

## บทที่ 2

### กรอบแนวคิดทางทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Customer Relationship Management (CRM) หรือ การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า ได้รับการยอมรับในช่วงหลายปีที่ผ่านมาว่าเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการดำเนินธุรกิจของหลากหลายองค์กร โดยมีความเชื่อว่า การนำกลยุทธ์ดังกล่าวมาใช้จะสามารถสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน เนื่องจากการรักษาความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าในระยะยาว ย่อมส่งผลดีให้กับองค์กร ดังนั้นแนวคิดการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าจึงเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ทางธุรกิจที่เติบโตเร็วที่สุดในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ในขณะที่เดียวกันก็พบว่ามีการศึกษาวิจัยอย่างต่อเนื่องถึงอัตราการประสบความสำเร็จในการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กรธุรกิจ เนื่องมาจากหลายปัจจัย ซึ่งหนึ่งในปัจจัยดังกล่าวพบว่า องค์กรส่วนใหญ่ตัดสินใจลงทุนซื้อซอฟต์แวร์เทคโนโลยีเพียงเพราะเชื่อว่าการมีซอฟต์แวร์ที่ทันสมัยสามารถบันทึกลงให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแนวความคิดการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าได้ แต่จากงานวิจัยหลายฉบับพบว่า ในความเป็นจริงไม่ได้เป็นเช่นนั้น เนื่องจากการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า ต้องอาศัยทั้งกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Business Strategy) กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) เทคโนโลยี (Technology) และ ทักษะความสามารถ และทัศนคติของผู้ใช้งาน (People) ประกอบเข้าด้วยกันจึงจะบรรลุเป้าประสงค์ในการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าได้ (Ian Gordon, 2002; Zablah et al., 2004)

ดังนั้นเพื่อให้การศึกษาเรื่อง“การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กรกรณีศึกษาบริษัทผู้ให้บริการด้านการเงิน” ทั้ง 2 กรณีศึกษาดำเนินไปอย่างสมบูรณ์ จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาแนวความคิดและทฤษฎีที่ว่าด้วย ค่านิยมของการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า ค่านิยมของระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า ประเภทของระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า ปัจจัยความสำเร็จและประโยชน์ของการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร รวมทั้งประเด็นปัญหาและสาเหตุที่ทำให้การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กรประสบกับความล้มเหลว จากการศึกษา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงขอลำดับเนื้อหาสำคัญ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

#### 1. กรอบแนวคิดทางทฤษฎี

##### 1.1. คำจำกัดความและนิยามเกี่ยวกับการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า

##### 1.1.1. คำจำกัดความของหลักการและระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า

##### 1.1.2. ประเภทของระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า

- 1.2. แนวคิดเกี่ยวกับการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร
- 1.3. แนวคิดเกี่ยวกับการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในบริษัทผู้ให้บริการด้านการเงิน
- 1.4. ปัจจัยความสำเร็จของการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร
- 1.5. ประเด็นปัญหาและสาเหตุที่ทำให้การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กรล้มเหลว
2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
3. ข้อมูลองค์กรและข้อมูลการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้งานของบริษัทหลักทรัพย์ จำกัด(มหาชน) และธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
4. ประมวลผลการทบทวนวรรณกรรม

## 2.1. กรอบแนวคิดทางทฤษฎี

### 2.1.1. คำจำกัดความของหลักการและระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า

#### คำจำกัดความของ “การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM)”

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า มีผู้ให้ คำจำกัดความและนิยามของ “การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า” ไว้หลากหลาย สามารถสรุปเพื่อให้ครอบคลุมได้ดังนี้

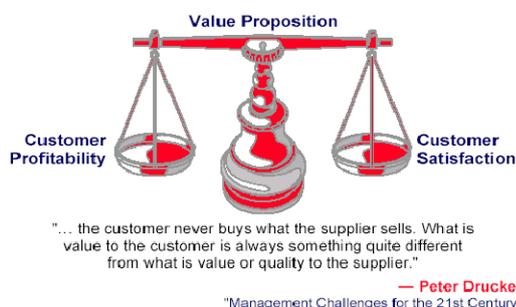
Customer Relationship Management : CRM เป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer-focused business strategy) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า โดยการนำเสนอบริการที่ตอบสนองเฉพาะและเหมาะกับลูกค้าแต่ละราย โดยองค์กรที่มีการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM technological initiatives) มาใช้งาน มักนำมาใช้ในขอบเขตหน้าที่งานหลัก 3 ประเภท ได้แก่ การให้บริการและการสนับสนุนลูกค้า (Customer support and service) การขาย (Sales) และการตลาด (Marketing) เพื่อที่จะสร้างผลประโยชน์และผลกำไรสูงสุดให้กับองค์กร (Brown, 2000 ; Butler,2000 ; Fluss,2000 ; Johnson,1999 อ้างถึงใน Croteau Peter & Li, 2003)

Annette Reichold, Lutz Kolbe และ Walter Brenner (A Reichold, L Kolbe, W Brenner, 2004) ได้ให้คำนิยามของ CRM ว่า “เป็นศาสตร์แห่งการบริหารจัดการ ที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer orientation) ซึ่งเป็นกลยุทธ์หรือวิธีการเข้าถึงจุดสมจุดระหว่าง การลงทุนของบริษัท กับความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างผลกำไรสูงสุดให้กับ

องค์กร เช่นเดียวกับ Daniela Sepulcri (Sepulcri, D.,2003) ได้ให้คำนิยามว่า CRM เป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Business Strategy) ที่ถูกกำหนดมาเพื่อสร้างผลกำไรให้องค์กร และสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ดังภาพที่ 2.1 และนอกจากนี้ยังสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนด้วย (Kale, S. H.,2004)

ภาพที่ 2.1

แสดงจุดสมดุลระหว่างการสร้างผลกำไรจากลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า



ที่มา: Customer Relationship Management (CRM): The Theoretical Framework (2003)

Ricardo Chalmeta กล่าวว่า CRM เป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-centric strategy) ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวมาจากการรีปรับกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Re-engineering) ซึ่งไม่ใช่เป็นการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีเท่านั้น (Lee D.,2001 กล่าวถึงใน Adrienne Curry & Elena Kkolou, 2004) โดยการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM) เป็นมุมมองที่กว้างกว่าการตลาดสัมพันธ์ (Relationship marketing) เนื่องจาก CRM มุ่งเน้นการให้ความสำคัญทั้งลูกค้าและตัวองค์กรเอง โดยการเชื่อมต่อหน้าที่งานระหว่าง การขาย (Sales) การตลาด (Marketing) และการบริการลูกค้า (Customer Care Service) ในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรและลูกค้าขององค์กร (Chalmeta R., 2005)

CRM เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ กระบวนการทำงาน และ เทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มกำไรสูงสุดและเพิ่มมูลค่าจากความเข้าใจในความต้องการของลูกค้า และการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าแต่ละราย (Han-Yuh Liu, 2007)

### คำจำกัดความของ “ระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM System)”

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า มีผู้ให้คำจำกัดความ “ระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า” ไว้หลากหลาย สามารถสรุปได้ดังนี้

“ระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า” หรือ “CRM System” หมายถึง เทคโนโลยีหรือซอฟต์แวร์ที่ถูกนำมาช่วยในการสร้างความเข้าใจในตัวลูกค้ามากขึ้น เพิ่มการเข้าถึงลูกค้า ช่วยให้องค์กรสามารถมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงสามารถติดต่อลูกค้าได้จากหลายช่องทาง (Sepulcri, D., 2003)

ระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM System) เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการทางธุรกิจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาและใช้ประโยชน์จากความรู้ที่มีต่อตัวลูกค้าในการดูแลรักษาความสัมพันธ์ และเพิ่มการทำประโยชน์จากความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งขึ้น โดยระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า เป็นส่วนสำคัญของกลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า โดยรวม ซึ่งมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นผ่านการพัฒนาความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับลูกค้าที่สร้างประโยชน์ให้กับองค์กร

ดังนั้น การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM) เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการสร้างความรู้ที่มีต่อตัวลูกค้าเพื่อที่จะ จัดแบ่งกลุ่มลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาและรักษาความสัมพันธ์ในระยะยาวกับลูกค้าที่สามารถสร้างผลประโยชน์ให้กับองค์กร กำหนดแนวทางในการบริหารจัดการลูกค้าที่ไม่สร้างผลประโยชน์ให้กับองค์กร และนำเสนอสินค้าและบริการให้เหมาะสมกับตลาด โดยคาดหวังว่าเมื่อมีการสร้างและการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่มีต่อลูกค้าได้อย่างดีขึ้นแล้ว จะนำมาซึ่งการพัฒนาความสัมพันธ์และความภักดีที่ลูกค้ามีต่อองค์กรได้ (Foss, Bryan; Stone, Merlin; Ekinici, Yuksel.,2008)

ระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM System) มีคำจำกัดความตาม Paul Greenberg ดังนี้

1. มีการใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์และเชื่อมต่อข้อมูลเพื่อทำให้ข้อมูลลูกค้าถูกมองเป็นภาพเดียวกัน (Single view of customers)

2. สามารถบริหารจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า โดยใช้ช่องทางการติดต่อได้

หลากหลายช่องทาง ไม่ว่าจะเป็น ทางโทรศัพท์ เว็บไซต์ รวมถึง การเข้าถึงตัวลูกค้า (Personal visit) และอื่น ๆ

3. มีการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ของกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ลูกค้า (Greenberg, 2001 กล่าวถึงใน Chalmers R., 2005)

จากคำนิยามของการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าที่มีหลากหลาย ผู้วิจัยขอสรุป "คำจำกัดความของการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า" ตามความเข้าใจดังนี้

การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM) เป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจที่กำหนดขึ้นจากมุมมองที่ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-centric business strategy) โดยเน้นการให้ความสำคัญกับลูกค้าที่สามารถสร้างคุณค่า (Customer profitability) ให้กับองค์กร ซึ่งมีจุดมุ่งหมายหลัก 2 ประการ ได้แก่ การหาลูกค้าใหม่เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาด (Increased market share) และการรักษาลูกค้าเดิมที่สร้างคุณค่าให้คงอยู่กับองค์กรไปได้นานที่สุด เพื่อให้สามารถสร้างผลกำไรให้กับองค์กรได้ในระยะยาว (Increased customer wallet share) โดยการสร้างความพึงพอใจและสร้างความภักดีของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการ ในขณะที่เดียวกันกลยุทธ์ดังกล่าวก็ถูกใช้เพื่อสร้างผลกำไรสูงสุดให้องค์กร โดยการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่มีต่อตัวลูกค้า (Customer knowledge) ในจัดแบ่งกลุ่มลูกค้า เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองของความต้องการเฉพาะกลุ่มหรือบุคคลได้อย่างเหมาะสม ซึ่งหน้าที่การทำงานหลักของการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าประกอบด้วยหน้าที่งานด้านการขาย การตลาด และการให้บริการลูกค้า ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวสามารถขับเคลื่อนด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น กลยุทธ์ทางธุรกิจที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-centric business strategy) การปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ (Business processes) ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติของพนักงาน (People) และ การมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมเป็นเครื่องมือ (Information technology tools) ในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองของกลยุทธ์ และตอบสนองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง

### 2.1.2. ประเภทของระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า

CRM เป็นกระบวนการทางธุรกิจที่อาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการบริหารจัดการกับข้อมูลลูกค้าจำนวนมากและการมีขั้นตอนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยระบบ CRM ถูกจัดจำแนกออกเป็น 3 ประเภท (Shahnam, 2000 กล่าวถึงใน Malte Geib; Lutz Kolbe & Walter Brenner, 2004; Raman et al., 2006 กล่าวถึงใน Bryan Foss; Merlin Stone & Yuksel Ekinici, 2008) ได้แก่

1. ระบบ Operational CRM มีเป้าหมายเพื่อลดต้นทุนในด้านการปฏิบัติการลง ซึ่งแบ่งหน้าที่งาน (Function) เพื่อเพิ่มมูลค่าให้ลูกค้าในระดับที่สูงขึ้น โดยเป็นซอฟต์แวร์ที่องค์กรใช้ในการติดต่อกับลูกค้าโดยตรง (Front office) โดย Operational CRM จะทำหน้าที่งานที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การขาย (Sales Force Automation) การตลาด (Marketing Automation) และการให้บริการลูกค้า (Customer service and support) โดยทำให้หน้าที่งานเหล่านี้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น เช่น การใช้ระบบ CRM สำหรับให้คำแนะนำแก่พนักงานขาย โดยมีการแสดงภาพรวมของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าเมื่อพนักงานขายมีการโทรศัพท์ไปเสนอขาย (Single View of Customer) เพื่อช่วยพนักงานขายในการทำความรู้จักกับลูกค้าหรือผู้มุ่งหวัง (Prospect) มากขึ้น เป็นต้น โดยข้อมูลเหล่านี้ สามารถเชื่อมต่อไปยังระบบหลังบ้าน (Back office) หรือมีการส่งต่อไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร เช่น การผลิต การเงิน และการขนส่ง เป็นต้น

2. ระบบ Analytical CRM เป็นการรวบรวมข้อมูลลูกค้าที่ได้จากแหล่งต้นทางต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้ง ระบบ Operational CRM ด้วย เพื่อนำข้อมูล (Data) ที่ได้รับ ดำเนินการวิเคราะห์และประมวลผลเพื่อเปลี่ยนไปเป็นสารสนเทศ (Information) เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ ปรับปรุงการตัดสินใจและการดำเนินการ โดยข้อมูลในระบบ Analytical CRM สามารถแสดงการเปรียบเทียบระหว่าง สถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบัน (Actual) และสถานการณ์ หรือ ตำแหน่งขององค์กรที่ต้องการจะเป็น ในอนาคต (Forecast) ได้ ในหลากหลายมุมมอง เพื่อช่วยในการบริหารจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า และช่วยในการวางแผนการปรับปรุงความสัมพันธ์กับลูกค้าได้ (Chalmeta R., 2005) ซึ่ง Analytical CRM นั้นอาศัยพื้นฐานของเทคโนโลยี เช่น ระบบเหมืองข้อมูล (Data mining) และระบบคลังข้อมูล (Data warehouse) ซึ่งในทางทฤษฎีแล้ว ฐานข้อมูลลูกค้าควรจะเป็นศูนย์กลางที่ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในองค์กรสามารถเข้าถึงได้ ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายการขาย ฝ่ายการตลาด หรือ ฝ่ายบริการลูกค้า โดยหน้าที่ของ Analytical CRM ที่มีการนำมาประยุกต์ใช้ได้แก่ การวางแผนและการประเมินผลแคมเปญทางการตลาด โดยการนำเสนอแคมเปญที่มีการขายข้ามผลิตภัณฑ์ (Cross-sell) หรือ การขายผลิตภัณฑ์เดิมเพิ่มขึ้น (Up-sell) และเพื่อให้การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ประสบความสำเร็จ องค์กรควรจะมีการรวมทรัพยากรในด้าน Physical เช่น ระบบคอมพิวเตอร์ ระบบโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยี ทรัพยากรด้าน Informational เช่น ฐานข้อมูลลูกค้า รายการติดต่อลูกค้า และทรัพยากรด้าน Organizational เช่น วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-centric culture) พฤติกรรมองค์กรในด้านการแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศ

ต่างๆ ระบุ ว่างหน่วยงาน การรวบรวมทรัพยากรเหล่านี้จะช่วยในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และทำให้ตำแหน่งการแข่งขันขององค์กรดีขึ้น

3. ระบบ Collaborative CRM เป็นระบบที่จัดการและเป็นจุดเชื่อมการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า รวมถึงช่องทางการติดต่อ เช่น ทางโทรศัพท์ อีเมล และทางเว็บไซต์ เป็นต้น รวมถึงช่วยจัดการทรัพยากรที่บริษัทมีคือพนักงาน กระบวนการทำงาน และฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อนำไปให้บริการแก่ลูกค้าและช่วยรักษาฐานลูกค้าของบริษัทได้ดีขึ้น

### 2.1.3. แนวคิดเกี่ยวกับการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร

CRM เป็นแนวทางการตลาด ที่สามารถช่วยคาดการณ์พฤติกรรมการซื้อของลูกค้า และสามารถตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้าแต่ละบุคคลได้ ซึ่งการตลาดแบบดั้งเดิม (Traditional marketing) ทำได้เพียงการใช้เทคนิคการแบ่งกลุ่มตลาดเป็นแบบ มหาภาคและจุลภาค เท่านั้น การคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ สำหรับธุรกิจที่เต็มไปด้วยข้อมูลสารสนเทศ (Information-rich) เช่น ธุรกิจธนาคาร เป็นต้น การทำตลาดแบบตัวต่อตัว (One-to-One marketing) จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและช่วยลดความยากลำบากในการทำตลาดลงได้ (Riyad Eid, 2007)

จากรายงานของ Gartner ที่กล่าวว่า องค์กรที่มีประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ จะสามารถทำให้องค์กรเป็นผู้นำตลาดได้ แต่ทั้งนี้ความเสี่ยงในการประสบกับความล้มเหลวกับโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ มีโอกาสสูงพอ ๆ กัน (Gartner, 2000) โดยองค์กรที่มีการนำ กลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ตามภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรง

องค์กรที่มีการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าเข้ามาใช้ ควร ประกอบด้วยหน้าที่การทำงานขององค์กรที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การขาย (Sales Force Automation) การตลาด (Enterprise Marketing Automation) และการสนับสนุนและการให้บริการลูกค้า (Customer Service and Support)

ทั้งนี้การวางแผนกลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM business strategy) จะไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง หากองค์กรไม่มีความเข้าใจในเรื่องของการใช้ประโยชน์ และโอกาสจากการนำเทคโนโลยีเข้าไปประยุกต์ใช้

ในปัจจุบันหลายองค์กรตระหนักเป็นอย่างดีว่า ลูกค้าเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์กร ดังนั้น การนำกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-centric strategy) มาใช้จึงเพิ่มสูงขึ้น นอกจากนี้องค์กรยังตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการและการจัดเก็บข้อมูลลูกค้า เพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์และนำไปใช้ประโยชน์ในด้านต่าง ๆ เช่น การหาลูกค้าใหม่ (New customer acquisition) การรักษาลูกค้าเดิม (Customer retention) การปรับเปลี่ยนสินค้าและบริการ (Customized products or services) ให้เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละราย โดยใช้ฐานความรู้จากข้อมูลลูกค้า ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากในการจัดการข้อมูลสารสนเทศ และการสร้างองค์ความรู้ที่มีต่อตัวลูกค้า (Customer knowledge) โดยเทคโนโลยีด้านการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามีพื้นฐานมาจากกระบวนการช่วยในการตัดสินใจ (Decision Support System) ซึ่งเป็นการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต้นทางต่าง ๆ เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาสร้างมูลค่า (Value Added) ให้กับทั้งองค์กรและลูกค้าขององค์กร โดยการนำเสนอสินค้าและบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละรายได้อย่างเหมาะสม โดยหน้าที่งานที่สำคัญแบ่งออกเป็น 3 ประการ โดยประการแรก ได้แก่

การขาย (Sales Force Automation) เป็นกระบวนการขายอัตโนมัติ ที่นำแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศของกระบวนการขาย ไปประยุกต์เป็นซอฟต์แวร์สำเร็จรูป (Software package) เพื่อช่วยทีมงานขายขององค์กร ในการหาลูกค้าใหม่ และรักษาลูกค้าเดิมที่สามารถสร้างผลประโยชน์ให้องค์กรได้ โดยช่วยให้วงจรการขาย (Sales cycle) สั้นลง ช่วยให้พนักงานมีเวลาในการดูแลลูกค้าเพิ่มขึ้น รวมทั้งมีการแนะนำกระบวนการขาย เช่น การพยากรณ์ การขาย (Sales forecast) เพื่อช่วยทีมงานขายในการวางแผน โดยพนักงานขายเป็นผู้บริหารจัดการตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการจนปิดจบการขาย ซึ่งเป็นภาระเพิ่มมูลค่าให้กับทั้งองค์กรและลูกค้า

การตลาด (Enterprise Marketing Automation) เป็นการทำให้กระบวนการทางการตลาดเป็นไปโดยอัตโนมัติ เช่นเดียวกับกระบวนการขายอัตโนมัติ (Sales Force Automation) เนื่องจากปัจจุบันเป็นยุคของอินเทอร์เน็ตทำให้มีวิธีการใหม่ ๆ ในการสร้างแผนการตลาดขององค์กรซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการนำเสนอสินค้าและบริการได้ตลอดเวลา โดยการวางแผนการตลาดแบบอัตโนมัติบนเว็บไซต์ หรือนำเสนอแคมเปญทางการตลาดผ่านระบบ Contact Center เป็นต้น

การวางแผนการตลาดแบบสนองความต้องการลูกค้าเฉพาะบุคคล เกิดจากการนำ ข้อมูลลูกค้า (Customer data) ไปผ่านกระบวนการวิเคราะห์และประมวลผล จนกลายเป็น สารสนเทศ (Customer information) และ องค์ความรู้ของลูกค้า (Customer knowledge) ในที่สุด โดยกระบวนการเหล่านี้มีเป้าหมายเพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้ ไปใช้ประโยชน์ในการวางแผน เช่น การ จัดกลุ่มลูกค้า การพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ การวางแผนในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจ และการรักษารฐานลูกค้าเดิมไว้

การสนับสนุนและการบริการลูกค้า (Customer Service and Support) เป็น กระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญที่สุดสำหรับองค์กรส่วนมาก โดยสังเกตได้จากอัตราการเติบโตของ ความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า ซึ่งครอบคลุมถึงรูปแบบหรือวิธีการต่าง ๆ ในการให้บริการลูกค้า เช่น การส่งมอบสินค้า การติดตั้ง การบำรุงรักษา ฯลฯ ไม่ว่าองค์กรนั้นจะเป็นอุตสาหกรรมด้านการ ผลิต หรือ ด้านการให้บริการก็ตาม สิ่งที่ทำให้ความสามารถในการแข่งขัน ขององค์กรแตกต่างจาก คู่แข่งได้ คือ การบริการลูกค้า ซึ่งสถาบันการวางแผนกลยุทธ์ พบว่า บริษัท ที่ได้รับการจัดอันดับ สูงสุดในด้านคุณภาพของการให้บริการ จะได้รับส่วนแบ่งตลาด (Market share) ผลตอบแทนจาก การลงทุน (Return On Investment) และผลตอบแทนจากการขาย (Return On Sales) มากกว่า บริษัททั่ว ๆ ไป ถึง 2 เท่า

#### 2.1.4. แนวคิดเกี่ยวกับการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM System Implementation) มาใช้ ในบริษัทผู้ให้บริการด้านการเงิน (Financial Services Company)

แนวคิดการนำ “ระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า” มาใช้ ในบริษัทผู้ให้บริการด้านการเงิน เกิดจากการที่มีคู่แข่งเพิ่มขึ้นและความต้องการของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการด้านการเงิน ซึ่งเป็นความต้องการที่หลากหลาย ส่งผลให้บริษัทผู้ให้บริการด้านการเงินต่าง ๆ รวมตัวกัน เพื่อตอบสนองแรงผลักดันทั้งสองด้านดังกล่าว โดยเกิดการให้บริการแบบ One-stop ที่ต้องอาศัย ความร่วมมือกันของเครือข่ายผู้ให้บริการด้านการเงินบริษัทต่าง ๆ ที่มีขีดความสามารถหลัก (Core competencies) ในการตอบสนองความต้องการได้แตกต่างกันในห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value chain)

## 1. แนวคิดในการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในบริษัทเครือข่ายผู้ให้บริการด้านการเงิน (Financial services network)

การรวมตัวกันของบริษัทผู้ให้บริการด้านการเงินจนกลายเป็น เครือข่าย เกิดจาก แนวความคิด 3 แนวทาง ได้แก่

แนวความคิดที่ 1 เกิดจากแรงผลักดันในด้านความต้องการของลูกค้าที่มีมากขึ้น ส่งผลให้เกิดการทำ One Stop Finance ซึ่งเป็นกรรวมตัวกันของบริษัทผู้ให้บริการด้านการเงินที่เกี่ยวข้องในต่าง ๆ ซึ่งแนวความคิดนี้มาจากผู้บริหารจัดการด้านความสัมพันธ์ลูกค้า (Relationship manager) ที่ทำหน้าที่ติดต่อกับลูกค้า

แนวความคิดที่ 2 เกิดจากอุปสรรคจากผู้เข้าตลาดรายใหม่ ที่ถูกลามเข้ามาอย่างรวดเร็วและรุนแรง ซึ่งเป็นแรงผลักดันให้บริษัทผู้ให้บริการด้านการเงินต้องมุ่งเน้นความสามารถหลัก (Core competence) ของตนเองมากขึ้น เพื่อรักษาตำแหน่งในการแข่งขันไว้ (Alt & Reitbauer, 2005)

แนวความคิดที่ 3 เกิดจากการที่บริษัทภายนอกอุตสาหกรรมด้านการเงินและการธนาคารสามารถเป็นผู้ให้บริการด้านการเงินได้ ทำให้บริษัทผู้ให้บริการด้านการเงินต้องหันกลับมา มุ่งเน้นความสามารถหลักขององค์กร จนทำให้เกิดเป็นเครือข่ายที่ประกอบด้วย ผู้บริหารด้านจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า (Relationship manager) ผู้ให้บริการด้านสินค้า (Product provider) และผู้ดำเนินการด้านการทำธุรกรรม (Transaction processor)

## 2. แนวคิดการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในบริษัทผู้ให้บริการด้านการเงิน (Financial services company)

“ระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า” ถูกนำมาใช้ในอุตสาหกรรมด้านการเงิน ด้วยเหตุผลที่ว่าความภักดีของลูกค้าที่มีต่อบริษัทลดลง โดยมีปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

ประการที่ 1 คือ เทคโนโลยีใหม่ ทำให้สามารถใช้บริการด้านการเงินผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ได้ เช่น อินเทอร์เน็ต จึงทำให้คู่แข่งสามารถเข้าตลาดได้ง่าย

ประการที่ 2 คือ จำนวนคู่แข่งที่มากขึ้นจากผู้เข้าตลาดรายใหม่ ซึ่งเกิดจากการมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ และมีการผ่อนปรนระเบียบทางการค้าต่าง ๆ ทำให้คู่แข่งสามารถเข้าตลาดได้ง่ายขึ้น สภาพตลาดด้านการเงินกลายเป็นตลาดขนาดใหญ่ที่มีการเชื่อมโยงกันจากทั่วทุกมุมโลก เช่น ผู้ให้บริการด้านโทรคมนาคม สามารถเป็นผู้ให้บริการด้านการเงินได้ และผู้บริการให้

คำปรึกษาด้านการเงิน และสถาบันการเงินที่กำลังเติบโตเหล่านี้เป็นอุปสรรคต่อธนาคารที่ดำเนินกิจการอยู่ในปัจจุบัน

ประการที่ 3 คือ การปรับปรุงข้อมูลความต้องการของลูกค้า ความสนใจ และพฤติกรรมของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง โดยการนำความรู้ที่มีต่อตัวลูกค้า (Customer knowledge) มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาและปรับปรุงผลการดำเนินงานผ่านกระบวนการของการเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลว ซึ่งเป็นการรวมกันระหว่างหน้าที่งาน ด้านการตลาด การขาย และการบริการลูกค้า เพื่อจะบรรลุเป้าหมาย และ เพื่อ นำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ที่เหมาะสม

ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้เกิดแนวความคิดการนำ “ระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า” มาใช้ในบริษัทผู้ให้บริการด้านการเงิน โดยการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า เป็นการวิธีการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าโดยมุ่งเน้นให้ไปถึงจุดสูงสุดของความสมดุลระหว่างการลงทุนขององค์กร (Corporate investment) และความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อที่จะสร้างผลกำไรสูงสุด

#### 2.1.5. ปัจจัยความสำเร็จของการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ปัจจัยความสำเร็จของการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร ประกอบด้วยหลายปัจจัย โดยผู้วิจัยขอสรุปเป็นข้อ ๆ ดังนี้

##### 2.1.5.1. การรีออกแบบกระบวนการทางธุรกิจ (Business process Re-engineering)

การรีออกแบบกระบวนการทางธุรกิจ เป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจใหม่ซึ่งแตกต่างจากเดิมอย่างสิ้นเชิง เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลดีต่อการดำเนินธุรกิจอย่างเห็นได้ชัดเจน โดยมีตัววัดประสิทธิภาพ ได้แก่ ต้นทุน คุณภาพ การบริการ และความสะดวกรวดเร็ว (Hammer & Champy, 1993 กล่าวถึงใน Chang, 2007) ซึ่งการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับการนำกลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ คือ การปรับเปลี่ยนกระบวนการในการดำเนินธุรกิจ โดยการให้ความสำคัญกับลูกค้าและมองลูกค้าเป็นศูนย์กลางในวงจรธุรกิจ (Customer-centric) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้จะมีผลโดยตรงต่อบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด (Adrienne Curry & Elena Kkolou, 2004) เพื่อตอบสนองประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม (Chang, 2006) จากงานวิจัยของ Hsin

Hsin Chang (2007) ได้แบ่งหัวข้อย่อยของการรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับการนำระบบ CRM มาใช้ในองค์กรไว้ดังนี้

#### การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร (Organizational structure reformation)

การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย การประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ ในองค์กร การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับ การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ รวมถึงการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการข้อมูลลูกค้า ซึ่งโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า ที่ต้องมีทั้งศาสตร์ของการตลาดสัมพันธ์ โครงสร้างองค์กรที่สอดคล้อง และการใช้ข้อมูลสำหรับการบริหารจัดการลูกค้า (Payne & Ryals, 2001) การประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากบุคลากรด้าน IT และด้านการตลาด ต่างมีความรู้ความเชี่ยวชาญกันคนละด้าน จึงต้องอาศัยความร่วมมือกันในการกำหนดความต้องการและออกแบบกระบวนการทางธุรกิจ รวมถึง การออกแบบระบบ CRM เพื่อให้ง่ายต่อการใช้งาน จึงเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนให้การนำระบบ CRM มาใช้ในองค์กร เกิดประโยชน์ (Leo Willsynto Santoso, 2008)

#### เครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร (Information technology tools)

เครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย การมีโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบโทรศัพท์ ระบบอินเทอร์เน็ต ระบบคลังข้อมูล และระบบเหมืองข้อมูล ทั้งนี้บริการในอุตสาหกรรมด้านการเงินและการธนาคารหลากหลายบริการ ถูกนำมาให้บริการผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ดังนั้น การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ หมายถึง การที่บริษัท ต้องลงทุนในด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และซอฟต์แวร์เฉพาะ ที่สามารถใช้เพื่อบันทึก ติดตาม และวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ที่ลูกค้ามีต่อองค์กรได้ การบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญเมื่อมีการนำกลยุทธ์ในด้านการบริหารจัดการมาใช้ในเชิงปฏิบัติ (Han-Yuh Liu, 2007) ทั้งนี้ การที่องค์กรจะเข้าใจและสามารถบริหารจัดการความสัมพันธ์ที่มีต่อลูกค้าได้นั้น ควรมีการเชื่อมโยงข้อมูลลูกค้า (Integrated customer data) จากหลากหลายแหล่งข้อมูลภายในองค์กร เพื่อให้รวมอยู่ที่เดียวกัน เช่น การเชื่อมต่อข้อมูลลูกค้าจากระบบหน้าบ้าน (Front-end system) และ ระบบหลังบ้าน (Back-end system) เข้าด้วยกัน รวมทั้งข้อมูลลูกค้าที่ได้จาก ภายนอกองค์กร (External sources) ด้วย ซึ่งรูปแบบการบริหารจัดการด้านข้อมูลนี้ ถือเป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่าขององค์กร ที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการข้อมูลและลด ช่องว่างในความรู้ที่มีต่อตัวลูกค้าและเพื่อการได้รับความรู้และความเข้าใจในตัวลูกค้าอย่างลึกซึ้งผ่านวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล (Reynolds,

2002, pp.169-185 กล่าวถึงใน Han-Yhu Liu, 2007) ซึ่งกระบวนการต่าง ๆ เหล่านี้ต้องอาศัย พื้นฐานทางเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานดังกล่าว

#### การจูงใจและการให้รางวัลแก่พนักงานในองค์กร (Staff rewards and training)

การจูงใจและการให้รางวัลแก่พนักงานในองค์กร ประกอบด้วย การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร นโยบายด้านการจัดฝึกอบรม และนโยบาย ด้านการประเมินผลงาน และการให้รางวัลแก่พนักงาน การให้ความร่วมมือของพนักงานในองค์กร และความมีอำนาจของพนักงานในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อผลกระทบของการนำกลยุทธ์หรือระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กรเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงมีส่วนสำคัญในการทำให้การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรลดลง (Adrienne Curry & Elena Kkolou, 2004) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bose ที่กล่าวว่า นอกจากการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงแล้ว การวางแผนสำหรับการฝึกอบรม การมีนโยบายในการประเมินผลและการให้รางวัล เป็นสิ่งสำคัญในการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร (Bose, 2000)

#### 2.1.5.2. การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational learning)

การเรียนรู้ขององค์กร เป็นกระบวนการการเรียนรู้ในระดับบุคคล กลุ่มบุคคล หรือระบบ เพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กรไปในทิศทางที่เพิ่มความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเพิ่มความสามารถในการดำเนินการขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Kim, 1993; Dixon, 1994) โดยการเรียนรู้อาจเกิดจากการเก็บข้อมูลจากภายนอกองค์กร เช่น ข้อมูลลูกค้า ข้อมูล Supplier ข้อมูลด้านเทคโนโลยี และข้อมูลด้านเศรษฐกิจ เป็นต้น และ ข้อมูลภายในองค์กรเอง เช่น กระบวนการในการดำเนินธุรกิจ ที่ใช้เพื่อวิเคราะห์ว่า ส่วนใดนำมาซึ่งความสำเร็จหรือความล้มเหลว เป็นต้น เพื่อรักษาความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันในภาวะการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมที่เคยปฏิบัติกันมา เปลี่ยนกลยุทธ์ มีการฝึกอบรม นโยบาย และสร้างการเรียนรู้ของพนักงาน เพื่อที่จะสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร (Laudon & Laudon, 2004; Chang, 2006 กล่าวถึงใน Hsin-Hsin Chang, 2007) องค์กรส่วนใหญ่ที่มีการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าเข้ามาใช้ในองค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนมุมมอง จากเดิมที่มุ่งเน้นการผลิต (Production-centric) ไปสู่ มุ่งเน้นลูกค้า (Customer-centric) ซึ่งต้องมีการเปลี่ยนแปลง

วัฒนธรรมองค์กร และ กระบวนการทางธุรกิจ รวมทั้งการให้ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการขาย และด้านการตลาด

#### ข้อตกลงร่วมกันในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กร (Commitment to learning)

ข้อตกลงร่วมกันในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กร ประกอบด้วย ความสามารถของพนักงานในการเรียนรู้ (Learning curve) วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ โดยวัฒนธรรมองค์กรถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการนำระบบ CRM มาใช้ (Al-Mashari a & Zairi, 2000 กล่าวถึงใน Riyad Eid, 2007)

#### ความเข้าใจร่วมกันในด้านวิสัยทัศน์องค์กรระหว่างผู้บริหารและพนักงาน (Shared-vision)

ความเข้าใจร่วมกันในด้านวิสัยทัศน์องค์กรระหว่างผู้บริหาร และพนักงานในองค์กร ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ในเรื่องการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าที่ชัดเจน และการสื่อสารเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ดังกล่าวจากผู้บริหารไปยังพนักงานในองค์กร ซึ่ง Ricardo Chalmeta กล่าวว่า จุดเริ่มต้นของโครงการ การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้มักจะเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นอันดับแรก ในด้าน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมายขององค์กร รวมทั้ง ในด้านวัฒนธรรมองค์กรด้วย (Chalmeta R., 2005; Riyad Eid, 2007)

#### การยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างในองค์กร (Open-mindedness)

การยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างในองค์กร ประกอบด้วย การ แบ่งปันข้อมูลลูกค้าระหว่างแผนกต่าง ๆ ในองค์กร หรือ การทำให้ ข้อมูลลูกค้าเป็นฐานข้อมูลกลางที่ทุกหน่วยงานสามารถเข้าถึงเพื่อใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลดังกล่าว รวมถึง การส่งเสริมพนักงานให้มีการคิดนอกกรอบหรือการสร้างสรรคนวัตกรรมภายในองค์กร ตามหลักการของการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า นั้น ข้อมูลลูกค้าควรถูกเก็บรวบรวมไว้เป็นระบบกลางที่ทุกหน่วยงานในองค์กรสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลลูกค้าได้ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการสนับสนุนการให้บริการลูกค้า แต่ทั้งนี้ ประเด็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลลูกค้าระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร หรือแม้แต่วิธีการที่ลูกค้ายังเป็นประเด็นสำคัญที่ควรคำนึงถึง เนื่องจากการแลกเปลี่ยนข้อมูลลูกค้า หมายถึง ข้อมูลส่วนตัวของลูกค้าจะถูกเผยแพร่ไปยังแหล่งต่าง ๆ ทำให้เกิดประเด็นเรื่องความเป็นส่วนตัวของลูกค้า (Customer privacy) ตามมา ซึ่งประเด็นนี้ ส่งผลให้ ข้อมูลลูกค้าที่องค์กรได้รับ ไม่เพียงพอต่อการนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า (Malte Geib, Lutz M.Kolbe & Walter Brenner, 2006)

### 2.1.5.3. คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า (Relationship quality)

คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นตัวชี้วัดหนึ่งสำหรับการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ในระยะยาวกับลูกค้า (Riyad Eid, 2007) การรักษาลูกค้าที่มีคุณค่าสูงต่อองค์กรไว้ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ โดยพบว่าการรักษาลูกค้า เดิมไว้ได้เพิ่มขึ้นเพียงร้อยละ 5 จะสามารถเพิ่มมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value) ของลูกค้าได้ถึง ร้อยละ 30 - 95 และผลกำไรขององค์กรเพิ่มขึ้น (Reichheld & Teal, 1996 กล่าวถึงใน Riyad Eid, 2007) ซึ่งตัวแปรที่ถูกใช้ในการกำหนดความสำเร็จของการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า เช่น คุณภาพของการให้บริการ (Service quality) การรับรู้คุณค่า (Perceived value), ความเชื่อใจจากลูกค้า (Trust) และ ข้อตกลงที่มีต่อลูกค้า (Commitment) (Matthias Meyer & Lutz M. Kolbe, 2005) โดยแบ่งออกเป็น 3 หัวข้อหลัก (Chang, 2007) ได้แก่

#### ความเชื่อใจจากลูกค้า (Trust)

ความเชื่อใจจากลูกค้า หมายถึง การที่ลูกค้ารู้สึกได้ว่าพฤติกรรมและการปฏิบัติขององค์กร เป็นสิ่งที่ลูกค้าสามารถคาดเดาได้ จึงเกิดความไว้วางใจ (Crosby et al., 1990 กล่าวถึงใน Chang, 2007) โดยใช้ข้อบ่งชี้ต่าง ๆ ประกอบด้วย การที่องค์กรสามารถปฏิบัติต่อลูกค้าได้อย่างดี ขึ้นเมื่อเทียบกับในอดีต การที่องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งการที่องค์กรมีการพิจารณาถึงประโยชน์ของลูกค้ามากขึ้น จนทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อใจ

#### ความพึงพอใจของลูกค้า (Satisfaction)

ความพึงพอใจ เป็นระดับขั้นของอารมณ์ที่เกิดขึ้นในการตอบสนองต่อการประเมินผลในเชิงบวกของการประสบการณ์ในการปฏิสัมพันธ์ (Crosby et al., 1990 กล่าวถึงใน Chang, 2007) โดยใช้ข้อบ่งชี้ต่าง ๆ ประกอบด้วย การที่องค์กรสามารถลดจำนวนลูกค้าที่ออกจากระบบได้ การที่ลูกค้าสามารถรับรู้ได้ว่าได้รับการบริการที่ดีขึ้น ส่งผลให้ภาพลักษณ์ขององค์กรดูดีขึ้น รวมถึงการที่องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในด้านต่าง ๆ ได้ดีขึ้น

#### ข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า (Commitment)

ข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า เป็นความมุ่งมั่นหมายขององค์กรที่ต้องการจะรักษาความสัมพันธ์ที่มีต่อลูกค้าในระยะยาว โดยมีตัวบ่งชี้ประกอบด้วย กระบวนการทางธุรกิจที่เป็นมาตรฐานในการให้บริการ การให้ บริการลูกค้าด้วยบริการที่ดีขึ้น รวมถึง การให้บริการได้อย่างถูกต้องและครบถ้วนตามสัญญาที่มีต่อลูกค้า

#### 2.1.5.4. ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational performance)

การวัดผลการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กรเป็นเรื่องที่ค่อนข้างซับซ้อน เนื่องจากการวัดความสัมพันธ์ระหว่าง ประโยชน์ของระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า และประสิทธิภาพทางธุรกิจ รวมทั้ง ความสัมพันธ์ระหว่างผลการดำเนินงานที่จับต้องได้ เช่น ยอดขาย หรือ ผลการดำเนินงานที่จับต้องไม่ได้ เช่น ระยะเวลาของรอบการขาย (Sales cycle period) เป็นเรื่องที่ค่อนข้างยาก (Roger, 2003)

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าการวัดประสิทธิภาพระบบงาน CRM จะมีความซับซ้อนแต่หลายองค์กรก็พยายามนำระบบหรือกรอบแนวคิดในการวัด ที่ได้รับการยอมรับมาปรับใช้ ซึ่งกรอบแนวคิดนี้ครอบคลุมตั้งแต่ระดับกลยุทธ์ (Strategic) ไปจนถึงระดับปฏิบัติการ (Operational) การสร้างและการนำกรอบแนวคิดในการวัดมาใช้ขึ้นอยู่กับการพิจารณาวางแผนในเชิงกว้าง, ความรุนแรงของการแข่งขันในตลาด, เป้าหมายโดยรวมขององค์กร และองค์กรหรือลูกค้าจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใดจากการพิจารณาทางเลือกดังกล่าว (Vince Kellen, 2000) ซึ่งเหตุผลสำคัญที่หลายองค์กรทำการวัดประสิทธิภาพการนำระบบ CRM มาใช้นั้นแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดว่า เพื่อต้องการให้มีการบริหารจัดการ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจากงานวิจัยที่ผ่านมาได้เลือกใช้กรอบในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรจาก กรอบ Balance Scorecard ซึ่งเป็นแนวคิดของ Robert Kaplan และ David Norton

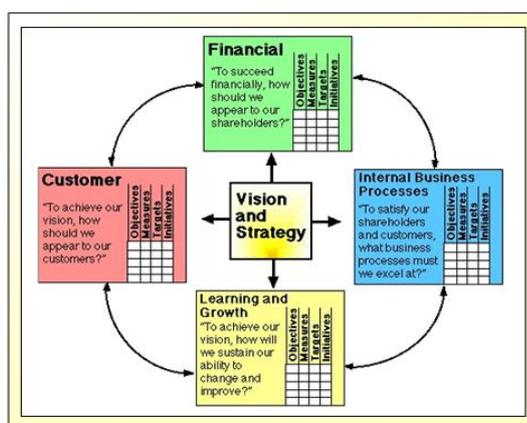
Balanced Scorecard คือ ระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่เฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และแผนกลยุทธ์ (strategic plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน ซึ่งวิธีนี้ได้รับการพัฒนาขึ้นโดย Robert S. Kaplan และ David P. Norton แห่ง Harvard Business School เครื่องมือนี้ได้รับการออกแบบขึ้นมาในปี ค.ศ. 1996 (Kaplan และ Norton, 1996) โดยระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร มานำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพดีและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ Balanced Scorecard เต็มระบบแล้ว Balanced Scorecard จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ “การทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้อิสปทอดกันมา (academic exercise)” ไปสู่ระบบ “การร่วมมือเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (nerve center of an enterprise) (ณรงค์ศักดิ์ บุญยมาลิก)

Balanced Scorecard ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สามารถวัดทั้งผลลัพธ์ทางการเงิน (Financial) ซึ่งเป็นตัววัดแบบรูปธรรม (Tangible) และวัดเชิงอเนกประสงค์ที่สนับสนุนความสำเร็จของผลลัพธ์ด้านการเงิน ได้แก่ ตัววัดเกี่ยวกับกระบวนการ (Process-related), ตัววัดเกี่ยวกับตลาดหรือลูกค้า (Market or customer-related) รวมทั้งตัววัดเกี่ยวกับคนหรือพนักงานในองค์กร (People-related) ซึ่งตัววัดเหล่านี้ถือเป็นตัววัดด้านนามธรรม (Intangible)

จากงานวิจัยที่ผ่านมาได้มีการนำกรอบ Balance Scorecard มาใช้ในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรจะทำให้เราได้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมองจากการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ จากมุมมองที่เกี่ยวกับด้านการเงิน (Financial perspective) และมุมมองที่ไม่ใช่ด้านการเงิน (Non-financial perspective) โดยมุมมองทั้ง 4 ดังกล่าว ประกอบด้วย

ภาพที่ 2.2

แสดงองค์ประกอบการวัดผลการดำเนินงานโดยใช้ Balanced Scorecard



ที่มา : <http://www.jiscinfonet.ac.uk/tools/scorecard>

มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) เป็น การกำหนดโครงสร้างพื้นฐานที่องค์กรต้องสร้างขึ้นเพื่อใช้ในการสร้างการเติบโตและการพัฒนา องค์กรในระยะยาว (Chang, 2007) เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถหรือทักษะของพนักงาน ในการใช้งานระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าส่งผลต่อผลิตภาพ (Productivity) ขององค์กร รวมทั้งองค์กรมีการพัฒนากระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) ให้กระชับและสามารถ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี และรวดเร็วยิ่งขึ้น เป็นต้น

มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective) สำหรับตัววัดนี้ มุ่งเน้นที่กระบวนการที่จะส่งผลกระทบต่อ ระดับความพึงพอใจของลูกค้า และความสำเร็จขององค์กรในด้านการเงิน โดยตัวชี้วัดตามกรอบงานวิจัย ได้แก่ การประสานงานภายในองค์กรโดยผ่านระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า รวมทั้ง การเพิ่มความสามารถของกระบวนการในการให้บริการลูกค้า เป็นต้น

มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นผลลัพธ์ที่สำคัญที่ใช้ในการวัด ซึ่งหมายรวมถึง การรักษาลูกค้าเดิม การหาลูกค้าใหม่ และการสร้างผลกำไรจากลูกค้าที่มีคุณค่าต่อองค์กร รวมถึงการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด จากการจัดแบ่งกลุ่มลูกค้าด้วย โดยมีตัวชี้วัดตามกรอบงานวิจัย ได้แก่ ระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กร, จำนวนลูกค้าที่ร้องเรียนองค์กรที่ลดลง หรือแม้แต่นับจำนวนการซื้อผลิตภัณฑ์และบริการเดิมซ้ำในจำนวนที่มากขึ้น เป็นต้น

มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นตัววัดที่เกี่ยวข้องกับผลกำไร เช่น การควบคุมต้นทุนภายใน (Internal Costs) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเพิ่มความสามารถในการทำกำไรขององค์กร การลดต้นทุนในการให้บริการ หรือแม้แต่นับการเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์

## 2.1.6. ประเด็นปัญหาและสาเหตุที่ทำให้การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กรล้มเหลว

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า ปัญหาหรือสาเหตุที่ทำให้การ นำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กรประสบกับความล้มเหลว มีหลายปัจจัย ทางผู้วิจัยขอสรุปสาเหตุหรือปัญหาที่ทำให้หลายโครงการ CRM ประสบความล้มเหลวเป็นหัวข้อหลัก ๆ ได้ดังต่อไปนี้

### 1. ปัญหาที่เกิดจากคน หรือ ผู้ใช้งานระบบ

ปัญหาจากการไม่ยอมรับของผู้ใช้งานระบบ เป็นสาเหตุหลักที่มีส่วนให้การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ประสบกับความล้มเหลว ไม่ว่าจะเราสามารถออกแบบกระบวนการและใช้เทคโนโลยีที่ดีและทันสมัยที่สุดในโลกอย่างไร แต่ถ้าหากพนักงานในองค์กรไม่ให้ความร่วมมือและไม่มีความเห็นสอดคล้องไปในทางเดียวกัน ระบบจะไม่มีทางทำงานได้ ซึ่งมีประเด็นเกี่ยวกับคนที่ปรากฏเด่นชัดอยู่ 3 ประการ ดังนี้ (Rajiv Chaudhry)

1.1 การกลัวการเปลี่ยนแปลง (The Fear-of-Change Syndrome) จากการนำระบบใหม่เข้ามาใช้งาน อาจทำให้ต้องมีการทำเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจ

ซึ่งผู้ใช้งานยังไม่มีความคุ้นเคย ทำให้เกิดสัญชาตญาณของการต่อต้านขึ้นมาโดยอัตโนมัติ เนื่องจากกลัวการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับอาการหนึ่งในสามที่ Agarwal, 2004 กล่าวไว้ในงานวิจัยของเขาเช่นกัน (Lack of ownership, Resistance to change and Training)

1.2 การคิดแบบง่ายเกินไป (The It's Easy Enough Syndrome) ตามปกติการนำระบบ CRM มาใช้งานในองค์กรนั้นส่วนใหญ่ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง คือ หน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ซึ่งเป็นคนส่วนน้อยในองค์กรที่ทำหน้าที่ออกแบบระบบและหน้าจอการใช้งาน โดยไม่ได้คำนึงถึงว่าระบบดังกล่าว ง่ายต่อการใช้งานสำหรับผู้ใช้งานส่วนใหญ่ในองค์กรที่ไม่ได้มีทักษะทางด้านคอมพิวเตอร์เพียงพอหรือไม่ ด้วยเหตุนี้ความเสี่ยงในการพัฒนาระบบจึงมีมากขึ้น และเป็นการ สร้างปัญหามากกว่าการสร้างประโยชน์จากระบบที่พัฒนาขึ้น (Chalmers R., 2005)

1.3 การกลัวการถูกจับผิด (The Big Brother Syndrome) การนำระบบ CRM เข้ามาใช้งาน นอกจากจะใช้เพื่อติดตามทุก การติดต่อที่องค์กรมีต่อลูกค้าแล้ว สิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ยังหมายรวมถึง การจับความเคลื่อนไหวของพนักงานผู้ใช้ระบบด้วย ดังนั้น ผู้ใช้งานบางส่วนจะมีความคิดว่าระบบนี้ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อจับตาดูความเคลื่อนไหวและเมื่อใดที่ทำผิดพลาดไป ผู้บริหารสามารถลงโทษพวกเขาได้ ดังนั้นก่อนที่จะนำระบบ CRM เข้ามาใช้งาน จำเป็นที่จะต้องจัดการหรือเตรียมการรับมือกับปัญหาใหญ่ทั้ง 3 ข้อที่กล่าวมาก่อน เพื่อให้มั่นใจว่าทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถทำงานและสนับสนุนองค์กร ในการที่จะทำให้โครงการ CRM ประสบความสำเร็จได้

## 2. ปัญหาที่เกิดจากวิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์

จากการสำรวจของ Mercer marketplace พบว่า “การสร้างและการรักษาความสัมพันธ์ต่อลูกค้านำมาซึ่งการสร้างรายได้เปรียบในเชิงการแข่งขันมากที่สุด ในศตวรรษที่ 21 ที่บริษัทต่าง ๆ ได้ยกระดับจากแนวทางเดิมของส่วนแบ่งทางการตลาดไปสู่แนวความคิดแบบใหม่ ที่มองว่าลูกค้าเป็นศูนย์กลางเพื่อที่จะรักษาการแข่งขันเอาไว้” จนมีคำกล่าวที่ว่า “ลูกค้าคือพระเจ้า” ในความเป็นจริงแล้ววิสัยทัศน์ของการมองลูกค้าเป็นศูนย์กลาง จะสะท้อนผ่านวิสัยทัศน์ขององค์กร อ้างอิงจากหนังสือ “Why CRM Doesn't Work” โดย Bloomberg Press, 2003 กล่าวว่า ปัญหาที่เกิดจากวิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์ขององค์กร ได้แก่

2.1 การขาดวิสัยทัศน์การมองลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Vision) จากหนังสือ “Why CRM Doesn't Work” โดย Bloomberg Press, 2003 นั้น Fred Newell อธิบายว่า หลายบริษัทที่ริเริ่มในการทำ CRM ต้องประสบกับความล้มเหลวอันเนื่องมาจาก การทำงานของหลาย ๆ องค์กรยังห่างไกลจากกรอบแนวความคิดเรื่องการมองลูกค้าเป็นศูนย์กลาง จากการ

สำรวจของ DMR consulting ในปี 2002 จากผู้เชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศได้เปิดเผยว่า ความสามารถขององค์กรในการที่จะเป็น “Customer-Centric” นั้นต้องการมากกว่าซอฟต์แวร์ CRM และในความเป็นจริง 2 ใน 3 ของบริษัทที่มีซอฟต์แวร์ CRM ยังห่างไกลจากคำว่า “Customer-Centric” นอกจากนี้ยังมีการเปิดเผยว่า บริษัทที่ไม่มีแนวความคิดแบบ Customer Centric นั้นไปประสบความสำเร็จในการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กรเพียงแค่ร้อยละ 53 เท่านั้น เมื่อเทียบกับบริษัทที่มีกรอบแนวคิดที่มองลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric Vision) ที่ประสบความสำเร็จในการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้งานถึงร้อยละ 71 เนื่องจาก เทคโนโลยีหรือซอฟต์แวร์จะถูกนำมาใช้อย่างเหมาะสม ภายหลังจากที่มีการกำหนดกลยุทธ์ที่เน้นความสำคัญของลูกค้า (Chalmeta R., 2005)

2.2 ขาดการประเมินคุณค่าของลูกค้าในระยะยาว (Customer Lifetime Value) จากงานวิจัยของ Russell S. Winer (2001) กล่าวไว้ว่า Customer Lifetime Value หมายถึงการประมาณการ การทำไรจากช่วงระยะเวลาที่ลูกค้าอยู่กับองค์กร เช่น ๒ ระยะเวลาการซื้อผลิตภัณฑ์ในอนาคต และต้นทุนทางการตลาด รวมถึงประมาณการถึงระยะเวลาที่คาดว่าจะคงอยู่กับองค์กรด้วย โดยสูตรของ Lifetime Customer Value เป็นการหาว่าผลกำไรส่วนเพิ่มที่จะได้รับจากลูกค้าอยู่ที่จุดใด ซึ่งวิเคราะห์ได้ว่าการเพิ่มผลกำไรมาจาก (1) การเพิ่มขึ้นของจำนวนผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าซื้อไปจากการขายข้ามผลิตภัณฑ์ (Cross-Selling) (2) การเพิ่มขึ้นของราคาของลูกค้าจ่ายจากการที่องค์กรขายผลิตภัณฑ์เดิมเพิ่มขึ้น (Up-Selling) (3) การคิดราคาสูงขึ้น การลดต้นทุนส่วนที่เพิ่มขึ้น เมื่อผลิตสินค้าเพิ่มขึ้น 1 หน่วย (Marginal costs) และ (4) การลดต้นทุนในการหาลูกค้าใหม่ (Acquisition costs)

### 3. ปัญหาที่เกิดจากประเด็นในการบริหารจัดการ

3.1 ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงที่เพียงพอ จากงานวิจัยของ Sudhir H.KALE (2004) พบว่าจากการสำรวจของบริษัท Accenture ในปี 2002 ผู้บริหารมีแนวคิดสอดคล้องกันว่าเทคโนโลยีสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งให้ลูกค้าขององค์กร แต่ร้อยละ 55 กล่าวว่าได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงไม่เพียงพอ อันเนื่องมาจากการขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (Chalmeta R., 2005)

3.2 ปัญหาการเมืองภายในองค์กร จากงานวิจัยของ S.Nelson & J.Kirby (2001) พบว่าองค์กรมักมอง CRM เป็นความต้องการเฉพาะบุคคลหรือเฉพาะหน่วยงาน โดยขาดการมองความต้องการในภาพรวมขององค์กร ซึ่งเป็นปัญหาการเมืองภายในองค์กรทุก ๆ แห่งที่มีความเชื่อว่าหน่วยงานของตนเป็นเจ้าของข้อมูลลูกค้า ดังนั้นจึงไม่มีความจำเป็นที่จะแบ่งปันข้อมูลดังกล่าว

ให้กับหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งแท้จริงแล้ว CRM เป็นกลยุทธ์การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าในระดับองค์กรไม่ใช่เฉพาะของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเท่านั้น

3.3 ขาดการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง (Change Management) จากงานวิจัยของ Rigby *et. al* (2002) พบว่า ก่อนการนำระบบ CRM ออกใช้งานควรจะมีการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อให้เหมาะสมกับกระบวนการทำงานตามหลักการของการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าเสียก่อน เพื่อให้องค์กรมีความเข้าใจและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าเดิม โดย Rigby ได้ให้คำแนะนำว่าองค์กรควรจะมีการกำหนดหน้าที่งาน (Job description) มีการวัดประสิทธิภาพ (Performance measurement) และควรมีระบบการให้ผลตอบแทน รวมถึงการฝึกอบรม (Training) เพื่อให้พนักงานในองค์กรเข้าใจในหลักการมองลูกค้าเป็นจุดศูนย์กลาง (Customer-Centric) ก่อนที่จะลงทุนในเทคโนโลยีหรือซอฟต์แวร์ระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า ซึ่งจากผลการสำรวจของ CRM Forum พบว่าการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กรแล้วประสบความล้มเหลว ที่มีสาเหตุมาจากซอฟต์แวร์ระบบมีเพียงร้อยละ 4 ปัญหาจากการได้รับคำแนะนำในการวางระบบที่ไม่ดีเพียงพอ มีร้อยละ 1 และร้อยละ 87 พบว่าเป็นปัญหาจากการที่องค์กรขาดการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง (Change Management) ที่เพียงพอ เป็นสาเหตุหลักที่ทำให้ การนำกลยุทธ์ด้านการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ประสบกับความล้มเหลว โดยแบ่งการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวออกเป็น 2 ประเด็นได้แก่

3.3.1 ขาดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้องค์กรตระหนักในความคิดการมองลูกค้าเป็นจุดศูนย์กลาง เพื่อเตรียมพร้อมสู่การทำ CRM เนื่องจากพนักงานในองค์กรเป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้า ดังนั้นพนักงานจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมในศาสตร์ของการติดต่อสื่อสาร การชักจูงและ การให้บริการลูกค้าเพื่อให้ได้รับประโยชน์สูงสุด

3.3.2 ขาดการเตรียมความพร้อมในการรับเทคโนโลยี เพื่อให้พนักงานในองค์กรมองเห็นภาพรวมด้านกลยุทธ์ การทำ CRM ในทางปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้อง กับงานวิจัยของ S.Nelson & J.Kirby (2001) ที่กล่าวว่า ปัญหาหนึ่งคือ การไม่ใส่ใจกับทักษะของพนักงาน (No Attention Is Paid to Skill Sets) เนื่องจากองค์กรส่วนใหญ่ไม่มีการให้ความรู้กับพนักงานและการฝึกอบรมให้ใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีของ CRM เพื่อให้สามารถติดต่อสื่อสารกับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.4. ขาดการวางแผนระยะยาวก่อนลงทุนนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้องค์กรต้องกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าที่องค์กรจะมีความสัมพันธ์ในระยะยาวด้วย เป็นอันดับแรก เนื่องจากตัวระบบ CRM เองไม่สามารถรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าได้ (Rigby, 2002) หากองค์กรยังขาดการวางแผนระยะยาวก่อนการลงทุนว่าต้องการจับประเด็นกระบวนการ หรือ กลุ่มทักษะใด และยังขาดการสื่อสารให้ทั้งองค์กรรับทราบว่า จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร (S.Nelson & J.Kirby, 2001)

3.5. มุ่งเน้นเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว โดยไม่ได้คำนึงถึงประกอบอื่นที่เกี่ยวข้อง จากงานวิจัยของ Sudhir H.KALE (2004) พบว่าความเข้าใจในหลักการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร ของผู้บริหารส่วนใหญ่ จะมองว่า CRM เป็นเทคโนโลยีที่สามารถบันดาลให้ธุรกิจสามารถไปถึงเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างรวดเร็ว โดยเทคโนโลยีหรือซอฟต์แวร์ที่ซื้อเข้ามา และไม่ได้คำนึงถึงปัจจัยด้านอื่น ๆ เช่น กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ หรือ กระบวนการทำงานที่สอดคล้องกับบริบทของการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า

#### 4. ปัญหาที่เกิดจากกระบวนการทางธุรกิจ

จากคำนิยามของ CRM ที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้สามารถสรุปได้ว่า CRM ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ กลยุทธ์ , กระบวนการ และเทคโนโลยีหรือเครื่องมือ ที่เข้ามาช่วยสนับสนุนการดำเนินการเพื่อให้กลยุทธ์หรือกระบวนการดำเนินไปได้ดี จากงานวิจัย หรือ บทความหลากหลายแหล่ง กล่าวว่า ประเด็นปัญหาสำคัญประการหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการทำ CRM คือ กระบวนการทางธุรกิจไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์, แนวความคิด หรือเทคโนโลยี

#### 5. ปัญหาที่เกิดจากการวิเคราะห์และการจัดการข้อมูล

5.1 การทำให้ข้อมูลถูกต้อง (Data Cleansing) หมายถึง ระบบการจัดการ ตรวจสอบและแก้ไขข้อมูลที่ผิดพลาดจากการป้อนข้อมูล และการบันทึกข้อมูลที่ซ้ำซ้อนจากแหล่งข้อมูลเดียวกันหรือจากหลายแหล่งข้อมูล แล้วจะนำมารวมกันโดยระบบสามารถทำการ ตรวจสอบ และแก้ไขข้อมูลที่ผิดพลาดให้เป็นข้อมูลที่ถูกต้อง จากนั้นนำมารวบรวมให้อยู่ในแหล่งเดียวกันเพื่อทำเป็นคลังข้อมูล (Data Warehouse) ซึ่งสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ต่อได้ โดย Kirby กล่าวว่า “สิ่งที่เป็นแก่นของ CRM คือ ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลผลิตภัณฑ์ ข้อมูลสินค้าคงคลังและข้อมูลการทำธุรกรรมต่างๆ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จำเป็นต้องถูกเก็บอย่างถูกที่ถูกทาง ในรูปแบบที่เหมาะสม และในเวลาที่ถูกต้อง แต่สิ่งที่เกิดขึ้นคือ องค์กรไม่มีกลยุทธ์ในการจัดการคุณภาพของข้อมูล เนื่องจากไม่เข้าใจและไม่ใส่ใจในรายละเอียดของคุณภาพข้อมูล เช่น จะทำการ Cleansing

ข้อมูลทำอย่างไรหรือทำอย่างไรให้ข้อมูลที่เก็บไว้นั้นอยู่ในรูปแบบที่ถูกต้องและเหมาะสมเสมอ” (Nelson, S. & J. Kirby, 2001) นอกจากนี้คุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศ เป็นสิ่งที่สำคัญ หากข้อมูลไม่มีคุณภาพจะไม่สามารถให้ข้อสรุปที่ถูกต้องกับองค์กรได้ (Chalmeta R., 2005)

#### 5.2 การทำเหมืองข้อมูลและการเชื่อมโยงข้อมูล (Data Mining and Integration)

การทำ Data mining หมายถึง การจัดการเหมืองข้อมูล โดย การนำข้อมูลจากคลังข้อมูล (Data warehouse) มาทำการวิเคราะห์เพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้มาช่วยในการตัดสินใจ ช่วยในการคาดเดา ช่วยให้เข้าใจที่มาที่ไปของข้อมูล และสามารถวินิจฉัยข้อมูลเหล่านั้นได้

การทำ Data integration หมายถึง การเชื่อมโยงข้อมูลลูกค้าที่กระจัดกระจายอยู่ต่างระบบกันในองค์กรและทำให้ข้อมูลดังกล่าวพร้อมสำหรับผู้ใช้งาน (Kale, S. H., 2004) หากมีระบบการจัดการข้อมูลที่ไม่ดีและไม่มีคุณภาพเพียงพอ จะทำให้ได้ข้อมูลที่ไม่ดีและไม่มีคุณภาพตามไปด้วย ซึ่งนำไปสู่การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจผิดพลาดได้ คำกล่าวนี้ได้รับการสนับสนุนโดย Farouk Missi, Sarmad Alshawi และ Guy Fitzgerald (2005) ซึ่งพบว่าองค์กรที่นำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าเข้ามาใช้ในองค์กร ไม่ได้มีความพยายามมากพอที่จะแก้ไขปรับปรุงคุณภาพของข้อมูลและกระบวนการเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อสนับสนุนระบบงานบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า

## 2.2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาและวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยพบว่า จำเป็นต้องศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ ในองค์กร เพื่อหาสาเหตุหรือปัจจัยที่บ่งชี้ว่ามีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลว ดังนั้นในการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากหลายแหล่ง ไม่ว่าจะเป็น งานวิจัยวารสารทางธุรกิจ บทความทางวิชาการ หรือข้อมูลจากแหล่งที่เชื่อถือได้ โดยมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามหัวข้อต่าง ๆ โดยสรุปดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1  
แสดงการสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกรอบการวิจัย

ผู้วิจัย	เนื้อหาของงานวิจัย	การปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ	การเรียนรู้ขององค์กร	คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า	ผลการดำเนินงานขององค์กร
Adrienne Curry & Elena Kkolou (2004)	การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อผลกระทบของการนำกลยุทธ์หรือระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กรเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงมีส่วนสำคัญในการทำให้การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรลดลง	✓			
Bose (2002)	การวางแผนการฝึกอบรมอย่างถูกต้องและเหมาะสม การสนับสนุนของผู้บริหาร และการมีโปรแกรมการให้รางวัลแก่พนักงาน (Staff awareness programs) เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร	✓			
Rigby <i>et. al</i> (2002)	ก่อนการนำระบบ CRM ออกใช้งานควรจะมีการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อให้เหมาะสมกับกระบวนการทำงานตามหลักการของการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าเสียก่อน เพื่อให้องค์กรมีความเข้าใจและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าเดิม โดย Rigby ได้ให้คำแนะนำว่าองค์กรควรจะมีการกำหนดหน้าที่งาน (Job description) มีการวัดประสิทธิภาพ (Performance measurement) และควรมีระบบการให้ผลตอบแทน รวมถึงการฝึกอบรม (Training) เพื่อให้พนักงานในองค์กรเข้าใจในหลักการมองลูกค้าเป็นจุดศูนย์กลาง (Customer-Centric) ก่อนที่จะลงทุนในเทคโนโลยีหรือซอฟต์แวร์ระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า ซึ่งจากผลการสำรวจของ CRM Forum พบว่าการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กรแล้วประสบความสำเร็จ ซึ่งมีสาเหตุมาจากซอฟต์แวร์ระบบมีเพียงร้อยละ 4 ปัญหาจากการได้รับคำแนะนำในการวางระบบที่ไม่ดีเพียงพอ มีร้อยละ 1 และร้อยละ 87 พบว่าเป็นปัญหาจากการที่องค์กรขาดการทำการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง (Change Management) ที่เพียงพอ เป็นสาเหตุหลักที่ทำให้การนำกลยุทธ์ด้านการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ประสบความสำเร็จ	✓			
Payne & Ryals (2001)	โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า ที่ต้องมีทั้งศาสตร์ของการตลาดสัมพันธ์ โครงสร้างองค์กรที่สอดคล้อง และการใช้ข้อมูลสำหรับการบริหารจัดการลูกค้า	✓			
Leo Willisynto	การประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากบุคลากรด้าน IT และด้านการตลาด ต่างมีความรู้ความ				

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ผู้วิจัย	เนื้อหาของวิจัย	การปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ	การเรียนรู้ขององค์กร	คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า	ผลการดำเนินงานขององค์กร
Santoso (2008)	เชี่ยวชาญกันคนละด้าน จึงต้องอาศัยความร่วมมือกันในการกำหนดความต้องการและออกแบบกระบวนการทางธุรกิจ รวมถึงการออกแบบระบบ CRM เพื่อให้ง่ายต่อการใช้งาน จึงเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนให้การนำระบบ CRM มาใช้ในองค์กร เกิดประโยชน์	✓			
Han-Yuh Liu (2007)	การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร หมายถึง การที่บริษัทลงทุนในด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และซอฟต์แวร์ ที่สามารถใช้เพื่อบันทึก ติดตาม และวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ที่ลูกค้ามีต่อองค์กรได้ ซึ่งการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญเมื่อมีการนำกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในเชิงปฏิบัติ	✓			
Raynolds (2002)	การที่องค์กรจะเข้าใจและสามารถบริหารจัดการความสัมพันธ์ที่มีต่อลูกค้าได้นั้น ควรมีการเชื่อมโยงข้อมูลลูกค้า (Integrated customer data) หลากหลายแหล่งข้อมูลภายในองค์กร เพื่อให้รวมอยู่ที่เดียวกัน เช่น การเชื่อมต่อข้อมูลลูกค้าระบบหน้าบ้าน (Front-end system) และระบบหลังบ้าน (Back-end) เข้าด้วยกัน รวมทั้งข้อมูลลูกค้าที่ได้จากภายนอกองค์กร (External source)	✓			
Nelson, S. & J. Kirby (2001) & R. Chalmeta (2005)	สิ่งที่เป็นแก่นของ CRM คือ ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลผลิตภัณฑ์ ข้อมูลสินค้าคงคลังและข้อมูลการทำธุรกรรมต่างๆ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จำเป็นต้องถูกเก็บอย่างถูกที่ถูกทาง ในรูปแบบที่เหมาะสม และในเวลาที่ต้องการ แต่สิ่งที่เกิดขึ้นคือ องค์กรไม่มีกลยุทธ์ในการจัดการคุณภาพของข้อมูล เนื่องจากไม่เข้าใจและไม่ใส่ใจในรายละเอียดของคุณภาพข้อมูล เช่น จะทำการ Cleansing ข้อมูลทำอย่างไร หรือทำอย่างไรให้ข้อมูลที่เก็บไว้นั้นอยู่ในรูปแบบที่ถูกต้องและเหมาะสมเสมอ (Nelson, S. & J. Kirby, 2001) นอกจากนี้คุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศ เป็นสิ่งที่สำคัญ หากข้อมูลไม่มีคุณภาพจะไม่สามารถให้ข้อสรุปที่ถูกต้องกับองค์กรได้ (Chalmeta R., 2005)	✓			
Farouk Missi, Sarmad Alshawi & Guy Fitzgerald	การจัดการเหมืองข้อมูล (Data mining) หมายถึง การนำข้อมูลจากคลังข้อมูล (Data warehouse) มาทำการวิเคราะห์เพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้มาช่วยในการตัดสินใจ ช่วยในการคาดเดา ช่วยให้เข้าใจที่มาที่ไปของข้อมูล และสามารถวินิจฉัยข้อมูลเหล่านั้นได้ การเชื่อมโยงข้อมูลลูกค้า (Data integration) ที่กระจัดกระจายอยู่ต่างระบบกันในองค์กรและทำให้ข้อมูลดังกล่าวพร้อมสำหรับ	✓			

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ผู้วิจัย	เนื้อหางานวิจัย	การปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ	การเรียนรู้ขององค์กร	คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า	ผลการดำเนินงานขององค์กร
(2005)	ผู้ใช้งาน (Kale, S. H., 2004) หากมีระบบการจัดการข้อมูลที่ไม่ดีและไม่มีคุณภาพเพียงพอ จะทำให้ได้ข้อมูลที่ไม่ดีและไม่มีคุณภาพตามไปด้วย ซึ่งนำไปสู่การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจผิดพลาดได้ คำกล่าวนี้ได้รับการสนับสนุนโดย Farouk Missi, Sarmad Alshawi และ Guy Fitzgerald (2005) ซึ่งพบว่าองค์กรที่นำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าเข้ามาใช้ในองค์กรไม่ได้มีความพยายามมากพอที่จะแก้ไขปรับปรุงคุณภาพของข้อมูลและกระบวนการเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อสนับสนุนระบบงานบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า				
Cho et al. (2002) & Gupta & Shukla (2001)	การใช้เทคโนโลยีและทรัพยากรบุคคล เพื่อทำความเข้าใจพฤติกรรม คุณค่าและทัศนคติของลูกค้า เป็นแนวคิดพื้นฐานของการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า โดย (1) องค์กรธุรกิจสามารถให้บริการลูกค้าได้ดีขึ้น (2) เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า และ (3) ช่วยพนักงานขายในการปิดจบการขายได้เร็วขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ความล้มเหลวดังกล่าวจะไม่ได้เกิดขึ้นเพียงแค่การติดตั้งซอฟต์แวร์เพียงประการเดียว	✓		✓	
Kim (1993) Dixon (1994)	การเรียนรู้ขององค์กร เป็นกระบวนการการเรียนรู้ในระดับบุคคล กลุ่มบุคคล หรือ ระบบ เพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กรไปในทิศทางที่เพิ่มความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเพิ่มความสามารถในการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ		✓		✓
Laudon & Laudon (2004)	การเรียนรู้อาจเกิดจากข้อมูลภายนอกองค์กร เช่น ข้อมูลลูกค้า ข้อมูล Supplier ข้อมูลด้านเทคโนโลยี หรือ ด้านเศรษฐกิจ และข้อมูลภายในองค์กร เช่น กระบวนการในการดำเนินธุรกิจ ที่ใช้เพื่อวิเคราะห์ว่า ส่วนใดนำมาซึ่งความสำเร็จหรือความล้มเหลว เป็นต้น ทำให้องค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมที่เคยปฏิบัติกันมา เช่น เปลี่ยนกลยุทธ์ มีการฝึกอบรม นโยบาย และสร้างการเรียนรู้ของพนักงาน เพื่อที่จะสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร และรักษาความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน		✓		✓
Al-Mashari & Zairi (2000)	วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ โดยวัฒนธรรมองค์กรถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้		✓		✓

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ผู้วิจัย	เนื้อหาของวิจัย	การปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจ	การเรียนรู้ขององค์กร	คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า	ผลการดำเนินงานขององค์กร
R. Chalmers (2006)	จุดเริ่มต้นของโครงการการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร มักจะเริ่มต้นด้วย การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นอันดับแรก ในด้าน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมายขององค์กร การที่องค์กรสามารถบริหารจัดการด้านความสัมพันธ์ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ บนกระบวนการทางธุรกิจที่มีอยู่นั้น ทั้งระดับผู้บริหารและพนักงาน ต้องมีความเข้าใจและปรับตัวให้เข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจ โดยหัวใจสำคัญ คือ ต้องเข้าใจว่าการบริหารจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM management) ไม่ใช่กลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยี (Technological strategy) แต่เป็น กลยุทธ์ทาง ธุรกิจ (Business strategy) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อบรรลุความสำเร็จในระดับหน่วยงานและระดับองค์กร		✓		
Malte Geib, Lutz M.Kolbe & Walter Brenner (2006)	ตามหลักการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้านั้น ข้อมูลลูกค้าควรถูกรวมไว้เป็นระบบกลางที่ทุกหน่วยงานในองค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลฐานลูกค้าได้ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการสนับสนุนการให้บริการลูกค้า		✓		
S.Nelson & J.Kirby (2001)	องค์กรมักมอง CRM เป็นความต้องการเฉพาะบุคคลหรือเฉพาะหน่วยงาน โดยขาดการมองความต้องการในภาพรวมขององค์กร ซึ่งเป็นปัญหาการเมืองภายในองค์กรทุก ๆ แห่งที่มีความเชื่อว่าหน่วยงานของตนเป็นเจ้าของข้อมูลลูกค้า ดังนั้นจึงไม่มีความจำเป็นที่จะแบ่งปันข้อมูลดังกล่าวให้กับหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งแท้จริงแล้ว CRM เป็นกลยุทธ์การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าในระดับองค์กร ไม่ใช่เฉพาะของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเท่านั้น	✓			
Riyad Eid (2007)	คุณภาพของความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นตัวชี้วัดหนึ่งสำหรับการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ในระยะยาวกับลูกค้า			✓	
Crosby et. al (1990)	ความเชื่อใจจากลูกค้า หมายถึง การที่ลูกค้ารู้สึกได้ว่าพฤติกรรมและการปฏิบัติขององค์กรเป็นสิ่งที่ลูกค้าสามารถคาดเดาได้ จึงเกิดความไว้วางใจ			✓	

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ผู้วิจัย	เนื้อหาของวิจัย	การปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจ	การเรียนรู้ขององค์กร	คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า	ผลการดำเนินงานขององค์กร
Reichheld & Teal (1996)	การรักษาลูกค้าที่มีคุณค่าสูงต่อองค์กรไว้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ โดยพบว่า การรักษาลูกค้าเดิมไว้ได้เพียง 5 ปี จะสามารถเพิ่มมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value) ของลูกค้าได้ถึง ร้อยละ 30 - 95 และผลกำไรขององค์กรเพิ่มขึ้น			✓	
Crosby et. al (1990)	ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นระดับขั้นของอารมณ์ที่เกิดขึ้นในการตอบสนองต่อการประเมินผลในเชิงบวก โดยชี้ ออบ่งชี้ เช่น การที่องค์กรสามารถลดจำนวนลูกค้าที่ออกจากระบบได้ การที่ลูกค้าสามารถรับรู้ได้ว่า ได้รับการปฏิบัติหรือได้รับบริการที่ดีขึ้น ส่งผลให้ภาพลักษณ์ขององค์กรดีขึ้น รวมถึงการที่องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในด้านต่าง ๆ ได้ดีขึ้น			✓	✓

### 2.3. ข้อมูลองค์กรและการนำระบบบริหารความสัมพันธ์มาใช้งานของบริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน) และธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ทำการศึกษาการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้  
ในองค์กร โดยทั้ง 2 บริษัทนี้ได้ดำเนินการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ เป็นระยะเวลา  
หนึ่ง ข้อมูลต่อไปนี้เป็นกรอธิบายถึงข้อมูลองค์กรและการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า  
มาใช้ในแต่ละองค์กรมีการดำเนินการอย่างไร

#### 2.3.1. ข้อมูลองค์กรและการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

##### ข้อมูลองค์กร

ธนาคารกรุงไทย เปิดดำเนินกิจการเมื่อวันที่ 14 มีนาคม 2509 จากการควบรวม 2  
ธนาคารที่รัฐบาลเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ในขณะนั้น ได้แก่ ธนาคารเกษตร จำกัด และธนาคารมณฑล  
จำกัด แล้วก่อตั้งขึ้นเป็น “ธนาคารกรุงไทย จำกัด” (Krung Thai Bank Limited) ต่อมาได้มีการนำ  
หุ้นของธนาคารเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในวันที่ 26 มิถุนายน 2532 นับเป็น  
รัฐวิสาหกิจแห่งแรกที่นำหุ้นเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ฯ โดยเริ่มเปิดการซื้อขาย  
ธนาคารตั้งแต่วันที่ 2 สิงหาคม 2532 จนกระทั่งในวันที่ 24 มีนาคม 2537 ธนาคารกรุงไทยก็ได้  
แปรสภาพเป็นบริษัทมหาชน ภายใต้ชื่อ “ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)” (Krung Thai Bank  
Public Company Limited)

ปัจจุบันมีเครือข่ายกว่า 800 สาขา ครอบคลุมทุกอำเภอทั่วประเทศ เพื่อตอบสนอง  
ลูกค้าทุกระดับทั้งลูกค้าบุคคล องค์กร สถาบัน ภาครัฐ หรือรัฐวิสาหกิจ และลูกค้าธุรกิจทุกขนาด  
ประเภทกิจการ : รัฐวิสาหกิจ

วิสัยทัศน์ (Vision): ธนาคารแสนสะดวก (The Convenience Bank) สำหรับลูกค้า  
รายย่อย ภาคธุรกิจ ภาครัฐ และสถาบัน

พันธกิจ (Mission): เป็นสถาบันการเงินชั้นนำของประเทศที่มุ่งเน้นการให้บริการที่  
เป็นเลิศสามารถสร้างผลตอบแทนที่ดีที่สุดได้อย่างยั่งยืน ส่งเสริมการสร้างทุนทางปัญญา และยึดมั่นใน  
หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

โครงสร้างองค์กร: ธนาคารกรุงไทยก็ได้มีการปรับโครงสร้างเพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เพิ่มสายงานเพื่อดูแลกลุ่มธุรกิจที่กำลังเติบโต และปรับลดบางสายงานที่ซ้ำซ้อนเพื่อให้การดำเนินคล่องตัวมากขึ้น

ผลิตภัณฑ์: ออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ และพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนไปจากที่ผ่านมา เพื่อให้ลูกค้ามีทางเลือกใน การทำธุรกรรมทางการเงินมากขึ้น อีกทั้งธนาคารยังได้มีการนำเทคโนโลยีอันทันสมัยมาใช้ในการดำเนินธุรกิจและให้บริการ เพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว มีคุณภาพ ในทุกเวลาและทุกสถานที่ ตอบรับการเศรษฐกิจของประเทศที่กำลังขยายตัวอย่างต่อเนื่องในอนาคต ในปัจจุบันกลุ่มธุรกิจหลักของธนาคารฯ มี 8 ประเภท ได้แก่

1. ธุรกิจด้านบัตรเครดิต
2. ธุรกิจด้านหลักทรัพย์
3. ธุรกิจด้านกองทุน
4. ธุรกิจด้านประกันชีวิต
5. ธุรกิจด้านประกันวินาศภัย
6. ธุรกิจด้านสินเชื่อ
7. ธุรกิจด้านกฎหมาย
8. ธุรกิจด้านคอมพิวเตอร์

โดยธนาคารมีทิศทางแผนงานและนโยบายที่สำคัญของธนาคาร ในระยะ 3 – 5 ปี ในด้านต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

ด้านการเงิน: มุ่งเน้นการเติบโตและทำกำไรอย่างยั่งยืน ด้วยการขยายสินเชื่ออย่างมีคุณภาพ ขยายฐานลูกค้าเงินฝาก เพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียมในทุกบริการอย่างต่อเนื่อง บริหารจัดการ Cost of Fund ให้อยู่ในระดับต่ำ เติบโตรายได้จากการลงทุนและการบริหารเงิน รวมทั้งให้ความสำคัญกับการลด NPLs การขาย NPA ในเชิงรุก และการเร่งติดตามหนี้สูญรับคืน

ด้านลูกค้า: มุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ด้วยการกำหนดกลยุทธ์สำหรับลูกค้าแต่ละกลุ่มอย่างชัดเจน พัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมทางการเงินให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ความสำคัญกับการรับประกันคุณภาพการให้บริการไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาและปรับปรุงช่องทางให้บริการและการขายผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับ Lifestyle ของลูกค้าแต่ละกลุ่ม พัฒนาระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถบริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านกระบวนการภายใน: มุ่งพัฒนากระบวนการภายในเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ด้านเงินและด้านลูกค้าด้วยการปรับกระบวนการงานหลักและกระบวนการบริหารจัดการและการควบคุมความเสี่ยง ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งการพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อให้พร้อมรับการแข่งขัน

ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา: มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญกับการสรรหาและพัฒนาศักยภาพพนักงาน พัฒนาและปรับปรุงองค์กร และ Business Process เพื่อให้สามารถรองรับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้ รวมทั้งพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับหลักบรรษัทภิบาล และสนับสนุนให้มีการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง ภายใต้กรอบการเสริมสร้างทุนการปัญญาของธนาคารใน 4 มิติ คือ ด้านการศึกษา ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ด้านศิลปวัฒนธรรม และด้านการศึกษา

จากทิศทางแผนงานและนโยบายของธนาคาร ในด้านลูกค้า ทำให้ธนาคารกรุงไทยได้ดำเนินการติดตั้งและใช้งานระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM Software) มาเป็นระยะเวลาทั้งสิ้น 1 ปี โดยนำมาใช้ในสายงานเครือข่าย ประกอบด้วยฝ่ายงานบริหารผลิตภัณฑ์และฝ่ายงานบริหารลูกค้าสัมพันธ์ เพื่อให้บริการในด้านการขายและการตลาด (Sales and Marketing) ผ่านในรูปแบบของแคมเปญต่าง ๆ โดยที่ผู้ใช้งานระบบแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มหลักตามหน้าที่การใช้งานหลัก ได้แก่

1. งานด้านการขาย (Sales) ได้แก่ ผู้จัดการสาขา และพนักงานขายประจำสาขา ผู้มีหน้าที่นำเสนอแคมเปญไปยังลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่ได้รับคัดเลือก
2. งานด้านการตลาด (Marketing) ได้แก่ ผู้ดูแลผลิตภัณฑ์ (Product Owner) ผู้มีหน้าที่สร้างแคมเปญเพื่อตอบสนองให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม
3. งานด้านบริการ (Services) ได้แก่ หน่วยงานรับเรื่องร้องเรียนและติชม (Complaint Center) เพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคาร

### 2.3.2. ข้อมูลการนำระบบบริหารความสัมพันธ์มาใช้งานในธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

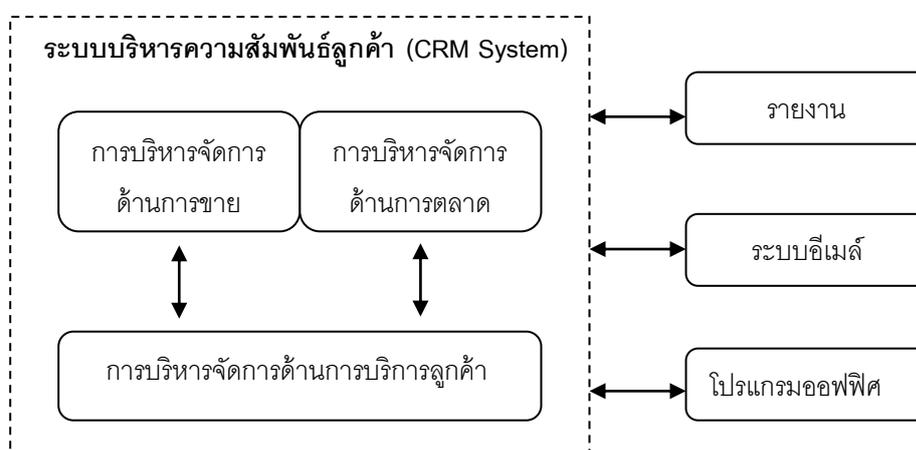
ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการแข่งขันที่รุนแรงในธุรกิจด้านการธนาคารทั้งทางด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงได้มีนโยบายในการนำกลยุทธ์ทางด้านการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ

ให้บริการ ดังนั้น จึงได้มีการลงทุนในด้านเทคโนโลยีซอฟต์แวร์ระบบ CRM โดยขอบเขตของโครงการมีดังนี้

1. ความต้องการด้านหน้าทำงาน (Functional Requirements) ครอบคลุมส่วนการทำงานหลักดังภาพที่ 2.3

ภาพที่ 2.3

แสดงหน้าที่การทำงานสำคัญของระบบ Operational CRM ที่นำมาใช้ในธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน)



- ด้านการแสดงผลรวมข้อมูลลูกค้า (Customer Single View) มีการดำเนินการในส่วนของการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวลูกค้า ได้แก่ ผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารกรุงไทยที่ลูกค้าถือครอง ข้อมูล Lifestyle ข้อมูลประเภทลูกค้า ฯลฯ

- ด้านการตลาด (Marketing Module) มีการดำเนินการสร้างแคมเปญทางการตลาดและคัดเลือกลูกค้าที่ตรงกับเงื่อนไขของแคมเปญ เพื่อส่งรายการลูกค้าให้กับหน่วยงานที่มีหน้าที่นำเสนอแคมเปญกับลูกค้า

- ด้านการขาย (Sales Module) มีการดำเนินการในส่วนของการนำเสนอแคมเปญให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ได้รับคัดเลือกตามเงื่อนไขของแคมเปญ และบันทึกข้อมูลผลการขายลงในระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า เพื่อใช้ในการจัดทำรายงานผลการขายต่อไป

- ด้านการให้บริการ (Services Module) มีการดำเนินการในส่วนของการรับเรื่องร้องเรียนและติชม โดยใช้ระบบ บริหารความสัมพันธ์ลูกค้า ในการบันทึกข้อมูล, และการส่งงาน

ต่อไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (Task escalation) ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อให้ระบบ CRM เข้ามาช่วยกระบวนการทำงานภายในหน่วยงาน ในเรื่องของการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียน ได้สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น ประหยัดค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ เช่น ค่าโทรศัพท์ เนื่องจากสามารถส่งต่องานผ่านระบบได้ รวมทั้งให้มีฐานข้อมูลเพื่อแสดงภาพรวมของลูกค้าว่ามีเรื่องร้องเรียนบ้างที่ผ่านมาและที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้ธนาคารฯ สามารถตอบสนองของความต้องการได้ตรงจุดมากยิ่งขึ้น

2. ผู้ใช้งานหลักของระบบ เป็นผู้ใช้จากฝ่ายบริหารผลิตภัณฑ์ และฝ่ายบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ซึ่งมีจำนวนผู้ใช้งานทั้งสิ้น 44 ท่าน โดยแบ่งเป็น

- พนักงานประจำสาขา ได้แก่ ผู้จัดการสาขา และพนักงานขายประจำสาขา ผู้มีหน้าที่นำเสนอแคมเปญไปยังลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่ได้รับคัดเลือก จำนวน 10 สาขา มีจำนวนผู้ใช้งานระบบ 31 ท่าน

- แผนกการตลาด ซึ่งเป็นผู้ดูแลผลิตภัณฑ์ (Product Owner) ประเภทต่าง ๆ ของธนาคารฯ มีหน้าที่สร้างแคมเปญทางการตลาดเพื่อตอบสนองให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม มีจำนวนผู้ใช้งานระบบ 6 ท่าน

- หน่วยงานรับเรื่องร้องเรียนและติชม (Complaint Center) เพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารฯ ตามที่ลูกค้าร้องขอบริการ (Service Request) มีจำนวนผู้ใช้งานระบบ 4 ท่าน

- เจ้าหน้าที่สนับสนุนการใช้งานระบบ (Help Desk) เพื่อทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลือผู้ใช้งานหลักของระบบทั้ง 3 กลุ่มที่กล่าวมา และทำหน้าที่ในการทำรายการผลการดำเนินการที่ได้จากระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า มีจำนวนผู้ใช้งานระบบ 3 ท่าน

3. ซอร์ฟแวร์ระบบแบ่งออกเป็น 2 ด้านหลัก ได้แก่ ซอร์ฟแวร์ด้าน Analytical CRM ที่ทำหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูลความต้องการและจัดกลุ่มลูกค้า และซอร์ฟแวร์ด้าน Operational CRM ที่ประกอบด้วยการทำงานหลัก 3 ด้าน ได้แก่ การขาย (Sales Management) การตลาด (Marketing Automation) และการบริการลูกค้า (Customer Service) ซึ่งเป็นซอร์ฟแวร์ตัวเดียวกันกับที่ใช้ในบริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

### 2.3.3. ข้อมูลองค์กรและการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในบริษัท หลักทรัพย์ภัทร จำกัด (มหาชน)

#### ข้อมูลองค์กร

บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน) ให้บริการด้านธุรกิจหลักทรัพย์มาเป็นเวลากว่า 30 ปี โดยตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา บริษัทฯ ถือเป็นผู้ผู้นำในธุรกิจนี้บริษัทหนึ่งในประเทศไทย ภัทรมีความเชี่ยวชาญในธุรกิจวานิชธนกิจและการให้บริการซื้อขายหลักทรัพย์แก่ลูกค้าซึ่งเป็นสถาบันต่าง ๆ ในปัจจุบันบริษัทครองส่วนแบ่งตลาดในส่วนของลูกค้าสถาบันประมาณร้อยละสิบ นอกจากนี้แล้วยังให้บริการทางการเงินอีกมากมายหลายประเภท

บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน) ได้รับใบอนุญาตจากกระทรวงการคลังให้ประกอบธุรกิจหลักทรัพย์ 5 ประเภท ได้แก่ การเป็นนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ การค้าหลักทรัพย์ การจัดจำหน่ายหลักทรัพย์ การเป็นที่ปรึกษาการลงทุน และการยืมและให้ยืมหลักทรัพย์ รวมทั้งได้รับใบอนุญาตจากสำนักงาน ก.ล.ต. ให้ประกอบธุรกิจการเป็นตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้า โดยบริษัทฯ ได้เข้าเป็นสมาชิกของตลาดอนุพันธ์ ในปี 2548 นอกจากธุรกิจดังกล่าวข้างต้น บริษัทฯ ยังได้รับความเห็นชอบจากสำนักงาน ก.ล.ต. ให้ทำหน้าที่ที่ปรึกษาทางการเงินและเป็นตัวแทนสนับสนุนการขายหรือรับซื้อคืนหน่วยลงทุนด้วย ในปัจจุบัน ธุรกิจหลักของบริษัทฯ มี 4 ประเภท ได้แก่

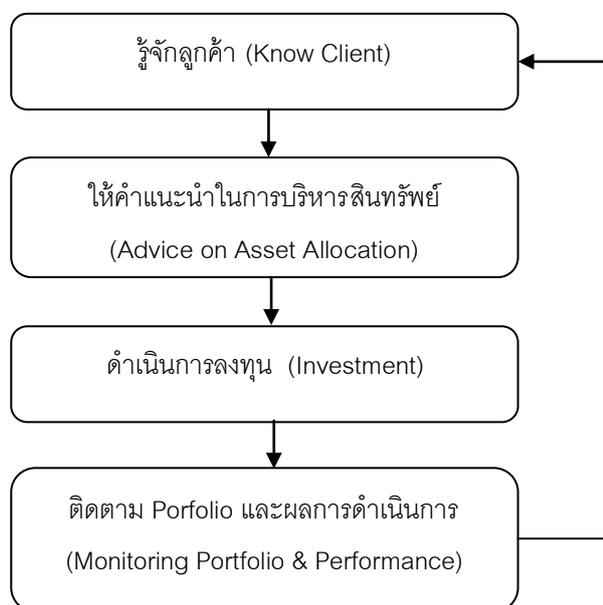
1. ธุรกิจนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์
2. ธุรกิจวานิชธนกิจ
3. ธุรกิจการลงทุน
4. ธุรกิจการเป็นตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้า

ในปัจจุบันมีดำเนินการติดตั้งและใช้งานระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM Software) มาเป็นระยะเวลาทั้งสิ้น 1 ปี 5 เดือน โดยนำมาใช้ในหน่วยงาน ให้คำปรึกษาด้านการเงินและการลงทุนส่วนบุคคล (Private Wealth Management) ที่ผู้ใช้งานระบบเป็นที่ปรึกษาการลงทุนส่วนบุคคล (Financial Consultant) ซึ่งมีกระบวนการทำงานภายในหน่วยงาน (Internal Business Process) ดังต่อไปนี้

กระบวนการทำงานในการบริหารจัดการด้านการเงินและการลงทุนของหน่วยงานนี้ แบ่งเป็น 4 กระบวนการหลัก ดังภาพที่ 2.4

ภาพที่ 2.4

แสดงกระบวนการทำงานด้านการบริหารจัดการการลงทุน



กระบวนการที่ 1 คือ กระบวนการทำความเข้าใจในข้อมูลสถานะด้านการเงินของลูกค้า และทำความเข้าใจกับผลตอบแทนจากการลงทุนที่ลูกค้ามุ่งหวัง รวมทั้งการยอมรับความเสี่ยงและสภาพคล่องที่ต้องการ

กระบวนการที่ 2 คือ กระบวนการให้คำปรึกษา และคำแนะนำ ในการบริหารจัดการการลงทุนของลูกค้า โดยการเฝ้าติดตามสถานการณ์ทางการตลาด เพื่อให้คำแนะนำในการวางกลยุทธ์ทางการลงทุน

กระบวนการที่ 3 คือ กระบวนการดำเนินการลงทุน

กระบวนการที่ 4 คือ กระบวนการเฝ้าติดตามความเคลื่อนไหวของ Portfolio และ Performance ในด้านการเงินการลงทุนของลูกค้า เพื่อที่เจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษา จะนำมาศึกษา และทำความเข้าใจเพื่อช่วยให้คำแนะนำที่ดีขึ้น ถูกต้องและแม่นยำมากขึ้น

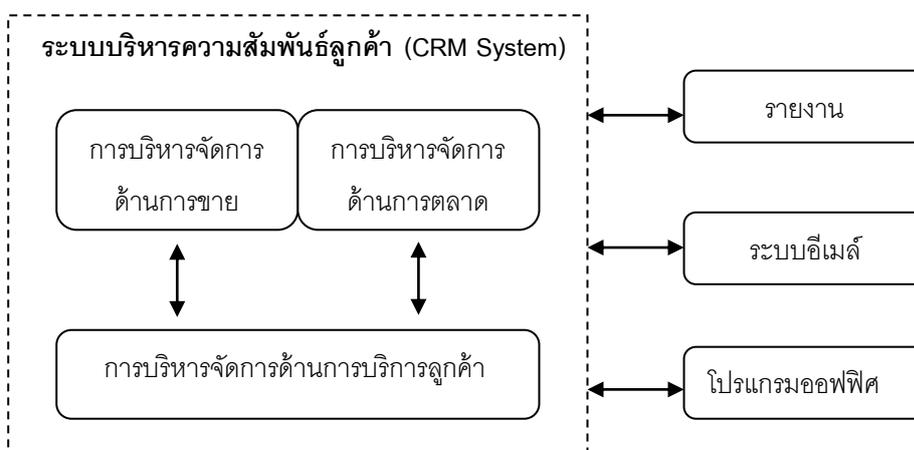
#### 2.3.4. ข้อมูลการนำระบบบริหารความสัมพันธ์มาใช้งานในบริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน) ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการแข่งขันที่รุนแรงในธุรกิจด้านการให้คำปรึกษาทางการเงินและการลงทุน ซึ่งผู้บริหารระดับสูงได้มีวิสัยทัศน์ในการนำกลยุทธ์ทางการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร จึงลงทุนในด้านเทคโนโลยีซอฟต์แวร์ระบบ CRM โดยขอบเขตของโครงการมีดังนี้

1. ความต้องการด้านหน้าทำงาน (Functional Requirements) ครอบคลุมครอบคลุมส่วนการทำงานหลักดังภาพที่ 2.5

ภาพที่ 2.5

แสดงหน้าที่การทำงานสำคัญของระบบ Operational CRM ที่นำมาใช้ในบริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)



- ด้านการแสดงผลภาพรวมข้อมูลลูกค้า (Customer Single View) มีการดำเนินการในส่วนของการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวลูกค้า ได้แก่ ข้อมูล Portfolio ของลูกค้า, ข้อมูลผลิตภัณฑ์และบริการที่ลูกค้ามีอยู่กับองค์กร และข้อมูลการร้องขอบริการ (Services Request) เพื่อสนับสนุนการทำงานในกระบวนการที่ 1

- ด้านการขาย (Sales Module) มีการดำเนินการในส่วนของการเก็บข้อมูล ลูกค้า มุ่งหวัง (Prospect) เพื่อไว้ในฐานข้อมูลสำหรับการติดตามการขาย ซึ่งข้อมูลดังกล่าวสามารถช่วย

เจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษา ในการติดตามการขายอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนการทำงานในกระบวนการที่ 2

- ด้านการให้บริการ (Services Module) มีการดำเนินการในส่วนของการให้บริการ ตามที่ลูกค้าร้องขอ (Services Request) และการรับเรื่องร้องเรียน ตีชม โดยใช้ระบบในการบันทึกข้อมูล, การร้องขอการอนุมัติ (Request for approval) และการส่งงานต่อไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (Task escalation) ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อให้ระบบ CRM เข้ามาช่วยกระบวนการทำงานภายในหน่วยงาน ในเรื่องของการให้บริการลูกค้า ได้สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น และลดการใช้ทรัพยากร กระดาษจากการส่งเรื่องระหว่างหน่วยงานผ่านกระดาษได้ รวมทั้งให้มีฐานข้อมูลเพื่อแสดงภาพรวมของลูกค้าว่า มีการร้องขอบริการใดบ้างที่ผ่านมาและมีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อสนับสนุนกระบวนการที่ 4

2. ผู้ใช้งานหลักของระบบ เป็นผู้ใช้จากหน่วยงาน Private Wealth Management หรือ ที่ปรึกษาด้านการเงินและการลงทุนส่วนบุคคล ซึ่งมีจำนวนผู้ใช้งานทั้งสิ้น 50 ท่าน โดยแบ่งเป็น

- ระดับผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน จำนวน 1 ท่าน
- ผู้บริหารระดับรองจำนวน 4 ท่าน
- เจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาด้านการเงินและการลงทุนส่วนบุคคล (Financial Consultant) จำนวน 42 ท่าน
- เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการระบบ Back-end จำนวน 2 ท่าน
- เจ้าหน้าที่เทคโนโลยีสารสนเทศจำนวน 1 ท่าน

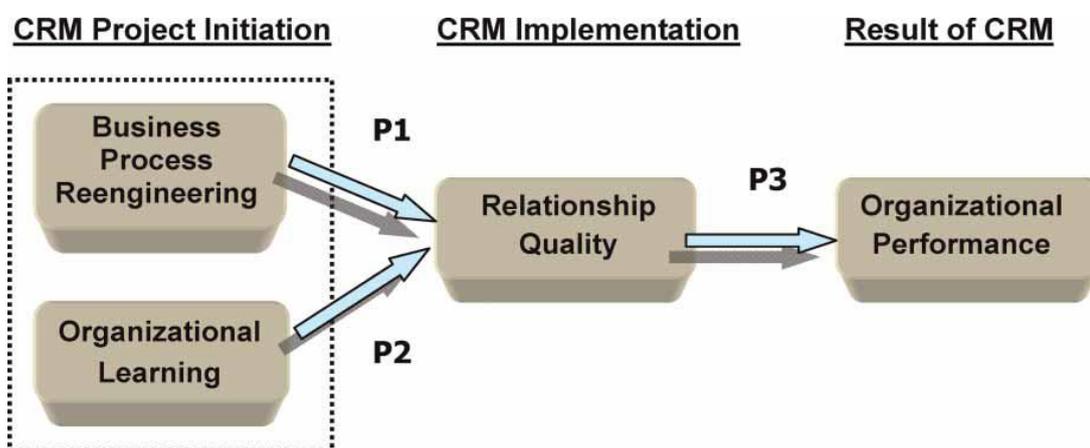
3. ซอร์แวร์ระบบเพื่อรองรับการทำงานด้าน Operational CRM ที่ประกอบไปด้วยการทำงาน 3 ด้านหลัก ๆ ได้แก่ การขาย (Sales Management) เพื่อใช้สนับสนุนการขายและการหาลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition), การตลาด (Marketing Automation) เพื่อใช้ในการบันทึกข้อมูลผู้มุ่งหวัง (Prospect) และ การบริการ (Customer Service) เพื่อใช้สนับสนุนการบริการลูกค้า การรับเรื่องร้องเรียน และการส่งต่องานระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร ซึ่งเป็นซอฟต์แวร์ตัวเดียวกันกับที่ใช้ในธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

## 2.4. ประมวลผลทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม ในส่วนของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและผลการดำเนินงานขององค์กรจากการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ ในการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ โดยมีกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 2.6

ภาพที่ 2.6

แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย



ที่มา : Critical Factors and Benefits in the Implementation of Customer Relationship Management (Hsin Hsin Chang, 2007)

โดยงานวิจัยข้างอิงได้แบ่งช่วงการดำเนินงานของการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กรออกเป็น 3 ช่วงได้แก่

1. ช่วงเริ่มต้นโครงการการนำระบบ CRM มาใช้ในองค์กร (CRM Project Initiation) ซึ่งมีปัจจัยสำคัญ 2 ประการที่นำมาศึกษาได้แก่ การรี้อปรับกระบวนการ ทางธุรกิจ (Business Process re-engineering) และ การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational learning)
2. ช่วงการนำระบบ CRM มาใช้ในองค์กร (CRM Implementation) ซึ่งมีปัจจัยสำคัญที่นำมาศึกษา คือ ด้านคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า (Relationship Quality)
3. ช่วงผลการดำเนินงานที่ได้จากการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร (Result of CRM Implementation) ซึ่งมีปัจจัยสำคัญที่นำมาใช้วัด คือ ผลการดำเนินงาน

ขององค์กร (Organizational performance) โดยใช้โมเดล Balanced Scorecard ของ Kaplan และ Norton (1992, 1993, 1996) โดยข้อจำกัดของงานวิจัยดังกล่าว มีดังต่อไปนี้

3.1. เป็นการศึกษาวิจัยโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร โดยผู้บริหารคนดังกล่าวไม่ได้เป็นหัวหน้าที่รับผิดชอบงานด้านบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าโดยตรง ดังนั้นผลที่ได้อาจจะไม่สามารถสะท้อนภาพความเป็นจริงได้ทั้งหมด

3.2. เป็นเพียงการศึกษาจากด้านบริษัทที่นำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กรเพียงด้านเดียว โดยไม่ได้มีการศึกษาจากด้านของลูกค้าของบริษัทนั้น ๆ

ดังนั้นการค้นคว้าอิสระฉบับนี้จึงเป็นการต่อยอด วิธีการวิจัย โดยจะทำการศึกษาการนำระบบบริหารความสัมพันธ์มาใช้ในองค์กรของบริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน) และ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานในด้านการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าโดยตรงเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด รวมทั้งการออกแบบสอบถาม (Questionnaire) ไปยังพนักงานระดับปฏิบัติการที่เป็นผู้ใช้งานระบบโดยตรง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ใกล้เคียงกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงมากที่สุด นอกจากนี้ยังมีการทดสอบสมมติฐานทางสถิติเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเพื่อทดสอบว่าตัวแปรอิสระใดบ้างที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยสรุปการต่อยอดจากงานวิจัยที่ผ่านมาได้ดังตารางที่ 2.2

## ตารางที่ 2.2

## ตารางแสดงการสรุปการต่อยอดจากงานวิจัยที่ผ่านมา

หัวข้อที่ศึกษา	งานวิจัยของ Hsin Hsin Chang	การค้นคว้าอิสระ
วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	งานวิจัยเชิงคุณภาพ	งานวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ
กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย (Conceptual Framework)	ศึกษาการนำระบบ CRM มาใช้ในองค์กร โดยปัจจัยที่ทำการศึกษาได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> <li>● Business Process Re-engineering</li> <li>● Organizational learning</li> <li>● Relationship Quality</li> <li>● Organization Performance</li> </ul> และสรุปเป็นทฤษฎีบท (Proposition) จากข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์ โดยมีข้อมูลงานวิจัยต่างๆ สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่าง 4 ปัจจัยดังกล่าว แต่ไม่ได้ทำการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ข้อมูลเชิงสถิติในการหาสัมพันธ์	(1) ศึกษาการนำระบบ CRM มาใช้ในองค์กรตามกรอบการวิจัย (2) ทดสอบสมมติฐานจำนวน 14 ข้อเพื่อหาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยปัจจัยต่างๆ ระหว่าง 2 องค์กร (3) ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ได้แก่ Business Process Re-engineering และ Organizational Learning ตัวแปรกลาง คือ Relationship Quality และตัวแปรตาม คือ Organizational Performance
ลักษณะของกรณีศึกษา	ผู้จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค, บริษัทผู้ให้บริการด้านการเงิน และบริษัทผู้ให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	บริษัทผู้ให้บริการด้านการเงิน
วิธีการเก็บข้อมูล	การสัมภาษณ์ในเชิงลึก จากผู้บริหารระดับสูงของ 3 องค์กร จำนวน 3 ราย	การสัมภาษณ์ในเชิงลึก จากผู้บริหารจำนวน 2 รายและการเก็บแบบสอบถามจากผู้ใช้งานระบบจำนวน 85 ราย โดยกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการนำระบบ CRM มาใช้ในองค์กร