

บทที่ 2

กระบวนการ

- 2.1 ดัชนีวัดคุณภาพของกระบวนการ
- 2.2 การวางแผนคุณภาพของกระบวนการ
- 2.3 กระบวนการและขั้นตอนปฏิบัติ

กระบวนการและวิธีปฏิบัติอันเป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยม ในการเรียนรู้ความต้องการของลูกค้าและการสร้างสัมพันธ์กับลูกค้า ที่จะนำเสนอในที่นี้ ได้รับการคิดค้นและพัฒนาขึ้นอย่างสร้างสรรค์ โดย ผู้บริหารและพนักงานใน 3 บริษัท ได้แก่ บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยางอุตสาหกรรม (บริษัท SK Polymer จำกัด) บริษัทผู้ผลิตป้ายถักทอสำหรับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม (บริษัท อภิฤดีอุตสาหกรรม จำกัด) และบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเวชภัณฑ์และเครื่องมือแพทย์ (บริษัท RX จำกัด) ภายใต้การให้คำปรึกษาแนะนำของผู้เขียน

ผู้เขียนได้คัดเลือกขั้นตอนและวิธีปฏิบัติที่มีความโดดเด่นของแต่ละบริษัท นำมาผสมผสานและเขียนใหม่ให้เป็นกระบวนการเดียวกัน เพื่อให้เป็นต้นแบบสำหรับนำไปดัดแปลงใช้กับบริษัทอื่นๆ ได้อย่างกว้างขวาง และ เพื่อความสะดวกสำหรับผู้อ่านด้วย

ทำให้นโยบายที่จะนำเสนอในที่นี้ เป็นตัวแทนของวิธีปฏิบัติในขั้นตอนที่สำคัญๆ ของ กระบวนการเรียนรู้ความต้องการของลูกค้และการสร้างสัมพันธ์กับลูกค้า ที่ครอบคลุมความหลากหลายของธุรกิจประเภทต่างๆ

ขณะเดียวกัน ขอให้ผู้อ่านระลึกไว้ว่า กระบวนการและขั้นตอนปฏิบัติที่นำมาเสนอในที่นี้ อาจมีบางขั้นตอนที่เกินความจำเป็น หรืออาจไม่เหมาะสมสำหรับธุรกิจประเภทใดประเภทหนึ่งอยู่บ้าง

จึงขอให้อ่านใช้ หลักการตามที่ได้กล่าวมาแล้วในบทที่ 1 และ หลักความสมเหตุสมผล รวมทั้ง ไหวพริบวิจารณ์ญาณของท่าน พิจารณาไตร่ตรองให้ดีว่า ขั้นตอนใดบ้าง วิธีปฏิบัติแบบใดบ้าง ที่เหมาะสมกับบริบทของบริษัทตน แล้วเลือกนำไปใช้ หรือ ดัดแปลง หรือ พัฒนาต่อยอด นำมาออกแบบและปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ความต้องการของลูกค้และการสร้างสัมพันธ์กับลูกค้า ในบริษัทของท่านให้มีประสิทธิผลสูงสุด

อนึ่ง เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาของสำหรับผู้อ่าน ผู้เขียนได้นำข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทต้นแบบทั้ง 3 มาแสดงไว้โดยสังเขปในภาคผนวก

2.1

ดัชนีวัดคุณภาพ ของกระบวนการ

จาก "ค่านิยมของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร" ที่ว่า "คุณภาพคือสภาพที่เป็นคุณต่อผู้ใช้" และ "กระบวนการถัดไปคือลูกค้าของเรา" ทำให้เราได้กรอบความคิดว่า ดัชนีวัดคุณภาพของกระบวนการ ก็คือ มาตรฐานระดับสูงต่ำ ของคุณลักษณะที่เป็นตัวแทนของคุณประโยชน์หรือคุณค่า ของ ผลผลิตจากกระบวนการ ที่จะก่อให้เกิดแก่ผู้นำผลผลิตนั้นไปใช้

ดังนั้น ในการกำหนดดัชนีวัดคุณภาพของกระบวนการ เจ้าของกระบวนการ จำเป็นต้องปฏิบัติหน้าที่ 5 ประการต่อไปนี้

1. ระบุ **ลูกค้า** ซึ่งก็คือ ผู้ที่นำผลผลิตอันเกิดจากกระบวนการทำงานของเราไปใช้งาน
2. ระบุ **หัวข้อคุณภาพ** ซึ่งก็คือ คุณประโยชน์หรือคุณค่าอันเป็นที่คาดหวัง หรือเป็นที่ต้องการของลูกค้า ในด้านต่างๆ (เป็นคำคุณศัพท์และเป็นนามธรรม)
3. แปร **หัวข้อคุณภาพ** ในข้อ 2. ให้เป็น **สิ่งที่วัดค่าได้** (เป็นรูปธรรมโดยข้อมูลจริงที่เป็นตัวเลข) หรือ **มาตรฐาน** หรือ **ดัชนีวัด** ซึ่งอาจจะเป็น **คุณสมบัติทางกายภาพ** หรือ **สูตรคำนวณอัตราส่วน** ที่เป็นตัวแทนของหัวข้อคุณภาพแต่ละข้อในข้อ 2.

4. กำหนด **ข้อมูล** ที่จะนำมาวัดและวิธีการวิเคราะห์ รวมทั้ง ความถี่ในการวัดและวิเคราะห์
5. รวบรวมข้อมูลเพื่อแสดง **ระดับคุณภาพในปัจจุบัน** ของ **มาตรวัด** ในข้อ 3. และ กำหนดเป้าหมายของการปรับปรุงให้ได้ **ระดับคุณภาพตามความคาดหวังของลูกค้า** ในข้อ 1.

การตอบถามต่อไปนี้ด้วยการไปสำรวจสืบค้นข้อมูลจริงในสถานที่ทำงาน จะช่วยให้เจ้าของกระบวนการ คนพบ ลูกค้า ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ได้ครบถ้วน

1. ผู้ที่รับผลผลิตจากกระบวนการทำงานของเราเป็นใคร ผู้ที่ได้รับประโยชน์และผลกระทบที่อยู่ขั้นตอนงานถัดๆไป มีใครบ้าง
2. ลูกค้าแต่ละคน (ผู้ที่อยู่ในกระบวนการถัดไปเหล่านั้น) นำสิ่งที่เราผลิต (วัตถุดิบ ข้อมูล เอกสาร ฯลฯ) ไปใช้อย่างไร
3. พวกเขา มีความยุ่งยาก-ลำบาก-ปัญหา อะไรบ้าง ในการนำสิ่งที่เราผลิตไปใช้งาน
4. พวกเขา มีความคาดหวังหรือความต้องการ ให้สิ่งที่เราผลิตมีคุณลักษณะอย่างไรบ้าง
5. คุณลักษณะอื่นๆของผลผลิตของเราที่จะเป็นประโยชน์หรือมีคุณค่าต่อพวกเขา มีหรือไม่ คืออะไร
6. เราทำได้อย่างไรว่าผลผลิตจากการทำงานของเรานั้น ใช้งานได้ดีหรือไม่ มีมาตรฐานหรือเกณฑ์อย่างไรที่ใช้ในการตัดสินว่าผลผลิตนั้นดีหรือเลว มาตรฐานเหล่านั้นถูกกำหนดขึ้นมาอย่างไร อ้างอิงหลักการอย่างไร ลูกค้ามีส่วนร่วมกำหนดหรือไม่
7. อะไรจะเกิดขึ้นตามมา ถ้าผลผลิตของเรานั้น ไม่ถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนด

8. ความผิดพลาดบกพร่องของผลผลิตนั้นมีผลกระทบต่อลูกค้าแต่ละคนอย่างไร
9. ถ้าหน่วยงานของเราหยุดผลิต (หยุดทำงานตามกระบวนการนี้) จะเกิดผลกระทบอะไร

โดยการค้นหาความต้องการของลูกค้าตามวิธีการดังกล่าวข้างต้น จะพบว่า กระบวนการเรียนรู้ความต้องการของลูกค้าและการสร้างสัมพันธ์กับลูกค้า มีลูกค้าและความต้องการของลูกค้าดังต่อไปนี้

ผู้ที่ซื้อสินค้าของบริษัทไปใช้ (ต้องการได้สินค้าที่เหมาะสมกับการนำไปใช้งานให้มากที่สุด ในราคาที่เหมาะสม สวมอบตามที่กำหนด), ฝ่ายผลิต (ต้องการได้ข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน ชัดเจน ไปใช้ทำตัวอย่างสินค้า วางแผนวัตถุดิบ วางแผนการผลิต), ฝ่ายการตลาด (ต้องการได้ข้อมูลที่แม่นยำ ไปใช้วางแผนสินค้าใหม่ จัดทำเอกสารอธิบายขอมูลสินค้า), ผู้บริหารระดับสูง (ต้องการได้ข้อมูลที่รอบด้าน ตรงตามความเป็นจริง ปริมาณมากพอ ไปใช้วางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างความเจริญเติบโตและความยั่งยืนให้แก่บริษัท), ฝ่ายพัฒนาบุคลากร (ต้องการข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการฝึกอบรมของพนักงานขาย ไปวางแผนและพัฒนาความรู้ความสามารถให้แก่พนักงานขาย) เป็นต้น

นำความต้องการส่วนที่เป็น ผลลัพธ์ที่อยู่ปลายกระบวนการ มาเขียนเป็น หัวข้อคุณภาพ และ ดัชนีวัดคุณภาพของกระบวนการ

นำความต้องการส่วนที่เป็น ข้อกำหนดของการปฏิบัติงานภายในกระบวนการ มาออกแบบเป็น วิธีปฏิบัติ (Quality Work Instruction) แบบฟอร์มทำงาน (Quality Work Form) และ หัวข้อที่จะต้องควบคุม (Quality Control Item) ภายในกระบวนการ ซึ่งจะกล่าวโดยละเอียดต่อไปในบทที่ 3

สรุปได้ว่า กระบวนการเรียนรู้ความต้องการของลูกค้าและสร้างสัมพันธ์กับลูกค้า นี้ มี หัวข้อคุณภาพ 5 หัวข้อ และ ดัชนีวัดคุณภาพ สำหรับแต่ละหัวข้อ

คุณภาพ ดังแสดงในรูป 2.1 ซึ่งใช้ได้ดีกับกรณีของบริษัทที่เป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยม ทั้ง 3 บริษัท และ ผู้เขียนคิดว่าน่าจะใช้ได้ดีกับบริษัททั่วไปด้วย

รูป 2.1 คุณภาพของกระบวนการเรียนรู้ความต้องการของลูกค้าและสร้างสัมพันธ์กับลูกค้า

หัวข้อคุณภาพ	ดัชนีวัดคุณภาพ/สูตรคำนวณ, [หน่วยนับ]
1. รับรู้ความคาดหวังและความต้องการ ในขนาดของลูกค้าได้ครบถ้วน	รายการสินค้าที่จะซื้อในขนาดของลูกค้าที่เรารับรู้ ต่อ รายการสินค้าที่จะซื้อทั้งหมดของลูกค้า (แจกแจงตาม ลูกค้าแต่ละราย), [%] หรือ ยอดซื้อในขนาดของลูกค้าที่เรารับรู้ ต่อ ยอดซื้อ ทั้งหมดของลูกค้า (แจกแจงตามลูกค้าแต่ละราย), [%]
2. ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ดีกว่าคู่แข่ง	ยอดซื้อจริง ต่อ ยอดซื้อในขนาดของลูกค้าที่เรารับรู้ (แจกแจงเป็นรายๆ), [%]
3. เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจที่ลูกค้าชื่นชอบ	ยอดซื้อจากเรา ต่อ ยอดซื้อทั้งหมดของลูกค้า (แจกแจง เป็นรายๆ จากฐานสินค้าประเภทเดียวกัน), [%]
4. สร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าได้มาก	มูลค่าที่สร้างขึ้น ต่อ ราคาขาย, [%]
5. ค้นพบลูกค้าได้มากและรักษาลูกค้าไว้ ได้ยาวนาน	จำนวนลูกค้าที่มีกรซื้อต่อเนื่อง ต่อ จน.ลูกค้าในตลาด ทั้งหมด, [%]

อนึ่ง เมื่อพิจารณาให้ดีแล้ว จะเห็นว่า หากกระบวนการนี้ ก่อให้เกิดประสิทธิ
ผลตามดัชนีวัดคุณภาพข้างต้นได้ดีแล้ว ย่อมส่งผลให้บริษัทมีผลประกอบการทาง
การเงินที่ดีทั้ง 3 ด้าน ได้แก่

- 1) ส่วนแบ่งซื้อจากเราของลูกค้าแต่ละรายเพิ่มขึ้น (ดัชนีวัดคุณภาพตัว
ที่ 3.) ด้วยความสามารถเรียนรู้และสนองตอบความต้องการของ ลูก
ค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง
- 2) อัตรากำไรต่อยอดขายเพิ่มขึ้น ด้วยความสามารถสร้างคุณค่าให้แก่
ลูกค้าได้มากที่สุด (ดัชนีวัดคุณภาพตัวที่ 4.)
- 3) ยอดขายเพิ่มขึ้นตามฐานลูกค้าที่กว้างขึ้น (ดัชนีวัดคุณภาพตัวที่ 5.)

2.2

การวางแผนคุณภาพของ กระบวนการ

กระบวนการที่ดี ที่ได้รับการออกแบบให้มีประสิทธิภาพ และนำไปปฏิบัติ ภายใต้การควบคุมที่ดี จนอยู่ในสภาวะเสถียรแล้ว จะมีคุณสมบัติที่สำคัญ 2 ประการ คือ

- (ก) จะต้องส่งมอบผลของการทำงานที่มีคุณภาพหรือมีคุณค่าสูงสุดต่อ ผู้ที่นำผลงานนั้นไปใช้ (ซึ่งอาจเป็น ลูกค้า เพื่อนร่วมงานที่อยู่กระบวนการถัดไป ลูกน้อง เจ้านาย บริษัท ฯลฯ)
- (ข) เราสามารถทำนายระดับคุณภาพของผลการดำเนินงานนั้นได้ด้วยความแม่นยำระดับหนึ่ง (ค่าเฉลี่ยตรงตามที่เราคาดหวังและมีความเบี่ยงเบนในขอบเขตที่แน่นอน)

ทั้งนี้ เป็นไปตาม **หลักอริยสัจ** ตามที่กล่าวมาแล้วในหัวข้อ 1.1

ในการออกแบบกระบวนการ (ซึ่งก็คือ การวางแผน การทำงานที่ทำเป็นประจำนั่นเอง) ในระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มี **เครื่องมือ** ที่ช่วยให้เราสามารถแปร **หลักอริยสัจ** ไปเป็นการปฏิบัติจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เครื่องมือ นั้นเรียกว่า "**ตารางวางแผนคุณภาพของกระบวนการ (Process Quality Planning Matrix: PQPM)**" ซึ่งเป็นเครื่องมือสำหรับใช้ในการ

วิเคราะห์และเชื่อมโยงความสัมพันธ์ได้อย่างครบถ้วนและรัดกุม ระหว่าง ผล ของการทำงานที่พึงประสงค์ กับ เหตุ ซึ่งได้แก่ ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานในกระบวนการที่ผลิตผลงานนั้น

รูป 2.2 เป็นตัวอย่างของ "ตารางวางแผนคุณภาพของกระบวนการเรียนรู้ความต้องการของลูกค้าและการสร้างสัมพันธ์กับลูกค้า" ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน ได้แก่

- (ก) ส่วนบนของตาราง เป็น "หัวข้อคุณภาพ" หรือ ผล ของการทำงานที่พึงประสงค์ ตามที่กล่าวมาแล้วในหัวข้อ 2.1
- (ข) สดมภ์ด้านซ้ายของตาราง เป็น เหตุ หรือ วิธีการปฏิบัติงานในขั้นตอนต่างๆที่จะต้องกระทำตลอดกระบวนการนี้ เพื่อให้บรรลุผลของการทำงานที่พึงประสงค์นั้น (สำหรับผังกระบวนการจะแสดงในรูป 2.3 และ วิธีการปฏิบัติงานจะอธิบายในบทที่ 3 ต่อไป)
- (ค) ส่วนกลางของตาราง เป็น เครื่องหมายที่แสดงระดับความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ที่พึงประสงค์แต่ละข้อกับวิธีการปฏิบัติงานในขั้นตอนต่างๆโดยมีความหมายดังนี้
 - "○" = มาก/โดยตรง/ขาดไม่ได้
 - "○" = ปานกลาง/สนับสนุนกัน/ส่งเสริมให้เกิดผลดียิ่งขึ้น
 - "△" = น้อย/โดยทางอ้อม

ในการเขียน ตารางวางแผนคุณภาพของกระบวนการ จะตั้งคำถามว่า เพื่อที่จะบรรลุผลการทำงานตาม หัวข้อคุณภาพแต่ละข้อ นั้น จะต้องทำอะไรอย่างไร ในขั้นตอนไหนบ้าง?

จะขออธิบายตัวอย่าง กรณีที่ต้องการจะบรรลุผลการทำงานในเรื่อง "รับรู้ความต้องการในอนาคตของลูกค้าได้ครบถ้วน" (หัวข้อคุณภาพที่ 1) จำเป็นต้องมีการปฏิบัติในขั้นตอนต่างๆดังนี้

1. (ในขั้นตอน QWI-Mkt-03: ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของลูกค้า)

ต้องศึกษาวิเคราะห์ทำความเข้าใจกระบวนการและขั้นตอนการทำงานของลูกค้า นับจากการวางแผนสินค้าใหม่ ออกแบบ กำหนดสเปกวัตุดิบ จัดหาผู้ส่งมอบ จัดซื้อวัตุดิบ จนถึง การผลิต และ ส่งมอบ รวมทั้งต้องรู้ว่าบุคลากรของลูกค้าผู้ใด เป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอนเหล่านั้น

2. (ในขั้นตอน QWI-Mkt-07: เข้าพบและสนทนากับลูกค้า)

(ก) ต้องสอบถามผู้ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนสินค้าใหม่ ถึง รายการและ ปริมาณสินค้าใหม่ที่ลูกค้าจะออกตัวใน 3~18 เดือนข้างหน้า เพื่อนำมาค้นหาว่า ลูกค้าต้องการวัตุดิบหรือส่วนประกอบหรือสินค้าที่เราจะขายอะไรบ้าง แต่ละรายการถูกนำไปใช้อย่างไร มีประโยชน์ใช้สอยต่อลูกค้าอย่างไร มีคุณลักษณะอย่างไร และ

(ข) ต้องสอบถามผู้ที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบของลูกค้าว่า ต้องการนวัตกรรมใหม่ๆอย่างไรหรือไม่ มีข้อกำหนดอย่างไร พร้อมทั้ง นำเสนอนวัตกรรมใหม่ของเราที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้านั้นได้อย่างเหมาะสม รวมทั้ง

(ค) ต้องสอบถามฝ่ายวางแผนการผลิตของลูกค้า เกี่ยวกับวิธีการวางแผน ความต้องการใช้วัตุดิบ ปริมาณและกำหนดเวลาที่จะใช้วัตุดิบ เพื่อนำมาใช้วางแผนการผลิตและส่งมอบของเรา เช่น ในกรณีที่เรากับลูกค้าตกลงให้มีการสั่งซื้อและส่งมอบแบบ Just-In-Time (แจ้งปริมาณที่ต้องการใช้เป็นรายวัน) เราก็รับแผนความต้องการของลูกค้ามาจัดทำแผนการผลิตและส่งมอบเป็นรายวันให้สอดคล้องกัน และ

(ง) ต้องสอบถามผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ ว่ามีรายการและปริมาณวัตุดิบที่จะซื้อใน 1~12 สัปดาห์ข้างหน้าอะไรบ้าง จำนวนเท่าใด รวมทั้งรายการและปริมาณสินค้าที่จะซื้อจากคู่แข่งด้วย เป็นต้น

กรณีที่ต้องการจะบรรลุผลการทำงานตาม **หัวข้อคุณภาพ ข้อที่ 2, 3, 4, 5** ก็จะใช้วิธีการคิดและวิเคราะห์ในทำนองเดียวกันกับที่กล่าวข้างต้น ซึ่งจะอธิบายรายละเอียดต่อไปในบทที่ 3

รูป 2.2 ตารางวางแผนคุณภาพของกระบวนการเรียนรู้ความต้องการของลูกค้า

ขั้นตอนปฏิบัติ แนวทางปฏิบัติในการควบคุมคุณภาพ	หัวข้อคุณภาพ				
	1. รับรู้ความต้องการ ใน ขนาด ของลูกค้า ได้ครบถ้วน	2. ตอบสนอง ความ ต้องการ ของลูกค้า ได้ดีกว่า คู่แข่ง	3. เป็น หุ้นส่วน ทางธุรกิจ ที่ลูกค้า ชื่นชอบ	4. สร้าง คุณค่า ให้แก่ ลูกค้า ได้มาก	5. ค้นพบ ลูกค้า ได้มาก และรักษา ลูกค้าไว้ได้ ยาวนาน
QWI-Mkt-01 หารายชื่อลูกค้าใหม่ที่เป็นเป้าหมาย					
ระบุตลาดเป้าหมายและหารายชื่อลูกค้าเป้าหมาย					○
มอบหมายให้ พช. ที่มีความถนัดในธุรกิจของลูกค้า	△	△	○	○	○
QWI-Mkt-02 รับความต้องการของลูกค้าใหม่ที่ติดต่อเข้ามา					
ข้อมูลครบถ้วนตาม QWF-Mkt-002 (Specsheet)				△	○
QWI-Mkt-03 ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของลูกค้า					
สอบถามและวิเคราะห์ลักษณะธุรกิจของลูกค้าตามเช็คลิสต์ QWI-xx		△			
วิเคราะห์และเข้าใจกระบวนการของลูกค้า	○	○	○	○	○
กำหนดชื่อผู้ติดต่อในขั้นตอนต่างๆ	○				
วิเคราะห์ความต้องการเบื้องต้นเพื่อเลือกสินค้าและกลยุทธ์ที่เหมาะสม		○			
กำหนดว่าเป็นลูกค้าเป้าหมายหรือไม่					○
QWI-Mkt-04 ลงทะเบียนลูกค้าใหม่					
ตามแบบฟอร์ม customer datasheet และคู่มือ CMI					△
QWI-Mkt-05 เลือกสินค้าและกลยุทธ์ที่จะนำเสนอขาย					
เริ่มจากสินค้าที่มีคุณค่าต่อลูกค้ามากที่สุดและเหนือกว่าคู่แข่ง		○	△	○	○
QWI-Mkt-06 นัดลูกค้าและจัดทำแผนการเยี่ยมลูกค้า					
ครอบคลุมลูกค้าทุกรายที่รับผิดชอบดูแลอยู่					△
QWI-Mkt-07 เข้าพบและสนทนากับบุคลากรของลูกค้า					
ขั้นตอนวางแผนสินค้าใหม่ (ของลูกค้า)					
(ถามถึงรายการและปริมาณสินค้าใหม่ 3-18 เดือนข้างหน้า)	○	△	○		△
(วิเคราะห์ความต้องการนวัตกรรมใหม่และข้อกำหนดที่สำคัญ)	○	○	○	○	

รูป 2.2(ต่อ) ตารางวางแผนคุณภาพของกระบวนการเรียนรู้ความต้องการของลูกค้าฯ

ขั้นตอนปฏิบัติ แนวทางปฏิบัติในการควบคุมคุณภาพ	หัวข้อคุณภาพ				
	1. รับรู้ความต้องการ ใน อนาคต ของลูกค้า ได้ครบถ้วน	2. ตอบสนอง ความ ต้องการ ของลูกค้า ได้ดีกว่า คู่แข่ง	3. เป็น หุ้นส่วน ทางธุรกิจ ที่ลูกค้า ชื่นชอบ	4. สร้าง คุณค่า ให้แก่ ลูกค้า ได้มาก	5. ค้นพบ ลูกค้า ได้มาก และรักษา ลูกค้าไว้ได้ ยาวนาน
ขั้นตอนออกแบบสินค้าใหม่ (ของลูกค้า)					
(ถามถึงความต้องการนวัตกรรมใหม่และข้อกำหนดที่สำคัญ)	○	○			
(ค้นให้พบว่านวัตกรรมของเราสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าได้อย่างไร)	○	○	○	○	△
(คัดเลือกและนำเสนอนวัตกรรมใหม่ที่สร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าได้มากที่สุด)		○	○	○	
ขั้นตอนกำหนดสเปก (ของลูกค้า)					
(ร่วมกำหนดกับลูกค้า)	○	○	○		
ขั้นตอนจัดหาผู้ส่งมอบ (ของลูกค้า)					
(ถามถึงข้อกำหนดที่สำคัญและปัจจัยตัดสินใจของลูกค้า)	○	○	○	○	○
(ช่วงเวลาที่ต้องการใช้สินค้าของเรา)	○	○			△
ขั้นตอนวางแผนการผลิต (ของลูกค้า)					
(รับแผนความต้องการใช้วัตถุดิบ (สินค้าของเรา) เป็นรายวันล่วงหน้า)	○		○		
ขั้นตอนจัดซื้อ (ของลูกค้า)					
(ถามถึงรายการและปริมาณวัตถุดิบที่จะซื้อ 1-12 สัปดาห์ข้างหน้า)	○	○	○	○	△
(ถามถึงรายการและปริมาณวัตถุดิบที่จะซื้อจากคู่แข่ง)	○	△	○		○
(ถามถึงปัจจัยตัดสินใจของลูกค้า)	△	○			
ขั้นตอนการผลิต (ของลูกค้า)					
(ถามถึงปัญหาในการนำสินค้าของเราและของคู่แข่งไปใช้)			○	○	○
ตอบข้อสงสัยของลูกค้า					
(ตามผัง Decision Programming)		○	△		△
นัดครั้งต่อไป					
(ตามขั้นตอนของลูกค้าและตามที่ลูกค้าสะดวก)		○	△		○
QWI-Mkt-08 กำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่จะขายให้ได้					
เลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับปัจจัยตัดสินใจซื้อ		○	△		○
กำหนดราคาตามคุณสมบัติประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ				○	
วางแผนติดตามจนกว่าจะปิดการขายได้ (ตาราง CMI)	△	○	△		△

2.2 การวางแผนคุณภาพของกระบวนการ

รูป 2.2(ต่อ) ตารางวางแผนคุณภาพของกระบวนการเรียนรู้ความต้องการของลูกค้า

หัวข้อคุณภาพ ขั้นตอนปฏิบัติ แนวทางปฏิบัติในการควบคุมคุณภาพ	1.	2.	3.	4.	5.
	รับรู้ความต้องการ ใน อนาคต ของลูกค้า ได้ครบถ้วน	ตอบสนอง ความ ต้องการ ของลูกค้า ได้ดีกว่า คู่แข่ง	เป็นส่วน ทางธุรกิจ ที่ลูกค้า ชื่นชอบ	สร้าง คุณค่า ให้แก่ ลูกค้า ได้มาก	ค้นพบ ลูกค้า ได้มาก และรักษา ลูกค้าไว้ได้ ยาวนาน
QWI-Mkt-09 ประชุมประจำสัปดาห์เพื่อชี้แจงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ					
คิดค้นกลยุทธ์เพื่อเพิ่มโอกาสที่จะปิดการขายได้สำเร็จ					
(หัวหน้าและเพื่อนร่วมงานแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้กัน)		○	○	○	○
รายงานผลการไปพบลูกค้าในรอบสัปดาห์ที่ผ่านมา					
(กำหนดมาตรการป้องกันปัญหาเกิดขึ้น โดยปรับปรุงกระบวนการของเรา)		○	○		○
ประเมินยอดซื้อในอนาคต 1-3 เดือน ของลูกค้าที่ พช. รับรู้					
(ประเมินส่วนแบ่งซื้อจากเราและกำหนดกลยุทธ์ที่จะเพิ่มส่วนแบ่งฯ)	○		○		
(กำหนดเข็มมุ่งปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและความสามารถของบริษัท)		○	○	○	○
QWI-Mkt-10 ประเมินและพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานขาย	○	○	○	○	△

2.3

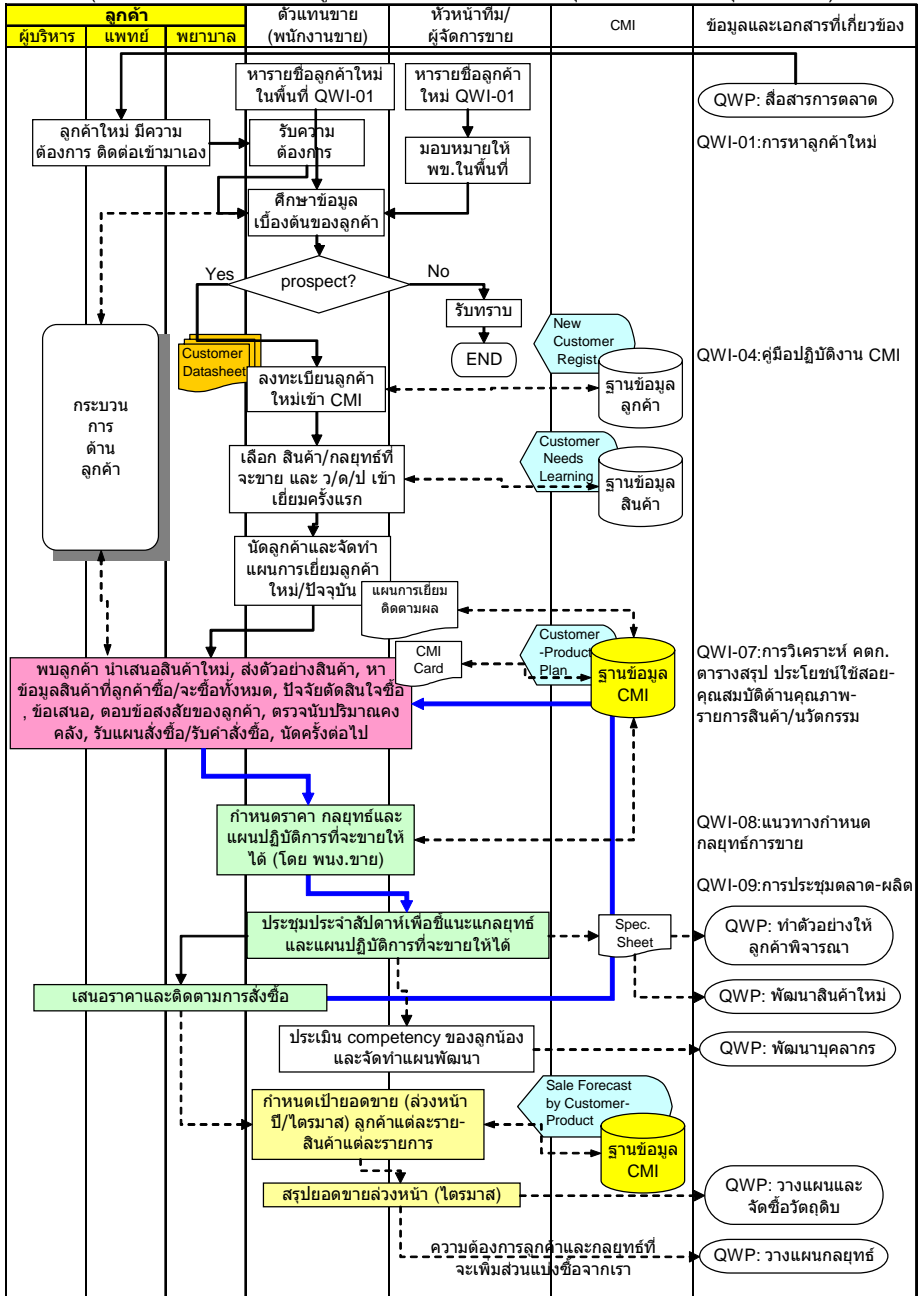
กระบวนการและขั้นตอนปฏิบัติ

เมื่อได้คำตอบว่า จะต้องทำอะไร อย่างไร ในขั้นตอนไหนบ้าง เพื่อที่จะบรรลุผลของการทำงานตาม หัวข้อคุณภาพ ครบทั้ง 5 ข้อแล้ว ก็นำผลของการคิดและวิเคราะห์นั้น มาเขียนเป็น "ผังกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (Quality Work Procedure: QWP)" ที่แสดง ขั้นตอนปฏิบัติงานต่างๆตามลำดับ พร้อมทั้งระบุว่า ใครเป็นผู้มีหน้าที่ปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนเหล่านั้น และมีข้อมูลหรือเอกสารหรือมาตรฐานอะไรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัตินั้นๆ พร้อมทั้ง โยงเส้นตามลำดับการปฏิบัติงาน เพื่อแสดงให้เห็นว่า ผลของการทำงานในขั้นตอนหนึ่งๆ ถูกส่งต่อและนำไปใช้ในขั้นตอนต่อไป ขั้นตอนใดบ้าง

รูป 2.3 แสดงผลลัพธ์ที่ได้จากการเขียนผังกระบวนการปฏิบัติงาน สำหรับกระบวนการเรียนรู้ความต้องการของลูกค้าและการสร้างสัมพันธ์กับลูกค้า ตามวิธีการที่ได้อธิบายข้างต้น

ส่วน จะต้องทำอย่างไร หรือ รายละเอียดเกี่ยวกับ "วิธีปฏิบัติงาน (Quality Work Instruction: QWI)" และ "แบบฟอร์มทำงานหรือหน้าต่างซอฟต์แวร์ (Quality Work Form: QWF)" ที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละขั้นตอนตลอดกระบวนการดังกล่าว ซึ่งสะท้อนว่า "ทำอย่างไร" นั้น จะอธิบายต่อไปในบทที่ 3

รูป 2.3 กระบวนการเรียนรู้ความต้องการของลูกค้าและสร้างสัมพันธ์กับลูกค้า
(ผสมผสานกรณีของ บริษัทผู้ผลิตราย ชั้นส่วนระดับเครื่องนุ่งห่ม และ ชั้นส่วนอุตสาหกรรม)



คำถามท้ายบท

ในบริษัทของท่านมีวิธีการอย่างไรในการ

- 1) คนให้พบความคาดหวังและความต้องการในอนาคตของลูกค้า ได้อย่างครอบคลุมครบถ้วน?
- 2) ตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของลูกค้า ให้ได้ดีกว่าคู่แข่ง?
- 3) สร้างความเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจที่ลูกค้าชื่นชอบ?
- 4) สร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้?
- 5) คนพบลูกค้าได้มากและรักษาลูกค้าไว้ได้ยาวนาน?