

การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ในวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม

*ดร.จิระพร เรืองจิระชูพร

หลังจากวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจของประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2540 เป็นต้นมา วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME: Small and Medium Enterprise) ได้มีบทบาทที่สำคัญอย่างมากต่อการช่วยพัฒนาเศรษฐกิจและกระจายความเจริญเติบโตทางธุรกิจไปสู่ทั่วทุกภูมิภาคของประเทศ ซึ่งความสำคัญของ SME ต่อเศรษฐกิจและสังคมไทยนั้นเนื่องมาจากธุรกิจเหล่านี้เป็นแหล่งของการสร้างงาน สร้างมูลค่าเพิ่ม และสร้างรายได้ให้กับประเทศในฐานะที่เป็นผู้ผลิต ผู้กระจายสินค้า และผู้ให้บริการ แต่ที่ผ่านมารัฐกิจเหล่านี้ยังไม่ได้พัฒนาในเชิงการแข่งขัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของระบบการจัดการ การบริการ การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการตลาด ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้อาจทำการฝึกอบรมพัฒนาให้เหมาะสมตามต้นแบบได้ (เลียนแบบกันได้) แต่ไม่ใช่เลียนแบบมาทั้งหมดต้องปรับให้เข้ากับกิจการของตนด้วย เช่นทางด้านการตลาด หากทำเหมือนกัน กัน เช่น พากันขายสินค้าอย่างเดียวกัน พากันลดราคาสินค้าเหมือนกัน ก็อาจจะทำให้พากันปิดกิจการได้ เนื่องจากไม่มีความแตกต่างให้ลูกค้าเลือกซื้อ

ปัจจุบันการแข่งขันได้เปลี่ยนจากการแข่งขันกันในตัวสินค้ามาแข่งขันในการบริการที่ตรงกับความต้องการลูกค้ามากกว่า มีลูกค้าจำนวนไม่น้อยที่ยอมจ่ายแพงขึ้นเพื่อการบริการที่ดีกว่า ซึ่งการบริการนี้ขนาดธุรกิจที่ใหญ่ไม่ใช่ข้อได้เปรียบ และไม่ใช่อำนาจบังคับของธุรกิจขนาดเล็ก ดังนั้นสำหรับธุรกิจ SME ต้องอาศัยข้อได้เปรียบของความเป็นองค์กรเล็กที่มีความยืดหยุ่น ปรับตัวได้เร็ว และใกล้ชิดกับลูกค้ามากกว่า โดยเน้นส่วนของการตลาดเฉพาะด้าน ให้การบริการแก่ลูกค้าที่ดีกว่าคู่แข่งซึ่งเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ เพื่อรักษฐานลูกค้าของตนไว้ให้เหนียวแน่น ซึ่งกลยุทธ์การรักษาลูกค้าเดิมให้คงอยู่กับกิจการได้นานๆ นั้น ก็อาศัยหลักการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management: CRM) ซึ่งจะได้นำเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับ CRM ในประเด็นต่างๆ ตั้งแต่ (1) แนวคิดด้านการตลาด (2) แนวคิดเกี่ยวกับความภักดี (3) แนวคิดด้าน CRM (4) การนำ CRM ไปปฏิบัติ (5) การดูแลลูกค้า และส่วนสุดท้ายเป็นบทสรุป

*อาจารย์ประจำ สาขารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

: Ph.D. in Development Administration (International Program) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

แนวคิดด้านการตลาดก่อนที่จะเข้าถึงรายละเอียดเกี่ยวกับ CRM ขอล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงแนวคิดทางการตลาด เพื่อจะได้เข้าใจที่มาของแนวคิด CRM โดยแนวคิดเดิมของการตลาดจะให้ความสำคัญด้านการวางแผนและทำกิจกรรมเพื่อเกิดการแลกเปลี่ยนระหว่างสินค้ากับเงินตรา ดังนั้นจึงมุ่งเน้นที่จะทำให้เกิดการซื้อของลูกค้าโดยไม่คำนึงว่าจะเป็นลูกค้าเก่าหรือใหม่ ซึ่งการตลาดแบบนี้จะเรียกว่าเป็นการตลาดแบบรายการค้า โดยมุ่งเน้นให้เกิดการซื้อ ทำกิจกรรมเพื่อเสนอขายสินค้าหรือบริการ และราคาก็เป็นเงื่อนไขที่สำคัญให้เกิดการซื้อ (Storbacka & Lehtinen, 2001) แม้ว่ากิจกรรมทางการตลาดต่างๆจะวางรูปแบบเพื่อพัฒนาภาพลักษณ์ของสินค้าและบริการ แต่ก็จะเป็นการเน้นให้เกิดการซื้อมากกว่าจะเน้นการรักษาสัมพันธ์กับลูกค้าเดิมไว้ ซึ่งการตลาดแบบรายการค้าเหมาะกับธุรกิจที่ต้องการลูกค้าใหม่ๆ แต่ในปัจจุบันธุรกิจจำนวนมากการรักษาลูกค้าเก่าจะจำเป็นเท่ากับหรือมากกว่าการหาลูกค้าใหม่ เนื่องจากต้นทุนในการทำให้ลูกค้าเก่ามาซื้อสินค้าต่ำกว่าการทำให้ลูกค้าใหม่มาซื้อสินค้า และในตลาดปัจจุบันการตลาดมวลชน (mass marketing) จะได้ผลน้อยลง เนื่องจากมีผลิตภัณฑ์จำนวนมากในตลาดเกินความต้องการและตลาดส่วนใหญ่ค่อนข้างอิ่มตัว ลูกค้าใหม่ๆหายากขึ้น จึงจำเป็นต้องรักษาฐานลูกค้าเก่าเอาไว้

สำหรับตลาดสินค้าที่เหมือนกัน การขายแบบปริมาณมากนั้นธุรกิจขนาดเล็กจะเสียเปรียบธุรกิจขนาดใหญ่ในเรื่องของความประหยัดด้านขนาด (economies of scale) กล่าวคือถ้าขายสินค้าเหมือนกันกับธุรกิจขนาดใหญ่ ธุรกิจ SME โดยทั่วไปจะมีต้นทุนต่อหน่วยสูงกว่าธุรกิจขนาดใหญ่

ดังนั้นธุรกิจ SME จึงต้องสร้างความได้เปรียบด้านการบริการลูกค้ากลุ่มเฉพาะ โดยทำเสมือนว่ากิจการของเรานั้นเป็นธุรกิจบริการไม่ได้เป็นเพียงผู้จัดหาสินค้า การสร้างบริการที่สอดคล้องกับความต้องการลูกค้าเฉพาะกลุ่มที่เป็นตัวทำกำไรให้กับกิจการจะกลายเป็นหัวใจในการอยู่รอดของธุรกิจ SME

เมื่อพิจารณาพฤติกรรมลูกค้ากับการบริการ สามารถจำแนกลูกค้าได้เป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ (1) พวกที่ให้ความสนใจด้านราคาสินค้ามากกว่าการบริการ (2) พวกที่ให้ความสำคัญอย่างมากกับการบริการส่วนราคาสินค้านั้นถือว่าไม่ค่อยสำคัญ และ (3) พวกที่ให้ความสำคัญระหว่างราคาสินค้าและบริการพอกัน จากการสำรวจพบว่าลูกค้ากลุ่มแรกมีประมาณ 10% ของจำนวนประชากร ส่วนลูกค้ากลุ่มที่สองมีประมาณ 40% และลูกค้ากลุ่มที่สามมีประมาณครึ่งหนึ่งของประชากร (Blumberg, 2003) ซึ่งแนวทางในการรักษาฐานลูกค้าเดิมให้เกิดความพอใจและมาซื้อสินค้ากับกิจการอย่างต่อเนื่อง เป็นหลักการสำคัญในกลยุทธ์การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)

แนวคิดเกี่ยวกับความภักดีของลูกค้า เป็นการที่ลูกค้ามีพันธะสัญญาว่าจะซื้อสินค้าหรือใช้บริการที่พอใจอย่างต่อเนื่องในอนาคต ไม่ว่าจะเป็นได้รับอิทธิพลจากการตลาดอื่นอย่างไร ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับความภักดีของลูกค้าได้เป็นประเด็นที่ได้รับความสำคัญเพิ่มขึ้นมากในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากเป็นสูตรสำเร็จในการเพิ่มรายได้ให้กับกิจการเพราะลูกค้าที่ภักดีจะทำกำไรให้กิจการมากขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป ดังนี้ 1) ต้นทุนการได้ลูกค้ามาจะกระจายในผลตอบแทนระยะยาว 2) ลูกค้ามีแนวโน้มจะใช้จ่ายมากขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป 3) ค่าใช้จ่าย

ในการดำเนินการจะลดลงเมื่อลูกค้าเข้าใจเกี่ยวกับสินค้า บริการและนโยบายของกิจการ 4) ลูกค้าที่มีความพึงพอใจก็จะบอกต่อและเป็นบุคคลอ้างอิงที่ดี 5) ลูกค้าที่มีความภักดีจะไม่ไวต่อราคา (Knox et al, 2003) ดังนั้นการสร้างความภักดีของลูกค้าจึงเป็นการสร้างความสัมพันธ์แบบที่ได้ประโยชน์ด้วยกันทั้งสองฝ่าย ซึ่งความสัมพันธ์จะไม่เกิดขึ้นหากแต่ละฝ่ายไม่เห็นถึงประโยชน์ที่ตนจะได้รับ

แนวคิดหลักที่สำคัญของ CRM แนวคิดเกี่ยวกับความภักดีเป็นหลักการสำคัญในการดำเนินกลยุทธ์ด้าน CRM ซึ่งองค์ประกอบในการดำเนินกลยุทธ์นั้นพิจารณาจากองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน ได้แก่ ด้านลูกค้า ด้านตัวสินค้าหรือบริการ และด้านผู้จัดการหรือกิจการ (Storbacka & Lehtinen, 2001)

1. แนวคิดในด้านลูกค้า การทำ CRM เป็นการสร้างคุณค่า (value creation) ให้กับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจซื้อสินค้าหรือบริการอย่างต่อเนื่อง เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า ไม่ได้มีเป้าหมายเพียงให้เกิดการซื้อขายแต่ละครั้ง แต่เป็นการสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับทั้งสองฝ่ายคือทั้งลูกค้าและกิจการ โดยให้ลูกค้าเห็นถึงคุณประโยชน์ในการเป็นลูกค้าประจำของกิจการ ซึ่งเมื่อลูกค้าเป็นลูกค้าประจำของกิจการแล้วก็จะเกิดคุณค่าต่อกิจการเช่นกัน คือเกิดรายได้และกำไรในระยะยาว ซึ่งการสร้างคุณค่าร่วมกันนี้เกิดจากการจัดระบบการดำเนินงานด้านลูกค้าที่เน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง

2. แนวคิดในด้านตัวสินค้าหรือบริการ เป็นการมองสินค้าหรือบริการในรูปของขบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้จัดหาและผู้ซื้อ การแลกเปลี่ยนไม่ได้หมายถึงเพียงการแลกเปลี่ยนสินค้า

และเงินตรา แต่หมายรวมถึงการแลกเปลี่ยนด้านความรู้สึก (เช่นความรู้สึกได้รับการดูแลเอาใจใส่จากผู้จัดหา) ความรู้ (เช่นข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับสินค้า การใช้ การดูแลรักษาสินค้า เป็นต้น) แนวคิดด้านนี้จะไม่ได้มองศักยภาพของธุรกิจเป็นเพียงการขายสินค้า แต่เป็นความสามารถที่จะทำให้เกิดความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว การสร้างความแตกต่างในตัวสินค้าก็จะเป็นในรูปความแตกต่างของขบวนการและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าในแบบที่แตกต่างกัน แม้แต่สินค้าอุปโภคบริโภคก็ทำให้เกิดความแตกต่างได้โดยการเปลี่ยนขบวนการต่างๆด้านCRM

3. แนวคิดเกี่ยวกับผู้จัดหาหรือกิจการ จะให้ความสำคัญในเรื่องเกี่ยวกับความรับผิดชอบของผู้จัดหาหรือกิจการ ซึ่งไม่ได้หยุดแค่เพียงการตอบสนองความต้องการลูกค้า หรือเพียงทำให้ลูกค้าพอใจ แต่ต้องสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งโดยพัฒนาคุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพความสัมพันธ์ที่มีคุณค่า ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่ทำกำไรต่อไปในระยะยาวให้กับกิจการ นอกจากนี้กิจการต้องพยายามค้นหาค้นหาความต้องการในอนาคตของลูกค้า ซึ่งความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในอนาคตนั้นก็เป็นตัวบ่งชี้ถึงศักยภาพของกิจการด้วย

การนำ CRM ไปปฏิบัติ ปัจจุบันการทำธุรกิจมีลักษณะการค้าเสรีมากขึ้น มีการกีดกันทางการค้าลดลง และการแข่งขันก็รุนแรงมากขึ้นตามมากิจการต่างๆ มักจะพยายามขายสินค้าหรือบริการให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้โดยไม่สนใจว่าใครเป็นลูกค้าที่ซื้อสินค้าหรือบริการนั้น และก็พยายามลดต้นทุนในการดำเนินงานเพื่อให้ได้กำไรมากที่สุด

เท่าที่สามารถจะทำได้ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวเป็นความพยายามเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด แต่ไม่ใช่เป็นการทำให้ธุรกิจสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน เพราะรายได้ของกิจการย่อมมาจากลูกค้าที่ซื้อสินค้า และลูกค้าจะเลือกซื้อสินค้า ก็ต้องมีความพอใจในการซื้อสินค้านั้น ดังนั้นประเด็นความยั่งยืนของธุรกิจอยู่ที่ทำอย่างไรจึงจะมีลูกค้าที่พอใจมาซื้อสินค้าเราอย่างสม่ำเสมอและจำนวนมากพอ

ได้มีการคำนวณค่าใช้จ่ายในการขายสินค้าพบว่า โดยทั่วไปกิจการจะเสียค่าใช้จ่ายในการทำลูกค้ารายใหม่มาซื้อสินค้าคิดเป็นหกเท่าของค่าใช้จ่ายในการทำลูกค้าเดิมมาซื้อสินค้า (Dyche, 2002) ดังนั้นการรักษาฐานลูกค้าเดิมจึงเป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับธุรกิจ เพราะจะเป็นการลดค่าใช้จ่ายในการขายในระยะยาว ซึ่งการที่สามารถรักษาฐานลูกค้าไว้ได้นั้นต้องสร้างความภักดีของลูกค้า และการที่กิจการจะสามารถสร้างความภักดีของลูกค้าได้นั้น เริ่มจากประการแรกต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้าและความต้องการของลูกค้า ประการที่สองต้องเข้าใจลักษณะของกิจการที่ดำเนินการอยู่ และคู่แข่งของกิจการ และประการสุดท้ายต้องมีพันธะสัญญาในการจัดการด้านคุณภาพการบริการทั้งสำหรับลูกค้าภายในซึ่งหมายถึงพนักงานในส่วนต่างๆของกิจการและลูกค้าภายนอกที่มาซื้อสินค้าหรือบริการของกิจการ เพื่อให้คุณภาพการบริการของกิจการเป็นที่พอใจของลูกค้าตลอดไป (Brown & Gulycz, 2002)

1. การทำความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้าและความต้องการของลูกค้า

เนื่องจากลูกค้าแต่ละคนมีความแตกต่างกัน และกิจการก็ไม่สามารถตอบสนองลูกค้าทั้ง

หมดในตลาดได้ ดังนั้นกิจการจึงต้องเลือกส่วนของตลาดที่ตนมีความถนัดหรือมีจุดแข็ง ส่วนของตลาดที่เลือกก็ควรต้องใหญ่พอที่จะทำรายได้ให้กับกิจการเพื่อสามารถวางกลยุทธ์ในการตอบสนองลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนของตลาดที่เลือกมานี้จะเรียกว่าตลาดเป้าหมาย (Target Market) ลูกค้าในกลุ่มนี้เรียกว่าลูกค้าเป้าหมาย ซึ่งในลูกค้าเป้าหมายนี้แต่ละคนก็มีความสำคัญต่อกิจการไม่เหมือนกัน จากการศึกษาพบว่า โดยทั่วไปกิจการต่างๆ มักมีลูกค้าจำนวนไม่มากที่เป็นตัวสร้างรายได้หลักส่วนใหญ่ให้กับกิจการ (เป็นสัดส่วน Pareto: 20/80) กล่าวคือลูกค้าส่วนน้อย (ประมาณ 10-15%) สร้างรายได้ส่วนใหญ่ (ประมาณ 70-80%) ให้กับกิจการ (Knox et al, 2003) ดังนั้นจึงจำเป็นที่กิจการต้องมีความเข้าใจลูกค้า โดยทราบว่าเป็นใครคือลูกค้า และลูกค้ามีความต้องการอะไร มีความชอบ ไม่ชอบอะไร และลักษณะนิสัยอย่างไร มีพฤติกรรมการซื้ออย่างไร ได้รับอิทธิพลจากสื่อการตลาดอย่างไร และลูกค้าเหล่านี้ใครคือกลุ่มลูกค้าที่สำคัญและไม่สำคัญ ใครสร้างรายได้หลักให้กับกิจการ เมื่อมีความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้าได้ดี ก็ทำให้สามารถแบ่งกลุ่มลูกค้าได้อย่างเหมาะสม และตอบสนองให้ตรงกับความต้องการรวมทั้งความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างเหมาะสม เพื่อสามารถดูแลลูกค้าโดยเฉพาะกลุ่มที่ทำรายได้หลักให้อยู่กับกิจการได้นานๆ

การเก็บข้อมูลลูกค้า

ข้อมูลที่ใช้ในการคาดการณ์แนวโน้มของตลาดและพฤติกรรมการณ์ซื้อของลูกค้า นั้น อาจวิเคราะห์ได้จากข้อมูลทุติยภูมิและข้อมูลปฐมภูมิ ข้อมูลทุติยภูมิหมายถึงข้อมูลที่มีบุคคลหรือหน่วยงานอื่นรวบรวมไว้แล้ว ได้แก่ หน่วยงานราชการ

เอกชน สมาคมการค้าต่างๆ เช่น ข้อมูลตัวเลขทางเศรษฐกิจ รายได้ประชากร การจ้างงาน ดัชนีผู้บริโภค ชนิดสินค้า บริการ ร้านค้าในเขตต่างๆ ข้อมูลด้านประชากรอายุ อาชีพ และจำนวนในเขตต่างๆ เป็นต้น เพื่อใช้ในการวิเคราะห์แนวโน้มความต้องการของสินค้าในตลาด นอกจากนี้กิจการอาจรวบรวมข้อมูลโดยตรงจากลูกค้าเองซึ่งเรียกว่าเป็นข้อมูลปฐมภูมิ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับ ชื่อ ที่อยู่ อายุ อาชีพ สินค้าที่ซื้อเป็นประจำ ความถี่ จำนวนวิธีการชำระเงิน(เงินสดหรือเครดิต) และมูลค่าการซื้อต่อปี เป็นต้น เพื่อจะทราบว่าใครเป็นลูกค้าหลักของกิจการและมีพฤติกรรมการซื้ออย่างไร นอกจากนี้ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการซื้อของลูกค้าแล้ว กิจการอาจจะเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความพอใจและข้อร้องเรียนของลูกค้าว่า ลูกค้าหลักและลูกค้าทั่วไปของกิจการยังคงพอใจและภักดีเหนียวแน่นกับกิจการอยู่หรือไม่ หรือกลายเป็นลูกค้าของคู่แข่งแล้ว กิจการต้องปรับปรุงเรื่องใดบ้างเพื่อรักษาความภักดีลูกค้าให้ยาวนานต่อไป

ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้านั้นกิจการโดยทั่วไปที่ไม่ได้ทำระบบฐานข้อมูลลูกค้า มักจะใช้เวลาของพนักงาน หรือเจ้าของกิจการ จึงมีพนักงานบางคนที่รู้จักลูกค้า และบางคนก็ไม่รู้จักลูกค้า และหากพนักงานบางคนไม่อยู่ อาจทำให้การติดต่อ การให้

บริการลูกค้าอาจขาดตอนได้ การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าอาจทำกันอย่างมีข้อมูลที่ดีและไม่สมบูรณ์เกี่ยวกับลูกค้าซึ่งทำให้เกิดผลไม่ดีเท่าที่ควร จึงควรจัดทำฐานข้อมูลลูกค้าไว้เพื่อให้เป็นข้อมูลสำหรับกิจการ เพื่อให้การปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นไปได้ด้วยดี ข้อมูลลูกค้าก็ควรต้องจัดเตรียมอย่างดี คำนึงง่าย อ่านง่าย และทำให้พนักงานสามารถติดต่อกับลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง และสนับสนุนข้อมูลในการทำการตลาด เช่น การเสนอขายสินค้าพ่วง และสินค้าใหม่ เป็นต้น

เป็นที่ทราบดีว่า ความพึงพอใจของลูกค้า ความภักดีของลูกค้า และรายได้ที่เพิ่มขึ้นของกิจการมีความสัมพันธ์กัน จากผลงานการวิจัยพบว่าลูกค้าที่มีความพอใจสูงจะอยู่กับกิจการมากกว่าลูกค้าที่มีความพึงพอใจต่ำ ดังตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างค่าความพึงพอใจและอัตราการคงเป็นลูกค้า (Brown & Gulycz, 2002) ซึ่งกิจการแต่ละแห่งเมื่อสำรวจทราบความพึงพอใจของลูกค้าตนแล้วก็อาจประมาณได้ว่าจะมีลูกค้ามีความพึงพอใจต่อกิจการระดับใด และจะภักดีอยู่กับกิจการประมาณเท่าไร ควรต้องปรับปรุงอะไรบางอย่างเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ เพื่อตัดสินใจว่าการลงทุนใน CRM จะคุ้มค่ากับการรักษาลูกค้าหลักให้อยู่กับกิจการเพียงไร

ตารางแสดงอัตราการคงเป็นลูกค้า (หลัง 1 ปี) เมื่อเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจ

ค่าความพึงพอใจของลูกค้า	อัตราการคงเป็นลูกค้า (หลังจาก 1 ปี)
ลูกค้ามีความพอใจมาก	92%-97%
ลูกค้ามีความพอใจ	80%-85%
ลูกค้ามีความรู้สึกกลาง ๆ	60%-65%
ลูกค้ามีความไม่พอใจ	15%-20%
ลูกค้ามีความไม่พอใจมาก	0-5%

2. การทำความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร

การที่จะดำเนินกลยุทธ์ CRM ให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น ต้องพิจารณาว่ากิจการมีความพร้อมสำหรับการดำเนินตามวิสัยทัศน์ด้าน CRM หรือยัง ปัจจัยต่างๆในองค์กรสอดคล้องกันในการดำเนินตามกลยุทธ์นี้อย่างไร เริ่มตั้งแต่การยอมรับและการสนับสนุนของผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการ รูปแบบโครงสร้างและวัฒนธรรมการทำงาน เทคโนโลยีและเครื่องมือประกอบ และที่สำคัญความพร้อมของบุคลากร มีความเข้าใจและให้ความร่วมมือเพียงไร จากการวิจัยของ Gartner Group เรื่อง “ CRM :The Workers Own the Means of the Production” พบว่า ปัจจัยด้านบุคลากรสำคัญที่สุดที่จะทำให้ระบบงาน CRM ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ตัวอย่างเช่น การที่ผู้จัดการเร่งให้ลูกน้องเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยไม่ได้สร้างแรงจูงใจในการทำงานก็อาจจะผลักดันไม่สำเร็จ วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ได้ให้ความสำคัญลูกค้า พนักงานไม่เข้าใจก็ความต้องการลูกค้า การบริการลูกค้า ก็เป็นอุปสรรคต่อระบบ CRM (วจนั, 2001) จึงต้องมีการเตรียมความพร้อมสำหรับพนักงาน เป็นลำดับ

ขั้นตอน ซึ่งส่วนต่างๆที่ร่วมดำเนินการนั้นต้องเข้าใจใน CRM และพร้อมที่จะเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน ทำงานร่วมกันและประสานกันเพื่อให้สำเร็จตามแนวทางที่วางไว้ พนักงานทุกคนเข้าใจหน้าที่รับผิดชอบและแนวทางปฏิบัติของตนอย่างชัดเจน และมีเทคโนโลยีอุปกรณ์เครื่องมือที่เหมาะสมเข้ากับงาน และองค์กรในการจัดการด้านข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า และการสร้างความสัมพันธ์ หากยังมีส่วนใดที่ยังไม่พร้อมก็ต้องปรับเพื่อให้สามารถดำเนินการได้

ด้านโครงสร้างองค์กร

เมื่อลูกค้าให้ความสำคัญที่คุณค่าการบริการที่เปรียบพร้อม ดังนั้นกิจการต้องมีการประสานความร่วมมือกันภายในองค์กรอย่างดี เพื่อตอบสนองด้านต่างๆในทิศทางที่เสริมกัน ได้แก่ ตัวสินค้า การโฆษณาสินค้า การจัดส่งสินค้า รับฟังการร้องเรียน แก้ไขข้อบกพร่อง และปรับปรุงคุณภาพ การเรียกเก็บเงินเป็นต้น ในกรณีนี้เมื่อคำนึงถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดรายได้ กิจกรรมที่ก่อให้เกิดคุณค่าต่อลูกค้าเท่านั้นที่ควรจะดำเนินการต่อไป ส่วนกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องก็ควรตัดออกไป และการทำงานแบบเดิมที่แยกแต่ละแผนกจะไม่

สามารถทำให้เกิดผลสำเร็จได้ เพราะแต่ละแผนกก็จะทำงานให้เกิดผลสูงสุดของแผนกเท่านั้น โดยมักไม่ได้ประสานกับหน่วยงานอื่น และอาจไม่เห็นประโยชน์สูงสุดของลูกค้าเป็นหลัก จึงอาจไม่ได้ทำให้เกิดความพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า เพราะลูกค้าไม่ได้สนใจประสิทธิภาพสูงสุดของแต่ละแผนกซึ่งไม่ตรงกับคุณค่ารวมที่ลูกค้าต้องการ ตัวอย่างเช่น ในสายตาผู้ชาย การมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย และมีระบบขนส่งที่ทันทุนต่อหน่วยต่ำ เป็นสิ่งที่เหมาะสมที่สุด แต่อาจไม่ตรงกับความต้องการลูกค้า ลูกค้าอาจมองว่าเป็นกิจการให้บริการใช้ไม่ได้ เพราะสิ่งที่ลูกค้าต้องการคือบริการที่สุภาพ และตรงต่อเวลา ดังนั้นจึงควรจัดรูปแบบการบริหารงานเป็นแบบโครงการ โดยจัดเป็นงานเฉพาะขึ้นมา แต่ก็อาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ ขององค์กร การบริหารแบบโครงการจะสลายกำแพงของแต่ละหน่วยงานลง ทุกคนที่รับผิดชอบจะทำงานประสานกันภายใต้โครงการที่สร้างขึ้นใหม่เพื่อตอบสนองผลประโยชน์สูงสุดแก่ลูกค้า

3. การพัฒนาคุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่อง

เมื่อกิจการมีความเข้าใจลูกค้าและมีส่วนที่พร้อมในการทำ CRM แล้ว ก็ต้องคำนึงถึงการพัฒนาคุณภาพการบริการให้ได้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากลูกค้ามีความคาดหวังในบริการที่มากขึ้นเสมอ การที่จะทำให้ลูกค้ามีความภักดีกับกิจการต่อไปก็ต้องมีการปรับปรุงคุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่องตามความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งกิจการต้องยึดมั่นกับหลักการนี้และสื่อสารอย่างชัดเจนให้พนักงานทุกคนทราบ การทำดียังไม่ดีพอ ต้องทำให้ดีขึ้น

พนักงานโดยปัจเจกบุคคลแล้วต้องการให้ตัวเองมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี คุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีหมายถึง มีงานที่มั่นคง ปลอดภัย รายได้ดี และมีผลงานไม่ถูกตำหนิ การที่จะทำให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่องได้นั้น กิจการต้องสามารถเชื่อมโยงผลของการพัฒนาคุณภาพการบริการต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน เพราะพนักงานสนใจจะทำงานที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องทำความเข้าใจให้พนักงานตระหนักว่า ความมั่นคงของกิจการก็เกิดจากรายได้ที่ลูกค้าพอใจมาซื้อสินค้า เมื่อกิจการมั่นคงคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานก็ดีขึ้นไปด้วย และพนักงานทุกคนมีส่วนทำให้เกิดการบริการที่ดีกับลูกค้าได้ การบริการที่ดีทำให้ลูกค้าพอใจซื้อสินค้ากับกิจการซึ่งเป็นผลทำให้กิจการมั่นคงและคุณภาพชีวิตการทำงานก็ดีขึ้นไปด้วย ขั้นตอนในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริการประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้ (Brown & Gulycz, 2002)

3.1 กำหนดตัวหลักในการรับผิดชอบงานพัฒนาคุณภาพบริการ โดยเลือก 1-2 คนที่เป็นคนคอยจัดการและผลักดันให้งานสำเร็จ ควรแต่งตั้งจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เข้าใจ CRM ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารในองค์กร ให้พนักงานเลือกกันเอง ผู้ที่รับการคัดเลือกควรมีคุณสมบัติดังนี้

- บริหารโครงการให้ได้ประสิทธิภาพ
- ยึดมั่นที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดไป

- เป็นคนมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์
- มีความเป็นผู้นำที่ดี

เมื่อได้ผู้รับผิดชอบหลักแล้ว ก็ตั้งคณะกรรมการโครงการนี้จากกลุ่มผู้จัดการหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งองค์กรรวมทั้งพนักงานระดับปฏิบัติการด้วย

3.2 ปลุกฝังความเชื่อเรื่องการพัฒนาคุณภาพบริการจะเกิดผลดีต่องานโดยรวม โดยสื่อสารเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการ CRM รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพการบริการให้ทั่วทั้งองค์กรเกิดความตื่นตัว และยอมรับ โครงการจะสำเร็จหากพนักงานเห็นคุณค่างานของการริเริ่มของตน ทั้งนี้ต้องอาศัยการสื่อสารที่ดีเกี่ยวกับมาตรการ และมีการพบปะระหว่างพนักงานสม่ำเสมอ ควรมีการสร้างค่านิยมที่ดีเกี่ยวกับลูกค้า และเขียนติดไว้ให้เห็นชัดเจนเพื่อให้ทราบว่า

- ลูกค้าต้องการหรือคาดหวังอะไรจากกิจการ ซึ่งเป็นการบอกพนักงานว่ามาตรฐานที่ลูกค้าต้องการคืออะไร
- คำมั่นสัญญาต่อลูกค้าว่าจะบริการลูกค้าอย่างไร

ซึ่งข้อกำหนดดังกล่าวเป็นการกำหนดขึ้นมาจากผู้ปฏิบัติ คือพนักงานและลูกค้า ทีมงานควรมีการประชุมกันสม่ำเสมอ และมีการยกย่องพนักงานที่ให้บริการลูกค้าดีเลิศ มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันระหว่างพนักงาน

3.3 นำข้อกำหนดเกี่ยวกับความคาดหวัง และมาตรฐานของคุณภาพการบริการตามที่ลูกค้ามองคุณภาพของการบริการที่ต้องการ และนิยามไว้นั้นมาเป็นข้อกำหนดในการวัดผลงานด้านต่าง ๆ ที่เหมาะสม และการให้น้ำหนักความสำคัญ

ด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องกัน ในการวัดผลงานด้านต่าง ๆ ต้องแน่ใจว่าวัดในสิ่งที่ถูกต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการปฏิบัติ รวมทั้งต้องตรงกับที่ลูกค้าให้ค่านิยามเกี่ยวกับคุณภาพการบริการนั้นด้วย

3.4 สร้างระบบเก็บข้อมูลและจัดการข้อมูลทั้งองค์กรรวมถึงระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ต้องให้ทั่วทั้งองค์กรเข้าใจแนวคิด CRM การพัฒนาคุณภาพการบริการ วัตถุประสงค์ การปฏิบัติ เช่นกิจกรรมที่กำลังดำเนินอยู่ ผลของกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้พนักงานเห็นความสำคัญ และตื่นตัวในเรื่องการพัฒนาคุณภาพบริการ รวมทั้งให้ความสำคัญกับข้อร้องเรียน ความคิดเห็นของลูกค้า และพนักงานทั่วทั้งองค์กร มีระบบจัดเก็บข้อมูลที่ดีและมีการตอบสนองต่อข้อมูลที่ได้รับด้วยวิธีที่ง่ายและรวดเร็ว อาจจัดหน่วยงานหนึ่งรับผิดชอบเรื่องการสื่อสารนี้โดยเฉพาะ

การดูแลลูกค้าความสัมพันธ์ระหว่างความภักดีของลูกค้าและการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าเปรียบเสมือนรูปแบบของไข่ โดยไข่แดงเป็นลูกค้าเป้าหมายของกิจการ และไข่ขาวเป็นกลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ซึ่งคอยดูแลปกป้องลูกค้าไม่ให้คู่แข่งแย่งไป เมื่อเวลาผ่านไปไข่แดงจะแข็งแรงขึ้น ถ้าได้รับการปกป้องตลอดเวลา เช่นเดียวกับความสัมพันธ์ระหว่างกิจการกับลูกค้าก็ต้องพัฒนาให้แข็งแรงขึ้นด้วยการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในขั้นตอนต่างๆ ที่สร้างความพอใจให้กับลูกค้าเพิ่มขึ้น และทำให้เกิดความภักดีของลูกค้าเพิ่มขึ้นตามไปด้วย กิจการต้องตระหนักว่าความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าต้องมีการพัฒนาให้ดีขึ้นไป เพื่อค่อยๆ สร้างความภักดีและความไว้วางใจให้เกิดขึ้นควบคู่

กันไป กิจกรรมที่สามารถสร้างความสัมพันธ์นี้ก็จะได้ชัยชนะในลูกค้า

ลูกค้าแต่ละคนไม่เหมือนกัน เช่นเดียวกัน กิจกรรมต่างๆก็ไม่เหมือนกัน กิจกรรมแต่ละแห่งก็อยู่ในช่วงชีวิตธุรกิจที่ต่างกัน ดังนั้นแต่ละช่วงของธุรกิจอาจดำเนินการเกี่ยวกับ CRM แตกต่างกัน จะได้กล่าวถึง 3 ขั้นตอนสำหรับกิจกรรมในการพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้า

ขั้นตอนที่ 1 : การพิชิตลูกค้า

การพิชิตลูกค้าเป็นวิธีการที่กิจการพยายามทำให้ได้ลูกค้ามาเป็นของกิจการ มักใช้ในช่วงที่ธุรกิจเริ่มดำเนินการใหม่ๆ ยังไม่มีฐานลูกค้าเดิม ในขั้นนี้ กิจการให้ความสำคัญหลักในการที่จะให้ได้ลูกค้ามา จะให้ความสนใจในการสร้างฐานลูกค้าโดยใช้เทคโนโลยีและการฝึกอบรมแบบใหม่ๆ โดยเฉพาะเพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้กับพนักงานขาย กิจการจะลงทุนอย่างมากในการศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับลูกค้า เพื่อจะได้เข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ขั้นตอนที่ 2: การรักษาลูกค้าเดิมไว้

เมื่อกิจการผ่านขั้นตอนที่1 และมีลูกค้าอยู่จำนวนพอสมควรแล้ว กิจการก็ต้องพยายามรักษาลูกค้าที่ได้มานั้นให้คงอยู่กับกิจการต่อไป โดยกิจการจะให้ความสำคัญที่การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และเริ่มแบ่งประเภทที่มีความต้องการที่เหมือนกันเป็นกลุ่มๆ เพื่อจะได้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มเฉพาะได้ตรงกับความต้องการมากขึ้น

ขั้นตอนที่3 : กลยุทธ์การเอาใจใส่ลูกค้า

การเอาใจใส่ดูแลลูกค้า นั้น กิจการตระหนักว่าตนไม่สามารถเป็นทุกสิ่งทุกอย่างสำหรับลูกค้าทุก

คนได้ ในขณะที่ลูกค้าส่วนใหญ่ทำอะไรให้กิจการ และบางรายก็มีแนวโน้มที่จะทำกำไรต่อไปยาวนานกว่า ซึ่งความสามารถที่จะคาดคะเนแนวโน้มการทำกำไรนี้ก็อาศัยความชำนาญในการดูแลลูกค้า และเครื่องมือสนับสนุนด้านข้อมูลสารและเทคโนโลยี เพื่อให้บริการที่เหมาะสมกับลูกค้าทั่วไป และลูกค้าพิเศษ ซึ่งต้องดูแลเอาใจใส่อย่างดีเป็นพิเศษด้วย ทั้งสองฝ่ายจะได้รับประโยชน์และอาศัยซึ่งกันและกัน

กิจกรรมทางการตลาดที่ช่วยเสริมสร้างความพึงพอใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของลูกค้าต่อกิจการในช่วงต่างๆของวงจรชีวิตของธุรกิจ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์ CRM เพื่อรักษาให้ลูกค้าซื้อสินค้าหรือบริการของกิจการต่อไปมี 4 แบบ (Stanley, 2000)ได้แก่

- การดึงลูกค้ากลับหรือรั้งลูกค้าไว้ (Win Back or Save) เป็นขบวนการที่พยายามโน้มน้าวให้ลูกค้ายังคงอยู่กับกิจการเมื่อลูกค้ากำลังจะเลิกเป็นลูกค้าของกิจการหรือจงใจให้กลับมาเป็นลูกค้าอีกเมื่อได้เลิกเป็นลูกค้าไปแล้ว ข้อมูลที่แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงของลูกค้า ได้แก่ การขาดการติดต่อตามระยะเวลาปกติ ปริมาณการซื้อที่ลดลง เป็นต้น กิจกรรมการดึงลูกค้ากลับหรือรั้งลูกค้าไว้นี้เป็นกิจกรรมที่ไวต่อเรื่องเวลามาก จากการวิจัยพบว่า กิจกรรมนี้มักจะประสบความสำเร็จสูงถ้าการติดต่อกับลูกค้าทำภายในสัปดาห์แรกที่ลูกค้าเริ่มมีการเปลี่ยนแปลง โดยความสำเร็จจะสูงกว่าการติดต่อที่ทำในสัปดาห์ที่4 ถึง 4 เท่า นอกจากนี้การเลือกลูกค้าที่จะทำกิจกรรมนี้ได้อย่างถูกต้องก็เป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จด้วย โดยกิจการที่สามารถคัดเลือกเฉพาะลูกค้าที่มีแนวโน้มทำกำไรดีและคัดออก

พวกที่มักจะมีพฤติกรรมเปลี่ยนร้านไปมา เครดิตไม่ดี ปริมาณการใช้น้อย ซึ่งการคัดเลือกนี้ก็ต้องอาศัยฐานข้อมูลด้านลูกค้าของกิจการที่เก็บไว้

- การจับกลุ่มลูกค้าที่ทำมุ่งหวัง (Prospecting) เป็นความพยายามที่จะดึงลูกค้าใหม่เข้ามา โดยนอกเหนือจากการนำเสนอสินค้าหรือบริการที่ดีแล้ว สิ่งที่สำคัญในการจับกลุ่มลูกค้าที่ทำกำไร คือ การแบ่งกลุ่มลูกค้า การคัดเลือก และการพิจารณาแหล่งที่มา โดยใช้การจัดทำรูปแบบการแบ่งกลุ่มลูกค้าตามความต้องการลูกค้าเป็นหลัก เพื่อให้กิจการสามารถนำเสนอได้ตรงกลุ่มเป้าหมาย เพราะการทำกิจกรรมที่ไม่ตรงกลุ่มเป้าหมายจะทำให้กิจการจะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายที่สูงเกินไปในด้าน การส่งเสริมการตลาด การโฆษณา และการลดราคา จะไม่สามารถได้รับการยอมรับหรือการตอบสนองที่คุ้มค่า นอกจากนี้ยังต้องประเมินการแบ่งกลุ่มลูกค้าตามการทำกำไร และความน่าเชื่อถือทางการเงินของลูกค้าด้วย ก็จะช่วยให้กิจการสามารถประเมินการทำกำไรจากลูกค้านั้น ซึ่งลูกค้าควรต้องเป็นกลุ่มที่ทำกำไรด้วยความเชื่อมั่นเกิน 95 เปอร์เซ็นต์ จึงจะคุ้มในลงทุนทำกิจกรรมเพื่อให้ได้ลูกค้ามา

- ความภักดี (Loyalty) ความภักดีของลูกค้าเป็นเรื่องที่วัดยากมาก กิจการต่างๆพยายามหาวิธีป้องกันไม่ให้ลูกค้าดีจากกิจการไป และวิธีการสำคัญที่ใช้ได้แก่ การแบ่งกลุ่มลูกค้าตามคุณค่าต่อกิจการ การแบ่งกลุ่มลูกค้าตามความต้องการ และการคาดคะเนรูปแบบการสลับเปลี่ยนของลูกค้า การแบ่งกลุ่มลูกค้าตามคุณค่าต่อกิจการจะช่วยให้กิจการกำหนดได้ว่าควรจะลงทุนมากน้อยเพียงไรในการรักษาลูกค้าที่ภักดีและมีค่าต่อกิจการไว้ และลูกค้าที่ผ่านการพิจารณาว่าเป็นลูกค้าที่มีคุณค่าต่อกิจการ

แล้ว กิจการก็จะใช้การแบ่งกลุ่มลูกค้านี้ตามความต้องการของลูกค้า เพื่อที่จะสามารถนำเสนอโปรแกรมสร้างความภักดีให้เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละกลุ่ม ตัวอย่างเช่น การให้สมัครเป็นสมาชิก สะสมแต้มจากการซื้อสินค้าหรือบริการ และให้รางวัลสมนาคุณตามแต้มสะสมที่ระดับหนึ่งๆ ซึ่งการสมนาคุณนี้โดยส่วนใหญ่ที่ทำกันมักจะจัดสิ่งตอบแทนให้ตามกลุ่มรายได้ลูกค้า ไม่ได้ให้ตามกลุ่มความต้องการ จากการวิจัยพบว่า การจัดตามความต้องการลูกค้าจะเสียค่าใช้จ่ายต่ำกว่าขณะที่ได้ผลลัพธ์เท่าๆกัน

- การเสนอพ่วงสินค้าต่างกลุ่มหรือเสนอสินค้าที่ดีกว่า (Cross-Sell/ Up-Sell) โปรแกรมนี้เป็นการขอเพิ่มส่วนแบ่งในรายการใช้จ่ายของลูกค้า กล่าวคือในจำนวนเงินที่ลูกค้าใช้จ่ายในผลิตภัณฑ์ให้เป็นส่วนที่ใช้จ่ายในผลิตภัณฑ์ของกิจการเพิ่มขึ้น จุดประสงค์เพื่อที่จะนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าอยากได้รวมไปกับสินค้าที่ลูกค้าซื้อ เช่น ลูกค้าที่ใช้บริการโทรศัพท์ทางไกลมักจะเป็นกลุ่มที่มีความต้องการใช้บริการ Internet ด้วย เป็นต้น รูปแบบการนำเสนอรั่วนี้อาจกำหนดได้จากการแบ่งกลุ่มลูกค้าตามความต้องการ รูปแบบการใช้สินค้าหรือบริการ และการตอบรับจากการติดต่อในช่วงที่ผ่านมา เมื่อสามารถกำหนดผลิตภัณฑ์ร่วมและช่องทางในการติดต่อที่เหมาะสมแล้ว กิจการก็จะติดต่อนำเสนอโดยตรงไปยังลูกค้า เช่นเดียวกันอาจทำการเสนอสินค้าที่ดีกว่า แทนที่จะเสนอผลิตภัณฑ์ร่วม ก็ทำการเสนอสิ่งที่ดีกว่าทดแทน เช่น เสนอ เครื่องพิมพ์แบบ Laser ทดแทนแบบ Bubble Ink Jet เป็นต้น

การเสนอพวงสินค้าต่างกลุ่มหรือเสนอสินค้าที่ดีกว่าเป็นกิจกรรมที่สำคัญเพราะเป็นการเสนอต่อลูกค้าเป้าหมายที่เป็นลูกค้าเดิมที่มีความสัมพันธ์กับกิจการ ลูกค้ามักไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นการเสนอขายสินค้า และยอมจ่ายในราคาที่สูง เมื่อลูกค้ายอมรับข้อเสนอ ลูกค้าจะกลายเป็นลูกค้าที่ทำกำไรอย่างมากให้กับกิจการ ในช่วงแรกเมื่อเริ่มสร้างความสัมพันธ์ลูกค้ามักยังไม่ทำอะไรให้กับกิจการ พบว่าในช่วงเริ่มสร้างความสัมพันธ์กำไรจะต่ำกว่าโดยเฉลี่ยประมาณ 3 เปอร์เซ็นต์ เนื่องจากการลงทุนในการดึงลูกค้ามา แต่เมื่อเวลาผ่านไป 3 ปีลูกค้ากลุ่มนี้จะสร้างกำไรให้กิจการเพิ่มขึ้น 7 เปอร์เซ็นต์

จากการตลาดที่สนับสนุน CRM ข้างต้นซึ่งใช้ในกรณีและช่วงของธุรกิจที่ต่างกันนั้น สิ่งที่สำคัญประการหนึ่งคือต้องเลือกลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมายที่จะทำกิจกรรมด้วย ต้องทราบว่าใครเป็นลูกค้าที่ดี

เนื่องจากลูกค้าแต่ละคนมีความแตกต่างกัน กิจการต้องรู้เกี่ยวกับความภักดีและการทำกำไรเพื่อจะสร้างความภักดีและคุณค่าชีวิตสำหรับลูกค้าของกิจการ ในการดำเนินกลยุทธ์ CRM คำนี้ถึงลักษณะพื้นฐานของลูกค้า 4 ประการ ได้แก่

- ลูกค้าที่ภักดีและทำกำไร กิจการควรให้ความสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่น สร้างความแข็งแกร่งในความภักดี และสร้างกำไรที่เหมาะสมจากการเสนอพวงสินค้าต่างกลุ่มหรือเสนอสินค้าที่ดีกว่า

- ลูกค้าที่ภักดีแต่ไม่ทำกำไร กิจการควรรักษาความสัมพันธ์ที่ดีเพื่อคงความภักดีไว้ เพราะลูกค้าอาจทำกำไรได้จากการทำการเสนอพวงสินค้าต่างกลุ่มหรือเสนอสินค้าที่ดีกว่า หากไม่ทำอะไรไม่ได้ก็ควรปล่อยลูกค้านั้นไป

- ลูกค้าที่ทำกำไรแต่ไม่ภักดี กิจการควรสร้างความสัมพันธ์และความภักดีให้อย่างมาก

- ลูกค้าที่ไม่ภักดีและไม่ทำกำไร ก็ควรยกเลิกค้านี้ให้กับคู่แข่ง

เมื่อเริ่มแรกความสัมพันธ์ ลูกค้าจะไวต่อราคาและได้รับอิทธิพลจากโฆษณา แต่เมื่อความสัมพันธ์พัฒนาไปดีขึ้น ความภักดีก็จะเกิดขึ้น เกิดผลประโยชน์ร่วมกัน ความภักดีและการทำกำไรเป็นหลักการที่ขับเคลื่อนการ CRM นำมาพิจารณาตลอด การสร้างความภักดีของลูกค้าต้องเริ่มที่มีความเข้าใจลูกค้าทั้งความต้องการลูกค้าและคุณค่าของลูกค้า เมื่อได้ลูกค้ามาแล้วก็ต้องดูแลอย่างดี

สรุปได้ว่าการที่จะนำแนวคิดกลยุทธ์เกี่ยวกับ CRM ไปใช้ให้ประสบผลสำเร็จนั้น สิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งคือการประยุกต์ใช้ให้เข้ากับแต่ละกิจการ จึงต้อง 1) ทำความเข้าใจด้านลูกค้าของกิจการตนเองเป็นอย่างดี ต้อง วิเคราะห์ทั้งด้านความต้องการลูกค้า และคุณค่าของลูกค้าในการทำกำไรต่อไป เพื่อนำเสนอสินค้าและบริการให้สอดคล้องกันทั้งชนิด วิธีการและช่องทางในการติดต่อนำเสนอต่อลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ในการติดต่อนำเสนอที่ได้ผลนั้นย่อมมาจาก 2) ความพร้อมขององค์กรและพนักงานที่มีการประสานงานกันอย่างดี โดยมีการจัดอบรม ทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางและกลยุทธ์ด้าน CRM รวมทั้งโครงสร้างองค์กรต้องเอื้อให้เกิดการประสานงานกัน และมีหน่วยงานโดยเฉพาะรับผิดชอบในการติดต่อประสานงานกับภายในองค์กรและลูกค้า จากนั้นต้องพยายามให้ CRM เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างยั่งยืน โดยต้องมี 3) การพัฒนา ด้านคุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่อง พนักงานเห็นความสำคัญของคุณภาพการบริการที่ดี และมีการ

ร่วมมือกันทั้งองค์กรในการทำให้เกิดการพัฒนาด้านคุณภาพการบริการ ดังนั้นโดยสรุปสิ่งสำคัญที่ควรคำนึงถึงในการทำ CRM ได้แก่

- CRM ต้องเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงของกิจการ
- ต้องได้รับความร่วมมือและยอมรับอย่างเต็มที่จากพนักงานและหน่วยงานต่างๆทั่วทั้งองค์กร
- เนื่องจาก CRM เป็นกิจกรรมด้านกลยุทธ์ จึงต้องการการประสานงาน ความร่วมมือ และการบูรณาการของหน่วยงานต่างๆทั้งองค์กร
- ต้องมีการติดต่อกันโดยตรงระหว่างบริษัทโดยพนักงานและลูกค้า ลำพังการใช้วิธีสื่อ

สารทางอิเล็กทรอนิกส์ไม่สามารถทดแทนการติดต่อกันโดยตรงระหว่างลูกค้ากับพนักงาน

- เป็นการเสริมสร้างประสบการณ์ลูกค้าในกิจการอย่างต่อเนื่อง
- ดังนั้นการทำ CRM จึงเป็นการสร้างกำไรให้กับกิจการในระยะยาว เนื่องจากเป็นการสร้างความภักดีที่ยั่งยืนกับลูกค้า และลูกค้าที่ภักดีไม่ไวต่อราคา ค่าใช้จ่ายในการทำลูกค้าเดิมมาซื้อสินค้าหรือบริการกับกิจการจะลดลงเรื่อยๆตามระยะเวลาการเป็นลูกค้า ในขณะที่รายได้ที่เกิดจากลูกค้านั้นเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ลูกค้าที่ภักดียังเป็นบุคคลอ้างอิงที่ดี ช่วยบอกต่อลูกค้าอื่นทางด้านดีกับกิจการด้วย

บรรณานุกรม

- ขวัญชัย เลิศจุลัสจรรย์. (2543, พฤษภาคม). มิติใหม่แห่งการตลาด. เลียร์ช, 3, หน้า 63-64.
- พีระพงศ์ กิตติเวชโกคาวัฒน์. (2544, ธันวาคม). ลูกค้าที่แท้จริงคือธุรกิจที่แท้จริง : Customer Relation Management. นิว เลียร์ช มาร์เก็ตติ้ง, 2, 9, หน้า 58-59.
- ฤดี ผาติกุล. (2545, มิถุนายน). เลือกใช้ระบบ CRM ที่ต้องการด้วยงบประมาณไม่บานปลาย. บิซิเนสสต็อคคอม, 14, 160, หน้า 134-137.
- วจณี นทีกาญจน์. (2544, ตุลาคม) ต้อนรับช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงด้วยการใช้ CRM ปรับแผนธุรกิจ. บิซิเนสสต็อคคอม, 13, 152, หน้า 129-132.
- วิทวัส รุ่งเรืองผล. (2544). สมอลส์บัสเวิร์ก (Small but work). กรุงเทพฯ : เมกเกอร์เรีย.
- สำนักงาน ส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2545). รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมปี 2544. กรุงเทพฯ : สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.
- แอนเดอร์สัน, คริสตัน และ เคอร์, คาร์อล. (2545). การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer relationship management), แปลโดย มัลลิกา ต้นสอน และสิทธิชัย ทรงอิกามาต. กรุงเทพฯ : Top Publishing.

- Blumberg, Donald F. (2003). **Managment high-teeh services using a CRM strategy**. Boca Raton [FL] : St.Lucie Press.
- Brown, Stanley A. (Editor). (2000). **Customer relationship management : a strategic imperative in the world of e-business**. Canada : John Wiley & Sons.
- Brown, Stanley A. and Gulycz, Moosha. (2002). **Performance driver CRM : how to make your customer relationship management vision a reality**. Ontario, Canada : Wiley.
- Dyche, Jill. (2003). **The CRM handbook : a business guide to customer relationship management**. Upper Saddle River [NJ] : Addison-Wesley.
- Knox, Simon and others. (2003). **Customer relationship management : perspctives from the marketplace**. Oxford : Butterworth-Heinemann.
- Longenecker, Justin G., Moore, Carlos W. and Petty, J. William. (2003). **Small business management : an entrepreneurial emphasis**. Mason [OH] : Thomson/South-Western.
- Storbacka, Kaj and Lehtinen, Jarmo, R. (2001). **Customer relationship management : creating competitive advantage through win-win relationship strategies**. Singapore : McGraw-Hill.