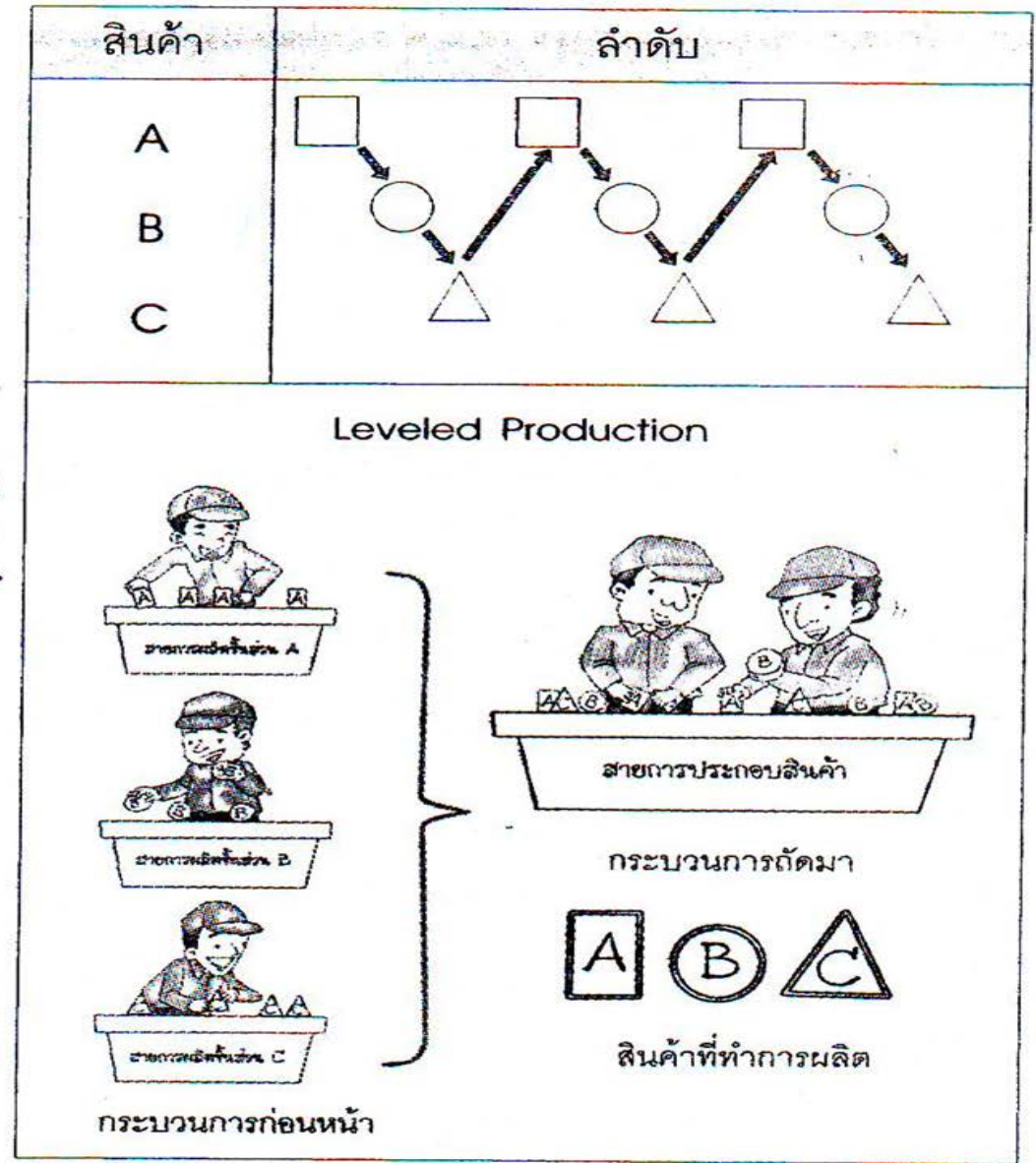
คือ การจัดการลดความไม่สม่ำเสมอในการผลิตทั้งในส่วนของปริมาณการผลิตและลำดับการผลิต ด้วยการเฉลี่ยจำนวนชนิดและปริมาณการผลิตสินค้าในแต่ละช่วงเวลาให้ใกล้เคียงกับความต้องการของลูกค้ามากที่สุด เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการผลิตสินค้าที่มากเกินไป และลดเวลานำในการผลิต เพื่อรองรับต่อความต้องการที่มีหลากหลายได้ยิ่งขึ้น



รูปที่ 3.25 การปรับเรียบการผลิตในส่วนของลำดับการผลิต



ปรับเรียบ
การผลิต



รูปที่ 3.25 การปรับเรียบการผลิตในส่วนของลำดับการผลิต

ระบบดึง (Pull System) (โดยใช้ Kanban เป็นเครื่องมือ)

จะผลิตเมื่อมีความต้องการเท่านั้น ใช้คัมบังในระบบการผลิตแบบดึง โดยจะมีการผลิตชิ้นงานก็ต่อเมื่อกระบวนการถัดไปเบิกชิ้นงานออกไป ส่งผลให้เกิด “การดึง”

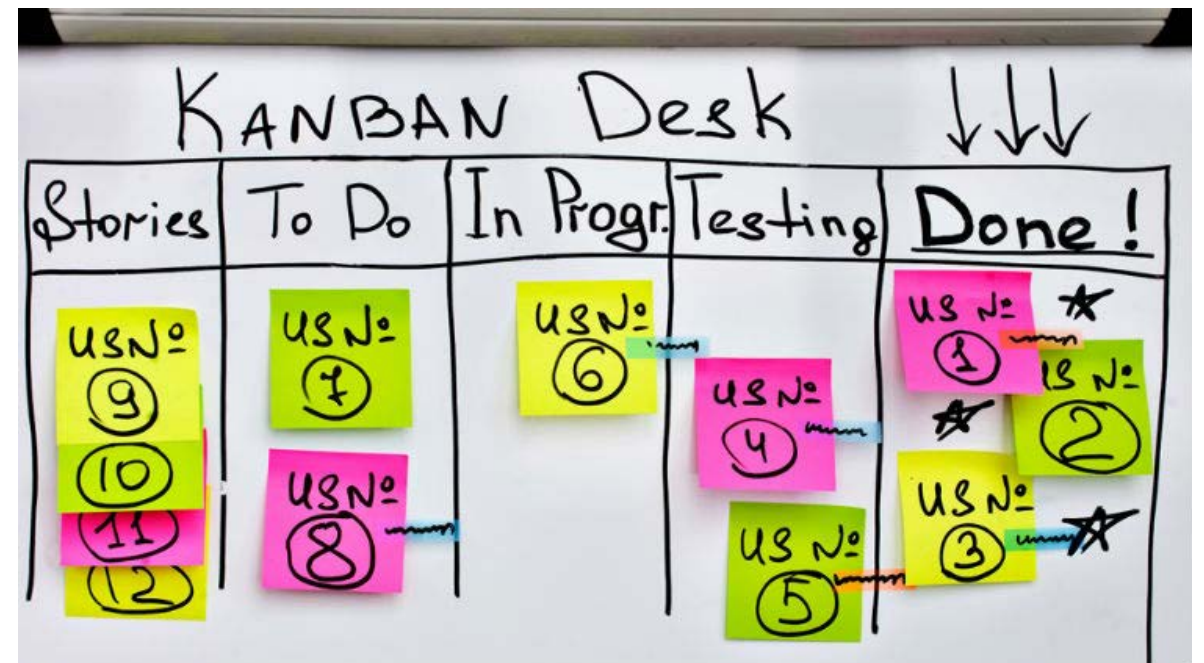


รูปที่ 3.28 การทำงานของระบบดึง

“คัมบัง” (Kanban) เป็นภาษาญี่ปุ่นมีความหมายว่า **“ป้ายแสดง”** คือ แผ่นป้ายสัญลักษณ์เล็กๆ ก็คือผลิตในสิ่งที่ต้องการในเวลาที่ต้องการและในจำนวนที่ต้องการ และ เพื่อการควบคุมและปรับปรุงหน่วยงานผลิตและขบวนการขนถ่ายเพื่อหลีกเลี่ยง การผลิตที่มากเกินไป (Overproduction) และสินค้าคงคลังที่มากเกินไป (Overstock)

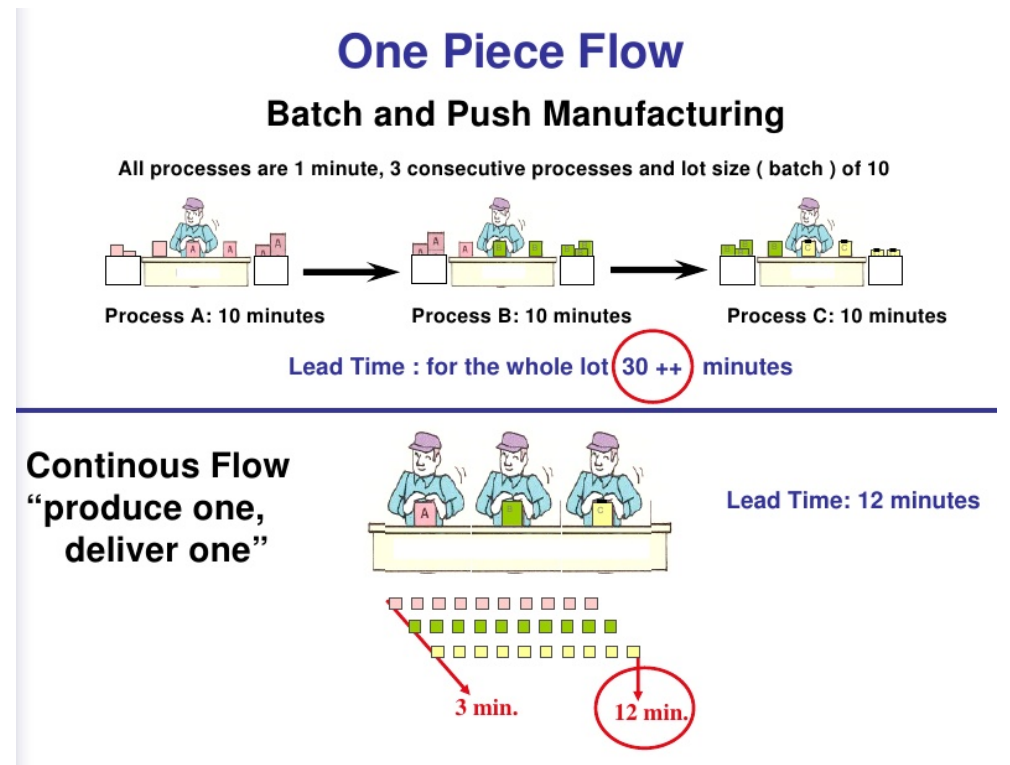
ระบบ Kanban (คัมบัง) คือ การใช้บัตร Kanban ส่งสัญญาณพร้อมรายละเอียดชิ้นส่วนหรือ วัตถุดิบที่ต้องการ เพื่อส่งสัญญาณไปหาขั้นตอนการผลิตก่อนหน้า ตัวอย่างเช่น แผนกประกอบสินค้าใช้บัตรคัมบังส่งสัญญาณไปขอชิ้นส่วนที่ต้องใช้ประกอบจากแผนกผลิตชิ้นส่วน

Kanban คือ บัตรที่ใช้ในการส่งสัญญาณ โดยจะเป็นการส่งสัญญาณมาจากขั้นตอนถัดไปของการผลิต ข้อนกลับไปหาขั้นตอนก่อนหน้า ที่ในทางโลจิสติกส์เรียกว่า จากปลายน้ำ (Downstream) ไปหาด้านน้ำ (Upstream)

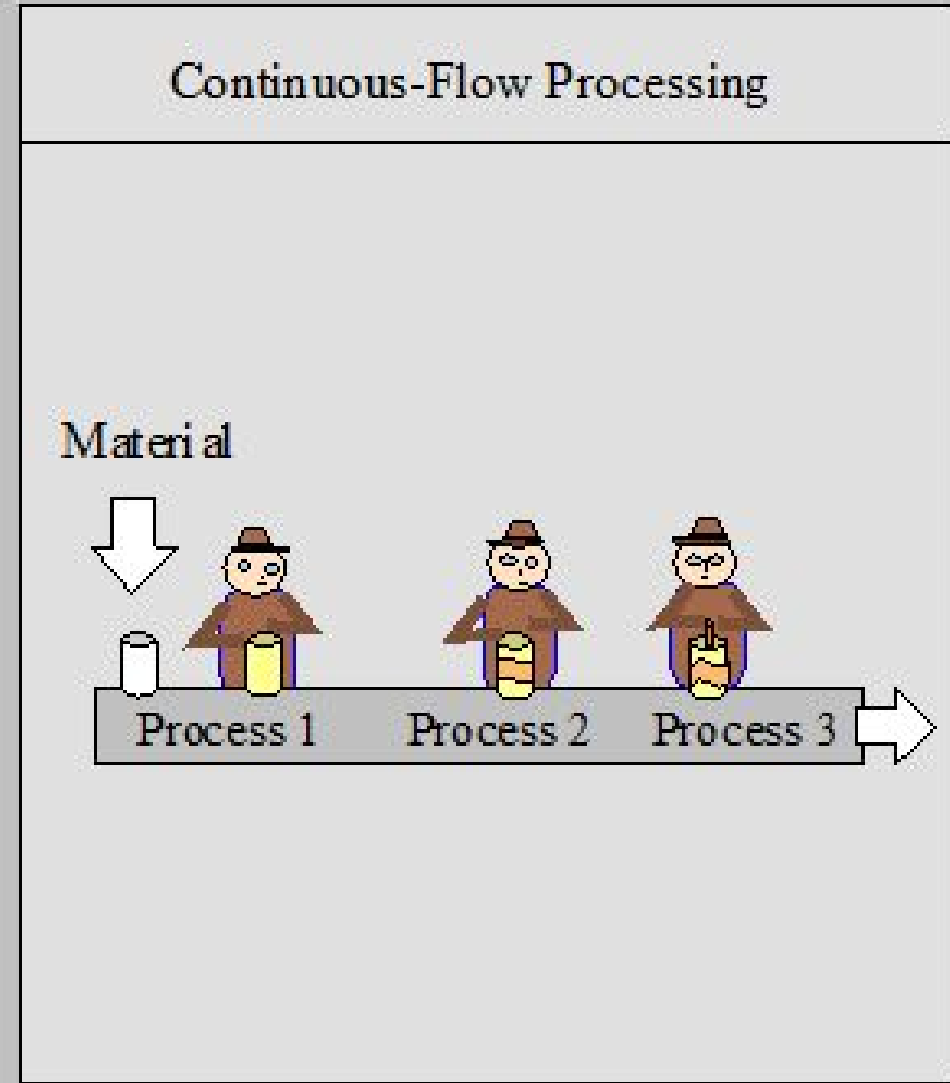
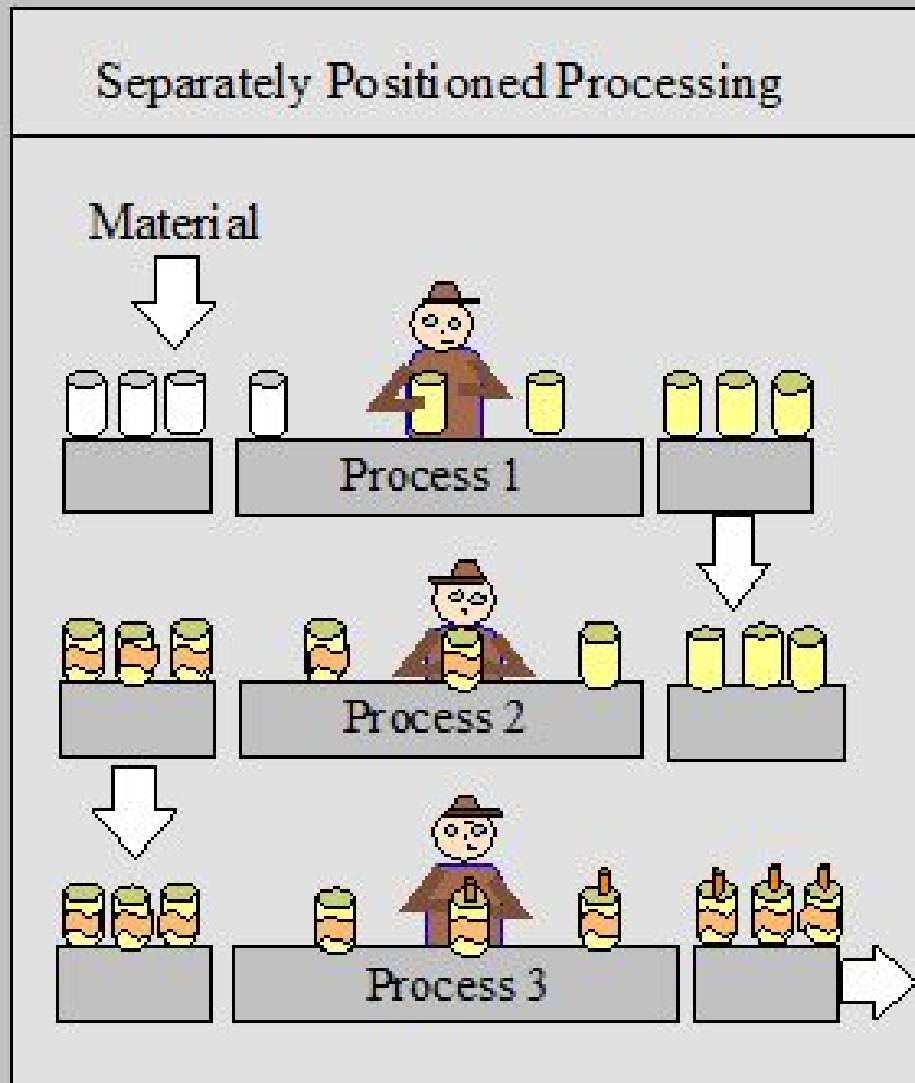


กระบวนการผลิตแบบต่อเนื่อง (Continuous-Flow Processing)

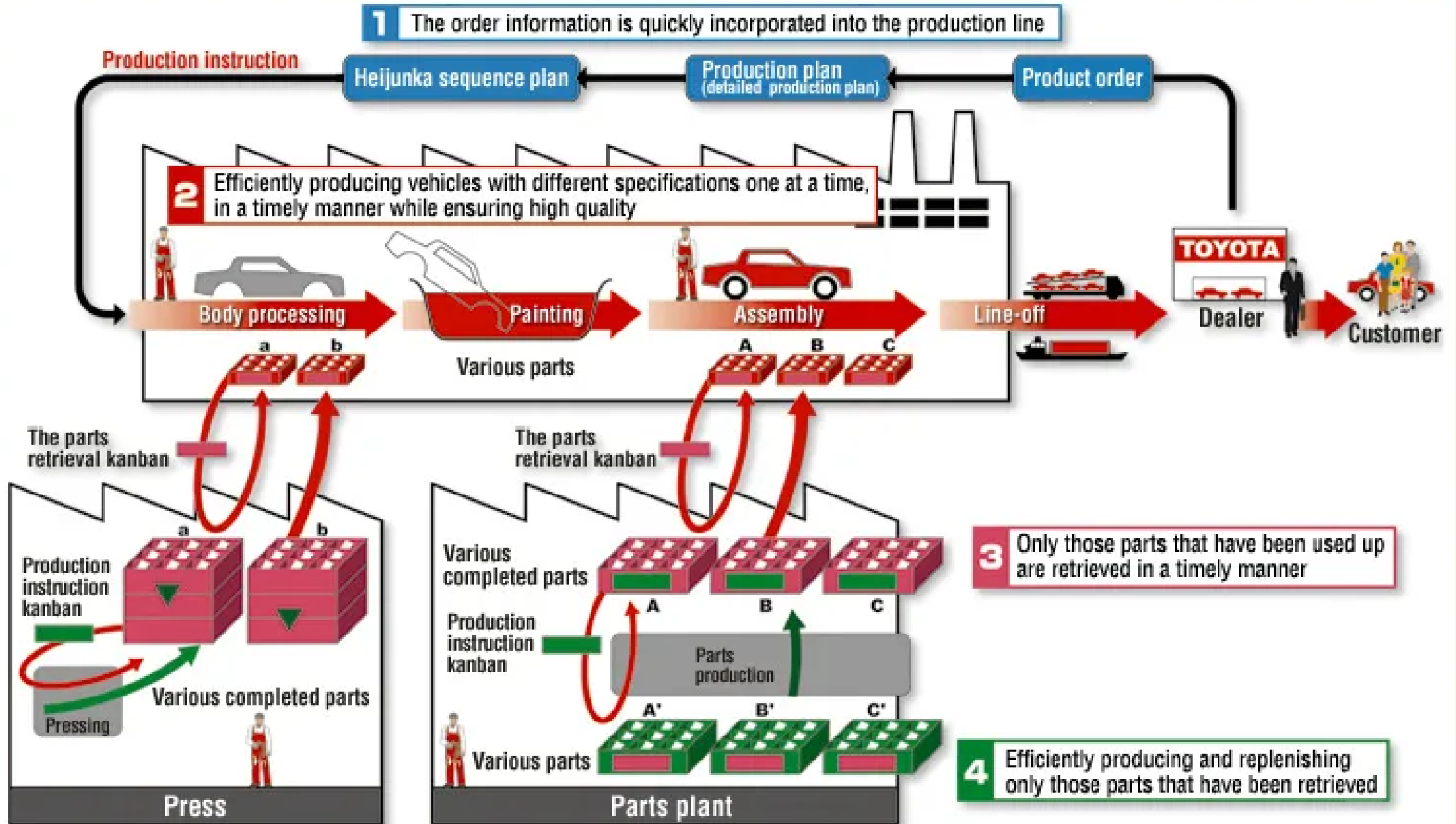
เป็นการผลิตผลิตภัณฑ์ชนิดเดียวในปริมาณที่มากมายอย่างต่อเนื่องโดยใช้เครื่องจักรเฉพาะอย่าง ซึ่งมักจะเป็นการผลิตหรือแปรรูปทรัพยากรธรรมชาติให้เป็นวัตถุดิบในการผลิตขั้นต่อไป เช่น การกลั่นน้ำมัน การผลิตสารเคมี การทำกระดาษ ฯลฯ



Separately Positioned versus Continuous Flow Processing*



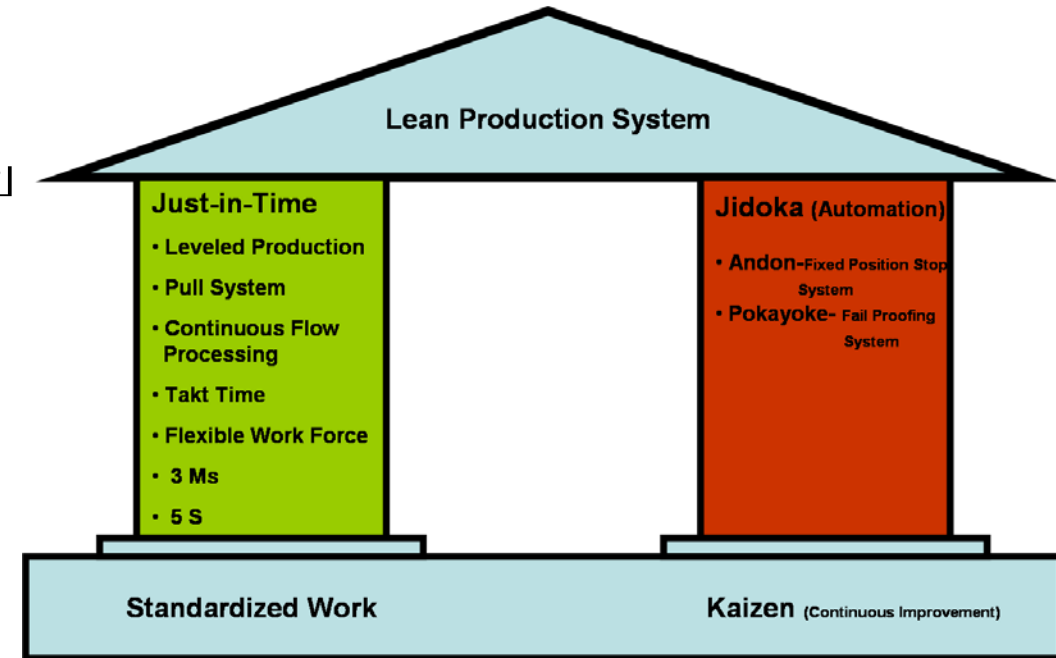
* Adapted from Toyota Public Affairs and Operations Management Consulting Divisions. 1998. *The Toyota Production System*. Toyota Motor Corporation. p. 21.
<http://maa.w.info/ArticleSummaries/ArtSumToyotaProductionSystem.htm>



JIT = Just In Time

(ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี)

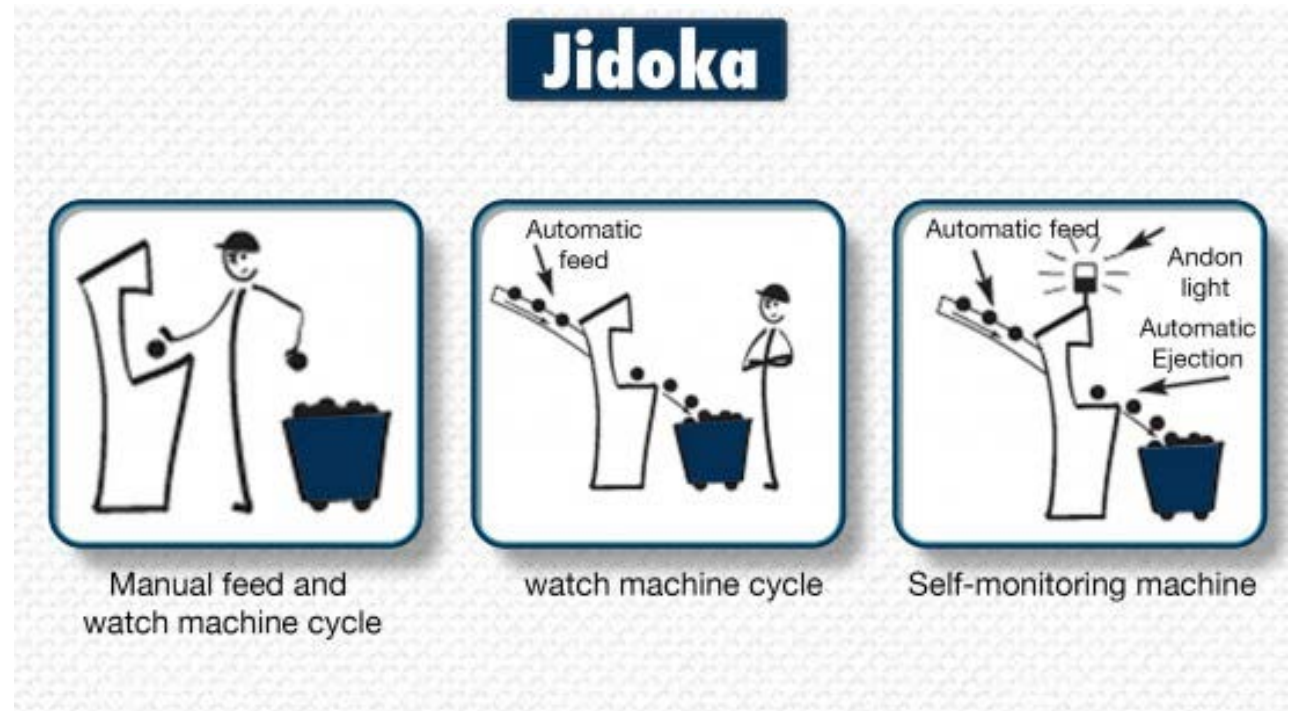
- (2) การควบคุมตัวเองโดยอัตโนมัติ (Jidoka / Automation) หลักที่ใช้ในการควบคุม **คุณภาพ** เพื่อไม่ให้เกิดของเสียขึ้น และป้องกันไม่ให้อะไรของเสียไปยังกระบวนการถัดไป (Built-in Quality) ประกอบด้วย
- การควบคุมด้วยการมองเห็น (Visual Control)
 - อี้นดง (Andon)
 - ระบบป้องกันความผิดพลาด (Poka-Yoke)



สำหรับ Jidoka ที่ Toyota ใช้ในกระบวนการผลิตจะ ช่วยลดความผิดพลาดในการผลิตด้วยการมีระบบ อัตโนมัติ (Automation หรือ Jidoka) ที่จะหยุด กระบวนการผลิตเองอัตโนมัติทันทีเมื่อเกิดความ ผิดพลาดในการผลิต เพื่อแก้ไขให้เรียบร้อยก่อนที่จะ ดำเนินการผลิตต่อไป

ตัวอย่างเช่น เมื่อมีการประกอบชิ้นส่วน เกินเข้าไปในระบบ ระบบอัตโนมัติ Jidoka จะหยุด กระบวนการผลิตชั่วคราว จากนั้นเจ้าหน้าที่จะเข้าไป จัดการชิ้นส่วนที่เกินก่อนที่จะดำเนินการผลิตต่อโดย ระบบ Jidoka ที่ Toyota ใช้ นั้น จะใช้เป็นสัญญาณ ไฟ ที่จะสว่างขึ้นเมื่อเกิดความผิดพลาดในการผลิต ขึ้นมาเพื่อส่งสัญญาณให้พนักงานหยุดกระบวนการ ผลิต และพนักงานที่เกี่ยวข้องเข้ามาแก้ไขจะเห็นว่า ประโยชน์หลักของ Jidoka คือ ช่วยป้องกันไม่ให้งาน ที่มีความผิดพลาดหลุดไปยังกระบวนการต่อไป รวมถึงหลุดไปจนถึงมือลูกค้า

Jidoka คืออะไร? ระบบการผลิตแบบ จิโดกะ คือ ภาษาญี่ปุ่นที่แปลว่า Automation หรือการ ควบคุมโดยอัตโนมัติ เป็นวิธีที่ Toyota ใช้ใน กระบวนการผลิต เพื่อลดความผิดพลาดและความ สูญเสียจากกระบวนการผลิต (Waste)



การควบคุมด้วยการมองเห็น (Visual Control)

เป็นระบบควบคุมการทำงานที่ทำให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าใจขั้นตอนการทำงาน เป้าหมาย ผลลัพธ์การทำงานได้ง่าย และชัดเจน รวมถึงเห็นความผิดปกติต่าง ๆ และแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว โดยใช้บอร์ด ป้าย สัญลักษณ์ กราฟ สี และอื่น ๆ เพื่อสื่อสารให้พนักงาน และบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกคนทราบถึงข้อมูลข่าวสาร

การบริหารโรงงานด้วยหลักการมองเห็น (Visual Factory Management) เป็นระบบที่ใช้สนับสนุนการปรับปรุงผลิตภาพทั่วทั้งโรงงานโดยครอบคลุมถึงปัจจัยต่าง ๆ ดังเช่น ความปลอดภัย คุณภาพ การส่งมอบตรงเวลา การสร้างผลกำไร และการสร้างขวัญ-กำลังใจ (Employee Moral) โดยมุ่งแสดงด้วยสัญญาณ แลบสี และสัญลักษณ์ต่าง ๆ ในสถานที่ทำงาน เพื่อให้พนักงานหรือผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ และเข้าใจสารสนเทศต่าง ๆ ในเวลาอันรวดเร็ว

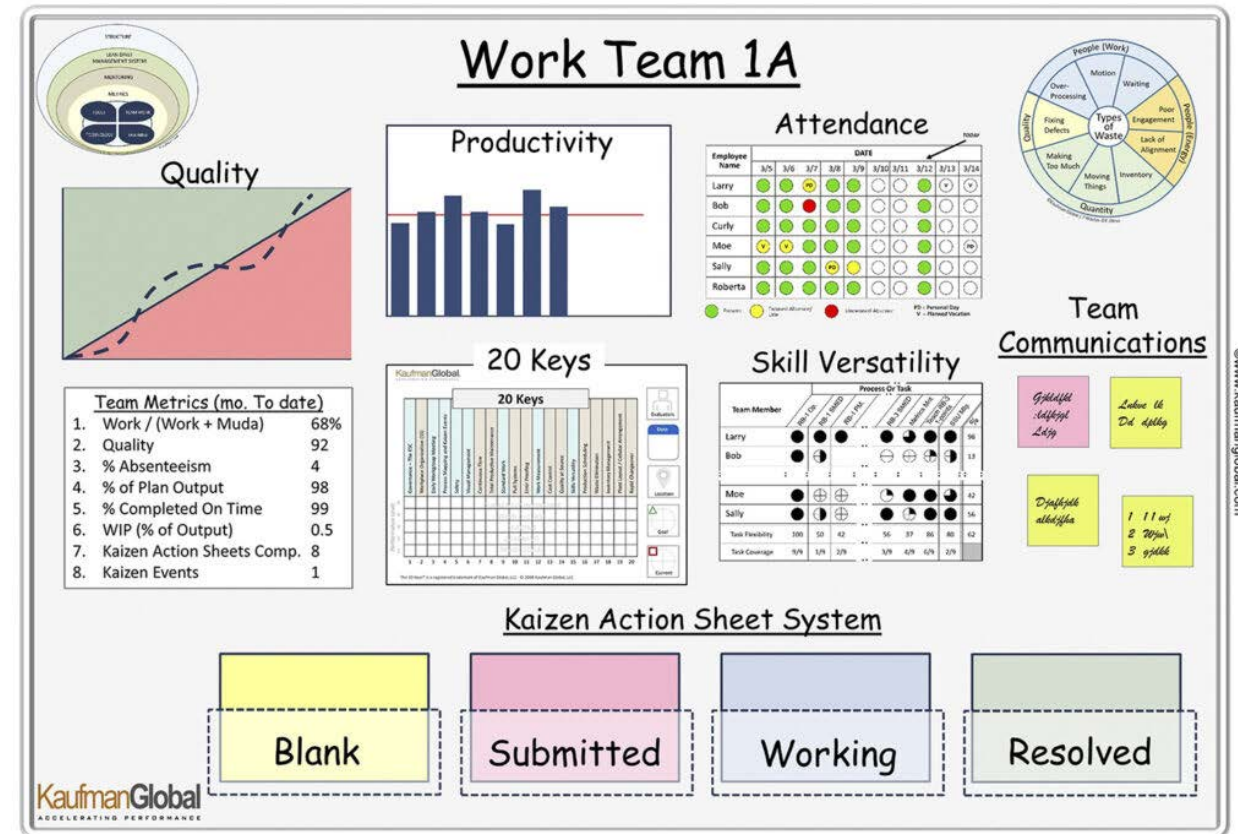


การบริหารโรงงานด้วยหลักการมองเห็น (Visual Factory Management)

สำหรับหลักการ Visual Factory Management สามารถจำแนกได้เป็น

1. Visual Display

เป็นการแสดงสารสนเทศเพื่อให้พนักงานในฝ่ายงานหรือผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ได้รับทราบ โดยมีการนำเสนอในรูปแบบของแผนภูมิและกราฟ ดังเช่น การใช้กราฟ/แผนภูมิ เพื่อแสดงยอดขายรายเดือน (Monthly Revenues) การแสดงข้อมูลผลการปฏิบัติงาน



การบริหารโรงงานด้วยหลักการมองเห็น (Visual Factory Management)



2. Visual Control

การควบคุมด้วยการมองเห็น เป็นวิธีควบคุมบริหารเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานและควบคุมให้การทำงานเป็นไปอย่างถูกต้อง โดยแสดงมาตรฐานเทียบกับสถานะจริงทำให้สามารถระบุความบกพร่องได้ทันทีด้วยการมองเห็น นั้นหมายถึง การนำเสนอข้อมูลที่มีอยู่มานำเสนอให้เข้าใจได้ง่ายขึ้นด้วยการแปลงข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบของตาราง, ป้าย สติกเกอร์ กระดาษ สัญลักษณ์, ภาพ, แผนภาพ เป็นต้น



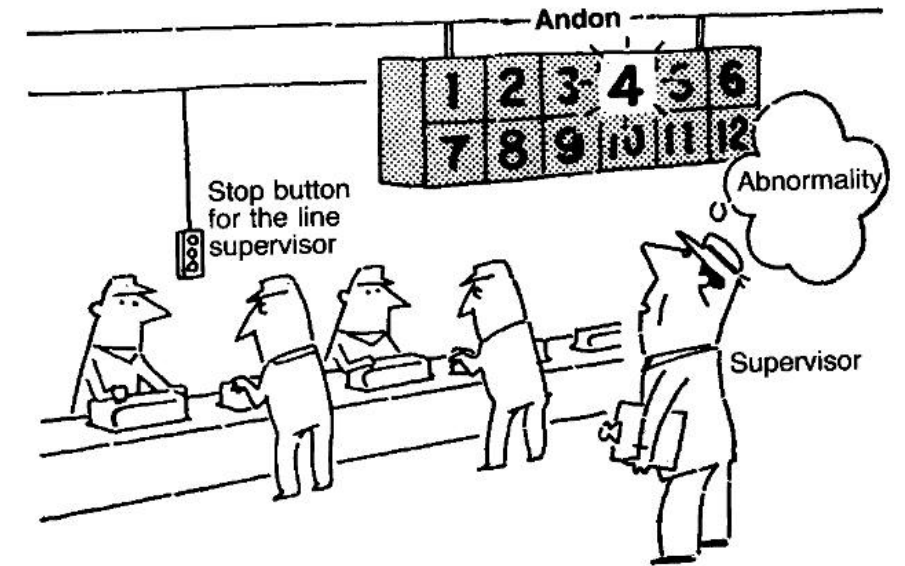
การบริหารโรงงานด้วยหลักการมองเห็น (Visual Factory Management)

- การใช้สัญญาณเสียง (Audio Signals) เพื่อใช้แจ้งเตือนปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงงานหรืออาจเรียกว่า Sound Warning เช่น การเกิดปัญหาเครื่องจักรขัดข้องในสายการผลิต นอกจากนี้ยังใช้สำหรับการแจ้งเวลาเริ่มต้นและหยุดพักการทำงาน
- สารสนเทศการมองเห็น (Visual Information) เพื่อใช้ป้องกันความผิดพลาด (Prevent Mistake) ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ซึ่งมักแสดงด้วยรหัส/แถบสี (Color Coding) หรือการใช้เครื่องหมายแสดงระดับความปลอดภัย (Safe Range) ดังเช่น การใช้แถบสีแสดงระดับน้ำมันและการใช้ฉลากหรือสติ๊กเกอร์เพื่อจัดแยกประเภทชิ้นงานในสายการประกอบสำหรับแนวทางสร้างระบบควบคุมด้วยสายตาจะขึ้นกับสภาพของแต่ละโรงงาน

อับดง (Andon)

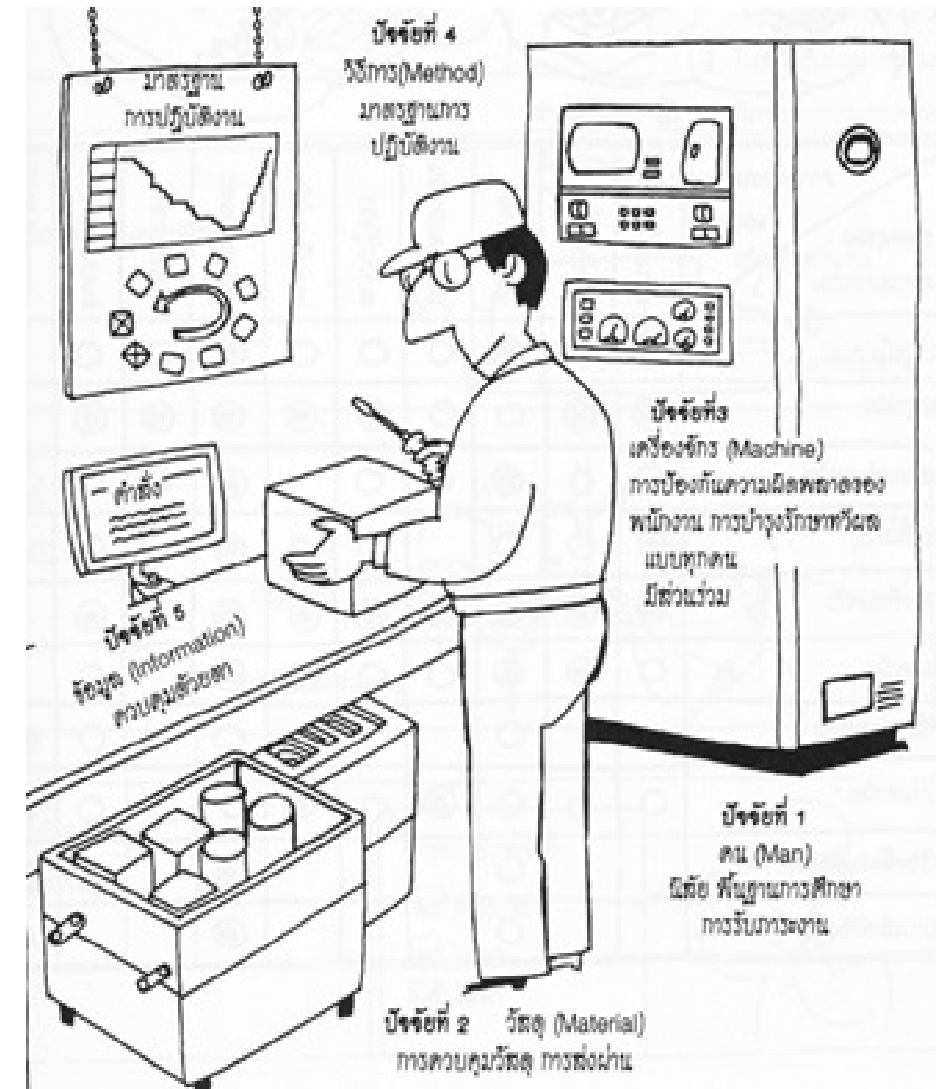
Andon เป็นภาษาญี่ปุ่น ออกเสียงว่า อับดง คือหลอดไฟ โดยหลักการในการผลิตแล้ว มีหลายสิ่งหลายอย่างที่เราต้องคอยจับตาดู (Monitor) ว่ามันอยู่ในสถานะไหนแล้ว สถานะนั้นๆ เพื่อให้งานไหลได้อย่างราบรื่น

Andon เองมันก็เป็นเพียงสถานะ ซึ่งต้องใช้ควบคู่กับการทำงานอีกส่วนหนึ่งนั่นก็คือ **หยุด เรียกรอ** เมื่อรวมกันกับ Andon ก็จะครบตามเงื่อนไขที่ระบุไว้ของ Toyota System ที่ว่า การทำงานจะต้องสิ้นไหลและมองเห็นสถานการณ์การผลิตได้อย่างง่าย (Virtual Check) เพราะถ้าเครื่องจักรมีปัญหา เจ้าไฟก็จะติดเป็นสีแดง พนักงานก็จะรู้ว่าเครื่องจักรมีปัญหา ก็ต้องหยุดการทำงานแล้วเรียกหัวหน้างานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องให้ทราบเพื่อทำการแก้ไข และรอจนกว่าจะแก้ไขเสร็จ ไฟก็จะกลับสู่สถานะสีเขียวตามปกติ

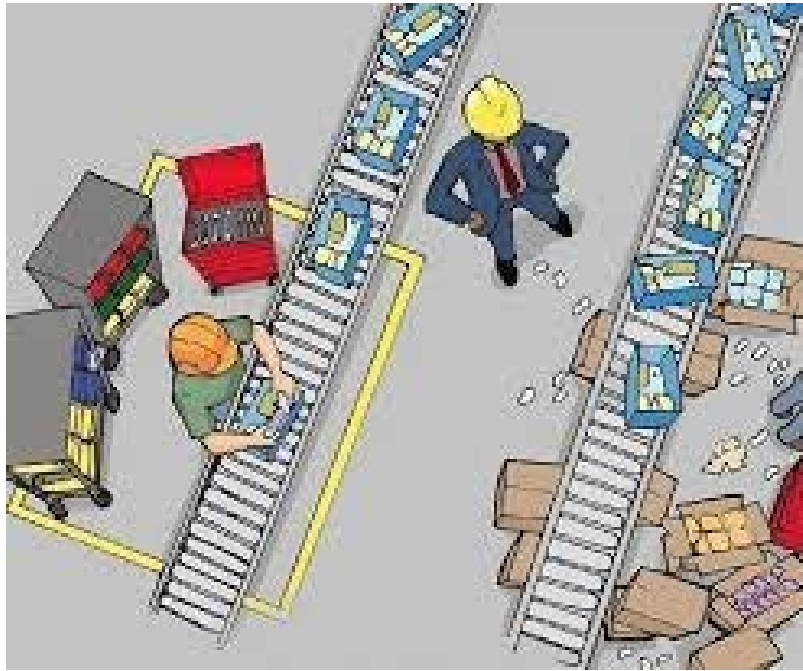


ระบบป้องกันความผิดพลาด (Poka-Yoke)

POKA YOKA คำนี้มาจากภาษาญี่ปุ่น 2 คำ คือ คำว่า “POKA” (อ่านว่า โปก-คา) แปลว่า การผิดพลาดโดยไม่ได้ตั้งใจ หรือพลั้งเพลอ แล้ว คำว่า “YOKE”(อ่านว่า โย-เกะ) แปลว่า ป้องกัน ดังนั้นเมื่อรวมกันแล้วจึงมีความหมายว่า การป้องกันความผิดพลาดที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้ตั้งใจ สาเหตุของความเสียหายนั้นอยู่ที่ความผิดพลาดของพนักงาน และความเสียหายนั้นคือ ผลจากไม่เอาใจใส่ความผิดพลาดเหล่านี้ ซึ่งจะเกี่ยวเนื่องกับปัญหาคุณภาพตามมาเสียส่วนใหญ่ หรือเมื่อความผิดพลาดที่เกิดขึ้นกลายเป็นผลิตภัณฑ์แล้ว การค้นหาและการเลือกของเสียออกจากของดี ก็จะใช้เวลามากรวมถึงค่าใช้จ่ายตามมาด้วย หรือการค้นหาของที่ไม่ดีก็ยากและอาจหลุดไปสูตลาดหรือลูกค้าได้ง่าย ซึ่ง ณ จุดตรงนี้ เพื่อป้องกันหรือหลีกเลี่ยงการผิดพลาดของการผลิตในกระบวนการสายการผลิตไม่ให้หลุดออกจากกระบวนการ ในกระบวนการผลิตจึงได้นำหรือติดตั้ง “โปกคา โยเกะ” ในสายงานของตนเอง (วิธีการสัมผัส วิธีการกำหนดค่าแน่นอน และวิธีการตรวจสอบที่ขั้นตอนของการส่งชิ้นงาน)



เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตด้วยการกำหนด TAKT TIME



Takt Time (แท็คไทม์; T/T) หมายถึง ความเร็วในการผลิต มีที่มาจากภาษาเยอรมัน แปลว่า จังหวะดนตรี ซึ่งเราใช้ Takt Time ในการกำหนดจังหวะการผลิตสินค้าต่อชิ้นให้เป็นไปตามจังหวะที่ ลูกค้าต้องการ นั่นคือ พนักงานทุกคนต้องควบคุมจังหวะการผลิตสิ่งของในหนึ่งสถานีการผลิตให้ นานไม่เกินเวลาที่กำหนดไว้

$$\text{Takt Time} = \frac{\text{เวลาทำงานปกติสุทธิในหนึ่งวัน}}{\text{จำนวนชิ้นงานที่ต้องการต่อวัน}}$$

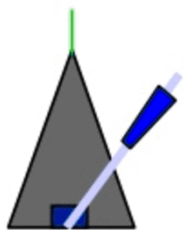
การคำนวณค่า Takt Time

หน่วยของ T/T คือ หน่วยของเวลาต่อชิ้นงาน 1 ชิ้น (วินาที/ชิ้น นาที/ชิ้นหรือชั่วโมง / ชิ้น)

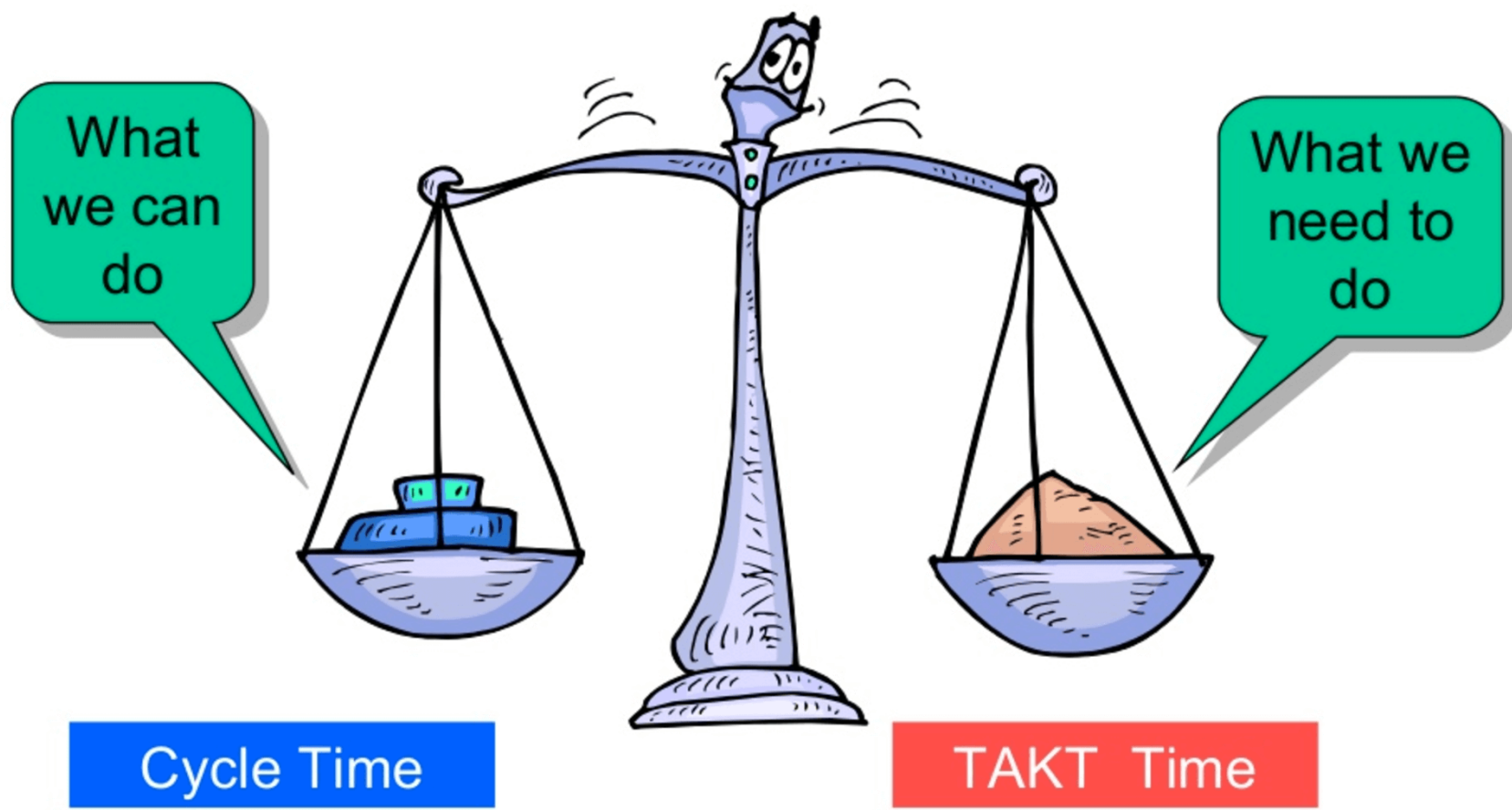
ยกตัวอย่างเช่น บริษัทแห่งหนึ่ง กำหนดเวลาทำงานปกติไว้ที่ 8 ชั่วโมง เวลาพัก 15 นาที 2 ครั้ง โดย ในหนึ่งวันต้องการชิ้นงานจำนวน 600 ชิ้น ดังนั้น Takt time จะเท่ากับ 45 วินาทีต่อชิ้น

$$\text{Takt Time} = 0.75 \text{ นาทีต่อชิ้น} = 0.75 \times 60 = 45 \text{ วินาทีต่อชิ้น}$$

ถ้าพนักงานใช้เวลาเกินกว่าเวลาที่กำหนด จะทำให้บริษัทไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการลูกค้าในวันนั้นได้ โดยวิธีการแก้ไขปัญหานี้ จำเป็นต้องทำการปรับลดเวลาทำงานของพนักงานแต่ละคนให้อยู่ภายใต้เวลาการทำงานของ **Takt Time** หรืออีกวิธีหนึ่งถ้าไม่สามารถปรับลดเวลาทำงานของพนักงานได้ บริษัทจำเป็นต้องเพิ่มเวลาการทำงานให้แก่ พนักงาน ในช่วงเวลา O.T. ซึ่งเราจำเป็นต้องคำนวณ Takt Time ใหม่ ซึ่งค่า Takt Time นี้จะเรียกว่า Actual Takt Time



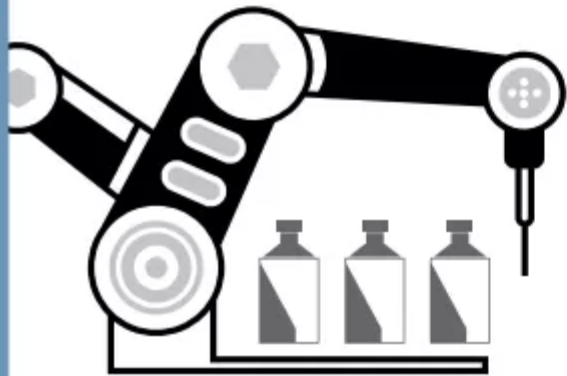
Cycle Time vs. Takt Time



Takt Time

1. อัตราความต้องการของลูกค้า จะมีค่าคงที่เสมอ ยกเว้นแต่ความต้องการของลูกค้า/แผนผลิต เพิ่มขึ้นหรือลดลง

2. เวลาที่ใช้ในการผลิต / ความต้องการลูกค้า = $480/960 = 0.5$ นาที/ชิ้น หมายความว่าทุกๆ 30 วินาที จะต้องมีปากกาประกอบเสร็จหนึ่งชิ้น ในทุกๆ 30 วินาที



Cycle Time

1. เวลาที่ใช้ในการผลิตหรือประกอบ งานหนึ่งรอบกระบวนการ ตัวอย่างเช่น การประกอบปากกาหนึ่ง ชิ้นมีทั้งหมด 3 สถานีงาน ความต้องการลูกค้า 960 ด้ามต่อวัน (8 ชม.)

2. เวลาที่ใช้ในการประกอบงานของแต่ละสถานีงาน เช่น
สถานีงานที่ 1 ใช้เวลา 20 วินาที
สถานีงานที่ 2 ใช้เวลา 30 วินาที
สถานีงานที่ 3 ใช้เวลา 28 วินาที
หาก Cycle Time ของแต่ละสถานี อยู่ภายใต้ Takt Time แสดงว่าสามารถผลิตงานได้ตามเป้าหมาย/เกิดการไหลอย่างต่อเนื่อง (Continuous Flow) แต่ถ้าเมื่อไหร่ Cycle Time ของสถานีงานใดๆ สถานีงานหนึ่งใช้เวลาเกิน 30 วินาที ก็จะเกิดคอขวด (Bottleneck)

ความแตกต่างระหว่าง Takt Time และ Cycle Time

Takt Time

จะส่งผลต่อการผลิตได้อย่างไร

1. ช่วยให้อัตราการไหลในการผลิตเป็นไปอย่างคงที่และต่อเนื่องตามความต้องการ
2. กำจัดของเสียหรือสิ่งที่ไม่ผลิตเกินตามความต้องการของลูกค้า
3. ส่งเสริมและพัฒนามาตรฐานในการทำงานให้เพื่อให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ
4. สามารถแสดงให้เห็น Real-Time Targets ในการผลิต

Takt Time ถือเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยในการรักษาสมดุลสายการผลิต (Line Balancing) ซึ่งผู้ประกอบการสามารถนำไปประยุกต์ใช้ร่วมกับการจัดการเวลาในแต่ละสถานี เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์กัน หรือใกล้เคียงกัน เพื่อลดเวลาสูญเสียเปล่าอันเกิดจากความล่าช้าของงาน ซึ่งจะทำให้สามารถเพิ่มผลผลิตได้มากขึ้นตามความต้องการ ลดปัญหาคอขวด และสามารถควบคุมการผลิตที่มากเกินไปอีกด้วย

กิจกรรมระบบคุณภาพ



1. TQM และการปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร
2. รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (National Quality Award)
3. Customer Relationship Management: CRM
4. Six Sigma
5. QSME
6. ISO 9000:2000
7. ระบบทันเวลาพอดี (JIT : Just-in-Time)



รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (National Quality Award) ประเทศไทยเรียกว่า Thailand Quality Award for Performance Excellence : TQA เป็นรางวัลที่มอบให้แก่องค์กรทุกประเภท ทุกขนาดทั้งภาครัฐและเอกชนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศเทียบเท่าระดับมาตรฐานโลก รางวัลนี้ใช้วิธีการประเมินจากหลักเกณฑ์ 7 หัวข้อ โดยองค์กรที่ได้รับรางวัลต้องได้คะแนนประเมิน 650 คะแนนขึ้นไปจากคะแนนเต็ม 1,000 คะแนน รางวัลคุณภาพแห่งชาติถือได้ว่าเป็นรางวัลระดับมาตรฐานโลกเพราะใช้พื้นฐานด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินเหมือนกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (The Malcolm Baldrige National Quality Award)



การสร้างความพึงพอใจ/จงรักภักดีต่อองค์กร (Customer Relationship Management : CRM

คือ กลยุทธ์การบริหารจัดการอย่างหนึ่ง ซึ่งถูกออกแบบมาเพื่อช่วย
องค์กรให้สามารถจัดการกระบวนการต่างๆ ภายใน ให้ดำเนินการ
ได้อย่างสอดคล้องและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า เพื่อให้
ลูกค้าเกิดความพอใจสูงสุด นำมาซึ่งความจงรักภักดีของลูกค้า
รายได้ที่เพิ่มขึ้น และการทำกำไรในระยะยาว สำหรับบางคนที่เข้าใจ
ว่า CRM เป็นซอฟต์แวร์ นั้นอาจเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์
CRM จำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล
ลูกค้า ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานเพื่อ
สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพและ
รวดเร็วขึ้น

ซิกซ์ ซิกม่า (Six Sigma) เป็นเทคนิคการเพิ่มผลผลิตโดยใช้ Six Sigma ในปัจจุบันมีองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่นำไปใช้กันมากจนประสบความสำเร็จ เพิ่มคุณภาพสินค้า ลดข้อบกพร่องในกระบวนการทำงานและเพิ่มกำไรให้กับองค์กร การนำ Six Sigma ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้น องค์กรนั้นๆ ควรกำหนดให้ Six Sigma เป็นแผนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เน้นการตัดสินใจโดยให้ความสำคัญกับข้อมูล และเน้นเรื่องคุณภาพเป็นสำคัญ โดยเฉพาะคุณภาพในมุมมองของลูกค้า ซึ่งจะตอบแทนกลับมาในรูปแบบของผลประกอบการที่ดีขึ้นขององค์กรในที่สุด



QSME เป็นระบบคุณภาพขั้นพื้นฐานสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Quality System for Small and Medium Enterprises: QSME) มีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาระบบคุณภาพของวิสาหกิจขนาดกลางและย่อม ให้มีพื้นฐานระบบคุณภาพเบื้องต้น และมีความพร้อมที่จะพัฒนาสู่มาตรฐานสากลต่างๆ เช่น ISO 9000, QS 9000, TQM ต่อไป โดยมีกลุ่มเป้าหมายเป็นอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีพนักงานไม่เกิน 200 คน ที่ต้องการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารงานเพื่อเป็นพื้นฐานการยกระดับสู่มาตรฐานสากล



ระบบทันเวลาพอดี (JIT : Just-in-

time) คือ ระบบการผลิตซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของการ
ขจัดความสูญเปล่าต่างๆ ทั้งหมด ปัจจัยการผลิตต่างๆ
จะต้องถูกนำมาใช้แบบทันเวลาพอดี คือ ปัจจัยที่
ต้องการในเวลาที่ต้องการและในปริมาณที่ต้องการ
เท่านั้น หลักพื้นฐานของ JIT ในการผลิตเพื่อให้ได้
ระบบตามอุดมคติที่ปราศจากความสูญเปล่า เมื่อพบว่า
มีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้น พนักงานจะต้องหยุดการทำงานทุก
สิ่งทุกอย่างทันทีและทำการสอบสวนค้นหาสาเหตุทันที
ซึ่งเป็นระบบที่เรียกว่า ระบบอัตโนมัติด้วยสัมผัสมนุษย์
(Automation with Human Touch) พื้นฐานของการ
ผลิตที่ดีที่สุดคือ การผลิตด้วยความสมดุลแบบปรับ
เรียบการผลิต (Load Smoothing Production)

Just in Case vs. Just in Time

Push vs. Pull



Production Approximation

Anticipated Usage

Large Lots

High Inventories

More Waste

Poor Communication

Production Precision

Actual Consumption

Small Lots

Low Inventories

Less Waste

Better Communication

QUESTION



การจัดการความสัมพันธ์เพื่อ การรักษาลูกค้าใหม่



ผศ.เอกณรงค์ วรสีหะ

วิธีสร้างความสุขให้ลูกค้า สำหรับคนบริการ

หลักการที่ว่า “ ทำอย่างไรให้ลูกค้าพอใจและสนใจที่จะใช้บริการของเราต่อไป”

สังเกตถึง “ ข้อมูลพื้นฐานของลูกค้า”

สังเกตถึง “ สิ่งที่ลูกค้ากระทำจนเป็นนิสัย”

สังเกตถึง “ สีหน้าที่ลูกค้าแสดงออก”

สังเกตถึง “ คำพูดที่ลูกค้าตอบกลับหรือสื่อออกมา”

สังเกตถึง “ ข้อมูลทางอ้อมที่เกิดขึ้น”



Below the Line... ยุทธวิธีพิชิตใจลูกค้า

Above the line คือการซื้อ และการทำโฆษณาผ่านสื่อหลัก ได้แก่โทรทัศน์ วิทยุ สื่อสิ่งพิมพ์ เพื่อสร้างการรับรู้ในตราสินค้าแก่ผู้บริโภคในวงกว้างภายในระยะสั้นๆ อย่างรวดเร็ว โดยใช้โฆษณาแนะนำสินค้าหรือบริการผ่านสื่อ

Below the line คือเป็นการสื่อสารสองทางกับผู้บริโภคในรูปแบบของการจัดกิจกรรมตลาดเพื่อเข้าถึงผู้บริโภคเฉพาะกลุ่ม



Database Marketing และ Direct Marketing



การตลาดฐานข้อมูล เป็นการสร้าง (build) รักษา (Maintain) และนำฐานข้อมูลของลูกค้า (Utilize) หรือ Customer Database นำมาใช้เพื่อส่งเสริมกิจกรรมทางการตลาด และ Database นี้เองก็เป็นหัวใจสำคัญของการทำ Direct Marketing หรือ การตลาดตรง และ CRM

“Direct marketing is: An "interactive" system of marketing which uses one or more advertising media to effect a "measurable response" and/or transaction at any location.”

“การตลาดตรงคือวิธีการทำการตลาดแบบ 'สื่อสาร 2 ทาง' โดยอาศัยสื่อโฆษณาหนึ่งหรือมากกว่าหนึ่งสื่อในเพื่อก่อให้เกิดการตอบสนองหรือเกิดธุรกรรมในแบบที่สามารถวัดค่าได้' ไม่ว่าจะอยู่ที่ใดก็ตาม”

What is Database Marketing?



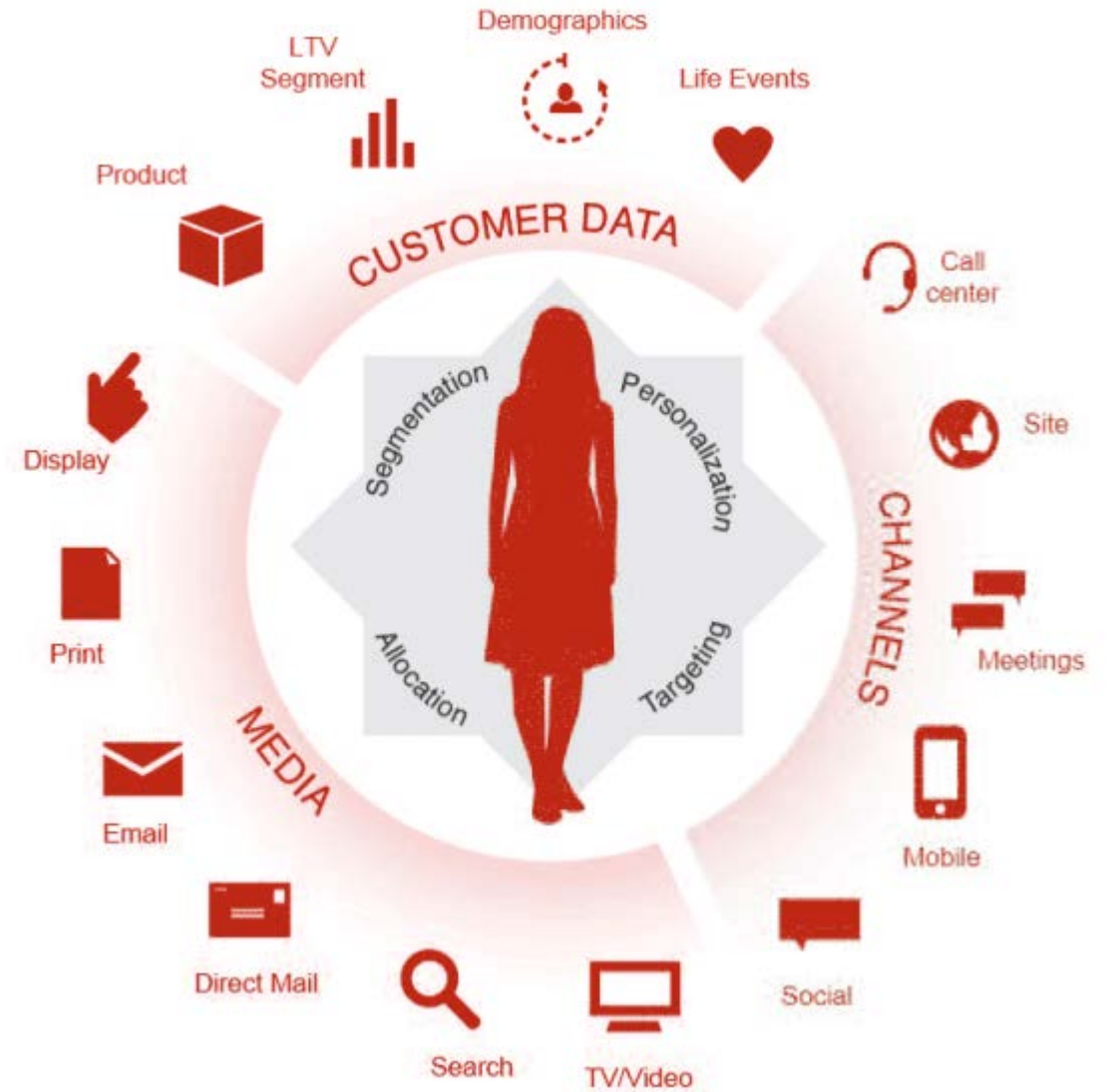
Database

A collection of data and information about customers and/or prospects that affects what and how a marketer will sell to them.

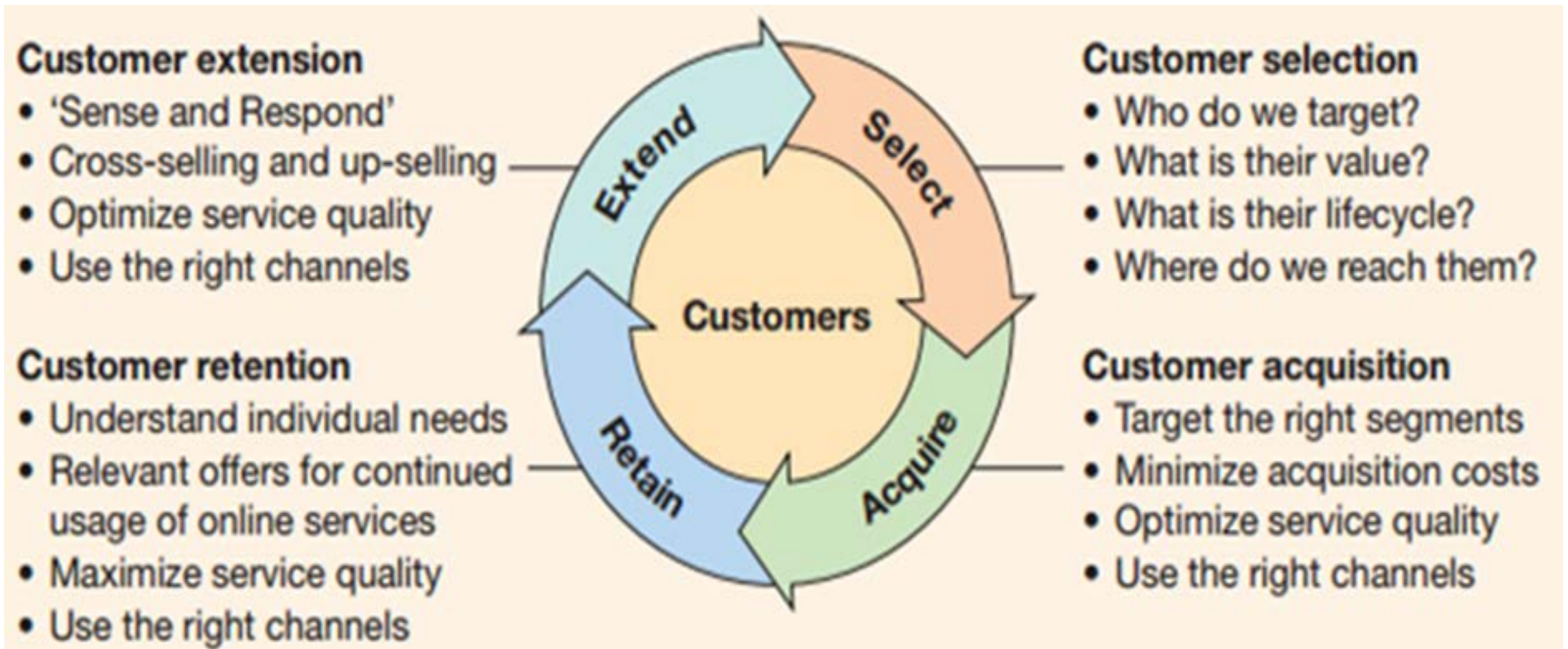


Database Marketing

A customer-based, information intensive, long-term methodology that uses the Database as the basis of all on-going marketing efforts.



การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationships Management : CRM)



การจัดการลูกค้าสัมพันธ์

(Customer Relationships Management : CRM)

1. การเลือกลูกค้าใหม่ (Customer Selection) หมายถึง การกำหนดกลุ่มลูกค้าที่บริษัทจะทำการตลาดด้วยหมายถึง การบ่งชี้ลูกค้าเพื่อจะพัฒนาสินค้าและบริการตอบสนองไปยังกลุ่มเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงรวมทั้งเป็นเป้าหมายทางการตลาดในช่วงระหว่างการหาลูกค้าใหม่การรักษาลูกค้า และการขยายฐานลูกค้าสามารถทำการแบ่งประเภทกลุ่มเป้าหมายได้ 2 วิธีคือแบ่งตามคุณค่าหรือแบ่งตามวงจรชีวิตธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์อาจจะต้องการเลือกกลุ่มลูกค้าที่ใช้ช่องทางอินเทอร์เน็ตในการติดต่อสื่อสารเพื่อความสะดวกในการทำธุรกรรมออนไลน์



Customer Data Base



Example of a process without MO:

1. For each campaign/offer, we select customers from our data base that have the minimum requirements
 - *Is not in debt*
 - *Doesn't have the product we are offering*
 - *We haven't offered the product in a recent period*
2. We repeat the selection for each of our campaigns/offers
3. With the Eligible Customers for all campaigns, we set some prioritization rules
4. We set the final targets for each campaign/offer.

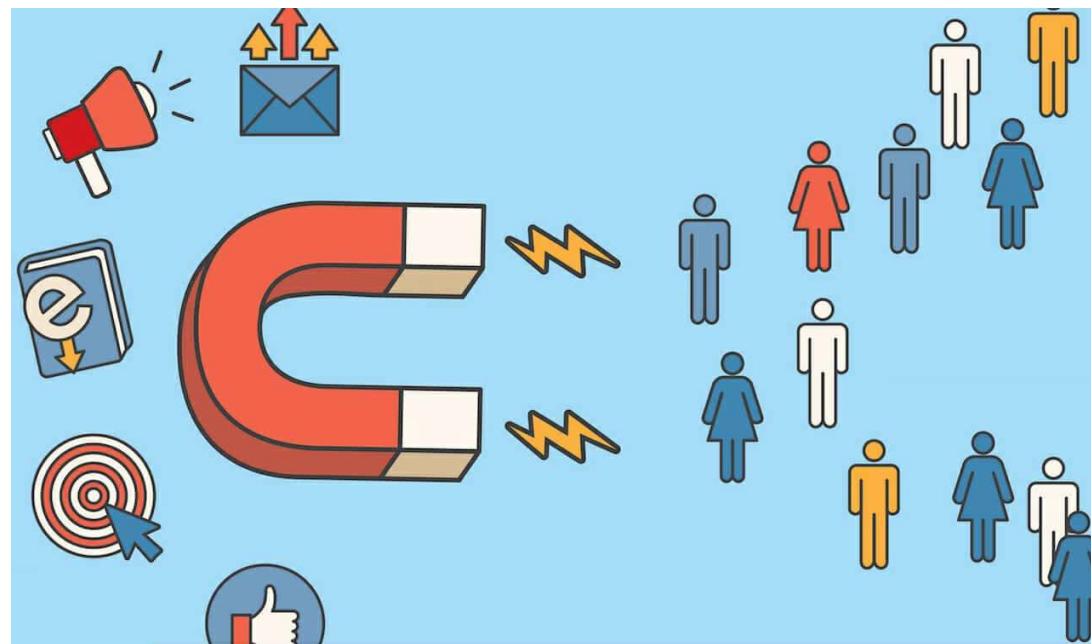
Eligible Customers



การจัดการลูกค้าสัมพันธ์

(Customer Relationships Management : CRM)

2. การหาลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) หมายถึงการได้มาซึ่งลูกค้า กิจกรรมทางการตลาดต่างๆที่กระทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าใหม่ขณะเดียวกันช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดึงดูดลูกค้าใหม่ให้น้อยที่สุดรวมถึงการมุ่งเป้าความสำคัญไปยังลูกค้าที่มีคุณค่าสูง (ให้ผลตอบแทนสูง) คุณภาพการให้บริการและการเลือกใช้ช่องทางทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละประเภท เป็นสิ่งสำคัญในขั้นตอนนี้ และมีความสำคัญตลอดทั้งวงจร



CUSTOMER ACQUISITION

The Customer Acquisition Rep is responsible for acquiring new customers through outbound and inbound inquiries.



AWARENESS

Awareness is the state of knowing something, such as the awareness that the sun comes up every morning.



NURTURING

Whether you're in a niche industry or you have thousands of other competitors, maintaining an active relationship with your customers is crucial to business growth.



DESIRE

As a scientific concept, desire is relatively new in consumer research. Two construals of desires have been proffered by consumer researchers.



PURCHASE

There are 5 steps in a consumer decision making process a need or a want is recognized, search process, comparison, product or service selection, and evaluation of decision.



SUPPORT

service provided to help customers resolve any technical problems that they may have with a product or service.



การได้มาซึ่งลูกค้าสำเร็จรูปของเราช่วยให้คุณสร้างโมเดลการได้มาซึ่งลูกค้าที่เฟื่องฟูด้วยกลยุทธ์การเข้าซื้อกิจการที่สมบูรณ์แบบเพื่อสนับสนุนพนักงานในการดึงดูดลูกค้าใหม่ แม่เหล็กก้อนดำที่มีโครงข่ายแม่เหล็กที่คาดการณ์ไว้ในสไลด์แรกเป็นคำอุปมาสำหรับกลยุทธ์การเข้าซื้อกิจการเพื่อดึงดูดลูกค้าธุรกิจใหม่ในสภาพแวดล้อมอีคอมเมิร์ซ

"หยินหยาง" ของการได้มาซึ่งลูกค้าและการพัฒนา และวงจรชีวิตของพวกเขาตั้งแต่การรับรู้ไปจนถึงการสนับสนุน ช่องทางการได้มาซึ่งลูกค้าผ่านกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลและช่องทางการขาย

CUSTOMER ACQUISITION

The Customer Acquisition Rep is responsible for acquiring new customers through outbound and inbound inquiries. This position is responsible for reaching out to potential customers delivering a sales presentation with passion, commitment, courtesy and professionalism.

CUSTOMER ACQUISITION STRATEGY FOR STARTUP :-



CUSTOMER ACQUISITION

The Customer Acquisition Rep is responsible for acquiring new customers through outbound and inbound inquiries. This position is responsible for reaching out to potential customers delivering a sales presentation with passion, commitment, courtesy and professionalism.



CUSTOMER ACQUISITION

The Customer Acquisition Rep is responsible for acquiring new customers through outbound and inbound inquiries. This position is responsible for reaching out to potential customers delivering a sales presentation with passion, commitment, courtesy and professionalism.

6 BEST CHANNELS FOR CUSTOMER ACQUISITION :-

YOUR TEXT HERE

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua.



ใช้สำหรับหาลูกค้าใหม่จากตลาดเป้าหมาย เหมาะสำหรับนักวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวหน้าทีม นักการตลาด ผู้ประกอบการ สตาร์ทอัพ นักวิเคราะห์ธุรกิจ ฯลฯ การได้มาซึ่งลูกค้าสามารถแก้ไขได้ 100% และปรับแต่งได้ตามความต้องการของคุณ คุณสามารถแก้ไขสี ข้อความ ปรับขนาดไอคอน และรูปร่างให้เหมาะสมกับความต้องการได้มาซึ่งลูกค้านั้นดึงดูดสายตาและมีส่วนร่วมเพื่อให้ผู้ชมของคุณมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นจนจบ

การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationships Management : CRM)

3. การรักษาลูกค้า (Customer Retention) หมายถึงกิจกรรมทางการตลาดที่กระทำขึ้นโดยองค์กรเพื่อรักษาลูกค้าที่มีอยู่สิ่งสำคัญในขั้นตอนนี้คือการวิเคราะห์วงจรชีวิตเพื่อมองหาข้อเสนอที่จะดึงดูดลูกค้าและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าสามารถพิจารณาได้จากข้อมูลรายละเอียดต่างๆ เช่น จำนวนและข้อมูลของสินค้า ที่ลูกค้าซื้อ



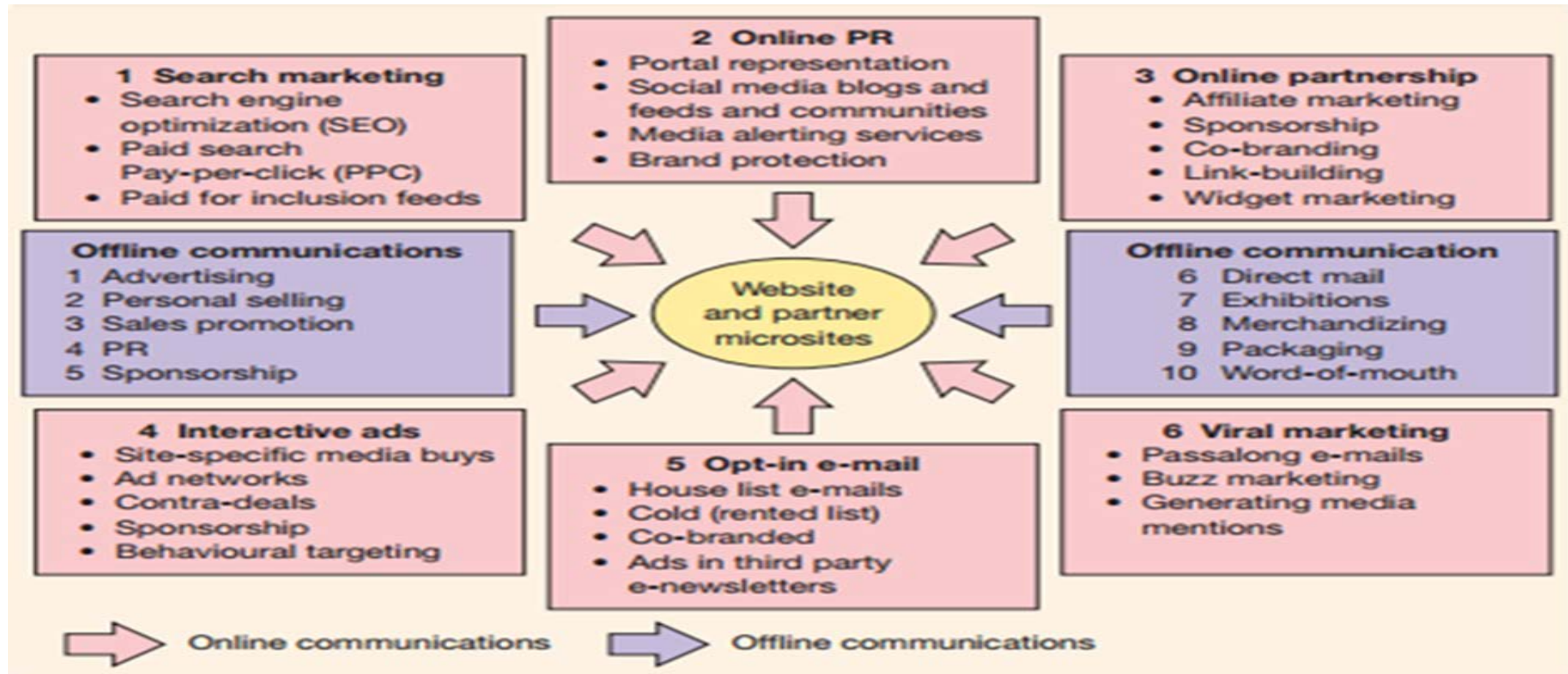
การจัดการลูกค้าสัมพันธ์

(Customer Relationships Management : CRM)

4. การขยายฐานลูกค้า (Customer Extension) การเพิ่มสินค้าและบริการที่ลูกค้าซื้ออยู่ให้มีความหลากหลายมากขึ้นซึ่งมักจะถูกเรียกว่าเป็นการพัฒนาลูกค้าเทคนิคการขยายฐานลูกค้าสำหรับการจัดการลูกค้าสัมพันธ์มีความสำคัญต่อผู้ขายปลีกทางออนไลน์ดังต่อไปนี้

- **การนำกลับมาขายใหม่ (Re-Sell)** ร้านขายสินค้าที่มีความคล้ายคลึงกันต่อลูกค้าที่มีอยู่สำคัญอย่างยิ่งกับเว็บที่มีการซื้อขายสินค้าและบริการระหว่างธุรกิจ
- **การขายข้ามผลิตภัณฑ์ (Cross-Sell)** ร้านขายสินค้าอื่นเพิ่มเติมซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องกับการซื้อสินค้าครั้งแรกหรือไม่เกี่ยวข้องก็ได้
- **การขายสินค้าด้วยราคาที่สูงขึ้น (Up-Sell)** เป็นส่วนหนึ่งของการขายข้ามผลิตภัณฑ์ อาจเป็นการขายสินค้าในราคาที่แพงมากขึ้น
- **การกลับมากระตุ้น (Reactivation)** การเชิญชวนลูกค้าที่ไม่ได้ซื้อสินค้ามาเป็นเวลานานให้กลับมาซื้อสินค้าอย่างต่อเนื่องอีกครั้ง ผู้ที่ถูกอ้างอิง (Referrals) การเพิ่มยอดขายด้วยการแนะนำหรือการบอกต่อจากลูกค้าที่มีอยู่ตัวอย่างเช่นสมาชิกจะได้รับสิทธิพิเศษจากการบอกต่อและหาสมาชิกเพิ่มให้กับบริษัทหรือเว็บไซต์

การสื่อสารทางการตลาดเพื่อการหาลูกค้าใหม่ให้กับองค์กร (Marketing Communication)



ขั้นตอนดำเนินการ CRM จะประกอบด้วยทั้งหมด

4 ขั้นตอนคือ

1. การแยกแยะผู้มุ่งหวังและลูกค้า (โดยใช้ฐานข้อมูลลูกค้าที่ได้มาจากทุกช่องทาง และจุดที่สัมผัสลูกค้า)
2. สร้างความแตกต่างในลูกค้าจาก (ความต้องการของลูกค้าและคุณค่าของลูกค้าต่อบริษัท)
3. จัดปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าแต่ละคนเพื่อปรับปรุงความรู้ของเราเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าแต่ละคน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดี
4. มีผลิตภัณฑ์บริการที่เฉพาะและสื่อสารไปยังลูกค้าแต่ละคน (เช่น Call Center และ Website)

สรุปแล้ว จุดประสงค์สำคัญของการสร้าง CRM คือ มูลค่าต่อลูกค้า

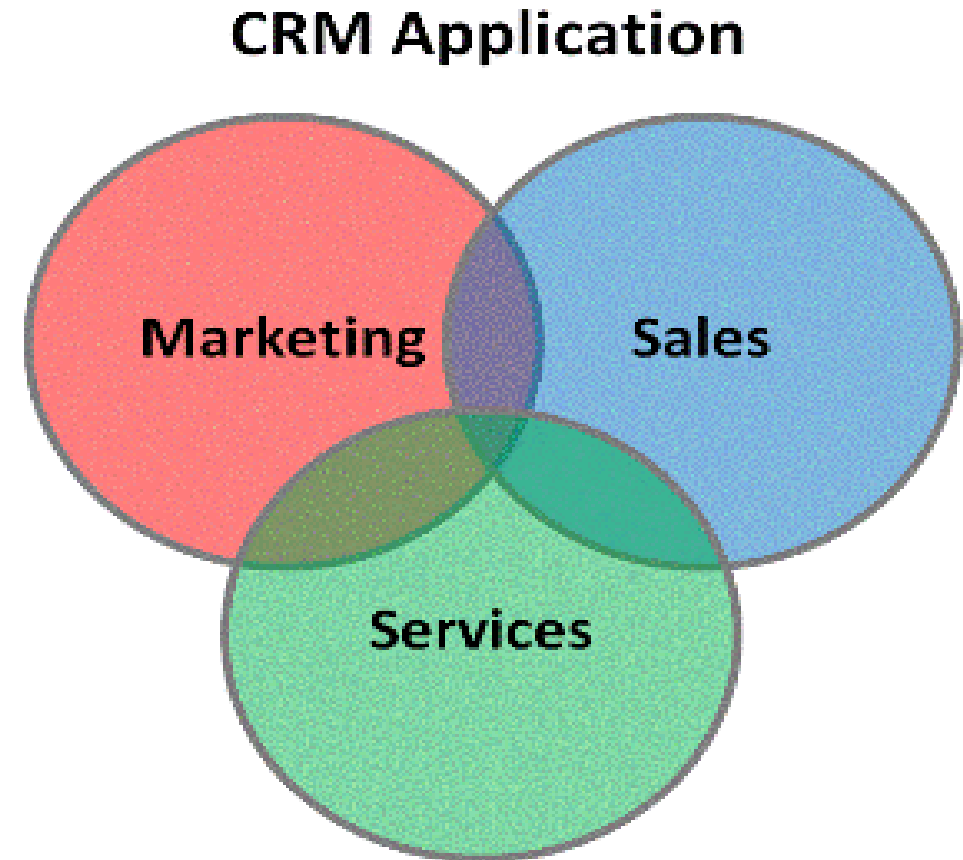
การจัดการลูกค้าสัมพันธ์

(Customer relationship management: CRM)



องค์ประกอบหลักทั่วไปของ CRM ประกอบด้วยส่วน ต่างๆ 3 ส่วน คือ

1. **Market Automation** การสร้างระบบการตลาดอัตโนมัตินี้จำเป็นต้องอาศัยฐานข้อมูล
2. **Sales Automation** องค์การธุรกิจให้ความสำคัญเรื่องของรายการขายที่เกิดขึ้นแล้ว และนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์
3. **Customer Service** คือการติดตามเรื่องต่างๆที่เกิดขึ้นภายหลังการขาย



กิจกรรมระบบคุณภาพ

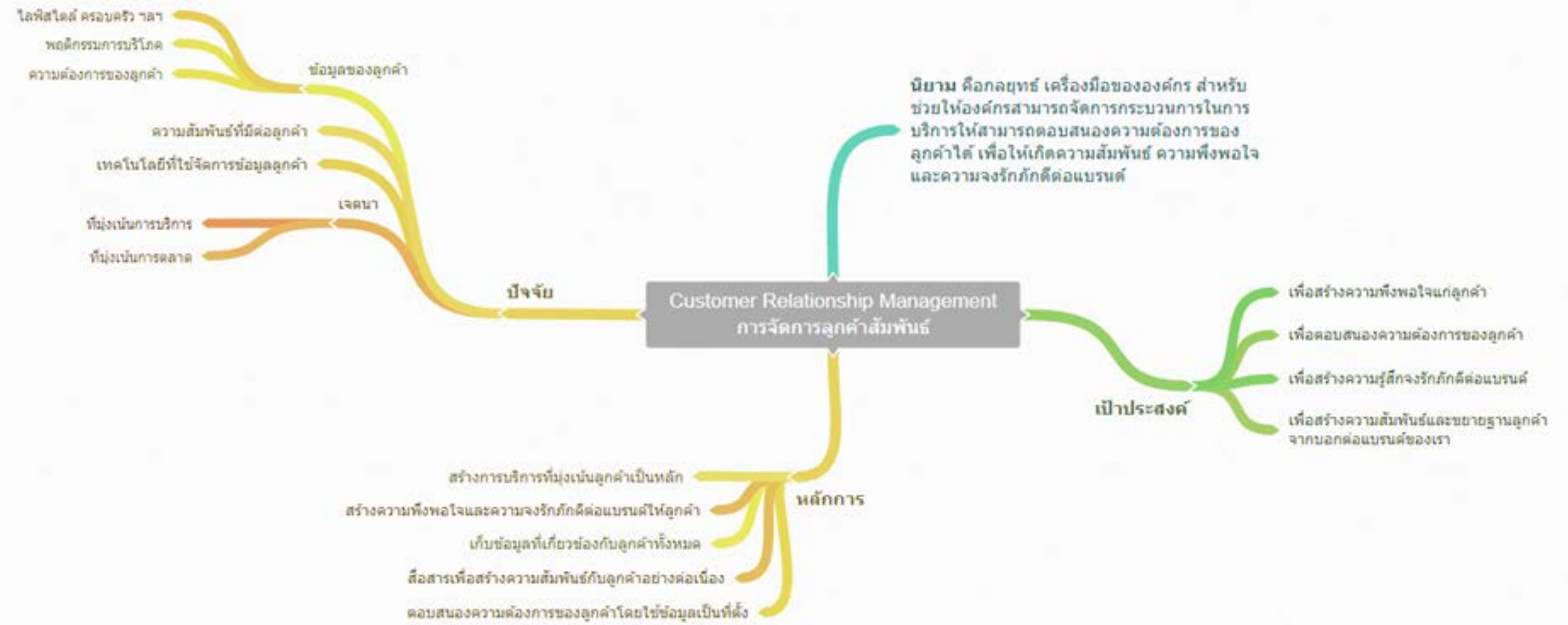


1. TQM และการปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร
2. รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (National Quality Award)
3. **Customer Relationship Management: CRM**
4. Six Sigma
5. QSME
6. ISO 9000:2000
7. ระบบทันเวลาพอดี (JIT : Just-in-Time)

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า



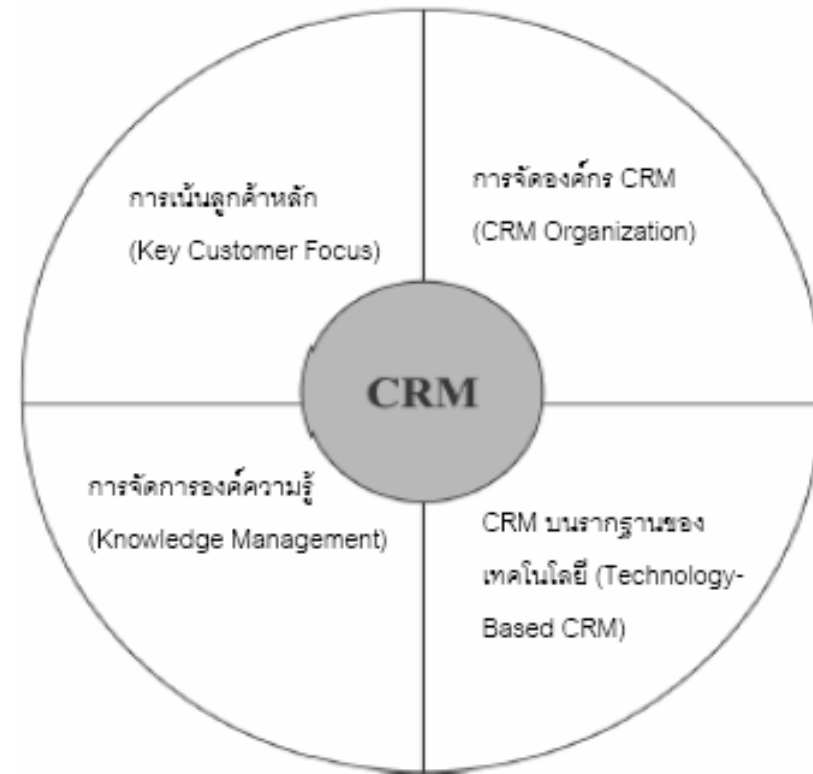
ผศ.เอกณรงค์ วรสีหะ



ร้านโชห่วยรู้จักลูกค้าในหมู่บ้านเป็นรายคน เรียกชื่อได้ รู้จักคนในครอบครัวลูกค้า ทำตัวเป็นเพื่อน หรือญาติ บริการส่งของถึงบ้าน ยอดซื้อตะไกว่ก่อนได้ (ติดเงิน) อาทิตย์หนึ่งค่อยมาคิดยอดกัน รับคำสั่งซื้อ ทางโทรศัพท์และรู้ประวัติการซื้อของลูกค้ารู้ว่าลูกค้า รายนี้ต้องการอะไร เช่นบอกว่าบุหรี่ยี่ห้ออะไรเป็นอันรู้กันว่ายี่ห้ออะไรนี่คือ CRM แบบพื้นบ้าน

การที่จะเริ่มทำ CRM ท่านต้องรู้ว่าลูกค้า ไม่ใช่ทุกรายที่ต้องการมีความสัมพันธ์หรือความสนิทสนมกับเราและลูกค้าทุกรายมีความสำคัญต่อเราไม่เท่ากัน มีรายใหญ่ กลาง เล็ก มีที่ชอบเราหรือจำใจซื้อเรา เพราะไม่มีทางเลือกอื่น

ท่านต้องรู้จักลูกค้าในมือท่านก่อนดูจากระบบข้อมูลบัญชี ย้อนหลัง หรือระบบข้อมูลลูกค้า ท่านจะรู้ประวัติการซื้อลูกค้าว่าลูกค้ารายหลักท่านเป็นใคร และรายหลักนั้นซื้อท่านประจำหรือนาน ๆ มาซื้อ หรือเปลี่ยนใจไปเรื่อย ๆ รายใดที่เขาซื้อเรามาก นาน ท่านรู้จักเขาดีแค่ไหน รู้จักซื้อเขาใหม่ รู้จักนิสัยเขาใหม่ รู้จักความชอบส่วนตัวเขาใหม่ รู้จักญาติเพื่อนเขาใหม่ที่อาจจะกลายมาเป็นลูกค้าประจำหรือแฟนพันธุ์แท้ของ คุณ เขาซื้อสินค้า หรือบริการอะไรของเราประจำ



ทำการตลาด ด้วย CRM

What Customers Want Now



1. ต้องรู้จักลูกค้าของคุณ

ลูกค้าคือผู้ที่จะทำให้เรามีรายได้ คุณต้องรู้ว่าธุรกิจของคุณมีรายได้จากลูกค้ากลุ่มไหน และลูกค้ารายใดเป็นลูกค้าชั้นเยี่ยมที่ควรให้ความสนใจเป็นพิเศษ เพราะเป็นไปได้ยากที่คุณจะมอบบริการที่ดีที่สุดให้กับลูกค้าได้เท่ากันทุกราย ส่วนใหญ่ถ้าลูกค้ารายไหนไม่ไว้วางใจก็จะไม่ค่อยได้รับความสนใจจากคุณ ส่งผลให้คุณต้องเสียลูกค้าดี ๆ ไป เพราะไม่ค่อยได้รับการดูแลจากคุณ

CRM (Customer Relationship Management) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลลูกค้า, สินค้าที่ลูกค้าซื้อ หรือประวัติการให้บริการได้ นอกจากนี้ยังสามารถกำหนดตารางการเข้าบริการสำหรับลูกค้าแต่ละรายได้

2. สัญญาต้องเป็นสัญญา

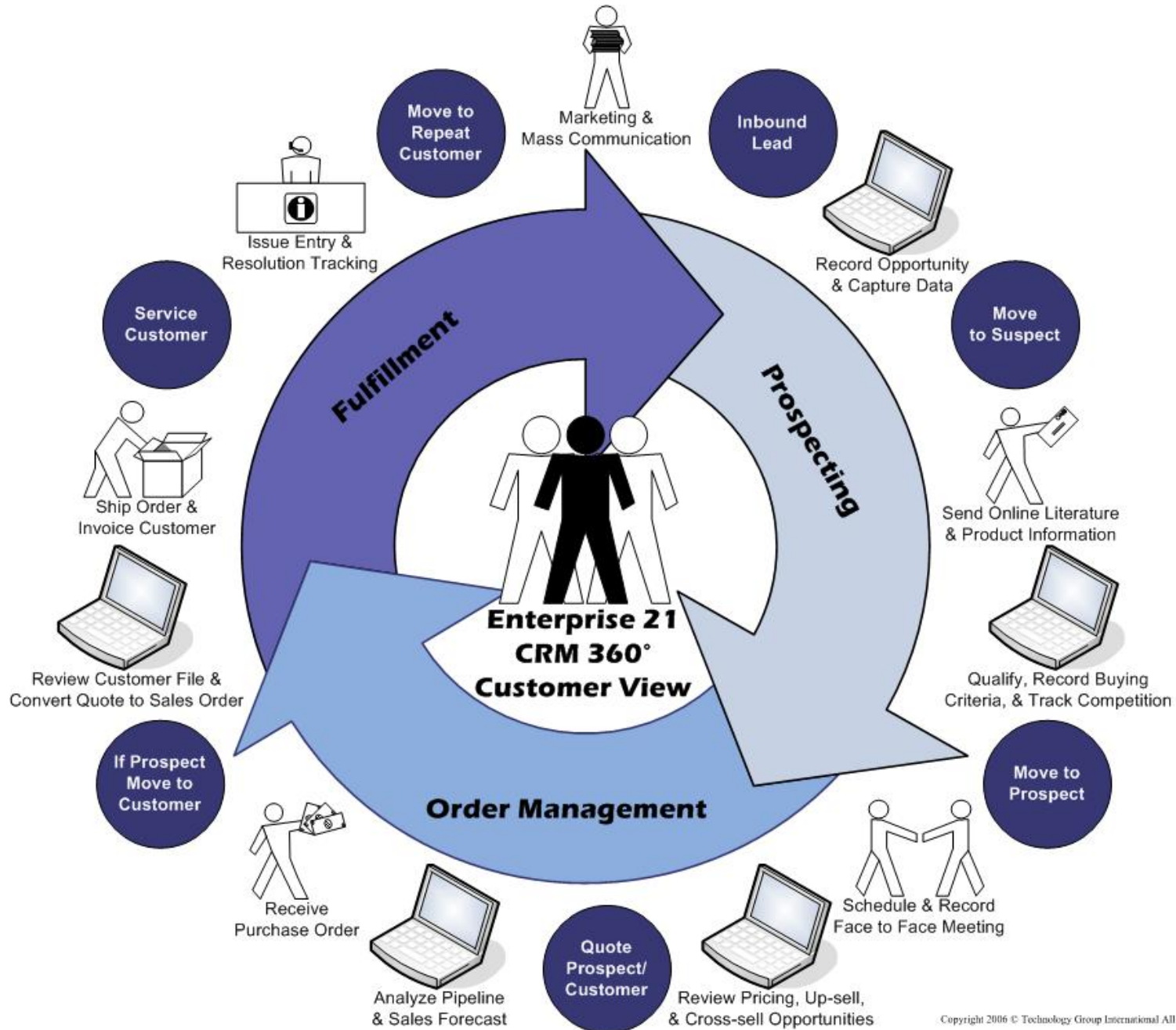
โดยทั่วไปการซื้อขายในแต่ละครั้งจะมีเงื่อนไขการขาย, ส่งมอบ, บริการหลังการขายต่าง ๆ ระบุไว้เพื่อเป็นข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย ผ่านไประยะเวลาหนึ่งคุณจะได้ทราบว่าเคยสัญญาอะไรกับลูกค้าไว้ หรือสิ่งที่ลูกค้าร้องขอมาครั้งล่าสุดอยู่ในเงื่อนไขการให้บริการของคุณหรือไม่



CRM (Customer Relationship Management) ถือเป็นเครื่องมือทางการตลาด เป็นอาวุธลับ ที่ทำให้ผู้ใช้สินค้าเกิดความจงรักภักดีกับตัวสินค้าและต้องเลือกใช้สินค้าตัวนั้นๆ อย่างต่อเนื่อง โดยเจ้าของสินค้าต้องมีการสื่อสารกับผู้ใช้สินค้าแบบ 360 องศา จนสามารถทำให้สินค้าตัวนั้นเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตของผู้บริโภคให้ได้

เครื่องมือที่ทำให้ กระบวนการ CRM ได้ผลอย่างเต็มทีนั้น ต้องอาศัยการศึกษาข้อมูล การทำวิจัยเกี่ยวกับตลาดและสินค้า การทำไคเร้คมาร์เก็ตติ้ง ซึ่งในที่นี่ มิได้หมายถึงการส่งจดหมายให้กับกลุ่มลูกค้าเพียงอย่างเดียว แต่หมายถึงการ สื่อสารทุกรูปแบบ ทั้งการทำไคเร้คเมล เทเลมาร์เก็ตติ้ง การส่งอีเมล การตั้ง Call Center เพื่อให้ข้อมูลแก่ผู้บริโภค ซึ่งกระบวนการทุกอย่างจะได้ผลดีและมีประสิทธิภาพสูงสุด ต้องประกอบด้วยข้อมูลในเรื่องความถี่ในการใช้บริการ (Frequency) ระยะเวลาที่ใช้บริการ (Tenure) ปริมาณการใช้จ่าย (Share of Wallet) ด้วย





ขั้นตอน CRM



1. จัดวางวิสัยทัศน์ (Vision) เกี่ยวกับ CRM
2. สร้างศักยภาพ (Create Performance) ด้วย CRM โดยจะต้องเข้าใจลูกค้า ก่อนเจาะลึกเข้าไปถึงส่วนในใจของลูกค้า หรือที่เรียกว่า Consumer Insight
3. Customization คือ การสร้างสรรค์มาตรการ กลยุทธ์ในการสนองตอบคุณค่าของลูกค้า (Value of Customer : VOC) อย่างเหมาะสมสำหรับแต่ละกลุ่มลูกค้า
4. ค้นหาเครื่องมือ ซอฟต์แวร์ เทคโนโลยี หรือโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ที่เหมาะสมกับขนาดขององค์กร ไม่จำเป็นต้องลงทุนใหม่ทั้งหมด เพื่อใช้สำหรับกระบวนการจัดทำ CRM ในองค์กรทั้งหมด
5. การเปลี่ยนการบริหารจัดการ การเปลี่ยนภาพลักษณ์ ความรู้สึกของวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ยากที่สุด

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

1. ระบบการตลาดอัตโนมัติ (Market Automation) เป็นการนำเทคโนโลยีมาช่วยวิเคราะห์ข้อมูลเฉพาะบุคคล (Personalization) ประวัติลูกค้า (ประเภทของสินค้าที่ซื้อ จำนวนมูลค่าในการซื้อ ความถี่ในการซื้อ) การตลาดทางไกล (Tele-Marketing) พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ เป็นการนำเสนอสินค้าหรือบริการที่เหมาะสมให้กับลูกค้าในเวลาที่เหมาะสม การใช้เทคนิคการขุดค้นข้อมูล (Data Mining) จะช่วยในเรื่องของการวิเคราะห์ได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น



เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

2. การขายอัตโนมัติ (Sales automation) กระบวนการขายเป็นกระบวนการที่ทำให้สินค้าไปสู่มือลูกค้า หรือการให้บริการกับลูกค้า กระบวนการจะเริ่มตั้งแต่การให้ข้อมูลของสินค้าและราคา ลักษณะเด่น การจัดสินค้าและบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า การต่อรองราคา การตรวจสอบวงเงินของลูกค้า การทำสัญญา และการบริหารสัญญา ระบบการทำงานร่วมกันเป็นทีม การนำเทคโนโลยีมาใช้ จะทำให้ผู้ขายสามารถเข้าถึงข้อมูลของสินค้า ลูกค้า ติดต่อกับบุคคลที่เกี่ยวข้องได้ทั้งในที่ทำงาน หรือแม้ในขณะที่อยู่กับลูกค้า



เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

3. บริการ (Service) เป็นงานให้บริการลูกค้า ได้แก่ ระบบ call center การตอบคำถามของลูกค้า การบริหาร Workflow การโต้ตอบผ่านระบบ IVR (Interactive Voice Response) ศูนย์บริการ การจัดทำเว็บไซต์ เพื่อให้บริการดาวน์โหลดไฟล์ รับแจ้งปัญหาการให้ข้อมูลผ่านทางโทรศัพท์มือถือ



เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

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

- คลังข้อมูล (Data Warehousing)
- การขุดค้นข้อมูล (Data Mining and OLAP)

เป็นเครื่องมือหรือซอฟต์แวร์ที่ดึงข้อมูล และวิเคราะห์จากข้อมูลปฏิบัติการจากระบบฐานข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์ทางสถิติ การหาพฤติกรรมของลูกค้า เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น รวมทั้งการแบ่งแยกตลาดเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ

- การใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต (Internet Technology)
- ระบบศูนย์บริการลูกค้า (Call Center)
- ระบบโทรศัพท์มือถือ



ระบบการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ออนไลน์ (Electronic Customer Relationship Management หรือ e-CRM)

1. เทคโนโลยีการจัดการฐานข้อมูล (Database Technology)
2. เทคโนโลยีการผลิตสินค้าที่ได้มาตรฐานเดียวกันเป็นจำนวนมากแต่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Mass Customization Technology)
3. เทคโนโลยีด้านโทรคมนาคม (Telecommunication) เพื่อตอบสนองด้านการติดต่อสื่อสาร

เงื่อนไขสู่ความสำเร็จของการทำ CRM

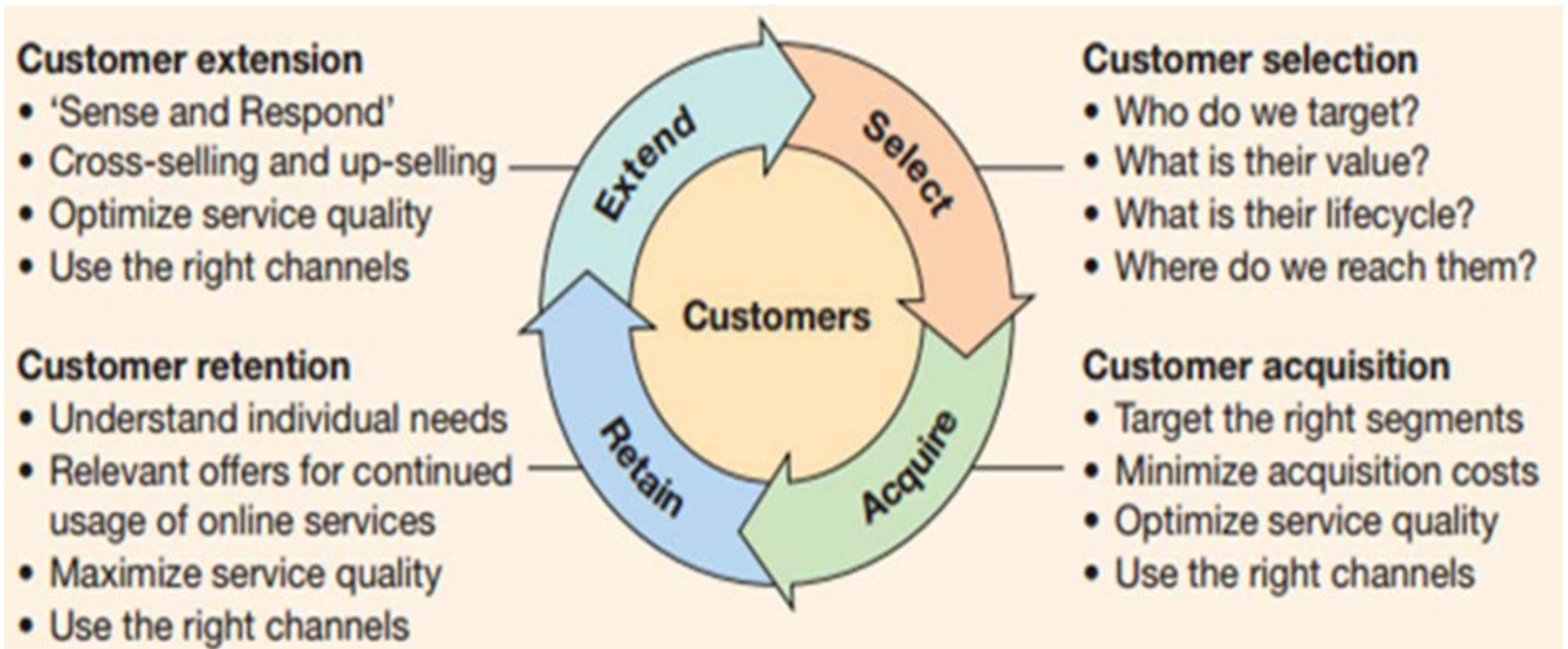
1. การปรับตัวและการทำความเข้าใจในองค์กร (Orientation) ที่จะทำให้แนวความคิดของ **“การรักษาลูกค้า”** เป็นหัวใจในการทำงานของพนักงานทุกคน ทุกระดับ
2. ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ (Information about Relationship) ซึ่งหมายถึงการรวบรวมข้อมูลที่มีประโยชน์เกี่ยวกับตัวลูกค้า และระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในองค์กร ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เช่น ฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบัญชี และฝ่ายบริการลูกค้า เป็นต้น
3. รูปแบบองค์กร (Configuration) การจัดรูปแบบขององค์กรให้อยู่ในแนวเดียวกัน ที่มุ่งสู่การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้วยการสร้างกลไกของ Incentives การวัดประ-สิทธิภาพในการบริการของพนักงานแต่ละแผนก โครงสร้างขององค์กร ตลอดจนการสร้างความรักชอบของ แต่ละคนและแต่ละแผนก หรือหน่วยงาน

คำถามท้ายบท

1. ในทำการตลาด ด้วย CRM ในปัจจุบันควรให้ความสำคัญกับประเด็นใดบ้าง อธิบาย
2. จงอธิบายขั้นตอนการทำ CRM ว่าประกอบด้วยอะไรบ้าง
3. ระบบสารสนเทศลูกค้า (CUSTOMER INFORMATION SYSTEM) มีลักษณะเป็นเช่นไร
4. เป้าหมายสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้า คืออะไร (อธิบาย)
5. เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า มีองค์ประกอบอะไร
6. จงอธิบายระบบการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ออนไลน์ (Electronic Customer Relationship Management หรือ e-CRM) ว่ามีลักษณะเป็นเช่นไร
7. เงื่อนไขสู่ความสำเร็จของการทำ CRM ควร มีลักษณะเป็นเช่นไร

ระบบการจัดการความสัมพันธ์กับ ลูกค้าอิเล็กทรอนิกส์

การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationships Management : CRM)



การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationships Management : CRM)

1. การเลือกลูกค้าใหม่ (Customer Selection) หมายถึงการกำหนดกลุ่มลูกค้าที่บริษัทจะทำการตลาดด้วยหมายถึงการบ่งชี้ลูกค้าเพื่อจะพัฒนาสินค้าและบริการตอบสนองไปยังกลุ่มเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงรวมทั้งเป็นเป้าหมายทางการตลาดในช่วงระหว่างการหาลูกค้าใหม่การรักษาลูกค้าและการขยายฐานลูกค้าสามารถทำการแบ่งประเภทกลุ่มเป้าหมายได้ 2 วิธีคือแบ่งตามคุณค่าหรือแบ่งตามวงจรชีวิตธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์อาจจะต้องการเลือกกลุ่มลูกค้าที่ใช้ช่องทางอินเทอร์เน็ตในการติดต่อสื่อสารเพื่อความสะดวกในการทำธุรกิจออนไลน์

การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationships Management : CRM)

2. การหาลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) หมายถึงกิจกรรมทางการตลาดต่างๆที่กระทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าใหม่ขณะเดียวกันช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดึงดูดลูกค้าใหม่ให้น้อยที่สุดรวมถึงการพุ่งเป้าความสำคัญไปยังลูกค้าที่มีคุณค่าสูง (ให้ผลตอบแทนสูง) คุณภาพการให้บริการและการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละประเภทเป็นสิ่งสำคัญในขั้นตอนนี้และมีความสำคัญตลอดทั้งวงจร

การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationships Management : CRM)

3. การรักษาลูกค้า (Customer Retention) หมายถึงกิจกรรมทางการตลาดที่กระทำขึ้นโดยองค์กร เพื่อรักษาลูกค้าที่มีอยู่สิ่งสำคัญในขั้นตอนนี้คือการวิเคราะห์วงจรชีวิตเพื่อมองหาข้อเสนอที่จะดึงดูดลูกค้าและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าสามารถพิจารณาได้จากข้อมูลรายละเอียดต่างๆ เช่น จำนวนและข้อมูลของสินค้าที่ลูกค้าซื้อ

การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationships Management : CRM)

4. การขยายฐานลูกค้า (Customer Extension) การเพิ่มสินค้าและบริการที่ลูกค้าซื้ออยู่ให้มีความหลากหลายมากขึ้นซึ่งมักจะถูกเรียกว่าเป็นการพัฒนาลูกค้าเทคนิคการขยายฐานลูกค้าสำหรับการจัดการลูกค้าสัมพันธ์มีความสำคัญต่อผู้ขายปลีกทางออนไลน์ดังต่อไปนี้

- การนำกลับมาขายใหม่ (Re-Sell) ร้านขายสินค้าที่มีความคล้ายคลึงกันต่อลูกค้าที่มีอยู่สำคัญอย่างยิ่งกับเว็บที่มีการซื้อขายสินค้าและบริการระหว่างธุรกิจ
- การขายข้ามผลิตภัณฑ์ (Cross-Sell) ร้านขายสินค้าอื่นเพิ่มเติมซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องกับการซื้อสินค้าครั้งแรกหรือไม่เกี่ยวข้องก็ได้
- การขายสินค้าด้วยราคาที่สูงขึ้น (Up-Sell) เป็นส่วนหนึ่งของการขายข้ามผลิตภัณฑ์ อาจเป็นการขายสินค้าในราคาที่แพงมากขึ้น
- การกลับมากระตุ้น (Reactivation) การเชิญชวนลูกค้าที่ไม่ได้ซื้อสินค้ามาเป็นเวลานานให้กลับมาซื้อสินค้าอย่างต่อเนื่องอีกครั้ง ผู้ที่ถูกอ้างอิง (Referrals) การเพิ่มยอดขายด้วยการแนะนำหรือการบอกต่อจากลูกค้าที่มีอยู่ตัวอย่างเช่นสมาชิกจะได้รับสิทธิพิเศษจากการบอกต่อและหาสมาชิกเพิ่มให้กับบริษัทหรือเว็บไซต์

การสื่อสารทางการตลาดเพื่อการหาลูกค้าใหม่ให้กับองค์กร (Marketing Communication)

