

ผลการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยถึงกระบวนการนำระบบบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ในองค์กร โดยเลือกบริษัท ทีไอที จำกัด(มหาชน) ในการศึกษา

จากการศึกษาค้นคว้าแนวทางในการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าจากแนวคิดของ นักวิชาการต่าง ๆ สามารถสรุปแนวทางและขั้นตอนในการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าได้ 8 ขั้นตอน ดังนี้

รูปที่ 5.1

แสดงแนวทางและขั้นตอนในการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า

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 กำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขต
4) ศึกษาความเป็นไป ได้	6.3 ประเมินและเลือก เทคโนโลยี	8.2 กำหนดมาตรฐานโครงการ
5) สร้างกลยุทธ์	6.4 ติดตั้งและทดสอบ	8.3 เก็บข้อมูล
	6.5 รวบรวมและข้อมูล	8.4 วิเคราะห์เบื้องต้น
		8.5 เตรียมรายงานการตรวจสอบ
		8.6 ทบทวนกระบวนการตรวจสอบ
Management	Project Team	Stakeholders

ที่มา: นวนิตย์ นิตยญาติ, การศึกษาแนวทางและสิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการบริหารความสัมพันธ์
ลูกค้า, วิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, 2547

การศึกษาวิจัยเรื่องกระบวนการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM) มาใช้ในบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษากระบวนการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM) มาใช้ในองค์กร จากการพัฒนาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ

2. เพื่อศึกษาถึงกระบวนการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM) มาใช้ในบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) (CRM Call Center)

3. เพื่อศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM) มาใช้ในบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) (CRM Call Center)

4. เพื่อเปรียบเทียบกระบวนการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM) มาใช้ในองค์กรในเชิงปฏิบัติกับในเชิงทฤษฎี

โดยผลของงานวิจัยนี้ ต้องการขยายผลไปสู่ธุรกิจประเภทบริการ เพื่อเป็นแนวทางในการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationship Management) มาใช้ในองค์กร โดยผู้วิจัยได้นำเสนอโมเดล ขั้นตอนการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า มาใช้ในองค์กร เพื่อเป็นแนวทางให้ภาคธุรกิจนำไปใช้ในการทำระบบบริหารลูกค้าสัมพันธ์

การวิจัยครั้งนี้ มีการวิเคราะห์ถึงกระบวนการนำระบบบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ในบริษัท ทีโอที จำกัด(มหาชน) โดยแบ่งกระบวนการออกเป็น 3 ส่วนคือ Planning, Implementing, และ Measurement เพื่อทำการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละส่วนของกระบวนการ

ในการวิจัยถึงกระบวนการนำระบบบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ในบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) สามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

5.1 ผลการวิจัยโดยการสัมภาษณ์

ผลการรวบรวมข้อมูลของงานวิจัยโดยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ การศึกษาวิจัยเฉพาะกรณีเรื่อง กระบวนการนำระบบบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ในบริษัท ทีโอที จำกัด(มหาชน) ทำการสัมภาษณ์บุคคลต่าง ๆ เริ่มต้นเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2550 จนถึง วันที่ 1 มิถุนายน 2550 โดยการสัมภาษณ์บุคคลต่าง ๆ แยกตามกระบวนการที่เกี่ยวข้อง

ดังนี้ (ภาคผนวก 4)

1. กระบวนการ Planning ทำการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน
2. กระบวนการ Implementing ทำการสัมภาษณ์ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการ

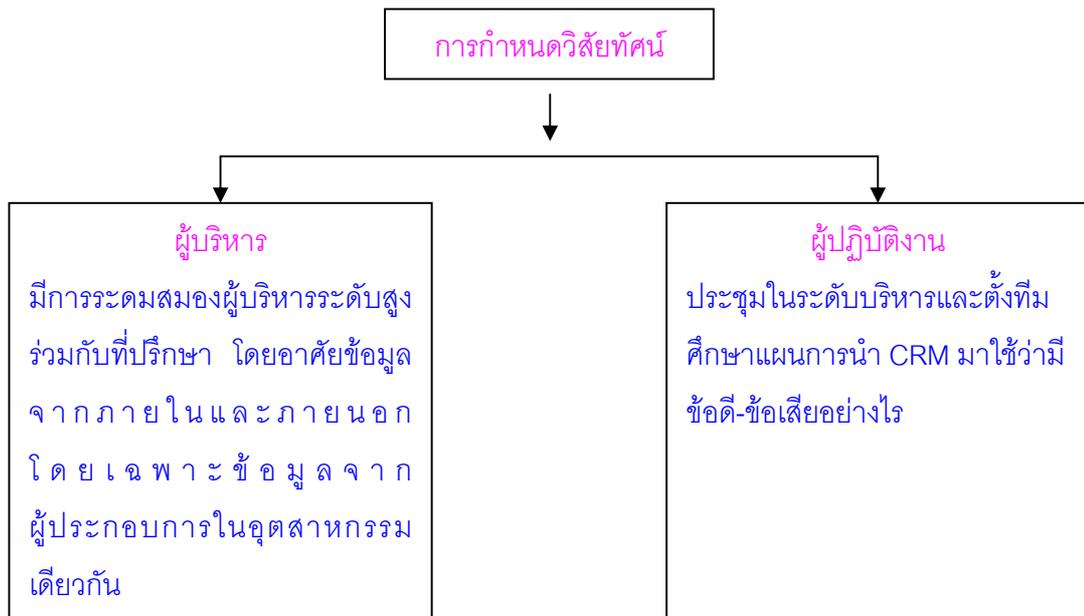
3. กระบวนการ Measurement ทำการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน

5.1.1. กระบวนการ Planning

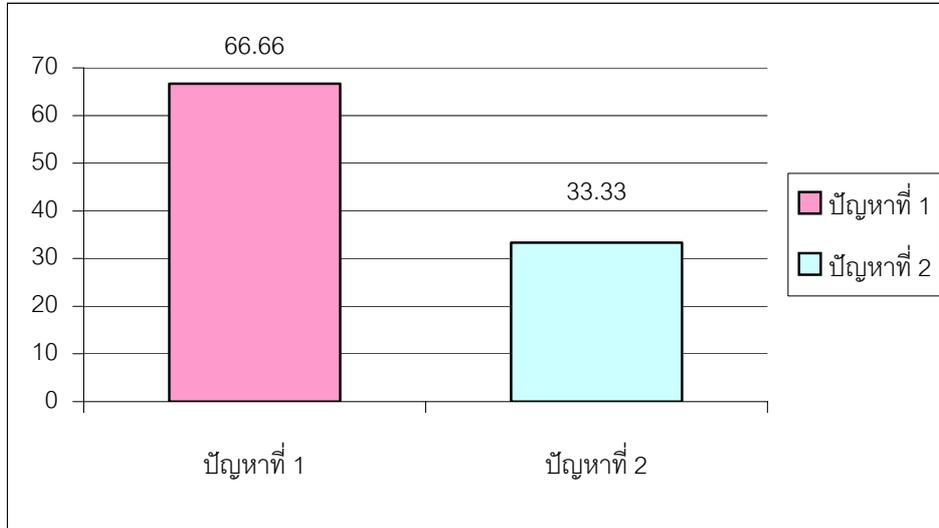
5.1.1.1. การกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ

หากองค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่มีความชัดเจนให้พนักงานทุกคนในองค์กรได้รับรู้เป้าหมายขององค์กรและปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จะเป็นปัจจัยที่ช่วยให้การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM) มาใช้ในองค์กรประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

จากการสัมภาษณ์พบว่า บริษัท ทีไอที จำกัด(มหาชน) มีวิธีการกำหนดวิสัยทัศน์ ดังนี้ (ภาคผนวก 1.1 และ 1.2)



จากการสัมภาษณ์พบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นกับ บริษัท ทีไอที จำกัด(มหาชน) ในกระบวนการนี้คือ (ภาคผนวก 1.1 และ 1.2)



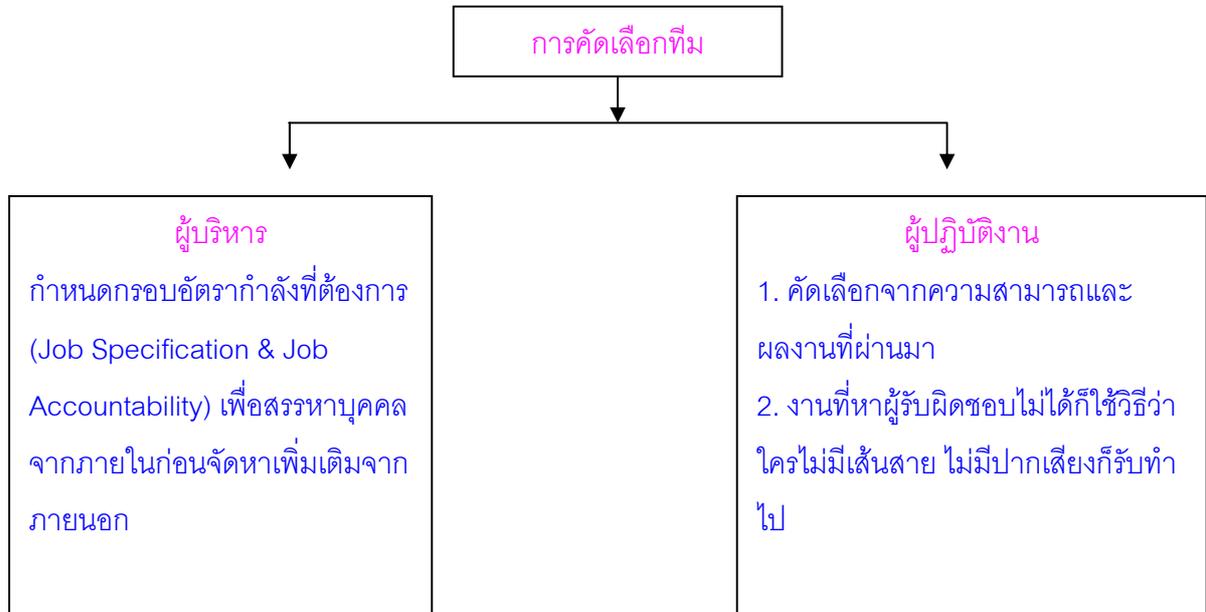
ปัญหาที่ 1 คือ ผลลัพธ์ทางการเงินไม่สอดคล้องกับที่ประเมินไว้ (ไม่คุ้มค่าการลงทุน)

ปัญหาที่ 2 คือ การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นเพียงทฤษฎีไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติ

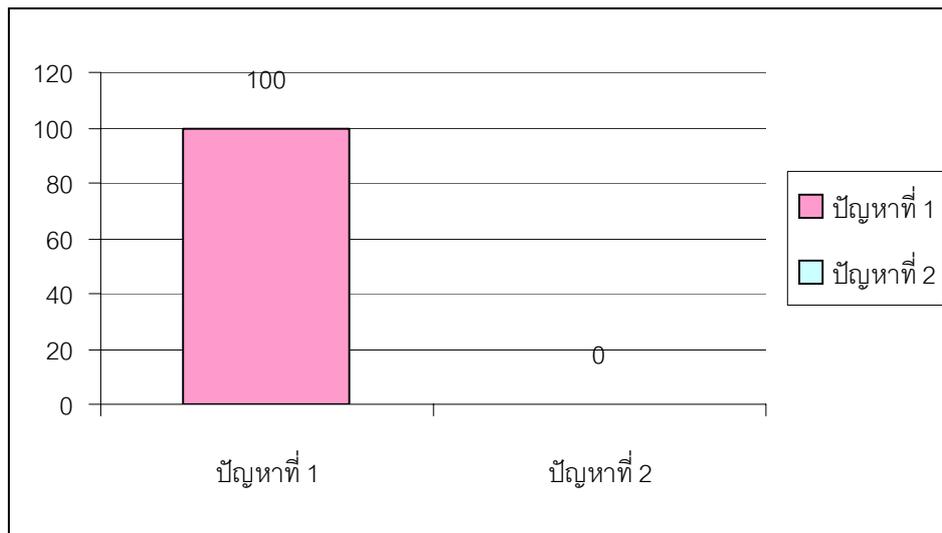
5.1.1.2. การคัดเลือกทีม

. ในการคัดเลือกทีมมาดำเนินการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าจะต้องคัดเลือกพนักงานที่มาจากหลายๆส่วนงาน ทั้งส่วนที่มีความเกี่ยวข้องในการติดต่อดูแลลูกค้า เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายดูแลลูกค้า ฝ่ายขาย และส่วนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในการทำโครงการ เช่น ฝ่ายบริหาร ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบุคคล เป็นต้น เพื่อร่วมกันวางแผนและรับผิดชอบในตัวโครงการ ซึ่งบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนในทีมจะต้องกำหนดให้ชัดเจนตามทักษะ ความถนัด และประสบการณ์และความเหมาะสมกับหน้าที่การงานของแต่ละคน

จากการสัมภาษณ์พบว่า บริษัท ทีไอที จำกัด(มหาชน) มีวิธีการคัดเลือกทีมดังนี้ (ภาคผนวก 1.1 และ 1.2)



จากการสัมภาษณ์พบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นกับ บริษัท ทีไอที จำกัด(มหาชน) ในกระบวนการนี้ คือ (ภาคผนวก 1.1 และ 1.2)

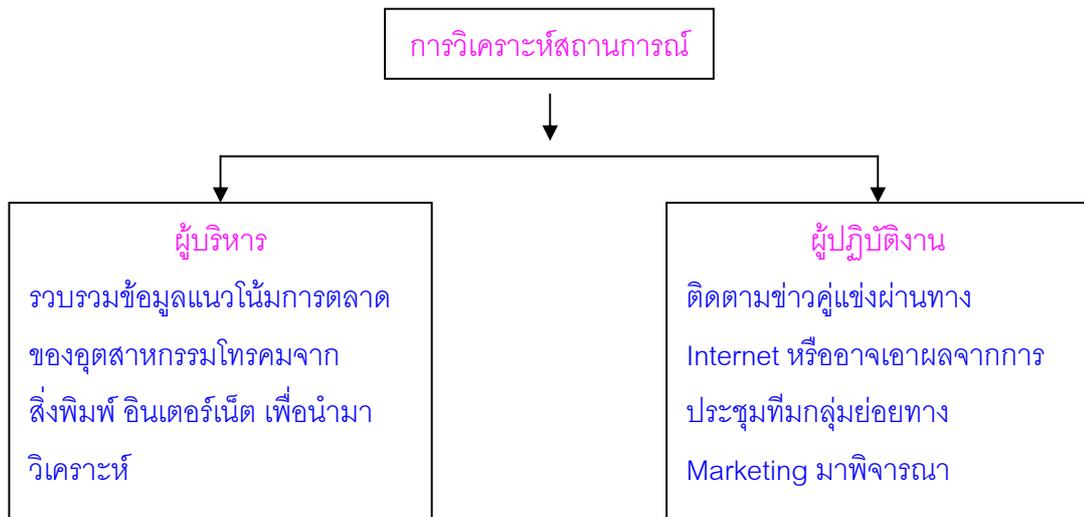


ปัญหาที่ 1 คือ ไม่ได้บุคลากรตามกำลังอัตราและคุณสมบัติ

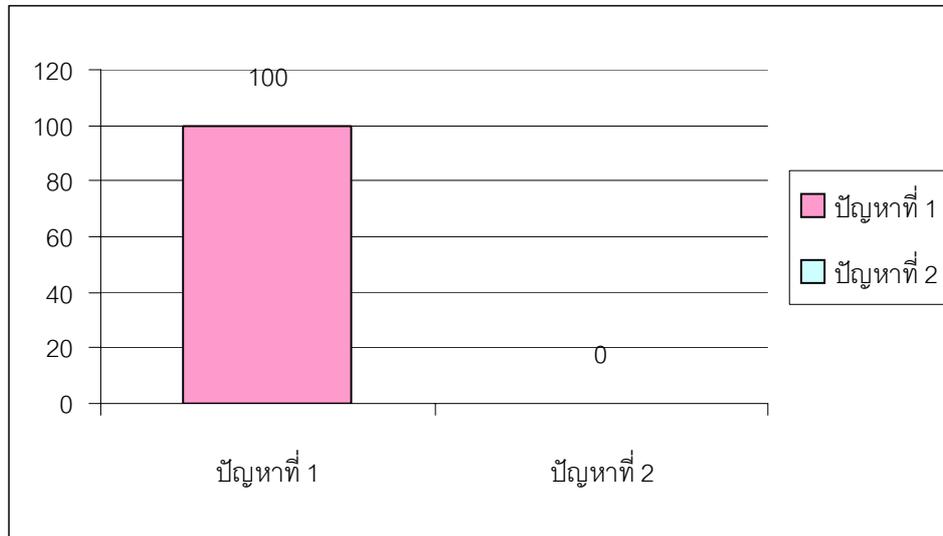
5.1.1.3.การวิเคราะห์สถานการณ์

การวิเคราะห์สถานการณ์ จะเป็นการประเมินผลการดำเนินงานในปัจจุบันเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และประเมินความสามารถที่มีอยู่ในปัจจุบันที่สนับสนุนต่อกิจกรรมขององค์กรเพื่อให้บริษัทสามารถนำข้อมูลที่ได้มากำหนดเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า

จากการสัมภาษณ์พบว่า บริษัท ทีโอที จำกัด(มหาชน) มีวิธีการวิเคราะห์สถานการณ์ ดังนี้ (ภาคผนวก 1.1 และ 1.2)



จากการสัมภาษณ์พบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นกับ บริษัท ทีไอที จำกัด(มหาชน) ในกระบวนการนี้คือ (ภาคผนวก 1.1 และ 1.2)

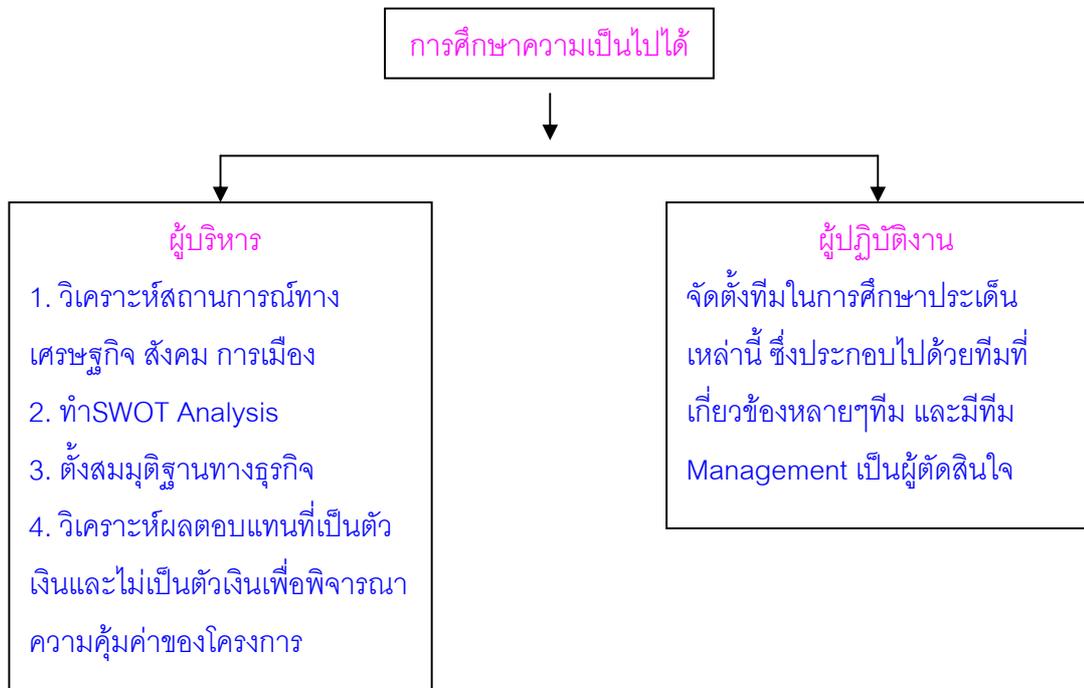


ปัญหาที่ 1 คือ ข้อมูลเกิดความคลาดเคลื่อน

5.1.1.4. ศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ

การศึกษความเป็นไปได้ของโครงการ (Business Case Development) จะเริ่มต้นจากการประเมินว่าบริษัทเกิดปัญหาอะไรและจะปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานอย่างไรจึงจะช่วยเพิ่มรายได้ให้กับบริษัท ซึ่งบริษัทจะต้องระบุความต้องการ จากนั้นมาพิจารณาดูว่าความสามารถของ CRM ในรูปแบบใดที่จะสามารถตอบสนองได้ตรงจุด สิ่งที่สำคัญในการสร้าง Business Case ที่สมบูรณ์นั้น คือ บริษัทจะต้องมีการตรวจสอบว่าเมื่อนำระบบการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้แล้ว สามารถสร้างกำไรได้เท่าไร ซึ่งช่วยให้บริษัทเกิดความมั่นใจได้ว่าโครงการที่ทำจะได้รับผลตอบแทนคืนกลับมาจากการลงทุนไปและช่วยลดความเสี่ยงในการเกิดความล้มเหลว

จากการสัมภาษณ์พบว่า บริษัท ทีโอที จำกัด(มหาชน) มีวิธีการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ ดังนี้ (ภาคผนวก 1.1 และ 1.2)

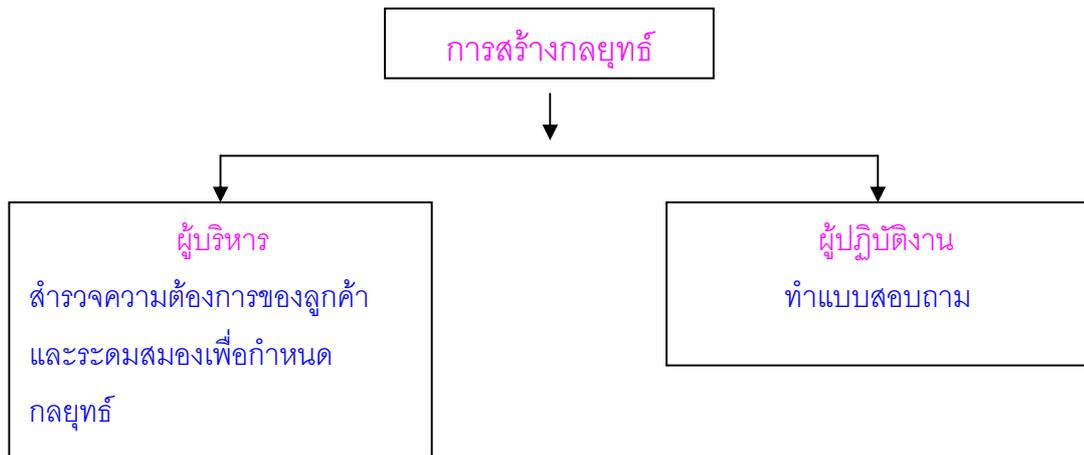


จากการสัมภาษณ์ กระบวนการนี้ไม่ก่อให้เกิดปัญหาใดใน บริษัท ทีโอที จำกัด(มหาชน) (ภาคผนวก 1.1 และ 1.2)

5.1.1.5.การสร้างกลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า

การสร้างกลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า จะต้องพิจารณาว่าลูกค้าต้องการอะไร จะทำอย่างไรเพื่อสร้าง และพัฒนาลูกค้าให้เป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่า โดยอยู่บนพื้นฐานความเข้าใจในตัวลูกค้า และการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่าง ตรงจุด

จากการสัมภาษณ์พบว่า บริษัท ทีไอที จำกัด(มหาชน) มีวิธีการสร้างกลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า ดังนี้ (ภาคผนวก 1.1 และ 1.2)



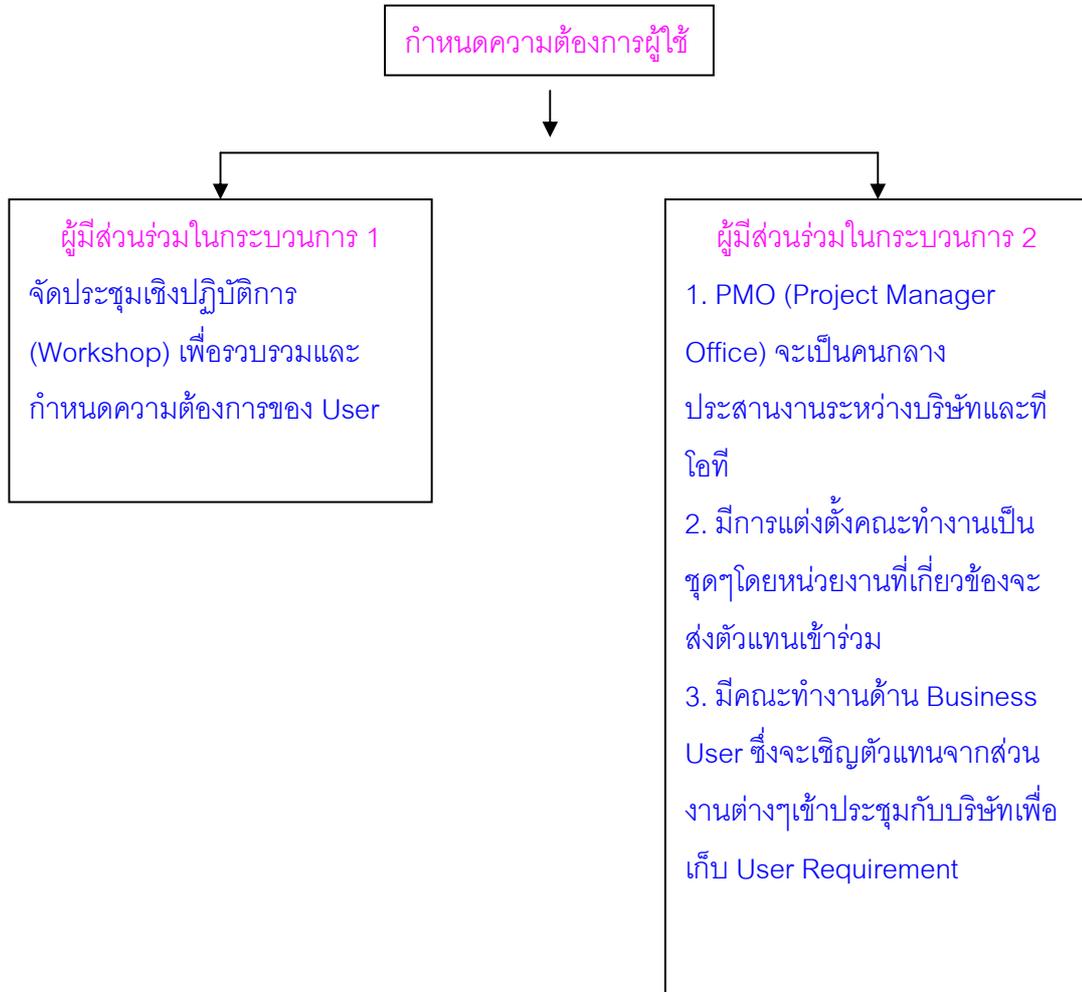
จากการสัมภาษณ์ กระบวนการนี้ไม่ก่อให้เกิดปัญหาใดใน บริษัท ทีไอที จำกัด(มหาชน) (ภาคผนวก 1.1 และ 1.2)

5.1.2. กระบวนการ Implementing

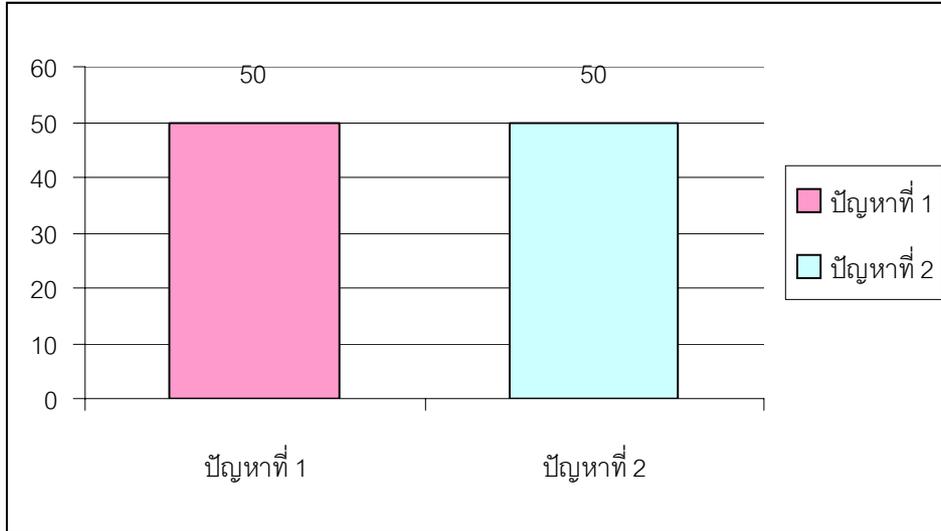
5.1.2.1. การกำหนดความต้องการของผู้ใช้

การกำหนดความต้องการของผู้ใช้ (Set-up requirement) เป็นการกำหนดความต้องการของผู้ใช้ขั้นสุดท้าย (End Users) เพื่อให้รู้ว่าความสามารถในการปฏิบัติงานแบบใดที่จะสามารถรองรับกับความต้องการของลูกค้าได้ดีที่สุด

จากการสัมภาษณ์พบว่า บริษัท ทีไอที จำกัด(มหาชน) มีวิธีการกำหนดความต้องการของผู้ใช้ ดังนี้ (ภาคผนวก 2.1 และ 2.2)



จากการสัมภาษณ์พบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นกับ บริษัท ทีไอที จำกัด(มหาชน) ในกระบวนการนี้คือ (ภาคผนวก 2.1 และ 2.2)



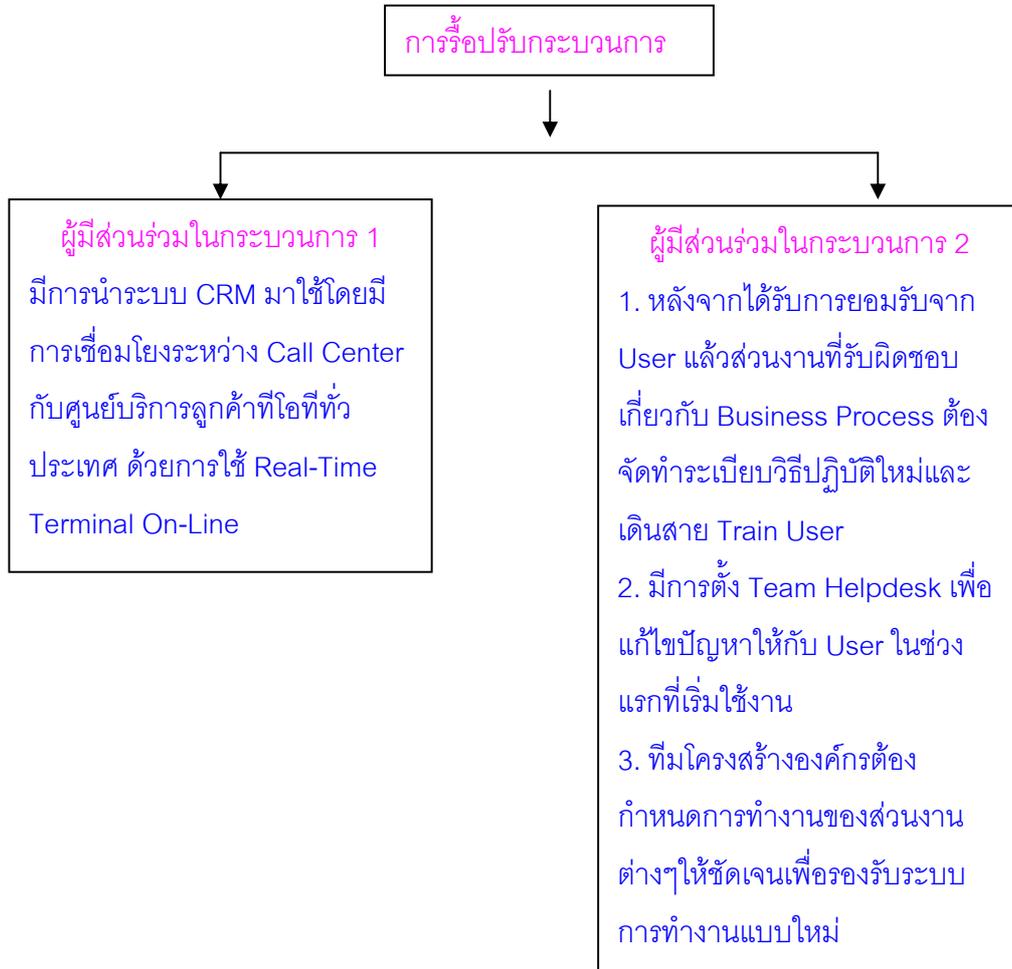
ปัญหาที่1 คือ การ Customize ระบบเพื่อรองรับความต้องการที่หลากหลายก่อให้เกิดต้นทุนส่วนเพิ่ม

ปัญหาที่2 คือ ตัวแทนในการทำ User Requirement ไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร ทำให้ได้ Requirement ไม่ครบถ้วน

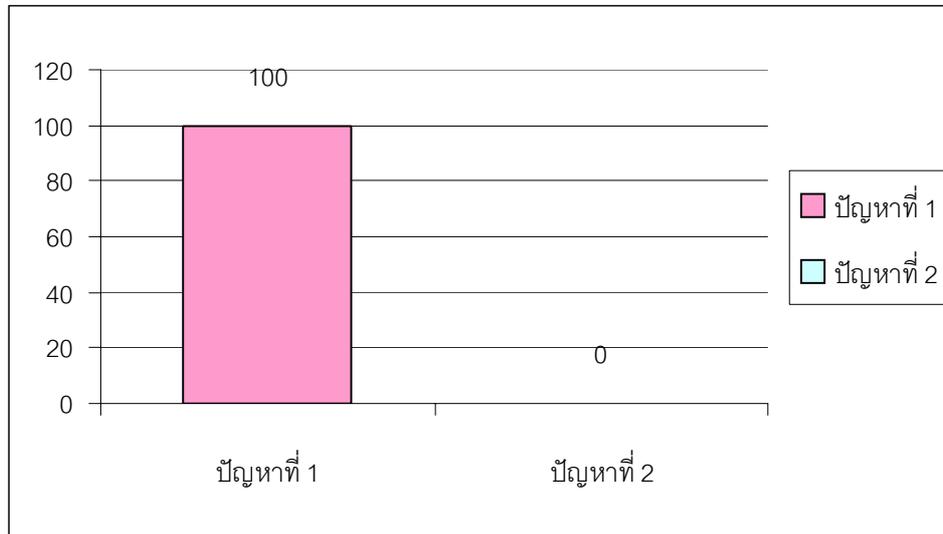
5.1.2.2. การวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการ

การวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการ (Analyze and Reengineering) องค์กรอาจต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (Reengineering) จากเดิมที่มุ่งเน้นที่ตัวสินค้าหรือบริการให้หันมามุ่งเน้นลูกค้า นอกจากนั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในส่วนงานต่างๆ ช่วยให้องค์กรทราบว่ากระบวนการใดที่มีความสำคัญกับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดประสบการณ์ที่ดีต่อสินค้าและบริการ และช่วยสร้างความแตกต่างในการแข่งขัน จากนั้นออกแบบกระบวนการใหม่ (Redesign Process) ให้สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าให้ได้มากที่สุด โดยจะต้องพิจารณาถึงข้อจำกัดขององค์กร มาตรฐานและความสามารถขององค์กรด้วย ซึ่งวัตถุประสงค์ในการออกแบบกระบวนการใหม่ ก็เพื่อปรับปรุงกระบวนการซึ่งจะนำไปสู่การ Reengineering ซึ่งเป็น การลดและปรับขั้นตอนในกระบวนการธุรกิจให้ดีขึ้น

จากการสัมภาษณ์พบว่า บริษัท ทีโอที จำกัด(มหาชน) มีวิธีการวิเคราะห์และปรับเปลี่ยนกระบวนการ ดังนี้ (ภาคผนวก 2.1 และ 2.2)



จากการสัมภาษณ์พบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นกับ บริษัท ทีไอที จำกัด(มหาชน) ในกระบวนการนี้คือ (ภาคผนวก 1.1 และ 1.2)

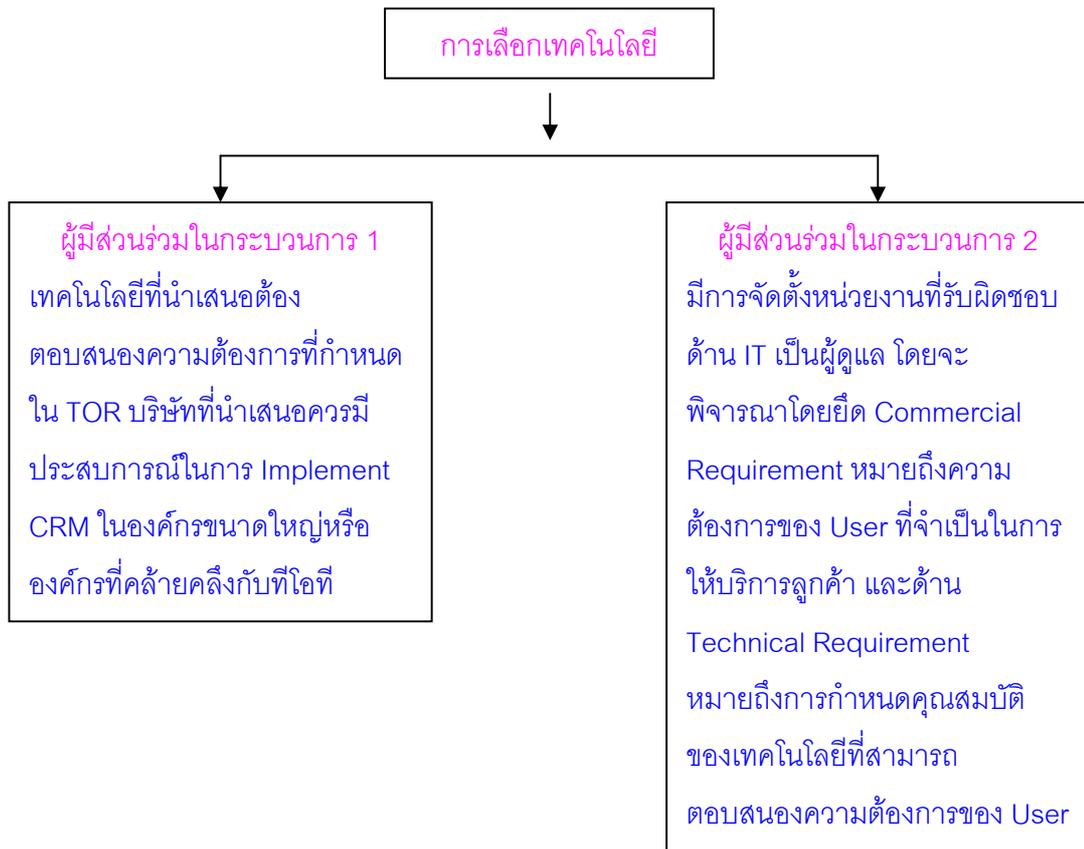


ปัญหาที่ 1 คือ ได้รับการต่อต้านจากพนักงานในองค์กร

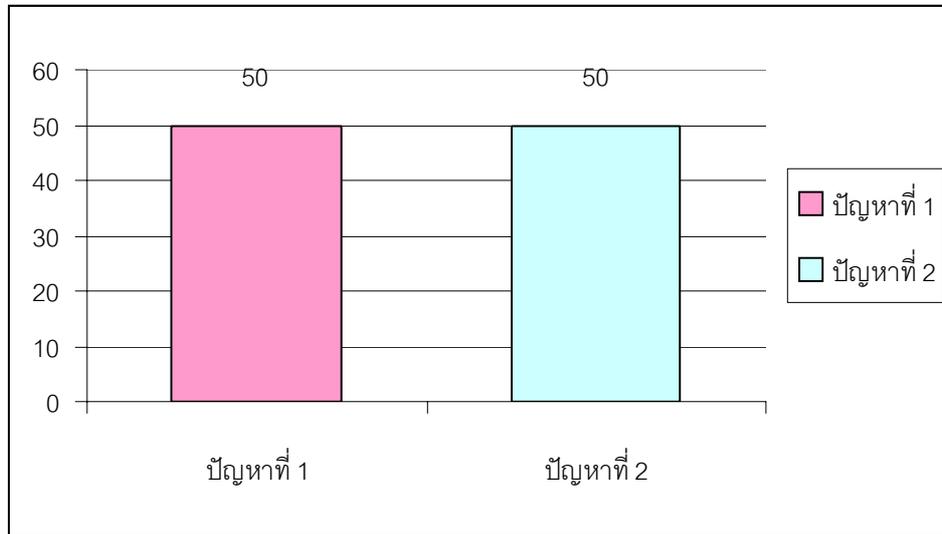
5.1.2.3. การประเมินและเลือกเทคโนโลยี

การประเมินและเลือกเทคโนโลยี (Assessing and Selecting Technology) การประเมินเทคโนโลยีที่ใช้ในระบบ CRM ของแต่ละบริษัท เป็นการสร้างเกณฑ์การประเมินในการพิจารณาตัดสินใจเลือกเทคโนโลยีจากบริษัทใดบริษัทหนึ่ง อาจพิจารณาถึงเรื่องความมีชื่อเสียงและผลงานที่เคยทำมาและการบริการหลังการขาย

จากการสัมภาษณ์พบว่า บริษัท ทีโอที จำกัด(มหาชน) มีวิธีการประเมินและเลือกเทคโนโลยี ดังนี้ (ภาคผนวก 2.1 และ 2.2)



จากการสัมภาษณ์พบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นกับ บริษัท ทีไอที จำกัด(มหาชน) ในกระบวนการนี้คือ (ภาคผนวก 2.1 และ 2.2)



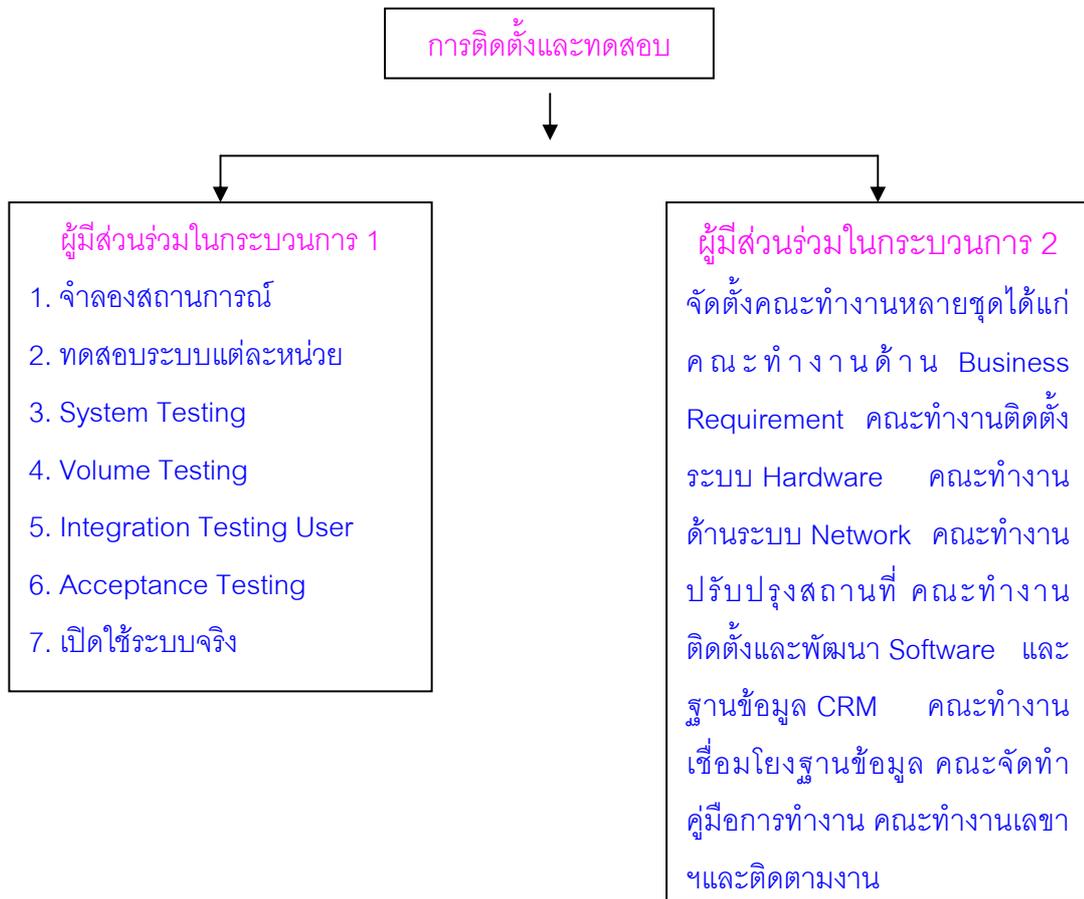
ปัญหาที่ 1 คือ เทคโนโลยีที่เลือกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายส่วนเพิ่มในการ Upgrade Version ใหม่

ปัญหาที่ 2 คือ ระบบที่ได้ไม่ตอบสนองการใช้งานจริงเต็มที่เนื่องจากการทำ User Requirement ไม่ครบถ้วน

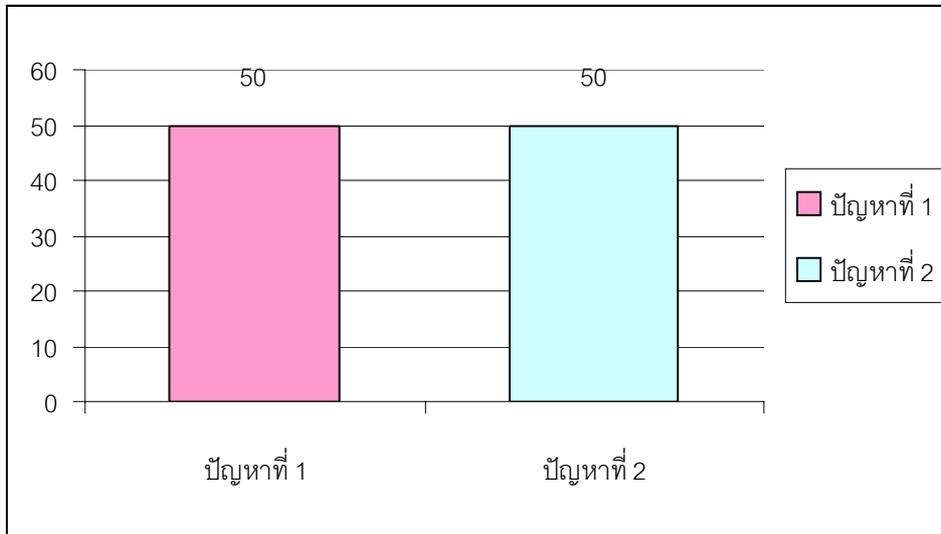
5.1.2.4. การติดตั้งและทดสอบ

การติดตั้งและทดสอบ (Installation and Testing) การนำเอาระบบ CRM มาใช้ในธุรกิจ จะต้องมีการออกแบบระบบและกระบวนการใหม่เพื่อให้เข้ากับซอฟต์แวร์ใหม่ที่ซื้อเข้ามา เพราะเป็นไปได้ที่จะหาเทคโนโลยีที่จะตรงกับความต้องการได้อย่างสมบูรณ์ ดังนั้นบริษัทจึงต้องมีการปรับ (Customize) ซอฟต์แวร์ใหม่เพื่อให้เข้ากับความต้องการหลักของธุรกิจที่หลากหลายได้ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิค (Technical Expert) จะเป็นผู้กำหนดปรับโครงสร้าง (Configure) และรวมระบบ (Integrate) CRM Application ให้เข้ากับระบบสถาปัตยกรรมการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM Architecture) ที่มีอยู่

จากการสัมภาษณ์พบว่า บริษัท ทีไอที จำกัด(มหาชน) มีวิธีการติดตั้งและทดสอบ ดังนี้
(ภาคผนวก 2.1 และ 2.2)



จากการสัมภาษณ์พบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นกับ บริษัท ทีไอที จำกัด(มหาชน) ในกระบวนการนี้คือ (ภาคผนวก 2.1 และ 2.2)

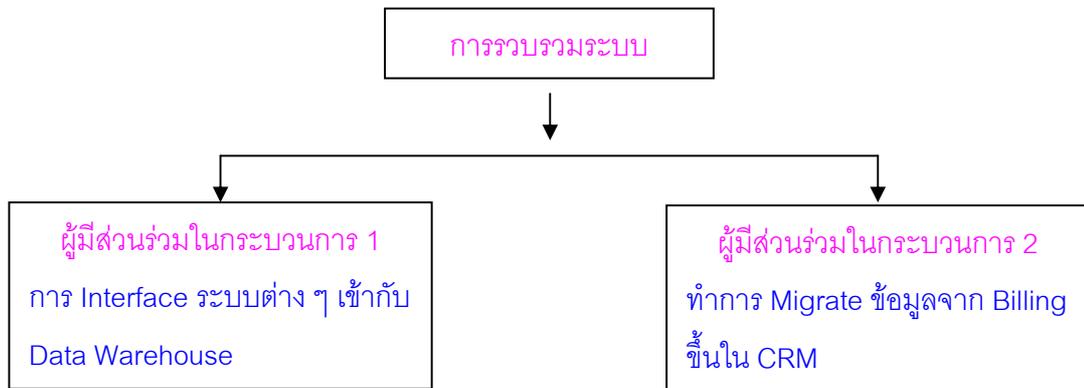


ปัญหาที่ 1 คือ ต้องมีการ Customize Software เพิ่มหรือ Change Request ตามที่ User ร้องขอ เนื่องจากการจำลองกับสถานการณ์จริงเมื่อขึ้นระบบบน Production อาจมีความแตกต่างกันมาก
ปัญหาที่ 2 คือ เกิดปัญหาเรื่อง System Integration Test ระหว่างสองระบบเนื่องจากบริษัทที่ Implement Billing และ CRM เป็นคนละบริษัทและคนละสัญญากัน

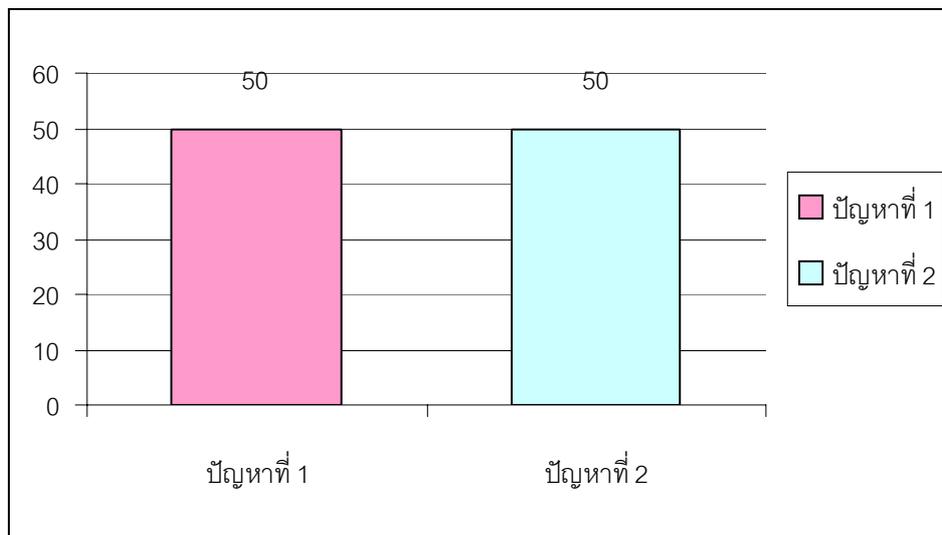
5.1.2.5.การรวบรวมระบบและข้อมูล

การรวบรวมระบบและข้อมูล (System and Data Integration) ก่อนที่ระบบจะถูกใช้งาน จะต้องมีการรวบรวมระบบและข้อมูล แต่เดิมในแต่ละส่วนงานจะมีการจัดเก็บไฟล์ข้อมูลแยกกันและจัดเก็บในรูปแบบที่แตกต่างกัน ซึ่งส่วนมากข้อมูลที่เก็บจะมีการซ้ำซ้อนกัน ดังนั้นบริษัทจึงต้องมีการรวม (Integrate) ระหว่างระบบเก่ากับระบบใหม่ เพื่อให้มีการสื่อสารเชื่อมโยงและแบ่งปันข้อมูลระหว่างกัน เพื่อยกระดับข้อมูลให้มีคุณค่าสำหรับผู้ใช้มากขึ้น

จากการสัมภาษณ์พบว่า บริษัท ทีไอที จำกัด(มหาชน) มีวิธีการรวบรวมระบบและข้อมูล ดังนี้
(ภาคผนวก 2.1 และ 2.2)



จากการสัมภาษณ์พบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นกับ บริษัท ทีไอที จำกัด(มหาชน) ในกระบวนการนี้คือ
(ภาคผนวก 2.1 และ 2.2)



ปัญหาที่ 1 คือ User Requirement มีความหลากหลาย ทำให้เสียเวลาและค่าใช้จ่าย

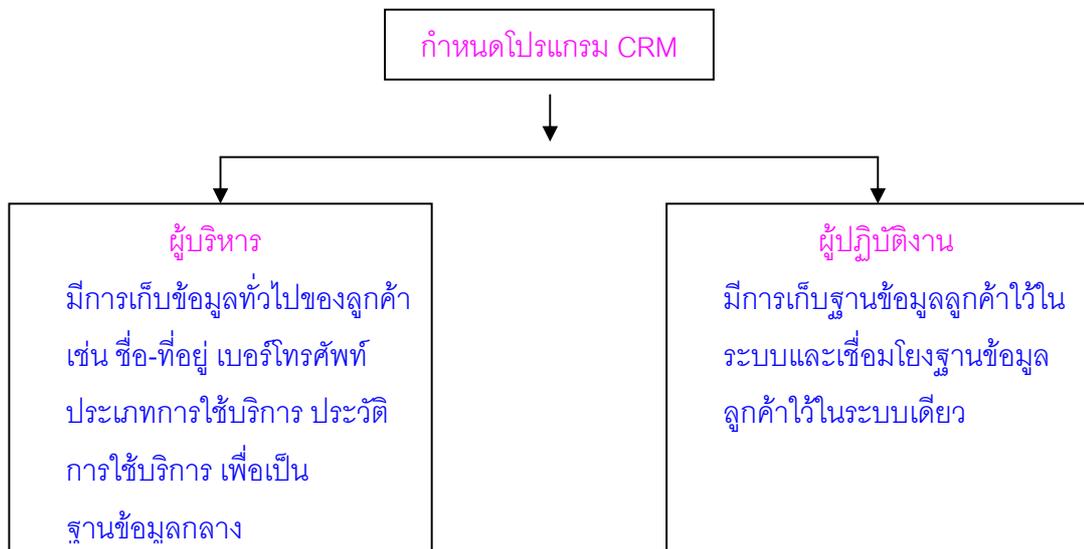
ปัญหาที่ 2 คือ ข้อมูลในระบบใหม่ไม่ตรงกับข้อมูลในระบบเก่า

5.1.3. กระบวนการ Measurement

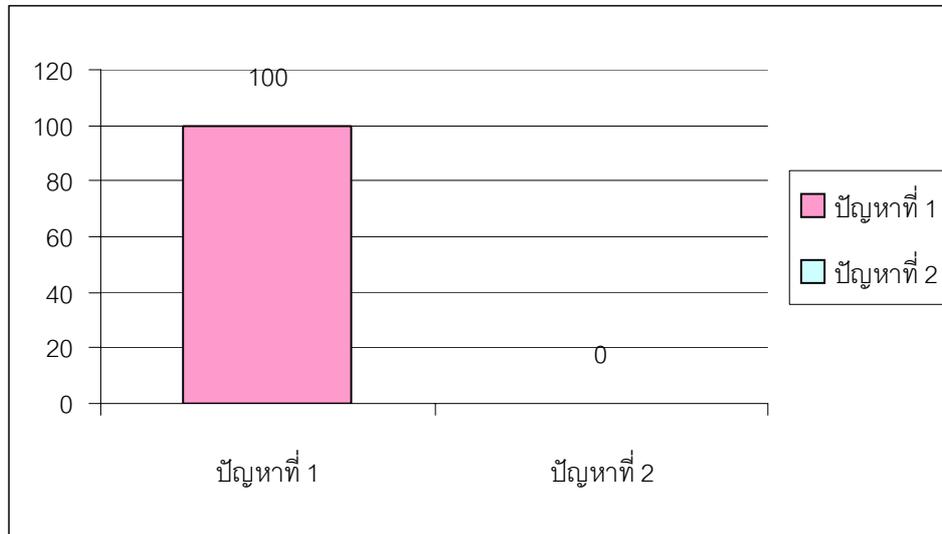
5.1.3.1. การกำหนดโปรแกรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ลูกค้า

การกำหนดโปรแกรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ลูกค้า เป็นการกำหนดแผนงานทางการตลาดและกิจกรรมต่าง ๆ เมื่อแยกแยะลูกค้าออกเป็นกลุ่มตามมูลค่าของลูกค้า และจัดให้มีฐานข้อมูลกลางของลูกค้า การคิดแผนกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า อีกทั้งสนองต่อความต้องการของลูกค้าเป็นรายบุคคล (Customization)

จากการสัมภาษณ์พบว่า บริษัท ทีไอที จำกัด(มหาชน) มีวิธีการกำหนดโปรแกรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ลูกค้า ดังนี้ (ภาคผนวก 3.1 และ 3.2)



จากการสัมภาษณ์พบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นกับ บริษัท ทีไอที จำกัด(มหาชน) ในกระบวนการนี้คือ (ภาคผนวก 3.1 และ 3.2)



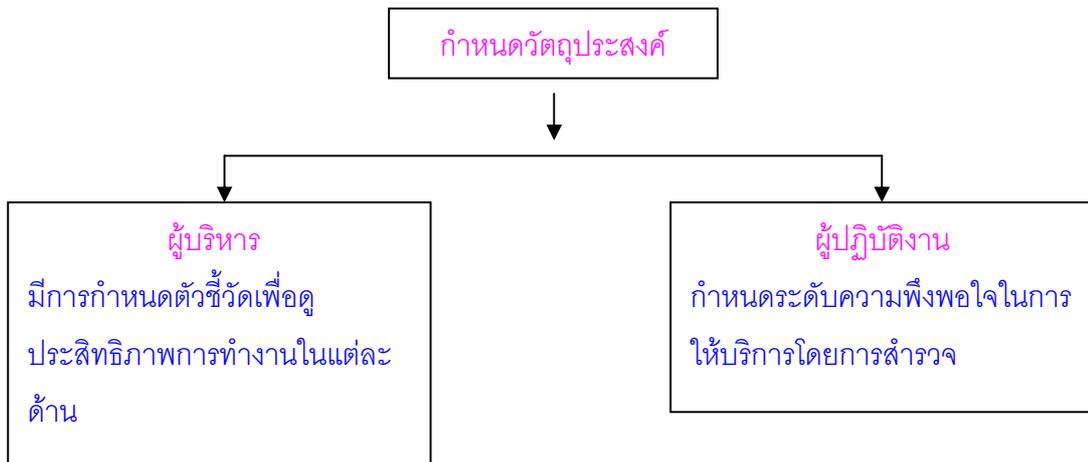
ปัญหาที่ 1 คือ องค์กรไม่มีฐานข้อมูลกลางเพื่อการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

5.1.3.2. การวัดผล

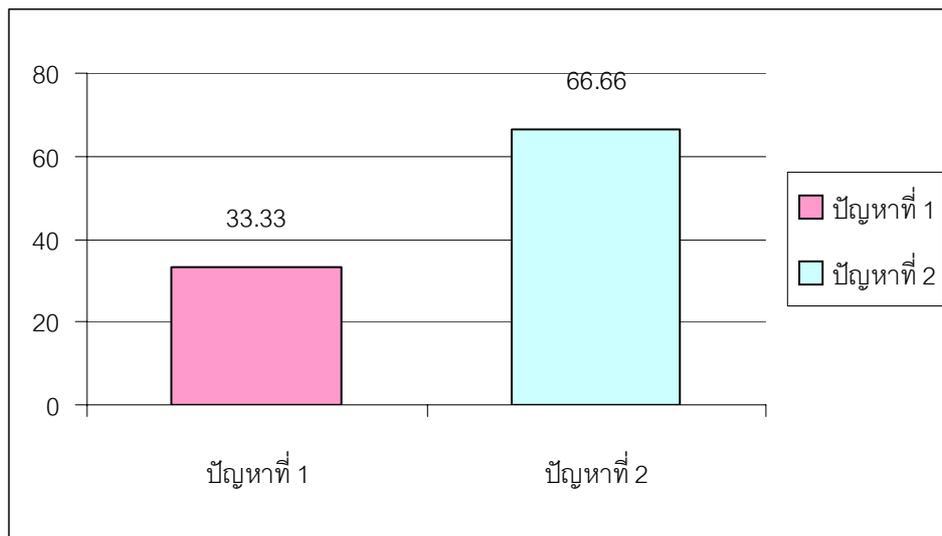
5.1.3.2.1. การกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการวัดและประเมินผล

การกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการวัดและประเมินผล เป็นการเริ่มต้นกระบวนการวัดและประเมินผล โดยระบุวัตถุประสงค์และขอบเขต เพื่อให้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เพียงพอ และจัดหาวิธีการในการวัดและประเมินผลที่เหมาะสม

จากการสัมภาษณ์พบว่า บริษัท ทีโอที จำกัด(มหาชน) มีวิธีการกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการวัดและประเมินผล ดังนี้ (ภาคผนวก 3.1 และ 3.2)



จากการสัมภาษณ์พบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นกับ บริษัท ทีโอที จำกัด(มหาชน) ในกระบวนการนี้คือ (ภาคผนวก 3.1 และ 3.2)



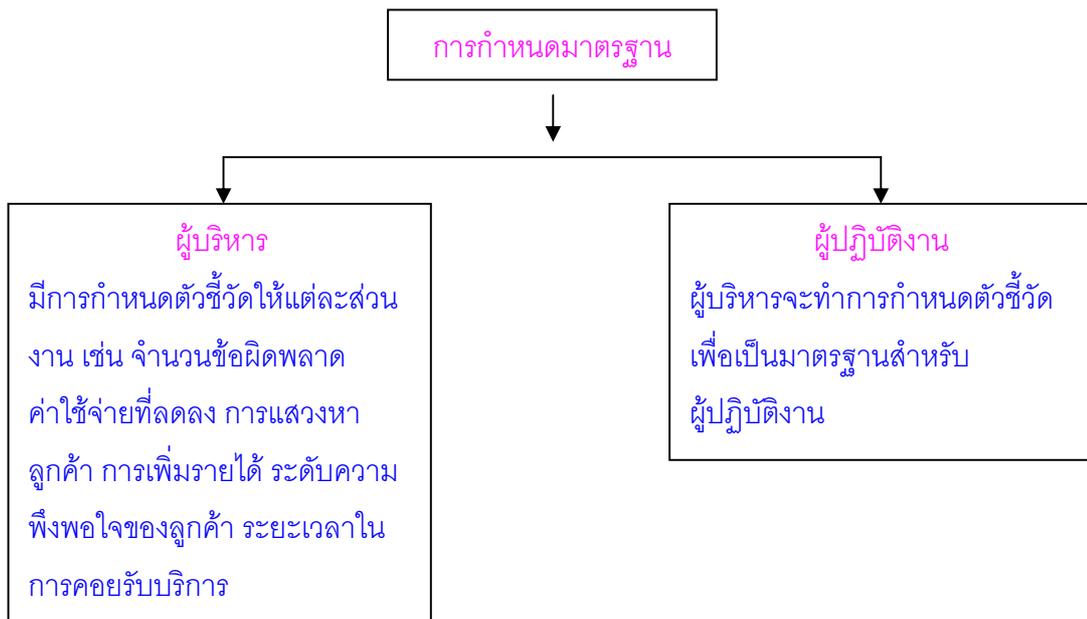
ปัญหาที่ 1 คือ พนักงานเกิดความท้อแท้ เนื่องจากตัวชี้วัดในทางทฤษฎีไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงในทางปฏิบัติ

ปัญหาที่ 2 คือ การกำหนดตัวชี้วัดทำได้ยาก เนื่องจากลูกค้าองค์กรมีหลายระดับ

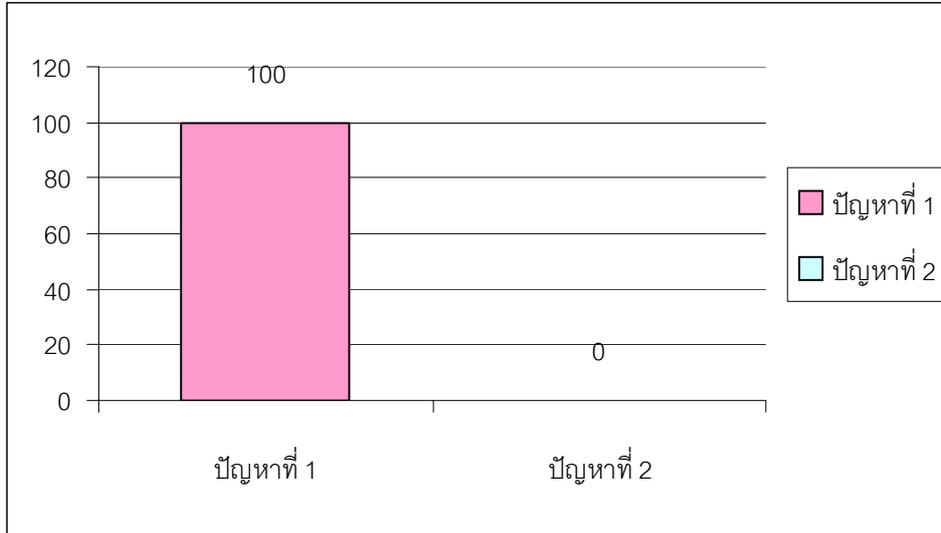
5.1.3.2.2.การกำหนดมาตรฐานของโครงการ

การกำหนดมาตรฐานของโครงการ มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างมาตรฐานในการวัดผลและประเมินผล (Metrics) โดยการกำหนดมาตรฐานโครงการจะประกอบด้วย การค้นหาว่าจะทำการวัดและประเมินผลด้านใดบ้าง แล้วกำหนดมาตรฐานสำหรับผลงานในแต่ละด้าน พร้อมทั้งหาว่าผู้บริหาคาดการณ์เกี่ยวกับผลงานในแต่ละด้านอย่างไร และทำการพัฒนาแผนงานเพื่อวัดและเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆที่ต้องการ ซึ่งในการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า ควรจะมีการวัดใน 3 ด้าน คือ การวัดระดับองค์กร การวัดระดับกระบวนการการทำงาน และการวัดระดับกลยุทธ์กลยุทธ์ทางด้านลูกค้า

จากการสัมภาษณ์พบว่า บริษัท ทีไอที จำกัด(มหาชน) มีวิธีการกำหนดมาตรฐานของโครงการดังนี้ (ภาคผนวก 3.1 และ 3.2)



จากการสัมภาษณ์พบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นกับ บริษัท ทีโอที จำกัด(มหาชน) ในกระบวนการนี้คือ (ภาคผนวก 3.1 และ 3.2)

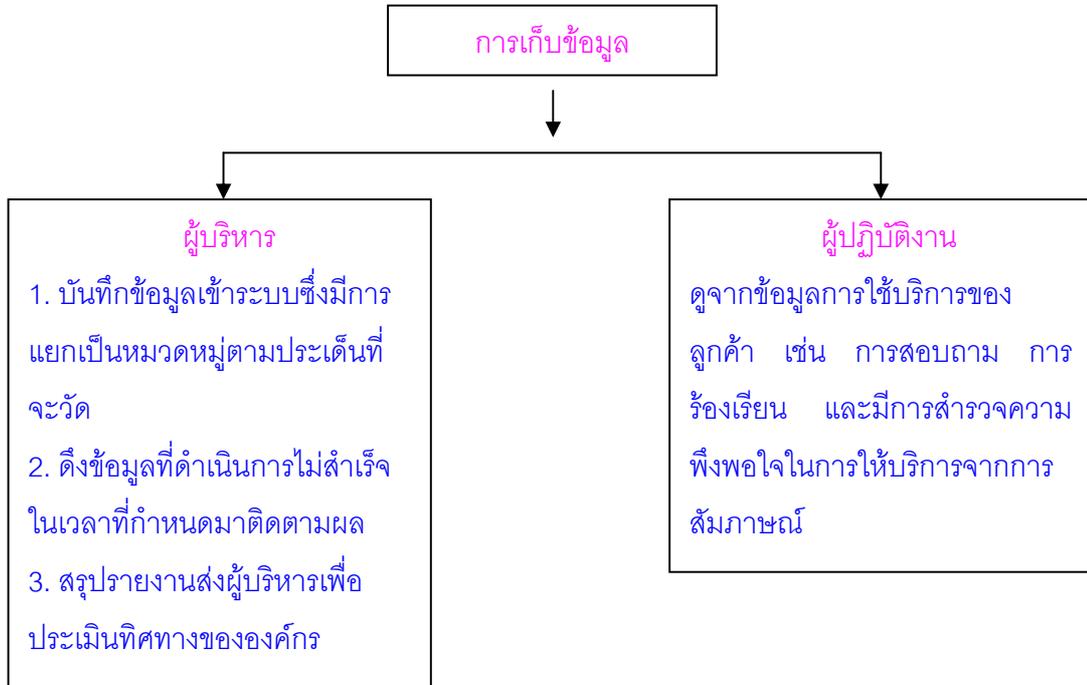


ปัญหาที่ 1 คือ ได้รับการต่อต้านจากพนักงานในองค์กร

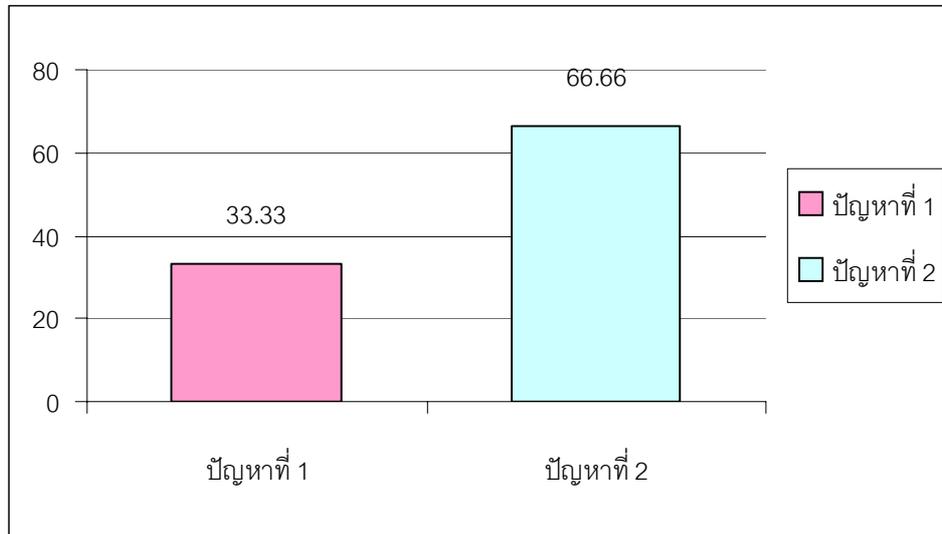
5.1.3.2.3. การเก็บข้อมูลสำหรับการวัดและประเมินผล

การเก็บข้อมูลสำหรับการวัดและประเมินผล เมื่อได้กำหนดมาตรฐานในการวัดและประเมินผลแล้ว จะเริ่มลงมือปฏิบัติการวัดและประเมินผลโดยเริ่มจากการเก็บข้อมูลที่ทีมงานประเมินผลต้องใช้ ข้อมูลที่เก็บรวบรวมจะเป็นไปตามวัตถุประสงค์และขอบเขตที่กำหนดไว้ โดยข้อมูลที่เก็บรวบรวมอาจรวมไปถึงข้อมูลที่ต้องการสำหรับประเมินรูปแบบองค์กรของโครงการ ข้อมูลการบริหารและการควบคุมสถานะของโครงการในอดีตถึงปัจจุบัน เช่น ผลงานในแง่ของกำหนดการระยะเวลา ต้นทุนค่าใช้จ่าย คุณภาพของงาน รวมถึงข้อมูลแผนงานในอนาคตของโครงการ

จากการสัมภาษณ์พบว่า บริษัท ทีโอที จำกัด(มหาชน) มีวิธีการเก็บข้อมูลสำหรับการวัดและประเมินผล ดังนี้ (ภาคผนวก 3.1 และ 3.2)



จากการสัมภาษณ์พบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นกับ บริษัท ทีไอที จำกัด(มหาชน) ในกระบวนการนี้คือ (ภาคผนวก 3.1 และ 3.2)



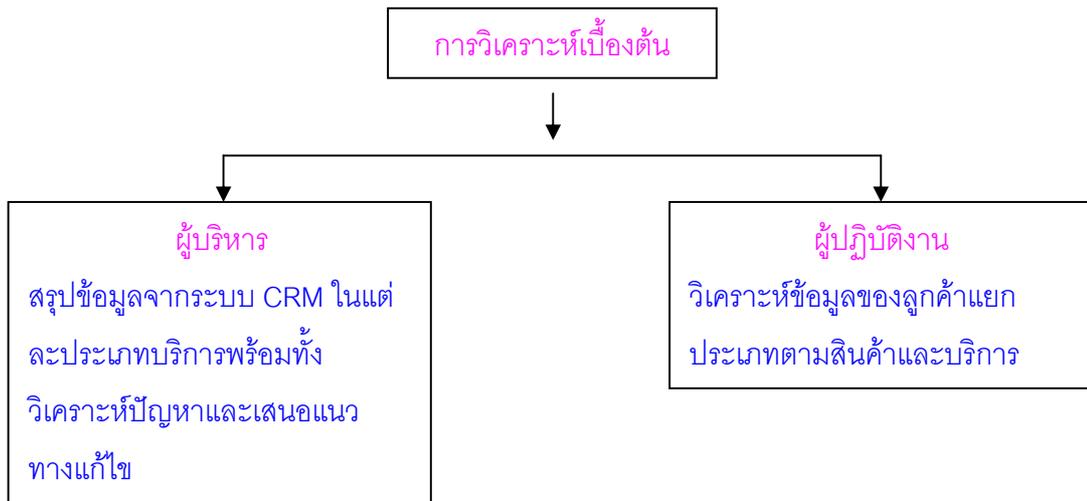
ปัญหาที่ 1 คือ วิธีการการจัดเก็บข้อมูลไม่ชัดเจน

ปัญหาที่ 2 คือ สิ้นเปลืองงบประมาณและเวลา

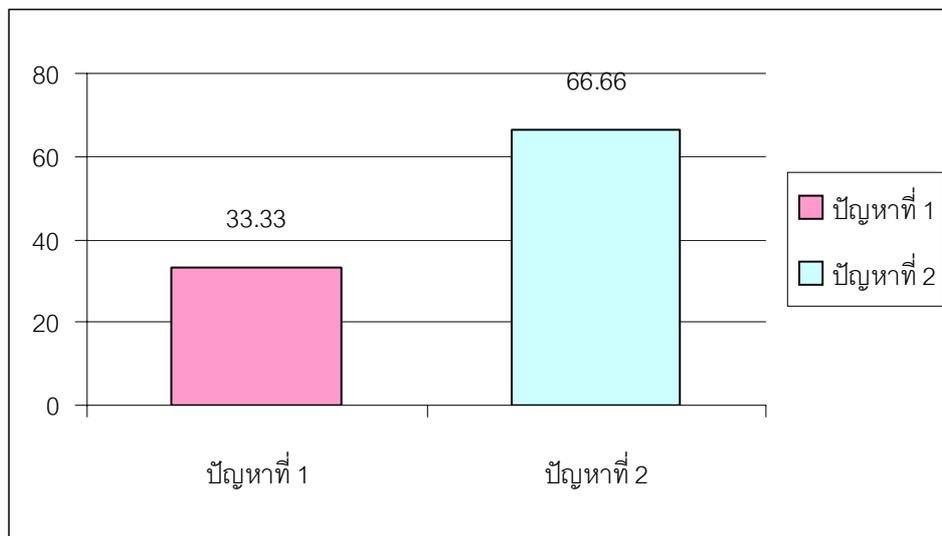
5.1.3.2.4. การวิเคราะห์เบื้องต้นเกี่ยวกับโครงการ

การวิเคราะห์เบื้องต้นเกี่ยวกับโครงการ จะทำเมื่อมีการกำหนดมาตรฐานของโครงการและการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานแล้ว จะมีการวิเคราะห์เบื้องต้นและตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการว่าอะไรควรที่จะต้องปรับปรุง

จากการสัมภาษณ์พบว่า บริษัท ทีไอที จำกัด(มหาชน) มีวิธีการวิเคราะห์เบื้องต้นเกี่ยวกับโครงการ ดังนี้ (ภาคผนวก 3.1 และ 3.2)



จากการสัมภาษณ์พบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นกับ บริษัท ทีไอที จำกัด(มหาชน) ในกระบวนการนี้คือ (ภาคผนวก 3.1 และ 3.2)



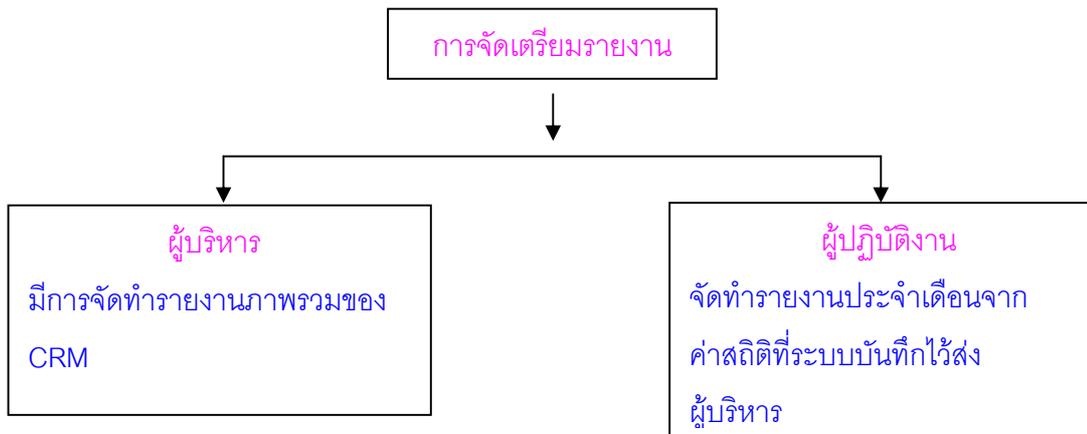
ปัญหาที่ 1 คือ ผลการวิเคราะห์เบื้องต้นไม่ได้มีการนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์

ปัญหาที่ 2 คือ ไม่แสดงความเห็น

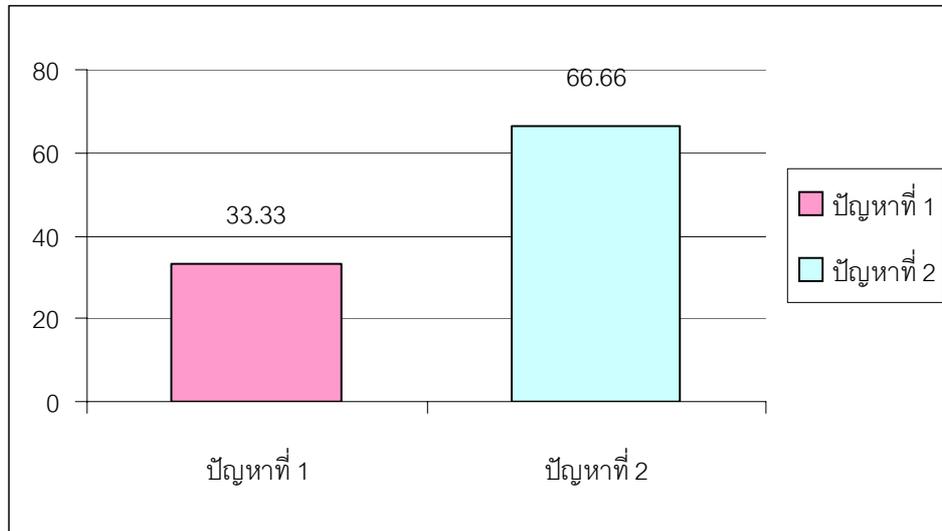
5.1.3.2.5. การจัดเตรียมรายงานการตรวจสอบ

การจัดเตรียมรายงานการตรวจสอบ โดยจัดทำเป็นข้อเสนอแนะต่างๆรวมทั้งแผนงานสำหรับดำเนินการตามข้อเสนอแนะเหล่านั้น

จากการสัมภาษณ์พบว่า บริษัท ทีไอที จำกัด(มหาชน) มีวิธีการจัดเตรียมรายงานการตรวจสอบ ดังนี้ (ภาคผนวก 3.1 และ 3.2)



จากการสัมภาษณ์พบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นกับ บริษัท ทีไอที จำกัด(มหาชน) ในกระบวนการนี้คือ (ภาคผนวก 3.1 และ 3.2)



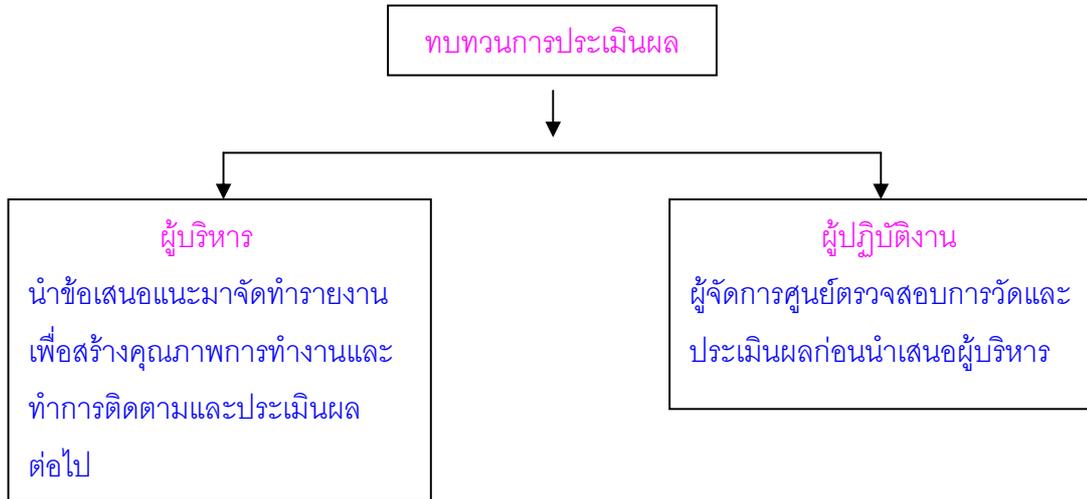
ปัญหาที่ 1 คือ ได้รับการต่อต้านจากพนักงานในองค์กร เนื่องจากผู้มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์ จะถูกเพ่งเล็ง

ปัญหาที่ 2 คือ องค์กรอาจได้รับผลเสียจากการวิเคราะห์ที่ผิดพลาด

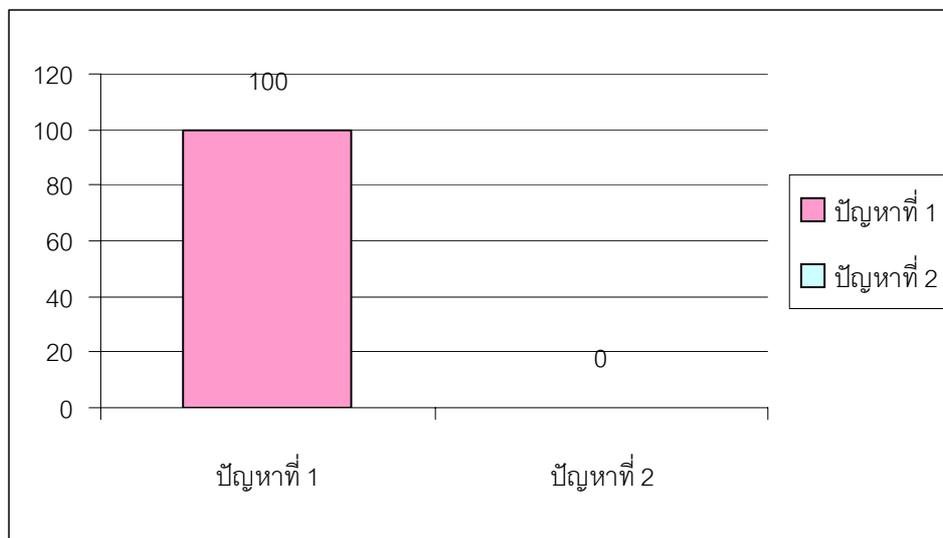
5.1.3.2.6.การทบทวนกระบวนการวัดและประเมินผล

การทบทวนกระบวนการวัดและประเมินผล หลังจากที่มีการวัดและประเมินผลเรียบร้อยแล้ว จะมีการจัดพิมพ์รายงานขั้นสุดท้ายและข้อเสนอแนะจากการวัดและประเมินผลที่ออกมา องค์กรควรมีการทบทวนกระบวนการที่ใช้วัดและประเมินผลอีกครั้ง เพื่อนำมาปรับปรุงวิธีการวัดและประเมินผลให้ดีขึ้นต่อไป

จากการสัมภาษณ์พบว่า บริษัท ทีไอที จำกัด(มหาชน) มีวิธีการทบทวนกระบวนการวัดและประเมินผล ดังนี้ (ภาคผนวก 3.1 และ 3.2)



จากการสัมภาษณ์พบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นกับ บริษัท ทีไอที จำกัด(มหาชน) ในกระบวนการนี้คือ (ภาคผนวก 3.1 และ 3.2)



ปัญหาที่ 1 คือ สิ้นเปลืองงบประมาณและเวลา

บทที่ 6

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

6.1 สรุปผลการวิจัย

ในการศึกษาได้แบ่งการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM) มาใช้ในองค์กรเป็น 3 กระบวนการหลักคือ

- Planning ได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหาร 2 คนและผู้ปฏิบัติงาน 1 คน (ภาคผนวก ง และ จ)
- Implement ได้ทำการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนร่วมในกระบวนการ 2 คน (ภาคผนวก ฉ และ ช)
- Measurement ได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหาร 1 คนและผู้ปฏิบัติงาน 3 คน (ภาคผนวก ซ และ ญ)

จากผลการศึกษาโดยการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนร่วมในทั้ง 3 กระบวนการ สามารถสรุปผลได้ดังนี้

6.1.1 ปัญหาและอุปสรรคในการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กรและข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา

6.1.1.1 ปัญหาทางด้านเทคนิค (Technical)

จากการศึกษากระบวนการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร พบปัญหาที่เกี่ยวข้องกับทางเทคนิค ได้แก่

1. ระบบที่ได้ไม่ตอบสนองการใช้งานจริง เป็นผลสืบเนื่องมาจากการรวบรวมความต้องการของผู้ใช้ (Requirement) ไม่สมบูรณ์

ข้อเสนอแนะ ปัญหานี้มีสาเหตุมาจากตัวแทนของ User ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด Requirement บางคนไม่ได้มีความรู้หรือประสบการณ์โดยตรง และไม่ได้มาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าจึงทำให้ ไม่ได้ Requirement ที่ถูกต้อง การรวบรวมความต้องการของผู้ใช้ (Requirement) ที่ไม่สมบูรณ์นี้จะส่งผลต่อการเขียน TOR (Term of References) ให้ไม่

ครบถ้วนตามไปด้วย ระบบที่ได้จึงไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ได้อย่างครบถ้วน และการเปลี่ยนแปลงในภายหลังนั้นกระทำได้ลำบากดังนั้นการคัดเลือกตัวแทนในการกำหนด User Requirement จากแต่ละส่วนงานควรเลือกผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานอย่างแท้จริงมาเป็นตัวแทน

2. การ Test ระบบไม่ผ่านหรือต้องทำ Change Requirement เพื่อแก้ไขระบบในภายหลัง

ข้อเสนอแนะ มีสาเหตุมาจากตัวแทนในการทำ User Requirement กับตัวแทนในการทำ UAT (User Acceptance Testing) เป็นคนละคนมาจากคนละส่วนงานและอาจมีมุมมองเกี่ยวกับระบบในการให้บริการที่แตกต่างกัน ผู้บริหารควรเข้าใจและให้ความสำคัญในการแต่งตั้งคณะทำงานและการส่งตัวแทนจากหน่วยงานเพื่อเข้าร่วมการวางแผน ไม่ว่าจะเป็น PMO (Project Management Officer) หรือ คณะทำงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนในการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร การแต่งตั้งคณะทำงานควรเลือกผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจ และทราบถึงความเป็นมาของการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

3. มีค่าใช้จ่ายเพิ่มในการขยายการให้บริการของระบบ (Upgrade Version) ทั้งที่มีการระบุความต้องการของผู้ใช้ไว้อย่างชัดเจนแล้วใน TOR (Term of References) ทำให้เกิดข้อสงสัยในเรื่องความโปร่งใสในการเลือกบริษัทผู้เสนอเทคโนโลยี (Supplier)

ข้อเสนอแนะ แม้ว่าองค์กรราชการหรือองค์กรที่เป็นนิติรัฐวิสาหกิจทั้งหลายรวมถึงบริษัท ที่โอที จำกัด (มหาชน) จะถูกวิพากษ์วิจารณ์จากสื่อต่าง ๆ ว่าเหตุผลเบื้องหลังการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้คือการได้รับใบสั่งจากผู้มีอำนาจของรัฐในขณะนั้น การดำเนินการต่าง ๆ จึงดูเหมือนเป็นไปอย่างกะทันหันขาดการเตรียมการที่รอบคอบ เห็นได้จากความไม่สมบูรณ์ของการทำสัญญา อย่างไรก็ตามหากคิดว่าตัวองค์กรเองมีความจำเป็นที่จะต้องนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้อยู่แล้วในอนาคตอันใกล้ ไม่ว่าจะเหตุผลในการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้คืออะไรก็ตามไม่ถือเป็นเรื่องเสียหาย ผู้วิจัยขอเสนอแนวคิดสำหรับองค์กรอื่นที่คิดจะนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ว่า ในการพิจารณาตัดสินใจเลือกเทคโนโลยี โดยพิจารณาถึงเรื่องความมีชื่อเสียงผลงานที่เคยทำมา และการบริการหลังการขายของบริษัทที่นำเสนอเทคโนโลยีเท่านั้นไม่เพียงพอองค์กรควรพิจารณาการทำสัญญากับบริษัทที่นำเสนอเทคโนโลยีด้วยความละเอียดถี่ถ้วน โดยอาจอาศัยฝ่ายกฎหมายขององค์กรเองหรือบริษัทที่ปรึกษาที่มีประสบการณ์ความเป็นกลางจากภายนอกมาช่วยดูแลในการกำหนด TOR การทำสัญญา การเสนอราคา และกระบวนการต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อป้องกันไม่ให้องค์กรเกิดความเสียหายเปรียบในภายหลัง

4. ระบบ Billing และ ระบบ CRM เชื่อมโยงกันไม่สมบูรณ์ เกิดจากบริษัทที่ทำการ Implement Billing และบริษัทที่ทำการ Implement CRM เป็นคนละบริษัทและคนละสัญญา จึงก่อให้เกิดปัญหาเรื่อง System Integration Test ระหว่างสองระบบนี้ขึ้น

ข้อเสนอแนะ ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความเห็นว่าการทดสอบและกระบวนการทั้งหมดควรมีความสัมพันธ์กัน การไหลของข้อมูลมีประสิทธิภาพไม่เกิดข้อผิดพลาด และทำงานร่วมกับ Application อื่นได้ ส่วนผู้วิจัยมีความเห็นว่าผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการเลือกเทคโนโลยีมาใช้กับองค์กรควรให้ความสำคัญกับความสามารถในการทำงานร่วมกันของเทคโนโลยีที่อยู่บนพื้นฐานที่แตกต่างกัน เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในภายหลัง

5. ข้อมูลในระบบใหม่ไม่ตรงกับข้อมูลในระบบเก่า เนื่องจากข้อมูลที่จะทำการเคลื่อนย้าย (Migrate) ไม่ได้ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องก่อน

ข้อเสนอแนะ ควรวางแผนการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล (Clean) ก่อนที่จะมีการเคลื่อนย้ายข้อมูล (Migrate) เสมอเพื่อให้ข้อมูลส่วนกลางในระบบใหม่ตรงกับข้อมูลในระบบเก่าเพื่อป้องกันข้อผิดพลาดอันจะส่งผลกระทบต่อองค์กร

6.1.1.2 ปัญหาทางด้านโครงสร้างองค์กร (Organization)

จากการศึกษากระบวนการนำบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร พบปัญหาที่เกี่ยวข้องกับทางโครงสร้างองค์กร ได้แก่

1. พนักงานทุกคนทราบว่าองค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์แต่ไม่ทราบว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่ของตนที่มีอยู่อย่างไรเพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร

ข้อเสนอแนะ การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรกระทำโดยผู้บริหารระดับสูงร่วมปรึกษาหารือกัน แม้ว่าการกำหนดวิสัยทัศน์นี้บริหารระดับสูงจะอาศัยข้อมูลจากภายใน ภายนอกขององค์กร และผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเดียวกันอย่างครบถ้วนและรอบคอบก็ตาม แต่ก็ไม่ได้เปิดโอกาสให้พนักงานขององค์กรได้มีส่วนร่วมหรือรับรู้เรื่องของการกำหนดวิสัยทัศน์นี้ วิสัยทัศน์ที่ประกาศออกมาจึงมีสภาพเป็นเสียกระดาษ คือ พนักงานทุกคนทราบว่าองค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์แต่ไม่ทราบว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่ของตนที่มีอยู่อย่างไรเพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความเห็นว่าองค์กรควรคำนึงถึงศักยภาพของตัวเองและพนักงานขององค์กรเป็นหลักในการกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่ออกมาเป็นสิ่งที่สามารถปฏิบัติได้จริง และควรให้พนักงานในส่วนงานต่าง ๆ ขององค์กรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรทั้งใน

ทางตรงและทางอ้อม เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกร่วมกันในทิศทางการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ที่ทุกคนได้เห็นพ้องต้องกันตั้งแต่ต้นแล้ว

6.1.1.3 ปัญหาทางด้านบุคลากร (People)

จากการศึกษากระบวนการนำบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร พบปัญหาที่เกี่ยวข้องกับทางบุคลากร ได้แก่

1. การได้พนักงานไม่ครบตามกำลังอัตราและไม่ได้บุคลากรที่มีคุณลักษณะตามที่ต้องการ ข้อเสนอแนะ แม้ว่าองค์กรจะมีการกำหนดกรอบอัตรากำลังที่ต้องการ (Job Specification & Job Accountability) ไว้อย่างเป็นทางการแล้ว แต่ก็ไม่สามารถสรรหาพนักงานที่มีคุณสมบัติที่ต้องการเข้ามาร่วมทีมบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าได้อย่างครบถ้วน อันเป็นสาเหตุมาจากช่วงเริ่มต้นของการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าเข้ามาใช้นั้นตรงกับช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อของการแปรรูปองค์กรจากเดิมที่มีสภาพเป็นรัฐวิสาหกิจ มาเป็นองค์กรที่มีสภาพเป็นบริษัท จำกัด (มหาชน) เพื่อจะเข้าสู่การแข่งขันอย่างเสรีองค์กรจึงได้รับผลกระทบหลายด้าน เช่น จากเดิมที่เคยเป็นผู้กำหนดกรอบกติกาในการประกอบธุรกิจโทรคมนาคม (Regulator) ก็กลายเป็นเพียงผู้เล่นรายหนึ่งในธุรกิจนี้ (Operator) ส่งผลให้พนักงานส่วนใหญ่ซึ่งเป็นพนักงานที่อยู่ในองค์กรมาเป็นระยะเวลาอันยาวนานเกิดความไม่มั่นใจในเรื่องความมั่นคงของตำแหน่งหน้าที่การงานและสวัสดิการ ประกอบกับความเป็นผู้อาวุโสที่คุ้นเคยกับรูปแบบการปฏิบัติงานที่ไม่ต้องพึ่งพาเทคโนโลยีมากนักจึงไม่ต้องการเรียนรู้ระบบงานใหม่ แม้ว่าองค์กรจะประกาศรับสมัครพนักงานเป็นการภายในแล้วหลายครั้งก็ตาม ก็ปรากฏว่ามีพนักงานจำนวนน้อยมากที่เข้ามาร่วมทีมด้วยความสมัครใจ องค์กรจึงต้องสรรหาพนักงานใหม่เข้ามาจากภายนอกโดยเปิดโอกาสให้ลูกหลานของพนักงานในองค์กรได้เข้ามาร่วมทีมบนพื้นฐานของความเชื่อที่ว่าพนักงานที่เข้ามาใหม่ถึงจะด้อยประสิทธิภาพแต่ก็เป็นลูกหลานของคนในองค์กรและมีความผูกพันกับองค์กรมากกว่าบุคคลภายนอกอื่น

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความเห็นว่าในขั้นแรกควรมีการประเมินความสามารถของพนักงานและประเมินค่าของงานทั่วทั้งบริษัทตามความเป็นจริง เพื่อที่จะสามารถจัดคนให้ตรงกับลักษณะงาน ซึ่งแม้ว่าพนักงานส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่รับใช้องค์กรมาเป็นระยะเวลาอันยาวนานและเสียเปรียบในเรื่องทักษะการใช้เทคโนโลยีและการใช้ภาษาต่างประเทศ ประกอบกับการที่มีเงินเดือนสูงกว่าเกือบสิบเท่าเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานรุ่นใหม่ที่มีทักษะในเรื่องการใช้เทคโนโลยีและการใช้ภาษาต่างประเทศดีกว่า จึงเกรงว่าตนเองจะไม่ใช่ที่ต้องการ ผู้วิจัยเห็นว่าพนักงานอาวุโสในองค์กรนั้นมีความได้เปรียบพนักงานรุ่นใหม่ในเรื่องของประสบการณ์และความรู้เกี่ยวกับเนื้อหางานซึ่งไม่ถ่ายทอดสามารถถ่ายทอด

ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร (Tacit Knowledge) ต้องอาศัยระยะเวลาในการสะสมประสบการณ์องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากพนักงานเหล่านี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากพนักงานรุ่นเก่าและพนักงานรุ่นใหม่ในองค์กรสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันและถ่ายทอดทักษะของตนให้แก่กันและกันก็จะช่วยกำจัดปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการสร้างทีมนี้ไปได้

2. ในการปรับเปลี่ยนกระบวนการ ต้องใช้เวลาในการสร้างความรู้ ความเข้าใจ และการยอมรับ มักได้รับการต่อต้านจากบุคลากรภายในองค์กร

ข้อเสนอแนะ เนื่องจากการนำระบบบริหารความสัมพันธ์มาใช้ นั่นถือเป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ทั้งระบบ ประกอบกับการที่องค์กรมีพื้นฐานเดิมที่มีลักษณะเป็นรัฐวิสาหกิจซึ่งมีปัญหาค้างกับส่วนงานราชการอื่น ๆ ที่มีการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้านำมาใช้ คือ การไม่ยอมรับจากพนักงานเนื่องจากพนักงานที่รับใช้องค์กรมาเป็นเวลานานและเคยชินกับระบบการทำงานแบบดั้งเดิมที่ไม่ต้องพึ่งพาเทคโนโลยีมากนัก ไม่คุ้นเคยกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) โดยเฉพาะการใช้งาน Software ที่ต้องอาศัยทักษะทั้งด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และทักษะด้านภาษาต่างประเทศ

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการปรับเปลี่ยนแนวคิดและพฤติกรรมของพนักงานเพื่อให้สอดคล้องกับการทำงานแบบใหม่ซึ่งให้ความสำคัญกับการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้านำมาใช้ในองค์กร โดยอาศัยแนวคิดเรื่องการทำ Change Management ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอแนวคิดเพิ่มเติมว่าหากองค์กรสามารถนำแนวคิดเรื่องการทำ Change Management มาใช้ในทางปฏิบัติได้แล้วก็จะส่งผลดีต่อตัวองค์กรเองและพนักงานขององค์กร ซึ่งการที่องค์กรจะนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้านำมาใช้เพื่อการรักษาลูกค้านั้นเป็นสิ่งที่ดี แต่องค์กรก็ไม่ควรละเลยเรื่องการบริหารและรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับพนักงานอันถือเป็นสินทรัพย์ขององค์กรด้วย ทั้งนี้แนวคิดเรื่องลดจำนวนพนักงานนั้นเท่ากับเป็นการตัดแขนตัดขาหรือลดสินทรัพย์ตนเอง ดังนั้นองค์กรจึงไม่ควรละทิ้งพนักงานรุ่นเก่าที่รับใช้องค์กรมาเป็นเวลานานด้วยเหตุเพียงไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับรูปแบบการทำงานแบบใหม่ขององค์กรได้ แต่องค์กรควรส่งเสริมการพัฒนาทักษะการทำงานของพนักงานอย่างต่อเนื่องและจริงจัง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้พนักงานทุกรุ่นในการให้บริการลูกค้าขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความพึงพอใจสูงสุด

3. ในการกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตการวัดผล หากพนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานให้ได้ประสิทธิภาพตามที่ผู้บริหารได้กำหนดตัวชี้วัดเอาไว้ จึงได้รับผลการประเมินงานต่ำ ก่อให้เกิดความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะ จากการสัมภาษณ์พบว่าองค์กรมีวิธีการดำเนินการในการกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตการวัดผลอย่างเป็นระบบโดยมีการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อดูประสิทธิภาพการทำงานในแต่ละด้านอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามผู้บริหารควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ของการกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตการวัดผลในทางปฏิบัติ โดยทำความเข้าใจรูปแบบการปฏิบัติงานตามสภาพความเป็นจริง และให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการให้บริการลูกค้าขององค์กรด้วย

6.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยต่อเนื่อง

จากผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยต่อเนื่องได้ดังนี้

- ผู้สนใจสามารถทำการวิจัยกระบวนการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กรอื่น ๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับ บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) เช่น CRM Call Center ของบริษัทที่เป็นผู้ให้บริการด้านโทรคมนาคมทั้งที่เป็นโทรศัพท์พื้นฐาน โทรศัพท์เคลื่อนที่ อินเทอร์เน็ต เกมส์ออนไลน์ บริษัทประกันภัย หรือบัตรเครดิต เป็นต้น

- ผู้สนใจอาจทำการวิจัยในโครงการอื่น ๆ ที่มีความสัมพันธ์หรือเชื่อมโยงกับระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM) ของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) เช่น ระบบเรียกเก็บค่าใช้บริการ (Billing) หรือระบบวางแผนการใช้ทรัพยากรขององค์กร (ERP) เป็นต้น

