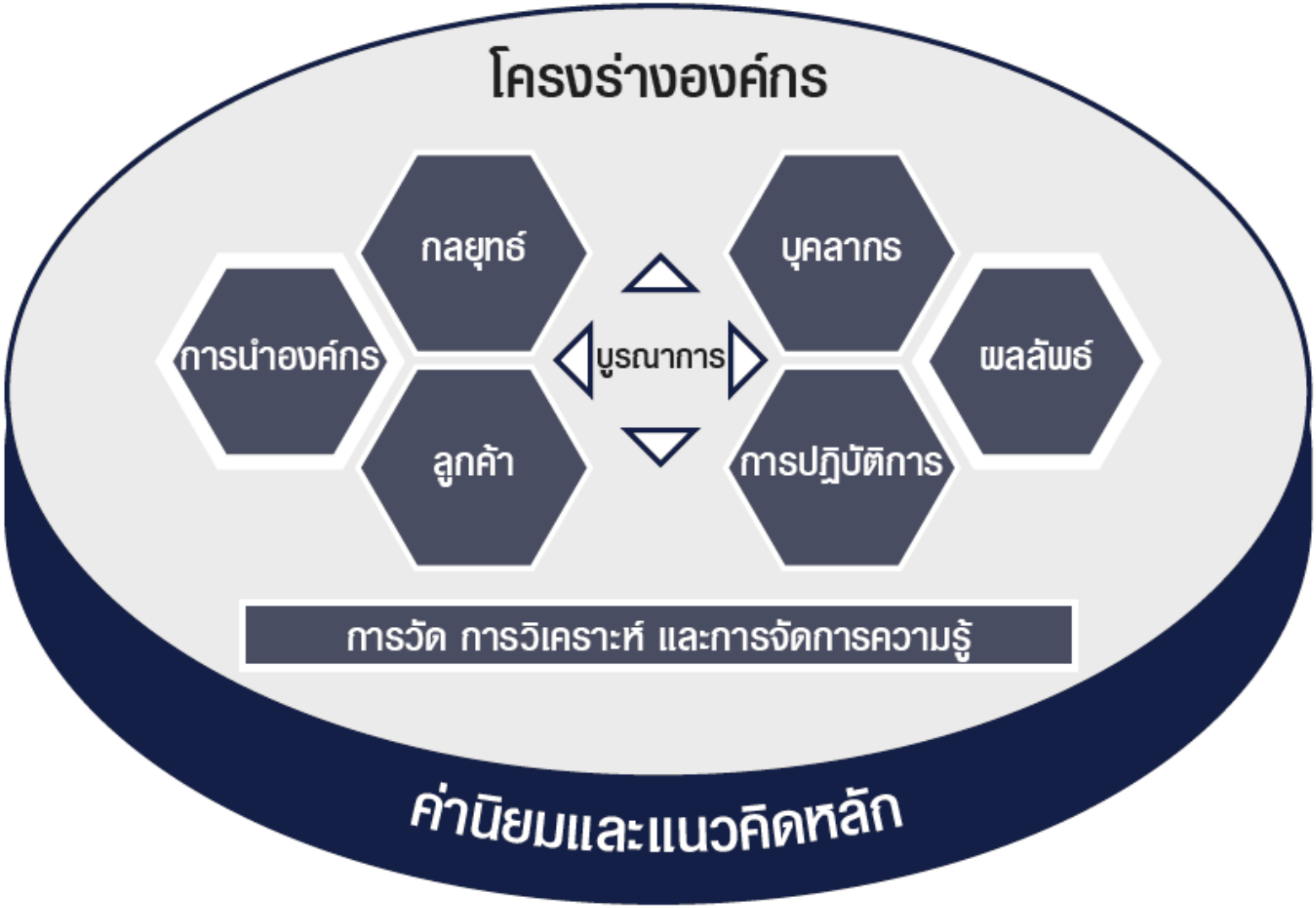
Voice of Customer Management (VOCM)

Outline

- Introduction to TQA
- Customer & Market Focus: How To
- Customer & Market Segment
- Voice of Customer Management
- Customer Relationship Management
- Complaint Management & Service Recovery

BUSINESS EXCELLENCE Model



1. การนำองค์กร (Leadership)

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership)

เจตจำนง

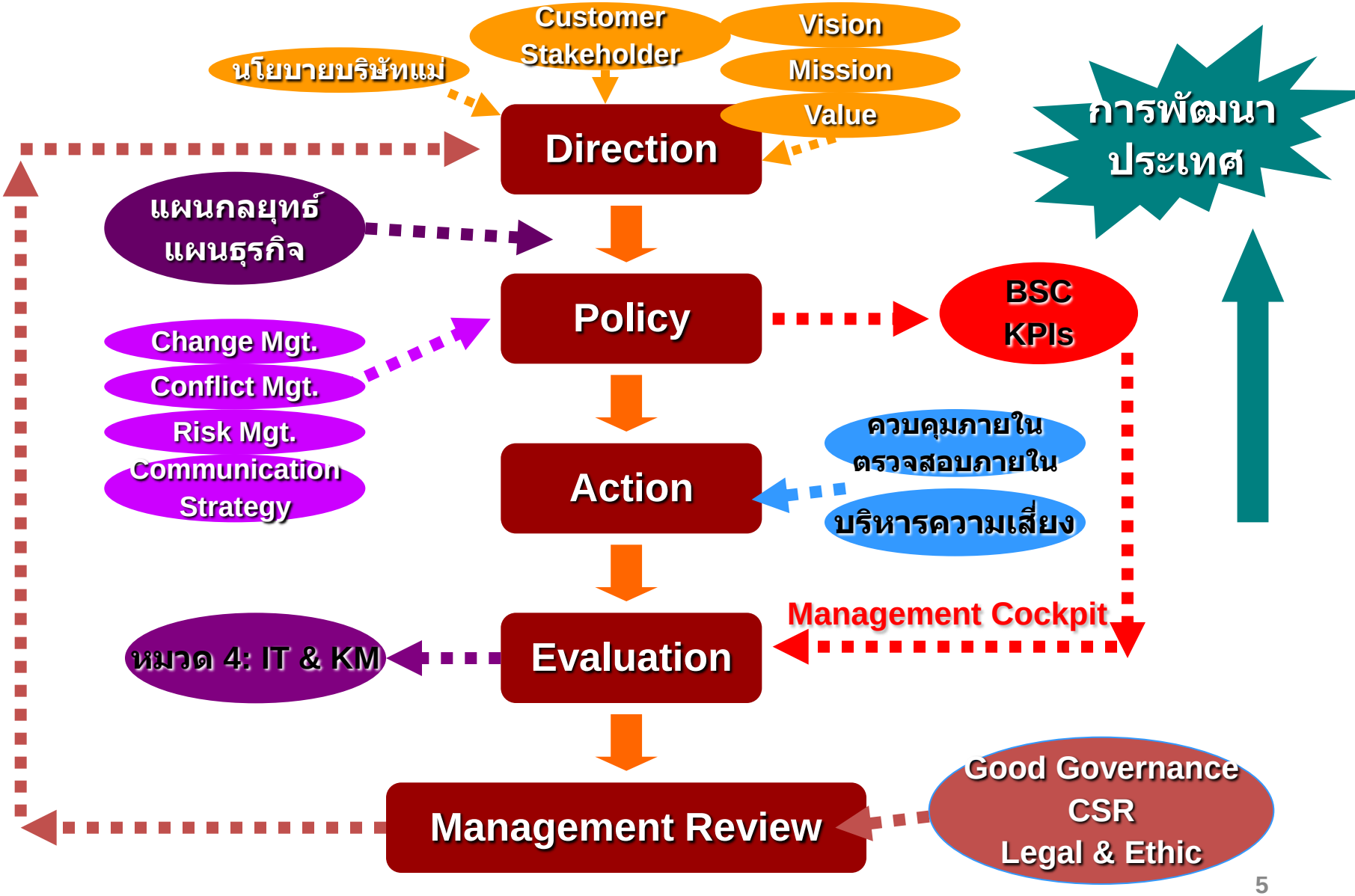
หัวข้อนี้ถามถึงประเด็นความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้นำระดับสูง โดยมีจุดมุ่ง หมายเพื่อสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม (Governance and Societal Responsibilities)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงประเด็นสำคัญ ๆ ในระบบการกำกับดูแลองค์กร รวมถึงการปรับปรุงของผู้นำระดับสูงและระบบการนำองค์กร นอกจากนี้ ยังถามถึงวิธีการที่องค์กรทำให้มั่นใจว่าบุคลากรทุกคนในองค์กรได้ประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม รวมทั้งแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

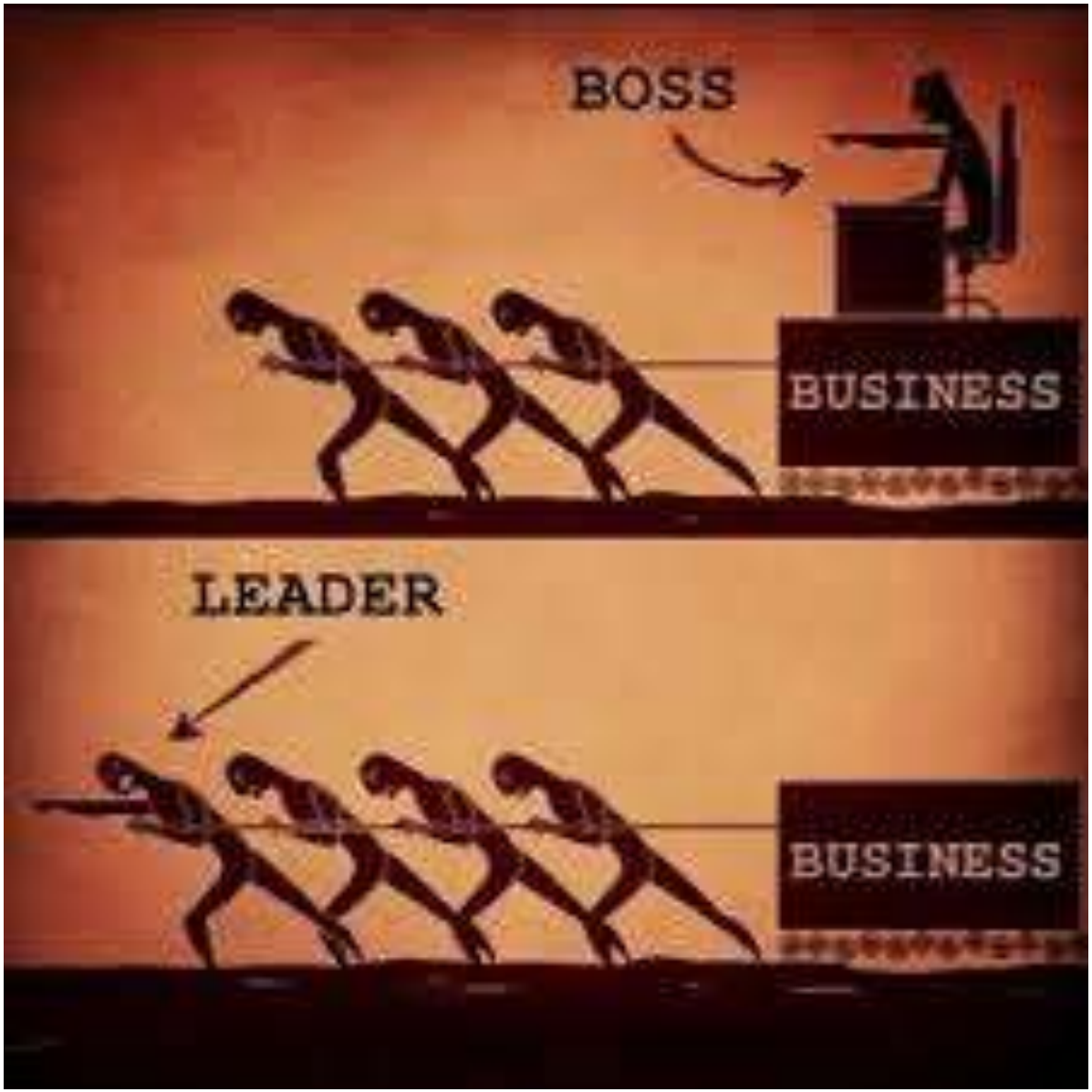
Leadership System



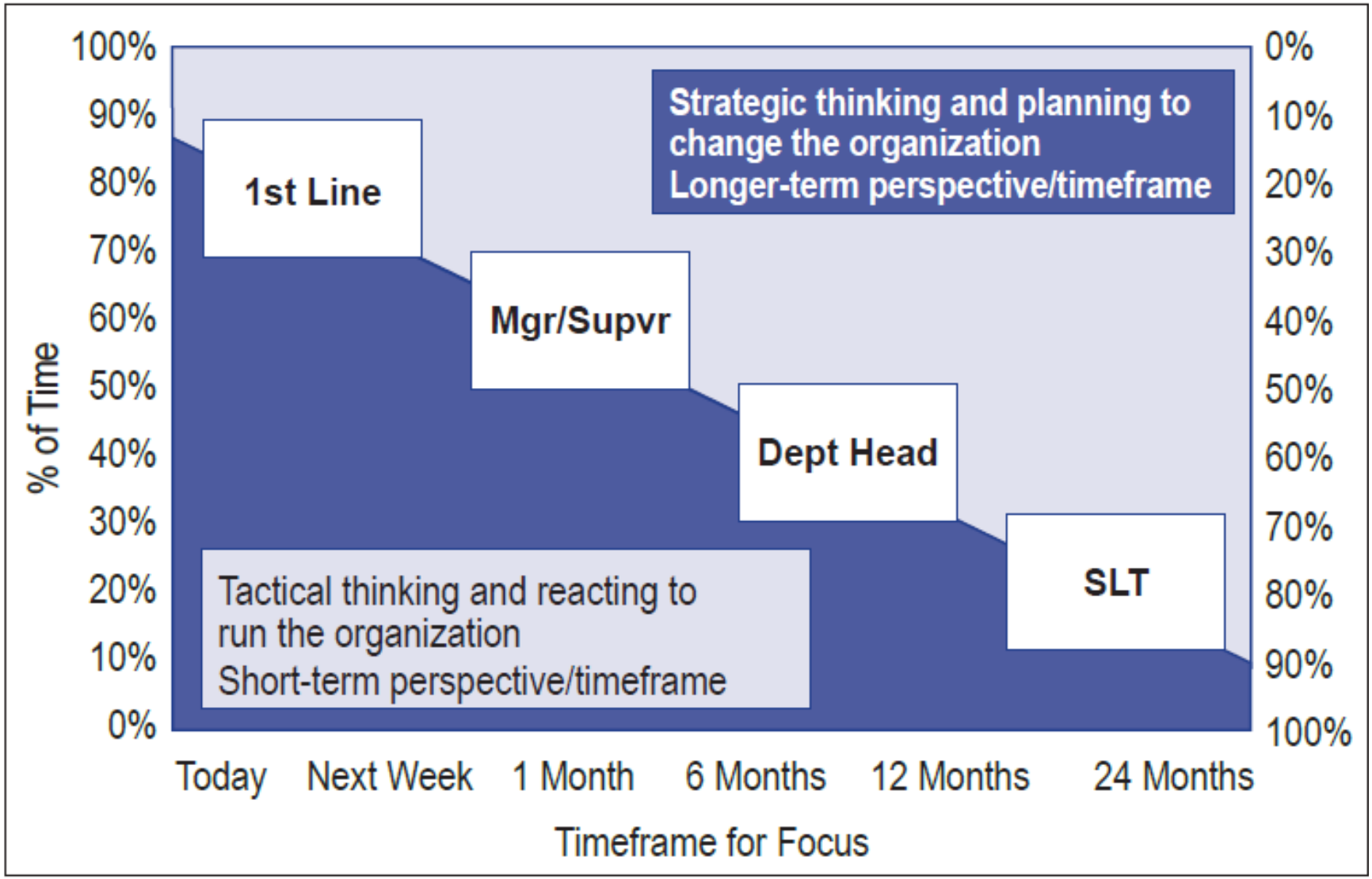
สรุปหน้าที่ของผู้นำตามเกณฑ์ TQA

1. กำหนด
2. ถ่ายทอด
3. สร้างบรรยากาศ
4. การมีส่วนร่วม
5. สร้างองค์กรให้ยั่งยืน
6. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง
7. บทบาทในการให้รางวัลและยกย่องชมเชย
8. การสื่อสาร
9. กระตุ้น
10. การให้อำนาจ
11. การจูงใจ
12. มุ่งเน้นการปฏิบัติการ
13. พัฒนาชุมชน

BOSS VS. LEADER



Leader's Time



2. กลยุทธ์ (Strategy)

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

เจตจำนง

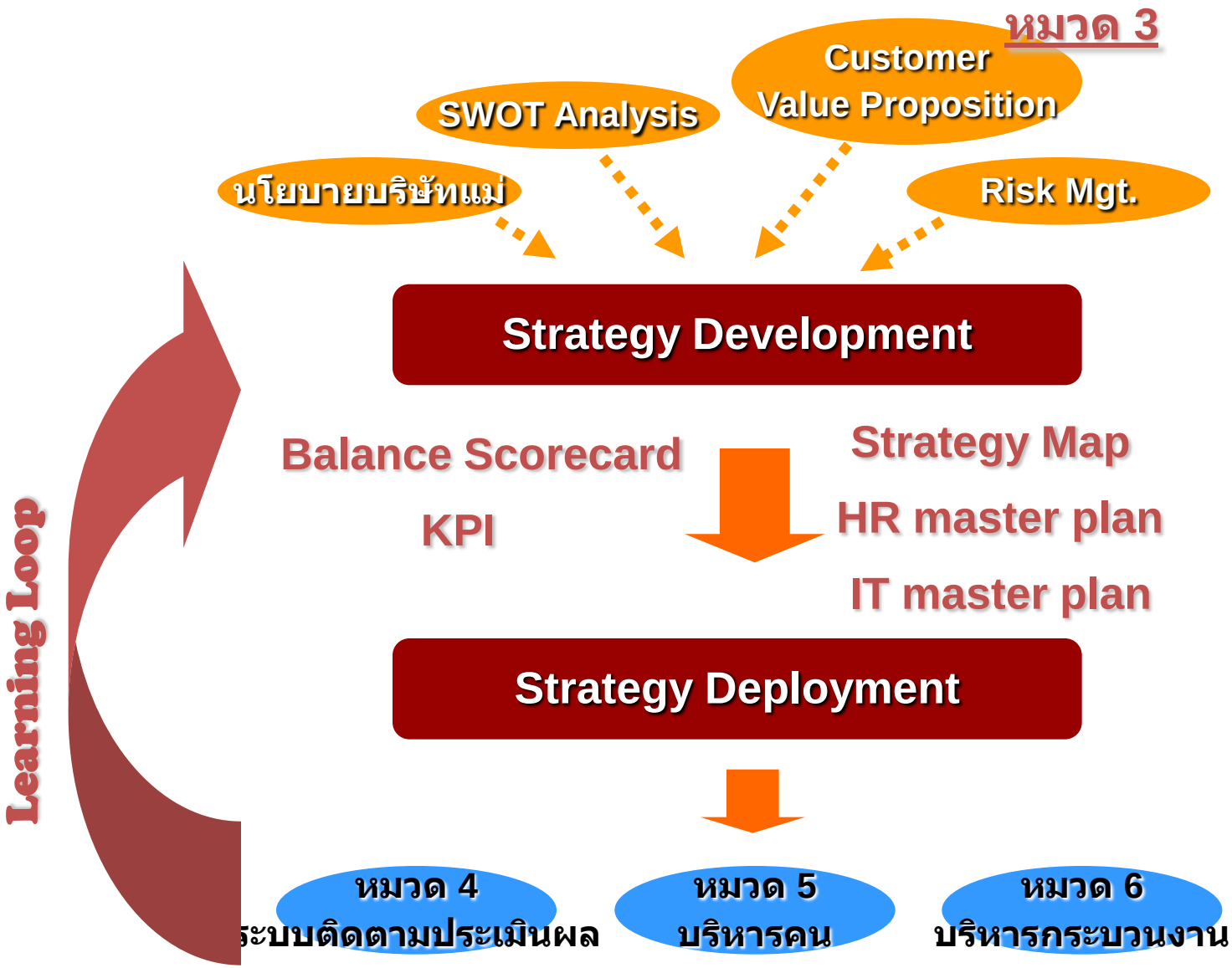
หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองความท้าทายและเพิ่มความได้เปรียบ และถามถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และเป้าประสงค์ ทั้งนี้เพื่อทำให้ผลการดำเนินการโดยรวมความสามารถในการแข่งขัน และความสำเร็จในอนาคตดียิ่งขึ้น

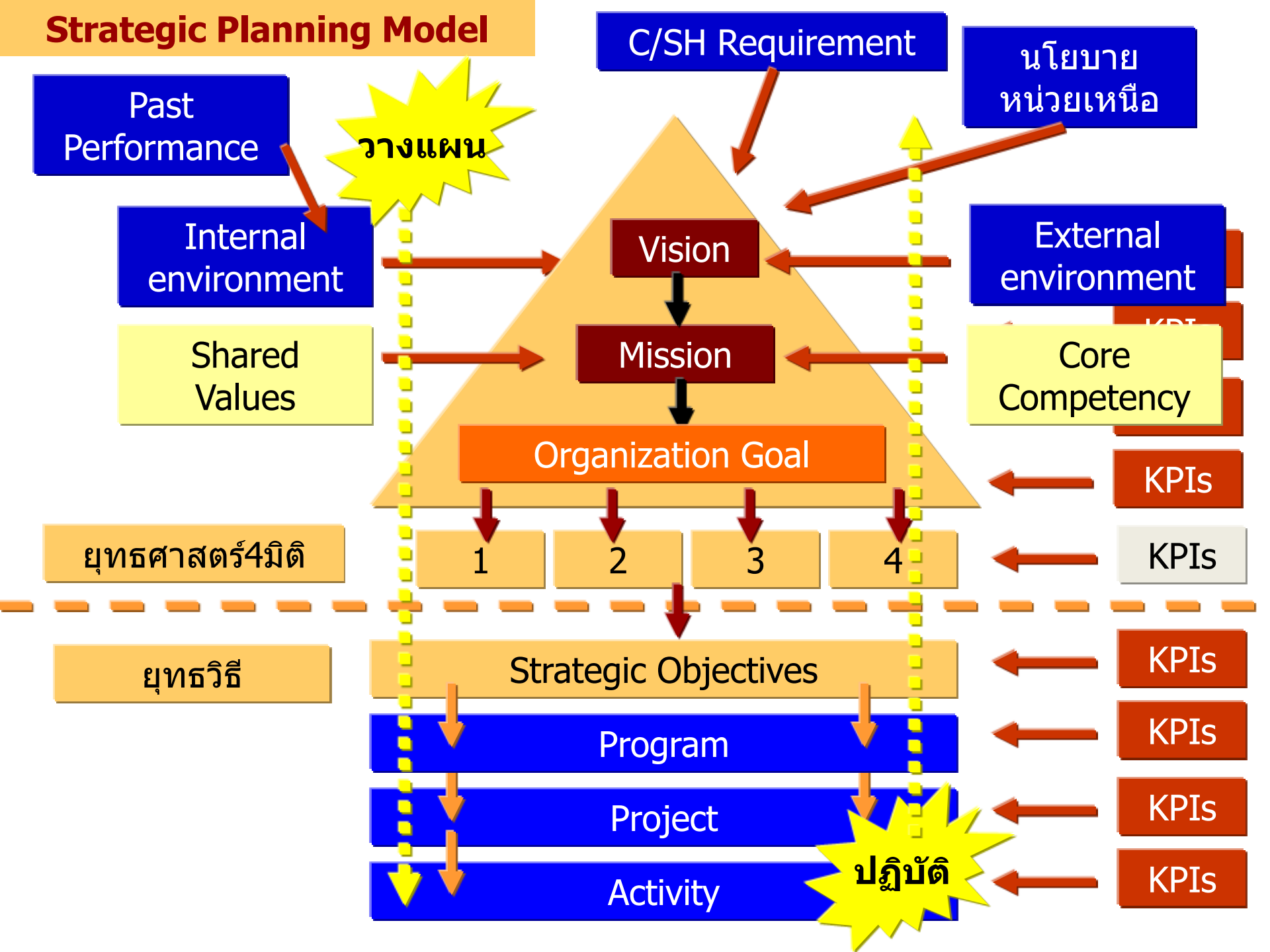
2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

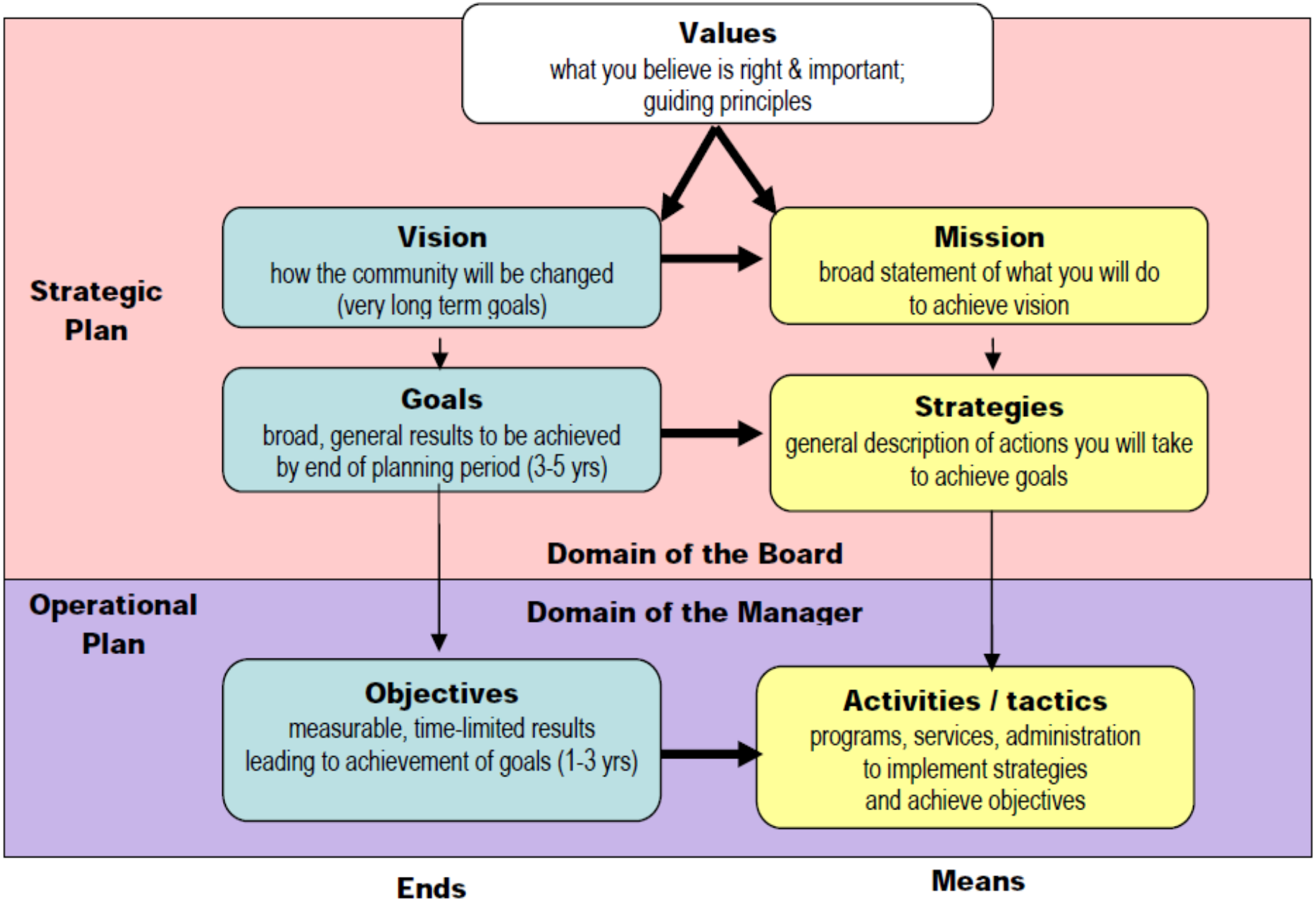
เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น รวมทั้งวิธีการที่องค์กรประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการ เพื่อทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

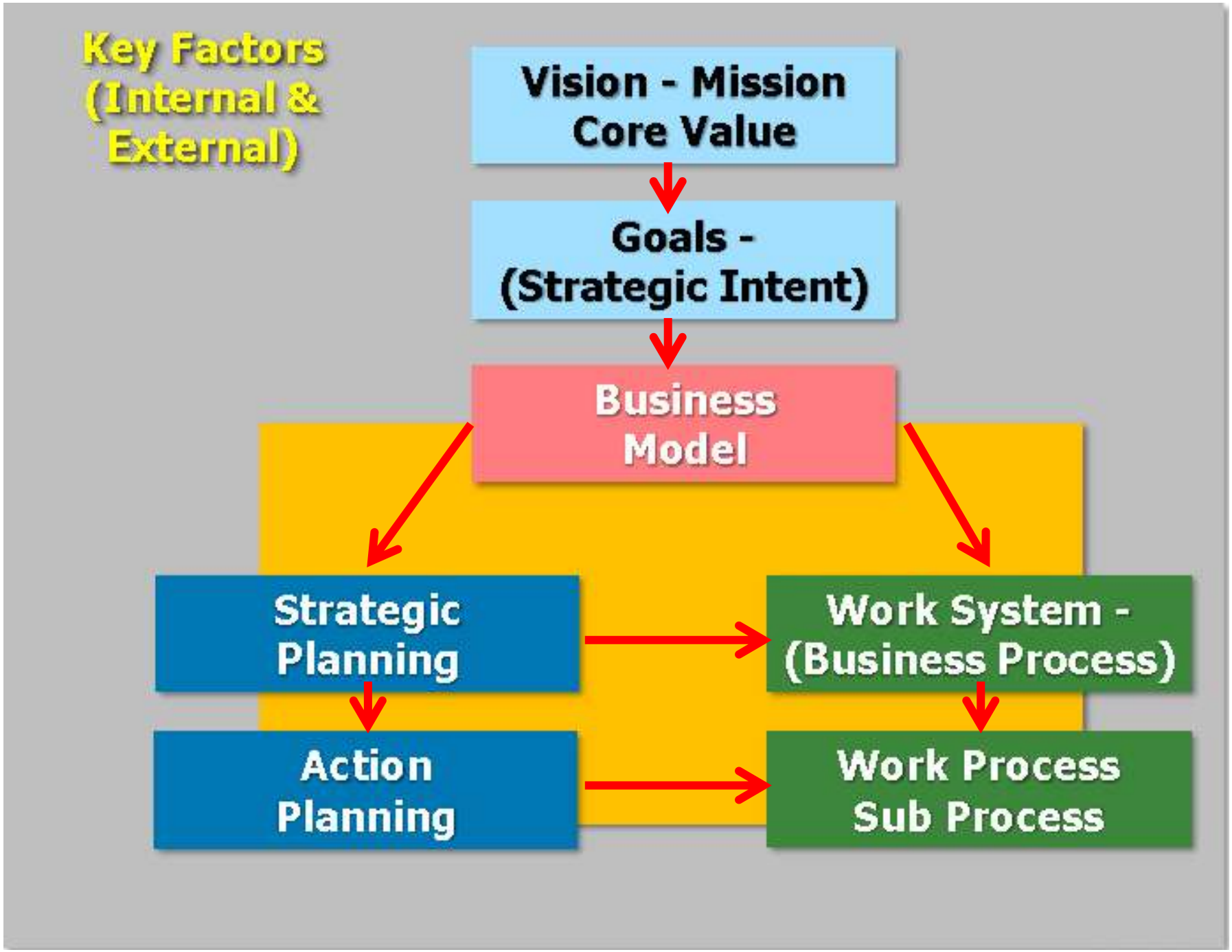
Strategic Management System




Strategic Planning Model
C/SH Requirement
นโยบาย
หน่วยเหนือ
Past
Performance
วางแผน
Internal
environment
Vision
External
environment
Shared
Values
Mission
Core
Competency
Organization Goal
KPIs
ยุทธศาสตร์4มิติ
1
2
3
4
KPIs
ยุทธวิธี
Strategic Objectives
KPIs
Program
KPIs
Project
KPIs
Activity
ปฏิบัติ
KPIs


Values
what you believe is right & important;
guiding principles
Strategic Plan
Vision
how the community will be changed
(very long term goals)
Mission
broad statement of what you will do
to achieve vision
Goals
broad, general results to be achieved
by end of planning period (3-5 yrs)
Strategies
general description of actions you will take
to achieve goals
Domain of the Board
Operational Plan
Domain of the Manager
Objectives
measurable, time-limited results
leading to achievement of goals (1-3 yrs)
Activities / tactics
programs, services, administration
to implement strategies
and achieve objectives
Ends
Means

ธุรการงานแผน	เสนาธิการงานแผน
• ทำแผนไม่ใช้ข้อมูล • อาศัยความเชื่อ โชคดวง ประสบการณ์และลางสังหรณ์ในการวางแผน	ใช้ข้อมูลที่สำคัญ เช่น • ผลการดำเนินงานในอดีต, • ความต้องการ/คาดหวัง/ปัญหาของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย • นโยบายหน่วยเหนือ • วิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอกอย่างดี • ฯลฯ
• ทำแผนโดยไม่มีแม่ทัพ มีแต่พลทหาร	• เหล่าแม่ทัพ นายกอง (ผู้บริหารทุกระดับ) ให้ความสำคัญ ร่วมคิด ร่วมทำ
• ทำหน้าที่รวบรวมแผน/มัดแผน • งานแผนเป็นเทศกาลงานบุญขององค์กรที่ผู้รับผิดชอบเริ่มต้นด้วยคำถามที่ว่า “ปีหน้าแต่ละหน่วยงานอยากทำอะไร”	• ยึดเป้าหมายองค์กรเป็นหลัก (วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์) และกำหนดกลยุทธ์หรือวิธีการที่เหมาะสม • มักตั้งคำถามว่า “ปีหน้าแต่ละหน่วยงานควรจะทำอะไร?”
How มาก่อน What	What มาก่อน How
• ทุกงานสำคัญเท่ากันหมด • ไม่มีจุดมุ่งเน้น • อธิบายไม่ได้ว่าเป้าประสงค์ใดสำคัญกว่า	• ลำดับความสำคัญของเป้าประสงค์/กลยุทธ์/แผนงาน/ทรัพยากร • จัดการโดยมุ่งเน้นสิ่งที่สำคัญ ทุ่มเททรัพยากรที่สำคัญไปยังเรื่องที่สำคัญ
ทำงานให้เสร็จ	ทำงานให้สำเร็จ และองค์กรต้องพัฒนายิ่งขึ้น
ไม่มีการวิเคราะห์ ไม่เข้าใจบริบทเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (SWOT)	รู้จักใช้ประโยชน์ S & O และแก้ไข W & T


Key Factors (Internal & External)
Vision - Mission Core Value
Goals - (Strategic Intent)
Business Model
Strategic Planning
Action Planning
Work System - (Business Process)
Work Process Sub Process

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management)

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร (Measurement, Analysis and Improvement of Organizational)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการเลือก ใช้ข้อมูลและสารสนเทศสำหรับการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ และการทบทวน เพื่อสนับสนุนการวางแผนและการปรับปรุงการดำเนินการขององค์กร

หัวข้อนี้เป็นศูนย์กลางของการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศในการวัดผลการดำเนินการและระบบการจัดการที่มีการบูรณาการ โดยอาศัยข้อมูลและสารสนเทศด้านการเงินและด้านอื่นๆ

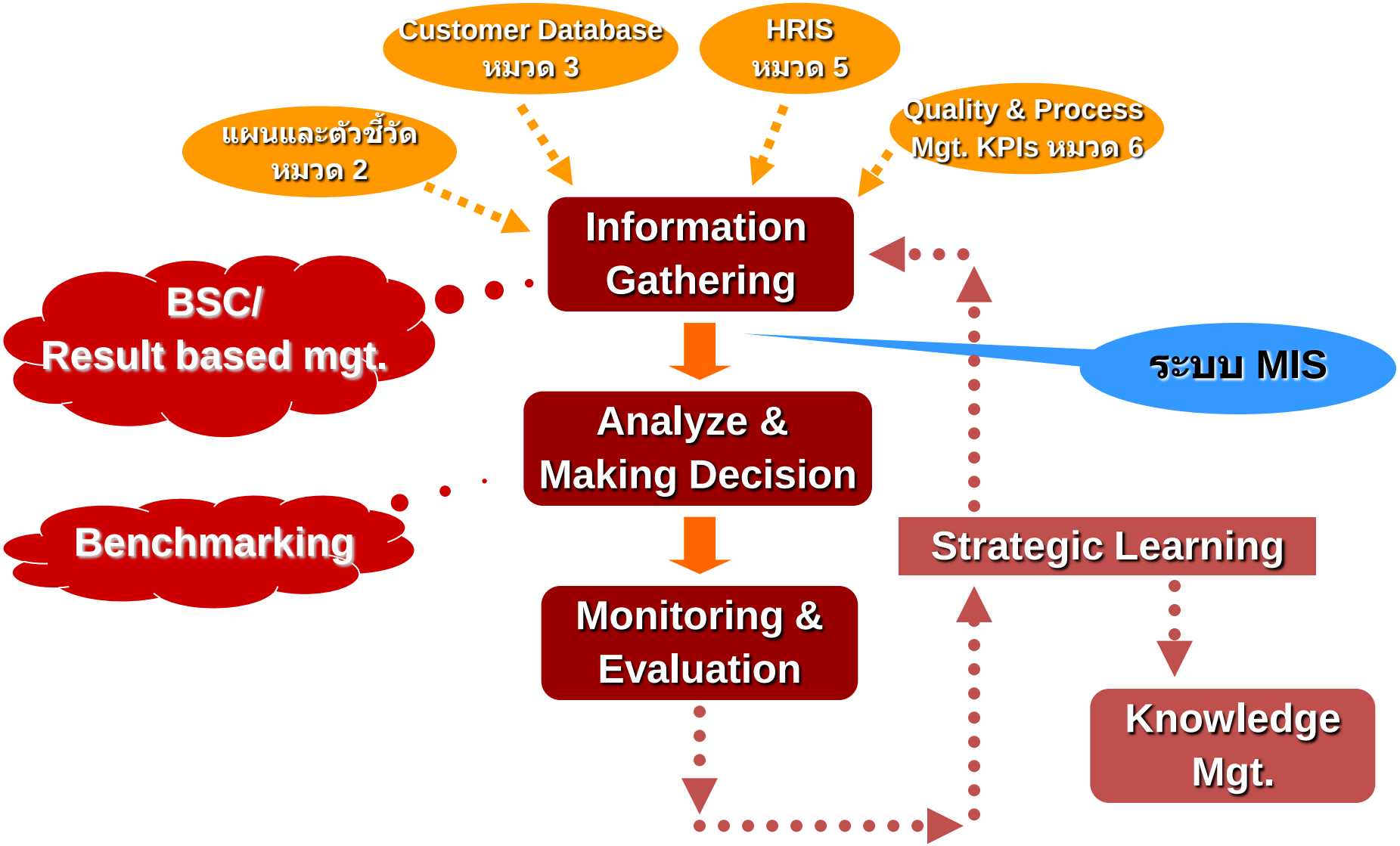
จุดประสงค์ของการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ การทบทวน และการปรับปรุงเพื่อชี้นำการจัดการกระบวนการขององค์กรให้บรรลุผลลัพธ์ขององค์กรและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ อีกทั้งเพื่อคาดการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดคิด หรือการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กร รวมถึงเพื่อระบุวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรที่นำมาแบ่งปัน

4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Knowledge Management, Information and Information Technology)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ และทำให้มั่นใจว่ามีข้อมูล สารสนเทศ ซอฟแวร์ และฮาร์ดแวร์ที่จำเป็น มีคุณภาพ ความปลอดภัย และมีความพร้อมใช้งาน ทั้งในภาวะปกติและภาวะฉุกเฉิน โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพประสิทธิผล และเพื่อกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมขององค์กร

Information Management System



SIPOC Model Value chain model

ผู้รับสินค้าหรือบริการคือใคร

1 Customers

สินค้าหรือบริการคืออะไร

3 Outputs

2 Outcome

ความต้องการคืออะไร

กระบวนการที่เหมาะสมคืออย่างไร

4 Process

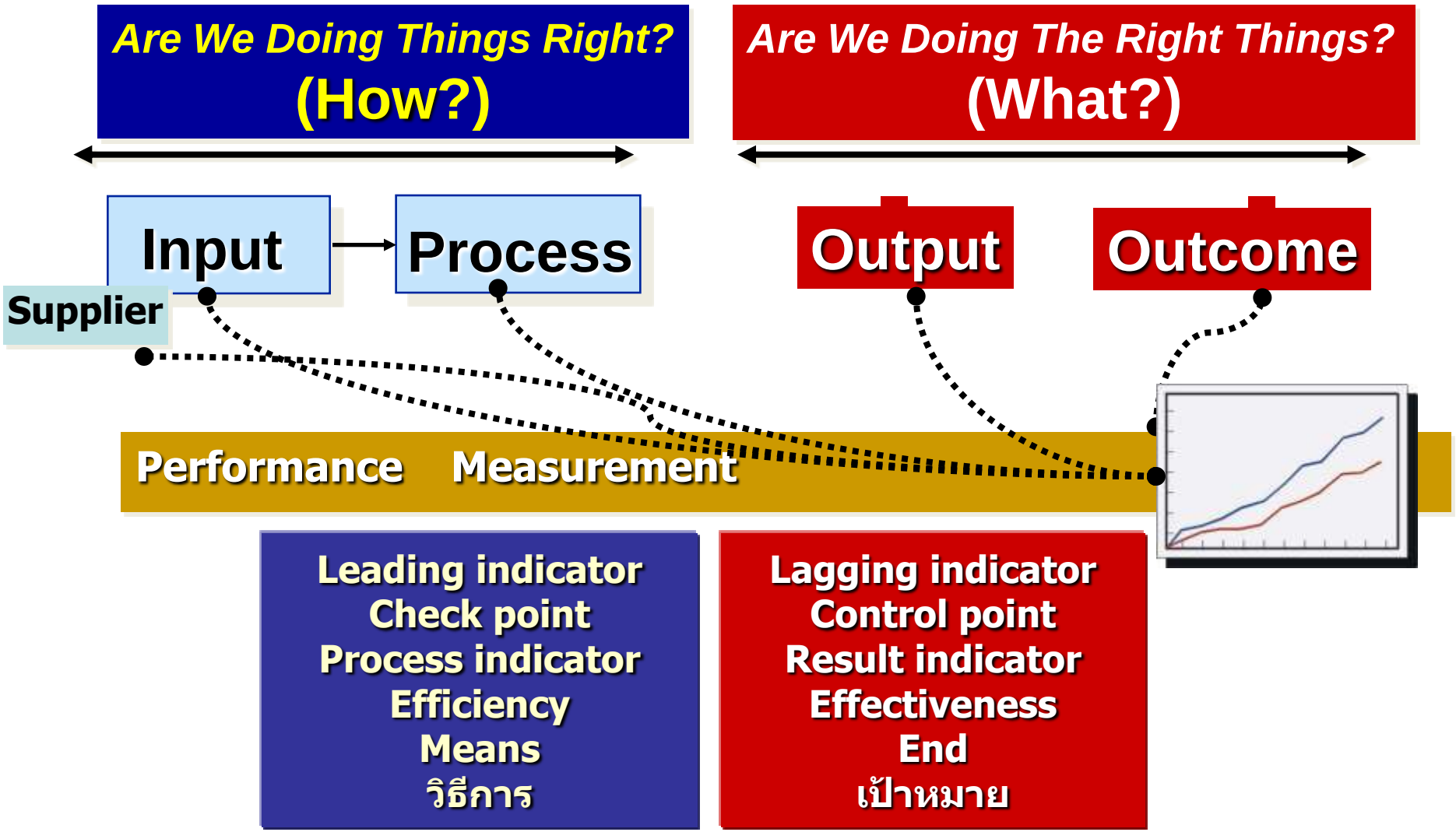
ปัจจัยนำเข้าของกระบวนการคืออะไร

5 Inputs

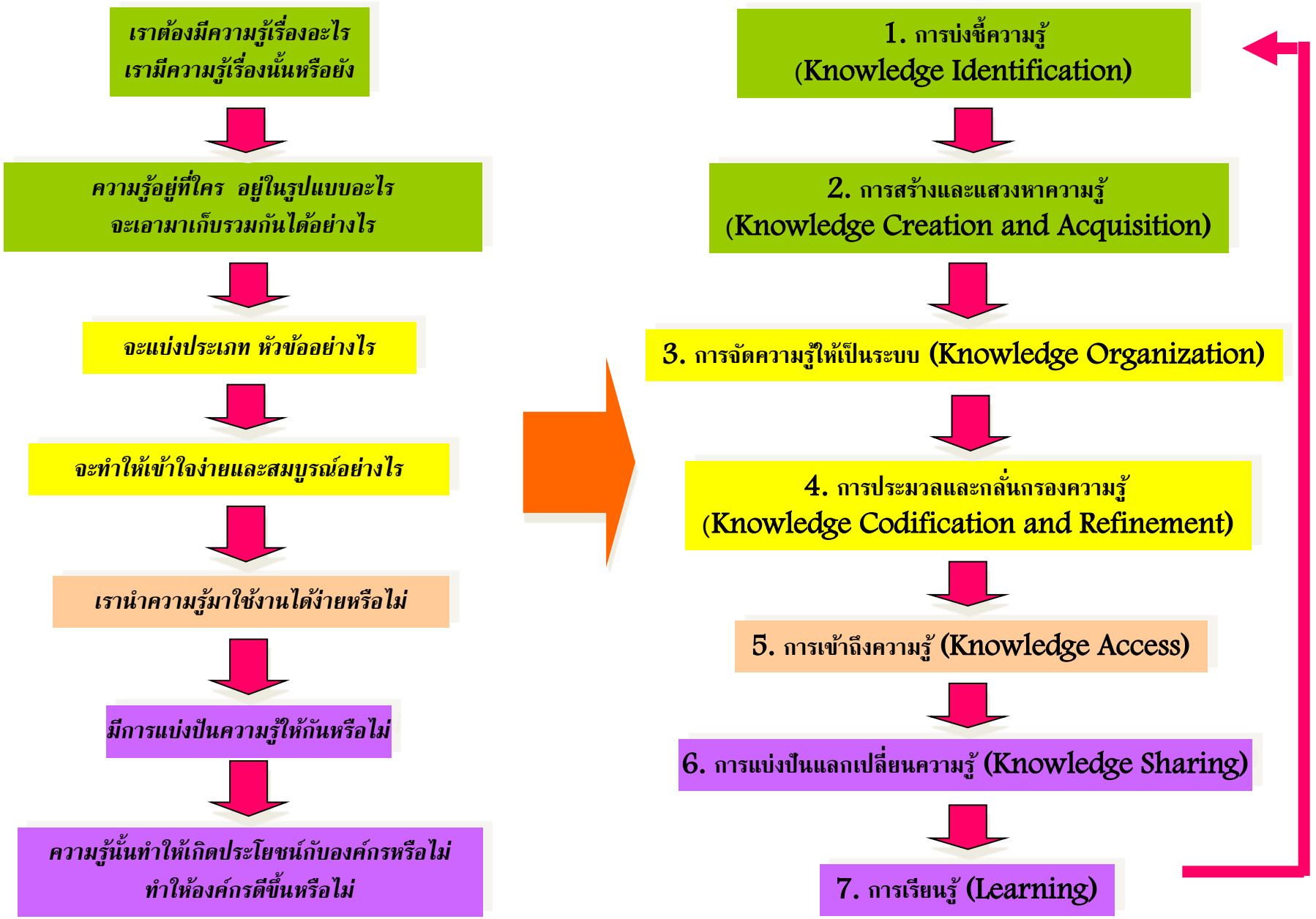
ผู้ส่งมอบปัจจัยคือใคร

6 Suppliers

Value Chain: SIPOC Model



กระบวนการจัดการความรู้



5. บุคลากร (Workforce)

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (WORKFORCE Environment)

เจตจำนง

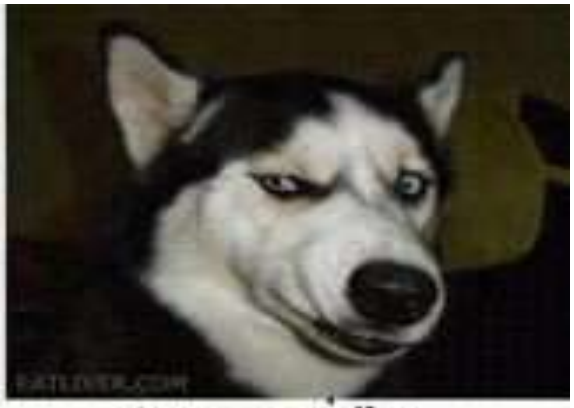
หัวข้อนี้ถามถึงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร วิธีตอบสนองความต้องการเหล่านั้นเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผล รวมทั้งถามถึงวิธีการที่ทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าบรรยากาศในการทำงานเกื้อหนุนการปฏิบัติงาน จุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิผลที่ส่งผลให้การทำงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จและสามารถเกื้อหนุนบุคลากรได้

5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงระบบขององค์กรในเรื่องการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างความสามารถและกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติงานให้องค์กรได้อย่างมีประสิทธิผลและเต็มความสามารถโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนผลการดำเนินการที่ดีขององค์กร เพื่อนำสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) มาใช้ และเพื่อส่งเสริมให้องค์กรบรรลุแผนปฏิบัติการ อีกทั้งทำให้มั่นใจว่ามีความสำเร็จในปัจจุบันและในอนาคต

ผู้บริหาร



ผู้จัดการทั่วไป

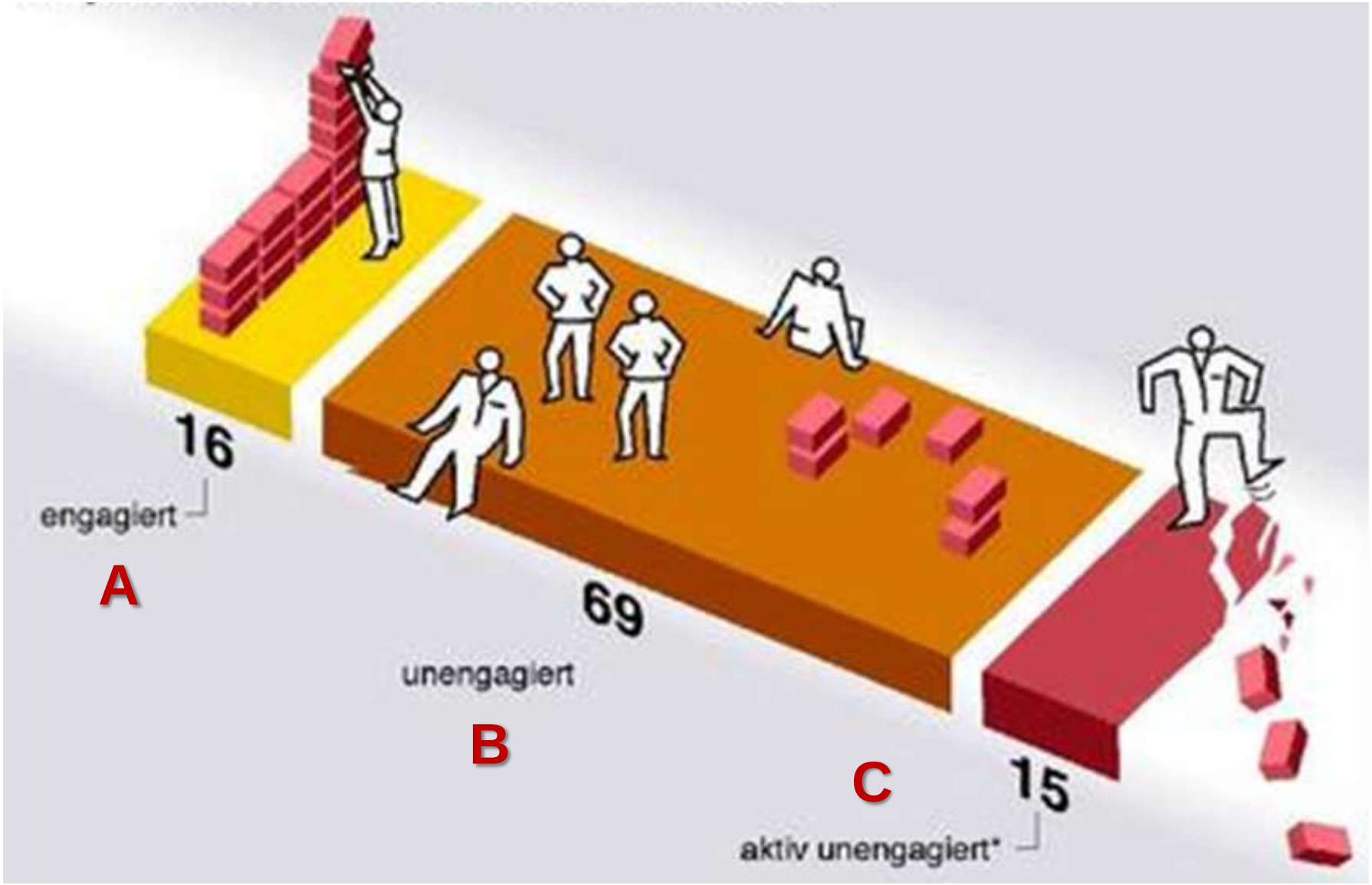
หัวหน้าแผนก

รองหัวหน้า

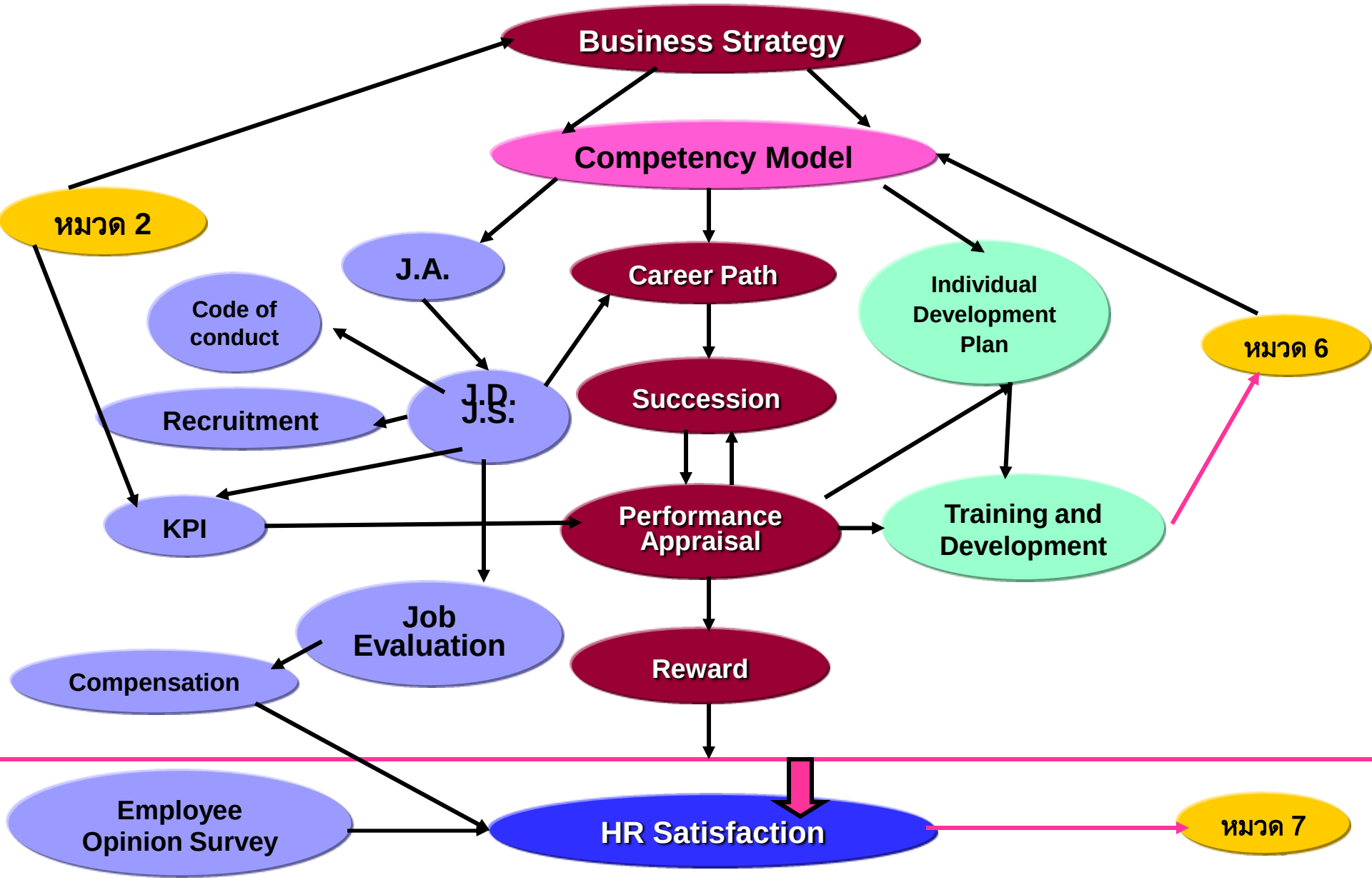
พนักงาน

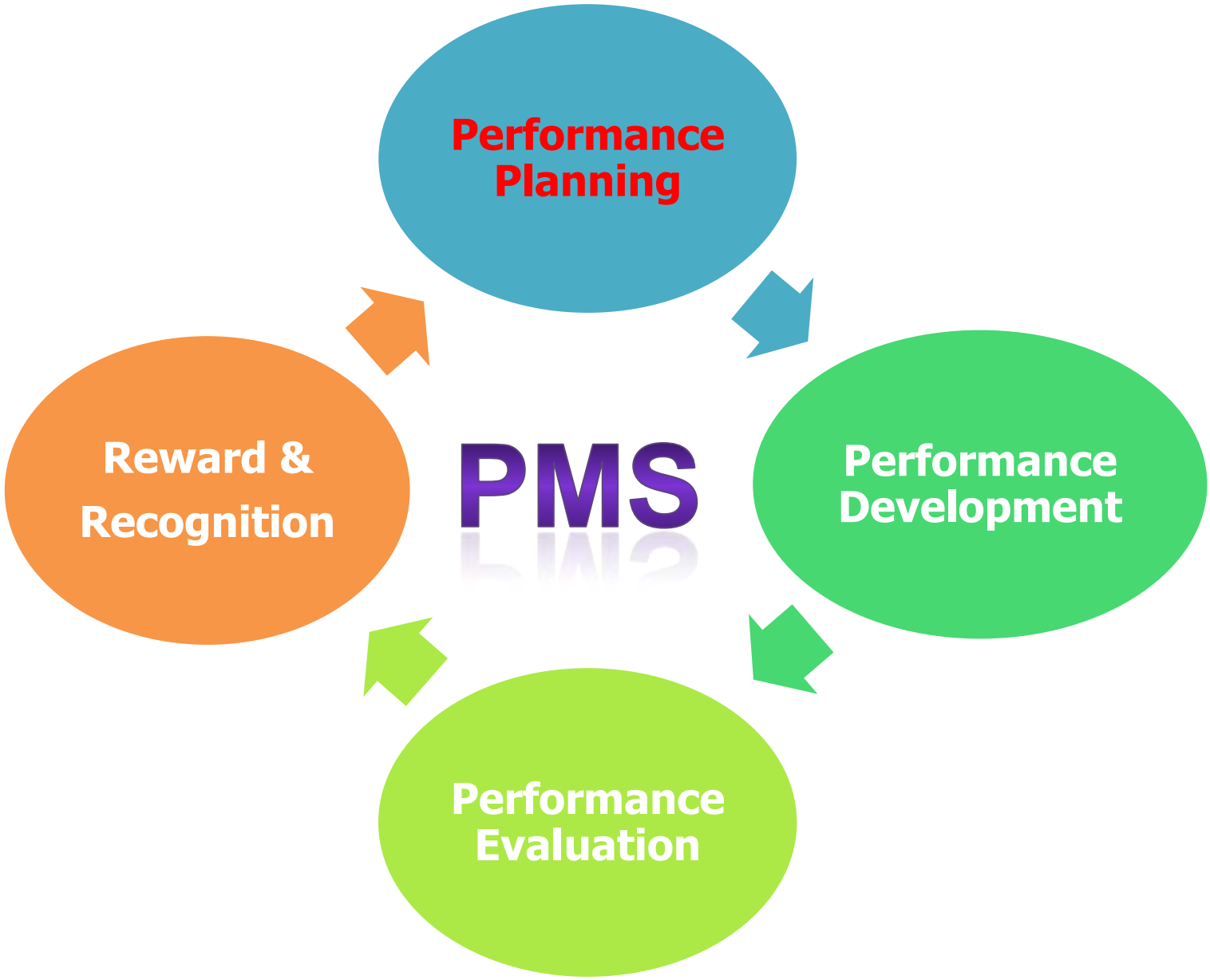
พนักงานใหม่

Are your staff engaged?



Human Resource Focus




Performance Planning
Performance Development
Performance Evaluation
Reward & Recognition
PMS

ลูกค้า/บุคลากร 3 วัย

- Baby Boomer ... 50 ปีขึ้นไป
- Gen X ... 30-50 ปี
- Millennium ... น้อยกว่า 30 ปี

เคล็ดลับการบริหาร MILLENNIUM

บอกหลักเกณฑ์ประเมินผล
Feedback ตรงๆ
ยืดหยุ่นสถานที่ทำงาน
เติมความรู้
เข้าถึงหัวหน้า
ให้อิสระ

1. พูดคุยตกลงกันตั้งแต่เริ่มแรกในประเด็นที่สำคัญ
2. สอนงานอย่างเร่งด่วน — กระตือรือล้นสูง
3. สร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร — เข้าใจจุดเด่นจุดด้อย, ทักทาย, ให้คำแนะนำ
4. แก้ปัญหาเรื่องการปรับตัว — ไม่สนใจ Rank
5. ปลูกฝังการบริการ
6. สอนวิธีบริหารตัวเอง — ชอบเอาเรื่องส่วนตัวมาปนกับเรื่องงาน
7. เป็นผู้นำที่เข้มแข็ง — โปร่งใส, เด็ดขาด, Focus ที่วิธีการแก้ปัญหาไม่ใช่ที่ตัวปัญหา
8. เก็บรักษาลูกน้องคนเก่ง — เปลี่ยนงานบ่อย
9. ปั้นดาวดวงต่อไป — มอบหมายงานที่ท้าทาย

6. การปฏิบัติการ (Operations)

6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes)

เจตจำนง

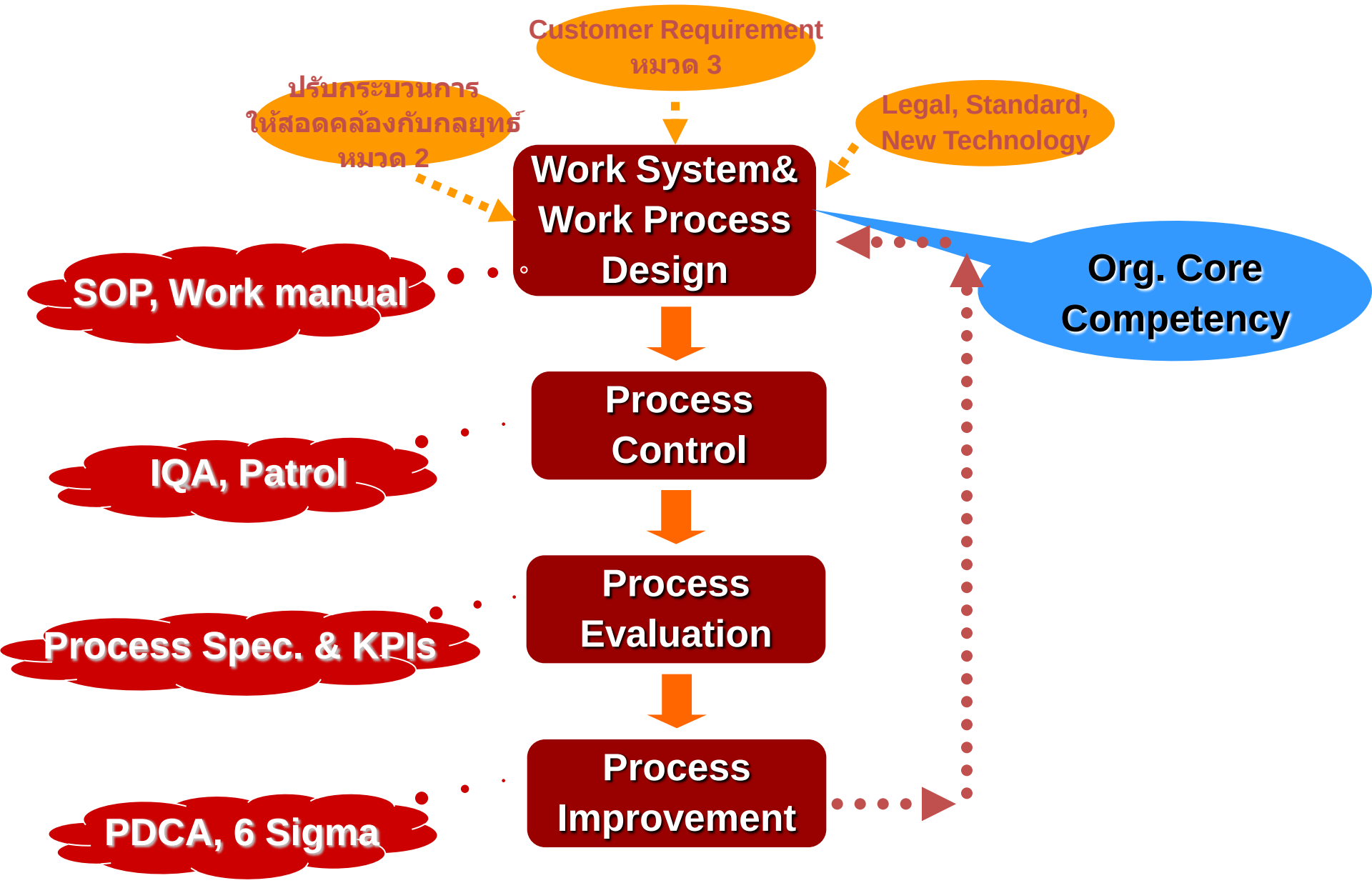
หัวข้อนี้ถามถึงการจัดการกระบวนการด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการทำงานที่สำคัญ และการสร้างนวัตกรรม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า และทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จและยั่งยืน

6.2 ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่องค์กรทำให้มั่นใจถึงประสิทธิผลของการปฏิบัติการ เพื่อให้มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า มีบ่อยครั้งที่การปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลมักขึ้นอยู่กับการจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างมีประสิทธิผล และควบคุมต้นทุนโดยรวมของการปฏิบัติการ

Process Management System



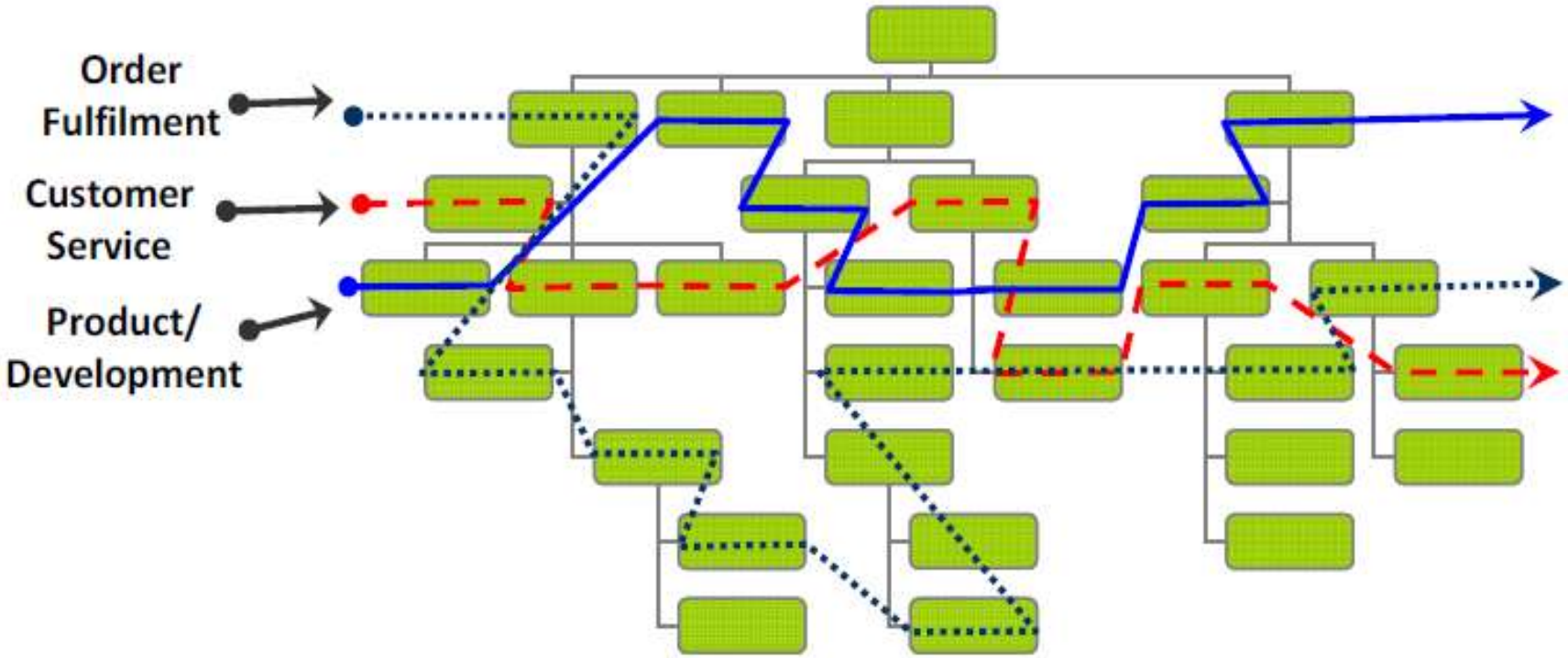
Function & Process

Function

Process

The Process Enterprise

- Management of a company's core business processes is likely to involve a new, horizontal dimension to the organisation structure



หมวด 7 ผลลัพธ์ (Results)

7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ
(Product and Process Results)

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า
(Customer-Focused Results)

7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร
(Workforce-Focused Results)

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร
(Leadership and Governance Results)

7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด
(Financial and Market Results)

3. การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer)

3.1 เสียงของลูกค้า (Voice of the Customer)

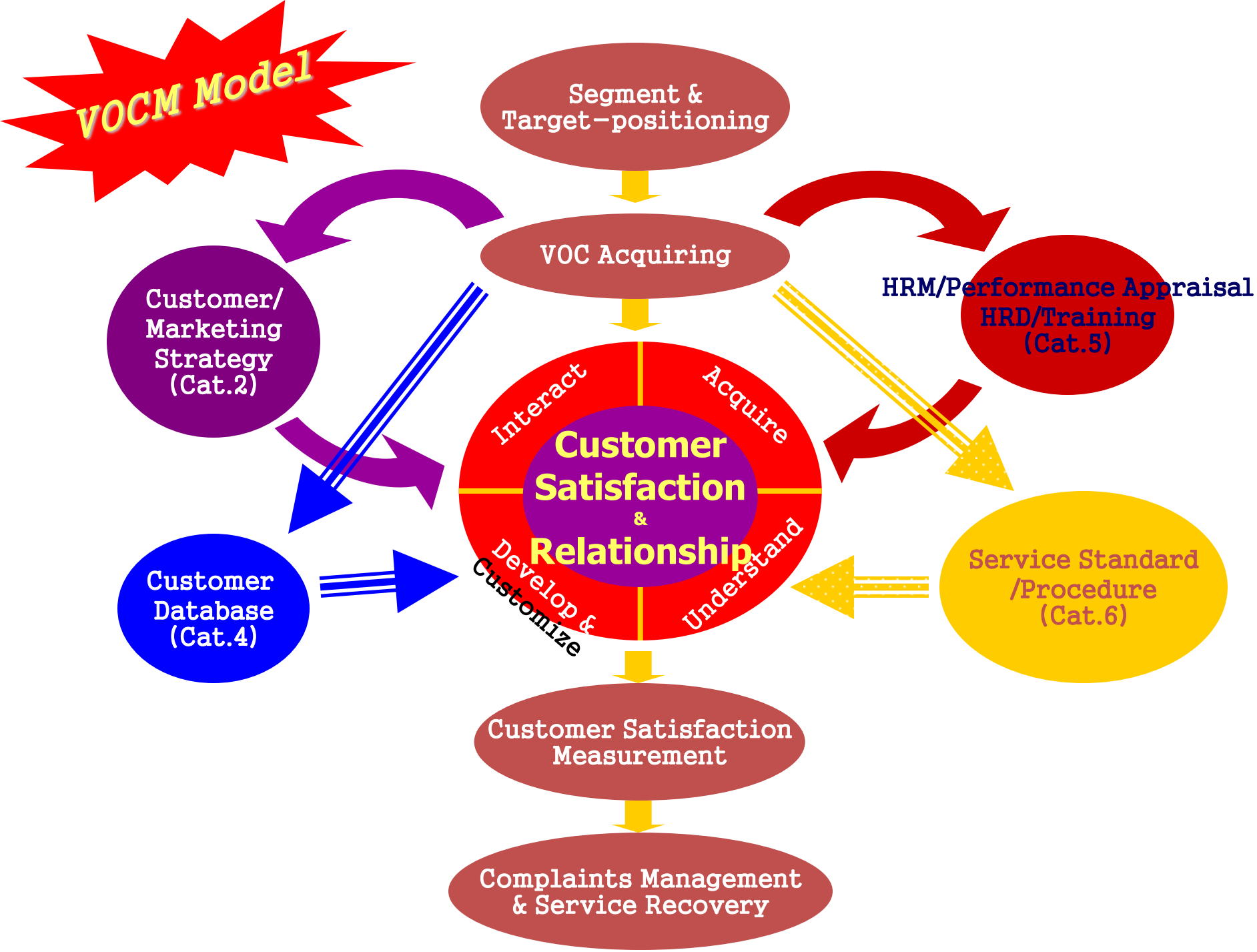
เจตจำนง

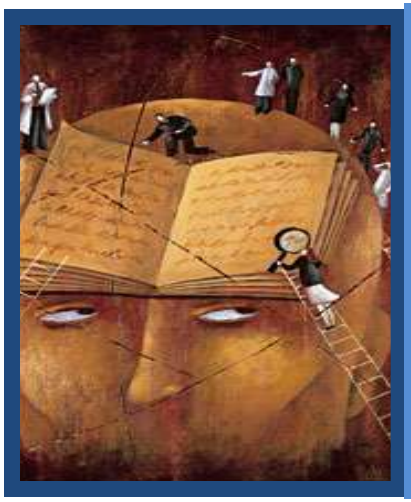
หัวข้อนี้ถามถึงกระบวนการที่องค์กรใช้ในการรับฟังลูกค้า ประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า โดยมีเป้าหมายเพื่อเสาะหาสารสนเทศที่มีคุณค่าเพื่อทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า

3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงกระบวนการค้นหาและปรับแต่งผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองลูกค้าและตลาด ทำให้ลูกค้าสามารถค้นหาสารสนเทศและรับการสนับสนุน รวมทั้งระบุกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดนอกจากนี้ หัวข้อนี้ยังถามถึงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและการจัดการข้อร้องเรียนสิ่งเหล่านี้มีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงการตลาด สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้ามากยิ่งขึ้น รวมทั้งยกระดับความภักดีของลูกค้า


VOCM Model
Segment & Target-positioning
VOC Acquiring
Customer/ Marketing Strategy (Cat.2)
HRM/Performance Appraisal
HRD/Training (Cat.5)
Interact
Acquire
Customer Satisfaction & Relationship
Develop & Customize
Understand
Customer Database (Cat.4)
Service Standard /Procedure (Cat.6)
Customer Satisfaction Measurement
Complaints Management & Service Recovery



Market Segment/ Customer Segment

ก้าวแรกสู่การรู้จักลูกค้า

Customer/Market Segments

- เกณฑ์ในการจำแนกกลุ่มลูกค้า

Customer Segmentation	Category
• Demographic data	• อายุ เพศ ที่อยู่ รายได้
• Behavioral data	• ซื้ออะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ ชำระเงินแบบไหน
• Psychographic data	• ความเชื่อ ความสนใจ ความคิดเห็น
• Firmographic data	• ประเภทของ กลุ่มธุรกิจ องค์กร ทุนจดทะเบียน

เกณฑ์ในการจำแนกกลุ่มลูกค้า

อดีต

- **Demographic Data:**
  อายุ เพศ รายได้ ที่อยู่
- **Behavioral Data:**
  ซื้ออะไร ที่ไหน ชำระเงินเมื่อไร แบบใด
- **Psychographic Data:**
  ความเชื่อ ความสนใจ ความคิดเห็น
- **Firmographic Data:**
  ประเภทธุรกิจ องค์กร ทุนจดทะเบียน

ปัจจุบัน

- **Customer Value:**
  คุณค่าในปัจจบันของลูกค้า
- **Customer Life-time Value:**
  การสร้างกำไรจากลูกค้าในระยะยาว
- **2&3 Tier Segmentation:**
  การแบ่งส่วนตลาดหลายขั้น

ประเภทของลูกค้า

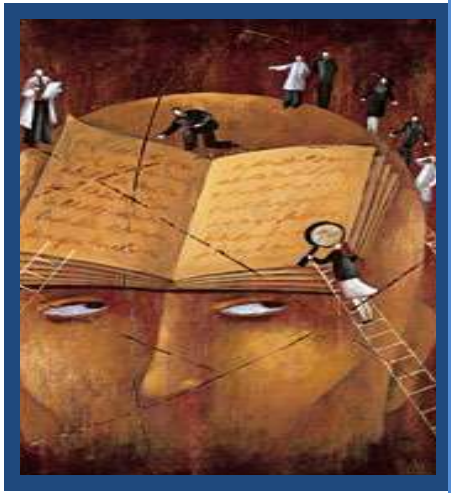
TQC (2005)

CPRAM กิจการเบเกอรี่

หลักเกณฑ์การจำแนก	ตลาดค้าปลีกสมัยใหม่	
	Convenience - Store	Super - Store
คุณลักษณะของสินค้า	•เปิด 24 ชม. •สะดวกรวดเร็ว •มุ่งเน้นอาหารพร้อมรับทาน	•มีสินค้าครบถ้วน •One stop shopping •มีแผนกผลิตเบเกอรี่เอง
ประชากรศาสตร์ผู้บริโภค	•วัยเรียนถึงวัยทำงานตอนต้น •อายุ 12-22 ปี กำลังซื้อต่ำ •รายได้น้อย-ปานกลาง	•วัยทำงานครอบครัว •อายุ 22 ปีขึ้นไป •รายได้ผู้บริโภคขึ้นกับเกรดร้านค้า
พฤติกรรมผู้มีส่วนตัดสินใจซื้อ	•ต้องการสินค้าหลากหลาย •สินค้าใหม่ เน้นบริการจัดส่ง	•ต้องการสินค้าเฉพาะไม่ซ้ำใคร •เน้นสินค้าต้นทุนต่ำและการสนับสนุนค่าการตลาด
พฤติกรรมผู้บริโภค	•ซื้อบริโภคเอง •รับประทานทันทีที่ซื้อ •บริโภคเบเกอรี่ทดอทนอาหาร •เน้นของคาว	•ซื้อบริโภคทั้งครอบครัว •ซื้อกลับบ้าน •บริโภคเบเกอรี่เป็นอาหารว่าง •ของหวาน

Customer Life Cycle

ระยะ	พฤติกรรม	Customer Knowledge	Product Offering
Basic	• เริ่มทำงาน รายได้ไม่มาก • ซื้อรถยนต์คันแรก	• เน้นรถราคาถูก • มีสิ่งจำเป็นต่อการใช้งานเท่านั้น แต่มีคุณภาพดี • รูปแบบที่วัยรุ่นชอบ • คันเล็ก สีสันสดใส พร้อมเทคโนโลยีและสิ่งบันเทิงที่ทันสมัย	• Corolla
Medium	• หน้าที่การงานเติบโต • รายได้มากขึ้น • เริ่มมีครอบครัว	• ต้องการรถขนาดใหญ่ขึ้น มีลูกเล่นมากขึ้น • ต้องการความคุ้มค่าของเงินที่จ่ายไป	• Camry
Sophisticate	• หน้าที่การงานมั่นคงเป็นผู้บริหาร	• มักมีรถที่บริษัทให้ใช้ประจำตำแหน่ง • ต้องการความหรูหรา เพิ่มลูกเล่นและ High-tech	• Alphard
Top Customer	• ก้าวสู่ความสำเร็จสูงสุด • เป็นผู้นำองค์กร	• ต้องการรถมีสรรถนะสูงสุด • ต้องการความหรูหราสูงสุด	• Lexus • Harrier



Voice of Customer

เสียงของลูกค้า เสียงแห่งสวรรค์

วิธีรับฟังเสียงของลูกค้า

1. Observe
2. Focus Group
3. Questionnaire
4. Interview

ทางเลือกในการค้นหาความต้องการของลูกค้า

- **Experiencing**

คือวิธีการที่ผู้วิจัยแสร้งเป็นลูกค้า เข้าไปใช้บริการด้วยตนเอง แล้วสังเกตพฤติกรรมของพนักงาน หาจุดบกพร่องในการบริการ แต่ไม่ควรเป็นการจับผิดเพื่อลงโทษพนักงาน

- **Talking to Customers**

เป็นการพูดคุยกับลูกค้าโดยตรง เพื่อรับฟังปัญหา (ไม่ใช่แก้ตัว) และกระตุ้นให้ลูกค้าแสดงความรู้สึกที่แท้จริงออกมาอย่างเปิดเผย

- **Talking to Employees**

เป็นการพูดคุยกับพนักงาน โดยเฉพาะพนักงาน **Frontline** ที่มีโอกาสสัมผัสลูกค้ามากที่สุด เพราะพนักงานกลุ่มนี้มีความเข้าใจในลูกค้าเป็นอย่างดี

ทางเลือกในการค้นหาความต้องการของลูกค้า

- **Team Visits**
- **Customer Panels**
- **Toll-Free Telephone Line**
- **Warranty/Registration/Comment Cards**
- **Customer Service Department/Customer Call Center**
- **Conventions and Trade Show**

TQC (2006) Counter Service Co.,Ltd

ช่องทาง	วิธีการ	ความถี่
1. การตรวจเยี่ยมจุดให้บริการ	สังเกตและสอบถามลูกค้า สำรวจการใช้บริการและข้อมูลคู่แข่ง	ทุกเดือน
2. Website	รับฟังความต้องการของลูกค้า	24 ชม.
3. Call Service	รับข้อเสนอแนะ/ข้อร้องเรียนลูกค้าผ่านโทรศัพท์	24 ชม.
4. Suggestion Box	รับความคิดเห็นผ่านทางกล่องรับความคิดเห็นที่จุดให้บริการหรือลูกค้าส่งจดหมายมายัง CS	ทุกสัปดาห์
5. การสำรวจวิจัยตลาด	สำรวจทัศนคติ ความคิดเห็น/ความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าที่มีต่อบริการ และประเมินความพึงพอใจลูกค้า	ทุก 6 เดือน
6. สื่อมวลชน	ติดตามข้อมูลผ่านสื่อ คอลัมน์ ข่าว จากหนังสือพิมพ์และนิตยสารต่างๆ	ทุกวัน
7. คู่ค้า-ผู้ว่าจ้าง (Client)	ร่วมประชุม เช่น Business Review และสอบถามจากผู้ว่าจ้าง เพื่อให้ได้ข้อมูลจากลูกค้าของผู้ว่าจ้าง สำรวจการให้บริการและข้อมูลลูกค้าที่ไปใช้บริการของคู่แข่ง	ทุกเดือน
8. พนักงาน CS	จดบันทึกข้อคิดเห็นและความต้องการของลูกค้าลงในรายงาน จากการลงปฏิบัติงานในจุดให้บริการตามโครงการ We are Counter	ทุกเดือน
9. ผู้ส่งมอบ (Supplier)	รับทราบปัญหา ความต้องการ รวมทั้งหาแนวทางการแก้ไขร่วมกัน เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของทั้งสองฝ่าย	เดือนละ 2 ครั้ง
10. ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ/ที่ปรึกษา	เชิญผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ และที่ปรึกษาให้ความคิดเห็นถึงสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและแนวโน้มความต้องการในตลาด	ทุกไตรมาส

MBNQA (2003)

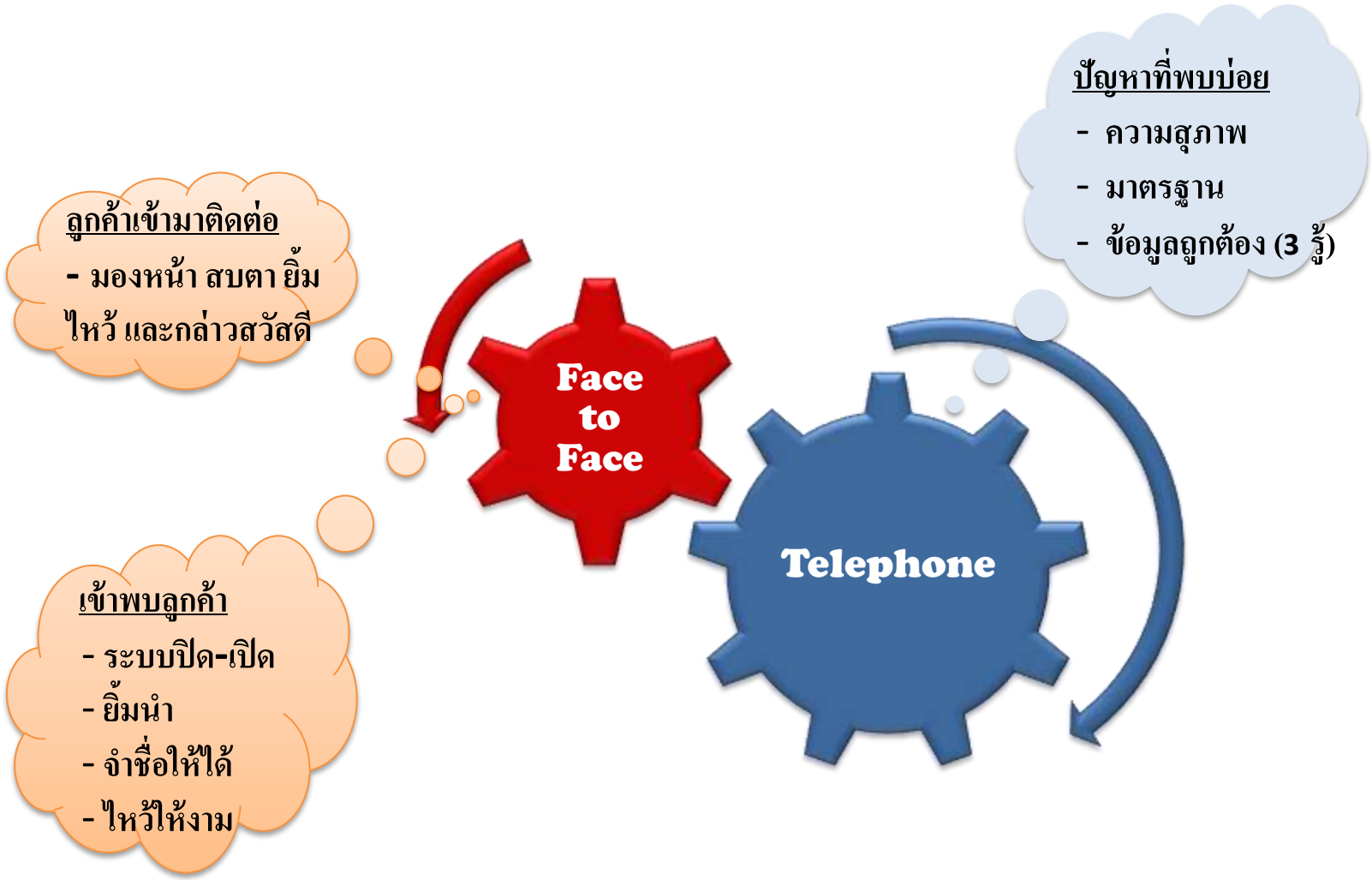
Caterpillar Financial Services

CFSC มีวิธีในการเรียนรู้รับฟัง และใช้ประโยชน์จาก VOC ดังแผนภาพ

Listening Approach	Customer Group	Frequency	Method	Uses
Surveys	Users, Dealers, CatBUs, Competitions	Varies	Written and phone surveys	1 2 3 4 5 6
Focus Groups	Users, Dealers	As needed	RDA Consultant	1 2 3 4 5 6
Complaint Resolution	Users, Dealers, CatBUs	Daily/Weekly	Daily input and survey comments	1 3 5
TMs and MCs	Users, Dealers, CatBUs	Daily	Individual interaction	1 2 3 4 5 6
Daily Operations Data	Users, Dealers, CatBUs	Daily	Information Systems, Users and Dealer	1 3 4 5
Dealer Association Meetings	Dealers	Ongoing	Face-to-face	1 2 3
Nashville Visits	Users, Dealers, CatBUs	Ongoing	Face-to-face	1 2 3 4 5 6
Cat Industry Councils	Users, Dealers, CatBUs	Monthly/Quarterly	CFSC Representative	2 3 4
User, Dealer, CatBU Visits by CFSC Leaders	Users, Dealers, CatBUs	Ongoing	Face-to-face presentations	1 2 3 4
Customer Express	Users	Real Time	Phone, Electronic	1 3 5 6
Benchmarking	Users	Ongoing	Face-to-face, Phone, Surveys	1 3 4 5
Customer Relationship Review	Users	Annual	Face-to-face	3

1.Process Improvement 2.Planning 3.Customer Sat. & Loyalty Relationship Building
4.Product Development 5. Six Sigma 6.Competitive Analysis

ลักษณะการติดต่อกับลูกค้า



Workshop 1 : Segmentation

กำหนดกลุ่มลูกค้า/ผู้รับบริการขององค์กร
ว่ามีกี่ **Segment / Sub-segment**

Segment	Sub-Segment
Prospect ?	

Workshop 2 : Listening Approaches

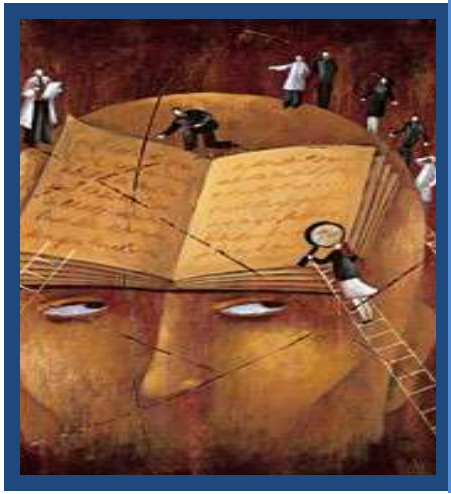
วิธีการรับฟังเสียงของลูกค้า/ผู้รับบริการ

Approach	C/SH	Frequency	Usage
Global Survey			
Transaction Survey			
Complaint			
Customer Visit			
Customer Audit			
Comment / Warranty Card			

Workshop 3 : Customer Knowledge

ลูกค้า / ผู้รับบริการ
มีความต้องการ / ความคาดหวังอะไรบ้าง

Segment	Sub-Segment	Requirement/ Expectation



Customer Relationship Management

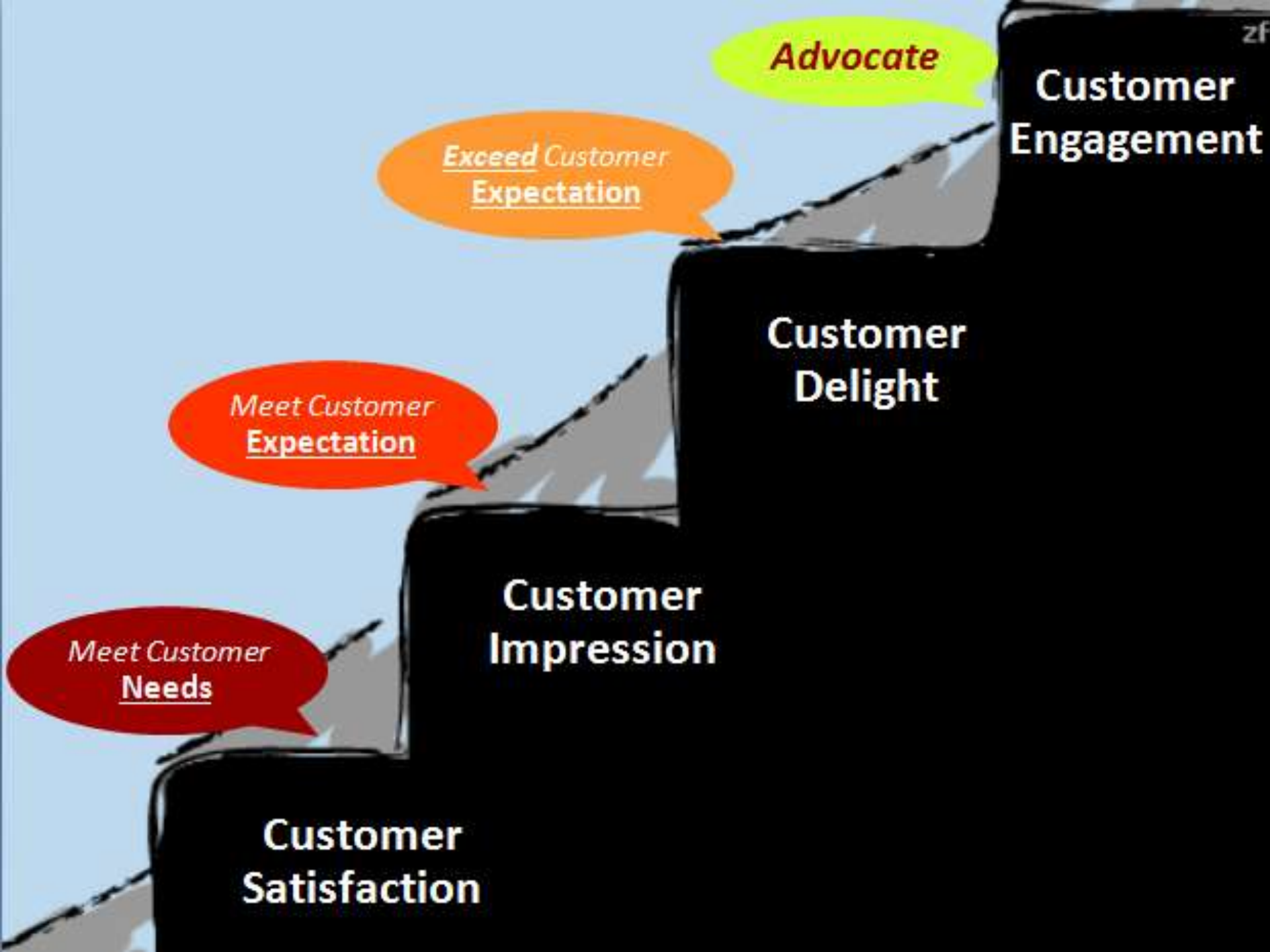
สร้างความสัมพันธ์อย่างยั่งยืน

ความพึงพอใจลูกค้าคืออะไร ?

Customer satisfaction is a customer's feelings of pleasure or disappointment resulting from comparing a product's perceived performance in relation to his/her expectations.

Customer Satisfaction = Perceived Performance – Expectations

ระดับ
ความพึงพอใจลูกค้า


Advocate
Customer Engagement
Exceed Customer Expectation
Customer Delight
Meet Customer Expectation
Customer Impression
Meet Customer Needs
Customer Satisfaction

Customer
satisfaction
&
Customer
Loyalty

ความภักดีของลูกค้าคืออะไร ?

ความภักดีของลูกค้า คือทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อสินค้าและบริการ ที่นำไปสู่ความสัมพันธ์ในระยะยาว และการดึงให้ลูกค้ากลับมาซื้อซ้ำ

ความภักดีลูกค้า สังเกตได้จากพฤติกรรมการซื้อซ้ำของลูกค้า ดังนั้นเราสามารถวัดความภักดีของลูกค้าได้จาก “พฤติกรรมการซื้อซ้ำ”

ความพึงพอใจลูกค้าสามารถสร้างได้เร็ว เกิดได้เร็ว และลดลงเร็วเช่นกัน ความภักดีลูกค้าเกิดขึ้นได้ยาก ใช้เวลานาน แต่ถ้าเกิดขึ้นแล้วก็ลดลงยากเช่นกัน

TQA (2003)

Thai Paper Co., Ltd

โปรแกรมสร้างความสัมพันธ์ KOR

โปรแกรม KOR สำหรับลูกค้า

ข้อมูลจากผู้บริหารเข้าเยี่ยมลูกค้า

ข้อมูลผู้แทนขาย
-การเยี่ยมลูกค้า
-แผนการตลาด
-ทราบความต้องการลูกค้า

ข้อมูลจากการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการจากที่ประชุม

ข้อมูลจากการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าในกิจกรรมที่ผ่านมา

นำเสนอแผนดำเนินการประจำปีในที่ประชุมผู้บริหารเพื่อขออนุมัติงบประมาณและกำลังคน

ทบทวนแผน

แจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องบรรจุในแผนปฏิบัติการประจำปี

แจ้งลูกค้า

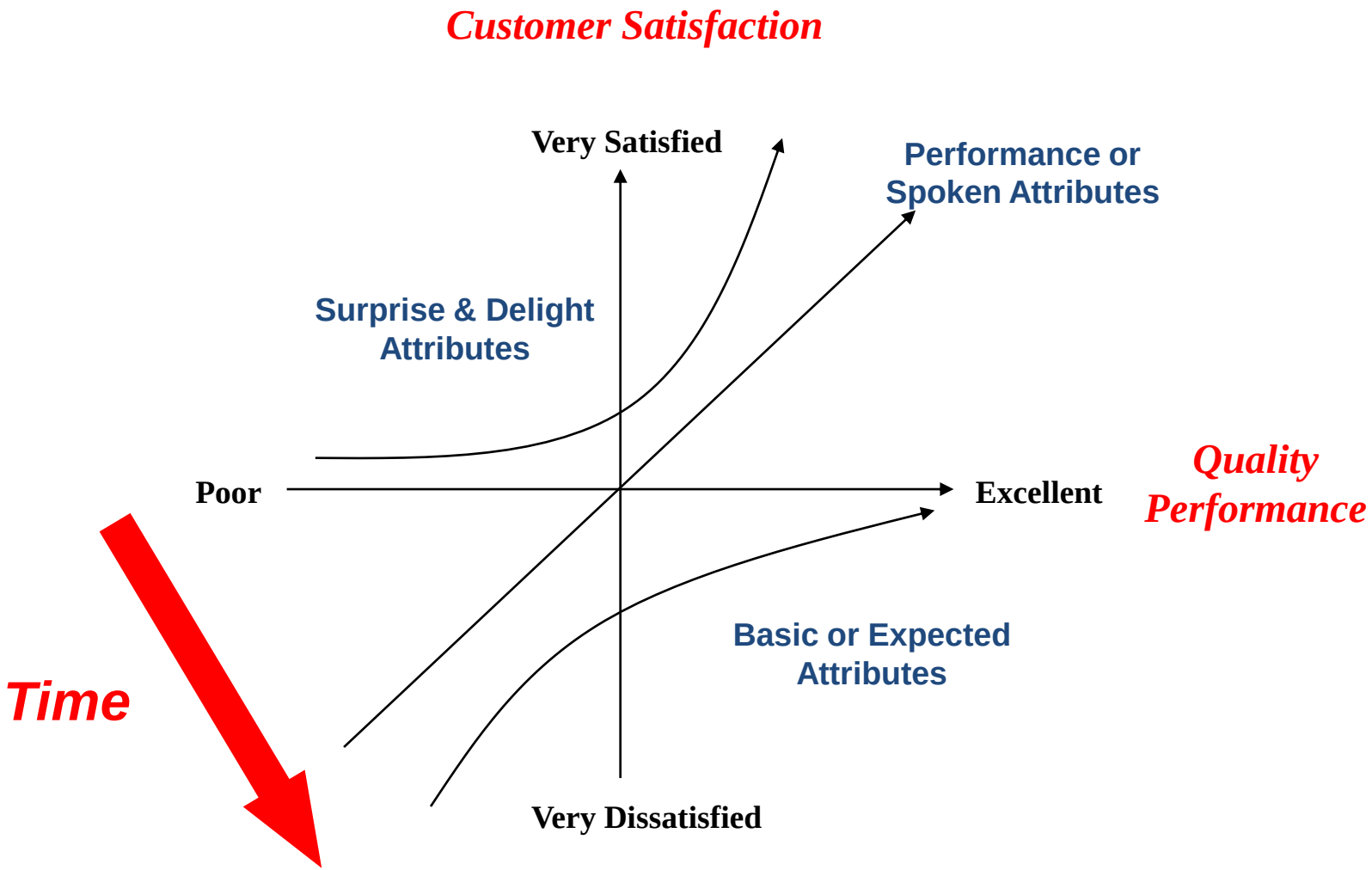
ดำเนินการ → ประเมินผลความพึงพอใจ

TQA (2003)

Thai Paper Co., Ltd

การให้ความรู้ (K = Knowledge)	การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต (O = Operation Improvement)	การสร้างความสัมพันธ์ (R = Relationship)
การจัดสัมมนาให้ความรู้ด้านการบริหารธุรกิจให้กับผู้บริหารของลูกค้าโดยเชิญวิทยากรจากสถาบัน การศึกษาที่มีชื่อเสียงในต่างประเทศ เช่น Wharton Business School มาเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้	การปรับปรุงการเก็บสินค้าที่คลังของลูกค้า มีการปรับปรุงพื้นที่การจัดเก็บ ติดตั้งระบบ Bar Code และนำคอมพิวเตอร์ไปติดตั้งให้ลูกค้า ทำให้ลูกค้าทำงานง่ายขึ้น สินค้าเสียหายลดลง	จัดกิจกรรมให้ผู้บริหารพนักงานของบริษัทพบปะกับผู้บริหารและพนักงานของลูกค้า

Kano Model


Customer Satisfaction
Very Satisfied
Performance or
Spoken Attributes
Surprise & Delight
Attributes
Poor
Excellent
Quality
Performance
Basic or Expected
Attributes
Time
Very Dissatisfied

SERVICE MIND

&

Extra Miles

องค์ประกอบของกลยุทธ์งานบริการ

เป้าหมายงานบริการ

กลยุทธ์

ตัวชี้วัด

มุ่งเน้นลูกค้า (บริการด้วยใจ)

กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงงานบริการ

Trial & Error

BENCHMARKING

Best Practice

Innovation

Internal benchmarking
- If only we knew what we know...

External benchmarking
- Learning from other organisations

ตัวอย่าง Benchmarking

- **Children Hospital in UK**

The Problem:

Great Ormond Street Hospital for Children were concerned at the amount of time it took, and problems that occurred when transferring patients from the operation theatre to the intensive care unit (ICU)

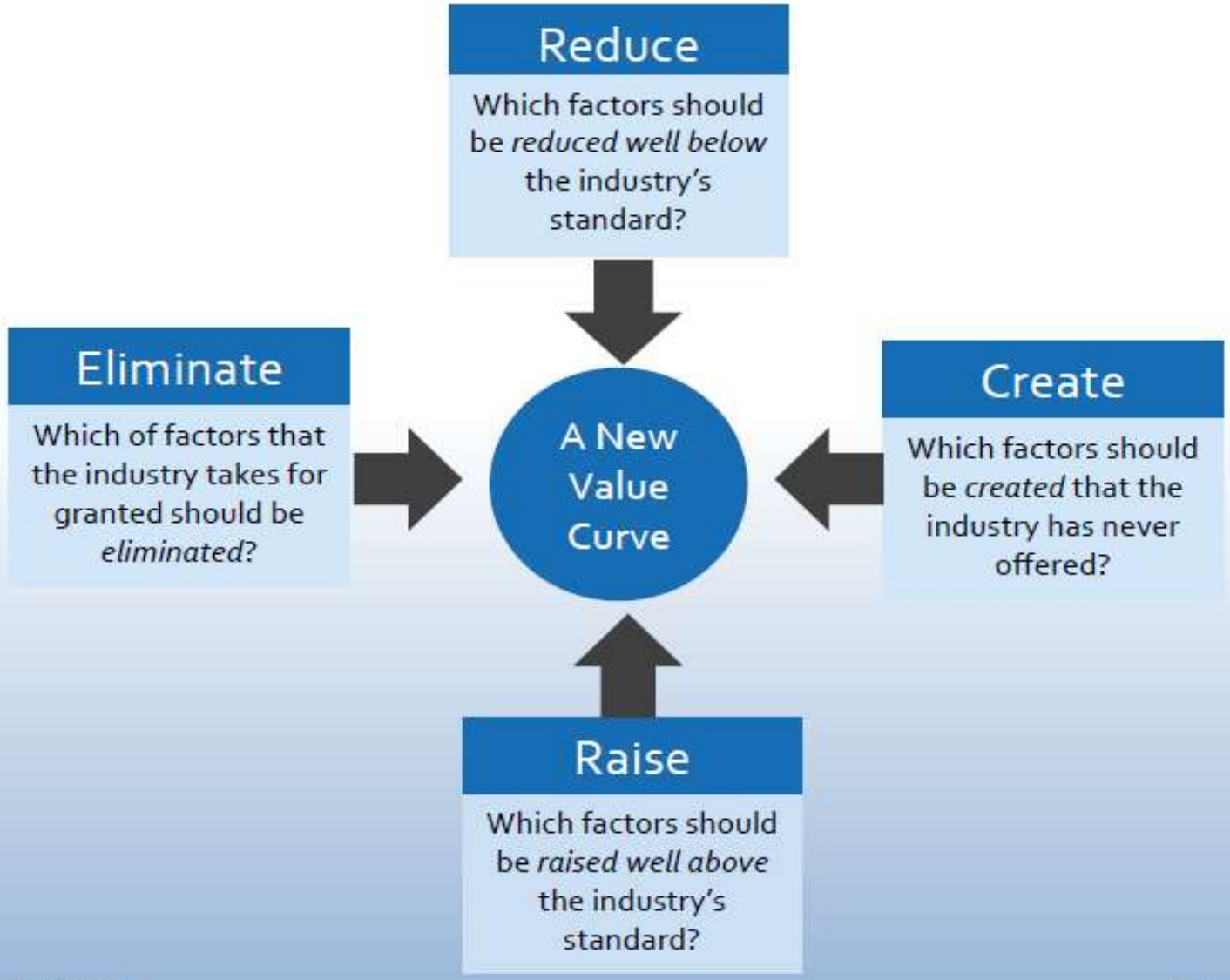
Transferring from operating theatre equipment to portable equipment to intensive care systems is an accident waiting to happen...

Not only can equipment transfer go wrong but also information transfer..

BLUE OCEAN STRATEGY

Red Ocean Strategy	Blue Ocean Strategy
Compete in existing market space	Create uncontested market space
Beat the competition	Make the competition irrelevant
Exploit existing demand	Create and capture new demand
Make the value-cost trade-off	Break the value-cost trade-off
Align the whole system of a company's activities with its strategic choice of differentiation *or* low cost	Align the whole system of a company's activities in pursuit of differentiation *and* low cost

BLUE OCEAN STRATEGY



© Kim & Mauborgne

ปัจจัยสำคัญในงานบริการ

Quality

Cost

Service

Time

ช่วงเวลาในการให้บริการ

Take Off

On Board

Landing

บริการยอดแย่!

ปาก
หมา
หน้า
ยักษ์
ตัก
ตวง
ถ่วง
เรื่อง
เชื่อง
ช้า
ล้า
สมัย
ไม่แน่
ชัด
ปัด
สวะ
ละเลย
เฉย
ชา

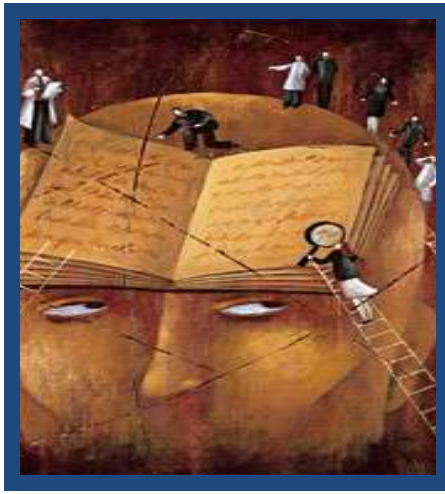
บริการยอดเยี่ยม!

ลูกค้า 3 วัย

- Baby Boomer ... 50 ปีขึ้นไป
- Gen X ... 30-50 ปี
- Millennium ... น้อยกว่า 30 ปี

Workshop 4 : CRM Model

ออกแบบกระบวนการสร้างความผูกพันของลูกค้า!



Customer Complaint Management

“ข้อร้องเรียน” สิ่งที่ละเลยไม่ได้

วิธีแสดงความไม่พึงพอใจของลูกค้า

ลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจ

- ตอบโต้
  - ตอบโต้อย่างเปิดเผย
    - เรียกร้องโดยตรงจากบริษัทให้ทำการชดเชย
    - ฟ้องร้องตามกระบวนการทางกฎหมาย
    - ร้องให้หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องช่วยเหลือ
  - ตอบโต้อย่างไม่เปิดเผย
    - เลิกซื้อสินค้า/บริการนั้นๆ
    - บอกต่อเพื่อน/คนใกล้ชิดให้เลิกใช้
- เฉยๆ เก็บไว้ในใจ

Why customer do not complaint?

- **Customers do not complain because:**

1. **They don’t have the time to do so.**
2. **They believe they will not be listened.**
3. **They don’t know how to express complain.**
4. **They are concerned they may get into trouble.**

All but “1.” can be changed.

ปัจจัยที่สัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการร้องเรียน

- ระดับของความไม่พึงพอใจ
- ต้นทุนในการร้องเรียน
- ประโยชน์ที่ได้จากการร้องเรียน
- การได้รับการแก้ไขตามข้อร้องเรียน
- ปัจัยลักษณะประชากรศาสตร์ ส่วนใหญจะเป็นกลุ่มหนุ่มสาว การศึกษาดี และรายได้สูง มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง

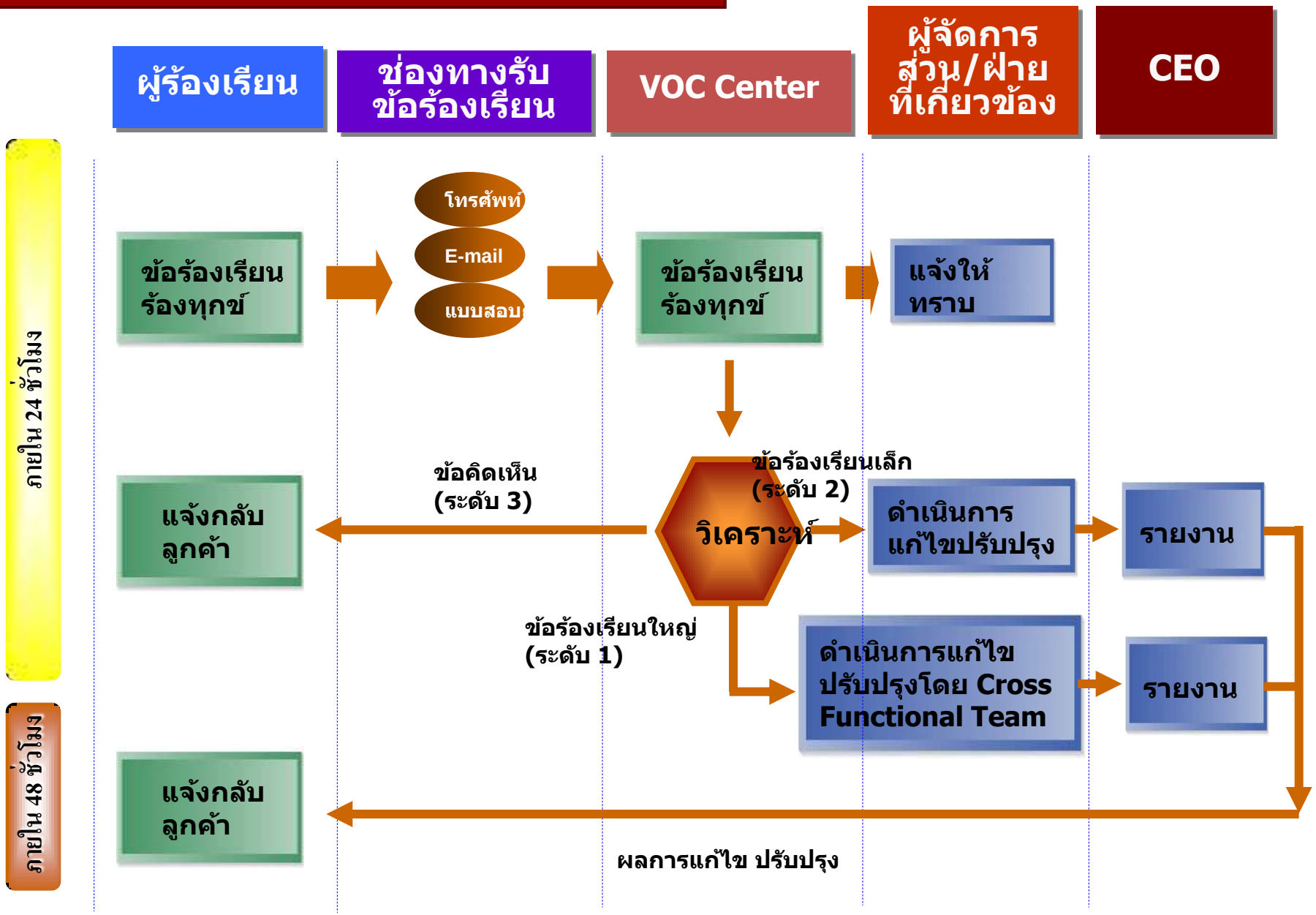
บทบาทหน้าที่ในการจัดการข้อร้องเรียนของผู้บริหาร

- ให้ความสำคัญกับทุกข้อร้องเรียนและน้อมรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ เป็นโอกาสให้องค์กรปรับปรุงเพื่อยกระดับคุณภาพการบริการ
- เปิดช่องทางร้องเรียนสำหรับผู้รับบริการที่ประสบปัญหาจากการบริการหรือมีความคับข้องใจ
- กำหนดเป็นพันธะสัญญาของผู้บริหาร
- สร้างวัฒนธรรมองค์กร มองการร้องเรียนเป็นโอกาสของธุรกิจ
- ฝึกอบรมและให้อำนาจในการปฏิบัติการ อบรมพนักงาน **Frontline** ให้เป็นผู้รับฟังที่ดีและพัฒนาทักษะเพื่อแก้ปัญหาและสั่งการ
- ตั้งหน่วยงานเพื่อแก้ปัญหาข้อร้องเรียน รับและบันทึกข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบพร้อมกับติดตามเพื่อแก้ปัญหาต่อไป

บทบาทหน้าที่ในการจัดการข้อร้องเรียนของผู้ปฏิบัติ

- ปฏิบัติการอย่างรวดเร็ว กำหนดระยะเวลาในการแก้ปัญหา
- ยอมรับข้อผิดพลาดมิใช่ข้อแก้ตัว
- มองปัญหาที่เกิดขึ้นเปรียบเสมือนเป็นตัวเราเอง
- อย่าโต้เถียงกับผู้รับบริการ
- แสดงความเห็นอกเห็นใจ ด้วยคำพูด น้ำเสียงหรือปฏิกิริยาต่างๆ
- รับข้อร้องเรียนในทุกประเด็นอย่างเสมอภาค ไม่ต้องฟันธง
- จำแนกขั้นตอนในการแก้ปัหานั้นๆ แก่ผู้รับบริการ อธิบายวิธีการและเงื่อนเวลา
- แจ้งความคืบหน้าในการแก้ปัญหาให้ผู้รับบริการทราบเป็นระยะๆ รวมทั้งข้อติดขัดต่างๆ
- พิจารณาข้อชดเชยอย่างเหมาะสม ตามนโยบาย

VOC management system: example



ลักษณะของระบบจัดการข้อร้องเรียนที่ดี

1. ลูกค้าเข้าถึงเพื่อร้องเรียนได้ง่าย (Access)
2. กระบวนการที่ง่ายต่อการเข้าใจและปฏิบัติตาม (Simplicity)
3. กำหนดกรอบเวลาที่ชัดเจนและแจ้งกลับให้ลูกค้ารับทราบ (Responsiveness)
4. ตอบสนองอย่างมีประสิทธิผล แก้ไขชดเชยในระดับที่เหมาะสม (Outcome)
5. นำเสนอข้อมูลแก่ผู้บริหารระดับสูง และติดตามต่อเนื่อง (Inform management)

1.ลูกค้าเข้าถึงเพื่อร้องเรียนได้ง่าย

- ประชาสัมพันธ์วิธีการร้องเรียน ช่องทาง ผู้รับเรื่องร้องเรียนให้ลูกค้ารับทราบ
- เปิดช่องทางที่หลากหลาย เข้าถึงได้ง่ายในการร้องเรียน เช่น โทรศัพท์,E-mail,ร้องเรียนด้วยตนเอง,จดหมาย เป็นต้น
- กำหนดมาตรฐานหรือวิธีปฏิบัติเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ร้องเรียนได้แก้ไข/ตอบสนองอย่างคงเส้นคงวา
- กำหนดบุคคล/หน่วยงานที่ชัดเจนรับผิดชอบในการติดตามและจัดการข้อร้องเรียน
- ลูกค้าไม่ควรต้องเสียค่าใช้จ่ายในการร้องเรียน
- ปฏิบัติต่อผู้ร้องเรียนด้วยความสุภาพ จริงใจ มุ่งแก้ไขปัญหาไม่ใช่เอาแต่แก้ตัว

2.กระบวนการที่ง่ายต่อการเข้าใจและปฏิบัติ

- จัดทำคู่มือการปฏิบัติหรือมาตรฐานการจัดการข้อร้องเรียน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหาร รวมถึงลูกค้าเข้าใจตรงกัน
- ผู้บริหาร พนักงาน และลูกค้ามีส่วนร่วมในการออกแบบกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน
- คู่มือการจัดการข้อร้องเรียนได้รับการทบทวนเพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องความคาดหวังลูกค้าอยู่เสมอ
- กำหนดบทบาทที่ชัดเจนของเจ้าหน้าที่ทุกระดับในการจัดการข้อร้องเรียน
- จัดการกับทุกข้อร้องเรียนตามความเหมาะสม และคงเส้นคงวา
- ทุกหน่วยงานภายในองค์กรต้องปฏิบัติด้วยความสอดคล้อง
- อบรมให้ความรู้พนักงานถึงแนวปฏิบัติ และเทคนิคการเจรจาแบบ Win-win

3.กำหนดกรอบเวลาที่ชัดเจนและแจ้งกลับให้ลูกค้ารับทราบ (Responsiveness)

- จัดการข้อร้องเรียนด้วยความรวดเร็ว
- ควรกำหนดกรอบเวลาในการตอบสนองที่ชัดเจน และเป็นมาตรฐาน และมีระบบในการติดตาม
- มีระบบ (IT) เพื่อสนับสนุนให้พนักงานเข้าถึงและดำเนินการได้สะดวก
- แจ้งให้ลูกค้าทราบถึงความคืบหน้าในการแก้ไขปัญหาเป็นระยะ
- ปฏิบัติต่อทั้งลูกค้าและพนักงานด้วยความเป็นธรรม
- ตอบสนองทุกข้อร้องเรียนอย่างเป็นธรรม

4.ตอบสนองอย่างมีประสิทธิผล แก้ไขชดเชยในระดับที่เหมาะสม (Outcome)

- กล่าวคำ “ขอโทษ” แก่ลูกค้า
- ควรแก้ไขข้อร้องเรียนตั้งแต่ครั้งแรกที่ได้รับ (หากเป็นไปได้)
- Empower พนักงานด่านหน้าในการแก้ไขข้อร้องเรียนในระดับที่เหมาะสม
- ทุกข้อร้องเรียนต้องได้รับการตอบกลับหรือแก้ไขปรับปรุง
- กำหนดนโยบาย แนวทางการแก้ไข/ตอบสนอง และการชดเชยที่ชัดเจนในแต่ละระดับ

5.นำเสนอข้อมูลแก่ผู้บริหารระดับสูง และติดตามต่อเนื่อง (Inform management)

- มีระบบในการรวบรวมข้อร้องเรียนเพื่อการติดตามและวิเคราะห์ข้อร้องเรียนในภาพรวม เพื่อนำไปสู่การป้องกันแก้ไข
- มีการติดตามการแก้ไขข้อร้องเรียนอย่างต่อเนื่องโดยผู้บริหาร
- ข้อมูลข้อร้องเรียนอยู่ในระบบฐานข้อมูลกลางขององค์กรที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย
- มีการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อติดตามความคืบหน้าในการจัดการข้อร้องเรียน
- นำข้อร้องเรียนสู่การวิเคราะห์ และปรับปรุงที่ต้นตอ เช่น วางแผนกลยุทธ์ ปรับปรุงกระบวนการ มาตรการป้องกันมิให้เกิดซ้ำในอนาคต
- นำเสนอข้อร้องเรียนและผลการแก้ไขปรับปรุงแก่ลูกค้าและพนักงานเพื่อแสดงให้เห็นถึงความใส่ใจในลูกค้า

Workshop 5 : Complain Management

ปรับปรุงกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนที่ดีของหน่วยงาน

To-Be Process

Workshop 4 : CRM Model

ออกแบบกระบวนการสร้างความผูกพันของลูกค้า!

by…

Nattapat Lopraditpong

ntplo@yahoo.com

081-916-6809