บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีหลักการและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับ “รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา” เพื่อสรุปสาระสำคัญที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และนำไปสู่การพัฒนารูปแบบและการทดลองใช้รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา โดยวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องมีสาระครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและหลักการการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

1.1 ความเป็นมาของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

1.2 ความหมายของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

1.3 วิวัฒนาการแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

1.4 กระบวนการในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

1.5 เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

1.6 สาเหตุที่ทำให้การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ไม่ประสบความสำเร็จ

1.7 องค์ประกอบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

2. การบริหารโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา

2.1 บทบาทของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาในการจัดการศึกษาของประเทศ

2.2 สภาพปัจจุบันของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา

2.3 ภารกิจการบริหารโรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ .ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

3. การนำแนวคิดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา

3.1 ปัจจัยที่นำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ

3.2 วงจรชีวิตของผู้เรียนในสถานศึกษา

3.3 การบริหารลูกค้าสัมพันธ์กับโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา

3.4 การบริหารเชิงกลยุทธ์

4. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและหลักการการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

1.1 ความเป็นมาของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) หรือเรียกกันโดยทั่วไปว่า CRM คือ หลักการบริหารทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์การจากที่มุ่งเน้นผลิตภัณฑ์ (Product-Centric Organization) สู่องค์การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer-Centric Organization) โดยอาศัยหลักการสังเกต การวิเคราะห์ การเรียนรู้และทำความเข้าใจพฤติกรรมของลูกค้า เพื่อให้องค์การสามารถตอบสนองความต้องการในปัจจุบันของลูกค้าได้อย่างเหมาะสมและสามารถนำเอาพฤติกรรมการซื้อที่เคยเกิดขึ้นในอดีตของลูกค้ามาทำนายความต้องการที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้อีกด้วย ทั้งนี้เพื่อให้องค์การสามารถจัดหาสินค้าและบริการมารองรับความต้องการเหล่านั้นได้ทันท่วงที วรัตดา ภัทโรดม) 2546)

การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวาง โดยทุกองค์การต่างตระหนักถึงความสำคัญของการนำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ด้วยเหตุผล ดังต่อไปนี้ (Nykamp 2001: 12-17)

1.1.1 การสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (competitive advantage) หัวใจของการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน คือ การสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อให้เกิดความแตกต่างเหนือคู่แข่งขันในธุรกิจเดียวกันภายใต้บริบทการเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้า การที่องค์การจะระบุถึงความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ และบริการอย่างละเอียดถี่ถ้วนจนพบประเด็นที่สามารถนำไปสร้างความแตกต่างใน 4 ด้าน คือ (Kotler & Armstrong แปลโดย วารุณี ตันติวงศ์วาณิช และคนอื่น ๆ 2545: 149) 1) การสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (product differentiation) โดยวิเคราะห์ องค์ประกอบของผลิตภัณฑ์ เช่น ประโยชน์ ความน่าเชื่อถือ ความสะดวกในการใช้งาน ความจูงใจหรือความดึงดูดใจเป็นต้น 2) การสร้างความแตกต่างด้านบริการ (service differentiation) โดยเพิ่มขีดความสามารถของการบริการให้สูงกว่าคู่แข่งขัน เช่น ความรวดเร็วในการให้บริการ ความน่าเชื่อถือ การตอบสนองได้ตรงตามความต้องการ ความสะดวกสบาย เป็นต้น 3) การสร้างความแตกต่างด้านบุคลากร (people differentiation) เกี่ยวข้องกับการสรรหาและการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและความพร้อมในการปฏิบัติงานได้ตรงตามมาตรฐานที่องค์การกำหนดรวมถึงการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และ 4) การสร้างความแตกต่างด้านภาพลักษณ์ (image differentiation) บางครั้งสิ่งที่นำเสนอต่อผู้บริโภคอาจมีความคล้ายคลึงกันอย่างมาก

การปลูกฝังให้ผู้บริโภคได้รับรู้ถึงลักษณะเด่นขององค์การและตราผลิตภัณฑ์จะช่วยให้ผู้บริโภคสามารถมองเห็นถึงความแตกต่างที่มีอยู่ได้อย่างชัดเจน

1.1.2 การตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า (customer expectation) ในยุคที่การแข่งขันทางธุรกิจมีความรุนแรงองค์การที่จะประสบความสำเร็จต้องสามารถตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าได้มากกว่าการบริหารลูกค้าสัมพันธ์เป็นเครื่องมือการตลาดที่เข้าถึงความคาดหวังของลูกค้าด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัยมาใช้เป็นเครื่องมือ และทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้าด้วยการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้า (customer database) ที่ประกอบด้วยการใช้บริการหรือการทำธุรกรรมในอดีต ข้อมูลส่วนบุคคล ความชอบหรือความสนใจและข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์การและลูกค้า การเข้าถึงข้อมูลของลูกค้าทำให้องค์การสามารถวางแผนนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) (Phillip Kotler 2004: 111-112)

ดังนั้น นักบริหารมืออาชีพจึงจำเป็นต้องสร้างกลยุทธ์ และเครื่องมือในการผูกสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าเดิมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งความสำเร็จนั้นไม่ได้ปรากฏอยู่ในรูปของยอดขายเท่านั้น หากแต่ยังหมายถึงการที่ลูกค้ามีความภักดี ในตราสินค้าหรือบริษัทอีกด้วย CRM เป็นเครื่องมือหนึ่งที่สามารถทำให้สินค้านั้นดูดีมีคุณภาพและแตกต่างไปจากสินค้าอื่นในตลาดตามสายตาการรับรู้ของลูกค้าในระยะยาว เพราะธุรกิจจำเป็นต้องสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วน เสียในธุรกิจ (Stakeholders) คือ ไม่ใช่กับเฉพาะลูกค้าของตนเท่านั้นหากแต่ต้องสร้างสัมพันธภาพอันดีและทัศนคติที่ ดีต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ CRM เป็นเครื่องมือพื้นฐานที่ทำให้กลุ่ม Stakeholders อื่น ๆ รู้สึกหรือมีทัศนคติในทาง บวกกับบริษัทและสินค้า หรือบริการของบริษัทจากข้อมูลเบื้องต้นมุมมองของการประกอบธุรกิจจึงเปลี่ยนแปลงไป จากเดิมที่มุ่งการขยายตลาดไปสู่ลูกค้าใหม่ เปลี่ยนมาให้ความสำคัญกับการรักษาลูกค้าเดิมให้มากขึ้นด้วยเหตุที่ว่าการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าเดิมนั้นจะทำให้ผู้ประกอบกิจการสามารถขายสินค้ากลุ่มเดิมซ้ำอย่างต่อเนื่อง อันจะก่อให้เกิดความมั่นคงทางธุรกิจ (Nykamp 2001: 21) ดังแสดงในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 รูปแบบธุรกิจที่มุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนเปรียบเทียบกับธุรกิจที่มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

ประเด็นที่สนใจ	ธุรกิจที่มุ่งเน้นการแลกเปลี่ยน	ธุรกิจที่มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า
ลูกค้า	ดึงลูกค้าใหม่	รักษาลูกค้าที่มีอยู่
จุดขาย	คุณลักษณะการบริการ	อะไรก็ได้ที่ลูกค้ามองว่ามีคุณค่า
ระยะเวลาการขาย	สั้น ๆ	ยาวนาน
การให้บริการลูกค้า	ไม่ค่อยเน้น	เน้นมาก
การผูกมัดกับลูกค้า	น้อย	มาก
การติดต่อกับลูกค้า	น้อย	มาก
คุณภาพ	เกิดจากการดำเนินงานของฝ่ายผลิต	เกิดจากการดำเนินงานของทุกฝ่าย

ที่มา: Peck, Payne, Christopher and Clark, (1999: 108)

1.2 ความหมายของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

ผู้ให้ความหมายการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) คนแรกคือ Berry (1983) ซึ่งให้ความหมายในบริบทของธุรกิจบริการไว้ว่า การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ คือ การดึงดูดลูกค้าใหม่ รักษาลูกค้าเก่า และเพิ่มขยายความสัมพันธ์กับลูกค้า การบริการ และการขาย (Service and Selling) เป็นเพียงแค่การหาลูกค้าใหม่เท่านั้น จากนั้นได้มีนักวิชาการอีกหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ไว้อีกมากมายเรียงตามยุคสมัย ดังนี้

Pavatiyar และ Sheth (2001) ทำการค้นคว้าและศึกษางานวิจัยทางด้านการตลาดที่ผ่านมา พบว่านักวิชาการ และนักการตลาดต่างให้คำนิยามของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ โดยสรุปว่า การทำการตลาดผ่านความสัมพันธ์ที่แข็งแรงและยาวนานกับลูกค้ารายบุคคล ในขณะที่ Nervin (1995) กล่าวว่ามีผู้ให้คำนิยามเกี่ยวกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มากมายแตกต่างไปตามลักษณะของตลาด ซึ่งมีทั้งนิยามในมุมมองแคบและมุมมองกว้าง ความหมายในมุมมองแคบนั้นมองว่าการบริหารลูกค้าสัมพันธ์หมายถึง การตลาดฐานข้อมูล (Database Marketing) ที่มุ่งเน้นที่การส่งเสริมการตลาดที่เชื่อมกับความพยายามด้านการสร้างฐานข้อมูล ซึ่งมุมมองนี้มองเฉพาะการรักษาลูกค้าไว้ด้วยการใช้ยุทธวิธีที่หลากหลายทางการตลาดซึ่งนำไปสู่ความผูกพันกับลูกค้า (Customer Bonding) หรือรักษาความใกล้ชิด

กับลูกค้าภายหลังจากการขายได้เสร็จสิ้นลง และนิยามที่ได้รับความนิยมในมุมมองนี้ คือ นิยามของ Peppers และ Rogers (1993) ที่ได้กล่าวว่า การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ คือ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยมุ่งเน้นไปที่ลูกค้ารายบุคคลหรือความสัมพันธ์แบบหนึ่งต่อหนึ่งกับลูกค้าซึ่งผสมผสานความรู้ด้านฐานข้อมูลกับการรักษาลูกค้าในระยะยาว ส่วนการให้ความหมายของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในมุมมองกว้างนั้น Parvatiyar และ Sheth (2001) ได้ให้คำนิยามไว้ว่าการบริหารลูกค้าสัมพันธ์เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมกระบวนการของการได้มา รักษา และร่วมมือกับลูกค้าที่ได้เลือกไว้เพื่อสร้างคุณค่าที่สูงกว่าให้กับบริษัทและลูกค้า แนวคิดนี้เกี่ยวข้องกับการผสมผสานของการตลาด (Marketing) การขาย (Sales) และลูกค้า (Customer) เพื่อให้ได้มาซึ่งประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการบริการเพื่อส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมความหมายของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของนักวิชาการทางด้านการตลาด ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผลปรากฏในตารางที่ 2.2 ดังนี้

ตารางที่ 2.2 ความหมายของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ หรือ CRM

ปี พ.ศ.ค/.ศ.	**นักวิชาการ**	**ความหมายของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ หรือCRM**
นักวิชาการในประเทศ		
2544	ชื่นจิตต์ แจ้งเจนกิจ	กิจกรรมทางการตลาดที่กระทำต่อลูกค้าอาจจะเป็นลูกค้าผู้บริโภคหรือลูกค้าคนกลางในช่องทางจัดจำหน่ายแต่ละรายอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งลูกค้าให้เกิดความเข้าใจมีการรับรู้ที่ดีตลอดจนรู้สึกชอบบริษัทหรือสินค้าและบริการของบริษัท ทั้งนี้จะมุ่งเน้นที่กิจกรรมการสื่อสารแบบสองทางมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้าให้ได้รับประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่ายเป็นระยะเวลายาวนาน
2545	สุขสวัสดิ์ รุ่งเรืองธนาพร	การสร้างและเสริมในเรื่องของความสัมพันธภาพมุมมองกับลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมายที่เรามีการติดต่อกันไม่ว่าในด้านของกิจกรรม หรือการติดต่อสื่อสารว่าเป็นเรื่องของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ทั้งสิ้น

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ปี พ.ศ.ค/.ศ.	นักวิชาการ	ความหมายของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ หรือCRM
2546	ชัยสมพล ชาวประเสริฐ	การสร้างและรักษาความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องในระยะยาวนานกับกลุ่มเป้าหมาย เพื่อที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความพอใจ และจงรักภักดีอยู่กับธุรกิจให้นานที่สุด จนกว่าธุรกิจหรือลูกค้าจะสูญไป
นักวิชาการต่างประเทศ		
1991	Mc Kenna	การให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอันดับแรกและเปลี่ยนบทบาทของการตลาดจากเดิมที่มีหน้าที่ควบคุมลูกค้าโดยการให้ข้อมูลและขายสินค้าเป็นการสร้างความเกี่ยวพันกับลูกค้าอย่างแท้จริงโดยการสื่อสารและแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูล
1992	Shani และ Chalasani	การผสมผสานความพยายามที่จะระบุลูกค้ารายบุคคล รักษาลูกค้าเก่าและสร้างเครือข่ายกับลูกค้ารายบุคคลและรักษาความแข็งแรงของเครือข่ายอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างผลประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่ายผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ การสื่อสารรายบุคคลและเพื่อเป็นการเพิ่มคุณค่า (Value) ในการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าตลอดช่วงระยะเวลาอันยาวนาน
1993	Peppers และ Rogers	การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยมุ่งเน้นไปที่ลูกค้ารายบุคคลหรือความสัมพันธ์แบบหนึ่งต่อหนึ่งกับลูกค้าซึ่งผสมผสานความรู้ด้านฐานข้อมูลกับการรักษาลูกค้าในระยะยาว
1994	Morgan และ Hunt	กิจกรรมทางการตลาดทุกกิจกรรมซึ่งมุ่งไปสู่การสร้าง การพัฒนาและการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งสิ่งสำคัญในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า คือ การเลือกลูกค้า (Customer Selectivity) บริษัทจึงต้องเลือกและหาโปรแกรมที่เฉพาะเจาะจงกับพฤติกรรมของลูกค้าแต่ละคน

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ปี พ.ศ.ค/.ศ.	นักวิชาการ	ความหมายของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ หรือCRM
1995	Berry	การดึงดูดลูกค้าใหม่ และรักษาลูกค้าเก่าในบริการหลากหลายประเภท เพื่อขยายความสัมพันธ์กับลูกค้า (ความหมายดังกล่าวสอดคล้องกับนักวิชาการที่ศึกษาเรื่องธุรกิจบริการ เช่น Gronroos (1990); Gummesson (1987); และ Levitt (1983)
1995	Nervin	การตลาดฐานข้อมูล (Database Marketing) ที่มุ่งเน้นไปที่การส่งเสริมทางการตลาดที่เชื่อมกับความพยายามด้านการสร้างฐานข้อมูล
2000	Gronroos	การสร้าง รักษา และขยายความสัมพันธ์กับลูกค้าและคู่ค้ารายอื่น ดังนั้นวัตถุประสงค์ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะถูกทำให้บรรลุผล และมองว่าความสัมพันธ์ต้องเริ่มสร้างจากองค์กร โดยที่การตลาดจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างและขยายความสัมพันธ์
2001	Parvatiyal และ Shet	การบริหารที่ครอบคลุมกระบวนการของการได้มา รักษาและร่วมมือกับลูกค้าที่ได้เลือกไว้เพื่อสร้างคุณค่าที่สูงกว่าให้กับบริษัทและลูกค้า

จะเห็นได้ว่า การบริหารลูกค้าสัมพันธ์มีความหมายที่สามารถเปลี่ยนแปลง และพัฒนาได้อยู่เสมอซึ่งผู้วิจัยได้สรุปจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ได้ 3 ประเด็น คือ 1) การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า 2) การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า และ 3) การขยายความสัมพันธ์กับลูกค้า

โดยสรุปการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ หมายถึง การบริหารทางธุรกิจที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการที่ปฏิบัติในองค์การที่ให้ความสำคัญกับการสร้าง การรักษาและการขยายความสัมพันธ์กับลูกค้า มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาว และการยกระดับความพึงพอใจด้วยการใช้วิธีการที่ส่งมอบคุณค่าที่เหมาะสมให้กับลูกค้าโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการรวบรวมความต้องการของลูกค้า ทำให้เกิดการยอมรับมีความพึงพอใจ และรับรู้ถึงความเอาใจใส่ขององค์การ

1.3 วิวัฒนาการแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

ธุรกิจนำหลักการตลาดมาใช้ในการบริหารจัดการเพราะการตลาด คือ หนทางสู่การบรรลุความสำเร็จของกิจกรรมทางธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องกับการนำส่งผลิตภัณฑ์และบริการจากผู้ผลิตสู่

ลูกค้าหรือผู้ใช้ (William 1978: 7) ต่อมาได้มีแนวคิดว่าการจัดการทางการตลาดควรนำ 4Cs ซึ่งเป็นมุมมองลูกค้า ประกอบด้วย คุณค่าที่ลูกค้ารับรู้ (customer value) ต้นทุนของลูกค้า (cost to customer) ความสะดวก (convenience) และการติดต่อสื่อสาร (communication) มาเป็นพื้นฐานในการสร้างส่วนประสมทางการตลาดที่เรียกว่า 4Ps ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) การจัดจำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion) ทั้งนี้เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จจากความสามารถในการเข้าถึงความต้องการของลูกค้าด้วยความประหยัด สะดวกและการสื่อสารที่มีประสิทธิผล (Kotler and Armstrong แปลโดย วารุณี ตันติวงศ์วานิชและคนอื่น ๆ 2545: 44; Kotler แปลโดย ยงยุทธ ฟูพงศ์ศิริพันธ์และคนอื่น ๆ 2546: 23)

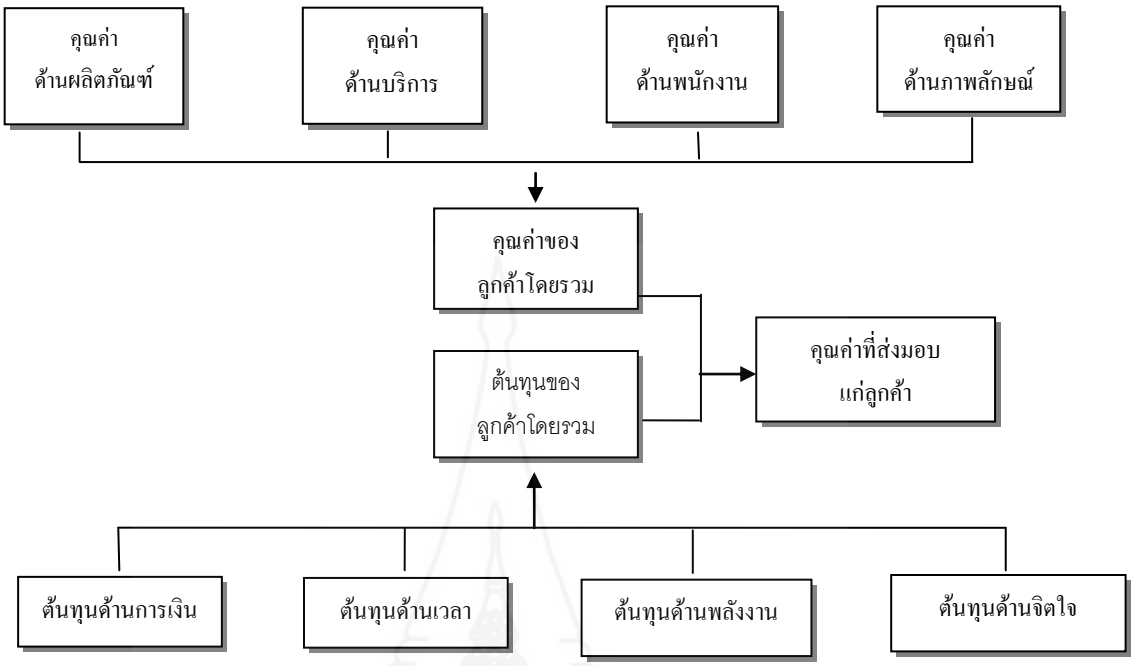
ระหว่างปี ค .ศ.1980 แนวทางการพัฒนาการตลาดได้มุ่งสู่การสร้างความสัมพันธ์ และการดำเนินกลยุทธ์การตลาดสัมพันธภาพซึ่งมีแนวคิดในการจัดกิจกรรมทางการตลาดที่ช่วยดึงดูดและรักษาลูกค้า มุ่งเน้นการสร้างสัมพันธภาพโดยการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอด้วยความจริงใจและความเอาใจใส่ต่อความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าพยายามหาหนทางที่จะสร้างความพึงพอใจ และสนองความต้องการที่ลูกค้าคาดหวังเพื่อธำรงรักษาความผูกพันอันดีระหว่างกันอย่างต่อเนื่องยาวนานจนสามารถพัฒนาไปสู่การเกิดความจงรักภักดีต่อผลิตภัณฑ์และบริการ(Berry, 1983: 25; Morgan and Hunt, 1994: 22; Rebel, 1995: 18-19; Christopher, Payme and Ballantyne, 1994: 11; Gummesson, 1999: 1) เนื่องจากการดึงดูดลูกค้าใหม่หนึ่งคนมีต้นทุนเป็น 5 เท่าของการรักษาความพึงพอใจของลูกค้าปัจจุบันหนึ่งคนและการสูญเสียลูกค้าเป็นการสูญเสียรายได้ที่มากกว่ารายได้จากการขาย 1 ครั้ง (Kotler & Armstrong 2002: 348) เมื่อปรัชญาทางการตลาดได้เปลี่ยนไปสู่แนวคิดการมุ่งเน้นลูกค้า (The customer concept) โดยมีพื้นฐานจากการเริ่มนำข้อมูลของลูกค้าที่ได้รวบรวมไว้จากการทำธุรกรรมและการปฏิสัมพันธ์มาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขาย เพื่อค้นหาลูกค้าคนสำคัญจากปริมาณหรือยอดขายของลูกค้าแต่ละรายมาช่วยนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการแก่ลูกค้าเฉพาะรายด้วยวิธีการตลาดแบบหนึ่งต่อหนึ่งเพื่อผลลัพธ์ในการเพิ่มกำไรในระยะยาวจากความภักดี (loyalty) และคุณค่าตลอดชีพของลูกค้า (customer lifetime value) (Kotler 2003: 26)

ศตวรรษที่ 21 การตลาดเน้นการลงทุนในระบบสารสนเทศ การส่งเสริมสนับสนุนด้านเทคโนโลยี โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เทคโนโลยีเกี่ยวกับการจัดเก็บและค้นคืนสารสนเทศและอินเทอร์เน็ต นักการตลาดทั้งในภาคการผลิตและภาคบริการมุ่งมั่นพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้าและนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการสร้างสรรค์กลยุทธ์ทางการตลาดและพัฒนาการตลาดสัมพันธภาพ (Webster Jr. 2002: 149) การที่องค์การทั้งหลายให้ความสำคัญกับการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าก็

เพราะต่างตระหนักว่าร้อยละ 80 ของรายได้ทั้งหมดมาจากลูกค้าเพียงร้อยละ20 เท่านั้น ดังนั้นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่สร้างรายได้ให้กับองค์การจึงถูกนำมาเป็นวัตถุประสงค์ในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด (Webster Jr. 2002: 153) การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าตามแนวการจัดการตลาดสมัยใหม่ด้วยการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ จึงเป็นกระบวนการปรับเข้ากับพฤติกรรมของลูกค้าและเรียนรู้ลูกค้าจากทุกการปฏิสัมพันธ์เป็นการรักษาลูกค้าที่สร้างรายได้ และการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งระหว่างลูกค้ากับองค์การโดยใช้หลักการพื้นฐานของการตลาดแบบหนึ่งต่อหนึ่ง (Newell 2000: 2)

หลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์เป็นการมุ่งเน้นลูกค้าโดยให้ความสำคัญกับคุณค่าของลูกค้ามากกว่าตัวผลิตภัณฑ์ คำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้าแทนการมุ่งหวังสร้างกำไรในระยะสั้นโดยจุดมุ่งหมายสำคัญ ของการมุ่งเน้นลูกค้าอยู่ที่การสร้างและรักษาลูกค้าให้คงอยู่ตลอดไป (Philipes Kotler แปลโดย ฝ่ายวิชาการคู่แข่ง บิสสิเนส สคูล 2540: 43-51; Kotler, Jain and Suvit, 2002: 19-21) ด้วยการให้ความสำคัญกับการสร้างสัมพันธภาพอย่างถาวรใน 2 ประการ คือ

1.3.1 คุณค่าในสายตาของลูกค้า เป็นการรับรู้และสัมผัสถึงคุณค่าของผลิตภัณฑ์และบริการนั้น ๆ คุณค่าในสายตาของลูกค้ามีความสอดคล้องกับความคิดเห็นตลอดจนทัศนคติที่มีต่อการใช้ผลิตภัณฑ์และการรับบริการ ลูกค้าจะเลือกผลิตภัณฑ์และบริการที่เชื่อมั่นว่ามีคุณค่าที่ส่งมอบแก่ลูกค้า (customer delivered value) ในระดับสูงโดยนำความแตกต่างระหว่างคุณค่าของลูกค้าโดยรวม (total customer value) กับต้นทุนของลูกค้าโดยรวม (total customer cost) มาใช้ประกอบการตัดสินใจ ดังปรากฏในภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 คุณค่าที่ส่งมอบแก่ลูกค้า

ที่มา: Kotler, Philip and Armstrong, Gary. (1999: 545) *Principles of Marketing*. New Jersey: Prentice-HallInternational.

การตัดสินใจเลือกผลิตภัณฑ์และบริการในครั้งหนึ่ง ๆ ลูกค้าจะประเมินถึงคุณค่าที่เป็นประโยชน์ต่อลูกค้าโดยรวม ประกอบด้วยคุณค่า 4 ด้าน คือ (จันทิมา เขียวแก้ว และ รติรัตน์ มหาทรัพย์ 2546: 242)

1) คุณค่าด้านผลิตภัณฑ์ (product value) พิจารณาจาก ระดับความน่าเชื่อถือ ความทนทาน ความสามารถในการใช้งานและการขายต่อ

2) คุณค่าด้านบริการ (services value) พิจารณาจากการส่งมอบบริการแก่ลูกค้า และการบำรุงรักษา

3) คุณค่าด้านพนักงาน (personnel value) พิจารณาจากความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความสามารถในการตอบคำถามของบุคลากรขององค์การ

4) คุณค่าด้านภาพลักษณ์ (image value) พิจารณาจากภาพลักษณ์ขององค์การ (Corporate image) ในสายตาลูกค้า

ลูกค้าจะนำคุณค่าที่รับรู้โดยรวมมาเปรียบเทียบกับต้นทุนที่เป็นค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ลูกค้าต้องเสียไป ประกอบด้วย ต้นทุนด้านการเงิน ต้นทุนด้านเวลา ต้นทุนด้านพลังงานและต้นทุนด้านจิตใจ ดังนั้นหากผู้ขายต้องการให้ผลิตภัณฑ์และบริการของตนถูกเลือก ผู้ขายต้องหาหนทางในการเพิ่มคุณค่าของลูกค้าโดยรวมให้สูงขึ้นในขณะเดียวกันก็ต้องพยายามลดต้นทุนของลูกค้าโดยรวมให้ต่ำลง (Kapanen 2004: 42)

1.3.2 ความพึงพอใจของลูกค้า(customer satisfaction) คือ ระดับความรู้สึกของบุคคลที่เป็นผลจากการเปรียบเทียบคุณค่าที่ได้จากการใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการกับความคาดหวัง ฉะนั้นการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคจะอยู่บนพื้นฐานของความคาดหวังที่ผู้บริโภคมีต่อคุณค่าแต่ละด้าน การที่ลูกค้าเกิดความพึงพอใจภายหลังการซื้อได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่ลูกค้าได้รับจากการบริโภคผลิตภัณฑ์และบริการนั้น ๆ ว่ามีความสอดคล้องหรือตรงกับความคาดหวังระดับใด ลูกค้าแต่ละรายอาจมีระดับความพึงพอใจที่ไม่เท่ากัน ซึ่งเกิดจากระดับของความคาดหวังของลูกค้าแต่ละรายอยู่ในเกณฑ์ที่แตกต่างกัน ระดับความพึงพอใจของลูกค้าแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ไม่พอใจ พอใจและพอใจสูง ลูกค้าที่มีความพอใจสูงมีแนวโน้มของการเปลี่ยนใจยากกว่าลูกค้าที่มีเพียงความพอใจและความพอใจในระดับสูงของลูกค้าเป็นการสร้างความใกล้ชิดทางอารมณ์ความรู้สึกต่อ ตราสินค้านั้น ๆ ซึ่งมิใช่ความชอบแบบธรรมดา ผลที่ตามมา คือ ความภักดีของลูกค้าที่มีต่อองค์การจะมีอยู่ในระดับสูง ดังนั้นเป้าหมายขององค์การหลายแห่ง คือ การสร้างความพึงพอใจในระดับสูงให้กับลูกค้า เพื่อให้สามารถดึงดูดลูกค้าให้อยู่กับองค์การตลอดไป (คอตเลอร์ แปลโดย ฝ่ายวิชาการคู่แข่ง บิสสิเนส สคูล 2540: 48-49)

สรุปว่า วิวัฒนาการแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์นั้น เริ่มจากธุรกิจได้นำหลักการตลาดมาใช้ในการบริหารจัดการ ในการนำส่งผลิตภัณฑ์และบริการจากผู้ผลิตสู่ลูกค้าหรือผู้ใช้ โดยมุ่งตอบสนองความต้องการแก่ลูกค้าเป็นสำคัญ ต่อมาปรัชญาทางการตลาดได้เปลี่ยนไปสู่แนวคิดการมุ่งเน้นลูกค้า และเมื่อมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์การธุรกิจ นักการตลาดจึงพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้าและนำข้อมูลมาสร้างสรรค์กลยุทธ์ทางการตลาดให้เกิดขึ้นในองค์การ โดยนอกจากการให้ความสำคัญกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์แล้ว การให้ความสำคัญในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับคุณค่าของลูกค้า โดยคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้าแทนการมุ่งหวังสร้างกำไรในระยะสั้นเพียงอย่างเดียว

1.4 กระบวนการในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

Parvatiyar และ Sheth (2001) ได้พัฒนากระบวนการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management Process) 4 ขั้นตอน ได้แก่ (1) กระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (The CRM Formation Process) (2) กระบวนการจัดความสัมพันธ์ (The CRM Governance Process) (3) กระบวนการวัดผลความสัมพันธ์ (CRM Performance Metrics) และ (4) พัฒนาการของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (The CRM Evolution Process) โดยแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

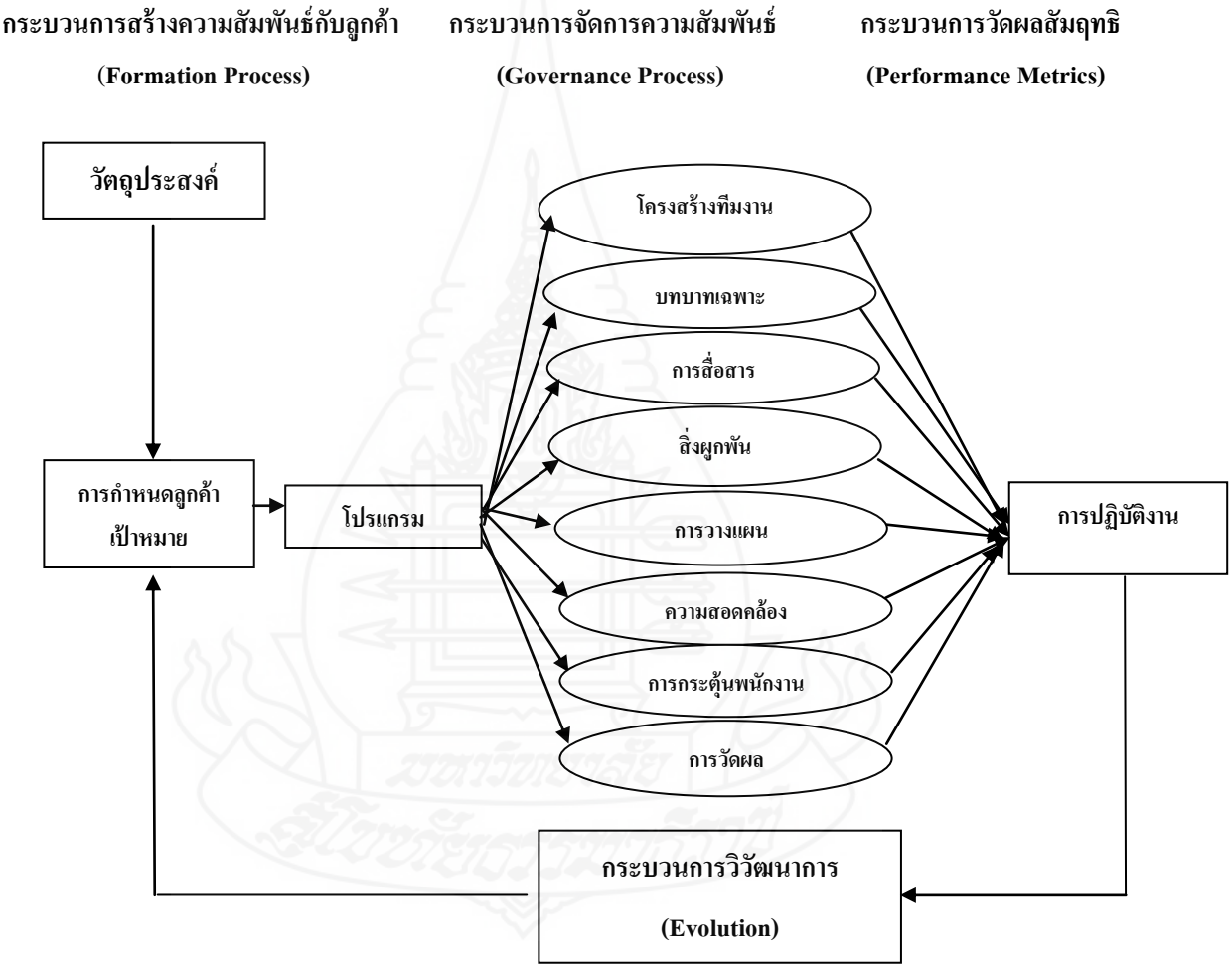
1.4.1 กระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (The CRM Formation Process) ขั้นตอนนี้ หมายถึง การตัดสินใจที่จะเริ่มกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ขององค์การต่อลูกค้าเฉพาะกลุ่มหรือลูกค้ารายบุคคลสิ่งสำคัญสำหรับขั้นตอนนี้ คือ ความสามารถของบริษัทในการระบุและแยกความแตกต่างของลูกค้าเป็นรายบุคคลในขั้นตอนนี้มีส่วนที่ต้องตัดสินใจ 3 ประการ คือ

1) วัตถุประสงค์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM องค์กรควรกำหนดวัตถุประสงค์ CRM ไว้ให้ชัดเจนในการสร้าง รักษาและขยายความสัมพันธ์กับลูกค้า ดังนั้นวัตถุประสงค์ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะถูกทำให้บรรลุผลและมองว่าความสัมพันธ์ต้องเริ่มสร้างจากองค์การโดยที่การตลาดจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ วัตถุประสงค์อาจกำหนดโดยมุ่งที่เป้าหมายทางการตลาด หรือเป้าหมายทางการบริหารจัดการองค์การแต่ต้องดำเนินการให้บรรลุความพึงพอใจของลูกค้าและความปลื้มปิติ

2) การกำหนดลูกค้าเป้าหมายเพื่อสร้างความสัมพันธ์ หากองค์การตอบสนองความต้องการของลูกค้าเท่าเทียมกันทุกกลุ่มจะทำให้สูญเสียทรัพยากรที่จำเป็น ดังนั้นขั้นตอนการเลือกกลุ่มลูกค้าที่เฉพาะเจาะจงจึงมีความจำเป็นเพื่อช่วยให้ออกแบบโปรแกรมสร้างความสัมพันธ์ให้เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละกลุ่ม ซึ่งเกณฑ์ในการเลือกลูกค้านั้นจะแตกต่างไปแต่ละองค์การ บางองค์การอาจใช้เกณฑ์เดียวหรือหลายเกณฑ์ก็ได้ขึ้นอยู่กับเป้าหมายและนโยบายขององค์การ เกณฑ์ในการเลือกอย่างง่ายได้แก่ การคัดเลือกจากรายได้ของลูกค้า (Revenue Potential of the Customer)

3) พัฒนาโปรแกรมหรือกำหนดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์เพื่อเข้าถึงลูกค้า หนึ่งในโปรแกรมการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ คือ บริการพิเศษ (Privileged Service) หรือโปรแกรมความภักดี (Loyalty Program) เป็นการเสนอบริการที่เหนือกว่าเพื่อทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าตนเองได้รับคุณค่าเพิ่ม (Value Added) ซึ่งบริการพิเศษนี้จะมีให้เฉพาะลูกค้าพิเศษเท่านั้น บริการพิเศษเพิ่มนี้ผู้ให้บริการเสนอเพื่อเป็นการลดการยกเลิกใช้บริการซึ่งผู้ให้บริการต้องสร้างความสัมพันธ์อันเหนียวแน่นระหว่างผู้ให้บริการและลูกค้าซึ่งบริการพิเศษนี้ หมายถึงการที่ผู้ให้บริการทำงานหนักขึ้นเพื่อให้บริการที่มี

คุณภาพแก่ลูกค้าที่ดีที่สุด แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการแบ่งกลุ่มลูกค้าของผู้ให้บริการเนื่องจากองค์การไม่ควรใช้โปรแกรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์เพียงโปรแกรมเดียวเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าทุกกลุ่ม การเลือกโปรแกรมสร้างความสัมพันธ์ให้เหมาะกับลูกค้าแต่ละคนนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นเนื่องจากลูกค้าแต่ละคนมีคุณค่า (Value of Customer) ไม่เท่ากัน ดังนั้นการใช้โปรแกรมใดเพียงโปรแกรมเดียวตอบสนองความต้องการแก่ลูกค้าทุกกลุ่มจึงเป็นการสูญเสียทรัพยากรโดยเปล่าประโยชน์ (Shet & Sidodia, 1995)



ภาพที่ 2.2: แสดงองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

ที่มา: Parvatiyar.A and Shet. N (2001). Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. Journal of Economic and Social Research 3(2), p. 1-34

1.4.2 กระบวนการจัดการความสัมพันธ์ (The CRM Governance Process) เมื่อองค์การได้กำหนดวัตถุประสงค์ และพัฒนาโปรแกรมสร้างความสัมพันธ์แล้วขั้นต่อมา คือ การบริหารจัดการ ซึ่งประเด็นที่ต้องคำนึงถึงในการบริหารจัดการความสัมพันธ์ ได้แก่

1) บทบาทของผู้ที่มีหน้าที่สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Role Specification) ได้แก่บทบาทหน้าที่ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการความสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกับกิจกรรมของการสร้างความสัมพันธ์ (Heide, 1994) การแบ่งบทบาทหน้าที่ที่เฉพาะเจาะจงจะช่วยในด้านการจัดการทรัพยากรของแต่ละทีมงานในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

2) การสื่อสาร (Communication) การสื่อสารกับลูกค้าเป็นส่วนสำคัญในกระบวนการตลาดเพื่อสร้างความสัมพันธ์ เนื่องจากการสื่อสารจะช่วยสนับสนุนให้ลูกค้าเกิดความไว้วางใจ (Trust) และส่งข้อมูลถึงลูกค้าได้มากที่สุด เช่น การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การจัดกิจกรรมทางการตลาดและการตลาดทางตรง เป็นต้น

3) ความผูกพัน (Common Bond) เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ โดยส่วนใหญ่ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์มักจะเป็นความผูกพันทางสังคม (Social Bond) ได้แก่ ความสนิทสนมระหว่างพนักงาน และลูกค้าซึ่งไม่ก่อให้เกิดผลกำไรเป็นเงินทันทีแต่จะให้ผลตอบแทนในระยะยาว ดังนั้นนักการตลาดควรสร้างความผูกพันดังกล่าวผ่านความสนิทสนมและการเป็นสมาชิกเพื่อสร้างผลกำไรทางอ้อมให้กับองค์การ

4) การวางแผน (The Planning Process) ระดับของลูกค้าที่จะเลือกเข้ามาอยู่ในโปรแกรมสร้างความสัมพันธ์ ต้องมีการวางแผนและคัดเลือกไม่ใช่ลูกค้าทุกคนจะเข้ามาอยู่ในโปรแกรมได้ต้องแน่ใจว่าลูกค้าที่เลือกมีศักยภาพเพียงพอที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายและแผนที่วางไว้ได้

5) การดำเนินงานที่สอดคล้องกัน (The Process Alignment) กระบวนการจัดการในแผนก อื่น ๆ ขององค์การควรเป็นไปในทิศทางเดียวกับการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายกระจายสินค้ารวมทั้งฝ่ายการตลาดควรทำงานเป็นทีม โดยทุกคนทำงานเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายเดียวกัน คือ การสร้างและนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่งขันแก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

6) การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานขององค์การ (Employee Motivation) ผ่านการให้รางวัล การจ่ายค่าตอบแทน ทั้งนี้เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีแรงจูงใจในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ

7) การกำกับติดตามดูแลการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (Monitoring Procedures) เพื่อป้องกันความผิดพลาดและความสัมพันธ์ที่ขัดแย้งอาจทำได้โดยการสร้างระบบการพูดคุยถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและหาแนวทางแก้ไขให้กับลูกค้า กระบวนการจัดการความสัมพันธ์เหล่านี้จะช่วยรักษาและพัฒนาทิศทางในการบริหารความสัมพันธ์ หากโปรแกรมประสบความสำเร็จก็จะก่อให้เกิดความพึงพอใจกับลูกค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด (Stakeholder) (Pavatiyar, Biong, & Wathne, 1998)

1.4.3 กระบวนการวัดผลสัมฤทธิ์ (CRM Performance Metrics) ขั้นตอนนี้เป็นการประเมินผลของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อดูว่าผลที่ได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ อย่างไรหากความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นเป็นความสัมพันธ์ระยะยาว การวัดผลจะช่วยตรวจสอบการกระทำในแง่ของการจัดการความสัมพันธ์หรือปรับแนวทางของการตลาดเพื่อสร้างความสัมพันธ์และลักษณะของโปรแกรมสร้างความสัมพันธ์ ทั้งนี้ยังไม่มีมาตรวัดที่ใช้มาตรฐานสำหรับวัดผล ซึ่งขึ้นอยู่กับแต่ละบริษัทที่จะหามาตรวัดที่เหมาะสมตามวัตถุประสงค์ของแต่ละโปรแกรม ตัวอย่างมาตรวัดการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ใช้อย่างแพร่หลาย คือ การวัดความพึงพอใจของความสัมพันธ์ (Relationship Satisfaction) ซึ่งคล้ายคลึงกับการวัดความพึงพอใจของลูกค้า แต่จะต่างกันที่การวัดความพึงพอใจของลูกค้าจะวัดจากผู้บริโภคด้านเดียว แต่การวัดความพึงพอใจของความสัมพันธ์จะวัดความพึงพอใจ 2 ด้าน ทั้งจากลูกค้าและผู้ให้บริการ โดยทั้งสองฝ่ายจะประเมินว่าควรดำเนินความสัมพันธ์ต่อหรือยุติความสัมพันธ์ (Biong, Pavatiyar, & Wathne, 1996) ซึ่งผลจากการวัดความพึงพอใจยังนำไปสู่การวัดความภักดีของลูกค้าได้อีกด้วย (Reichheld and Sasser, 1990)

สรุปได้ว่า รายละเอียดกระบวนการในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ เริ่มต้นด้วยองค์การต้องระบุวัตถุประสงค์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ให้ชัดเจนว่าองค์การมีนโยบายเพื่อสร้าง รักษาและขยายความสัมพันธ์กับลูกค้า ลำดับต่อไป คือ การกำหนดลูกค้าเป้าหมายเพื่อสร้างความสัมพันธ์และสร้างโปรแกรมหรือกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย ประการที่สอง คือ กระบวนการจัดการความสัมพันธ์ ได้แก่ การจัดโครงสร้างของทีมงาน ระบุบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง พร้อมกับการเลือกช่องทางสื่อสารกับลูกค้าที่เหมาะสมโดยการสร้างความผูกพันทั่วไปกับกลุ่มลูกค้า มีการวางแผนคัดเลือกลูกค้าที่เข้ามาสู่โปรแกรมการสร้างความสัมพันธ์และสิ่งที่องค์การไม่ควรลืม คือ การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานตลอดจนผู้บริหารต้องมีการตรวจสอบดูแลการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าด้วย ประการที่สาม คือ กระบวนการวัดผลความสัมพันธ์ ซึ่งเป็นการประเมินผล

ของการจัดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ประการที่สี่ คือ การสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องเพิ่มขยายหรือการปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์กับแต่ละกลุ่มลูกค้า

1.5 เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

Gronroos (2000) กล่าวถึง สิ่งสำคัญในการสร้างเครื่องมือ (Customer Relationship Management Tools) ในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ 3 ประการ ดังนี้ 1) มองธุรกิจขององค์การเป็นธุรกิจบริการ (Defining the Firm as a Service Business) และการใช้การแข่งขันด้านการให้บริการเป็นองค์ประกอบในการต่อสู้กับคู่แข่ง (Defining the Key Competitive Elelment as Service Competition) 2) มองระบบการทำงานขององค์การเป็นกระบวนการจัดการ (A Process Management Perspective) เพื่อจัดระบบขององค์การให้เป็นกระบวนการสร้างคุณค่าไม่ใช่แค่กระจายสินค้าและ 3) สร้างหุ้นส่วนธุรกิจและเครือข่าย (Partnerships and Network) เพื่อควบคุมกระบวนการทั้งหมดของบริการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. มองธุรกิจขององค์การเป็นธุรกิจบริการ (Defining the Firm as a Service Business) และการใช้การแข่งขันด้านการให้บริการเป็นองค์ประกอบในการต่อสู้กับคู่แข่งขัน (Defining the Key Competitive Element as Service Competition) สิ่งจำเป็น คือ ผู้ให้บริการต้องรู้ความต้องการระยะยาวและความปรารถนาของลูกค้ารวมทั้งเสนอและสร้างคุณค่าโดยวิธีการทางเทคนิคที่ดีที่จะผังตรึงลูกค้ากับสินค้า หรือบริการธุรกิจที่มองว่าเป็นธุรกิจบริการจะต้องใช้หลักการสร้างความสัมพันธ์ เนื่องจากลูกค้าไม่ได้มองหาเพียงสินค้าหรือบริการเท่านั้นแต่ลูกค้าต้องการทุกสิ่งทุกอย่าง
ที่เกี่ยวข้องกับการเสนอบริการในภาพรวม ลูกค้าต้องการให้ส่งมอบการบริการ หรือสินค้าในรูปแบบความเป็น มิตร ความไว้วางใจและตรงต่อเวลาหรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การแข่งขันที่ตัวสินค้าไม่เพียงพออีกต่อไป

2. มองระบบการทำงานขององค์การเป็นกระบวนการจัดการ (A Process Management Perspective) เพื่อจัดระบบขององค์การให้เป็นกระบวนการสร้างคุณค่าไม่ใช่แค่การกระจายสินค้า การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าจะดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องนั้นต้องอาศัยกระบวนการทำงานที่เกิดจากความร่วมมือภายในระหว่างแผนกต่าง ๆ โดยทุกฝ่ายจำเป็นต้องประสานงาน และดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อสร้างคุณค่าสูงสุดในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

3. สร้างหุ้นส่วนธุรกิจและเครือข่าย (Partnerships and Network) เพื่อจัดการกระบวนการทั้งหมดของบริการ อยู่บนพื้นฐานของการจัดการร่วมกันของเครือข่ายซึ่งทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความรู้สึกเป็นหุ้นส่วนกันอันนำมาซึ่งผลประโยชน์ของทุกฝ่ายในเครือข่าย ซึ่งจะทำให้มี

ประสิทธิภาพโดยการทำให้ลูกค้ากลายเป็นหุ้นส่วนธุรกิจ (Parners) ซึ่งลูกค้าที่ก้าวขึ้นเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจมีส่วนได้ส่วนเสียกับผลกำไรขาดทุนขององค์การถ้าหากองค์การมีผลกำไรสูงขึ้น ย่อมหมายความว่าลูกค้าจะได้รับผลตอบแทนเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า องค์ประกอบพื้นฐานตามหลักบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่ทุกองค์การต้องตระหนัก คือ การปรับมุมมองของการบริหารจัดการขององค์การ ที่สำคัญ 3 ประการ คือ มุมมองธุรกิจบริการที่พร้อมสำหรับการแข่งขันด้านบริการ มุมมองกระบวนการจัดการที่ทุกฝ่ายจะต้องให้ความร่วมมือและประสานงานซึ่งกันและกันและมุมมองสร้างหุ้นส่วนธุรกิจและเครือข่ายทำให้เกิดการจัดการร่วมกันอันนำมาซึ่งผลประโยชน์ของทุกฝ่ายในเครือข่ายร่วมกัน

สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ได้แก่ 1) ตลาดฐานข้อมูล (Database Marketing) และ 2) การตลาดทางตรง (Direct Marketing) (Lindgreen 2001)

1.5.1 การตลาดฐานข้อมูล

ฐานข้อมูลเป็นเครื่องมือที่มีอำนาจในการจัดการความสัมพันธ์ ฐานข้อมูลที่บรรจุไฟล์ข้อมูลของลูกค้าต้องมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการที่องค์การจะสามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้เพื่อสร้างความสัมพันธ์ อย่างไรก็ตามองค์การผู้ให้บริการควรเตรียมพร้อมให้พนักงานทุกฝ่ายที่ต้องติดต่อกับลูกค้ามีข้อมูลเกี่ยวกับรายละเอียดของลูกค้าอย่างเพียงพอที่จะให้บริการและตอบสนองความต้องการของลูกค้ารายบุคคลได้ เช่น พนักงานที่ตอบคำถามลูกค้าทางโทรศัทพ์หรือพนักงานต้อนรับต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าและเมื่อฝ่ายใดได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับลูกค้าต้องนำข้อมูลมาใส่ในฐานข้อมูลเพื่อปรับปรุงให้ข้อมูลของลูกค้ามีความทันสมัยอยู่เสมอ ดังนั้นการเตรียมพร้อมในการปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัยง่ายต่อการนำมาใช้และมีไฟล์ข้อมูลลูกค้าที่ง่ายต่อการอ่านเป็นสิ่งจำเป็นที่ทำให้พนักงานที่มีหน้าที่ติดต่อกับลูกค้าโดยตรงสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้นอกจากนี้ฐานข้อมูลที่ดีจะช่วยสนับสนุนการขายสินค้าข้ามแผนก (Cross-Selling) หรือการเสนอสินค้าของอีกแผนกหนึ่งให้กับลูกค้า ฐานข้อมูลลูกค้าถูกนำมาใช้ในกิจกรรมการตลาดมากมาย เช่น การแบ่งกลุ่มลูกค้า การติดตามกิจกรรมทางการตลาด การจัดเก็บประวัติลูกค้า การสนับสนุนกิจกรรมการส่งเสริมการขายและระบุผู้ซื้อที่องค์การชื่นชอบ โดย McDonald (2000) และ Kelly (2000) ได้ระบุว่าฐานข้อมูลในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าควรประกอบด้วย

การวิเคราะห์การขาย (Sales Analysis) คือ การวิเคราะห์ข้อมูลรายละเอียดการขายช่วงเวลาใดที่สามารถทำยอดขายได้สูง สินค้าหรือบริการประเภทใดที่สร้างยอดขาย และเทคนิคการสร้างยอดขาย

การวิเคราะห์ประวัติลูกค้า (Customer Profile Analysis) โดยดูรายได้ การใช้จ่าย รูปแบบการดำเนินชีวิตของลูกค้าแต่ละคน แล้วจัดกลุ่มลูกค้าที่มีข้อมูลดังกล่าวใกล้เคียงกันไว้ด้วยกันซึ่งทำให้องค์การสามารถแยกข้อมูลลูกค้าเฉพาะกลุ่มออกจากข้อมูลลูกค้าทั่วไป

การวิเคราะห์แผนรณรงค์ (Campaign Analysis) เป็นความสามารถที่จะวัดประสิทธิภาพของแต่ละแผนรณรงค์และสื่อต่าง ๆ โดยระบุรายละเอียดของแต่ละแผน การประเมินผลแผนรณรงค์ ข้อดี ข้อเสีย ของแผนรณรงค์นั้น ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงต่อไป

การวิเคราะห์ความผูกพัน (Loyalty Analysis) คือ การวัดความภักดีของลูกค้ากับระยะเวลาที่ลูกค้ามีความสัมพันธ์กับองค์การ โดยดูจากความถี่และระยะเวลาที่ลูกค้าใช้บริการ

การวิเคราะห์การติดต่อกับลูกค้า (Customer Contact Analysis) คือ การวิเคราะห์ประวัติการติดต่อของลูกค้าแต่ละคนว่ามีการติดต่อกับองค์การมากน้อยเพียงใด

การวิเคราะห์ผลกำไร (Profitability Analysis) คือ การวัดและวิเคราะห์ผลกำไรที่องค์การได้จากลูกค้าแต่ละคนเพื่อดูว่าลูกค้าคนใดที่มีคุณค่าต่อองค์การ

ทั้งนี้ การวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดที่กล่าวมาจะทำให้องค์การสามารถแบ่งกลุ่มลูกค้า และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นรายบุคคล อันนำมาซึ่งความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาวระหว่างผู้ให้บริการและลูกค้า

Little และ Marandi (2003) กล่าวว่า ระบบฐานข้อมูลสามารถช่วยส่งเสริมการขายสินค้าขององค์การ (Up-Selling) และนำไปสู่การสื่อสารแบบปฏิสัมพันธ์เพื่อติดตามพฤติกรรมลูกค้า การติดตามเป็นกระบวนการการตามรอย (tracking) กิจกรรมของลูกค้าบนเว็บไซต์ขององค์การและศึกษารูปแบบพฤติกรรมของลูกค้า (ได้แก่ เวลาที่ใช้, ประเภทของสินค้าที่ใช้หรือซื้อ) เพื่อระบุสินค้าที่ลูกค้าสนใจ ดังนั้น การติดตามจะทำให้องค์การสามารถเสนอสินค้าเฉพาะรายบุคคลและสื่อสารเป็นรายบุคคลกับลูกค้า

1.5.2 การตลาดทางตรง (Direct Marketing) เป็นระบบการปฏิสัมพันธ์หรือการสื่อสารสองทางระหว่างองค์การ และลูกค้าโดยใช้สื่อต่าง ๆ ได้แก่

1) การตลาดทางโทรศัพท์ (Telemarketing) เป็นการสนทนาโดยตรงผ่านทางโทรศัพท์กับแผนกบริการลูกค้าหรือระบบเสียงตอบรับอัตโนมัติ หรือศูนย์รับเรื่องทางโทรศัพท์ (Call Center) ซึ่งเป็นรูปแบบการตลาดทางโทรศัพท์แบบที่ให้ลูกค้าเป็นฝ่ายโทรเข้ามายังบริษัทเพื่อรับข้อมูล ความคิดเห็น ข้อสงสัยจากผู้บริโภค

2) จดหมายตรง (Direct Mail) คือ การส่งข้อมูลข่าวสาร หรือข้อเสนอสิทธิพิเศษต่าง ๆไปให้ลูกค้าในรูปแบบของจดหมายมีทั้งการส่งจดหมายที่ระบุชื่อลูกค้าเฉพาะคน (Individual Mailing) และรายการสั่งซื้อสินค้า (Catalogs) เป็นต้น

3) การขายตรงด้วยพนักงานขาย (personal selling) คือ การขายโดยใช้พนักงานนำเสนอสินค้าหรือ บริการให้กับลูกค้า โดยพนักงานขายจะนำเสนอและจัดหาความต้องการต่าง ๆ ให้กับลูกค้าตลอดจนโต้ตอบ แก้ไขปัญหาข้อสงสัยต่าง ๆ ให้กับลูกค้าได้ทันทีขณะที่เกิดการสื่อสาร

สรุปได้ว่าการตลาดฐานข้อมูลและการตลาดทางตรงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยชี้แนวทางในการทำการตลาดและปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและลูกค้าคนสำคัญ ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์นอกจากนั้น ยังช่วยให้องค์การสามารถส่งข้อความที่ถูกต้องไปยังลูกค้าที่เหมาะสมในช่วงเวลาที่ลูกค้าต้องการอีกด้วย

1.6 สาเหตุที่ทำให้การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ไม่ประสบความสำเร็จ

บทความวิจัยของ Day (2000) ศาสตราจารย์ ที่ Wharton School of the University of Pennsylvania ซึ่ง Day ได้ทำการวิจัยบรรดาผู้จัดการระดับสูง)Senior Manager) จาก 342 องค์การ ทั้งองค์การระดับกลาง)SME) ไปจนถึงองค์การยักษ์ใหญ่ ทั้งในภาคการผลิต การค้าปลีก การเงินการธนาคาร ประกันภัยและอสังหาริมทรัพย์ รวมทั้งการทำ In-depth Interview กับบรรดาผู้บริหารองค์การในกลุ่มตัวอย่างเหล่านี้ ซึ่งรวมถึง Dow Chemical, Version Information System, GE และ Ford Motors สิ่งที่ Day ค้นพบจากผลงานวิจัยล่าสุดมีข้อสรุปว่า ความสามารถที่เหนือกว่าในการบริการและรักษาลูกค้าให้คงอยู่ และสร้างผลกำไรสูงสุดนั้นมาจากองค์ประกอบ 3 ประการที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า คือ

1.6.1 การปรับตัวและการทำความเข้าใจในองค์การ (Orientation) ที่จะทำให้แนวความคิดของ “การรักษาลูกค้า” เป็นหัวใจในการทำงานของพนักงานทุกคนทุกระดับ

1.6.2 ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ (Information about Relationship) ซึ่งหมายถึงการรวบรวมข้อมูลที่มีประโยชน์เกี่ยวกับตัวลูกค้าและระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในองค์การระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เช่น ฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบัญชีและฝ่ายบริการลูกค้าเป็นต้น

1.6.3 รูปแบบองค์การ (Configuration) การจัดรูปแบบขององค์การให้อยู่ในแนวเดียวกันที่มุ่งสู่การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าด้วยการสร้างกลไกของ Incentives การวัดประสิทธิภาพในการบริการของพนักงานแต่ละแผนกโครงสร้างขององค์การ ตลอดจนการสร้างความรับผิดชอบของแต่ละคนและแต่ละแผนก หรือหน่วยงาน

จากการศึกษาของ Day ดังกล่าวข้างต้นพอสรุปได้ว่า องค์การส่วนใหญ่ที่ล้มเหลวในการบริหาร CRM นั้นเพราะ 1) องค์การที่นำ CRM ไปใช้มักไม่มีการจัดรูปแบบขององค์การให้สอดคล้องกับแนวความคิดของการบริการลูกค้าหรือลูกค้าคือหัวใจสำคัญขององค์การ (Bad Configuration) 2) ในจำนวนที่ประสบความสำเร็จในการทำ CRM นั้น ส่วนใหญ่เป็นเพราะมีการปรับกระบวนการเรียนรู้และเข้าใจ (Orientation) ที่ดีเช่นกัน กล่าวคือ พนักงาน ทุกระดับชั้นต้องได้รับการฝึกอบรม และสร้างแนวความคิดใหม่ของการทำงาน หรือ การปรับกระบวนการทำงาน (Re-engineering the Process) ในการฝึกอบรมนั้น จะไม่ทำเฉพาะแผนกการตลาดและการขายเท่านั้นแต่จะต้องอบรมตั้งแต่ระบบผู้บริหารสูงสุดไปจนถึงยามขององค์การ

การศึกษาของ Day สอดคล้องกับ Brown and Gulycz (2005) ซึ่งได้ให้รายละเอียดสาเหตุสำคัญ 9 ประการที่ทำให้ระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ไม่ประสบความสำเร็จไว้ดังนี้

การเปลี่ยนแปลงขององค์การ	29%
ความเฉื่อยชาและการเมืองในองค์การ	22%
การขาดความเข้าใจในระบบ CRM	20%
การวางแผน	12%
การขาดทักษะด้าน CRM	6%
ปัญหาด้านงบประมาณ	4%
ปัญหาด้าน Software	2%
คำแนะนำที่ไม่ดี	1%
อื่น ๆ	4%

จากข้อมูลเบื้องต้นเห็นได้ว่า การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM ที่ไม่ประสบความสำเร็จนั้นไม่ได้เกิดจากสาเหตุภายนอกแม้แต่น้อยเพราะเนื่องจากความล้มเหลวถึงร้อยละ 29 เกิดจากปัญหาการเปลี่ยนแปลงองค์การ

จึงชัดเจนว่า ขั้นตอนที่ยากที่สุดในการใช้ความคิดริเริ่มที่ปฏิบัติกับลูกค้า และมุมมองที่ให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) ในการดำเนินการของธุรกิจนั้น คือ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การที่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนมากที่สุด หลักการ CRM นั้น จะประสบความสำเร็จได้ต้องมาจากผู้บริหารระดับสูงไม่ใช่เฉพาะระดับปฏิบัติการหรือ ระดับ Middle Management เพราะหากจะทำ CRM ต้องหมายถึงการปรับตัวและการทำความเข้าใจในองค์การมีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการสร้าง

ความสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนรูปแบบองค์การมุ่งสู่การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยตรงและมีการวัดประสิทธิภาพในการบริการของพนักงานแต่ละแผนกอย่างชัดเจน

1.7 องค์ประกอบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

คำว่าองค์ประกอบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในที่นี้หมายถึงสิ่งสำคัญที่ทำให้ทราบถึงแนวคิดและสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ซึ่งยังไม่มีความชัดเจนนี้เพราะขึ้นกับการรับรู้ของนักวิชาการ ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวคิดและมุมมองที่เกี่ยวข้องกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ในลักษณะต่าง ๆ เพื่อนำมาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ซึ่งมีประเด็นที่น่าสนใจดังนี้

Tanner and Detoro (1992: 32) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการปรับปรุงการทำงานแบบต่อเนื่อง (Continuous Process Improvement) หมายถึง การพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องไม่สิ้นสุดไม่หยุดยั้ง ความหมายตรงตัว คือ ความพยายามทำให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ ไม่พอใจกับการทำงานที่เป็นอยู่แค่ปัจจุบัน มุ่งตอบสนองความต้องการลูกค้าโดยการปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยมีหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ 1) การให้ความสำคัญและความตระหนักในความต้องการของลูกค้า (Customer Focus and Awareness of customer requirement) หมายถึง การศึกษาความต้องการของลูกค้า การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและการรับฟังเสียงสะท้อนต่อผลงานที่เราให้บริการแก่ลูกค้า 2) การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Improvement) หมายถึง การปรับวิธีการทำงานเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและต้องมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอยู่เสมอ 3)การให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบ (Total Improvement) หมายถึง งานที่เป็นภาระหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งทุกคนต้องรับผิดชอบทั้งในงานที่ได้รับมอบหมาย และรับผิดชอบในผลการปฏิบัติงานโดยรวมของทั้งหน่วยงานและขององค์การร่วมกัน

Nykamp (2001: 39-48) ได้ระบุขั้นตอนการดำเนินการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ไว้ คือ การประเมินสถานการณ์เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการสำรวจสถานการณ์ปัจจุบันขององค์การหรือสภาพปัจจุบันในเรื่องที่เกี่ยว

กับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ การประเมินสถานการณ์ปัจจุบันดำเนินการได้หลายวิธี เช่น สัมภาษณ์อภิปรายหรือประชุมหารือร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการและพนักงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ทราบข้อมูลปัจจุบันและสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในลักษณะการประเมินตนเอง (self-assesment) โดยการประเมินสถานการณ์ด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ให้ได้ผลที่สมบูรณ์ทั้งสถานการณ์หรือปัจจัยภายใน (internal evaluation) เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนในแต่ละส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารลูกค้า

สัมพันธ์และการประเมินสถานการณ์หรือปัจจัยภายนอก (external evaluation) โดยเน้นการประเมินลูกค้าที่มาใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ การประเมินความคาดหวังของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการ การประเมินความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อให้ได้ข้อมูลจริง คือ คุณค่าของลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้า และความภักดีของลูกค้า (customer loyalty) เป็นต้น การประเมินสถานการณ์ทำให้องค์การสามารถวิเคราะห์และวางแผนการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ โดยเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่องค์การเป็นอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่องค์การคาดหวังในอนาคต ประเด็นที่ต้องนำมาวิเคราะห์ ได้แก่ 1) ด้านธุรกิจ (business focus) เน้นการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้า พฤติกรรมของลูกค้า ทัศนคติ ความจำเป็นหรือความต้องการ และความชอบของลูกค้า การมอบความพึงพอใจให้กับลูกค้า เป็นต้น 2) ด้านโครงสร้างองค์การ (organizational structure) เน้นการวิเคราะห์บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ กระบวนการธุรกิจ การวัดผลปฏิบัติงานของพนักงานและสิ่งที่เกี่ยวข้องกับระบบค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจเพราะส่งผลกระทบต่อการให้บริการของพนักงานต่อลูกค้า 3) ด้านประสิทธิภาพการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า (customer interaction capabilities) เน้นการวิเคราะห์ความสามารถในการสนองตอบหรือการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าว่าองค์การหรือพนักงานดำเนินการต่อลูกค้าได้ดีเพียงใด 4) ด้านเทคโนโลยี เน้นการวิเคราะห์ความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลของลูกค้า พิจารณาถึงความสม่ำเสมอในการเก็บข้อมูลของลูกค้า การสื่อสารกับลูกค้าโดยใช้ข้อมูลที่ถูกต้อง

Kotler (2000: 70-78) ได้ให้ความสำคัญกับแผนปฏิบัติการ (CRM action plan) ซึ่งหมายถึง การดำเนินกลยุทธ์การตลาดให้บรรลุจุดมุ่งหมาย โดยการกำหนดรายละเอียดของกิจกรรมการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่จัดขึ้นในรอบปี (ชื่นจิตต์ แจ้งเจนกิจ 2546: 64) จากขั้นตอนการประเมินสถานการณ์จะทำให้องค์การทราบถึงสิ่งที่ต้องดำเนินการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ให้เป็นรูปธรรม แผนปฏิบัติการต้องมีรายละเอียดที่ชัดเจนและครบถ้วนมีการระบุผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาในการเริ่มต้นและสิ้นสุดของกิจกรรม งบประมาณที่ใช้ รวมถึงกำหนดตัวชี้วัดในการดำเนินงานและการติดตามประเมินผล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ หลักการสำคัญในการวางแผนปฏิบัติการ คือ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน พิจารณาให้เกิดความเหมาะสมและคุ้มค่ากับสิ่งที่ลงทุนไป ประโยชน์ที่จะได้รับต่อองค์การ พิจารณาการเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดค่าใช้จ่ายหรือการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ความเป็นไปได้พิจารณาบนพื้นฐานความพร้อมขององค์การ การยอมรับของผู้บริหารระดับสูง ระบบงานภายในองค์การที่จะสนับสนุนการทำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์และระยะแวลาในการดำเนินงาน พิจารณาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรม

Leu (2000: 38-45) ได้เสนอตัวแบบ PEPSI Model คือ การวางโครงสร้างตามแนวคิดสู่การวางแผน กลยุทธ์เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการยึดเอาลูกค้าเป็นสำคัญโดยกำหนดขั้นตอนที่สำคัญ 5 ประการ คือ 1) การปรับเปลี่ยนกรอบความคิด (paradigm shift) การปรับเปลี่ยนกรอบความคิดของพนักงาน หากธุรกิจต้องการสร้างนวัตกรรมที่คำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างสำเร็จแล้ว องค์การจำเป็นต้องให้การศึกษาแก่พนักงานในองค์การทั้งหมด การฝึกอบรมเป็นสิ่งที่จะสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดเดิม ๆ ของพนักงานได้ โดยมีการปลูกฝังแนวคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าให้ซึมซับในจิตใจของพนักงานตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงไปจนถึงพนักงานระดับล่าง 2) การให้อำนาจในการจัดการ (Empowerment) ประเด็นที่สองของกระบวนการเพื่อสร้างระบบธุรกิจขึ้นมาใหม่ได้อย่างสมบูรณ์ คือ การเผยแพร่ข่าวสาร การให้อำนาจในการจัดการแก่พนักงานและการสร้างทีมทำงานร่วมกัน เป้าหมายของ “การให้อำนาจในการจัดการ” จะประสบผลสำเร็จได้ก็คือให้พนักงานทุกคนมีอิสระในหน้าที่ความรับผิดชอบและมีอำนาจอย่างเต็มที่ 3) การปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement) ประเด็นที่สาม คือ ลดทรัพยากรที่เกินจำเป็นอันมีผลต่อการเพิ่มหรือลดประสิทธิภาพการทำงานโดยการลดระดับขั้น (Layers) ขององค์การและลดขนาดหรือปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน เพื่อให้สามารถดำเนินงานตามระบบความรับผิดชอบในทุกชั้นงานได้อย่างสำเร็จลุล่วง 4) การมีสารสนเทศขั้นสูง (Information advantage) ประเด็นที่สี่ คือ สร้างสภาวะแวดล้อมสารสนเทศขั้นสูง โดยการสร้างระบบเครือข่ายขึ้นมา ธุรกิจแบบเครือข่ายจะเป็นตัวช่วยปรับปรุงขั้นตอนการทำงานด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่งในอนาคตธุรกิจจะมีการปรับขยายให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม 5) ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ (Stakeholder Satisfaction) การสร้างระบบธุรกิจแบบใหม่ คือ ปรับปรุงคุณภาพและขยายการแข่งขันทางธุรกิจโดยการนำงานทั้งสี่ที่กล่าวไปใช้ประโยชน์ซึ่งจะทำให้เกิดความพึงพอใจแก่พนักงาน ความพึงพอใจแก่ลูกค้า และความพึงพอใจแก่สังคม

ดิสพงศ์ พรชนกนาถ (2546: 32 -33) ได้นำเสนอกรอบความคิดที่ช่วยให้องค์การมองถึงภาพรวมของการนำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้นโดยได้แนะนำองค์ประกอบหลัก 8 ประการของการสร้างการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM Vision) วิสัยทัศน์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่ชัดเจนจะช่วยให้การนำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ภายในองค์การประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น เช่นเดียวกันกับวิสัยทัศน์ในการดำเนินธุรกิจ วิสัยทัศน์ก็คือ การที่องค์การต้องการให้ลูกค้ามองเข้ามาหาหรือรู้สึกกับตัวองค์การอย่างไร ลูกค้าในที่นี้หมายถึงลูกค้าขององค์การในปัจจุบันและลูกค้าที่

มีแนวโน้มว่าจะมาซื้อสินค้าและบริการขององค์การในอนาคต หากองค์การนำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้โดยปราศจากการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนแล้วผลกระทบในทางลบที่ตามมาก็คือ องค์การจะไม่สามารถสร้างความแตกต่างเพื่อแยกตัวออกมาจากคู่แข่งได้ กลุ่มลูกค้าเป้าหมายขององค์การ จะไม่สามารถคาดหวังได้ว่าเขาจะได้รับบริการหรือความพึงพอใจในระดับไหนจากองค์การและสุดท้ายก็คือบุคลากรขององค์การเองจะไม่รู้ทิศทางที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานของตนเองว่าพวกเขาควรจะส่งมอบสินค้าและบริการอย่างไรเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

2. การคิดกลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM Strategy) จะต้องนำทิศทางและเป้าหมายด้านการเงินจากกลยุทธ์ของการดำเนินธุรกิจ โดยรวมมาประกอบด้วยเพื่อที่จะค้นหากลยุทธ์ในการสร้างความจงรักภักดีของลูกค้าเพื่อทำให้ลูกค้าอยู่กับองค์การให้ยาวนานขึ้น ซื้อสินค้าและบริการกับองค์การมากขึ้น แนะนำองค์การให้กับบุคคลอื่น ๆ รวมถึงความเต็มใจของลูกค้าที่จะซื้อสินค้าและบริการอื่น ๆ ที่มีราคาสูงขึ้น วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์มีนัยสำคัญ คือ การที่องค์การสามารถจะกำหนดเป้าหมายที่องค์การต้องการทำให้ได้มาซึ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมายนั้น พัฒนาลูกค้าขององค์การจากระดับผู้ซื้อหรือลูกค้าเป็นระดับผู้สนับสนุนหรือผู้มีอุปการคุณต่อองค์การและการรักษาลูกค้าที่มีคุณค่ากับองค์การเอาไว้

3. การเพิ่มคุณค่าแห่งประสบการณ์ของลูกค้า)Valued Customer Experience) ประสบการณ์ของลูกค้าที่ได้จากการปฏิสัมพันธ์กับองค์การที่จะช่วยกำหนดมุมมองของลูกค้าที่มีต่อองค์การซึ่งสิ่งนี้จะสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่องค์การได้ตั้งเอาไว้ ประสบการณ์ที่ดีของลูกค้าจะส่งผลความพึงพอใจ ความเชื่อถือและความจงรักภักดีต่อองค์การในระยะยาว ในทางตรงกันข้ามประสบการณ์ที่ไม่ดีของลูกค้า นอกจากจะไม่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การแล้ว ประสบการณ์ที่ไม่ดีจะถูกบอกต่อออกไปในอัตราที่เร็วและมากกว่าประสบการณ์ที่ดี และจากผลการวิจัยของ Harvard Business School พบว่าลูกค้าที่มีประสบการณ์ที่ไม่ดีกับองค์การจะบอกเล่าถึงประสบการณ์อันเลวร้ายนั้นให้กับคนที่อยู่รอบ ๆ ตัว โดยเฉลี่ย 8 - 10 คน ในขณะที่ผู้ที่มีความพึงพอใจจะบอกต่อโดยเฉลี่ยประมาณ 2 - 3 คน สิ่งนี้จะส่งผลกระทบต่อความสามารถขององค์การในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าใหม่หรือลูกค้าในอนาคตลดต่ำลง

4. ความร่วมมือภายในองค์การ (Organizational Collaboration) ความเชื่อผิด ๆ อย่างหนึ่งถือว่ารุนแรงสำหรับองค์การ คือ ความคิดที่ว่าการนำเทคโนโลยีด้านบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้มากมายภายในองค์การจะช่วยทำให้องค์การเป็นองค์การที่มุ่งเน้นไปที่ลูกค้าหรือเป็นองค์การที่มีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง สิ่งที่ขาดหายไปคือ การเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นภายในองค์การ จุดมุ่งหมายหลักของ

แนวความคิด การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ก็คือ การที่บุคลากรขององค์การตั้งแต่ระดับพนักงานปฏิบัติการจนถึงระดับผู้บริหารต่างให้ความสนใจและมุ่งเน้นไปที่การตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้อาจจะรวมถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในองค์การการออกแบบระบบค่าตอบแทนและการจูงใจของพนักงาน การพัฒนาทักษะความชำนาญของบุคลากรหรือแม้แต่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ทั้งหลายทั้งปวงเพื่อกระตุ้นให้เกิดการทำงานที่ประสานสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์การ

5. กระบวนการ (Processes) ในอดีตที่ผ่านมาการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการภายในองค์การเป็นไปเพื่อวัตถุประสงค์ที่จะพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายในและลดต้นทุนในการดำเนินงานขององค์การ โดยผู้ที่ได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากการพัฒนานี้ก็คือ ตัวองค์การเองไม่ใช่ลูกค้าการนำหลักการการบริหารลูกค้าสัมพันธ์เข้ามาใช้จะช่วยให้องค์การมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการหลัก ๆ ซึ่งจะส่งผลกระทบโดยตรงไปที่ลูกค้าและยังเป็นการช่วยทำให้องค์การทราบด้วยว่ากระบวนการใดมีความสำคัญกับลูกค้าบ้าง บ่อยครั้งที่องค์การลืมคิดไปว่ากระบวนการภายในองค์การที่มีอยู่อย่างหลากหลายกระจัดกระจายและซับซ้อนจะส่งผลให้ลูกค้าเกิดประสบการณ์ที่ไม่ดีในการติดต่อกับองค์การ

6. ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า (Information) เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดและมีผลต่อการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ องค์การจำเป็นต้องบริหารข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ เริ่มตั้งแต่การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าการวิเคราะห์ข้อมูลรวมถึงการส่งผ่าน และกระจายข้อมูลเหล่านี้ไปยังส่วนต่าง ๆ ที่มีการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าโดยทั่วถึงทั้งองค์การ แต่ความจริงแล้วองค์การส่วนใหญ่จะมีข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้ามากมาย ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ไม่ได้นำมาจัดจำแนกและวิเคราะห์ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจและยังกระจัดกระจายอยู่ในส่วนต่าง ๆ ภายในองค์การ โดยไม่มีการรวบรวมให้อยู่ในฐานข้อมูลลูกค้ากลาง เพราะฉะนั้นการที่องค์การมีข้อมูลที่เหมาะสมในช่วงเวลาที่เหมาะสมจะช่วยให้มีข้อมูลที่มีคุณค่าในเชิงธุรกิจมากขึ้นรวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าผ่านช่องทางต่าง ๆ มากขึ้นซึ่งจะช่วยเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันและเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะช่วยให้กลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์สัมฤทธิ์ผล

7. เทคโนโลยี (Technology) คนส่วนใหญ่มีความคิดว่า การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ คือเรื่องเกี่ยวกับเทคโนโลยีเป็นส่วนใหญ่ เทคโนโลยีในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์เป็นเพียงองค์ประกอบสำคัญอย่างยิ่งที่ช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จในด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์เท่านั้น อย่างไรก็ตาม

การพิจารณานำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้จะช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ได้เร็วขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

8. การวัดความก้าวหน้าของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Metrics) การบริหารลูกค้าสัมพันธ์จำเป็นที่จะต้องมีตัววัดเพื่อติดตามความก้าวหน้าของการนำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ว่าจะประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด และสามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ ดังนั้นองค์การจำเป็นที่ต้องตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สามารถวัดค่าได้และคอยติดตามตัววัดเหล่านี้อย่างสม่ำเสมอ องค์การสามารถตั้งตัววัดและติดตามผลการดำเนินกลยุทธ์ การบริหารลูกค้าสัมพันธ์โดยกำหนดตัววัดใน 4 ระดับ คือ ตัววัดระดับองค์การ ตัววัดระดับกลยุทธ์ทางด้านลูกค้า ตัววัดสำหรับวัดการดำเนินงานและกระบวนการและสุดท้ายคือตัววัดสำหรับปัจจัยนำเข้า

Anderson and Kerr (2003: 28-31) ได้ให้แนวความคิดและหลักการไว้ 4 ประการ ดังนี้ 1) กลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM Strategy) ทุกองค์การควรจะมีกลยุทธ์ CRM ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนเพราะกลยุทธ์ CRM ที่ชัดเจนจะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ซึ่งลูกค้าที่พึงพอใจนี้จะเป็นรากฐานแห่งความสำเร็จขององค์การต่อไป 2) การบริหารและการแบ่งปันข้อมูลลูกค้า ข้อมูลลูกค้า คือขอบเขตของความสัมพันธ์ขององค์การกับลูกค้า องค์การต้องการข้อมูลแต่ละรายของลูกค้ามากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพราะจะทำให้รู้ว่าองค์การจะมอบการบริการอย่างไร แต่การแบ่งปันข้อมูลให้กับบุคลากรทุกฝ่ายในองค์การมากเกินไปอาจจะเกิดความเสียหายร้ายแรงภายในองค์การได้เช่นกัน สิ่งสำคัญที่จะทำให้มั่นใจว่าปัญหาดังกล่าวจะไม่เกิดขึ้น คือ การตระหนักว่าการติดต่อของบุคลากรกับลูกค้านั้นสำคัญมาก ด้วยเหตุนี้จึงต้องมีการบริหารและแบ่งปันว่าข้อมูลระดับไหนที่จะทำให้การดำเนินงานของคุณมีประสิทธิภาพและทำให้ลูกค้าเกิดความสบายใจในการติดต่อกับองค์การด้วย 3) การจัดทำเหมืองข้อมูลตัวเลข (Data Mining)ในบางครั้งการระมัดระวังในการเก็บข้อมูลให้เหมาะกับกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์ CRM แต่อาจจะมีตัวเลขมากมายเกินกว่าจะนำมาวิเคราะห์ได้ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องจัดทำเหมืองข้อมูลตัวเลข หรือData Mining ขึ้นโดยให้กลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์ CRM เป็นตัวกำหนดความต้องการข้อมูลตัวเลขและข่าวสารที่ต้องการ 4)การจัดทำพันธะสัญญาของระดับการให้บริการ (Service-Level Agreement: SLA) การจัดทำพันธะสัญญาของระดับการให้บริการจะทำให้ทุกคนในองค์การพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในกลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ เพราะ SLA คือสัญญาระหว่างผู้ให้บริการกับลูกค้าไม่ว่าจะเป็นผู้ให้บริการหรือลูกค้า SLA ที่คิดมาเป็นอย่างดีและมีการบริหารที่ชัดเจนจะทำให้ความสัมพันธ์มีความมั่นคงได้ด้วยการตั้งระดับความคาดหวังที่สมเหตุสมผล

การกำหนดมาตรวัดการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและมีการให้รางวัลกับการปฏิบัติหน้าที่เยี่ยมยอดหรือมีการชดใช้ที่ถูกต้องเมื่อการปฏิบัติไม่เป็นไปตามนั้น

Newell (2005: 192-209) ได้เสนอแนวคิดและหลักการการทำ CRM ให้ประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. การคิดอย่างแตกต่าง หมายถึง การมองลงลึกถึงรากฐาน ซึ่งหมายถึง สิ่งที่ลูกค้าต้องการเพื่อหาคำตอบว่ากระบวนการใดสำคัญที่สุดต่อลูกค้าและบริษัทสามารถเปลี่ยนแปลงอะไรได้บ้างเพื่อทำให้ชีวิตของลูกค้าดีขึ้น

2. การจัดทำเกณฑ์เปรียบเทียบ (Benchmark) เพื่อริเริ่ม CRM เกี่ยวข้องกับการกำหนดลูกค้าที่มีศักยภาพสูงสุดสำหรับธุรกิจและเรียนรู้ว่าการปล่อยให้ลูกค้าจัดการความสัมพันธ์ที่ให้ผลตอบแทนแก่ตนและให้กำไรแก่บริษัทมีความหมายอย่างไรและหลังจากการจัดทำข้อกำหนดเหล่านี้แล้ว บริษัทจึงสามารถกำหนด Benchmark โดยยึดตามจำนวนลูกค้าเหล่านี้ที่บริษัทมีในขณะนั้นและระดับบริการที่จะทำให้ชีวิตของลูกค้าดีขึ้น กระบวนการ Benchmark ยังรวมถึงการศึกษากระบวนการและต้นทุนปัจจุบันอย่างละเอียดเพื่อให้สามารถทำการเปรียบเทียบต้นทุนผลประโยชน์ในอนา/คตข้อกำหนดของลูกค้าและข้อกำหนดของบริษัทต้องสมดุลกัน

3. การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วัดได้ การวัดเพื่อเปลี่ยนลูกค้าเป็นสินทรัพย์เชิงเศรษฐกิจไม่ใช่เชิงปฏิบัติการรายได้ที่เพิ่มขึ้นอย่างมหาศาล และความเสมอภาคของลูกค้าคือ สองคุณค่าระยะยาวของ CRM และกำไรยังคงเป็นเป้าหมายอันดับหนึ่งเสมอ หน่วยวัดอัตราผลตอบแทนการลงทุน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดทำหน่วยวัดอัตราผลตอบแทนการลงทุนใหม่ เพื่อวัดความสำเร็จของกิจกรรม CRM และเพื่อให้ทราบว่า CRM ส่งผลกระทบต่อฐานลูกค้าอย่างไร หน่วยวัดใหม่เหล่านี้ต้องจัดทำขึ้นตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ บริษัทจำเป็นต้องหาข้อตกลงตั้งแต่เริ่มแรกว่าปัจจัยใดที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและกำหนดตัวแปรที่จะวัด หน่วยวัดและการวิเคราะห์ทางการเงินที่เป็นรูปธรรม

4. การสร้างกลยุทธ์ CRM คือ แนวทางและเป้าหมายทางการเงินของกลยุทธ์ทางธุรกิจและคิดหาวิธีสร้างความภักดีของลูกค้า วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ CRM คือ การตั้งเป้า การได้มาและการรักษาลูกค้าที่มีค่าไว้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบริษัท กลยุทธ์ CRM จะต้องพัฒนาการรวมที่ไร้รอยต่อของธุรกิจทุกประเภทที่สัมผัสกับลูกค้า ผ่านการรวมบุคคล กระบวนการและเทคโนโลยี

5. การยกเครื่องกระบวนการสำหรับกระบวนการภายในต้องให้พนักงานส่วนหน้า (Front Office) และพนักงานส่วนหลัง (Back Office) เข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น ซึ่งจะทำให้พนักงาน

เรียนรู้กระบวนการโดยตรง ในขณะเดียวกันก็สร้างความเข้าใจอันมีค่าเกี่ยวกับสิ่งที่ทีมต้องการเพื่อการทำงานของทีม บุคลากรที่มีส่วนร่วมมีแนวโน้มที่จะทำงานหนักเพื่อให้โครงการประสบความสำเร็จ

6. เตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง การเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงอันได้แก่ การดำเนินการติดต่อระหว่างบุคคล การสร้างฐานของลูกค้าจากแฟ้มลูกค้าโดยการรวมข้อมูลอยู่ ณ ที่แห่งเดียวกันเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการโต้ตอบ ทีมเทคโนโลยีสารสนเทศต้องหาวิธีจัดการข้อมูลลูกค้าใหม่ รวมทั้งการหาวิธีการที่ทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

7. การจัดเทคโนโลยีให้อยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสม บริษัทมักจะริเริ่มใช้กระบวนการทางธุรกิจและเทคโนโลยีใหม่พร้อม ๆ กัน ซึ่งอาจเพิ่มงานให้พนักงานโดยที่ผลประโยชน์น้อยลง เราได้เห็นพนักงานทำงานด้วยวิธีเดิม ๆ แต่แยกเก็บข้อมูลตามที่วิธีใหม่กำหนดอันเป็นงานเพิ่มเติมและมักไม่มีประสิทธิผล องค์การควรนำกระบวนการและนำเทคโนโลยีมาใช้ทีละน้อย โดยแยกออกเป็นระยะหรือให้กลุ่มเล็ก ๆ นำไปใช้ทีละกลุ่ม ซึ่งจะช่วยให้ผู้ใช้มีส่วนร่วมและเกิดแรงจูงใจ ขณะเดียวกันก็ลดความตึงเครียดในองค์การให้เหลือน้อยที่สุด

8. การเลือกเครื่องมือที่เหมาะสม การพัฒนาและทะนุถนอมความสัมพันธ์ลูกค้าต้องมีการไหลของข้อมูลที่ดีทั่วทั้งบริษัท ข้อมูลที่เหมาะสมในเวลาที่เหมาะสมและการโต้ตอบที่มีประสิทธิผลผ่านทุกช่องทางสำคัญยิ่งสำหรับ CRM จึงต้องมีการเลือกเครื่องมือที่เหมาะสมกับองค์การที่มีคุณภาพมากที่สุด

วิทยา ด่านธำรงกูลและพิภพ อุดร (2549: 45-57) เป็นนักวิชาการคนล่าสุดที่ผู้วิจัยศึกษาและมีแนวคิดสอดคล้องกับนักวิชาการท่านอื่นในบางประเด็นโดยนำเสนอ DEAR Model คือ

1. การสร้างฐานข้อมูลลูกค้า (Database) ขั้นตอนแรกของการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าคือการสร้างฐานข้อมูลลูกค้า ซึ่งไม่เพียงจะต้องรวบรวมเอาองค์ประกอบอันเป็นรายละเอียดของลูกค้า (Customer Profile) เอาไว้เท่านั้นแต่ยังรวมไปถึงการวิเคราะห์ แยกแยะ จัดแบ่งและเลือกกลุ่มลูกค้าออกมาตามคุณค่าของลูกค้าหรือความ สามารถที่ลูกค้าแต่ละกลุ่มจะสร้างกำไรให้บริษัทได้ในระยะยาว

2. การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม (Technology) เทคโนโลยีเป็นหัวใจหนึ่งที่ทำให้ CRM ประสบความสำเร็จ การเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อการวิเคราะห์ และแยกแยะลูกค้าเพื่อการสร้างจุดของการติดต่อกับลูกค้า และเพื่อการกระจายข้อมูลผ่านทุกช่องทาง และทุกหน่วยงานในบริษัทนับเป็นความจำเป็นสำหรับซีอาร์เอ็มการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม (ทั้งระบบปฏิบัติการและ

ระบบวิเคราะห์) เป็นสิ่งสำคัญ การสร้างการเก็บข้อมูล การจัดเตรียมและการเข้าถึงข้อมูลลูกค้าเอื้ออำนวยต่อความสำเร็จของระบบซีอาร์เอ็ม เพื่อให้การเลือกใช้เทคโนโลยีเป็นไปอย่างเหมาะสม บริษัทจะต้องจัดทำแผนการจัดการข้อมูลลูกค้าขึ้น เพื่อตอบคำถามว่าจะจัดเก็บข้อมูลลูกค้าจากไหน ต้องการข้อมูลลูกค้าให้อยู่ในลักษณะใดและจะกระจายข้อมูลลูกค้าในองค์การอย่างไร ต้องตัดสินใจว่าส่วนไหนที่จะพัฒนาเองภายใน ส่วนไหนจะจ้างหน่วยงานภายนอกทำ คุณภาพของข้อมูลที่ต้องการจะอยู่ในระดับไหนทั้งความครอบคลุม ความเจาะจง ใครบ้างจะสามารถเรียกข้อมูลดูได้และสิ่งสำคัญอีกประการ คือ การยอมรับของผู้ใช้ข้อมูลภายในองค์การเอง

3. การกำหนดโปรแกรมเพื่อการสร้างความสัมพันธ์ (Action) เมื่อมีฐานข้อมูลของลูกค้าและแยกแยะลูกค้าออกเป็นกลุ่มตามมูลค่าของลูกค้าแล้วขั้นต่อไปคือ การกำหนดแผนงานกิจกรรมต่าง ๆ ทางการตลาดและอื่น ๆ เพื่อสร้าง รักษา และกระชับความสัมพันธ์กับลูกค้า กิจกรรมเหล่านี้มีมากมายอาจแบ่งออกเป็นกลุ่มได้ดังนี้ คือ การบริการลูกค้า (Customer Service) การบริการลูกค้าทั้งในเชิงรับ (Reactive) คือการแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าหรือในเชิงรุก (Proactive)ที่คาดคะเนความต้องการของลูกค้าแล้วหาทางตอบสนองก่อนที่ลูกค้าจะร้องขอหรือก่อนที่จะเกิดปัญหาโปรแกรมสร้างความภักดี (Loyalty Programs) เป็นการให้สิ่งตอบแทนแก่ลูกค้าโดยการให้สิทธิเป็นสมาชิกหรือสะสมคะแนนเมื่อมีการซื้อสินค้าหรือบริการซ้ำ ๆ หลายธุรกิจใช้วิธีการนี้ในการรักษาลูกค้าและสร้างความภักดีอย่างได้ผล โปรแกรมสร้างความสัมพันธ์ในเชิงสังคม (Community Programs) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างกลุ่มลูกค้าด้วยกันเองหรือระหว่างลูกค้ากับบริษัท เพื่อยึดเหนี่ยวลูกค้าไว้ยาวนานที่สุด

4. การรักษาลูกค้า (Retention) กิจกรรมในขั้นตอนนี้ คือ การประเมินผลการบริหารลูกค้าสัมพันธ์และการรักษาความเติบโตของความสัมพันธ์กับลูกค้า การนำระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ทำให้เกณฑ์ในการประเมินผลสำเร็จของกิจการต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมแม้ว่าเกณฑ์วัดเดิม ๆ ที่เน้นในเรื่องการเงินการตลาด เช่น ความสามารถในการทำกำไร ส่วนแบ่งตลาด อัตรากำไรจะยังคงมีความสำคัญ แต่ในระบบของซีอาร์เอ็มจะต้องเพิ่มเกณฑ์วัดที่เน้นความสำคัญของลูกค้าด้วย เพื่อชี้ให้ผู้บริหารเห็นว่าการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด เกณฑ์ในการประเมินผลสำคัญ ๆ ได้แก่ ต้นทุนในการได้มาซึ่งลูกค้า อัตราการสูญเสียลูกค้า อัตราการซื้อของลูกค้า ส่วนแบ่งการซื้อของลูกค้าที่ให้กับบริษัทเมื่อเทียบกับที่ให้คู่แข่งในสินค้าประเภทเดียวกัน (Share of Customer)

นอกจากนักวิชาการข้างต้นแล้วผู้วิจัยได้รวบรวมหลักการของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM ของนักวิชาการอีกหลายท่านตามรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 2 3 องค์ประกอบหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของนักวิชาการ ปี 1992 – 2007

รายนามนักวิชาการ	องค์ประกอบของหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์
Tanner & Detoro (1992)	- มุ่งความสำคัญกับผู้รับบริการและตระหนักถึงความมต้องการของลูกค้า - ปรับปรุงกระบวนการทำงาน - ให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบ
Evans & Laskin (1994) Wilson (1995) Parvatiyar & Sheth (2002)	กระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า องค์ประกอบของ CRM แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ - กระบวนการของการเชื่อมโยง - การบริหารและการจัดการ - กระบวนการของการประเมินผล - กระบวนการพัฒนา
Reichheld (1996)	องค์ประกอบของ CRM ได้แก่ กลยุทธ์, ,อำนาจหน้าที่ ,กระบวนการ วิธีการวัดผล และสารสนเทศ ,โครงสร้างองค์กร ,วัฒนธรรม
Kotler (2000)	- แผนปฏิบัติการ CRM กำหนดรายละเอียดกิจกรรม CRM ที่จัดขึ้นในรอบปี ระบุผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาในการเริ่มต้นและสิ้นสุดของกิจกรรม งบประมาณ ตัวชี้วัด และการติดตามประเมินผล
Leu (2000)	PEPSI MODEL 1) การปรับเปลี่ยนกรอบความคิด (paradigm shift) 2) การให้อำนาจในการจัดการ (Empowerment) 3) การปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement) 4) การมีสารสนเทศขั้นสูง (Information advantage) 5) ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ (Stakholders Satisfaction)

ตารางที่ 23. (ต่อ)

รายนามนักวิชาการ	องค์ประกอบของหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์
Nykamp (2001)	- ประเมินสถานการณ์ขององค์การ -ด้านของธุรกิจ - ด้านโครงสร้างองค์การ - ด้านประสิทธิภาพการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า - ด้านเทคโนโลยี
Oligvy (2001)	หลักการบริหาร CRM ประกอบด้วย - การวิเคราะห์สถานกาณ์ในปัจจุบัน - แผนปฏิบัติการ CRM - สารสนเทศ - การกระจายอำนาจให้บุคลากร - กระบวนการ CRM
Winer (2001)	- การจัดการลูกค้า - การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ - ประสบการณ์ของลูกค้า กระบวนการ CRM แบ่งเป็น 7 องค์ประกอบ คือ - จัดระบบฐานข้อมูลของลูกค้า - วิเคราะห์ข้อมูลของลูกค้า - เลือกลูกค้าและจัดทำกลยุทธ์กับลูกค้าที่ถูกคัดเลือก - ผลลัพธ์ และวัดผลความสำเร็จของโปรแกรม CRM
Institute of Direct Marketing (2002)	องค์ประกอบของ CRM - การลงทุนกับสิ่งที่ให้คุณค่ากับลูกค้า - การปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าในทุกรูปแบบ - การเป็นที่ยอมรับของหุ้นส่วนธุรกิจ - การบริการลูกค้าในแต่ละรายอย่างเหมาะสม - การสร้างคุณค่าการบริการในระยะยาวโดยใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ - การติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ - การทำความเข้าใจและประเมินความต้องการของลูกค้า - การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม - การให้บริการกับลูกค้า พนักงาน และ หุ้นส่วนบริษัท

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

รายนามนักวิชาการ	องค์ประกอบของหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์
Chen (2003)	การนำ หลักการ CRM ไปปฏิบัติต้องประกอบด้วย เทคโนโลยี กระบวนการ และ คน
Anderson & Kerr (2003)	รูปแบบของ CRM ประกอบด้วย 1. กลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ 2. การบริหารและการแบ่งปันข้อมูลลูกค้า 3. การจัดทำเหมืองข้อมูลตัวเลข 4. การจัดทำพันธะสัญญาของระดับการให้บริการ
Future Lab Business Consulting (2003)	นำเสนอรูปแบบ Hexagonal Star Model ประกอบด้วย กลยุทธ์ CRM กระบวนการ โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยี กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า และการจัดการ
Curry & Kolon (2004)	หลักการของ CRM ประกอบด้วย กลยุทธ์ CRM การนำไปปฏิบัติที่เหมาะสม ระบบการวัดและประเมินผล การวางแผน และเทคโนโลยี
Jason (2004)	องค์ประกอบของกลยุทธ์ CRM ลูกค้าแต่ละคนมีคุณลักษณะแตกต่างจึงมีความจำเป็นที่ต้องวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าแต่ละคน การสร้างรูปแบบกิจกรรมของแต่ละส่วนบริการที่มีประสิทธิภาพ การสร้างกลยุทธ์ CRM ที่ได้ผล และการจัดหาเทคโนโลยีที่เหมาะสม
Sin & Yim (2004)	หลักการเบื้องต้นของ CRM คือ 1. มุ่งให้ความสนใจกับลูกค้า 2. โครงสร้างของ CRM 3. การจัดการข้อมูลของความรู้ที่เกี่ยวกับลูกค้า 4. เทคโนโลยี
Lindergreen (2004)	CRM ประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ คือ การประเมินและวิเคราะห์ผลของสถานการณ์ปัจจุบัน กลยุทธ์ CRM และการนำไปปฏิบัติที่เหมาะสม
Newell (2005)	หลักการที่ทำให้ CRM ประสบผลสำเร็จ 1. การคิดอย่างแตกต่าง 2. การจัดทำเกณฑ์เปรียบเทียบ 3. การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

รายนามนักวิชาการ	องค์ประกอบของหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์
	4. การสร้างกลยุทธ์ CRM 5. การยกเครื่องกระบวนภายใน 6. การเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง 7. การจัดเทคโนโลยีให้อยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสม 8. การเลือกเครื่องมือที่เหมาะสม
PHS Management Training (PHS Associates Ltd. Subdivision) (2007)	รูปแบบของ CRM ประกอบด้วย 4 ประการ คือ 1. ระบุความสำคัญของลูกค้า 2. วิธีการติดต่อกับลูกค้า 3. การแบ่งปันข้อมูลภายในของลูกค้า
Aton (2007)	กระบวนการของวงจร CRM ประกอบด้วย 1. การวางแผน (กลยุทธ์, วิสัยทัศน์, เป้าหมาย) 2. การติดต่อสื่อสารกับลูกค้า 3. การสะสมข้อมูลของลูกค้า 4. การวิเคราะห์ข้อมูลของลูกค้า
ดิสพงศ์ พรชนกนาถ (2546)	องค์ประกอบหลัก CRM ประกอบด้วยหลัก 8 ประการ คือ 1. วิสัยทัศน์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ 2. กลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ 3. การเพิ่มคุณค่าแห่งประสบการณ์ของลูกค้า 4. ความร่วมมือภายในองค์การ 5. การปรับปรุงกระบวนการ 6. ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า 7. เทคโนโลยี 8. การวัดความก้าวหน้าของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์
วิทยา ด่านธำรงกูลและพิภพ อุดร (2549)	นำเสนอ DEAR Model 1. การสร้างฐานข้อมูลของลูกค้า 2. การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม 3. การกำหนดโปรแกรมเพื่อการสร้างความสัมพันธ์ 4. การรักษาลูกค้า (Retention)

จากตารางที่ 2.3 ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่นักวิชาการดังกล่าวข้างต้นได้เสนอแนะนำมาจัดทำเป็นตาราง โดยการแจกแจงความถี่ ปรากฏดังตาราง 2.4 ต่อไปนี้

ตารางที่ 2.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM

องค์ประกอบหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)	Wilson (1995)	Reichheld (1996)	Kotler (2000)	Homg-Der (2000)	Oligvy (2001)	Winer (2001)	Nykamp (2001)	Institute of Direct Marketing (2002)	Anderson & Kerr (2003)	Chen (2003)	Future Lab Business Consulting (2003)	Newell (2004)	Lindgreen (2004)	Curry & Kolon (2004)	Jason (2004)	Sin & Yim (2004)	PHS Management Training (2007)	Aton (2007)	คิสพงศ์ พรชนกนาถ (2546)	วิทยา ด่านธำรงกูลและพิภพ อุดร (2549)	รวม
1. โครงสร้างและการบริหารจัดการ	/	/					/	/				/				/					6
2. ปฏิสัมพันธ์ (Interaction)							/	/									/				3
3. เทคโนโลยี (IT)		/		/	/		/	/		/	/	/	/	/		/			/	/	14
4. กำหนดวัตถุประสงค์ CRM - ประเมินสถานการณ์ทางธุรกิจ วิสัยทัศน์ -CRM กลยุทธ์ -CRM - แผนปฏิบัติการ		/	/		/	/	/	/	/	/		/	/	/					/	/	14
5. การมีส่วนร่วมของบุคลากร			/							/									/		3

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

องค์ประกอบหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์(CRM)	Wilson (1995)	Reichheld (1996)	Kotler (2000)	Homg-Der (2000)	Oligvy (2001)	Winer (2001)	Nykamp (2001)	Institute of Direct Marketing (2002)	Anderson & Kerr (2003)	Chen (2003)	Future Lab Business Consulting (2003)	Federick Newell (2004)	Lindgreen (2004)	Curry & Kolon (2004)	Jason (2004)	Sin & Yim (2004)	PHS Management Training (2007)	Aton (2007)	คิสพงศ์ พรชนกนาถ (2546)	วาทยา ตานธารงกุลและพงาพ อุดร (2549)	รวม
6. การปรับเปลี่ยนกรอบความคิด				/								/									**3**
7. การกระจายอำจาจหน้าที่		/		/	/																**3**
8. กระบวนการ	/	/		/	/					/	/	/							/		**8**
9. การสร้างฐานข้อมูลและแบ่งปันข้อมูล					/	/			/							/	/	/	/	/	**8**
10. การประเมินผลติดตามความก้าวหน้า	/	/			/	/								/					/		**6**
11. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย				/				/													**3**
12. การจัดทำเหมืองข้อมูล									/												**1**
13. การจัดทำพันธะสัญญาของระดับการให้บริการ								/	/		/		/	/							**5**
14. การเพิ่มคุณค่าประสบการณ์ลูกค้า					/			/								/	/		/		**5**

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

องค์ประกอบหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)	Wilson (1995)	Reichheld (1996)	Kotler (2000)	Horng-Der (2000)	Oligvy (2001)	Winer (2001)	Nykamp (2001)	Institute of Direct Marketing (2002)	Anderson & Kerr (2003)	Chen (2003)	Future Lab Business Consulting (2003)	Federick Newell (2004)	Lindgreen (2004)	Curry & Kolon (2004)	Jason (2004)	Sin & Yim (2004)	PHS Management Training (2007)	Aton (2007)	คิสพงศ์ พรชนกนาถ (2546)	วิทยา ด่านธำรงกูลและพิภพ อุดร (2549)	รวม
15. การคิดอย่างแตกต่าง												/									**1**
16. การจัดทำเกณฑ์เปรียบเทียบ												/									**1**
17. การรักษาลูกค้า																				/	**1**
18. วัฒนธรรมองค์กร		/																			**2**
19. วิเคราะห์และจัดกลุ่มลูกค้า						/		/					/					/			**4**
20. การลงทุน								/													**1**

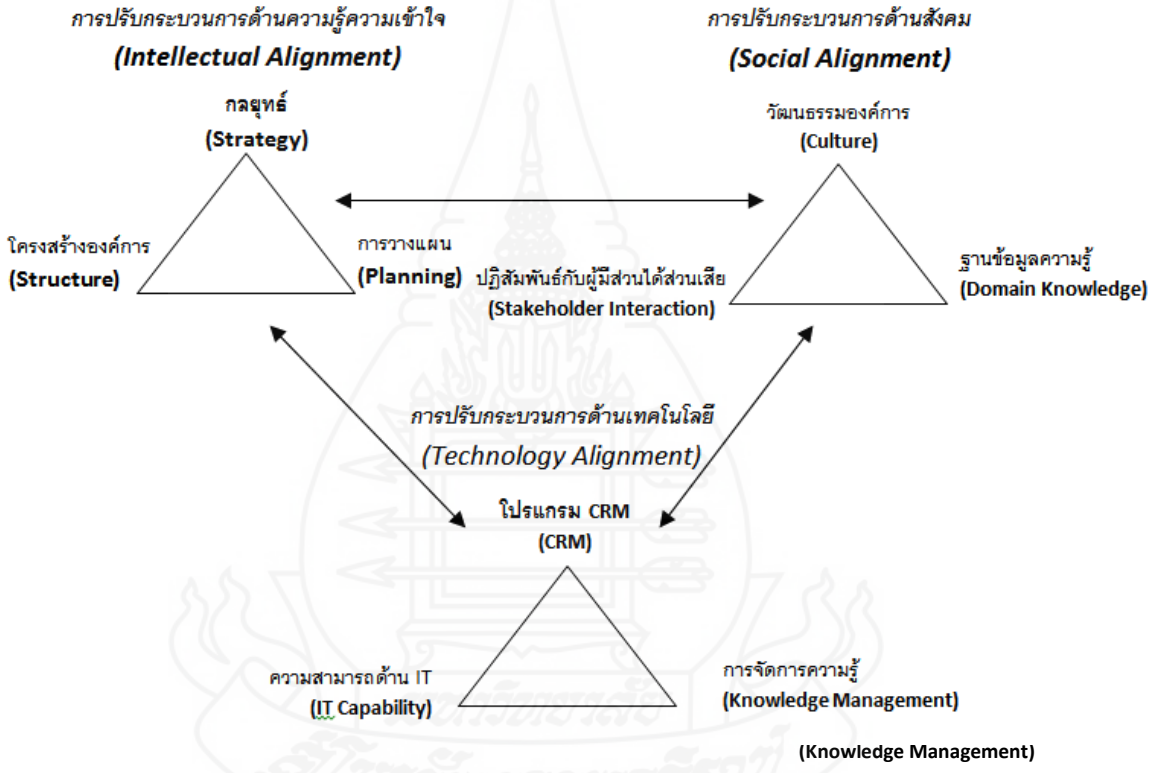
จากข้อมูล และตารางข้างต้นสรุปได้ว่า นักวิชาการหลายคนได้จำแนกองค์ประกอบของหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ อย่างหลากหลาย เนื่องจากนักวิชาการแต่ละคนมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และได้นำองค์ประกอบที่สำคัญจัดทำเป็นกรอบของหลักการ CRM ตามความคิดเห็นของตน แต่ยังคงมีองค์ประกอบบางด้านที่นักวิชาการเห็นพ้องต้องกัน ยกตัวอย่างเช่น มีนักวิชาการ จำนวน 14 คน กำหนดองค์ประกอบของหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ CRM ซึ่งประกอบด้วย การประเมินสถานการณ์ การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดเป้าหมาย และการวางแผนปฏิบัติการ นอกจากนั้นมีนักวิชาการ จำนวน 14 คน กำหนดองค์ประกอบเหมือนกันใน ด้านเทคโนโลยี ซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์ความพร้อมด้านเทคโนโลยี การนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ การจัดเทคโนโลยีให้อยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสม นอกจากนั้นนักวิชาการได้ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบด้านกระบวนการ ด้านการสร้างฐานข้อมูลและด้านการแบ่งปันข้อมูลของลูกค้า จำนวน 8 คน ในด้านของโครงสร้าง และด้านการติดตามประเมินผลความก้าวหน้า จำนวน 6 คน เป็นต้น

ประเด็นที่นักวิชาการ Horng-Der (2000), Wilson (1995), Winer (2001), Chen (2003), Jason (2004), Newell (2004) และ Aton (2007) ได้มองต่างมุม ได้แก่

1. การมีปฏิสัมพันธ์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Interaction to Stakeholders)
2. การมีส่วนร่วมของบุคลากร และการกระจายอำนาจหน้าที่
3. การปรับเปลี่ยนความคิด (Paradigm Shift) และคิดอย่างแตกต่าง
4. การรักษาลูกค้า (Retention) และ การเพิ่มคุณค่าประสบการณ์ลูกค้า (Values Customer Experience)
5. การจัดทำเหมืองข้อมูล (Data Mining)
6. การจัดทำพันธะสัญญาของระดับการให้บริการ (Service Level Agreement)
7. การจัดทำเกณฑ์เปรียบเทียบ (Bench Mark)
8. วัฒนธรรมองค์กร
9. การลงทุน

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยของ Ocker และ Mudambi (2002) เพิ่มเติมซึ่งได้นำเสนอรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM Model) ที่ได้พัฒนารูปแบบมาจากการสังเคราะห์ทฤษฎีการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ พบว่า องค์ประกอบของหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ประกอบด้วยการปรับเปลี่ยนกระบวนการในองค์การ 3 ด้าน คือ 1) การปรับกระบวนการความรู้ความเข้าใจ

(Intellectual Alignment) 2) การปรับกระบวนการทางด้านสังคม (Social Alignment) 3) การปรับกระบวนการทางเทคโนโลยี (Technology Alignment) ในแต่ละองค์ประกอบหลักประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อยนำเสนอในรูปแบบของสามเหลี่ยมด้านเท่า องค์ประกอบย่อยที่ 1 ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้างและการวางแผน องค์ประกอบย่อยที่ 2 ได้แก่วัฒนธรรมองค์กร ฐานข้อมูลความรู้ และปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์ประกอบย่อยที่ 3 ได้แก่ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ของ CRM การจัดการความรู้ และความสามารถด้าน IT



A Three Dimensional Alignment Model of Complementary CRM Readiness Factors

(Adjusted according to Ocker & Mudambi, 2002)

ภาพที่ 2.3 รูปแบบการปรับเปลี่ยนกระบวนการใน 3 มิติและองค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อความพร้อมของ CRM

ที่มา: Ocker และ Mudambi (2002)

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการจากตารางที่ 2.3 และการสังเคราะห์องค์ประกอบของหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์จากตารางที่ 2.4 ตลอดจนการศึกษางานวิจัยของ Ocker และ Mudambi (2002) ผู้วิจัยได้สรุปสาระสำคัญที่นำมาสู่องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ดังนี้

1.7.1 การกำหนดนโยบายและความรับผิดชอบร่วม (Policy & Commitment) (Tanner and Detoro, 1992: 32) โดยมีหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ 1) การมุ่งความสำคัญของผู้รับบริการ (Customer Focus) โดยผู้ปฏิบัติงานจะต้องระบุให้ชัดเจนว่างานแต่ละเรื่องนั้นผู้รับบริการคือใคร ใครเป็นลูกค้าหรือเป็นผู้ที่จะต้องนำผลที่ได้จากการทำงานของเราไปใช้ และมุ่งทำให้บุคคลเหล่านั้นมีความพึงพอใจในผลงานที่ได้รับ 2) การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Improvement) เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นจะต้องมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอยู่เสมอ 3) การให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม (Total Involvement) ในงานที่เป็นภาระหน้าที่ของหน่วยงาน ทุกคนต้องรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย และรับผิดชอบในผลการปฏิบัติงานโดยรวมของทั้งหน่วยงาน และขององค์การร่วมกัน

1.7.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ CRM (CRM Objective) แต่ละหน่วยงานตั้งวัตถุประสงค์ในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ คือ 1) การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางการตลาดโดยการเสนอสิ่งที่ลูกค้าแต่ละคนต้องการนำไปสู่ความภักดีของลูกค้าและคำมั่นสัญญา (Sheth & Parvatiya, 1995a) นอกจากนี้ Lindgreen (2001) ได้เสริมว่าวัตถุประสงค์ของการตลาดเพื่อสร้างความสัมพันธ์ประกอบด้วย การสร้างความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) และความปลื้มปิติ (Customer Delight) 2) การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยพิจารณาส่วนแบ่งของลูกค้า (Share of Customer) กล่าวคือ ลูกค้าคนหนึ่งอาจใช้บริการจากหลาย ๆ บริษัทไม่เท่ากันโดยแต่ละบริษัทจะต้องพยายามแย่งส่วนแบ่งของลูกค้าให้มาใช้บริการของตนเองมากกว่าของคู่แข่งจึงจะเรียกได้ว่า บริษัทมีส่วนแบ่งของลูกค้าสูงกว่าคู่แข่งและสามารถรักษาความสัมพันธ์ของลูกค้าไว้ได้ 3) การขยายความสัมพันธ์ลูกค้า คือ การให้ลูกค้าบอกต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์ไปยังผู้อื่น (Hammond, Ehrenberg, 1995; Johnson, 1992; Rust et al., 1996; Oliver et al, 1997; Dawkins & Reichheld, 1996; Palmer, 1994; Reichheld, 1996)

สรุปได้ว่า การตั้งวัตถุประสงค์ CRM มี 3 ประการ คือ 1) การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า 2) การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า และ 3) การขยายความสัมพันธ์กับลูกค้า

1.7.3 การปรับกระบวนการด้านความรู้ความเข้าใจ (Intellectual Alignment) เป็นแนวทางการให้ความรู้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ประกอบด้วยรายละเอียดต่อไปนี้

1) ความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM Strategy) ได้แก่ การกำหนดทิศทาง (Orientation) ภาวะผู้นำ (Leadership) การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร) Management Support) กลยุทธ์ยกย่องคนเก่ง (Champion) (Nykamp 2001: 39-48; ธีรยุส วัฒนาสุภโชต 2551; ศรัณพงศ์ เที่ยงธรรม 2547)

(1) การกำหนดทิศทาง (Orientation) คือ การให้บุคลากรในหน่วยงานร่วมคิดและเลือกประยุกต์ใช้แนวคิด และเทคนิควิธีการปฏิบัติงานที่จะนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพการบริการ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและประทับใจกับผู้รับบริการ การกำหนดทิศทางเป็นขั้นตอนแรกของการให้ความรู้กับบุคลากรสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การประกาศนโยบายที่ชัดเจนในการนำการบริหาร CRM มาใช้ในองค์การ การฝึกอบรมและสื่อสารความเข้าใจกับผู้บริหาร หัวหน้างานทุกหน่วยงาน บุคลากรทุกคนเพื่อให้เข้าใจระบบการทำงานการสัมภาษณ์ การอภิปรายหรือการประชุมหารือร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูง หัวหน้างานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ทราบข้อมูลปัจจุบัน และสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในลักษณะการประเมินตนเอง (Self-Assessment) (Nykamp 2001: 39-48)

การกำหนดทิศทางทำให้องค์การสามารถวิเคราะห์และวางแผนการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ โดยเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่องค์การเป็นอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่องค์การคาดหวังในอนาคต ประเด็นที่ต้องนำมาวิเคราะห์ ได้แก่

ก) ด้านธุรกิจ (Business Focus) เน้นการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้า พฤติกรรมของลูกค้า ทัศนคติ ความจำเป็นหรือความต้องการ และความชอบของลูกค้า ตลอดจนการมอบความพึงพอใจให้กับลูกค้าเป็นต้น

ข) ด้านโครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) เน้นการวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบตามกระบวนการทางธุรกิจ การวัดผลปฏิบัติงานของบุคลากรและสิ่งที่เกี่ยวข้องกับระบบค่าตอบแทนตลอดจนสิ่งจูงใจ เพราะจะส่งผลกระทบต่อการให้บริการของบุคลากรต่อผู้เรียน

ค) ด้านประสิทธิภาพการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Interaction Capabilities) เน้นการวิเคราะห์ความสามารถในการสนองตอบ หรือการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าว่าองค์การหรือบุคลากรดำเนินการต่อลูกค้าได้ดีเพียงใด

ง) ด้านเทคโนโลยี (Technology) เน้นการวิเคราะห์ความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลของลูกค้า พิจารณาถึงความสม่ำเสมอในการเก็บข้อมูลของลูกค้า การสื่อสารกับลูกค้าโดยใช้ข้อมูลที่ถูกต้อง

(2) ภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้บริหารระดับสูงขององค์การเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อแนวคิดและการดำเนินงานทั่วทั้งองค์การ ผู้บริหารควรต้องมีภาวะผู้นำที่สามารถทำให้กลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำของผู้บริหารควรมีบทบาทดังนี้ (ธีรยุส วัฒนาศุภโชต 2551)

ก) บทบาทการเป็นผู้ริเริ่ม (Creative) คือ ผู้บริหารที่มุ่งเน้นการพัฒนาแนวคิดทางธุรกิจและกลยุทธ์ใหม่ ๆ มีความคิดสร้างสรรค์ที่แตกต่างจากสิ่งเดิมที่กำลังดำเนินงานอยู่ และควรผลักดันบุคลากรทั้งหมดให้ยอมรับและปฏิบัติในสิ่งใหม่ที่กำลังจะเกิดขึ้นด้วย

ข) บทบาทการเป็นผู้ประสาน (Liaison) ผู้บริหารต้องเป็นผู้มองภาพรวมในการดำเนินการทั้งองค์การ จึงมีบทบาทในการประสานความแตกต่างและข้อจำกัดของบุคลากรในแต่ละฝ่าย สร้างความร่วมมือประสานงานในการนำกลยุทธ์แต่ละประเภทไปใช้ในการดำเนินงาน กระตุ้นให้แต่ละฝ่ายคำนึงถึงผลประโยชน์โดยรวมของทั้งองค์การเป็นหลัก อันจะทำให้เกิดความร่วมมือกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ค) บทบาทการเป็นผู้สนับสนุน (Sponsors) ผู้บริหารมีบทบาทในการส่งเสริมสนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาในองค์การ เพราะธุรกิจจะเกิดความเสี่ยงถ้าหยุดนิ่ง ผู้บริหารไม่สามารถคิดสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาได้อยู่ตลอดเวลา จึงต้องให้การสนับสนุนบุคลากรที่สามารถคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างจริงจัง เช่น เมื่อบุคลากรมีแนวคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน การให้การบริการกับลูกค้าในรูปแบบใหม่ หรือ มีแนวคิดในการปรับปรุงกระบวนการทำงานใหม่ ๆ ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นโดยนำมาผสมผสานเทคโนโลยีสมัยใหม่ เป็นต้น

ง) บทบาทการเป็นผู้จัดการโครงการ (Project Manager) ผู้บริหารควรเป็นผู้จัดการโครงการใหม่ ๆ ที่ตนเองหรือบุคลากรริเริ่มขึ้น เนื่องจากจะต้องเป็นผู้วางแผนประสานงานควบคุมการดำเนินงานของโครงการตามแนวทางกลยุทธ์ที่วางไว้

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าผู้บริหารจึงต้องมีภาวะผู้นำในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างเหมาะสม ซึ่งจะเป็นตัวขับเคลื่อนทั้งบุคลากร วัฒนธรรมและระบบในการดำเนินงานต่างๆ ของกิจการ ให้เกิดการพัฒนาต่อเนื่องและนำกลยุทธ์สู่ผลสัมฤทธิ์สูงสุด

(3) การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร)Management Support) หมายถึง การบริหารลูกค้าสัมพันธ์จะไม่ประสบความสำเร็จหากไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้นำและผู้บริหารองค์การ ดังนั้น กลุ่มเป้าหมายแรกของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ จึงเริ่มต้นที่ผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารมีทัศนคติที่ถูกต้องวางบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องกับงานการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าและการสร้างภาพลักษณ์ของตรา และองค์กร ซึ่งย่อมส่งผลไปยังบุคลากรทุกระดับทุกคนในองค์กรในทิศทางเดียวกัน

(4) กลยุทธ์ยกย่องคนเก่ง (Champion) หมายถึง การสนับสนุนบุคลากรภายในองค์การที่มีจิตวิญญาณ ทัศนคติ พฤติกรรมการทำงาน พฤติกรรมการดำเนินชีวิต ค่านิยม หรือการพูดจาที่แสดงออกที่สะท้อนการเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ เช่น ทำตัวเป็นทูตที่ดีขององค์การ และเป็นแบบอย่างให้บุคลากรคนอื่นในองค์การ ผู้บริหารควรให้การยกย่องบุคลากรเหล่านี้ให้ได้มีการเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง การให้อำนาจในการจัดการ (Empowerment) การให้การสนับสนุนในการปฏิบัติงานที่ต้องการลดทรัพยากรที่เกินความจำเป็นอันมีผลต่อการเพิ่มหรือลดประสิทธิภาพการทำงาน บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกเป็น Champion จะเป็นผู้นำร่วมกับผู้บริหารขององค์การ และคุณสมบัติของบุคลากรที่เป็น Champion ควรจะมีคุณสมบัติ ดังนี้ (สุพรหม ทำจะดี 2549)

ก) ทัศนคติที่ดีต่อองค์การ เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมในการทำงานที่สนับสนุนให้องค์การมีชื่อเสียงและมีภาพลักษณ์ที่ดีอย่างต่อเนื่อง มีความรอบรู้เกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและปฏิบัติตนในการให้บริการแก่ลูกค้า ได้อย่างเหมาะสมจนทำให้เกิดความพึงพอใจ

ข) ทำงานเป็นทีม เป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นในการส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์การ ไม่ว่าจะอยู่ฝ่ายใดในองค์การ จะต้องยอมรับด้วยความยินดีว่ามีหน้าที่รับผิดชอบในการทำชื่อเสียงให้กับองค์การ

ค) ปฏิบัติหน้าที่ของ Champion เป็นผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ของ Champion ด้วยความเต็มใจ มีความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มที่ให้บริการและทำหน้าที่ในการเป็นทูตขององค์การ ด้วยความสุข ไม่มองว่าการทำหน้าที่เป็นทูตขององค์การเป็นภาระ และนอกจากจะเป็นทูตที่ดีขององค์การแล้ว ยังเป็นแบบอย่างให้บุคลากรคนอื่นเกิดแรงบันดาลใจที่จะเป็น Champion ด้วย

2) ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างของหน่วยงาน)Structure) ซึ่งหมายถึง การเปลี่ยนโครงสร้างภายในองค์การ การออกแบบระบบค่าตอบแทนและจูงใจสำหรับพนักงาน การพัฒนาทักษะความชำ นาญของบุคลากร หรือแม้แต่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ทั้งหลายทั้งปวงเพื่อกระตุ้นให้เกิดการทำงานที่ประสานสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์การ มีประเด็นสำคัญ 3 ประเด็น ได้แก่

ก) โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) ข) กระบวนการทางธุรกิจ (Business Processes) และ ค) การสร้างแรงจูงใจ และการให้รางวัล (Incentive and Rewards) ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (Schemerhorn, Hunt and Osborn 2003: 118)

(1) โครงสร้างองค์การ หมายถึง การจัดโครงสร้างองค์การที่ทำให้สามารถประสานกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารลูค้าสัมพันธ์ให้บุคคลากรทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ทราบถึงสายการบังคับบัญชาเพื่อความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร

(2) กระบวนการทางธุรกิจ หมายถึง ขั้นตอนในการประกอบธุรกิจซึ่งผู้ประกอบการจะต้องสร้างการบวนการทางธุรกิจให้มีความสามารถตอบสนองต่อข้อเรียกร้องของลูกค้าได้มากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของคุณภาพ รสชาติ ราคา ขนาด งานบริการหลังการขาย ฯลฯ เป็นต้น ซึ่งกระบวนการทางธุรกิจที่ดีจะต้องเป็นคำนึงถึงสิ่งที่มีความสมบูรณ์แบบในตัวเองและเป็นคำตอบพร้อมตัวเลือกอันดับแรกในใจลูกค้าเสมอ

(3) การสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัล หมายถึง การให้รางวัลและการยกย่องในผลงาน (Reward &Recognition) บางครั้งรางวัลรวมถึงการได้รับการยกย่องก็ถือเป็นแรงจูงใจอีกประการหนึ่งที่ขาดไม่ได้สำหรับการสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์การ คือโบนัสเงินสดในแต่ละเดือนเพื่อเป็นแรงกระตุ้นอีกทางหนึ่ง

3) ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผน (Planning) หมายถึง การปรับกระบวนการความรู้ความเข้าใจในเรื่องการวางแผนการดำเนินการที่ดี จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายโดยมีความผิดพลาดหรือคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด ดังนั้น องค์กรจะต้องมีการวางแผน การดำเนินการหรือแผนปฏิบัติการ แล้วถ่ายทอดให้พนักงานเข้าใจและนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิผล มีความชัดเจนและสามารถวัดได้ ในมุมมองของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนนี้ แบ่งได้เป็น 3 ประการ คือ ก) การเชื่อมโยงระหว่างการวางแผนระดับองค์การ ข) หน่วยธุรกิจ ค) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Kotler and Fox 1995: 306-349)

(1) การเชื่อมโยงระหว่างการวางแผนระดับองค์การ หมายถึง การปรับกระบวนการด้านความรู้ความเข้าใจในการวางแผนการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในองค์การที่มีการเชื่อมโยงสู่องค์การโดยส่วนรวม 3 ระดับและแต่ละระดับมีผลกระทบระหว่างกันจึงต้องผสมผสานกันอย่างสอดคล้องเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ มีดังนี้

ก) กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate-Level Strategy) มุ่งการพัฒนากลุ่มธุรกิจขององค์การเพื่อพิจารณาว่าองค์การควรดำเนินธุรกิจอะไรบ้าง และควรจัดสรรทรัพยากรไปยังธุรกิจแต่ละอย่าง อย่างไร

ข) กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Unit-Level Strategy) หรือระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) มุ่งการปรับปรุงศักยภาพการแข่งขันขององค์การ กลยุทธ์ระดับหน่วยงานอาจจะพิจารณาถึงการเพิ่มกำหรของการผลิดและการจัดจำหน่ายของผลิตภัณฑ์

ค) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional-Level Strategy) มุ่งเน้าใช้ทรัพยากรขององค์การให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยแผนกงานตามหน้าที่จะพัฒนากลยุทธ์ตามหน้าที่ เช่น กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การเงิน กลยุทธ์ทางทรัยากรมนุษย์ขึ้น ภายให้หัวข้อจำกัดของกลยุทธ์ระดับองค์การและระดับหน่วยงาน

(2) หน่วยธุรกิจ หมายถึง การปรับกระบวนการความรู้ความเข้าใจในเรื่องของหน่วยธุรกิจ ซึ่งหมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่นำเอาปัจจัยการผลิตต่างๆมาผสมผสานกันผลิตเป็นสินค้าหรือบริการแล้วนำไปขายให้แก่ผู้บริโภค เป้าหมายของหน่วยธุรกิจ คือ การพยายามทำให้กำไรของหน่วยธุรกิจมีจำนวนสูงสุดและผู้บริหารของหน่วยธุรกิจหนึ่งๆก็จะต้องดำเนินการใดๆก็ตามที่จะให้บรรลุการมีกำไรสูงสุดตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

(3) เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง การปรับประบวนการความรู้ความเข้าใจในการให้ความรู้ในเรื่องของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี มีส่วนสำคัญในการนำ CRM มาใช้ในองค์การตั้งแต่เริ่มต้นของการประชาสัมพันธ์ให้เกิดการรับรู้เพื่อเตรียมการและทำความเข้าใจของพนักงาน

1.7.4 การปรับกระบวนการด้านสังคม (Social Alignment) การปรับกระบวนการทางสังคม หมายถึง พฤติกรรมการตอบสนองของบุคคลเมื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับตนเองหรือสิ่งแวดล้อมของตนเองเพื่อปรับการคงสภาพสมดุลทั้งร่ายกาย จิตใจ และสังคม (Roy & Andrew, 1991: pp. 33-35) ประกอบด้วย การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และขอบเขตองค์ความรู้ รายละเอียดดังนี้

1) วัฒนธรรม (Cultural) หมายถึง การปรับกระบวนการด้านสังคมในเรื่องของการเปลี่ยนวัฒนธรรมให้สอดคล้องหรือเหมาะสมกับหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ เป็นวัฒนธรรมที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงยุทธวิธีการบริหารจัดการและเป็นวัฒนธรรมที่เสริมให้บุคลากรกล้าเสี่ยงทำงานที่ท้าทายและเกิดความคิดสร้างสรรค์เพื่อส่งเสริมความสำเร็จในระยะยาวขององค์การ ซึ่งควรมีการ

ทบทวนวัฒนธรรมการให้บริการทั่วทั้งระบบ เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรสอดคล้องกับการให้บริการที่มีคุณภาพ (Rowley, 1997)

2) ปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Interactions) ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในที่นี้ คือ ผู้เกี่ยวข้องกับหน่วยงานทั้งภายนอกและภายใน ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมีหลากหลายบทบาทในเวลาเดียวกันและสามารถเปลี่ยนบทบาทได้ตลอดเวลาเช่นกัน ผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียก็จะมีผลต่อรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์เช่นกัน (Jones, 1995: 404)

3) ขอบเขตองค์ความรู้ (Domain Knowledge) หมายถึง การปรับกระบวนการด้านสังคมเพื่อมุ่งพัฒนาบุคลากรให้ทำงานโดยใช้ความรู้ที่หมั่นฝึกฝนมาทำงานร่วมกันให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพหรืออาจเรียกได้ว่า กลุ่มผู้ทำงานสามารถใช้ความรู้ร่วมกันทำงาน องค์การต้องพัฒนาบุคลากรเหล่านี้เพื่อให้เกิดขีดความสามารถในการแข่งขัน และมุ่งพัฒนาให้ความรู้แก่บุคลากรโดยให้เครื่องมือและความรู้ใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งเป็นเทคโนโลยีสนับสนุนที่สำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานร่วมกัน ในมุมมองของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ คือ การรวบรวมประสบการณ์ความรู้ที่เกี่ยวข้องในการให้บริการกับลูกค้าที่ทุกส่วนงานได้ปฏิบัติที่กระจัดกระจายอยู่ในบุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ นำมาจัดเป็นขอบเขตความรู้อย่างมีระบบ และพร้อมที่จะเพิ่มคุณค่าประสบการณ์ให้แก่ของลูกค้า (Lussier, 2003: 131)

1.7.5 การปรับเปลี่ยนกระบวนการด้านเทคโนโลยี (Technology Alignment) การปรับเปลี่ยนกระบวนการด้านเทคโนโลยี หมายถึง การพัฒนาระบบงานในส่วนของหน่วยงานที่เน้นให้ลูกค้าเป็นฐาน)Customer Centric) หน่วยงานต้องให้ความสำคัญกับการรักษาข้อมูลต่าง ๆ สำหรับการปรับด้านเทคโนโลยีตามรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มีประเด็นสำคัญ ดังต่อไปนี้ (Kelly 2000: 26)

1) การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ CRM (CRM Application) เทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งของ CRM การเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมจะมีผลต่อการวิเคราะห์แยกแยะลูกค้าและการสร้างจุดติดต่อกับลูกค้า โดยเริ่มต้นจากการสร้างฐานข้อมูล)Database) เป็นอันดับแรก

2) ความสามารถทางเทคโนโลยี (IT Capability) หมายถึง ความสามารถของบุคลากรที่มีทักษะในการใช้ IT ได้อย่างเหมาะสม

3) การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง การบูรณาการของข้อมูลของลูกค้าซึ่งสามารถใช้ได้ทั้งการบริการส่วนหน้า และการบริการส่วนหลัง การจัดทำคลังข้อมูลของลูกค้า และการเชื่อมโยงของข้อมูลทั่วทั้งหน่วยงาน

2. สภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา

2.1 บทบาทของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาในการจัดการศึกษาของประเทศ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดหลักการสำคัญประการหนึ่งของการจัดการศึกษา คือ ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยระบุไว้ในหมวด 5 การบริหารและการจัดการศึกษา ส่วนที่ 3 การบริหาร และการจัดการศึกษาของเอกชน มาตรา 43 ให้เอกชนมีอิสระในการบริหารจัดการ โดยมีแนวปฏิบัติในการกำกับติดตาม ประเมินคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาเช่นเดียวกับสถานศึกษาของรัฐ มาตรา 45 ให้รัฐกำหนดนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเอกชนในการจัดการศึกษา รวมทั้งในการกำหนดนโยบายและแผนการจัดการศึกษาของรัฐให้คำนึงถึงผลกระทบต่อการจัดการศึกษาเอกชน โดยให้รับฟังความคิดเห็นของเอกชนและประชาชนประกอบการพิจารณาด้วย นอกจากนี้ในมาตรา 46 ยังกำหนดว่ารัฐต้องให้การสนับสนุนด้านเงินอุดหนุน การลดหย่อนหรือยกเว้นภาษี และสิทธิประโยชน์อย่างอื่นที่เป็นประโยชน์ทางการศึกษาตามความเหมาะสม รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนด้านวิชาการ เพื่อให้สถานศึกษาของเอกชนมีมาตรฐาน และสามารถพึ่งพาตนเองได้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ มปป.: 26-46.)

สำหรับเรื่องคุณภาพการศึกษาและการบริหารจัดการศึกษา ตามแนวทางที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดไว้ คือ จัดการศึกษาที่มีคุณภาพเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ โดยทุกส่วนของสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ดังนั้นจึงให้ความสำคัญอย่างมากกับการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา ให้มีอิสระในการบริหารเพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษา และเน้นการปฏิรูประดับสถานศึกษา โดยเพิ่มบทบาทและอำนาจหน้าที่ให้กับสถานศึกษาเพื่อให้มีอิสระในการตัดสินใจเรื่องสำคัญ คือ วิชาการหรือหลักสูตร การบริหารงบประมาณ และการบริหารบุคลากร โดยมีคณะกรรมการบริหารโรงเรียนที่ประกอบด้วยผู้แทนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นรูปแบบที่สอดคล้องกับหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แต่การกระจายอำนาจให้สถานศึกษาบริหารตนเองได้อย่างเบ็ดเสร็จจะไม่เกิดขึ้นง่ายในเวลาอันรวดเร็ว หากไม่มีกฎหมายรองรับฐานะอย่างหนักแน่น (รุ่ง แก้วแดง 2546: 9-55) รัฐจึงให้สถานศึกษาทั้งรัฐและเอกชนเป็นนิติบุคคล โดยกำหนดให้สถานศึกษาของรัฐเป็นนิติบุคคลตามมาตรา 35 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 (กระทรวงศึกษาธิการ 2546: 20) ส่วนมาตรา 44 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่2) พ.ศ. 2545 กำหนดให้

สถานศึกษาเอกชนตามมาตรา 18 (2) เป็นนิติบุคคล และมีคณะกรรมการบริหาร ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ผู้รับใบอนุญาต ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนครู ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2545: 26-40)

จึงเห็นได้ว่ารัฐบาลให้การสนับสนุนและส่งเสริมโรงเรียนเอกชนทุกประเภทในการจัดการศึกษา โดยเฉพาะในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษารัฐมีนโยบายที่จะพัฒนาหลักสูตรการอาชีวศึกษาให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีเปิดโอกาสให้เอกชนมีส่วนร่วมในการผลิตสาขาวิชาชีพต่าง ๆ มากขึ้น ตลอดจนมีการทบทวนกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เอื้ออำนวยต่อการส่งเสริมสนับสนุนให้เอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากยิ่งขึ้น

2.2 สภาพปัจจุบันของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา

ในส่วนของราชการโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาอยู่ภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการและกำกับดูแลโดยสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ซึ่งมีบทบาทในการตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และส่งเสริมให้โรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาผลิตกำลังคนทางด้านอาชีวศึกษาตามสภาพการผลิตกำลังคนของประเทศอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 17 แห่งพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พุทธศักราช 2550 ซึ่งได้มีการแบ่งประเภทและระดับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนไว้ดังต่อไปนี้)สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน 2551 หน้า 15-17)

ข้อ 2 ประเภทอาชีวศึกษา หมายถึงโรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการหรือหลักสูตรที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการในระดับต่าง ๆ ได้แก่

(1) ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ เป็นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในการ ประกอบอาชีพให้เป็นกำลังแรงงานที่มีฝีมือ โดยศึกษาจากหลักสูตรประกาศนียบัติวิชาชีพ ใช้เวลาเรียนสามปี หลังจากจบระดับมัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบเท่า

(2) ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง เป็นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพให้เป็นกำลังแรงงานระดับชำนาญการ โดยศึกษาตามหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงใช้เวลาเรียนสองปีหลังจากจบหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพหรือจบระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า....

สำหรับหลักสูตรการเรียนการสอน โรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาสามารถจัดการเรียนการสอนได้ตามหลักสูตรต่าง ๆ ดังนี้ สำนักงานคณะกรรมก)ารการศึกษาเอกชน, 2545. หน้า 78)

1. หลักสูตรประกาศนียบัตร ประเภทวิชาหลัก คือ 4 เปิดสอนใน (.ปวช)

1.1 พาณิชยกรรม

1.2 ช่างอุตสาหกรรม

1.3 เกษตรกรรม

1.4 ศิลปกรรม

2. หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) เปิดสอนใน 4 ประเภทวิชา คือ

2.1 บริหารธุรกิจ

2.2 ช่างอุตสาหกรรม

2.3 ศิลปหัตถกรรม

2.4 เวชกรรม

ข้อมูลล่าสุดที่แสดงผลด้านปริมาณสถานศึกษา และผู้เรียนของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาและการจัดการอาชีวศึกษาของรัฐบาล ดังนี้

ตารางที่ 2.5 ข้อมูลการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาและโรงเรียนอาชีวศึกษาของรัฐบาล

ปีการศึกษา	จำนวนสถานศึกษา		จำนวนนักเรียน		จำนวนร. รวม รัฐบาล+ เอกชน	อัตราส่วน รัฐ: เอกชน
	รัฐบาล	เอกชน	รัฐบาล	เอกชน		
2544	413	381	709, 508	353, 330	1, 062, 838	66: 34
2545	413	381	710, 541	351, 800	1, 062, 341	66: 34
2546	412	398	687, 755	362, 670	1, 050, 425	65: 35
2547	412	401	573, 106	380, 767	953, 873	60: 40
2548	408	401	704, 442	389, 933	1, 094, 375	64: 36
2549	404	411	762, 904	416, 872	1, 179, 776	64: 36
2550	404	417	736, 867	447, 477	1, 184, 344	62: 38
2551	404	424	681, 434	401, 254	1, 082, 688	62: 38
2552	415	418	695, 096	404, 348	1, 099, 444	63: 37
2553	415	421	692, 233	404, 758	1, 096, 991	63: 37

ที่มา: “ข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ” ค้นคืนวันที่ 23 มีนาคม 2555 จาก www.moe.go.th

จากตัวเลขด้านปริมาณพบว่า หลังจากปีการศึกษา 2544 เป็นต้นมา จำนวนสถานศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ แสดงให้เห็นว่า ความนิยมในการจัดการศึกษาประเภทอาชีวศึกษาของเอกชนมีจำนวนเพิ่มขึ้น สาเหตุอาจเป็นเพราะศักยภาพของผู้บริหารที่มีความสามารถในการจัดธุรกิจศึกษาประเภทโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาได้อย่างคล่องตัว ปีการศึกษา 2546-2550 สถานการณ์ของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาได้มีการเปลี่ยนแปลงในทางบวกคือ มีจำนวนนักเรียนในปีการศึกษา 2549 เพิ่มขึ้นกว่าปีการศึกษา 2548 จำนวน 26, 939 คน และจำนวนโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาเพิ่มขึ้น 10 โรง ในปีการศึกษา 2550 จำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้นมากกว่าปีการศึกษา 2549 จำนวน 30, 605 คน ซึ่งมีสาเหตุจากการจัดการศึกษาในปี 2549-2550 มีประชากรวัยเรียนอายุ 12-17 ปี ที่มีโอกาสเข้าเรียนในสัดส่วนที่สูงขึ้นโดยเฉพาะระดับมัธยมศึกษาในปีการศึกษา 2550 เพิ่มขึ้น 73.8% แต่โดยรวมแล้วนักเรียนส่วนใหญ่ยังนิยมเรียนสายสามัญมากกว่าสายอาชีวศึกษาทำให้มีสัดส่วนการเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายต่ออาชีวศึกษาอยู่ที่ 58: 42 ซึ่งสาเหตุที่เด็กไม่สนใจเรียนสายอาชีวศึกษาเพราะภาพลักษณ์ที่ติดลบและนักเรียนเรียนสายสามัญมีค่านิยมเรื่องใบปริญญาประกอบกับกระทรวงศึกษาธิการไม่สนใจพัฒนาการศึกษาสายอาชีวะเท่าที่ควร (วิทยากร เชียงกูล 2550) สำหรับในปีการศึกษา 2551-2553 จำนวนของนักเรียนอาชีวศึกษาเอกชนมีจำนวนลดลง ในปีการศึกษา 2551 และเพิ่มขึ้นเล็กน้อยในปีการศึกษา 2552 และ 2553 สัดส่วนโดยเฉลี่ยระหว่างโรงเรียนอาชีวศึกษาของรัฐบาลและเอกชน คือ 63: 37

โรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาได้รับสิทธิการมีส่วนร่วมจัดการศึกษา และสิทธิการได้รับอุดหนุนจากรัฐในด้านต่าง ๆ โดยได้รับการคุ้มครองตามข้อบัญญัติของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง คือ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 กำหนดให้รัฐต้องอุดหนุนและส่งเสริมโรงเรียนเอกชนโดยการจัดส่งครูไปช่วยสอน การให้อุปกรณ์การศึกษา ให้เงินอุดหนุน ให้เช่าทรัพย์สินของกระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งอุดหนุนและส่งเสริมด้วยประการอื่นตามระเบียบรัฐมนตรี (มาตรา 64) และการส่งเสริมและช่วยเหลือครูใหญ่ และครูด้วยการให้การอบรมทางวิชาการ ให้เงินสงเคราะห์ตามส่วนที่รัฐบาลจัดสรรเข้าในกองทุนสงเคราะห์ ให้เงินสมทบเงินเดือน ค่าครองชีพ รวมทั้งการส่งเสริม และช่วยเหลือด้วยประการอื่น ๆ ตามระเบียบที่รัฐมนตรีกำหนด (มาตรา 65)

นอกจากนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 เปิดโอกาสให้โรงเรียนเอกชนจัดการศึกษาได้ทุกระดับและทุกประเภทตามที่กฎหมายกำหนด (มาตรา 45) โดยให้มีอิสระในการบริหารจัดการ แต่ยังอยู่ภายใต้การกำกับติดตามการประเมิน

คุณภาพ และมาตรฐานการจัดการศึกษาจากรัฐ (มาตรา 43) และรัฐต้องส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาเอกชนในด้านเงินอุดหนุน การลดหย่อนหรือยกเว้นภาษีและสิทธิประโยชน์อย่างอื่นรวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้มีมาตรฐานด้านวิชาการเพื่อให้สามารถพึ่งตนเองได้ (มาตรา 46) และในมาตรา 60 (6) รัฐต้องจัดสรรกองทุนกู้ยืมดอกเบี้ยต่ำในสถานศึกษาเอกชนเพื่อให้พึ่งตนเองได้ และในมาตรา 60 (7) รัฐต้องจัดตั้งกองทุนเพื่อพัฒนาการศึกษาของรัฐและเอกชน

แต่จากผลการศึกษางานวิจัยต่าง ๆ พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนพบปัญหาต่าง ๆ ดังนี้ จากผลการวิจัยเรื่องการศึกษาค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนเอกชน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2546) พบว่า รัฐบาลไทยในอดีตได้ให้การอุดหนุนต่อการจัดการศึกษาเอกชนในระดับที่ต่ำกว่าค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาที่แท้จริง ซึ่งส่งผลให้โรงเรียนเอกชนมีรายได้ไม่เพียงพอสำหรับการจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ และไม่สอดคล้องกับหลักการจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษา ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based-Management: SBM) (กระทรวงศึกษาธิการ, 2547)

เมื่อวิเคราะห์ข้อบัญญัติในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ทั้ง 2 ฉบับ พบว่าการจัดอาชีวศึกษาของภาครัฐอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของหน่วยงานเดียว คือ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (มาตรา 34 วรรคหนึ่ง) จึงทำให้มีเอกภาพในการบริหารจัดการที่ชัดเจนมากกว่าภาคเอกชน เนื่องจากโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนต้องอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของ 2 หน่วยงานราชการ คือ (1) สำนักคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และ (2) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานย่อย (มาตรา 38) จึงส่งผลให้ขาดความคล่องตัวในการบริหาร และเมื่อวิเคราะห์โครงสร้างของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา พบว่าไม่มีผู้แทนจากหน่วยงานด้านการศึกษาเอกชนร่วมอยู่ด้วย ดังนั้น การกำหนดนโยบายและแผนการจัดการศึกษาของรัฐ เขตพื้นที่การศึกษา หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ตามมาตรา 7) จึงมีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของเอกชนได้ในที่สุด

ผลการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการอุดหนุนของรัฐต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา (วิชาสินี ศุขะพันธุ์ และคณะ, 2551) พบว่า ปัญหาสำคัญที่สุดของการดำเนินกิจการด้านอาชีวศึกษาเอกชนมี 4 ประเด็น คือ 1) เงินอุดหนุนรายหัวที่ได้รับจากรัฐไม่คุ้มต้นทุนที่จะจัดการศึกษาในระดับคุณภาพที่ดีได้ จึงต้องมีการเรียกเก็บค่าพัฒนาและค่ากิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้กิจการโรงเรียนดำเนินไปได้โดยไม่ขาดทุน 2) การแข่งขันกับสถาบันของรัฐ ซึ่งเรียกเก็บค่าเล่าเรียนในอัตราที่ต่ำกว่าต้นทุนการผลิต นโยบายเพิ่มการรับนักเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายสายสามัญ

และระดับอาชีวศึกษาในสถานศึกษาของรัฐทำให้ดึงดูดผู้เรียนที่มีฐานะดี มีความพร้อมสูงได้มากกว่า 3) การช่วยเหลือสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนในด้านการกู้ยืมเงินจากกองทุนพัฒนาการศึกษาเอกชนด้วยการใช้เงื่อนไขที่ผ่อนปรนในเรื่องระยะเวลาในการชำระหนี้ให้ยาวนานมากขึ้นยังให้บริการได้ไม่ทั่วถึง และ 4) การยกเลิกสิทธิการกู้ยืมเงินกับกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษาของผู้เรียนโดยไม่มีมาตรการช่วยเหลืออื่นมาทดแทน ซึ่งส่งผลกระทบให้จำนวนผู้เรียนในโรงเรียนอาชีวศึกษาลดลง

จากผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ทำให้โรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาในภาวะการณ์ของการแข่งขันที่รุนแรง ทั้งการแข่งขันกับโรงเรียนอาชีวศึกษาของรัฐ และโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาด้วยกันเอง ดังนั้นโรงเรียนเอกชนปะเภทอาชีวศึกษาจึงต้องหาเอกลักษณ์เฉพาะของโรงเรียนที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ปกครองและนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงจะได้เปรียบในเชิงการแข่งขันและเป็นการเพิ่มโอกาสประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจการศึกษาอีกด้วย เมื่อโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาสามารถให้บริการอย่างมีคุณภาพ นักเรียน นักศึกษาตัดสินใจศึกษากับสถาบันจนสำเร็จการศึกษาหรืออาจจะศึกษากับสถานศึกษาต่อไปในหลักสูตรอื่น ๆ ไม่เปลี่ยนไปศึกษายังสถานศึกษาแห่งอื่น นอกจากนี้คุณภาพของการบริการยังเป็นสิ่งดึงดูดใจให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเข้าศึกษากับสถานศึกษาเพิ่มขึ้นได้

แนวคิดเกี่ยวกับการมอบงานบริการที่มีคุณภาพโดยคำนึงความพึงพอใจของผู้รับบริการจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถทำให้โรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาโดดเด่นแตกต่างจากคู่แข่งขัน (Cuthbert, 1996a) ผู้วิจัยจึง มีความเห็นว่า การบริหารลูกค้าสัมพันธ์เป็นการบริหารประเภทหนึ่งที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบบริหารงานของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา ทำให้เกิดการพัฒนาในด้านคุณภาพการบริการและเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้โรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาสามารถดำรงอยู่รอด และประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจได้ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรง และสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

2.3 การบริหารงานของโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา

มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและแบ่งการจัดการศึกษาเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2546: 21) โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.3.1 การบริหารงานวิชาการ เป็นงานที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนเนื่องจากการบริหารงานวิชาการ เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียน โดยเฉพาะเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายของโรงเรียน และเป็นเครื่องชี้วัดที่สำคัญถึงความสำเร็จ และความสามารถของผู้บริหาร ผลสัมฤทธิ์ทางด้านวิชาการมีความสำคัญ 2 ประการคือ ประการแรกได้แก่ ผู้เรียนต้องมีทักษะพื้นฐานและข้อเท็จจริง ซึ่งเป็นความคิดทางด้านการเรียนรู้ ประการที่สอง ความสำเร็จทางด้านวิชาการ ผู้เรียนต้องมีทักษะการคิดในระดับสูง การแก้ปัญหาและความรู้ระดับก้าวหน้า ทั้งสองประการนี้จะนำไปสู่การพัฒนาวิชาการและการจัดการเรียนการสอน ขอบเขตของงานด้านวิชาการของสถานศึกษาเอกชน ประกอบด้วย ภาระงาน ได้แก่

1) การกำหนดแผนงานวิชาการ

2) การพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน

3) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้

4) การประกันคุณภาพสถานศึกษา

1) การกำหนดแผนงานวิชาการ การวางแผนเป็นสิ่งที่มีคุณค่าในการปฏิบัติงาน เพราะแผนงานเป็นการเตรียมงานล่วงหน้าในการปฏิบัติงานวิชาการ โดยมีจุดมุ่งหมายใช้เป็นแนวทางให้งานวิชาการบรรลุตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน การวางแผนจึงเป็นกระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย วิธีการปฏิบัติ และระยะเวลาที่ดีที่สุดไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางดำเนินการให้บรรลุผล สมิต สัชฌุกร) 2548: 13)

แผนงานวิชาการเป็นแผนการปฏิบัติการ เป็นแผนงานที่มี (Action Plan) ขั้นตอนของการปฏิบัติงานและมีลักษณะเป็นแผนงานเฉพาะ กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน การกำหนดการปฏิบัติงานวิชาการ

การจัดทำแผนการปฏิบัติการต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายมาร่วมกันจัดทำแผนปฏิบัติการ คือ

(1) ผู้มีความรับผิดชอบในการวางแผนได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนหรือหัวหน้าแผนงาน

(2) ผู้มีส่วนได้เสียกับผลการปฏิบัติงานได้แก่ คณะกรรมการบริหาร หัวหน้ากลุ่มสาขาวิชา หัวหน้าระดับ

(3) ผู้ปฏิบัติตามแผนได้แก่ คณะครูหรือคณะกรรมการแผนงาน

(4) ผู้ให้คำปรึกษาได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ปรึกษาของโรงเรียน

ดังนั้น แผนงานวิชาการจะกำหนดนโยบายและแนวทางการพัฒนาวิชาการให้ชัดเจนเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนงานปฏิบัติการ ซึ่งเป็นแผนระยะสั้น และนำมาจัดทำปฏิทินปฏิบัติการเพื่อการตรวจสอบติดตาม และกำกับดูแลการปฏิบัติงานตามแผน

2) การพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน การจัดการอาชีวศึกษาเป็นการจัดการศึกษาประเภทหนึ่งที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะ และมีเอกลักษณ์แตกต่างไปจากหลักสูตรอื่น ๆ โดยมีแนวคิดว่าการอาชีวศึกษาเป็นกระบวนการพัฒนา และจัดเตรียมบุคคลด้านความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์วิชาชีพเพื่อการประกอบอาชีพ การดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีคุณธรรม อีกทั้งยังเป็นการจัดเตรียมบุคคลเพื่อรองรับสภาพการเปลี่ยนแปลงทางสังคม โดยการให้ความรู้และฝึกอบรมรวมทั้งการปฏิบัติงานจริงในสถานประกอบการต่าง ๆ แก่บุคคลเพื่อให้ความรู้ ความสามารถ ทักษะและเจตคติที่ดีต่ออาชีพ (ปรียาพร วงศ์อนุตร์โรจน์ 2544: 122)

ในการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ต้องจัดให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น โดยให้การศึกษาในเรื่องของความรู้เกี่ยวกับตนเอง และความสำคัญของตนเองกับสังคม ความรู้และทักษะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้ง ความรู้ความเข้าใจ และประสบการณ์เรื่องการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลยั่งยืน ดังนั้นในการพัฒนาหลักสูตรอาชีวศึกษาจึงต้องจัดให้ มีความเหมาะสม และสอดคล้องต่อแนวทางของการปฏิรูปการศึกษา โดยกำหนดแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรอาชีวศึกษาที่เน้นความสอดคล้องต่อความต้องการของผู้เรียนเป็นสำคัญ ความต้องการของชุมชนและสังคม ความต้องการของสถานประกอบการและความต้องการของอาชีพ (ปรียาพร วงศ์อนุตร์โรจน์ 2544: 122) ลักษณะการจัดการเรียนการสอนอาชีวศึกษาจึงต้องคำนึงถึงยุทธศาสตร์การสอนที่จะนำมาใช้แล้วเกิดผลในการจัดการเรียนการสอนอย่างได้ผล

การปรับและพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับโครงสร้างเศรษฐกิจและสังคมได้มีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงานในระดับกลาง โดยการจัดการเรียนการสอนให้กับคน 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ต้องการศึกษาต่อ และกลุ่มที่ประสงค์จะทำงาน ในอัตราส่วนใกล้เคียงกัน โดยมุ่งเน้นการสื่อสาร (Communication) การทำงาน (Work-methods) ความก้าวหน้าในอาชีพ (Occupancy) สุขอนามัย (Health) ความปลอดภัยในการทำงาน (Safety) สิ่งแวดล้อม (Environment) และเทคโนโลยีสมัยใหม่ สำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษาได้ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร ดังนี้ คือ หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) พ.ศ. 2545 (ปรับปรุง พ.ศ. 2546) และหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) พ.ศ. 2546ให้เป็นหลักสูตรที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีสมรรถนะในการ

ประกอบอาชีพ มีความรู้เต็มภูมิ ปฏิบัติได้จริง และเข้าใจชีวิต เปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการวิชาชีพมีส่วนร่วมในการเรียนการสอนวิชาชีพสามารถถ่ายโอนประสบการณ์การเรียนรู้จากสถานประกอบการตลอดจนสามารถสะสมการเรียนรู้และประสบการณ์ได้ โดยเฉพาะหลักสูตร ปวส. ได้มีการพัฒนาหลักสูตรสาขาวิชาใหม่มุ่งเน้นการพัฒนาเทคโนโลยีเป็นฐานในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการของภาคธุรกิจ และอุตสาหกรรมได้ตรงและรวดเร็ว มียุทธศาสตร์พัฒนาผู้เรียนจากการปฏิบัติงานจริง(Solid Practical) เพื่อให้เกิดความรู้จริงจากการปฏิบัติงาน (Solid Knowledge) มุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้เรียนงานวิชาชีพจากสภาพการปฏิบัติงานในสถานประกอบการ (On-the job training) บูรณาการการเรียนการสอนในชั้นเรียนกับการฝึกงานในสถานประกอบการเข้าด้วยกัน โดยให้สถานศึกษานำรายวิชาให้ผู้เรียนไปฝึกงานในสถานประกอบการเป็นระยะเวลาครึ่งหลักสูตร หรืออย่างน้อย 1 ภาคเรียน ตามแผนการเรียนของนักศึกษาแต่ละกลุ่ม ซึ่งการฝึกงานตามแนวคิดนี้ผู้เรียนจะได้รับประสบการณ์การปฏิบัติงานจริงมากขึ้น มีทักษะความสามารถตรงกับความต้องการของภาคอุตสาหกรรม (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา 2551: 13)

สำหรับการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนมีลักษณะของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ความคิดรวบยอด หลักการ และทักษะทางวิชาชีพ ผู้สอนจึงต้องใช้สื่อการสอน และตัวอย่างต่าง ๆ ช่วยผู้เรียนสร้างการเรียนรู้ และเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้นำผลการเรียนรู้ไปใช้ทำความเข้าใจการทำงานในภาคปฏิบัติ มีการปรับวิธีเรียนเปลี่ยนวิธีสอน และปฏิรูปวิธีสอบโดยให้ความสำคัญกับการเรียนเป็นชิ้นงาน เรียนเป็นเรื่อง เรียนเป็นโครงการ เพื่อให้ผู้เรียนและครูผู้สอนมีการวางแผนและทำงานเป็นทีมได้เรียนรู้ดำเนินงานร่วมกัน ทำให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพ สำหรับครูมีการเปลี่ยนวิธีสอนด้วยการ บูรณาการเนื้อหาที่สอนตามหลักสูตรให้เอื้อต่อการเรียนเป็นชิ้นงาน โครงการ/ และปฏิรูปวิธีสอบไม่เน้นสอบเพื่อวัดความจำแต่ประเมินจากกระบวนความคิด การวางแผน การทำงาน และการแก้ปัญหา นอกจากนี้ มีการเน้นให้ผู้เรียนได้เรียนจาก 3 สถานการณ์ คือ เรียนจากสถานการณ์จริงในสถานศึกษา เรียนจากสถานการณ์จริงในสถานประกอบการ และเรียนจากสถานการณ์จริงในชุมชน รวมทั้งฝึกปฏิบัติจริงเพื่อให้ผู้เรียนสามารถเชื่อมโยงการเรียนรู้จากสถานศึกษาสู่การปฏิบัติได้จริงโดยรับงานจากเอกชนเข้ามาดำเนินการในสถานศึกษาสำหรับผู้เรียนทุกระดับ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา) 2551: 67)

การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเป็นกิจกรรมที่จัดให้ผู้เรียนพัฒนาความสามารถของตนเองตามศักยภาพเพิ่มเติมจากกิจกรรมการเรียนรู้ เป็นกิจกรรมตามความถนัดและความสนใจ เช่น

กิจกรรมแนะแนว และกิจกรรมนักเรียนได้แก่ ลูกเสือ - เนตรนารี ยุวกาชาด และผู้บำเพ็ญประโยชน์ การจัดอบรมวิชาการต่าง ๆ เป็นต้น (กระทรวงศึกษาธิการ 2545: 6)

การนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน Hoy และ Forsyth (1986: 3-4) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษาเป็นการปรับปรุงการสอน เพื่อให้ครูได้พัฒนาการสอนของตนเอง ครูต้องการอิสระในการพัฒนาการสอนเป็นรูปแบบการสอนของตน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนต้องการการสนับสนุนจากสังคมโดยการส่งเสริมวิชาชีพและทางสติปัญญา รูปแบบการนิเทศด้วยการบังคับไม่น่าจะเป็นการพัฒนาการสอนที่ประสบผลการพัฒนาการสอนให้ประสบผลสำเร็จไม่ใช่อยู่ในสภาพการแห่งความกลัวแต่เป็นการทำงานร่วมกันไม่ใช่การใช้อำนาจ และเป็นการสนับสนุนครูด้วยการตรวจสอบและการทดลอง

3) การวัดผลประเมินผลการเรียนรู้ เป็นกระบวนการที่ครูใช้พัฒนาคุณภาพผู้เรียน ช่วยให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่แสดงการพัฒนาความก้าวหน้า และความสำเร็จทางการเรียนของผู้เรียน รวมทั้งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมผู้เรียนให้เกิดการพัฒนาอย่างเต็มความสามารถ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน2545)

(1) สถานศึกษาต้องจัดทำเกณฑ์และแนวปฏิบัติในการวัดและประเมินผลการเรียนเพื่อถือเป็นแนวปฏิบัติและเป็นมาตรฐานเดียวกัน

(2) จัดทำข้อมูลเพื่อสร้างความมั่นใจเกี่ยวกับคุณภาพผู้เรียนแก่ผู้เกี่ยวข้องและผู้ปกครอง

(3) การวัดผลและประเมินผลระดับชั้นเรียน เพื่อประเมินความก้าวหน้า การเรียนทั้งด้านความรู้ ทักษะ กระบวนการ คุณธรรม ค่านิยมอันพึงประสงค์ด้วยวิธีการประเมินผลที่หลากหลายทั้งกิจกรรมการ เรียนรู้ พฤติกรรมการเรียน การร่วมกิจกรรม ผลงานจากโครงงาน แฟ้มสะสมงาน ผู้ปกครอง และผู้เรียนมีส่วนร่วมประเมิน โรงเรียนจะเป็นผู้กำหนดเกณฑ์การประเมิน โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา

(4) การประเมินผลระดับสถานศึกษา เป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าการเรียนรู้เป็นรายชั้นปี เพื่อนำข้อมูลไปใช้เป็นแนวทางปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนและคุณภาพผู้เรียนให้ได้มาตรฐานการเรียนรู้ ในกรณีที่ผู้เรียนไม่ผ่านมาตรฐานการเรียนรู้จะต้องจัดให้มีการสอนซ่อมเสริมและมีการประเมินผลการเรียนรู้ด้วย

(5) โรงเรียนต้องทำเอกสารประเมินผลการเรีย*น* เช่น เอกสารแสดงผลการเรียนรู้ แบบบันทึกผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน แบบรายงานการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นรายบุคคล ระเบียนสะสม แบบแสดงผลการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์

(6) การเทียบโอนผลการเรียนโรงเรียนสามารถเทียบโอนผลการเรียนโดยนำความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษาหรือจากการประกอบอาชีพมาเทียบโอนเป็นผลการเรียนของหลักสูตร ได้ดังนี้

ก. พิจารณาจากหลักฐานการศึกษา

ข. พิจารณาจากความรู้และประสบการณ์ตรงจากการปฏิบัติจริง การทดสอบ การสัมภาษณ์

ค. พิจารณาความสามารถและการปฏิบัติจริง

(7) การอนุมัติจบการศึกษา เป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้อนุมัติ โดยการพิจารณา จากผลการเรียนรู้ และออกหลักฐานการจบการศึกษาโดยใช้เอกสารของกระทรวงศึกษาธิการ

4) การประกันคุณภาพการศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติได้กำหนดในมาตรา 47ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอก ดังนี้

(1) ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก (มาตรา 48)

(2) มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาทำการประเมินผลการจัดการศึกษาเพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา และสถานศึกษาทุกแห่งจะต้องได้รับการประเมินภายนอกหนึ่งครั้งในทุก 5 ปีหลังจากการประเมินครั้งสุดท้าย และเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานต้นสังกัดและสาธารณชน (มาตรา 49)

(3) สถานศึกษาจะต้องจัดเตรียมเอกสาร หลักฐาน ตลอดจนบุคลากร คณะกรรมการของสถานศึกษา ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาให้ข้อมูลเพิ่มเติมตามคำร้องขอ

ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา หรือบุคคล หรือหน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าวรับรองที่ทำการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา

2.3.2 การบริหารงานบัญชีและการเงิน การบริหารการเงินและงบประมาณของสถานศึกษา ระบบการจัดทำงบประมาณปัจจุบันเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting หรือPBB) ซึ่งเป็นนโยบายระดับชาติ กรมสามัญศึกษา) 2544: 11-29) ซึ่งประกอบด้วย

1) การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning)

2) การคำนวณต้นทุนกิจกรรม (Activity-Based Costing)

3) การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management)

4) การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Financial Management and Budget Control)

5) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial and Preformance Reporting)

6) การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management)

7) การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)

1) การวางแผนงบประมาณ เป็นการจัดสรรงบประมาณให้แก่กิจกรรมให้ครอบคลุมและครบถ้วน กำหนดเกณฑ์ที่เหมาะสมในการจัดสรรงบประมาณ มีรายละเอียดคำของบประมาณที่เป็นเหตุผลมีการจัดลำดับความสำคัญ มีการจัดสรรไปที่หน่วยปฏิบัติการอย่างมีหลักเกณฑ์และสอดคล้องกับการดำเนินงานมีรายละเอียดในการควบคุม มีการจัดทำข้อมูลงบประมาณให้สอดคล้องกับระบบบัญชี มีเกณฑ์การเปลี่ยนแปลงแผนงบประมาณเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล งบประมาณแบบมุ่งผลงานจึงอยู่ที่ระบบการวางแผน การวางแผนงบประมาณจะประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) กรอบการจัดสรรงบประมาณ รายจ่ายล่วงหน้าและการจัดทำกรอบการจัดสรรงบประมาณรายปี

งบประมาณจะแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ งบประมาณของแผนงานประจำที่รักษางานเดิมส่วนหนึ่งกับงบประมาณสำหรับโครงการตามแผนกลยุทธ์หรืองานใหม่

การจัดทำแผนงบประมาณ หัวใจสำคัญคือระบบสารสนเทศของโรงเรียน ได้แก่

(1) ข้อมูลนักเรียน จำนวนนักเรียน จำนวนห้องเรียน จำนวนนักเรียนที่เข้าเรียน จำนวนนักเรียนซ้ำชั้น จำนวนนักเรียนลาออก จำนวนนักเรียนยากจน จำนวนนักเรียนพิการ

(2) ข้อมูลครูและบุคลากรอื่น จำนวนครูและวุฒิการศึกษา จำนวนบุคลากร

(3) ข้อมูลผลสัมฤทธิ์การเรียนของนักเรียน

(4) ข้อมูลของโรงเรียน อาคารสถานที่ อุปกรณ์การเรียน

(5) ข้อมูลเกี่ยวกับชุมชน

2) การคำนวณต้นทุนกิจกรรม ต้นทุนเป็นรายจ่ายที่เพิ่มขึ้นจากการได้มาซึ่งสินค้า และบริการ การจัดงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจะคำนวณค่าใช้จ่ายจากกิจกรรมที่ก่อให้เกิดผลผลิตโดยกำหนดสิ่งต่อไปนี้ให้ชัดเจน คือ ผลผลิต กิจกรรมที่ก่อให้เกิดผลผลิตและต้นทุนการใช้ทรัพยากรแต่ละกิจกรรม

การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจะต้องมีระบบบัญชีพึงจ่ายของกิจกรรมที่ถูกต้องเพื่อหาค่าใช้จ่ายหรือทุนที่ถูกต้องครอบคลุมทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการผลิตหรือการดำเนินการ

3) การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการประหยัดการใช้จ่ายงบประมาณ กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างต้องโปร่งใส ยุติธรรม และตรวจสอบได้ จะเป็นการช่วยลดการสูญเสียงบประมาณ จึงต้องมีแผนการจัดซื้อจัดจ้างที่จะจัดซื้อพัสดุชนิดใด จำนวนเท่าใด เวลาได้ จะจัดซื้ออย่างไร เพื่อให้ทันเวลาในการใช้ มีปริมาณและมีคุณภาพ มีราคาที่เหมาะสม

การจัดซื้อจัดจ้างมีกระบวนการดังต่อไปนี้

(1) การรู้ถึงความต้องการในการใช้พัสดุ ผู้มีหน้าที่จัดซื้อจัดหาต้องคาดคะเนความต้องการ ให้สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานจริง

(2) การวิเคราะห์ความต้องการจากแผนงานและโครงการและสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการใช้พัสดุ

(3) กำหนดคุณลักษณะที่ต้องการใช้พัสดุ

ก) ปริมาณที่ต้องการใช้

ข) ราคาที่ต้องการซื้อ ถ้าซื้อราคาสูงกระทบต่อต้นทุนของกิจกรรม

ค) ลักษณะพัสดุที่ต้องการใช้

(4) การเลือกแหล่งขาย ผู้จัดซื้อต้องมีข้อมูลผู้ผลิต ผู้ขาย ราคา เป็นสารสนเทศเก็บไว้เพื่อ การเปรียบเทียบราคา

(5) การสืบราคาสินค้า โดยพิจารณาจากฐานข้อมูลในอดีต ใบเสนอราคา หรือแคตตาล็อค ของพัสดุ ฝ่ายการจัดซื้อต้องรวบรวมปรับปรุงให้ทันสมัย

(6) การออกคำสั่งซื้อ ผู้มีอำนาจสั่งซื้อควรเป็นลายลักษณ์อักษร

(7) การติดตามการสั่งซื้อและการเร่งรัด ฝ่ายจัดซื้อต้องมีการติดต่อสื่อสารกับผู้ขายอย่าง ต่อเนื่อง จนกว่าจะมีการมอบสิ่งของตามวันและเวลาที่กำหนด

(8) การตรวจสอบในสิ่งของ ฝ่ายจัดซื้อต้องตรวจสอบในสิ่งของกับใบสั่งซื้อให้ถูกต้อง ทั้งรายละเอียดและคุณลักษณะของสิ่งของที่ซื้อ

(9) การบันทึกและการเก็บเอกสาร การเก็บเอกสารจะต้องเก็บอย่างมีระบบสามารถหยิบใช้ได้สะดวกในการตรวจสอบ

(10) การรักษาความสัมพันธ์กับผู้ขาย จะทำให้เกิดการไว้เนื้อเชื่อใจและเกิดความมั่นใจต่อ โรงเรียนในการจัดซื้อต่อไป

2) การบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ เป็นการประกันว่าโรงเรียนจะไม่นำเงินของโรงเรียนไปใช้จ่ายโดยไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ เป็นการจัดระบบการบริหารการเงินให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนี้

(1) การบริหารการเงิน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญดังต่อไปนี้

ก) ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดสร้างสรรค์ที่จะเสนอแผนงานหรือโครงการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน

ข) โรงเรียนต้องวิเคราะห์จุดแข็งขององค์การ และตั้งงบประมาณเพื่อสร้างสรรค์ จุดแข็งของโรงเรียน ไม่ควรตั้งงบประมาณเชิงรับในการแก้ปัญหา

ค) การสร้างศักยภาพของโรงเรียนให้เป็นที่เชื่อถือและศรัทธาจากชุมชน ผู้ปกครองโดยสนับสนุนด้านการเงินเพื่อส่งผลต่อคุณภาพของโรงเรียนและการพัฒนา

(2) ระบบบัญชี ต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับระบบงบประมาณ โดยจัดทำบัญชีเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย (Accrual Basis) เป็นการบันทึกการรับรู้รายได้และค่าใช้จ่ายของหน่วยงานที่ยังไม่เกิดขึ้นจริงเข้าเป็นรายได้รายจ่ายของหน่วยงานเสมอ รวมทั้งมีการปรับปรุงค่าใช้จ่ายค้างจ่าย ค่าใช้จ่ายล่วงหน้า รายได้ค้างชำระ รายได้รับล่วงหน้า การตัดจำหน่าย ค่าใช้จ่ายรอตัด และการ

บันทึกตัดค่าใช้จ่ายเสื่อมราคาในมูลค่าสินทรัพย์ถาวรให้ถูกต้องตามรอบระยะเวลาบัญชีที่เสนอในงบการเงิน จะทำให้ทราบรายได้และรายจ่ายที่แท้จริงขององค์การ

(3) การควบคุมงบประมาณ เป็นกลไกที่จำเป็นสำหรับการประกันว่าความคล่องตัวของงบประมาณที่ได้รับจากส่วนกลางจะนำไปสู่การกระจายงบประมาณที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นในหน่วยงานย่อยขององค์การจะต้องมีมาตรฐานในการควบคุมงบประมาณและกำหนดความรับผิดชอบในเรื่องการบัญชีและการเงิน

5) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

(1) การรายงานทางการเงิน เป็นการนำเสนอข้อมูลทางการเงินเพื่อแสดงฐานะการเงินและผลการดำเนินงานขององค์การให้แก่บุคคลภายนอกทราบผลการดำเนินงานว่าบรรลุวัตถุประสงค์ และมีความสามารถในการบริหารการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ข้อมูลเหล่านี้มีความหมายต่อการตัดสินใจต่อผู้ใช้รายงานทางการเงิน รายงานทางการเงินจะเป็นตัวชี้วัดความสามารถในการบริหารการเงินของผู้บริหาร รายงานการเงินควรจะรายงานให้ข้อมูลทางบัญชี ได้แก่ สินทรัพย์ หนี้สิน รายได้ รายจ่าย รวมถึงรายการกำไร รายการขาดทุน และกระแสเงินสด

(2) การรายงานผลการดำเนินการ แยกเป็น 2 ส่วน คือ

ก) การรายงานติดตามผลงบประมาณ โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่ได้รับเงิน อุดหนุนจากรัฐบาลอาจต้องรายงานการติดตามผลงบประมาณเป็นแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณให้แก่สำนักงานงบประมาณด้วย และต้องรายงานต่อคณะกรรมการบริหารของโรงเรียน

ข) การประเมินผลแผนงานหรือโครงการ โดยใช้รูปแบบการประเมินของ Stufflebeam คือ CIPP Model ประกอบด้วย

(ก) การประเมินผลบริบทหรือสภาวะแวดล้อม (Context Evaluation)

(ข) การประเมินผลปัจจัยเบื้องต้น (Input Evaluation)

(ค) การประเมินผลกระบวนการ (Process Evaluation)

(ง) การประเมินผลผลิต (Product Evaluation)

การประเมินผลโดยใช้ CIPP Model จะเป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำไปปรับปรุงหรือกำหนดนโยบาย หรือการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

6) การบริหารสินทรัพย์ สินทรัพย์ ได้แก่ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ ซึ่งเป็นปัจจัยในการดำเนินงาน จะต้องใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่า มิฉะนั้นต้นทุนการดำเนินงานจะสูงหากการใช้ไม่มีประสิทธิภาพ การบริหารสินทรัพย์ที่ไม่มีประสิทธิภาพ ได้แก่

(1) ไม่มีการบำรุงรักษาสินทรัพย์

(2) สินทรัพย์เกิดการสูญหายหรือชำรุดจากอุบัติเหตุ

(3) มีการซื้อสินทรัพย์ใหม่โดยที่สินทรัพย์เดิมยังใช้งานได้

(4) ขาดความชัดเจนของกฎระเบียบในการจัดจำหน่ายสินทรัพย์เดิมที่ไม่ก่อให้เกิดผลผลิต

(5) ขาดการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยพิจารณาจากอายุการใช้งานที่แท้จริงทำให้เกิดการซื้อสินทรัพย์เกินความจำเป็น หรือเกิดค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาเพิ่มขึ้น

การบริหารสินทรัพย์ที่ดี สรุปรายละเอียดได้ดังนี้

(1) การจัดหาสินทรัพย์ และใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า รวมทั้งป้องกันการสูญหาย การเสียหาย การล้าสมัย การสิ้นเปลืองโดยไร้ประโยชน์ การใช้ผิดวิธี การขาดการบำรุงรักษา การควบคุมการใช้ การบันทึกการใช้งาน การดูแลการใช้งาน การจัดเก็บอย่างถูกวิธีและปลอดภัย การทำบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนของสินทรัพย์ อายุการใช้งาน ค่าใช้จ่าย ค่าซ่อมแซม ค่าบำรุงรักษาตลอดอายุการใช้งาน เพื่อเป็นข้อมูลการวางแผนการจัดซื้อ การบำรุงรักษา การใช้งาน การติดตามประเมินผลการใช้ประโยชน์

(2) การบริหารสินทรัพย์ ควรมีการลงทะเบียนควบคุมสินทรัพย์ การคิดค่าบริหารจากการใช้สินทรัพย์ และควรมีระเบียบและแนวปฏิบัติในการใช้สินทรัพย์ รวมทั้งคำนึงถึงทางเลือกในการเช่าสินทรัพย์แทนการซื้อสินทรัพย์ รวมถึงมีการวางแผนงานในการจัดหาสินทรัพย์มาทดแทนโดยคำนึงถึงงบประมาณ

(3) การเตรียมความพร้อมในด้านการบริหารสินทรัพย์

ก) ทรัพย์สินที่เป็นครุภัณฑ์ควรมีการสำรวจ จัดทำทะเบียบคุมทรัพย์สินที่เป็นครุภัณฑ์ที่เป็นงบประมาณหรือจากการบริจาค มีข้อมูลครบถ้วนเกี่ยวกับราคาและวันที่ได้รับสินทรัพย์ครุภัณฑ์รายการใดไม่สามารค้นหาหรือระบุราคาที่ซื้อหรือการได้มาให้บันทึกเพื่อประโยชน์ในการตีราคาสินทรัพย์

ข) สินทรัพย์ประเภทอาคารและสิ่งก่อสร้างควรมีรายละเอียดข้อมูลการก่อสร้างการบำรุงรักษา

7) การตรวจสอบภายใน การตรวจสอบภายในเป็นการตรวจสอบการดำเนินงานการใช้จ่ายงบประมาณอย่างถูกต้อง การตรวจสอบภายในแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

(1) การตรวจสอบทางการเงิน (Financial Auditing) การตรวจสอบเป็นการประเมินผลจาก ข้อมูลว่า มีความถูกต้อง ครบถ้วน มีความน่าเชื่อถือ ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับและแนวปฏิบัติเป็นการป้องกันทรัพย์สิน และควบคุมภายในองค์การเป็นการควบคุมและติดตามผลการดำเนินงาน

(2) การตรวจสอบการดำเนินงาน (Performance Auditing) เป็นการตรวจสอบประเมินผล การดำเนินงานขององค์การโดยส่วนรวม การตรวจสอบต้องมีอิสระและเป็นระบบด้วยวิธีการตรวจสอบ เพื่อค้นหาข้อบกพร่องอันจะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขและเสริมสร้างศักยภาพการดำเนินงาน

(3) โรงเรียนควรตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายใน โดยเป็นผู้มีความรู้ในการตรวจสอบ

2.3.3 การบริหารงานบุคคล บางครั้งเรียกว่าการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Administration) หน้าที่ของการบริหารงานบุคคลในระบบโรงเรียนก็คือ การสรรหา การจ้าง การรักษา การพัฒนา และการส่งเสริมบุคลากรเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียนและช่วยให้สมาชิกแต่ละคนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและประสบผลสำเร็จในอาชีพ (Rebore 2001: 11)

Rebore (2001) กล่าวว่า หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีดังนี้

1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยกำหนดความต้องการบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยคำนึงถึงหลักสูตรและกระบวนการวางแผนการเงิน

2) การสรรหาบุคลากร บุคคลที่มีคุณภาพเป็นสิ่งจำเป็นที่จะนำไปสู่การบริหารทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพแก่นักเรียนและผู้ปกครอง

3) การคัดเลือกบุคลากร ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวเป็นการนำสู่เทคนิคและกระบวนการคัดเลือกบุคคล

4) การมอบหมายหน้าที่ ให้แก่บุคลากรใหม่ตามเป้าหมาย

5) การพัฒนาบุคลากร เป็นการจัดโครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อช่วยให้บุคลากรในโรงเรียนแต่ละคนมีโอกาสพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพของตน

6) การประเมินบุคลากร กระบวนการและเทคนิคการประเมินจะช่วยให้บุคลากรแต่ละคนได้พัฒนาวิชาชีพ และช่วยให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์

7) การตอบแทนบุคลากร ควรมีการจัดโปรแกรมให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีคุณภาพเพื่อช่วยกระตุ้นการปฏิบัติงานของบุคลากร

8) การจัดการประชุม กระบวนการประชุมเป็นกระบวนการที่ให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในสภาพการณ์ต่าง ๆ อันจะมีผลต่องานด้านวิชาชีพและส่วนตน

ลูเนนเบิร์ก (Lunenburg, 1995: 191) กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรมี 4 ขั้นตอน คือ

1) การสรรหา (Recruitment) ทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกท้องถิ่นที่ผู้สมัครมีคุณสมบัติตามที่ต้องการ ซึ่งโรงเรียนจะสรรหาตามความต้องการบุคลากรของโรงเรียน

การสรรหาจะมีการวิเคราะห์งานและกำหนดงานโดยกำหนดหน้าที่ของงาน ความรับผิดชอบ เป้าหมายของงาน การมอบหมายงานความสัมพันธ์ และอำนาจหน้าที่ จากนั้นกำหนดรายละเอียดของงาน เช่น ลักษณะบุคคลที่ต้องการ เช่น การศึกษาประสบการณ์ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความคิดริเริ่ม และลักษณะส่วนตน การดำเนินการสรรหาตามกฎระเบียบทางกฎหมาย โดยยึดหลักโอกาสการจ้างเท่าเทียมกันโดยกำหนดค่าจ้าง เงินเดือน ชั่วโมงการปฏิบัติงาน สภาพการทำงาน การมอบหมายงาน การส่งเสริมความก้าวหน้า การพัฒนาบุคลากร และการประเมินการปฏิบัติจะต้องกำหนดให้ชัดเจน การประกาศรับสมัครยังแหล่งบุคลากร เช่น ทางอินเทอร์เน็ต มหาวิทยาลัย หน่วยงานต่าง ๆ การโฆษณาทางวิทยุ หนังสือพิมพ์

2) การคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการตัดสินใจเลือกผู้สมัคร กระบวนการคัดเลือกอาจใช้วิธีการพิจารณา (1) หลักฐาน เช่น หนังสือรับรอง หลักฐานอ้างอิง (2) การสัมภาษณ์ (3) การทดสอบ (4) การตรวจสอบบุคคลที่อ้างอิง (5) สัมภาษณ์เชิงลึก (6) การตรวจร่างกาย (7) การตัดสินใจการจ้าง

เมื่อคัดเลือกได้บุคคลแล้ว จึงทำสัญญาว่าจ้างและการบรรจุแต่งตั้งจัดทำทะเบียนประวัติ จัดทำข้อมูลระบบบุคลากรการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ

3) การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) เมื่อโรงเรียนสรรหา และคัดเลือกบุคลากรได้แล้วจะต้องมีการบำรุงรักษา การจัดสวัสดิการ และมีการฝึกอบรม และการพัฒนา ดังนี้

(1) มีการประเมินความต้องการในการพัฒนา เพื่อทราบความต้องการในการพัฒนาว่าครูขาดประสิทธิภาพหรือทักษะการสอนเพื่อจัดโครงการพัฒนาครูการประเมินความต้องการอาจใช้การประเมินวัดความสามารถตามเกณฑ์มาตรฐาน หรือการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของโรงเรียนหรือการสอบถามครู

(2) การตั้งจุดประสงค์การฝึกอบรม อาจเป็นการให้ความรู้ การเปลี่ยนเจตคติหรือ การพัฒนาทักษะ

(3) การกำหนดวิธีการฝึกอบรมตามวัตถุประสงค์

(4) การประเมินโปรแกรมการฝึกอบรม โดยดูจากปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการอบรม การเรียนรู้ พฤติกรรม ผลจากการฝึกอบรม

การพัฒนาบุคลากรอาจจัดทำได้หลายประการ นอกจากการฝึกอบรมดังกล่าวแล้วอาจใช้กิจกรรมต่อไปนี้คือ การปฐมนิเทศครูใหม่ การลาศึกษาต่อ การฝึกอบรม การส่งเสริมระเบียบวินัยด้วยการเชิญวิทยากรมาอบรมการจัดทำคู่มือ เป็นต้น

4) การประเมินการปฏิบัติงาน (Perfomance Appraisal) การประเมินการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการบริหารบุคลากรที่โรงเรียนจะต้องประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งนี้เพื่อการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานและยังใช้ในการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร และสื่อสารให้บุคลากรได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการปฏิบัติงาน การประเมินการปฏิบัติงานของครูเพื่อการพิจารณาความดีความชอบและขอใบประกอบวิชาชีพครู

5) การจัดสวัสดิการแก่บุคลากร โรงเรียนต้องจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรจะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครู อาจารย์ในโรงเรียน และยังเป็นการรักษาครูให้ทำงานด้วยความสุขและความเต็มใจ เช่น สวัสดิการเงินกู้ สวัสดิการรักษาพยาบาล การมีเงินโบนัสประจำปี เงินค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น

2.4.4 การบริหารงานทั่วไป เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการศึกษาในการสนับสนุนส่งเสริมและเสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ และแสวงหาความรู้ภายในและภายนอกสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สรุปรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

1) งานธุรการ เป็นงานส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการและงานอื่น ๆ ในโรงเรียน ให้ดำเนินไปด้วยดี (กรมอาชีวศึกษา 2548: 355-357) ได้จัดงานธุรการ ซึ่งจะมีบุคลากรที่เป็นผู้ช่วยครูใหญ่ในการดูแล งานส่วนนี้ได้แก่

(1) งานสารบรรณ เป็นงานเกี่ยวกับหนังสือเข้าและออกจากโรงเรียน

(2) งานจัดทำงบประมาณประจำปีและการเสนอขออนุมัติ

(3) งานทะเบียนนักเรียน ครู บุคลากรในโรงเรียน

(4) งานจัดทำสถิตินักเรียนและบุคลากรในโรงเรียน และข้อมูลสารสนเทศในโรงเรียน

(5) งานอาคารสถานที่ มีการกำหนดใช้ห้องเรียน อาคารสถานที่ การพัฒนาอาคารสถานที่ และห้องเรียน การรักษาความปลอดภัย การกำหนดมาตรการป้องกันอัคคีภัย ภัยธรรมชาติ อุบัติภัย การจัดทำทะเบียนประวัติการใช้ และการซ่อมแซมอาคาร

2) งานกิจการนักเรียน ลูเนนเบิร์ก (Lunenburg, 1995: 221-225) กล่าวว่างานกิจการนักเรียนเป็นงานที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาศักยภาพของนักเรียน และช่วยนักเรียนที่มีปัญหาการพัฒนาการ รวมทั้งการพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียน การจัดทำคู่มือนักเรียน รวมทั้งการจัดหาครูที่มีเทคนิคต่าง ๆ ในการช่วยนักเรียน รวมไปถึงการแนะแนวและการให้คำปรึกษา ลูเนนเบิร์กเน้นว่า การบริหารที่สำคัญสำหรับกิจการนักเรียนก็คือ การประเมิน การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นอัตนัยและปรนัย ข้อมูลทางจิตวิทยา และทางสังคมของนักเรียนแต่ละคน เพื่อช่วยให้นักเรียนเข้าใจตนเอง จัดให้มีการประชุมอภิปรายระหว่างครูกับผู้ปกครองเพื่อช่วยแก้ปัญหาพฤติกรรมนักเรียน และการช่วยเหลือเด็กที่ต้องการความช่วยเหลือพิเศษ งานกิจการนักเรียนจึงเป็นงานข้อมูลนักเรียน การติดตามดูแลนักเรียน การให้คำปรึกษา การแนะแนว การบันทึกและติดตามการมาเรียนของนักเรียน การทำระเบียนสะสมการใช้ข้อมูลประเมินผลการเรียนมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนานักเรียน การรายงานผลการเรียนให้ผู้ปกครองทราบ การแก้ไขปัญหานักเรียนที่มีผลการเรียนต่ำ ทั้งนี้จะต้องทำงานร่วมกับครูประจำชั้นรวมทั้งการดูแลนักเรียนพิเศษที่มีข้อบกพร่องในการเรียน เช่น เด็กเรียนอ่อน เด็กที่มีปัญหาทางสติปัญญา มีปัญหาทางอารมณ์ ปัญหาทางครอบครัว และปัญหาทางสังคม ส่วน เดรก และโร (Drake & Roe 1994: 165-180) กล่าวว่า โรงเรียนมีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนโดยตรง คือ รถรับ-ส่งนักเรียน ซึ่งการจัดรถรับ-ส่งนักเรียนจะต้องทำตารางเดินรถ มีบุคลากรดูแล การคัดเลือกผู้ขับรถต้องเป็นผู้มีร่างกายและจิตใจที่สมบูรณ์ มีความสามารถในการขับรถอย่างปลอดภัย มีจริยธรรมคุณธรรม และมีใบขับขี่ทางราชการ พนักงานขับรถจะต้องได้รับการฝึกฝนอบรมอย่างดี ส่วนงานโครงการอาหาร

โรงเรียน เป็นงานบริการที่จะต้องดูแลพนักงานประกอบอาหารที่มีสุขภาพร่างกายดี สถานที่ประกอบอาหารต้องกว้างขวางและสะอาด มีครูโภชนาการดูแล จัดทำรายการอาหาร ควบคุมดูแลการจัดซื้ออาหารมีการควบคุมดูแลการเงินและการทำบัญชี จัดทำงบประมาณค่าอาหารเพื่อการตรวจสอบได้ รวมถึงการจัดหาน้ำดื่มน้ำใช้ที่สะอาด

3) ความสัมพันธ์ชุมชนกับโรงเรียน โควาลสกี (Kowalski 2001: 6-7) กล่าวว่า งานประชาสัมพันธ์โรงเรียนเป็นงานสัมพันธ์ชุมชน เป็นการติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครอง ชุมชน และองค์การต่าง ๆ ในสังคมเพื่อที่จะให้ข้อมูลของโรงเรียนต่อสาธารณะ และจูงใจให้ชุมชนมีเจตคติและความคิดที่ดีต่อโรงเรียน งานสัมพันธ์ชุมชนจะต้องมีการสำรวจความต้องการของชุมชน และการให้บริการแก่ชุมชน เพื่อความร่วมมือและการส่งเสริมความสัมพันธ์ในการสร้างความเข้าใจที่ดี ความสัมพันธ์ชุมชนอาจจัดได้หลายประการ คือ การประชุมผู้ปกครอง การเชิญผู้ปกครอง หรือคนในชุมชนเป็นวิทยากร การสร้างเครือข่ายผู้ปกครอง การจัดตั้งสมาคมครูกับผู้ปกครองของโรงเรียน การจัดตั้งสมาคมศิษย์เก่า การเชิญผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนเป็นกรรมการบริหารโรงเรียน เป็นต้น

4) งานอาคารสถานที่ การจัดชั้นเรียนและบรรยากาศการเรียนรู้ Lunenberg (1995: 276) กล่าวว่า ขนาดชั้นเรียนที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพการเรียนและมีผลสัมฤทธิ์การเรียนสูง การจัดชั้นเรียนขนาดใหญ่ (22-37 คน) และการจัดชั้นเรียนขนาดเล็ก (15-20 คน) เมื่อเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์การเรียนโดยเฉลี่ยขนาดห้องเรียนขนาดใหญ่ มีจำนวนนักเรียน 27 คน จะมีผลสัมฤทธิ์การเรียนสูงสุด

ส่วนบรรยากาศการเรียนรู้ที่มีระเบียบวินัยจะช่วยทำให้มีผลสัมฤทธิ์การเรียนสูง ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีความเป็นผู้นำ มีความคาดหวังในความสำเร็จของผู้เรียน พฤติกรรมของผู้เรียน มีระเบียบวินัย บรรยากาศของโรงเรียนต้องนำไปสู่ความรู้สึกเชื่อมั่นที่จะนำไปสู่เป้าหมาย ทุกคนมีความคาดหวังในตัวเองและผู้อื่นสูง มีความจงรักภักดีต่อโรงเรียน มีการทำงานร่วมกัน มีความพึงพอใจในการทำงาน เห็นคุณค่าและแสดงออกในค่านิยมประชาธิปไตย จุดมุ่งหมายของการจัดชั้นเรียนเพื่อให้ห้องเรียนมีบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดี อย่างน้อยห้องเรียนควรมีการจัดการ 3 ประการคือ ประการแรก ผู้เรียนต้องมีเวลามากพอในการเรียนรู้ในแต่ละวัน ผู้เรียนต้องใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เรียนต้องสนใจในข้อมูลโดยใช้เวลาในการเรียนรู้ทางวิชาการ การจัดชั้นเรียนที่ดีจะต้องให้นักเรียนใช้เวลาในการเรียนทางวิชาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้เหมาะสม ประการที่สอง การเข้าถึงการเรียนรู้ กิจกรรมในห้องเรียนต้องมีกฎการมีส่วนร่วม ครูต้องเข้าใจกฎการเรียนแบบมีส่วนร่วม การเรียนเป็นกลุ่ม การเรียนในชั้นเรียนไม่ควรให้นักเรียนตอบพร้อมกัน แต่ควรให้ยกมือแสดงความต้องการในการ

ตอบ ประการที่สาม การรู้จักจัดการตัวเอง ระบบการจัดการจะช่วยนักเรียนได้ใช้เวลานอกห้องเรียนให้เกิดประโยชน์ ครูต้องสอนนักเรียนให้รู้จักวิธีการรับผิดชอบรู้จักตั้งเป้าหมายการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็นการปลูกฝังวิธีการจัดการตัวเองจนกระทั่งถึงระดับมหาวิทยาลัย (Kimbrough & Burkette 1990; Hoy & Hoy, 2003)

การจัดแหล่งเรียนรู้และห้องสมุด เป็นการสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และใช้เวลาสร้างสรรค์ รวมทั้งมีความยืดหยุ่นสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้เรียนจะเรียนรู้ได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ ดังนั้นโรงเรียนจะต้องจัดสื่อการเรียนรู้ และแหล่งการเรียนรู้ทุกประเภท และเครือข่ายการเรียนรู้ เพื่อผู้เรียนจะใช้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ผู้สอนควรจัดทำสื่อ และพัฒนาสื่อให้หลากหลาย ทั้งสื่อธรรมชาติสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อเทคโนโลยี และสื่ออื่น ๆให้เพียงพอทั้งสื่อที่ยืมได้จากศูนย์สื่อหรือห้องสมุดโรงเรียน (กระทรวงศึกษาธิการ 2545: 23)

จากการวิเคราะห์ภารกิจการบริหารโรงเรียนดังกล่าวแล้วข้างต้น ผู้วิจัยได้ใช้เป็นกรอบแนวคิดเกี่ยวกับภารกิจการบริหารโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา 4 ด้าน ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ
2. การบริหารงานบัญชีและการเงิน
3. การบริหารงานบุคคล
4. การบริหารงานทั่วไป

3. การนำแนวคิดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาประยุกต์ใช้ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา

การนำแนวคิดบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) มาประยุกต์ใช้ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษานั้นคือ ความพยายามที่จะนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ซึ่ง Jeng, Chen and Chen (2001: 213) ได้สรุปความเป็นไปได้ของการนำ CRM มาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาระดับอาชีวศึกษาอย่างน่าสนใจว่า ถ้าการบริหารอาชีวศึกษาสามารถหลอมรวมกันในเรื่อง การมีวัตถุประสงค์ที่ดีมีประสิทธิภาพ (Objective Effect) ความพึงพอใจของลูกค้า (Client Satisfaction) การเรียนรู้และการสร้างสรรค์กระบวนการทำงานภายในให้เกิดการไหลลื่น (Learning and Creativity and Internal Flow) และการประยุกต์ใช้ CRM สำหรับการบริหารโรงเรียนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เชื่อว่าโรงเรียนสามารถที่จะประสบความสำเร็จดังความคาดหมาย การสร้างสรรค์สำหรับสังคมในการจัดการศึกษาอาชีวศึกษา ซึ่ง

การนำ CRM สู่สถานศึกษานั้น Kapplan และ Norton (2004) ได้ให้แนวคิดว่า องค์การใดจะนำ CRM ไปใช้ต้องประยุกต์ให้เข้ากับบริบท สภาพความเป็นจริงขององค์การนั้น ๆ ดังนั้นการนำแนวคิด CRM สู่สถานศึกษา จะต้องเริ่มที่ การกำหนดกลยุทธ์

3.1 ปัจจัยที่นำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ

การศึกษาเป็นการบริการที่มีผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) หรือลูกค้า (Customers) หลายกลุ่ม เช่น รัฐบาล (Government) ชุมชนท้องถิ่น (Local Community) กลุ่มอุตสาหกรรมและการพาณิชย์ในฐานะผู้ว่าจ้าง แรงงาน (Employers) ผู้เรียน (Students) รวมไปถึงครอบครัวหรือผู้ปกครอง ซึ่งลูกค้าแต่ละกลุ่มมีความต้องการการบริการด้านการศึกษาที่แตกต่างกันส่งผลให้มุมมองที่มีต่อคุณภาพการศึกษามีความแตกต่างกันด้วย การตอบสนองให้ตรงต่อความคาดหวังของลูกค้า (Families and Parents) ทุกกลุ่มในขณะเดียวกันจึงเป็นสิ่งที่ทำได้ยากเป็นอย่างยิ่ง Rowley (1997: 7-14) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า

ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการจัดการคุณภาพบริการด้านการศึกษา ได้แก่

3.1.1 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการให้บริการ เป็นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานด้านบริการขององค์การ ซึ่งต้องปรับทั้งระบบ ได้แก่ การปรับนโยบาย ระบบหรือวิธีปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับการให้บริการที่มีคุณภาพและการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรให้เกิดความตระหนักและมีจิตสำนึกในการให้บริการ

3.1.2 การสร้างสภาพการทำงานที่รองรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น การบริหารจัดการสถาบันการศึกษาต้องกำหนดโครงสร้างการบริหารงานที่ให้อำนาจหน้าที่มากขึ้นกว่าในอดีต และให้บุคลากรสามารถให้ข้อมูลข่าวสาร มีอำนาจในการแก้ไขปัญหาการบริการให้กับ นักเรียน นักศึกษา ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถาบันการศึกษามากขึ้น ซึ่งถ้าจะดำเนินการในรูปแบบนี้ได้ ผู้บริหารจะต้องฝึกอบรมบุคลากรให้สามารถทำงานเพื่อการบริการที่ดีให้กับผู้ใช้บริการ และฝึกฝนให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงหรือความผิดพลาดต่าง ๆ รวมถึงสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างดี

3.1.3 การพัฒนาการตัดสินใจของบุคลากร เป็นการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจให้กับบุคลากร โดยให้บุคลากรที่ได้ฝึก และพัฒนาทักษะด้านการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจที่ดีจะต้องให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจและอยู่บนพื้นฐานของการให้บริการที่ถูกต้อง รวดเร็วและมีคุณภาพ

3.1.4 การพัฒนาระบบค่าตอบแทน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การไปสู่แนวทางใหม่เป็นไปตามแผนขององค์การต้องพิจารณาปัจจัยด้านค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับภาระงานที่เพิ่มขึ้นและให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมเชิงบวกหรือทัศนคติที่ดีในการทำงานและลดกระแสการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

3.1.5 การมีภาวะผู้นำที่ดี สามารถจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเพื่อให้งานบรรลุจุดหมาย ผู้บริหารต้องมีความสามารถสร้างทัศนคติให้บุคลากรทุกคนให้ความสำคัญแก่ลูกค้าทั้งลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก

Hill (1995) ให้ความเห็นว่า ผู้เรียน เป็นลูกค้าที่สำคัญที่สุดของระบบการศึกษา เนื่องจากเป็นผู้ที่บริโภคและสัมผัสกับบริการด้านการศึกษาโดยตรง (Primary Customer) ดังนั้น การวัดคุณภาพบริการในมุมมองของผู้เรียน จึงก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดสำหรับผู้บริหารสถาบันการศึกษาเพื่อทำความเข้าใจและพัฒนากระบวนการส่งมอบงานบริการให้มีคุณภาพ เมื่อผู้เรียนได้รับรู้งานบริการที่มีคุณภาพ ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการเรียนและเพิ่มประสิทธิภาพของการเรียนรู้ ทำให้ผลลัพธ์ของระบบการศึกษาซึ่งหมายถึงผู้สำเร็จการศึกษาที่เป็นผู้มีความรู้ทางวิชาการ มีทักษะในวิชาชีพและคุณลักษณะพึงประสงค์อื่นสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิผล

จากการศึกษาเอกสารของ Bearing Point (2006) บริษัทที่ปรึกษาที่มีประสบการณ์เป็นที่ปรึกษาในด้าน CRM ให้แก่สถานศึกษาต่าง ๆ มากว่า 20 ปีกล่าวถึงมุมมอง (Perspective) สำหรับสถาบันการศึกษาใน 3 มุมมอง ดังนี้

1. มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) หลักการ CRM ต้องดำเนินการตั้งแต่ในระยะเริ่มต้นของการประชาสัมพันธ์หลักสูตร การรับสมัครนักศึกษา การลงทะเบียน การสนับสนุนหรือความช่วยเหลืออนุเคราะห์ด้านการเงิน ทุนการศึกษาและงานบริการเสริมลักษณะต่าง ๆ ที่จะช่วยให้นักศึกษามีความสัมพันธ์ ที่ดีกับหลักสูตรและสถาบันการศึกษา

2. มุมมองด้านผู้ปฏิบัติงานด้านอาจารย์ผู้สอน (Faculty and staff perspective) หลักการ CRM ซึ่งมุ่งเน้นความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้เรียนอยู่แล้วจึงส่งเสริมให้กระบวนการในการจัดการเรียนการสอน การบริการเสริมหลักสูตรได้เป็นอย่างดี เพราะผู้สอนต้องรู้จักและเข้าใจความต้องการของผู้เรียนก่อนเสมอจึงสามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนได้ หรืออาจใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ร่วมด้วยเพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ที่ดีต่อกัน

3. มุมมองด้านสถานศึกษา (School perspective) หลักการ CRM ช่วยทำให้เห็นภาพรวมของประสิทธิผลหรือ "ผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Business Achievement)" อย่างชัดเจน เช่น การรับสมัครนักศึกษาที่ใช้ "ระบบการโต้ตอบทางโทรศัพท์โดยอัตโนมัติ (Automatic Call Distribution; ACD)" ซึ่งเป็นโปรแกรมซอฟแวร์ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อตอบสนองงานบริการทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียน การโต้ตอบจากการเรียกใช้บริการของผู้เรียนแต่ละครั้งและความสามารถในการให้บริการของผู้ให้บริการ รวมถึงการตอบสนองความต้องการของผู้เรียนย่อมบ่งบอกถึงความสำเร็จที่นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ ไม่ว่าจะเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับ CRM โดยตรงหรือการรวบรวมเพื่อเป็นฐานข้อมูล (Data Warehouse) และปฏิสัมพันธ์เฉพาะหน้า (Interfaces) ระหว่างผู้ใช้บริการและผู้ให้บริการในแต่ละครั้ง

จากมุมมองดังกล่าว การนำหลักการ CRM มาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาจึงควรคำนึงถึงศักยภาพในการผลิตให้มีความสมดุลระหว่างปริมาณและคุณภาพ ซึ่งมีแนวคิดและแนวปฏิบัติ 4 ประการดังนี้ (ธนีนาฏ ณ สุนทร 2549: 137-139)

1. ความเข้าใจหลักการของการมีปฏิสัมพันธ์ ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เรียนให้มีความประทับใจตั้งแต่วันแรกที่มาเรียนและหน่วยงานที่ผู้เรียนมาติดต่อเพื่อหวังผลในการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องโดยทุกฝ่ายต้องเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียนแต่ละคน ทุกฝ่ายสามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนได้ ซึ่งจะทำให้ผู้เรียนบอกต่อผู้อื่นให้เข้ามาเรียนทำให้สถานศึกษาเป็นที่รู้จักทั่วไป

2. การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับมาตรฐานทางวิชาการ แสดงให้เห็นถึงวิถีชีวิตของผู้เรียนที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่นและควรมีปฏิสัมพันธ์อย่างชัดเจน ในขณะเดียวกันถ้าหลักสูตรมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีกับผู้เรียน ไม่สามารถสร้างความประทับใจให้ผู้เรียนได้ก็เป็นผลในภาพลบต่อสถาบันการศึกษาเช่นกัน ดังนั้นการดำเนินความสัมพันธ์เปรียบเสมือนการลงทุน หากรักษาความสัมพันธ์ที่ดีให้เพิ่มขึ้นการตอบสนองก็จะดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็นจำนวนผู้เรียนหรือผู้สนใจ ซึ่งจะทำให้ผลประกอบการมีความมั่นคงได้ในระยะยาว ดังนั้น คุณภาพมาตรฐานทางด้านวิชาการเป็นสิ่งที่สถานศึกษาจะต้องรักษาไว้ควบคู่กับความสัมพันธ์ที่ดีด้วยเช่นกัน ปัญหาประการหนึ่งที่เกิดขึ้นกับสถาบันการศึกษา คือ ทำอย่างไรจะคงสภาพผู้เรียนไว้ไม่ให้เกิดปัญหาการออกกลางคัน กระบวนการให้คำปรึกษาของอาจารย์ที่ปรึกษาที่ตรงกับความต้องการของผู้เรียนแต่ละคน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ CRM ที่มุ่งตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลของลูกค้า ซึ่งมีการจัดกลุ่มลูกค้าอย่างชัดเจนเพื่อให้สามารถตอบสนองได้ อาจารย์ที่ปรึกษาจะต้องเข้าใจในนโยบายที่สถาบันการศึกษานำเอาหลักการ CRM เข้ามาประยุกต์ใช้กระบวนการให้คำปรึกษาจึงต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ เพื่อทำให้ผู้เรียนสำเร็จการศึกษาตามกำหนด

ซึ่งอาจจะเป็นการยากที่สถานศึกษาหลายแห่งมีมาตรฐานทางวิชาการดี แต่ไม่สามารถรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เรียนไว้ได้ แต่บางแห่งรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เรียนทำให้ยืดหยุ่นเกินไปจนไม่เกิดคุณภาพและมาตรฐาน

3. การปรับปรุงงานบริการให้เป็นมาตรฐาน งานบริการเป็นความคาดหวังของผู้เรียนทุกคนที่ต้องการความสะดวก รวดเร็วและตอบสนองความต้องการมากที่สุดในมุมมองของลูกค้าที่เป็นผู้เรียน ดังนั้นสถานศึกษาควรปรับปรุงงานบริการโดยคำนึงถึง Student Life Cycle ของผู้เรียนเริ่มต้นจากรับสมัครนักเรียน นักศึกษา การลงทะเบียน การเป็นนักเรียน นักศึกษาใหม่ ช่วงเวลาที่กำลังเรียนอยู่ ช่วงเวลาที่จะสำเร็จการศึกษาและเมื่อสำเร็จการศึกษาออกไปแล้ว ทุกช่วงระยะเวลามีกระบวนการให้บริการภายในที่แตกต่างกัน ดังนั้นการปรับปรุงกระบวนการภายในแต่ละช่วงเวลาควรมีอย่างต่อเนื่องและมีมาตรฐาน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความพึงพอใจมากที่สุดโดยคำนึงถึงความต้องการส่วนบุคคลเป็นหลัก สถานศึกษาควรตระหนักถึงการให้การบริการที่เหนือความคาดหมาย ทำให้ผู้เรียนยากที่จะลืมเลือนแม้จะสำเร็จการศึกษาออกไปนานเท่าใดก็ตามก็ยังมีความทรงจำที่ดีเสมอ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้สามารถพัฒนาเป็นศิษย์เก่าที่ทำประโยชน์แก่สถานศึกษาต่อไปในอนาคต

4. การนำ IT Application มาประยุกต์ใช้ร่วมกับกลยุทธ์ CRM IT เป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก การนำ IT Application มาใช้ประโยชน์ เพราะเทคโนโลยีสามารถตอบสนองอย่างรวดเร็วในการรับรู้ความต้องการของผู้เรียนได้ เช่น ในระยะเริ่มต้นของการติดต่อกับผู้เรียนอาจใช้การส่งจดหมายธรรมดาหรือ E-mail ก็ได้ แต่เมื่อสมัครเข้ามาเป็นผู้เรียนแล้ว กระบวนการให้บริการตั้งแต่ส่วนหน้า (Front-Office) ถึงส่วนหลัง (Back-Office) ควรใช้สารสนเทศในรูปแบบอื่น ๆ เพื่อให้งานบริการมีความหลากหลาย เช่น อาจใช้ Web-based application เพื่อกระตุ้นให้เกิดปฏิสัมพันธ์ร่วมกันทั้งผู้เรียนและผู้ปฏิบัติงานสามารถตอบสนองความต้องการที่ตรงกัน ทั้งยังเป็นการส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารที่ดี แต่อย่างไรก็ตามการลงทุนอย่างมหาศาลด้วยการนำแหล่งสารสนเทศ IT เข้ามาใช้ประโยชน์เพียงอย่างเดียว ไม่สามารถทำให้กลยุทธ์ CRM ประสบความสำเร็จได้เพราะ IT เป็นเพียงเครื่องมือชนิดหนึ่งเท่านั้น การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีด้วย กาย วาจา ใจ ย่อมได้ผลดีกว่า

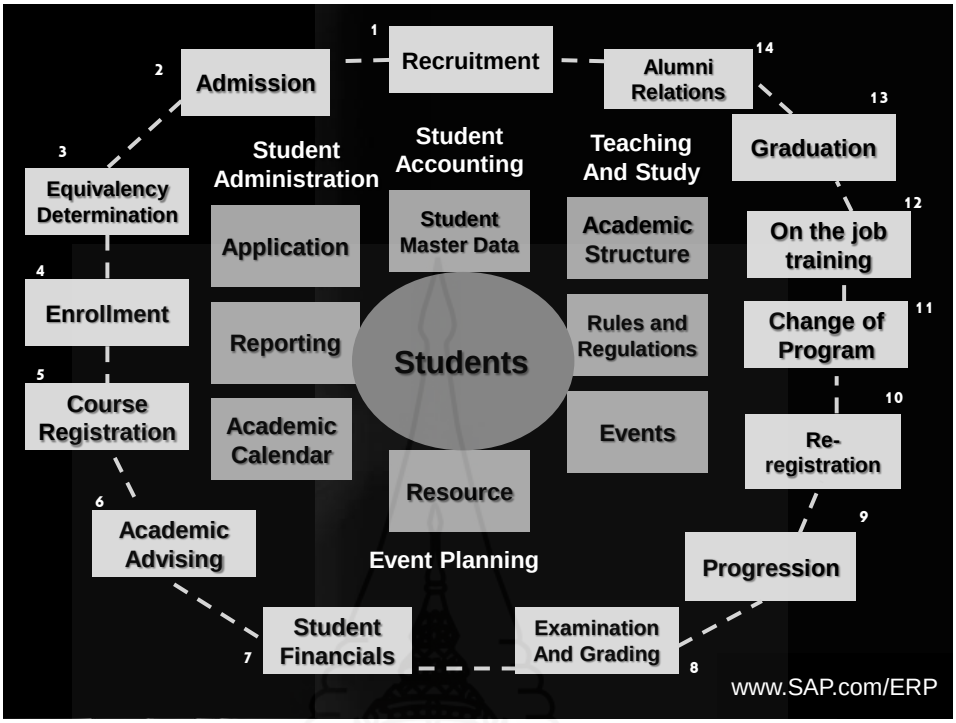
การบริหารลูกค้าสัมพันธ์มีจุดเน้นที่ ผู้เรียน เพราะฉะนั้นการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมในสถานศึกษาจึงต้องเปลี่ยนแปลงไป (Sarason, 1995: 180 - 181) ผู้สอนต้องเชื่อว่าผู้เรียนมีความต้องการ ความรับผิดชอบ และมีความคิด รวมถึงการมีความสามารถที่จะเข้าใจ และร่วมกันในการกำหนดกฎเกณฑ์และระเบียบที่จะใช้เป็นแนวทางในการอยู่ร่วมกันในสถานศึกษา เป็นธรรมดาที่ผู้สอน

จะปฏิบัติต่อผู้เรียนเหมือนกับที่ผู้สอนได้รับการปฏิบัติจากผู้บริหารโรงเรียน ฉะนั้น การปรับเปลี่ยนที่การปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียน ก็ย่อมส่งผลทำให้การปฏิบัติของผู้สอนเปลี่ยนแปลงได้ด้วย การที่จะเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อผู้สอนนั้น หมายถึง การเปลี่ยนความสัมพันธ์ทางอำนาจ โดยการเปิดให้ผู้สอนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการทางการศึกษาด้วยเหตุผล 2 ประการ คือ ประการที่หนึ่ง ผู้สอนมีความรู้ความสามารถ ที่จะช่วยตัดสินใจ เกี่ยวกับการจัดการศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประการที่สอง การตัดสินใจในการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้น มีผลโดยตรงต่อผู้สอนการที่ผู้บริหารมองผู้สอนเป็นแหล่งทรัพยากรที่สำคัญต่อการตัดสินใจเหมือนกับผู้สอนกำลังมองผู้เรียนเป็นทรัพยากรที่เกี่ยวข้องในเรื่องต่าง ๆ เช่นเดียวกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษา และผู้เรียน ผู้ปกครองจะเพิ่มระดับมากขึ้น ตามความสามารถที่จะสนองตอบความต้องการของผู้รับบริการ อย่างไรก็ดีสิ่งที่ควรระมัดระวัง คือ ต้องคำนึงถึงเสมอว่าการศึกษานั้นต่างจากธุรกิจการค้า ผลผลิตของการศึกษา คือ ศักยภาพที่พัฒนาขึ้นในตัวผู้เรียนไม่ใช่สินค้าหรือการบริการที่เสนอต่อลูกค้า การตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการการศึกษา จึงอาจต้องคำนึงถึงมาตรฐานด้านคุณภาพของการศึกษาไว้ด้วย (สุวรรณา โชติสุกานต์และคณะ 2551)

3.2 วงจรชีวิตของผู้เรียนในสถานศึกษา

วงจรชีวิตของผู้เรียนในสถานศึกษา (Student Life Cycle) นั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวความคิดจาก Baring Point Management & Technology Consultants (2006) บริษัทที่ปรึกษาที่มีประสบการณ์เป็นที่ปรึกษาในด้าน CRM ให้แก่สถานศึกษาต่าง ๆ มากว่า 20 ปี และ SAP Community Network (2006) ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาสำหรับการผลิตโปรแกรมคอมพิวเตอร์ในเครือของ IBM ในประเทศเยอรมัน ได้กล่าวว่า การนำเอาจุดสัมผัสบริการ (Touch Point) ทุกจุดที่ผู้เรียนจะเข้าไปใช้บริการมาพิจารณาว่า ประสบการณ์ที่ผู้เรียนแต่ละรายจะได้รับบริการนั้น อะไรบ้างที่เป็นความต้องการของผู้เรียน และอะไรบ้างคือสิ่งที่สถานศึกษาจะหามาเพิ่มเติม เพื่อสร้างประสบการณ์ให้ผู้เรียนรู้สึกได้ถึงความเอาใจใส่ของผู้ให้บริการและตราตรึงไว้อยู่ในใจ สิ่งเหล่านี้สถานศึกษาจำเป็นต้องหาให้พบ และเสนอบริการนั้นๆ ให้แก่ผู้เรียนจะช่วยให้สถานศึกษาจัดการบริการทางการศึกษาครบทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการบริการผู้เรียน (Student Administration) ด้านการบัญชี - การเงิน (Student-Accounting) ด้านการเรียนการสอน (Teaching and Study) และด้านจัดกิจกรรมผู้เรียน (Event Planning) ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น วงจร Student Life Cycle แบ่งเป็น 14 ขั้นตอน คือ (ภาพที่ 2.7)



ภาพที่ 2.4 วงจรชีวิตของผู้เรียนในสถานศึกษา

ที่มา: SAP, Student Lifecycle Management (2009) Business Benefits
www.sap.com/industries/highered/featuresfunctions/studentlifecylemanagement.epx

3.2.1 การสรรหาผู้เรียน (Recruitment) ในการเพิ่มจำนวนผู้เรียน สถานศึกษาต้องจัดแผนงานการส่งเสริมทางการตลาด (Recruitment campaigns) สำหรับกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งผู้เรียนที่สนใจจะได้รับสิทธิพิเศษที่ไม่เหมือนกับสถานศึกษาอื่น

3.2.2 การรับผู้เรียน (Admission) สถานศึกษาควรติดต่อกลุ่มเป้าหมายที่สนใจเป็นรายบุคคล ทำการวิเคราะห์รายละเอียดว่า โปรแกรมทางการตลาดใดที่กลุ่มเป้าหมายสนใจมากที่สุด ควรแต่งตั้งผู้รับผิดชอบตอบคำถามการสมัครเรียนของผู้เรียนอย่างเอาใจใส่เป็นรายบุคคลและนัดหมายการสมัครเรียน ให้โอกาสผู้เรียนได้จองที่เรียนไว้ก่อนได้เมื่อผู้เรียนยังไม่มีความพร้อมทางด้านการเงิน สถานศึกษาอาจเพิ่มช่องทางการชำระเงินโดยอำนวยความสะดวกตามช่องทางต่าง ๆ เช่น ชำระผ่านบัตรเครดิต เป็นต้น

3.2.3 การเทียบโอนผลการเรียน (Transfers Equivalency Determinsation) ผู้เรียนบางคนมีความต้องการที่จะโอนผลการเรียน สถานศึกษาควรมอบหมายให้หน่วยงานที่รับผิดชอบให้คำปรึกษาและดำเนินการเทียบโอนรายวิชาให้ผู้เรียนทันทีที่ผู้เรียนได้ติดต่อกับสถานศึกษา พร้อมทั้งสถานศึกษาควรแนะนำโปรแกรมการเรียนการสอนและแจ้งวันที่สำเร็จการศึกษาให้ผู้เรียนได้รับทราบในทันที

3.2.4 การสมัครเรียน (Enrollment) สถานศึกษาควรจัดกระบวนงานรับสมัครผู้เรียนในหลาย ๆ ช่องทาง ทั้งทาง website ของสถานศึกษา หรือ ที่สถานศึกษาเอง โดยสถานศึกษาควรจัดสถานที่การรับสมัครและการบริการต่าง ๆ ที่ทำให้ผู้เรียนเกิดความประทับใจ นอกจากนั้นสถานศึกษาควรเก็บข้อมูลของผู้เรียนโดยละเอียดและแจ้งให้ผู้เรียนได้รับทราบว่าหากข้อมูลของผู้เรียนมีการเปลี่ยนแปลงผู้เรียนควรดำเนินการอย่างไร และหากเป็นไปได้สถานศึกษาควรมอบบัตรนักเรียน - นักศึกษา ปฏิทินการเรียนในปีการศึกษาใหม่ หมายเลขประจำตัวของผู้เรียนเพื่อใช้ในระบบคอมพิวเตอร์ของสถานศึกษาในวันที่ผู้เรียนมาสมัครเรียนด้วยเพื่อทำให้ผู้เรียนเกิดความพึงพอใจมากที่สุด

3.2.5 การลงทะเบียนโปรแกรมการเรียน (Course Registration) สถานศึกษาควรแจ้งรายละเอียดให้ผู้เรียนได้รับทราบถึงโปรแกรมการเรียนในรายวิชาต่าง ๆ ตลอดจนหลักสูตรทุกสาขาวิชาพร้อมกับแจ้งรายละเอียดค่าธรรมเนียมการเรียนในสาขาวิชาต่าง ๆ ให้ผู้เรียนได้รับทราบ

3.2.6 การแนะแนวทางวิชาการ (Academic Advising) สถานศึกษาจัดระบบอาจารย์ที่ปรึกษาและหน่วยงานแนะแนว ที่เอาใจใส่ผู้เรียนทางด้านวิชาการเป็นรายบุคคลตั้งแต่เริ่มเรียนจนจบการศึกษา เช่น การให้คำแนะนำการเลือกสาขาเรียน กำหนดแผนการเรียนที่ทำให้ผู้เรียนจบการศึกษาตามเวลาที่กำหนดในหลักสูตรพร้อมทั้งแนะนำให้ผู้เรียนได้รับทราบช่องทางที่สามารถเข้าพบอาจารย์ที่ปรึกษา หรือ งานแนะแนว กำหนดให้มีระบบการบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาทางด้านการเรียนของผู้เรียนทุกระยะ เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคลต่อไป

3.2.7 สภาวะทางการเงินของผู้เรียน (Student Financial) สถานศึกษาควรออกแบบกลยุทธ์ทางด้านการเงินเพื่อช่วยเหลือผู้เรียนและผู้ปกครอง เช่น กลยุทธ์การผ่อนชำระค่าเล่าเรียน หรือการให้คำแนะนำเรื่องของทุนการศึกษาและการกู้เงินจากสถาบันการเงิน หากสถานศึกษามีโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำหรับให้บริการทางด้านการเงิน ผู้เรียนจะได้รับการอำนวยความสะดวกจากสถานศึกษาโดยสามารถตรวจสอบสถานะทางด้านค่าใช้จ่ายของผู้เรียนได้ด้วยตนเอง

3.2.8 การทดสอบและการให้เกรด (Examination and Grading) สถานศึกษาที่สามารถใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อให้อาจารย์ได้ให้เกรดผู้เรียนตลอดจนผู้เรียนสามารถเช็คผลคะแนนบนระบบคอมพิวเตอร์ ผู้เรียนจะได้รับความสะดวกมาก แต่หากสถานศึกษาใดไม่ได้ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในสถานศึกษาควรต้องอำนวยความสะดวกให้กับผู้เรียนได้ทราบช่องทางการได้ทราบผลคะแนนสอบที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็ว

3.2.9 *ความก้าวหน้าทางการเรียน (Academic Progression)* สถานศึกษาควรมอบหมายให้อาจารย์ที่ปรึกษาคอยติดตามความก้าวหน้าทางการเรียนของผู้เรียนแต่ละคน โดยการเทียบเคียงมาตรฐานคะแนนเฉลี่ยสะสมของผู้เรียนในแต่ละระดับ และสามารถแนะนำเพื่อแก้ไขปัญหาทางด้านการเรียนให้ผู้เรียนได้อย่างรวดเร็ว

3.2.10 การลงทะเบียนเรียนแก้ตัว (Re-registeration) เพื่อให้ผู้เรียนได้สามารถเรียนได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่มีการลาออกกลางคันเนื่องจากผลการเรียน สถานศึกษาควรจัดโครงการทางวิชาการเพื่อช่วยเหลือผู้เรียนที่มีผลการเรียนต่ำกว่าเกณฑ์ในระหว่างภาคการเรียน เช่น การสอนซ่อมเสริมนอกเวลาเรียน เป็นต้นไม่ควรรอจนกว่าปิดภาคเรียนแล้วจึงจัดการสอนซ่อมเสริม เนื่องจากผู้เรียนจะรู้สึกกังวลใจและทำให้ไม่อยากมาเรียน ทั้งนี้ต้องได้รับการอนุญาตจากผู้ปกครองทุกครั้ง ค่าธรรมเนียมการลงทะเบียนแก้ตัวไม่ควรตั้งอัตราสูงเกินไปและต้องคำนึงถึงผู้เรียนที่มีปัญหาเรื่องการเงินด้วย หน่วยงานวิชาการและหน่วยงานแนะแนวควรให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดเพื่อแก้ปัญหาให้กับผู้เรียน

3.2.11 การเปลี่ยนแผนการเรียน (Change of Program) ให้คำแนะนำและอำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแผนการเรียนของผู้เรียน โดยแจ้งให้ผู้เรียนได้รับทราบเกี่ยวกับประโยชน์ข้อจำกัดและผลกระทบของการเปลี่ยนแผนการเรียน

3.2.12 การฝึกงาน (On the job training) สถานศึกษาควรจัดหน่วยงานเพื่อรับผิดชอบระบบฝึกงานให้ชัดเจน เพื่อติดต่อสถานที่ฝึกงานให้ตรงตามสาขางานและสาขาวิชา จัดเตรียมความพร้อมก่อนฝึกงาน จัดระบบนิเทศการฝึกงาน ตลอดจนประสานงานตลอดระยะเวลาฝึกงานของผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนได้รับผลประโยชน์สูงสุด

3.2.13 การสำเร็จการศึกษา (Graducation) เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้ผู้เรียนมีความรู้สึกพึงพอใจและเกิดความผูกพัน จงรักภักดีต่อสถานศึกษา เพื่อบอกต่อให้ผู้ที่ตนเองรู้จักมาศึกษาที่สถานศึกษาแห่งนี้ สถานศึกษาควรจัดพิธีการสำเร็จการศึกษาให้กับผู้เรียนอย่างดีที่สุด และประทับใจมากที่สุด และหากสถานศึกษามีหลักสูตรที่ผู้เรียนสามารถศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การทำ

ให้ผู้เรียนประทับใจและเกิดความพึงพอใจกับสถานศึกษาแห่งนี้ ผู้เรียนจะเลือกศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นต่อไป

3.2.14 ศิษย์เก่าสัมพันธ์ (Alumni Relations) สถานศึกษาควรมีข้อมูลที่เป็นปัจจุบันของศิษย์เก่าเพื่อให้เกิดการรวมตัวกันที่สร้างพลังที่สามารถผลักดันให้เกิดกิจกรรมที่ช่วยสนับสนุนการพัฒนาสถานศึกษาได้ ทั้งในส่วนของการสะท้อนข้อมูลที่นำไปสู่การเพิ่มคุณภาพผู้เรียน การให้ข้อแนะนำเกี่ยวกับแหล่งงาน แนะแนวทางการทำงาน หาแหล่งฝึกงานสำหรับผู้สำเร็จการศึกษา การเข้ามาสนับสนุนหรือร่วมมือกับสถานศึกษา ร่วมทั้งแหล่งทุน ตลอดจนศิษย์เก่าเป็นสื่อประชาสัมพันธ์กิจกรรมสถานศึกษา รวมถึงการมีส่วนร่วมในกิจกรรมอื่น ๆ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอีกด้วย

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า แนวคิดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่จะนำมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาจะมีผลทำให้การดำเนินการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน แต่หากสามารถประยุกต์ใช้การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ได้ตรงกับบริบทของสถานศึกษาจะทำให้การดำเนินการของสถานศึกษานั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพราะเนื่องจากการบริหาร CRM ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการทางการศึกษา คือ ผู้เรียนและผู้ปกครอง เน้นถึงผลลัพธ์ที่มีคุณภาพ กระบวนการของการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา ทำให้สถานศึกษาจัดการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยเฉพาะทุกจุดของการบริการที่เกิดขึ้นในวงจรชีวิตของผู้เรียนในสถานศึกษาซึ่งเป็นจุด Touch Point หรือ จุดสัมผัสการให้บริการที่สถานศึกษามีปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้ปกครอง

3.3 ศูนย์การบริการแบบเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) มีวัตถุประสงค์เพื่อ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้อยู่ใกล้ชิดกับผู้รับบริการ โดยมีผู้บรหารติดตามและกำกับดูแล นอกจากนั้นจะต้องจัดบริการให้ผู้รับบริการสามารถรับบริการให้แล้วเสร็จในที่เดียวกัน การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาให้ในการให้บริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น และควรมีการกำหนดมาตรฐานการบริการ การจัดระบบรับคำร้องเรียน และข้อเสนอแนะของผู้รับบริการ การจัดระบบเครือข่ายสารสนเทศ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2548)

3.4 การบริหารลูกค้าสัมพันธ์กับการบริหารโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา

จากสาระสำคัญดังกล่าวข้างต้น ได้มีนักวิชาการให้ข้อเสนอแนะในการนำ CRM มาบริหารงานในสถาบันการศึกษา ดังกรณีของ Begley (2006) ได้เสนอแนะแนวทางการจัดทำ CRM ที่สถานศึกษาควรปฏิบัติดังนี้

1. สร้างการยอมรับระหว่าง ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรในเรื่องการนำหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ก่อน โดยให้มีความรู้และความเข้าใจตรงกัน ยอมรับระบบนี้ว่าสามารถเพิ่มศักยภาพในการสร้าง รักษา และ ขยายความสัมพันธ์กับผู้เรียนได้ โดยการกำหนดเป้าหมายที่ต้องมุ่งเน้นในการให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้ปกครอง การปรับกระบวนการทำงาน และการให้ทุกคนมีความรับผิดชอบร่วมกัน และอธิบายถึงความจำเป็นที่ต้องนำ CRM เข้ามาใช้ ชี้แจงถึงประโยชน์ที่จะได้รับและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงาน

2. เมื่อทุกฝ่ายมีความมุ่งมั่นที่จะใช้ CRM ในการปฏิบัติงานแล้วจึงควรจัดให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้ในเรื่องการจัดทำและให้ทราบถึงประโยชน์ของ CRM อย่างทั่วถึงโดยให้ผู้ที่มีความรู้และมีประสบการณ์ในการใช้ CRM มาถ่ายทอดความรู้ แนวทางปฏิบัติ และแนวทางแก้ปัญหา

3. จัดตั้งคณะกรรมการที่รับผิดชอบในการจัดทำ CRM โดยตรง ซึ่งควรประกอบด้วยบุคคลหลายฝ่าย เช่น ฝ่ายวางแผน ฝ่ายบัญชีการเงิน ฝ่ายบุคลากรในระดับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติการร่วมกัน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์การ เพื่อร่วมกันร่างแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Maps) และเพื่อติดตามการทำงานตามแผนที่วางไว้

นอกจากการสร้างการยอมรับ การฝึกอบรม และการจัดตั้งกลุ่มบุคคลากรผู้รับผิดชอบแล้วยังมีปัจจัยอื่นที่สนับสนุน และทำให้การนำ CRM มาใช้ให้ประสบความสำเร็จได้ ตามที่ พสุ เตชะรินทร์ (2546 ก: 269; 2547 ข: 11) ได้สรุปไว้ดังนี้

1. การสนับสนุนจากผู้บริหาร (Executive Support) เนื่องจากการนำเอา CRM มาใช้จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมากมายพอสมควรในองค์การ และการเปลี่ยนแปลงนี้ต้องอาศัยผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ผลักดัน ให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ มีทัศนคติและความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด CRM อย่างถูกต้อง มีการทุ่มเททรัพยากรเพื่อให้เกิดการพัฒนา ทั้งนี้เพราะ CRM เป็นเครื่องมือที่จะต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อกลยุทธ์ขององค์การซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูงโดยตรง

2. การมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์การ (Participation) เนื่องด้วย CRM มีกระบวนการ และต้องใช้ระยะเวลายาวนานต่อเนื่องเป็นปี ๆ การมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์การจะทำให้ทุกคนมีจิตสำนึกในการที่รัก และหวังผลสำเร็จของโครงการที่ตนมีส่วนร่วม

3. วัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสม (Right Culture) ซึ่งในปัจจุบันเรื่องของวัฒนธรรมองค์การได้กลายเป็นปัจจัยทางการจัดการที่สำคัญที่ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญมากขึ้น เนื่องจากถ้าวัฒนธรรมองค์การไม่สอดคล้องหรือเหมาะสมต่อกลยุทธ์แล้วการที่จะปฏิบัติตามกลยุทธ์ก็จะยากที่จะเกิดขึ้น หากองค์การไม่มีวัฒนธรรมที่มีการวางแผนกลยุทธ์ หรือวัฒนธรรมที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง

ยุทธวิธีการบริหารจัดการก็จะทำให้เกิดการต่อต้านมากกว่าการมีส่วนร่วมเนื่องด้วย การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM นี้มีกระบวนการที่จะต้องมีการจัดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ที่จะต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับ ภาณุ ลิมมานนท์ (2548: 46-48) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการปรับตัว เป็นวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนให้องค์การมีความสามารถที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เป็นการเสริมให้บุคลากรกล้าเสี่ยงทำงานที่ท้าทายและเกิดความคิดสร้างสรรค์เพื่อส่งเสริมความสำเร็จในระยะยาวขององค์การ

4. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี (High Quality of Information and Communication) เพราะ ICT มีส่วนสำคัญในการนำ CRM มาใช้ในองค์การตั้งแต่เริ่มต้นของการประชาสัมพันธ์ให้เกิดการรับรู้เพื่อเตรียมการและทำความเข้าใจของบุคลากร ดังนั้นองค์การใดมีระบบสารสนเทศที่ดี หมายถึงมีการสื่อสารที่รวดเร็ว ชัดเจน ถูกต้องแม่นยำ ไม่ทำให้เกิดการสับสน ระบบสารสนเทศจึงต้องเป็นระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์สำหรับการสื่อสาร นอกจากการสื่อสารแล้วระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยให้การประเมินผลวัดผลถูกต้องแม่นยำรวดเร็วทำให้การวัดผลและแจ้งผลให้ทุกคนได้รับทราบเป็นไปอย่างรวดเร็ว หากต้องการเปลี่ยนแปลงแผนงานหรือเพิ่มเติมสาระสำคัญของโครงการก็สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ สมเจตน์ อิงคธีรวัฒน์ (2546: 24) ที่กล่าวว่า องค์การต้องมีการลงทุนในทรัพยากรด้านต่าง ๆ ได้แก่ เงิน เวลา บุคลากร ตลอดจนระบบสารสนเทศที่จะต้องใช้เพื่อการดำเนินงานตามแนวคิด CRM และสอดคล้องกับ Grant and Anderson (2002: 9) ที่กล่าวว่า เพราะว่า CRM ต้องการทุกการกระทำที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังนั้นการใช้ CRM กับเทคโนโลยีสามารถช่วยให้เกิดการเชื่อมโยงสิ่งที่ต้องการให้เกิดกลยุทธ์และตัดโครงการที่ส่งผลเล็กน้อยหรือโครงการที่ไม่ใช่กลยุทธ์ที่มีคุณค่าหรือสำคัญต่อองค์การออกไป

5. การมีโครงสร้างและกระบวนการในการทำงานที่เหมาะสม (Right Sturcture and Processes) องค์การหลายแห่งไม่สามารถแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้เนื่องจากโครงสร้างและกระบวนการทำงานภายในที่ไม่เหมาะสม องค์การจำนวนมากมีงานที่เป็นกลยุทธ์หลาย ๆ งานกลับมีหน่วยงานมากกว่าหนึ่งหน่วยงานที่ทำซ้ำซ้อน หรืองานกลยุทธ์บางงานที่มีความสำคัญกลับไม่มีหน่วยงานใดมารับผิดชอบ

6. การมีบุคคลากรที่เหมาะสม (Right People) หลาย ๆ บุคคลที่เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ คุณภาพ และความเหมาะสมของบุคลากรก่อให้เกิดความแตกต่างสำหรับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจน

7. การจูงใจ (Motivation) ถึงแม้องค์การจะมีบุคลากรที่เหมาะสมแล้ว แต่ถ้าบุคลากรเหล่านั้นขาดขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจในการทำงานก็ย่อมยากที่จะให้บุคลากรสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้

สรุป การบริหารจัดการองค์การ ตามแนวคิดและหลักการของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM เป็นแนวคิดที่จะทำให้องค์การที่มุ่งเน้นกลยุทธ์เป็นศูนย์กลางของการบริหารองค์การ (Strategy – Focused Organization) โดยก่อนที่จะมีการนำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM มาใช้บริหารองค์การนั้น ในเบื้องต้นผู้บริหารต้องกำหนดนโยบายและความรับผิดชอบร่วมขององค์การ คือ การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus) การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Improvement) และการให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม (Total Involvement) จากนั้นจึงกำหนดวัตถุประสงค์ CRM (CRM Objective)ใน 3 ด้าน คือ การเสริมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า และการขยายความสัมพันธ์กัยลูกค้า สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ การจัดทำแผนภาพความเชื่อมโยงวัตถุประสงค์หรือที่เรียกว่าแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งเป็นการแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างวัตถุประสงค์ CRM เหล่านั้น จากหลักการดังกล่าวสรุปได้ว่า การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM เป็นแนวคิดทางการบริหารธุรกิจที่มุ่งเน้นการบริหารเพื่อประสิทธิภาพขององค์การ ซึ่งเป็นหลักการบริหารจัดการแนวใหม่ตามกระแสการบริหารกลยุทธ์ ที่ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและแผนงานอย่างดี การจะทำให้ CRM ประสบความสำเร็จนั้นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร การทำงานเป็นทีมมีข้อตกลงร่วมกัน และการมีทีมที่ดี สำหรับการดูแล CRM ในทางปฏิบัติด้วย (Donlon, 2006) ด้วยเหตุนี้จึงมีสถานศึกษาหลายแห่งโดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาพยายามจะนำไปประยุกต์ใช้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะนำแนวคิดนี้มาประยุกต์สำหรับการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา

3.5 การบริหารเชิงกลยุทธ์

เนื่องจากการบริหารจัดการตามแนวคิดของ การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM มีการเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management) ดังที่ ดิสพงษ์ พรชนกนาถ (2003: 32) กล่าวว่า “CRM เป็นเครื่องมือที่ใช้บริหารจัดการโดยเฉพาะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์” ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้วย ดังนี้

การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผน การดำเนินการและการควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2544) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นถือได้ว่าเป็นแนวทางการบริหารในเชิงระบบ

(Systemic Management) ซึ่งมีความยืดหยุ่นในการเผชิญการเปลี่ยนแปลง เป็นการบริหารที่ป้องปรามปัญหา (Preventive) ด้วยระบบแนวคิดที่มองไปสู่อนาคต (Proactive) และมีความคล่องตัวในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ตลอดจนเป็นแนวทางที่ครบวงจร (Holistic) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) จึงถือได้ว่าเป็นกลไกสำคัญที่จะตอบสนองต่อทิศทางดังกล่าว จุดเน้นของการบริหารเชิงกลยุทธ์มุ่งพิจารณาในแง่ของการบริหาร (Management Aspects) กล่าวคือ กลยุทธ์ที่คิดค้นขึ้นมาอาศัยพื้นฐานทางการบริหารเป็นหลักโดยวิเคราะห์หาทางจัดวางกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ในการบริหารสู่ความเป็นเลิศ สรุปว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดแนวทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อจัดทำแผนดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (พวงรัตน์ เกษรแพทย์ 2543: 11; พิบูล ทีปะปาล 2546; Lussier R.N. 2003: 131)

นอกจากนี้ Stoner, Freeman and Gilbert (1995: 268) ได้สรุปความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นกระบวนการบริหารองค์การโดยมุ่งให้องค์การจัดทำแผนกลยุทธ์ และบริหารงานตามแผนเชิงกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้น และสมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2544: 23-25) กล่าวว่าองค์การโดยทั่วไปจะมีกลยุทธ์ 3 ระดับ กลยุทธ์แต่ละระดับมีผลกระทบขององค์การระหว่างกันจึงต้องผสมผสานกันอย่างสอดคล้องเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การโดยส่วนรวม มีดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate – Level Strategy) มุ่งการพัฒนากลุ่มธุรกิจขององค์การ ว่าควรดำเนินธุรกิจอะไรบ้าง และควรสรรหาทรัพยากรไปยังธุรกิจแต่ละอย่าง อย่างไร

2. กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Unit – Level Strategy) หรือระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) มุ่งการปรับปรุงศักยภาพการแข่งขันขององค์การ กลยุทธ์ระดับหน่วยงานอาจจะพิจารณาถึงการเพิ่มกำหนดของการผลิตและการจัดจำหน่ายของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy) มุ่งเน้นใช้ทรัพยากรขององค์การให้มีประสิทธิภาพสูงสุดโดยแผนงานตามหน้าที่จะพัฒนากลยุทธ์ตามหน้าที่ เช่น กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การเงิน กลยุทธ์ทางบุคลากร ภายใต้ข้อจำกัดของกลยุทธ์ระดับองค์การ และระดับหน่วยงาน

จากแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์และระดับของกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้น การบริหารเชิงกลยุทธ์ยังมีกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์(Strategie Management Process) ที่ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังที่ Stoner, Freeman and Gilbert (1995) ระบุไว้ 2 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในขั้นตอนนี้มีกิจกรรมที่สำคัญคือการกำหนดเป้าหมายและกำหนดกลยุทธ์

2. การนำกลยุทธ์ไปใช้ หมายความว่าองค์การบริหารงานตามแผนเชิงกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นมา รวมทั้งมีการควบคุมเชิงกลยุทธ์ด้วย

ทั้งนี้ Lussiser (2003: 131-132) เสนอว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ มี 5 ขั้นตอน ดัง ภาพที่ 2.8กล่าวคือ

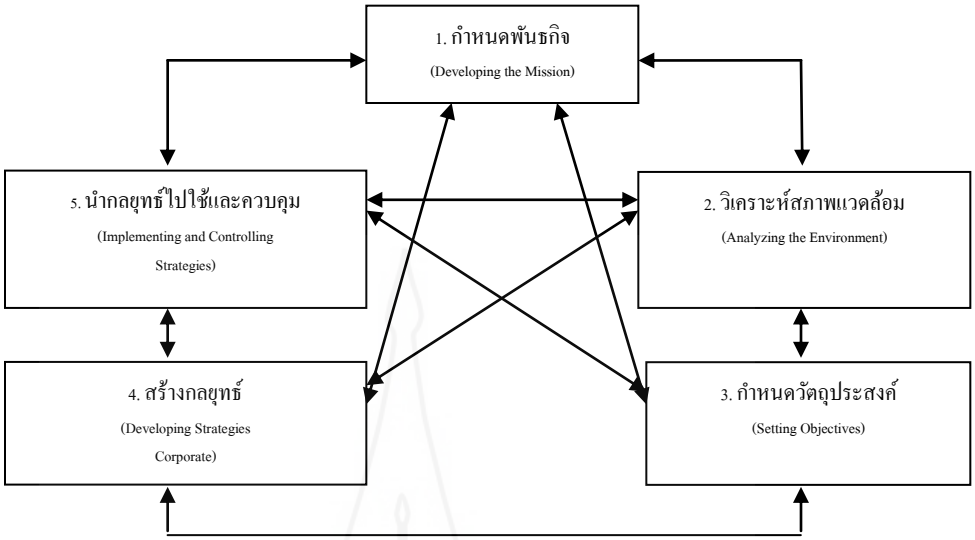
1. การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์การหรือการดำเนินการของธุรกิจในปัจจุบันเป็นอย่างไร และในอดีตมีผลการดำเนินการเป็นอย่างไร เพื่อการค้นหาและกำหนดพันธกิจ

2. การค้นหาโอกาสในอนาคตหรือทิศทางขององค์การ เพื่อกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ภายในองค์การที่เป็นทั้งโอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ

3. การกำหนดกลยุทธ์ในรูปของแผนเชิงกลยุทธ์ โดยการเปรียบเทียบทางเลือกเชิงกลยุทธ์ทั้งในระดับองค์การ และในระดับธุรกิจ

4. การนำกลยุทธ์ไปใช้ในรูปของแผนงาน โครงการ และจัดสรรงบประมาณ และมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบโครงการต่าง ๆ

5. การประเมินผลและควบคุมกลยุทธ์ เป็นการติดตามประเมินผลการดำเนินงานว่าเราทำได้หรือไม่ได้ ซึ่งสามารถนำเทคนิคทางการวัดผล เช่น Customer Satisfaction Index (CSI)



ภาพที่ 2.5 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (The Strategic Process)

ที่มา: Lussier, R.N. Management Fundamentals: Concepts, Applications, Skill Development, 2nd.ed.Ohio. Thomson South-"Western. 2003: 132

สำหรับ ธงชัย สันติวงษ์ (2540: 24-29) กล่าวถึง ระดับของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่า การวางแผนในองค์การที่เป็นทางการนั้น จะเกี่ยวข้องกับผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์การ ซึ่งผู้บริหารแต่ละระดับจะมีความรับผิดชอบแตกต่างกันออกไป ทั้งด้านความรับผิดชอบและหน้าที่งานที่ต่างกัน ในวิธีการวางแผนของระดับต่าง ๆ ในองค์การนั้น ขั้นตอนวิธีการปฏิบัติจะมีลักษณะเหมือนกัน แต่ที่จะแตกต่างกันก็คือ ชนิดของแผนงานและเนื้อหาสาระของแผนซึ่งผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในองค์การได้จัดทำขึ้น จะมีลักษณะแตกต่างกันเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. การวางแผนในระดับสูงหรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง การวางแผนเชิงรวมของทั้งองค์การที่กระทำโดยผู้บริหารระดับสูง เป็นการวางแผนระยะยาว เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวและกลยุทธ์ที่สำคัญต่างๆ จะมีผลอย่างสำคัญต่อความสำเร็จของงานที่ทำอยู่และต่ออนาคตขององค์การโดยตรง การวางแผนระดับนี้กระทำได้ยาก

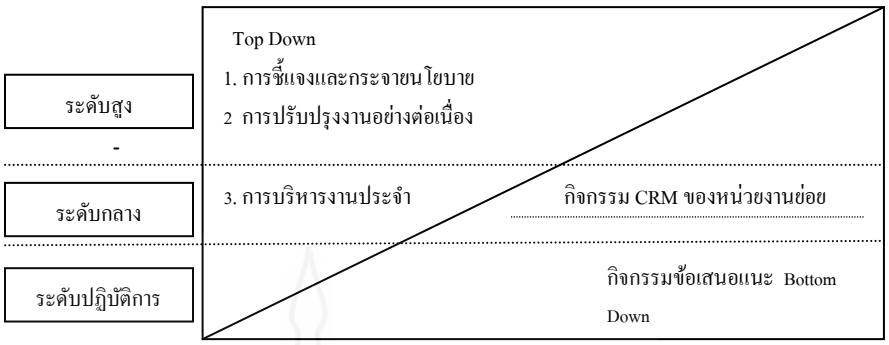
ขึ้นอยู่กับความนึกคิดที่จะสามารถมองปัญหาได้รอบด้าน โดยมีระดับของการนึกคิด ที่อยู่ในระดับสูง สามารถมีทัศนวิสัยที่มองได้กว้างและมองไกลไปถึงอนาคตได้ด้วย

2. การวางแผนในระดับกลางหรือการวางแผนโครงการ (Project Planning) หมายถึง การวางแผน / โครงการที่กระทำโดยผู้บริหารในระดับกลางขององค์การ ซึ่งเป็นระดับของหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีการแบ่งแยกหน้าที่งานที่ชัดเจน เป็นหน้าที่งานประเภทต่างๆ กัน ในทางปฏิบัติก็คือ ฝ่ายงานที่แบ่งหน้าที่กันปฏิบัติภายในองค์การหรือที่เป็นแผนกงานต่าง ๆ ในหน่วยงานนั้นนั่นเอง การวางแผนในระดับนี้ ผู้บริหารระดับกลางจะต้องวิเคราะห์และจัดทำแผนงานภายในกรอบของวัตถุประสงค์ และนโยบายใหม่ขององค์การและจำเป็นต้องได้รับการพิจารณาและอนุมัติโดยผู้ บริหารระดับสูงขององค์การด้วย

3) การวางแผนในระดับต้นหรือการวางแผนดำเนินงาน (Operational Planning) หมายถึง การวางแผนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายระยะสั้น รวมทั้งการวางแผนสำหรับ การปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เป็นงานประจำจุดมุ่งที่สนใจในการวางแผนชนิดนี้ก็คือ การตั้งงบประมาณ การกำหนดเป้าหมาย ผลงานและแผนปฏิบัติที่จะใช้ในแต่ละปี การวางแผนดำเนินงานนี้จะเกี่ยวข้องกับหัวหน้างานในระดับผู้ควบคุมงาน (Supervisory Level) ซึ่งเป็นหัวหน้ากลุ่มปฏิบัติการหรือกลุ่มดำเนินงานซึ่งมีหน้าที่ปฏิบัติ งานต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปและเป็นหน้าที่งานที่ต้องทำเป็นประจำต่อเนื่อง โดยมิได้มีการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบวิธีการดำเนินงานต่าง ๆ ที่สั่งการมาจากผู้บริหารที่อยู่สูงขึ้นไป การปฏิบัติจึงกระทำได้ง่าย ส่วนมากเป็นเรื่องของการคิดวิเคราะห์และจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อให้ได้วิธีการทำงานที่ดีที่สุด ประหยัด และมีประสิทธิภาพมากที่สุด

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์นั้นมีหลายระดับ และมีชื่อแตกต่างกันซึ่งแผนเหล่านี้โดยกระบวนการอาจมีความคล้ายคลึงกัน แต่ในแง่ของความกว้าง ความลึก รายละเอียด และความสำคัญอาจมีส่วนที่แตกต่างกันอยู่บ้าง สามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับที่สำคัญ คือ ระดับที่ 1 แผนระดับสูง ประกอบด้วยแผนภารกิจ)Mission Plan) แผนนโยบาย)Policy Plan) และแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) ซึ่งเป็นแผนกว้าง ๆ เพื่อเป็นแนวคิดในการดำเนินงานและระดับที่ 2 แผนปฏิบัติการ (Operation Plan) ประกอบด้วยโครงการ รายการปฏิบัติ และวิธีการปฏิบัติงานซึ่งเป็นแผนที่แสดงถึงรายละเอียดในการดำเนินงาน

นอกจากนั้นในการนำหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM มาใช้ในโรงเรียนนั้นจะต้องมีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ คือ 1) กิจกรรมของฝ่ายจัดการ (Top down Activities) 2) กิจกรรมของฝ่ายปฏิบัติการ (Bottom up Activities) (Yau Tsai & Sue Beverton, 2007) รายละเอียดดังภาพที่ 2.9



ภาพที่ 2.6 Top-down Management

ที่มา: Yau Tsai, Sue Beverton, (2007) "Top-down management: an effective tool in higher education?", International Journal of Educational Management, Vol. 21 Iss: 1, pp.6 - 16

กิจกรรมของฝ่ายจัดการ (Top down Activities) เป็นกิจกรรมการบริหารงานจากระดับบนลงสู่ล่าง ซึ่งจะเป็นงานเชิงนโยบาย ผู้บริหารระดับสูงจะมีหน้าที่ชี้แจงและกระจายนโยบาย วิเคราะห์ วางแผนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์รวมทั้งการปรับปรุงการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง ส่วนผู้บริหารระดับกลางมีหน้าที่บริหารงานประจำวันตามอำนาจหน้าที่นำแผนยุทธศาสตร์สู่แผนปฏิบัติการ

กิจกรรมของระดับปฏิบัติการ (Bottom Down) เป็นกิจกรรมการทำงานของฝ่ายปฏิบัติจากระดับปฏิบัติการ ได้แก่ กิจกรรมการบริหารงานข้ามฝ่าย กิจกรรมการปฏิบัติตามนโยบาย และกิจกรรม CRM ของหน่วยงานย่อย เป็นต้น

นอกจากนั้นการดำเนินการใดๆ ก็ตามควรจะมีลำดับขั้น เพื่อให้งานนั้นมีประสิทธิภาพ การบริหารกลยุทธ์เช่นกันจำเป็นต้องทำต่อเนื่องเป็น กระบวนการ ลำดับขั้นในการวางแผนซึ่งมีผู้เสนอไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540: 21-24) กล่าวถึงขั้นตอนการดำเนินการบริหารกลยุทธ์ไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

1) การตั้งข้อสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ 3) การพัฒนากลยุทธ์ 4) การสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง 5) การกำหนดแผนปฏิบัติงาน 6) การปฏิบัติตามแผน 7) กลไกของข้อมูลย้อนกลับ

พยอม วงศ์สารศรี (2538) กล่าวถึงลำดับขั้นตอนในกระบวนการบริหารกลยุทธ์ไว้ 6 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Setting Objectives) 2) พัฒนาข้อตกลงที่เป็นตัวกำหนดขอบเขตในการวางแผน (Developing the Planning Promises) 3) พิจารณาข้อจำกัดต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในการวางแผน (Reviewing all Possible Limitations on Planning) 4) พัฒนาทางเลือกที่จะเป็นแนวทางในการดำเนินการตามแผนนั้น (Developing Alternatives) 5) ประเมินทางเลือก (Evaluating Alternatives) 6) เปลี่ยนแปลงแผนสู่การปฏิบัติ (Converting Plans into Action)

อุทัย บุญประเสริฐ (2538: 74-76) ได้สรุปขั้นตอนในการบริหารกลยุทธ์ไว้ 8 ขั้นตอน ดังนี้

1) การกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์

2) การกำหนดแผนงาน โครงการและเป้าหมายของการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาต่างๆ ซึ่งแสดงวิธีการดำเนินงานที่คาดว่าเหมาะสมที่สุด ที่ให้บรรลุจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

3) การกำหนดและประมาณความต้องการทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงาน

4) การจัดสรรทรัพยากรหรืองบประมาณ

5) การจัดงานและนำแผนออกไปปฏิบัติ ซึ่งหมายถึงการบริหารแผนและโครงการที่กำหนดรายละเอียดไว้แล้ว

6) การจัดระบบการติดตามควบคุมกำกับและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน

7) การทบทวนตรวจสอบ และแก้ไขการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนซึ่งได้กำหนดไว้แล้วเพื่อให้เกิดผลดี ยิ่งขึ้น

8) การหมุนเวียนเข้าสู่วงจรการวางแผนใหม่

การกำหนดแนวปฏิบัติให้แก่หน่วยงาน ใช้ในการวางแผนมี 5 ขั้นตอนที่สำคัญ คือ

1) ขั้นเตรียมการวางแผน

2) ขั้นศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา

3) ขั้นจัดทำแผน

4) ขั้นนำแผนไปปฏิบัติ

5) ขั้นติดตามและประเมินผล

สรุปได้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นถือว่าเป็นกระบวนการ (Process) กระบวนการหนึ่งที่มีลำดับขั้นตอนของการดำเนินการตั้งแต่เริ่มต้นถึงสิ้นสุด เป็นวงจรต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ ซึ่ง

นักการศึกษาแต่ละท่านนั้นมีการกำหนดขั้นตอนในการวางแผนแตกต่างกัน อยู่บ้าง แต่เมื่อมองในภาพรวมและแนวทางในการปฏิบัติแล้วเกือบจะเหมือนกัน ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปเป็นภาพรวมขั้นตอนใหญ่ๆ 4 ระยะที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ

ระยะที่ 1 ขั้นเตรียมการ

ระยะที่ 2 ขั้นวางแผน

ระยะที่ 3 ขั้นดำเนินการ

ระยะที่ 4 ขั้นประเมินผล สรุปผล/พัฒนา

จากหลักการการบริหารเชิงกลยุทธ์ ระดับกลยุทธ์และกระบวนการต่าง ๆ สรุปได้ว่า การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์จะต้องมี

1. การวางกลยุทธ์ขององค์การ โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การการวิเคราะห์สามารถทำได้หลากหลาย แต่ทั้งนี้การวิเคราะห์ด้วยการ SWOT ก็สามารถทำให้การนำสาระสำคัญของการวิเคราะห์แต่ละด้านมาดำเนินการหรือแก้ไขปรับปรุงได้

2. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) คือ เป้าหมายกว้าง ๆ ที่มิได้ระบุวิธีการดำเนินการไว้เป็นเรื่องของอนาคต และเป็นข้อความที่กำหนดไว้ เพื่อเป็นทิศทางของภารกิจหลัก (Mission) ชี้นำบุคลากรทุกคนในองค์การเดินไปในทิศทางเดียวกัน มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว

3. การกำหนดพันธกิจ หรือภารกิจหลัก (Mission) คือ เป้าหมายกำหนดภารกิจที่องค์การจะต้องดำเนินการ ทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ เป็นเป้าหมายที่มีความชัดเจนกว่าวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับเดียวกับวิสัยทัศน์ แต่มีการระบุประเภทของเป้าหมายที่ชัดเจนขึ้น และมีการระบุวิธีการที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ มีลักษณะที่ดี คือ เป็นข้อความที่ไม่ขัดแย้งกับวิสัยทัศน์

4. การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา (Strategies) หมายถึง แนวคิดหรือกลวิธีที่แยบยล อันบ่งบอกถึงลักษณะการเคลื่อนตัวขององค์การว่าจะก้าวไปสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ และภารกิจหลักที่ต้องการได้อย่างไร

5. การกำหนดกลุ่มงานหลัก คือ ภารกิจด้านต่าง ๆ ที่แยกออกมาจาก พันธกิจ (Mission) ให้ชัดเจน ครอบคลุม ทุกด้านเพื่อเป็นการเชื่อมโยง กับวิสัยทัศน์ขององค์การ ให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

6. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เป็นการกำหนดแผนงานโครงการเพื่อปฏิบัติจริงโดยมีการกำหนดขอบเขตการทำงาน ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดผลสำเร็จ เพื่อใช้ในการติดตามประเมินผล

จากการศึกษาแนวคิด และทฤษฎีหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นหลักการบริหารที่สามารถนำพาให้องค์การสามารถเรียนรู้กระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายในและภายนอกองค์การที่รุนแรง และรวดเร็วในสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี โดยนำเอาสิ่งที่เรียนรู้นั้นมาวิเคราะห์เพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาส สำหรับองค์การในการที่จะสร้างและกำหนดกลยุทธ์ทางการบริหารที่จะนำพาให้เกิดประสิทธิภาพทำให้องค์การสามารถอยู่รอด โดยมีกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นขั้นตอนด้วยการอาศัยการวัด และติดตามประเมินผลจากเทคนิคการบริหารแบบต่าง ๆ ดังนั้น ผู้วิจัยจะนำเอาหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์นี้มาประยุกต์ใช้ในการสร้างรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา

4. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบตั้งแต่ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ ประเภทรูปแบบ คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี และการทดสอบรูปแบบ ดังต่อไปนี้

4.1 ความหมายและแนวคิดของรูปแบบ

นักวิชาการ ได้ให้ความหมายของรูปแบบทั้งในลักษณะที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน ซึ่งพอจะสรุปความหมายของรูปแบบที่นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นไว้ได้ใน 4 ลักษณะกล่าวคือ

4.1.1 รูปแบบ หมายถึง รูปแบบของจริง รูปแบบที่เป็นแบบอย่าง และแบบลำลองที่เหมือนของจริงทุกอย่างแต่มีขนาดเล็กลงหรือใหญ่ขึ้นกว่าปกติ นักวิชาการที่ให้ความหมาย ของรูปแบบในลักษณะนี้ เช่น ถวัลย์รัฐ วรเทพพุฒิพงษ์)2540: 21-23), เสรี ชัดแช้ม)2538: 3), Good (1973: 25), Smith, (1961: 461-462) และ Webster (1983: 1154)

4.1.2 รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความเกี่ยวข้องระหว่างชุดของ ปัจจัย หรือตัวแปรต่าง ๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยเข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ นักวิชาการที่ให้ความหมายของรูปแบบในลักษณะนี้ ได้แก่ เสรี ชัดแช้ม (2538: 3), อุทัย บุญประเสริฐ (2546: 31), อุทุมพร จามรมาน (2541: 22), Bardo and Hartman (1982: 70), Good (1973), Keeves (1988: 559) และ Willer (1967: 15)

4.1.3 รูปแบบ หมายถึง ลักษณะที่พึงปรารถนาซึ่งมีลักษณะเป็นอุดมคติ หรือเกิดได้ยากในโลกของความเป็นจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งที่เราอยากได้กับความสามารถที่จะหาสิ่งที่ต้องการ

นั้น แตกต่างกันมาก เช่น เมืองในอุดมคติ นักวิชาการที่ให้ความหมายของรูปแบบในลักษณะนี้ ได้แก่ ถวัลย์รัฐ วรเทพพุฒิพงษ์ (2540: 21-23)

4.1.4 รูปแบบ หมายถึง ชุดของทฤษฎีที่ผ่านการทดสอบความตรง (validity) และความเที่ยง (reliability) แล้ว สามารถระบุและพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรโดยวิธีการทางคณิตศาสตร์หรือทางสถิติได้ด้วย นักวิชาการที่ให้ความหมายของรูปแบบในลักษณะนี้ ได้แก่ ถวัลย์รัฐ วรเทพพุฒิพงษ์ (2540: 21-23) และ Willer (1967: 15)

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ รูปแบบหมายถึง วิธีการบริหารของสถานศึกษาตามขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการศึกษา 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงานบัญชีและการเงิน ด้านการบริหารบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป โดยนำหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มากำหนดเป็นแนวทางในการบริหารงานแต่ละด้าน ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบในลักษณะที่ 2

4.2 ประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการได้แบ่งประเภทของรูปแบบดังรายละเอียด ต่อไปนี้

Smith and others (1980: 461) จำแนกประเภทของรูปแบบ ดังนี้

1.2.1 แบบจำลองเชิงกายภาพ (Physical Model) ได้แก่

1) รูปแบบคล้ายจริง (Iconic Model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า เป็นต้น

2) รูปแบบเสมือนจริง (Analog Model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนจะทำการทดลองจริง เครื่องบินจำลองที่บินได้ หรือเครื่องฝึกบิน เป็นต้น รูปแบบชนิดนี้ใกล้เคียงความจริงกว่าแบบแรก

1.2.2 รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolie Model) ได้แก่

1) รูปแบบข้อความ (Verbal Model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Model) รูปแบบนี้พบมากที่สุด เป็นการใช้ข้อความปกติธรรมดาในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณาลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น

2) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Model) เช่น สมการและโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

คีฟ (Keeves, 1988: 561-565) ได้แบ่งประเภทแบบจำลองในการศึกษาเป็น 4 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) เป็นรูปแบบเชิงกายภาพ ส่วนใหญ่ใช้ในด้านวิทยาศาสตร์ เช่น แบบจำลองโครงสร้างอะตอม สร้างขึ้นโดยใช้หลักการเปรียบเทียบโครงสร้างของแบบจำลองให้สอดคล้องกับลักษณะที่คล้ายกันทางกายภาพ สอดคล้องกับข้อมูลและความรู้ที่มีอยู่ในขณะนั้น แบบจำลองที่สร้างขึ้นต้องมีองค์ประกอบชัดเจน สามารถนำไปทดสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ และสามารถนำไปใช้หาข้อสรุปของปรากฏการณ์โดยเปรียบเทียบกับปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง

2. รูปแบบเชิงอธิบาย (Senantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นแนวคิดโครงสร้างองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ เช่น แบบจำลองการเรียนรู้

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆโดยใช้สัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์เดิม แบบจำลองนี้ใช้กับศาสตร์ทางด้านวิทยาศาสตร์ แต่ปัจจุบันมีแนวโน้มในการนำไปใช้ด้านพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์รวมทั้งด้านการศึกษามากขึ้น โดยเฉพาะการวัดผลการศึกษาแบบจำลองนี้สามารถอธิบายความสัมพันธ์และสร้างเป็นทฤษฎีเพราะสามารถทดสอบสมมติฐานได้ แบบจำลองเชิงคณิตศาสตร์มักพัฒนามาจากแบบจำลองเชิงอธิบาย

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากแบบจำลองเชิงอธิบายโดยการนำเอาเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง มาใช้ ปัจจุบันมีการนำแบ (Path Analysis)บจำลองนี้มาใช้ในการวิจัยมากขึ้นและจะนำเอาตัวแปรมาเขียนเป็นสัญลักษณ์หรือคำย่อ และใช้เส้นตรงและลูกศรแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรในเชิงเหตุผล เช่น รูปแบบการเรียนรู้ของผู้เรียน สติปัญญาของผู้เรียน มีผลมาจากสภาพทางเศรษฐกิจของบิดา มารดา และสิ่งแวดล้อมทางบ้าน แบบจำลองดังกล่าวสามารถกำหนดเป็นกรอบในการรวบรวมข้อมูลในสภาพที่เป็นจริงเพื่อทดสอบรูปแบบได้

เสรี ชัดแช้ม (2538: 7) ได้สรุปความเห็นของนักวิชาการหลายท่านว่า รูปแบบจำแนกเป็น 2 แบบ ได้แก่

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) แบ่งเป็น

1.1 รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น รูปแบบเครื่องบินที่สร้างเหมือนจริงแต่มีขนาดย่อส่วน

1.2 รูปแบบสำหรับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model for) เป็นรูปแบบที่ออกแบบไว้เพื่อเป็นต้นแบบผลิตสินค้า โดยสร้างรูปแบบเท่าของจริงขึ้นมาก่อน แล้วผลิตสินค้าตามรูปแบบนั้น

2. รูปแบบเชิงแนวคิด (Conceptual Model) แบ่งเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

2.1 รูปแบบเชิงแนวคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model of) คือ รูปแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎี เพื่ออธิบายปรากฏการณ์บางอย่าง เช่น รูปแบบการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

2.2 รูปแบบเชิงแนวคิดเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model for) เป็นรูปแบบที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีการคัดสรรตามธรรมชาติ เพื่ออธิบายทฤษฎีการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

กรรณิกา เจิมเทียนชัย (2549: 82) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบเป็น 2 ชนิด ได้แก่ รูปแบบของสิ่งที่เป็นรูปธรรม และรูปแบบของสิ่งที่เป็นนามธรรม

จากที่กล่าวมาแสดงว่า รูปแบบมีหลายประเภทด้วยกัน ในแต่ละสาขาก็มีรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป เช่น รูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ ได้แบ่งออกเป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปไมยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้าง ความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม รูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ รูปภาพ รูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ และรูปแบบที่นำเอา ตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น เป็นต้น

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ รูปแบบที่ใช้เป็นประเภทรูปแบบเชิงอธิบาย (Semantic Model) ซึ่งเป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษา เพื่อให้เห็นมโนทัศน์ ซึ่งเป็นโครงสร้างทางความคิด ในที่นี้หมายถึง เป็นรูปแบบที่อธิบายให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ 5 ด้านกับขอบข่ายการบริหารงานของสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน คือด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบัญชีและการเงิน การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป เพื่อให้เป็นรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม โดยระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

4.3 องค์ประกอบของรูปแบบ

Brown and Moberg (1980: 16-17) ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อม (Environment)

2. เทคโนโลยี (Technology)

3. โครงสร้าง (Structure)

4. กระบวนการจัดการ (Management Process)

5. การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

สมาน อัศวภูมิ (2537: 17) กล่าวว่า ในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไรบ้าง จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่เรากำลังศึกษาหรือจะออกแบบแนวคิด ทฤษฎี และหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบนั้น ๆ เป็นหลักสำหรับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารการศึกษา เท่าที่พบจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่า ส่วนใหญ่จะกล่าวถึงการจัดองค์การบริหารหรือโครงสร้างระบบบริหาร แนวทางดำเนินการ ภาระหน้าที่ (Functions) ที่สำคัญ ๆ ในการบริหารงานขององค์การนั้น ๆ เช่น การบริหารงานบุคคลากร การบริหารงานการเงิน การบริหารงานวิชาการ เป็นต้น

จากการศึกษาความคิดเห็นของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สรุปว่า ในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไร จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่ศึกษาหรือออกแบบแนวคิด ทฤษฎี และหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบแต่ละรูปแบบ นั้น ๆ เป็นหลัก

4.4 คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ

จากการศึกษาวรรณกรรมผู้วิจัยได้สรุปรายละเอียดของคุณลักษณะของรูปแบบได้ดังนี้

พูลสุข หิงคานนท์ (2540, หน้า 53) ระบุว่า รูปแบบที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่า จะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรรวม

2. รูปแบบควรนำไปสู่การทำนายผลและสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ หากทดสอบแล้วไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์รูปแบบต้องยกเลิก

3. รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน

4. รูปแบบควรนำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ใหม่ของเรื่องที่ศึกษา

5. รูปแบบเรื่องใดและเป็นเช่นไร ย่อมขึ้นกับกรอบของทฤษฎีนั้น

คีฟ (Keeves, 1988, p. 560) ได้กำหนดลักษณะสำคัญของรูปแบบไว้ ดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา

2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางการพยากรณ์ผลที่เกิดขึ้นจากการใช้แบบจำลอง สามารถตรวจสอบได้จากการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

3. รูปแบบควรระบุหรือชี้ให้เห็นกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา รูปแบบนี้จึงใช้เป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ และอธิบายปรากฏการณ์ได้

4. รูปแบบควรใช้เป็นเครื่องมือการสร้างความคิดรวบยอด (Concept) ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ (Body of knowledge) ในเรื่องที่กำลังศึกษา

บุญชม ศรีสะอาด (2549: 2) ได้สรุปการสร้างหรือพัฒนารูปแบบว่า ผู้วิจัยสร้างหรือพัฒนารูปแบบขึ้นมาก่อนเป็นรูปแบบตามสมมติฐาน โดยการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวความคิดรูปแบบที่มีผู้พัฒนาไว้ในเรื่องเดียวกันหรือเรื่องอื่น ๆ และผลการศึกษาหรือวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะช่วยให้สามารถกำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะ และความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรเหล่านั้น หรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบในการพัฒนารูปแบบนั้นจะต้องใช้หลักเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญประกอบกันขึ้นเป็นโครงสร้างของรูปแบบก็ได้

การวิจัยครั้งนี้ คุณลักษณะของรูปแบบ เป็นการสร้างมโนทัศน์ใหม่ โดยเป็นการสร้างมโนทัศน์ในการนำหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ 5 ด้าน ไปใช้กับขอบข่ายภารกิจการบริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงานบัญชีและการเงิน ด้านการบริหารบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป

ดังนั้นรูปแบบที่มีคุณลักษณะที่ดีควรแสดงให้เห็นถึงรายละเอียดขององค์ประกอบที่สัมพันธ์กันเชิงเหตุและเชิงผล ความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์การ สามารถทำนายผลความสัมพันธ์ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ และนำไปสู่แนวคิดใหม่ได้

4.5 การพัฒนารูปแบบ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบพบว่า การพัฒนารูปแบบนั้นอาจจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วอาจจะแบ่งออก เป็นสองตอนใหญ่ ๆ คือ การสร้างรูปแบบ (construct) และการหาความตรง (validity) ของรูปแบบ (Willer, 1967: 83) ส่วน

รายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับ ลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ ตัวอย่างงานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ ได้แก่

การพัฒนารูปแบบของ Willer (1986: 83) มีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปอาจแบ่งเป็น 2 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ การสร้าง (Construct) รูปแบบและการหาความเที่ยงตรง (Validity) ของรูปแบบ

การพัฒนารูปแบบซึ่งเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ของ บุญชม ศรีสะอาด (2535: 13) ซึ่งได้แบ่งการดำเนินการออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ การพัฒนารูปแบบและการทดสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ ในส่วนการพัฒนารูปแบบนั้น ดำเนินการโดยวิเคราะห์ลำดับในการทำวิทยานิพนธ์ หลักการเขียนรายงานการวิจัย จุดบกพร่องที่มักจะพบในการทำวิทยานิพนธ์ ฯลฯ แล้วนำองค์ประกอบเหล่านั้นมาสร้างเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ตามลำดับ ขั้นในการทำวิทยานิพนธ์ หลังจากนั้นจะเป็นขั้นตอนที่ 2 นำรูปแบบดังกล่าวไปทดสอบและประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ

การพัฒนารูปแบบอีกวิธีหนึ่งตามแนวทางการศึกษาของ รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2548: 92-93) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาโดยมุ่งศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสม ซึ่งในการศึกษามีรายละเอียดในการดำเนินการ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการบริหารคุณภาพทั้ง องค์การ โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ได้รับเลือกเป็นโครงการนำร่องการวิจัยและการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการศึกษาสภาพจริงจากรายงานการประเมินตนเองของโรงเรียนที่ผ่านการประเมิน คุณภาพ

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การโดยการ สังเคราะห์แบบสัมภาษณ์จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 นำมาสร้างเป็นรูปแบบจำลองระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้วยการสร้างเป็นแบบ สอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิแบบเลือกตอบ เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย ให้ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ

ขั้นตอนที่ 3 เป็นการพัฒนารูปแบบระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์กรโดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้ทรง คุณวุฒิ เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติโดยการใช้รูปแบบจำลองจากขั้นตอนที่ 2 นำมาศึกษาวิเคราะห์ และกำหนดรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้วยเทคนิคเดลฟาย 3 รอบ

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์หาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาคือผู้บริหาร สถานศึกษา ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 5 การสรุปและนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรและจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป

ส่วนสมุทร ชำนาญ (2546) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมุ่งศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมกับสภาพสังคม โดยได้แบ่งการวิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี วิธีการบริหารโรงเรียนที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน และสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน โดยมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ด้วยการสร้างเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย เพื่อถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 3 เป็นขั้นการพัฒนารูปแบบบริหารสถานศึกษาที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นตอนที่ 4 เป็นขั้นการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา

สำหรับการพัฒนารูปแบบที่เดี่ยวข้องกับโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษานั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบของ ณัฐรัฐ ธนธิติกร (2549) ได้ศึกษาวิจัย และพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนโดยใช้แนวคิด Balanced Scorecard (BSC)แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างรูปแบบเชิงสมมติฐานเบื้องต้นโดยใช้หลักการที่สำคัญของเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) 2) การศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยนำไปปฏิบัติหรือนำไปใช้ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน 3) ปรับปรุง และพัฒนารูปแบบให้สมบูรณ์

สุรเจต ไชยพันธ์พงษ์ (2549) ศึกษาและพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็นเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างรูปแบบเชิงสมมติฐานเบื้องต้นขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน 2)

การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) 3) การตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างรูปแบบเชิงสมมติฐานกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ 4) การสรุปผลการวิจัย และนำเสนอรูปแบบอภิปรายผล และจัดทำข้อเสนอแนะ

พรพิมล ประวัติรุ่งเรือง (2549) ศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนโดยคณะกรรมการการบริหารโรงเรียน มีขั้นตอนการวิจัย 5 ขั้นตอนดังนี้ 1) ศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับ แนวคิด ทฤษฎี หลักการ ผลงานวิจัยประสบการณ์บริหารเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียน และจัดทำร่างรูปแบบ 2) สัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน 3) ปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนโดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียน 4) ทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบ 5) ปรับปรุง และนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนโดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

จากการศึกษาวิเคราะห์ในเรื่องนี้พอสรุปได้ว่าการพัฒนารูปแบบ (model) นั้นไม่มีข้อกำหนดที่ตายตัวแน่นอนว่าต้องทำอะไรบ้าง แต่โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการศึกษา องค์ความรู้ (intensive knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่เราจะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงค้นหาสมมุติฐานและหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนา แล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้น และนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบความเหมาะสมและหาคุณภาพของรูปแบบต่อไป ส่วนการพัฒนารูปแบบมีการดำเนินการเป็นสองตอนใหญ่ คือ การสร้างรูปแบบและการประเมินความเหมาะสมและการหาคุณภาพของรูปแบบ

ในการพัฒนารูปแบบที่ศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี หลักการ ผลงานวิจัย นำมาจัดทำรูปแบบ และได้สัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ คือ กลุ่มผู้รับใบอนุญาตและผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา นำความคิดเห็นมาปรับปรุงรูปแบบ หลังจากนั้นได้จัดสนทนากลุ่มโดยผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาและผู้เชี่ยวชาญเพื่อนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงรูปแบบอีกครั้งหนึ่ง เมื่อได้รูปแบบที่ผ่านการปรับปรุงและพัฒนาแล้ว ผู้วิจัยได้นำรูปแบบนั้นไปทดลองและตรวจสอบรูปแบบด้วยการประเมินตามมาตรฐานของ Joint Committee on Strandards of Educational Evaluation และนำผลสรุปจากการประเมินมาปรับปรุงรูปแบบและจึงนำเสนอรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาที่สมบูรณ์ต่อไป

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดการพัฒนารูปแบบเป็น 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี หลักการ ผลงานวิจัยของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์และการบริหาร

โรงเรียน และจัดทำร่างรูปแบบ ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบรูปแบบเบื้องต้น ขั้นตอนที่ 3 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบคุณภาพ ขั้นตอนที่ 5 สรุปผลการวิจัยและนำเสนอรูปแบบ

4.6 การทดสอบรูปแบบ

จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบ เพื่อทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบนั้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการประมาณค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบ ดังนั้นรูปแบบที่สร้างขึ้นจึงควรมีความชัดเจน และเหมาะสมกับวิธีการทดสอบ โดยปกติแล้วการวิจัยทางสังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์มักจะดำเนินการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการสถิติ ผลของการทดสอบจะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธรูปแบบนั้น และนำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่ต่อไป การทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบสามารถกระทำได้ 2 ลักษณะ คือ

4.6.1 การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินซึ่ง Joint Committee on Standards of Educational Evaluation ได้นำเสนอหลักการประเมินเพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมการตรวจสอบรูปแบบซึ่งจัดเป็น 4 มาตรฐาน (Madaus, Seriven and Stufflebeam, 1983: 399-400) ดังนี้

1) มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standard) เป็นการประเมินการสนองตอบต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ มาตรฐานด้านนี้ประกอบด้วย

(1) การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิเคราะห์ผู้ได้และผู้เสียประโยชน์จากรูปแบบเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อรูปแบบจะได้ตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมาย

(2) ความน่าเชื่อถือของผู้ประเมิน ผู้ดำเนินการประเมินควรมีความซื่อสัตย์และมีศักยภาพในการประเมิน เพื่อว่าผลการประเมินจะได้รับความน่าเชื่อถือและการยอมรับอย่างสูงสุด

(3) ขอบเขตและการเลือกข้อมูล ข้อมูลที่เก็บรวบรวมข้อมูลมาควรตอบคำถามสำคัญของการประเมินรูปแบบและตอบสนองความต้องการของกลุ่มบุคคลเป้าหมายรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(4) วิเคราะห์คุณค่า แนวคิด วิธีการและเหตุผลที่นำมาใช้ในการแปลผลการประเมินจะต้องอธิบายอย่างละเอียด เพื่อความชัดเจนของหลักเกณฑ์การวินิจฉัยคุณค่าของรูปแบบ

(5) ความชัดเจนของรายงานการประเมิน รายงานการประเมินควรอธิบายชัดเจนเกี่ยวกับโครงการที่ประเมินให้ครอบคลุม ประเด็นต่าง ๆ ต่อไปนี้

ก. บริบทหรือสถานการณ์ที่ต้องประเมินโครงการ

ข. วัตถุประสงค์โครงการ

ค. วิธีการดำเนินการ

ง. ผลการประเมินเพื่อให้ผู้อ่านรายงานสามารถเข้าใจการประเมินโครงการนั้น ๆ ได้ชัดเจนและถูกต้อง

*(6) รายงานการประเมินส่งถึงผู้ให้/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างทั่วถึง*ผลการประเมินรายงานการประเมินควรได้รับการเผยแพร่ไปยังผู้ใช้ ผลการประเมิน/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อบุคคลเหล่านี้สามารถนำผลการประเมินไปใช้ได้ทันเวลา

(7) ผลกระทบการประเมิน การประเมินควรมีการวางแผน ดำเนินการ และรายงาน ในลักษณะที่ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจง่ายตรงประเด็นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการเพื่อผลการประเมินจะได้นำไปใช้อย่างกว้างขวาง

2) มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง มาตรฐานด้านนี้ประกอบด้วย

(1) นำไปปฏิบัติได้ กระบวนการประเมินควรนำไปปฏิบัติได้ง่ายสะดวก

(2) ความเป็นการเมือง การประเมินควรวางแผน และดำเนินการเพื่อตอบสนองความคาดหวังจากกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับผลกระทบกับโครงการ เพื่อให้เกิดการยอมรับ และการนำผลการประเมินไปใช้ให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย

(3) ประสิทธิภาพการลงทุน การประเมินควรมีประสิทธิภาพ และให้ข้อมูลที่จำเป็นและถูกต้องแก่ผู้มีอำนาจตัดสินใจ

3) มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standard) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมาย และศีลธรรมที่ทำอย่างถูกต้องตามกฎหมาย กฎระเบียบ ไม่ล่วงละเมิดสิทธิส่วนบุคคลไม่ทำให้ผู้อื่นต้องเสื่อมเสียชื่อเสียงไม่ก่อให้เกิดผลกระทบเสียหายทางด้านจิตใจ และศีลธรรมอันดีงาม มาตรฐานด้านนี้ ประกอบด้วย

(1) เน้นการบริการ การประเมินมุ่งออกแบบเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(2) เห็นพ้องต้องกันอย่างเป็นทางการ มีกฎเกณฑ์ ข้อกำหนดในการดำเนินการที่ถูกต้องเป็นระเบียบแบบแผน และเห็นชอบจากทุกส่วน

(3) คำนึงถึงสิทธิความเป็นมนุษย์ การดำเนินการประเมินจะต้องเคารพให้เกียรติ และปกป้องสิทธิส่วนบุคคล

(4) ปฏิสัมพันธ์ ต้องไม่ใช้ความรุนแรง หรือกระทำการใด ๆ ที่เป็นการทำลายศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์

(5) ยุติธรรม และสมบูรณ์ การประเมินจะต้องวิเคราะห์ทั้งข้อดี - ข้อเสีย ปัญหา-อุปสรรค และตัดสินโครงการด้วยความเป็นธรรม

(*6) เปิดเผยผลการประเมิน* ไม่มีการปิดบังผลการประเมินแก่ผู้มีสิทธิ์รู้

(7) การทับซ้อนของผลประโยชน์ จะต้องเปิดเผย และได้รับการแก้ไขด้วยความเป็นธรรม ป้องกันมิให้เกิดการสมยอม

(8) งบประมาณ ที่ใช้ดำเนินการจะต้องมีความสมเหตุสมผล

4) มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง มาตรฐานด้านนี้ประกอบด้วย

(1) มีสาระสำคัญเกี่ยวกับโครงการ ควรอธิบายรายละเอียดและศึกษาเอกสารเกี่ยวกับโครงการให้ชัดเจนและถูกต้อง

(2) วิเคราะห์บริบท ควรมีการศึกษาสภาพการของโครงการเพื่อรู้หลักการเหตุผล ปัจจัย และอิทธิพลที่มีต่อโครงการ

(3) อธิบายวัตถุประสงค์และวิธีดำเนินการ การอธิบายวัตถุประสงค์ และวิธีดำเนินการประเมินเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อรู้สาระสำคัญของโครงการซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินโครงการได้ถูกต้อง

(4) แหล่งที่มาของข้อมูลที่ใช้ประเมินโครงการ ควรอธิบายให้รายละเอียดเพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลที่นำมาใช้ตัดสินโครงการมีความถูกต้อง และครบถ้วน

(5) ความถูกต้องของข้อมูล กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลควรมีการพิจารณาเลือกใช้ให้ถูกต้อง เพื่อความมั่นใจในการแปลผลข้อมูล

(6) ความเชื่อถือของข้อมูล กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลควรมีการพิจารณาเลือกใช้ให้ถูกต้อง เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าได้ข้อมูลที่เพียงพอมีความเชื่อมั่นที่จะนำไปใช้ได้อย่างถูกต้อง

(7) ดำเนินการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ ข้อมูลที่เก็บรวบรวมกระบวนการและการรายงานผลการประเมินควรดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อขจัดความผิดพลาดคลาดเคลื่อน

(8) วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณควรทำอย่างเป็นระบบและมีความเหมาะสม สามารถตอบคำถามการประเมินได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(9) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพควรทำอย่างเป็นระบบและมีความเหมาะสม สามารถตอบคำถามการประเมินได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(10)ข้อสรุปเพื่อการตัดสิน ข้อสรุปการประเมิน หรือการตัดสินคุณค่าโครงการควรตัดสินอย่างโปร่งใสมีหลักเกณฑ์ เพื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถประเมิน และยอมรับผลการประเมินได้

(11)คำนึงถึงผลกระทบ การรายงานผลการประเมินควรให้ความเป็นจริงและคำนึงถึงความรู้สึก และอคติส่วนบุคคลของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการ เพื่อให้การรายงานการประเมินสะท้อนถึงความเป็นจริง

(12)การประเมินเชิงอภิมาน (Metaevaluation) การประเมินควรมีทั้งการประเมินขณะและหลังดำเนินการเพื่อให้เห็นจุดอ่อน จุดแข็งของโครงการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เห็นการดำเนินงานของโครงการตั้งแต่ต้นจนกระทั่งเกิดผลโครงการจะได้วินิจฉัยคุณค่าโครงการได้ถูกต้อง

4.6.2 การทดสอบรูปแบบหรือการประเมินด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ ในบางเรื่องที่ไม่สามารถกระทำได้ ด้วยข้อจำกัดของสภาพการณ์ต่าง ๆ ซึ่ง Eisner (1976: 182-183) ได้เสนอแนวคิดของการทดสอบหรือประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้วยเห็นว่าการวิจัยทางการศึกษาส่วนใหญ่ดำเนินการตามหลักการทางวิทยาศาสตร์หรือเชิงปริมาณมากเกินไป และในบางเรื่องก็ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการได้ตัวเลขแล้วสรุป จึงได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้

1) การทดสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ แนวทางนี้ มิได้ประเมินโดยเน้นสัมฤทธิผลของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบของการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal Base Model) การตอบสนองปัญหา และความต้องการของผู้เกี่ยวข้องที่เป็นไปตามรูปแบบการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive Model) อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวโยงกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไปแต่อาจจะผสมผสานปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจารณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2) การทดสอบรูปแบบที่เป็นความเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมินโดยที่พัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และ

ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้น ทั้งนี้เพราะเป็นองค์ความรู้เฉพาะสาขา ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริง ๆ จึงจะทราบและเข้าในอย่างลึกซึ้ง

3) การทดสอบรูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยให้ความเชื่อถือว่า ผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรม และมีดุลยพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้น
จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั้นเอง

4) การทดสอบรูปแบบที่ให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอัธยาศัย และความถนัดของแต่ละคนนับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

กล่าวโดยสรุปในการทดสอบรูปแบบจึงสามารถใช้ได้ทั้ง 2 วิธี คือ การประเมินตามแนวคิดซึ่ง Joint Committee on Standards for Educational Evaluation นำเสนอและการประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิตามแนวคิด Eisner ซึ่งเป็นวิธีที่แสดงถึงโครงสร้างความคิด โดยใช้หลักการเทียบเคียงจากแนวความคิด ประสบการณ์และข้อมูลในองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ

สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้ทรงคุณวุฒิตามแนวคิดของ Eisner และทำการทดลองและตรวจสอบสอบรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาโดยใช้การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินของ Joint Committee on Standards of Educational Evaluation ประกอบด้วยการประเมิน 4 มาตรฐาน คือ มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ มาตรฐานด้านความเหมาะสม และมาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM ผู้วิจัยได้ทำการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มีรายละเอียด ดังนี้

5.1.1 งานวิจัยการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในสาขานิเทศศาสตร์

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในสาขานิเทศศาสตร์ 3 งานวิจัย คือ งานวิจัยเรื่องแรกของ มนัสสา จินต์จันทรวงศ์ (2543) ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์การใช้การตลาดเชิงสัมพันธภาพ ซึ่งกล่าวถึง ความแตกต่างของการใช้กลยุทธ์ การตลาดเชิงสัมพันธภาพในธุรกิจที่จำหน่ายสินค้า และธุรกิจให้บริการ ปัญหาและอุปสรรคในการใช้กลยุทธ์ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้บริหารระดับกลาง หรือระดับสูงที่รับผิดชอบดูแลฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ หรือฝ่ายที่ทำหน้าที่ติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์การธุรกิจที่จำหน่ายสินค้า และองค์การธุรกิจที่ให้บริการ เรื่องที่ 2 ของ อาภาวี มหันธนโชติ (2547) ศึกษากลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการบริหารลูกค้าสัมพันธ์กับความพึงพอใจของลูกค้า กรณีศึกษา บริษัท แอดวานซ์ เซอร์วิส จำกัด มหาชน ชิงสำรวจ โดยใช้แบบใช้การวิจัยเสอบถามเป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นประชากรในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน และ เรื่องที่ 3 ของ พนิดา โค้วเจริญ (2546) ศึกษาประสิทธิผลของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในธุรกิจบริการ ความหมายของการตลาดแบบผสมผสานหมายถึง การนำเครื่องมือทางการตลาด เช่น ผลิตภัณฑ์ ช่องทางจัดจำหน่าย การโฆษณา การใช้พนักงานขาย การประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย การจัดกิจกรรม มาใช้ในการสื่อสารโครงการรณรงค์ทางการตลาด

งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM ทั้ง 3 เรื่องดังกล่าวมาแล้วข้างต้น มีข้อค้นพบที่นำมาใช้กับงานวิจัยนี้ คือ องค์การธุรกิจที่ใช้การบริหารลูกค้าสัมพันธ์เน้นการสร้างความรู้สึกประทับใจด้วยการแสดงออกถึงความจริงใจเอาใจใส่ ความเป็นกันเองกับลูกค้า การพัฒนาคุณภาพของบริการ การสร้างบริการในรูปแบบใหม่ที่คุ้มค่าและหลากหลาย การจัดบริการให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าแต่ละบุคคล การเปิดรับข่าวสารเพื่อการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารเพื่อการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และความภักดีที่ลูกค้าที่มีต่อองค์การธุรกิจบริการ

5.1.2 งานวิจัยการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในสาขาบริหารธุรกิจ

การนำแนวคิดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ในสาขาบริหารธุรกิจนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยในการบริหารด้านการตลาด การบริหารธุรกิจการเกษตร การบริหารธุรกิจบัตรเครดิต และธุรกิจบริการ ได้แก่ งานวิจัยของ ชลาลัย ตั้งชูพงศ์ (2546) ศึกษาแนวทางการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของลูกค้าร้านชาญยุทธในเขตจังหวัดหนองคาย ความพึงพอใจของลูกค้า ความต้องการในการจัดกิจกรรม และแนวทางการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ จุฑานันท์ พันธุมโน (2547) ศึกษาพฤติกรรมความคิดเห็นและความต้องการเกี่ยวกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของบัตรเครดิตที่ไม่ใช่บัตรของธนาคารของลูกค้าในเขตอำเภอเมืองจังหวัดอุดรธานี วิริทธิ์พล สารพัดวิทยา (2548) ศึกษาแผนการพัฒนาสู่ระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในทัศนะของตัวแทนจำหน่ายรายใหญ่ของบริษัท บราโว อีเลคทรอนิคส์ จำกัด

งานวิจัยการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในสาขาบริหารธุรกิจที่กล่าวมาข้างต้น พบว่าปัจจัยที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ คือ คุณภาพของสินค้าตรงตามความต้องการ มีความหลากหลายทันสมัย ผู้ให้บริการมีความสุภาพอ่อนน้อม ความเป็นกันเอง ความกระตือรือร้น ความเอาใจใส่และความสามารถในการแนะนำและให้ความรู้เกี่ยวกับสินค้าหรือบริการ ความสะดวกภายในร้าน การจัดหมวดหมู่ของสินค้าชัดเจน การมีส่วนลดพิเศษ การแจกของสมนาคุณในช่วงเทศกาล การติดต่อหรือแจ้งสารต่าง ๆ การให้คำแนะนำเพื่อแก้ไขปัญหาของลูกค้าผ่านทางโทรศัพท์ การมีระบบฐานข้อมูลแบบออนไลน์

นอกจากนั้นจากการศึกษางานวิจัยของ Torres (2004) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ให้ประสบความสำเร็จในธุรกิจการเกษตร Zablah (2005) ศึกษาเทคนิคการสื่อสารขั้นพื้นฐานในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ให้ประสบความสำเร็จ Steffes (2005) ศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างการตลาดสัมพันธภาพลูกค้าที่ทำกำไร และลูกค้าตลอดชีพ และBang (2005) ศึกษาทัศนคติของผู้จัดการ และลูกค้าต่อการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ความเหมาะสมเกี่ยวกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ แนวคิดการตลาด และความสามารถในการเข้าใจการตลาด ศึกษาการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในธุรกิจโรงแรม พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ให้ประสบความสำเร็จ คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ การรวบรวมและการเข้าถึงข้อมูลของลูกค้า วิธีการพัฒนาและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า การประเมินโครงสร้างด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เทคนิคการสื่อสารขั้นพื้นฐาน และพบว่า ความสัมพันธ์กับลูกค้าทำให้เกิดแนวโน้มของการเป็นลูกค้าตลอดชีพ การสื่อสารด้วยวิธีส่งข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ ถึงลูกค้าโดยตรงเป็นกลวิธีที่จะรักษา

ลูกค้าไว้กับองค์การ การออกแบบกระบวนการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่ดีมีอิทธิพลอย่างมากต่อความพึงพอใจของลูกค้า

5.1.3 งานวิจัยการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในสาขาเทคโนโลยีสารสนเทศ

การนำแนวคิดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในสาขาเทคโนโลยีนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยของ เกศรา สมุททานุภาพ (2547) ศึกษาแนวทางการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ กรณีศึกษา ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) และความคิดเห็นของพนักงานในการนำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์เข้ามาใช้ในองค์การ พบว่า ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ได้แก่ ความไม่ชัดเจนของกระบวนการทำงานและการกำหนดโครงการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ความไม่แน่นอนของการกำหนดงบประมาณ การขาดคลังข้อมูลที่เก็บข้อมูลลูกค้าและผลิตภัณฑ์หรือบริการ จากการวิจัยของ Li (2001) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการวางกลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และ Software ด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของธุรกิจซื้อขายหลักทรัพย์ในการบริการลูกค้าเฉพาะรายบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตผ่านระบบ electronic stockbroker และ Wu (2005) ศึกษาการประยุกต์ระบบการทำเหมืองข้อมูลการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในการคาดการณ์เพื่อส่งมอบสิ่งที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า พบว่า กลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ใช้ควบคู่กับการใช้ Software การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ เนื่องจากประวัติของลูกค้าที่มีความแตกต่างกันมีผลต่อระดับการติดต่อสื่อสารข้อความ การสร้างมูลค่าเพิ่ม การจัดเก็บประวัติลูกค้า และนโยบายการเก็บรักษาความลับของ Software การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ นอกจากนี้แผนการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่ดีจะทำให้เกิดความชัดเจนในการสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยการเข้าถึงสารสนเทศที่องค์การมีอยู่ และการใช้ประโยชน์จากประวัติลูกค้า และระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับการนำเสนอสินค้าถึงลูกค้าโดยตรง

จากการปริทัศน์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ทั้งในและต่างประเทศสามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ ดังนี้

ในต่างประเทศ พบว่าองค์ประกอบที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ การรวบรวม การจัดเก็บ การเข้าถึงข้อมูลของลูกค้า การประเมินโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Torres, 2004) โดยแผนการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่ดีจะทำให้เกิดความชัดเจนในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสารสนเทศที่องค์การมีอยู่ และการใช้ประโยชน์จากประวัติลูกค้า (Li, 2001) นอกจากนี้ยังพบว่าการนำเทคโนโลยีด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์เข้ามาสนับสนุนจะทำให้คุณภาพของข่าวสารสูงขึ้น(Zablah, 2005) และองค์การสามารถนำระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่พัฒนาขึ้นไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพของการ

นำเสนอสินค้าได้โดยตรง (Wu, 2005)โดยการสื่อสารด้วยวิธีส่งข้อมูล ข่าวสาร เอกสารต่าง ๆ ถึงลูกค้าแต่ละคนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ และรักษาลูกค้าไว้กับองค์การ (Steffes, 2005)

ส่วนในประเทศไทย พบว่ามีการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ด้วยการสร้างคุณค่า 4 ด้านให้กับลูกค้า คือ

1) ด้านผลิตภัณฑ์ ได้แก่ การพัฒนาคุณภาพของสินค้าให้ตรงตามความต้องการ มีความหลากหลาย และทันสมัย สถานที่ให้บริการสะอาด การจัดหมวดหมู่สินค้าชัดเจน การวางสินค้าสะดวกต่อการเลือกซื้อ และที่ตั้งสะดวกในการมาใช้บริการ และการจัดทำเอกสารเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ (ชลาลัย ตั้งชูพงศ์ 2546) การจัดทำฐานข้อมูลลูกค้าออนไลน์ ข้อมูลมีความถูกต้องและเป็นปัจจุบัน รวมถึงความถูกต้องแม่นยำของการประมวลข้อมูลประวัติลูกค้า (จุฑานันท์ พันธุมโน 2547)

2) ด้านบริการ ได้แก่ การพัฒนาคุณภาพของบริการ สร้างบริการใหม่ที่คุ้มค่าและหลากหลาย และจัดบริการให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าแต่ละบุคคล มีความสะดวกในการติดต่อและรับข้อร้องเรียน (ชลาลัย ตั้งชูพงศ์ 2546) มีบริการหลังการขาย ได้แก่ การให้คำแนะนำการใช้ผลิตภัณฑ์ และการแก้ไขปัญหาของลูกค้าผ่านโทรศัพท์ (จุฑานันท์ พันธุมโน 2547; วิริทธิ์พล สารพัดวิทยา 2548) และการจัดกิจกรรมเพื่อการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ได้แก่ การให้ส่วนลดพิเศษ การแจกของในช่วงเทศกาล และกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ (ชลาลัย ตั้งชูพงศ์ 2546)

3) ด้านพนักงาน ได้แก่ การให้ความสำคัญกับคุณภาพของพนักงานว่าเป็นส่วนสนับสนุนให้เกิดความพร้อมด้านบริการ พนักงานมีความสุภาพอ่อนน้อม เป็นกันเอง กระตือรือร้น เอาใจใส่ในการให้บริการ และมีความสามารถในการแนะนำ และให้ความรู้เกี่ยวกับสินค้า (ชลาลัย ตั้งชูพงศ์ 2546; วิริทธิ์พล สารพัดวิทยา 2548)

4) ด้านภาพลักษณ์ มุ่งเน้นสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์การ โดยสื่อสารผ่านช่องทางข่าวสารต่าง ๆ ประกอบด้วย ช่องทางสื่อมวลชน ได้แก่โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ และวิทยุ ช่องทางข่าวสารสื่อเฉพาะกิจ ได้แก่ แผ่นพับ และป้ายโฆษณา ช่องทางข่าวสารของบริษัท ได้แก่ จดหมายข่าว และการให้ข้อมูลผ่านระบบไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (อาภาวี มหัธนโชติ 2547)

ทั้งนี้ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่พบได้แก่ ความไม่ชัดเจนของกระบวนการทำงานและการกำหนดโครงการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ความไม่แน่นอนของการกำหนดงบประมาณ การขาดคลังข้อมูลที่เก็บข้อมูลลูกค้า และผลิตภัณฑ์ หรือ การบริการบุคลากรที่ให้บริการไม่เพียงพอและมีความสามารถไม่เท่าเทียมกันทำให้ยากในการรักษามาตรฐานของการให้บริการและข้อจำกัดในเรื่องของการจัดอบรมบุคลากร (เกศรา สมุททานุภาพ2547)

5.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ดังนี้

พรพิมล ประวัติรุ่งเรือง (2549) ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนโดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียน พบว่า รูปแบบที่พัฒนาประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 แนวคิดรูปแบบการบริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนโดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียน และส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบมี 5 ด้าน ได้แก่ การบริหารโดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียน การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมโดยการบริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนดังกล่าว มีคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเป็นคณะบุคคล ทำหน้าที่เป็นองค์การบริหารสูงสุด มีบทบาทหน้าที่กึ่งบริหารและที่ปรึกษาให้กับผู้บริหารโรงเรียน ตามภารกิจการบริหารโรงเรียน โดยมีงานวิชาการเป็นงานหลักของโรงเรียน ส่วนการเงิน การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป เป็นงานที่สนับสนุนให้งานวิชาการประสบความสำเร็จ สำหรับการวางแผน การจัดองค์การ และการนำเป็นกลไกหน้าที่การบริหารงาน ที่ทำให้ภารกิจการบริหารโรงเรียนบรรลุเป้าหมายโดยมีระบบควบคุมภายใน และระบบประกันคุณภาพ ทำหน้าที่กำกับให้เป็นไปตามเป้าหมายของโรงเรียน ทุกองค์ประกอบมีความสัมพันธ์

สุรเจต ไชยพันธ์พงษ์ (2549) ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน พบว่า รูปแบบมีลักษณะดังนี้ 1) รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน และด้านสมรรถนะขององค์การ 2) องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนส่งผลทางตรงและทางอ้อมต่อการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนมากที่สุด 3) องค์ประกอบด้านสมรรถนะขององค์การส่งผลทางตรงต่อการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนมากที่สุด 4) องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน องค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์ และองค์ประกอบด้านการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนส่งผลทางอ้อมต่อการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนมากกว่าส่งผลทางตรง

6. สรุป

จากการศึกษาแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา และการนำแนวคิด CRM ประยุกต์ใช้ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา สามารถสรุปสาระสำคัญ ๆ ที่นำไปใช้เป็นกรอบในการนำเสนอรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาได้ดังนี้

6.1 แนวคิดและหลักการ

6.2 การประยุกต์ใช้

6.3 ข้อแนะนำสำหรับการนำไปประยุกต์ใช้

6.1 แนวคิดและหลักการ

6.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ สรุปได้ว่า CRM มีแนวคิดและหลักการที่เน้นกิจกรรมหรือกระบวนการปฏิบัติในองค์การที่ทำให้เกิดคุณภาพ และเน้นการปรับปรุงคุณภาพของการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพในทุกส่วนของกิจกรรม โดยกำหนดเป็นนโยบายและความรับผิดชอบร่วม (Policy & Commitment) ซึ่งมีหลักสำคัญ 3 ประการ (Tanner and Detoro, 1992: 32) คือ

1) การมุ่งความสำคัญของผู้รับบริการ (Customer Focus) หรือลูกค้าโดยผู้ปฏิบัติงานจะต้องระบุให้ชัดเจนว่างานแต่ละเรื่องนั้นผู้รับบริการคือใคร ใครเป็นลูกค้าหรือเป็นผู้ที่จะต้องนำผลที่ได้จากการทำงานของเราไปใช้ และมุ่งทำให้บุคคลเหล่านั้นมีความพึงพอใจในผลงานที่ได้รับ

2) การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Improvement) เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นจะต้องมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอยู่เสมอ

3) การให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม (Total Involvement) ในงานที่เป็นภาระหน้าที่ของหน่วยงาน ทุกคนต้องรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย และรับผิดชอบในผลการปฏิบัติงานโดยรวมของทั้งหน่วยงาน และขององค์การร่วมกัน

ในการดำเนินการเพื่อให้ได้ตามหลักการดังกล่าว มีองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่สมบูรณ์ 4 ประการ คือ 1*) กำหนดวัตถุประสงค์ CRM (CRM Objective)* แต่ละหน่วยงานตั้งวัตถุประสงค์ในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์เพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกัน (Sheth

& Parvatiya, 1995a; Hammond, Ehrenberg, 1995; Johnson, 1992: Rust et al, 1996; Oliver et al, 1997; Dawkins and Reichheld, 1996; Palmer, 1994; Reichheld, 1996; Lindgreen, 2001) คือ (1) การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (2) การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า (3) การขยายความสัมพันธ์ลูกค้า *2) การปรับกระบวนการด้านความรู้ความเข้าใจ (Intellectual Alignment)* เป็นแนวทางการให้ความรู้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารลูกค้าสัมพนธ์ ประกอบด้วย (1) ความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ *(CRM Strategy)* (Nykamp 2001: 39-48; ธีรยุส วัฒนาศุภโชต 2551; ศรัณพงศ์ 2547)) (2) ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างหน่วยงาน *(* Ravi 2001; Schemerhorn, Hunt and Osborn 2003: 118) (3) การวางแผน (Planning) ในมุมมองของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ได้แก่ การเชื่อมโยงระหว่างการวางแผนระดับองค์การ (Corporate) หน่วยธุรกิจ (Business Unit) และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) (Kotler and Fox 1995: 306-349) *3) การปรับกระบวนการด้านสังคม (Social Alignment)* การปรับกระบวนการทางสังคม หมายถึง พฤติกรรมการตอบสนองของบุคคลเมื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับตนเอง หรือสิ่งแวดล้อมของตนเองเพื่อปรับการคงสภาพสมดุลทั้งร่ายกาย จิตใจ และสังคม (Roy & Andrew, 1991, pp. 33-35) ประกอบด้วย (1)วัฒนธรรม (Cultural*)* (Rowley, 1997)(2) ปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders Interaction)(Jones, 1995: 404)(3)ขอบเขตองค์ความรู้ (Domain Knowledge) *4) การปรับเปลี่ยนกระบวนการด้านเทคโนโลยี (Technology Alignment)* (Kelly, S. 2000: 26) ประกอบด้วย (1) การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ CRM (CRM Application) (2) ความสามารถทางเทคโนโลยี (IT Capability) (3) การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management)

นอกจากนี้แนวคิด CRM ยังมีลักษณะพื้นฐานที่ทำให้การนำ CRM มาใช้ให้ประสบความสำเร็จได้ตามหลักการตามแนวคิด พสุ เตชะรินทร์ (2546 ก: 269; 2547ข: 11) ได้สรุปไว้ดังนี้

1) การสนับสนุนจากผู้บริหาร (Executive Support)

2) การมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์การ (Participation)

3) วัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสม (Right Culture)

4) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี (High Quality of Information and Communication)

5) การมีโครงสร้างและกระบวนการในการทำงานที่เหมาะสม (Right Structure and Processes)

6) การมีบุคคลากรที่เหมาะสม (Right People)

7) การจูงใจ (Motivation)

6.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับภารกิจการบริหารโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา 4 ด้าน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ดังนี้

1) การบริหารงานวิชาการ

2) การบริหารงานงบประมาณ

3) การบริหารงานบุคคล

4) การบริหารงานทั่วไป

6.2 การประยุกต์ใช้

การนำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาให้เกิดผลในทางปฏิบัตินั้นขึ้นอยู่กับส่วนสำคัญ 3 ส่วน ได้แก่ 1) นโยบายการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ 2) กิจกรรม
ที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์กับผู้เรียน และผู้ปกครอง และ3) กิจกรรมการบริหารที่ทำให้เกิดคุณภาพในการทำงาน

6.2.1 นโยบายการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ หมายถึง การประกาศนโยบายของผู้บริหารระดับสูงเป็นลายลักษณ์อักษรแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น ทิศทาง และแนวทางดำเนินงานเพื่อให้การทำงานในแต่ละด้านตามภาระหน้าที่ตามวัตถุประสงค์ของ CRM คือ การสร้าง รักษา และขยายความสัมพันธ์กับผู้เรียน และผู้ปกครองและมีการปฏิบัติที่ชัดเจน สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน จากนั้นจึงนำนโยบายการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ไปกำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการต่อไป

6.2.2 กิจกรรมที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้ปกครอง ประกอบด้วย กิจกรรมดังต่อไปนี้

1) การกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน CRM และกำหนดความรับผิดชอบงานด้านการบริหารโดยคณะกรรมการบริหาร และคณะทำงาน CRM ให้ชัดเจน

2) การกำหนดวิธีดำเนินงาน และจัดระบบงานให้ชัดเจนทุกภารกิจงานทั้ง 4 ด้านของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาที่เป็นจุดบริการ (Touch point) ของวงจรชีวิตของผู้เรียนในสถานศึกษา (Student Life Cycle) ให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน และมีการบันทึกเป็นเอกสารเพื่อให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพ คือ

ก. ด้านการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ การบริการเกี่ยวกับการเทียบโอนผลการเรียน (Transfers Equivalency Determination) การแนะแนวทางวิชาการ (Academic Advising) การทดสอบและการให้เกรด (Examination and Grading) ความก้าวหน้าทางการเรียน (Academic Progression) การลงทะเบียนเรียนแก้ตัว (Re-registeration) การเปลี่ยนแผนการเรียน (Change of Program)

ข. ด้านการบริหารงานบัญชีและการเงิน ได้แก่ การบริการเกี่ยวกับ การลงทะเบียนโปรแกรมการเรียน (Course Registration) สภาวะทางการเงินของผู้เรียน (Student Financial)

ค. ด้านการบริหารงานบุคลากร ได้แก่ การบริการเกี่ยวกับ การดูแลผู้สอน (Rules and Regulation) การสร้างขวัญและกำลังใจบุคลากร (Motivation)

ง. ด้านการบริหารงานทั่วไป ได้แก่ การบริการเกี่ยวกับ การสรรหาผู้เรียน (Recruitment) การรับผู้เรียน (Admission) การสมัครเรียน (Enrollment) การฝึกงาน (On the job training) การสำเร็จการศึกษา (Graduation) ศิษย์เก่าสัมพันธ์ (Alumni Relations) ตลอดจนการบริการด้านอาคารสถานที่

6.2.3 ทบทวนภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และภารกิจของแต่ละหน่วยงานโดยให้แต่ละหน่วยงานกำหนดกลยุทธ์ CRM ของแต่ละหน่วยงานเอง ประกอบด้วย การเพิ่มคุณค่าของลูกค้าโดยรวม (Kotler Philip and Armstrong, Gary 1990: 545) ได้แก่ คุณค่าด้านผลิตภัณฑ์ คุณค่าด้านบริการ คุณค่าด้านพนักงาน และ คุณค่าด้านภาพลักษณ์

6.2.4 จัดทำ มาตรฐานการให้บริการ (Service Level Agreement) ของแต่ละหน่วยงานและจัดระบบเอกสารข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

6.2.5 จัดซื้อเครื่องมือ และจัดหาทรัพยากรที่มีคุณภาพเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

6.2.6 กำหนดวิธีการตรวจสอบ และประเมินผล โดยใช้ การประเมินผลตามเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการ (Customer Satisfaction Index)

6.2.7 การฝึกอบรมให้กับบุคลากรทุกคน

6.2.8 จัดระบบการบริการให้กับผู้รับบริการหรือลูกค้าแบบ one stop service ได้แก่ ศูนย์นักเรียนสัมพันธ์

กิจกรรมทุกอย่าง และทุกขั้นตอนจะมุ่งการบริหารความสัมพันธ์กับผู้เรียน และผู้ปกครองที่เกิดจากการทำกิจกรรมต่าง ๆ และมีการปรับปรุงการทำงานเพื่อให้งานมีคุณภาพประสิทธิภาพ และเป็นที่พึงพอใจของผู้เรียน และผู้ปกครองอย่างต่อเนื่อง

6.3 ข้อแนะนำในการประยุกต์ใช้

กิจกรรมการบริหารที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ในการนำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา มีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ คือ 1) กิจกรรมของฝ่ายจัดการ (Top down Activites) 2) กิจกรรมของฝ่ายปฏิบัติการ (Bottom up Acitivities) (Yau Tsai, Sue Beverton, 2007) ดังนี้

6.3.1 กิจกรรมของฝ่ายจัดการ (Top down Activities) ประกอบด้วย กิจกรรมของฝ่ายจัดการระดับสูง และฝ่ายจัดการระดับกลาง กิจกรรมที่เป็นหน้าที่ของฝ่ายจัดการทั้งสองระดับได้แก่

1) จัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ (Lussiser 2003: 131-132) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียน การค้นหาโอกาสในอนาคต การกำหนดกลยุทธ์ในรูปของแผนเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้ในรูปแบบของแผนงาน และ การประเมินผลและควบคุมกลยุทธ์

2) ชี้แจงและการกระจายนโยบาย

3) ปรับปรุงการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง

4) การบริหารงานประจำ

6.3.2 กิจกรรมของระดับปฏิบัติการ (Bottom up Activities) เป็นกิจกรรมการทำงานของฝ่ายปฏิบัติงาน ได้แก่ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบุคคล ฝ่ายงบประมาณ และฝ่ายทั่วไป

6.3.3 ขั้นตอนสำหรับการดำเนินการในการนำหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ไปใช้สรุปได้เป็น 4 ระยะ คือ 1) ขั้นเตรียมงาน 2) ขั้นวิเคราะห์และวางแผน 3) ขั้นดำเนินงาน และ 4) ขั้นประเมินผล สรุปผล/พัฒนา

ระยะที่ 1 ขั้นเตรียมการ ประกอบด้วย

1. การกำหนดนโยบายและความรับผิดชอบร่วมเป็นการสร้างความเข้าใจ และความตระหนักในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM ในการทำงานแก่ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย และบุคลากรอื่น ๆ โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น จัดประชุมอบรมผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหาร และหัวหน้าฝ่าย ให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM ฝึกอบรมบุคลากรเพื่อให้เข้าใจระบบการทำงาน

2. การประกาศนโยบายและวัตถุประสงค์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM โดยผู้บริหารระดับสูง

3. การทบทวนระบบการบริหารงานปัจจุบัน ปรับกระบวนการความรู้ความเข้าใจ ปรับกระบวนการด้านสังคม และปรับกระบวนการด้านเทคโนโลยีโดยผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่าย

4. การจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อรับผิดชอบพัฒนาการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM ที่ระดับบริหารและระดับคณะทำงาน

ระยะที่ 2 ขั้นวิเคราะห์และวางแผน

1. การวางแผนตามการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายใน วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น และความเสี่ยงของโครงสร้างโรงเรียน กระบวนการนำหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ในโรงเรียน การลงทุนด้านเทคโนโลยี และการวางแผนบุคลากรโดยกำหนดจุดมุ่งหมายในการปรับปรุงการทำงานอย่างชัดเจน

2. การจัดทำแผนงานหลักเพื่อพัฒนาการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM โดยคณะกรรมการบริหาร

ระยะที่ 3 ขั้นดำเนินงาน

1. การนำแผนงานสู่การปฏิบัติ โดยจัดทำแผนปฏิบัติการ CRM โดยคณะทำงาน
2. การทบทวนวิธีการปฏิบัติงานออกแบบกลยุทธ์ CRM ของหน่วยงาน
3. การจัดทำเอกสารระบบงานเฉพาะที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย
   - การจัดทำคู่มือระบบ CRM
   - การจัดทำคู่มือกระบวนการและวิธีทำงาน
4. จัดทำมาตรฐานการให้บริการของหน่วยงาน (Service Level Agreement – SLA)
5. การจัดตั้งหน่วยงานเพื่อให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (ศูนย์นักเรียนสัมพันธ์)

ระยะที่ 4 ขั้นประเมินผล สรุปผลและพัฒนา

1. การตรวจประเมินผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการ
2. การแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง
3. การเก็บบันทึกการดำเนินการที่ประสบผลสำเร็จ
4. การจัดทำเอกสารสรุปการดำเนินงานทั้งระบบ
5. การจัดประชุมคณะกรรมการบริหารและคณะทำงานเพื่อสรุปผลการดำเนินงาน
6. การประชาสัมพันธ์/เผยแพร่ผลการปฏิบัติงาน
7. การมอบรางวัลเพื่อเสริมสร้างกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน