



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาแนวทางการนำแผนกลยุทธ์บริหารลูกค้าสัมพันธ์ ในการบริหารโรงเรียนอนุบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นข้อมูลการนำไปสู่กรอบแนวคิดของงานวิจัย ดังรายละเอียดตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการนำแผนกลยุทธ์
  - 1.1 ความหมายของการนำแผนกลยุทธ์
  - 1.2 ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์
  - 1.3 หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์
  - 1.4 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
  - 1.5 การบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียนอนุบาลเอกชน
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์
  - 2.1 แนวคิดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์
  - 2.2 ความหมายการบริหารลูกค้าสัมพันธ์
  - 2.3 วัตถุประสงค์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์
  - 2.4 ระดับของความสัมพันธ์ของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์
  - 2.5 องค์ประกอบในการสร้างการบริหารลูกค้าสัมพันธ์
  - 2.6 หลักการสำคัญในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์
  - 2.7 ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษาและบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์
3. แนวทางการนำแผนกลยุทธ์บริหารลูกค้าสัมพันธ์ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียน
  4. แนวคิดที่เกี่ยวกับการศึกษาเอกชน
    - 4.1 ประวัติความเป็นมาของการศึกษาเอกชน
    - 4.2 การจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน
    - 4.3 การบริหารการศึกษาเอกชน
    - 4.4 สภาพการณ์ปัจจุบันของการจัดการศึกษาเอกชน
  5. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาระดับอนุบาล



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

12

- 5.1 ความเป็นมาของการจัดการศึกษาระดับอนุบาล
- 5.2 ความสำคัญของการจัดการศึกษาระดับอนุบาล
- 5.3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาระดับอนุบาล
- 5.4 หลักการจัดการศึกษาระดับอนุบาล
- 5.5 หลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พุทธศักราช 2546
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ
7. สรุปแนวคิดหลักการนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

## 1. แนวคิดเกี่ยวกับการนำแผนกลยุทธ์

สภาพแวดล้อมภายนอกในปัจจุบันนี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเปลี่ยนแปลงมากกว่าแต่ก่อนเป็นอันมาก ผลกระทบที่มีต่อองค์กรจึงมีมากเป็นเงาตามตัวด้วยเหตุนี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นงานที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูง ที่จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรและการนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรก้าวไปในทิศทางที่เหมาะสมและประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการนำแผนกลยุทธ์ ได้แก่

สุพานี สฤกษ์วานิช (2544 : 5) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการนำแผนกลยุทธ์ เป็นหัวใจของงานบริหาร โดยผู้บริหารจะต้องมีการนำแผนกลยุทธ์ที่ชาญฉลาด กำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างจากคนอื่น แต่เป็นความแตกต่างเชิงสร้างสรรค์เพื่อใช้เป็นแนวทางให้องค์กรปฏิบัติงานได้เหนือกว่าคู่แข่ง และเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ ถ้าปราศจากแผนกลยุทธ์ องค์กรจะไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ไม่มีแผนที่จะสามารถโต้ตอบหรือเอาชนะการแข่งขัน และไม่มีแผนที่จะปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

ชนินทร์ ชุณหพันธ์ (2544 : 14) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการนำแผนกลยุทธ์ จึงมีความจำเป็นต่อธุรกิจปัจจุบันองค์กรต้องปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ ผู้บริหารต้องมีการนำแผนล่วงหน้า เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลตามเป้าหมายของกิจการสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้กิจการสามารถมีข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งและมุ่งเน้นสร้างความเป็นเลิศทางด้านการบริหารงาน



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

13

พอสรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับการนำแผนกลยุทธ์ มีความจำเป็นต่อธุรกิจปัจจุบันองค์กรต้องปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ ผู้บริหารต้องมีการนำแผนล่วงหน้า เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลตามเป้าหมายของกิจการ

## 1.1 ความหมายของการนำแผนกลยุทธ์

ในการบริหารหรือการจัดการธุรกิจสมัยใหม่มักได้ยินคำว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือ การนำแผนเชิงกลยุทธ์ ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการนำแผนกลยุทธ์ ได้แก่

บุญเลิศ เย็นคงคา (2544 : 10) ได้ให้ความหมายของการนำแผนกลยุทธ์ คือ แผนการดำเนินงาน โดยอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก นำมาประเมินและวิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อการตัดสินใจให้กับองค์กร

สมบัติ ชำรงชัยวงศ์ (2545 : 80) ได้ให้ความหมายของการนำแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการนำแผนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยใช้ข้อมูลในการวินิจฉัยเหตุการณ์ต่าง ๆ และการกำหนดจุดของกิจกรรมที่จะนำไปปฏิบัติให้เหมาะสม เพื่อให้องค์กรอยู่ในฐานะที่ดีที่สุด มีความพร้อมและมีสมรรถนะที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ

สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวัน (2546 : 20) ได้ให้ความหมายของการนำแผนกลยุทธ์ เป็นศาสตร์และศิลป์ของการสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการประเมินกลยุทธ์ การตัดสินใจแบบข้ามหน้าที่ ซึ่งทำให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้

พสุ เดชะรินทร์ (2548 : เว็บบไซต์) ได้ให้ความหมายของการนำแผนกลยุทธ์ คือ การกำหนดภารกิจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว วางแผนจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้้องค์กรสามารถดำเนินงานตามภารกิจและบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาที่อาจก่อให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัด องค์กรต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อสามารถหลีกเลี่ยงข้อจำกัดและใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่

ไรท์ พรินเกิล และครอล (Wright, Pringle and Kroll. 1992 : 4) ได้ให้ความหมายของการนำแผนกลยุทธ์ คือ กระบวนการที่จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงบรรลุผลตามภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร

แมคคาที และเปอร์รูล์ (McCarthy and Perreault. 1993 : 11) ได้ให้ความหมาย ของการนำแผนกลยุทธ์ คือ การติดต่อสื่อสารข้อมูลระหว่างผู้ขายและผู้ซื้อที่มีศักยภาพเพื่อชักจูงทัศนคติ และพฤติกรรมทางการซื้อกลยุทธ์การติดต่อสื่อสารอาจใช้บุคคลขาย (Personal selling) และไม่ใช้บุคคลขาย (Non personal selling)



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

14

เดวิด (David. 1997 : 10) ได้ให้ความหมายของการนำแผนกลยุทธ์ เป็นศาสตร์และศิลป์ ในการกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติการตามกลยุทธ์และการประเมินผลกลยุทธ์

พอสรุปได้ว่า ความหมายของการนำแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจของ ผู้บริหารเพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยพิจารณา สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์กร

## 1.2 ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ได้กลายเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจสมัยใหม่ที่มีความสำคัญต่อการบริหารธุรกิจในปัจจุบัน เนื่องจากองค์กรต่างๆ ที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ส่งผลให้ผู้บริหารองค์กร จะต้องมึวิธีการบริหารงานที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อสถานการณ์ดังกล่าวทำให้การดำเนินงานของ องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ นักวิชาการ ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

พัชรา มั่งชม (2540 : 36) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญ และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร คือ

1. ช่วยให้องค์กรมีวัตถุประสงค์ และกำหนดทิศทางในอนาคตที่ชัดเจนทำให้ ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. ช่วยสร้างความสอดคล้องของการดำเนินการภายในองค์กรและทำให้หน่วยงานของ องค์กรมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เดียวกัน
3. เปิดโอกาสให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหารทำให้ได้พัฒนา ความคิดและช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้
4. ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในองค์กรและ ภายนอกองค์กรที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต
5. ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถบริหารองค์กรได้อย่างกว้างขวาง ทำให้ช่วยลด ความเสี่ยงได้

สุพานี สฤณภูวนิช (2544 : 12) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

1. ช่วยให้ผู้บริหารได้มีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นโอกาสใหม่ ๆ และข้อจำกัดที่ อาจเกิดขึ้น ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดีกว่า คู่แข่งขัน สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้ และใช้จุดแข็งขององค์กรให้เกิด



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

15

ประโยชน์สูงสุด ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงตลอดจนปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้

2. ช่วยให้องค์กรมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน เห็นแนวทางที่องค์กรจะต้องปฏิบัติ ทำให้องค์กรแข็งแกร่ง ประสบความสำเร็จ โดยมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เดียวกันและเจริญเติบโตต่อไป

3. เปิดโอกาสให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร ทำให้ได้พัฒนาความคิด และช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้

4. ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นโดยผู้บริหาร มีการทำงานในลักษณะ Proactive ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ดีกว่าคู่แข่ง

5. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ทำให้องค์กรสามารถบรรลุทั้งประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่า และมีประสิทธิผล (Effectiveness) คือ บริหารงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ถ้าได้มีการบริหารกลยุทธ์ที่ถูกต้องเหมาะสมทั้งในช่วงของการกำหนดกลยุทธ์ การนำแผนไปปฏิบัติและควบคุมติดตามผล

จินตนา บุญบงการ (2544 : 48) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

1. เป็นการกำหนดทิศทางขององค์กรช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ การกำหนดการประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กร

3. สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารและสมาชิกเกิดความเข้าใจในภาพรวมของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กร

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2545 : 19) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญมาก โดยเฉพาะในช่วงที่ประเทศไทยกำลังอยู่ในขั้นตอนของการปรับตัวอย่างรุนแรงเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม ทั้งในระดับโลก ภูมิภาคและภายในประเทศ การนำแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในทางธุรกิจ และการดำเนินการที่จะกำหนดผลการปฏิบัติงานขององค์กร ในระยะยาวให้เกิดขึ้นตามที่ต้องการ

พอสรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการบริหารงานธุรกิจในปัจจุบัน เนื่องจากการที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ทั้งสภาพแวดล้อม



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

16

ภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ผู้บริหารที่ประสิทธิภาพจะต้องมีวิธีการที่ทำให้ผู้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะมีขึ้นในอนาคตส่งผลให้ผู้บริหารปรับวิธีการบริหารงานให้ทันต่อสถานการณ์สามารถกำหนดทิศทางขององค์กร ในอนาคตได้อย่างชัดเจนเพื่อให้องค์กรได้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดโดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างใกล้ชิด เพื่อที่จะได้กำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติพร้อมทั้งประเมิน และควบคุมกลยุทธ์ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 1.3 หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2545 : 4) กล่าวว่า หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยคำนึงถึงจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร

ไพโรจน์ ปิยะวงษ์วัฒนา (2545 : 71) กล่าวว่า หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการจัดการภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและมีทิศทางที่ไม่แน่นอน ผู้บริหารต้องเข้าใจพลวัตของการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งสามารถคาดเดาและกำหนดทิศทางขององค์กร นำพาองค์กรไปสู่จุดหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พิบูล ทีปะปาล (2546 : 45) กล่าวว่า หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดแนวทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำแผนงานดำเนินการที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พอสรุปได้ว่า หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการจัดการภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และมีทิศทางที่ไม่แน่นอน ผู้บริหารต้องเข้าใจพลวัตของการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสามารถคาดเดาและกำหนดทิศทางขององค์กร นำพาองค์กรไปสู่จุดหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 1.4 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่

พสุ เดชะรินทร์ (2548 : เว็บไซต์) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นวิถีทางที่ผู้บริหารได้กำหนดวัตถุประสงค์ภาระหน้าที่ เป้าหมายหรือแนวทางการดำเนินการและทำการตัดสินใจ (Strategy decision) โดยมีการวิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขันทั้งภายใน และภายนอก



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

17

องค์การ ตลอดจนกำหนดกลยุทธ์ออกมาใช้เรียกว่า การกำหนดรูปแบบกลยุทธ์ (Strategy formulation) กระบวนการกำหนดกลยุทธ์และควบคุมให้เป็นไปตามแผน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญมากของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ดีทั้งหลายจะไม่บรรลุเป้าหมายได้เลยหากไม่มีการนำกลยุทธ์ไปใช้ให้เกิดผล ดังนี้

1. ผู้บริหารจะต้องทำการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และนโยบายของธุรกิจ ผู้บริหารจะต้องศึกษาและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของการดำเนินธุรกิจ ทั้งโอกาสและอุปสรรคต่างๆ โดยพิจารณาถึงปัญหาที่จะเกิดจากสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก โดยวิเคราะห์ถึงจุดเด่นและจุดด้อยหรือจุดอ่อนและจุดแข็งของธุรกิจ รวมทั้งศึกษาปัญหาและรวบรวมข้อมูลที่สำคัญในการแก้ปัญหา

2. ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณากลยุทธ์ให้สอดคล้องกับปัญหาของธุรกิจ อาทิเช่น สังคม การเมือง หรือ นโยบายของรัฐ เป็นต้น รวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลฐานะทางการเงินการวิเคราะห์การพยากรณ์ยอดขาย การวิเคราะห์เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ เป็นต้น เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการเลือกกลยุทธ์มาแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม สามารถนำข้อมูลมาประเมินทางเลือกและ เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด แล้วนำไปปฏิบัติตาม กลยุทธ์ที่ได้ตัดสินใจโดยพิจารณาทรัพยากรและโครงสร้างตลอดรวมถึงนโยบายและการบริหารธุรกิจ

3. ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจในเรื่องผลลัพธ์ของนโยบายธุรกิจ (Business policy outcomes) หรือสิ่งที่เกิดขึ้นอาจจะบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ก็ตาม ขั้นตอนนี้คือ การประเมินผลและควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งเป็น การตรวจสอบว่ามีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างหลังจากที่มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ซึ่งการประเมินผลและควบคุมกลยุทธ์อาจมีวัตถุประสงค์ของแต่ละธุรกิจที่ต่างกันออกไป เช่น อาจจะเป็นไปเพื่อคูประสิทธิผล (Effectiveness) และประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งการประเมินผลควรใช้เทคนิคการประเมินผลในรูปของการวิจัยจากผลที่ได้รับ หรือประเมินผลในเชิงคุณภาพ

4. ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจเรื่องปัจจัยย้อนกลับของผลที่ได้รับ จากการปฏิบัติการกลยุทธ์ เป็นการพิจารณาการเปลี่ยนแปลงหรือล้มเลิกการใช้กลยุทธ์ที่ตัดสินใจเลือกหรือเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ โดยอาศัยข้อมูลจากการประเมินผลและนำผลข้อมูลย้อนกลับไปยังนโยบายและวัตถุประสงค์ ตลอดจนรวมถึงแผนการบริหารเชิงกลยุทธ์

พักต์ผจง วัฒนสินธุ์ (2542 : 66) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction setting) โดยการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ การกิจ ปรัชญา และวัตถุประสงค์ขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กรจะเป็นการบ่งชี้ว่า



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

18

องค์กรธุรกิจจะมุ่งไปในทิศทางใด หรือสาเหตุของการดำรงอยู่ขององค์กรยังมีส่วนช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ หรือภารกิจขององค์กรให้กลายเป็นวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่มีลักษณะที่ชัดเจนขึ้น

2. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) คือ การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับองค์กรและกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

3. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic formulation) คือการนำข้อมูล และความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางขององค์กร และคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด การจัดทำกลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการ และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic implementation) เป็นขั้นตอนการนำกลยุทธ์ที่ได้วางแผนจัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

ชานินทร์ ชุณหพันธรัภย์ (2544 : 5-7) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) เป็นขั้นตอนที่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายนอกและภายในขององค์กรที่จะระบุถึงโอกาสต่างๆ และอุปสรรคต่าง ๆ จุดเด่น และจุดด้อยขององค์กร นอกจากนี้จะพิจารณาถึงวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้บริหาร การกำหนดภารกิจ (Mission) การกำหนดเป้าหมายขององค์กร (Goals) และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) หลังจากนั้นผู้บริหารจะกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรมี 3 ระดับด้วยกันคือ กลยุทธ์ในระดับกิจการ กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ในระดับหน้าที่

ขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในขั้นตอนนี้จะเป็นการลงมือปฏิบัติในระดับต่าง ๆ ตามขั้นตอนที่ 1 เพื่อที่จะให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จผู้บริหารจะต้องเข้าใจในแนวคิดและสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างขององค์กรระบบงาน การจูงใจ ฯลฯ

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ มุ่งเน้นที่จะติดตามประเมินผล และการควบคุม เพื่อดูว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้ทำการปรับปรุง และมั่นใจว่า การปฏิบัติตามหน้าที่ต่าง ๆ เป็นไปอย่างสมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 4 เป็นกระบวนการที่กระทำอย่างต่อเนื่อง การกำหนดเป้าหมายมีความถูกต้อง มีการกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม หลังจากนั้นจะได้มีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติภายหลังจากนั้น จะได้มีการประเมินผล และการควบคุมว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ถ้าไม่บรรลุผลตามเป้าหมายผู้บริหารจะได้ทำการพิจารณากำหนดกลยุทธ์ใหม่





# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

19

จากกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงจะเกี่ยวข้องกับงานดังต่อไปนี้คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร ทั้งที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป และสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวกับการแข่งขัน เพื่อทำการค้นหาโอกาสและอุปสรรคต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร
  2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร จากหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กรเอง เพื่อค้นหาจุดเด่นและจุดด้อยขององค์กร
  3. ผู้บริหารจะนำข้อมูลทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์สวอต (SWOTs analysis) ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) เพื่อกำหนดภารกิจ (Mission) และเป้าหมายขององค์กร (Goal)
  4. กำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ คือ กลยุทธ์ในระดับองค์กร (Corporate strategy) กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business strategy) กลยุทธ์ในระดับหน้าที่ (Functional strategy) ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับ SWOTS analysis
  5. การนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ
  6. การควบคุมกลยุทธ์ เพื่อความมั่นใจว่าบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร
- กรมสามัญศึกษา (2545 : 11) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ว่าประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้ คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน
  2. การประเมินสภาพโรงเรียน
  3. การจัดวางทิศทางของโรงเรียน
  4. การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน
  5. การปฏิบัติตามกลยุทธ์
  6. การควบคุมเชิงกลยุทธ์
- ถวิล มาตรฐาน (2545 : 40) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ว่าประกอบด้วย 5 ขั้นตอน โดยอยู่บนพื้นฐานการนำแผนกลยุทธ์และพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงาน เพื่อรับมือกับอิทธิพล การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ประกอบด้วยขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) การจัดโครงสร้างและการจัดสรรทรัพยากร (Structuring & resources allocation) การจัดบุคลากรและการอำนวยการ (Staffing and directing) การปฏิบัติตามแผน (Implementing) และการกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring and evaluating) ดังนี้



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

20

## ขั้นที่ 1 การนำแผนเชิงกลยุทธ์

การนำแผนเชิงกลยุทธ์เป็นหัวใจสำคัญที่จะนำไปสู่การกำหนดทิศทางและพัฒนา กลยุทธ์การดำเนินงานของสถานศึกษาให้เหมาะสม มีประสิทธิภาพโดยพิจารณาจากปัจจัย ที่มีผลกระทบต่อภารกิจขององค์กร เป็นกระบวนการที่จะทำให้โรงเรียนรู้ว่าตนเองอยู่ ณ จุดใด ต้องการจะไปทิศทางใด และจะไปถึงจุดนั้นด้วยวิธีใด ซึ่งเป็นภาระงานที่มีความสำคัญมากที่สุด เป็นจุดเริ่มต้นที่จะต้องทำให้ถูกต้องเหมาะสมเพื่อให้ภาระงานขั้นต่อ ๆ มาสำเร็จได้ง่าย ดังนั้น การนำแผนกลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกอะไรบ้าง ที่เป็นโอกาส หรืออุปสรรคและปัจจัยภายในอะไรบ้างที่เป็นจุดแข็ง หรือจุดอ่อนที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการดำเนินงานของหน่วยงานรวมถึงการคาดการณ์แนวโน้ม ความเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งผลการวิเคราะห์ที่จะนำไปใช้สะท้อนภาพที่แท้จริงสามารถ ตรวจสอบและมีข้อมูลรองรับ เพราะหากนำผลการวิเคราะห์ที่ไม่ถูกต้องไปใช้อาจทำให้การกำหนด กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรไม่ตอบสนองทิศทางที่พึงประสงค์ขององค์กร

1. การวิเคราะห์สภาพภายในโรงเรียน เป็นการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนบางครั้งเรียกว่า ทรัพยากรภายใน สิ่งที่น่ามาวิเคราะห์แยกได้เป็น 2 ส่วน คือ

1.1 สิ่งที่มีมองเห็นได้ เช่น อาคารสถานที่ บุคลากร อุปกรณ์ สื่อต่าง ๆ งบประมาณ การเงิน

1.2 สิ่งที่มีมองไม่เห็นเช่น ชื่อเสียง เกียรติคุณ ขวัญกำลังใจ แรงจูงใจ เป็นต้น การวิเคราะห์จะต้องวิเคราะห์สภาพที่แท้จริง การใช้และการจัดหา โดยการสำรวจความคิดเห็นของ คณะบุคลากร ผู้ปกครองและนักเรียน จะทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็งจุดอ่อนที่กลุ่มคนเหล่านี้ สะท้อนให้ปรากฏ ได้ข้อมูลที่จำเป็นและสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนที่เป็นการวิเคราะห์โอกาสอุปสรรค (Opportunities-treats) ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนทั้งในปัจจุบันและแนวโน้ม ในอนาคต ผลกระทบดังกล่าวเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ซึ่งจะอยู่ในลักษณะที่ เป็นโอกาส และเป็นอุปสรรค หรือปัญหาหรือเป็นภัยอันตรายคุกคาม คณะผู้ดำเนินการนำแผน จะต้องประชุมปรึกษาหารือ อภิปราย จัดทำรายการที่น่าจะเป็นโอกาสและอุปสรรคต่อการจัดการศึกษาในโรงเรียนต่อไป ขั้นตอนการนำแผนเชิงกลยุทธ์จะเป็นการนำแผนเชิงรุกเป็นการนำแผน กลยุทธ์ระดับโรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญโดยมีปัจจัยสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งคือ การ เก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ข้อมูล (Data) และสารสนเทศ (Information) เพื่อใช้ในการตัดสินใจ วางแผน และพัฒนา เพราะในการนำแผนไม่ว่าจะเป็นการนำแผนทั่วไปหรือการนำแผนกลยุทธ์ถ้า ขาดปัจจัยทั้งสองประการนี้จะทำให้การนำแผนนั้นไม่ต่างกับการสร้างภาพฝันที่เลื่อนลอย ไม่



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

21

สามารถพัฒนาองค์กรได้ตามจุดมุ่งหมาย ดังนั้น ในการเก็บข้อมูลสารสนเทศ จำเป็นจะต้องจัดทำข้อมูลในประเด็นต่าง ๆ ต่อไปนี้

2.1 กำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึงการกำหนดกรอบความต้องการในปัจจุบัน และความคาดหวังในอนาคตที่ต้องการ การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นต่อการนำแผนกลยุทธ์ ต้องอาศัยความรู้ความสามารถของผู้บริหารในการที่จะเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียน โรงเรียน ผู้บริหาร และบุคลากรจะต้องร่วมกันระดมความคิดเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ หลังจากนั้นจะร่วมกันกำหนดภารกิจ ของโรงเรียนที่ชัดเจน

## ขั้นที่ 2 การจัดโครงสร้างและทรัพยากร

การจัดโครงสร้างหมายถึงแบบแผนอย่างเป็นทางการที่แสดงถึงการเชื่อมโยงหน้าที่แต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ภาพรวม ๆ ขององค์กรจะแสดง ในผังโครงสร้างองค์กร ภารกิจอาจประสบความสำเร็จมากขึ้นหากโครงสร้างขององค์กรสอดคล้องกับกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผน รวมทั้งการจัดให้มีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมคล่องตัวแสดง ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรม การพรรณนางาน การกำหนดมาตรฐานตำแหน่งการกำหนดสายการบังคับบัญชา กล่าวโดยสรุปการจัด โครงสร้างก็คือ การจัดระเบียบงาน และจัดตำแหน่งงานในการที่จะนำแผนงานหรือโครงการไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดย

1. กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยและความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรม
2. กำหนดโครงสร้างที่เหมาะสมและขั้นตอนการปฏิบัติงาน
3. จัดทำพรรณนางานในแต่ละตำแหน่ง
4. กำหนดมาตรฐานตำแหน่ง
5. กำหนดช่องทางการติดต่อสื่อสาร
6. กำหนดสายการบังคับบัญชาและช่องทางการรายงาน ตลอดจนเรื่องที่เกี่ยวข้อง สำหรับการจัดสรรทรัพยากร ก็คือการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน หรือทรัพยากร เพื่อการศึกษาหมายถึง สิ่งทั้งปวงอันมีค่า รวมถึงสิ่งที่มีรูปร่างที่เรียกว่า ทรัพย์สิน เงินตรา เป็นต้น และสิ่งที่ไม่มรูปร่างที่เรียกว่า ปัญญา เป็นต้น

## ขั้นที่ 3 การจัดบุคลากรและการอำนวยความสะดวก

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จทางการบริหาร แม้ว่าการวางกลยุทธ์ จะออกมาได้ดี มีโครงสร้างองค์กรที่ดี หากปราศจากบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานก็ไม่มีโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดได้ ดังนั้น คน จึงเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของการบริหารงานทั้งปวง เพราะปัจจัยอื่น ๆ จะดำเนินการไปได้ด้วยดีหรือไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับคนทั้งสิ้น การบริหารงานใด ๆ ก็ตาม ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่มีความรู้ความสามารถ



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

222

ขาดความซื่อสัตย์สุจริต ไม่ประพฤติตนอยู่ในระเบียบวินัยอันดีแล้วนับว่าเป็นการยาก ที่จะบริหารงาน ให้บรรลุตามเป้าหมายได้ ดังนั้นจากแผนงานที่ได้และโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม กระบวนการบริหารจัดการตนเองจำเป็นต้องจัดบุคลากรและมีการอำนวยความสะดวกซึ่งเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ในการพัฒนาโรงเรียน และนำแผนไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นมุ่งที่จะพัฒนาความรู้ทักษะของบุคลากร ช่วยเหลือสนับสนุนให้การปฏิบัติงานบรรลุ จุดประสงค์และเกิดประสิทธิผลการจัดบุคลากรจึงประกอบด้วย การสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรใหม่พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ สร้างโอกาสให้กับบุคลากรได้พัฒนาวิชาชีพของตนเองให้มีความรู้และทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานดังนั้นการพัฒนาบุคลากร จึงเป็นกระบวนการที่เสริมสร้างเพิ่มพูน และแลกเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรในด้านความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทัศนคติ ค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม รวมทั้งการพัฒนาเทคนิควิธีการในการทำงานให้เหมาะสม ตามทันการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์โลกตลอดจนให้แนวคิดใหม่ในการปฏิบัติงาน โดยมีจุดมุ่งหมายให้บุคลากรมีคุณภาพดีขึ้น และมีผลส่งสะท้อน ทำให้หน่วยงานที่ปฏิบัติงาน อยู่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น การพัฒนาบุคลากรจะครอบคลุมงาน ด้านการฝึกอบรม การลาศึกษาต่อ และการประชุมสัมมนาการอำนวยความสะดวก หมายถึง การมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่คณะบุคลากรผู้นำ หรือผู้บริหารที่ดี ต้องรู้จักมอบหมายงานในอำนาจหน้าที่ของตนให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การมอบหมายงานเป็นศิลปะของผู้หน้าที่จะทำงานให้ลุล่วงโดยอาศัยผู้อื่น ที่มีความสามารถเหมาะสมในกรอบเวลาที่กำหนด ทั้งยังเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้ปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพเปิดโอกาส ให้คิดอย่างอิสระและแก้ไขความขัดแย้ง ประสานพลัง ศักยภาพ กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมตลอดจนการกำหนดแนวทาง ทิศทางแก่คณะบุคลากรการจัดบุคลากร และการอำนวยความสะดวกที่มีประสิทธิภาพสามารถเพิ่มพูนให้บุคลากรได้คิดริเริ่มและมีพลังในการนำแผนและโปรแกรมการศึกษาไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนและผลักดันให้เกิดการพัฒนาโรงเรียนได้ยาวนาน ดังนั้นการดำเนินการกับบุคลากรด้วยวิธีการที่มีความเหมาะสมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์โดย

1. การจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานโดยเน้นคุณภาพ
2. การประสานงานและประสานพลังศักยภาพเพื่อความเป็นปึกแผ่น
3. กระตุ้นและส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และผลิตนวัตกรรม
4. ชี้แนะทิศทางและแนวทางในการปฏิบัติงาน
5. ส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระในการคิดจัดการกับความขัดแย้งที่แตกต่างจัดการกับความขัดแย้ง (Conflict) ที่เกิดขึ้นงานบุคลากร และการอำนวยความสะดวก เป็นการบริหารงานบุคคลเป็นการ



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

23

จัดและดำเนินการเกี่ยวกับนโยบาย ระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงานสถานศึกษา ซึ่งรวมทั้งการสรรหาการมอบหมายหน้าที่ ด้วยวิธีที่เหมาะสม มีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความสามารถและเหมาะสม เพื่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนอย่างมีคุณภาพ บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด การจัดบุคลากรตรงตามหน้าที่ ถือว่าสำคัญยิ่ง เนื่องจากบุคลากรในโรงเรียนเป็นทรัพยากรสำคัญ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารจึงต้องเอาใจใส่ และพิจารณาอย่างรอบคอบการจัดบุคลากรตรงตามหน้าที่ หมายถึง การจัดและดำเนินการเกี่ยวกับการสรรหากลวิธีการใช้บุคลากรอย่างเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ความสนใจ ความถนัดและประสบการณ์รวมทั้งสามารถพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบต่องาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ขั้นที่ 4 การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์

จากการที่ผู้บริหารได้มีการนำแผนเชิงกลยุทธ์ ขั้นต่อไปคือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจว่าจะทำอะไรถึงจะทำให้องค์กรดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้นการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์จึงเป็นการเข้าสู่ระบบการปฏิบัติงานของโรงเรียน เป็นการสนองตอบต่อแนวคิดหลักการของโรงเรียน สอดคล้องกับกระแสความเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม ซึ่งเริ่มต้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอทั้งภายใน เช่น ลักษณะของโรงเรียน จุดอ่อนจุดแข็งของโรงเรียน สภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ลักษณะของนักเรียน ความคาดหวังของผู้ปกครอง บรรยากาศของการปฏิบัติงานของโรงเรียน และนำข้อมูลมาจัดทำแผนปฏิบัติ สามารถกำหนดภารกิจ เป้าหมาย ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายของโรงเรียนได้ บุคลากรทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนและมีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายด้วยกัน ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะทุกคนได้ทราบจุดมุ่งหมายที่ตรงกัน ในการนำไปปฏิบัติ เริ่มจากการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่งตั้งคณะทำงานอย่างชัดเจน จัดทำแผนปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาชัดเจน สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่าย ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ตามปฏิทินเพื่อให้สามารถดำเนินการตามขั้นตอนและตารางเวลาที่กำหนด ตลอดจนสามารถใช้ทรัพยากรที่ได้รับมาอย่างเต็มที่ มีการสนับสนุนให้คำแนะนำ ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทภาวะผู้นำในการสนับสนุนอำนวยความสะดวกให้ครูมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาใช้กระบวนการพัฒนาหลากหลายวิธีทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การสอน ประชุมปฏิบัติการอบรมหลักสูตรที่จัดโดยบุคคลภายนอก การวิจัยชั้นเรียน การสอนแบบร่วมมือ การไปเยี่ยมชมโรงเรียนอื่น การศึกษานอกสถานที่ การประชุมสัมมนาวิชาการทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้ครูได้พัฒนาและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นการปฏิบัติตามแผน เป็นการนำเข้าสู่ระบบการปฏิบัติงาน



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

24

ของโรงเรียน ซึ่งกิจกรรมหลักที่สำคัญคือ การนำแผนที่ได้ไปสู่การบริหารจัดการตามปฏิทินปฏิบัติงานตามโครงการที่กำหนด สนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมต่าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จโดยโรงเรียนจะเป็นฝ่ายกระตุ้นและประสานการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรในการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด

## ขั้นที่ 5 การติดตามและประเมินผล

การติดตามและประเมินผล เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรว่าบรรลุตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดไว้ นับว่าเป็นงานที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารที่จะพิจารณาว่ากลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมานั้น เมื่อมีการนำมาปฏิบัติจะมีประสิทธิภาพที่ดีเพียงใด ควรที่จะได้มีการพัฒนาปรับปรุงแก้ไขในขั้นตอนใด การประเมินผลกลยุทธ์มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ

1. เพื่อดูว่าได้มีการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์หรือไม่
2. เพื่อดูความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์
3. เพื่อดูว่าสภาพแวดล้อมที่สำคัญและมีผลกระทบต่อกิจกรรมนั้นเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง และสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ อย่างไม่หรือไม
4. เพื่อให้ทราบว่าผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นนั้นเป็นอย่างไรบรรลุผลตามที่กำหนดหรือไม่ แตกต่างไปจากแผนมากน้อยแค่ไหน แล้วหาสาเหตุของดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม
5. เพื่อให้สามารถจัดผลประโยชน์ตอบแทนให้เหมาะสมแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานได้ตามแผนกลยุทธ์ ดังนั้นในการบริหารงานโรงเรียนผลการดำเนินงานทั้งหมดของโรงเรียนจึงจะต้องได้รับการประเมินและกำกับติดตาม มีการแต่งตั้งมอบหมายความรับผิดชอบในการติดตามประเมินผล ผู้บริหารชี้แนะแนวทางหรือเทคนิควิธีการกำกับติดตามและประเมินผล ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือการทำงานเป็นทีมและความรับผิดชอบร่วมกัน สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ทั้งนี้เพื่อทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าโรงเรียนมีความก้าวหน้าและบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ โรงเรียนจะต้องสร้างระบบการประเมินผลและรายงานผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ทุกคนได้รับทราบกำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้ผลของความสำเร็จของการดำเนินงาน

ในการประเมินผลจำเป็นต้องจัดให้มีการกำกับติดตามการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ผลการดำเนินงานมี 3 ลักษณะ คือ

1. รายงานผลการดำเนินงานของบุคลากร
2. รายงานผลเกี่ยวกับแผนงาน/โครงการ



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

25

3. รายงานเกี่ยวกับภาพรวมของโรงเรียน เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการดำเนินงานตามแผนงานโครงการนั้นมีคุณภาพถูกต้อง รวมทั้งยังสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ทันเวลาและสถานการณ์ ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากการติดตามและประเมินผลจะเป็นประโยชน์ ในการสะท้อนผลย้อนกลับเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียนนำมาประกอบในการพิจารณาทบทวนกำหนดนโยบาย ทบทวนการจัดทำแผนงาน โครงการ ตลอดจนปรับหรือโครงสร้างองค์การและการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผลจากการติดตามและประเมินผลจะเป็นพื้นฐานของการเริ่มต้น วัฏจักรการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ต่อไป เพราะข้อมูลข่าวสารที่ได้จะช่วยให้บุคลากรแต่ละคน ทีมงาน และโรงเรียน ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2545 : 105) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ว่าการที่ผู้บริหารต้องการความสำเร็จในอนาคตได้นั้น จะต้องเริ่มต้นด้วยการศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้เข้าใจเป็นอย่างดี เพราะกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management process) จะเป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการกำหนดทิศทางและกำหนดการปฏิบัติงานในระยะยาว ประกอบด้วย ขั้นตอน 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จตามที่ใฝ่หวังไว้ คือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ที่ประกอบด้วยขั้นตอน 3 ประการ คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร คือการวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคมอุตสาหกรรม และธุรกิจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยพิจารณาถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อที่จะหาข้อสรุปว่า การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมถ้าส่งผลกระทบต่อองค์กรในเชิงบวกถือว่าเป็น โอกาส (Opportunity) แต่ถ้าผลกระทบต่อองค์กรในเชิงลบถือว่าเป็นอุปสรรค (Threat)

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึงการพิจารณาถึงโครงสร้างองค์กร ทรัพยากรด้านต่างๆ ขององค์กร เพื่อประเมินให้ทราบกำลังความสามารถที่จะดำเนินงานให้สำเร็จภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เป็นอยู่และเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน เทคโนโลยี สถานที่ตั้ง ฐานลูกค้า เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งแล้วเป็นจุดอ่อน(weakness) หรือจุดแข็ง (Strength)

3. การวิเคราะห์ทัศนคติ ค่านิยม ความคาดหวังตลอดจนวัฒนธรรมขององค์กรเพราะการที่จะดำเนินแนวนโยบาย หรือการนำแผนกลยุทธ์ให้ได้ผลนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริง ในการทำให้แผนสามารถปฏิบัติได้ ส่วนแนวความคิดค่านิยมในองค์กรอาจมีความแตกต่างหรือขัดแย้งกัน จึงต้องคำนึงถึงบทบาทและอำนาจที่จะผลักดันแนวนโยบายที่กำหนดให้เป็นผลสำเร็จ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์นั้น มีเป้าหมายสำคัญคือ การกำหนดตำแหน่งทางกลยุทธ์



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

26

โดยพิจารณาถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและข้อเท็จจริงในจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ตลอดจนค่านิยมต่าง ๆ เพื่อที่จะทำให้การวางตำแหน่งมีความสอดคล้อง สามารถปรับตัวไปตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอันเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 2 คือ การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์แล้ว ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย

1. การกำหนดแนวทางหรือทางเลือกทางกลยุทธ์ (Strategic option) กล่าวคือ ภายหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในตลอดจนค่านิยมขององค์กรแล้วจะเป็นขั้นตอนที่จะดูถึงความเป็นไปได้ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร เพื่อให้ไปสู่แนวทางที่จะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และตั้งอยู่บนพื้นฐานของจุดอ่อน จุดแข็งและความเป็นไปได้ของการนำไปปฏิบัติบนพื้นฐานของภารกิจค่านิยมของกลุ่มต่าง ๆ การกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์นั้นย่อมาหมายถึงการกำหนดทิศทางการกลยุทธ์ (Strategic direction) กล่าวคือ เป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาขององค์กรไปสู่อนาคต เป็นการกำหนดทิศทางระยะยาวของพัฒนาการขององค์กร ตลอดจนการกำหนดแนวทางหรือกลยุทธ์ในทางเลือกต่าง ๆ เพื่อที่จะบรรลุสู่ทิศทางที่ได้กำหนดไว้

2. การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์เมื่อมีการกำหนดทางเลือกในเชิงกลยุทธ์หลาย ๆ แนวทางแล้ว จะมาสู่ขั้นตอนศึกษาถึงความเป็นไปได้และความเหมาะสมของแนวทาง กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือเป็นการประเมินถึงทางเลือกที่ดีที่สุด แนวทางเลือกที่ดีที่สุดนั้นจะต้องเป็นแนวทางที่คำนึงถึงจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรและความเป็นไปได้ที่จะมีการปฏิบัติบนพื้นฐานของค่านิยมและเป็นแนวทางที่สามารถดำเนินไปอย่างสอดคล้องกับโอกาสที่เปิดกว้างของอนาคต ตลอดจนเป็นแนวทางที่สามารถจะหลีกเลี่ยงหรือป้องกันอันตรายของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม แนวทางดังกล่าวอาจจะเรียกว่า“กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด” (Strategic fit) โดยสรุปในการประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์นั้นเป้าหมายที่สำคัญที่สุดก็คือ ต้องการที่จะดูถึงกลยุทธ์หรือแนวทางหรือนโยบายที่เหมาะสมที่สุดได้ความเป็นไปได้ และแนวทางที่สามารถสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กรได้ดีที่สุด

ขั้นตอนที่ 3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติภายหลังจากที่ได้มีการตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางในการพัฒนา หรือที่เราเรียกว่า “ทิศทางกลยุทธ์” (Strategic direction) ก็จะมาสู่ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติซึ่งเป็นขั้นตอนที่จะมีการนำแผนใช้ทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงินกำหนดบุคลากร หรือสร้างโรงงานหรือเครือข่าย นอกจากนี้ยังหมายถึงขั้นตอนการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมเพื่อนำเอาแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ได้ตัดสินใจไปปฏิบัติได้ดี นอกจากนี้ยังหมายถึงองค์ประกอบในการจัดแบ่งโครงสร้างองค์กรรวม ทั้งการกำหนดระบบ





# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

27

ในการบริหาร ตลอดจนการกำหนดระบบเกี่ยวกับสารสนเทศ และอีกทั้งการสร้างค่านิยม หรือวัฒนธรรมขององค์กร

พอสรุปได้ว่า การติดตามและประเมินผล เป็นการพิจารณาผลการดำเนินงานของ โรงเรียนหลังการปฏิบัติตามแผนเสร็จสิ้นลงแล้ว ได้แก่ การประเมินเกี่ยวกับบุคลากรการรายงาน ผลงาน โครงการ การรายงานภาพรวมของโรงเรียน พัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน มีการปรับปรุง แก้ไขและพัฒนางาน ตลอดจนการให้กำลังใจ เสริมแรงด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การยกย่องชมเชยการ ประกาศเกียรติคุณ และการให้รางวัลการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการบริหารงานใน ปัจจุบันเป็นอย่างมากเนื่องจากองค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อม ภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ส่งผลให้ผู้บริหารจะต้องมีวิธีการบริหารงานที่ปรับตัวต่อการ เปลี่ยนแปลงให้ทันต่อสถานการณ์ดังกล่าวเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่ ได้กำหนดไว้ ในสภาพความเป็นจริงของสังคมและสิ่งแวดล้อมได้เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และ ก่อนข้างรวดเร็ว เทคนิคการบริหารจัดการที่อยู่ในลักษณะตั้งรับ จึงไม่สอดคล้องกับสภาพที่ เปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพราะการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นส่งผลกระทบต่อการศึกษาในโรงเรียน ทั้งใน ด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต ดังนั้นผู้บริหาร ที่ต้องการประสบความสำเร็จในอนาคต จึงจำเป็นต้องใช้เทคนิคการบริหารจัดการที่ตอบรับอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลง โดยเริ่มต้นด้วย การศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้เข้าใจถึงกระบวนการของการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นอย่างดี เพราะกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management process) จะเป็นเครื่องมือของ ผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดทิศทาง และกำหนดการปฏิบัติงานในระยะยาวขององค์กร

## 1.5 การบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียนอนุบาลเอกชน

หน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหาร คือ การนำแผน การจัดองค์กร การอำนวยความสะดวก และการควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานในสถานศึกษาบรรลุผลตามเป้าหมายอันก่อให้เกิดประโยชน์ สูงสุดและมุ่งตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้เสียให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด ดังนั้น การบริหารงานภายใน สถานศึกษาจำเป็นต้องมีอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีการดำเนินการดังนี้ คือ

รุ่ง แก้วแดง (2544 : 25) กล่าวถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียนอนุบาลเอกชนเป็น การศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานของสถานศึกษาทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ข้อมูล สภาพแวดล้อมเป็นข้อมูลในการประเมินสภาพของสถานศึกษา และการพัฒนาซึ่งสภาพแวดล้อมที่ มีบทบาทต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สังคมวัฒนธรรมเทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมืองและ กฎหมาย ส่วนสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ โครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษา ผลผลิตและ การบริการ บุคลากร การเงิน วัสดุ ทรัพยากร และการบริหารจัดการ



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

28

2. การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งเป็นภาพความสำเร็จของนักเรียน หรือสถานศึกษาในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้น พันธกิจ (Mission) เป็นพันธสัญญาที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ เป้าหมาย (Goal) เป็นผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

3. การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้สถานศึกษามีแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจนที่จะทำให้สถานศึกษาสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา แบ่งเป็น 2 ระดับ ดังนี้

3.1 กลยุทธ์หลักหรือกลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษาในภาพรวมที่สอดคล้องและตอบสนองความต้องการตามผลการวิเคราะห์สถานภาพของสถานศึกษา กลยุทธ์หลักนี้จะถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง

3.2 กลยุทธ์แผนงาน เป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษาตามลักษณะงานภายในสถานศึกษา ซึ่งปัจจุบันสถานศึกษาในแต่ละสังกัดได้ถูกกำหนดให้มีหน้าความรับผิดชอบ ตามโครงสร้างการบริหารงาน 4 งาน ประกอบด้วย งานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับการกระจายอำนาจตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา เป็นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การดำเนินงานจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

4.1 กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่งตั้งคณะกรรมการอย่างชัดเจน

4.2 จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน

4.3 จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา

4.4 สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมในการนำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

4.5 ระดมความคิดของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้ได้เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา

4.6 ทุกฝ่ายปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน

5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา เป็นกลยุทธ์ขั้นสุดท้ายของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นการวัดผล ประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรว่าบรรลุผล



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

29

ตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดไว้ นับว่าเป็นงานที่สำคัญของผู้บริหารเพื่อจะได้นำมาพิจารณาว่าแผนที่ได้กำหนดขึ้นมานั้นเมื่อนำไปปฏิบัติจริงแล้วจะมีประสิทธิภาพดีเพียงใด

บุญเลี้ยง คำชู (2544 : 21) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย/ตัวชี้วัดความสำเร็จ (Goal and key performance indicator) เป็นการสร้างความมุ่งหมายที่มีทิศทางมีขอบเขตของการปฏิบัติงานซึ่งความต้องการของหน่วยที่คาดการณ์ถึงผลสำเร็จล่วงหน้า ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ คือ เป้าหมายที่มีลักษณะกว้างๆ ซึ่งเป็นความต้องการของสถานศึกษาในอนาคต โดยไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างความคิดในทัศนะของการกำหนดทิศทางในอนาคต เพื่อเป็นการกำหนดแนวความคิดที่โรงเรียนต้องการและพยายามที่จะดำเนินงานตามแผนที่ได้ร่วมกันตั้งไว้
2. พันธกิจ เป็นพื้นฐานของการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน การจัดลำดับกลยุทธ์แผน และการกำหนดกิจกรรมเพื่อให้เกิดผลต่อนักเรียน ตามความคาดหวังของสถานศึกษาที่เข้าร่วมมือกันตั้งไว้
3. เป้าหมาย /ตัวชี้วัดความสำเร็จ เป็นการกำหนดการคาดหวัง เป็นเป้าหมายที่สถานศึกษาต้องการล่วงหน้า ที่ผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องพยายามที่จะให้เกิดขึ้นในอนาคต

พอสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียนอนุบาลเอกชน เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย/ตัวชี้วัดความสำเร็จ (Goal and key performance indicator) เป็นการสร้างความมุ่งหมายที่มีทิศทางมีขอบเขตของการปฏิบัติงานซึ่งความต้องการของหน่วยที่คาดการณ์ถึงผลสำเร็จล่วงหน้า

## 2. แนวคิดเกี่ยวข้องกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

ธีรพันธ์ โล่ห์ทองคำ (2550 : เว็บไซต์) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวข้องกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ คือ ทำให้ทุกฝ่ายเกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความร่วมมือ ในการทำกิจกรรมทางการตลาด ในปัจจุบันการดำเนินธุรกิจไม่จำเป็นที่จะเป็นการจำหน่ายสินค้าหรือการบริการให้กับลูกค้าที่เป็นผู้บริโภคหรือเป็นคนกลางในช่องทางการตลาดจำเป็นต้องมีการนำแผน การกำหนดกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและผู้บริโภค เพื่อสร้างความได้เปรียบ ในการดำเนินธุรกิจและสอดคล้องกับสถานะการแข่งขันของธุรกิจยุคใหม่ (New economy) เพราะผู้บริโภคในปัจจุบันมีความต้องการที่หลากหลาย ฉลาดในการเลือกสินค้าและบริการที่ตรงตามความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ามากที่สุด ดังนั้นบริษัทและองค์กรต่าง ๆ มีการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยมีการพัฒนาอย่าง



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

30

ต่อเนื่อง เช่น ระบบการนำแผนทรัพยากร องค์กร (Enterprise resource planning systems : ERP) ระบบการจัดห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain management : SCM) และโดยเฉพาะระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer relationship management : CRM) นับเป็นระบบบริหารสมัยใหม่ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับลูกค้าซึ่งกำลังได้รับความนิยมอย่างมากในองค์กรธุรกิจปัจจุบัน และได้รับการพัฒนามาอย่างต่อเนื่องจากภาวะการแข่งขันทางการตลาดที่รุนแรงขึ้น ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินธุรกิจสมัยใหม่ นอกจากการพัฒนาสินค้าและบริการของบริษัทและองค์กร การสื่อสารกับลูกค้าให้มีประสิทธิภาพและตรงกลุ่มเป้าหมายเป็นสิ่งที่จะต้องดำเนินการควบคู่กันไป พร้อมทั้งการปรับปรุงธุรกิจ ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา เพื่อให้องค์กรสามารถรักษาหรือเพิ่มส่วนแบ่งตลาดให้เหนือคู่แข่ง การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์จึงเกิดขึ้นในองค์กรธุรกิจต่าง ๆ อย่างแพร่หลาย โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจในที่ที่สุด การบริหารลูกค้าสัมพันธ์มีต้นกำเนิดมาจากประเทศสหรัฐอเมริกา ในตอนต้นทศวรรษ 1980 จากแนวคิดในเรื่องการตลาดสร้างสัมพันธ์ (Relationship management) เป็นแนวคิดพื้นฐานของการตลาดสร้างสัมพันธ์สำหรับธุรกิจต่าง ๆ ในประเทศไทยได้เริ่มรู้จักการตลาดสร้างสัมพันธ์ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา โดยแนวคิดนี้ได้แพร่หลายอย่างมากในตลาดผู้บริโภคและตลาดอุตสาหกรรม เนื่องมาจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำในช่วงปี พ.ศ. 2540 ทำให้อำนาจการซื้อของผู้บริโภคลดลง และผู้ซื้อมีโอกาสเลือกมากขึ้น แม้ว่าผู้ผลิตใช้สิ่งจูงใจให้คนกลางในช่องทางการตลาดซื้อสินค้าของบริษัทเก็บไว้ในร้านอย่างต่อเนื่องและในปริมาณที่มากขึ้น แต่สินค้าก็ไม่สามารถขายได้มากดังนั้นจากสภาพแวดล้อมของการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบันนั้นทำให้องค์กรต่าง ๆ ทำการแสวงหาลูกค้ารายใหม่ซึ่งต้องใช้ต้นทุนและงบประมาณในการทำตลาดที่สูงมาก เพื่อสร้างผลกำไรและการเติบโตให้กับธุรกิจอย่างยั่งยืน

โดยการสร้างกลยุทธ์และเครื่องมือในการผูกสัมพันธ์กับลูกค้าเดิมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดยอดขายและความภักดีในตราสินค้าและบริการ เพราะยอดขายที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้าเดิมนั้นใช้ต้นทุนทางการตลาดน้อยกว่ายอดขายที่เพิ่มขึ้นจากการแสวงหาลูกค้าใหม่ ขณะเดียวกันลูกค้าเหล่านี้ก็จะเป็นผู้กระจายข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสินค้าและบริการไปสู่ลูกค้าและลูกค้าคาดหวังคนอื่น ๆ และเป็นผู้ที่สร้างความเข้าใจที่ถูกต้องจากความเข้าใจผิดของผู้บริโภคต่อสินค้าและบริการของบริษัท หรือองค์กร นอกจากนี้ธุรกิจต่าง ๆ จำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจ (Stakeholders) ทุกฝ่าย ไม่ใช่แต่เฉพาะลูกค้าเท่านั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องเหล่านี้ ได้แก่ ผู้ขาย ปัจจัยการผลิต (Supplier) ผู้ค้าคนกลาง พนักงานในบริษัท สถาบันการเงิน หน่วยงานของรัฐ บริษัทขนส่งสินค้า บริษัทโฆษณา ชุมชนสื่อมวลชน ฯลฯ เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจรู้สึกหรือมีทัศนคติที่ดีกับบริษัทและองค์กร สินค้าและบริการ จากการศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ไว้ดังนี้



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

31

## แนวคิดในการนำแผนการตลาดสร้างสัมพันธ์ไปปฏิบัติใช้

ปรัชญาแนวคิดการตลาดเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในปัจจุบันต้องอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า “9 ราย” ใดที่ลูกค้าและผู้บริโภคยังคงรู้สึกว่าคุณค่าที่เหนือกว่าจากสินค้าหรือการบริการ ลูกค้าและผู้บริโภคเหล่านั้นต่อไป ดังนั้นถ้าจะรู้ไปแล้วหัวใจสำคัญของการนำแผนการตลาดของโปรแกรมระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ไปปฏิบัติใช้ก็คือคำว่า “คุณค่า” ในสายตาของลูกค้านั่นเอง ต่อไปจะได้กล่าวถึงแนวคิดบางประการในการนำแผนการตลาดระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ไปปฏิบัติใช้ เพื่อสร้างและรักษา “คุณค่า” ในสายตาของลูกค้า

## แนวคิดที่ว่าด้วยหลัก 3 Ps ซึ่ง 3 Ps ในที่นี้ ได้แก่

พนักงาน (P – People) คือ พนักงานของบริษัท เนื่องจากพนักงานเปรียบเสมือนตัวแทนหรือแม่กระทั่งตัวแทนตราสินค้าของบริษัทพนักงานทำหน้าที่สื่อสาร สร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดี หลายครั้งที่ลูกค้าต้องรู้สึกรำคาญใจที่เสียเวลาได้เทียบกับพนักงานรับโทรศัพท์หรือแม้แต่พนักงานฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ของบริษัท! การฝึกอบรมพนักงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานในส่วนงานที่ต้องติดต่อกับลูกค้าเป็นประจำจึงกลายเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น ตลอดจนสร้างสิ่งจูงใจพนักงานทั้งในรูปของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เพื่อให้พนักงานซึ่งเป็น “Internal market” ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเต็มประสิทธิภาพ และที่สำคัญ คือสามารถนำเสนอ “คุณค่า” แก่ลูกค้าได้อย่างหนึ่ง อันจะสามารถจูงใจลูกค้าภักดี และสินค้าเป็นระยะเวลายาวนาน

กระบวนการ (P – Process) คือ กระบวนการหรือวิธีการในการสร้าง “คุณค่า” เพื่อนำเสนอต่อลูกค้า ได้แก่

1. กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ สำหรับธุรกิจบางประเภท อย่างเช่น ธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ เครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ลูกค้าจะรู้สึกว่าตนได้รับ “คุณค่า” เมื่อสินค้าเหล่านั้นมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เหล่านั้นก็ตาม

2. กระบวนการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า ธุรกิจหลายรายในปัจจุบันนิยมจัดตั้งคอลเซ็นเตอร์ เพื่อให้ลูกค้าโทรศัพท์เข้ามาสอบถามการบริการรวมทั้งสั่งซื้อสินค้าหรือการบริการ แต่หลายครั้งที่คอลเซ็นเตอร์ไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้ลูกค้าคาดหวังเล็กน้อยความคิดที่จะซื้อสินค้าหรือการบริการ ลูกค้าก็ไม่กลับมาซื้อซ้ำอีก บางครั้งพนักงานรับโทรศัพท์ไม่มีศิลปะในการสนทนาทางโทรศัพท์ บางครั้งตัดสินใจเองไม่ได้ บางครั้งไม่ยอมรับฟังข้อเสนอแนะ หรือคำตำหนิจากลูกค้า บางครั้งโอนความผิดไปให้ฝ่ายอื่น โอนสายโทรศัพท์ไปเรื่อย ๆ จนลูกค้าเปลี่ยนจากความอดทนเป็นความโมโห เราจะต้องไม่ลืมข้อเท็จจริงประการหนึ่งที่ว่าลูกค้าที่ไม่พอใจมักจะ “เสียงดัง” กว่าลูกค้าที่พอใจในสินค้าหรือบริการที่อยู่แล้ว



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

32

3. กระบวนการสร้างสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ ได้แก่การเข้าไปมีส่วนช่วยเหลือซัพพลายเออร์ในการจัดการสินค้าคงคลังการควบคุมคุณภาพสินค้า การจัดระบบการรับคำสั่งซื้อ และจัดส่งสินค้า ฯลฯ เพื่อให้สินค้าที่บริษัทสั่งซื้อจากซัพพลายเออร์มีต้นทุนในการเก็บรักษา และต้นทุนในการสั่งซื้อต่ำ อันจะเพิ่มอำนาจต่อรองให้บริษัทได้สินค้าที่มีราคา และคุณภาพถูกต้องเหมาะสมมากขึ้น

4. กระบวนการบริหารงานลูกค้าสร้างสัมพันธ์ ได้แก่ การเข้าไปศึกษารายละเอียดความต้องการของลูกค้า ศึกษาว่าสิ่งใดคือสิ่งที่ลูกค้ามองเห็นว่ามีคุณค่าพอนำไปใช้เป็นแนวทางในการออกแบบกลยุทธ์ระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และแผนการตลาดสำหรับโปรแกรมระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ดังได้กล่าวในรายละเอียดแล้วในตอนต้น

บริการเชิงรุก (P - Proactive/Personalized service) คือ การให้บริการแก่ลูกค้าในเชิง “รุก” หรือ “เป็นกันเอง” โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตลาดที่มีการแข่งขันสูง ตลาดที่ลูกค้ามีทางเลือกในการซื้อ และบริโภคมากมาย ซึ่งในบางกรณีถ้าการให้บริการที่ “เป็นกันเอง” อาจจะไม่เพียงพอที่จะทำให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดในสภาพการแข่งขันที่รุนแรงได้ ธุรกิจจึงพยายามเบนเข็มไปสู่แนวคิดการให้บริการแบบ “ตามสั่ง” (Customer) ซึ่งเป็นการให้บริการตามความต้องการของลูกค้าแต่ละรายนั่นเอง

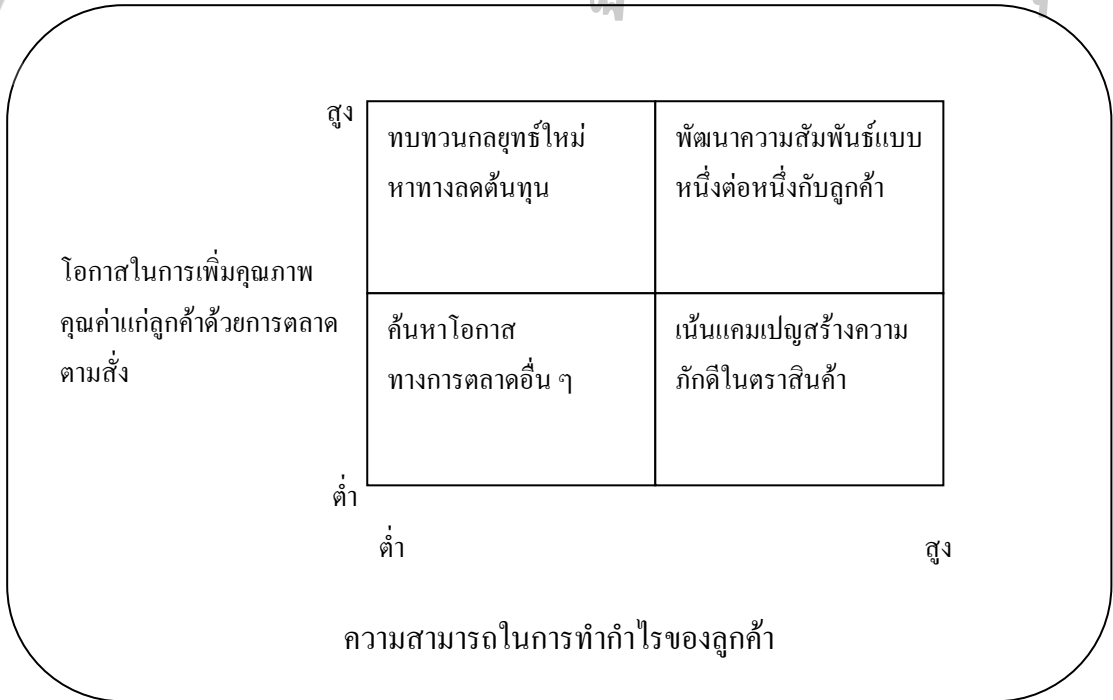
แนวคิดที่ว่าด้วยการเลือกกลยุทธ์ระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ที่แตกต่างกันสำหรับลูกค้าที่แตกต่างกัน

1. ควรเลือกกระชับความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีความสามารถในการทำกำไร คือ พิจารณาทั้งยอดขายเปรียบเทียบกับต้นทุนที่ต้องจ่ายไป เพื่อบริการลูกค้าที่ซื้อสินค้าจากบริษัทเหล่านี้ด้วย
2. โอกาสในการเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้าด้วยการตลาดตามสั่ง (Customization) จากแนวคิดใหม่ของการกระชับความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เปลี่ยนจาก “การให้บริการที่เป็นกันเอง” ไปสู่การให้บริการตามสั่งหรือตามความต้องการของลูกค้าแต่ละรายนั้น การนำแนวคิดนี้ไปปฏิบัติใช้ได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับว่า ลูกค้ายินดีรับข้อเสนอการบริการพิเศษ หรือไม่โดยปกติหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับว่า ลูกค้ายินดีรับข้อเสนอการบริการพิเศษดังกล่าวจากบริษัทหรือไม่โดยปกติแล้วลูกค้าที่ยอมผูกมัดตนเองเข้าเป็นหุ้นส่วน ย่อมต้องคาดหวังว่าตนจะได้รับคุณค่าเพิ่มอะไรบางอย่าง ตัวแทนจำหน่าย “นุสกิน” หรือ “แอมเวย์” ย่อมคาดหวังว่าตนจะได้รับหลักประกันความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพเพิ่มขึ้นไปจากการเป็นลูกค้าทั่ว ๆ ไป

เมื่อนำเกณฑ์ทั้ง 2 ประการนี้ มาพิจารณาร่วมกัน ทำให้เราสามารถวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าที่ได้ในรูปของแผนภาพ ดังภาพประกอบ 2



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา



ภาพประกอบ 2 แสดงความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายแต่ละประเภท

ที่มา : ชีรพันธ์ โล่ห์ทองคำ. 2550 : เว็บไซต์

จากภาพประกอบ 2 จะเห็นได้ว่าในกลุ่มลูกค้าควรเน้นสร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิดมากที่สุด คือ

กลุ่มที่ 1 กลุ่มลูกค้าที่มีความสามารถในการทำกำไรสูง โดยที่บริษัทมีโอกาสในการนำเสนอคุณค่าเพิ่มแก่ลูกค้าด้วยการให้บริการ “ตามสั่ง” หรือบริการที่ตรงกับคุณลักษณะและความต้องการของลูกค้าแต่ละรายดังตัวอย่าง การเสนอขายแผนประกันชีวิตและสุขภาพแก่กลุ่มผู้สูงอายุซึ่งมีเงินสะสมจากเงินกองทุนเลี้ยงชีพหรือบำนาญที่จ่ายตลอดชีวิตการทำงานของตน และเป็นกลุ่มประกันชีวิตสามารถให้ความสนใจและสร้างสัมพันธ์เป็นรายบุคคลได้

กลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มลูกค้าที่มีความสามารถในการทำกำไรสูง แต่เนื่องจากอยู่กระจัดกระจายทั่วประเทศ หรือมีอยู่เป็นจำนวนมากจึงทำให้มีโอกาสเข้าถึงความต้องการของลูกค้ากลุ่มนี้เป็นรายบุคคลน้อยมาก รูปแบบความสัมพันธ์ที่เป็นไปได้จึงน่าจะอยู่ในรูปของแคมเปญสะสมแต้มคะแนนจากการซื้อเพื่อแลกกับของรางวัล การผ่อนปรนเงื่อนไขในการนับแต้มคะแนน เช่น ลดมูลค่าซื้อต่อ 1 แต้มคะแนน จากยอดซื้อหุ้น 50 บาท ได้ลบ 1 แต้มคะแนนเป็นยอดซื้อทุก 25 บาท ได้รับ 1 แต้มคะแนนเพื่อจูงใจลูกค้าเข้าร่วมโปรแกรม เมื่อลูกค้าสะสมแต้มคะแนนถึงระดับหนึ่ง



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

เช่น 50,000 คะแนน ลูกค้าจะได้รับโบนัสฟรี 1,000 คะแนน เพื่อผลักดันลูกค้าต่างมีเป้าหมายที่จะ แลกรับของรางวัลมูลค่าสูง ๆ วิธีนี้ทำให้โอกาสที่ลูกค้าจะล้มเลิกความตั้งใจที่จะสะสมแต้มคะแนน ต่อหลังจากสะสมแต้มคะแนนมาแล้วเป็นระยะเวลาหนึ่งมีน้อยลง หรือต้นทุนการเปลี่ยนไปเข้าร่วม โปรแกรมสะสมแต้มคะแนนอื่น ๆ (Switching cost) มีมากขึ้นนั่นเอง

กลุ่มที่ 3 เป็นกลุ่มลูกค้าที่มีเปิดรับต่อสินค้าหรือการบริการเป็นอย่างดี แต่ขายแล้วได้ กำไรน้อย ในบางกรณีการขายสินค้าหรือการบริการให้ลูกค้ากลุ่มนี้มาก ๆ อาจทำให้ขาดทุนก็ เป็นได้ ทางออกที่ดีที่สุดในการนี้คือ การทบทวนกลยุทธ์การตลาดที่บริษัทใช้อยู่ทั้งหมด เพื่อหาทางลดต้นทุนในการขายสินค้าให้กับกลุ่มลูกค้ากลุ่มนี้เพิ่มขึ้น จึงหันไปใช้กลยุทธ์สร้าง สัมพันธ์แบบใกล้ชิด หรือแบบหนึ่งต่อหนึ่งกับลูกค้า

กลุ่มที่ 4 เป็นกลุ่มลูกค้าที่ไม่น่าสนใจที่สุดในการพัฒนาความสัมพันธ์ เนื่องจากมี ความสามารถในการทำกำไรต่ำ และโอกาสในการเข้าถึงความต้องการของลูกค้าเป็นรายบุคคล มีน้อยการซื้อขายแลกเปลี่ยนสินค้าหรือการบริการ โดยไม่ต้องเน้นที่การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า จึงน่าจะเป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล และประสิทธิภาพมากกว่า

นอกเหนือจากเกณฑ์ในด้านความสามารถในการทำกำไร และโอกาสในการเพิ่มคุณค่าแก่ ลูกค้าด้วยการตลาดตามตั้ง นี้แล้วในการเลือกการรูปแบบความสัมพันธ์ให้สอดคล้องกับกลุ่มลูกค้า เป้าหมายยังต้องพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมการตลาด พฤติกรรมของลูกค้าว่ามีความอ่อนไหวต่อ ราคามากน้อยเพียงใด (ลูกค้าที่มีความอ่อนไหวต่อราคาสูงมักจะให้ความสนใจกับราคา เปรียบเทียบสินค้าที่เป็นคู่แข่งในตลาดมากกว่าโปรแกรม CRM ใด ๆ ของบริษัท) ตลอดจนโอกาส ที่สินค้าหรือการบริการจะกลายเป็น “Commodity” คือ ไม่สามารถสร้างความแตกต่างที่สินค้าหรือ การบริการนั้นได้ เช่น กระดาษชำระ น้ำมันพืช น้ำตาลทราย เป็นต้น มีมากน้อยเพียงใด (สินค้าหรือ การบริการที่มีลักษณะเป็น “Commodity” เหล่านี้มักจะมีโอกาสในการกระจายสร้างสัมพันธ์กับ ลูกค้าได้น้อย เนื่องจากลูกค้ามักจะซื้อสินค้าหรือการบริการเหล่านี้ที่ราคามากกว่า)

แนวคิดที่ว่าด้วยการสร้างสัมพันธ์กับตลาดทั้ง 6 ตลาด

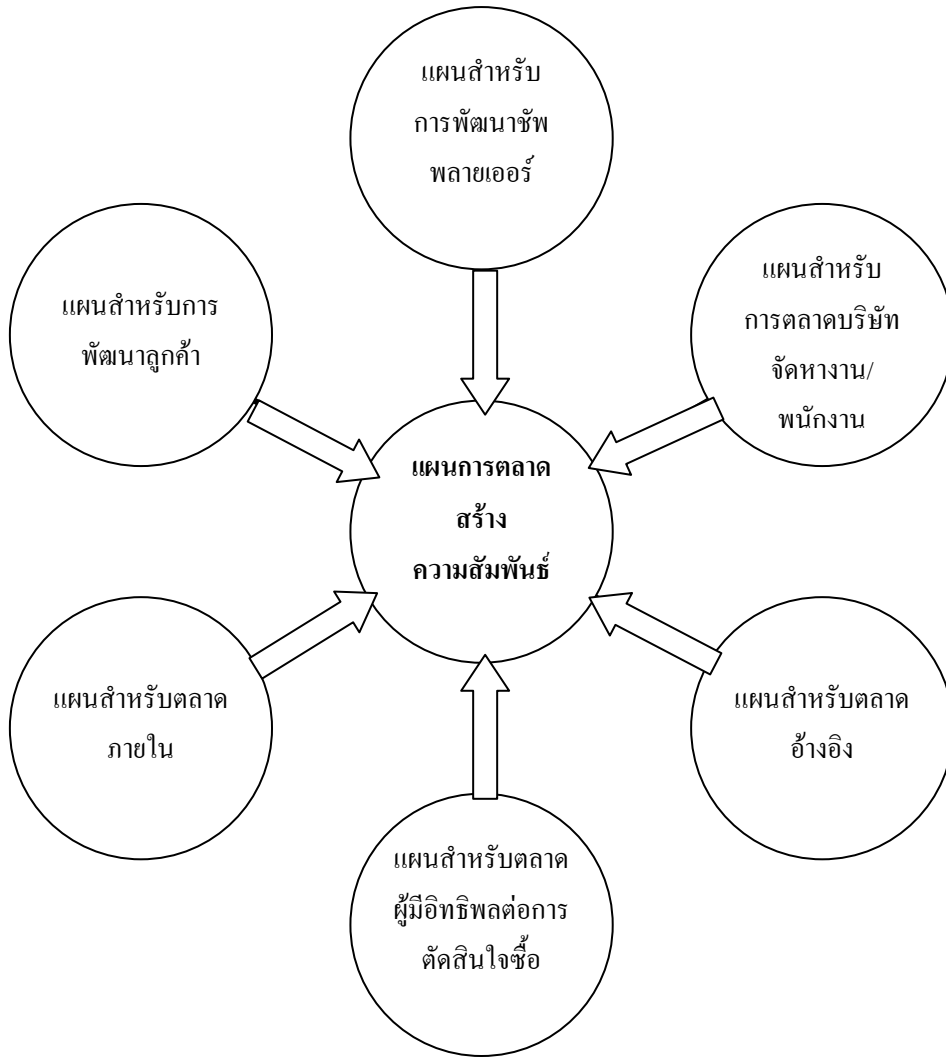
แนวคิดที่ว่าด้วยการสร้างสัมพันธ์กับตลาดทั้ง 6 ตลาด ในภาพรวมของการตลาดสร้าง สัมพันธ์ว่า กลุ่มตลาดเป้าหมายของโปรแกรมการตลาดสร้างสัมพันธ์นั้น ไม่ได้มีเฉพาะกลุ่มลูกค้า ใหม่หรือที่เรียกว่าลูกค้าคาดหวัง กับกลุ่มลูกค้าในปัจจุบันเท่านั้น หากแต่ยังประกอบไปด้วยกลุ่ม พนักงานภายในกลุ่มจัดหางาน/พนักงาน กลุ่มผู้ขายสินค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ กลุ่มผู้มีอิทธิพล ต่อการตัดสินใจซื้อ กลุ่มอ้างอิง โดยการสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มตลาดเป้าหมายทั้งห้ากลุ่มนี้จะช่วย เสริมให้กลยุทธ์การบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์หรือระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ มีความแข็งแกร่ง





# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ขึ้นอีกด้วย ในแต่ละปีควรจัดทำแผนการตลาดสร้างสัมพันธ์กับแต่ละตลาดเป้าหมายทั้งหมดนี้แยกจากกัน ดังแสดงในภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 แสดงแผนการตลาดสร้างสัมพันธ์

ที่มา : ชีรพันธ์ โล่ห์ทองคำ. 2550 : เว็บไซต์

ชินจิตต์ แจ้เจนกิจ (2548 : 84) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวข้องกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ว่าในระบบการตลาดปัจจุบันที่มีความซับซ้อนขึ้น ผู้ผลิตไม่ได้มีฐานะเป็น เพียงผู้ดำเนินการผลิตและการจำหน่ายเท่านั้น สินค้าไม่ได้ออกจากโรงงานกระจายไปตามช่องทางการตลาดไปสู่มือผู้บริโภคหรือเป็นการตลาดแบบแลกเปลี่ยน (Transactional marketing) อีกต่อไปแต่การตลาดและธุรกิจ



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

การค้าเกิดจากความสัมพันธ์ทางการตลาดระหว่างผู้ผลิตกับคนกลางทางการตลาด ผู้ผลิตกับผู้ขาย  
ปัจจัยการผลิต ผู้ผลิตกับผู้บริโภค และคนกลางทางการตลาดกับผู้บริโภค (Relational marketing)  
ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระยะยาว ที่สามารถสร้างความได้เปรียบ ในเชิงการแข่งขัน (Competitive  
advantage) ให้กับผู้ผลิต โดยที่ทุกฝ่ายได้ประโยชน์พร้อม ๆ กัน (Win-win strategy) และมีการ  
สื่อสารอย่างเป็นกันเอง มากขึ้น ซึ่งประกอบด้วย

## 1. การประเมินผลสำเร็จของโปรแกรมระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

การประเมินผล โปรแกรมระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ เป็นการตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้  
จากโปรแกรมระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์กับเป้าหมายที่ตั้งไว้คือ การสร้างคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่ง  
แข่งขันเพื่อนำเสนอต่อลูกค้าอย่างต่อเนื่องจากที่ได้กล่าวมาแล้วในตอนต้นบทเกี่ยวกับแนวคิดการ  
บริหารลูกค้าโซ่ของการตลาดสร้างความสัมพันธ์ว่าการสร้างคุณค่าที่เหนือกว่าแก่ลูกค้าั้นเกิดจากการ  
ทำงานเป็นทีมที่ประกอบไปด้วยพนักงานจากฝ่ายต่าง ๆ ภายในบริษัททั้งฝ่ายผลิต ฝ่ายบัญชีและ  
การเงิน ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายส่งกระจายสินค้า (Logistics) รวมทั้งฝ่ายการตลาด ประกอบด้วย  
แนวคิดการสร้างสัมพันธ์กับทุก ๆ ตลาดเป้าหมายใน Six Market Model ทำให้การตรวจสอบที่  
ยอดขายก่อนและหลัง โปรแกรมระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ หรือยอดขายที่เกิดขึ้นจริงกับ  
เป้าหมายที่ประมาณการไว้แผนระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์นั้น ไม่เพียงพอในการประเมินผล  
ความสำเร็จของโปรแกรมระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์จำเป็นต้องใช้เครื่องมือใหม่ ๆ อย่างเช่น

1.1 อัตราการสูญเสียลูกค้า (Customer defection rate) โดยที่โปรแกรม ระบบการ  
บริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่ประสบความสำเร็จได้นำที่ลดอัตราการสูญเสียลูกค้าได้ในระดับที่บริษัท  
ตั้งเป้าหมายไว้

$$\text{อัตราการสูญเสียลูกค้า} = \frac{\text{จำนวนลูกค้าที่หายไปเมื่อสิ้นปี}}{\text{จำนวนลูกค้าที่มีอยู่ทั้งหมดเมื่อสิ้นปี}}$$

1.2 อัตราการกลับมาเป็นลูกค้า (Retention rate) ขั้นแรกที่จะต้องกำหนดก่อนว่าการ  
กลับมาเป็นลูกค้าซ้ำอีก (Customer retention) นั้นควรจะวัดจากอะไร เช่น ถ้าเป็นธุรกิจขายตรง  
เครื่องสำอางในระบบสมาชิกหรือธุรกิจนิตยสารเปิดรับสมาชิก จะวัดจากการต่ออายุสมาชิก หรือถ้า  
เป็นธุรกิจขายเครื่องใช้ไฟฟ้าในบ้าน จะวัดจากการซื้อเครื่องใช้ไฟฟ้าชิ้นต่อไปจากบริษัทเป็นต้น

$$\text{อัตราการกลับมาเป็นลูกค้าซ้ำอีก} = \frac{\text{จำนวนลูกค้าที่กลับมาซื้ออีกในช่วงระยะเวลาหนึ่ง}}{\text{จำนวนลูกค้าที่มีอยู่ทั้งหมดในช่วงระยะเวลาหนึ่ง}}$$



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

1.3 จำนวนลูกค้าที่รู้สึกพอใจในสินค้าหรือการบริการ (Customer satisfaction) ซึ่งสามารถสำรวจได้จากการออกแบบสอบถามความพอใจของลูกค้าโดยสามารถสอบถามแยกในแต่ละประเด็นที่เป็น “คุณค่า” ในสายตาของลูกค้า เช่น ในธุรกิจโรงพยาบาล การสอบถามความพอใจของลูกค้าอาจให้ผู้ตอบแบบสอบถามขอรระดับความพอใจตั้งแต่มากที่สุดไปจนถึงน้อยที่สุดในแต่ละประเด็น ดังตาราง 1

ตาราง 1 ระดับความพอใจของลูกค้า

ระดับความพอใจ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อยที่สุด	น้อยที่สุด
การบริการของพยาบาล					
และเจ้าหน้าที่					
ทีมแพทย์					
การจ่ายยา					
การชำระเงิน					
ความพอใจโดยรวม					

1.4 จำนวนคำสั่งซื้อที่ปิดได้อย่างสมบูรณ์ (Perfect order achievement) ซึ่งเป็นการประเมินผลความสำเร็จของแผนการตลาดสร้างความสัมพันธ์ของทั้งกลุ่มลูกค้า กลุ่มพนักงานหรือตลาดภายในกลุ่มตลาดอ้างอิง และกลุ่มผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อ

1.5 จำนวนกลุ่มอ้างอิงที่แนะนำให้ลูกค้ามาซื้อสินค้า (Customer referrals) ด้วยการสอบถามลูกค้าใหม่ว่าได้รับคำแนะนำเกี่ยวกับสินค้าหรือการบริการจากแหล่งใดบ้าง เพื่อตรวจสอบว่าแผนการตลาดสร้างความสัมพันธ์ กับกลุ่มอ้างอิงประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด

1.6 เสียงตำหนิ (Complaints) โดยที่เสียงตำหนินี้อาจจะมาจากลูกค้าซัพพลายเออร์ กลุ่มอ้างอิง พนักงาน ฯลฯ เพื่อตรวจสอบในเบื้องต้นว่าแผนการตลาดสร้างความสัมพันธ์ยังมีช่องโหว่ที่ใดอีกบ้าง เป็นต้น แต่ควรนำเครื่องมือนี้มาใช้ร่วมกันกับเครื่องมือต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เนื่องจากมีหลาย ๆ กรณีที่ลูกค้าไม่เสียเวลาบอกกล่าวให้ทราบถึงความไม่พอใจของตนเองแต่เล็กซื่อไปเลย การนับจำนวนเสียงตำหนิที่เข้ามาเพียงอย่างเดียว จึงไม่สะท้อนภาพปัญหาที่แท้จริง



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

38

## 2. แนวโน้มและปัญหาการบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์

การบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ หรือที่เรียกกันติดปากในปัจจุบันว่า การบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์เป็นเครื่องมือทางการตลาดที่กำลังได้รับความนิยมอย่างมากในปัจจุบันและคาดว่าจะแพร่หลายไปในวงการธุรกิจอื่น ๆ อีกมากมาย จากที่ปัจจุบันคงกระจุกตัวอยู่ในธุรกิจบริการที่ขายสินค้าระหว่างธุรกิจด้วยกัน (B-2-B) สถาบันการเงินธุรกิจจำหน่ายสินค้าเครื่องใช้ไฟฟ้า ฯลฯ แต่อย่าลืมเงินในกระเป๋าของลูกค้าในปัจจุบันและในอนาคตอันใกล้ยังคงมีอยู่อย่างจำกัด การที่ลูกค้าคนหนึ่งพบบัตรสมาชิกของห้างสรรพสินค้าชั้นนำแห่งหนึ่งในกระเป๋าสะดวกพร้อม ๆ ไปด้วยบัตรส่วนลดของภัตตาคารอาหารญี่ปุ่นชื่อดังเข้าร่วมรายการสะสมระยะไมล์การเดินทางของสายการบินรายการสะสมแต้มคะแนนจากการใช้บัตรเครดิตซื้อสินค้าหรือบริการต่าง ๆ ฯลฯ แต่นั่นไม่ได้หมายความว่าลูกค้าคนนี้จะมีความภักดีต่อห้างสรรพสินค้า ภัตตาคาร สายการบิน บัตรเครดิต ฯลฯ เหล่านี้ อีกทั้งลูกค้าในปัจจุบันและในอนาคตอันใกล้ยังมีทางเลือกรายการสะสมแต้มคะแนน ระยะไมล์การเดินทางรายการสมัครสมาชิก ฯลฯ และสิ่งที่สำคัญที่จะมองข้ามไปไม่ได้คือการสนับสนุนทุกรูปแบบจากผู้บริหารขององค์กร จุดเริ่มต้นของโปรแกรมการบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ใด ๆ จะต้องมาจากวิสัยทัศน์อันกว้างไกลของผู้บริหารที่ต้องการในสิ่งที่เกินกว่าความพอใจ สร้างคุณค่าเพิ่มที่เหนือกว่าแก่ลูกค้าซึ่งถือว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีค่ายิ่งของกิจการ

## 3. หัวใจของกลยุทธ์การบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์

การออกแบบกลยุทธ์การบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ตามที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดจะมีแนวโน้มประสบความสำเร็จในการนำไปปฏิบัติใช้ ถ้าทั้งฝ่ายบริษัทผู้ผลิตกับลูกค้าเป้าหมายของโปรแกรมการบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์มีความไว้วางใจ (Trust) และการผูกมัด (Commitment) ซึ่งกันและกัน ความไว้วางใจ (Trust) เป็นความรู้สึกมั่นใจและเชื่อใจว่าอีกฝ่ายจะทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพบรรลุประสิทธิผล ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งฝ่าย การผูกมัด (Commitment) เป็นความต้องการของบุคคลในช่วงระยะเวลาหนึ่งที่รักษาความสัมพันธ์อันมีค่ากับอีกฝ่าย

พอสรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวข้องกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ เป็นแนวคิดกิจกรรมการตลาดที่เลือกนำมาใช้ เพื่อสร้างความไว้วางใจสินค้าของบริษัท และสามารถโน้มน้าวให้ลูกค้าเป้าหมายผูกมัดตนเอง เข้ากับ โปรแกรมการบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ดังกล่าว เป็นระยะเวลาหนึ่ง ดังนั้น การที่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของโปรแกรมการบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ รู้สึกไว้วางใจในบริษัท และหรือสินค้าของบริษัท ย่อมทำให้ลูกค้าต้องการผูกมัดตนเองเข้ากับสินค้า รวมทั้งมีแนวโน้มที่จะเปิดรับและทดลองใช้สินค้าหรือการบริการอื่น ๆ ในอนาคตของบริษัท เพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงจากการตัดสินใจเลือกสินค้าหรือการบริการผิดพลาด และในทางตรงกันข้ามการที่ลูกค้าเป้าหมายผูกมัดตนเอง หรือสินค้าของบริษัทเป็นระยะเวลาอันยาวนาน ย่อมทำให้ลูกค้ารู้สึกไว้วางใจและต้องการ



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

39

พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับบริษัทในระดับที่สูงขึ้นไปจากการเป็น “ลูกค้า” ที่ซื้ออย่างต่อเนื่องเป็นระยะหนึ่งไปสู่การเป็น “ลูกค้าผู้สนับสนุน” ที่มีทัศนคติและภาพลักษณ์ที่ดี และหรือสินค้าไปสู่การเป็น “ผู้มีอุปการคุณ” ที่จะทำหน้าที่การตลาดภายนอก แทนบริษัทคอยแนะนำลูกค้าคาดหวังอื่น ๆ ให้มาซื้อสินค้าหรือการบริการและไปถึงการเป็น “หุ้นส่วนธุรกิจ” คือเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจ มีส่วนรับผิดชอบในรายรับรายจ่ายและผลกำไร

## 2.2 ความหมายการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

จากการศึกษาและทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีผู้ให้ความหมายการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ซึ่งเป็นที่สนใจของนักการตลาด และผู้ประกอบการปัจจุบัน โดยมีผู้เชี่ยวชาญต่างให้ความหมายไว้ดังนี้

มัลลิกา ต้นสอน และคณะ (2545 : 15) ได้ให้ความหมายการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ หมายถึง กิจกรรมการตลาดที่กระทำต่อลูกค้าซึ่งอาจจะเป็นลูกค้าผู้บริโภคหรือคนกลางในช่องทางการจัดจำหน่ายแต่ละรายอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจมีการรับรู้ที่ดีตลอดจนรู้สึกชอบบริษัทและสินค้าหรือการบริการของบริษัท ทั้งนี้จะมุ่งเน้นที่กิจกรรมการสื่อสารแบบสองทาง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้าให้ได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (Win-win strategy) เป็นระยะเวลายาวนาน ความหมายของ CRM ในหลักการแล้วอาจกำหนดได้โดยเงื่อนไข 4 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การบริหารลูกค้าสัมพันธ์เป็นกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าผู้บริโภคหรือคนกลางในช่องทางการตลาดแต่ละรายอย่างเป็นกันเอง
2. วัตถุประสงค์ของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ไม่ต้องการเพิ่มยอดขายในทันที แต่เป็นการเพิ่มยอดขายที่จะเกิดขึ้นในระยะยาวจากความรู้สึกระทึกใจ ความเข้าใจและการรับรู้ที่ดีในตราสินค้า สิ่งที่ได้จากการทำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ คือ การผูกสัมพันธ์กับลูกค้าในอย่างต่อเนื่องระยะยาว (Long terms relationship)
3. จุดมุ่งหมายสำคัญของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ คือ องค์กรและลูกค้าได้ประโยชน์จาก CRM ทั้ง 2 ฝ่าย (Win-win strategy) เป็นระยะเวลายาวนาน
4. การบริหารลูกค้าสัมพันธ์เน้นกิจกรรมการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way communication) ดังนั้น เครื่องมือหรือสื่อต้องสามารถตอบกลับได้โดยตรง เช่น เบอร์โทรศัพท์ที่ง่าย ๆ ฯลฯ

ชัยสมพล ชาวประเสริฐ (2546 : 121) ได้ให้ความหมายการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ไว้ว่า หมายถึง การสร้างและรักษาความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องในระยะเวลายาวนานกับกลุ่มเป้าหมาย เพื่อที่จะให้ลูกค้าเกิดความพอใจ และความจงรักภักดีอยู่กับธุรกิจได้นานที่สุดจนกว่าธุรกิจหรือลูกค้าจะสูญไป และลดต้นทุนในการแสวงหาลูกค้ารายใหม่



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

40

คุณชลิ รื่นรัมย์ (2547 : 117) ได้ให้ความหมายการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นการสานสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่องด้วยการเรียนรู้เกี่ยวกับตัวลูกค้าความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้าในทุกด้านจากการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าทำให้สามารถทราบข้อมูลลูกค้าและนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ในการพัฒนาสินค้าและบริการ ตลอดจนโปรแกรมการตลาดให้เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละรายหรือแต่ละกลุ่มเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงใจ

สินธุ์ฟ้า แสงจันทร์ (2547 : 10) ได้ให้ความหมายการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ หมายถึง กลยุทธ์การตลาดที่ใช้ปฏิบัติต่อลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมาย โดยแนวทางการปฏิบัติเป็นลักษณะตัวต่อตัวหรือเฉพาะกลุ่มเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่ม อันก่อให้เกิดความพึงพอใจในตัวสินค้าและบริการ รวมถึงการจรรีกรักภักดีต่อตราหือหรือองค์การ ซึ่งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนและเพื่อผลกำไรในระยะยาวขององค์การ

ชินจิตต์ แจ่มเจนกิจ (2548 : 122) ได้ให้ความหมายการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ หมายถึง การทำให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจมีความรับรู้ที่ดีตลอดจนรู้สึกชอบ หรือ การบริการของบริษัท ทั้งนี้จะมุ่งเน้นที่กิจกรรมการสื่อสารแบบสองทางโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้าให้ได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (Win - win strategy) เป็นระยะเวลายาวนาน

ฉัตรชัย เอี่ยมมงคล (2548 : 6) ได้ให้ความหมายการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ หมายถึง กลยุทธ์ทางการตลาดที่ใช้ปฏิบัติต่อลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมาย โดยแนวทางการปฏิบัติเป็นลักษณะตัวต่อตัวหรือเฉพาะกลุ่มเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่ม อันก่อให้เกิดความพึงพอใจในตัวสินค้าและบริการ รวมทั้งการสร้างสัมพันธ์ที่ยั่งยืน และเพื่อผลกำไรในระยะยาวขององค์การ

วิทยา ค่านธำรงกุล (2549 : 24) ได้ให้ความหมายการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ หมายถึง การสร้าง การพัฒนา การเพิ่มพูนความสัมพันธ์เฉพาะตัวกับลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมายเพื่อสร้างมูลค่าลูกค้าระยะยาว

สารานุกรมเสรี วิกีพีเดีย (2550 : เว็บไซต์) ได้ให้ความหมายการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ หมายถึง แนวคิดที่กำหนดครอบคลุมไว้กว้างๆ ซึ่งถูกนำมาใช้กับองค์กรเพื่อการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ประกอบไปด้วยการรวบรวม การเก็บรักษา และการวิเคราะห์สารสนเทศของลูกค้า

พอสรุปได้ว่า การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ หมายถึง กิจกรรมทางการตลาดที่กระทำต่อลูกค้า ซึ่งอาจจะเป็นลูกค้าผู้บริโภคหรือ คนกลางในช่องทางการจัดจำหน่ายแต่ละรายอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจ มีการรับรู้ที่ดี



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

41

## 2.3 วัตถุประสงค์ของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

วัตถุประสงค์ของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์เป็นการจัดโปรแกรมการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ล้วนแต่มีสำคัญ ได้มีผู้กล่าวถึงวัตถุประสงค์สำคัญ ดังนี้

ชั้นจิตต์ แจ็งเจนกิจ (2548 : 13-14) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มยอดขายสินค้า หรือการบริการอย่างต่อเนื่องในช่วงเวลาหนึ่ง
2. เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อสินค้าหรือการบริการ ทำให้ลูกค้าทราบวิธีการใช้สินค้าอย่างถูกต้อง สามารถจดจำ และมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อสินค้าหรือบริการในระยะยาว
3. เพื่อให้ลูกค้ามีความจงรักภักดีต่อสินค้าหรือบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่มีสินค้าจำหน่ายหลายสายผลิตภัณฑ์ การที่ลูกค้าซื้อสินค้า ของผลิตภัณฑ์หนึ่งแล้วรู้สึกประทับใจในทางบวก โอกาสที่เสนอขายสินค้าในสายผลิตภัณฑ์อื่น (Cross selling) ได้สำเร็จก็จะมามากขึ้น
4. เพื่อให้ลูกค้าแนะนำสินค้าหรือการบริการต่อไปยังผู้อื่น เกิดการพูดแบบปากต่อปาก (Words-of-mouth) ในทางบวกเกี่ยวกับสินค้า ซึ่งมีความน่าเชื่อถือมากกว่าคำกล่าวอ้างในโฆษณาเสียอีก และเมื่อสินค้าหรือการบริการถูกโจมตีจากผู้อื่น ลูกค้าชั้นดีเหล่านี้เองที่จะทำหน้าที่เป็นกระบอกเสียง ปกป้องชื่อเสียงและสินค้าหรือการบริการ

วิทยา ด้านธำรงกุล (2549 : 26-27) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของ CRM ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มยอดขายสินค้าหรือการบริการอย่างต่อเนื่องในช่วงเวลาหนึ่ง
2. เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อสินค้าหรือการบริการ ทำให้ลูกค้าทราบวิธีการใช้สินค้าอย่างถูกต้อง สามารถจดจำ และมีภาพลักษณ์ที่ดีของสินค้าหรือการบริการในระยะยาว
3. เพื่อให้ลูกค้ามีความภักดีต่อสินค้าหรือการบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่มีสินค้าจำหน่ายหลายสายผลิตภัณฑ์การที่ลูกค้าซื้อสินค้าในสายผลิตภัณฑ์หนึ่งแล้วรู้สึกประทับใจในทางบวก โอกาสที่จะเสนอขายสินค้าในสายผลิตภัณฑ์อื่น (Cross selling) ได้สำเร็จมากขึ้น
4. เพื่อให้ลูกค้าแนะนำสินค้าหรือการบริการต่อไปยังผู้อื่น เกิดการพูดแบบปากต่อปาก (Words-of mouth) ในทางบวกเกี่ยวกับสินค้า ซึ่งมีความน่าเชื่อถือมากกว่าคำกล่าวอ้างในโฆษณา และเมื่อสินค้าหรือการบริการถูกโจมตีจากผู้อื่น ลูกค้าเหล่านี้เองที่จำทำหน้าที่เป็นกระบอกเสียง ปกป้องชื่อเสียง และสินค้าหรือการบริการ

พอสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์เป็นการจัดโปรแกรมการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ เพื่อเพิ่มยอดขายสินค้าหรือการบริการอย่างต่อเนื่องในช่วงเวลาหนึ่ง เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อสินค้าหรือการบริการ ทำให้ลูกค้าทราบวิธีการใช้สินค้าอย่างถูกต้อง สามารถจดจำ และมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อการบริการในระยะยาว



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

42

## 2.4 ระดับของความสัมพันธ์ของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

ได้มีนักวิชาการ กล่าวถึง ระดับของความสัมพันธ์ของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ดังนี้  
ซึ่งจิตต์ แจ็งเจนกิจ (2548 : 44 -46) ได้กล่าวถึง ระดับของความสัมพันธ์ของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ มี 6 ระดับ

1. ระดับ “ลูกค้าคาดหวัง” (Prospects) หลังจากได้ค้นหาโอกาสในการเสนอและสร้างฐานข้อมูลประกอบไปด้วยผู้บริโภครหรือธุรกิจที่มีคุณลักษณะและคุณสมบัติตรงตามตลาดเป้าหมายแล้ว มีกลุ่มลูกค้าคาดหวังที่อยู่ในข่ายสงสัย (Suspects) มากมายหลังจากได้หาข้อมูลเพิ่มเติมว่ารายใดมีความเป็นไปได้ในการตัดสินใจซื้อ มีอำนาจซื้อ และสามารถตัดสินใจซื้อสินค้าหรือการบริการได้เองแล้ว จากกลุ่มลูกค้าคาดหวังที่อยู่ในข่ายสงสัยก็จะเหลือกลุ่มผู้ที่มีคุณสมบัติเป็น “ลูกค้าคาดหวัง” ซึ่งบริษัทคาดว่าจะตอบสนองต่อโปรแกรมการตลาดและโปรแกรมการบริหารลูกค้าสัมพันธ์เป็นอย่างดี

2. ระดับ “ผู้ซื้อ” (Purchasers) หลังจากที่บริษัทสามารถเข้าถึงลูกค้าคาดหวังและนำเสนอสินค้าหรือการบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าคาดหวังเหล่านี้จนสามารถตัดสินใจซื้อได้ในที่สุดแล้ว ขั้นตอนต่อไปบริษัทต้องจัดโปรแกรมการตลาดและโปรแกรมการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่จะทำให้ผู้ซื้อเหล่านี้กลับมาซื้อซ้ำอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาหนึ่ง

3. ระดับ “ลูกค้า” (Clients) หมายถึง ผู้บริโภครหรือธุรกิจที่ซื้อสินค้าหรือการบริการอย่างต่อเนื่องเป็นระยะหนึ่ง แต่อาจมีเจตคติเป็นลบหรือดีที่สุดคือเฉย ๆ การจัดโปรแกรมการบริหารลูกค้าสัมพันธ์กับลูกค้ากลุ่มนี้ มีเป้าหมายให้ลูกค้ามีเจตคติในทางบวก มีภาพลักษณ์ที่ดีต่อบริษัทและสินค้าหรือการบริการในระยะยาว จนกระทั่งถึงระดับที่ลูกค้ามีความภักดีต่อบริษัทและสินค้าหรือการบริการตลอดจนแนะนำสินค้าหรือการบริการของบริษัทในระยะยาว จนกระทั่งถึงระดับที่ลูกค้ามีความภักดี และสินค้าหรือการบริการตลอดจนแนะนำสินค้าหรือการบริการให้ผู้อื่น ได้ทดลองใช้ พร้อมทั้งปกป้องชื่อเสียงจากการโจมตีของกลุ่มคู่แข่งในที่สุด

4. ระดับ “ลูกค้าผู้สนับสนุน” (Supporters) คือ ลูกค้าประจำที่รู้สึกชอบมีเจตคติและภาพลักษณ์ที่ดีต่อบริษัทและสินค้าหรือการบริการ แต่ไม่ออกมาสนับสนุนอย่างจริงจังจำเป็น

5. ระดับ “ผู้มีอุปการคุณ” (Advocates) คือ ลูกค้าผู้ให้การสนับสนุนกิจกรรมมาตลอดคอยแนะนำลูกค้าและลูกค้ารายอื่นให้มาซื้อสินค้าหรือการบริการ เรียกว่าทำการตลาดภายนอกแทนการที่บริษัทมีลูกค้า “ผู้มีอุปการคุณ” อยู่มากย่อมเป็นความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันที่ทำให้หยุดต่อไปในธุรกิจได้นาน ภายใต้อสภาพแวดล้อมทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ลูกค้า “ผู้มีอุปการคุณ” ก็สามารถเปลี่ยนใจไปซื้อสินค้าหรือการบริการของกลุ่มคู่แข่งบ้างในบางครั้ง ถ้าบริษัทไม่





# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

43

ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โอกาสจะสูญเสียลูกค้าผู้มีอุปการคุณจำนวนมากก็จะเกิดขึ้นได้ง่าย

6. ระดับ “หุ้นส่วนธุรกิจ” (Partners) คือ ลูกค้าที่เป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจก็มีส่วนร่วมในรายรับ รายจ่าย และผลกำไรของบริษัท ถ้าหากมีผลกำไรสูงขึ้น หมายความว่าผลตอบแทนในส่วนของลูกค้า “หุ้นส่วนธุรกิจ” จะได้รับก็มีเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ความสัมพันธ์กับลูกค้าในระดับนี้ก่อให้เกิดความภักดีมากที่สุด

เพค และคณะ (Peck and other. 1999 : 57) ได้กล่าวถึง ระดับของความสัมพันธ์ของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ มี 6 ระดับ ดังนี้

1. ระดับ “ลูกค้าคาดหวัง” (Expecters) หมายถึง ลูกค้าที่อยู่ในข่ายสงสัย หรือคาดว่า จะตอบสนองต่อโปรแกรมการตลาดและโปรแกรมการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของบริษัท ซึ่งหลังจากบริษัทได้ค้นหาโอกาสในการเสนอขาย และสร้างฐานข้อมูลประกอบไปด้วยผู้บริโภค หรือธุรกิจที่มีคุณลักษณะและคุณสมบัติตรงตามตลาดเป้าหมายของบริษัทแล้วบริษัทจะมีกลุ่มลูกค้าคาดหวังที่อยู่ในข่ายสงสัยมากมายหลังจากได้หาข้อมูลเพิ่มเติมว่า ลูกค้ารายใดมีความเป็นไปได้ในการตัดสินใจซื้อ มีอำนาจซื้อ และสามารถตัดสินใจซื้อสินค้าหรือการบริการของบริษัทได้เองแล้วจากกลุ่มลูกค้าคาดหวังที่อยู่ในข่ายสงสัยก็จะเหลือกลุ่มผู้ที่มีคุณสมบัติเป็น “ลูกค้าคาดหวัง” ซึ่งบริษัทคาดว่าจะตอบสนองต่อโปรแกรมการตลาดและโปรแกรมการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของบริษัทเป็นอย่างดี

2. ระดับ “ผู้ซื้อ” (Purchasers) หมายถึง ลูกค้าคาดหวัง โดยบริษัทนำเสนอสินค้าหรือการบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าคาดหวัง จนสามารถตัดสินใจซื้อได้ในที่สุด ซึ่งหลังจากที่บริษัทสามารถเข้าถึงลูกค้าคาดหวังและนำเสนอสินค้าหรือการบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าคาดหวังเหล่านี้จนสามารถตัดสินใจซื้อได้ในที่สุดแล้ว ขึ้นต่อไปบริษัทต้องจัดโปรแกรมการตลาด และโปรแกรมการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่จะทำให้ผู้ซื้อเหล่านี้กลับมาซื้อซ้ำอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาหนึ่ง

3. ระดับ “ลูกค้า” (Clients) คำว่า “ลูกค้า” ในที่นี้หมายถึงผู้บริโภคหรือธุรกิจที่ซื้อสินค้าหรือการบริการของบริษัทอย่างต่อเนื่องเป็นระยะหนึ่ง แต่ยังมีทัศนคติเป็นลบหรือดีที่สุดคือเฉยๆ กับบริษัทแน่นอนการจัดโปรแกรมการบริหารลูกค้าสัมพันธ์กับลูกค้าเหล่านี้ ย่อมไม่ได้ต้องการให้ลูกค้าซื้อเพิ่มขึ้นอีกทันทีโดยบริษัทอาจจะต้องมีค่าใช้จ่ายส่งเสริมการขายเพิ่มขึ้นเพื่อให้ลูกค้าเหล่านี้ตัดสินใจซื้อได้ในทันที หากแต่บริษัทมีเป้าหมายให้ลูกค้ามีทัศนคติในทางบวก มีภาพลักษณ์ที่ดีต่อบริษัท และสินค้าหรือการบริการของบริษัทในระยะยาว จนกระทั่งถึงระดับที่ลูกค้ามีความภักดีต่อบริษัทและสินค้าหรือการบริการของบริษัท ตลอดจนแนะนำสินค้าหรือการบริการของบริษัทให้ผู้อื่นได้ทดลองใช้พร้อมทั้งปกป้องชื่อเสียงของบริษัทจากการโจมตีของคู่แข่งในที่สุด



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

44

4. ระดับ “ลูกค้าผู้สนับสนุน” (Supporters) คือ ลูกค้าประจำที่รู้จักชอบบริษัท มีทัศนคติ และภาพลักษณ์ที่ดีต่อบริษัทและสินค้าหรือการบริการของบริษัท แต่ก็ยังไม่ออกมาสนับสนุนอย่างจริงจัง ซึ่งการที่จะทำให้ลูกค้าผู้สนับสนุนเหล่านี้ ออกมาสนับสนุนอย่างจริงจังนั้น บริษัทจำเป็นต้องสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าผู้สนับสนุนอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลาานาน

5. ระดับ “ผู้มีอุปการคุณ” (Advocates) คือ ลูกค้าผู้ให้การสนับสนุนกิจกรรมของบริษัท มาตลอด คอยแนะนำลูกค้าและลูกค้ารายอื่นให้มาซื้อสินค้าหรือการบริการของบริษัทเรียกว่าทำการตลาดภายนอกแทนบริษัทนั่นเอง การที่บริษัทมีลูกค้า “ผู้มีอุปการคุณ” ก็สามารถเปลี่ยนใจไปซื้อสินค้าหรือการบริการของคู่แข่งบ้างในบางครั้ง ถ้าบริษัทไม่ขยับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โอกาสที่บริษัทจะสูญเสียลูกค้าผู้มีอุปการคุณ จำนวนมากก็จะเกิดขึ้นได้ไม่ยาก

6. ระดับ “หุ้นส่วนธุรกิจ” (Partners) คือ ลูกค้าที่ก้าวขึ้นไปเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจ มีส่วนร่วมในรายรับรายจ่ายและผลกำไรของบริษัท ถ้าหากบริษัทมีผลกำไรสูงขึ้น นั้นย่อมหมายความว่าผลตอบแทนในส่วนของลูกค้า “หุ้นส่วนธุรกิจ” จะได้รับก็มีเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ความสัมพันธ์กับลูกค้าในระดับนี้ก่อให้เกิดความภักดีในบริษัทและตราสินค้าของบริษัทมากที่สุด ดังตัวอย่างรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับพนักงานขายตรงแบบชั้นเดียวหรือหลายชั้น สมาชิกสหกรณ์ร้านค้า ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างเฟรนไชส์กับเฟรนไชส์ ทั้งนี้บริษัทจำเป็นต้องศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับกลุ่มผู้บริโภคของตนว่ามีลักษณะทางประชากรศาสตร์ ภูมิศาสตร์ จิตนิสัย ตลอดจนมีพฤติกรรมการบริโภคเป็นอย่างไรบางครั้งเราพบว่าเมื่อแยกกลุ่มผู้บริโภคตามพฤติกรรมซื้อ คือ ซื้อมากหรือซื้อน้อยแล้ว ตัวเลขยอดขายที่ได้อาจจะเป็นไปตามกฎ 80 : 20 คือร้อยละ 80 ของลูกค้าทั้งหมดซื้อสินค้าเป็นมูลค่าเพียงร้อยละ 20 ของมูลค่าขายทั้งบริษัท ลูกค้าอีกร้อยละ 20 กลับเป็นผู้ที่สั่งซื้อคิดเป็นสัดส่วนถึงร้อยละ 80 ของมูลค่าขายทั้งบริษัทถ้าเป็นเช่นนี้เราคงต้องให้ความสำคัญกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ในลูกค้ากลุ่มหลังนี้ก่อนตัดสินใจซื้อในกรณีของลูกค้าที่เป็นผู้ประกอบการค้าหรือลูกค้าที่เป็นลูกค้าซึ่งมีบุคคลหรือกลุ่มบุคคลหลายฝ่ายเข้ามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการซื้อสินค้าหรือการบริการ บริษัทก็จำเป็นต้องศึกษาด้วยว่าหน่วยในการตัดสินใจซื้อสินค้า (Decision-making Unit or DMU) นั้นประกอบด้วยใครบ้างโดยทั่วไปแล้วบทบาทของลูกค้าในหน่วยในการตัดสินใจซื้อสินค้าแบ่งออกเป็น 6 บทบาท

6.1 ผู้ใช้ (Users) คือ สมาชิกในองค์กร หรือผู้บริโภคแต่ละคนที่เป็นใช้สินค้าหรือการบริการ ในหลายๆ กรณี ผู้ใช้จะเป็น ผู้เริ่มต้นกระบวนการซื้อ และช่วยกำหนดรายละเอียดคุณสมบัติของสินค้า

6.2 ผู้มีอิทธิพล (Influencers) คือบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของลูกค้า ผู้มีอิทธิพลอาจจะแพทย์ ที่มีอิทธิพล ต่อการตัดสินใจเลือกนมผงคัดแปลงสำหรับ



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

45

ทารกสำหรับคุณแม่คนใหม่ หรืออาจจะเป็นมูลนิธิพิทักษ์สิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเลือกซื้อวัตถุดิบที่จะต้องไม่ทำลายสภาพแวดล้อมของผู้ผลิตผงซักฟอก เป็นต้น

6.3 ผู้ตัดสินใจ (Deciders) คือ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กรที่มีอำนาจตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าและเลือกบริษัทผู้ขาย

6.4 ผู้อนุมัติ (Approvers) คือ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กรที่เป็นผู้ตัดสินใจในขั้นสุดท้ายให้เกิดพฤติกรรมการซื้อ หรือการจัดซื้อ

6.5 ผู้ซื้อ (Buyers) คือ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้คัดเลือกผู้ขาย ตกแต่งต่อรองเงื่อนไขการซื้อกับผู้ขาย ได้แก่ ฝ่ายจัดซื้อในบริษัทที่ติดต่อซื้อขายสินค้าจากผู้ผลิต Business-to-Business Buyers นั่นเอง ในส่วนของลูกค้าผู้บริโภค ผู้ซื้อคือผู้ที่ออกไปกระทำการซื้อจริงซึ่งบางครั้งก็เป็นบุคคลคนเดียวกับผู้ตัดสินใจ และผู้อนุมัติ เช่น ผู้บริโภควัยรุ่นที่กำลังเลือกซื้อแชมพู ในซูเปอร์มาร์เก็ต เป็นต้น หรือบางครั้งผู้ซื้อก็อาจจะเป็นคนละคนกับผู้ตัดสินใจและผู้อนุมัติ เช่น พ่อบ้านที่ออกไปซื้อของใช้ในบ้านตามรายการที่ แม่บ้านเป็นผู้จัดบันทึกให้ เป็นต้น

6.6 ผู้สกัดกั้น (Gatekeepers) คือ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีอำนาจและสามารถสกัดกั้นผู้ขายและข่าวสารของผู้ขายให้ไปถึงสมาชิกคนอื่นๆ เช่น พนักงานในฝ่ายจัดซื้อพนักงานรับโทรศัพท์ ที่สกัดกั้นไม่ให้ฝ่ายขายของบริษัทนัดหมายกับผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจซื้อ ได้แก่ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ผู้จัดการฝ่ายผลิต เป็นต้น ในส่วนของลูกค้าผู้บริโภค ผู้สกัดกั้นการรับรู้ข่าวสารการเสนอขายสินค้าหรือการบริการของบริษัทมีมากมายไม่ว่าจะเป็นตัวผู้บริโภคเองที่มีทัศนคติในทางลบกับสินค้าของบริษัททำให้มีการบิดเบือนข้อมูลที่ผู้บริโภคได้รับ หรืออาจจะเป็นรีโมทคอนโทรลที่ตัดภาพข้อมูลการเสนอขายสินค้าหรือการบริการของบริษัทไปยังภาพอื่นทำให้เกิดการปิดกั้นการรับรู้

พอสรุปได้ว่า ระดับของความสัมพันธ์ของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ มีดังนี้ คือระดับ “ลูกค้าคาดหวัง” ระดับ “ผู้ซื้อ” ระดับ “ลูกค้า” ระดับ “ลูกค้าผู้สนับสนุน” ระดับ “ผู้มีอุปการคุณ” และ ระดับ “หุ้นส่วนธุรกิจ” จะได้รับก็มีเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ความสัมพันธ์กับลูกค้าในระดับนี้ก่อให้เกิดความภักดีมากที่สุด

## 2.5 องค์ประกอบในการสร้างการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

ได้มีนักวิชาการ กล่าวถึง องค์ประกอบในการสร้างการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 50 – 55) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบในการสร้างการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ไว้ดังนี้

1. องค์ประกอบพื้นฐาน (Basic marketing) เป็นการทำหน้าที่พื้นฐานการขาย โดยพนักงานขายแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

46

2. องค์กรประกอบการตลาดเชิงรับ (Reactive marketing) พนักงานขายขายผลิตภัณฑ์ และการกระตุ้นให้ลูกค้าได้ตอบในกรณีที่มีปัญหาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือข้อติเตียนจากลูกค้า

3. องค์กรประกอบมุ่งเน้นเอาใจใส่ลูกค้า (Accountable marketing) พนักงานต้องโทรศัพท์หรือติดต่อลูกค้าภายหลังการขาย เพื่อตรวจสอบว่าลูกค้าบรรลุความคาดหวังจากการใช้สินค้า หรือพนักงานขายต้องการข้อเสนอแนะการติดต่อกับลูกค้าเพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นมาปรับปรุงในการเสนอขาย

4. องค์กรประกอบการตลาดเชิงรุก (Proactive marketing) พนักงานขายต้องโทรศัพท์กับลูกค้าประจำเพื่อรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือความคิดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่

5. องค์กรประกอบหุ้นส่วนธุรกิจ (Partnership marketing) บริษัทต้องทำงานร่วมกับลูกค้า เพื่อค้นหาวิธีการรักษาลูกค้าและช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้ลูกค้า

ซินิจิตต์ แจงเจนกิจ (2548 : 147 -158) ได้กล่าวถึง องค์กรประกอบในการสร้างการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ในการเลือกเครื่องมือ หรือกิจกรรมการตลาด เพื่อนำมาใช้สร้างสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาวได้นั้นจะต้องมีลักษณะ ดังนี้

1. เครื่องมือหรือกิจกรรมการตลาดที่ใช้จะต้องสามารถสื่อสารกับลูกค้าแบบตัวต่อตัวอย่างเป็นกันเอง

2. เครื่องมือหรือกิจกรรมการตลาดที่ใช้จะต้องส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้าในระยะยาวมากกว่าที่จะเป็นการหวังผลยอดขายในระยะสั้นหรือทันที

3. เครื่องมือหรือกิจกรรมการตลาดที่ใช้จะต้องเป็นการสื่อสารแบบสองทาง คือ สร้างโอกาสให้ลูกค้าตอบกลับมายังบริษัท

4. เครื่องมือหรือกิจกรรมการตลาดที่ใช้จะต้องสร้างประโยชน์ให้กับทั้งฝ่ายบริษัทกับลูกค้า

5. แนวทางในการวางกลยุทธ์ดึงดูดลูกค้าเก่าด้วยการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ มีดังนี้

5.1 คำนวณหาอัตราการสูญเสียลูกค้า (Customer defection rate) ว่าเป็นกี่เปอร์เซ็นต์ คิดเป็นมูลค่าเท่าไร ลูกค้าที่หายไปทำให้กำไรของบริษัทลดลงเท่าไร วิเคราะห์แยกแต่ละปีแต่ละสินค้าแต่ละพื้นที่ขายแต่ละทีมงานขายเพื่อหาที่มาที่ทำให้อัตราการสูญเสียลูกค้าสูงและเปรียบเทียบกับค่าอัตราการสูญเสียลูกค้าของอุตสาหกรรมด้วย

5.2 กำหนดเป้าหมายอัตราการกลับมาเป็นลูกค้า (Retention rate) ที่ต้องการควรวัดจากอะไร



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

47

- 5.3 จัดแบ่งกลุ่มลูกค้าที่หายไปตามมูลค่า (Customer lifetime value : CLV) ให้มีความสำคัญกับลูกค้าที่มีค่าจัดแบ่งกลุ่มลูกค้าที่หายไปตามมูลค่าสูง ๆ ก่อน
- 5.4 หาสาเหตุที่ทำให้ลูกค้าไม่พอใจและค้นหาวิธีแก้ไข
- 5.5 หาทางแก้ไขเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์การกลับมาเป็นลูกค้าที่ต้องการ
- 5.6 รับฟังคำตำหนิจากลูกค้าด้วยความยินดีอย่าโต้ตอบในทันทีฟังลูกค้าจนจบ
- 5.7 แก้ไขปัญหาความไม่พอใจของลูกค้าด้วยกลยุทธ์ที่ทำให้บริษัทกับลูกค้าให้ได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่าย
- 5.8 พยายามสื่อสารเพื่อหาสาเหตุที่ลูกค้าไม่ซื้ออีก และใช้การส่งเสริมการขายเข้ามาช่วย
- 5.9 ให้พนักงานขายจัดทำรายงานข้อบกพร่องที่มีต่อลูกค้าพร้อมมาตรการแก้ไข
- 5.10 ปรับปรุงฐานข้อมูลลูกค้าเก่าให้ทันสมัยอยู่เสมอ
- 5.11 เลือกเครื่องมือหรือกิจกรรมการตลาดที่ให้สิทธิพิเศษแก่ลูกค้าในอดีตก่อน
- 5.12 คำนวณต้นทุนของแคมเปญเปรียบเทียบกับกำไรที่จะได้รับเพิ่มขึ้นว่าคุ้มค่าหรือไม่
- 5.13 สร้างการตลาดภายในให้เข้มแข็ง
- 5.14 วัดและประเมินผลโปรแกรม เพื่อให้ผลเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้

วิทยา ค่านรารงกุล (2549 : 86-92) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบในการสร้างการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ไว้ดังนี้ คือ

1. การกำหนดวิสัยทัศน์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM vision) เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน โดยองค์กรต้องการให้ลูกค้า มีทัศนคติอย่างไรต่อองค์กร ซึ่งลูกค้าขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วยลูกค้าในปัจจุบัน และลูกค้า ซึ่งมีแนวโน้มจะมาซื้อสินค้าและบริการขององค์กรในอนาคต หากองค์กรนำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ มาใช้โดยปราศจากการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน จะส่งผลกระทบต่อองค์กรเพราะจะทำให้องค์กรเหมือนองค์กรอื่น ๆ โดยทั่วไปไม่ได้มีความแตกต่างเป็นพิเศษ ลูกค้าจะไม่สามารถคาดหวังได้ว่าองค์กรจะสามารถตอบสนองความต้องการความพึงพอใจ หรือให้บริการแก่ลูกค้าได้ในระดับใด และบุคลากรขององค์กรก็จะไม่ทราบทิศทางที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะเรื่องสำคัญ ที่เกี่ยวข้องกับการส่งมอบสินค้าและบริการว่าควรจะมีวิธีปฏิบัติอย่างไรเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

48

2. กลยุทธ์ของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ จะต้องนำทิศทางและเป้าหมายทางการเงิน จากกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจโดยรวมขององค์กรมาเกี่ยวข้องในการพิจารณาเพื่อที่ค้นหากลยุทธ์ในการสร้างความจงรักภักดีของลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าซื้อสินค้าและใช้บริการองค์กรในระยะยาวและอุดหนุนสินค้าขององค์กรในปริมาณที่มากขึ้น มีการแนะนำสินค้าให้กับลูกค้าอื่น ๆ และมีความพึงพอใจที่จะอุดหนุนสินค้าหรือบริการที่มีราคาสูงขึ้นได้ การนำกลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ มาใช้นั้นเพื่อให้องค์กรสามารถ

2.1 กำหนดกลุ่มเป้าหมาย

2.2 สามารถทำให้ลูกค้าเป้าหมายเหล่านั้นหันมาเป็นลูกค้าขององค์กร

2.3 องค์กรสามารถพัฒนาลูกค้าขององค์กรเป็นระดับผู้ซื้อหรือลูกค้าจากระดับผู้มีอุปการะคุณต่อองค์กร

2.4 องค์กรสามารถรักษาลูกค้าที่มีค่าเหล่านั้นไว้ได้ในระยะยาว

3. ประสพการณ์ที่ดีที่ลูกค้าได้รับจากองค์กรจะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้ลูกค้ามีมุมมองที่ดีต่อองค์กรได้ ส่วนประสพการณ์ที่ไม่ดีที่ได้รับจากองค์กรจะสร้างความไม่ประทับใจต่อองค์กร และประสพการณ์ที่ไม่ดีจะถูกบอกต่อไปยังลูกค้าอื่นอย่างรวดเร็วซึ่งตรงข้ามกับประสพการณ์ที่ดีจะต้องใช้เวลาในการสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร การให้บริการแก่ลูกค้าที่ดีได้นั้น จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์ ขององค์กรที่กล่าวมา

4. บุคลากรในองค์กรตั้งแต่ระดับพนักงานจนถึงระดับผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ซึ่งต้องทุ่มเทเพื่อการตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า องค์กรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในออกแบระบบค่าตอบแทนมีระบบการจูงใจพนักงาน มีการพัฒนาทักษะความชำนาญของบุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ช่วยก่อให้เกิดการทำงานที่ร่วมมือร่วมใจกันทั้งองค์กร โดยไม่จำเป็นต้องมุ่งเน้นที่การนำเทคโนโลยีมาขยายมาขยายด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ มาใช้แต่เพียงอย่างเดียว

5. การปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กรนั้นเพื่อให้องค์กร เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานและสามารถช่วยให้องค์กรลดต้นทุนในการดำเนินงานได้ ซึ่งการปรับปรุงกระบวนการทำงานต่าง ๆ จะให้องค์กรได้รับผลประโยชน์เองไม่ใช่ลูกค้า ส่วนการนำหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์เข้ามาประยุกต์ใช้จะช่วยให้องค์กรทราบว่ากระบวนการใดบ้าง ที่มีความสำคัญต่อลูกค้า กระบวนการที่ซับซ้อนเกินไปอาจทำให้การบริการไม่เป็น

6. ข้อมูลที่เกี่ยวกับลูกค้า ธุรกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะช่วยทำให้การนำระบบการบริหารลูกค้ามาใช้ประสบผลสำเร็จ องค์กรจำเป็นต้องบริหารข้อมูลให้มีประสิทธิภาพ ตั้งแต่การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าการวิเคราะห์ข้อมูลการ



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

49

ปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์กร ซึ่งแต่ละองค์กรควรจะมีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าและพฤติกรรมต่าง ๆ ของลูกค้าไว้แล้วนำมาจัดจำแนกและวิเคราะห์ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจ และเผยแพร่ให้หน่วยต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยมีการรวบรวมไว้ที่ฐานข้อมูลกลาง พนักงานระดับต่าง ๆ สามารถนำข้อมูลเหล่านั้นไปใช้ได้ในเวลาที่เหมาะสม ข้อมูลเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่จะช่วยให้การใช้กลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ประสบความสำเร็จ และยังสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร

7. เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมจะเป็นตัวช่วยส่งเสริมให้องค์กรบรรลุเป้าหมายการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

8. กลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์จำเป็นต้องมีตัววัดเพื่อให้ทราบถึงผลสำเร็จของการนำกลยุทธ์มาใช้เช่นเดียวกับกลยุทธ์โดยทั่วไป องค์กรจะต้องตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สามารถวัดได้ และติดตามผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ โดยมีการกำหนดตัววัดเป็นลำดับขั้นดังนี้คือ ตัววัดระดับองค์กร ตัววัดระดับกลยุทธ์ทางด้านลูกค้า ตัววัดกระบวนการดำเนินงาน และตัววัดปัจจัยนำเข้า

คอตเตอร์ (Kotler, 2000 : 22-23) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบในการสร้างการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ในการเลือกเครื่องมือ หรือกิจกรรมการตลาด เพื่อนำมาใช้สร้างสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาวได้นั้นจะต้องมีลักษณะ ดังนี้

1. การติดตามลูกค้า (Customer prospecting) คือ การที่กิจการได้มีการแสวงหาศึกษาความต้องการ ความจำเป็นของลูกค้าใหม่ และได้มีการทำสำรวจเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ เพื่อเตรียมผลิตภัณฑ์ และสิ่งที่ดึงดูดใจสำหรับลูกค้ารายใหม่ จากผลิตภัณฑ์และบริการของธุรกิจ และกิจการ ต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นสารสนเทศไว้สำหรับให้บริการลูกค้าเมื่อลูกค้าเดิมมีการร้องขอ

2. สัมพันธภาพกับลูกค้า (Relations with customers) คือ การเริ่มต้นการพัฒนาการรักษา และการสร้างช่องทางการติดต่อสื่อสารเพื่อรองรับลูกค้าให้รู้สึกดียิ่งขึ้นไป

3. การบริหารการสื่อสารระหว่างกัน (Interactive management) คือ การมีการติดต่อโต้ตอบ เชื่อมโยง แลกเปลี่ยนข้อสนเทศ การปฏิสัมพันธ์กันระหว่างลูกค้ากับองค์กร

4. การเข้าใจความคาดหวังของลูกค้า (Understanding customer expectations) คือ กระบวนการทางธุรกิจที่สร้างมวลความรู้เกี่ยวกับความคาดหวังและความจำเป็นของลูกค้า เพื่อที่จะเตรียมผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีที่สุดสำหรับลูกค้า



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

50

5. การให้อำนาจ (Empowerment) หมายถึง กระบวนการนำเอาการสนับสนุนส่งเสริม และการให้รางวัลแก่พนักงานที่ได้รับเริ่มและมีส่วนในการสร้างสรรค์คุณค่า และช่วยแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าได้

6. การเป็นหุ้นส่วน (Partnerships) หมายถึง การส่งเสริมสนับสนุนด้านการดำเนินการต่างๆ แก่ผู้จัดหาสินค้า คู่ค้าที่ได้มีกิจกรรมที่สร้างสรรค์กับลูกค้าและเพิ่มแรงปรารถนาการบริการไปสู่ผลิตภัณฑ์และการนำเสนอการบริการที่ดีให้กับลูกค้า

7. การทำให้เฉพาะเจาะจงบุคคล (Personalization) คือ การมอบหมายให้แก่แต่ละสายงานธุรกิจนำเสนอลูกค้าและพัฒนาหรือเตรียมผลิตภัณฑ์เฉพาะให้พิเศษสำหรับลูกค้าเป็นการเฉพาะเจาะจง

พอสรุปได้ว่า องค์ประกอบในการสร้าง การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ คือ องค์ประกอบในการสร้างการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ในการเลือกเครื่องมือ หรือกิจกรรมการตลาด เพื่อนำมาใช้สร้างสัมพันธ์กับลูกค้า

## 2.6 หลักการสำคัญในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

ได้มีนักวิชาการ กล่าวถึง หลักการสำคัญในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ดังนี้

กิตติ ศิริพัลลภ (2547 : 49) ได้กล่าวถึง หลักการสำคัญในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ไว้ดังนี้

1. การรักษาลูกค้าที่มีความภักดีในตราสินค้าย่อมก่อให้เกิดผลกำไร ให้กับบริษัทหรือตราสินค้าในระยะยาว ด้วยเหตุนี้แนวคิดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์จึงต้องพยายามผูกมัดลูกค้าให้อยู่กับตราสินค้าของเราอย่างต่อเนื่องและตลอดไป ด้วยการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า (Customer value creation) จากเดิมที่มุ่งเพียงแค่การขายแล้วเลิกจากกันจะต้องปรับเปลี่ยนไปสู่การสร้างและสานสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องในระยะยาวนั่นเอง ซึ่งการทำเช่นนี้ได้ต้องอาศัยการเข้าถึงลูกค้าของเราอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งพยายามพัฒนาลูกค้าจากจุดเริ่มต้นที่ทุกคนแสดงบทบาทเป็นผู้ต้องอาศัย (Suspect) ของผลิตภัณฑ์ไปสู่การค้นหาที่คาดหวัง (Prospect) ที่เหมาะสมกับโปรแกรมทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ จากนั้นพัฒนาลูกค้าคาดหวังรายนั้นกลายเป็นผู้ซื้อ (Purchaser) หรือ ผู้ที่ตอบสนองต่อโปรแกรมทางการตลาดด้วยการซื้อสินค้าในที่สุดต่อจากนั้นต้องพยายามใช้โปรแกรมทางการตลาดเพื่อยกระดับให้เป็นลูกค้า (Cline) คือเกิดการซื้อซ้ำอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นลูกค้าที่คอยสนับสนุนบริษัท (Supporter) เป็นลูกค้าที่รู้สึกดีรัก ชอบบริษัท หรือซื้อสินค้าของบริษัทอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานานพอสมควร จากนั้นจึงพัฒนาคนกลุ่มนี้ให้กลายเป็นผู้อุปการคุณ หรือที่เรียกว่าผู้สนับสนุน (Advocates) คอยเป็นผู้พิทักษ์หรือองค์กรกษัปกป้องตราสินค้า อีกทั้งคอยเป็นกระบอกเสียงสำคัญให้กับบริษัท การมีลูกค้ากลุ่มนี้จำนวนมากจะทำให้บริษัทได้รับประโยชน์ และ





# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

51

มีข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ทำயที่สุดพยายามพัฒนาลูกค้าไปสู่การเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจหรือ Partner ให้ลูกค้ามีส่วนร่วมได้ส่วนเสียดอรายรับรายจ่ายผลกำไรของบริษัท เมื่อเกิดความสัมพันธ์ระดับนี้แล้วลูกค้าจะทำทุกอย่างเพื่อผลประโยชน์ของบริษัทและของตนเอง เรียกได้ว่าทำอะไรต้องอยู่ในสถานการณ์ที่ชนะด้วยกันทั้งคู่ (Win – win situation) การสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า อาจต้องพึ่งพาโปรแกรมสร้างความภักดีระยะยาวต่าง ๆ เช่น สะสมแต้ม สะสมไมล์ การจัดกิจกรรมพิเศษให้กับลูกค้าชั้นดี การมอบสิทธิประโยชน์พิเศษต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า เป็นต้น

2. การบริหารลูกค้าสัมพันธ์จะต้องมอบความเป็นอภิสิทธิ์ชนให้กับลูกค้า นั่นหมายความว่า ลูกค้าแต่ละคนจะมีความสำคัญไม่เท่าเทียมกัน ซึ่งสอดคล้องกับกฎ 20 : 80 ของพาเรโต ที่กล่าวว่า ลูกค้าประมาณร้อยละ 20 ที่ซื้อเรามากที่สุดเมื่อรวมกันมักจะคิดเป็นยอดเงินสะสมที่เราขายให้กับคนกลุ่มนี้ถึงร้อยละ 30 ของยอดขายทั้งหมดของเรานั้นหมายความว่า ลูกค้าที่ดีพวกนี้จะมีน้อยเพียงร้อยละ 20 แต่ใช้จ่ายกับเรามาก ซื้อของเรามากถึงร้อยละ 80 เราจึงสูญเสียลูกค้ากลุ่มนี้ไม่ได้ ต้องบริการและให้ความสำคัญกับลูกค้ากลุ่มนี้ให้ได้

3. นักการตลาดต้องเข้าใจลูกค้ามากกว่าที่ลูกค้าเข้าใจตัวเอง เพราะบางครั้งลูกค้าเองยังไม่เคยรู้จักตนเอง หรือไม่รู้ว่าตนเองต้องการอะไร นอกจากนั้นนักการตลาดจะต้องพยายามสร้างคุณค่าเพิ่มให้ผู้บริโภคเกิดความพึงพอใจ โดยสร้างความรู้สึที่เรียกว่า เกินความพอใจ เกิดความคาดหวัง คุณค่าเพิ่มที่สร้างขึ้นเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจนั้น อาจมาจากการสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยผลประโยชน์ผลิตภัณฑ์หรือความสามารถที่สินค้าจะแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้ ด้วยความคุ้มค่าที่ลูกค้าจะได้รับจากการจ่ายเงินซื้อหรือคุ้มค่าในการครอบครองเป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์นี้ ด้วยความสะดวกของช่องทางการจัดจำหน่ายที่ลูกค้าหาซื้อสินค้าได้ง่าย และสิ่งหนึ่งที่นับเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ คือการสื่อสาร ที่จะช่วยให้นักการตลาดสามารถเรียนรู้และเข้าใจลูกค้า อีกทั้งรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าได้ ด้วยเหตุนี้นักการตลาดต้องไม่ลืมช่องทางที่ทำให้เกิดการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า นั่นคือการจัดการระบบคอลล์เซ็นเตอร์ เพื่อรับทราบปัญหาต่าง ๆ ความไม่พึงพอใจของลูกค้า เพื่อการแก้ปัญหา หรือตอบคำถามให้แก่ลูกค้าอีเมลเพื่อการแสดงความคิดเห็น การบริการหลังการขายต่าง ๆ หรือศูนย์บริการลูกค้า การสำรวจความคิดเห็นประจำปีกับลูกค้าเก่า เป็นต้นดังนั้นการสื่อสารจึงจัด เป็นความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันเช่นกัน

4. การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ เป็นการผสานเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ (Hardware/ Software) เข้ากับกลยุทธ์ในการเข้าถึงหัวใจหรือจิตใจของลูกค้า (Heart ware) หรือ อีกนัยหนึ่งการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า ไม่ใช่แค่ซอฟต์แวร์แต่ต้องพึ่งฮาร์ดแวร์

5. กลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคลังข้อมูล (Data warehouse) และเหมื่อนข้อมูล (Data mining) กลยุทธ์ การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ จะต้องมึระบบ



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

52

จัดเก็บข้อมูลลูกค้า เพื่อนำมาทำเป็นคลังสินค้าของข้อมูล ด้วยการใช้ซอฟต์แวร์ จากนั้นนำคลังข้อมูลมาผ่านกระบวนการ (Data mining) หรือพุงต่างๆ ก็คือการร่อนข้อมูลที่มีอยู่มากมายในคลังข้อมูลให้อยู่เป็นที่ที่เป็นทาง เป็นหมวดหมู่ เพื่อนำมาประกอบการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ ในการพัฒนาโปรแกรมทางการตลาด เพื่อสร้าง รักษาและขยายความสัมพันธ์กับลูกค้า

ซินจิตต์ แจ็งเจนกิจ (2548 : 13) ได้กล่าวถึง หลักการสำคัญในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ว่ามี 4 ประการ ได้แก่

1. สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าผู้บริโภคหรือคนกลางในช่องทางการตลาด แต่ละราย (Customized) อย่างเป็นกันเอง (Personalized)
2. การบริหารลูกค้าสัมพันธ์อาจจะยังไม่ได้เพิ่มยอดขายในทันที หากแต่ผลลัพธ์ในรูปของยอดขายจะเกิดขึ้นในระยะยาวจากการที่ลูกค้ารู้สึกประทับใจ มีความเข้าใจและรับรู้ที่ดีดังนั้นสิ่งได้รับจากการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ คือ การผูกสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่องในระยะยาว (Long-time relationship)
3. บริษัทและลูกค้าได้ประโยชน์จากการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ทั้งสองฝ่าย (Win-win strategy)
4. ช่วยให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way communication)

บัวมีสเตอร์ (Baumiester. 2550 : เว็บไซต์) ได้กล่าวถึง หลักการสำคัญ ในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ดังนี้

1. สร้างความจงรักภักดี (Loyalty) ของลูกค้าในระยะยาว ซึ่งบริษัทจะต้องถือเป็นทรัพย์สินที่มีค่าและต้องดูแลรักษาเป็นอย่างดี
2. เพิ่มยอดขายในระยะยาว จากการศึกษพบว่าค่าใช้จ่ายในการหาลูกค้าใหม่นั้นมากกว่า 5 เท่า
3. ลูกค้าเก่ามีแนวโน้มที่จะซื้อสินค้าและบริการจากบริษัทในอนาคตสูงสร้างประวัติชื่อเสียงและภาพพจน์ที่ดีของบริษัท เพราะลูกค้าจะบอกกันปากต่อปากถึงบริการหรือสินค้าที่ดีอย่างไรก็ตาม ถ้าสร้างความไม่พอใจให้กับลูกค้าก็จะเสียลูกค้าจำนวนมากทั้งลูกค้าปัจจุบันและอนาคต

พอสรุปได้ว่า หลักการสำคัญในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ เพื่อให้ลูกค้าสัมพันธ์สามารถเป็นอาวุธที่มีพละานุภาพสูงสุด ในการทำให้มั่นใจว่าลูกค้าจะเริ่มเกิดความจงรักภักดีขึ้น และจะยังคงความจงรักภักดีตลอดไป ทั้งยังเป็นกลยุทธ์ เครื่องมือ ทำให้สามารถคาดการณ์ และเปลี่ยนแปลงพื้นที่ของตลาดได้ ทั้งยังทำให้มีข้อได้เปรียบอย่างมาก ก็คือ ทำให้มีความรอบรู้เกี่ยวกับลูกค้า อันหมายถึงข้อมูลตัวเลขที่เปลี่ยนไปเป็นข่าวสารและข่าวสารที่เปลี่ยนไป เป็นการดำเนินการเพื่อให้



ลูกค้าพึงพอใจ เพราะเมื่อพิจารณาในแง่ของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์แล้ว ความจงรักภักดีของลูกค้าไม่ได้เกิดขึ้นด้วยความบังเอิญ เมื่อพนักงานบริการ พนักงานขาย หรือผู้พัฒนาผลิตภัณฑ์เกิดไปรับรู้ความต้องการของลูกค้าโดยสัญชาตญาณและตอบสนองต่อความต้องการนั้นได้

## 2.7 ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษาและการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

ตามที่กล่าวไปแล้วในตอนต้นว่าแนวความคิดทางการตลาดได้ปรับเปลี่ยนไปแล้วจากแนวคิดการตลาดแบบแยกเปลี่ยนไปสู่แนวคิดการตลาดแบบสร้างสัมพันธ์ จึงยังผลให้ยุทธวิธีทางการบริหารลูกค้าสัมพันธ์โดดเด่นขึ้นมาท่ามกลางเศรษฐกิจโลกที่มีความผันผวนและมีความเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ซึ่งถือว่าเป็นงานระดับผู้บริหารไม่ใช่วิถีทางการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า หากแต่เป็นการสร้างแนวคิด ทักษะคิด และค่านิยมให้เกิดขึ้นในใจลูกค้า และเป็นการมองปัญหาระยะไกลของธุรกิจที่ไม่ใช่เป็นเพียงแค่การแสวงหากำไรในปัจจุบันหากจะพิจารณาถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษาและการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ได้มีนักวิชาการ กล่าวถึง ดังนี้

ชินจิตต์ แจ็งเจนกิจ (2548 : 23) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา และการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ประกอบด้วย

1. รายได้จากการขายและทัศนคติที่ดีต่อบริษัทเพิ่มขึ้นแม้ว่าจะเป็นวิธีการที่มุ่งเน้นในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความภักดีต่อตัวสินค้าหรือบริการ แต่แท้จริงแล้วบริษัทต้องการที่จะสร้างกำไร และครองส่วนแบ่งการตลาดที่มากกว่าคู่แข่งขั้น โดยที่ลูกค้าไม่รู้ตัว

2. สามารถรักษาลูกค้าปัจจุบัน หาลูกค้าใหม่ได้ และดึงดูดลูกค้าเก่าให้กลับมา โดยการสร้างความโดดเด่นของสินค้าหรือบริการที่ใหม่ เสนอความสะดวกสบายให้กับลูกค้า สร้างความพึงพอใจด้วยวิธีการทำงานที่ถูกต้องและรวดเร็ว โดยพนักงานมีส่วนร่วมเสนอแนะวิธีการใช้สินค้าหรือบริการ และรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า รวมถึงเสนอสินค้าและบริการใหม่

3. ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นจากการออกไปสำรวจตลาด การเก็บข้อมูลลูกค้าทั้งในรูปแบบปฐมภูมิและทุติยภูมิ ข้อมูลที่ได้จาก คอลเซ็นเตอร์ ก็ดี จากฝ่ายการตลาดหรือฝ่ายขายก็ดี หรือแม้กระทั่งตามสื่อต่าง ๆ ผู้บริหารสามารถนำมาประมวลวิเคราะห์และนำมาปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันการใช้วิธีการลูกค้าสัมพันธ์ไม่ได้มุ่งเฉพาะแต่ลูกค้าเป้าหมายเท่านั้น แต่ได้ครอบคลุมไปถึงกลุ่มบริษัทจัดหางาน กลุ่มอ้างอิง คนกลางตัวแทน นายหน้า ผู้ค้าส่ง/ปลีก กลุ่มผู้มีอิทธิพลในการตัดสินใจซื้อ ผู้ถือหุ้น พันธมิตรทางธุรกิจ พนักงานภายในบริษัท และจากการทำกิจกรรมพิเศษ ก็ยังทำให้ประสิทธิภาพในการประสานงานและบริหารงานเป็นไปในทิศทางที่ต้องการและคล่องตัว



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

54

4. สามารถลดต้นทุนที่ใช้ในการขายและการจัดการ เนื่องจากวิธีการบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์เป็นวิธีที่นำมาใช้เน้นในเรื่องการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า ความเข้าใจที่ถูกต้อง และตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังนั้นงบประมาณ หรือกระบวนการที่ไม่จำเป็นและไม่ก่อให้เกิดรายได้ก็น่าจะต้องพิจารณาปรับลดลง เนื่องจากงานลูกค้าสัมพันธ์ได้ช่วยปูทางไว้แล้ว

บาวมีสเตอร์ (Baumier, 2550 : เว็บไซต์) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา และการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ประกอบด้วย

1. ระบบการตลาดอัตโนมัติ (Market automation) เป็นการนำเทคโนโลยีมาช่วยวิเคราะห์ข้อมูลเฉพาะบุคคล (Personalization) ประวัติลูกค้า (ประเภทของสินค้าที่ซื้อ จำนวนมูลค่าในการซื้อ ความถี่ในการซื้อ) การตลาดทางไกล (Tele-marketing) พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์เป็นการนำเสนอสินค้าหรือบริการที่เหมาะสมให้กับลูกค้าในเวลาที่เหมาะสม การใช้เทคนิคการค้นหาคูข้อมูล (Data mining) จะช่วยในเรื่องของการวิเคราะห์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. การขายอัตโนมัติ (Sales automation) กระบวนการขายเป็นกระบวนการที่ทำให้สินค้าไปสู่มือลูกค้า หรือการให้บริการกับลูกค้า กระบวนการจะเริ่มตั้งแต่การให้ข้อมูลของสินค้า และราคา ลักษณะเด่น การจัดสินค้าและบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าการต่อรองราคา การตรวจสอบวงเงินของลูกค้า การทำสัญญา และการบริหารสัญญา ระบบการทำงานร่วมกันเป็นทีมการนำเทคโนโลยีมาใช้จะทำให้ผู้ขายสามารถเข้าถึงข้อมูลของสินค้า ลูกค้า ติดต่อกับบุคคลที่เกี่ยวข้องได้ทั้งในที่ทำงาน หรือแม้ในขณะที่อยู่กับลูกค้า

3. บริการ (Service) เป็นงานให้บริการลูกค้า ได้แก่ ระบบ คอลเซ็นเตอร์ การตอบคำถามของลูกค้า การบริหาร การโต้ตอบผ่านระบบ IVR (Interactive voice response) ศูนย์บริการ การจัดทำเว็บไซต์ เพื่อให้บริการดาวน์โหลดไฟล์ รับแจ้งปัญหาการให้ข้อมูลผ่านทางโทรศัพท์มือถือ

4. พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce) เป็นการทำธุรกรรมผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ตั้งแต่การให้ข้อมูลสินค้า การทำรายการซื้อขาย และระบบการชำระเงิน ความปลอดภัยให้ข้อมูลสินค้า การทำรายการซื้อขาย และระบบการชำระเงิน ความปลอดภัย

พอสรุปได้ว่า ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษาและการบริหารลูกค้าสัมพันธ์จำเป็นต้องใช้ในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ เป็นการรวมฐานข้อมูลหลายฐานจากระบบปฏิบัติการ เช่น ระบบขาย ผลิต บัญชี มาจัดทำสรุปใหม่หรือเรียบเรียงใหม่ตามหัวข้อต่างๆ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย ข้อมูลจะเก็บในลักษณะสรุป ประวัติการทำธุรกรรมและแนวโน้มต่างๆ เช่นรูปแบบทางธุรกิจ ยอดขาย การเติบโตทางเศรษฐกิจเป็นเครื่องมือหรือซอฟต์แวร์ที่ดึงข้อมูลและวิเคราะห์จากข้อมูลปฏิบัติการ จากระบบฐานข้อมูลต่างๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์ทางสถิติการหาพฤติกรรมของ



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

55

ลูกค้า เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น รวมทั้งการแบ่งแยกตลาดเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ

### 3. แนวทางการนำแผนกลยุทธ์บริหารลูกค้าสัมพันธ์ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียน

ได้มีนักวิชาการ กล่าวถึง แนวทางการนำแผนกลยุทธ์บริหารลูกค้าสัมพันธ์ในการบริหารโรงเรียน ดังนี้

ขวัญใจ เลียงวิวัฒน์ (2547 : 66-68) กล่าวถึง แนวทางการนำแผนกลยุทธ์บริหารลูกค้าสัมพันธ์ในการบริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ลูกค้า องค์กรจะต้องทราบก่อนที่จะวางกลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ว่าลูกค้าเป้าหมายของกิจการเป็นใคร เป็นระดับ Traders คือ ธุรกิจค้าส่ง ธุรกิจค้าปลีก ตัวแทนนายหน้า หรือระดับผู้บริโภค คือ ผู้บริโภคที่เป็นผู้ใช้สินค้าเป็นคนสุดท้าย หรือลูกค้าเป้าหมายของกิจการเป็นทั้งสองกลุ่ม เพราะการทำตลาดและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในแต่ละกลุ่มนั้นไม่เหมือนกัน

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกหรือสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งข้อมูลของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาดจะทำให้สามารถทราบถึงจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ที่จะถูกนำไปใช้เป็นแนวทางในการนำแผนกลยุทธ์ในเรื่องของการแบ่งส่วนตลาด กำหนดตลาดเป้าหมาย กำหนดตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ เพื่อที่จะเลือกกลุ่มเป้าหมายของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในขั้นตอนต่อไป

3. การแบ่งส่วนตลาด กำหนดตลาดเป้าหมาย และกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์การแบ่งส่วนตลาด (Market segmentation) คือ การแบ่งลูกค้าของบริษัทไม่ว่าจะเป็นกลุ่มผู้บริโภคหรือกลุ่มธุรกิจ ออกเป็นส่วน ๆ หรือกลุ่มย่อย ๆ โดยพิจารณาจากลักษณะบางอย่างของลูกค้าที่เหมือนกันให้อยู่กลุ่มย่อยเดียวกัน เพื่อประโยชน์ในการที่จะจัดโปรแกรมการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ให้เป็นที่สนใจของแต่ละกลุ่มได้อย่างเหมาะสม และเมื่อได้ส่วนย่อยของตลาดเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปบริษัทก็จะทำการเลือกส่วนย่อยของตลาดเหล่านี้ เป็นตัวกำหนดตลาดเป้าหมาย (Targeting) และเมื่อบริษัทได้เลือกตลาดเป้าหมายได้แล้ว จะต้องหาวิธีการที่จะสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายเหล่านี้ เพื่อที่จะแสดงให้เห็นถึง “ตำแหน่ง” ของผลิตภัณฑ์ได้อย่างชัดเจน

4. การจัดทำแผนภาพตลาดแผนภาพตลาด (Market map) เป็นเครื่องมือที่ชี้ให้เห็นถึงปริมาณและมูลค่าขายของ สินค้าหรือบริการที่ถูกจำหน่ายออกไปโดยผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายในแต่ละรูปแบบหรือแต่ละกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ดังนั้น บริษัทก็จะนำข้อมูลเหล่านี้มาจัดลำดับ



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

56

ความสำคัญของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในแต่ละกลุ่มว่า ควรที่จะให้ความสำคัญกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายกลุ่มใดเป็นลำดับแรกและลำดับถัดไป

5. การพิจารณาหน่วยในการตัดสินใจซื้อและระดับความสัมพันธ์ของลูกค้าแต่ละราย เมื่อบริษัททราบกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและได้ให้ลำดับความสำคัญของลูกค้าแต่ละกลุ่มแล้ว สิ่งที่สำคัญที่จะทำให้โปรแกรมการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ประสบความสำเร็จได้ คือ การพิจารณาว่าในแต่ละกลุ่มเป้าหมายนั้น ใครมีบทบาทเป็นผู้ซื้อ ผู้มีอิทธิพลผู้ตัดสินใจ ผู้อนุมัติ ผู้ซื้อ และผู้สกัดกั้น และต้องพิจารณาระดับความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายแต่ละกลุ่มว่าอยู่ในระดับ “ลูกค้าคาดหวัง” ระดับ “ผู้ซื้อ” ระดับ “ลูกค้า” ระดับ “ลูกค้าผู้สนับสนุน” ระดับ “ผู้มีอุปการคุณ” หรือระดับ “หุ้นส่วนธุรกิจ” เพื่อที่จะนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดบทบาทความสำคัญของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและกำหนดกิจกรรมการตลาดที่จะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวต่อไป

6. การจัดทำแผนการตลาด สำหรับโปรแกรมการบริหารลูกค้าสัมพันธ์การจัดทำแผนการตลาด สำหรับโปรแกรมการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ เช่น แผนการตลาดประจำปี โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแผนการตลาด ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์ทางการเงินและทางการตลาด พิจารณาสถานการณ์การตลาดปัจจุบันแล้วนำมาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของผลิตภัณฑ์ กำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดที่จะนำมาใช้กับลูกค้าเป้าหมายในแต่ละกลุ่ม กำหนดรายละเอียดของกิจกรรมการตลาด เพื่อที่จะทราบว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบ ช่วงเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของแต่ละกิจกรรม เครื่องมืองบประมาณที่ต้องใช้ และเมื่อผู้บริหารระบุแผนปฏิบัติการได้แล้ว ก็จำเป็นต้องวางแผนดังกล่าว ให้อยู่ในรูปตัวเลขทางการเงิน และจัดทำออกมาเป็นประมาณการ งบกำไรขาดทุน เพื่อจะสนับสนุนวัตถุประสงค์ทางการตลาด พร้อมทั้งวัตถุประสงค์ทางการเงิน สุดท้ายของแผนการตลาดก็จะเป็นเรื่องของการควบคุมประเมินผล เพื่อเป็นตัววัดว่าบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายที่วางไว้หรือไม่

7. การนำแผนการตลาดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ไปใช้ปฏิบัติหัวใจสำคัญของการนำแผนการตลาดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ไปใช้ปฏิบัติ ก็คือคำว่า “คุณค่า” ที่อยู่ในสายตาของลูกค้านั่นเอง เพราะตราบดีที่ลูกค้าหรือผู้บริโภคเหล่านี้ก็จะยังคงภักดี ต่อไปเรื่อยๆ ดังนั้นการนำแผนการตลาดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ไปปฏิบัติ ใช้ได้อย่างประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะในการใช้หลักจิตวิทยาติดต่อกับลูกค้ามีความยืดหยุ่นในการนำไปใช้ความสำเร็จขององค์กรธุรกิจ นั้นนอกจากต้องการสัมฤทธิ์ผลด้านการขายและกำไรแล้วสิ่งที่สำคัญยิ่ง คือการบรรลุถึงความพึงพอใจของลูกค้า อันหมายถึงความรู้สึที่ลูกค้าแสดงออกถึงความยินดีความอึดอ้อมในใจจากการใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ได้รับในการบริหารองค์กรเพื่อให้ลูกค้าเกิด ความพึงพอใจนั้น เบื้องต้นต้องเข้าใจถึงปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ อันได้แก่การเข้าใจ ความต้องการของลูกค้า



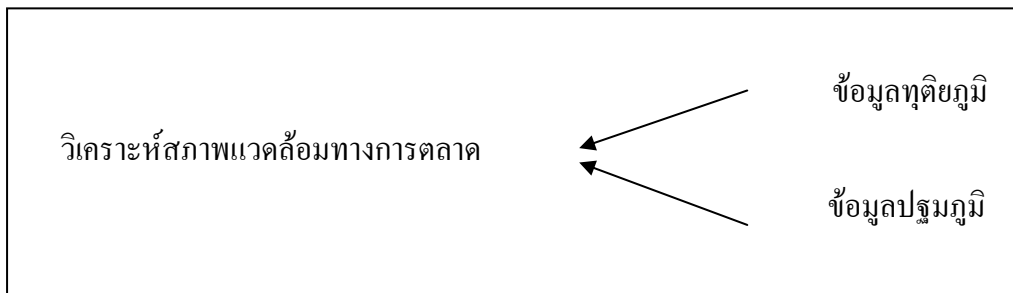
# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

อย่างแท้จริงจากมุมมองของลูกค้าบางครั้งองค์กรไม่สามารถได้ข้อมูลดังกล่าวนี้ จากรูปแบบการศึกษาโดยทั่ว ๆ ไป แต่ต้องอาศัยเทคนิคในการศึกษา เพื่อเข้าถึงความเชื่อ ทศนคติและแรงจูงใจต่าง ๆ ของผู้บริโภคอย่างลึกซึ้งรวมทั้งมีการใช้ประโยชน์จากข้อมูล โดยอาศัยเครื่องมือทางเทคโนโลยีสมัยใหม่มาทำการวิเคราะห์เกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจซื้อและการใช้สินค้าหรือบริการ นอกจากนี้ยังสามารถคาดคะเนถึงความต้องการที่อาจเกิดขึ้นสำหรับสินค้าประเภทอื่น ๆ ด้วย

ชินจิตต์ แจ็งเจนกิจ (2548 :36-60) กล่าวถึง แนวทางการนำแผนกลยุทธ์บริหารลูกค้าสัมพันธ์ ในการบริหาร โรงเรียน ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ลูกค้า

ขั้นแรกในการนำแผนกลยุทธ์ CRM นั้น เราจะต้องทราบก่อนว่าลูกค้าเป้าหมายของเราน่าจะเป็นใคร เป็นระดับ Traders คือ ธุรกิจค้าส่ง ธุรกิจค้าปลีก ตัวแทน นายหน้า หรือระดับ Consumers คือ ผู้บริโภคที่เป็นผู้ใช้สินค้าเป็นคนสุดท้าย หรือทั้งสองกลุ่ม เนื่องจากการทำตลาดและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในตลาดธุรกิจและลูกค้าในตลาดผู้บริโภคที่มีความแตกต่างกันอย่างมาก ในการวิเคราะห์ลูกค้านั้นสามารถวิเคราะห์ในรูปของเครือข่ายการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า (Value Delivery Network) โดยบริษัทผู้ผลิตสินค้าบางรายอาจเลือกจะขายตรงแก่ลูกค้า ผู้บริโภคในรูปแบบของการขายสินค้า ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 แสดงการนำแผนกลยุทธ์ CRM

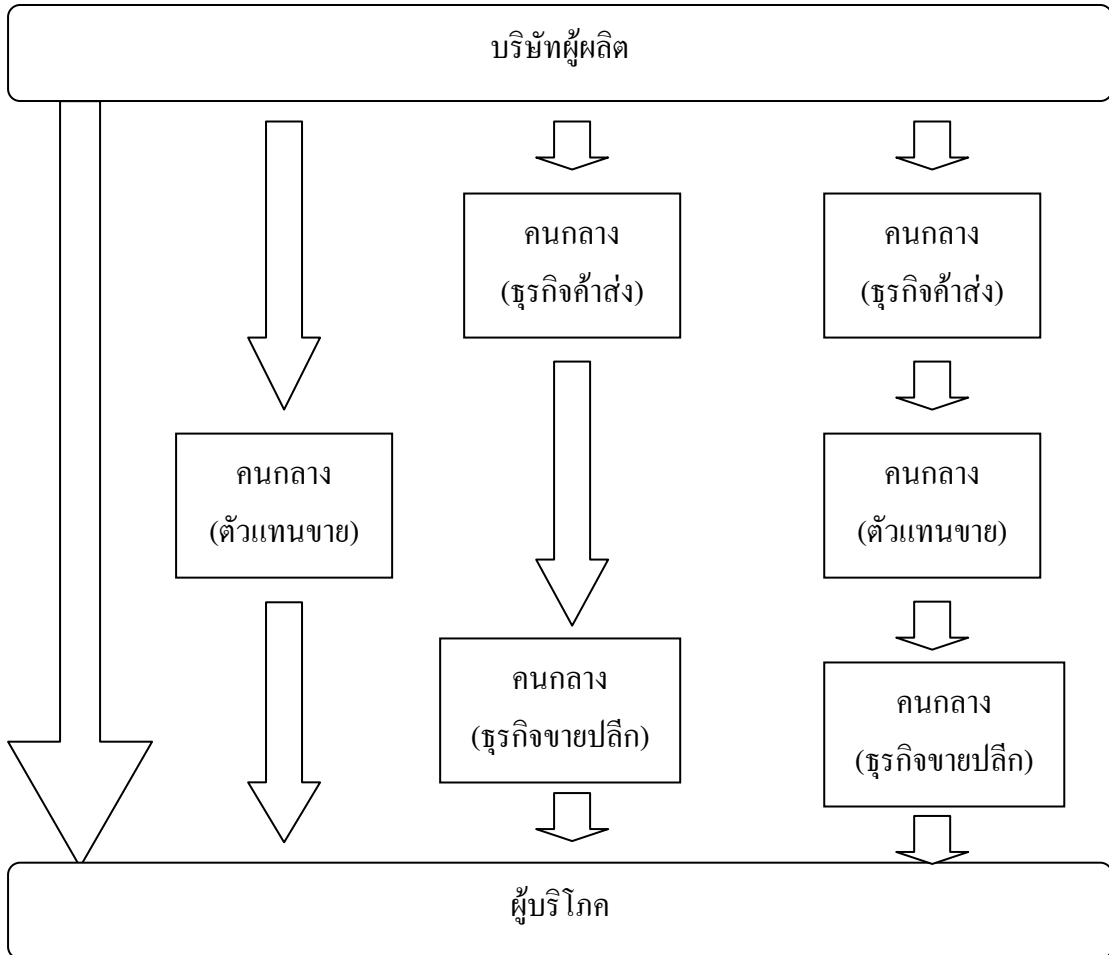
ที่มา : ชินจิตต์ แจ็งเจนกิจ. 2548 : 53

การวิเคราะห์เครือข่ายการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้านี้จึงเท่ากับการพิจารณาทางเลือกที่เป็นไปได้ในการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่เป็นไปได้ในการสร้างโปรแกรม CRM ซึ่งในหลาย ๆ กรณีเราพบว่า ถึงแม้ว่าผู้ผลิตจะมีลูกค้าที่สั่งซื้อสินค้าจากตนเป็นคนกลางในช่องทางการจัดจำหน่าย



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

แต่ก็จำเป็นต้องสร้างสัมพันธ์กับทั้งลูกค้าที่เป็นคนกลางและลูกค้าที่เป็นผู้บริโภค เพื่อให้ผู้บริโภคจดจำชื่อตราสินค้าและหรือบริษัทตลอดจนบอกความต้องการหรือข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงสินค้า หรือพัฒนาสินค้าใหม่เข้าสู่ตลาดต่อไป ภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 แสดงรูปแบบต่างๆ ของเครือข่ายการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า

ที่มา : ชื่นจิตต์ แจ่มเจนกิจ. 2548 : 54

## ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด

ก่อนที่นักการตลาดจะออกแบบกลยุทธ์และโปรแกรม CRM นักการตลาดจำเป็นต้องประเมิน “สถานภาพ” ของตนเองว่าขึ้นอยู่กับจุดใดของตลาด และจุดที่ยืนอยู่นั้นได้รับผลกระทบจากปัจจัยใดบ้าง ในสภาพแวดล้อมทางการตลาดของตน เพื่อให้กลยุทธ์และโปรแกรม CRM มีจุดแข็งที่เด่นชัด จุดอ่อนที่ไม่ส่งผลกระทบเสียหายร้ายแรงต่อธุรกิจ ตลอดจนจนสามารถเปลี่ยนอุปสรรคให้เป็นโอกาสของตนเองได้ในที่สุด การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด





# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

59

ในส่วนของปัจจัยด้านประชากรศาสตร์จากบทบาทความสำคัญของผู้บริโภคกลุ่มเจนเอเรชั่น เอ็กซ์ หรือ “จีเนิส” ที่นักการตลาดกล่าวขานถึงอย่างมากในตอนปลายศตวรรษที่ 19 แต่ในปัจจุบันนักการตลาดเริ่มหันไปให้ความสนใจกับกลุ่มผู้สูงอายุ

ศาสตราจารย์เตอร์ ครักเกอร์ Guru ทางด้านการบริหารจัดการ ได้กล่าวไว้ในหนังสือชื่อ “On The Profession of Management” ว่าในประเทศที่พัฒนาแล้วเกิดภาวะที่เรียกว่าประชากรกลุ่มหนุ่มสาวมีจำนวนน้อยลง โลกแห่งการทำงานในศตวรรษที่ 21 จึงเต็มไปด้วยผู้สูงอายุที่อยู่ในวัยหลังเกษียณ งานที่พวกเขาสนใจนอกเหนือจากงานประจำตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในบริษัทต่าง ๆ แล้ว พวกเขาต้องการอุทิศแรงงานและทุนทรัพย์เพื่อทำงานในองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร (Non-profit Organization) ซึ่งนอกจากจะได้ทำงานตามแบบอย่างที่ต้องการแล้วพวกเขายังได้ “สังคม” กับบุคคลที่อยู่ระดับชั้นสังคมเดียวกับกิจกรรมการกุศล มูลนิธิต่าง ๆ ที่ผู้สูงอายุเข้าไปมีส่วนร่วม

นอกจากนี้ปัจจัยด้านการแข่งขัน ที่มีความรุนแรงขึ้น ทำให้ธุรกิจมีแนวโน้มแข่งขันกันที่สินค้าหรือการบริการเสริมซึ่งไม่ใช่ผลิตภัณฑ์หลัก (Core Products) ของตนเอง หากแต่เป็นส่วนที่เพิ่มเติม จากผลิตภัณฑ์ของกลุ่มแข่งขันนั่นเอง ในส่วนของปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรมตลอดจนการเมืองและกฎหมายยังส่งผลให้ผู้บริโภคให้คุณค่ากับการรวมตัวกันเป็นกลุ่มทางสังคม เพื่อพิทักษ์ประโยชน์ที่ตนพึงจะได้รับจากสินค้าและประโยชน์ที่ธุรกิจพึงจะมีให้กับสังคมโดยส่วนรวม การสื่อสารกับผู้บริโภคด้วยเครื่องมือประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ อย่างเช่น วารสาร จดหมายข่าว ฯลฯ ก็จะสามารถช่วยสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าผู้บริโภคระยะยาวได้ อีกทั้งปัจจัยด้านวิทยาการใหม่ ๆ ยังทำให้ E-Marketing กลายเป็นช่องทางการสื่อสารที่ผู้บริโภคและผู้ประชาสัมพันธ์กับผู้บริโภคในระยะยาวได้ เช่น การเปิดเว็บไซต์ [www.samples.com](http://www.samples.com) เพื่อให้ผู้บริโภคเข้ามาขอสินค้าตัวอย่างที่ตนเองสนใจ เป็นต้น ในส่วนของปัจจัย ด้านสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ ส่งผลกระทบให้กระแสการรวมตัวเพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อมมีความชัดเจนรุนแรงขึ้น ทำให้เครื่องมือประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความเข้าใจอันดี จูงใจให้มีการรวมกลุ่มเพื่อกิจกรรม ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม เป็นที่นิยมแพร่หลายมากขึ้น

ในส่วนของสิ่งแวดล้อมจุลภาพ ธุรกิจที่ดำเนินงานด้านผลการผลิตไม่ได้มีบทบาทเป็นแค่ผู้ผลิตอีกต่อไป หากแต่พยายามเข้าไปในบทบาท เป็นส่วนหนึ่งในกิจการของซัพพลายเออร์ของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของพันธมิตรธุรกิจ (Alliance) การลงทุนร่วม (Joint Venture) การขายธุรกิจในแนวตั้งแบบไปข้างหลัง (Backward Vertical Integration) หรือแม้แต่การรวมกิจการกับธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน ในแนวราบ (Horizontal Related Integration) อย่างเช่นการที่บริษัทค่ายเพลงชั้นนำเข้าไปซื้อกิจการบริษัทผู้ผลิตม้วนเทป ทำให้บริษัทมีต้นทุนของวัตถุดิบ ลดลงมีสินค้าวัตถุดิบซัพพลายอย่างต่อเนื่อง นอกเหนือจากการเข้าไปมีบทบาทในกิจการของซัพพลายเออร์แล้ว ธุรกิจบางแห่งเลือกที่จะเข้าไปบริหารระบบการจัดการสินค้าคงคลังในร้านค้าปลีก ติดตั้งอุปกรณ์



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

60

อัตโนมัติ เพื่อให้ร้านค้าสะดวกที่จะสั่งซื้อสินค้าเติมในร้านของตนได้ในระยะเวลาอันรวดเร็ว หรือการเข้าไปถือหุ้นมีกิจการร้านค้าปลีกด้วยตนเอง หรือที่เรียกว่าเป็นขยายธุรกิจไปในแนวตั้งแบบไปข้างหน้า (Forward vertical integration) ซึ่งรายละเอียดในเรื่องนี้จะได้กล่าวถึงต่อไปในการออกแบบโปรแกรม CRM กับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นซัพพลายเออร์ กลุ่มพนักงานภายในบริษัท กลุ่มบริษัทบริหารจัดการงาน/พนักงาน กลุ่มอ้างอิง และกลุ่มผู้มีอิทธิพลในการตัดสินใจซื้อ

ในส่วนของตลาดลูกค้า ในฐานะของผู้ผลิตนั้น คำว่า “ลูกค้า” อาจหมายถึงลูกค้าผู้บริโภคคนสุดท้าย (Consumers) หรือลูกค้าที่เป็นร้านค้า (Traders) โปรแกรม CRM มีบทบาทสำคัญอย่างมากที่จะรักษาลูกค้าปัจจุบัน หาลูกค้าใหม่ และดึงลูกค้าเก่า

สภาพแวดล้อมภายในของบริษัท ไม่ว่าจะเป็น 4 Ps อันได้แก่ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) การจัดจำหน่าย (Place) และการสื่อสารการตลาด (Promotion) หรือ 4Cs อันได้แก่สินค้าที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า (Customers’ needs and want) การตั้งราคาที่ลูกค้าพอจะจ่ายได้ (Cost) การวางจำหน่ายในที่ที่ลูกค้าไปหาซื้อได้สะดวก (Convenience) และการสื่อสารกับลูกค้าในระยะยาว เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพมั่นคงและยาวนานกับลูกค้า (Communicate) เหล่านี้ล้วนแต่เป็นเครื่องมือที่จะช่วยรักษาลูกค้า หาลูกค้าใหม่ และดึงลูกค้าเก่าได้ในที่สุด

## ขั้นที่ 3 กำหนดตลาดเป้าหมาย

จากเครือข่ายการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าผนวกกับคลังข้อมูลสภาพแวดล้อมทางการตลาดของบริษัท ทำให้บริษัททราบว่าลูกค้าที่มีความเป็นไปได้ในการจัดโปรแกรม CRM น่าจะเป็นใคร? เป็นผู้บริโภคน? หรือธุรกิจค้าส่ง? หรือตัวแทนขาย? หรือหลาย ๆ กลุ่มลูกค้า แต่ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มใดก็ตามการจัดโปรแกรม CRM ให้กับผู้บริโภคทุก ๆ รายเหมือนกันย่อมไม่ทำให้ผู้บริโภครู้สึกว่าคุณเป็น “คนพิเศษ” สำหรับบริษัทเช่นเดียวกับการจัดแคมเปญสะสมแต้มคะแนน สำหรับธุรกิจค้าปลีกทุก ๆ รายเหมือนกัน ไม่ว่าจะเป็น ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่/ขนาดกลาง หรือขนาดย่อม/ร้านค้าปลีกในเขตกรุงเทพมหานคร/ต่างจังหวัด ฯลฯ ย่อมไม่น่าสนใจสำหรับร้านค้าปลีกบางราย

ดังนั้น จึงน่าจะมีเกณฑ์อะไรบางอย่างที่ใช้แบ่งลูกค้าของบริษัทออกเป็น ส่วน ๆ หรือที่เรียกว่า การแบ่งส่วนตลาด (Market segmentation) โดยกลุ่มย่อยที่แบ่งได้จะมีลักษณะบางอย่างเหมือน ๆ กันภายในกลุ่ม และแตกต่างไปจากกลุ่มอื่น เรียกว่า ส่วนของตลาด (Market segments) ซึ่งสามารถแบ่งได้ทั้งลูกค้าที่เป็นธุรกิจค้าส่ง ธุรกิจค้าปลีก และผู้บริโภค ตัวอย่างเช่น

### 1. ธุรกิจค้าส่ง เกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่งส่วนตลาดได้แก่

- 1.1 ภูมิศาสตร์ : ต่างจังหวัด/กทม. ในประเทศ/ต่างประเทศ
- 1.2 พฤติกรรมศาสตร์ : ขนาดการสั่งซื้อ แบบหรือรุ่นที่สั่งซื้อ



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

61

1.3 ประชากรศาสตร์ : ขนาดของธุรกิจ รูปแบบความเป็นเจ้าของ (เจ้าของคนเดียว/  
ห้างหุ้นส่วน/บริษัท)

2. ธุรกิจค้าปลีก ฯลฯ เกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่งส่วนตลาด ได้แก่
  - 2.1 ภูมิศาสตร์ : ทำเลที่ตั้ง ต่างจังหวัด/กทม.
  - 2.2 พฤติกรรมศาสตร์ : ขนาดการสั่งซื้อ ตราสินค้า แบบหรือรุ่นที่สั่งซื้อ
  - 2.3 ประชากรศาสตร์ : ขนาดขอธุรกิจ จำนวนสาขา อาณาเขตหรือพื้นที่ขาย ฯลฯ
3. ผู้บริโภค เกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่งส่วนตลาด ได้แก่
  - 3.1 ประชากรศาสตร์ : รายได้ เพศ อายุ อาชีพ ขนาดและสถานภาพครอบครัว
  - 3.2 พฤติกรรมศาสตร์ : ซื้อบ่อย/นาน ๆ ครั้ง ซื้อประจำ/ไม่ประจำ
  - 3.3 จิตวิทยา : บุคลิกภาพ วิธีการดำเนินชีวิต (Life style)

อาจใช้เกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งหรือหลายเกณฑ์ร่วมกันเพื่อแบ่งกลุ่มลูกค้าแต่ละกลุ่มออกเป็น ส่วนของตลาดหลาย ๆ ส่วน ทั้งนี้ นักการตลาดในปัจจุบัน มีเป้าหมายต้องการแบ่งให้เหลือส่วนย่อย ของตลาดที่มีขนาดเล็กที่สุดเท่าที่จะทำได้ หรือที่เรียกว่า “Niche market” นั่นเอง จน สุดท้าย ให้เหลือเพียง ผู้บริโภคหรือธุรกิจค้าส่งหรือธุรกิจค้าปลีกเพียง 1 รายในส่วนของตลาดที่ได้ ตามแนวคิดการตลาดแบบหนึ่งต่อหนึ่ง (One-to one marketing) นั่นเอง และเลือกกิจกรรมการตลาด ที่มีลักษณะ เป็นกันเองพิเศษเฉพาะเจาะจง และเน้นการสื่อสารแบบสองทาง เพื่อสร้างสัมพันธ์กับ ลูกค้าแต่ละราย

เมื่อได้ส่วนย่อยของตลาดที่มีความเป็นไปได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปบริษัทก็จะเลือกส่วนย่อยของ ตลาดเพื่อเป็นกลุ่มเป้าหมายของโปรแกรม CRM ของตน หรือที่เรียกว่าเป็นการกำหนดตลาด เป้าหมาย (Targeting) นั่นเอง โดยทั่วไปแล้วกลยุทธ์การเลือกตลาดเป้าหมายจากส่วนของตลาดที่ เป็นไปได้หลาย ๆ ส่วนมี 3 ทางเลือก ได้แก่

1. กลยุทธ์การตลาดแบบไม่แตกต่าง (Undifferentiating) คือเลือกทุก ๆ ส่วนของตลาด เป็นกลุ่มเป้าหมาย แล้วจัดกิจกรรมการตลาดเพียงชุดเดียวเพื่อสร้างสัมพันธ์กับทุก ๆ ส่วนของตลาด วิธีนี้ไม่เหมาะสมกับโปรแกรม CRM ในปัจจุบันที่ต้องการความเป็นพิเศษ แตกต่าง เป็นกันเอง ให้กับกลุ่มเป้าหมายของโปรแกรม CRM

2. กลยุทธ์การตลาดแบบแตกต่าง (Differentiation) คือเลือกตั้งแต่ 2 ส่วนของตลาดขึ้นไป เป็นกลุ่มเป้าหมายของโปรแกรม CRM ดังตัวอย่างแคมเปญ “It Might Be you : อยู่มีอเน่ BMW 318iA จากบัตรธนาคารไทยพาณิชย์” ซึ่งมีกลุ่มเป้าหมายเป็นผู้สมัคร เป็นสมาชิกใหม่ของบัตร เครดิต ธนาคารไทยพาณิชย์ (Prospects) และผู้ถือบัตรเครดิตธนาคารไทยพาณิชย์ในปัจจุบัน (Clients/supporters/advocates) โดยผู้สมัครสมาชิกใหม่จะได้รับการยกเว้นค่าธรรมเนียมแรกเข้า และค่าธรรมเนียมรายปี อีกด้วย

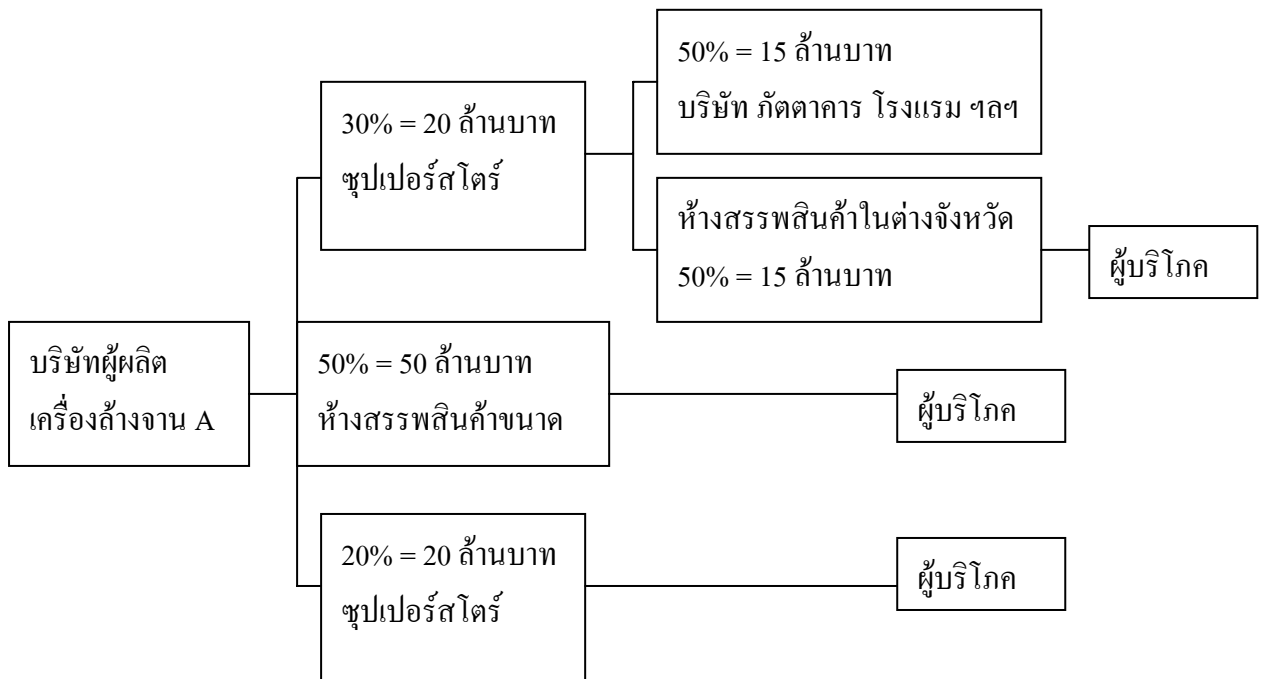


# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

3. กลยุทธ์การตลาดมุ่งเฉพาะส่วนกลาง (Market concentration) คือเลือกเพียง 1 ส่วนของตลาด แล้วจัดโปรแกรม CRM สำหรับ 1 ส่วนของตลาดที่เลือกไว้โดยเฉพาะ ดังตัวอย่างนิคยสาร “รักลูก” ที่เน้นสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธ์กับคุณแม่โดยเฉพาะ เป็นต้น ซึ่งวิธีนี้ค่อนข้างเป็นที่นิยมและในกรณีที่บริษัทมีสินค้าวางจำหน่ายหลายสายผลิตภัณฑ์และมีกลุ่มเป้าหมายมากกว่า 1 กลุ่ม บริษัทอาจเลือกจัดโปรแกรม CRM กับลูกค้าเป้าหมายทีละ 1 กลุ่มในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ และจัดโปรแกรม สำหรับกลุ่มอื่นที่เหลือครั้งละ 1 กลุ่มสลับสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันไป

## ขั้นที่ 4 การจัดทำแผนภาพตลาด (Market map)

หลังจากที่สามารถเลือกกลุ่มเป้าหมายของโปรแกรม CRM จากส่วนของตลาดที่น่าสนใจและมีความเป็นไปได้มากที่สุด ขั้นต่อไปควรจัดลำดับความสำคัญของแต่ละกลุ่มเป้าหมายว่าควรให้ความสำคัญกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายใดเป็นอันดับแรกและรองลงไปเครื่องมือที่นำมาใช้คือแผนการตลาด (Market map) ซึ่งเป็นแผนแผนภาพแสดงให้เห็นถึงกิจกรรมการจัดจำหน่ายสินค้าพร้อมทั้งชี้ให้เห็นถึงปริมาณและหรือมูลค่าขายสินค้าหรือการบริการที่ถูกจำหน่ายออกไปทางผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายแต่ละรูปแบบ หรือแต่ละเครือข่ายการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 แสดงตัวอย่างการจัดทำแผนภาพตลาดของเครื่องล้างจาน A



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

63

จากภาพประกอบ 6 สมมติให้ผู้ผลิตเครื่องล้างจาน A เลือกกลยุทธ์การแบ่งส่วนตลาดแบบแตกต่างกันคือการสร้างโปรแกรม CRM ที่แตกต่างกันไปกับลูกค้าเป้าหมายซึ่งมีทั้งหมด 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มตัวแทนจำหน่าย กลุ่มห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่ และกลุ่มซูเปอร์สโตร์ โดยในปี 2548 มียอดขายทั้งสิ้น 100 ล้านบาท แบ่งเป็นยอดขายในตลาดผู้บริโภค 85 ล้านบาท และยอดขายในตลาดธุรกิจ ได้แก่กลุ่มบริษัทภัตตาคาร โรงแรมต่าง ๆ 15 ล้านบาท เนื่องจากต้องการมุ่งเน้นการขายให้กับตลาดผู้บริโภค จึงพยายามกระจายช่องทางการจัดจำหน่ายให้มีความหลากหลายทั้งผ่านคนกลางในรูปของตัวแทนจำหน่ายประจำภูมิภาคต่าง ๆ ซึ่งรับผิดชอบขายเครื่องล้างจาน A ทั้งในตลาดธุรกิจและตลาดผู้บริโภคอย่างละเท่า ๆ กัน คือ 15 ล้านบาท ผ่านคนกลางในรูปของห้างสรรพสินค้ามากที่สุดคือ 50% หรือ 50 ล้านบาท และอีก 20% หรือ 20 ล้านบาท ผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายที่เพิ่มขึ้นมาใหม่คือซูเปอร์สโตร์

เมื่อพิจารณาจากสัดส่วนมูลค่าขายของแต่ละกลุ่มลูกค้าแล้วควรให้ความสนใจกับการจัดทำโปรแกรม CRM กับกลุ่มห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่อย่างต่อเนื่องเป็นอันดับแรก โดยแต่งตั้งผู้จัดการฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์รายใหญ่ (Key Account Manager) ขึ้นมารับผิดชอบงานนี้โดยเฉพาะไม่ว่าจะเป็นการจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาดในห้างฯ การช่วยจัดคิสเพลย์สินค้าในห้างฯ จัดแสดงอุปกรณ์ ฌ จุดขาย แคมเปญส่วนลดตามปริมาณการสั่งซื้อ และการจัดการฝึกอบรมพนักงานขายเพื่อไปประจำในแต่ละห้างฯ สำหรับห้างสรรพสินค้าในต่างจังหวัดที่สั่งซื้อผ่านตัวแทนจำหน่ายในแต่ละภูมิภาค อาจใช้วิธีพิมพ์รายชื่อห้างสรรพสินค้า สินค้าในแต่ละภูมิภาคที่มีจำหน่ายเครื่องล้างจาน A ไว้เป็นส่วนหนึ่งของโฆษณาในนิตยสารหรือหนังสือพิมพ์

ลูกค้ากลุ่มที่สอง ซึ่งให้ความสนใจเป็นอันดับรองลงมา คือกลุ่มตัวแทนจำหน่ายสามารถจัดกิจกรรมการตลาดเพื่อสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มตัวแทนจำหน่ายในรูปของส่วนลดการค้า แคมเปญแข่งขันการขาย การจัดประชุม/สัมมนา/เลี้ยงขอบคุณตัวแทนจำหน่ายในแต่ละภูมิภาคการให้การสนับสนุนการจัดตั้งศูนย์ซ่อมบริการแก่ตัวแทนจำหน่าย

ลูกค้ากลุ่มสุดท้ายที่สั่งซื้อสินค้าโดยตรงคือกลุ่มซูเปอร์สโตร์ถ้าหากเครื่องล้างจาน A เป็นสินค้าที่ติดตลาดมานานในตลาดเครื่องล้างจานที่กำลังจะอิ่มตัว การขายช่องทางการจัดจำหน่ายเข้าไปในซูเปอร์สโตร์ ก็จะเป็นวิธีหนึ่งที่สามารถขยายตลาดไปยังส่วนของตลาดไปยังส่วนของตลาดใหม่ ที่ต้องการเครื่องล้างจานราคาประหยัด มีฟังก์ชันการทำงานไม่ซับซ้อน ในกรณีลูกค้ากลุ่มซูเปอร์สโตร์ก็จะเปรียบเสมือนเป็น “ดาวรุ่ง” (Star) จะต้องสร้างสัมพันธ์ด้วยอย่างต่อเนื่องในระยะยาว แต่ถ้าเครื่องล้างจาน A ของบริษัทเป็นผู้นำในตลาดเครื่องล้างจานที่กำลังเริ่มขยายตัว การขายช่องทางการจัดจำหน่ายเข้ามาในซูเปอร์สโตร์ ก็จะเป็นวิธีหนึ่งที่ช่วยขยายตลาดโดยรวม ใน



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

64

กรณีนี้จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าผู้บริโภคด้วย เพื่อให้ลูกค้าปัจจุบันทำหน้าที่เป็น “กระบอกเสียง” สื่อสาร ถึงข้อดีหรือจุดเด่นของสินค้าไปยังลูกค้าคาดหวังรายอื่น ๆ

จากที่กล่าวมาแล้วทั้งหมด ดูเหมือนว่าลูกค้าผู้บริโภคจะได้รับความสนใจในการจัดโปรแกรม CRM เพื่อสร้างสัมพันธ์ในระยะยาวน้อยที่สุด แต่เราจะต้องไม่ลืมว่าข้อมูลจากผู้บริโภค ซึ่งเป็นผู้ใช้สินค้าเป็นคนสุดท้าย จะกลายเป็นข้อมูลที่มีค่าของบริษัทในการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้ดีขึ้น อีกทั้งลูกค้าผู้บริโภคยังเป็นผู้จดจำชื่อเสียงและตราสินค้าของบริษัท ทำให้โอกาสขยายไปสู่การผลิตสินค้าเครื่องใช้ไฟฟ้าในสายผลิตภัณฑ์อื่น จึงควรจัดโปรแกรม CRM กับกลุ่มลูกค้าผู้บริโภคเป็นครั้งคราว ด้วยโฆษณา การส่งเอกสาร จดหมายตรง แคตตาล็อก ฯลฯ การจัดงานเลี้ยงของขอบคุณลูกค้าและแนะนำสินค้าใหม่ โดยใช้ประโยชน์จากรากฐานข้อมูลลูกค้าที่ได้มาจากใบรับประกันสินค้า เป็นต้น

ขั้นที่ 5 การพิจารณาหน่วยในการตัดสินใจซื้อสินค้าและระดับความสัมพันธ์ของลูกค้าแต่ละรายหน่วยในการตัดสินใจซื้อ

ในกรณีของลูกค้าที่เป็น Traders หรือลูกค้าที่เป็น Consumers ซึ่งมีบุคคลหรือกลุ่มบุคคลหลายฝ่ายเข้ามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการซื้อสินค้าหรือการบริการ บริษัทก็จำเป็นต้องศึกษาด้วยว่าหน่วยในการตัดสินใจซื้อ (Decision-making Unit or DMU) นั้นประกอบด้วยใครบ้าง โดยทั่วไปแล้วบทบาทของลูกค้าใน DMU แบ่งออกเป็น 6 บทบาท

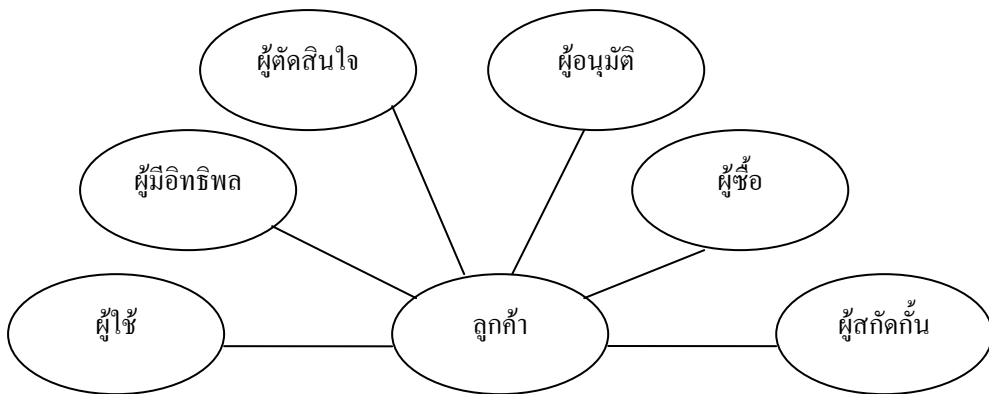
1. ผู้ใช้ (Users) คือสมาชิกในองค์กร หรือผู้บริโภคแต่ละคนที่เป็นผู้ใช้สินค้าหรือการบริการในหลาย ๆ กรณี ผู้ใช้จะเป็นผู้เริ่มต้นกระบวนการซื้อ และช่วยกำหนดรายละเอียด คุณสมบัติของสินค้า
2. ผู้มีอิทธิพล (Influencers) คือบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของลูกค้า ผู้มีอิทธิพลอาจจะเป็นแพทย์ ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกนมผงดัดแปลงสำหรับทารก สำหรับคุณแม่คนใหม่ หรืออาจจะเป็นมูลนิธิพิทักษ์สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเลือกซื้อวัตถุดิบที่จะต้องไม่ทำลายสภาพแวดล้อมของผู้ผลิตผงซักฟอก เป็นต้น
3. ผู้ตัดสินใจ (Deciders) คือบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กรที่มีอำนาจตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าและเลือกบริษัทผู้ขาย
4. ผู้อนุมัติ (Approvers) คือบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กรที่เป็นผู้ตัดสินใจในขั้นสุดท้ายให้เกิดพฤติกรรมการซื้อ หรือการจัดซื้อ
5. ผู้ซื้อ (Buyers) คือบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้คัดเลือกผู้ขาย ตกลงต่อรองเงื่อนไขการซื้อกับผู้ขาย ได้แก่ ฝ่ายจัดซื้อในบริษัทที่ติดต่อซื้อขายสินค้าจากผู้ผลิต หรือเป็น Business-to-Business Buyers นั่นเอง ในส่วนของลูกค้าผู้บริโภค ผู้ซื้อคือผู้ที่ออกไปกระทำการซื้อ



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

จริง ซึ่งบางครั้งก็เป็นบุคคลคนเดียวกับผู้ตัดสินใจ และผู้อนุมัติ เช่น ผู้บริโภควัยรุ่นที่กำลังเลือกซื้อแชมพูในซูเปอร์มาร์เก็ต เป็นต้น หรือบางครั้งผู้ซื้อก็อาจจะเป็นผู้จัดบันทึกให้ เป็นต้น

6. ผู้สกัดกั้น (Gatekeepers) คือบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีอำนาจและสามารถสกัดกั้นผู้ขายและข่าวสารของผู้ขายให้ไปถึงสมาชิกคนอื่น ๆ ใน DMU เช่น พนักงานในฝ่ายจัดซื้อ พนักงานรับโทรศัพท์ ที่สกัดกั้นไม่ให้ฝ่ายขายของบริษัทได้นัดหมายกับผู้มีอำนาจตัดสินใจซื้อได้แก่ ผู้จัดการ ฝ่ายจัดซื้อ ผู้จัดการฝ่ายผลิต เป็นต้น ในส่วนของลูกค้าผู้บริโภค ผู้สกัดกั้นการรับรู้ข่าวสารการเสนอขายสินค้า หรือการบริการมากมายไม่ว่าจะเป็นตั้งผู้บริโภคเองที่มีทัศนคติในทางลบกับสินค้า หรือการบริการ ตลอดจนโฆษณาสินค้าของคู่แข่งที่อาจจะโจมตีสินค้า ทำให้มีการบิดเบือนข้อมูลที่ผู้บริโภครับ หรืออาจจะเป็นรีโมทคอนโทรลที่ตัดภาพข้อมูลการเสนอขายสินค้าหรือการบริการทำให้เกิดการปิดกั้นการรับรู้ ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 แสดงหน่วยในการตัดสินใจซื้อ

ที่มา : ชื่นจิตต์ แจ็งเจนกิจ. 2548 : 36

คำถามที่ตามมาคือ แล้วโปรแกรม CRM ของบริษัทควรให้ความสนใจกับหน่วยในการตัดสินใจซื้อใดและอย่างไร คำตอบในกรณีที่เป็น CRM ในระดับ Traders ก็จะต้องเข้าไปศึกษาและจัดกิจกรรมสร้างสัมพันธ์กับทุก ๆ หน่วยในการตัดสินใจซื้อเนื่องจากลักษณะการจัดซื้อในตลาดธุรกิจนั้น มักจะมีบุคคลหรือกลุ่มบุคคลหลายฝ่ายเข้ามามีส่วนในการตัดสินใจซื้อ แต่ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เรามักจะพบว่า จะให้ความสนใจจัดโปรแกรม CRM เพื่อสานสัมพันธ์ในระยะยาวคือกลุ่มผู้มิบทบาทเป็นผู้ซื้อ ด้วยหวังว่าผู้ซื้อนั้นจะโน้มน้ำหนักผู้ตัดสินใจ ผู้อนุมัติ และผู้ใช้ให้เห็นพ้องกัน



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

66

ตัดสินใจซื้อสินค้าหรือการบริการ แต่ในความเป็นจริงแล้วผู้ซื้อคนเดียวกันนี้อาจกลายเป็นผู้สັกคั่นในเวลาต่อมาเมื่อพบว่า เงื่อนไขของบริษัทคู่แข่งเหนือกว่า

สำหรับกรณี CRM ระดับ Consumers ในกรณีที่สามารถสื่อสารโดยตรงแบบสองทางและเป็นกันเองกับหน่วยในการตัดสินใจซื้อที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมที่ซื้อนั้นก็ถือว่าเป็นแนวทางในการจัดโปรแกรม CRM ที่ดีที่สุด ดังตัวอย่าง ธุรกิจรถยนต์ที่มักจะจัดกิจกรรม Family Day เชิญคุณพ่อคุณแม่และลูก ๆ มาร่วมกิจกรรมบันเทิงสนุกสนานด้วยกันและปิดท้ายด้วยรายการทดลองขับและข้อเสนอพิเศษสำหรับลูกค้าที่ตัดสินใจของรถยนต์ในงานแต่สำหรับสินค้าบางอย่างที่ ผู้ใช้ ผู้ตัดสินใจ ผู้อนุมัติและผู้ซื้อ เป็นคนละคนกันและไม่สามารถจับบุคคลเหล่านั้นมาทำกิจกรรมบางอย่างร่วมกันได้ เช่น ผู้บริหารที่ต้องการบอกรับเป็นสมาชิกวารสารหรือหนังสือพิมพ์ธุรกิจ โดยผู้ใช้หรือผู้อ่านและผู้อนุมัติในที่นี้คือผู้บริหารแต่ผู้ตัดสินใจ คือ เลขานุการบริหาร และผู้ซื้อคือ ฝ่ายบัญชี เป็นต้น ในกรณีนี้บริษัทผู้เป็นเจ้าของวารสารหรือหนังสือพิมพ์ธุรกิจควรใช้ “สื่อเงียบ” อย่างเช่นโฆษณาในหนังสือพิมพ์รายวันทั่วไป หรือจดหมายตรงเพื่อสื่อสารกับผู้บริหารโดยตรงและพยายามโน้มน้าวให้ผู้บริหารเพิ่มบทบาทของตนเองเป็นผู้ตัดสินใจด้วย ในกรณีอื่น ๆ นักการตลาดผู้ทำหน้าที่วางแผนโปรแกรม CRM จึงต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ ผสมกับความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เพื่อสื่อสารกับแต่ละหน่วยในการตัดสินใจซื้ออย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ระดับความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้า

ได้กล่าวถึงบันไดของการความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้า ซึ่งนำไปสู่ความภักดีในตราสินค้าและบริษัทว่ามีอยู่ 6 ระดับ ดังนี้

1. ระดับ “ลูกค้าคาดหวัง” (Prospect) หลังจากบริษัทได้ค้นหาโอกาสในการเสนอขายและการสร้างข้อมูลที่ประกอบไปด้วยผู้บริโภค หรือธุรกิจที่มีคุณลักษณะและคุณสมบัติตรงตามตลาดเป้าหมายของบริษัทแล้ว บริษัทจะมีกลุ่มลูกค้าคาดหวังที่อยู่ในข่ายสงสัย (Suspects) มากมาย หลังจากได้ข้อมูลเพิ่มเติมว่ารายใดมีความเป็นไปได้ในการตัดสินใจซื้อมีอำนาจซื้อและสามารถตัดสินใจซื้อสินค้าหรือการบริการของบริษัทได้เองแล้วจากกลุ่มลูกค้าคาดหวังที่อยู่ในข่ายสงสัยก็จะเหลือกลุ่มผู้ที่มีคุณสมบัติเป็น “ลูกค้าคาดหวัง” ซึ่งบริษัทคาดว่าจะตอบสนองต่อโปรแกรมการตลาดและโปรแกรม CRM ของบริษัทเป็นอย่างดี

2. ระดับ “ผู้ซื้อ” (Purchasers) หลังจากบริษัทสามารถเข้าถึงลูกค้าคาดหวังและนำเสนอสินค้าหรือการบริการ ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าคาดหวังเหล่านี้จนสามารถตัดสินใจซื้อได้ในที่สุดแล้ว ขั้นตอนต่อไปบริษัทต้องจัดโปรแกรมการตลาด และโปรแกรม CRM ที่จะทำให้ผู้ซื้อเหล่านี้กลับมาซื้อซ้ำอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาหนึ่ง





# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

67

3. ระดับ “ลูกค้า” (Clients) คำว่า “ลูกค้า” ในที่นี้หมายถึงผู้บริโภคหรือธุรกิจที่ซื้อสินค้าหรือการบริการของบริษัทอย่างต่อเนื่องเป็นระยะหนึ่ง แต่ยังคงมีทัศนคติเป็นลบหรือดีที่สุดคือเฉย ๆ กับบริษัทแน่นอนการจัดโปรแกรม CRM กับลูกค้าเหล่านี้ ย่อมไม่ได้ต้องการให้ลูกค้าซื้อเพิ่มขึ้นอีกทันทีโดยบริษัทอาจจะต้องมีค่าใช้จ่ายส่งเสริมการขายเพิ่มขึ้น เพื่อให้ลูกค้าเหล่านี้ตัดสินใจซื้อได้ในทันที หากแต่บริษัทมีเป้าหมายให้ลูกค้ามีทัศนคติในทางบวก มีภาพลักษณ์ที่ดีต่อบริษัทและสินค้าหรือการบริการของบริษัทในระยะยาว จนกระทั่งถึงระดับที่ลูกค้ามีความภักดีต่อบริษัทและสินค้าหรือการบริการของบริษัท ตลอดจนแนะนำสินค้าหรือการบริการของบริษัทให้ผู้อื่นได้ทดลองใช้พร้อมทั้งปกป้องชื่อเสียงของบริษัทจากการโจมตีของคู่แข่งในที่สุด

4. ระดับ “ลูกค้าผู้สนับสนุน” (Supporters) คือลูกค้าประจำที่รู้สึกชอบบริษัท มีทัศนคติและภาพลักษณ์ที่ดีต่อบริษัทและสินค้าหรือการบริการของบริษัท แต่ก็ยังไม่ออกมาสนับสนุนอย่างจริงจัง ซึ่งการที่จะทำให้ลูกค้าผู้สนับสนุนเหล่านี้ ออกมาสนับสนุนอย่างจริงจังนั้น บริษัทจะต้องสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าผู้สนับสนุนอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน

5. ระดับ “ผู้มีอุปการคุณ” (Advocates) คือลูกค้าผู้ให้การสนับสนุนกิจกรรมของบริษัทมาตลอด คอยแนะนำลูกค้าและลูกค้ารายอื่นให้มาซื้อสินค้าหรือบริการของบริษัท เรียกว่าทำการตลาดภายนอกแทนบริษัทนั่นเอง การที่บริษัทมีลูกค้า “ผู้มีอุปการคุณ” อยู่มากย่อมเป็นความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันที่ทำให้บริษัทอยู่รอดต่อไปในธุรกิจได้นาน แต่อย่าลืมน่าว่าภายใต้สภาพแวดล้อมทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ลูกค้า “ผู้มีอุปการคุณ” ก็สามารถเปลี่ยนใจไปซื้อสินค้าหรือการบริการของ 5 แ่งบ้างในบางครั้ง ถ้าบริษัทไม่ยับยั้งให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โอกาสที่บริษัทจะสูญเสียลูกค้าผู้มีอุปการคุณ จำนวนมากก็จะเกิดขึ้นได้ไม่ยาก

6. ระดับ “หุ้นส่วนธุรกิจ” (Partners) คือลูกค้าที่ก้าวหน้าขึ้นไปเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจมีส่วนร่วมในรายรับรายจ่ายและผลกำไรของบริษัท ถ้าหากบริษัทมีผลกำไรสูงขึ้น นั้นย่อมหมายความว่าผลตอบแทนในส่วนของลูกค้า “หุ้นส่วนธุรกิจ” จะได้รับก็มีเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ความสัมพันธ์กับลูกค้าในระดับนี้ก่อให้เกิดความภักดีในบริษัทและตราสินค้าของบริษัทมากที่สุด ดังตัวอย่าง รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับพนักงานขายตรงแบบชั้นเดียวหรือหลายชั้น สมาชิกสหกรณ์ร้านค้า ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าของสิทธิ์กับผู้รับสิทธิ์ ดังภาพประกอบ 8



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

หุ้นส่วนของธุรกิจ
ผู้มีอุปการคุณ
ลูกค้าผู้สนับสนุน
ลูกค้า
ผู้ซื้อ
ลูกค้าที่คาดหวัง

ภาพประกอบ 8 แสดงระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้า

ที่มา : ชื่นจิตต์ แจ่มเจนกิจ. 2548 : 47

### ระดับและรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

1. รูปแบบพื้นฐาน (Basic marketing) เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ขั้นเริ่มต้นที่พนักงานขายทำการเสนอขายสินค้ากับกลุ่มที่เป็น “ลูกค้าคาดหวัง” เพื่อผลักดันให้เกิดพฤติกรรมการซื้อ
2. รูปแบบการตลาดเชิงรับ (Reactive marketing) เป็นรูปแบบที่พนักงานขายหรือบริษัทพยายามสานความสัมพันธ์กับลูกค้าในระดับที่เหนือขึ้นไป จากการซื้อขายสินค้ารูปแบบพื้นฐาน กล่าวคือ พนักงานขายพยายามทิ้งนามบัตรไว้ให้ลูกค้าหรือบริษัทอาจจัดตั้งศูนย์ข้อมูลผู้บริโภคฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์เพื่อตอบคำถามรับคำแนะนำติชมจากลูกค้า ทั้งนี้ก็เพื่อผลักดันให้ “ผู้ซื้อ” รู้สึกพอใจในสินค้าและการบริการของบริษัท และกลับมาซื้อซ้ำอีกในที่สุดจนกลายเป็น “ลูกค้า”
3. รูปแบบมุ่งเน้นเอาใจใส่ลูกค้า (Accountable marketing) พนักงานขายจะโทรศัพท์กลับไปยังลูกค้าหลังจากที่ลูกค้าซื้อสินค้าหรือการบริการไปแล้ว เพื่อตรวจสอบความพอใจของลูกค้าและรับฟังข้อเสนอแนะปรับปรุงสินค้าหรือการบริการ ทั้งนี้ก็เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกชอบในบริษัทมากขึ้น ไปถึงระดับที่เรียกว่าเป็น “ลูกค้าผู้สนับสนุน หรือ อาจจะถึงระดับ “ผู้มีอุปการคุณ” คือทำการตลาดภายนอกแทน เพื่อให้ลูกค้าและลูกค้าคาดหวังรายอื่น ๆ หันมาทดลองซื้อสินค้าหรือซื้อสินค้าเพิ่มขึ้น
4. รูปแบบการตลาดเชิงรุก (Proactive marketing) พนักงานขายหรือพนักงานฝ่ายขายเทคนิคจะเป็นฝ่ายออกไปเยี่ยมลูกค้าถึงบ้านที่ทำงานหรือร้านค้าที่เป็นลูกค้าของบริษัทเป็นระยะ ๆ เพื่อนำเสนอข่าวสารข้อมูลใหม่ ๆ เกี่ยวกับสินค้า ให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ในการบริหารร้าน จัดแสดงสินค้าในร้าน ภายใต้แนวคิดที่ว่า “ถ้าธุรกิจของลูกค้าประสบความสำเร็จ ธุรกิจก็จะประสบความสำเร็จไปด้วย” ทั้งนี้ก็เพื่อสร้างกลุ่มลูกค้า “ผู้มีอุปการคุณ” ให้มากขึ้นไป



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

69

5. รูปแบบหุ้นส่วนธุรกิจ (Partnership marketing) บริษัทจะให้การสนับสนุนการดำเนินงานของร้านที่เป็นลูกค้าอย่างเต็มที่ จัดการฝึกอบรมให้ความรู้การบริหารร้านค้าอย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจาก ผลกำไรของร้านค้าที่เพิ่มขึ้น ก็จะทำให้ผลกำไรโดยรวมเพิ่มขึ้นด้วยดังตัวอย่างรูปแบบการค้าในระบบ Franchise ตลอดจนรูปแบบการขายตรงแบบชั้นเดียวหรือหลายชั้น ซึ่งบริษัทต้องอาศัยเครื่องมือการสร้างสัมพันธ์กับลูกค้ากลุ่มนี้ (Educational model) ประเภทที่ให้ความรู้เฉพาะด้าน นอกเหนือไป จากการให้รางวัลจากความสำเร็จหรือพฤติกรรมบางอย่างของลูกค้า (Reward model)

หลังจากที่ได้รับทราบถึงแนวคิดที่เป็นไปได้ในการออกแบบโปรแกรม CRM แล้วในบทต่อไป จะได้ศึกษาถึงแนวทางในการวางกลยุทธ์ CRM เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโปรแกรม ตลอดจนเพื่อชิงโอกาสและจุดแข็ง มาสร้างเป็นความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน ตลอดจนเพื่อลดจุดอ่อนและเปลี่ยนอุปสรรคให้กลายเป็นโอกาสในที่สุด

## ขั้นที่ 6 การจัดทำแผนการตลาดสำหรับโปรแกรม CRM

การนำแผนกลยุทธ์ CRM ก่อนที่จะมีการนำไปปฏิบัติใช้ และประเมินผลนั้น คือ การจัดทำแผนการตลาดสำหรับโปรแกรม CRM ในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ เช่น แผนการตลาดประจำปีสำหรับโปรแกรม CRM ดังนี้

1. บทสรุปสำหรับผู้บริหาร เป็นส่วนแรกของแผนการตลาดที่ให้ภาพรวมของแผนการตลาด อย่างสั้น ๆ บอกถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแผนการตลาด ตลอดจนข้อเสนอแนะกลยุทธ์การตลาดให้ผู้บริหารปฏิบัติพร้อมทั้งข้อควรระวังในการนำแผนการตลาดไปปฏิบัติใช้

2. สถานการณ์การตลาดในปัจจุบัน เป็นการนำเสนอข้อมูลทางการตลาดที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยพิจารณาทั้งข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในบริษัท ตัวอย่าง เช่น ในกรณีตัวอย่างเครื่องล้างจาน A ข้างต้น ข้อมูลสถานการณ์การตลาดในปัจจุบันที่จะต้องระบุไว้ในแผน ได้แก่ โครงสร้างการตลาด ส่วนครองตลาดยอดขาย ต้นทุนกำไร สภาพการแข่งขัน รูปแบบ คุณสมบัติ และคุณลักษณะของเครื่องล้างจานที่มีอยู่ในตลาด โครงสร้างการกำหนดราคา โครงสร้างช่องทางการจัดจำหน่าย และการสื่อสารการตลาดที่มีอยู่ในปัจจุบัน เป็นต้น

3. การวิเคราะห์โอกาสและประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ของสินค้าตามตัวอย่างข้างต้นคือเครื่องล้างจาน A โดยเปรียบเทียบกับเครื่องล้างจานคู่แข่งรวมทั้งพิจารณาประเด็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

70

4. วัตถุประสงค์ แบ่งออกเป็น วัตถุประสงค์ทางการเงิน เช่น ต้องการให้รายได้ของบริษัทเมื่อสิ้นปีเพิ่มขึ้น 10 % และวัตถุประสงค์ทางการตลาด เช่น ต้องการลูกค้าผู้บริโภคนใหม่ (New customer acquisition) เพิ่มขึ้น 10,000 รายจากโปรแกรม CRM ในปี 2544 หรือต้องการจัดโปรแกรม CRM เพื่อรักษาลูกค้าปัจจุบัน (Customer retention) และจงใจให้ลูกค้าปัจจุบันทั้งที่เป็นรกลุ่มตัวแทนจำหน่ายกลุ่มห้างสรรพสินค้า และกลุ่มซูเปอร์สโตร์ สั่งซื้อเครื่องล้างจาน A เพิ่มขึ้นในปี พ.ศ. 2544 5 เปอร์เซ็นต์ 7 เปอร์เซ็นต์ และ 2 เปอร์เซ็นต์ ตามลำดับ เป็นต้น

5. กลยุทธ์การตลาด เป็นการระบุถึงกิจกรรมการตลาดที่จะนำมาใช้กับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายของโปรแกรม CRM แต่ละกลุ่ม เช่น เน้นการจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาดในห้างสรรพสินค้า การใช้สื่อวัสดุอุปกรณ์ตกแต่งร้าน การฝึกอบรมพนักงานขายกับลูกค้ากลุ่มห้างสรรพสินค้า : เน้นการให้ส่วนลดการค้า การจัดแข่งขันการขาย การจัดประชุม/สัมมนา/เลี้ยงขอบคุณตัวแทนจำหน่ายในแต่ละภูมิภาคการสนับสนุนการจัดตั้งศูนย์ซ่อมบริการ กับลูกค้ากลุ่มตัวแทนจำหน่าย : เน้นการจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาด การให้ส่วนลดการค้าส่วนยอมให้เพื่อการใช้พื้นที่ขายสินค้า กับลูกค้า กลุ่มซูเปอร์สโตร์ : เน้นการจัดกิจกรรมพิเศษกับกลุ่มลูกค้าผู้บริโภคน โดยใช้ฐานข้อมูลจากใบรับประกันสินค้า และจัดตั้งคอลเซ็นเตอร์ให้ลูกค้าโทรศัพท์เข้ามาให้คำแนะนำติชมสินค้าหรือการบริการของบริษัท เป็นต้น

6. แผนปฏิบัติการ เป็นการกำหนดรายละเอียดของกิจกรรมการตลาดสำหรับโปรแกรม CRM ในรอบปี เพื่อให้ทราบรายละเอียดว่า ใครเป็นผู้รับผิดชอบในแต่ละแคมเปญย่อย ช่วงเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของแต่ละแคมเปญ เครื่องมือ/กิจกรรมที่ต้องการ งบประมาณที่ใช้ เป็นต้น

7. ประมาณการงบกำไรขาดทุน เมื่อผู้บริหารระบุแผนปฏิบัติการได้แล้วจะต้องแปลงแผนดังกล่าวให้อยู่ในรูปของตัวเลขทางการเงิน และจัดทำขึ้นมาเป็นประมาณการงบกำไรขาดทุน เพื่อให้แน่ใจว่ากิจกรรมการตลาดที่เลือกมาสำหรับโปรแกรม CRM นี้ จะสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ทางการตลาดพร้อม ๆ ไปกับวัตถุประสงค์ทางการเงินด้วย

8. การควบคุม ส่วนสุดท้ายของแผนการตลาด คือ การควบคุมและประเมินผลที่เกิดขึ้นตามแผน ซึ่งโดยปกติแล้วเป้าหมายและประมาณการงบกำไรขาดทุนมักจะถูกจัดทำออกมาเป็นรายเดือนหรือรายไตรมาส ซึ่งผู้บริหารสามารถพิจารณาเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในแผน โดยในตอนนี้จะมีการกำหนดแผนฉุกเฉิน (Contingency plan) สำหรับเป็นแนวทางปฏิบัติ สำหรับผู้บริหารในกรณีที่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงไม่เป็นไปตามแผน

ขั้นที่ 7 การนำแผนการตลาด CRM ไปปฏิบัติใช้

กลยุทธ์และแผนการตลาด สำหรับโปรแกรม CRM ที่มีความถูกต้องตามหลักการและขั้นตอนไม่ได้เป็นเครื่องหมายรับรองว่าผู้บริหารจะประสบความสำเร็จจากการทำแผนการตลาด



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

71

CRM ไปปฏิบัติใช้เสมอไป ลูกค้าผู้บริโภคที่ถือบัตรสมาชิกของห้างสรรพสินค้าชั้นนำอาจไม่ได้รู้สึกผูกพัน หรือมีความภักดีกับห้างฯ ดังกล่าว ลูกค้าที่สะสมระยะไมล์การเดินทางของสายการบินหนึ่ง ๆ อาจรู้สึกว่าคุณเอาเปรียบจากสายการบินเมื่อระยะไมล์การเดินทางที่สะสมได้ถูกแปลงเป็นแต้มคะแนนเพื่อแลกกับฟรีไมล์การเดินทางที่ “ไม่คุ้มค่า” ตลอดจนการพยายามดึงลูกค้าที่ไม่พอใจในสินค้าหรือการบริการของบริษัทให้กลับมาเป็นลูกค้าอีกด้วย คุปองสมนาคุณตัวอย่างสินค้าของชำร่วย ฯลฯ อาจไม่ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้ากลับมาสนิทแนบแน่นเหมือนเดิมได้ ในบางกรณีบริษัทต้องออกแบบโปรแกรม CRM ที่แตกต่างกันออกไป เพื่อนำไปใช้กับกลุ่มเป้าหมายที่ต่างกัน การนำแผนการตลาด CRM ไปปฏิบัติใช้นี้จึงจัดว่าเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ กล่าวคือ เพียงแค่หลักการและเหตุผล ไม่สามารถทำให้โปรแกรม CRM ถูกนำไปปฏิบัติใช้ได้อย่างประสบความสำเร็จเสมอไป ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะ ใช้หลักจิตวิทยาในการติดต่อกับลูกค้า มีความยืดหยุ่นในการนำไปใช้ และที่สำคัญต้องรู้จักหัวใจของการออกแบบกลยุทธ์ CRM คือความไว้วางใจ (Trust) จากลูกค้า และความต้องการผูกมัด (Commitment) ตนเองของลูกค้าเข้ากับโปรแกรม CRM ของบริษัท ลูกโซ่ของการตลาดสร้างสัมพันธ์

## การบริหารลูกโซ่ของการตลาดสร้างสัมพันธ์ (Relationship management chain)

การบริหารลูกโซ่ของการตลาดสร้างสัมพันธ์ เป็นแนวคิดที่เน้นภาพรวมของการนำกลยุทธ์การบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ไปใช้ว่าจะต้องคำนึงถึง “ลูกค้า” มากกว่าที่จะมุ่งขายที่ “สินค้าหรือการบริการ” เพียงอย่างเดียว ดังนั้น โจทย์ข้อแรกและเป็นข้อที่ยากที่สุดซึ่งบริษัทจะต้องหาโซลูชันให้ได้คือ อะไรคือสิ่งที่มีคุณค่าในสายตาของลูกค้า (Value proposition) บริษัทหลายแห่ง “ดีใจที่” ของตนเองไม่แตกต่าง ลูกค้าต้องการอะไรจากสินค้าหรือการบริการของตนหรือจากบริษัทของตน โรงพยาบาลเอกชนหลายแห่งล้มไปว่าตนก็คือ “ธุรกิจบริการ” ประเภทหนึ่งที่มีข้อจำกัดในการสร้างการจดจำ ความภักดีสร้างความสัมพันธ์ให้คุณภาพการบริการ เนื่องจากการบริการเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ (Intangible) การบริการเป็นสิ่งที่เก็บรักษาไว้ไม่ได้ (Perishable) และคุณภาพของการบริการในแต่ละครั้งยังไม่สม่ำเสมอ (Variable) โรงพยาบาลเอกชนบางแห่งเน้นจุดขายที่มีทีมแพทย์ที่มีความรู้ความสามารถ บางแห่งเน้นการวางตำแหน่งว่าเป็น โรงพยาบาลที่มีความรู้ความสามารถ บางแห่งเน้นการวางตำแหน่งว่าเป็น โรงพยาบาลสำหรับความงาม โรงพยาบาลสำหรับผู้ป่วยโรคหัวใจ เป็นต้น แต่ที่กล่าวมานี้ทั้งหมดล้วนแต่เป็นแนวความคิดที่มุ่งเน้นผลิตภัณฑ์ (Product oriented concept) ไม่ใช่แนวคิดที่มุ่งเน้นความต้องการของการตลาดหรือลูกค้า (Market-oriented concept) แต่อย่างใด

กลยุทธ์การสร้างสัมพันธ์อย่างแท้จริงกับลูกค้าในปัจจุบัน นั้นไม่ได้มีจุดเริ่มต้น จากคุณลักษณะหรือตราสินค้า แต่เริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจว่า อะไรทำให้เกิด “คุณค่า” ในสายตา



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

72

ของลูกค้า และเป้าหมายสุดท้ายของโปรแกรมการตลาดสร้างสัมพันธ์กับลูกค้า หรือ CRM นั่นก็คือ การสร้าง “คุณค่า” แก่ลูกค้าที่เหนือกว่าคู่แข่ง

การบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์หรือ CRM เป็นเพียงส่วนหนึ่งของการบริหารการตลาด ภายนอก ที่ถูกกำหนดขึ้นจาก “กระบวนการ” (Process) ที่มีลักษณะเป็นลูกโซ่หรือห่วงโซ่ 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การค้นหาคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ “คุณค่า” คืออะไรก็ตามที่ลูกค้ารู้สึกว่าเป็นพิเศษ เฉพาะเจาะจงสำหรับตนเอง เป็นประโยชน์ที่ลูกค้าคาดว่าจะได้รับเมื่อได้เป็นเจ้าของสินค้าหรือการบริการหรือเมื่อได้บริโภคสินค้าหรือการบริการนั้น ๆ แล้ว โดยลูกค้าจะเปรียบเทียบกับต้นทุนที่ต้องจ่ายออกไปเพื่อให้ได้สินค้าหรือการบริการดังกล่าวมาครอบครองหรือบริโภค ดังนั้นลูกค้าจะรู้สึกว่าตนได้รับคุณค่าเพิ่ม (Value added) ก็ต่อเมื่อลูกค้ารู้สึกว่าตนได้รับประโยชน์จากสินค้าหรือการบริการจากบริษัทผู้เป็นเจ้าของสินค้าหรือการบริการดังกล่าวมากกว่าต้นทุน ที่ตนจ่ายออกไปในแง่ของบริษัทแล้ว นอกเหนือจากการเริ่มต้นด้วยการค้นหาในสิ่งที่ลูกค้ามองเห็นว่ามีคุณค่าแล้ว บริษัทยังจะต้องสร้างคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่งเพื่อนำเสนอต่อลูกค้าอย่างต่อเนื่องอีกด้วย

2. การแบ่งส่วนตลาด การกำหนดเป้าหมายและการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Segmentation targeting and positioning) หลังจากที่บริษัทค้นหาได้แล้วว่าอะไรคือสิ่งที่ตลาดมองเห็นว่ามีคุณค่า ซึ่งไม่ได้หมายความว่าลูกค้าทุกคนในตลาดจะมีความชอบในคุณค่าดังกล่าวเหมือนกัน และไม่ได้หมายความว่าโปรแกรม CRM ของบริษัทจะสามารถทำให้ลูกค้าทุกคนรู้สึกชื่นชอบใน “คุณค่า” ของโปรแกรม CRM ได้เหมือนกัน ขั้นต่อไปบริษัทจึงควรแบ่งตลาดออกเป็น ส่วนของตลาดย่อย ๆ และเลือกเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งของตลาด หรือเลือกตั้งแต่ 2 ส่วนของตลาด ขึ้นไปเพื่อออกแบบกลยุทธ์และแผนงานการตลาด CRM สำหรับแต่ละส่วนของตลาดที่เลือกไว้เป็น กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของโปรแกรม CRM จากนั้นจึงสื่อสารให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายมองเห็นถึง “คุณค่า” ที่เป็นจุดยืน หรือตำแหน่งของโปรแกรม CRM ซึ่งรายละเอียดในเรื่องนี้ผู้เขียนได้กล่าวถึงแล้วในหัวข้อ “ขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์ CRM” ของบทที่ 4

3. การออกแบบการดำเนินงานและกระบวนการนำเสนอและส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า เป็นการพิจารณาขั้นตอนการทำงานทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการนำเสนอและส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า โดยพิจารณาทั้งกระบวนการในองค์กรหนึ่ง ๆ หน้าที่ในการนำเสนอและส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า จึงไม่ใช่หน้าที่ของฝ่ายการตลาดแต่เพียงฝ่ายเดียว หากแต่เกิดจากการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานใหม่ (Reengineering) ในรูปแบบของทีมงานที่ประกอบไปด้วยพนักงานจากหลาย ๆ ฝ่ายไม่ว่าจะเป็นฝ่ายผลิต ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายส่งกระจายสินค้า (Logistics) รวมทั้งฝ่ายการตลาด โดยทุกคนทำงานเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายเดียวกันคือ การสร้างและนำเสนอคุณค่าที่



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

73

เหนือกว่าคู่แข่งชั้นแก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ในส่วนของลูกค้าที่เป็นตลาดธุรกิจ ลูกค้าจะรู้สึกว่าคุณค่าที่ตนได้รับจากบริษัท มีความเป็นพิเศษเฉพาะตน ถ้าหากบริษัทออกแบบการนำเสนอและส่งมอบคุณค่าแบบ “ตามสั่ง” (Customization) แก่ลูกค้าแต่ละราย เช่นการที่บริษัทผู้ผลิตสินค้าอุปโภคและบริโภครายใหญ่ เข้าไปช่วยร้านค้าปลีกแต่ละรายในการบริหารกลุ่มผลิตภัณฑ์ (Category management) ช่วยวางระบบและบริหารสินค้าคงคลังของร้าน สนับสนุนวัสดุอุปกรณ์การตกแต่งชั้นวางสินค้า เป็นต้น ซึ่งรูปแบบความช่วยเหลือที่บริษัทมีให้กับร้านค้าปลีกแต่ละรายย่อมแตกต่างกันไป สำหรับลูกค้าที่เป็นตลาดผู้บริโภค และการออกแบบการนำเสนอและส่งมอบคุณค่าแบบ “ตามสั่ง” แก่ลูกค้าแต่ละรายอาจจะไม่ได้ บริษัทจึงสามารถเลี่ยงไปใช้แนวคิดการตลาดตามสั่งแบบมวลรวม (Mass customization) เช่นในวงการรถยนต์ บริษัทผู้ผลิตสามารถเสนอขายรถยนต์ในรุ่นมาตรฐาน แต่มีรายการเบาะหนัง/ ผ้าให้ลูกค้าเลือก 10 ลาย 5 สี ล้อแม็กซ์ 15 แบบ ฯลฯ ทำให้รถยนต์ที่ลูกค้าแต่ละรายซื้อไปมีลักษณะของ “คุณค่า” ที่แตกต่างกันไป

4. การประเมินผลและพิจารณาผลกระทบที่เกิดขึ้น เครื่องมือหนึ่งที่จะทำให้บริษัทสามารถทราบได้ว่าการดำเนินงานและกระบวนการนำเสนอและส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้านั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนหรือไม่ คือการเปรียบเทียบยอดขายที่เกิดขึ้นจริงกับประมาณการยอดขายที่กำหนดไว้ตามแผน ในกรณีของการบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์แล้ว สิ่งที่บริษัทต้องการไม่ใช่ยอดขายเพียงอย่างเดียวบริษัทต้องการที่จะรักษาความพอใจของลูกค้า รวมทั้งความพอใจที่มีต่อการทำงานให้บริการของพนักงาน เนื่องจากมีงานวิจัยหลายชิ้นที่ชี้ชัดว่า การที่พนักงานในบริษัทมีความพอใจในการทำงานของตน พนักงานย่อมทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ จนส่งผลให้ลูกค้ามีความพอใจในสินค้าและบริการของบริษัทได้ในที่สุด

วิทยา ด้านธำรงกุล (2549 : 23 – 24) กล่าวถึง แนวทางการนำแผนกลยุทธ์บริหารลูกค้าสัมพันธ์ในการบริหารโรงเรียนว่า จำเป็นต้องมีการนำแผนที่รัดกุมเพื่อให้แผนงาน CRM มีประสิทธิผล (Effectiveness) และประสิทธิภาพ (Efficiency) โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจนไม่ว่าจะเป็นการหาลูกค้าใหม่ (Customer acquisition) การรักษาลูกค้าปัจจุบัน (Customer retention) และการดึงลูกค้าเก่าให้กลับมาเป็นลูกค้าอีก (Customer retention-back strategy) ทั้งในกลุ่มลูกค้าที่เป็นคนกลางในช่องทางการจัดจำหน่ายอันได้แก่ ธุรกิจค้าส่ง ธุรกิจค้าปลีก ตัวแทนนายหน้า หรือเรียกว่าเป็น “ลูกค้าระดับ Traders” และกลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้บริโภค ซึ่งเป็นผู้ใช้สินค้าเป็นคนสุดท้ายหรือเรียกว่าเป็น “ลูกค้าระดับ Consumers” การนำแผนกลยุทธ์ CRM ควรเริ่มต้นตั้งแต่ การเริ่มวางตลาดสินค้าหรือการบริการไม่ใช่วางกลยุทธ์ CRM เมื่อพบว่าลูกค้าส่วนหนึ่งหายไป หรือเมื่อพบว่าลูกค้าบางส่วนเริ่มไม่พอใจกับการบริการหรือคุณภาพ โดยหวังว่า CRM จะเป็นเครื่องมือดึงลูกค้าเหล่านั้นให้กลับมาได้ในความเป็นจริงแล้ว CRM ไม่ได้มีเป้าหมายเพื่อแก้ปัญหาความไม่พอใจของ



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

74

ลูกค้าเท่านั้น ถึงแม้ว่าในบางครั้งจะสามารถใช้ CRM เพื่อดึงลูกค้าเก่ากลับมาได้ก็ตาม หากแต่ CRM ยังมีเป้าหมายสำคัญ คือ การรักษาลูกค้าปัจจุบันพร้อม ๆ กับดึงลูกค้าคาดหวัง ที่น่าจะเป็นลูกค้าหันกลับมา และพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าทั้งสองกลุ่มนี้ให้ก้าวหน้าขึ้นไปสู่ระดับที่สูงขึ้น จาก “ผู้ซื้อ” เป็น “ลูกค้า” จาก “ลูกค้า” เป็น “ลูกค้าผู้สนับสนุน” จาก “ลูกค้าผู้สนับสนุน” เป็น “ผู้มีอุปการคุณ” และจาก “ผู้มีอุปการคุณ” จนกลายเป็น “หุ้นส่วนธุรกิจ” ไปในที่สุด กล่าวโดยรวมแล้ว CRM จึงน่าจะมีไว้ “กัน” ไม่ใช่มีไว้ “แก้” ปัญหาลูกค้าหายไป เนื่องจาก CRM เป็นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีแนวคิดในการให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลางการบริหารงาน อย่างไรก็ตามลูกค้าหรือองค์กรมีหลายประเภทและหลายระดับของความสัมพันธ์ การที่จะสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีความแตกต่างของระดับของความสัมพันธ์นี้จึงจำเป็นต้องทราบว่าลูกค้าแต่ละรายมีความสัมพันธ์กับองค์กรอย่างไร และกลยุทธ์ CRM จึงต้องมีความแตกต่างไปตามระดับความสัมพันธ์ของลูกค้าที่แตกต่างกัน ดังนี้

## 1. การรักษาลูกค้าปัจจุบันให้อยู่กับองค์กรตลอดไป (Customer Retention)

วิธีการหนึ่งในการรักษาลูกค้าปัจจุบัน หรือการผูกลูกค้าไว้กับองค์กรคือ การจัดตั้งฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ขึ้นมาดูแลลูกค้าโดยเฉพาะ เพราะฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์นั้นมีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

### 1.1 เป็นการสื่อสารในลักษณะสองทาง (Two – way Communication)

### 1.2 สามารถทำการสื่อสารกับลูกค้าอย่างเป็นกันเอง

### 1.3 สามารถออกแบบเพื่อลูกค้าแต่ละรายโดยเฉพาะ

### 1.4 บริการก่อนและหลังการขายอย่างเป็นกันเอง

1.5 การติดตามการใช้สินค้านอกเหนือไปจากการรับคำติ – ชมข้อเสนอแนะจากลูกค้า นอกจากนี้ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ยังมีหน้าที่ในการประสานงานระหว่างลูกค้ากับฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร การประเมินผลกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และการให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารเพราะฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์นั้นเป็นผู้ที่มีความใกล้ชิดลูกค้ามากที่สุด การดำเนินงานของฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์นั้นยึดแนวคิดการตลาดตามสั่ง แบบมวลรวมคือ การออกแบบกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์สำหรับลูกค้ากลุ่มใหญ่ สิ่งที่ลูกค้าจะได้รับจากการสร้างความสัมพันธ์สำหรับลูกค้าแต่ละรายไม่เหมือนกัน ซึ่งลูกค้าปัจจุบันในที่นี้รวมไปถึงลูกค้าที่เป็นผู้ค้าคนกลาง องค์กรควรให้ความสำคัญกับการเข้าไปมีส่วนร่วม หรือช่วยในการบริหารกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าวางจำหน่ายในร้าน การจัดวางสินค้าในร้าน จัดกิจกรรมพิเศษในร้านหรือเรียกว่ารูปแบบความสัมพันธ์แบบการตลาดเชิงรับ (Reactive marketing) คือกลยุทธ์ที่บริษัทหรือองค์กรเป็นฝ่ายตั้งรับเมื่อลูกค้าติดต่อมาด้วยการสร้างความพึงพอใจ ความประทับใจให้กับลูกค้าไม่ว่าจะ





# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

75

ติดต่อเรื่องใดที่เกี่ยวข้องกับองค์กร และเพื่อเป็นการสร้างกลุ่มลูกค้า ผู้มีอุปการคุณขององค์กรให้เพิ่มขึ้น อาทิเช่น การสอบถามข้อมูลสินค้า การสั่งซื้อ การเยี่ยมลูกค้า จากพนักงานฝ่ายเทคนิคของบริษัทเป็นระยะ เพื่อนำข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ เกี่ยวกับสินค้าและบริหาร หรือนำข้อเสนอแนะใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจของลูกค้าและลูกค้าไปนำเสนอ อาทิ การจัดตั้งแผนลูกค้าสัมพันธ์ขึ้น เพื่อคอยส่งข้อมูลข่าวสารในด้านต่าง ๆ

การรักษาลูกค้าปัจจุบันโดยการจัดตั้งฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ขึ้นมานั้น ไม่สามารถดำเนินการได้สำเร็จด้วยคนหรือกลุ่มคนเพียงกลุ่มเดียว แต่ต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ ความร่วมมือของพนักงานทุกฝ่ายในบริษัทในการสร้างการตลาดภายใน (Internal Marketing) ที่แข็งแกร่ง มีการสื่อสารและการประสานงานที่ดีระหว่างแผนกต่าง ๆ ในองค์กร และฝ่ายบริหารต้องเห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง

## 2. การหาลูกค้าใหม่ด้วย CRM (New customer acquisition)

การหาลูกค้าใหม่ด้วย CRM คือ ลูกค้าเก่าทำการแนะนำลูกค้าใหม่ให้กับบริษัท เนื่องจากการหาลูกค้าใหม่ด้วยวิธีนี้มีต้นทุนน้อยกว่าที่บริษัทจะไปค้นหาลูกค้าใหม่ด้วยตนเองหลายเท่า การสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าที่เคยซื้อและชื่นชอบในองค์กรและสินค้าขององค์กรมาก่อนจึงต้องทำควบคู่ไปกับการสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มอ้างอิง การนำ CRM มาใช้ในการหาลูกค้าใหม่นั้นมีวัตถุประสงค์สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

2.1 เพื่อค้นหาผู้ที่น่าจะเป็นลูกค้าคาดหวังขององค์กร โดยการจัดตั้งคอลเซ็นเตอร์ทำให้องค์กรมีโอกาสสื่อสารกับลูกค้า และลูกค้าคาดหวังที่อยู่ในข่ายสงสัย หรือผู้ที่น่าจะเป็นลูกค้าคาดหวังขององค์กรได้

2.2 เพื่อค้นหาลูกค้าคาดหวังที่มีคุณสมบัติน่าจะเป็นลูกค้าขององค์กร การสื่อสารกับลูกค้าต้องมีความระมัดระวัง และลูกค้าต้องเห็นคุณค่าของสินค้าและบริการที่สำคัญคือ ต้องบอกลูกค้าปัจจุบันว่าได้รับอะไรเพิ่มขึ้นหรือแตกต่างไปจากลูกค้าใหม่

2.3 เพื่อชักจูงลูกค้าคาดหวังให้มาเป็นลูกค้าในที่สุด

## 3. กลยุทธ์การหาลูกค้าใหม่ด้วย CRM

กลยุทธ์การหาลูกค้าใหม่ด้วย CRM มีดังนี้

3.1 การวิเคราะห์ตลาดและค้นหาโอกาสทางการตลาด ตามแนวคิดการแบ่งส่วนตลาดการกำหนดตลาดเป้าหมาย และการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ในตลาด โดยมีเป้าหมายเพื่อค้นหาลูกค้าคาดหวังที่แท้จริง สำหรับการเข้าสู่กระบวนการซื้อตลอดจนกลายเป็นลูกค้าที่มีความสัมพันธ์แนบแน่นเป็นระดับ ๆ ขึ้นไปจนไปถึงระดับที่สูงที่สุด



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

76

3.2 การสร้างกลยุทธ์ให้มีความโดดเด่นสิ่งที่สำคัญคือ สินค้าและบริการต้องเด่นแตกต่างและสร้างคุณค่าเพิ่มได้จริง โดยมีการส่งเสริมการตลาดที่เน้นเครื่องมือที่มีการทดลองใช้ การระดมยอดซื้อในครั้งต่อไป หรือทำการจัดตั้งฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ นอกจากนี้ทุกจุดที่บริษัททำการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าต้องมีการสร้างฐานข้อมูลของลูกค้า (Database) ไว้เพื่อนำข้อมูลเหล่านี้มาศึกษาและค้นหาลูกค้าที่แท้จริง

3.3 ก่อนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติใช้องค์กรต้องทำการสร้างการตลาดภายในให้พร้อมเสียก่อน เพราะลูกค้าภายในเป็นเสมือนตัวแทนของบริษัทในการแจ้งข้อมูลข่าวสารหรือแนะนำสินค้าหรือบริการของบริษัทต่อลูกค้ารายอื่น ๆ และจะต้องมีการเลือกช่วงเวลาที่เหมาะสม

3.4 หลังจากนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติใช้แล้ว ทางองค์กรต้องมีการวัดและประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ ซึ่งสิ่งที่บริษัทให้ความสนใจคือ การซื้อซ้ำอีกในอนาคตและทัศนคติที่ดี

## 4. การดึงลูกค้าเก่าด้วย CRM (Customer win- back strategies)

ลูกค้าเก่าขององค์กรที่เลิกใช้สินค้าหรือบริการและเป็นลูกค้าที่ขาดการติดต่อกับองค์กรนั้น ส่วนใหญ่เป็นลูกค้าที่ไม่พอใจองค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น ไม่พอใจสินค้าและการบริการ หรือได้รับการบริการที่ไม่เอาใจใส่ต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้ลูกค้าตัดสินใจเปลี่ยนสินค้าและบริการซึ่งลูกค้ามีช่วงระยะเวลาหนึ่งที่กำลังตัดสินใจในการเลือกสินค้าและบริการ การผลักดันให้สินค้าและบริการขององค์กรกลับไปอยู่ในทางเลือกของลูกค้าอีก เพราะลูกค้าเก่าที่รู้จักสินค้าและบริการขององค์กรอยู่แล้ว การดึงลูกค้าเก่าด้วย CRM สามารถทำได้ดังนี้

4.1 องค์กรต้องทำการศึกษาและค้นหาถึงอัตราการสูญเสียลูกค้า เพื่อให้ทราบที่มาของปัญหาที่ทำให้ลูกค้าหายไป หรือสาเหตุของการเลิกใช้สินค้าหรือการบริการของบริษัท

4.2 จากนั้นบริษัทต้องกำหนดเป้าหมายและอัตราการกลับมาของลูกค้า ก่อนทำการจัดแบ่งกลุ่มลูกค้าตามมูลค่า (Customer lifetime value) หาสาเหตุที่ทำให้ลูกค้าไม่พอใจ เช่น ลูกค้าพบสินค้าที่ดีกว่า ถูกกว่าของบริษัท ลูกค้าพ้นช่วงเวลาที่ยังซื้อสินค้านี้แล้ว ลูกค้าไม่พอใจในการบริการหรือสินค้า บริษัทไม่เอาใจใส่ลูกค้าเท่าที่ควร เพื่อให้ทราบสาเหตุที่แท้จริง องค์กรต้องรับฟังคำตำหนิ จากลูกค้าด้วยความยินดี ไม่ตอบโต้ในทันที ฟังลูกค้าจนลูกค้าพอใจ

4.3 ค้นหาวิธีการหรือแนวทางแก้ไข เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามอัตราการกลับมาเป็นลูกค้าที่ต้องการ เช่น กรณีที่ลูกค้าเปลี่ยนไปซื้อสินค้าของคู่แข่ง สามารถแก้ที่นโยบายผลิตภัณฑ์และราคา หรือทำการสื่อสารการตลาดให้มากขึ้น

4.4 เมื่อทราบสาเหตุและค้นหาวิธีการแก้ไขแล้ว องค์กรต้องพยายามสื่อสารกลับไปหาลูกค้าด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่สามารถเข้าถึงลูกค้าเหล่านั้นได้สะดวกและรวดเร็วรวมถึงการใช้ การ



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

77

ส่งเสริมการขายเข้าช่วย โดยเลือกเครื่องมือหรือกิจกรรมการตลาดที่ให้สิทธิพิเศษแก่ลูกค้าในอดีตก่อน

4.5 สุดท้ายองค์กรต้องทำการปรับปรุงฐานข้อมูลค่าเก่าให้ทันสมัยอยู่เสมอซึ่งสามารถใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วย

## 5. กิจกรรมการสื่อสารการตลาดเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

กิจกรรมการสื่อสารการตลาดเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาวด้วย CRM สามารถใช้เครื่องมือการสื่อสารหลากหลายรูปแบบเพื่อการจูงใจและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างซ้ำ ๆ และสื่อสารกับกลุ่มลูกค้าปัจจุบันและกลุ่มลูกค้าคาดหวังอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้า โดยกิจกรรมการตลาดเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาวมีคุณลักษณะในการสร้างความสัมพันธ์ ดังนี้

5.1 เป็นกิจกรรมการสื่อสารกับลูกค้าที่ตรงและเป็นกันเอง

5.2 เป็นกิจกรรมที่หวังผลความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่องในระยะยาวมากกว่าที่จะเป็นยอดขายระยะสั้น

5.3 เน้นกิจกรรมการสื่อสารแบบสองทาง (Two – way communication)

5.4 กิจกรรมที่ใช้ต้องสร้างประโยชน์กับทุกฝ่ายของบริษัทผู้ขายสินค้า

## 6. การวิเคราะห์ลูกค้า

การบริหารลูกค้าสัมพันธ์มีเป้าหมายสำคัญคือ การสร้างให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer centric) ที่มีความหมายเหนือกว่าการมีประสิทธิภาพของการขาย หรือการตลาดแบบตัวต่อตัว หรือกิจกรรมการบริการลูกค้า เริ่มจากการปรับเปลี่ยนระบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้ค้าส่งกับบริษัทและลูกค้า เป็นการสร้างกระบวนการหรือกิจกรรมในการกำหนด ดึงดูด และรักษาลูกค้า มุ่งเน้นการเจาะจง การวางแผนองค์กรใหม่ทั้งหมด เพื่อสร้างผลกำไรและความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้าในทุกส่วน การสร้างความสัมพันธ์ตามหลักของ CRM นั้นให้ความสำคัญที่ลูกค้าทุกคนมีความต้องการที่แตกต่างกัน ลูกค้าแต่ละกลุ่มแต่ละคนจะให้ผลกำไรแก่บริษัทที่แตกต่างกัน และลูกค้าที่ต่างประเภท ในลักษณะที่ต่างกันแต่ละกลุ่มเป้าหมาย สามารถทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ 2 ข้อ ดังนี้

6.1 สามารถเพิ่มส่วนแบ่งในตัวลูกค้า (Share of customer) หมายถึง จำนวนสินค้าในแต่ละประเภท (Category) ที่ลูกค้าคนหนึ่ง ๆ จะสามารถซื้อจากริชได้เมื่อเปรียบเทียบกับสิ่งที่ลูกค้าซื้อทั้งหมด หรือศักยภาพในการซื้อตามประเภท (Category) เพราะการทำ CRM ก็คือ เป็นการสร้างลูกค้าในระยะยาว (Customer life time value) CRM คือวิธีการใด ๆ ก็ตามที่พยายามดึงเอาคุณค่าแห่งลูกค้า Customer value ออกมาเป็นเรื่องของ Life time value หรือคุณค่าแห่งลูกค้า



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

78

ระยะยาว แปลว่าการสร้าง การพัฒนา เพิ่มพูนความสัมพันธ์เฉพาะตัวกับลูกค้าเฉพาะคนหรือเฉพาะกลุ่ม หรือคือการเรียนรู้ลูกค้าตลอดเวลา

6.2 สามารถปรับปรุงวิธีการรักษาลูกค้าเดิม การใช้ระบบ CRM ช่วยลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มรายได้ให้แก่บริษัท เพราะลูกค้าที่ภักดีต่อยี่ห้อสินค้า (Loyalty) และซื้อสินค้าเป็นประจำจะมีโอกาสเป็นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว (Life time value) ได้มากกว่า เนื่องจากว่าลูกค้าสามารถซื้อสินค้าและบริการบ่อยขึ้น ลูกค้าสามารถซื้อสินค้าและบริการได้มากกว่าลูกค้าอื่น ๆ ลูกค้าสามารถซื้อสินค้าและบริการได้ในราคาที่ทำให้บริษัทมีเงินสำรอง (Margin) ดีกว่าลูกค้าอื่น และลูกค้าสามารถช่วยบริษัทโฆษณา ประชาสัมพันธ์ สินค้าและบริการได้ดีกว่าโฆษณาใด ๆ เพราะลูกค้ามีความพอใจในสินค้าและบริการของบริษัท มีทัศนคติและการรับรู้ที่ดีต่อสินค้าและบริการ

## 7. องค์ประกอบการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าระยะยาว

การบริหารลูกค้าสัมพันธ์สามารถนำมาใช้ในการสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าให้อยู่ยาวๆ โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

7.1 มูลค่าของลูกค้าเป็นตัวตัดสินใจ (Customer life time value) เป็นตัวตัดสินใจองค์กรจะเก็บลูกค้าไว้หรือไม่ เพราะ CRM ไม่สามารถเก็บลูกค้าไว้ได้ทุกคน CRM จะเก็บเฉพาะลูกค้าที่สามารถสร้างคุณค่า หรือสามารถสร้างกำไรให้กับองค์กรได้ ลูกค้าที่ไม่สามารถสร้างกำไรให้กับองค์กรก็ไม่ต้องรักษาไว้ เช่น ลูกค้าที่ไม่ซื้อสินค้าและบริการขององค์กร แต่ตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการตลอดเวลา เป็นต้น ทำให้เกิดคำถามขึ้นมา 3 ข้อ คือ

7.1.1 องค์กรทำอะไรให้ลูกค้าอยู่กับองค์กรในระยะยาว

7.1.2 องค์กรมีวิธีการอย่างไรที่จะรู้ว่าลูกค้าคนไหนจะอยู่กับองค์กรในระยะยาว

7.1.3 วิธีการสร้าง Customer life time value อย่างไร

7.2 ในการคำนวณหา Customer life time value มีวิธีการคิดง่าย ๆ คือ มูลค่าของลูกค้า ถ้าสมมติลูกค้าอยู่กับองค์กรในระยะยาว ลูกค้าคนนั้นจะสร้างรายได้หรือกำไรให้องค์กรได้เท่าไรเพราะลูกค้าที่อยู่กับองค์กรนานเท่าไรก็จะทำให้ต้นทุนลดลงในเรื่องต่อไปนี้

7.2.1 ต้นทุนเกิดจากการที่องค์กรทำงานครั้งเดียวแต่ลูกค้าอยู่กับองค์กรนาน

7.2.2 ลูกค้าแนะนำคนมาซื้อต่อ

7.2.3 เกิดสิ่งที่เรียกว่า “การชาร์ต” Premium กับลูกค้า” คือ การใช้บริการของลูกค้าที่อยู่กับองค์กรนาน ๆ หรือระยะยาวนั้น องค์กรจะได้รับค่าบริการในการมาใช้บริการในแต่ละครั้งหรือที่เรียกกันว่า Service charge คือ ทุกครั้งที่ลูกค้ามารับบริการในการมาใช้บริการจะเกิดการชาร์ต Premium ขึ้น



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

79

สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นตลอดเวลาทำให้มูลค่าลูกค้าที่อยู่กับองค์กรยิ่งนานยิ่งจะเกิดขึ้นถ้าลูกค้าเข้า ๆ ออก ๆ ตลอดเวลาทำให้เสียเวลาและต้นทุน และไม่เกิดรายได้แก่องค์กรโอกาสของการทำเรื่อง CRM นั้นจึงอยู่บนพื้นฐานของการรักษาความสัมพันธ์ระยะยาว เพื่อเพิ่มผลกำไร

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ในหลายองค์กรที่นำ CRM เข้ามาใช้จะมีหน่วยเรียกว่า “แผนกลูกค้าสัมพันธ์” หรือ “คอลเซ็นเตอร์” ขึ้นทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรพอสมควร เพราะเมื่อมีแผนกลูกค้าสัมพันธ์ หรือ “คอลเซ็นเตอร์” ขึ้นในหน่วยงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงานหรือติดต่อกับลูกค้า และพนักงานแผนกต่าง ๆ จะมีการใช้ข้อมูลลูกค้าร่วมกัน

การประเมินจะเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากเดิมการประเมินจะให้ความสำคัญหรือมุ่งเน้นที่ยอดขายและผลกำไรขององค์กร แต่เมื่อมีการนำ CRM มาใช้การประเมินจะให้ความสนใจในเรื่องความพึงพอใจของลูกค้า และการกลับมาซื้อสินค้าและบริการซ้ำ

7.3 การทำ CRM จึงต้องอาศัยความต่อเนื่อง และมีการติดตามการใช้บริการลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อป้องกันการเกิดความผิดหวัง หากลูกค้าเริ่มผิดหวัง สิ่งที่จะกลายเป็นปากต่อปาก และจะทำให้เสียลูกค้าไปในที่สุด การตลาดในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นยุคของข้อมูลข่าวสาร (Information technology) นั้นไม่ควรเพิกเฉยต่อเหตุการณ์ หรือข่าวสารที่ไม่ดีเกี่ยวกับสินค้าและบริการขององค์กรเพราะสิ่งเหล่านี้สามารถสร้างผลกระทบต่อสินค้าและบริการขององค์กรได้ทันที และอาจสายไปสำหรับการแก้ไข

## 8. การสร้างความจงรักภักดี (Loyalty)

นอกจาก CRM มุ่งสร้างให้ลูกค้าอยู่กับองค์กรในระยะยาวแล้ว ยังมุ่งสร้างความจงรักภักดีของลูกค้า (Loyalty) เพราะความจงรักภักดีนี้แสดงถึงความพอใจและความต้องการซึ่งลูกค้าในการซื้อสินค้าและบริการขององค์กร การทำให้ลูกค้ามีความจงรักภักดี (Loyalty) ต่อองค์กรนั้นองค์กรต้องแยกแยะให้ได้ว่าจะอะไรคือความจงรักภักดี ซึ่งลูกค้าที่จงรักภักดีสามารถแบ่งได้ออกเป็น 4 ระดับตามปริมาณ การซื้อที่มีส่วนสัมพันธ์กับระดับการทำกำไร ดังนี้

8.1 ลูกค้าที่มีความพึงพอใจมีความจงรักภักดีสูงและมีปริมาณการซื้อสูง การรักษาลูกค้ากลุ่มนี้เป็นเรื่องที่สำคัญและต้องใช้งบประมาณในการรักษาลูกค้า วิธีการรักษาลูกค้ากลุ่มนี้ได้แก่ การเสนอส่วนลดที่จำกัดสิทธิ์เฉพาะลูกค้าพิเศษบางกลุ่ม การมอบอภิสิทธิ์ในการซื้อสินค้า

8.2 ลูกค้าที่มีระดับความจงรักภักดีสูง แต่ปริมาณการซื้อสูง การนำแผนการตลาดต้องให้ความสำคัญในการยกระดับลูกค้าในกลุ่มนี้ให้เป็นลูกค้ากลุ่มที่หนึ่ง โดยการสร้างแรงจูงใจในการซื้อ ดึงดูดให้เกิดการซื้อซ้ำ สร้างสินค้าในราคาที่หลากหลาย เป็นต้น

8.3 ลูกค้าที่มีปริมาณการซื้อสูงแต่ความจงรักภักดีต่ำ แม้การซื้อในกลุ่มนี้จะสร้างกำไรให้องค์กรเป็นอย่างมาก แต่การซื้อของลูกค้ากลุ่มนี้เป็นการซื้อเพียงชั่วคราวชั่วคราว เพราะ



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

80

ลูกค้ากลุ่มนี้มีลักษณะที่ละเอียดอ่อนและสลับซับซ้อน มีปฏิกิริยาตอบสนองต่อแผนสนับสนุนการขายรวดเร็วไม่ว่าจะเป็นการตอบสนองในทางบวกหรือทางลบ ฝ่ายการตลาดต้องติดตามพฤติกรรม การซื้อของลูกค้า แจ้งข่าวสารความเคลื่อนไหวในกิจกรรมส่งเสริมการตลาดและทำการวิจัยศึกษา ผู้บริโภคตลอดเวลา

8.4 ลูกค้าที่ไม่แสดงออกถึงความจงรักภักดีและไม่เพิ่มปริมาณการซื้อ ลูกค้าอาจไม่ตอบสนองต่อแผนการตลาด แต่องค์กรควรตระหนักและให้ความสำคัญกับลูกค้ากลุ่มนี้ เพราะเป็นการแสดงถึงจุดอ่อนทางการตลาดขององค์กรที่ไม่สามารถเสนอสิ่งที่ดึงดูดความสนใจของลูกค้าได้ และถ้าต้องการดึงดูดลูกค้ากลุ่มนี้ องค์กรต้องทำการวิจัยผู้บริโภค เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการจัดตั้ง ที่ลูกค้าไม่พอใจพร้อมทั้งนำเสนอสิ่งที่ลูกค้าต้องการ การสร้างลูกค้าผู้ภักดีสามารถทำได้ โดยการแสวงหาจากกลุ่มลูกค้าทั่วไปและลูกค้าผู้ภักดีก่อนเพราะลูกค้าทั้ง 2 ประเภทมีคุณลักษณะพิเศษที่แตกต่างจากลูกค้าทั่วไป คือ ลูกค้าเหล่านี้สามารถทำหน้าที่เป็นตัวแทนหรือทูตเงาของบริษัท ในการบอกต่อชักชวนให้ผู้อื่นมาร่วมใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ และสามารถช่วยแก้ต่างแทนองค์กร ในกรณีมีข่าวในเชิงลบ หรือเกิดความเข้าใจตลาดเคลื่อนกับสินค้าและบริการขององค์กร

## 9. กระบวนการวิจัยเพื่อค้นหาข้อมูลของลูกค้า

การวิเคราะห์ลูกค้าสามารถใช้กระบวนการวิจัยเพื่อค้นหาข้อมูลของลูกค้าเป้าหมายในเชิงลึกโดยบริษัทต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

9.1 ประวัติลูกค้า (Customer profiling) เพื่อทำความเข้าใจว่า ลูกค้าของบริษัทคือใครและสำคัญกว่าคือมีคุณสมบัติเด่นที่แตกต่างจากกลุ่มลูกค้าอื่นอย่างไร

9.2 การทำเหมืองหรือฐานข้อมูล (Data mining) เพื่อค้นหาโอกาสในการเพิ่มคุณค่าของลูกค้าเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งในกระเป๋าลูกค้า และลดต้นทุนในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าแต่ละกลุ่ม อาทิ การจัดรวบรวมข้อมูลลูกค้าที่กระจัดกระจายเข้ามาไว้ที่เดียวกัน

9.3 การแบ่งแยกกลุ่มลูกค้า (Segmentation) โดยแบ่งลูกค้าปัจจุบันกลุ่มลูกค้ามุ่งหวัง และกลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพสูงในอนาคต และความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่มผลิตภัณฑ์ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพราะลูกค้าที่ดีในปัจจุบันอาจเป็นลูกค้าที่ไม่ดีหรือไม่สร้างกำไรต่อองค์กรในอนาคตก็ได้ หรือลูกค้าที่ยังไม่ทำกำไรต่อเราในปัจจุบันอาจเป็นลูกค้าที่ดีในอนาคตก็ได้

9.4 การกำหนดรูปแบบลูกค้าที่ไม่เพียงพอ (Models) เพื่อรู้ว่าใครจะซื้ออะไรและจำนวนในการซื้อแต่ละครั้ง และแนวโน้มการซื้อสินค้าอะไรกับบริษัทในอนาคต เพื่อคงความภักดีของลูกค้าต่อองค์กรตลอดไป



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

81

9.5 การวัดผลการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Program evaluation) ต้องรู้ว่าทำอย่างไร และวิธีที่จะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร อาทิ การวัดความพึงพอใจในการบรรยายของลูกค้าที่เข้ามาฟังการบรรยายในเรื่องความประทับใจและสิ่งที่ต้องปรับปรุงในการบรรยายครั้งต่อไป เป็นต้น

## 10. หลักในการพิจารณาองค์การในการเลือกบริหารจัดการด้าน CRM

การบริหารจัดการและการนำแผนกลยุทธ์เพื่อการดำเนินงาน CRM นั้น เพิ่มประสบการณ์ในการบริหารและการให้บริการแก่ลูกค้า และลูกค้าคาดหวังซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้องมีหลักในการพิจารณาองค์ประกอบในด้านต่าง ๆ เป็นเกณฑ์ที่ใช้ประกอบในการนำแผนระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ เพื่อให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับองค์กรนั้น ๆ เพราะวัตถุประสงค์ที่แท้จริงหรือประโยชน์ที่จะได้รับจาก CRM เชิงจัดการ คือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร และการให้บริการแก่ลูกค้าและผู้ที่เป็นลูกค้าคาดหวัง ดังนั้นก่อนตัดสินใจนำระบบ CRM มาใช้จะต้องพิจารณาถึง

1. ขนาดของธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับลูกค้าและขนาดของลูกค้า พิจารณาถึงระยะเวลาในการคืนทุนหรือคุ้ม พิจารณาค่าใช้จ่ายในการบริหาร รวมถึงเวลาและจำนวนเงินที่จะต้องลงทุนเพิ่มในอนาคต

2. ทำการศึกษาระบบก่อนนำมาเชื่อมโยงหรือขยายต่อไป คือ การนำข้อมูลจากภายนอกมาใช้ประกอบการตัดสินใจในการนำแผน เช่น ข้อมูลจากการวิจัยตลาด ข้อมูลการวิเคราะห์ ความเสี่ยงต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้น โดยกลุ่มบุคคลที่ 3 ฯลฯ เป็นต้น

3. ความสามารถของบุคลากรภายในองค์กร ในการนำที่ปรึกษาหรือผู้ให้บริการมาติดตั้งและดำเนินการแทน เนื่องจากมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อดีคือด้านความรวดเร็วและความเป็นมืออาชีพในการติดตั้ง ข้อเสียคือบุคคลภายนอกขาดความเข้าใจในธุรกิจ ในสายสัมพันธ์ภายในภายนอกในวัฒนธรรมองค์กร และอุตสาหกรรม ฯลฯ เป็นต้น เนื่องจากบุคลากรในองค์กรจะเข้าใจระบบการทำงานขององค์กรมากกว่า

4. ความต้องการหรือความพร้อมของลูกค้า อาจเป็นทั้งตัวเร่งหรือจุดในการนำระบบมาใช้ให้ช้าออกไป

5. ระบบนี้เหมาะสำหรับการให้บริการกับลูกค้าประจำที่มีการซื้อซ้ำ และบริษัทที่มีผลิตภัณฑ์ไม่หลากหลายประเภทและไม่ซ้ำซ้อน เพราะในกรณีลูกค้าใหม่ หรือบริษัทมีหลากหลายประเภท การใช้พนักงานขายจะมีประสิทธิภาพมากกว่าการนำระบบ CRM เชิงจัดการมาใช้

6. ควรทำการปรึกษาหรือศึกษาระบบที่องค์กรอื่นใช้อยู่ก่อนตัดสินใจ เพื่อนำมาศึกษาข้อดี ข้อเสีย และประโยชน์ที่จะได้รับก่อนตัดสินใจ



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

82

คอตเตอร์ (Kotler. 2000 : 50) กล่าวถึง แนวทางการนำแผนกลยุทธ์บริหารลูกค้าสัมพันธ์ ในการบริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนพื้นฐาน (Basic marketing) เป็นขั้นตอน ความสัมพันธ์ขั้นเริ่มต้นที่พนักงานขายของบริษัททำการเสนอขายสินค้ากับกลุ่มที่เป็นลูกค้าคาดหวัง เพื่อผลักดันให้เกิดพฤติกรรม การซื้อ

2. ขั้นตอนการตลาดเชิงรับ (Reactive marketing) เป็นขั้นตอน ที่พนักงานขายหรือ บริษัทพยายามสานความสัมพันธ์กับลูกค้าในระดับที่เหนือขึ้นไปจากการซื้อขายสินค้าในขั้นตอน พื้นฐาน กล่าวคือพนักงานขายพยายามห้ Ingram บัตร ไว้ให้ลูกค้าหรือบริษัทอาจจัดตั้งศูนย์ข้อมูล ผู้บริโภคฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์เพื่อตอบคำถามรับคำแนะนำติชมจากลูกค้า ทั้งนี้ก็เพื่อผลักดันให้ผู้ซื้อ รู้สึกพอใจในสินค้าและการบริการของบริษัท และกลับมาซื้อซ้ำอีกในที่สุดจนกลายเป็นลูกค้าของ บริษัท

3. ขั้นตอนมุ่งเน้นเอาใจใส่ลูกค้า (Accounted marketing) พนักงานขายจะโทรศัพท์ กลับไปยังลูกค้าหลังจากที่ลูกค้าซื้อสินค้าหรือการบริการไปแล้ว เพื่อตรวจสอบความพอใจของ ลูกค้าและรับฟังข้อเสนอแนะปรับปรุงสินค้าหรือการบริการของบริษัท ทั้งนี้ก็เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกชอบ ในบริษัทมากขึ้นจนไปถึงระดับที่เรียกว่าเป็นลูกค้าผู้สนับสนุน หรืออาจจะถึงระดับผู้มีอุปการคุณ คือทำการตลาดภายนอกแทนบริษัทเพื่อให้ลูกค้าและลูกค้าคาดหวังรายอื่นๆหันมาทดลองซื้อสินค้า หรือซื้อสินค้าของบริษัทเพิ่มขึ้น

4. ขั้นตอนการตลาดเชิงรุก (Proactive marketing) พนักงานขายหรือพนักงานฝ่ายขาย เทคนิคของบริษัทจะเป็นฝ่ายออกไปเยี่ยมลูกค้าถึงบ้าน ที่ทำงานหรือร้านค้าที่เป็นลูกค้าของบริษัท เป็นระยะๆ เพื่อนำเสนอข่าวสารข้อมูลใหม่ๆ เกี่ยวกับสินค้า ให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ในการ บริหารร้าน จัดแสดงสินค้าในร้าน ภายใต้นโยบายที่ว่าถ้าธุรกิจของลูกค้าประสบความสำเร็จ ธุรกิจ ของบริษัทก็ประสบความสำเร็จไปด้วย ทั้งนี้เพื่อสร้างกลุ่มลูกค้าผู้มีอุปการคุณให้มากขึ้นในบริษัท

5. ขั้นตอนหุ้นส่วนธุรกิจ (Partnership marketing) บริษัทจะให้การสนับสนุน การดำเนินงานของร้านที่เป็นลูกค้าอย่างเต็มที่ จัดการฝึกอบรมให้ความรู้การบริหารร้านค้าอย่างมี ประสิทธิภาพ เนื่องจากผลกำไรของร้านค้าที่เพิ่มขึ้น ก็จะทำให้ผลกำไรโดยรวมของบริษัทเพิ่มขึ้น ดังขั้นตอน การค้าในระบบ Franchise ตลอดจนขั้นตอน การขายตรงแบบชั้นเดียวหรือหลายชั้นซึ่ง บริษัทต้องอาศัยเครื่องมือการสร้างสัมพันธ์กับลูกค้ากลุ่มนี้ ประเภทที่ให้ความรู้เฉพาะด้าน (Education model) นอกเหนือไปจากการให้รางวัลจากความสำเร็จหรือพฤติกรรมบางอย่างของ ลูกค้า (Reward model)





# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

83

ฮิตาชิ (Hitachi. 2008 : Web Site) กล่าวถึง แนวทางการนำแผนกลยุทธ์บริหารลูกค้าสัมพันธ์ในการบริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การติดต่อกับลูกค้า (Customer insights) หมายถึง กระบวนการ ติดต่อกับลูกค้าตามที่อยู่ โดยนำกระบวนการจัดการและเทคโนโลยีมาช่วยทำงานกับลูกค้า เพื่อปรับปรุงกลยุทธ์การติดต่อกับลูกค้าให้ดีขึ้นปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานของศูนย์ติดต่อกับลูกค้า นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยให้บริการลูกค้าดีขึ้น เป็นการลดต้นทุน และเพิ่มรายได้

2. การเข้าใจลูกค้า / การวิเคราะห์ตลาด (Customer insights / market analysis) หมายถึง กระบวนการ เพื่อให้เข้าถึงความต้องการของลูกค้า โดยการวิเคราะห์และวิจัยตลาด และการสร้างแรงจูงใจให้ลูกค้ามีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

3. ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า (Customer knowledge) หมายถึง กระบวนการรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า ได้แก่ ลักษณะเฉพาะ ข้อมูลโดยย่อ สิทธิพิเศษ ผลประโยชน์ ความซื่อสัตย์การรู้และเข้าใจลักษณะของลูกค้าซึ่งคู่แข่งไม่รู้ ซึ่งจะได้ส่วนแบ่งการตลาดจากพฤติกรรมการบริโภคของลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า

4. กำไรที่จะได้กับลูกค้า (Customer profitability) หมายถึง กระบวนการการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างกำไรและความซื่อสัตย์ของลูกค้า ได้แก่ การหาวิธีต่าง ๆ ที่จะได้มาซึ่งกำไรและความได้เปรียบของลูกค้า การพัฒนาแผนปฏิบัติงานเพื่อให้ลูกค้าได้รับผลประโยชน์เพิ่มขึ้น

5. การออกแบบที่เสนอโดยลูกค้า (Customer proposition design) หมายถึง กระบวนการค้นหา สิ่งที่ลูกค้าต้องการหรือคาดหวังให้ผู้ประกอบการนำเสนอ ซึ่งอาจจะมีอยู่และคืออยู่แล้วหรือมีอยู่แล้วแต่ยังไม่ดีพอหรือยังไม่มียู่เลยก็ได้

พอสรุปได้ว่า แนวทางการนำแผนกลยุทธ์บริหารลูกค้าสัมพันธ์ในการบริหารโรงเรียน นั้น ส่วนหนึ่งก็คือ การสร้างความจงรักภักดีของลูกค้าที่มีต่อองค์กร สินค้า ฉะนั้น ขบวนการวิเคราะห์ วิจัย และการนำแผนกลยุทธ์ในการสร้างความจงรักภักดีของลูกค้าที่มีต่อองค์กรนั้น ข้อมูลต่างๆ ที่ได้ นั้น จะต้องเป็นข้อมูลที่เข้าถึงส่วนลึกของลูกค้า (Insightful) และต้องเป็นข้อมูลที่ถูกต้องจากแหล่งข้อมูล ที่เชื่อถือได้ มีการทำการวิจัยที่ถูกหลักวิธี จึงจะนำข้อมูลนั้นมาทำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ เพื่อสร้าง ความจงรักภักดีได้ จากภาพรวมของแนวทางการนำแผนกลยุทธ์บริหารลูกค้าสัมพันธ์ในการบริหารโรงเรียน ไปใช้ข้างต้น ทำให้เราสามารถมองเห็นภาพของโปรแกรมการตลาดสร้างสัมพันธ์สมัยใหม่ที่มองภาพของการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายคือการสร้างคุณค่าที่เหนือกว่าแก่ลูกค้าพร้อม ๆ ไปด้วยการบริหารตลาดภายใน ให้สนับสนุนต่อการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย คือ การสร้างคุณค่าที่เหนือกว่า



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

84

ลูกค้าพร้อม ๆ กับการบริหารตลาดภายในให้สนับสนุนต่อการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าวต่อไปจะได้ให้แนวคิดบางประการในการนำแผนการตลาด CRM ไปปฏิบัติใช้

แนวทางการนำแผนกลยุทธ์บริหารลูกค้าสัมพันธ์ในการบริหารโรงเรียน ประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน การวิเคราะห์ลูกค้า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด การแบ่งส่วนตลาด กำหนดตลาดเป้าหมาย และกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ การจัดทำแผนการตลาด การพิจารณาหน่วย ในการตัดสินใจซื้อ และระดับความสัมพันธ์ของลูกค้าแต่ละราย การจัดทำแผนการตลาด สำหรับโปรแกรม CRM และการนำแผนการตลาด CRM ไปปฏิบัติใช้

## 4. แนวคิดที่เกี่ยวกับการศึกษาเอกชน

### 4.1 ประวัติความเป็นมาของการศึกษาเอกชน

โรงเรียนเอกชนได้เริ่มจัดขึ้นตั้งแต่สมัยของสมเด็จพระนารายณ์มหาราช เมื่อเกือบ 300 ปี กว่ามาแล้ว ก่อนสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ จากหลักฐานในประวัติศาสตร์ต่อไปนี้ คือ

เมื่อวันที่ 18 ตุลาคม พ.ศ. 2428 เอกอัครราชทูต มร.เซวาเลียเคอโซมมอนด์ กับคณะทูตฝรั่งเศสถวายพระราชสาส์นของพระเจ้าหลุยส์ที่ 14 แด่สมเด็จพระนารายณ์มหาราช และได้ทำสัญญากันที่เมืองลเวี มีหัวข้อกำหนดเกี่ยวกับการจัดตั้งโรงเรียนเอกชนขึ้นในประเทศไทย เป็นครั้งแรกในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงปฏิรูป การศึกษาจัดการเรียนการสอนในระบบโรงเรียนให้ขยายการศึกษาไปทั่วประเทศได้ทรงทะนุบำรุง โรงเรียนเอกชนในสมัยนั้นด้วย

ต่อมาได้สลายตัวเมื่อ พ.ศ. 2468 โรงเรียนนี้ได้ช่วยราชการสนองพระเดชพระคุณอาทิ ในงานพระราชพิธีรับเสด็จพระพุทธเจ้าหลวง พระราชดำเนินเสด็จกลับจากยุโรป ครั้งที่ 2 รศ. 126 พ.ศ. 2450 และงานพระราชพิธีบรมราชาภิเษกสมโภชพระบาทสมเด็จพระเจ้ามงกุฎเกล้า เจ้าอยู่หัว รศ. 130 พ.ศ. 2454 ในสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว (ร.6) ได้ทรงจัดตั้ง โรงเรียนวชิราวุธ เมื่อ พ.ศ. 2454 ในสมัยพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ภูมิพลอดุลยเดชมหาราช ได้ทรงจัดตั้งโรงเรียนไกลกังวล วันที่ 18 มีนาคม พ.ศ. 2492 โดยสำนักพระราชวังเป็นผู้รับ ใบอนุญาตและเมื่อวันที่ 10 ตุลาคม พ.ศ. 2501 ได้ทรงจัดตั้งโรงเรียนจิตรลดา โดยสำนักพระราชวัง เป็นผู้รับใบอนุญาต ซึ่งจะเห็นได้ว่าพระเจ้าอยู่หัวทรงได้ให้ความสำคัญแก่โรงเรียนเอกชนมาจนถึง ปัจจุบันโรงเรียนเอกชนในปัจจุบัน ต่างมุ่งมั่นรับใช้ชาติ ช่วยแบ่งเบาภาระรัฐในด้านการจัดการศึกษาเป็นคุณประโยชน์แก่ชาติอย่างเอนกอนันต์ และเด็กที่อยู่ในโรงเรียนเอกชน ก็คือเด็กไทยที่จะเติบโตขึ้นรับใช้ชาติเช่นกัน โรงเรียนเอกชนจึงควรได้รับการดูแลส่งเสริมจากภาครัฐอย่างจริงจัง ให้มีความมั่นคงเป็นปึกแผ่น จะเป็นประโยชน์รับใช้ประเทศชาติสืบไป ซึ่งสอดคล้องตาม



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

85

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 11-22)

ต่อมาได้ปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ โดยตราเป็นพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 ขึ้นใช้บังคับจนถึงปลายปี พ.ศ.2550 จนกระทั่งมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 12 มกราคม พ.ศ.2551 จนถึงปัจจุบัน เอกชนมีส่วนร่วมบุกเบิกการศึกษาในระบบ และมีบทบาทในการจัดการศึกษาควบคู่กับรัฐมาโดยตลอด แม้ว่าในช่วงแรก จะมุ่งเผยแพร่ศาสนาเพียงอย่างเดียว ซึ่งต่อมาได้มีบุคคลทั่วไปสนใจลงทุนและดำเนินการในเชิงธุรกิจการศึกษา โดยให้บริการการศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาล ถึงระดับอุดมศึกษา การศึกษาเอกชนจึงมีบทบาทสำคัญหลายประการ เช่น บทบาทในการจัดการศึกษาในส่วนที่รัฐจัดไม่ได้ บทบาทในการจัดการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของผู้ปกครอง บทบาทในการอำนวยความสะดวกให้ชุมชนได้มีสถานศึกษาใกล้บ้าน เป็นผู้นำในการนำวิทยาการและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้มีคุณภาพมากขึ้น รวมทั้งการศึกษาเอกชนยังร่วมสนับสนุนการศึกษาของรัฐในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีคุณภาพ เท่าเทียมกับนานาชาติประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. 2551 : 1-2)

พอสรุปได้ว่า ประวัติความเป็นมาของการศึกษาเอกชน ให้บริการการศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาล ถึงระดับอุดมศึกษา การศึกษาเอกชนจึงมีบทบาทสำคัญหลายประการ เช่น บทบาทในการจัดการศึกษาในส่วนที่รัฐจัดไม่ได้ บทบาทในการจัดการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของผู้ปกครอง บทบาทในการอำนวยความสะดวกให้ชุมชนได้มีสถานศึกษาใกล้บ้าน เป็นผู้นำในการนำวิทยาการและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้มีคุณภาพมากขึ้น รวมทั้งการศึกษาเอกชนยังร่วมสนับสนุนการศึกษาของรัฐ

## 4.2 การจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน

ได้มีหน่วยงานและนักวิชาการ กล่าวถึง การจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนได้เข้ามา มีบทบาทสำคัญยิ่งในการให้การศึกษา ดังนี้

สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2542 : 14) กล่าวถึง การจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนว่าในปีการศึกษา 2542 เอกชนได้เข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษาในระบบโรงเรียนร้อยละ 15 และนับวันการศึกษาเอกชน จะมีบทบาทมากขึ้น เนื่องจากบทบัญญัติทางกฎหมาย ได้เอื้อต่อการให้ภาคเอกชนมาลงทุนด้านการศึกษา ซึ่งจะเห็นได้จากในมาตรา 43-46 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนด เรื่องการบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชนไว้เป็นการเฉพาะ โดยเน้นให้เอกชนมีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ สถานศึกษาเอกชนจัดการศึกษาได้ทุกระดับ ทุกประเภท



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

86

กรมวิชาการ (2546 : 20) กล่าวถึงการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นนิติบุคคลมีคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา และสิทธิประโยชน์อื่นที่เป็นประโยชน์ในทางการศึกษาแก่สถานศึกษาเอกชนตามความเหมาะสม รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนด้านวิชาการให้สถานศึกษาเอกชนมีมาตรฐานและสามารถพึ่งตนเองได้ และให้มีการประเมินผลการจัดการศึกษาเพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความมุ่งหมายหลักการ และแนวการจัดการศึกษาในแต่ละระดับตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พร้อมกับกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้อง และพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (2551 : 18) กล่าวถึง การจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 ให้คณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ 1) ออกระเบียบและข้อบังคับต่างๆ ของโรงเรียน 2) ให้ความเห็นชอบนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน 3) ให้คำแนะนำการบริหารและการจัดการโรงเรียนด้านบุคลากร แผนงาน งบประมาณ วิชาการ กิจกรรมนักเรียน อาคารสถานที่ และความสัมพันธ์กับชุมชนกำกับดูแลให้มีระบบการประกันคุณภาพภายใน ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการให้ความเห็นชอบการกำหนดค่าธรรมเนียมการศึกษาและค่าธรรมเนียมอื่นของโรงเรียน ให้ความเห็นชอบรายงานประจำปี งบการเงินประจำปี และการแต่งตั้งผู้สอบบัญชี พิจารณาคำร้องทุกข์ของครู ผู้ปกครองและนักเรียน คณะกรรมการบริหารต้องจัดให้มีการประชุมอย่างน้อยหนึ่งครั้งในแต่ละภาคการศึกษาปกติ

พอสรุปได้ว่า การจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดไว้ในมาตรา 12 ว่า นอกเหนือจากรัฐเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้บุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น มีสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง และมาตราที่ 18(2) กล่าวว่า การจัดการศึกษาระดับอนุบาล และการศึกษาขั้นพื้นฐานให้จัดสถานศึกษาโรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนของรัฐ โรงเรียนเอกชน และโรงเรียนที่สังกัดสถาบันพุทธศาสนาหรือศาสนาอื่น และมาตราที่ 45 ให้สถานศึกษาเอกชนจัดการศึกษาได้ทุกระดับ และทุกประเภทการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด โดยรัฐต้องกำหนดนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของเอกชน



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

87

## 3.3 การบริหารการศึกษาเอกชน

ได้มีหน่วยงานและนักวิชาการ กล่าวถึง การบริหาร โรงเรียนเอกชนนั้น ได้พัฒนาการบริการให้สอดคล้องกับยุคสมัยตลอดมา ทั้งนี้ ก็เพื่อต้องการให้การศึกษาก่อนหน้านี้ได้มาตรฐาน มีคุณภาพการบริหารการศึกษาเอกชนในสมัยเริ่มต้นนั้น ยังไม่มีรูปแบบและโครงสร้างที่ชัดเจนแต่จะมีลักษณะเป็นงานที่ง่าย ๆ เพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชน ดังนี้

กรมวิชาการ (2546 : 20) กล่าวถึง การบริหาร โรงเรียนเอกชน ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 หมวดที่ได้มีการกระจายอำนาจ โดยกำหนดให้ในจังหวัดหนึ่งนอกจากกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ให้มีกลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชนเป็นส่วนราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขตใดเขตหนึ่ง มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาเอกชนที่อยู่ในจังหวัดนั้นสำหรับ โครงสร้างการบริหารโรงเรียนเอกชนประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียนจะมีตำแหน่ง เป็นประธานของคณะกรรมการอำนวยการ สำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่หรืออาจารย์ เป็นเพียงตำแหน่งที่ใช้เรียกกันในโรงเรียนเท่านั้น

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (2551 : 3-5) กล่าวถึง การบริหารโรงเรียนเอกชน เป็นกิจกรรมการศึกษาที่เอกชนหรือคณะบุคคลเป็นผู้จัด โดยใช้ทรัพยากรหลักทั้งที่เป็นคน ทุนทรัพย์ และวัสดุอุปกรณ์ของภาคเอกชน และจัดขึ้นด้วยวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์อันจำกัดสำหรับบุคคลเฉพาะกลุ่มเท่านั้น โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ

1. ผู้จัดกิจกรรมเป็นเอกชน หรือบุคคล หรือคณะบุคคล ในกรณีที่เป็นข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องดำเนินการในฐานะของภาคเอกชน ผู้จัดกิจกรรมดังกล่าว มีชื่อเรียกต่าง ๆ กัน ได้แก่ ผู้จัดการ เจ้าของ หรือผู้รับใบอนุญาต

2. ทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการศึกษา ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษา สิ่งก่อสร้างที่ดิน วัสดุอุปกรณ์ และเงินทุน จะต้องมาจากภาคเอกชนเป็นหลัก

3. วัตถุประสงค์ เป็นการจัดการศึกษา เพื่อประโยชน์อันจำกัดสำหรับบุคคลเฉพาะกลุ่มเฉพาะเหล่า มิได้จัดให้กับบุคคลทั่วไป

4. ผู้เรียน โดยปกติผู้เรียนจะเป็นบุคคลที่มีพื้นฐานทางสังคมและเศรษฐกิจ ในระดับเดียวกัน ในการนี้หากมีจำนวนผู้เรียนรวมกันทุกผลัดมากกว่า 7 คนขึ้นไป สถานที่นั้นจะได้อ้างว่าเป็นสถานศึกษาเอกชน ตามกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาเอกชน

ได้กำหนดเป้าหมายหลักของการจัดการเรียนการสอนไว้ ดังนี้

1. จัดทำรายละเอียดหลักสูตรของ โรงเรียนหรือที่โรงเรียนใช้ ให้มีความเหมาะสมกับสภาพความต้องการของชุมชนและสังคม



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

88

2. กิจกรรมการเรียนการสอนทุกกลุ่มประสบการณ์มีความเหมาะสมกับความต้องการ/ความสนใจของนักเรียนและสภาพความแตกต่างของบุคคล

3. จัดการเรียนการสอนที่เหมาะสม โดยเน้นการฝึกฝนให้ผู้เรียนเกิดทักษะกระบวนการ

4. การวัดประเมินผลที่เอื้ออำนวยต่อการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน

5. ดำเนินตามเป้าหมายหลักอื่นๆ ที่โรงเรียนต้องการเน้น โดยเฉพาะ

สำหรับชื่อที่ถูกต้องตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 คือ ผู้จัดการผู้อำนวยการในพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 ให้ผู้รับใบอนุญาตแต่งตั้งผู้อำนวยการหนึ่งคนเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบการบริหารจัดการโรงเรียนในระบบ หรือผู้รับใบอนุญาตจะไม่แต่งตั้งผู้อำนวยการก็ได้ ผู้รับใบอนุญาตจะแต่งตั้งรองผู้อำนวยการคนหนึ่งหรือหลายคนเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามที่ผู้อำนวยการมอบหมายก็ได้ ในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ได้กำหนดหลักการบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนให้มีฐานะเป็นนิติบุคคลและมีคณะกรรมการบริหาร เพื่อทำหน้าที่บริหาร และจัดการศึกษาโรงเรียนเอกชนให้มีความเป็นอิสระโดยมีการกำกับติดตามการประเมินคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาเช่นเดียวกับสถานศึกษาของรัฐ พระราชบัญญัติการศึกษาเอกชน พ.ศ. 2550 ได้กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้อำนวยการ ไว้ดังนี้

1. ดูแลรับผิดชอบงานด้านวิชาการของโรงเรียน

2. แต่งตั้งและถอดถอนครู บุคลากรทางการศึกษาและเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด

3. ควบคุมปกครองครู บุคลากรทางการศึกษา และนักเรียนของโรงเรียน

4. จัดทำทะเบียนครู บุคลากรทางการศึกษา เจ้าหน้าที่ นักเรียนและเอกสารอื่นที่เกี่ยวข้องกับการให้การศึกษาตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด

5. จัดทำหลักฐานเกี่ยวกับการวัดผลประเมินผลการศึกษาตามที่คณะกรรมการกำหนด

6. ปฏิบัติหน้าที่อื่นอันเกี่ยวกับวิชาการตามระเบียบและข้อบังคับของทางราชการรวมทั้งตราสาร จัดตั้งนโยบาย ระเบียบและข้อบังคับของโรงเรียนนอกจากนี้ให้โรงเรียนในระบบมีคณะกรรมการบริหาร ประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาตผู้จัดการ ผู้อำนวยการ ผู้แทนผู้ปกครองผู้แทนครู และผู้ทรงคุณวุฒิอย่างน้อยหนึ่งคน แต่ไม่เกินสามคนมีหน้าที่เป็นกรรมการ ในกรณีที่ผู้รับใบอนุญาตเป็นบุคคลเดียวกับผู้จัดการหรือผู้อำนวยการหรือเป็นบุคคลเดียวกันทั้งสามตำแหน่งให้ตั้งกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งหรือสองคน แล้วแต่กรณี

คณะกรรมการบริหารโรงเรียนในระบบ มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ออกระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ ของโรงเรียนในระบบ

2. ให้ความเห็นชอบนโยบาย และแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนในระบบ



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

89

3. ให้คำแนะนำการบริหารและการจัดการโรงเรียนในระบบด้านบุคลากร แผนงานงบประมาณ วิชาการ กิจกรรมนักเรียน อาคารสถานที่ และความสัมพันธ์กับชุมชน
  4. กำกับดูแลให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนในระบบ
  5. ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการ
  6. ให้ความเห็นชอบการกู้ยืมเงินครั้งเดียวหรือหลายครั้งรวมกันเกินร้อยละยี่สิบห้าของมูลค่าของทรัพย์สินที่โรงเรียนในระบบมีอยู่ในขณะนั้น
  7. ให้ความเห็นชอบการกำหนดค่าธรรมเนียมการศึกษาและค่าธรรมเนียมอื่นของโรงเรียนในระบบ
  8. ให้ความเห็นชอบรายงานประจำปี งบการเงินประจำปี และการแต่งตั้งผู้สอบบัญชี
  9. พิจารณาคำร้องทุกข์ของครู ผู้ปกครองและนักเรียน
  10. ดำเนินการอื่นตามที่กฎหมายระบุให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหาร
- พอสรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียนเอกชน เป็นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต้องมุ่งให้ผู้เรียนมีความสามารถทางปัญญา คุณธรรม จริยธรรม และทักษะในการประกอบอาชีพ การจัดการศึกษาไม่เพียงแต่ผลิตกำลังคนเพื่อสนองความต้องการด้านเศรษฐกิจเท่านั้น แต่จะรวมถึงการเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมเป็นผู้รักษาระเบียบวินัย เป็นผู้มีสำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะรักษาทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม ให้ความร่วมมือป้องกันแก้ไขมลภาวะ และเพื่อให้การจัดการศึกษาเอกชนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## 3.4 สภาพการณ์ปัจจุบันของการจัดการศึกษาเอกชน

ได้มีหน่วยงานและนักวิชาการ กล่าวถึง สภาพการณ์ปัจจุบันของการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน ดังนี้

กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 6-7) กล่าวถึง สภาพการณ์ปัจจุบันของการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน มีการปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง และซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545-2559 ได้กำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานภาครัฐ ส่วนท้องถิ่น ประชาชน ภาคเอกชน ให้เข้าไปมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการพัฒนาการศึกษา ศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมของประเทศไทย รวมถึงสร้างกระบวนการศึกษาและเรียนรู้ให้เป็นกระบวนการเดียวกันอย่างต่อเนื่อง จากสาระสำคัญที่เกี่ยวกับบทบาทของภาคเอกชนที่กล่าวมาข้างต้น มีความสอดคล้องกัน โดยภาพรวม คือ การสนับสนุนส่งเสริมให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาทุกระดับ และสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 มีแนวการจัดการศึกษาสอดคล้องกันทั้ง 5 ประเด็น คือ การสนองตอบต่อความต้องการจำเป็น ความสนใจและ ความสามารถพิเศษของผู้เรียน การเปิดโอกาส



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

90

ให้ผู้ปกครองและ ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การให้ผู้เรียนนำความรู้ความเข้าใจ ประสบการณ์ต่างๆ ที่สะสมนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์หาวิธีแก้ปัญหาในชีวิตจริงได้ การส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติ และเต็มตามศักยภาพ การพัฒนาทักษะต่างๆ ของผู้เรียนจนสามารถนำไปใช้ในชีวิตจริงได้

ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการได้ออกประกาศเรื่อง การกำหนดประเภท ระดับโรงเรียนเอกชนไว้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2551 : 12-13)

1. โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ หรือหลักสูตร ที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ และจัดเป็นรูปแบบการศึกษาในระบบโรงเรียน แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทสามัญศึกษา(ก่อนประถมศึกษา-มัธยมศึกษา)และอาชีวศึกษา (ปวช.ปวท. ปวส.)

2. โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการหรือหลักสูตร ที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ และจัดรูปแบบการศึกษานอกระบบโรงเรียน แบ่งเป็น 7 ประเภท ดังนี้ 1) ประเภทการศึกษานอกโรงเรียน 2) ประเภทเฉพาะกาล 3) ประเภทสอนศาสนา 4) ประเภทส่งคำสอน 5) ประเภททกววิชา 6) ประเภทภาคศิลปศึกษา 7) ประเภทอาชีวศึกษา

3. โรงเรียนที่จัดการศึกษาแก่บุคคลที่มีลักษณะพิเศษ หรือผิดปกติทางร่างกายสติปัญญา หรือจิตใจ ที่จัดเป็นรูปแบบการศึกษาพิเศษ หรือโรงเรียนที่จัดการศึกษาแก่บุคคลผู้ยากไร้หรือผู้เสียเปรียบทางการศึกษา ที่จัดเป็นรูปแบบการศึกษาสงเคราะห์

พอสรุปได้ว่า จากสภาพการณ์ปัจจุบันของการจัดการศึกษาเอกชน จึงมีการปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง และซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545-2559 ได้กำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานภาครัฐ ส่วนท้องถิ่น ประชาชน ภาคเอกชน ให้เข้าไปมีส่วนร่วม นำความรู้ความเข้าใจ ประสบการณ์ ต่างๆ ที่สะสมนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์หาวิธีแก้ปัญหาในชีวิตจริง การส่งเสริม ให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติ และเต็มตามศักยภาพ

## 5. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาระดับอนุบาล

### 5.1 ความเป็นมาของการจัดการศึกษาระดับอนุบาล

ได้มีหน่วยงานและนักการศึกษา กล่าวถึง ความเป็นมาของการจัดการศึกษาระดับอนุบาล ดังนี้

กุลยา ตันติผลาชีวะ (2544 : 22) กล่าวถึง การศึกษาระดับอนุบาลหรือระดับก่อนประถมศึกษา มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาเด็ก เป็นการวางรากฐานการเตรียมความพร้อม เป็นช่วงเวลาทองของชีวิต และเป็นพื้นฐานสำหรับวัยต่อไปเนื่องจากการเจริญเติบโตของ





# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

91

เด็กตั้งแต่ระยะแรกเกิดจนถึง 6 ปี ซึ่งเป็นระยะที่ทาง ซึ่งผู้บริหาร ครูผู้สอน และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ต้องร่วมมือกันอย่างใกล้ชิด ผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดที่สร้างความสำเร็จในการจัดกิจกรรมการเรียน การสอนในโรงเรียน คือ ผู้ปกครองและชุมชนที่ต้องให้ความร่วมมือระหว่างกันอย่างมีคุณภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545 : 6) กล่าวถึง ความเป็นมาของการจัดการศึกษาระดับอนุบาล พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 รัฐบาลได้สนับสนุนและส่งเสริมให้พ่อแม่ผู้ปกครองเข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษามากขึ้น กล่าวคือ พ่อแม่ ผู้ปกครองมีสิทธิที่จะได้รับการส่งเสริมให้มีความรู้ ความสามารถในการอบรมเลี้ยงดูเด็ก และให้สถานศึกษามีการประสานความร่วมมือกับบิดา มารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย ในการจัดโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2548 : 1) กล่าวถึง ความเป็นมาของการจัดการศึกษาระดับอนุบาล กล่าวถึง การจัดการศึกษาระดับอนุบาล ที่ผ่านมามีชื่อเรียก หลากหลาย เช่น การอนุบาลศึกษา การศึกษาก่อนวัยเรียน และการศึกษาระดับอนุบาล แต่ไม่ว่าจะ เรียกอย่างไรความหมายที่เป็นสากล จะหมายถึง การจัดการศึกษาในลักษณะการอบรมเลี้ยงดูและให้ การศึกษา เพื่อเตรียมความพร้อมให้เด็กแรกเกิด - 5 ปี ก่อนเข้าเรียนในระดับประถมศึกษาประเทศไทย มีการจัดการศึกษาระดับอนุบาลมานานกว่า 50 ปี มีสถานศึกษาหลายประเภท เช่น โรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนอนุบาลเอกชน ศูนย์เด็กก่อนเกณฑ์ ในวัด โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โรงเรียนเทศบาล ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และเมื่อประกาศ ใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 12 ทำให้บุคคล ครอบครัว องค์กร ชุมชน สามารถจัดการศึกษาได้เอง

พอสรุปได้ว่า ความเป็นมาของการจัดการศึกษาระดับอนุบาลเป็นการจัดการศึกษา ในลักษณะการอบรมเลี้ยงดูและให้การศึกษา เพื่อเตรียมความพร้อมให้เด็กแรกเกิดถึง 5 ปี ก่อน เข้าเรียนในระดับประถมศึกษาประเทศไทย มีการจัดการศึกษาระดับอนุบาลมานานกว่า 50 ปี

## 5.2 ความสำคัญของการจัดการศึกษาระดับอนุบาล

ได้มีหน่วยงานและนักการศึกษา กล่าวถึง ความสำคัญของการจัดการศึกษาระดับอนุบาล ดังนี้

สิริมา ภิญ โยอนันตพงษ์ (2545 : 56-57) กล่าวถึง ความสำคัญของการจัดการศึกษาระดับ อนุบาล คือ การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับแรกเพื่อวางรากฐานชีวิตของเด็กให้เจริญเติบโต อย่างสมบูรณ์ มีพัฒนาการสมวัยอย่างสมดุลทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา บนพื้นฐานความสามารถ และความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยใช้กิจกรรมและส่งเสริมการ



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

92

พัฒนาการของสมองอย่างเต็มที่ รวมทั้งเตรียมเด็กให้พร้อมที่จะเรียนรู้ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับที่สูงขึ้นอันจะนำไปสู่ความเป็นบุคคลที่มีคุณภาพของประเทศชาติต่อไป การศึกษาระดับอนุบาลมุ่งเน้นการพัฒนาเด็กบนพื้นฐาน การอบรมเลี้ยงดูและส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ที่สนองต่อธรรมชาติ และพัฒนาการของเด็กแต่ละบุคคลภายใต้บริบททางวัฒนธรรม อารยธรรม และวิถีชีวิตทางสังคม ซึ่งมีลักษณะเฉพาะและแตกต่าง การจัดการเรียนการสอนของครูจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาเด็กให้เจริญงอกงามเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณภาพและเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าต่อไป

กรมวิชาการ (2546 : 31) กล่าวถึง ความสำคัญของการจัดการศึกษาระดับอนุบาล คือการจัดประสบการณ์ระดับก่อนประถมศึกษาเมื่อ พ.ศ. 2539 ซึ่งต่อมากระทรวงศึกษาธิการได้ปรับปรุงแนวการจัดประสบการณ์ระดับก่อนประถมศึกษา และประกาศใช้เป็นหลักสูตรก่อนประถมศึกษา พุทธศักราช 2540 และได้พัฒนาเป็นหลักสูตรการศึกษาระดับอนุบาล พุทธศักราช 2546 ที่ใช้อยู่ปัจจุบัน หลักสูตรดังกล่าวครอบคลุมอายุเด็กระดับอนุบาลตั้งแต่แรกเกิด - 5 ปี โดยแบ่งเป็น 2 ส่วนตามช่วงอายุ คือ อายุแรกเกิด - 3 ปี และอายุ 3 - 5 ปี ซึ่งในช่วงกลุ่มอายุแรก การอบรมเลี้ยงดูจะมุ่งเน้นที่พ่อแม่และครอบครัว ส่วนช่วงกลุ่มอายุหลังมีสถานศึกษาดูแล ได้แก่ สถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ จัดการศึกษาระดับอนุบาลคือ ชั้นอนุบาลศึกษาปีที่ 1 - 2 ดูแลเด็กอายุ 4 - 5 ปี ส่วนสถานศึกษาเอกชนจัดการศึกษาระดับอนุบาลชั้นอนุบาลศึกษาปีที่ 1 - 2 - 3 ดูแลเด็กอายุ 3 - 5 ปีนอกจากนั้นยังมีสถานศึกษาขององค์กรปกครอง-ส่วนท้องถิ่นที่ดูแลเด็กอายุ 3 ปีขึ้นไป

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2548 : 2) กล่าวถึง ความสำคัญของการจัดการศึกษาระดับอนุบาล คือ การจัดการศึกษาระดับอนุบาลใช้ทฤษฎีองค์ความรู้ด้านการศึกษาหลายทฤษฎีตามความเชื่อของผู้จัดแต่ละแห่ง ความรู้เหล่านี้มีการพัฒนาให้เจริญก้าวหน้ามาโดยลำดับ รวมทั้งมีการศึกษาค้นคว้า วิจัยอย่างต่อเนื่อง

พอสรุปได้ว่า ความสำคัญของการจัดการศึกษาระดับอนุบาล เป็นการจัดการเรียนการสอนระดับอนุบาลเป็นสิ่งจำเป็น และสำคัญต่อการพัฒนาการสมวัยอย่างสมดุล ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา อันจะส่งผลไปสู่ความเป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณภาพและเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าของประเทศชาติสืบต่อไป

## 5.3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาระดับอนุบาล

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาระดับอนุบาลนั้นมีอยู่หลายประการด้วยกัน โดยแนวคิดที่สำคัญของนักปรัชญาในแต่ละยุคสมัยที่มีผู้กล่าวถึงและเป็นที่ยอมรับรวมตลอดถึงการนำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการศึกษาระดับอนุบาลในปัจจุบัน มีหลากหลายแนวคิดซึ่งจะได้เสนอแนวคิดของนักการศึกษาที่สำคัญ มีดังนี้



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

93

สิริมา ภิญโญนนตพงษ์ (2545 : 70) ได้เสนอแนวคิด ของดิวอี้ (Dewey) นักจิตวิทยาและนักปฏิรูปการศึกษาที่เน้นเด็กเรียนรู้ โดยการเล่นให้อิสระเด็กในการสำรวจ ค้นพบและเล่นในสิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยกิจกรรมที่เด็กสนใจ

เฟรอบเอล (Froebel) (นภเนตร ชรรมบวร. 2546 : 9) ได้เสนอแนวคิด ของนักศึกษาชาวเยอรมันมีความเชื่อว่า ครูควรส่งเสริมพัฒนาการตามธรรมชาติของเด็กให้เจริญขึ้น ด้วยการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์อย่างเสรีโดยใช้การเล่นและกิจกรรมเป็นเครื่องมือ Froebel ได้จัดอาคารสถานที่ให้ร่มรื่นและเน้นเรื่องกิจกรรมของเด็ก

มอนเตสเซอร์รี่ (Montessori) (นภเนตร ชรรมบวร. 2546 : 11) ได้เสนอแนวคิดของ แพทย์และนักจิตวิทยาชาวอิตาลี ซึ่งมีแนวคิดส่วนใหญ่แล้วเห็นด้วยกับหลักการของฟร็อบเอล (Froebel) สิ่งที่ขัดแย้งคือ เรื่องการจัดชั้นเรียนไว้เป็นระเบียบตายตัว ซึ่งมอนเตสเซอร์รี่ (Montessori) มีความคิดในการให้เสรีภาพแก่เด็ก เพื่อแสวงหาความรู้ โดยปล่อยให้เด็กมีประสบการณ์จากสิ่งแวดล้อมด้วยตนเองและด้วยความสมัครใจ

ดิวอี้ (Dewey) (นภเนตร ชรรมบวร. 2546 : 10) ได้เสนอแนวคิด ว่าเด็กควรจะมีเสรีภาพในการคิด การแสดงออก การศึกษาจะต้องเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเขาไม่เห็นด้วยกับบทบาทที่จะให้เด็กนักเรียนเป็นฝ่ายรับ โดยต้องให้ครูเป็นฝ่ายสอนให้ตลอดเวลา

พอสรุปได้ว่า จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ล้วนมีคุณค่าในการนำมาเป็นแนวทางในการจัดการศึกษาแก่เด็กระดับอนุบาล สิ่งที่น่าจะมีผลสอดคล้องกันในหลักการที่สนองความต้องการของเด็กในวัยนี้และเน้นถึงการให้อิสระ และให้เด็กได้แสดงออกตามธรรมชาติ โดยเฉพาะแนวคิดของดิวอี้ (Dewey) ซึ่งเน้นถึงการยึดเด็กเป็นศูนย์กลาง ให้เด็กมีบทบาทสำคัญในการเรียน เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการศึกษาปัจจุบัน

## 5.4 หลักการจัดการศึกษาระดับอนุบาล

การจัดการศึกษาสำหรับเด็กระดับอนุบาลยึดหลักการจัดการศึกษา ซึ่งได้เสนอหลักการจัดการศึกษาระดับอนุบาล มีดังนี้

กรมวิชาการ (2546 : 1) ซึ่งได้เสนอหลักการจัดการศึกษา ระดับอนุบาล มีดังนี้

1. หลักการพัฒนาเด็กโดยองค์รวมโดยเริ่มจากการพัฒนาด้านร่างกายให้แข็งแรงสมบูรณ์ กระตุ้นให้สมองได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ พัฒนาด้านมีความรู้สึกจิตใจ และอารมณ์ให้เป็นผู้มีความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง เชื่อมมั่นในตนเอง ไร่แรงแจ่มใส สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ พัฒนาด้านสังคมโดยให้มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับบุคคล และสิ่งแวดล้อมรอบตัวมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี สามารถดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข รวมทั้งพัฒนาสติปัญญา ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ บนวิถีชีวิตของเด็กตามสภาพครอบครัว บริบทของชุมชน สังคม และวัฒนธรรมไทย



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

94

2. หลักการจัดการประสบการณ์ที่ยืดหยุ่นเป็นสิ่งสำคัญ โดยจัดการอบรมเลี้ยงดูด้วยความรัก ความเอาใจใส่ และจัดการเรียนรู้ผ่านการเล่น และกิจกรรมที่เหมาะสมกับวัย โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เน้นเรียนให้สนุก เล่นให้มีความรู้ และเกิดพัฒนาการสมวัยอย่างสมดุล

3. หลักการสร้างเสริมความเป็นไทย โดยการปลูกฝังจิตสำนึกความเป็นคนไทย ความเป็นชาติไทยที่มีวัฒนธรรมอันดีงาม เคารพนับถือและกตัญญูต่อบิดามารดา มีชาติศาสนา พระมหากษัตริย์ เป็นศูนย์รวมจิตใจ ทำให้เกิดความรักความภาคภูมิใจในตนเอง ครอบครัว ท้องถิ่น และประเทศไทย

4. หลักความร่วมมือ โดยครอบครัวชุมชน และสถานศึกษาร่วมมือกันในการอบรมเลี้ยงดู และพัฒนาเด็กให้มีพัฒนาการเหมาะสมกับวัย สามารถดำรงชีวิตประจำวัน ได้อย่างมีคุณภาพ และมีความสุข ตลอดจนพร้อมที่จะเรียนรู้ในการศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

5. หลักแห่งความสอดคล้อง อุดมการณ์และมาตรฐานในการจัดการศึกษาระดับอนุบาล ต้องสอดคล้องกับสาระบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2548 : 4) ซึ่งได้เสนอหลักการจัดการศึกษาระดับอนุบาล ตามพระราชบัญญัติ-การศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 นโยบายการศึกษาของรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐสภา สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ สัมพันธ์เชื่อมโยงกับมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และต้องสอดคล้องกับสาระบัญญัติ ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550

พอสรุปได้ว่า หลักการจัดการศึกษาระดับอนุบาล มุ่งเน้นให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง และผู้สอน ยึดเป็นแนวหลักมาตรฐานสำคัญในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้เด็กได้รับการพัฒนา สมวัยอย่างสมดุลทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา

## 5.5 หลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พุทธศักราช 2546

หลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พุทธศักราช 2546 พัฒนาขึ้นมาโดยอาศัยแนวคิด ต่อไปนี้ (กรมวิชาการ. 2548 : 3-4)

1. ปรัชญาการศึกษาปฐมวัย การศึกษาปฐมวัยเป็นการพัฒนาเด็กตั้งแต่แรกเกิด-5 ปี บนพื้นฐานการอบรมเลี้ยงดูและการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ที่สนองต่อธรรมชาติและพัฒนาการของเด็กแต่ละคน ตามศักยภาพ ภายใต้บริบทสังคม-วัฒนธรรมที่เด็กอาศัยอยู่ ด้วยความรัก ความเอื้ออาทร และความเข้าใจของทุกคนเพื่อสร้างรากฐานคุณภาพชีวิตให้เด็กพัฒนาไปสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เกิดคุณค่าต่อตนเองและสังคม (กรมวิชาการ. 2548 : 5)



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

95

2. หลักการของหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พุทธศักราช 2546 มีสาระสำคัญ ดังนี้ (กรมวิชาการ. 2548 : 6-8)

- 2.1 ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาการที่ครอบคลุมเด็กปฐมวัยทุกประเภท
- 2.2 ชีดหลักการอบรมเลี้ยงดูและให้การศึกษที่เน้นเด็กเป็นสำคัญ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และวิถีชีวิตของเด็กตามบริบทของชุมชน สังคม และวัฒนธรรมไทย
- 2.3 พัฒนาเด็กโดยองค์รวมผ่านการเล่นและกิจกรรมที่เหมาะสมกับวัย
- 2.4 จัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้สามารถดำรงชีวิตประจำวันได้อย่างมีคุณภาพ และมีความสุข
- 2.5 ประสานความร่วมมือระหว่างครอบครัว ชุมชน และสถานศึกษาในการพัฒนาเด็ก

3. คุณลักษณะตามวัย เป็นความสามารถตามวัยหรือพัฒนาการตามธรรมชาติ เมื่อเด็กมีอายุถึงวัยนั้นๆ พัฒนาการตามวัยอาจจะเกิดขึ้นตามวัยมากน้อยแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม การอบรมเลี้ยงดู และประสบการณ์ที่เด็กได้รับ ครูผู้สอนจำเป็นต้องทำความเข้าใจคุณลักษณะตามวัยของเด็กอายุ 3-5 ปี เพื่อนำไปพิจารณาจัดประสบการณ์ให้เด็กแต่ละวัยได้ถูกต้องเหมาะสม ขณะเดียวกันจะต้องสังเกตเด็กแต่ละคนซึ่งมีความแตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อนำข้อมูลไปช่วยพัฒนาเด็กให้เต็มตามความสามารถและศักยภาพ หรือช่วยเหลือเด็กได้ทันท่วงที กรณีที่เด็กมีพัฒนาการไม่เป็นไปตามวัย ครูผู้สอนจำเป็นต้องหาจุดบกพร่องและรีบแก้ไขโดยการจัดกิจกรรม เพื่อพัฒนาเด็ก ถ้าหากเด็กมีพัฒนาการสูงกว่าวัย ครูผู้สอนควรส่งเสริมโดยการจัดกิจกรรมให้เด็กได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพ คุณลักษณะตามวัยของเด็ก 3-5 ปี ที่ครูผู้สอนควรทำความเข้าใจมีดังนี้ (กรมวิชาการ. 2548 : 11-15)

คุณลักษณะตามวัยที่สำคัญๆ ของเด็กปฐมวัยที่ยกมานี้เป็นสิ่งที่ครูผู้สอนจะต้องตระหนัก เพราะเด็กในแต่ละช่วงอายุมีลักษณะสำคัญที่เด่นแตกต่างกันไปถ้าครูผู้สอนไม่เข้าใจยอมทำให้การพัฒนาเด็กไม่เกิดผลตามจุดหมายของหลักสูตรได้

4. โครงสร้างของหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พุทธศักราช 2546 การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาปฐมวัย ได้กำหนดโครงสร้างของหลักสูตรสาระการเรียนรู้ของหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยสำหรับเด็กอายุ3-5 ปี ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ประสบการณ์สำคัญและสาระที่ควรเรียนรู้ ทั้งสองส่วนใช้เป็นสื่อกลางในการจัดประสบการณ์ เพื่อส่งเสริมพัฒนาการทุกด้าน ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์-จิตใจสังคม และสติปัญญา ซึ่งจำเป็นต่อการพัฒนาเด็กให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ โดยครูผู้สอนหรือผู้จัดการศึกษาอาจจัดในรูปแบบหน่วย การสอนแบบบูรณาการหรือเลือกใช้รูปแบบที่เหมาะสมกับเด็กปฐมวัย และต้องสอดคล้องกับปรัชญาและหลักการจัดการศึกษาปฐมวัย



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

96

ประสบการณ์สำคัญจึงเปรียบเสมือนเครื่องมือสำหรับการสังเกตพัฒนาการเด็ก แปลการกระทำของเด็ก ช่วยตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสื่อ และช่วยในการนำแผนจัดกิจกรรมในแต่ละวันด้วย ประสบการณ์สำคัญสำหรับเด็กอายุ 3-5 ปี จะครอบคลุมพัฒนาการทั้ง 4 ด้าน (กรมวิชาการ. 2548 : 16)

5. หลักการจัดประสบการณ์ การจัดประสบการณ์สำหรับเด็กปฐมวัย มีรูปแบบและวิธีการที่หลากหลาย ทั้งนี้ผู้สอนต้องพิจารณาถึงแนวการจัดประสบการณ์ที่หลักสูตรแกนกลางกำหนด โดยคำนึงถึงพัฒนาการด้านร่างกาย อารมณ์-จิตใจ สังคม และสติปัญญา รวมทั้งความสนใจ ความสามารถและสภาพแวดล้อมของเด็กปฐมวัยเป็นหลักในการกำหนดหน่วยการจัดประสบการณ์ และแผนการจัดประสบการณ์ ในการจัดประสบการณ์ในแต่ละช่วงอายุนั้นจะคำนึงถึงความสอดคล้องกับจิตวิทยาพัฒนาการ (กรมวิชาการ. 2548 : 17)

6. หลักการจัดกิจกรรมประจำวัน การจัดกิจกรรมประจำวันคำนึงถึงความเหมาะสมกับวัยของเด็ก และยืดหยุ่นตามความเหมาะสมและความสนใจของเด็ก กิจกรรมสำหรับเด็กอายุ 3-5 ปี สามารถจัดเป็นกิจกรรมประจำวันได้หลายรูปแบบ เป็นการช่วยให้ทั้งผู้สอนและเด็กทราบว่าแต่ละวันจะทำกิจกรรมอะไร เมื่อใดและอย่างไร การจัดกิจกรรมประจำวันมีหลักการจัดและขอบข่ายของกิจกรรมประจำวัน ดังนี้ (กรมวิชาการ. 2548 : 18)

## 6.1 หลักการจัดกิจกรรมประจำวัน

6.1.1 กำหนดระยะเวลาในการจัดกิจกรรมแต่ละกิจกรรมให้เหมาะสมกับวัยของเด็ก ในแต่ละวันยืดหยุ่นได้ตามความต้องการและความสนใจของเด็ก เช่น

6.1.2 วัย 3 ขวบ มีความสนใจช่วงสั้นประมาณ 8 นาที

6.1.3 วัย 4 ขวบ มีความสนใจอยู่ได้ประมาณ 12 นาที

6.1.4 วัย 5 ขวบ มีความสนใจอยู่ได้ประมาณ 15 นาที

6.2 กิจกรรมที่ต้องใช้ความคิด ทั้งในกลุ่มเล็กและกลุ่มใหญ่ ไม่ควรใช้เวลาต่อเนื่องนานเกินกว่า 20 นาที

6.2.1 กิจกรรมที่เด็กมีอิสระเลือกเล่นเสรี เช่น การเล่นตามมุม การเล่นกลางแจ้ง ฯลฯ ใช้เวลาประมาณ 40-60 นาที

6.2.2 กิจกรรมควรมีความสมดุลระหว่างกิจกรรมในห้องและนอกห้อง กิจกรรมที่ใช้กล้ามเนื้อ กิจกรรมที่เป็นรายบุคคล กลุ่มย่อย และกลุ่มใหญ่ กิจกรรมที่เด็กเป็นผู้ริเริ่ม และกิจกรรมที่ใช้กำลังและไม่ใช้กำลัง จัดให้ครบทุกประเภท ทั้งนี้กิจกรรมที่ต้องออกกำลังกาย ควรจัดสลับกับกิจกรรมที่ไม่ต้องออกกำลังกายมากนัก เพื่อเด็กจะได้ไม่เหนื่อยเกินไป



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

97

6.3 ขอบข่ายของกิจกรรมประจำวัน การเลือกกิจกรรมที่จะนำมาจัดในแต่ละวันต้องให้ครอบคลุมดังต่อไปนี้

6.3.1 การพัฒนากล้ามเนื้อใหญ่ เพื่อให้เด็กได้พัฒนาความแข็งแรงของกล้ามเนื้อใหญ่ การเคลื่อนไหว และความคล่องแคล่วในการใช้วัยวะต่างๆ จึงควรจัดกิจกรรม โดยให้เด็กได้อิสระกลางแจ้ง เล่นเครื่องเล่นสนาม เคลื่อนไหวร่างกายตามจังหวะดนตรี

6.3.2 การพัฒนากล้ามเนื้อเล็ก เพื่อให้เด็กได้พัฒนาความแข็งแรงของกล้ามเนื้อเล็ก การประสานสัมพันธ์ระหว่างมือและตา จึงควรจัดกิจกรรม โดยให้เด็กได้เล่นเครื่องเล่นสัมผัส เล่นเกมต่อภาพ ฝึกช่วยเหลือตนเองในการแต่งกาย หยิบจับช้อนส้อม ใช้อุปกรณ์ศิลปะ เช่น สีเทียน กรรไกร พู่กัน ดินเหนียว ฯลฯ

6.3.3 การพัฒนาอารมณ์จิตใจ และปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้เด็กมีความรู้สึกที่ดีต่อตนเองและผู้อื่น มีความเชื่อมั่น กล้าแสดงออก มีวินัยในตนเอง รับผิดชอบ ซื่อสัตย์ ประหยัด เมตตา กรุณา เอื้อเฟื้อ แบ่งปัน มีมารยาทและปฏิบัติตามวัฒนธรรมไทยและศาสนาที่นับถือ จึงควรจัดกิจกรรมต่างๆ ผ่านการเล่นให้เด็กได้มีโอกาสตัดสินใจเลือก ได้รับการตอบสนองตามความต้องการ ได้ฝึกปฏิบัติโดยสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรม ตลอดเวลาที่โอกาสเอื้ออำนวย

6.3.4 การพัฒนาสังคมนิสัย เพื่อให้เด็กมีลักษณะนิสัยที่ดี แสดงออกอย่างเหมาะสมและอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ช่วยเหลือตนเองในการทำกิจวัตรประจำวัน มีนิสัยรักการทำงาน รู้จักระมัดระวังความปลอดภัยของตนเองและผู้อื่น จึงควรจัดให้เด็กได้ปฏิบัติกิจวัตรประจำวันอย่างสม่ำเสมอ เช่น รับประทานอาหาร พักผ่อนนอนหลับ ขับถ่าย ทำความสะอาดร่างกาย เล่นและทำงานร่วมกับผู้อื่น ปฏิบัติตามกฎกติกาข้อตกลงของส่วนรวม เก็บของเข้าที่เมื่อเล่นหรือทำงานเสร็จ ฯลฯ

6.3.5 การพัฒนาการคิด เพื่อให้เด็กได้พัฒนาความคิดรวบยอดสังเกต จำแนก เปรียบเทียบ จัดหมวดหมู่ เรียงลำดับเหตุการณ์ แก้ปัญหา จึงควรจัดกิจกรรมให้เด็กได้สนทนา อภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เชิญวิทยากรมาพูดคุยกับเด็ก ค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ทดลอง ศึกษานอกสถานที่ ประกอบอาหาร หรือจัดให้เด็กได้เล่นเกมการศึกษาที่เหมาะสมกับวัยอย่างหลากหลาย ฝึกการแก้ปัญหาในชีวิตประจำวัน และในการทำกิจกรรมทั้งที่เป็นรายบุคคล และเป็นกลุ่ม

6.3.6 การพัฒนาภาษา เพื่อให้เด็กได้มีโอกาสใช้ภาษาสื่อสาร ถ่ายทอด ความรู้สึก ความนึกคิด ความรู้ความเข้าใจในสิ่งต่างๆ ที่เด็กมีประสบการณ์ จึงควรจัดกิจกรรมทางภาษาให้มีความหลากหลายในสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มุ่งปลูกฝังให้เด็กรักการอ่าน และ



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

98

บุคลากรที่แวดล้อมต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้ภาษา ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงหลักการจัด กิจกรรมทางภาษาที่เหมาะสมกับเด็กเป็นสำคัญ

6.3.7 การส่งเสริมจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้เด็กได้พัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้ถ่ายทอดอารมณ์ความรู้สึกและเห็นความสวยงามของสิ่งต่างๆ รอบตัว โดยใช้กิจกรรมศิลปะและดนตรีเป็นสื่อ ใช้การเคลื่อนไหวและจังหวะตามจินตนาการ ให้ประดิษฐ์สิ่งต่างๆ อย่างอิสระ ตามความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของเด็ก เล่นบทบาทสมมติในมุมเล่นต่างๆ เล่นน้ำ เล่นทราย เล่นก่อสร้าง เช่น แท่งไม้รูปทรงต่างๆ

6.4 รูปแบบการจัดกิจกรรมประจำวัน การจัดการกิจกรรมประจำวันสามารถจัดได้หลายรูปแบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการนำไปใช้ของแต่ละหน่วยงานและสภาพชุมชนที่สำคัญผู้สอนต้องคำนึงถึงการจัดกิจกรรมให้ครอบคลุมพัฒนาการทุกด้าน จึงขอเสนอแนะสัดส่วนเวลาในการพัฒนาเด็กแต่ละวัน

7. การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ เป็นหน้าที่ของผู้จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาปฐมวัย จะกำหนดสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน ซึ่งจะช่วยสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับเด็ก ครูผู้สอนสามารถเขียนแผนการจัดสภาพแวดล้อมภายในห้อง และสภาพแวดล้อมภายนอกห้องของสถานศึกษาปฐมวัย พร้อมทั้งเขียนคำอธิบายประกอบ ซึ่งแผนผังสภาพแวดล้อมสามารถจัดทำได้หลายรูปแบบ โดยคำนึงถึงหลักการจัดสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาปฐมวัยที่มีทั้งมุมเล่นศูนย์เล่นต่างๆ นอกจากนี้การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ทางด้านจิตภาพก็มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าสภาพแวดล้อมทางกายภาพจึงควรเขียนให้เห็นเป็นรูปธรรม เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับครูผู้สอนถือเป็นหลักปฏิบัติในสถานศึกษาของตน (กรมวิชาการ. 2548 : 46)

8. สื่อและแหล่งเรียนรู้การจัดการศึกษาปฐมวัยต้องอาศัยสื่อและแหล่งเรียนรู้ เพื่อให้เด็กปฐมวัยเกิดการพัฒนาตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ครูผู้สอนระดับปฐมวัยควรจัดเตรียมสื่อและแหล่งเรียนรู้อย่างหลากหลายที่มีอยู่ในท้องถิ่น ชุมชน และแหล่งอื่นๆ เน้นสื่อที่เหมาะสมกับวัย พัฒนาการของเด็กรวมทั้งบริบทของสังคมและวัฒนธรรมที่เด็กอาศัยอยู่ อาจจัดทำและพัฒนาสื่อการเรียนรู้ขึ้นเอง หรือนำสื่อต่างๆ ที่มีอยู่รอบตัวเด็กมาใช้ให้เกิดประโยชน์ (กรมวิชาการ. 2548 : 46)

9. การประเมินพัฒนาการเด็กปฐมวัยจะต้องให้สอดคล้องกับการประเมินพัฒนาการที่ระบุไว้ในหลักสูตรแกนกลาง ซึ่งให้หลักการไว้ ดังนี้ เป็นระบบ อาจทำในรูปแบบแฟ้มผลงานเด็ก ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษา (กรมวิชาการ. 2548 : 47)

9.1 ประเมินพัฒนาการเด็กครบทุกด้านและนำผลมาพัฒนาเด็ก

9.2 ประเมินเป็นรายบุคคลอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่องตลอดปี

9.3 สภาพการประเมินควรมีลักษณะเช่นเดียวกับการปฏิบัติกิจกรรมประจำวัน





# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

99

9.4 ประเมินอย่างเป็นระบบ มีการนำแผน เลือกใช้เครื่องมือและจัดบันทึกไว้ เป็นหลักฐาน

9.5 ประเมินตามสภาพจริงด้วยวิธีการหลากหลายเหมาะกับเด็กรวมทั้งใช้ แหล่งข้อมูลหลายๆ ด้าน ไม่ควรใช้การทดสอบ

พอสรุปได้ว่า วิธีการประเมินที่เหมาะสมที่สุดกับเด็ก คือ การสังเกต และบันทึกข้อมูล เก็บไว้ในรูปแบบต่างๆ เช่น แบบบันทึกสั้นๆ แบบสังเกต แบบมาตรวัดประเมินค่า ฯลฯ

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 6.1 งานวิจัยในประเทศ

ภนิตา โคว์เจริญ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาประสิทธิผลการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในธุรกิจบริการ พบว่า ธุรกิจบริการที่ใช้วิธีการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าตามหลักการ แนวคิด และทฤษฎีการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การเปิดรับการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ามีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับระดับความสัมพันธ์ที่ลูกค้ากับองค์กรธุรกิจบริการการเปิดรับสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ามีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความภักดีที่ลูกค้ากับองค์กรธุรกิจทัศนคติที่ลูกค้ามีต่อการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ลูกค้ามีกับองค์กรธุรกิจบริการทัศนคติที่ลูกค้ามีต่อการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความภักดีที่ลูกค้ามีกับองค์กรธุรกิจ

ทิวากร เหล่าลือชา (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา กลยุทธ์การตลาดของสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนท่านมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของนักศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า สถาบันอาชีวศึกษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร มีระดับการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ในการให้บริการอยู่ในระดับมาก ด้านกำหนดราคาค่าบริการ ด้านการจัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านบุคลากรหรือพนักงานในการบริการ ด้านสภาพแวดล้อมในการบริการ และด้านกระบวนการในการบริการอยู่ในระดับปานกลาง นักศึกษามีระดับความพึงพอใจต่อกลยุทธ์การตลาดของสถาบันฯ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของนักศึกษาต่อกลยุทธ์การตลาดของสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า นักศึกษาที่มีเกรดเฉลี่ย GPA และระยะเวลาในการเดินทางมาเรียน ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจต่อกลยุทธ์การตลาดของสถาบัน



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

100

อาชีวศึกษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การตลาดทั้ง 7 ด้านมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของนักศึกษาในทิศทางเดียวกัน

พรพิมล ชินภักดี (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ อำเภอเมืองจังหวัดนครพนม พบว่า บุคลากรโดยรวมและจำแนกตามสถานภาพ มีปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีปัญหาในระดับปานกลางทุกด้านเรียงตามลำดับได้แก่ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน และด้านการศึกษาสถานภาพของโรงเรียน ผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนมีปัญหาในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

เมตตา ชูเลิศ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า สภาพการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้านเรียงตามลำดับดังนี้ การพัฒนาผู้เรียน ครูบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพ ส่งเสริมให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาให้ได้มาตรฐาน ส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาให้มีศักยภาพด้านการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอนโดยเน้นการมีส่วนร่วม การสร้างความเสมอภาคในโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษา ส่งเสริมการผลิตและพัฒนาสื่อการเรียนการสอนตามแนวสื่อเสรี ส่งเสริมการประเมินคุณภาพระดับชาติ และส่งเสริมการวิจัยและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ด้านปัญหาและข้อเสนอแนะในการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 ด้านสภาพเศรษฐกิจของครอบครัวนักเรียนมีความยากจนส่งผลให้เกิดปัญหาในการศึกษาต่อของผู้เรียน ควรมีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโดยนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน และควรส่งเสริมให้ชุมชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถานประกอบการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

สมพร เมืองแป้น (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาโดยรวมและรายชั้นตอนอยู่ในระดับมาก และการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กรมสามัญศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนโดยรวมไม่แตกต่างกัน สถานศึกษาต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้งในด้านการวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ ที่สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยเหนือ ซึ่งหน่วยงานของรัฐจะต้องดำเนินกิจกรรมให้บรรลุตามเป้าหมายผลผลิต มีความ



คุ่มค่าตามตัวชี้วัดทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย ในส่วนของสถานศึกษาเอกชน จะต้องดำเนินกิจกรรมเพื่อก่อให้เกิดผลผลิตที่มีคุณภาพภายใต้มาตรฐานเดียวกับสถานศึกษาภาครัฐ สถานศึกษาจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย อย่างเหมาะสมด้วยความพึงพอใจ เพื่อประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาโรงเรียน

สายชล คายนิก (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษากลยุทธ์การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ เพื่อการส่งเสริมการตลาดในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทย พบว่า การวิจัยในครั้งนี้สามารถแบ่งกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้เป็น 2 กลุ่ม ตามกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการในปัจจุบัน ได้แก่ กลุ่มแรก เป็นกลุ่มที่ได้มีวิธีการนำกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดมาใช้แล้วสามารถเห็นผลของการสื่อสารได้อย่างชัดเจน กลุ่มที่สอง คือกลุ่มที่มีการนำกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการมาใช้แล้วแต่ยังเห็นผลของการสื่อสารการตลาดไม่ชัดเจนมากนักแต่ในอนาคตคาดว่าจะสามารถมีการสื่อสารการตลาดที่เห็นผลความชัดเจนมากยิ่งขึ้นที่น่าสนใจคือ ไม่มีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนใดที่ปฏิเสธแนวคิดการสื่อสารการตลาดหรือไม่ให้ความสำคัญเลย ถือเป็นแนวโน้มที่ดีต่อการพัฒนาแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการในประเทศไทย ที่สำคัญแสดงให้เห็นชัดเจนว่าธุรกิจสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ไม่ควรถูกมองข้ามจากเอเจนซีต่าง ๆ ที่มั่นใจว่าตนเองเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ

## 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เพนีและโฟร์ (Payne & Frow. 2004 : Abstract) ได้ศึกษาบทบาทของภาพรวมช่องทางหลากหลายในการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า พบว่า การบริหารลูกค้าสัมพันธ์เป็นวิธีการจัดการเพื่อค้นหาการสร้าง พัฒนา และยกระดับความสัมพันธ์กับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายอย่างระมัดระวัง เพื่อให้มีมูลค่าของลูกค้าอย่างสูงสุด และผลประโยชน์ที่รวมกัน รวมถึงมูลค่าของผู้ถือหุ้น การบริหารลูกค้าสัมพันธ์มักจะเกี่ยวข้องกับไอทีใหม่ ๆ กับแนวความคิดทางการตลาดแบบใหม่ ๆ เพื่อส่งเสริมให้เกิดผลกำไรและความสัมพันธ์ในระยะยาวในปัจจุบันลูกค้าที่ได้เพิ่มขนาดของช่องทางเลือกมากขึ้น หัวใจของความสำเร็จของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์จำเป็นต้องมีการจัดการที่มีประสิทธิภาพมาก ขึ้นกับสภาพแวดล้อมในช่องทางต่าง ๆ ภายในสภาพแวดล้อมของช่องทางที่มากด้วยประสบการณ์ของลูกค้า

บิง และคณะ (Binge, et al. 2005 : Abstract) ได้ศึกษาคุณภาพการมุ่งเน้นการตลาดของตัวแทนธุรกิจนำเที่ยว พบว่า คุณภาพการให้บริการเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาและการเติบโตของธุรกิจนำเที่ยว การบริการที่มีคุณภาพจะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและมีความจงรักภักดีในระดับสูง ส่งผลให้ธุรกิจนำเที่ยวมีกำไรสูงขึ้น และกำไรของธุรกิจนำเที่ยว ก็จะมีการเกี่ยวข้องกับการกำหนดราคาด้วย ซึ่งในการกำหนดราคาของธุรกิจนำเที่ยวจะไม่มีแตกต่างจากคู่แข่งอื่น



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

102

มากนัก และราคาที่กำหนดนั้นจะมีการเปลี่ยนแปลงน้อยมาก ธุรกิจนำที่ว่าจะมีระบบตรวจสอบคุณภาพบริการเพื่อรักษา คุณภาพบริการ และการสร้างความเชื่อมั่นแก่ลูกค้าที่มาใช้บริการ และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

พันและไวท์ (Pun & White. 2005 : Abstract) ได้ศึกษารูปแบบการดำเนินงานด้วยแบบจำลองการวัดผลสำหรับการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อกำหนดเป็นกรอบในการบริหารงาน พบว่าผลการดำเนินงานเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรมีความสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารงาน ซึ่งงานวิจัยได้ทำการคิดค้นรูปแบบตัวชี้วัดเพื่อช่วยให้เกิดการสร้างสรรค์และพัฒนากระบวนการดำเนินงาน โดยได้ทำการพิสูจน์จากทฤษฎีการวัดผลการดำเนินงานหลาย ๆ เล่มเพื่อให้เชื่อมโยงไปสู่การกำหนดเป็นกลยุทธ์แบบบูรณาการขององค์กร

รีด (Reid. 2007 : Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ในกำกับของรัฐโคโลราโดและสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐโคโลราโดที่ผู้วิจัยเลือกศึกษา ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำของอธิการบดีโดยวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และนโยบายของสถาบันที่คัดเลือกไว้ โดยเริ่มต้นจากการเปรียบเทียบองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์และสถานะผู้นำของอธิการบดีก่อน จากนั้นจึงศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำ กลุ่มตัวอย่าง คือ มหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนในรัฐโคโลราโด การเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยใช้วิธีการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับประเภทของการบริหารเชิงกลยุทธ์ และการสัมภาษณ์อธิการบดีและรองอธิการบดีในสถาบันที่คัดเลือกไว้ในเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำ กรอบแนวคิดการวิจัยนี้คือ ประเภทการบริหารเชิงกลยุทธ์ของซัพไฟและโคป และรูปแบบภาวะผู้นำของนิวแมนน์และเบนซิมอน กรอบแนวคิดนี้ได้เชื่อมโยงประเภทของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เข้ากับรูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของซัพไฟและโคป การบริหารเชิงกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ ทางตรง (Linear) ปรับเปลี่ยน (Adaptive) และตีความ (Interpretive) รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของนิวแมนน์และเบนซิมอน มี 4 ประเภท คือ ผู้นำที่เป็นผู้ริเริ่ม ผู้นำที่เป็นผู้ประสานงาน ผู้นำที่เป็นผู้ให้คำแนะนำ และผู้นำที่คอยดูแลอยู่ห่าง ๆ ผลการวิจัยพบว่า ประเภทต่างๆ ของภาวะผู้นำนั้นมีความสัมพันธ์กับประเภทการบริหารเชิง กลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อาร์ปี (Arpie. 2007 : Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์กรที่เน้นผลการปฏิบัติงานเป็นหลักซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินขอบข่ายและการดำเนินการขององค์กรที่ยึดผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก (PBO) ที่ได้บูรณาการระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้ามาใช้บริหาร



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

103

องค์กรเพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการทำงานและเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานการวิจัยได้ทำการศึกษาการบริหารจัดการของ Federal Student Aid กระทรวงศึกษาธิการที่มีการบริหารงานที่มีความยืดหยุ่น และมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานไปสู่การบริหารจัดการที่เน้นผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก ซึ่งถือว่าประสบความสำเร็จในการบริหารงาน งานวิจัยนี้มีความสำคัญเป็นอย่างมาก รัฐบาลกำลังให้ความสนใจในเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์มากเนื่องจากในช่วงปลายทศวรรษ 1990 มีองค์กรที่บริหารงานโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์หรือเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นหลักเกิดขึ้น ผลการวิจัยพบว่า นโยบายการบริหารองค์กรที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานส่งเสริมให้องค์กรเกิดการยอมรับระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแนวการบริหารงานนี้ทำให้การปฏิบัติงานเป็นลักษณะของการดำเนินธุรกิจมากขึ้น เน้นลูกค้าและผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก เมื่อ FSA ได้นำระบบการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานนี้มาใช้ทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนสร้างความน่าเชื่อถือและความโปร่งใสในการทำงานอีกด้วย

ฟรัมคิน (Frumkin. 2007 : Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างโรงเรียนใหม่ : การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนในกำกับของรัฐ ซึ่งการวิจัยนี้ได้นำเสนอโครงร่างแนวคิดเกี่ยวกับความหลากหลายของการบริหารจัดการ โรงเรียนในกำกับของรัฐและความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างโรงเรียนเหล่านี้ ผลการศึกษาพบว่า ภาระงานของการบริหารมี 3 ประการ คือ การให้การสนับสนุนและการสร้างความชอบธรรมในการบริหารงานภายในโรงเรียน การระดมความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การให้บริการทางการศึกษาที่ดี และการกำหนดภารกิจของโรงเรียนรายงานฉบับนี้มุ่งเน้นศึกษาเรื่อง องค์ประกอบของยุทธศาสตร์และกระบวนการพัฒนาโรงเรียน องค์ประกอบ 3 ด้านของการบริหารจัดการโรงเรียนในกำกับของรัฐและการประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจจะกล่าวสรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐไม่สามารถบริหารงานโดยมุ่งเน้นในด้านการศึกษาเพียงด้านเดียว แต่จะต้องมีความเข้าใจในเรื่องการบริหารองค์กรด้วย โดยเฉพาะองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไรที่อยู่ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารจะต้องเข้าใจบทบาทของตนเองที่จะต้องรับผิดชอบจัดหาทรัพยากรและให้การสนับสนุนแก่บุคลากรในองค์กร นอกจากนี้การบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐค่อนข้างเป็นไปได้ด้วยความลำบาก เพราะผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติในการเป็นครูใหญ่โรงเรียนรัฐบาลที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการปกครอง และจะต้องมีคุณสมบัติของการเป็นผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่มีความใส่ใจในรายละเอียดเล็ก ๆ น้อย ๆ ทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับโรงเรียนในกำกับของรัฐนับวันจะมีเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้นโรงเรียนเหล่านี้จึงมีความต้องการผู้บริหารที่มีทักษะในการบริหารที่ค่อนข้างเร่งด่วน



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

104

บีลล์ (Beall. 2007 : Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน เอกชน : การสรรหาครู ค่าตอบแทนครู การพัฒนาครู และระยะเวลาการอยู่ในองค์กรของครูของ มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย หากการลงทุนในด้านการศึกษาไม่เพิ่มสูงขึ้นแล้ว โรงเรียนคงจะประสบกับ ปัญหาหรือความยากลำบากในการแข่งขันเพื่อให้ได้ครูที่มีความสามารถมาทำงานในโรงเรียน การศึกษานี้นำเสนอหัวข้อเกี่ยวกับการสรรหาครู ค่าตอบแทนครู การพัฒนาครู และระยะเวลาในการอยู่ปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน การเก็บรวบรวมข้อมูลกระทำโดยใช้แบบสอบถามครู 652 คน จาก 21 โรงเรียนเอกชนในสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า 1) ในอีก 10 ปีข้างหน้า จะมีความต้องการครูเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะครูสอนวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ 2) โครงสร้างระบบบริหารค่าตอบแทนมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของครูน้อยกว่าการนำค่าตอบแทนที่โรงเรียนอื่นเสนอมาเปรียบเทียบกับค่าตอบแทนที่ครูได้รับในปัจจุบัน 3) คณะกรรมการโรงเรียน ควรจะบริหารระบบค่าตอบแทนให้บรรลุ พันธกิจและปรัชญาโรงเรียน 4) ในการบริหารระบบค่าตอบแทนต่าง ๆ ควรจะนำเรื่องของหมวดวิชาต่าง ๆ ของโรงเรียนเข้าไปพิจารณาด้วย 5) ผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางในการพิจารณาระบบเงินเดือน 3 แนวทางด้วยกัน คือ 5.1) แนวทางที่ตายตัว โดยยึดประสบการณ์การทำงานเป็นหลัก 5.2) แนวทางที่พิจารณาจากผลการทำงาน 5.3) ไม่มีเกณฑ์ที่กำหนดแน่นอน เมื่อโรงเรียนต้องเข้าไปแข่งขันกับระบบตลาดการศึกษาเสรี และ 6) โรงเรียนที่ไม่มีนโยบายด้านค่าตอบแทนที่ชัดเจนจะต้องสร้างความเข้าใจในกลุ่มครู เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเรื่องความไม่ยุติธรรมในการพิจารณาขึ้นเงินเดือน

จากการศึกษางานในประเทศและงานวิจัยต่างประเทศ พบว่า โรงเรียนเอกชน เป็นสถานศึกษาที่อยู่เคียงคู่กับสังคมไทยมาโดยตลอด และมีบทบาทสำคัญในการเป็นส่วนหนึ่ง ที่ช่วยรัฐในการจัดการศึกษาของชาติ การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพจึงมีความสำคัญยิ่งต่อการศึกษา เอกชน เพราะการบริหารงานของสถานศึกษาเอกชนมีความแตกต่างจากสถานศึกษาของรัฐ คือมี ลักษณะทางธุรกิจการศึกษา การบริหารงานสถานศึกษาจึงต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้สถานศึกษาสามารถอยู่รอดได้อย่างมีเสถียรภาพเป็นที่ต้องการของลูกค้ำ ผู้บริหารจึงต้อง มีการนำแผนกลยุทธ์ มีการนำกลยุทธ์มาปรับใช้ในการจัดการศึกษาช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหา และข้อเสนอแนะที่เกิดขึ้นเพื่อเตรียมหาวิธีการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของ สถานศึกษาที่สนองตอบความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้ปกครองให้เกิดความพึงพอใจสถานศึกษา เป็นที่ยอมรับ ให้ความไว้วางใจ ส่งผลต่อการตัดสินใจในการส่งบุตรหลานเข้าเรียน ดังนั้นการนำ แผนกลยุทธ์บริหารลูกค้ำสัมพันธ์ในการบริหาร โรงเรียนอนุบาลเอกชน จึงเป็นการแสดงความถึง ความรู้ความสามารถ เทคนิคการนำแผนของผู้บริหาร



## 7. สรุปแนวคิด หลักการ ที่นำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวทางการนำแผนกลยุทธ์บริหารลูกค้าสัมพันธ์ ในการบริหาร โรงเรียนอนุบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร ได้จากการสังเคราะห์ขั้นตอนและกระบวนการจากเอกสารเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำแผนกลยุทธ์บริหารลูกค้าสัมพันธ์ ในการบริหารโรงเรียนอนุบาลเอกชน ได้แก่ ขวัญใจ เลียงวิวัฒน์ (2547 : 66-68) ; ชินจิตต์ แจ่มเจนกิจ (2548 : 36-60) ; วิทยา คำนัชรกุล (2549 : 23 – 24) ; คอตเลอร์ (Kotler. 2000 : 50) และฮิตาชิ (Hitachi. 2008 : Web Site) นำมาสังเคราะห์และขั้นตอนและกระบวนการ โดยสามารถสรุปแนวทาง การนำแผนกลยุทธ์บริหารลูกค้าสัมพันธ์ในการบริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอน ที่ 1 การวิเคราะห์ลูกค้า ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด ขั้นตอนที่ 3 การแบ่งส่วนตลาด กำหนดตลาดเป้าหมาย และกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผน การตลาด ขั้นตอนที่ 5 การพิจารณาหน่วยในการตัดสินใจซื้อ และระดับความสัมพันธ์ของลูกค้าแต่ละราย ขั้นตอนที่ 6 การจัดทำแผนการตลาดสำหรับโปรแกรม CRM และขั้นตอนที่ 7 การนำแผนการตลาด CRM ไปปฏิบัติใช้