

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของ องค์กรในการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ ในองค์กร กรณีศึกษาบริษัทผู้ให้บริการด้านการเงิน The Study of Organizational Performance towards Customer Relationship Management System Implementation Case Study Financial Services Companies
ชื่อผู้เขียน	นางสาววรรณวี นงศ์นวล Miss Wanrawee Nongnuan
แผนกวิชา/คณะ	สาขาการบริหารเทคโนโลยี วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	ดร.วุฒิไกร งามศิริจิตต์
ปีการศึกษา	2552

บทสรุป

ในปัจจุบันหลายองค์กรธุรกิจ มีการนำกลยุทธ์ทางด้านการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาประยุกต์ใช้ภายในองค์กร โดยอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อที่ว่าองค์กรที่ให้ความสำคัญกับลูกค้าและให้ความสำคัญกับประสบการณ์ที่ลูกค้าได้รับจากผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร จะทำให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันได้ ซึ่งจะเห็นได้จากอัตราการนำ “ระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า” หรือ “ระบบ CRM” (Customer Relationship Management System) มาใช้ในองค์กร แบ่งตามประเภทธุรกิจ พบว่า ธุรกิจการเงินและการธนาคารมีการนำระบบ CRM มาใช้ในองค์กรถึง 34 % รองลงมาเป็นธุรกิจประกันภัย 17 % ธุรกิจโทรคมนาคม 8% ธุรกิจการผลิต และ ธุรกิจค้าปลีก คิดเป็น 4% เท่ากัน ธุรกิจด้านเภสัชกรรม และการขนส่ง คิดเป็น 2% เท่ากัน และธุรกิจด้านอื่น ๆ อีก 24%

จากการที่ธุรกิจการเงินและการธนาคาร มีอัตราการนำระบบ CRM มาใช้ในองค์กรเป็นจำนวนมากที่สุดเมื่อเทียบกับธุรกิจด้านอื่น ๆ แสดงให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นในงานด้านการบริหารจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า เนื่องด้วยภาวะการแข่งขันอย่างรุนแรง ที่มาจากหลายสาเหตุ เช่น ความต้องการของลูกค้าที่มีความหลากหลายมากขึ้น และต้องการการ

ตอบสนองเฉพาะบุคคล หรือ เฉพาะกลุ่มมากขึ้น ผู้เข้าตลาดรายใหม่ ที่สามารถให้บริการด้านการเงินและการธนาคารมีมากขึ้น อันเนื่องมาจากโอกาสทางด้านเทคโนโลยี ดังนั้นบริษัทผู้ให้บริการด้านการเงินจึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับภาวะการแข่งขันที่รุนแรง และรักษาตำแหน่งในการแข่งขันไว้

การนำเทคโนโลยีซอฟต์แวร์ระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM Software) เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการความสัมพันธ์ลูกค้านั้นเป็นอีกวิธีหนึ่งที่หลาย ๆ องค์กรเลือกลงทุน เนื่องจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและการพัฒนาซอฟต์แวร์ในปัจจุบันที่สามารถตอบสนองความต้องการในด้านกระบวนการและกลยุทธ์ทางธุรกิจได้มากขึ้น จึงมีซอฟต์แวร์ทางด้านบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าหลากหลายในท้องตลาดให้องค์กรต่าง ๆ ได้เลือกนำมาใช้

อย่างไรก็ตาม การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร หลายโครงการ ประสบกับความล้มเหลว ซึ่งงานวิจัยของ Gartner group กล่าวว่า มีอัตราการล้มเหลวถึง 70% ซึ่งสาเหตุสำคัญเกิดจากหลายปัจจัยด้วยกัน

จากงานวิจัยที่ผ่านมา ได้มีการศึกษาถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ และ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความล้มเหลว จากการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า มาใช้ในองค์กร โดยพบว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความล้มเหลว เช่น ขาดวิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์ในการมองลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric), ขาดการสนับสนุนอย่างเพียงพอจากผู้บริหาร, ขาดการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม, ขาดการบริหารจัดการด้านข้อมูล (Kale, 2004) ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ ส่งผลต่อคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า และ ผลการดำเนินงานขององค์กร

การค้นคว้าอิสระเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร กรณีศึกษาบริษัทผู้ให้บริการด้านการเงิน เป็นทั้งการค้นคว้าในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการวิจัยแบบพรรณนา (Descriptive Research) ที่เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในเชิงลึก (In-depth interview) จากผู้บริหารหน่วยงานจำนวน 2 ราย และการค้นคว้าในเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ที่เก็บข้อมูลจากแบบสอบถามเพื่อวัดความคิดเห็นจากผู้ใช้งานระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าของบริษัทผู้ให้บริการด้านการเงินจำนวน 2 องค์กร ได้แก่ บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน) และ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ตามกรอบการวิจัย ได้แก่ การรีออกแบบกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Re-engineering) การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) และ คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า (Relationship Quality) ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) จากการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้

การค้นคว้าอิสระนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ทราบปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร รวมทั้งศึกษาการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ของทั้ง 2 องค์กรที่ทำการศึกษา นอกจากนี้ยังนำเสนอแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าไปใช้ในองค์กรส่งผลดีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

การค้นคว้าอิสระนี้ เป็นการศึกษาโดยมีขอบเขตการศึกษา 2 ส่วนหลัก ได้แก่ การศึกษาการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กรของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และ บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน) เพื่อให้ทราบถึงการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าไปใช้ของ 2 องค์กรที่ทำการศึกษา ส่วนอีกด้านหนึ่งคือ การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรหลังจากมีการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าไปใช้ในองค์กรของกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา

ขอบเขตของข้อมูลในการวิจัย ใช้ข้อมูล 2 ส่วนหลัก กล่าวคือ ส่วนแรกเป็นส่วนข้อมูลทุติยภูมิ จะทำการรวบรวมข้อมูลจากรายงานการวิจัย วารสาร หนังสือ และบทความต่าง ๆ จากอินเทอร์เน็ต ส่วนที่สองเป็นข้อมูลปฐมภูมิ ซึ่งได้จากการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่แบบสัมภาษณ์ ซึ่งใช้ในการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ในเชิงลึกจากผู้บริหารหน่วยงาน และแบบสอบถาม ซึ่งใช้ในการเก็บข้อมูลโดยการสำรวจจากผู้ปฏิบัติงานที่ใช้งานระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า จากนั้นนำมาวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยการวิเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และใช้สถิติเชิงอนุมาน (Referential Statistics) ในการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของสองประชากร (Independent Sample T-Test) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลายตัวด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จากนั้นนำผลการศึกษาที่ได้มานำเสนอแนวทางการดำเนินงานในการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าไปใช้ในองค์กรเพื่อให้ส่งผลในเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ผลการศึกษาสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ข้อมูลทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ทำการสำรวจกลุ่มตัวอย่างของบริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน) จำนวน 45 ราย และธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 40 ราย 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 ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในหน่วยงานด้านกรหาขาย 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

2. ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของสองประชากร (Independent Sample T-Test)

จากการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของสองประชากร (Independent Sample T-Test) สรุปได้ว่า

1. ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการรู้หรือปรับกระบวนการทางธุรกิจของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีความแตกต่างและมากกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)
2. ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการเรียนรู้ขององค์กรของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีความแตกต่างและมากกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)
3. ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการรู้หรือปรับกระบวนการทางธุรกิจ และค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการเรียนรู้ขององค์กร ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีมากกว่า หลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลายตัวด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลายตัวด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) พบว่า

- 3.1 ปัจจัยด้านการรู้หรือปรับกระบวนการทางธุรกิจ และการเรียนรู้ขององค์กร ส่งผลต่อคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ดังนี้

ปัจจัยด้านการรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ ด้านเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ และการเรียนรู้ขององค์กร ด้านความเข้าใจร่วมกันในด้านวิสัยทัศน์องค์กรระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ส่งผลต่อ คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความเชื่อใจจากลูกค้า (Trust) ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บและวิเคราะห์ ข้อมูลลูกค้า เพื่อให้องค์กรมีความรู้ต่อตัวลูกค้า (Customer knowledge) มากขึ้น ช่วยให้องค์กร เข้าใจความต้องการของลูกค้า รวมทั้งสามารถตอบสนองความต้องการ หรือ สามารถนำไป ปรับปรุงคุณภาพการให้บริการได้ เนื่องจากปัจจัยดังกล่าวส่งผลโดยตรงต่อความเชื่อใจจากลูกค้า

การรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ ด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร และ การเรียนรู้ขององค์กร ด้านการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างในองค์กร ส่งผลโดยตรง คุณภาพ ความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความพึงพอใจจากลูกค้า (Satisfaction) ดังนั้นองค์กรควรมีการนำ ผู้เชี่ยวชาญจากแผนกต่าง ๆ เข้ามาทำงานเป็นทีมเดียวกัน เพื่อกำหนดความต้องการและออกแบบ กระบวนการทางธุรกิจ หรือ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานเดิม ให้สอดคล้องกับการนำระบบ CRM มาใช้ให้มากขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารแต่ละแผนกควรส่งเสริมให้พนักงานในแผนก ให้ความ ร่วมมือในการตอบสนองความต้องการลูกค้า เนื่องจากการดำเนินการดังกล่าว จะส่งผลในเชิงบวกต่อ ความพึงพอใจจากลูกค้า

การรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ ด้านเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ การเรียนรู้ของ องค์กร ด้านความเข้าใจร่วมกันในด้านวิสัยทัศน์องค์กรระหว่างผู้บริหารและพนักงาน และ ด้าน การยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างในองค์กร ส่งผลต่อ คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้าน ข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า (Commitment) ดังนั้นองค์กรควรมีการนำเครื่องมือเทคโนโลยี สารสนเทศเข้ามาช่วยบันทึกข้อตกลง (Contract) ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า เพื่อนำมาใช้สนับสนุนการ บริการลูกค้าในภายหลัง ซึ่งทำให้องค์กรสามารถให้บริการลูกค้าตามข้อตกลง (Commitment) ที่ ได้ให้ไว้กับลูกค้ามากขึ้น รวมทั้ง ผู้บริหารและพนักงานควรมีความเข้าใจแนวทางการดำเนินงาน วิสัยทัศน์ หรือ กลยุทธ์ ด้านการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าไปในแนวทางเดียวกันเพื่อ ตอบสนอง ข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า เนื่องจากการนำระบบ CRM เข้ามาใช้ ช่วยให้องค์กรมีกระบวนการ ทางธุรกิจที่เป็นมาตรฐานในการแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า สามารถให้บริการลูกค้าได้ดีขึ้น รวมถึง ให้บริการได้ถูกต้องและครบถ้วนตามข้อตกลง (Contract) ที่องค์กรมีต่อลูกค้าได้ นอกจากนี้องค์กร ควรมีการแบ่งปันข้อมูลลูกค้าระหว่างแผนกต่าง ๆ ในองค์กร ให้สามารถเข้าถึงข้อมูลลูกค้าเดียวกัน เพื่อให้ผู้บริหารลูกค้าสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปสนับสนุนการทำงานได้ดียิ่งขึ้น

3.2 ปัจจัยด้านคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ส่งผลต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนี้

คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความเชื่อใจจากลูกค้า ส่งผลโดยตรงต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองกระบวนการภายใน ด้านมุมมองลูกค้า และ ด้านมุมมองการเงิน ดังนั้น เมื่อมีการนำระบบ CRM มาใช้ ทั้ง 2 องค์กร ควรให้ความสำคัญกับปัจจัยที่สามารถส่งผลต่อความเชื่อใจจากลูกค้า ซึ่ง ได้แก่ การรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ ด้านเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ และการเรียนรู้ขององค์กร ด้านความเข้าใจร่วมกันในด้านวิสัยทัศน์องค์กรระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เนื่องจากทั้ง 2 ปัจจัยนี้ส่งผลโดยตรง ต่อ ความเชื่อใจจากลูกค้า และ ความเชื่อใจจากลูกค้า ส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ในด้านกระบวนการภายใน ด้านมุมมองลูกค้า และมุมมองการเงิน

คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความพึงพอใจจากลูกค้า ส่งผลโดยตรงต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองกระบวนการภายใน ด้านมุมมองการเรียนรู้และเติบโต ด้านมุมมองลูกค้า และ ด้านมุมมองการเงิน ดังนั้น เมื่อมีการนำระบบ CRM มาใช้ ทั้ง 2 องค์กร ควรให้ความสำคัญกับปัจจัยที่สามารถส่งผลต่อ ข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า ซึ่ง ได้แก่ การรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ ด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร และ การเรียนรู้ขององค์กร ด้านการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างในองค์กร เนื่องจากทั้ง 2 ปัจจัยนี้ส่งผลโดยตรง ต่อ ความพึงพอใจจากลูกค้า และ ความพึงพอใจจากลูกค้า ส่งผลโดยตรงต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กร ในด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร ด้านมุมมองลูกค้า และมุมมองการเงิน

คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า ส่งผลโดยตรงต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองกระบวนการภายใน ด้านมุมมองลูกค้า และ ด้านมุมมองการเงิน ดังนั้น เมื่อมีการนำระบบ CRM มาใช้ ทั้ง 2 องค์กร ควรให้ความสำคัญกับปัจจัยที่สามารถส่งผลต่อ ข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า ซึ่ง ได้แก่ การรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ ด้านเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ การเรียนรู้ขององค์กร ด้านความเข้าใจร่วมกันในด้านวิสัยทัศน์องค์กรระหว่างผู้บริหารและพนักงาน และ การเรียนรู้ขององค์กร ด้านการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างในองค์กร เนื่องจากทั้ง 3 ปัจจัยนี้ส่งผลโดยตรง ต่อ ข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า และ ข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้าส่งผลโดยตรงต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กร ในด้านกระบวนการภายใน ด้านมุมมองลูกค้า และมุมมองการเงิน

ผลที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งเป็นประโยชน์กับผู้ให้บริการด้านการเงินและการธนาคาร เพื่อให้การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กรเกิดประโยชน์และเป็นผลดีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ในการศึกษานี้มีข้อจำกัดบางประการและขอเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาความคิดเห็นจากผู้บริหารและพนักงานในหน่วยงานที่มีการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าไปใช้ในองค์กร เท่านั้น แต่การวัดผลการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า ควรมีการวัดผลการดำเนินการ โดยการสัมภาษณ์และสอบถามความคิดเห็นจากลูกค้าขององค์กรนั้น ๆ ด้วยเพื่อให้ทราบว่า การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร ส่งผลต่อความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นกับลูกค้าในระดับใด ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว

2. การศึกษาครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาจริงตามช่วงการดำเนินงาน ตามกรอบการวิจัยซึ่งแบ่งช่วงการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กรออกเป็น 3 ช่วงการดำเนินงาน ได้แก่ ช่วงเริ่มต้นการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร (CRM Project Initiation) ช่วงการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร (CRM Implementation) และช่วงที่สุดท้าย เป็นช่วงผลการดำเนินงานขององค์กรที่เกิดจากการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ เพื่อให้ผลการวิจัยที่ได้สะท้อนภาพความเป็นจริงมากที่สุด จึงควรทำการศึกษาดังแต่เริ่มโครงการในช่วงแรก จนกระทั่งถึงช่วงสุดท้าย

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

4. การศึกษาวิจัยเริ่มดำเนินการ เมื่อทั้ง 2 องค์กรมีการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าออกใช้งานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเรียบร้อยแล้วของทั้ง 2 องค์กร ทำให้การศึกษาข้อมูลบางปัจจัยที่ควรทำในช่วงแรกเริ่มโครงการ ผู้วิจัยต้องสอบถามข้อมูลการดำเนินการย้อนหลังจากผู้บริหารและผู้ตอบแบบสอบถาม