

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and development) ในลักษณะของวิธีการผสมผสาน (Mixed Methods) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา

1.1.2 เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา

1.1.3 เพื่อทดลองและตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1.2.1 **ขั้นตอนที่ 1** การศึกษาองค์ประกอบและร่างรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาเบื้องต้น

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ เอกสารวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ การบริหารโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา และภารกิจการบริหารโรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ ที่ได้ศึกษาเพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา ในขั้นตอนนี้

ผู้วิจัยได้องค์ประกอบและรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาเป็นร่างเบื้องต้น

1.2.2 ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบและร่างรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา ครั้งที่ 1

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา โดยวิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา จำนวน 10 คนด้วยแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างสำหรับสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ หลังจากนั้นได้นำข้อมูลปรับปรุงร่างรูปแบบที่ได้สร้างขึ้นให้มีความชัดเจนและสมบูรณ์เป็นรูปแบบที่พัฒนา ครั้งที่ 1

1.2.3 ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบและร่างรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ครั้งที่ 2

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดสนทนากลุ่ม และการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 คน ประกอบด้วย กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา จำนวน 8 คน และกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้เชี่ยวชาญการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ จำนวน 2 คน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสรุปสาระสำคัญของการสนทนากลุ่มและผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ครั้งที่ 1 และนำมาพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาที่พัฒนา ครั้งที่ 2

1.2.4 ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนารูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา ครั้งที่ 3

ผู้วิจัยได้นำร่างรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาไปทดลองใช้กับโรงเรียนประเภทอาชีวศึกษา จำนวน 3 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนพนิชยการโพ้นทอง โรงเรียนพนิชยการพลาญชัย และโรงเรียนสันติราษฎร์บริหารธุรกิจ ในพระอุปถัมภ์ เป็นเวลา 7 เดือน จากนั้นผู้วิจัยจึงประเมินคุณภาพรูปแบบด้วยหลักการประเมินของ Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (Madaus, Scriven and Stufflebeam, 1983: 399-400)

1.2.5 ขั้นตอนที่ 5 การสรุปผลการวิจัย นำผลการประเมินมาปรับปรุงรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ฉบับสมบูรณ์

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ที่พัฒนาครั้งที่ 3 และได้นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อรับทราบความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขและสรุปผลเป็น รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ฉบับสมบูรณ์

1.3 สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 คือ องค์ประกอบของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ส่วนที่ 2 คือ รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ไปประยุกต์ใช้ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา และส่วนที่ 3 คือ ผลการทดลองและตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ส่วนที่ 4 คือ การนำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ในการบริหารโรงเรียน 4 งาน ซึ่งสรุปได้ดังต่อไปนี้

1.3.1 ส่วนที่ 1 องค์ประกอบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลักคือ 1) องค์ประกอบหลักด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ 2) องค์ประกอบหลักด้านกระบวนการ

1.3.2 ส่วนที่ 2 รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลักโดยมีรายละเอียดดังนี้

- 1) องค์ประกอบหลักด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ มีองค์ประกอบย่อยดังนี้
 - (1) กำหนดนโยบายและความรับผิดชอบร่วมกัน
 - (2) กำหนดวัตถุประสงค์ของ CRM
 - (3) ปรับกระบวนการด้านความรู้ความเข้าใจ
 - (4) ปรับกระบวนการด้านสังคม
 - (5) ปรับกระบวนการด้านเทคโนโลยี
- 2) องค์ประกอบหลักด้านกระบวนการมีขั้นตอน 4 ระยะ ดังนี้
 - (1) ระยะที่ 1 ขั้นเตรียมการ ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 6 ประการ ได้แก่
 - ก. การกำหนดนโยบายและความรับผิดชอบร่วม
 - ข. การกำหนดวัตถุประสงค์ CRM
 - ค. การปรับกระบวนการความรู้ความเข้าใจ
 - ง. การปรับกระบวนการด้านสังคม

จ. การปรับกระบวนการด้านเทคโนโลยี

ฉ. การปรับโครงสร้างระบบงาน

(2) ระยะที่ 2 ขึ้นวางแผน ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

ก. การวิเคราะห์กลยุทธ์

ข. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด

ค. การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นและความเสี่ยง

(3) ระยะที่ 3 ขึ้นดำเนินการ ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 5 ประการ ได้แก่

ก. การจัดทำแผนและกำหนดกลยุทธ์

ข. การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

ค. การจัดทำแผนปฏิบัติการ CRM

ง. การจัดตั้งศูนย์นักเรียนสัมพันธ์

จ. การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานและปรับปรุงการให้บริการ

(4) ระยะที่ 4 ขึ้นประเมินผล สรุปผลและพัฒนา ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 5

ประการ ได้แก่

ก. การประเมินผลตามเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการ

ข. การสรุปผลการดำเนินงานทั้งระบบ

ค. การปรับปรุงการให้บริการ

ง. การประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ผลการปฏิบัติงาน

จ. การมอบรางวัลเพื่อเสริมสร้างกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

1.3.3 ส่วนที่ 3 ผลการทดลองและการตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ประกอบด้วย 1) ระยะก่อนการทดลอง 2) ระยะระหว่างทดลอง 3) ระยะหลังทดลอง การตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1) ระยะก่อนการทดลอง

(1) การจัดทำคู่มือการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา พบว่า ผู้ใช้คู่มือส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า คู่มือการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา มีความเหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้

(2) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อปรับกระบวนการความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา จากการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นด้านความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาการบริหารลูกค้าสัมพันธ์และความคิดเห็นด้านประโยชน์ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ก่อนการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรม พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งแสดงว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเห็นว่า การอบรมได้ให้ความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาการบริหารลูกค้าสัมพันธ์และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้

2) ระยะระหว่างการทดลอง

ผลการวิเคราะห์และการสังเคราะห์สภาพการดำเนินงานด้านการบริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาในโรงเรียนกลุ่มทดลอง 3 โรงเรียน พบว่า ทุกโรงเรียนได้นำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ในการบริหารโรงเรียน โดยแต่ละโรงเรียนมีรูปแบบโครงการ กิจกรรม หรือวิธีประยุกต์ใช้ที่แตกต่างกันไปตามสภาพภูมิสังคม สภาพปัญหาและความต้องการของแต่ละโรงเรียน ทั้งนี้สามารถสรุปแนวทางการประยุกต์ใช้รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาได้เป็น 5 ประเด็น ดังต่อไปนี้

(1) การกำหนดนโยบายและความรับผิดชอบร่วม ผู้บริหารต้องกำหนดนโยบายและความรับผิดชอบร่วมตั้งแต่เริ่มต้นเพื่อให้การทำงานมีภาพรวมไปในทิศทางเดียวกันมีหลักยึดเหนี่ยวอย่างเดียวกัน เสริมสร้างความศรัทธาและความเสียสละในการทุ่มเทกำลังใจและกำลังกายในการทำงานโดยการดำเนินการ ดังนี้ 1) ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงแนวทางหลักในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจหรือคุณลักษณะที่ต้องการให้บุคลากรทุกคนร่วมกันปฏิบัติ (Shared values) และ 2) ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสื่อสารนโยบายและความรับผิดชอบร่วมให้ทุกคนในโรงเรียนรับรู้ เช่น มีการประกาศนโยบายของโรงเรียนในการนำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ในการบริหารโรงเรียนอย่างชัดเจน มีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีการช่วยเหลือกันทำงาน มีการพัฒนาสภาพแวดล้อมโดยรวมมือกับชุมชน เป็นต้น

(2) การสร้างความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ให้แก่บุคลากรทุกคนในหลากหลายรูปแบบ ได้แก่ 1) จัดอบรมสัมมนา โดยเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญให้ความรู้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ 2) ศึกษาด้วยตนเองผ่านหนังสือและสื่อต่าง ๆ 3) แลกเปลี่ยนความรู้ในหมู่บุคลากรด้วยกัน และ 4) เรียนรู้ผ่านกระบวนการทำงานจริง

(3) การนำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียน โรงเรียนควรกำหนดหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ไว้ในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจน ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รับทราบและมีทิศทางในการทำงานที่สอดคล้องตรงกัน ทุกภารกิจงานของโรงเรียน อันได้แก่ 1) ด้านการบริหารงานวิชาการ 2) ด้านการบริหารงานบุคคล 3) ด้านการบริหารงานบัญชีและการเงิน และ 4) ด้านการบริหารงานทั่วไป

(4) การกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน การบริหารโรงเรียน ตามหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ควรมีระบบการตรวจสอบประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทราบถึงส่วนที่ต้องมีการปรับปรุงแก้ไข ส่วนที่ทำถูกต้องและประสบผลสำเร็จควรมีการพัฒนาขยายผลการทำงานออกไปสู่หน่วยงานอื่น หรือสังคมภายนอกด้วย โดยมีขั้นตอนการปฏิบัติ ดังนี้ 1) การมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Student Centered) ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องศึกษาถึงความต้องการของผู้เรียนและสำรวจความพึงพอใจของผู้เรียนเพื่อใช้เป็นข้อมูลหลักในการดำเนินงานทุกขั้นตอนเริ่มตั้งแต่การออกแบบ และพัฒนากระบวนการบริการ จนถึงขั้นตอนส่งมอบบริการ 2) การบูรณาการงานบริการ (Service Intergration) มุ่งเน้นให้มีการเชื่อมโยงและมีความสอดคล้องกันระหว่างหน่วยงานด้านนโยบายและกลยุทธ์เพื่อให้เกิดการบูรณาการของงานบริการในทุกหน่วยงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และ 3) การมุ่งเน้นผลลัพธ์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Result Oriented) โดยมุ่งเน้นให้มีการพัฒนาระบบการติดตามและประเมินผล ตลอดจนการพัฒนาปรับปรุงระบบการให้บริการ ให้มีความทันสมัยอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการ

(5) การขยายผลและการเผยแพร่การดำเนินงานตามหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์โรงเรียน ต้องขยายผลและเผยแพร่การทำงานตามหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ไปสู่ชุมชนและสังคมภายนอก ซึ่งโรงเรียนอาจพิจารณาจัดทำเป็นสื่อหนังสือ ซีดี หรือรายงานการดำเนินงานไว้ในเว็บไซต์ของโรงเรียน เพื่อความสะดวกต่อการจัดเก็บ และอ้างอิงในอนาคต

3) ระยะหลังทดลอง

ผลการวิจัยการตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ผู้วิจัยได้ทำการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา โดยประเมินมาตรฐาน 4 ด้าน ได้แก่ มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) และ มาตรฐานด้านความถูกต้อง (Accuracy Standards) พบว่า ทั้งผู้บริหารและครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา กลุ่มทดลอง

ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มีประโยชน์เหมาะสมถูกต้อง และมีความเป็นไปได้ในระดับมาก

2. อภิปรายผล

รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 2 องค์ประกอบคือ 1) องค์ประกอบหลักด้านรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา และ 2) องค์ประกอบด้านกระบวนการของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน มีประเด็นที่จะนำมาอภิปรายดังนี้

2.1 องค์ประกอบหลักด้านรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) การกำหนดนโยบายและความรับผิดชอบร่วม 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ 3) การปรับกระบวนการความรู้ความเข้าใจ 4) การปรับกระบวนการด้านสังคม และ 5) การปรับกระบวนการด้านเทคโนโลยี ดังนี้

2.1.1 การกำหนดนโยบายและความรับผิดชอบร่วม ซึ่งมีหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ 1) การมุ่งความสำคัญของผู้เรียนและผู้ปกครอง 2) การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และ 3) การให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบ องค์ประกอบนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการเริ่มต้นการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ด้วยการประกาศนโยบายการนำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ในโรงเรียน ผู้บริหารต้องสร้างความตระหนักแก่บุคลากรทุกฝ่ายในการให้ความสำคัญกับการให้บริการที่ตรงกับความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครอง ส่งเสริมประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน และควรเปิดโอกาสให้ทุกคน ได้ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ

จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความคิดเห็นและความเป็นไปได้ พบว่า การกำหนดนโยบายและความรับผิดชอบร่วมกัน มีความเหมาะสมอย่างยิ่งและเป็นไปได้มากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาส่วนใหญ่ เป็นผู้กำหนดนโยบายและความรับผิดชอบร่วมกันเป็นนโยบายหลัก ทำให้ทุกหน่วยงานเห็นความสำคัญในการนำหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาสู่การปฏิบัติได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Brown and Gulyez (2005: 56-58) ที่กล่าวว่า องค์การที่บริหารงานโดยใช้หลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่จะประสบความสำเร็จต้องมาจากผู้บริหารระดับสูง ไม่ใช่เฉพาะระดับปฏิบัติการ หรือ ระดับกลาง เพียงอย่างเดียว เพราะหากจะทำ CRM ต้องหมายถึง การปรับตัวและการทำความเข้าใจในองค์การ มีการรวบรวมข้อมูล

เกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนรูปแบบองค์การมุ่งสู่การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยตรงและมีการวัดประสิทธิภาพในการบริการของพนักงานแต่ละแผนกอย่างชัดเจน และ Tanner and Detoro (1992: 32) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและความรับผิดชอบร่วมกันว่า ควรมุ่งให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ มุ่งปรับปรุงกระบวนการทำงาน และให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมโดยเปิดโอกาสให้ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

2.1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ของ CRM วัตถุประสงค์ของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ คือ การผสมผสานเทคโนโลยี ทรัพยากรบุคคล และกระบวนการทำงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้สามารถเข้าใจความต้องการและพฤติกรรมของผู้เรียนและผู้ปกครองได้อย่างลึกซึ้ง ก่อให้เกิดผลดีในการสร้าง การรักษา และการขยายความสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้ปกครอง

จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความคิดเห็นและความเป็นไปได้ พบว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ของ CRM มีความเหมาะสมอย่างยิ่งและเป็นไปได้มากที่สุด ยกเว้นการวิเคราะห์เปรียบเทียบยอดจำนวนผู้เรียนปีที่ผ่านมาซึ่งมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ต่ำกว่าข้ออื่น ๆ ซึ่งหมายถึงการคาดการณ์ในเรื่องนโยบายการรับนักเรียนที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษามีการแข่งขันสูงนอกจากนั้นยังต้องแข่งขันกับโรงเรียนของภาครัฐอีกซึ่ง โรงเรียนอาชีวศึกษาของภาครัฐและภาคเอกชนมีความพร้อมในการจัดการศึกษาเท่าเทียมกัน แต่ในด้านของภาครัฐมีความได้เปรียบในด้านต้นทุนทางสังคมที่สูงกว่าตลอดจนการเอาใจใส่ดูแลจากต้นสังกัด และในด้านค่านิยมของผู้ปกครองที่จะให้บุตรหลานศึกษาต่อในโรงเรียนของภาครัฐ เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายที่ถูกกว่าการแข่งขันจึงเป็นการแข่งขันบนพื้นฐานของความแตกต่างกัน เพราะโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษานั้นต้องพึ่งพาตนเอง และต้องพยายามสร้างชื่อเสียงในรูปแบบที่แตกต่างออกไป ส่วนนโยบายของโรงเรียนอาชีวศึกษาของรัฐบาลมีความเปลี่ยนแปลงทุก ๆ ปี ทำให้โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาไม่สามารถคาดการณ์เรื่องการรับนักเรียนตามที่ต้องการได้ สำหรับในกรณีการแข่งขันระหว่างโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาดังกล่าวนั้น ปัจจัยที่สำคัญ คือ คุณภาพการให้บริการด้านการศึกษาและความเป็นธรรมแก่ผู้ปกครอง ผู้เรียน ชุมชน และสังคมดังนั้นการบริหารลูกค้าสัมพันธ์เพื่อเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของการแข่งขันจึงต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานให้ชัดเจน

การกำหนดวัตถุประสงค์ของ CRM จะทำให้โรงเรียนมีเป้าหมายที่ชัดเจนและสามารถปรับปรุงการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ Sheth & Parvatiya (1995: 69-71) ที่กล่าวว่า แต่ละหน่วยงานเมื่อตั้งวัตถุประสงค์ในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ คือ เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับ

ลูกค้าและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางการตลาดโดยการเสนอสิ่งที่ลูกค้าแต่ละคนต้องการนำไปสู่ความภักดีของลูกค้าและคำมั่นสัญญา และ Lindgreen (2001: 78-85) ได้เสริมว่าวัตถุประสงค์ของการตลาดเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ประกอบด้วย การสร้างความพึงพอใจของลูกค้า และความปิติ การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยพิจารณาส่วนแบ่งของลูกค้า กล่าวคือ ลูกค้าคนหนึ่งอาจใช้บริการจากหลาย ๆ บริษัทไม่เท่ากัน โดยแต่ละบริษัทจะต้องพยายามแบ่งส่วนแบ่งของลูกค้าให้มาใช้บริการของตนเองมากกว่าของกลุ่มคู่แข่งจึงเรียกได้ว่า บริษัทมีส่วนแบ่งของลูกค้ามากกว่าคู่แข่งและสามารถรักษาความสัมพันธ์ของลูกค้าไว้ได้ และการขยายความสัมพันธ์ลูกค้า การให้ลูกค้าบอกต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์ไปยังผู้อื่น (Hammond และ Ehrenberg, 1995: G67-70)

2.1.3 การปรับกระบวนการความรู้ความเข้าใจ เป็นแนวทางการให้ความรู้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ได้แก่ การกำหนดทิศทาง การกำหนดบทบาทผู้บริหาร การจัดระบบการสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัล และการปรับแผนดำเนินงาน

จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความคิดเห็นและความเป็นไปได้ พบว่า การปรับกระบวนการความรู้ความเข้าใจ มีความเหมาะสมอย่างยิ่งและความเป็นไปได้มากที่สุด และการกำหนดบทบาทผู้บริหารให้เป็นผู้รับผิดชอบในการสนับสนุนการดำเนินงานระบบ CRM โดยตรง มีความเหมาะสมอย่างยิ่งและความเป็นไปได้ในอันดับสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา เป็นผู้บริหารระดับสูงที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจในองค์กร จึงต้องให้ความสำคัญในการดำเนินงาน ทั้งการสนับสนุนงบประมาณ และมอบนโยบายการให้บริการเป็นเรื่องสำคัญของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ Begley (2006: 69-75) ที่กล่าวว่าผู้บริหารระดับสูงต้องสร้างการยอมรับระหว่าง ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรในการนำหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ก่อน โดยให้มีความรู้และความเข้าใจตรงกัน ยอมรับระบบนี้ว่าสามารถเพิ่มศักยภาพในการสร้าง รักษา และ ขยายความสัมพันธ์กับผู้เรียนได้ โดยการกำหนดเป้าหมายที่ต้องมุ่งเน้นในการให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้ปกครอง การปรับกระบวนการทำงาน และการให้ทุกคนมีความรับผิดชอบร่วมกัน และอธิบายถึงความจำเป็นที่ต้องนำ CRM เข้ามาใช้ ชี้แจงถึงประโยชน์ที่จะได้รับ และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงาน เมื่อทุกฝ่ายมีความมุ่งมั่นที่จะใช้ CRM ในการปฏิบัติงานแล้ว จึงควรจัดให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้ในเรื่องการจัดทำและให้ทราบถึงประโยชน์ของ CRM อย่างทั่วถึง โดยให้ผู้ที่มีความรู้และมีประสบการณ์ในการใช้ CRM มาถ่ายทอดความรู้ แนวทางปฏิบัติ และแนวทางแก้ปัญหา

สำหรับประเด็นที่มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ต่ำกว่าข้ออื่น ๆ ได้แก่ การใช้กระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและการตัดสินใจร่วมกัน การสร้างความมั่นใจให้ทุกคนได้ร่วมแสดงความคิดเห็น และการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม โดยผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าความเป็นไปได้ขึ้นอยู่กับระบบและสิ่งแวดล้อมของแต่ละโรงเรียน การรับฟังความคิดเห็นนั้นต้องเน้นความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรแต่ละระดับ ต้องอยู่ในเกณฑ์ดีจึงจะมีการติดต่อสื่อสารและเกิดความเข้าใจระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและระหว่างบุคลากรในระดับเดียวกัน ประเด็นการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะว่า การเปลี่ยนแปลงย่อมทำให้เกิดการยอมรับและการต่อต้าน ในบางครั้งสมาชิกในทีมไม่เห็นความสำคัญของการดำเนินงานเพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายเดียวกัน หรือมุ่งแต่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม ขาดการอุทิศเวลา ไม่ร่วมตัดสินใจในเรื่องที่จำเป็น และไม่ให้การสนับสนุนในข้อตกลงเพื่อหาข้อยุติ ทำให้ขาดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จึงควรจัดวางระบบให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างสมาชิกและผู้นำทีมอย่างสม่ำเสมอโดยใช้การประชุมติดตามผลงาน มีการหมุนเวียนข้อมูล และใช้วิธีการให้รายงานข้อมูลพร้อมรับข้อมูลป้อนกลับจากผู้ร่วมทีมงาน ซึ่งสอดคล้องกับ ชิริยุต วัฒนาสุขโชติ (2551: 84-99) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อแนวคิดและการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กร ผู้บริหารควรต้องมีภาวะผู้นำที่สามารถทำให้กลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ประสบความสำเร็จ โดยมีแนวปฏิบัติคือ 1) จัดให้ทุกคนได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจระบบการทำงานที่มีการให้บริการอย่างมีคุณภาพและปรับปรุงวิธีการทำงาน 2) สร้างความมั่นใจให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น และ 3) สนับสนุนการทำงานเป็นทีม

2.1.4 การปรับกระบวนการทางสังคม เป็นแนวทางในการปรับพฤติกรรมการตอบสนองของบุคคล ประกอบด้วย การปรับเปลี่ยนมุมมองด้านวัฒนธรรมองค์กรในการให้บริการ และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความคิดเห็นและความเป็นไปได้ พบว่า ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ในเรื่องปรับกระบวนการด้านสังคมโดยภาพรวมอยู่ในระดับเหมาะสมอย่างยิ่งและเป็นไปได้มากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา ต้องเป็นผู้นำและเป็นผู้ทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ยอมรับว่า ความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปกครองต่อการให้บริการทางการศึกษาของโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญเสียก่อน จากนั้นจึงค่อยนำ CRM เข้าไปในโครงสร้างของโรงเรียนและแผนงาน และผู้บริหารต้องทำให้บุคลากรได้รับประสบการณ์เชิงบวกในการทำงานร่วมกันในองค์กร คือทำงานอย่างมีความสุข รู้สึกดี ภาคภูมิใจ รู้สึก

เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและต้องการจะทำงานให้เกิดผลสำเร็จร่วมกันทั้งองค์กร ทั้งนี้ต้องเริ่มสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างความเชื่อมั่น ศรัทธา และมีค่านิยมร่วม มีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันมุ่งเป้าหมายเดียวกันทั้งองค์กรด้วย CRM TEAM ซึ่งสอดคล้องกับ พสุ เศษรินทร์(2546 ก: 269; 2547 ข: 11) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม (Right Culture) ได้กลายเป็นปัจจัยทางการจัดการที่สำคัญที่ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญมากขึ้น เนื่องจากถ้าวัฒนธรรมองค์กรไม่สอดคล้องหรือเหมาะสมต่อกลยุทธ์แล้วการที่จะปฏิบัติตามกลยุทธ์ก็จะยากที่จะเกิดขึ้น หากองค์กรไม่มีวัฒนธรรมที่มีการวางแผนกลยุทธ์หรือวัฒนธรรมที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์วิธีการบริหารจัดการก็จะทำให้เกิดการต่อต้านมากกว่าการมีส่วนร่วมเนื่องด้วย การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM นี้มีกระบวนการที่จะต้องมีการจัดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ที่จะต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อม และยังสอดคล้องกับภาณุ ลิ้มมานนท์ (2548: 46-48) ที่กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการปรับตัว เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนให้องค์กรมีความสามารถที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เป็นการเสริมให้บุคลากรกล้าเสี่ยงทำงานที่ท้าทายและเกิดความคิดสร้างสรรค์เพื่อส่งเสริมความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร

2.1.5 การปรับกระบวนการด้านเทคโนโลยี เป็นการพัฒนาระบบงานในส่วนหน่วยงานต่าง ๆ ประกอบด้วย 1) การเลือกใช้เทคโนโลยีกับการบริหาร CRM อย่างเหมาะสม 2) ความสามารถของเทคโนโลยี (IT Capability) เกี่ยวกับการกำหนดให้มีการบันทึก ประวัติของผู้เรียน การประชาสัมพันธ์โรงเรียน การบริการของศูนย์ นักเรียนสัมพันธ์ การจัดทำ คลังข้อมูล การค้นหาข้อมูล และการใช้ระบบ Internet และ 3) จัดการองค์ความรู้ผู้เรียน (Customer Knowledge Management) โดยรวบรวม ค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียนที่ได้มาจากแหล่งต่าง ๆ

จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความคิดเห็นและความเป็นไปได้ พบว่า ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ในเรื่องปรับกระบวนการด้านเทคโนโลยี โดยภาพรวมอยู่ในระดับเหมาะสมอย่างยิ่งและเป็นไปได้มากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ โรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาส่วนใหญ่มีการใช้ระบบเทคโนโลยีในการบริหารงานโรงเรียนอยู่แล้วจึงมีความคิดเห็นว่าการใช้เทคโนโลยีในการบริหาร CRM เป็นเรื่องที่ทำเป็น แต่มีข้อเสนอแนะว่า โรงเรียนไม่ควรให้มีการลงทุนเพิ่มเติมในเรื่องของ IT แต่ควรจะปรับโครงสร้างพื้นฐานทาง IT ของโรงเรียนที่เอื้ออำนวยต่อการเชื่อมความสัมพันธ์กับผู้เรียนและสามารถบริการให้ผู้เรียนเกิดความพอใจสูงสุด และควรใช้เทคโนโลยีควบคู่กับการใช้บุคลากรอย่างมีหลักการจะช่วยให้เกิดการบริการผู้เรียนและผู้ปกครองที่ดีขึ้น สิ่งที่สำคัญคือการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมและความต้องการของผู้เรียนทำ

ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาทั้งในด้านวิชาการและพฤติกรรม ตลอดจนการพัฒนานโยบายในด้าน การจัดการ ตลอดจนการปรับใช้เทคโนโลยี จำเป็นต้องมีการดูแลระบบให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย เช่น ฝ่ายสารสนเทศ หรือผู้ออกแบบระบบและผู้จัดทำเว็บไซต์ ของโรงเรียน ซึ่งคงไม่ใช่เรื่องง่ายและอาจจะต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายสูง ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้อง พิจารณาถึงความคุ้มค่าเป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับ Kelly (2000: 26) ที่กล่าวว่า การใช้โปรแกรม คอมพิวเตอร์ CRM (CRM Application) แสดงว่า เทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งของ CRM การเลือกใช้ เทคโนโลยีที่เหมาะสมจะมีผลต่อการวิเคราะห์แยกแยะลูกค้าและการสร้างจุดติดต่อกับลูกค้า โดยเริ่มต้น จากการสร้างฐานข้อมูล (Database) เป็นอันดับแรก และควรต้องมีบุคลากรที่มีความสามารถและมี ทักษะในการใช้ IT ได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) ซึ่ง หมายถึง การบูรณาการของข้อมูลของลูกค้า การจัดทำคลังข้อมูลของลูกค้า และการเชื่อมโยงของข้อมูล ทั่วทั้งหน่วยงาน

2.2 องค์ประกอบด้านกระบวนการการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภท อาชีวศึกษา

กระบวนการการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา มีการ ดำเนินงาน 4 ระยะ ดังนี้

2.2.1 ระยะที่ 1 ขั้นเตรียมการ

ผลการวิจัยพบว่าขั้นตอนที่ 1 การกำหนดนโยบายและความรับผิดชอบร่วม มี ค่าเฉลี่ยในภาพรวมสูงกว่าทุกขั้นตอนในขั้นเตรียมการเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าความมุ่งให้ความสำคัญ กับผู้เรียนและผู้ปกครองมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้มากที่สุดทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การให้ ความสำคัญและรับฟังเสียงสะท้อนต่อผลงานที่โรงเรียนให้บริการแก่ผู้เรียนและผู้ปกครอง โดย การศึกษาความต้องการและการตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครองนั้นทำให้เกิดการ ปรับกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Tanner and Detoro (1992: 32) ที่ กล่าวว่า การพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ไม่สิ้นสุดไม่หยุดยั้ง มุ่งตอบสนองความต้องการ ลูกค้าโดยการปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยมีหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ 1) การให้ความสำคัญ และความตระหนักในความต้องการของลูกค้า 2) การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และ 3) การให้ทุกคนได้มี ส่วนร่วมรับผิดชอบ

2.2.2 ระยะที่ 2 ขั้นวางแผน

ผลการวิจัยพบว่าขั้นตอนที่ 2 การจัดทำแผนและการกำหนดกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยในภาพรวมสูงกว่าขั้นตอนอื่นในขั้นวางแผน เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การกำหนดเป็นโครงการ มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้มากที่สุด ทั้งนี้เพราะการนำหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนนั้นต้องใช้หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์มาเป็นหลักในการเชื่อมโยงองค์ประกอบต่าง ๆ ของหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ซึ่งจะช่วยให้กระบวนการดำเนินการเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น การกำหนดโครงการ คือ การนำโครงการที่โรงเรียนมีอยู่แล้วมาพิจารณาว่าสามารถตอบสนองต่อกลยุทธ์หลักและเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ข้อใดได้หรือไม่ หากพิจารณาถึงโครงการที่โรงเรียนมีอยู่อย่างครบถ้วนแล้ว พบว่า เป้าประสงค์และกลยุทธ์ใดยังไม่มีโครงการรองรับ ให้ร่วมกันคิดโครงการใหม่เพิ่มเติม โดยพิจารณาทั้งในด้านความพึงพอใจของผู้เรียน ความเสี่ยง ความเกี่ยวเนื่องกับโครงการอื่น ๆ รวมทั้งงบประมาณที่ต้องใช้ด้วยในส่วนโครงการและการจัดสรรงบประมาณนั้น ควรมีลักษณะสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์หลัก เพื่อให้สามารถมั่นใจได้ว่าเมื่อได้รับงบประมาณและมีการดำเนินโครงการตามที่ได้วางไว้ จะไม่ส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ ธงชัย สันติวงษ์ (2540: 24-29) ให้แนวความคิดในการกำหนดเป็นโครงการ ดังนี้ การกำหนดเป็นโครงการ คือ การกระทำโดยผู้บริหารในระดับกลางขององค์การ โดยให้มีการวิเคราะห์และจัดทำโครงการ ภายในกรอบของวัตถุประสงค์ และนโยบายใหม่ขององค์การและจำเป็นต้องได้รับการพิจารณาและอนุมัติโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์การด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ Lussiser (2003: 131-132) กล่าวถึง การจัดทำแผนและการกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์การ การค้นหาโอกาสในอนาคตหรือทิศทางขององค์การ การกำหนดกลยุทธ์ในรูปแบบของแผนเชิงกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปใช้ในรูปของแผนงาน โครงการ ตลอดจนการจัดสรรงบประมาณ และการมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบโครงการต่าง ๆ อีกด้วย

2.2.3 ระยะที่ 3 ขั้นดำเนินงาน

ผลการวิจัยพบว่าขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนปฏิบัติการCRM มีค่าเฉลี่ย สูงกว่าขั้นตอนอื่นในขั้นดำเนินงานเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าขั้นตอนและกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการและการประชุมคณะกรรมการบริหาร CRM และคณะทำงาน CRM มีความเหมาะสมและมีความ

เป็นไปได้มากที่สุดซึ่งสอดคล้องกับ Kotler (2000: 70-78) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการไว้ดังนี้ แผนปฏิบัติการ (CRM action plan) หมายถึง การดำเนินกลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ให้บรรลุจุดมุ่งหมาย โดยการกำหนดรายละเอียดของกิจกรรมการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่จัดขึ้นในรอบปี จากขั้นตอนการประเมินสถานการณ์จะทำให้ห้้องการทราบถึงสิ่งที่ต้องดำเนินการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ให้เป็นรูปธรรม แผนปฏิบัติการต้องมีรายละเอียดที่ชัดเจนและครบถ้วนมีการระบุผู้รับผิดชอบระยะเวลาในการเริ่มต้นและสิ้นสุดของกิจกรรม งบประมาณที่ใช้ รวมถึงกำหนดตัวชี้วัดในการดำเนินงานและการติดตามประเมินผล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ หลักการสำคัญในการวางแผนปฏิบัติการ คือ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน พิจารณาให้เกิดความเหมาะสมและคุ้มค่ากับสิ่งที่ลงทุนไป ประโยชน์ที่จะได้รับต่อองค์กร พิจารณาการเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดค่าใช้จ่ายหรือการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน ความเป็นไปได้พิจารณาบนพื้นฐานความพร้อมขององค์กร การยอมรับของผู้บริหารระดับสูง ระบบงานภายในองค์กรที่จะสนับสนุนการทำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์และระยะเวลาในการดำเนินงาน พิจารณาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรม

สำหรับการจัดทำแผนปฏิบัติการมีแนวทางในการเชื่อมโยง วงจรชีวิตการเป็นผู้เรียนในโรงเรียน (Student Life Cycle) ที่มีความชัดเจนเพื่อให้แผนงาน CRM มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด วงจรของ Student Life Cycle ของ Systems Applications and Products SAP (2009) ได้กำหนดวงจรชีวิตของผู้เรียนที่อยู่ในโรงเรียน 14 ขั้นตอน ซึ่งทุกขั้นตอนนั้นมีจุดบริการทุกขั้นตอน วงจรนี้จะช่วยให้โรงเรียนจัดการบริการให้กับผู้เรียนและผู้ปกครองให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียนด้วยการกำหนดกระบวนการที่เกี่ยวข้องโดยใช้กรอบกลยุทธ์ CRM 3 ประการ คือ 1) การเพิ่มคุณค่าในการบริการให้แก่ผู้เรียน 2) การแบ่งส่วนการตลาด การกำหนดเป้าหมายและการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ 3) การออกแบบการดำเนินงาน กระบวนการนำเสนอและส่งมอบคุณค่าแก่ผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kotler (2000: 70-78) ได้ให้ความสำคัญกับแผนปฏิบัติการ (CRM action plan) ซึ่งหมายถึง การดำเนินกลยุทธ์การตลาดให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

2.2.4 ระยะที่ 4 ขั้นประเมินผล สรุปผลและพัฒนา

ผลการวิจัยพบว่าการจัดทำเอกสารสรุปผลการดำเนินงานและการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานไปสู่ผู้เกี่ยวข้องมีความเป็นไปได้และมีความเหมาะสมมากที่สุดทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การจัดทำเอกสารสรุปผลการดำเนินงานจากการประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อทราบความก้าวหน้า ผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ และนำไปแก้ไขปรับปรุง พร้อมทั้งบันทึกการดำเนินงานที่ได้รับ

ความสำเร็จ และเพื่อประเมินผลการดำเนินงานทั้งระบบ ส่วนการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ผลการดำเนินงานการบริหาร CRM เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ผลสรุปการดำเนินงานและผลการประเมินตามมาตรฐานการให้บริการที่บรรลุวัตถุประสงค์ตามตัวชี้วัด โดยการประเมินผลการรับรู้จากผู้เรียนและผู้ปกครอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wilson (1995) Evans & Laskin (1994) Winer (2001) และ Parvatiyar, Sheth, (2002) กล่าวว่า กระบวนการ CRM ที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การประเมินผลหรือการวัดผลความสำเร็จของโปรแกรม CRM ทั้งนี้เป็นเพราะว่า การประเมินผลช่วยให้เห็นแนวทางในการดำเนินงานจากแผน CRM ที่ผ่านมา และช่วยให้เกิดการพัฒนาการดำเนินงาน CRM ต่อไปในอนาคตได้

3. ข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการวิจัย

ข้อเสนอแนะของการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 1) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา และ 2) ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปประยุกต์ใช้ และ 3) ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา

จากการศึกษาค้นคว้าและผลการตรวจสอบความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ได้ข้อสรุปที่สอดคล้องกันว่า การนำระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ไปประยุกต์ใช้ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีความมุ่งมั่น รู้จริง เลื่อมใสและศรัทธาแนวคิดของ CRM และ กระบวนการดำเนินงาน

3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปประยุกต์ใช้

การนำรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ไปประยุกต์ใช้ให้บรรลุผล โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ควรดำเนินการ ดังนี้

3.2.1 ควรศึกษาหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ให้เกิดความเข้าใจ ผู้บริหาร โรงเรียน และบุคลากรทุกคนจะต้องศึกษาให้เข้าใจในหลักการของ CRM เช่น การมีส่วนร่วมและรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งเป็นหน้าที่ของทุกคนที่จะต้องปรับปรุงวิธีการทำงานให้เกิดคุณภาพ แสวงหาแนวทางหรือวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นต้น

3.2.2 ควรณรงค์ให้มีการนำ CRM มาใช้ให้ได้ผล โดยผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น รู้จริง เลื่อมใสศรัทธา นอกจากนี้จะต้องมีลักษณะเป็นผู้บริหารที่ “เก่งเรียน เก่งคิด เก่งคน เก่งงาน” สามารถหาวิธีการเปลี่ยนแนวความคิดเก่า ๆ ของทุกคนเกี่ยวกับเรื่อง การบริหารแบบเดิม ๆ และปลูกฝังแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อให้ทุกคนยอมรับซึ่งจะนำสู่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงาน of โรงเรียนด้วย

3.2.3 การกำหนดนโยบายด้านการบริการที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้ปกครองเป็นสำคัญ
ต้องเข้าใจชัดเจน ว่า หมายถึง ความมุ่งมั่นและแนวทางการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการทุกส่วนของโรงเรียน

3.2.4 การจัดองค์การเพื่อการดำเนินการตามนโยบายการบริการนี้ เมื่อกำหนดนโยบายแล้วจะต้องประกาศให้ทุกคนได้รับรู้และเข้าใจตรงกัน จากนั้นก็จะมอบหมายหน้าที่ให้แต่ละคนแต่ฝ่ายรับผิดชอบ แต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ เช่น คณะกรรมการบริหาร CRM คณะทำงาน CRM เป็นต้น โดยจะต้องจัดสรรทรัพยากรให้พร้อมและเพียงพอ

3.2.5 วางแผนและออกแบบเกี่ยวกับทรัพยากร ระบบงานและวิธีการทำงาน เมื่อหน่วยงานหรือฝ่ายต่าง ๆ ได้รับมอบหมายงานให้รับผิดชอบในส่วนใด ฝ่ายนั้นจะต้องวางแผนและออกแบบเกี่ยวกับทรัพยากรที่จะต้องใช่ ระบบการทำงานของฝ่ายตนเองและกำหนดวิธีการทำงานในส่วนที่รับผิดชอบให้ชัดเจน

3.2.6 จัดระบบการให้บริการ (อธิบายวิธีการทำงานแต่ละด้าน) การจัดระบบการทำงานให้มีคุณภาพ จะต้องอธิบายการทำงานในแต่ละด้านให้ชัดเจน โดยยึดโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้เข้าใจวิธีการทำงาน บุคคลที่เกี่ยวข้องสามารถติดต่อสื่อสารได้สะดวกและเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ทำให้การปฏิบัติงานไม่เกิดความซ้ำซ้อนและทำงานได้รวดเร็ว

3.2.7 กำหนดมาตรฐานการให้บริการและการกำกับดูแลการทำงานแต่ละด้าน เมื่อมีระบบการทำงานที่ชัดเจน ในแต่ละขั้นตอนของการทำงานสามารถกำหนดมาตรฐานการให้บริการ และการกำกับดูแลการทำงานในแต่ละด้านได้

3.2.8 การทำงานเป็นทีม ในการทำงานแต่ละฝ่ายหรือแต่ละงานจำเป็นต้องทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับหลายฝ่ายหลายหน่วยงาน เพราะจะทำให้มีการประสานงานกัน และรวมกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามเป้าหมาย เป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายปฏิบัติ หรือฝ่ายปฏิบัติงานด้วยกัน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.2.9 การฝึกอบรมบุคลากรทุกระดับ การฝึกอบรมเป็นเทคนิคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่จะทำให้เกิดความเข้าใจในการทำงาน เข้าใจหลักการ CRM และสามารถกระตุ้นให้การทำงานของแต่ละบุคคลให้ปฏิบัติงานเต็มศักยภาพได้ ขั้นตอนนี้จึงมีความสำคัญสำหรับการนำแนวคิด CRM ประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน ผู้บริการจึงควรเน้นการฝึกอบรมอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง

3.2.10 การนำไปปฏิบัติ เมื่อทุกฝ่ายมีความพร้อมและหน่วยงานสามารถดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ได้ ก็จะนำสู่การปฏิบัติในโรงเรียนได้

4. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

4.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

4.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

4.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

