

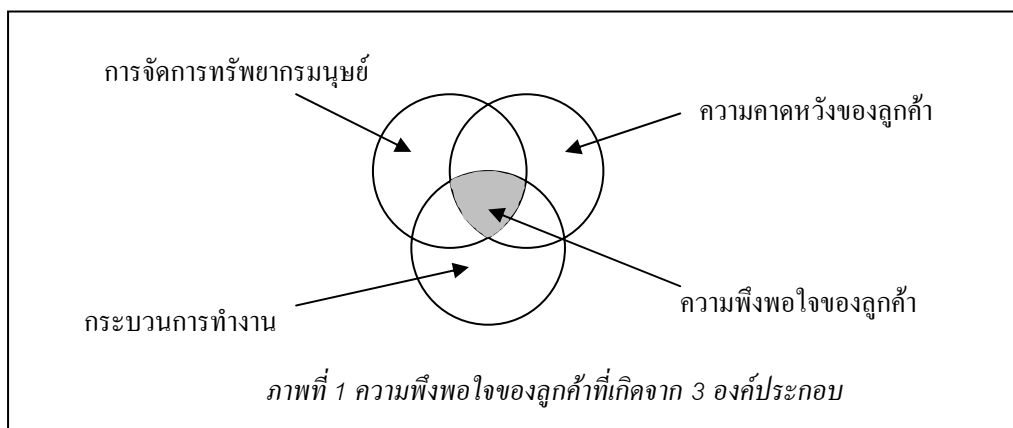
## Employee Focus จุดเริ่มต้นของ Customer Focus

รัชดาวรรณ เกศประกอบ

rachadawan@hotmail.com

ในโลกธุรกิจปัจจุบัน องค์กรที่มีความสามารถในการแข่งขันจะต้องเป็นองค์กรที่สามารถผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูง สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้นองค์กรจะต้องมีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลาที่จะคิดค้นและปรับปรุงระบบการทำงานภายในขององค์กรให้มีความพร้อมที่จะสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าได้ทันถ่วงที

Joel E. Boss ผู้เชี่ยวชาญและผู้เขียนหนังสือ Total Quality Management: Text, Cases and Readings ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจของลูกค้าเกิดจากผลขององค์ประกอบ 3 ส่วนร่วมกัน คือ 1) กระบวนการทำงานขององค์กร 2) การจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และ 3) การค้นหาความคาดหวังของลูกค้าต่อสินค้าและบริการขององค์กร ดังนั้นหากองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วน มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า



ที่มา: Joel E. Boss, 1994: 207 - 208

จากภาพที่ 1 จะเห็นว่า ส่วนที่ซ้อนทับกันอยู่หรือส่วนที่แรเงา ก็คือความพึงพอใจของลูกค้า และหากองค์กรต้องการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าหรือทำให้ส่วนที่แรเงาขยายใหญ่ขึ้น ก็จะทำให้ได้โดยทำให้วงกลมแต่ละวงซ้อนทับกันมากขึ้น ในทางปฏิบัติก็คือ การบูรณาการ (integrated) องค์ประกอบทั้งสามด้าน ซึ่งความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน พนักงานในองค์กร และการกำหนดว่าสิ่งใดเป็นความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้า ยกตัวอย่างเช่น องค์กรจะต้องพัฒนาการทำงานอย่างเป็นระบบ มีมาตรฐานในการทำงานที่ชัดเจน มีบริการที่มีคุณภาพ รวดเร็ว ทันเวลา หรือสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถวัดออกมาได้ อย่างเป็นรูปธรรม เป็นต้น

## อะไรคือคุณภาพที่ลูกค้าต้องการ

จากประสบการณ์ของผู้เขียนที่ได้มีโอกาสเข้าไปพูดคุยและให้คำปรึกษาแนะนำแก่หลายหน่วยงานในภาคธุรกิจพบว่า มีหลายหน่วยงานที่มองว่าคุณภาพที่ลูกค้าต้องการก็คือ รูปลักษณ์ที่สวยงามของสินค้า การส่งมอบที่ถูกต้องตรงเวลา ความรวดเร็วในการบริการที่ลูกค้าไม่ต้องคอยนานเท่า นั้น ซึ่งทำให้หลายบริษัทพยายามสร้างความพึงพอใจของลูกค้าที่ตัวสินค้าและบริการแต่เพียงอย่างเดียว แต่ในความเป็นจริงลูกค้ากลับมองว่า คุณภาพ คือ ประสบการณ์ทั้งหมดที่ได้รับจากบริษัท เริ่มตั้งแต่การ ได้เดินเข้ามาในบริษัทหรือร้านค้า ได้เห็นวิธีการทำงาน พบปะพูดคุยกับพนักงาน จนกระทั่งกลับออกไป

ในปัจจุบันเรามักจะพบว่าบริษัทมักใช้สื่อต่างๆ ในการจูงใจผู้บริโภคให้เชื่อมั่นในคุณภาพของสินค้าและบริการ โดยวิธีการที่เรียกว่า การรับประกันความพึงพอใจ (Quality Guaranteed) ซึ่งมีการกำหนดมาตรการที่จะตอบแทน หากลูกค้าไม่พึงพอใจต่อสินค้าและบริการที่ได้รับ เช่น การส่งคืนสินค้าทางโทรศัพท์ เราจะได้ยินคำโฆษณาว่า “รับประกันความพึงพอใจ คืนเงินได้ทันที” หรือ ร้านพิซซ่าแห่งหนึ่งในสหรัฐอเมริกา ได้คิดป้ายไว้ในร้านว่า “ถ้าคุณรอเกินห้านาที เราแถมให้ฟรีหนึ่งถาด” หรือร้านอาหารที่มีบริการส่งถึงบ้านบางแห่งก็ประชาสัมพันธ์ว่า “ถ้าไม่สามารถส่งได้ภายใน 30 นาที เรายินดีที่จะไม่คิดค่าบริการส่ง” เป็นต้น ด้วยวิธีการชดเชยสิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการได้รับเงินคืน หรือได้รับของฟรีเพิ่มขึ้น หลายบริษัทคิดว่าเป็นการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า แต่แท้ที่จริงเงินที่ได้คืนหรือสินค้าที่ได้เพิ่มมานั้นเป็นแค่ การชดเชยความไม่พึงพอใจ ซึ่งเป็นคนละเรื่องกับ การสร้างความพึงพอใจ แก่ลูกค้า นอกจากนั้นในส่วนของบริษัทการชดเชยสิ่งต่างๆ ก็ยังหมายถึงต้นทุนที่บริษัทจะต้องแบกรับ อันเนื่องมาจากกระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

ดังนั้น นอกจากจะคิดว่าจะชดเชยอย่างไรให้กับลูกค้า บริษัทน่าจะคิดต่อไปว่า ทำไมถึงไม่สามารถส่งให้ลูกค้าได้ตรงตามเวลา ทำไมลูกค้าถึงต้องรอนาน หรือทำไมลูกค้าไม่พอใจในสินค้าที่ได้รับ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ น่าจะเป็นแนวทางที่จะนำไปสู่การแก้ไขและปรับปรุงประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานเพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง

## ตัวผลิตภัณฑ์ก่อให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้า

ในช่วงต้นผู้เขียนได้กล่าวถึงแนวคิดที่เกี่ยวกับการสร้างความพึงพอใจของลูกค้า โดยในตอนนี้จะกล่าวถึงตัวผลิตภัณฑ์นำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้า โดยก่อนที่จะถึงตรงนั้น ผู้เขียนขอยกตัวอย่างดัชนีชี้วัดความพึงพอใจของลูกค้า (Key Excellence Indicators for Customer Satisfaction) ที่จัดทำขึ้นโดยบริษัท IBM ซึ่งเป็นบริษัทผลิตคอมพิวเตอร์ชั้นนำของโลก ดังนี้

## ดัชนีชี้วัดที่สำคัญต่อความพึงพอใจของลูกค้า

---

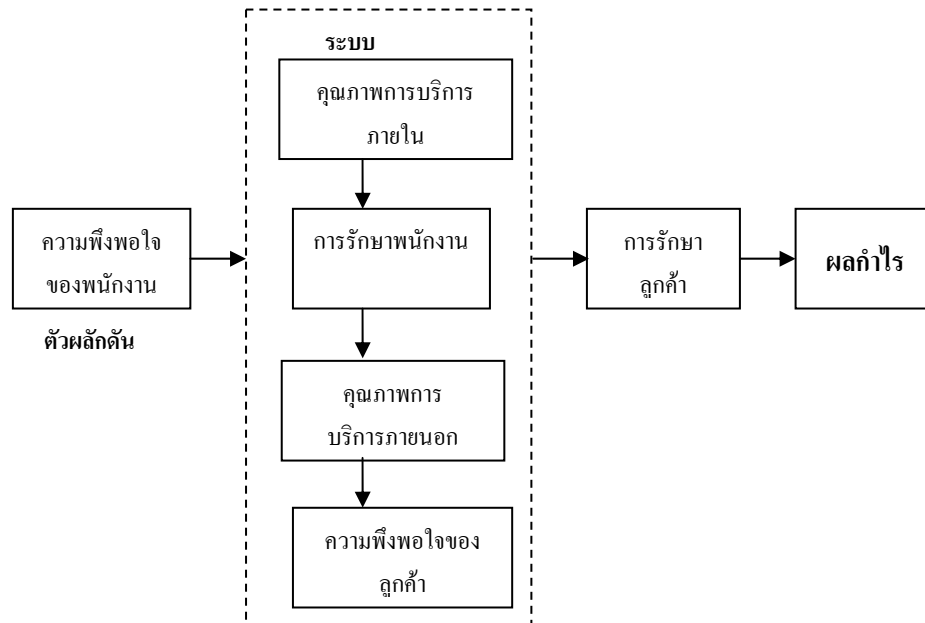
- มาตรฐานการบริการที่จัดทำขึ้นจากความต้องการของลูกค้า
  - ความเข้าใจในความต้องการของลูกค้า
  - การกระจายอำนาจแก่พนักงานบริการส่วนหน้า (Front-line Service)
  - การสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นให้แก่พนักงานบริการส่วนหน้า
  - การเอาใจใส่ต่อการจ้าง ฝึกอบรม พัฒนาทัศนคติ ขวัญกำลังใจของพนักงานบริการส่วนหน้า
  - ระดับของความพึงพอใจที่สูงขึ้น คือ รางวัลจากลูกค้า (Customer Awards)
  - ระบบการให้บริการลูกค้าเชิงรุก
  - การจัดการเชิงรุกในด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า
  - การใช้ประโยชน์จากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น การสำรวจ การติดตามผล การรับข้อร้องเรียนของลูกค้า ข้อมูลเกี่ยวกับการเลิกใช้บริการของลูกค้า และเสียงจากพนักงาน
  - ความต้องการด้านคุณภาพของตลาด เช่น การสำรวจแนวโน้มความต้องการของลูกค้าในอนาคต
- 

จากดัชนีชี้วัดข้างต้นเห็นได้ว่า สิ่งที่มีส่วนสำคัญของการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าก็คือ ผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานที่ทำงานอยู่ในระบบ ซึ่งจะต้องมีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการแก้ไข และปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีคุณภาพ และที่สำคัญองค์การก็ต้องสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานด้วย เพื่อให้พนักงานทุกคนมีความมุ่งมั่น ทুমเท และผูกพันกับองค์การ พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

ซึ่งกรณีดังกล่าวเราสามารถอธิบายได้ด้วยแผนภาพที่ 2 ที่ชี้ให้เห็นว่า การสร้างความพึงพอใจและการรักษาลูกค้าให้เชื่อถือและไว้วางใจในสินค้าและบริการขององค์การ อันจะนำมาซึ่งรายได้และผลกำไรขององค์การนั้น มีจุดเริ่มต้นจากการสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน (Employee Satisfaction) และการรักษาพนักงาน (Employee Retention) ซึ่งก็คือแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์การที่มีประสิทธิภาพ เช่น ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม การให้อำนาจในการตัดสินใจ การพัฒนางาน ซึ่งจะสร้างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน และเมื่อสนับสนุนด้วยระบบการสร้างคุณภาพในการบริการภายใน (Internal Service Quality) ที่ช่วยสร้างและเป็นแรงเสริมให้เกิดบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งสู่การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง จะนำไปสู่ระบบการสร้างคุณภาพภายนอก (External Service Quality) ให้กับลูกค้า และนำมาซึ่งความพึงพอใจของลูกค้าในท้ายที่สุด ในอีกทางหนึ่งแผนภาพดังกล่าวยังชี้ให้เห็นว่าการที่องค์การสามารถสร้างความพึงพอใจของพนักงาน และมีระบบรักษานักงานที่

มีประสิทธิภาพ (จนนำมาซึ่งการสร้างความพึงพอใจของลูกค้า) จะทำให้องค์กรสามารถรักษาลูกค้าขององค์กร (Customer Retention) ไว้ได้ และแน่นอนว่าการรักษาลูกค้าไว้ก็หมายถึงองค์กรสามารถที่จะสร้างรายได้และผลกำไรจากการขายสินค้าและบริการให้ลูกค้าเหล่านั้น

ภาพที่ 2 ความพึงพอใจของพนักงานกับความพึงพอใจของลูกค้า



ที่มา: Joel E. Boss, 1994: 217

ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) เป็นแรงผลักดันที่สำคัญ ซึ่งจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการได้รับสินค้าและบริการของลูกค้า เพราะความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการทำงาน หากองค์กรได้เปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถหรือความชำนาญ ประสบการณ์ ตลอดจนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่มีอยู่ในการปฏิบัติงาน ผลงานของพนักงานที่ทำด้วยความตั้งใจและเต็มใจย่อมดีกว่าผลงานที่ทำด้วยความไม่พอใจ ความพึงพอใจในงานเป็นผลของทัศนคติต่างๆ ของพนักงาน ซึ่งทัศนคติดังกล่าวเกี่ยวข้องกับระบบการรักษาพนักงานหรือระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์กร เช่น ค่าจ้าง โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน การยอมรับในความสามารถ การประเมินผลงานที่ยุติธรรม ความสัมพันธ์ทางสังคมในงาน เป็นต้น เมื่อองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ ย่อมส่งผลให้พนักงานมีความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่ องค์กรก็จะสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ บางทีคำตอบสุดท้ายของการสร้าง Customer Focus ให้เกิดขึ้นในองค์กรน่าจะอยู่ที่การเริ่มต้นสร้าง Employee Focus ก่อนนั่นเอง