

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร: กรณีศึกษาบริษัทผู้ให้บริการด้านการเงิน” ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบปัจจัยที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กรที่ได้จากการทบทวนงานวิจัย
2. เพื่อศึกษาการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร ของบริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน) และ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อนำเสนอแนวทางในการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร ให้กับบริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน) และ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) จึงขอสรุปผลการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

5.1 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีรูปแบบในการสำรวจข้อมูล โดยใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) จากผู้บริหาร ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 2 ราย และนำมาสรุปผลโดยอ้างอิงตามกรอบการวิจัย

5.2 ผลการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีรูปแบบในการสำรวจข้อมูล โดยการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 85 ราย จากนั้นนำข้อมูลทั้งหมดไปประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

5.2.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย เพื่ออธิบายข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง

5.2.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ การวิเคราะห์ผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 ประชากร โดยใช้สถิติ T-Test และการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

5.3 สรุปผลการวิจัยโดยรวมและวิเคราะห์ผล

5.1 สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นผลการวิจัยที่ได้จากการสัมภาษณ์ในเชิงลึก (In-dept Interview) จากผู้บริหารของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน) โดยแบบสัมภาษณ์อ้างอิงตามกรอบการวิจัย ซึ่งสามารถสรุปผลได้ดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1

แสดงผลสรุปการวิจัยโดยการสัมภาษณ์ในเชิงลึกของบริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน) และธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

ช่วงการดำเนินงาน	บริษัท ปัจจัย	บริษัท หลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)	ธนาคาร กรุงไทย จำกัด (มหาชน)
<p>ช่วงเริ่มต้นโครงการ การนำระบบบริหาร ความสัมพันธ์ลูกค้ามา ใช้ในองค์กร (CRM Project Initiation)</p>	<p>การรีออกแบบกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Re-engineering) การจัดอบรมและการให้รางวัลแก่พนักงานในองค์กร (Staff rewards and training)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรให้การสนับสนุน การนำระบบ CRM มาใช้ในองค์กรเป็นอย่างดี ● มีการจัดอบรมด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กรบ่อยครั้ง แต่ยังไม่มีการส่งพนักงานเข้าฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจหลักการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า ● นโยบายการประเมินผลงานของพนักงาน ไม่ได้ถูกผูกติดกับการทำงานในระบบ CRM เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่มีการพิจารณาองค์ประกอบอื่น ๆ ด้วย เช่น ผลการประเมินความพึงพอใจจากลูกค้า โดยพบว่าผลการประเมินดังกล่าวมีส่วนในการกระตุ้นให้พนักงานเข้าใช้งานระบบ CRM มากยิ่งขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> ● ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรให้การสนับสนุนการนำระบบ CRM มาใช้ในองค์กรเป็นอย่างดี ● มีการจัดการฝึกอบรมด้านการขาย และด้านอื่น ๆ หลายหลักสูตร แต่ยังไม่มีการส่งพนักงานเข้าฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจหลักการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า ● นโยบายการประเมินผลงานของพนักงาน ไม่ได้ถูกผูกติดกับการทำงานในระบบ CRM เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่มีการพิจารณาองค์ประกอบอื่น ๆ ด้วย แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารไม่มีแนวคิดในการนำผลการดำเนินงานผ่านระบบ CRM ไปเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลงานของพนักงาน และไม่มีการสร้างแรงจูงใจใด ในการเข้าใช้งานระบบ เนื่องจากต้องการให้พนักงานเห็นข้อดีของการเข้าใช้งานระบบด้วยตนเอง

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

ช่วงการดำเนินงาน	บริษัท ปัจจัย	บริษัท หลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)	ธนาคาร กรุงไทย จำกัด (มหาชน)
ช่วงเริ่มต้นโครงการ การนำระบบบริหาร ความสัมพันธ์ลูกค้ามา ใช้ในองค์กร (CRM Project Initiation)	การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร (Organizational structure reformation)	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจและได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ● มีการกระจายอำนาจให้พนักงานในหน่วยงานสามารถปรับปรุงข้อมูลลูกค้าได้ 	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจและได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ● ไม่ได้มีการนำผู้เชี่ยวชาญจากแผนกต่าง ๆ มารวมเป็นทีมชั่วคราวสำหรับการนำระบบ CRM มาใช้ในองค์กร แต่เป็นการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับแผนกใดแผนกหนึ่งเป็นการถาวรในการทำหน้าที่ดูแลระบบต่อไปโดยมี 2 ทีมงานหลัก คือ ทีมงานที่รับผิดชอบด้าน Analytical CRM และ ทีมงานที่รับผิดชอบด้าน Operational CRM แต่ไม่ได้มีการรวมเป็นทีมเดียวกัน
	เครื่องมือทางเทคโนโลยี สารสนเทศในองค์กร (Information technology tools)	<ul style="list-style-type: none"> ● มีระบบโทรศัพท์ ระบบอินเทอร์เน็ต แต่ยังไม่มียระบบคลังข้อมูลและระบบเหมืองข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและจัดแบ่งกลุ่มลูกค้า ● ระบบ CRM ที่นำมาใช้ สอดคล้องกับการทำงานของกับแอปพลิเคชันอื่น ๆ ในองค์กรเนื่องจากเป็นเทคโนโลยีจากค่ายที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย แต่ยังไม่มีการเชื่อมต่อ 	<ul style="list-style-type: none"> ● มีระบบโทรศัพท์ ระบบอินเทอร์เน็ต ระบบคลังข้อมูล และระบบเหมืองข้อมูล ● ระบบ CRM ที่นำมาใช้ สอดคล้องกับการทำงานของกับแอปพลิเคชันอื่น ๆ ในองค์กรเนื่องจากเป็นเทคโนโลยีจากค่ายที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย ● ปัญหา คือ ความถูกต้องและความเป็นปัจจุบันของข้อมูล

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

ช่วงการดำเนินงาน	บริษัท		ธนาคาร กรุงไทย จำกัด (มหาชน)
	บริษัท	บริษัท หลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)	
ช่วงเริ่มต้นโครงการ การนำระบบบริหาร ความสัมพันธ์ลูกค้ามา ใช้ในองค์กร (CRM Project Initiation)	เครื่องมือทางเทคโนโลยี สารสนเทศในองค์กร (Information technology tools)	กับระบบอื่น ๆ ของบริษัท <ul style="list-style-type: none"> ปัญหา คือ ความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูล นำมาแสดงในระบบ CRM 	ถูกนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลของระบบ Analytical CRM และผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลจะถูกส่งมายัง ระบบ Operational CRM เมื่อข้อมูลที่วิเคราะห์ได้ไม่ ถูกต้อง ผลที่ได้จึงไม่ถูกต้องตามไปด้วย
	สรุป	Staff Rewards and Training: ไม่ได้มีการปรับเปลี่ยน Organizational Structure : สอดคล้องกับการนำระบบ CRM มาใช้ในองค์กร IT Tools : มีเพียงระบบ CRM แต่ยังไม่มียระบบคลังข้อมูล และระบบเหมืองข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า	Staff rewards and training: ไม่ได้มีการปรับเปลี่ยน Organizational Structure : สอดคล้องกับการนำระบบ CRM มาใช้ในองค์กร IT Tools : มีทั้งระบบ CRM ระบบคลังข้อมูล และระบบเหมือง ข้อมูลเพื่อใช้ในการจัดกลุ่มและวิเคราะห์ความต้องการของ ลูกค้า
	การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational learning)		
	ข้อตกลงร่วมกันในเรื่องการเรียนรู้ ขององค์กร (Commitment to learning)	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของพนักงานเป็น อย่างมาก และมีแนวคิดจะจัดส่งพนักงานในหน่วยงาน ไปฝึกอบรมด้านการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าให้มาก ขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของพนักงานเป็น อย่างมาก โดยมีการเผยแพร่ความรู้ต่าง ๆ ในองค์กรหลาย วิธีการ เช่น E-mail broadcast, VDO conference, E- learning และระบบ Self Learning ถูกนำมาเป็นปัจจัย

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

ช่วงการดำเนินงาน	บริษัท ปัจจัย	บริษัท หลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)	ธนาคาร กรุงไทย จำกัด (มหาชน)
<p>ช่วงเริ่มต้นโครงการ</p> <p>การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร (CRM Project Initiation)</p>	<p>การแบ่งปันวิสัยทัศน์ระหว่างผู้บริหารและพนักงานในองค์กร (Shared-vision)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ แต่การสื่อสารดังกล่าวยังอยู่เพียงแค่ระดับผู้บริหารเท่านั้น การสื่อสารลงมาในระดับปฏิบัติการยังมีน้อย 	<p>หนึ่งในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง</p> <ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ แต่มีการสื่อสารลงมายังระดับปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้งานให้ขับเคลื่อนไปในทางเดียวกัน
	<p>การยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างในองค์กร (Open-mindedness)</p>	<ul style="list-style-type: none"> การแบ่งปันข้อมูลลูกค้าระหว่างหน่วยงานสามารถทำได้เฉพาะข้อมูลที่ไม่เป็นความลับของลูกค้าเท่านั้นไม่สามารถให้ข้อมูลอื่น ๆ ได้ทั้งหมด บริษัทฯ มีการส่งเสริมให้พนักงาน มีการคิดกระบวนการทำงานใหม่ ๆ เนื่องจากเป็นธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาจึงจำเป็นต้องตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในทันที ปัญหาที่พบคือ เครื่องมือทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้ง่าย เพื่อให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ทัน 	<ul style="list-style-type: none"> การแบ่งปันข้อมูลลูกค้าระหว่างหน่วยงานสามารถกระทำได้เป็นเรื่องปกติ โดยมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ประมวลผลข้อมูลลูกค้า และหน่วยงานที่ต้องการใช้ข้อมูลดังกล่าวสามารถทำเรื่องขอข้อมูลนั้น ๆ ได้ ธนาคารฯ มีการส่งเสริมให้พนักงาน มีการคิดกระบวนการหรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ อีกทั้งมีการจัดประกวดนวัตกรรมใหม่ที่พนักงานคิดขึ้น เพื่อให้รางวัลอีกด้วยในกรณีที่ผลงานนั้นสามารถนำไปประยุกต์ใช้และเป็นประโยชน์กับหน่วยงานอื่น ๆ ภายในองค์กร

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

ช่วงการดำเนินงาน	บริษัท ปัจจัย	บริษัท หลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)	ธนาคาร กรุงไทย จำกัด (มหาชน)
ช่วงเริ่มต้นโครงการ การนำระบบบริหาร ความสัมพันธ์ลูกค้ามา ใช้ในองค์กร (CRM Project Initiation)	สรุป	<p>Commitment to learning: ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของพนักงานเป็นอย่างมาก</p> <p>Shared-vision: ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์แต่การสื่อสารลงมาในระดับปฏิบัติยังมีน้อย</p> <p>Open-mindedness: การแบ่งปันข้อมูลลูกค้าระหว่างหน่วยงานสามารถทำได้เฉพาะข้อมูลที่ไม่เป็นความลับของลูกค้าเท่านั้นไม่สามารถให้ข้อมูลอื่น ๆ ได้ทั้งหมด นอกจากนี้ยังมีการส่งเสริมให้พนักงานมีการคิดกระบวนการทำงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ</p>	<p>Commitment to learning: ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของพนักงานเป็นอย่างมาก</p> <p>Shared-vision: ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์และมีการสื่อสารลงมาในระดับปฏิบัติ</p> <p>Open-mindedness: การแบ่งปันข้อมูลลูกค้าระหว่างหน่วยงานสามารถทำได้กับข้อมูลลูกค้าทั้งหมด นอกจากนี้ยังมีการส่งเสริมให้พนักงานมีการคิดกระบวนการทำงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งมีการให้รางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจด้วย</p>
ช่วงการนำระบบ บริหารความสัมพันธ์ ลูกค้ามาใช้ในองค์กร (CRM Implementation)	<p>คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า (Relationship Quality)</p> <p>ความเชื่อใจจากลูกค้า (Trust)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ผู้ปฏิบัติงานและลูกค้ายังไม่ค่อยมีความเชื่อมั่นในข้อมูลที่ได้รับจากการใช้งานระบบ CRM เนื่องจากมีปัญหาระบบความถูกต้องและความเป็นปัจจุบันของข้อมูล 	<ul style="list-style-type: none"> ผู้ปฏิบัติงานและลูกค้า จะมีความเชื่อมั่นว่า จะได้รับบริการแบบลูกค้าเป็นศูนย์กลาง เนื่องจากระบบ CRM จะบันทึกทุกการติดต่อที่ลูกค้ามีกับธนาคารลงไปในระบบ ดังนั้นลูกค้าจึงมีความเชื่อมั่นในด้านการให้บริการของธนาคารมากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

ช่วงการดำเนินงาน	บริษัท		ธนาคาร กรุงไทย จำกัด (มหาชน)
	บริษัท	บริษัท หลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)	
ช่วงการนำระบบ บริหารความสัมพันธ์ ลูกค้ามาใช้ในองค์กร (CRM Implementation)	ความพึงพอใจของลูกค้า (Satisfaction)	<ul style="list-style-type: none"> มีการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า แล้วนำผลการประเมินจากลูกค้ามาเป็นเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เพื่อนำไปกระตุ้นการใช้งานระบบ CRM ของพนักงานและสามารถนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> การนำระบบ CRM เข้ามาใช้ มีผลโดยตรงต่อความพึงพอใจลูกค้า เนื่องจากการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าจากระบบ CRM ช่วยให้สามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ทันเวลา ผู้บริหารเชื่อว่า จะสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าและสามารถลดจำนวนลูกค้าที่เปลี่ยนใจไปใช้สินค้าและบริการของสถาบันการเงินอื่นลงได้
	ข้อตกลงร่วมกัน (Commitment)	<ul style="list-style-type: none"> การนำระบบ CRM มาใช้ช่วยให้มีกระบวนการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนที่เป็นระบบมากขึ้น และนอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีนโยบายในการรักษาความสัมพันธ์ในระยะยาวกับลูกค้าที่นอกเหนือจากการใช้งานระบบ CRM เพื่อให้ลูกค้ายังคงอยู่กับบริษัทฯ 	<ul style="list-style-type: none"> การนำระบบ CRM มาใช้ช่วยให้กระบวนการทำงานเป็นระบบมากขึ้น เช่น การบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนที่เป็นขั้นตอนรวมถึงมีการรายงานผลการทำงานผ่านระบบ ทำให้การติดตามเรื่องร้องเรียนสามารถทำได้ง่ายขึ้น รวมทั้งสามารถตอบสนองและแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าได้อย่างเป็นระบบและทันเวลาได้มากขึ้น
	สรุป	Trust: ผู้ปฏิบัติงานและลูกค้ายังไม่ค่อยมีความเชื่อใจ ข้อมูลลูกค้าที่ได้รับในด้านความถูกต้องของข้อมูล Satisfaction: มีการประเมินความพึงพอใจจากลูกค้า เพื่อ	Trust: ผู้ปฏิบัติงานและลูกค้ามีความเชื่อมั่นในด้านความต่อเนื่องในการให้บริการของธนาคารฯ Satisfaction: การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า และตอบสนองความ

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

ช่วงการดำเนินงาน	บริษัท ปัจจัย	บริษัท หลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)	ธนาคาร กรุงไทย จำกัด (มหาชน)
ช่วงการนำระบบ บริหารความสัมพันธ์ ลูกค้ามาใช้ในองค์กร (CRM Implementation)	สรุป	นำไปกระตุ้นให้พนักงานใช้งานระบบ CRM Commitment: การตอบสนองและแก้ไขปัญหาอย่างเป็น ระบบและทันเวลา และยังให้ความสำคัญกับการสร้าง ความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้าอีกด้วย	ต้องการของลูกค้าได้ทันเวลา ทำให้ลูกค้าพึงพอใจได้ Commitment: การตอบสนองและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ และทันเวลา
ช่วงหลังจากการนำ ระบบบริหาร ความสัมพันธ์ลูกค้ามา ใช้ในองค์กร (Result of CRM Implementation)	ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance)		
มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)		<ul style="list-style-type: none"> ระบบ CRM สามารถช่วยควบคุมต้นทุนในการให้บริการได้ ในแง่ของการประหยัดเวลาการทำงาน ของพนักงาน ซึ่งไม่สามารถวัดค่าออกมาเป็นตัวเงินได้ แต่บริษัทฯ ถือว่า การประหยัดเวลาการทำงานเท่ากับเป็นการประหยัดต้นทุนในการให้บริการจากการที่สามารถให้บริการลูกค้าได้จำนวนมากขึ้น โดยที่ไม่ต้องเพิ่มจำนวนพนักงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ระบบ CRM สามารถช่วยลดต้นทุนภายในได้ ถึงแม้จะไม่เห็นเป็นรูปของตัวเงินได้ชัดเจนนัก แต่จะช่วยในเรื่องของการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น จากการประหยัดเวลาในการทำงาน ทำให้พนักงานสามารถมีเวลาไปดูแลลูกค้าเพิ่มขึ้นได้
มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)		<ul style="list-style-type: none"> ระบบ CRM สามารถเข้ามาช่วยในด้านการเพิ่มความสะดวกและลดเวลาในการให้บริการลูกค้าแต่ละรายลง 	<p>ระบบ CRM สามารถช่วยการทำงาน 2 ด้านหลัก ๆ คือ</p> <ul style="list-style-type: none"> ด้านการรับเรื่องร้องเรียนและติชม สามารถช่วยให้ธนาคาร

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

ช่วงการดำเนินงาน	บริษัท ปัจจัย	บริษัท หลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)	ธนาคาร กรุงไทย จำกัด (มหาชน)
ช่วงหลังจากการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร (Result of CRM Implementation)	มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)	<ul style="list-style-type: none"> ปัญหา คือ ต้องการระบบที่สามารถเพิ่มความสะดวกให้กับฝั่งลูกค้าของบริษัทฯ ด้วย 	<p>ทราบได้ว่า ปัญหาเกิดจากจุดใด จะได้ดำเนินการแก้ไข ปัญหาได้ตรงจุดมากยิ่งขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> ด้านการตลาดและการขาย สามารถช่วยให้ธนาคารตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันเวลาก่อนที่ลูกค้าจะเปลี่ยนใจไปใช้ผลิตภัณฑ์และบริการของสถาบันการเงินอื่น
	มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective)	<ul style="list-style-type: none"> ระบบ CRM สามารถช่วยในเรื่องการบริหารจัดการลูกค้าได้ดีขึ้น แต่ความร่วมมือในการเข้าใช้งานระบบขึ้นกับความร่วมมือของแต่ละบุคคลและความเข้าใจในเรื่องการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า ปัญหาเรื่องความสมบูรณ์ของระบบควรได้รับการแก้ไข เพื่อช่วยให้การติดต่อประสานงานระหว่างแผนกเป็นไปได้อย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> ระบบ CRM ช่วยให้พนักงานรู้จักลูกค้าของธนาคารฯ ได้ดียิ่งขึ้น และยังช่วยให้การติดต่อประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ ในองค์กรดีขึ้น
	มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth)	<ul style="list-style-type: none"> การนำระบบ CRM มาใช้ช่วยในพนักงานได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและเหมาะสมมากขึ้น แต่ข้อมูลไม่สมบูรณ์ 	<ul style="list-style-type: none"> การนำระบบ CRM มาใช้สามารถช่วยให้พนักงานมีข้อมูลที่ช่วยให้รู้จักลูกค้าได้มากขึ้น แต่ยังมีปัญหาเรื่องความ

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

ช่วงการดำเนินงาน	บริษัท ปัจจัย	บริษัท หลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)	ธนาคาร กรุงไทย จำกัด (มหาชน)
ช่วงหลังจากการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร (Result of CRM Implementation)	Perspective) ช่วงหลังจากการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร (Result of CRM Implementation)	<p>เนื่องจากมีปัญหาเรื่องการเก็บข้อมูลในฐานข้อมูลลูกค้าที่มาจากระบบจัดเตรียมข้อมูลยังไม่มีคุณภาพถูกต้องเท่าที่ควร</p> <ul style="list-style-type: none"> ทักษะของพนักงานที่เพิ่มขึ้น สามารถช่วยประหยัดในแง่ของเวลาในการทำงาน จึงสามารถสร้างผลผลิตภาพ (Productivity) ได้มากขึ้น รวมทั้งช่วยให้การทำงานเป็นระบบและมีระเบียบมากยิ่งขึ้น 	<p>ถูกต้องและความเป็นปัจจุบันของข้อมูลที่ถูกส่งมายังระบบ CRM</p> <ul style="list-style-type: none"> การนำระบบ CRM มาใช้ สามารถช่วยพนักงานในด้านทักษะการทำงานเฉพาะด้าน เมื่อเกิดความชำนาญจะสามารถเพิ่มผลผลิตภาพ (Productivity) ได้
สรุป		<p>Financial Perspective: ระบบ CRM ช่วยควบคุมต้นทุน ในแง่ของการประหยัดเวลาการทำงาน</p> <p>Customer Perspective: ระบบ CRM เพิ่มความสะดวกและลดเวลาในการให้บริการลูกค้าแต่ละรายลงได้</p> <p>Internal Business Process Perspective: ระบบ CRM ช่วยให้พนักงานรู้จักลูกค้าได้ดีขึ้น แต่ต้องอาศัยความร่วมมือจากพนักงาน และ ต้องแก้ปัญหาความสมบูรณ์ของระบบ เพื่อช่วยให้การติดต่อประสานงานภายในองค์กรสะดวก</p>	<p>Financial Perspective: ระบบ CRM ช่วยควบคุมต้นทุน ในแง่ของการประหยัดเวลาการทำงาน</p> <p>Customer Perspective: ระบบ CRM ช่วยทำให้ธนาคารรู้ต้นเหตุของปัญหา และ ตอบสนองความต้องการในด้าน การตลาดได้ทันเวลา</p> <p>Internal Business Process Perspective: ระบบ CRM ช่วยให้พนักงานรู้จักลูกค้าได้ดีขึ้นและช่วยให้การติดต่อประสานงานภายในองค์กรสะดวกรวดเร็วขึ้น</p>

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

ช่วงการดำเนินงาน	บริษัท ปัจจัย	บริษัท หลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)	ธนาคาร กรุงไทย จำกัด (มหาชน)
ช่วงหลังจากการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร (Result of CRM Implementation)		<p>รวดเร็วขึ้น</p> <p>Learning and Growth Perspective: ระบบ CRM ช่วยให้พนักงานได้รับข้อมูลลูกค้าและรู้จักลูกค้าได้ดีขึ้น แต่มีปัญหาเรื่องความถูกต้องและความเป็นปัจจุบันของข้อมูลที่ต้องได้รับการแก้ไข รวมทั้งเมื่อพนักงานมีทักษะการใช้งานระบบ CRM มากขึ้นจะช่วยเพิ่มผลผลิตภาพ (Productivity) ให้กับองค์กรได้</p>	<p>Learning and Growth Perspective: ระบบ CRM ช่วยให้พนักงานได้รับข้อมูลลูกค้าและรู้จักลูกค้าได้ดีขึ้น แต่มีปัญหาเรื่องความถูกต้องและความเป็นปัจจุบันของข้อมูลที่ต้องได้รับการแก้ไข รวมทั้งเมื่อพนักงานมีทักษะการใช้งานระบบ CRM มากขึ้นจะช่วยเพิ่ม ผลผลิตภาพ (Productivity) ให้กับองค์กรได้</p>

5.2 สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ เป็นผลที่ได้จากการสำรวจข้อมูล โดยการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 85 ราย ซึ่งเป็นผู้ใช้งานระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าของธนาคาร กรุงไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน) จากนั้นนำข้อมูลทั้งหมดไปประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS ผลการวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

5.2.1 สรุปผลทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย เพื่ออธิบายข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง ได้ผลการวิจัยดังนี้

จากแบบสอบถามในส่วนของข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างของบริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน) และธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สามารถสรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยเพศหญิงมีจำนวน 29 คนและ 23 ตามลำดับ คิดเป็นร้อยละ 64.4 และ 57.5 ตามลำดับ นอกจากนี้ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 21-30 ปี และ 31-40 ปี ตามลำดับ คิดเป็นร้อยละ 57.8 และ 47.5 ตามลำดับ โดยส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี และ 10-15 ปี ตามลำดับ คิดเป็นร้อยละ 46.7 และ 32.5 ตามลำดับ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในหน่วยงานด้านการขาย จำนวน 21 คน และ 22 คน ตามลำดับ คิดเป็นร้อยละ 46.7 และ 55.0 ตามลำดับ โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์การใช้งานระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาเป็นระยะเวลา 1-5 ปี และ 6 เดือน-1 ปี จำนวน 23 คน และ 20 คน คิดเป็นร้อยละ 51.1 และ 50.0 ตามลำดับ

5.2.2 สรุปผลทางสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ การวิเคราะห์ผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 ประชากร โดยใช้สถิติ T-Test และการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ได้ผลการวิจัยดังนี้

5.2.2.1 ผลการวิเคราะห์ผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 ประชากร โดยใช้สถิติ T-Test ที่ได้จากการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 – 14 ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของปัจจัยตามกรอบการวิจัยของทั้ง 2 องค์การ สามารถสรุปผลได้ดังตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2

แสดงผลสรุปการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของปัจจัยตามกรอบการวิจัยของการนำระบบบริหาร
ความสัมพันธ์มาใช้ในองค์กรของบริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน) และ
ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

ปัจจัย	บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)	ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
การปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ		✓
• การจัดอบรมและการให้รางวัลแก่พนักงานในองค์กร	✓	
• การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร	✓	
• เครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศ		✓
การเรียนรู้ขององค์กร		✓
• ข้อตกลงร่วมกันในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กร		✓
• ความเข้าใจวิสัยทัศน์ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน	✓	
• การยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างในองค์กร	✓	
คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า		✓
ผลการดำเนินงานขององค์กร		✓

หมายเหตุ : เครื่องหมายถูก (✓) แทน องค์กรนั้นมีค่าเฉลี่ยของปัจจัยดังกล่าว สูงกว่า อีกองค์กร

จากตารางที่ 5.2 พบว่าธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการ
ปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ ด้านการเรียนรู้ขององค์กร ด้านคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า และ
ผลการดำเนินงานขององค์กร แตกต่างและสูงกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน) โดยขอ
สรุปปัจจัยย่อยที่ส่งผลดังกล่าว ดังต่อไปนี้

1. ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process
Re-engineering) ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีความแตกต่างและมากกว่า บริษัท
หลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน) เนื่องจากปัจจัยย่อยในด้านเครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศใน
องค์กร ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีค่าเฉลี่ยของปัจจัยมากกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร
จำกัด (มหาชน)

2. ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีความแตกต่างและมากกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน) เนื่องจากปัจจัยย่อยในด้านข้อตกลงร่วมกันในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กรของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีค่าเฉลี่ยของปัจจัย มากกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

3. ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจ และ ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการเรียนรู้ขององค์กร ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีมากกว่า หลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน) จึงส่งผลให้ ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า และผลการดำเนินงานขององค์กร ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีมากกว่า หลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

ผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัยข้อที่ 15 - 21 ในส่วนของ การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) สามารถสรุปได้ดังตารางที่ ตารางที่ 5.3 และ 5.4

5.2.2.2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ที่ได้จากการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 15-21 ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม สามารถสรุปผลได้ดังตารางที่ 5.3 และ 5.4

ตารางที่ 5.3

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 15 - 17 ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้าในด้าน
ความเชื่อใจจากลูกค้า ความพึงพอใจจากลูกค้า และข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า

ตัวแปรอิสระ	ผลการทดสอบ	ตัวแปรตาม
การรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ ด้านการจัดอบรมและการให้รางวัลแก่พนักงาน	ไม่ส่งผลต่อ	คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความเชื่อใจจากลูกค้า (Trust)
การรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ ด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร	ไม่ส่งผลต่อ	
การรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ ด้านเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ	ส่งผลต่อ	
การเรียนรู้ขององค์กร ด้านข้อตกลงร่วมกันในเรื่องการ เรียนรู้ขององค์กร	ไม่ส่งผลต่อ	
การเรียนรู้ขององค์กร ด้านความเข้าใจร่วมกันในด้าน วิสัยทัศน์องค์กรระหว่างผู้บริหารและพนักงาน	ส่งผลต่อ	
การเรียนรู้ขององค์กร ด้านการยอมรับฟังความเห็นที่ แตกต่างในองค์กร	ไม่ส่งผลต่อ	
การรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ ด้านการจัดอบรมและการให้รางวัลแก่พนักงาน	ไม่ส่งผลต่อ	คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความพึงพอใจจากลูกค้า (Satisfaction)
การรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ ด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร	ส่งผลต่อ	
การรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ ด้านเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ	ไม่ส่งผลต่อ	
การเรียนรู้ขององค์กร ด้านข้อตกลงร่วมกันในเรื่องการ เรียนรู้ขององค์กร	ไม่ส่งผลต่อ	
การเรียนรู้ขององค์กร ด้านความเข้าใจร่วมกันในด้าน วิสัยทัศน์องค์กรระหว่างผู้บริหารและพนักงาน	ไม่ส่งผลต่อ	
การเรียนรู้ขององค์กร ด้านการยอมรับฟังความเห็นที่ แตกต่างในองค์กร	ส่งผลต่อ	
การรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ ด้านการจัดอบรมและการให้รางวัลแก่พนักงาน	ไม่ส่งผลต่อ	
การรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ	ไม่ส่งผลต่อ	

ตัวแปรอิสระ	ผลการทดสอบ	ตัวแปรตาม
ด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร		คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า (Commitment)
การปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ ด้านเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ	ส่งผลต่อ	
การเรียนรู้ขององค์กร ด้านข้อตกลงร่วมกันในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กร	ไม่ส่งผลต่อ	
การเรียนรู้ขององค์กร ด้านความเข้าใจร่วมกันในด้านวิสัยทัศน์องค์กรระหว่างผู้บริหารและพนักงาน	ส่งผลต่อ	
การเรียนรู้ขององค์กร ด้านการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างในองค์กร	ส่งผลต่อ	

ตารางที่ 5.4

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 18 - 21 ปัจจัยที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร ด้านลูกค้า และด้านการเงิน

ตัวแปรอิสระ	ผลการทดสอบ	ตัวแปรตาม
คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความเชื่อใจจากลูกค้า	ส่งผลต่อ	ผลการดำเนินงานของ องค์กร ด้านมุมมอง กระบวนการภายใน
คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความพึงพอใจจากลูกค้า	ส่งผลต่อ	
คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า	ส่งผลต่อ	
คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความเชื่อใจจากลูกค้า	ไม่ส่งผลต่อ	ผลการดำเนินงานของ องค์กร ด้านมุมมองการ เรียนรู้และเติบโต
คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความพึงพอใจจากลูกค้า	ส่งผลต่อ	
คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า	ไม่ส่งผลต่อ	
คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความเชื่อใจจากลูกค้า	ส่งผลต่อ	ผลการดำเนินงานของ องค์กร ด้านมุมมองลูกค้า
คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความพึงพอใจจากลูกค้า	ส่งผลต่อ	
คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า	ส่งผลต่อ	
คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความเชื่อใจจากลูกค้า	ส่งผลต่อ	ผลการดำเนินงานของ องค์กร ด้านมุมมองการเงิน
คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความพึงพอใจจากลูกค้า	ส่งผลต่อ	
คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า	ส่งผลต่อ	

5.3 สรุปผลการวิจัยโดยรวมและวิเคราะห์ผล

จากผลการวิจัยนี้ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีต่อการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าไปใช้ใน บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน) และธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ทั้ง 2 องค์กรควรให้ความสำคัญ โดยพบว่าปัจจัยด้านการรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ และปัจจัยด้านการเรียนรู้ขององค์กร ส่งผลต่อ ปัจจัยด้านคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า และ ปัจจัยด้านคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ส่งผลต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้ความรู้จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับ ปัจจัยความสำเร็จ และความล้มเหลว ของการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าไปใช้ในองค์กรมาเพื่อวิเคราะห์ปัญหา หรือ เหตุการณ์ จากนั้นนำเสนอแนวทางในการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าไปใช้ในองค์กร เพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปในเชิงบวก สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 5.5

ตารางที่ 5.5

สรุปผลการวิจัยและการเสนอแนวทางการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าเข้ามาใช้ในองค์กร ตามกรอบการวิจัย

ปัญหา/ เหตุการณ์	แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ การนำระบบ CRM ไปใช้ ในองค์กร	ผลการทดสอบทาง สถิติ	วิเคราะห์ผล / ข้อเสนอแนะ
การปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ ด้านการจัดอบรมและการให้รางวัลแก่พนักงานในองค์กร ได้แก่ การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง การปรับเปลี่ยนนโยบายในการประเมินผล เพื่อให้สอดคล้องกับการนำระบบ CRM เข้ามาใช้ในองค์กร การฝึกอบรมให้พนักงานเข้าใจหลักการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า ความร่วมมือของพนักงานในองค์กร รวมถึง อำนาจของพนักงานในการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า			
- ทั้ง 2 องค์กร กล่าวว่านโยบาย การประเมินผลงาน ของพนักงานไม่ได้ ถูกผูกติดกับการ ทำงานในระบบ CRM เพียงอย่าง เดียวเท่านั้น แต่มี การพิจารณา องค์ประกอบอื่น ๆ ด้วย	- การวางแผนการ ฝึกอบรมอย่างถูกต้องและ เหมาะสม การสนับสนุน ของผู้บริหาร และการมี โปรแกรมการให้รางวัลแก่ พนักงาน (Staff awareness programs) เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการ นำระบบบริหาร ความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ ในองค์กร (Bose, 2002)	การจัดอบรมและ การให้รางวัลแก่ พนักงานในองค์กร ไม่ส่งผล หรือ ไม่ สามารถนำมา พยากรณ์ คุณภาพ ความสัมพันธ์กับ ลูกค้าในด้าน ความ เชื่อใจ ความพึง พอใจ และข้อตกลง ที่องค์กรมีต่อลูกค้า	การที่ปัจจัยด้านการจัดอบรมและการให้รางวัลแก่พนักงานในองค์กร ไม่ส่งผลต่อ คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้าในด้าน ความเชื่อใจ ความพึงพอใจ และข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า นั้น เนื่องจากนโยบายการฝึกอบรมและการประเมินผลงานของทั้ง 2 องค์กรนั้น ไม่ได้ถูกนำมาผูกติดกับการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าโดยการใช้งานระบบ CRM เพียงประการเดียว แต่ยังมีกิจกรรมด้านอื่น ๆ ที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุน เช่น การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวกับลูกค้า การออกแบบสำรวจความพึงพอใจจากลูกค้า เป็นต้น เนื่องจากผู้บริหารทั้ง 2 องค์กรมองว่า ระบบ CRM เป็นเพียงเครื่องมือ (Tools) ที่ใช้สำหรับสนับสนุนการดำเนินงาน トラバドที่ผลการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่าง ๆ และ คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้ายังอยู่ในเกณฑ์ที่ดี การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง การปรับเปลี่ยนนโยบายในการประเมินผล เพื่อให้สอดคล้องกับการนำระบบ CRM เข้ามาใช้ในองค์กร การ

ปัญหา/ เหตุการณ์	แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ การนำระบบ CRM ไปใช้ ในองค์กร	ผลการทดสอบทาง สถิติ	วิเคราะห์ผล / ข้อเสนอแนะ
	- การสนับสนุนของ ผู้บริหารระดับสูงถือเป็น ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพล ต่อผลกระทบของการนำ กลยุทธ์หรือระบบบริหาร ความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ ในองค์กรเป็น	ได้ ซึ่งไม่สอดคล้อง กับงานวิจัยของ Bose (2002) และ Adrienne Curry และ	

ตารางที่ 5.5 (ต่อ)

ปัญหา/ เหตุการณ์	แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ การนำระบบ CRM ไปใช้ในองค์กร	ผลการทดสอบทางสถิติ	วิเคราะห์ผล / ข้อเสนอแนะ
	<p>อย่างยิ่ง เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงมีส่วนสำคัญในการทำให้การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรลดลง</p> <p>(Adrienne Curry & Elena Kkolou, 2004)</p>	<p>Elena Kkolou (2004)</p>	<p>ฝึกอบรมให้พนักงานเข้าใจหลักการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า ความร่วมมือของพนักงานในองค์กร รวมถึง อำนาจของพนักงานในการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า เป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งในภาพรวมของการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าเท่านั้น</p>
<p>การปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจ ด้านการปรับโครงสร้างองค์กร ได้แก่ การจัดให้มีการประสานงานข้ามแผนก เพื่อสร้างกระบวนการทางธุรกิจใหม่ ๆ หรือปรับเปลี่ยนกระบวนการเดิมให้สอดคล้องกับการนำระบบ CRM มากขึ้น การให้ความร่วมมือของพนักงานแต่ละแผนกเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการกระจายอำนาจให้กับพนักงานเพื่อให้สอดคล้องกับกระบวนการทางธุรกิจ</p>			
<p>- ธนาคารฯ ไม่ได้มีการนำผู้เชี่ยวชาญจากแผนกต่าง ๆ มารวมเป็นทีมเดียวกันในช่วงต้นของการนำระบบ CRM มาใช้ในองค์กร แต่เป็นการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับแผนกใดแผนกหนึ่งอย่างชัดเจน</p>	<p>- โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า ที่ต้องมีทั้งศาสตร์ของการตลาดสัมพันธ์ โครงสร้างองค์กรที่สอดคล้อง และการใช้ข้อมูลสำหรับการบริหารจัดการลูกค้า</p> <p>(Payne & Ryals, 2001)</p> <p>- การประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจาก</p>	<p>- การปรับโครงสร้างองค์กรส่งผล หรือ สามารถนำมาใช้พยากรณ์ ความพึงพอใจจากลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Payne & Ryals (2001) และ Leo Willsynto Santoso (2008) ที่กล่าวว่าโครงสร้างองค์กรที่</p>	<p>- ควรมีการนำผู้เชี่ยวชาญจากแผนกต่าง ๆ เช่น ฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบริการลูกค้า และแผนก IT เข้ามาทำงานเป็นทีมเดียวกัน เพื่อกำหนดความต้องการและออกแบบกระบวนการทางธุรกิจ หรือ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานเดิม ให้สอดคล้องกับการนำระบบ CRM มาใช้ให้มากขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารแต่ละแผนกควรส่งเสริมให้พนักงานในแผนก ให้ความร่วมมือในการตอบสนองความต้องการลูกค้า เนื่องจากการดำเนินการดังกล่าว จะส่งผลในเชิงบวกต่อ ความพึงพอใจจากลูกค้า</p> <p>- การปรับโครงสร้างองค์กร ไม่ส่งผลต่อ ความเชื่อใจจากลูกค้า เนื่องจากธุรกิจด้านการเงินและการธนาคาร เป็นธุรกิจที่ค่อนข้างอ่อนไหวง่าย และมีปัจจัยหลายประการ</p>

ปัญหา/ เหตุการณ์	แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ การนำระบบ CRM ไปใช้ในองค์กร	ผลการทดสอบทางสถิติ	วิเคราะห์ผล / ข้อเสนอแนะ
	บุคลากร	เหมาะสม และการ	

ตารางที่ 5.5 (ต่อ)

ปัญหา/ เหตุการณ์	แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ การนำระบบ CRM ไปใช้ในองค์กร	ผลการทดสอบทางสถิติ	วิเคราะห์ผล / ข้อเสนอแนะ
<p>โดยผู้กำหนดความต้องการและออกแบบระบบจะเป็นผู้ใช้งาน (Users) จากแผนกที่รับผิดชอบหลัก ซึ่งความเกี่ยวข้องของแผนก IT ยังมีไม่มากเท่าที่ควรในกระบวนการกำหนดความต้องการและการออกแบบ</p> <p>- บริษัทหลักทรัพย์ ๕ มีการนำผู้ใช้งานระบบ และเจ้าหน้าที่จากแผนก IT เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดความต้องการและการออกแบบระบบ</p>	<p>ด้าน IT และด้านการตลาด ต่างมีความรู้ความเชี่ยวชาญกันคนละด้าน จึงต้องอาศัยความร่วมมือกันในการกำหนดความต้องการและออกแบบกระบวนการทางธุรกิจ รวมถึงการออกแบบระบบ CRM เพื่อให้ง่ายต่อการใช้งาน จึงเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนให้การนำระบบ CRM มาใช้ในองค์กร เกิดประโยชน์ (Leo Willsynto Santoso, 2008)</p>	<p>ประสานงานข้ามแผนก เป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนให้การนำระบบ CRM มาใช้ในองค์กร เกิดประโยชน์</p> <p>- การปรับโครงสร้างองค์กร ไม่ส่งผล หรือ ไม่สามารถนำมาใช้พยากรณ์ ความเชื่อใจจากลูกค้า และ ข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า</p>	<p>ที่สามารถส่งผลต่อ ความเชื่อใจจากลูกค้าได้ เช่น การเมื่อ ระบบเศรษฐกิจ ฯลฯ เป็นต้น ดังนั้นการปรับโครงสร้างองค์กร จึงไม่สามารถนำมาพยากรณ์ความเชื่อใจจากลูกค้าได้</p> <p>- การปรับโครงสร้างองค์กร ไม่ส่งผลต่อ ข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า และไม่สามารถใช้พยากรณ์ว่า จะทำให้องค์กรสามารถให้บริการได้ตามมาตรฐานหรือข้อตกลงที่มีต่อลูกค้าได้ เนื่องจากการที่องค์กรจะสามารถให้บริการลูกค้าได้ถูกต้อง ครบถ้วนตามข้อตกลง (Contract) นั้น ผู้ให้บริการลูกค้าควรจะมองเห็นภาพรวม (Customer Overview) ของลูกค้าทั้งหมด เพื่อที่ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จะได้ทราบว่าองค์กรมีข้อตกลงอย่างไรกับลูกค้า ซึ่งจะช่วยให้บริการได้ตรงตามมาตรฐานที่ตกลงกันไว้ได้ ครบถ้วน ซึ่งระบบ CRM ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือ (Tools) เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานในส่วนนี้ การปรับโครงสร้างองค์กรเพียงอย่างเดียว จึงไม่สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์ข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้าได้</p>

ตารางที่ 5.5 (ต่อ)

ปัญหา/ เหตุการณ์	แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ การนำระบบ CRM ไปใช้ในองค์กร	ผลการทดสอบทางสถิติ	วิเคราะห์ผล / ข้อเสนอแนะ
<p>การปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ ด้านเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐาน เช่น ระบบโทรศัพท์ ระบบอินเทอร์เน็ต ฯลฯ เพื่อเตรียมรองรับการทำงานของระบบ CRM การมีระบบเหมืองข้อมูล (Data Mining) และ ระบบคลังข้อมูล (Data Warehouse) รวมทั้ง ระบบ CRM ที่นำมาใช้สามารถใช้งานง่าย และสามารถสร้างข้อมูลสารสนเทศใหม่ ๆ และแสดงผลการตอบรับต่าง ๆ จากลูกค้า</p>			
<p>- ธนาคารฯ มีระบบโทรศัพท์ ระบบอินเทอร์เน็ต ระบบคลังข้อมูล ระบบเหมืองข้อมูล รวมทั้งระบบ Analytical และ Operational CRM แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันคือ เรื่องคุณภาพของข้อมูลลูกค้าที่ถูกเก็บอยู่ในระบบ</p> <p>- บริษัทหลักทรัพย์ฯ มีการนำระบบ Operational</p>	<p>- สิ่งที่เป็นแก่นของ CRM คือ ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลผลิตภัณฑ์ ข้อมูลสินค้าคงคลังและข้อมูลการทำธุรกรรมต่างๆ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จำเป็นต้องถูกเก็บอย่างถูกต้อง ถูกทาง ในรูปแบบที่เหมาะสม และในเวลาที่ถูกต้อง แต่สิ่งที่เกิดขึ้นคือ องค์กรไม่มีกลยุทธ์ในการจัดการคุณภาพของข้อมูล เนื่องจากไม่เข้าใจและไม่ใส่ใจในรายละเอียดของคุณภาพข้อมูล เช่น จะทำการ Cleansing ข้อมูลทำอะไร หรือทำอย่างไรให้ข้อมูลที่เก็บไว้นั้นอยู่ในรูปแบบที่ถูกต้องและเหมาะสมเสมอ” (Nelson, S. & J. Kirby, 2001) นอกจากนี้คุณภาพ</p>	<p>- เครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผล หรือสามารถนำมาใช้พยากรณ์ความเชื่อใจจากลูกค้า และข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Nelson, S. & J. Kirby (2001) Chalmeta R.(2005) และ Farouk Missi, Sarmad Alshawi & Guy Fitzgerald (2005) ที่กล่าวว่าการนำเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นสิ่งที่นำมาใช้</p>	<p>ควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการข้อมูลลูกค้า เช่น ข้อมูลประวัติลูกค้า ประวัติการทำงาน รูปแบบการใช้ชีวิต (Lifestyle) ข้อมูลผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าถือครอง ข้อมูลกิจกรรมการติดต่อระหว่างองค์กรและลูกค้า ฯลฯ โดยการนำเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Tools) เช่น ระบบโทรศัพท์ ระบบอินเทอร์เน็ต ระบบคลังข้อมูล และ ระบบเหมืองข้อมูล เข้ามาเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า เพื่อให้องค์กรมีความรู้ต่อตัวลูกค้า (Customer knowledge) มากขึ้น เข้าใจความต้องการของลูกค้า สามารถตอบสนองความต้องการ หรือ สามารถนำไปปรับปรุงคุณภาพการให้บริการได้ เนื่องจากเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผล หรือ ใช้พยากรณ์ ความเชื่อใจจากลูกค้าได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ธุรกิจด้านการเงิน และการให้คำปรึกษาด้านการเงินและการลงทุน ที่ความถูกต้องของข้อมูลเป็นสิ่งที่ ทั้งลูกค้าและองค์กรให้ความสำคัญ และนอกจากนี้ยังส่งผล หรือ ใช้พยากรณ์ได้ว่า เครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ มีผลต่อการให้บริการลูกค้าตามข้อตกลง (Commitment) เพราะระบบ</p>

ตารางที่ 5.5 (ต่อ)

ปัญหา/ เหตุการณ์	แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ การนำระบบ CRM ไปใช้ในองค์กร	ผลการทดสอบทางสถิติ	วิเคราะห์ผล / ข้อเสนอแนะ
<p>CRM ไปใช้งาน โดยพบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน คือ เรื่องคุณภาพของ ข้อมูลลูกค้าเช่นเดียวกัน จึงต้องการบริหารจัดการ ฐานข้อมูลที่มีอยู่ให้มี ความถูกต้อง ก่อนที่จะนำ ระบบคลังข้อมูล (Data Warehouse) และระบบ เหมืองข้อมูล (Data Mining) เข้ามาใช้งาน</p>	<p>ของข้อมูลและสารสนเทศ เป็นสิ่งที่สำคัญ หากข้อมูลไม่มีคุณภาพจะไม่สามารถให้ ข้อมูลที่ถูกต้องกับองค์กรได้ (Chalmeta R., 2005)</p> <p>- การทำ Data mining คือ การจัดการ เหมืองข้อมูล โดยการนำข้อมูลจาก คลังข้อมูล (Data warehouse) มาทำการ วิเคราะห์เพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้มาช่วยในการ ตัดสินใจ ช่วยในการคาดเดา ช่วยให้ เข้าใจที่มาที่ไปของข้อมูล และสามารถ วินิจฉัยข้อมูลเหล่านั้นได้ หากมีระบบการ จัดการข้อมูลที่ไม่ดีและไม่มีคุณภาพ เพียงพอ จะทำให้นำไปสู่การวิเคราะห์ ข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจผิดพลาดได้ โดยพบว่าองค์กรที่นำระบบบริหาร ความสัมพันธ์ลูกค้าเข้ามาใช้ในองค์กร</p>	<p>ในการเก็บข้อมูลลูกค้า และ วิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเพื่อนำ ข้อมูลที่ได้มาใช้ในการ วิเคราะห์ ตัดสินใจและวาง แผนการดำเนินธุรกิจ</p> <p>- เครื่องมือเทคโนโลยี สารสนเทศ ไม่ส่งผล หรือ ไม่สามารถนำมาใช้พยากรณ์ ความพึงพอใจลูกค้า ได้</p>	<p>เทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยให้องค์กรสามารถบันทึกข้อตกลง (Contract) ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าได้ เพื่อนำมาใช้สนับสนุนการบริการลูกค้าในภายหลัง</p> <p>- เครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่ส่งผล หรือไม่สามารถนำมาใช้พยากรณ์ว่าจะทำ ให้ลูกค้าพึงพอใจได้ เนื่องจาก เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเพียงเครื่องมือ (Tools) ที่ ช่วยการดำเนินการขององค์กร แต่อย่างไรก็ตามหากมีการนำระบบบริหาร ความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต เพื่อเพิ่มความสะดวกและ รวดเร็วในการติดต่อกับองค์กร เช่น เพื่อแจ้งปัญหา หรือ ร้องเรียนต่าง ๆ จะช่วยให้ องค์กรสามารถรับรู้ปัญหาหรือตอบสนองต่อเรื่องร้องเรียนต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วขึ้น ได้ เป็นต้น</p>

ตารางที่ 5.5 (ต่อ)

ปัญหา/ เหตุการณ์	แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ การนำระบบ CRM ไปใช้ในองค์กร	ผลการทดสอบทางสถิติ	วิเคราะห์ผล / ข้อเสนอแนะ
	<p>ไม่ได้มีความพยายามมากพอที่จะแก้ไขปรับปรุงคุณภาพของข้อมูลและกระบวนการเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อสนับสนุนระบบงานบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (Farouk Missi, Sarmad Alshawi & Guy Fitzgerald, 2005)</p>		
<p>การเรียนรู้ขององค์กร ด้านข้อตกลงร่วมกันในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กร ได้แก่ การที่ผู้บริหารเชื่อว่าการเรียนรู้ของพนักงาน จะสามารถช่วยเพิ่มความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน ให้กับองค์กรได้ การที่ผู้บริหารมองว่า การเรียนรู้ขององค์กร เป็นคุณค่าพื้นฐานที่สำคัญและเป็นวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงการที่องค์กรมองว่า การเรียนรู้ ของพนักงานถือเป็นการลงทุน เช่น การจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานในองค์กรบ่อยครั้ง เป็นต้น</p>			
<p>- ทั้ง 2 องค์กรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของพนักงานเป็นอย่างมาก แต่อย่างไรก็ตามยังไม่มีการจัดอบรมหลักการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าให้กับพนักงานผู้ที่มีหน้าที่</p>	<p>การเรียนรู้ขององค์กร เป็นกระบวนการการเรียนรู้ในระดับบุคคล กลุ่มบุคคล หรือระบบ เพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กรไปในทิศทางที่เพิ่มความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเพิ่มความสามารถในการดำเนินการขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Kim, 1993; Dixon, 1994) ในภาวะการ</p>	<p>ข้อตกลงร่วมกันในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กร ไม่ส่งผล หรือ ไม่สามารถนำมาพยากรณ์ คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้าในด้าน ความพึงพอใจ ความเชื่อใจ ความสัมพันธ์กับลูกค้าในด้าน ความเชื่อใจ ความพึงพอใจ และข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า นั้น เพราะถึงแม้ว่าผู้บริหารทั้ง 2 องค์กรจะ</p>	<p>การที่ปัจจัยด้านข้อตกลงร่วมกันในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กร ไม่ส่งผล หรือ ไม่สามารถนำมาพยากรณ์ คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้าในด้าน ความเชื่อใจ ความพึงพอใจ และข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า นั้น เพราะถึงแม้ว่าผู้บริหารทั้ง 2 องค์กรจะกล่าวว่า ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของพนักงานเป็นอย่างมาก ถือว่าการเรียนรู้เป็นคุณค่าพื้นฐานและเป็นวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งองค์กรลงทุนในด้านการเรียนรู้ เช่น มีการจัดอบรมบ่อยครั้ง เนื่องจากเชื่อว่า ความรู้ ความสามารถของพนักงานจะช่วยสร้าง ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันให้กับองค์กรได้ แต่อย่างไรก็ตามแม้ว่า ทั้ง</p>

ตารางที่ 5.5 (ต่อ)

ปัญหา/ เหตุการณ์	แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ การนำระบบ CRM ไปใช้ในองค์กร	ผลการทดสอบทางสถิติ	วิเคราะห์ผล / ข้อเสนอแนะ
ติดต่อกับลูกค้า	เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมที่เคยปฏิบัติกันมา เปลี่ยนกลยุทธ์ มีการฝึกอบรม นโยบาย และสร้างการเรียนรู้ของพนักงาน เพื่อที่จะสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร (Laudon & Laudon, 2004)	มีต่อลูกค้าได้ ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kim, 1993; Dixon (1994) และ Laudon & Laudon (2004) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้ขององค์กรจะเปลี่ยนแปลงองค์กรไปในทิศทางที่เพิ่มความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง	2 องค์กร จะนำระบบ CRM ได้เป็นระยะเวลากว่า 1 ปี แต่ยังไม่มีการจัดอบรม หลักการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า ให้กับพนักงาน เพื่อให้สอดคล้องกับการนำระบบ CRM มาใช้ ทั้งนี้ทั้ง 2 องค์กร ควร จัดอบรมหลักสูตรหลักสูตรดังกล่าว เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในการระบุปัญหา และความต้องการของลูกค้าให้ตรงจุด ซึ่งอาจจะส่งผลในเชิงบวกต่อคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้าในด้านต่าง ๆ ตามทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้น
การเรียนรู้ขององค์กร ด้านความเข้าใจร่วมกันในด้านวิสัยทัศน์ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ได้แก่ การที่พนักงานเข้าใจในเรื่องตำแหน่งทางธุรกิจขององค์กร เมื่อเทียบกับคู่แข่ง รวมทั้งการทิศทางการพัฒนาองค์กรในอนาคต การที่องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ในเรื่องการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM Vision) การที่ผู้บริหารมีความยินดีที่จะแบ่งปันข้อมูล ในเรื่องวิสัยทัศน์ และการพัฒนาระบบ CRM ในอนาคต และความพร้อมใจของพนักงานในการเดินตามวิสัยทัศน์ ในเรื่องการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า			
- ผู้บริหารธนาคารฯ กล่าวว่า การนำระบบ CRM เข้ามาใช้ในองค์กร ไม่มีความจำเป็นเท่าใดนักในการ	การที่องค์กรสามารถบริหารจัดการด้านความสัมพันธ์ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ บนกระบวนการทางธุรกิจที่มีอยู่ นั่น ทั้งระดับผู้บริหารและพนักงาน	- ความเข้าใจร่วมกันในด้านวิสัยทัศน์ระหว่าง ผู้บริหาร และพนักงาน ส่งผล หรือนำมาใช้พยากรณ์ ความเชื่อ	การที่ความเข้าใจร่วมกันในด้านวิสัยทัศน์ระหว่าง ผู้บริหารและพนักงาน ส่งผล หรือนำมาพยากรณ์คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้าในด้าน ความเชื่อจากลูกค้า และด้านข้อตกลงที่องค์กรมีลูกค้า ได้นั้น เนื่องมาจากการที่ผู้บริหารและพนักงานมีความเข้าใจแนวทางการดำเนินงาน วิสัยทัศน์ หรือ กลยุทธ์ ด้านการบริหารความสัมพันธ์

ตารางที่ 5.5 (ต่อ)

ปัญหา/ เหตุการณ์	แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ การนำระบบ CRM ไปใช้ในองค์กร	ผลการทดสอบทางสถิติ	วิเคราะห์ผล / ข้อเสนอแนะ
<p>สร้างแรงจูงใจให้พนักงาน เข้าใช้งานระบบ เนื่องจาก ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่ หากระบบ หรือ ซอร์ฟแวร์ เป็นระบบที่ดีจริง คาดว่า คาดว่าพนักงานจะเข้าใช้ งานระบบด้วยตนเอง</p> <p>- บริษัทหลักทรัพย์ฯ มีการกำหนดวิสัยทัศน์และ พันธกิจขององค์กร ซึ่งเป็ นการกำหนดกันในระดับบ ผู้บริหาร แต่การสื่อสาร วิสัยทัศน์ดังกล่าวภายใน องค์กรเพื่อให้พนักงานใน องค์กร ขับเคลื่อนไป ในทางเดียวยังมีไม่มาก</p>	<p>ต้องมีความเข้าใจและปรับตัวให้เข้ากับกล ยุทธ์ทางธุรกิจ โดยหัวใจสำคัญ คือ ต้อง เข้าใจว่าการบริหารจัดการความสัมพันธ์ ลูกค้า ไม่ใช่กลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยี (Technological strategy) แต่เป็น กล ยุทธ์ทางธุรกิจ (Business strategy) โดย มีจุดมุ่งหมายเพื่อบรรลุความสำเร็จใน ระดับหน่วยงานและระดับองค์กร (R. Chalmeta, 2006)</p>	<p>ใจจากลูกค้า และ ข้อตกลง ที่องค์กรมีต่อลูกค้า</p> <p>- ความเข้าใจร่วมกันในด้าน วิสัยทัศน์ระหว่าง ผู้บริหาร และพนักงาน ไม่ส่งผล หรือ ไม่สามารถนำมาใช้ พยากรณ์ ความพึงพอใจ จากลูกค้า ได้</p>	<p>ลูกค้าไปในทิศทางเดียวกันนั้น ทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน ได้ ซึ่งสามารถสร้างความเชื่อใจให้กับลูกค้า ได้ และนอกจากนี้ ยังสามารถตอบสนอง ข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้าได้ เนื่องจากการนำระบบ CRM เข้ามาใช้ ช่วยให้องค์กร มีกระบวนการทางธุรกิจที่เป็นมาตรฐานในการแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า สามารถ ให้บริการลูกค้าได้ดีขึ้น รวมถึง ให้บริการได้ถูกต้องและครบถ้วนตามข้อตกลง (Contract) ที่องค์กรมีต่อลูกค้าได้</p> <p>ดังนั้น การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM System) เข้ามาใช้ในองค์กร นั้น ควรมีการกำหนดแนวทาง วิสัยทัศน์ หรือ กลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า ให้ชัดเจน และมีการสื่อสารให้กับพนักงานในองค์กร มีความเข้าใจไปแนวทาง เดียวกัน ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า การนำระบบ CRM เข้ามาใช้ในองค์กร ไม่ใช่เป็นกลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ควรจะประกอบไปด้วย หลาย ๆ องค์ประกอบ เช่น กลยุทธ์ หรือ วิสัยทัศน์ในด้านการบริหารความสัมพันธ์ ลูกค้า (CRM Business Strategy) กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติของผู้ใช้งาน (People) และ เทคโนโลยี (Technology) เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในระดับต่าง ๆ นอกจากนี้ ควรทำให้ พนักงานในองค์กรเข้าใจวิสัยทัศน์ หรือ กลยุทธ์ ร่วมกัน เพื่อให้องค์กรสามารถ</p>

ตารางที่ 5.5 (ต่อ)

ปัญหา/ เหตุการณ์	แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ การนำระบบ CRM ไปใช้ในองค์กร	ผลการทดสอบทางสถิติ	วิเคราะห์ผล / ข้อเสนอแนะ
<p>เท่าที่ควร ยังเป็นการสื่อสารกันอยู่แค่ในระดับผู้บริหารระดับสูงเพียงเท่านั้น</p>			<p>ข้ามเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสามารถส่งผลต่อความเชื่อใจจากลูกค้า รวมทั้งข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า (Commitment) ได้</p> <p>- ความเข้าใจร่วมกันในด้านวิสัยทัศน์ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ไม่ส่งผล หรือไม่สามารถนำมาใช้พยากรณ์ ความพึงพอใจจากลูกค้าได้ อาจจะมาจกความพึงพอใจจากลูกค้าในที่นี้นั้นหมายถึง การที่องค์กรสามารถลดจำนวนลูกค้าที่ออกจากระบบได้ ภาพลักษณ์ขององค์กรดีขึ้น และการที่องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในด้านต่าง ๆ ได้ดีขึ้น ถึงแม้ว่า ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของพนักงาน และมีการกำหนดแนวทางหรือวิสัยทัศน์ อย่างชัดเจน แต่อย่างไรก็ตาม ควรคำนึงถึงการประยุกต์ใช้ได้จริงในทางปฏิบัติด้วย</p>
<p>การเรียนรู้ขององค์กร ด้านการยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างในองค์กร ได้แก่ การแบ่งปันข้อมูลลูกค้าระหว่างแผนกต่าง ๆ ในองค์กร ให้สามารถเข้าถึงข้อมูลลูกค้าเดียวกัน การแลกเปลี่ยนข้อมูลในด้านความต้องการของลูกค้าระหว่างหน่วยงาน การสร้างนวัตกรรมด้านกระบวนการทำงานในองค์กร และการที่องค์กรส่งเสริมและสนับสนุน ให้มีการคิดสร้างสรรค์ กระบวนการทำงานใหม่ ๆ นอกเหนือจากกรอบนโยบายที่กำหนดไว้</p>			
<p>- หน่วยงานต่าง ๆ ภายในธนาคาร สามารถแบ่งปันข้อมูลลูกค้าระหว่างกันได้ เป็นเรื่องปกติ โดยมี</p>	<p>การมองความต้องการในภาพรวมขององค์กร ซึ่งเป็นปัญหาการเชื่อมโยงในองค์กรทุก ๆ แห่งที่มีความเชื่อว่าหน่วยงานของตนเป็นเจ้าของข้อมูลลูกค้า</p>	<p>- การยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างในองค์กร ส่งผล หรือ นำมาใช้พยากรณ์ ความพึงพอใจจากลูกค้า</p>	<p>การที่การยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างในองค์กร ส่งผล หรือ นำมาพยากรณ์คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้าในด้าน ความพึงพอใจจากลูกค้า และด้านข้อตกลงที่องค์กรมีลูกค้า ได้นั้น เนื่องจาก การแบ่งปันข้อมูลลูกค้าระหว่างแผนกต่าง ๆ ในองค์กร ให้สามารถเข้าถึงข้อมูลลูกค้าเดียวกัน เพื่อให้ผู้บริหารลูกค้าสามารถ นำข้อมูล</p>

ตารางที่ 5.5 (ต่อ)

ปัญหา/ เหตุการณ์	แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ การนำระบบ CRM ไปใช้ในองค์กร	ผลการทดสอบทางสถิติ	วิเคราะห์ผล / ข้อเสนอแนะ
<p>หน่วยงานที่ทำหน้าที่ประมวลผลข้อมูลลูกค้า โดยเฉพาะ เพื่อรองรับความต้องการในการใช้ข้อมูลจากหน่วยงานอื่น ๆ</p> <p>- บริษัทหลักทรัพย์ฯ สามารถแบ่งปันข้อมูลลูกค้าระหว่างแผนก ได้เพียงบางส่วน ยกเว้นข้อมูลด้านการเงินของลูกค้า</p>	<p>ดังนั้นจึงไม่มีความจำเป็นที่จะแบ่งปันข้อมูลดังกล่าวให้กับหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งแท้จริงแล้ว CRM เป็นกลยุทธ์การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าในระดับองค์กร ไม่ใช่เฉพาะของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเท่านั้น (S.Nelson & J.Kirby, 2001)</p>	<p>และข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า ได้</p> <p>- การยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างในองค์กร ไม่ส่งผลหรือ ไม่สามารถนำมาพยากรณ์ ความเชื่อใจจากลูกค้า ได้</p>	<p>ดังกล่าวไปสนับสนุนการทำงาน เช่น งานด้านการขาย เช่น กรณีลูกค้าแจ้งกับพนักงานฝ่ายการบริการลูกค้า ว่าไม่ประสงค์ให้มีการติดต่อมาเพื่อเสนอผลิตภัณฑ์ด้านประกันชีวิต อีกต่อไป หากข้อมูลลูกค้าไม่ถูกรวมเป็นระบบกลาง ฝ่ายการขายจะไม่ทราบข้อมูลในส่วนนี้ และอาจมีการติดต่อลูกค้าเพื่อนำเสนอขายผลิตภัณฑ์ด้านประกันชีวิตอีก ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้าได้ นอกจากนี้ การที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลลูกค้าได้ ทำให้ไม่ทราบว่า ได้ให้บริการลูกค้าสอดคล้องตามข้อตกลง หรือ สัญญา (Contract) ที่มีต่อลูกค้าหรือไม่ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์กับลูกค้า ในด้านข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า (Commitment) ได้เช่นกัน</p>
<p>คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความเชื่อใจจากลูกค้า ได้แก่ การที่องค์กรสามารถปฏิบัติต่อลูกค้าได้อย่างดีมากขึ้นเมื่อเทียบกับในอดีต การที่องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น และ องค์กรมีการพิจารณาถึงประโยชน์ของลูกค้ามากขึ้น เมื่อมีการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM System) เข้ามาใช้ในองค์กร</p>			
<p>- ทั้ง 2 องค์กร กล่าวตรงกันว่า เนื่องจากธุรกิจด้านการเงิน การลงทุน</p>	<p>ความเชื่อใจ เป็นส่วนสำคัญในบริบทของความสัมพันธ์ซึ่งบุคคล (ลูกค้า) ต้องการให้ผู้ที่เกี่ยวข้องด้วย (องค์กร) มีการกระทำ</p>	<p>- ความเชื่อใจจากลูกค้า ส่งผล หรือ นำมาใช้พยากรณ์ผลการดำเนินงาน</p>	<p>การที่ความเชื่อใจจากลูกค้า ส่งผล หรือ นำมาพยากรณ์ ผลการดำเนินงานขององค์กรในด้าน กระบวนการภายใน ได้ เนื่องจากพบว่า ความเชื่อใจจากลูกค้าที่ได้จากการนำระบบ CRM มาใช้นั้น ส่งผลให้ ทั้ง 2 องค์กรสามารถปรับปรุงกระบวนการ</p>

ตารางที่ 5.5 (ต่อ)

ปัญหา/ เหตุการณ์	แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ การนำระบบ CRM ไปใช้ในองค์กร	ผลการทดสอบทางสถิติ	วิเคราะห์ผล / ข้อเสนอแนะ
<p>และการธนาคาร เป็นธุรกิจที่มีหลายปัจจัยที่สามารถส่งผลกระทบต่อความเชื่อใจจากลูกค้าที่มีต่อองค์กรได้ การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า มีผลเป็นส่วนหนึ่งของความเชื่อใจที่จะได้รับจากลูกค้าเท่านั้น</p> <p>- บริษัทหลักทรัพย์ฯ ยังมีการใช้ระบบ CRM ได้ไม่ถึง 100% เนื่องจากมีปัญหาเกี่ยวกับการเชื่อมต่อข้อมูลจากฐานข้อมูลเดิมกับระบบ CRM ซึ่งเป็นปัญหาในด้านความ</p>	<p>ที่สามารถคาดเดาได้ และอยู่ภายใต้เงื่อนไขที่ตกลง ดังนั้น หากความเชื่อใจสูงขึ้น จะนำมาซึ่งผลตอบแทนที่ดีขึ้นในอนาคต (Crosby et al, 1990)</p>	<p>ขององค์กร ด้านมุมมองกระบวนการภายใน ด้านมุมมองลูกค้า และด้านมุมมองการเงิน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Crosby et al. (1990) ที่กล่าวว่าเมื่อความเชื่อใจจากลูกค้าสูงขึ้น จะนำมาซึ่งผลตอบที่ดีขึ้นในอนาคต</p> <p>- ความเชื่อใจจากลูกค้าไม่ส่งผล หรือไม่สามารถนำมาพยากรณ์ ผลการดำเนินงานขององค์กร ในด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กรได้</p>	<p>ส่งต่องานระหว่างแผนกให้มีความสะดวกรวดเร็ว และเป็นระบบระเบียบมากขึ้น เนื่องจากข้อมูลลูกค้าและการทำธุรกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรมีต่อลูกค้า ถูกเก็บรวบรวมไว้เป็นที่เดียวกัน กระบวนการทำงานจึงได้รับการปรับปรุงให้สามารถเข้าถึงข้อมูลลูกค้าได้สะดวกขึ้นจากในมุมมองของพนักงานผู้ใช้งานระบบ และจากมุมมองของผู้บริหารที่ต้องการรายงานสรุปผลการดำเนินงานต่าง ๆ ผ่านระบบ</p> <p><u>การที่ความเชื่อใจจากลูกค้า ส่งผล หรือ นำมาพยากรณ์ ผลการดำเนินงานขององค์กรในด้านมุมมองลูกค้าได้</u> เนื่องจาก เมื่อทั้ง 2 องค์กรมีการนำระบบ CRM มาใช้ ในส่วนของการรับเรื่องร้องเรียนและติชม สามารถช่วยให้ลูกค้าสามารถติดตามเรื่องร้องเรียน หรือ เรื่องขอความช่วยเหลือ ได้อย่างรวดเร็วและเป็นระบบมากขึ้น ซึ่งลูกค้ามีความเชื่อใจว่าจะได้รับบริการที่เป็นระบบและเป็นมาตรฐาน ส่งผลให้จำนวนลูกค้าที่ร้องเรียนผลิตภัณฑ์และบริการประเภทเดิมลดลง นอกจากนี้ ยังสามารถช่วยในการดำเนินการด้านการขายและการตลาด จากการนำข้อมูลลูกค้ามาทำการวิเคราะห์ และนำเสนอแคมเปญทางการตลาด ได้ตรงใจลูกค้ามากยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถช่วยในการลดอัตราการออกจากระบบของลูกค้าลงได้บางส่วน</p> <p><u>การที่ความเชื่อใจจากลูกค้า ส่งผล หรือ นำมาพยากรณ์ ผลการดำเนินงานขององค์กรในด้านมุมมองการเงินได้</u> เนื่องจาก เมื่อมีการนำระบบ CRM มาใช้ ของทั้ง 2</p>

ตารางที่ 5.5 (ต่อ)

ปัญหา/ เหตุการณ์	แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ การนำระบบ CRM ไปใช้ในองค์กร	ผลการทดสอบทางสถิติ	วิเคราะห์ผล / ข้อเสนอแนะ
<p>ถูกต้องและสมบูรณ์ของข้อมูล โดยผู้บริหารยังได้รับการรายงานจากผู้ปฏิบัติงานอยู่เสมอว่า ข้อมูลที่ได้รับไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงเท่าใดนัก ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานและลูกค้าจึงยังไม่ค่อยมีความเชื่อมั่นในข้อมูลที่ได้รับจากการใช้งานระบบ CRM</p>			<p>องค์กร พบว่า การลดต้นทุนทางการเงินต่าง ๆ ไม่สามารถตีค่าออกมาเป็นรูปของตัวเงินได้ชัดเจน แต่การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาช่วย จะสะท้อนค่าออกมาในรูปของกระบวนการทำงานที่สะดวกรวดเร็วขึ้น และการประหยัดเวลาในการให้บริการลูกค้า และนำเวลาที่มีเพิ่มขึ้นไปให้บริการกับลูกค้ารายอื่นเพิ่มขึ้นได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ สามารถให้บริการลูกค้าได้จำนวนมากขึ้น ในขณะที่ใช้จำนวนพนักงานผู้ให้บริการเท่าเดิม</p> <p>ดังนั้น เมื่อมีการนำระบบ CRM มาใช้ ทั้ง 2 องค์กร ควรให้ความสำคัญกับปัจจัยที่สามารถส่งผลต่อความเชื่อใจจากลูกค้า ซึ่ง ได้แก่ การปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ ด้านเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ และ การเรียนรู้ขององค์กร ด้านความเข้าใจร่วมกันในด้านวิสัยทัศน์องค์กรระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เนื่องจากทั้ง 2 ปัจจัยนี้ส่งผลโดยตรง ต่อ ความเชื่อใจจากลูกค้า และ ความเชื่อใจจากลูกค้า ส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ในด้านกระบวนการภายใน ด้านมุมมองลูกค้า และ มุมมองการเงิน</p>
<p>คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความพึงพอใจจากลูกค้า ได้แก่ การที่องค์กรสามารถลดจำนวนลูกค้าที่ออกจากระบบได้ ภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดีขึ้น และ การที่องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในด้านผลิตภัณฑ์และบริการได้ดีขึ้น เมื่อมีการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM System) เข้ามาใช้ในองค์กร</p>			
<p>ทั้งผู้บริหารและพนักงาน</p>	<p>ความพึงพอใจของลูกค้า มีความสัมพันธ์</p>	<p>- ความพึงพอใจจากลูกค้า</p>	<p>การที่ความพึงพอใจจากลูกค้า ส่งผล หรือ นำมาพยากรณ์ ผลการดำเนินงานของ</p>

ตารางที่ 5.5 (ต่อ)

ปัญหา/ เหตุการณ์	แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ การนำระบบ CRM ไปใช้ในองค์กร	ผลการทดสอบทางสถิติ	วิเคราะห์ผล / ข้อเสนอแนะ
<p>ผู้ใช้งานระบบของทั้ง 2 องค์กร มีความเชื่อว่า การนำระบบบริหาร ความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ งานเป็นส่วนหนึ่งที่จะ สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้มากขึ้น จากการให้บริการที่สามารถตอบสนองได้ตรงกับความต้องการมากยิ่งขึ้น แต่โดยรวมแล้ว ผู้บริหารของธนาคาร กล่าวว่าว่าการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า เนื่องจากการ</p>	<p>อย่างใกล้ชิดกับ การให้บริการลูกค้า (Customer service) ไม่เพียงแต่เกิดจากการให้บริการผ่านศูนย์บริการลูกค้า เท่านั้น แต่ยังรวมถึงการให้บริการผ่านช่องทางอื่น ๆ ด้วย ซึ่งคุณภาพการ ให้บริการที่แย่ ส่งผลให้ระดับความพึงพอใจของลูกค้าลดลง และยังส่งผลให้อัตราการออกจากระบบของลูกค้า (Customer turnover) สูงขึ้นด้วย (William Band, 2008) โดยความพึงพอใจของลูกค้า เป็นระดับขั้นของอารมณ์ที่เกิดขึ้นในการตอบสนองต่อการ ประเมินผลในเชิงบวก โดยข้อบ่งชี้ เช่น การที่องค์กรสามารถลดจำนวนลูกค้าที่ ออกจากระบบได้ การที่ลูกค้าสามารถรับรู้ ได้ว่า ได้รับการปฏิบัติหรือได้รับบริการที่ดี</p>	<p>ส่งผล หรือ นำมาใช้ พยากรณ์ผลการดำเนินงาน ขององค์กร ด้านมุมมอง กระบวนการภายใน ด้าน การเรียนรู้และเติบโตของ องค์กร ด้านมุมมองลูกค้า และด้านมุมมองการเงิน ซึ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ William Band (2008) และ Crosby et al. (1990) ที่กล่าวว่าหากระดับความ พึงพอใจของลูกค้าลดลงจะ ส่งผลให้อัตราการออกจาก ระบบของลูกค้าสูงขึ้น และ การที่ลูกค้าสามารถรับรู้ได้ ว่าได้รับบริการที่ดี จะส่งผล</p>	<p>องค์กรในด้าน กระบวนการภายใน ได้เนื่องจากพบว่า ความพึงพอใจจากลูกค้าที่ได้ จากการนำระบบ CRM มาใช้นั้น ส่งผลให้ ทั้ง 2 องค์กรสามารถตอบสนองได้ตรงกับ ความต้องการของลูกค้ามากขึ้น โดยเฉพาะในเรื่องของการนำเสนอแคมเปญทางการ ตลาดที่ตรงกับความต้องการในเวลาที่เหมาะสม ซึ่งการนำระบบ CRM เข้ามาใช้ใน องค์กรสามารถช่วยเพิ่ม ความสามารถในการบริการลูกค้าได้มากขึ้น ซึ่งแสด ่งให้เห็น ว่าความพึงพอใจจากลูกค้า ส่งผลต่อ มุมมองด้านกระบวนการภายในขององค์กร การที่ความพึงพอใจจากลูกค้า ส่งผล หรือ นำมาพยากรณ์ ผลการดำเนินงานของ องค์กรในด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร ได้เนื่องจากพบว่า ความพึงพอใจจาก ลูกค้าที่ได้จากการนำระบบ CRM มาใช้นั้น ส่งผลให้ องค์กรมีการพัฒนา กระบวนการทางธุรกิจให้กระชับและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี และรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยพบว่า กระบวนการทางธุรกิจในส่วนของการรับเรื่องร้องเรียน ของทั้ง 2 องค์กร ได้รับการปรับปรุงและพัฒนาให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้น ซึ่งแสดให้ เห็นว่า ความพึงพอใจจากลูกค้า ส่งผลต่อมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตของ องค์กร การที่ความพึงพอใจจากลูกค้า ส่งผล หรือ นำมาพยากรณ์ ผลการดำเนินงานของ องค์กรในด้านการมุมมองลูกค้า ได้เนื่องจากพบว่า ความพึงพอใจจากลูกค้าที่ได้จากการ</p>

ตารางที่ 5.5 (ต่อ)

ปัญหา/ เหตุการณ์	แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ การนำระบบ CRM ไปใช้ในองค์กร	ผลการทดสอบทางสถิติ	วิเคราะห์ผล / ข้อเสนอแนะ
<p>นำเสนอแคมเปญทางการตลาดที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้ในเวลาที่เหมาะสม เป็นส่วนที่มองเห็นได้</p>	<p>ขึ้น ส่งผลให้ภาพลักษณ์ขององค์กรดีขึ้น รวมถึงการที่องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในด้านต่าง ๆ ได้ดีขึ้น (Crosby et al., 1990)</p>	<p>ให้ภาพลักษณ์ขององค์กรดีขึ้นด้วย</p>	<p>นำระบบ CRM มาใช้นั้น ส่งผลให้ จำนวนลูกค้าที่ซื้อผลิตภัณฑ์และบริการซ้ำมีมากขึ้น โดยสังเกตได้จากแคมเปญทางการตลาดที่ได้รับการตอบรับจากลูกค้ามากขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจจากลูกค้า ส่งผลต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กร ในด้านมุมมองลูกค้า</p> <p><u>การที่ความพึงพอใจจากลูกค้า ส่งผล หรือ นำมาพยากรณ์ ผลการดำเนินงานขององค์กรในด้านมุมมองการเงิน ได้</u> เนื่องจากพบว่า ความพึงพอใจจากลูกค้าที่ได้จากการนำระบบ CRM มาใช้ในการนำเสนอแคมเปญทางการตลาดที่สามารถตอบสนองได้ตรงตามความต้องการนั้น ส่งผลให้ สามารถลดต้นทุนในการให้บริการ หรือ การนำเสนอแคมเปญได้ เนื่องมาจากลูกค้ามีการตอบรับแคมเปญทางการตลาดเป็นอย่างดี ทำให้พนักงานสามารถให้นำเสนอแคมเปญทางการตลาดให้กับลูกค้าจำนวนมากขึ้น โดยที่องค์กรใช้จำนวนพนักงานเท่าเดิม ซึ่งทั้ง 2 องค์กร ถือว่าการประหยัดเวลาการทำงาน เป็นการลดต้นทุนการดำเนินงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ความพึงพอใจจากลูกค้า ส่งผลต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กรในด้านมุมมองการเงิน</p> <p>ดังนั้น เมื่อมีการนำระบบ CRM มาใช้ ทั้ง 2 องค์กร ควรให้ความสำคัญกับปัจจัยที่สามารถส่งผลต่อ ข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า ซึ่ง ได้แก่ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจ ด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร และ การเรียนรู้ขององค์กร ด้านการ</p>

ตารางที่ 5.5 (ต่อ)

ปัญหา/ เหตุการณ์	แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ การนำระบบ CRM ไปใช้ในองค์กร	ผลการทดสอบทางสถิติ	วิเคราะห์ผล / ข้อเสนอแนะ
			ยอมรับฟังความเห็นที่แตกต่างในองค์กร เนื่องจากทั้ง 2 ปัจจัยนี้ส่งผลโดยตรง ต่อ ความพึงพอใจจากลูกค้า และ ความพึงพอใจจากลูกค้า ส่งผลโดยตรงต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กร ในด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และเติบโตของ องค์กร ด้านมุมมองลูกค้า และมุมมองการเงิน
คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า ได้แก่ การที่องค์กรมีกระบวนการทางธุรกิจที่เป็นมาตรฐานในการแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า การที่องค์กรสามารถให้บริการลูกค้า ด้วยการบริการที่ดีขึ้น และการที่องค์กรสามารถให้บริการได้ถูกต้องและสอดคล้องกับข้อตกลง (Contract) ที่มีต่อลูกค้าได้มากขึ้น รวมทั้งการที่องค์กรมีการรักษาความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า เมื่อมีการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM System) เข้ามาใช้ในองค์กร			
- บริษัทหลักทรัพย์ ภัทรฯ นั้นให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ในระยะยาวกับลูกค้า (Long-term relationship) เป็นอย่างมาก ซึ่งเป็นกิจกรรมเสริมที่นอกเหนือจากการใช้งานระบบบริหารความสัมพันธ์	การรักษาลูกค้าที่มีคุณค่าสูงต่อองค์กรไว้ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ โดยพบว่า การรักษาลูกค้าเดิมไว้ได้เพิ่มขึ้นเพียงร้อยละ 5 จะสามารถเพิ่มมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value) ของลูกค้าได้ถึง ร้อยละ 30 - 95 และผลกำไรขององค์กรเพิ่มขึ้น (Reichheld & Teal, 1996)	- ข้อตกลงที่องค์กรมีลูกค้า ส่งผล หรือ นำมาใช้ พยากรณ์ผลการดำเนินงาน ขององค์กร ด้านมุมมอง กระบวนการภายใน ด้าน มุมมองลูกค้า และด้าน มุมมองการเงิน ซึ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ	การที่ข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า ส่งผล หรือ นำมาพยากรณ์ ผลการดำเนินงานของ องค์กรในด้าน กระบวนการภายใน ได้ เนื่องจากองค์กรสามารถตอบสนองตาม ข้อตกลงที่มีต่อลูกค้าได้ดีขึ้น จากการนำระบบ CRM มาใช้ เนื่องจากระบบ CRM เป็นระบบกลางที่รวบรวมข้อมูลลูกค้าไว้เป็นภาพเดียวกัน (Single view of Customer) ทำให้ผู้ให้บริการลูกค้า สามารถเห็นรายละเอียดข้อตกลงต่าง ๆ ที่องค์กร มีต่อลูกค้าได้อย่างครอบคลุม ส่งผลให้ เพิ่มความสามารถในการให้บริการลูกค้า ได้มากขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า ส่งผลต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านกระบวนการภายในขององค์กร

ตารางที่ 5.5 (ต่อ)

ปัญหา/ เหตุการณ์	แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ การนำระบบ CRM ไปใช้ในองค์กร	ผลการทดสอบทางสถิติ	วิเคราะห์ผล / ข้อเสนอแนะ
<p>ลูกค้า เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ไม่สามารถรับประกันความมีกำไรได้ทุกครั้ง ลูกค้าได้รับคำแนะนำจากเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษา (Financial consultant) ดังนั้น การที่ทำให้ลูกค้ายังคงอยู่กับองค์กร แม้ว่าคำแนะนำในด้านการเงินและการลงทุนที่หน่วยงานให้ไปจะไม่เป็นไปตามนั้นก็ตาม ถือเป็นสิ่งบริษัทหลักทรัพย์ฯ ให้</p> <p>ความสำคัญเป็นอย่างมาก</p>		<p>Reichheld & Teal (1996) ที่กล่าวว่าเมื่อองค์กรรักษาลูกค้าเดิมได้เพิ่มร้อยละ 5 จะทำให้ผลกำไรขององค์กรเพิ่มขึ้น</p> <p>- ข้อตกลงที่องค์กรมีลูกค้าไม่ส่งผล หรือไม่สามารถนำมาพยากรณ์ ผลการดำเนินงานขององค์กร ในด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กรได้</p>	<p>การที่ข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า ส่งผล หรือ นำมาพยากรณ์ ผลการดำเนินงานขององค์กรในด้านมุมมองลูกค้าได้ เนื่องจาก เมื่อมีการนำระบบ CRM เข้ามาใช้ในองค์กร ทำให้ผู้ให้บริการลูกค้าสามารถเห็นภาพรวมขององค์กร รวมทั้งรายละเอียดต่าง ๆ ตามข้อตกลง (Contract) จึงสามารถให้โอกาสในการให้บริการลูกค้าได้ตรงตามข้อตกลงมีมากขึ้น ซึ่งสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและยังส่งผลให้จำนวนลูกค้าที่ร้องเรียนผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรลดลงด้วย อันเนื่องมาจากการตอบสนองตามข้อตกลงดังกล่าว ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การตอบสนองตามข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า ส่งผลโดยตรง ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในด้านมุมมองลูกค้า</p> <p>การที่ข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า ส่งผล หรือ นำมาพยากรณ์ ผลการดำเนินงานขององค์กรในด้านมุมมองการเงินได้ เนื่องจากเมื่อมีการนำระบบ CRM มาใช้ ของทั้ง 2 องค์กร พบว่าการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า มาใช้ในการตอบสนองข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้าได้ดีขึ้น นอกจากนี้การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าเดิมไว้ ทำให้องค์กรลดต้นทุนในการให้บริการได้ในแง่ของการประหยัดต้นทุนในการหาลูกค้าใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมา ที่กล่าวว่า การรักษาลูกค้าเดิมไว้ได้เพียงร้อยละ 5 จะสามารถเพิ่มมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value) ของลูกค้าได้ถึงร้อยละ 30 – 95 และยังทำให้ผลกำไรขององค์กรเพิ่มขึ้นด้วย</p>

ตารางที่ 5.5 (ต่อ)

ปัญหา/ เหตุการณ์	แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ การนำระบบ CRM ไปใช้ในองค์กร	ผลการทดสอบทางสถิติ	วิเคราะห์ผล / ข้อเสนอแนะ
			<p>ดังนั้น เมื่อมีการนำระบบ CRM มาใช้ ทั้ง 2 องค์กร ควรให้ความสำคัญกับปัจจัยที่สามารถส่งผลต่อ ข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า ซึ่ง ได้แก่ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจ ด้านเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ การเรียนรู้ขององค์กร ด้านความเข้าใจร่วมกันในด้านวิสัยทัศน์องค์กรระหว่างผู้บริหารและพนักงาน และการเรียนรู้ขององค์กร ด้านการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างในองค์กร เนื่องจากทั้ง 3 ปัจจัยนี้ส่งผลโดยตรง ต่อ ข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า และ ข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า ส่งผลโดยตรงต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กร ในด้านกระบวนการภายใน ด้านมุมมองลูกค้า และมุมมองการเงิน</p>

5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยต่อเนื่อง

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ทำให้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยต่อเนื่อง ได้ดังนี้

5.4.1 ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาความคิดเห็นจากผู้บริหารและพนักงานในหน่วยงานที่มีการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าไปใช้ในองค์กร เท่านั้น แต่การวัดผลการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า ควรมีการวัดผลการดำเนินการ โดยการสัมภาษณ์และสอบถามความคิดเห็นจากลูกค้าขององค์กรนั้น ๆ ด้วยเพื่อให้ทราบว่า การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร ส่งผลต่อความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นกับลูกค้าในระดับใด ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว

5.4.2 ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาจริงตามช่วงการดำเนินงาน ตามกรอบการวิจัยซึ่งแบ่งช่วงการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กรออกเป็น 3 ช่วงการดำเนินงาน ได้แก่ ช่วงเริ่มต้นการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร (CRM Project Initiation) ช่วงการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร (CRM Implementation) และช่วงที่สุดท้าย เป็นช่วงผลการดำเนินงานขององค์กรที่เกิดจากการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ เพื่อให้ผลการวิจัยที่ได้สะท้อนภาพความเป็นจริงมากที่สุด จึงควรทำการศึกษาดังแต่เริ่มโครงการในช่วงแรก จนกระทั่งถึงช่วงสุดท้าย

5.5 ข้อจำกัดในการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร: กรณีศึกษาบริษัทผู้ให้บริการด้านการเงิน”

5.5.1 เป็นการศึกษาโดยการสัมภาษณ์และการแจกแบบสอบถามไปยังผู้บริหารและพนักงานในหน่วยงานที่มีการใช้งานระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าเท่านั้น โดยผู้วิจัยไม่สามารถทำการศึกษาและเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานขององค์กรจากด้านลูกค้า ของทั้ง 2 องค์กรได้ เนื่องจากขัดกับนโยบายรักษาข้อมูลความเป็นส่วนตัว (Customer privacy policy) ของทั้ง 2 องค์กร

5.5.2 การศึกษาวิจัยเริ่มดำเนินการ เมื่อทั้ง 2 องค์กรมีการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าออกใช้งานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเรียบร้อยแล้วของทั้ง 2 องค์กร ทำให้การศึกษาข้อมูลบางปัจจัยที่ควรทำในช่วงแรกเริ่มโครงการ ผู้วิจัยต้องสอบถามข้อมูลการดำเนินการย้อนหลังจากผู้บริหารและผู้ตอบแบบสอบถาม