

## แนวทางการบริหารลูกค้าสัมพันธ์สถาบันความร่วมมือเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจลุ่มน้ำโขง CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT APPROACH OF MEKONG INSTITUTE

ณัฐชา ถวิล<sup>1</sup>  
สุนีย์ เลี้ยวเพ็ญวงษ์<sup>2</sup>  
ศักดิ์ชัย เจริญศิริพรกุล<sup>3</sup>

### บทคัดย่อ

แนวทางการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของสถาบันความร่วมมือเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจลุ่มน้ำโขง มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพการณ์ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันความร่วมมือเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจลุ่มน้ำโขงกับผู้ให้การสนับสนุนทุนเพื่อนำมากำหนดเป็นแนวทางการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ของสถาบันฯ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้อำนวยการปัจจุบัน อดีตผู้อำนวยการ ผู้จัดการแผนกต่างๆ รวมไปถึงพนักงานที่ดูแลด้านความสัมพันธ์และสภาพลักษณะขององค์กร จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ด้านสภาพการณ์ของสถาบันฯ และความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความสัมพันธ์ของสถาบันฯ กับผู้สนับสนุนทุน โดยใช้การตรวจสอบข้อมูลสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methodological triangulation) เพื่อวางแนวทางในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ต่อไป

ผลการศึกษสามารถสรุปเป็นแนวทางการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ให้กับสถาบันฯ ได้ 8 ด้าน 1) วิสัยทัศน์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ สร้างความสัมพันธ์อันดีต่อผู้สนับสนุนทุนเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือระยะยาวในการส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง 2) ด้านการคิดกลยุทธ์การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ซึ่งวิเคราะห์จากตารางทาวส์ ออกมาเป็นกลยุทธ์ในเชิงรุก กลยุทธ์ตั้งรับ กลยุทธ์ของการพลิกตัวและกลยุทธ์การแตกตัว 3) ด้านประสบการณ์ของลูกค้า สถาบันฯ มีการส่งหนังสือเชิญให้ผู้สนับสนุนทุนเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆที่สถาบันฯ จัดขึ้นและให้ผู้สนับสนุนทุนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนงานของสถาบันฯ ในอนาคต รวมไปถึงการวางแผนในระยะยาวให้ผู้สนับสนุนเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานของสถาบันฯ 4) ด้านความร่วมมือภายในสถาบันฯ ส่งเสริมให้เกิดร่วมมือกันภายในสถาบันฯ ในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์อยู่เสมอ 5) ด้านกระบวนการ จัดให้มีการปรับกระบวนการต่างๆให้เหมาะสม นอกจากนี้สถาบันฯ มีการนำแนวคิด 4R มาใช้ในกระบวนการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ซึ่งประกอบไปด้วย ความสัมพันธ์ การเห็นยวรั้ง การอ้างอิง และการฟื้นฟู เพื่อให้การบริหารลูกค้าสัมพันธ์เกิดประสิทธิภาพ 6) ด้านข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า ใช้การเก็บข้อมูลพื้นฐานและประวัติของการให้ทุนอย่างละเอียด 7) ด้านเทคโนโลยีการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ สถาบันฯ มีการเก็บข้อมูลของผู้เข้าอบรมผู้ให้การสนับสนุนทุนรวมถึงจัดเก็บข้อมูลของผู้ที่คาดว่าจะเป็นผู้สนับสนุนทุนในอนาคตอย่างละเอียด 8) ด้านการวัดความก้าวหน้าการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ใช้การวัดผลติดตามความก้าวหน้าโดยใช้รูปแบบรูปแบบการรายงานและนำการวัดความก้าวหน้าด้านต่างๆ โดยให้นำมาแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กันมา

**คำสำคัญ:** สถาบันความร่วมมือเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจลุ่มน้ำโขง การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ สภาพการณ์

### Abstract

This study aims to investigate into Mekong Institute's (MI) customer relationship management through in-depth interviews with the current and former Directors of the institute, managers and staff member. The collected data about the current status including development partner relationship management of the institute were then analyzed. Methodological triangulations were employed in the study to determine guidelines for future

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

โทรศัพท์ 095-6455222 E-mail: natchaya@mekonginstitute.org

<sup>2</sup> รองศาสตราจารย์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

<sup>3</sup> อาจารย์ประจำ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น



customer relationship management of the institute. The results of the study reveal the following seven guidelines for the Mekong Institute to take in light of its customer relationship management: 1) CRM Vision– build good relationship with donors to promote long-term cooperation in developing the GMS economy and society; 2) Customer Management Strategy summarized by TOWS Matrix which are aggressive strategy, defensive strategy, turnaround-oriented strategy, and diversification Strategy; 3) customer experience, MI invited Development Partner through invitation letters to participate in different MI events and involve them in the formulation of its policy and future plans, including the long-term organizational especially in relative to customer relationship management; 4) Internal cooperation-promote cooperation within the organization management; 5) adjust the exiting procedures to be in line with the 4R strategy (Relationship, Retention, Referral and Recovery) in order to render effective customer relationship management; 6) Customer database, record development partner background information and funding; 7) CRM technology, the institute employs alumni database, stakeholder database and potential development partner database;8) measuring CRM progress, in the institute uses written reports and balance scorecard to measure CRM progress

**Keywords:** Mekong Institute, Customer Relationship Management, Situation

## บทนำ

สถาบันความร่วมมือเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจลุ่มน้ำโขงหรือ Mekong Institute ก่อตั้งขึ้นเมื่อพุทธศักราช 2539 เป็นองค์กรความร่วมมือในระดับอนุภูมิภาคที่ช่วยส่งเสริมการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมเพื่อความกินดีอยู่ดีของประชาชนในประเทศอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง สถาบันฯ มีสถานะเป็นองค์กรระหว่างประเทศระดับรัฐบาลที่มีบทบาทเด่นชัดในการส่งเสริมการพัฒนาในด้านทรัพยากรมนุษย์ของประเทศสมาชิกในอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง ซึ่งจัดตั้งโดยความร่วมมือของรัฐบาลประเทศสมาชิก 6 ประเทศ ได้แก่ สาธารณรัฐประชาชนจีน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม ราชอาณาจักรกัมพูชา สาธารณรัฐประชาชนจีน (มณฑลยูนนานและกวางสี) และราชอาณาจักรไทย สถาบันฯ มีภารกิจในการดำเนินการจัดฝึกอบรมให้แก่บุคลากรภาครัฐและภาคเอกชนของประเทศสมาชิกในอนุภูมิภาค ดำเนินการวิจัยในประเด็นทางด้านเศรษฐกิจ สังคม เกษตรกรรม ปัญหาแรงงานข้ามชาติและประเด็นอื่น ๆ ที่เกิดขึ้น และเป็นอยู่ในกลุ่มประเทศสมาชิก รวมทั้งนำเสนอประเด็นเชิงนโยบายข้ามพรมแดนภายใต้กรอบความร่วมมือทางเศรษฐกิจในอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง โดยมีแหล่งเงินทุนหลักมาจากองค์กรให้ความช่วยเหลือระหว่างประเทศต่างๆ

การมีความมั่นคงทางการเงินเพื่อความยั่งยืนขององค์กร ถือเป็นอีกหนึ่งภารกิจสำคัญของสถาบันฯ ซึ่งในปัจจุบันสถาบันฯ ได้รับเงินทุนสนับสนุนกิจกรรมในดำเนินงานแบบระยะยาวจากองค์กรให้ความช่วยเหลือระหว่างประเทศเพียง 2 แหล่งทุนเท่านั้น ซึ่งทางการเงินถือว่าเป็นเงินที่สนับสนุนกิจกรรมระยะยาวนี้มีความสำคัญกับการดำเนินงานและความมั่นคงขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการมีความแน่นอนในเรื่องการได้รับเงินสนับสนุนจะทำให้สถาบันฯ สามารถวางแผนการทำงานในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษาได้สังเกตเห็นว่าการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้สนับสนุนทุนเพื่อความร่วมมือในระยะยาวมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของสถาบันฯ เป็นอย่างมาก ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างราบรื่นและยั่งยืน ผู้ศึกษาจึงได้ทำการศึกษาสถานการณ์ด้านความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้สนับสนุนทุนเพื่อนำไปพัฒนาคุณภาพของการบริการและมุ่งเน้นการตลาดแบบมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ให้การสนับสนุนทุนให้มีความผูกพันระยะยาว และมีกรอบต่อที่อาจนำมาของฐานผู้สนับสนุนเงินทุนรายใหม่

## ทบทวนวรรณกรรม

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า มีผู้ให้คำจำกัดความและนิยามของ การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ไว้ หลายหลาย สามารถสรุปเพื่อให้ครอบคลุม ได้ดังนี้

Etzel, Walker and Stanton (อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2552) กล่าวว่าไว้ว่า การบริหารความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Customer Relationship Management) ถือเป็นปฏิกริยาที่มีความต่อเนื่องระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย ซึ่งผู้ขายจะมีการปรับปรุงทำความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง และทำให้ผู้ซื้อเพิ่มการซื้อให้มากขึ้น[1] ภาณุ ลิ้มมานนท์ (2550) การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ หรือ Customer Relationship Management (CRM) เป็นกลยุทธ์ในทางธุรกิจที่มีแบบแผนใช้สร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า ในลักษณะที่จะก่อให้เกิดผลกำไรและเป็นความสัมพันธ์แบบยั่งยืน ซึ่งผู้ใช้การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่ประสบความสำเร็จจะต้องเริ่มด้วยปรัชญาทางธุรกิจในการทำให้กิจกรรมของบริษัทมีความเกี่ยวเนื่องกับความต้องการของลูกค้า เทคโนโลยีการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความสามารถให้กระบวนการที่ต้องการเปลี่ยนแปลงจากกลยุทธ์ให้เป็นผลสำเร็จทางธุรกิจ[2] สมวงค์ พงค์สถาพร(2550) อธิบายว่า CRM เป็นกระบวนการที่ประมวลกลยุทธ์ของการหาลูกค้า การรักษาลูกค้าและการเป็นหุ้นส่วนกับลูกค้าเป้าหมาย เพื่อสร้างมูลค่าที่สูงขึ้นร่วมกันสำหรับบริษัทและลูกค้า[3]

## วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาสภาวะการณ์ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันความร่วมมือเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจลุ่มน้ำโขงกับผู้สนับสนุนทุน
2. เพื่อกำหนดแนวทางบริหารลูกค้าสัมพันธ์ให้กับสถาบันความร่วมมือเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจลุ่มน้ำโขง

## วิธีการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ซึ่งหน่วยวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันความร่วมมือเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจลุ่มน้ำโขงกับผู้สนับสนุนทุน มีวิธีเก็บรวบรวมข้อมูล 2 รูปแบบ ได้แก่ 1) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In -depth interview) เป็นวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยมีแบบสัมภาษณ์ซึ่งประกอบด้วยประเด็นข้อคำถามที่ยึดตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา เน้นการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละประเด็นที่ต้องการศึกษาและถอดบทสัมภาษณ์แบบคำต่อคำโดยมีผู้ให้ข้อมูลดังนี้ ผู้อำนวยการคนปัจจุบัน 1 ท่าน อดีตผู้อำนวยการ 2 ท่าน พนักงานที่ดูแลด้านความสัมพันธ์และภาพลักษณ์ขององค์กร 1 ท่าน ผู้จัดการแผนก 4 ท่าน รวมทั้งสิ้น 8 ท่าน 2) การศึกษาเอกสาร (Documentary Research) ได้มาจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูล ซึ่งเป็นแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์รวมถึงผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีผู้ศึกษาและรวบรวมไว้แล้วในลักษณะเอกสาร งานวิจัย ตำราทางวิชาการ บทความ เว็บไซต์ต่างๆ รวมถึงเอกสารข้อมูลต่างๆของสถาบันฯ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้เป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์และสรุปผลการวิจัยให้มีความลึกซึ้งยิ่งขึ้นได้ทำการศึกษาค้นคว้าในระหว่างวันที่ 15 มกราคม 2558 ถึง 15 กรกฎาคม 2558 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In -depth interview) ผู้ศึกษาได้นำความคิดเห็นของแต่ละคนมาเปรียบเทียบวิเคราะห์หาความแตกต่างและความสัมพันธ์กัน จากนั้นนำข้อมูลมาจัดระเบียบเรียงใหม่เพื่อให้เข้าใจได้ง่ายตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยใช้การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Method Triangulation) เพื่อยืนยันความน่าเชื่อถือและใช้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุปโดยแสดงผลการวิเคราะห์เป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 สรุปผลการสัมภาษณ์รายบุคคล ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์จากบุคคลทั้งหมดโดยใช้การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมและส่วนที่ 3 วิเคราะห์สภาวะการณ์ปัจจุบันขององค์กรโดยใช้ SWOT Analysis ผลการศึกษาที่ได้จากการวิเคราะห์ได้นำมากำหนดแนวทางทางการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ 8 ด้านตามทฤษฎีของ การ์ดเนอร์ กรุป ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ด้านกลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ด้านประสบการณ์ของลูกค้า ด้านความร่วมมือภายในองค์กร ด้านกระบวนการ ด้านข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า ด้านเทคโนโลยี CRM และด้านการวัดความก้าวหน้า CRM [6]

## ผลการศึกษา

ผลการศึกษาที่ได้จากสถานการณ์ของสถาบันความร่วมมือเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจลุ่มน้ำโขงในปัจจุบันทั้ง 12 ด้าน ได้แก่ 1) จุดแข็ง ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลทั้ง 6 ประเทศ (สาธารณรัฐประชาชนจีน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม ราชอาณาจักรกัมพูชา สาธารณรัฐประชาชนจีน (มณฑลยูนนานและกวางสี) และราชอาณาจักรไทย ทำให้มีความน่าเชื่อถือสูง รวมถึงคณะผู้บริหารของสถาบันฯมีประสบการณ์สูง 2) จุดอ่อน คือ บุคลากรไม่เพียงพอขาดการวางแผนและควบคุมค่าใช้จ่ายที่ดีไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านความสัมพันธ์กับผู้สนับสนุนทุนโดยตรง 3) โอกาส คือ การเกิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ส่งผลให้เกิดโอกาสในการได้รับทุนเพิ่มมากขึ้น 4) ภาวะคุกคาม คือ ผู้สนับสนุนทุนมักมีการเปลี่ยนแปลงความสนใจอยู่เสมอรวมถึงการที่สถาบันฯตั้งอยู่ในประเทศไทย ทำให้ผู้สนับสนุนทุนตีความผิดว่าสถาบันฯเป็นผู้ให้

หรือผู้รับ[5] 5) ด้านวิสัยทัศน์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์สถาบันฯ ไม่มีวิสัยทัศน์ด้าน CRM โดยเฉพาะ แต่วิสัยทัศน์ของสถาบันฯ เองมีความชัดเจนเป็นอย่างมาก โดยสถาบันฯ สื่อสารให้ผู้สนับสนุนทุนได้เห็นถึงความมุ่งมั่นและตั้งใจจริงในการดำเนินงาน ซึ่งวิสัยทัศน์นั้นก็คือ สถาบันความร่วมมือเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจลุ่มน้ำโขงความร่วมมือในระดับภูมิภาค ที่ช่วยส่งเสริมการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อความกินดีอยู่ดีของประชาชนในประเทศอนุภูมิภาค ลุ่มแม่น้ำโขง 6) ด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ได้แก่ การสื่อสารแบบปากต่อปาก (word of mouth) การโฆษณาผ่านเว็บไซต์หรือเฟสบุ๊ก 7) ด้านประสบการณ์ของลูกค้า ได้แก่ การที่สถาบันฯ ให้ผู้สนับสนุนทุนเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆที่สถาบันฯ จัดขึ้นการให้ผู้สนับสนุนทุนรายใหญ่ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการวางแผนงานของสถาบันฯ ในอนาคตรวมถึงการวางแผนในระยะยาวที่จะให้ผู้สนับสนุนได้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานของสถาบันฯ 8) ด้านความร่วมมือภายในสถาบันฯ ให้ความสำคัญในการร่วมมือกันภายในสถาบันฯ เป็นอย่างยิ่ง ซึ่งดูได้จากการมีการจัดประชุมอบรมให้แก่พนักงานและผู้บริหารในทุกระดับอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดความเข้าใจ การมีส่วนร่วมในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีแก่ผู้สนับสนุนทุนและเกิดความร่วมมือกันภายในสถาบันฯ 9) การระบุนการณ์สถาบันฯ มีการปรับกระบวนการต่างๆให้เหมาะสมและปรับวิธีการทำงานให้ตรงกับความต้องการของผู้สนับสนุน แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การทำงานของสถาบันฯ ด้วย 10) ด้านข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า สถาบันฯ มีการเก็บข้อมูลพื้นฐานและประวัติของการให้ทุนรวมไปถึงมีการเก็บข้อมูลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดแต่รายละเอียดไม่มากเท่าที่ควร 11) ด้านเทคโนโลยี CRM สถาบันฯ ได้นำเทคโนโลยี CRM มาช่วยในการเก็บข้อมูลพื้นฐานของผู้สนับสนุนทุนแต่ไม่ได้ละเอียดมาก รวมถึงการที่สถาบันฯ นำ Survey Monkey Online มาใช้ในการส่งแบบสอบถามต่างๆให้ผู้สนับสนุนทุน 12) ด้านการวัดความก้าวหน้า CRM สถาบันฯ มีการวัดผลโดยในรายงานที่ส่งให้ผู้สนับสนุนทุนจะแจ้งว่าเราทำอะไร ไปถึงไหนแล้วกิจกรรมนี้เกิดผลอย่างไรกับภูมิภาคนั้นๆบ้าง รวมถึงมีการวัดความก้าวหน้า CRM โดยการนำ Balance Scorecard มาใช้

จากสภาวะการณ์ดังกล่าวมา ผู้ศึกษาได้นำมากำหนดแนวทางการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของสถาบันความร่วมมือเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจลุ่มน้ำโขงดังนี้ 1) วิสัยทัศน์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM Vision) สร้างความสัมพันธ์อันดีต่อผู้สนับสนุนทุนเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือระยะยาวในการส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง โดยมีเป้าหมายระยะสั้น คือ เชิญผู้สนับสนุนทุนมาร่วมกิจกรรมที่สถาบันฯจัดไม่น้อยกว่าปีละ 2 ครั้ง จัดกิจกรรมให้ได้ไม่น้อยกว่าปีละ 70 กิจกรรม รวมถึงให้มีการสำรวจโครงสร้างและอัตรากำลังพลของสถาบันฯ มีเป้าหมายระยะยาว คือ เพิ่มผู้ให้การสนับสนุนทุนแบบมีสัญญาระยะยาว 3-5 ปี ให้เพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่า 3 องค์กร ภายในปี 2563 และให้มีผู้สนับสนุนทุนรายใหม่เพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่า 3 องค์กร ภายในปี 2560 รวมถึงให้มีแผนกที่มีหน้าที่รับผิดชอบความสัมพันธ์กับผู้สนับสนุนทุนโดยตรงวางแผนควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรม 2) ด้านกลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ซึ่งวิเคราะห์จากตารางท้าวออกมาเป็นกลยุทธ์ในเชิงรุก ได้แก่ ประชาสัมพันธ์ให้สถาบันฯ เป็นที่รู้จักในวงกว้างขึ้น ขยายตลาดให้ครอบคลุมในทุกเขตที่มีการติดต่ออย่างเสรีและสร้างเครือข่ายกับองค์กรอื่น โดยการสนับสนุนให้บุคลากรที่มีความรู้ด้านวิชาการและประสบการณ์สูงไปเป็นวิทยากรในงานต่างๆ กลยุทธ์ที่ตั้งรับ ได้แก่ ตรวจสอบความเป็นไปได้รวมถึงงบประมาณในการตั้งสำนักงานย่อยในประเทศลุ่มน้ำโขง และจัดตั้งแผนกที่มีหน้าที่ดูแลด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์โดยเฉพาะ กลยุทธ์การพลิกตัว ได้แก่ การสำรวจกำลังคนเพื่อจัดสรรบุคลากรให้เพียงพอ และเชิญวิทยากรจากกลุ่มประเทศอาเซียนที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารค่าใช้จ่ายมาอบรมแลกเปลี่ยนความรู้ กลยุทธ์การแตกตัว ได้แก่ มอบหมายทีมงานที่มีประสบการณ์ ติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงความสนใจของผู้สนับสนุนทุนและประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของสถาบันฯ โดยขอให้รัฐบาลทั้ง 6 ประเทศเป็นกระบอกเสียง 3) ด้านประสบการณ์ของลูกค้า สถาบันฯ มีการส่งหนังสือเชิญให้ผู้สนับสนุนทุนเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่

สถาบันฯ จัดขึ้นและให้ผู้สนับสนุนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการวางแผนงานของสถาบันฯ ในอนาคต รวมถึงการวางแผนในระยะยาวให้ผู้สนับสนุนเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานของสถาบันฯ 4) ด้านความร่วมมือภายในสถาบันฯ ส่งเสริมให้เกิดร่วมมือกันภายในสถาบันฯ ในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์อยู่เสมอ สถาบันฯ มีการจัดฝึกอบรมซึ่งพนักงานทุกคน ตั้งแต่พนักงานทั่วไปจนถึงผู้อำนวยการ จะต้องมีความเข้าใจและประสานงานกันอย่างดี นอกจากนี้สถาบันฯ ยังมีการสร้างความร่วมมือกันโดยการจัดประชุมระดับผู้บริหาร เพื่อสร้างความเข้าใจและกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันในการทำงานในเรื่องต่างๆ และจากนั้นผู้จัดการของแต่ละแผนกก็จะนำนโยบายดังกล่าวไปปฏิบัติจริงกับพนักงานในแผนกของตน และยังจัดให้มีการประชุมประจำปี เพื่อแก้ไขและปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดและนำเสนอสิ่งใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิม 5) ด้านกระบวนการ จัดให้มีการปรับกระบวนการต่างๆ ให้เหมาะสม

นอกจากนี้สถาบันฯ มีการนำแนวคิด 4R มาใช้ในกระบวนการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ซึ่งประกอบไปด้วย ความสัมพันธ์ โดยสถาบันฯ มีการใช้สื่อโฆษณาผ่านเว็บไซต์หรือเฟสบุ๊ค ในการติดต่อสื่อสารกับผู้สนับสนุน การเหนี่ยวนำ สถาบันฯ เหนี่ยวนำผู้สนับสนุนโดยการทำให้ผู้สนับสนุนได้รับรู้ถึงความเป็นส่วนหนึ่งของสถาบันฯ ด้วยการให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการต่างๆ ของสถาบันฯ การอ้างอิงโดยสถาบันฯ ใช้การสื่อสารแบบปากต่อปาก (word of mouth) ที่เป็นผลที่เกิดจากความพึงพอใจของผู้สนับสนุนทำให้เกิดการบอกต่อให้กับผู้สนับสนุนรายอื่นได้ทราบ และการฟื้นฟู สถาบันฯ มีการบันทึกผลของความพึงพอใจของผู้สนับสนุนอยู่เสมอ เพื่อเอาผลที่ได้มาปรับปรุงข้อผิดพลาดเพื่อให้การบริหารลูกค้าสัมพันธ์เกิดประสิทธิภาพ[4] 6) ด้านข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า ใช้การเก็บข้อมูลพื้นฐานและประวัติของการให้ทุนอย่างละเอียด 7) ด้านเทคโนโลยี CRM สถาบันฯ มีการเก็บข้อมูลของผู้เข้าอบรม(Alumni Database) ผู้ให้การสนับสนุน (Stakeholder Database) รวมถึงจัดเก็บข้อมูลของผู้ที่คาดว่าจะเป็นผู้สนับสนุนในอนาคตอย่างละเอียด 8) ด้านการวัดความก้าวหน้า CRM ใช้การวัดผลติดตามความก้าวหน้าโดยมีการทำรายงานเพื่อเสนอผู้สนับสนุน มีการวัดความก้าวหน้า CRM ภายในสถาบันฯ โดยมีตัววัดและติดตามผลการดำเนินงานกลยุทธ์ CRM โดยกำหนดตัววัดใน 4 ด้าน คือ ลูกค้า (Customer) การเงิน (Finance) กระบวนการ (Process) การเรียนรู้และขยายผล (Learning & Growth) รวมถึงทุกปีจะติดตามผลความพึงพอใจของผู้สนับสนุนโดยใช้ Monkey Survey ในการส่งแบบสอบถามออนไลน์ถึงผู้สนับสนุน

โดยดำเนินการตามแนวทางการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ผู้ศึกษาคาดว่าจะสามารถส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสถาบันฯ และผู้สนับสนุนรวมถึงการประสานงานระหว่างองค์กรสามารถดำเนินการไปได้อย่างราบรื่นและยั่งยืน ตลอดจนสามารถสร้างฐานผู้สนับสนุนรายใหม่ได้ สิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้สถาบันฯ สามารถวางแผนการดำเนินงานในอนาคตได้ดีและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## สรุป

ผู้ศึกษานำสภาวะการณ์ต่างๆ ของสถาบันฯ ความร่วมมือเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจกลุ่มน้ำโขงที่วิเคราะห์ได้ มาสรุปเป็นแนวทางบริหารลูกค้าสัมพันธ์ให้กับสถาบันฯ ความร่วมมือเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจกลุ่มน้ำโขงได้ 8 ด้าน ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM Vision) โดยได้กำหนดเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว 2) ด้านกลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ซึ่งวิเคราะห์จากตารางทาส้อออกมาเป็นกลยุทธ์ในเชิงรุก กลยุทธ์ตั้งรับ กลยุทธ์การพลิกและกลยุทธ์การแตกตัว 3) ด้านประสบการณ์ของลูกค้า 4) ด้านความร่วมมือภายในสถาบันฯ ส่งเสริมให้เกิดร่วมมือกันภายในสถาบันฯ ในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์อยู่เสมอ 5) ด้านกระบวนการ จัดให้มีการปรับกระบวนการต่างๆ ให้เหมาะสม 6) ด้านข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า ใช้การเก็บข้อมูลพื้นฐานและประวัติของการให้ทุนอย่างละเอียด 7) ด้านเทคโนโลยี CRM 8) ด้านการวัดความก้าวหน้า CRM

การดำเนินการตามแนวทางการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ผู้ศึกษาคาดว่าจะสามารถส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสถาบันฯ และผู้สนับสนุนทุนรวมถึงการประสานงานระหว่างองค์กรสามารถดำเนินการไปได้อย่างราบรื่นและยั่งยืน ตลอดจนสามารถสร้างฐานผู้สนับสนุนทุนรายใหม่ได้ สิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้ สถาบันฯ สามารถวางแผนการดำเนินงานในอนาคตได้ดีและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรมีการทำวิจัยการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในธุรกิจอื่น เพื่อที่จะได้นำมาเปรียบเทียบผลที่ได้จากงานวิจัยและยืนยันความน่าเชื่อถือของงานวิจัยต่อไป
2. ในการวิจัยครั้งต่อไปผู้วิจัยควรศึกษาความพึงพอใจของผู้ให้การสนับสนุนทุน ทั้งนี้ก็เพื่อเป็นการติดตามผลหลังจากที่มีการดำเนินการตามแนวทางการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ไปแล้วว่าได้ผลหรือไม่อย่างไร

### กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาเรื่อง แนวทางการบริหารลูกค้าสัมพันธ์สถาบันความร่วมมือเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจกลุ่มน้ำโขง สำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ด้วยความร่วมมือจากผู้อำนวยการ อดีตผู้อำนวยการ พนักงานที่ดูแลด้านความสัมพันธ์และภาพลักษณ์ของสถาบันความร่วมมือเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจกลุ่มน้ำโขงและผู้จัดการแผนกต่างๆ ของสถาบันความร่วมมือเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจกลุ่มน้ำโขงที่สละเวลาในการให้สัมภาษณ์และให้ข้อมูลซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในศึกษาครั้งนี้รู้สึกซาบซึ้งในความอนุเคราะห์ของท่านที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

### เอกสารอ้างอิง

- [1] ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2552). การบริหารการตลาดยุคใหม่ = Marketing management. กรุงเทพฯ: Daimond in Business World.
- [2] ภาณุ ลิ้มมานนท์. (2550). กลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ = Customer relationship management. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ภาวิณา.
- [3] สมวงศ์ พงศ์สถาพร. (2550). CRM เกมครองใจลูกค้า. กรุงเทพฯ: ยู ยู บี ซี แอล บั๊คส์.
- [4] ศักดิ์ชัย เจริญศิริพกุล. (2557). เอกสารประกอบการสอนรายวิชา 910714 Marketing Management
- [5] เอกชัย บุญยาทิษฐาน. (2553). คู่มือวิเคราะห์ SWOTอย่างมืออาชีพ. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- [6] Gartner, G . (2002). Service management and marketing: A customer relation management. Approach. New York: Wiley.