

แนวคิดทางทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยการนำเทคโนโลยีและการใช้บุคลากรอย่างมีหลักการจะช่วยให้เกิดการบริการลูกค้าที่ดีขึ้น การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมในการใช้จ่ายและความต้องการของลูกค้า ทำให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการบริการรวมไปถึงนโยบายในด้านการจัดการ ซึ่งมีเป้าหมายสุดท้ายในการเปลี่ยนจากผู้บริโภคไปสู่การเป็นลูกค้าตลอดไป (CRM) เข้ากับเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้งานได้ง่าย อีกทั้งยังลดความสลับซับซ้อนที่อาจจะยังไม่ทราบได้ว่าจะเริ่มแก้จากตรงจุดไหน หน้าทำงานของระบบ CRM มักจะรวมถึง ระบบการบริหารการขาย ระบบการตลาดแบบอัตโนมัติ ระบบรองรับการบริการลูกค้า และระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM Call Center)

เนื่องจากระบบระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการดำเนินธุรกิจ ที่นำเอาเทคโนโลยีต่าง ๆ มาปรับใช้ ดังนั้นการดูแลระบบให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย กลยุทธ์ในการเข้าถึงความต้องการของลูกค้า และเรียนรู้จากพฤติกรรมการใช้สินค้าหรือบริการเพื่อพัฒนาปรับปรุง รวมถึงเลือกสรรให้ตรงตามความต้องการของตลาดในแต่ละส่วนจึงเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ถูกนำมาใช้เพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรในปัจจุบัน โดยอาศัยเทคโนโลยีและวิทยาการต่างๆ สำหรับจัดเก็บข้อมูลดังกล่าว ทว่ากระบวนการเหล่านี้จะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้เลย หากองค์กรหรือเจ้าของกิจการไม่ได้ใส่ใจในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้าเป็นหลัก

ดังนั้นเพื่อให้การศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM) มาใช้ในบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) (CRM Call Center) ฉบับนี้ดำเนินไปอย่างสมบูรณ์ จึงจำเป็นต้องศึกษาแนวความคิดและทฤษฎีที่ว่าด้วยระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า จากการศึกษารวบรวมเอกสารข้อมูลตลอดจนแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องสามารถแบ่งเป็นหัวข้อต่างๆ ได้ดังนี้

1. แนวความคิดและทฤษฎีของหลักการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า
2. องค์ประกอบของระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า
3. แนวทางและขั้นตอนในการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า
4. ประโยชน์ของการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า
5. เหตุผลที่การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าล้มเหลว

2.1 แนวความคิดและทฤษฎีของหลักการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า

Customer Relationship Management หรือที่จำกัดความเป็นภาษาไทยได้หลายคำจำกัดความ อาทิ ระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า, ระบบบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์, ระบบจัดการลูกค้าสัมพันธ์ หรือระบบบริหารลูกค้าสัมพันธ์ โดยล้วนแล้วแต่อธิบายถึงจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ กระบวนการ วิธีการ หรือระบบในการสร้างและบริหารจัดการความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า กับองค์กร หรือระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขาย ให้มีสัมพันธภาพในระยะยาว และมั่นคง (นิตยภัติ, 2547)

ในโลกแห่งธุรกิจการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า มิใช่เรื่องใหม่ แต่ ความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า กับองค์กรหรือผู้ซื้อกับผู้ขายเกิดขึ้นมานับตั้งแต่มีการซื้อขายแลกเปลี่ยนกันขึ้น แต่ด้วยตลาดที่มีขนาดเล็ก ความสัมพันธ์จึงจำกัดอยู่ในกลุ่มแคบ และมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด จวบจนตลาดขยายกว้างขึ้น ผู้คนดำเนินธุรกรรมซื้อขายแลกเปลี่ยนกันได้ข้ามท้องถื่น ภูมิภาค และระหว่างประเทศ แม้กระทั่งบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่ทำให้ตลาดมิได้จำกัดอยู่แค่การซื้อขายแบบเห็นหน้าค่าตา หรือร้านค้าที่มีลักษณะทางกายภาพ (Brick Company) เสมอไป แต่การพัฒนาของตลาดเหล่านี้มิได้ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและองค์กรเพิ่มมากขึ้น มิหนำซ้ำองค์กรจะยิ่งต้องพัฒนาสินค้าและบริการที่มีความหลากหลายและเฉพาะเจาะจงแก่ลูกค้าเป็นรายบุคคลมากขึ้นกว่าเดิม อันเป็นที่มาให้เกิดแนวความคิดของระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า หรือ CRM ขึ้นขึ้นนี้ก็เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ และได้รับผลกำไร

เพื่อให้การศึกษาระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าที่ความสมบูรณ์ จึงจะขอลำดับเนื้อหาสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

2.1.1 คำจำกัดความและนิยามของระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM)

มีผู้ให้คำจำกัดความและนิยามของ ระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าหรือ Customer Relationship Management: CRM ไว้ต่าง ๆ มากมาย ยกตัวอย่างเช่น

ผ.ศ.ทีนจิตต์ แจ้งเจนกิจ (แจ้งเจนกิจ, 2544) ได้ให้คำนิยามของ CRM ไว้ว่า“กิจกรรมทางการตลาดที่กระทำต่อลูกค้าซึ่งอาจจะเป็นลูกค้าผู้บริโภค หรือคนกลางในช่องทางจำหน่ายแต่ละรายอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจ มีการรับรู้ที่ดีตลอดจนรู้สึกชอบบริษัทและสินค้าหรือการบริการของบริษัท ทั้งนี้จะมุ่งเน้นกิจกรรมการสื่อสารแบบสองทาง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้าให้ได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (Win-Win Strategy)” เป็นระยะเวลาานาน

Bryun Bergeron (Bergeron, 2002) CRM คือ การบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์เป็นกระบวนการพลวัตในการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้า เพื่อที่จะทำให้ลูกค้าเลือกดำเนินกิจกรรมทางการค้าไปในแนวทางที่จะสร้างประโยชน์ร่วมกันระหว่างลูกค้าและองค์กร และยับยั้งมิให้ลูกค้าดำเนินกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดกำไรแก่บริษัท

Judith W.Kincaid (Kincaid, 2003) กลยุทธ์การใช้ข้อมูลกระบวนการเทคโนโลยีและคน ในการบริหารจัดการความสัมพันธ์ลูกค้ากับองค์กร (การตลาด, การขาย, การบริการ และการให้ความสนับสนุน) ตลอดช่วงวงจรชีวิตลูกค้า (Customer Life Cycle)

Kristin Anderson, Carol Kerr (Anderson & Kerr, 2002) หมายถึง การเข้าถึงลูกค้าอย่างถึงแก่นและครอบคลุมในการสร้าง, รักษา และขยายความสัมพันธ์กับลูกค้า

Melinda Nykamp (Nykamp, 2001) CRM เป็นกลยุทธ์ของธุรกิจที่มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าองค์กรที่ส่งมอบแก่ลูกค้า และคุณค่าที่องค์กรได้รับจากลูกค้า ซึ่งกลยุทธ์นี้จำเป็นต้องอาศัยการเปลี่ยนทิศทางของจุดศูนย์กลางธุรกิจ โครงสร้างองค์กร การปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า การดำเนินธุรกิจประสิทธิภาพของเทคโนโลยี อันช่วยสร้างประสบการณ์ให้แก่ลูกค้าที่ดีที่สุด

Merlin Stone and Neil Woodcock (Stone & Woodcock, 2001) CRM คือระเบียบวิธีการ, เทคโนโลยี และความสามารถในธุรกิจรวมอิเล็กทรอนิกส์ ที่ถูกนำไปใช้โดยองค์กรในการบริหารจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า

Paul Greenberg (Greenberg, 2002) หมายถึง ข้อมูลพื้นฐานหรือพันธะทางธุรกิจของบริษัทที่จะยึดถือเอาประสบการณ์ของลูกค้าเป็นจุดศูนย์กลางที่สำคัญ และสร้างความมั่นใจว่าแรงกระตุ้น, กระบวนการ และการใช้ข้อมูลและทรัพยากรต่างๆ ขององค์กรจะเป็นการส่งเสริม และเพิ่มพูนประสบการณ์ที่ดีขึ้นแก่ลูกค้า

Stanley A. Brown, Moosha Gulycz (Brown & Gulycz, 2002) Gartner บริษัทวิจัยที่มีชื่อ ได้ให้คำจำกัดความของ CRM ไว้ว่า “กลยุทธ์ธุรกิจซึ่งเป็นผลดีที่สุดให้เกิดผลกำไร รายได้ และความพึงพอใจแก่ลูกค้าโดยการจัดการตามกลุ่มลูกค้า พฤติกรรมลูกค้าที่มีความพอใจและการใช้ระเบียบวิธีธุรกิจที่เน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง เทคโนโลยี CRM จะช่วยให้บริษัทสามารถเข้าถึงลูกค้า และเข้าใจลูกค้าได้อย่างถ่องแท้ เพิ่มปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นผ่านช่องทางการติดต่อลูกค้า และกระบวนการงานสนับสนุนงานต่างๆ

William G. Zikmund, Raymond McLeod, JR., Faye W. Gilbert (Zikmund & McLeod, JR & Gilbert, 2003) คำจำกัดความอย่างง่ายของ CRM คือ กระบวนการในการรวบรวมข้อมูลที่เพิ่มความเข้าใจในวิธีการบริหารจัดการความสัมพันธ์ขององค์กรกับลูกค้า โดยระบบ CRM แบ่งออกได้เป็นสองมิติ คือ การวิเคราะห์ และการปฏิบัติการ

นอกจากนี้ CRM ยังหมายถึง กลยุทธ์ทางธุรกิจที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งช่วยให้องค์กรมีความรู้ความเข้าใจในตัวลูกค้าขององค์กร อันนำไปสู่การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรธุรกิจกับลูกค้า

ตามนิยามและคำจำกัดความของ การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า หรือ Customer Relationship Management: CRM จากหลากหลายนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญ ทำให้สรุปได้ว่า ความหมายของ CRM ในภาพรวมที่ต่างจำกัดความคล้ายคลึงกันนั้นสัมพันธ์กับตัวแปรหลัก 3 ตัวแปร คือ

1. ลูกค้า ผู้ซื้อสินค้าหรือผู้บริโภคสินค้าและบริการ
2. องค์กร, บริษัท หรือผู้ขายสินค้าและบริการ
3. กลยุทธ์ วิธีการ และกระบวนการบริหารจัดการความสัมพันธ์

ดังนั้นความหมายโดยสรุปของ CRM จึงหมายถึง การบริหารจัดการความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับองค์กรเพื่อมุ่งสู่วัตถุประสงค์ในการสร้างความพึงพอใจ ความจงรักภักดี และสงวนรักษาลูกค้าของบริษัทไว้ด้วยการสร้างความสัมพันธ์เชิงลึกในระยะยาวผ่าน กลยุทธ์รูปแบบต่างๆที่บริษัทพึงจะนำมาประยุกต์ใช้กับลูกค้า

แนวความคิดหลักของการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า ประกอบด้วย 3 ข้อดังนี้ (ลิมนนะเวช, 2545)

แนวคิดหลักประการที่ 1 คือ การสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value Creation) จุดประสงค์ไม่ได้เป็นไปเพื่อการสร้างรายได้สูงสุดจากการติดต่อเพียงครั้งเดียว แต่เป็นไปเพื่อการสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนกับลูกค้า การสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนกับลูกค้าจำเป็นที่จะต้องอาศัยความคุ้นเคยที่ละเอียดอ่อนกับกระบวนการที่ลูกค้าสร้างคุณค่าด้วยตัวของพวกเขาเอง เมื่อมีการพิจารณาถึงกระบวนการทั้งหมด ความสำคัญของความสัมพันธ์เพียงความสัมพันธ์เดียวก็จะหมดไป แต่ทั้งสอง

ฝ่ายจะต้องมีการปรับกระบวนการเข้าหากันเพื่อที่จะได้รับประโยชน์ร่วมกัน ตามหลักการนี้แล้วข้อได้เปรียบของการแข่งขันไม่ได้ขึ้นอยู่กับราคาเพียงอย่างเดียว แต่อยู่ที่ความสามารถของบริษัทในการที่จะช่วยลูกค้าสร้างคุณค่าเพิ่มเพื่อตัวลูกค้าเอง

แนวคิดหลักประการที่ 2 คือ ให้บริษัทมองว่าสินค้าเป็นกระบวนการ (Product as Process) ในภาวะเช่นนี้ข้อแตกต่างดั้งเดิมระหว่างสินค้าและบริการก็หมดความหมายไป สินค้ากลายเป็นหน่วยหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนระหว่างกระบวนการของบริษัทกับลูกค้า และจากการแลกเปลี่ยนนี้เอง ความสามารถของบริษัทก็จะเปลี่ยนไปเป็นการสร้างคุณค่าของลูกค้า ดังนั้นการสร้าง ความแตกต่างทางสินค้าได้เปลี่ยนไปเป็นการสร้างความแตกต่างที่โดดเด่นระหว่างกระบวนการ และได้เปิดโอกาสให้กับการสร้างรูปแบบความสัมพันธ์อย่างไว้ชีวิตจำกัด แม้แต่ Commodity เองก็สามารถทำให้เกิดความแตกต่างได้ โดยการเปลี่ยนแปลงกระบวนการความสัมพันธ์

แนวคิดหลักประการที่ 3 คือ มีความเกี่ยวข้องกับหน้าที่ (Duty) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ของบริษัท จากการทำหน้าที่ที่บริษัทตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพียงอย่างเดียว หรือแม้แต่ว่าลูกค้าจะมีความพึงพอใจอยู่แล้วนั้นก็ยังไม่เพียงพอ บริษัทสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น ด้วยการสร้างความสำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกันให้เป็นหนึ่งเดียว หรือที่เรียกว่า Accountability ถ้าบริษัทพัฒนาความสัมพันธ์นี้และเสนอความเป็นไปได้ในการสร้างคุณค่าให้กับบริษัทเองและลูกค้า

2.1.2 วิวัฒนาการและแนวความคิดของการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า

CRM มีชื่อเรื่องใหม่ในองค์กรธุรกิจ แต่ได้ถูกนำมาใช้เป็นระยะเวลายาวนานแล้วในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขาย ซลิต ลิมปะนะเวซ (ลิมปะนะเวซ, 2545) ได้กล่าวไว้เช่นกันว่าความจริงแล้ว CRM เป็นเพียงคำนิยามใหม่ในสหัสวรรษนี้เท่านั้น แต่ความหมายที่แท้จริงของระบบ CRM นั้นมาจากปรัชญาการทำธุรกิจของคนจีนในสมัยก่อน แต่ทางตะวันตกได้นำมาดัดแปลงแล้วใส่เทคโนโลยีเข้าไป โดยเรียกว่า CRM นั่นเอง

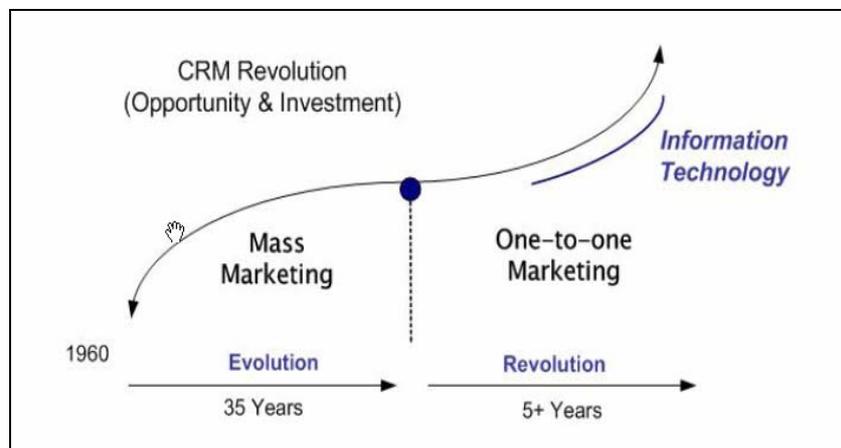
ในระยะหลัง เมื่อธุรกิจมีการเจริญเติบโตมากขึ้น ลูกค้ามีจำนวนเพิ่มขึ้น และร้านค้าก็มีการขยายสาขา ทำให้ความสามารถในการจดจำลูกค้า และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขายลดลง ยิ่งไปกว่านั้นเมื่อเข้าสู่ยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรม ระบบการผลิตแบบ Mass Production เข้ามาแทนที่ ความสัมพันธ์เหล่านั้นจึงขาดลงทันที

ย่างเข้าสู่ศตวรรษที่ 20 การติดต่อบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมีอิทธิพลต่อการซื้อขายแลกเปลี่ยนและการทำธุรกรรมต่างๆมากขึ้น ประกอบกับตั้งแต่ปี ค.ศ. 1960 เป็นต้นมา

วิวัฒนาการของตลาดกำลังปฏิบัติเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจใหม่ (New Economy) ซึ่งเปลี่ยนการดำเนินงานการตลาดแบบเดิมจากระบบ Mass Marketing ไปเป็นการตลาดแบบตัวต่อตัว (One-to-one Marketing) ส่งผลให้องค์กรหันมาใส่ใจและให้ความสำคัญลูกค้า และความต้องการลูกค้าสูงขึ้น โดยเฉพาะการนำเอาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้า รายละเอียดแสดงดังภาพที่ 2.1

ภาพที่ 2.1

แสดงวิวัฒนาการที่นำไปสู่การปฏิบัติเปลี่ยนแปลงระบบการตลาดจาก Mass Marketing ไปสู่การตลาดแบบตัวต่อตัว (One-to-one Marketing)



ที่มา : ชวชิต สุนทรสารทูล, “การกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าของบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)”, งานค้นคว้าอิสระ มหาวิทยาลัยนวัตกรรมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2547, กรุงเทพฯ

แนวความคิดของการบริหารจัดการความสัมพันธ์ลูกค้าจึงได้กลับมาได้รับความนิยมอีกครั้งช่วงกลางทศวรรษที่ 1990 แต่เป็นการนำเอาเทคโนโลยีซอฟต์แวร์และการจัดการฐานข้อมูลเข้ามาช่วยในการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า บ้างก็ว่าแนวคิด CRM นี้ได้รับการพัฒนาในปี ค.ศ. 1997 โดย Thomas Watson, Sr. ผู้ก่อตั้งบริษัท ไอบีเอ็ม ซึ่งเป็นแนวคิดที่เปลี่ยนการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดที่ต่างไปจากแนวคิดการตลาดยุคปฏิบัติอุตสาหกรรม แต่ทั้งนี้เป้าหมาย CRM ในยุคศตวรรษที่ 20 เป็นต้นมา จะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ลูกค้าโดยใช้เทคโนโลยีต่างๆเข้ามาช่วยเป็นส่วนมาก ความสำคัญของแนวคิดการตลาดสร้างสัมพันธ์และการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้าตามหลัก CRM ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการจัดการถึง 2 มิติ ดังภาพที่ 2.2 กล่าวคือ

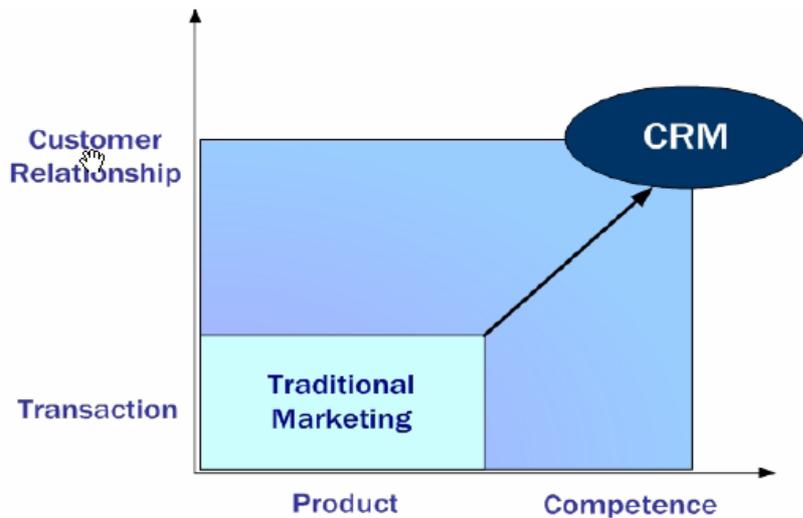
1. เปลี่ยนแปลงรูปแบบการติดต่อลูกค้ากับองค์กรจากการตลาดแบบแลกเปลี่ยน (Transaction Marketing) ไปสู่การตลาดสร้างสัมพันธ์ (Relationship Marketing)

2. พัฒนาความสามารถของผลิตภัณฑ์ จากแนวคิดเดิมที่เน้น

ความสำคัญของผลิตภัณฑ์เป็นหลัก มาเป็นแนวความคิดที่เน้นความสามารถขององค์กรและความแข็งแกร่งของผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนสัมพันธ์ต่อการสร้างความสัมพันธ์ลูกค้า

ภาพที่ 2.2

แสดงการเปลี่ยนแปลงของการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้าในสองมิติ



ที่มา : Kai Storacka and Jarmo R. Lehtinen, Customer Relationship Management : “Creating Competitive Advantage through Win-Win Relationship Strategies”, Singapore, McGraw-Hill, 2001, p. 13.

ทั้งนี้สำหรับกระบวนการที่องค์กรจะนำมาใช้ในการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้าเพื่อ สร้าง รักษา และขยายความสัมพันธ์กับลูกค้า ตามหลักการ CRM นั้น จะต้องอาศัยยุทธวิธีการทำความเข้าใจลูกค้าอย่างถ่องแท้ และทำความเข้าใจลูกค้าจากข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวกับลูกค้า เพื่อนำข้อมูล เหล่านั้นมาวิเคราะห์เพื่อหากิจกรรมและกลวิธีในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้า ได้อย่างเหมาะสม

อย่างไรก็ตาม แนวคิดของการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า มีความเปลี่ยนแปลงไปจากแนวคิด การตลาดแบบดั้งเดิม ที่ให้ความสำคัญลูกค้าทุกกลุ่มเท่าเทียมกัน แต่องค์กรสามารถแยกกลุ่ม ลูกค้าได้ตามความสามารถในการทำกำไรให้แก่ธุรกิจ ซึ่งลูกค้าที่สร้างผลกำไรมากก็ควรได้รับการ ดูแล และทุ่มเทจากองค์กรมาก แต่แนวคิดของ CRM ก็ได้ละเลยความสำคัญของลูกค้าที่สร้าง กำไรน้อย ตรงกันข้ามจะยังมุ่งเน้นให้มีการพัฒนาเป็นลูกค้าที่สร้างผลกำไรมากขึ้น และพัฒนา ระบบ CRM โดยมุ่งเน้นความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า สร้างให้ลูกค้ามีความจงรักภักดีต่อองค์กร หรือตราสินค้าได้ในระดับที่สูงสุด

2.1.3 ประเภทของการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า หรือ CRM

CRM หรือ Customer Relationship Management นั้นสามารถแบ่งได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับปัจจัย และหลักเกณฑ์ต่างๆที่นำมาใช้จัดกลุ่มของ CRM ซึ่งในที่นี้จะแบ่งตาม 3 เกณฑ์หลัก คือ

2.1.3.1 แบ่งตามกลุ่มเป้าหมายของการใช้โปรแกรม

2.1.3.2 แบ่งตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า

(CRM)

2.1.3.3 แบ่งตามประเภทของเทคโนโลยีระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM) ที่นำมาใช้

2.1.3.1 แบ่งตามกลุ่มเป้าหมายของการใช้โปรแกรม **สินิจิตต์ แัจเจนกิจ (แัจเจนกิจ, 2546)** ได้จัดแบ่งประเภทของการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าหรือ CRM ตามกลุ่มเป้าหมายของโปรแกรม CRM ที่นำมาใช้ โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) CRM ระดับ Traders

คือ โปรแกรมการบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ที่มีกลุ่มเป้าหมายเป็นคนกลางในช่องทางการจำหน่าย เช่นธุรกิจค้าส่ง ค้าปลีก ตัวแทน นายหน้า การสร้างสัมพันธ์กับลูกค้ากลุ่มนี้จึงอยู่ที่รูปแบบของกิจกรรมการให้ความรู้ ความเข้าใจในการทำธุรกิจ การฝึกอบรมให้ความรู้ในด้านการตลาด บัญชี การผลิต การบริหารงานบุคคล เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างประสบความสำเร็จ

ในส่วนของธุรกิจค้าส่ง ค้าปลีกตลอดจนการติดต่อทำการค้าระหว่างธุรกิจด้วยกัน (Business-to-Business) นั้น รูปแบบกิจกรรมที่บริษัทผู้ผลิตนำมาใช้มักจะอยู่ในรูปการตอบสนองการเป็นลูกค้าชั้นดี ด้วยรางวัลจากการสะสมคะแนนยอดการสั่งซื้อ หรือร้านทำยอดขายได้สูงกว่าเป้าที่กำหนด เป็นต้น

2) CRM ระดับ Consumers

คือ โปรแกรมการบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ที่มีกลุ่มเป้าหมายเป็นผู้บริโภค ซึ่งจากสภาพแวดล้อมทางการตลาดในปัจจุบัน ผู้บริโภคมีความอ่อนไหวในราคา แสวงหาข่าวสารข้อมูลจำนวนมากก่อนการตัดสินใจเพื่อให้ตนเองมีทางเลือกที่สมเหตุผล หัวใจของการเสนอขายสินค้าและบริการในปัจจุบัน จึงไม่ใช่การแค่ค้นหารายชื่อและข้อมูลส่วนตัวของผู้ที่อยู่ในข่ายเป็นลูกค้าเป้าหมายของบริษัทเพื่อนำไปศึกษาต่อว่าใครบ้างที่มีความต้องการและน่าจะมีอำนาจการซื้อสินค้าหรือบริการของบริษัทได้มากพอ นอกจากนี้ยังหมายรวมถึงการพยายามสร้างความภักดี

ในตราสินค้าหรือบริษัทในช่วงระยะเวลาหนึ่ง และทำให้ลูกค้ารู้สึกเกินกว่าคำว่าพอใจ (More than satisfied)

2.1.3.2 แบ่งตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า CRM แบ่งประเภทของ CRM ออกเป็น 4 ชนิดตามวัตถุประสงค์การใช้งานโปรแกรม CRM เพื่อให้องค์กรสามารถรับมือกับลูกค้าได้ทุกประเภทในแต่ละช่วงวงจรอายุ (Life cycle) ซึ่ง CRM ทั้ง 4 ประเภทนั้นประกอบด้วย

1) Win Back or Save

เป็นกระบวนการที่สร้างความมั่นใจและเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้าที่ซื้อสินค้าและบริการจากบริษัท ในกรณีที่ใช้ หรือมีพฤติกรรมกรรมการซื้อสินค้า และบริการอย่างไม่ต่อเนื่อง ซึ่ง CRM ทั้ง 4 ประเภทที่กล่าวมา Win Back ถือเป็นโปรแกรมที่ไวต่อปัจจัยด้านเวลามากที่สุด จากผลการวิจัยได้บ่งชี้ว่ากลยุทธ์ Win Back นี้จะประสบความสำเร็จได้มากถึง 4 เท่า หากบริษัทได้ติดต่อกับลูกค้าในอาทิตย์แรกหลังจากที่หยุดการซื้อสินค้า และบริการจากบริษัทมากกว่าที่จะปล่อยให้ผ่านเลยจนถึงสัปดาห์ที่สี่

ทั้งนี้ความสามารถในการคัดเลือกการใช้โปรแกรม Win Back นี้กับลูกค้าที่ถ่วงกรองแล้วว่าเป็นกลุ่มเป้าหมายจริงๆ และมีได้มีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้า และบริการอยู่บ่อยๆ (Frequently Switched) เป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จของการใช้ CRM ประเภทนี้ได้ โดยจุดมุ่งหมายของโปรแกรม CRM ประเภทนี้ก็คือเพื่อที่บริษัทจะสามารถดึงลูกค้าเดิมที่มีความสัมพันธ์ภาพ และสถานการณ์การบริโภคที่ดี กลับมาเป็นลูกค้าของบริษัทดั้งเดิม และรักษาให้อยู่กับองค์กรต่อไปได้

2) Prospecting

CRM ประเภทนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างลูกค้าใหม่ จากกลุ่มที่คาดว่าจะจะเป็นลูกค้าของบริษัท โดยพิจารณาจากปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการคือ การแบ่งส่วนลูกค้า (Segmentation), การเลือกสรร (Selective) และแหล่งที่มาของลูกค้า (Source)

การแบ่งส่วนลูกค้าทำได้จากการสร้างแบบจำลองการแบ่งส่วนบนพื้นฐานความต้องการลูกค้า (Needs-based Segmentation) ที่สนับสนุนให้องค์กรสามารถสื่อสาร และเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่คาดหวังได้มากที่สุด

การคัดเลือกก็เป็นอีกปัจจัยที่มีผลต่อการใช้งานโปรแกรม CRM ประเภทนี้ การแบ่งส่วนลูกค้าจากพื้นฐานความต้องการ ทำให้องค์กรรับทราบความต้องการที่แท้จริงจากลูกค้า แต่การแบ่งส่วนตามผลกำไรเป็นเกณฑ์ หรือ Profit-based Segmentation ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดคุณค่าของลูกค้าที่มีต่อองค์กรเพื่อที่จะวางแผนการใช้งบประมาณในการดึงดูดลูกค้าแต่ละรายได้

มีวิธีการต่างๆ ที่ถูกนำมาใช้ประกอบการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย และประเมินศักยภาพการซื้อของลูกค้าก่อนที่การซื้อขายครั้งแรกเกิดขึ้น อาทิเช่น Pre-Scoring Credit Ranking หรือ Credit-Scoring algorithm เป็นต้น

3) Loyalty

เป็นโปรแกรมของ CRM ที่ตรวจประเมินผลเพียงตรงได้ยาก แต่องค์กรก็ยังมี ความพยายามที่จะปกป้องลูกค้าจากการเลิกใช้สินค้าหรือบริการ และสร้างความจงรักภักดีกับ สินค้าและบริการ ด้วยปัจจัยที่จำเป็น 3 ประการคือ Value-based Segmentation, Need-based Segmentation และ Predictive Churn Model

- Value-based Segmentation ช่วยให้องค์กรตัดสินใจที่จะลงทุนเพื่อ สร้างความจงรักภักดีเพื่อรักษาลูกค้าไว้กับองค์กร โดยพิจารณาจากคุณค่าของลูกค้าที่มีต่อองค์กร เป็นหลัก ซึ่งองค์กรจะตอบสนองต่อลูกค้าที่มีระดับคุณค่าต่อองค์กรที่แตกต่างกัน

- Need-based Segmentation เมื่อลูกค้าได้ผ่านการคัดเลือกจากการแบ่งส่วน ตามคุณค่าแล้ว องค์กรจะใช้การแบ่งส่วนตามความต้องการของลูกค้า เพื่อนำเสนอโปรแกรมหรือ สินค้าและบริการที่มีความเจาะจงเฉพาะกลุ่ม ซึ่งสามารถจำแนก Customized loyalty Program ได้ถึงลูกค้าระดับปัจเจกบุคคล อันจะทำให้ลูกค้ารู้สึกประทับใจ และได้สินค้าที่ตรงตาม ความต้องการของตนมากที่สุด จนทำให้เปลี่ยนไปใช้สินค้าและบริการจากคู่แข่งรายอื่นยากขึ้น

- Predictive Churn Model เป็นส่วนประกอบสุดท้ายของปัจจัยความสำเร็จตาม Loyalty program ซึ่งใช้ข้อมูลประชากรศาสตร์จำนวนมาก และข้อมูลการใช้งานหรือข้อมูล บริโภคในอดีตของฐานลูกค้าปัจจุบัน เพื่อทำนายแนวโน้มอัตราการลดลงของจำนวนลูกค้าใน อนาคต ทำให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยน พัฒนาหรือนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ให้แก่ลูกค้าที่ ไม่มั่นคง และกำลังจะเปลี่ยนหรือเลิกใช้สินค้าบริการของบริษัทได้ทันเวลาที่

4) Cross sell / Up-sell

โปรแกรม CRM ประเภทนี้เป็นที่รู้จักกันดีในการเพิ่ม Wallet Share หรือเพิ่ม ปริมาณการบริโภคของลูกค้าให้มากขึ้น ด้วยการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ใช้งานควบคู่กันได้ให้แก่ ลูกค้า (Complementary Product/service) และกระตุ้นให้เกิดการซื้อ หรือปริมาณการบริโภคในสินค้าที่เกี่ยวข้องมากขึ้น เท่ากับว่าบริษัทสามารถดึงเงินออกจากกระเป๋า ของลูกค้าได้มากขึ้นกว่าหน่วยการบริโภคเดิมนั่นเอง

การนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ตาม CRM ประเภทนี้ จะต้องขึ้นอยู่กับ พื้นฐานความต้องการเดิมของลูกค้าเป็นหลัก แล้วจึงเสริมสินค้าประเภทอื่นๆเข้าไป ในลักษณะการ ขายแบบที่เรียกว่า “Cross Selling”

รูปแบบการสร้างความสัมพันธ์อีกลักษณะ คือ Up-Selling หรือการนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ และราคาสูงกว่าแก่ลูกค้า ซึ่งทำให้รายรับจากลูกค้าเพิ่มขึ้นตามมาเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็น Cross Selling หรือ Up-Selling ต่างก็มีความสำคัญต่อ CRM ทั้งสิ้น เพราะเป็นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายโดยตรง ในแง่ของนักการเงิน เมื่อลูกค้ายอมรับที่จะซื้อสินค้าทั้งที่เป็น Cross หรือ Up-Selling ก็เท่ากับว่าลูกค้าได้เริ่มต้นสร้างผลกำไรที่มากขึ้นกว่าเดิมให้แก่บริษัท ระยะเริ่มแรกของการสัมพันธ์ ลูกค้าจะช่วยลด Gross Margin ประมาณ 3 เปอร์เซ็นต์ในปีแรกๆ (บนพื้นฐานต้นทุนการได้มาของลูกค้า) โดยภายใน 3 ปี ลูกค้าเดียวกันนี้จะสามารถเพิ่มผลกำไรให้แก่บริษัทสูงขึ้นไปถึง 7 เปอร์เซ็นต์ และจะเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆตามระยะเวลาที่ยาวนานของความสัมพันธ์

2.1.3.3 แบ่งตามประเภทของเทคโนโลยีระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า CRM ที่นำมาใช้ Paul Greenberg (Greenberg, 2002) แบ่งประเภทของ CRM ตามเทคโนโลยีที่นำมาใช้ ซึ่งจำแนกได้ 3 ประเภท คือ

1) Operational CRM

Operational CRM จะเป็นการประยุกต์ใช้ระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าที่ติดต่อกับลูกค้าโดยตรง ประกอบด้วย Sale Force Automation หรือ SFA, Enterprise Marketing Automation และ Front-office ซึ่งใช้งานร่วมกันและเกิดขึ้นในขณะเดียวกัน เน้นบทบาทและหน้าที่ธุรกิจซึ่งเกี่ยวข้องกับ การบริการลูกค้า, การจัดการใบสั่งซื้อ, การจัดทำใบแจ้งหนี้ ใบเสร็จรับเงิน, การตลาด/ การขายอัตโนมัติ (Sale Automation/ Marketing Automation) และการบริหารจัดการอื่นๆ ด้านหนึ่งของ Operational CRM คือ ความเป็นไปได้ในการผสมผสานการเงินการบัญชี กับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ERP (Enterprise Resource Planning) อาทิเช่น PeopleSoft, SAP เป็นต้น

2) Analytical CRM

Analytical CRM เน้นการจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบภายในคลังข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์ให้ข้อมูลดังกล่าวอยู่ในรูปแบบที่ใช้งานได้ คุณค่าของการประยุกต์ใช้ไม่ใช่แค่เพียงการจัดเก็บ และการลำดับขั้นตอนที่เป็นแบบแผนเท่านั้น แต่อยู่ที่ความสามารถในการปรับแต่งข้อมูลให้เข้ากับความต้องการเฉพาะบุคคล และตอบสนองต่อข้อมูลดังกล่าว

3) Collaborative CRM

Collaborative CRM เป็นศูนย์กลางการติดต่อสื่อสาร ซึ่งจัดการเส้นทางความสัมพันธ์ไปยังลูกค้าของบริษัท และผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) ให้แก่บริษัท โดยจะเข้าถึงจุดสัมผัสทุกๆกระบวนการ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารผ่านโทรศัพท์, โทรสาร, อีเมล, เว็บไซต์และอื่น ๆ

CRM ประเภทนี้สามารถเรียกได้ว่าเป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับพันธมิตร และลูกค้า (PRM: Partner Relationship Management) หรือศูนย์กลางการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า อย่างที่เรียกว่า CIC: Customer Interaction Center โดยสามารถเรียก CRM ประเภทนี้ว่า ยุทธศาสตร์การจัดการช่องทางการติดต่อสื่อสาร (Channel Strategy)

2.1.4 การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ และกระบวนการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า

การสร้างความสัมพันธ์ลูกค้าตามหลักการและแนวความคิดของ CRM นั้นมาจากการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ โดยเน้นศูนย์กลางที่ลูกค้าเป็นหลัก (Customer focused Approach) เพื่อส่งมอบสินค้าบริการที่มีคุณค่าตรงตามวัตถุประสงค์ และความต้องการของลูกค้า ผ่านช่องทางการปฏิสัมพันธ์ของบริษัท ในทางกลับกันก็ได้รับคุณค่าจากผลตอบแทนที่ได้กลับมา จากลูกค้าในรูปของผลกำไร ส่วนแบ่งลูกค้าที่เพิ่มขึ้น (Share of Customer) และความสัมพันธ์ระยะยาวตามมา

การบริหารจัดการความสัมพันธ์มิใช่เป็นหน้าที่เฉพาะของส่วนงาน หรือหน่วยงานหนึ่งๆ ภายในองค์กร แต่ CRM จำเป็นต้องอาศัยการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรทั้งองค์กรที่กำหนดทิศทางไปในแนวทางเดียวกัน และนำพาคนในองค์กรให้เกิดจุดมุ่งหมาย และวิธีการถึงเป้าหมายร่วมกัน

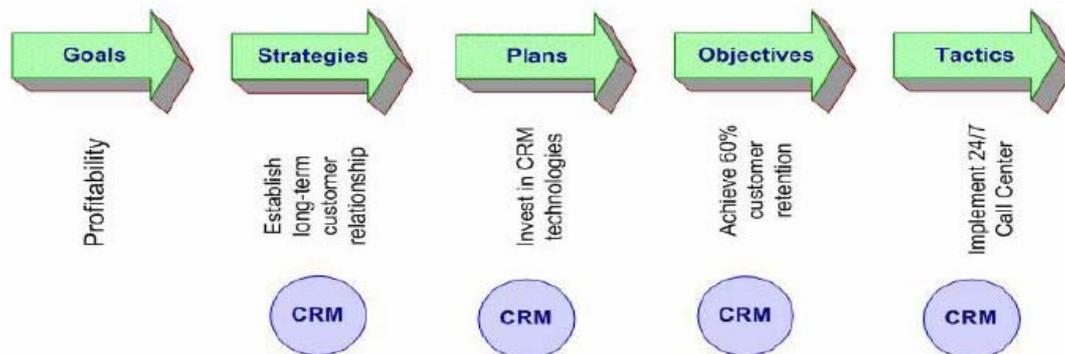
ต่อไปนี้จะกล่าวถึงการกำหนดแนวทางการจัดการเชิงยุทธศาสตร์หรือ Strategic Management สำหรับการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า และกระบวนการ CRM ที่องค์กรจะนำไปประยุกต์ใช้ รวมถึงการปรับเปลี่ยนองคาพยพต่างๆ ภายในองค์กร ให้รองรับการจัดการตามหลัก CRM

2.1.4.1 ยุทธศาสตร์การจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า เมื่อกล่าวถึง CRM องค์กรส่วนใหญ่มักมีความเชื่อผิดๆ อยู่สองประการ หนึ่งคือ มักเข้าใจว่า CRM คือ หน้าทีและการจัดการของฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์เท่านั้น สองคือ การจัดการ CRM จำเป็นต้องใช้การจัดการโดยเทคโนโลยีเป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็นการบริหารฐานข้อมูล การสังเคราะห์ข้อมูลออกมาใช้ด้วยซอฟต์แวร์แอปพลิเคชันต่างๆ ซึ่งความเชื่อดังกล่าว ทำให้เกิดการตีความและการปฏิบัติตามหลักการ CRM ผิดวัตถุประสงค์ไป ทั้งยังทำให้การนำ CRM ไปใช้ไม่ประสบความสำเร็จ

Paul Greenberg (Greenberg, 2002) ได้อธิบายยุทธศาสตร์การจัดการความสัมพันธ์ลูกค้าตามหลัก CRM ไว้โดยเรียกว่า “G-SPOT”

ภาพที่ 2.3

ยุทธศาสตร์การจัดการสร้างความสัมพันธ์ลูกค้า



ที่มา: Paul Greenberg, CRM at the speed of light: "Capturing and keeping Customers in internet real time", Osborne, McGraw-Hill, 2002, p.27.

แนวทางการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า CRM ตามหลัก G-SPOT นั้นประกอบด้วยสาระสำคัญดังนี้

1) GOAL

ทุกองค์กรต่างมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์กร กลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์ลูกค้าตามหลัก CRM ก็เช่นกันที่องค์กรจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการประยุกต์ใช้ CRM เป็นขั้นตอนแรก อาทิเช่น สร้างผลกำไรต่อปีที่เพิ่มขึ้น รักษาลูกค้าไว้ให้ได้ยาวนานที่สุด เป็นต้น

2) Strategies

เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ องค์กรจำเป็นที่จะต้องวางยุทธศาสตร์สำหรับนำไปสู่เป้าหมายนั้น ซึ่งจะเป็นเครื่องมือและวิธีการที่กำหนดแนวทาง และทิศทางร่วมของคนภายในองค์กร ให้มีเป้าหมายและสำนึกร่วมกัน

3) Plans

การดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้นั้น ต้องอาศัยแผนที่วางไว้เป็นระบบ ในกรณีนี้ที่ดำเนินการตามหลักการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า นั้น อาจใช้วิธีการกำหนดการวัดผลความพึงพอใจของลูกค้า และพฤติกรรม เพื่อลงทุนใช้เทคโนโลยีในการสนับสนุนการติดต่อสัมพันธ์กับลูกค้า

4) Objectives

ในแต่ละแผนจำเป็นที่จะต้องสามารถวัดผลออกมาได้ ยกตัวอย่างเช่น วัดผล โดยพิจารณาจากระดับการรักษาลูกค้าในอัตรา 60 เปอร์เซ็นต์ หรือลดอัตราของเสียที่คืนกลับลง 20 เปอร์เซ็นต์ เป็นต้น ช่วยให้ตรวจสอบได้ว่าการดำเนินงานต่างๆ ตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่

5) Tactics

กลยุทธ์หรือยุทธวิธีเป็นวิธีการในการบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ แผนที่ปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ในการเข้าถึงเป้าหมายขององค์กร ยกตัวอย่างเช่น การจัดการ ความสัมพันธ์ลูกค้า โดยวิธีการจัดตั้งระบบบริการลูกค้าหรือ Call Center, การบริการตลอด 24 ชั่วโมงแบบไม่เว้นวันหยุดราชการ (24x7 Service)

ตามแผนภาพแสดงการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้าเชิงยุทธศาสตร์ดังกล่าว ทำให้ทุกส่วนขององค์กรสามารถเข้าถึงการจัดการ CRM ได้ทั้งหมด ทั้งนี้จะต้องเริ่มจากการกำหนด เป้าหมายที่ชัดเจนขององค์กรในภาพรวมก่อน จากนั้นจึงถ่ายทอดออกมาเป็นยุทธศาสตร์ แผนงาน วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์สำหรับการปฏิบัติงานตามมา

2.2 องค์ประกอบของระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า

องค์ประกอบหลักๆในการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าประกอบด้วย

- กระบวนการ (Process)
- บุคลากร (People)
- สถาปัตยกรรมคอมพิวเตอร์ (Architecture System)
- สารสนเทศ (Information)
-

2.2.1 กระบวนการ (Process)

ในอดีตที่ผ่านมา เมื่อมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการภายในองค์กร มักเป็นไปเพื่อ พัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายในองค์กร และลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของ องค์กร แต่เมื่อมีการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าเข้ามาใช้ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง กระบวนการภายในจะเป็นไปเพื่อมุ่งสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเป็นหลัก เมื่อกลยุทธ์ของ องค์กรเปลี่ยนมามุ่งเน้นที่ลูกค้าแล้ว หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน การนำเอา ระบบการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าเข้ามาใช้ก็ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใดๆ ดังนั้นเมื่อมีการนำระบบ บริหารความสัมพันธ์ลูกค้าเข้ามาจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการ (Reengineering) ในแต่ละ

ขั้นตอนให้มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีในทุกขั้นตอนที่มีความเกี่ยวข้องกับลูกค้า กระบวนการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM Process) หรือกระบวนการทำงาน (Work Process) เป็นกลุ่มกิจกรรมต่างๆที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า เช่น การซื้อสินค้า การจ่ายเงิน การใช้สินค้าหรือบริการ เป็นต้น

ลักษณะของกระบวนการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM Process) ที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย (Stone, 2002)

1) ความเป็นเจ้าของกระบวนการ (Process Owner) เมื่อคนในส่วนงานนั้นมีความรู้สึกเป็นเจ้าของแล้ว พนักงานจะมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น ทำให้มีความสูญเสียให้น้อยที่สุด และเมื่อเกิดปัญหาใดจะพยายามแก้ไขปัญหา นั้นให้ได้อย่างรวดเร็ว

2) มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน (Collaboration Strategic Vision and Goal) กระบวนการที่ดีจะต้องช่วยสนับสนุนในการนำไปสู่กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า และทำให้กลยุทธ์ลูกค้าและกลยุทธ์ช่องทางที่ออกแบบไว้ประสบความสำเร็จ แม้ว่าในแต่ละกระบวนการจะมีเป้าหมายเฉพาะที่แตกต่างกัน แต่บุคลากรทุกคนในแต่ละกระบวนการจะต้องมีเป้าหมายหลักเดียวกัน คือ การสนองตอบความต้องการของลูกค้า

3) ผลการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยม (Exceptional Performance) กระบวนการที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ทำงานได้ง่ายขึ้น และจะทำให้มีมาตรฐานสูงล้ำหน้าเกินกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรม ทำให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4) การกำหนดตัววัด (Establish Metrics) กระบวนการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีการกำหนดระบบการวัดและประเมินผลที่ดีและมีความชัดเจน ตัววัดที่ชัดเจนจะช่วยการบริหารจัดการโครงการในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้น หากมีตัววัดที่ดีจะทำให้มองเห็นปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งตัววัดของกระบวนการสามารถนำมาเป็นสิ่งจูงใจในการทำงานของพนักงานได้

5) การปรับประสาน (High Level of Integration) ควรมีการประสานกระบวนการที่มีการทำงานร่วมกัน ซึ่งในการประสานกระบวนการไม่ควรมีรอยต่อระหว่างกัน (Seamless) รวมถึงกระบวนการแต่ละกระบวนการควรส่งเสริมสนับสนุนและปรับปรุงผลการทำงานซึ่งกันและกัน ถ้าไม่มีการรวมระบบที่ดีอาจทำให้ข้อมูลในแต่ละกระบวนการมีความซ้ำซ้อนขัดแย้งกัน ซึ่งอาจก่อให้เกิดความสับสน หรือทำให้ผู้ใช้ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้

6) กำหนดขั้นตอนของงานที่เหมาะสม (Well Established Procedure) การมีขั้นตอนในการทำงานที่ดีจะช่วยให้กระบวนการธุรกิจและการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าประสบผลสำเร็จ

2.2.2 บุคลากร (People)

บุคลากรมีความสำคัญในการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า โดยเฉพาะพนักงานของบริษัทที่มีการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าถือเป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุดในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งบุคลากรที่ดีควรมีความสามารถที่จะติดต่อและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นรายบุคคล โดยใช้ประโยชน์จากระบบฐานข้อมูลลูกค้าได้ (Radcliffe, Kirkby, and Thompson, 2001)

2.2.2.1 การเตรียมบุคลากรเพื่อใช้ระบบการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า

การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าจะล้มเหลวถ้าบริษัทขาดความสามารถในเรื่องต่างๆ ดังนี้

- การหาพนักงาน (Acquiring)
- กระตุ้นพนักงานให้มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน (Motivating)
- ฝึกอบรมและให้ความรู้ (Training)

ดังนั้นการเตรียมบุคลากรเพื่อใช้ระบบการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าที่กล่าวมา จึงมีความสำคัญและไม่ควรมองข้าม

- การหาพนักงาน (Acquiring) เป็นการเลือกบุคลากรที่เหมาะสม เนื่องจากบริษัทจะต้องว่าจ้างพนักงานที่มีอรรถยาศัยดี และมีใจรักในงานบริการซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นต่อความสำเร็จของการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า เพื่อที่จะส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า ซึ่งทักษะที่มีมาโดยธรรมชาติ ไม่สามารถที่จะฝึกอบรมเพิ่มเติมได้ ส่วนทักษะในด้านอื่นๆ ได้แก่ ทักษะการใช้เทคโนโลยี ทักษะการจัดการฐานข้อมูล และทักษะงานด้านบริการลูกค้า ซึ่งสามารถฝึกอบรมให้แก่พนักงานได้

- กระตุ้นพนักงานให้มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน (Motivating) บริษัทจะต้องพิจารณาถึงความตั้งใจและอารมณ์ของพนักงาน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า บริษัทควรจะต้องรู้ว่าพนักงานคิดอะไรและรู้สึกอย่างไร คาดหวังความสำเร็จอะไรในการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า บริษัทจะต้องใส่ใจในเรื่องนี้เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีในการทำงานเพราะความสำเร็จของการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าขึ้นอยู่กับคน พนักงานแต่ละคนจะมีการตั้งคุณค่าในการทำงานต่างกันซึ่งคุณค่าจะเป็นตัวกำหนดความเชื่อของพนักงาน ผลการทำงานและพฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หากคุณค่าของพนักงานไม่ได้อยู่ในแนวเดียวกับคุณค่าของบริษัทแล้ว การที่จะทำ CRM ทั้งองค์กรก็จะเป็นไปได้ลำบากแต่หากพนักงานมีความรู้สึกความเชื่อที่ตรงกับบริษัท พนักงานจะมีความสุขกับการทำงานในระบบ CRM และบริษัทก็จะได้รับผลตอบแทนกลับมาเป็นประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานที่เพิ่มขึ้น เพิ่มความพึง

พอใจและความจงรักภักดีในลูกค้าได้มากขึ้น ในกรณีที่คุณค่าของพนักงานไม่ตรงกับบริษัท จะส่งผลให้พนักงานมีผลการทำงานลดลงเพราะไม่เชื่อในระบบการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า บริษัทควรรับหาสาเหตุที่ทำให้พนักงานเกิดการต่อต้าน

- ฝึกอบรมและให้ความรู้ (Training) จัดฝึกอบรมพนักงานในทักษะด้าน

การบริการลูกค้า โดยจะต้องแจ้งวัตถุประสงค์และหน้าที่งานในการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร และการฝึกอบรมในเรื่องเทคโนโลยีการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า เพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่บริษัทตั้งไว้ ซึ่งการให้ความรู้และการอบรมสอนทักษะใหม่ๆ ให้แก่พนักงานในการบริการลูกค้า บริษัทจะต้องกำหนดทักษะและลักษณะพิเศษที่จะฝึกอบรมให้กับพนักงาน ทั้งด้านความสามารถ ความรู้สึก และการใช้ความคิดสร้างสรรค์ที่มีความจำเป็นสำหรับ CRM

2.2.2.2 ทักษะและทัศนคติที่จำเป็นในการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า ของแต่ละหน้าที่งาน จะมีความแตกต่างกันดังนี้

- ผู้จัดการ (Manager) จะต้องสามารถเชื่อมโยงและกระตุ้นให้พนักงาน

เกิดพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) มีการบริหารจัดการความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ และผู้จัดการจำเป็นต้องประเมินพนักงานเพื่อกำหนดว่าพนักงานจะต้องมีทักษะอะไรที่จำเป็น เพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ของ CRM หากพนักงานคนใดไม่มีทักษะที่จำเป็นแล้ว ผู้จัดการต้องตัดสินใจว่าพนักงานคนใดควรได้รับการฝึกอบรมใหม่หรือควรรักษาพนักงานใหม่เข้ามาแทน

- พนักงานขาย (Sales) จะต้องมีความรู้ในการพูดและเขียนที่ยอดเยี่ยม

รวมถึงจะต้องมีความรู้ในการฟังและทักษะในการวิเคราะห์ เพื่อที่จะเข้าใจลูกค้าและสามารถบริหารจัดการความต้องการลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้พนักงานขายจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับกระบวนการทางธุรกิจและระบบข้อมูลที่เปลี่ยนแปลงใหม่ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อพนักงานขายอย่างยิ่ง เนื่องจากพนักงานขายจะต้องมีการแบ่งปันข้อมูลลูกค้าให้บริษัท เนื่องจากในกระบวนการขายพนักงานขายจะเก็บข้อมูลและรายละเอียดของลูกค้าไว้ เมื่อจะต้องมีการแบ่งปันข้อมูลให้กับบริษัทอาจทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจ เนื่องจากพนักงานขายรู้สึกสูญเสียการควบคุมลูกค้าไป ซึ่งบริษัทจะต้องระวังในจุดนี้

- พนักงานที่มีการติดต่อกับลูกค้า (Customer-Facing Employee) พนักงาน

ในส่วนการบริการลูกค้า และส่วนที่มีการติดต่อกับลูกค้าจะต้องมีทักษะที่ดีในการสื่อสาร ทักษะสำคัญอีกอย่างหนึ่งคือความสามารถที่จะมีส่วนร่วมเข้าใจในอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น

(Empathy) และสามารถสื่อสารความเข้าใจนั้นไปยังบุคคลอื่นๆ เพื่อให้ลูกค้ารับรู้และซาบซึ้งใน ขณะที่มีการติดต่อกับพนักงาน นอกจากนั้นแล้วพนักงานจะต้องมีทักษะที่หลากหลายมากขึ้น เช่น พนักงานจะต้องมีความเข้าใจเรื่องการตลาด กระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ และจะต้องมีความรู้ในเชิงเทคโนโลยีด้วย เพราะเมื่อมีการนำ CRM เข้ามาใช้จะมีช่องทางใหม่ที่ใช้ในการติดต่อกับลูกค้ามากขึ้น นอกจากนี้ยังต้องมีความเป็นมิตร มีความรู้รอบตัวเพื่อใช้สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าให้แน่นแฟ้น

2.2.3 ระบบสถาปัตยกรรมคอมพิวเตอร์ (Architecture System)

ระบบสถาปัตยกรรมการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM Architecture) เป็นโครงสร้างในการจัดการข้อมูลและระบบเทคโนโลยีที่ใช้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า ซึ่งจะบอกถึงส่วนประกอบของเทคโนโลยี ความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยี การวางผังคอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์ ฐานข้อมูลและเครือข่ายการสื่อสารที่ใช้ในองค์กร ระบบสถาปัตยกรรมการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าจะสามารถจัดเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล แบ่งปันข้อมูล และนำข้อมูลลูกค้ามาใช้เพื่อให้สามารถส่งมอบสินค้าและบริการลูกค้าได้ในเวลาและช่องทางที่เหมาะสม จะเห็นได้ว่าระบบสถาปัตยกรรมการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามีความสำคัญมาก ส่งผลกระทบต่อทุกๆจุดของการติดต่อกับลูกค้า ทั้งด้านบวกและลบ

2.2.3.1 ส่วนประกอบหลักของระบบสถาปัตยกรรมการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM Architecture) โดยทั่วไปแล้วระบบสถาปัตยกรรมการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM Architecture) ในองค์กรส่วนมากประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1. Technical Architecture เป็นการออกแบบและรวมส่วนประกอบทางเทคนิค (Integration) เข้าด้วยกัน เพื่อออกแบบการรวมระบบในการทำ CRM ซึ่งการสร้างโครงข่ายคอมพิวเตอร์ก็ถือเป็นส่วนหนึ่งของ Technical Architecture

2. Data Architecture เป็นส่วนที่ช่วยในการวางแผนการจัดการข้อมูล และการเข้าถึงข้อมูลต่างๆในฐานข้อมูลขององค์กร ซึ่ง Data Architecture จะเป็นตัวบอกว่ามีข้อมูลอะไรบ้างอยู่ในฐานข้อมูล และข้อมูลนั้นมีการจัดการอย่างไร จะค้นหาข้อมูลที่ต้องการได้อย่างไร และใครเป็นผู้ดูแลข้อมูล

3. Application Architecture เป็นโมเดลของวิธีการทำงานและประมวลผลของ Software Application ที่ถูกกระจายไปยังระบบข้อมูลต่างๆทั่วองค์กร ซึ่ง Application Architecture จะแยกกระบวนการออกเป็น 3 ส่วนคือ

- ส่วนต่อประสานงานกับผู้ใช้ (User Interface) จะเป็นส่วนของคอมพิวเตอร์หรือระบบปฏิบัติการของเครือข่าย จะอนุญาตให้เข้าถึงและใช้คอมพิวเตอร์ได้ ซึ่งจุดมุ่งหมายของการทำส่วนต่อประสานงานกับผู้ใช้ที่ตรงกันเป็นสิ่งสำคัญคือ ต้องใช้งานง่าย และมีฟังก์ชันการทำงานเชื่อมโยงไปยังส่วนเครือข่ายอื่นๆ
- เหตุผลและกระบวนการทางธุรกิจ (Business Logic) เป็นกฎในการพิสูจน์ (Validate) และประมวลผล (Processing) เมื่อมีการเก็บข้อมูลจากส่วนต่อประสานกับผู้ใช้ (User Interface) แล้วจากนั้นเหตุผลและกระบวนการทางธุรกิจ (Business Logic) จะทำการพิสูจน์และประมวลผลข้อมูลตามโปรแกรมที่ตั้งไว้
- ส่วนบริการข้อมูล (Data Service) เป็นส่วนที่ควบคุมการเข้าถึงข้อมูลที่เก็บไว้ในฐานข้อมูล

2.2.3.2 ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึงของระบบสถาปัตยกรรมคอมพิวเตอร์

ในระบบการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM Architecture) ประเด็นหลักที่ต้องให้ความสำคัญคือระมัดระวังในการพิจารณาระบบสถาปัตยกรรมคอมพิวเตอร์ในระบบการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM Architecture) มีดังนี้

1) ระบบสถาปัตยกรรมเปิดหรือปิด (Open/Close Architecture) ระบบสถาปัตยกรรมแบบเปิดนั้นเป็นระบบที่สามารถให้โปรแกรมประยุกต์ (Application) อื่นๆสามารถเชื่อมโยงเข้ามาได้ ซึ่งมีข้อดีคือสามารถเพิ่มส่วนประกอบอื่นๆเข้าไปได้ง่าย ทำให้ระบบมีความเหมาะสมกับธุรกิจ ส่วนระบบสถาปัตยกรรมแบบปิด (Close Architecture) จะสามารถเชื่อมโยงกับระบบหรือโปรแกรมประยุกต์อื่นได้ยาก ซึ่งสถาปัตยกรรมคอมพิวเตอร์แบบปิดนี้ ส่วนมากจะมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับและได้รับการรับรองจากทั้งในภาครัฐหรือเอกชน หรือมีความสมบูรณ์ในตัวเองอยู่แล้ว

2) การปรับขนาดได้ (Scalability) สถาปัตยกรรมที่ปรับเปลี่ยนได้เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีการเติบโตขึ้นได้ในอนาคต สามารถเปลี่ยนขนาดหรือลักษณะของโครงสร้าง (Configuration) ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีขึ้นได้ เช่น การเพิ่มเติมฟังก์ชันการทำงาน และการปรับให้เหมาะกับจำนวนผู้ใช้ที่อาจเพิ่มขึ้นเมื่อบริษัทมีขนาดใหญ่ขึ้น

3) ความกลมกลืน (Seamlessness) เนื่องจากว่าระบบสถาปัตยกรรมการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าจะต้องประสานรวมกับกระบวนการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าในทุกชั้นของวัฏจักรประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience Cycle) ดังนั้นระบบสถาปัตยกรรมการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าควรมีความสามารถในการรวมระบบข้อมูลและการเชื่อมโยงระหว่างโปรแกรมประยุกต์ต่างๆ (Application) ได้อย่างกลมกลืน เพื่อให้ผู้ใช้สามารถเชื่อมโยง

ข้อมูลจากโปรแกรมประยุกต์หนึ่งไปยังอีกโปรแกรมหนึ่งได้สะดวก และทำให้การไหลของข้อมูลเป็นไปอย่างราบรื่น

4) ความยืดหยุ่น (Flexibility) ความสามารถในการทำงานร่วมกับระบบอื่นๆ มีฟังก์ชันการบริหารที่มีความยืดหยุ่นสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ แต่สิ่งที่จะต้องคำนึงถึงคือ หากเทคโนโลยีมีความยืดหยุ่นมากก็จะมีผลต่อความเสถียร (Robust) ดังนั้นสิ่งที่สามารถส่งผลกระทบต่อซอฟต์แวร์ได้ทั้งในทางลบและทางบวกก็คือความยืดหยุ่นนั่นเอง

2.2.4 สารสนเทศ (Information)

ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าประสบผลสำเร็จ องค์กรจำเป็นต้องบริหารข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ เริ่มตั้งแต่การเก็บรวบรวมข้อมูลลูกค้า (Gathering Database) เก็บรายละเอียดต่างๆที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า เช่น ชื่อ อายุ เพศ อาชีพ ลักษณะสินค้าหรือบริการที่ซื้อ พฤติกรรมในการซื้อสินค้าหรือบริการ เป็นต้น ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้บริษัทมีความเข้าใจลูกค้ามากขึ้น แหล่งในการเก็บรวบรวมข้อมูล ข้อมูลส่วนมากจะได้รับจากการทำธุรกรรม (Transaction) กับบริษัท หรือจากการสอบถามลูกค้าโดยตรง จากนั้นจะวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงการส่งผ่านและกระจายข้อมูลเหล่านี้ไปยังส่วนต่างๆที่มีการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าโดยทั่วถึงทั้งองค์กร แต่ในความเป็นจริงแล้วองค์กรส่วนใหญ่จะมีข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้ามากมาย ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ไม่ได้ถูกนำมาจัดจำแนกและวิเคราะห์ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจ และยังกระจัดกระจายอยู่ในส่วนต่างๆขององค์กรโดยไม่ได้มีการรวบรวมข้อมูลให้อยู่ในฐานข้อมูลกลาง (Central Customer Database/Customer Repository) ในขั้นตอนการสร้างฐานข้อมูลลูกค้านี้ จะต้องเก็บไว้เป็นฐานข้อมูลกลาง ซึ่งทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการติดต่อลูกค้า จะต้องสามารถเรียกดูข้อมูลลูกค้าได้ในทุกจุดที่มีการติดต่อกับลูกค้า (Litalien,2003) เพราะฉะนั้นการที่องค์กรมีข้อมูลที่เหมาะสมในช่วงเวลาที่เหมาะสมจะช่วยให้มีข้อมูลที่มีคุณค่าในเชิงธุรกิจมากขึ้น รวมถึงประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าผ่านช่องทางต่างๆมากขึ้นซึ่งจะช่วยเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะช่วยให้กลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าสัมฤทธิ์ผล

2.3 ประโยชน์ของการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า

2.3.1 ต้นทุนในการทำกิจกรรมทางการตลาดลดลง (Cost Reduction)

เมื่อเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในการทำกิจกรรมทางตลาดกับการเลือกใช้สื่อด้านอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นสื่อโทรทัศน์ สื่อวิทยุ สื่อหนังสือพิมพ์ เป็นต้น ซึ่งหากพิจารณาในมุมของระดับการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Target Market) กับค่าใช้จ่าย (Market Expense) พบว่าการใช้สื่อเทคโนโลยี เช่น โทรศัพท์มือถือจะเป็นการเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายของธุรกิจได้และค่าใช้จ่ายของการทำกิจกรรมต่างๆ ไม่สูงรวมทั้งสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายได้ สำหรับอินเทอร์เน็ตเป็นสื่อที่สามารถเข้าถึงผู้บริโภคได้จำนวนมาก แต่ค่าใช้จ่ายของการทำกิจกรรมอยู่ในระดับต่ำ ทั้งนี้สำหรับประสิทธิภาพของสื่อจะขึ้นอยู่กับรูปแบบหรือการออกแบบของสื่อดังกล่าว

2.3.2 การเพิ่มคุณค่าให้สินค้า (Valued Added)

โดยการพิจารณาเวลาการสื่อสาร และรับสารที่ทันสมัย และเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เมื่อเปรียบเทียบกับกิจกรรมทางการตลาดในสื่อประเภทอื่นๆ ในเรื่องของรายละเอียดของข้อมูลที่ต้องการสื่อสารผ่านสื่อดังกล่าวที่ลูกค้าสามารถเลือกรับได้ตลอดเวลา ได้แก่ การทำกิจกรรมทางการตลาดผ่าน website เป็นต้น หากเปรียบเทียบกับการใช้สื่อโทรทัศน์ที่ลูกค้าจะสามารถรับสารสื่อสารในระยะเวลาดังนั้น นอกจากนั้นบริษัทสามารถเปลี่ยนแปลงข้อมูลที่ต้องการสื่อสารให้กับลูกค้าได้ตลอดเวลา ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้าสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

2.3.3 การสร้างความพอใจให้กับลูกค้า (Customer Satisfactory)

การใช้เทคโนโลยีสำหรับการสื่อสารจะสามารถสร้างความพอใจให้กับลูกค้าได้ หากพิจารณาในแง่ของการตอบสนองได้ตรงกับความต้องการของลูกค้า เนื่องจากในการทำกิจกรรมทางการตลาดผ่านเทคโนโลยีเป็นการสื่อสารที่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคหรือเรียกว่า การทำกิจกรรมประเภท Customization Communication เนื่องจากการทำกิจกรรมจะมีการเก็บข้อมูล (Customer Profile) นั่นคือ ทุกกิจกรรมที่เกิดขึ้นจะเกิดความสูญเปล่าที่น้อยกว่าการทำกิจกรรมที่ไม่ใช้เทคโนโลยี ทั้งนี้อาจขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของกิจกรรมด้วย ซึ่งหากเพื่อต้องการสร้างการรับรู้ (Brand Awareness) การทำกิจกรรมประเภท Mass Communication เช่นการเลือกใช้สื่อทางโทรทัศน์ หรือหนังสือพิมพ์ ก็ยังคงมีความสำคัญมาก รวมทั้งสามารถลดข้อจำกัดของอายุของสื่อได้ ทำให้การเข้าถึงข้อมูลของลูกค้าจะสะดวกมากขึ้น ซึ่งเหมาะสำหรับพฤติกรรมของผู้บริโภคในปัจจุบันที่ต้องการข้อมูลค่อนข้างมากสำหรับการตัดสินใจ

2.3.4 ความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (Dynamic)

ต้องยอมรับว่า การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับทุกธุรกิจ เนื่องจากการสื่อสารในปัจจุบันเป็นการสื่อสารแบบไร้พรมแดน(Globalization) นั่นคือทุกความก้าวหน้าทางข้อมูลสามารถสื่อสารได้ภายในระยะเวลาอันสั้น ดังนั้นหากบริษัทใดไม่ตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ก็จะทำให้สูญเสียความสามารถในการแข่งขันได้ เพราะอำนาจทางการแข่งขันส่วนหนึ่งมาจากอำนาจที่เกิดจากการสื่อสารโดยเฉพาะอย่างยิ่งภายใต้ยุคแห่งการสื่อสารในปัจจุบัน

2.4 เหตุผลที่การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าล้มเหลว

ในปัจจุบันมีการนำกลยุทธ์ในการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้มาก แต่ยังคงพบว่าการนำระบบการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ายังมีความล้มเหลวมากถึง 70% ด้วยเหตุผลต่างๆดังนี้ (รินรัมย์, โกเมษโสภา, อุณหนันท์, 2547)

2.4.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจไม่ชัดเจน และขาดการประสานการทำงานร่วมกันของทั้งองค์กร

ทำให้บุคลากรทุกคนมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน การกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจนั้น ไม่ใช่เพียงแค่ประกาศให้พนักงานทราบเท่านั้น แต่ต้องมีการเตรียมตัวอื่นๆ เช่น การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับการทำงานมากขึ้น การอบรมพนักงานให้มีความรู้ความเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรพยายามจะทำ รวมทั้งพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการใช้เครื่องมือใหม่ๆ ที่อาจมีขึ้นจากการนำ CRM มาใช้ ซึ่งสิ่งต่างๆเหล่านี้ จะต้องดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไป และมีการวางแผนที่ดี

นอกจากนั้น การนำ CRM มาใช้ต้องสำนึกไว้เสมอว่า ลูกค้าติดต่อกับองค์กรทั้งองค์กร ไม่ใช่เพียงฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่มีฝ่ายใดที่เป็นเจ้าของหรือดูแลลูกค้าเพียงลำพัง ทุกฝ่ายมีหน้าที่รับผิดชอบร่วมกันที่จะดูแลและให้บริการลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจอย่างดีที่สุด ดังนั้นจึงต้องมองเป้าหมายและความต้องการโดยรวมของทั้งองค์กร และให้ความสำคัญกับความต้องการด้าน CRM ของทั้งองค์กรเป็นอันดับแรก

2.4.2 การจัดระบบข้อมูลไม่ดี ซึ่งนำไปสู่การวิเคราะห์ข้อมูลผิดพลาด

เนื่องจาก CRM มีการใช้ข้อมูลต่างๆมากมาย หลายประเภท ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลลูกค้า สินค้า ประวัติการขาย และอื่นๆ ซึ่งข้อมูลจำนวนมากเหล่านั้น ควรมีการจัดเก็บที่ถูกต้อง ในรูปแบบที่สามารถนำมาใช้งานได้ทันที แต่ในองค์กรใหญ่มักมีระบบงานแยกสำหรับแต่ละส่วนงาน แต่ละแผนกทำให้มีข้อมูลจำนวนมาก ซึ่งบางส่วนอาจเป็นขยะ บางส่วนอาจเป็นข้อมูลที่ซ้ำซ้อน หรือบางส่วนอาจเป็นข้อมูลที่ล้าสมัย ซึ่งหากไม่มีการจัดการข้อมูลที่ดีแล้ว การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลที่มี อาจได้ผลที่ผิดพลาด ไม่ตรงกับความเป็นจริง การตัดสินใจวางกลยุทธ์ต่างๆเกี่ยวกับลูกค้าย่อมผิดพลาดตามไปด้วย

2.4.3 ความล้มเหลวในการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ โดยปราศจากการเตรียมความพร้อมของบุคลากร

เพื่อรองรับเทคโนโลยีนั้นๆ เนื่องจาก CRM เป็นกลยุทธ์ในการทำธุรกิจ ที่มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างมาก ดังนั้นในการนำ CRM มาใช้ องค์กรต้องอาศัยบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยเลือกเทคโนโลยีและสถาปัตยกรรมที่สามารถรองรับความต้องการขององค์กรได้อย่างเหมาะสม ไม่เช่นนั้น องค์กรอาจได้ระบบ CRM ที่ใช้เทคโนโลยีที่ดีมาก แต่ไม่สามารถรองรับหรือแก้ปัญหาใดๆ ในองค์กรได้เลย ซึ่งก็คือความล้มเหลวในการนำ CRM มาใช้นั่นเอง

2.4.4 โครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานในองค์กรไม่ได้มีการปรับเปลี่ยนให้เกิดความเหมาะสม

เนื่องจากขั้นตอนการดำเนินงานของธุรกิจซึ่งมีการดำเนินงานมาเป็นเวลานาน อาจมีความไม่คล่องตัว งานบางอย่างอาจมีความจำเป็นในอดีต แต่ปัจจุบันไม่มีความจำเป็นแล้ว จึงจำเป็นต้องมีการทบทวนขั้นตอนการทำงานทั้งหมด เพื่อวางกระบวนการทำงานใหม่ให้เหมาะสมกับกลยุทธ์การให้บริการลูกค้าที่คิดขึ้นมา ซึ่งถ้าการนำ CRM เข้ามาใช้แต่ไม่มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน จะทำให้การนำ CRM เข้ามาใช้ไม่ได้ผลดีตามที่ควรจะเป็น

2.5 แนวทางและขั้นตอนในการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า

จากการศึกษาค้นคว้าแนวทางในการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าจากแนวคิดของนักวิชาการต่างๆสามารถสรุปแนวทางและขั้นตอนในการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าได้ 8 ขั้นตอน คือ

- 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Define CRM Vision)
- 2) การสร้างทีม (Set Team Project)
- 3) การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation Analysis)
- 4) การศึกษาความเป็นไปได้ในโครงการ (Business Case Development)
- 5) การสร้างกลยุทธ์ (Create CRM Strategy)
- 6) การดำเนินการ (CRM Implementation)
- 7) การกำหนดโปรแกรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ (CRM Program)
- 8) การวัดผล (Measurement)

ภาพที่ 2.4

สรุปขั้นตอนการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าจากวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

Planning	Implement	Measurement
1) กำหนดวิสัยทัศน์	6) ดำเนินการ	7) กำหนดโปรแกรมสร้าง ความสัมพันธ์
2) สร้างทีม	6.1 กำหนดความต้องการ ของผู้ใช้	8) การวัดผล
3) วิเคราะห์ สถานการณ์	6.2 วิเคราะห์และปรับปรุง กระบวนการ	8.1 นำวัตถุประสงค์และขอบเขตมา กำหนดการวัดและกระบวนการ
4) ศึกษาความเป็นไป ได้	6.3 ประเมินและเลือก เทคโนโลยี	8.3 เก็บข้อมูล
5) สร้างกลยุทธ์	6.4 ติดตั้งและทดสอบ	8.4 วิเคราะห์เบื้องต้น
	6.5 รวบรวมและข้อมูล	8.5 เตรียมรายงานการตรวจสอบ
		8.6 ทบทวนกระบวนการตรวจสอบ
Management	Project Team	Stakeholders

ที่มา: นวนิตย์ นิตยญาติ, “การศึกษาแนวทางและสิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการบริหารความสัมพันธ์
ลูกค้า”, วิทยานิพนธ์ มหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระ
จอมเกล้าธนบุรี, 2547, กรุงเทพฯ

2.5.1 การกำหนดวิสัยทัศน์การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (Define CRM Vision)

กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และ พันธกิจ (Mission) ให้มีความชัดเจน เพื่อให้พนักงานทุกคนในองค์กรได้รับรู้เป้าหมายขององค์กรและปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน วิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจนจะช่วยให้การนำระบบการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กรประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น หากองค์กรนำระบบการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้โดยปราศจากวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนแล้ว ผลกระทบในทางลบที่จะตามมาก็คือ องค์กรจะไม่สามารถสร้างความแตกต่างเพื่อแยกตัวเองจากคู่แข่งได้ กลุ่มลูกค้าเป้าหมายขององค์กร กลุ่มลูกค้าเป้าหมายขององค์กรจะไม่สามารถคาดหวังได้ว่า พวกเขาควรที่จะได้รับบริการหรือความพึงพอใจในระดับใดจากองค์กร และท้ายที่สุดคือ บุคลากรขององค์กรจะไม่รู้ทิศทางที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานของตนเองว่า ควรจะส่งมอบสินค้าหรือบริการอย่างไร เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า สิ่งสำคัญในขั้นตอนนี้คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ให้มีความชัดเจน และจะต้องเป็นผู้ให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่

2.5.2 การสร้างทีม (Set Team Project)

ในการคัดเลือกทีมมาดำเนินการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าจะต้องคัดเลือกพนักงานที่มาจากหลายๆ ส่วนงาน ทั้งส่วนที่มีความเกี่ยวข้องในการติดต่อดูแลลูกค้า เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายดูแลลูกค้า ฝ่ายขาย และส่วนงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องในการทำโครงการ เช่น ฝ่ายบริหาร ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบุคคล เป็นต้น เพื่อร่วมกันวางแผนและรับผิดชอบในตัวโครงการ ซึ่งบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนในทีมจะต้องกำหนดให้ชัดเจนตามทักษะ ความถนัด และประสบการณ์และความเหมาะสมกับหน้าที่การงานของแต่ละคน

2.5.3 การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation Analysis)

ในขั้นตอนนี้จะเป็นการตรวจสอบและประเมินปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจทำ CRM ซึ่งในการวิเคราะห์จะต้องพิจารณาความสามารถและปัญหาในปัจจุบันของธุรกิจในการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า เช่น ลูกค้ามีปฏิริยาอย่างไรต่อโปรแกรมการตลาดที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน มีอัตราการสูญเสียลูกค้าที่เพิ่มขึ้นหรือไม่ ซึ่งการวิเคราะห์ความสามารถขององค์กรนี้จะช่วยให้เข้าใจผลการดำเนินงานปัจจุบันแล้วเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่มีการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า แล้วพิจารณาถึงความแตกต่างระหว่างการทำงานที่มีศักยภาพกับการทำงานของบริษัทในปัจจุบัน

จากนั้นระบุเป้าหมายสำหรับการปรับปรุงในอนาคต เพื่อที่จะปรับปรุงให้ทัดเทียมกับคู่แข่งหรือปรับปรุงให้เป็นผู้นำในอุตสาหกรรม ซึ่งที่วิเคราะห์จะต้องมีการทบทวนความสามารถในการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าเพื่อกำหนดว่าสิ่งใดที่ตรงกับสถานการณ์ของบริษัทในปัจจุบันมากที่สุด ในการประเมินความสามารถทางเทคโนโลยีเพื่อดูว่าเทคโนโลยีที่บริษัทมีอยู่ในปัจจุบันสนับสนุนกับกลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าหรือไม่ กระบวนการทำงานเป็นอย่างไร มีประสิทธิภาพหรือไม่ และบุคลากรเหมาะสมพอเพียงหรือไม่ รวมทั้งการตรวจสอบความสามารถทางการเงินเพื่อดูความสามารถในการลงทุน ทั้งนี้เพื่อให้บริษัทสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์หมำกำหนดเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าว่าจะเป็นไปในแนวทางใดที่จะทำให้เกิดประโยชน์ต่อบริษัทมากที่สุด เพื่อช่วงชิงความได้เปรียบในการแข่งขัน (Sheppard, 2004)

2.5.4 การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Business Case Development)

การสร้าง Business Case จะช่วยในการประเมินถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นในการตัดสินใจทำการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าโดยพิจารณาถึงผลประโยชน์ที่จะได้ (Sheppard, 2004) เช่น ฐานลูกค้าที่เพิ่มขึ้น พัฒนาการในการซื้อสินค้าหรือบริการจากลูกค้า การลดค่าใช้จ่ายในการให้บริการ อัตราการรักษาลูกค้าและการแสวงหาลูกค้าใหม่ โดยเปรียบเทียบกับต้นทุนค่าใช้จ่ายต่างๆ เช่น ค่าใช้จ่ายในการซื้อเทคโนโลยีใหม่ ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมบุคลากร เป็นต้น

ศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Business Case Development) จะเริ่มต้นจากการประเมินว่าบริษัทเกิดปัญหาอะไรและจะปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานอย่างไรจึงจะช่วยเพิ่มรายได้ให้กับบริษัท ซึ่งบริษัทจะต้องระบุความต้องการ จากนั้นมาพิจารณาดูว่าความสามารถของ CRM ในรูปแบบใดที่จะสามารถตอบสนองได้ตรงจุด และระบบการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าที่เลือกมาใช้นั้นเมื่อทำแล้วจะช่วยเพิ่มรายได้หรือลดต้นทุนได้อย่างไร จากนั้นข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะถูกนำมาใช้ในการวางแผนการดำเนินงาน พิจารณาเรียงลำดับความสำคัญ (Prioritization) โดยจะพิจารณาเลือกทำในส่วนที่มีความสำคัญมากกว่าก่อน สิ่งที่สำคัญในการสร้าง Business Case ที่สมบูรณ์นั้น คือ บริษัทจะต้องมีการตรวจสอบว่าเมื่อนำระบบการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้แล้วจะสามารถสร้างกำไรได้เท่าไร ซึ่งจะช่วยให้บริษัทเกิดความมั่นใจได้ว่าโครงการที่ทำจะได้รับผลตอบแทนคืนกลับมาจากการลงทุนไปอย่างแน่นอน ซึ่งจะช่วยลดโอกาสและความเสี่ยงในการเกิดความล้มเหลว

2.5.5 การสร้างกลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (Create CRM Strategy)

การสร้างกลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า เพื่อค้นหากลยุทธ์ในการสร้างความจงรักภักดีของลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าอยู่กับองค์กรยาวนานขึ้น ซื้อสินค้าหรือบริการกับองค์กรมากขึ้น แนะนำสินค้าหรือบริการให้กับผู้อื่น รวมถึงความเต็มใจของลูกค้าที่จะซื้อสินค้าหรือบริการอื่นๆ ที่มีราคาสูงขึ้น (Radcliffe, Kirkby, and Thompson, 2001) โดยจะต้องพิจารณาว่าลูกค้าต้องการอะไร จะทำอย่างไรเพื่อสร้างและพัฒนาลูกค้าให้เป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่า โดยอยู่บนพื้นฐานความเข้าใจในตัวลูกค้า และการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ตามมูลค่าของลูกค้าที่ให้กับบริษัท โดยจะต้องพิจารณาถึงเรื่องการจัดสรรทรัพยากรในด้านเวลา เงินทุน แรงงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้มีความเหมาะสมลงตัวกับแต่ละหน่วยงานด้วย

2.5.6 การดำเนินการ (CRM Implementation)

การดำเนินการ (CRM Implementation) ในที่นี้มี 5 ขั้นตอน โดยเริ่มจาก

- 2.5.6.1 การกำหนดความต้องการของผู้ใช้ (Set-up requirement)
- 2.5.6.2 การวิเคราะห์และรีออกแบบกระบวนการ (Analyze and Reengineering)
- 2.5.6.3 การประเมินและเลือกเทคโนโลยี (Assessing and Selecting Technology)
- 2.5.6.4 การติดตั้งและทดสอบ (Installation and Testing)
- 2.5.6.5 การรวบรวมระบบและข้อมูล (System and Data Integration)

2.5.6.1 การกำหนดความต้องการของผู้ใช้ (Set-up requirement)

ในการกำหนดความต้องการของผู้ใช้ขั้นสุดท้าย (End Users) เพื่อให้รู้ความสามารถในการปฏิบัติงานแบบใดที่จะสามารถรองรับกับความต้องการของลูกค้าได้ดีที่สุด

2.5.6.2 การวิเคราะห์และรีออกแบบกระบวนการ (Analyze and Reengineering)

วิเคราะห์กิจกรรมในองค์กรดูว่ากิจกรรมใดเป็นกิจกรรมหลักที่สร้างรายได้ให้กับบริษัท ก็สนับสนุนให้ทำกิจกรรมนั้น อำนาจความสะดวกในเรื่องต่างๆรวมทั้งจัดหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้อย่างรวดเร็ว แต่หากกิจกรรมใดที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ให้ตัดออก องค์กรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (Reengineering) จากเดิมที่มุ่งเน้นที่ตัวสินค้าหรือบริการให้หันมามุ่งเน้นลูกค้า จากเดิมการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการภายในองค์กรเป็นไปเพื่อวัตถุประสงค์ที่จะพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายในและลดต้นทุนในการดำเนินงานขององค์กร โดยผู้ที่ได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากการพัฒนาปรับปรุงก็คือตัวองค์กรเองไม่ใช่ลูกค้า การนำหลักการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้จะช่วยให้องค์กรมุ่งเน้นการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการหลักๆ ที่

จะส่งผลกระทบต่อตรงไปยังลูกค้า นอกจากนั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในส่วนงานต่างๆ ช่วยให้องค์กรทราบว่ากระบวนการใดที่มีความสำคัญกับลูกค้า เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดประสบการณ์ที่ดีต่อสินค้าและบริการ ซึ่งจะช่วยสร้างความแตกต่างในการแข่งขัน จากนั้นออกแบบกระบวนการใหม่ (Redesign Process) ให้สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าให้ได้มากที่สุด โดยจะต้องพิจารณาถึงข้อจำกัดขององค์กร มาตรฐานและความสามารถขององค์กรด้วย ซึ่งวัตถุประสงค์ในการตรวจสอบกระบวนการใหม่ ก็เพื่อที่จะปรับปรุงกระบวนการซึ่งจะนำไปสู่การ Reengineering เพื่อลดขั้นตอนและปรับขั้นตอนในกระบวนการธุรกิจให้ดีขึ้น อันจะส่งผลไปสู่การลดต้นทุนลงและเพิ่มรายได้ขึ้น

2.5.6.3 การประเมินและเลือกเทคโนโลยี (Assessing and Selecting Technology)

การประเมินเทคโนโลยีที่ใช้ในระบบ CRM ของแต่ละบริษัท โดยสร้างเกณฑ์การประเมินในการพิจารณาตัดสินใจเลือกเทคโนโลยี โดยอาจพิจารณาถึงเรื่องความมีชื่อเสียงและผลงานที่เคยทำมาและการบริการหลังการขาย

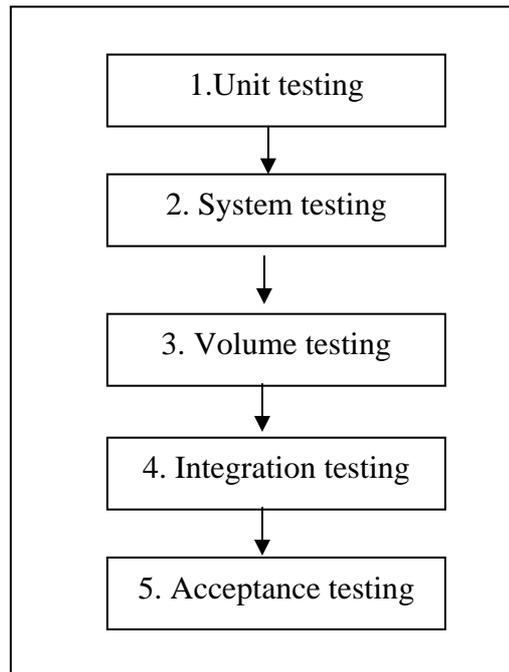
2.5.6.4 การติดตั้งและทดสอบ (Installation and Testing)

การนำเอาระบบ CRM มาใช้ในธุรกิจจะต้องมีการออกแบบระบบและกระบวนการใหม่เพื่อให้เข้ากับซอฟต์แวร์ใหม่ที่ซื้อเข้ามา เพราะเป็นไปได้ที่จะหาเทคโนโลยีที่จะตรงกับความต้องการได้อย่างสมบูรณ์ ดังนั้นบริษัทจึงต้องมีการปรับ (Customize) ซอฟต์แวร์ใหม่เพื่อให้เข้ากับความต้องการหลักของธุรกิจที่หลากหลายได้ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิค (Technical Expert) จะเป็นผู้กำหนดปรับโครงสร้าง (Configure) และรวมระบบ (Integrate) CRM Application ให้เข้ากับระบบสถาปัตยกรรมการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM Architecture) ที่มีอยู่

การทดสอบ (Testing) เป็นกระบวนการในการกำหนดว่าระบบและกระบวนการใหม่ที่จะนำมาใช้นั้นสามารถทำงานได้ตามต้องการหรือไม่ ซึ่งกระบวนการใหม่ที่จะนำมาใช้กับฮาร์ดแวร์หรือซอฟต์แวร์นั้นจะต้องถูกทดสอบอย่างละเอียดและปรับแก้เพื่อให้มั่นใจว่าโปรแกรม กระบวนการ และฮาร์ดแวร์นั้นทำงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม บริษัทจะดำเนินการทดสอบโดยใช้การจำลองสถานการณ์ (Simulation) ที่จะเกิดขึ้นในระหว่างการทำงานปกติ ซึ่งจะต้องทดสอบในด้านต่างๆ ดังภาพที่ 2.6 (นิตยภัคดี, 2547)

ภาพที่ 2.5

ขั้นตอนการทดสอบระบบการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า



ที่มา: นวนิตย์ นิตยญาติ, “การศึกษาแนวทางและสิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า”, วิทยานิพนธ์ มหาวชิราวุธ วิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, 2547, กรุงเทพฯ

1. Unit Testing เป็นการทดสอบโปรแกรมทีละหน่วย
2. System Testing เป็นการทดสอบทั้งระบบเพื่อให้ทราบว่าผลลัพธ์ (Output) ที่ได้จากระบบหนึ่งจะสามารถเข้าไปใช้ใน (Input) ในระบบอื่นๆได้
3. Volume Testing การทดสอบกระบวนการและแอปพลิเคชันเรื่องความสามารถในการรองรับข้อมูลจำนวนมากๆ เพื่อให้ทราบว่าระบบจะสามารถจัดการกับข้อมูลจำนวนมากที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงานได้
4. Integration Testing ทดสอบระบบและกระบวนการทั้งหมดที่มีความเกี่ยวข้องกัน เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลมีการไหลอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่เกิดข้อผิดพลาด และสามารถทำงานร่วมกับแอปพลิเคชันอื่นๆได้
5. Acceptance Testing ทดสอบโดยให้ผู้ใช้ขั้นสุดท้าย (End Users) เป็นผู้ทดลอง เพื่อดูว่ากระบวนการและระบบที่ใช้ตรงกับความต้องการหรือไม่

2.5.6.5 การรวบรวมระบบและข้อมูล (System and Data Integration)

ก่อนที่ระบบจะถูกนำไปใช้งาน จะต้องมีการรวบรวมระบบและข้อมูล แต่เดิมในแต่ละส่วนงาน จะมีการจัดเก็บไฟล์ข้อมูลแยกกันและจัดเก็บในรูปแบบที่แตกต่างกัน ซึ่งส่วนมากข้อมูลที่เก็บจะมีการซ้ำซ้อนกัน ดังนั้นบริษัทจึงต้องมีการรวม (Integrate) ระหว่างระบบเก่ากับระบบใหม่ เพื่อให้มีการสื่อสารเชื่อมโยงและแบ่งปันข้อมูลระหว่างกัน เพื่อยกระดับข้อมูลให้มีคุณค่าสำหรับผู้ใช้งานขึ้น ซึ่งจะมีการรวม (Integrate) นี้ แบ่งเป็น 2 ระดับคือ

1. การรวมระบบ (System Level) คือการรวมระบบเพื่อให้ซอฟต์แวร์ต่างๆสามารถสื่อสารและทำงานร่วมกันได้
2. การรวมข้อมูล (Data Level) เป็นการรวมข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบเดียวกันเพื่อให้สามารถแบ่งปันและดูข้อมูลได้ทั่วทั้งองค์กร

2.5.7 การกำหนดโปรแกรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM Program) (Russell,2001)

หลังจากที่ดำเนินการทำระบบการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการกำหนดโปรแกรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ลูกค้า ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) การจัดแบ่งกลุ่มลูกค้า (Segmentation) เป็นหลักการหนึ่งในการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า ที่จะต้องให้ความสำคัญกับลูกค้าแต่ละรายแตกต่างกันไปตามมูลค่าที่ลูกค้าแต่ละรายให้กับบริษัท ซึ่งการจัดแบ่งกลุ่มลูกค้าจะช่วยให้บริษัทสามารถเลือกตอบสนองต่อลูกค้าแต่ละรายได้อย่างเหมาะสมมากขึ้น

2) การกำหนดลูกค้าเป้าหมาย (Targeting) เป็นการเลือกหรือเจาะจงกลุ่มลูกค้าที่ต้องการตามกำไรที่จะได้รับจากลูกค้า เป้าหมายในการกำหนดกลุ่มลูกค้า ก็เพื่อจะแยกลูกค้าที่ไม่ทำกำไรออกจากลูกค้าที่ทำกำไร เพราะเนื่องจากบริษัทไม่คุ้มค่าที่จะรักษาลูกค้าในบางรายที่ไม่สร้างกำไรเพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงการเผชิญกับภาวะ 80/20 คือลูกค้าจำนวนมากถึง 80% แต่กลับสร้างผลกำไรให้กับบริษัทเพียง 20% แต่ในทางกลับกันกลุ่มลูกค้า 20% ที่เหลือกลับเป็นกลุ่มลูกค้าที่สร้างผลกำไรให้กับบริษัทถึง 80%

3) การกำหนดแผนงานทางการตลาดและกิจกรรมต่างๆ เมื่อแยกแยะลูกค้าออกเป็นกลุ่มตามมูลค่าของลูกค้า และจัดให้มีฐานข้อมูลกลางของลูกค้าแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การคิดแผนกิจกรรมต่างๆเพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า และสนองต่อความต้องการของลูกค้าเป็นรายบุคคล (Customization) ได้แก่ การบริการลูกค้า (Customer Service), โปรแกรมสะสมคะแนนแลโปรแกรมสร้างความภักดี (Frequency and Loyalty Program) และโปรแกรมสร้างความสัมพันธ์ในเชิงสังคม (Community Program) ดังรายละเอียด (ด้านอำรุงกุล, 2545)

- การบริการลูกค้า (Customer Service) การบริการลูกค้าทั้งในเชิงรับ

(Reactive) คือการแก้ปัญหาให้ลูกค้า หรือในเชิงรุก (Proactive) ที่คาดคะเนความต้องการของ ลูกค้าแล้วหาหนทางตอบสนองก่อนลูกค้าจะร้องขอ หรือก่อนที่จะเกิดปัญหา ล้วนเป็นการ สนองตอบความพึงพอใจของลูกค้า รักษาลูกค้า และนำมาซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

- โปรแกรมสะสมคะแนนและโปรแกรมสร้างความภักดี (Frequency and Loyalty Program) เป็นการให้สิ่งตอบแทนแก่ลูกค้า โดยการให้สิทธิเป็นสมาชิก หรือสะสม คะแนนเมื่อมีการซื้อสินค้าหรือบริการซ้ำๆ หลายธุรกิจใช้วิธีการนี้ในการรักษาลูกค้าและสร้างความ ภักดีอย่างได้ผล เช่น ธุรกิจสายการบินใช้การสะสมไมล์เพื่อรักษาลูกค้า ร้านอาหารใช้วิธีสะสมแต้ม หรือสมัครเป็นสมาชิกเพื่อให้เกิดการใช้บริการซ้ำๆ

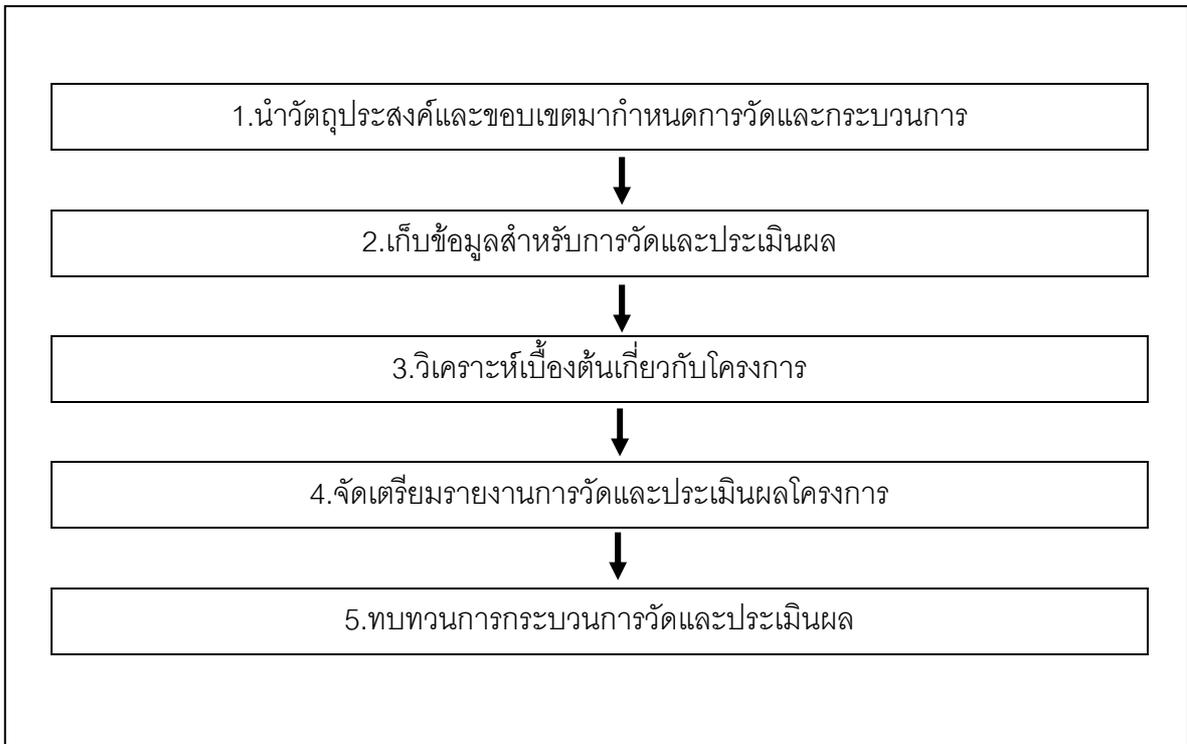
- โปรแกรมสร้างความสัมพันธ์ในเชิงสังคม (Community Program) เป็น การสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างกลุ่มลูกค้าด้วยกันเอง หรือระหว่างลูกค้ากับบริษัท เพื่อ ยึดเหนี่ยวลูกค้าไว้นานที่สุด เช่น การจัดตั้งชมรมต่างๆ ตัวอย่างเช่น บริษัทผู้ผลิตซอฟต์แวร์ แห่งหนึ่งจัดหาเนื้อที่บนเว็บไซต์ส่วนหนึ่งให้เป็นชุมชนโซเชียลให้ลูกค้าสามารถแลกเปลี่ยน ความเห็น ชักถามปัญหาระหว่างกันเองหรือกับบริษัท เพื่อเป็นการสร้างความเป็นเจ้าของเว็บไซต์ ในหมู่นักค้า และรักษาความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาว

2.5.8 การวัดผล (Measurement)

ระบบการวัดผลในการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า จะช่วยในการควบคุมและ ติดตามความก้าวหน้าของการนำระบบการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ ว่าประสบความสำเร็จ มากน้อยเพียงไร และสามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ ดังนั้นจึงควรกำหนด เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่สามารถวัดค่าได้และคอยติดตามวัดผลอย่างสม่ำเสมอ เมื่อองค์กรนำ ระบบการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าเข้ามาใช้ วิธีการทำงานภายในองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลง ทำให้หน้างานของพนักงานต้องมีการปรับเปลี่ยนตามไปด้วย ดังนั้น ตัวชี้วัดประสิทธิภาพใน ระบบการวัดผลการทำงาน ต้องมีการปรับเปลี่ยนใหม่ จากเดิมที่เคยวัดผลการทำงานโดยดูจาก ความสำเร็จในสินค้า บริการ การเงิน และส่วนแบ่งทางการตลาด โดยมีการปรับเพิ่มและมุ่งเน้นให้ มีการวัดผลกลยุทธ์ทางด้านลูกค้าด้วยกระบวนการการวัดและประเมินผล ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังในภาพที่2.6

ภาพที่ 2.6

กระบวนการวัดและประเมินผล



ที่มา: นวนิตย์ นิตยญาติ, “การศึกษาแนวทางและสิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า”, วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัย วิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, 2547, กรุงเทพฯ

1. กำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการวัดและประเมินผล เป็นการเริ่มต้นกระบวนการวัดและประเมินผล โดยระบุวัตถุประสงค์และขอบเขต เพื่อให้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และจัดหาวิธีการในการวัดและประเมินผลที่เหมาะสม

2. กำหนดมาตรฐานของโครงการ มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างมาตรฐานในการวัดผลและประเมินผล (Metrics) โดยการกำหนดมาตรฐานโครงการจะประกอบด้วย การค้นหาว่าจะทำการวัดและประเมินผลด้านใดบ้าง แล้วกำหนดมาตรฐานสำหรับผลงานในแต่ละด้าน พร้อมทั้งหาว่าผู้บริหารคาดหวังเกี่ยวกับผลงานในแต่ละด้านอย่างไร และทำการพัฒนาแผนงานเพื่อวัดและเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆที่ต้องการ ซึ่งในการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า ควรจะมีการวัดใน 3 ด้านคือ การวัดระดับองค์กร การวัดระดับกระบวนการและการทำงาน และการวัดระดับกลยุทธ์กยุทธ์ทางด้านลูกค้า โดยมีรายละเอียดดังนี้

การกำหนดตัววัด (Metrics) ในการดำเนินกลยุทธ์ CRM ควรจะกำหนดตัววัดใน 3 ระดับ คือ

1) ตัววัดระดับองค์กร จะวัดโดยดูจากต้นทุนที่ใช้ไปกับผลประโยชน์ที่จะได้รับกลับมา ซึ่งจะเป็นประโยชน์กับองค์กรในการนำมาเปรียบเทียบและจัดอันดับโครงการ โดยทั่วไปแล้วการวัดในระดับองค์กรจะวัดจากมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value: NPV) อัตราผลตอบแทนที่ลดลง (Internal Rate of Return: IRR) และระยะเวลาการคืนทุน (Payback Period)

2) ตัววัดระดับกระบวนการและการดำเนินงาน จะวัดและประเมินผลจากการบริการและการขายสินค้า เช่น ยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด รายได้ รวมทั้งระยะเวลาในการรอรับบริการ ซึ่งในการสร้างระบบการวัดและประเมินผลการทำงานของพนักงานนั้น เมื่อต้องพิจารณาเรื่องการจ่ายผลตอบแทนพนักงานควรมีความสัมพันธ์กับตัววัดระดับกลยุทธ์ทางด้านลูกค้าดังที่จะกล่าวต่อไปด้วย

3) ตัววัดระดับกลยุทธ์ทางด้านลูกค้า ในที่นี้แบ่งย่อยออกเป็น 3 ตัววัด ดังนี้

- ตัววัดความพึงพอใจของลูกค้า (Measurement of Customer Satisfaction) โดยจะมีการวัดในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ซึ่งการวัดในเชิงคุณภาพจะเป็นการวัดเกี่ยวกับทัศนคติ ความคิดเห็น และพฤติกรรมของลูกค้า ส่วนการวัดในเชิงปริมาณจะวัดโดยดูจากอัตราในการแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าได้ในครั้งแรกที่มีการติดต่อ หรือวัดโดยสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า

- ตัววัดความจงรักภักดีของลูกค้า (Measurement of Customer Loyalty) วัดที่อัตราในการรักษาลูกค้า (Customer Retention) จากเปอร์เซ็นต์การซื้อสินค้าหรือบริการจากบริษัท ความถี่ในการซื้อสินค้าหรือบริการ และวันเวลาที่มาซื้อครั้งล่าสุด

- ตัววัดผลกำไรที่ได้จากลูกค้า (Measurement of Customer Profitability)

3. เก็บข้อมูลสำหรับการวัดและประเมินผล เมื่อได้กำหนดมาตรฐานในการวัดและประเมินผลแล้ว จะเริ่มลงมือปฏิบัติการวัดและประเมินผลโดยเริ่มจากการเก็บข้อมูลที่ทีมงานประเมินผลต้องใช้ในการวัดและประเมินผล ข้อมูลที่เก็บรวบรวมจะเป็นไปตามวัตถุประสงค์และขอบเขตที่กำหนดไว้ โดยข้อมูลที่เก็บรวบรวมอาจรวมไปถึงข้อมูลที่ต้องการสำหรับประเมินรูปแบบองค์กรของโครงการ ข้อมูลการบริหารและการควบคุมสถานะของโครงการในอดีตถึงปัจจุบัน เช่น ผลงานในแง่ของกำหนดการ ระยะเวลา ต้นทุนค่าใช้จ่าย คุณภาพของงาน รวมถึงข้อมูลแผนงานในอนาคตของโครงการด้วย

4. วิเคราะห์เบื้องต้นเกี่ยวกับโครงการ ภายหลังจากการกำหนดมาตรฐานของโครงการและจัดเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานแล้ว จะทำการวิเคราะห์เบื้องต้นและตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการว่าจะไรควรที่จะต้องปรับปรุง

5. จัดเตรียมรายงานการตรวจสอบ โดยจัดทำเป็นข้อเสนอแนะต่างๆรวมทั้งแผนงานสำหรับดำเนินการตามข้อเสนอแนะเหล่านั้น

6. ทบทวนกระบวนการวัดและประเมินผล หลังจากที่มีการวัดและประเมินผลเรียบร้อยแล้ว จะมีการจัดพิมพ์รายงานขั้นสุดท้ายและข้อเสนอแนะจากการวัดและประเมินผลที่ออกมา องค์กรควรมีการทบทวนกระบวนการที่ใช้วัดและประเมินผลอีกครั้ง เพื่อนำมาปรับปรุงวิธีการวัดและประเมินผลให้ดีขึ้นต่อไป

