



## การศึกษาเรื่องการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการเพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า

กรณีศึกษา: บริษัท รีฟินิช จำกัด

The Study of Quality Service Improvement and Increase Customer Satisfaction

Case Study Refinish Co., Ltd.

ศักดิ์ดา หนูบัว<sup>1</sup> และผุสดี พลสารมย์<sup>2</sup>

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาโท บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, sakda.nhubua@axalta.com

<sup>2</sup> คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, pussadee\_pol@utcc.ac.th

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ 1) เพื่อสำรวจระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการของบริษัท 2) หาสาเหตุที่ทำให้ระดับความพึงพอใจลดลง 3) เพื่อนำเสนอวิธีการในการให้บริการเพื่อเพิ่มระดับความพึงพอใจของลูกค้า การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษา ปัญหาคุณภาพในการให้บริการและกลยุทธ์ที่ในการแข่งขันของบริษัท รีฟินิช จำกัด เนื่องจากปัญหาคุณภาพการให้บริการ ของบริษัททำให้ ลูกค้าใช้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทลดลง การวิเคราะห์ข้อมูลของรายงานผลการประชุมประจำเดือนของบริษัท และข้อมูลจากข้อมูลส่วนแบ่งการตลาดประจำปี แสดงให้เห็นว่า ลูกค้ามีแนวโน้มไปเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น โดยประเมินได้จากส่วนแบ่งการตลาดของบริษัท รีฟินิช จำกัด ที่ลดลงจากปี 2561 จากปัญหาดังกล่าวทำให้ผู้ศึกษาต้องการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อที่จะนำมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการของทางบริษัท รีฟินิช จำกัด โดยศึกษาเฉพาะลูกค้า ศูนย์บริการ Premium Grade ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งลูกค้ากลุ่มดังกล่าวจัดเป็นกลุ่มลูกค้าชั้นดี ที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยดูจากการที่ใช้สินค้าขององค์กรเพียงแบรนด์เดียว และเป็นผู้สร้างรายได้หลักให้แก่องค์กร โดยดูจากยอดขายซื้อเกิน 1 แสนบาทต่อเดือน และ รับบริการจากองค์กรมากกว่า 4 ปี เสนอแนวทางการแก้ปัญหาในการเพื่อเพิ่มระดับความพึงพอใจของลูกค้าให้เพิ่มขึ้น โดยสร้างรูปแบบในการดำเนินการมาเพื่อแก้ไขปัญหาความพึงพอใจที่ลดลงให้เพิ่มสูงขึ้นผู้ศึกษาได้นำ แนวความคิด ทฤษฎี และ เครื่องมือในการวิเคราะห์ ที่มีผู้ศึกษาไว้แล้วนั้น นำมาศึกษาและ พัฒนาปรับปรุงอย่างมีหลักการ และหาแนวทางการแก้ปัญหาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร ให้สามารถเพิ่มข้อได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจประเภทเดียวกันอย่างยั่งยืน มีแนวความคิด ทฤษฎี และ เครื่องมือในการวิเคราะห์ 1) แนวคิด และทฤษฎี ในการวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย 7 ประการของ แมคคินซี (McKinsey) เพื่อพิจารณาจุดอ่อน-จุดแข็ง 2) แนวคิด และทฤษฎีของคุณภาพการให้บริการ (Service Quality) เพื่อหาสิ่งที่ลูกค้าคาดหวัง 3) เครื่องมือในการวิเคราะห์ Cause Effect Diagram มาวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา เพื่อให้ลูกค้ายังคงมีความจงรักภักดีในสินค้าและบริการของบริษัทสืบต่อไป

คำสำคัญ: ความพึงพอใจ, การให้บริการ



## ABSTRACT

This study has 3 objectives, which are 1) to survey the level of customer satisfaction with the company's services 2) find the reasons for the decrease in the level of satisfaction 3) to propose methods of service to increase the level of Customer satisfaction This study focuses on Service quality problems and the competitive strategy of Refinish Company Limited due to service quality problems. The company makes Customers use fewer company products Data analysis of the company's monthly meeting report And data from the annual market share data Show that Customers are more likely to choose to use competing products. Which can be evaluated from the market share of Refinish Company Limited which has decreased from 2018 due to the above problems, causing the students to study about customer satisfaction in order to be used to improve service quality Of Refinite Company Limited by studying only the customers of Premium Grade service center in Bangkok In which such customers are classified as premium customers That is loyal to the organization by looking at the use of only one brand name organization And is the main revenue creator for the organization by looking at the orders over 100,000 baht per month and receiving services from the organization for over 4 years, offering solutions to increase customer satisfaction levels By creating an action model to solve the problem of decreasing satisfaction, to increase the students to use the concepts, theories and tools for analysis. That has already been studied to study and develop principles And find solutions to increase the efficiency of the organization To be able to increase sustainable competitive advantage in the same business with the concepts, theories and analytical tools 1) The concepts and theories in analysis related to the 7 McKinsey factors to consider Weaknesses - strengths 2) concepts and theories of service quality to find what customers expect 3) Cause Effect Diagram analysis tools to analyze the root cause of the problem So that customers continue to be loyal to the products and services of the company.

**Keywords:** Customer Satisfaction, Service

### 1. บทนำ

บริษัท รีฟินิช จำกัด เป็นบริษัทระดับโลก สหราชอาณาจักรก่อตั้งเมื่อ ปี พ.ศ. 2409 เป็นบริษัทที่ทำธุรกิจสีเคลือบสำหรับอุตสาหกรรม และอุตสาหกรรมยานยนต์ ยานพาหนะที่ใช้ในชีวิตประจำวัน ยานพาหนะเพื่อการพาณิชย์ สีเพื่องานพ่นซ่อม อุปกรณ์ ส่วนประกอบที่เป็นไฟฟ้า อาคาร ท่อส่งน้ำ กว่า 150 ปี ในอุตสาหกรรมสีเคลือบ มีการดำเนินธุรกิจ 130 ประเทศทั่วโลก ปัจจุบันมีพนักงานทั่วโลกประมาณ 14,000 คน ตอบสนองกลุ่มลูกค้ากว่า 100,000 คน โดยบริษัท รีฟินิช จำกัด มีโรงงานผลิตสินค้า 50 แห่ง ศูนย์ฝึกอบรม 47 แห่ง ศูนย์วิจัยและพัฒนา 4 แห่ง ห้องปฏิบัติการ 30 แห่ง และมีตัวแทนจำหน่ายประมาณ 4,000 ราย ทั่วโลก และมีสินค้าที่จัดจำหน่ายมากกว่า 50 Brands เช่น Cromax, Stadox, Spice Hacker, Imron, Nason, Centari, Duxon เป็นต้น ในประเทศไทย บริษัท รีฟินิช จำกัด เริ่มก่อตั้งเมื่อปีพ.ศ. 2532 ในชื่อ บริษัท คูปองท์ ทีโอเอ (ประเทศไทย) จำกัด มีการปรับเปลี่ยนองค์กรและชื่อองค์กรเรื่อยมา จนในปี พ.ศ. 2556 ถึงปัจจุบันได้ใช้ชื่อว่า “บริษัทรีฟินิช จำกัด” ณ ปี 2562 บริษัททำธุรกิจ ผลิต จำหน่าย และให้บริการ ในอุตสาหกรรมสีพ่นซ่อมรถยนต์ และ สีอุตสาหกรรมโดยมีลูกค้าในกลุ่มของศูนย์บริการรถยนต์แบรนด์ต่าง ๆ เช่น TOYOTA, HONDA, MAZDA, FORD, MITSUBISHI, NISSAN เป็นต้น และ



กลุ่มลูกค้า อุ๋พ่นซ่อมสิรรถยนต์ มีลูกค้าที่เป็นศูนย์บริการและอุ๋ซ่อมสิรรถยนต์ทั่วประเทศไทย มีพนักงานประจำประมาณ 80 คน และพนักงานที่เป็น Contractor ประมาณ 50 คน

**กลุ่มลูกค้าหลักของบริษัทมีประมาณ 200 ราย แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้**

1 กลุ่มลูกค้าประเภทศูนย์บริการรถยนต์ เช่น ศูนย์บริการ TOYOTA, HONDA, MITSUBISHI, NISSAN, MAZDA, MG, FORD, MAZDA เป็นต้น ซึ่งลูกค้ากลุ่มนี้จะจัดเป็นกลุ่ม PREMIUM และ MAIN STREAM GRADE ขึ้นอยู่กับปริมาณการใช้สินค้าของบริษัท

2 กลุ่มลูกค้าประเภท อุ๋ซ่อมสิรรถยนต์ ซึ่งลูกค้ากลุ่มนี้เป็นกลุ่มลูกค้าที่มีจำนวนมากเมื่อเทียบกับลูกค้าในกลุ่มแรก ซึ่งลูกค้ากลุ่มนี้ส่วนใหญ่ จะจัดอยู่ในกลุ่ม MAIN STREAM และ ECONOMY GRADE ก็จะขึ้นอยู่กับปริมาณการใช้สินค้าของบริษัทเช่นกัน

ในปี 2562 การแข่งขันของบริษัทผลิตรถยนต์มีการแข่งขันที่ค่อนข้างสูง และรุนแรงมากขึ้นจากในอดีตเป็นอย่างมาก และมีแนวโน้มจะทวีความรุนแรงขึ้นเพราะบริษัทที่เป็นเจ้าของตลาดเดิม เช่น บริษัท NIPPON PAINT, บริษัท AKZONOBEL, บริษัท PPG, บริษัท TOA, บริษัท GLASURIT ต้องเผชิญการแข่งขันจากบริษัทที่เกิดขึ้นใหม่เป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะจากบริษัท RM บริษัท ISUMU เป็นต้น ทำให้ส่วนแบ่งการตลาดมีการกระจายตัวมากขึ้น บริษัทต่างนำกลยุทธ์ต่าง ๆ มาใช้ในการแข่งขันอย่างหลากหลายและรุนแรงเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า อาทิ กลยุทธ์ด้านโปร โมชั่น ด้านเทคโนโลยี ด้านการให้บริการที่รวดเร็ว และด้านราคา

ในการศึกษานี้ได้นำแนวความคิด ทฤษฎี คุณภาพการให้บริการ (Service Quality) การวิเคราะห์ห้องกระจกของแมคคินซี (McKinsey) หลักการจัดการ 4M1E และเครื่องมือวิเคราะห์สาเหตุและผล (Cause Effect Diagram) มาใช้ในการศึกษา

## 2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 2.1 ส้ารวจระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการของบริษัท
- 2.2 หาสาเหตุที่ทำให้ระดับความพึงพอใจลดลง
- 2.3 นำเสนอวิธีการในการให้บริการเพื่อเพิ่มระดับความพึงพอใจของลูกค้า

## 3. ขั้นตอนการศึกษา

### 3.1 วิธีการเก็บข้อมูลในการศึกษา

การศึกษานี้ได้ทำการเก็บข้อมูล 2 ส่วน

3.1.1 ทำการเก็บข้อมูลแบบปฐมภูมิ (Primary Quantitative Research Data) ด้วยแบบสอบถาม คำถามแบบปลายเปิด (Open-Ended) และ แบบสัมภาษณ์ (In-Depth Interview) ด้วยคำถามแบบปลายเปิด (Open-Ended)

3.1.2 ทำการเก็บข้อมูลแบบทุติยภูมิ (Secondary Qualitative Data) ด้วยการนำข้อมูลจากฝ่ายเทคนิค ของบริษัทด้าน Servicing Report ระหว่างปี 2561 กับ 2562 โดยแบ่งระดับความพึงพอใจของลูกค้าออกเป็นระดับต่าง ๆ 4 ขั้น คือดีมาก ดี พอใช้ และ ต้องปรับปรุง

### 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง



ประชากรคือ กลุ่มลูกค้าเกรด Premium จำนวน 200 กิจการ กลุ่มตัวอย่างได้ทำการสุ่มแบบเจาะจง ใช้เกณฑ์การคัดเลือกลูกค้า จำนวน 2 เกณฑ์ คือ เป็นกลุ่มลูกค้าชั้นดี ที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยวัดจากการที่ใช้สินค้าขององค์กรเพียงแบรนด์เดียว และเป็นลูกค้าที่สร้างรายได้หลักให้แก่องค์กร โดยวัดจากยอดขายซื้อเกิน 1 แสนบาทต่อเดือน และ รับบริการจากองค์กรมากกว่า 4 ปี ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 134 กิจการจากศูนย์บริการ ของ TOYOTA HONDA NISSAN MITSUBISHI และ MAZDA ซึ่งเป็นลูกค้าที่เคยเป็นผู้รับบริการของบริษัทฯ ในตำแหน่ง Paint Shop Leader

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

#### เครื่องมือประกอบด้วย

3.3.1 แบบสอบถามด้วยคำปลายเปิด (Open-Ended) ที่เกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้าทางด้านคุณภาพการให้บริการ (Service Quality)

3.3.2 แบบสัมภาษณ์ (In-Depth Interview) ด้วยคำถามแบบปลายเปิด (Open-Ended) และแบบสอบถามแบบมาตราวัดประมาณค่า 5 ระดับของ Likert (Method of Summated Ratings : Likert Scale) แนวคำถาม คือความต้องการหรือคาดหวังในด้านคุณภาพการให้บริการ (Service Quality) ต่องานบริการที่ได้รับจากองค์กร ซึ่งเป็นคำถามแบบเลือกตอบ และข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากผู้รับบริการ จำนวน 8 ข้อ และคำถามความพึงพอใจ (Satisfaction) ต่องานบริการที่ได้รับจากองค์กร เป็นคำถามแบบเลือกตอบและข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากผู้รับบริการ จำนวน 8 ข้อ

3.3.3 แบบวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจลูกค้า ที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลแบบทุติยภูมิ (Secondary Quantitative Data) การสรุปและประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ของบริษัท ตรีฟินิช จำกัด โดยสรุปจากรายงานความพึงพอใจของลูกค้า Servicing Report ในปี 2561 เปรียบเทียบกับ ปี 2562

### 3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการดังนี้

3.4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงปริมาณ ด้วยวิธีตามแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง (Sample) เป็นลูกค้าเกรด Premium โดยทำทั้งหมด 4 ขั้นตอน ดังนี้

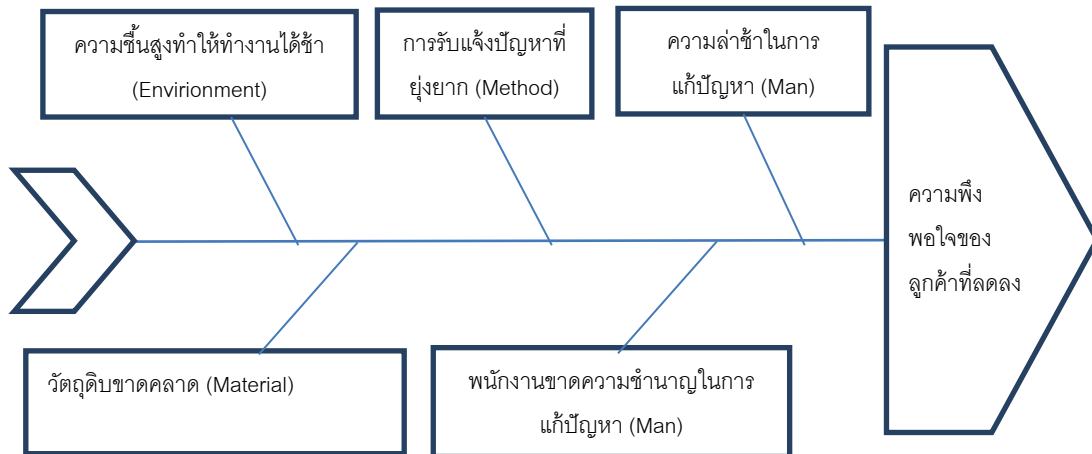
1. จัดเตรียมข้อมูล (สรุปผล)
2. วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยจากกลุ่มตัวอย่าง (X Bar) ด้วยสูตรการคำนวณ
3. สรุปผล ในรูปแบบตารางประกอบการพิจารณา

3.4.2 การประมวลผลด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ตามแนวคิด หรือทฤษฎี ที่ได้กำหนดไว้

1. นำทฤษฎี แนวคิด และเครื่องมือจากปัจจัย 7 ประการของแมคคินซี (McKinsey) และ Cause Effect Diagram มาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. จากข้อที่ 1 เมื่อพบปัจจัยสาเหตุของปัญหาการให้บริการที่ทำให้ลูกค้าไม่พึงพอใจ
3. นำปัญหามาใส่ในเครื่องมือผังแสดงเหตุและผล โดยใช้หลัก 4 M 1 E เพื่อหาสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง ว่าเกิดจากปัจจัยใด
4. กำหนดแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ และสร้างกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน เพื่อแนะนำองค์กรต่อไปตามแนวคิดหรือทฤษฎีต่าง ๆ

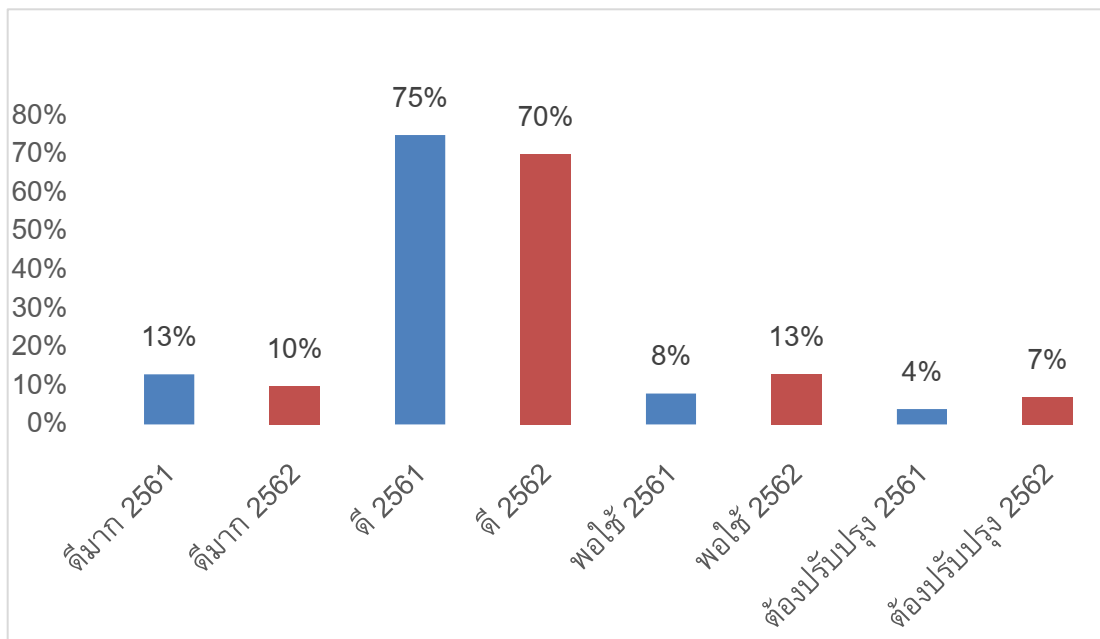
#### 4. ผลการศึกษา

สาเหตุที่ทำให้ความพึงพอใจของลูกค้า ลดลง



แผนภาพ ที่ 1 ภาพผังแสดงเหตุและผล (Cause and Effect Diagram) ของความพึงพอใจลดลง

จากแผนภาพที่ 1 สาเหตุหลักของปัญหาที่ทำให้ความพึงพอใจลดลงในปี ข้อมูลในปี 2561 เปรียบเทียบกับ ปี 2562 พบว่า ผลประเมินความพึงพอใจสรุปได้ตามแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการให้บริการ ปี 2561 กับ ปี 2562



จากการวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ด้วยผังแสดงเหตุและผล (Cause and Effect Diagram) และปัจจัย 7S ตามหลักการของแมคคินซี (McKinsey's 7S Framework) พบว่า สาเหตุหลักของปัญหาเกิดจากคุณภาพการให้บริการ ด้านรูปแบบการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนแตกต่างกัน ส่งผลให้มาตรฐานของงานที่ออกมาแตกต่างกัน มีผลกระทบต่อคุณภาพของการให้บริการ ที่พบว่าการประเมินผลจากลูกค้าในรายปี พ.ศ. 2562 ได้รับการประเมินคุณภาพของงานบริการขององค์กรลดต่ำลง จัดเป็นปัญหาระดับปฏิบัติการที่เกิดจากพนักงาน

จากการวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร พบว่า เมื่อลูกค้าผู้รับบริการในกลุ่ม Premium และ A ซึ่งเป็นลูกค้าผู้รับบริการคนสำคัญ และให้บริการกันมามากกว่า 4 ปี มีความพึงพอใจลดลง ลูกค้าได้มีการเปลี่ยนพฤติกรรมไปใช้บริการของบริษัทคู่แข่ง หรือ มีการนำสินค้าของบริษัทคู่แข่งมาใช้ควบคู่กับผลิตภัณฑ์ของบริษัท ในภาพรวมของผลและกอบการ สะท้อนให้เห็นว่า บริษัทมีส่วนแบ่งทางการตลาดลดลง 3% จากยอดขายในปี พ.ศ. 2561

สรุปได้ว่า ปัญหาหลักคือ ลูกค้าผู้รับบริการ ไม่พึงพอใจในงานบริการของบริษัท ที่มีคุณภาพในการให้บริการที่ไม่เป็นไปตามความต้องการ ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของงานที่จะส่งมอบให้กับลูกค้า และเกิดความล่าช้าในการส่งมอบ อันเนื่องมาจากทีมผู้เข้าปฏิบัติงานของบริษัทที่เข้าไปปฏิบัติงานบางทีมงาน อาจขาดความชำนาญ หรือ อาจไม่ปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่เป็นมาตรฐานของบริษัทที่กำหนดไว้

## 5. ทางเลือกในการแก้ไขปัญหา

### ทางเลือกสำหรับการแก้ปัญหาความพึงพอใจในการบริการของลูกค้าที่ลดลง

ในการสรุปสำหรับแก้ไขปัญหาคือความพึงพอใจในการให้บริการของลูกค้าที่ลดลงเกิดจากการแก้ปัญหาที่ล่าช้าของพนักงาน ขาดความชำนาญในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และความยุ่งยากในการแจ้งปัญหา ทำให้ศูนย์บริการ และผู้ซ่อมรถประสบปัญหาการส่งมอบงานให้แก่ลูกค้า ผลการศึกษานี้เสนอแนะทางเลือกในการเพิ่มความพึงพอใจ 2 แนวทาง และระบุข้อดี ข้อเสีย ประเมินการค่าใช้จ่าย ดังนี้

#### แนวทางที่ 1 ฝึกอบรมพนักงาน (on the job training)

ฝึกอบรมขั้นตอนการทำงานและวิธีการแก้ปัญหาให้แก่พนักงานใหม่อย่างน้อย 6 เดือน ก่อนที่จะให้พนักงานลงพื้นที่ให้บริการลูกค้า โดยพนักงานใหม่ทุกคนต้อง ต้องเรียนรู้ขั้นตอนการทำงาน วิธีการแก้ปัญหาลูกค้า และเรียนรู้ผลิตภัณฑ์ของบริษัท

#### ข้อดี

1. ยกระดับการให้บริการด้าน อุตสาหกรรมสีพื้นซ่อมรถยนต์ให้มีมาตรฐานที่สูงขึ้น
2. บุคลากรที่มีอยู่ ได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้ดียิ่งขึ้น
3. เป็นการเพิ่มรายได้ให้กับองค์กรในระยะยาว เพราะหากลูกค้าพอใจในการให้บริการลูกค้าก็จะมี ความจงรักภักดีต่อผลิตภัณฑ์ และการบริการของ องค์กร
4. ลูกค้าผู้รับบริการ จะได้รับงานที่มีคุณภาพ

#### ข้อเสีย

1. บริษัทต้องรองรับค่าใช้จ่ายในเรื่องของเงินเดือนของพนักงานใหม่ เป็นเวลา 6 เดือน



ในช่วงที่ฝึกอบรมขั้นตอนการทำงานและวิธีการแก้ปัญหาพนักงาน

### ตัวชี้วัดผล

คือส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น อย่างน้อย 1% เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า และไม่มีการสูญเสียฐานลูกค้าเดิมให้กับบริษัทคู่แข่ง

### แนวทางที่ 2 การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) CRM

การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) CRM เป็นกลยุทธ์ที่ทำเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและลูกค้า ให้ได้รับผลประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย รวมถึงความพึงพอใจในสินค้าและบริการขององค์กรในระยะยาว โดยเริ่มจากการสร้างความเข้าใจที่ดีให้กับพนักงานโดยเริ่มจาก

1. การสื่อสาร โดยมีการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันพนักงานต้องทราบถึงวิธีการทำงานและลักษณะเฉพาะของสินค้า

2. การทราบถึงความต้องการของลูกค้า คือต้องทราบว่าลูกค้าต้องการอะไร เพื่อช่วยในการจัดเตรียมอุปกรณ์ต่าง ๆ และ จัดเตรียมแผนในการแก้ไขปัญหาเพื่อตอบสนองความคาดหวัง ของลูกค้าให้ดีที่สุด

การรักษาฐานลูกค้าเดิมเพื่อก่อให้เกิดความภักดีต่อบริษัทในระยะยาว

1. ต้องทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด

2. การให้บริการที่เป็นกันเอง และยอมรับ คำติชม ของลูกค้าเพื่อนำมาพัฒนาคุณภาพของสินค้า

และบริการ

3. มีศูนย์รับข้อมูลต่าง ๆ หรือข้อร้องเรียนต่าง ๆ จากลูกค้า และประสานงานต่ออย่างรวดเร็วเพื่อแก้ไขปัญหาที่ลูกค้าร้องเรียนๆ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

4. ให้การบริการที่เท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็นลูกค้าเก่าหรือลูกค้าใหม่ ตลอดจนลูกค้ารายใหญ่หรือลูกค้ารายย่อย

5. สืบตรวจสอบการณ์ของคู่แข่งและตลาดอยู่เสมอ

6. ต้องได้รับการสนับสนุนที่จริงจังจากผู้บริหาร

3. ความสัมพันธ์กับลูกค้า คือการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าเพื่อเป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสารต่าง ๆ เพื่อลดความรุนแรงของปัญหาที่อาจเกิดขึ้น โดยอาจมีการเลี้ยงรับรองลูกค้าบ้างเป็นครั้งคราว

4. การติดตามลูกค้า ฝ่ายการตลาดและฝ่ายเทคนิคต้องพยายามติดต่อ ถึงปัญหาต่าง ๆ ของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ลูกค้าเห็นถึงความตั้งใจในการให้บริการ

### การทำกลยุทธ์ การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์

1. สร้างจิตสำนึกในเรื่องงานบริการให้แก่พนักงานทุกคน

2. รวบรวมข้อมูลของลูกค้าซึ่งจะต้องรวบรวมข้อมูลของลูกค้าทั้งรายใหม่ รายเก่า ลูกค้า รายใหญ่และลูกค้ารายย่อย

3. วิเคราะห์ข้อมูลของลูกค้า เพื่อจะทำให้ทราบถึงความต้องการในสินค้าและบริการแบบใด

4. วางแผนธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า



5. มีการประเมินผลและแก้ไขปรับปรุงตลอดเวลาเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการให้บริการของพนักงาน

#### ข้อดี

1. ยกระดับมาตรฐานในการบริการให้สูงขึ้นและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับบริษัทคู่แข่งได้ดียิ่งขึ้น
2. ทำให้พนักงานทำงานเป็นระบบมากขึ้นและสร้างความพึงพอใจในการบริการของลูกค้าให้เพิ่มมากขึ้น
3. พนักงานมีการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทั้งในด้านเทคนิค ทักษะ ต่าง ๆ และสามารถเข้าใจความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี
4. ลูกค้ามีความภักดีต่อบริษัท และช่วยทำให้เกิดการกระตุ้นยอดขายเพิ่มขึ้น

#### ข้อเสีย

1. ใช้เวลานานในการทำกลยุทธ์ และต้องได้รับความร่วมมือจากพนักงาน
2. เป็นเรื่องที่ยากในการสร้างความพึงพอใจในการบริการให้กับลูกค้าทุกราย

#### ตัวชี้วัดผล

ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น อย่างน้อย 1% (10 ล้านบาท) เมื่อเทียบกับปี 2562 และไม่มีการสูญเสียฐานลูกค้าเดิมให้กับบริษัทคู่แข่ง

แผนภาพที่ 3 แสดงค่าใช้จ่ายในการใช้ทางเลือก

ลำดับ	รายการ	ค่าใช้จ่าย
ทางเลือกที่ 1	ฝึกอบรมขั้นตอนการทำงานและวิธีการแก้ปัญหาให้แก่พนักงานใหม่อย่างน้อย 6 เดือน ก่อนที่จะให้พนักงานลงพื้นที่ให้บริการลูกค้า	คิดจากฐานเงินเดือนของพนักงานใหม่ 20,000 บาท/คน/เดือนซึ่งประเมินความสามารถการทำงานของพนักงานได้เพียง 50% รวมเป็นเงิน 60,000บาท/คน
ทางเลือกที่ 2	การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) CRM	ไม่มีค่าใช้จ่ายเพิ่ม

#### 6. การอภิปรายผล

ผลการศึกษานี้ มีประเด็นที่น่าสนใจต่อการอภิปรายผล คือ การขยายธุรกิจขององค์กร ภายใต้ขีดความสามารถที่มีในปัจจุบัน โดยสามารถพัฒนาธุรกิจ และต่อยอดงานที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมสี อื่น ๆ ที่ไม่ใช่สีรถยนต์เพียงอย่างเดียว เช่น สีทาบ้าน สีเคลือบภาชนะต่าง ๆ เนื่องจากองค์กรมีความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับอุตสาหกรรมสีเป็นอย่างดี ซึ่งถือว่าเป็นโอกาสขององค์กร ที่จะขยายธุรกิจของบริษัทให้ครอบคลุมอุตสาหกรรมสีมากขึ้น และจากการศึกษาตามแนวคิด และทฤษฎีของคุณภาพการให้บริการ (Service Quality) และงานวิจัยเพ็ญภา จรัสพันธ์. 2557. ศึกษาเรื่อง. ความพึงพอใจของลูกค้าต่อคุณภาพการให้บริการของศูนย์บริการลูกค้า จีเนท โมบายเซอร์วิส





เซ็นเตอร์ จันทบุรี ภาณุเดช เพียรความสุขและคณะ. 2558. ศึกษาเรื่อง. ความพึงพอใจของนักศึกษาที่มีต่อการให้บริการของสำนักส่งเสริมวิชาการ และงานทะเบียน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ที่ผู้ศึกษาดำเนินการศึกษานั้น พบว่าผลการศึกษามีความสอดคล้องกัน

ในด้านคุณภาพของงานบริการที่ส่งผลต่อยอดขายที่ลดลงในปีที่ผ่านมา เพื่อมิให้องค์กรมียอดขาย หรือผลประกอบการที่ลดลงไปกว่านี้ ผู้ศึกษาฯ จึงขอพิจารณาสาเหตุของปัญหาเพิ่มเติม คือ ปัญหานั้นเกิดจากปัจจัยภายในองค์กรในระดับหน้าที่ และหากองค์กรสามารถแก้ไขปัญหในระดับดังกล่าวได้ จะเป็นการแก้ไขปัญหาที่ยั่งยืนเช่นกัน

### 6.1 แผนการปฏิบัติงาน (Action Plan)

#### กลยุทธ์ฝึกอบรมพนักงาน (on the job training)

ฝึกอบรมขั้นตอนการทำงานและวิธีการแก้ปัญหา ให้แก่พนักงานใหม่อย่างน้อย 6 เดือน ก่อนที่จะให้พนักงานลงพื้นที่ให้บริการลูกค้า โดยพนักงานใหม่ทุกคนต้อง ต้องเรียนรู้ขั้นตอนการทำงาน วิธีการแก้ปัญหาหน้างาน และเรียนรู้ผลิตภัณฑ์ของบริษัท

แผนภาพที่ 4 แสดงแผนการจัดการลูกค้าสัมพันธ์โดยเริ่ม

ขั้นตอนการดำเนินงาน	ระยะเวลาในการดำเนินการ					
	เดือนที่ 1	เดือนที่ 2	เดือนที่ 3	เดือนที่ 4	เดือนที่ 5	เดือนที่ 6
1. ปรับทัศนคติเรื่องการบริการให้กับพนักงาน						
2. เก็บรวบรวมข้อมูลลูกค้า						
3. วิเคราะห์ข้อมูลของลูกค้า						
4. วางแผนธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า						
5. ประเมินผลและปรับปรุง						

7 .  
บทส  
รูป  
และ  
ข้อเส  
นอแ  
นะ  
ค ย  
สรุป

พบว่า สาเหตุความพึงพอใจของลูกค้าที่รับบริการมีค่าระดับความพึงพอใจลดลง ทำให้องค์กรสูญเสียมูลค่าส่วนแบ่งตลาดให้กับบริษัทคู่แข่ง และเมื่อพิจารณาแนวทางการแก้ไขปัญหา และกลยุทธ์ ที่จะเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการตามเดิมแทนการไปใช้บริการกับคู่แข่งนั้น พบว่า เป็นสิ่งที่ยากและ ต้องใช้เวลา ดังนั้น การนำเสนอกลยุทธ์เชิงรุก ให้บริษัทแสวงหาลูกค้าผู้รับบริการรายใหม่ หรือ การสร้างมูลค่างานบริการใหม่ๆ ให้แก่ลูกค้าผู้รับบริการรายเก่า จึงเหมาะสมในสถานการณ์เช่นนี้

#### ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

1. ควรจัดให้มีการทดสอบความรู้ของพนักงาน เทคนิค ทุก ๆ เดือนเพื่อเป็นการทบทวนความรู้ในการทำงาน



2. จัดให้พนักงานเทคนิค และ พนักงานฝ่ายขาย จัดทำ plan เพื่อเข้าพบลูกค้าแต่ละเจ้าทุก ๆ เดือน

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารั้งต่อไป

1. การศึกษารั้งต่อไปควรศึกษาต่อยอดในด้านกลยุทธ์ราคาเพื่อขยายฐานธุรกิจไปสู่ลูกค้ารายย่อย
2. ศึกษาและพัฒนาสินค้าเพื่อรองรับอุตสาหกรรมสี ประเภทอื่น เช่น สีทาบ้าน สีโรงงาน

### กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาจาก อาจารย์ ดร.สุสดี พลสารมย์ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ และคณะกรรมการคุมสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ได้ให้ความกรุณาให้คำแนะนำ ตรวจสอบและแก้ไขเนื้อหาตลอดจนให้ความช่วยเหลือแนะนำในการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการเพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า บริษัท ตรีฟนิช จำกัด เพื่อนำมาแก้ไขให้เนื้อหามีความสมบูรณ์เรียบร้อย มากยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณครอบครัวที่เป็นแรงสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการศึกษา และกำลังใจที่ดีตลอดมา ขอขอบคุณลูกค้าที่ช่วยตอบแบบสอบถาม ทั้ง 134 คน และขอบคุณพี่ๆ เพื่อนๆ น้อง ๆ นักศึกษาปริญญาโททุกท่านที่ได้ให้กำลังใจและความช่วยเหลือในการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระด้วยดีตลอดมา

### เอกสารอ้างอิง

- กำพล แก้วสมนึก. (2552). พฤติกรรมและความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคุณภาพการ บริการของ บริษัท ตรีฟนิช ทุลส์เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด. หลักสูตรบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
- ปัทมา ชูทอง ชลดา มนต์ทรง และตะวัน วิกรัยพัฒน์. (2561). ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการต่อการให้บริการ การขนส่งทางทะเลของบริษัท เอ็กเพิทิม จำกัด. หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต
- ธรรมพฒ แสงประเสริฐ. (2558). คุณภาพการให้บริการที่ส่งผลต่อความเชื่อมั่นขอ ผู้บริโภค กรณีศึกษา: บริษัท เท สดี อีสทริคเมนท์ จำกัด. วารสารวิชาการการตลาดและการจัดการโครงการปริญญาโทคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- เพ็ญภา จรัสพันธ์. (2557). ความพึงพอใจของลูกค้าต่อคุณภาพการให้บริการของศูนย์บริการลูกค้า จีเนท โมบาย เซอร์วิส เซ็นเตอร์ จันทบุรี. หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร มหาบัณฑิตสาขาวิชาการจัดการภาครัฐและ ภาคเอกชนวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภาณุเดช เพียรความสุขและคณะ. (2558). ความพึงพอใจของนักศึกษาที่มีต่อการให้บริการของสำนักส่งเสริมวิชาการ และงานทะเบียน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี สาขาวิชาการพัฒนาชุมชน คณะมนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.