

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา การอภิปราย และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลทั้งจากการสังเกต การสัมภาษณ์ความคิดเห็นของลูกค้า ผู้เช่า และการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารอาคารในประเด็นที่เกี่ยวข้องในบทที่ 4 นำมาสู่การสรุปผล การอภิปรายและข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

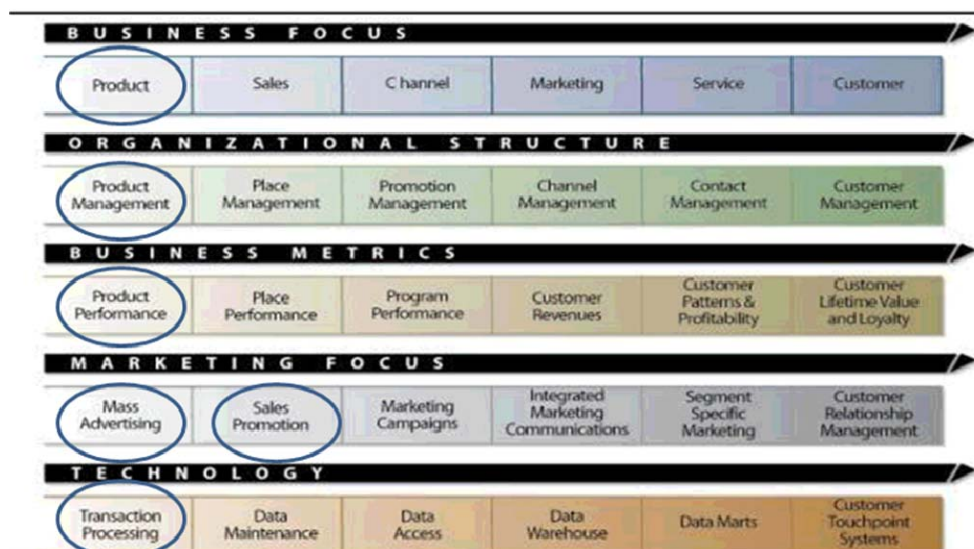
#### สรุปผลการศึกษา

การวิจัยอิสระนี้เป็นการศึกษาการสร้างแนวทางในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management ) สำหรับฝ่ายบริหารอาคาร อาคารรวิวัฒน์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานะปัจจุบันของฝ่ายบริหารอาคาร อาคารรวิวัฒน์ ในกระบวนการบริหารลูกค้า โดยทำการศึกษา เก็บข้อมูลจากทั้งตัวผู้วิจัยเอง ความคิดเห็นของลูกค้าผู้เช่า และจากการสัมภาษณ์ระบบการทำงานจริงของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารอาคาร เพื่อเตรียมความพร้อมไปสู่การสร้างแนวทางการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ โดยอ้างอิงจากแนวคิดทฤษฎีการบริหารทรัพยากรอาคาร , ความพึงพอใจในบริการที่ได้รับ และแนวคิดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ โดยในบทที่ 4 ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากการเก็บรวบรวม ซึ่งสามารถประเมินสรุปสถานะของฝ่ายบริหารอาคาร อาคารรวิวัฒน์ ได้ดังนี้

#### การประเมินสรุปสถานะองค์กร ณ ปัจจุบัน ของฝ่ายบริหารอาคารอาคารรวิวัฒน์

โดยการวิเคราะห์สิ่งที่ขาดหรือการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ซึ่งพิจารณาจากการนำข้อมูลการวิเคราะห์ในบทที่ 4 เพื่อนำมาประเมินกระบวนการทำงานของฝ่ายบริหารอาคาร อาคารรวิวัฒน์ผ่านมุมมอง 5 ด้าน พบว่า

แผนภาพ 5-1 แผนการปรับเปลี่ยน CRM ของ ฝ่ายบริหารอาคาร อาคารรวิวัฒน์



#### มุมมองที่ 1 จุดศูนย์รวมทางธุรกิจ (Business focus)

- จากการประเมิน กระบวนการบริหารของฝ่ายบริหารอาคาร อาคารรวิวัฒน์ มีจุดรวมศูนย์ทางธุรกิจ (Business focus) อยู่ที่ “สินค้า” (Product)
- จากการพิจารณาถึงนโยบาย เป้าหมาย หรือพันธกิจขององค์กรแล้ว พบว่าฝ่ายบริหารอาคาร อาคารรวิวัฒน์ไม่มีคำจำกัดความที่แน่นอนเกี่ยวกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ทั้งในการรักษา แสวงหา และปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า แต่เน้นไปที่การสร้างรายได้และการประหยัดให้กับองค์กร
- ฝ่ายบริหารอาคาร อาคารรวิวัฒน์ยังไม่มีความเข้าใจดีพอถึงลูกค้าขององค์กร รวมทั้งไม่เข้าใจว่าพวกเขาเป็นใคร ทำธุรกิจประเภทไหน
- ฝ่ายบริหารอาคาร อาคารรวิวัฒน์ยังไม่ใช้องค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า โดยจะให้ความสำคัญกับสินค้ามากกว่าปัจจัยอื่น ในที่นี้คือ พื้นที่เช่าและการบริการทั่วไปเป็นหลักมากกว่า ทำให้บ่อยครั้งลืมนึกถึงลูกค้าไป

## มุมมองที่ 2 โครงสร้างองค์กร (Organizational structure)

- จากการประเมิน กระบวนการบริหารของฝ่ายบริหารอาคาร อาคารวัฒน์ มีโครงสร้างองค์กรอยู่ที่ “การบริหารสินค้า” (Product Management)
- จากผังโครงสร้างฝ่ายบริหารอาคาร พบว่ามีตำแหน่งผู้จัดการเพียงตำแหน่งเดียว คือ ผู้จัดการอาคาร ทำหน้าที่ดูแลงานในทุกด้าน ทั้งในงานเกี่ยวกับอาคาร การตลาด การประชาสัมพันธ์ โดยเน้นการดูแลงานอาคารมากที่สุด
- เนื่องจากฝ่ายบริหารอาคาร อาคารวัฒน์มีจำนวนบุคลากรน้อย ทำให้บุคคลคนหนึ่งอาจมีหลายหน้าที่ ทำให้เกิดความซ้ำซ้อน ไม่ชัดเจน ว่าเรื่องใดอยู่ในความรับผิดชอบของใครอย่างเห็นได้ชัด แต่อย่างไรก็ตามกระบวนการทำงานของฝ่ายบริหารอาคาร อาคารวัฒน์โดยรวมก็จะมุ่งเน้นไปในส่วนที่เกี่ยวข้องกับพื้นที่เช่าและบริการพื้นฐานเพียงอย่างเดียว โดยไม่ค่อยมีการคำนึงการรักษาลูกค้าเดิมแต่อย่างใด

## มุมมองที่ 3 การวัดผลทางธุรกิจ (Business metrics)

- จากการประเมิน กระบวนการบริหารของฝ่ายบริหารอาคาร อาคารวัฒน์ มีการวัดผลทางธุรกิจ (Business metrics) อยู่ที่ “การวัดผลและวิเคราะห์ศักยภาพของสินค้า” (Product Performance)
- ฝ่ายบริหารอาคาร อาคารวัฒน์ ไม่มีมาตรฐานวัดความสำเร็จ นอกเหนือจากการเปรียบเทียบรายรับรายจ่าย ประจำเดือน / ประจำปี ไม่มีการวัดผลที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ ผลการดำเนินการลูกค้า หรือคุณค่าของลูกค้าแต่อย่างใด

#### มุมมองที่ 4 การปฏิสัมพันธ์ของลูกค้า (Customer interaction)

- จากการประเมิน กระบวนการบริหารของฝ่ายบริหารอาคาร อาคารพาณิชย์ มีการปฏิสัมพันธ์ของลูกค้า (Customer interaction) อยู่ที่ การซื้อขาย (Mass Advertising) และการทำโปรโมชั่น (Sales Promotion)
- ฝ่ายบริหารอาคาร อาคารพาณิชย์ จะให้ความสำคัญกับการติดต่อกับลูกค้าผู้เช่า เฉพาะในเรื่องของการทำธุรกรรมทั่วไปเท่านั้น เช่น การวางบิล การแจ้งจดหมายข่าว การทำ/ต่อสัญญา เป็นต้น มากกว่าที่จะสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าผู้เช่า โดยในบางครั้งก็อาจมีข้อตกลงพิเศษระหว่างฝ่ายบริหารอาคาร กับลูกค้าผู้เช่า บางบริษัทแล้วแต่โอกาสเป็นครั้งๆไป แต่ไม่ได้มีการติดต่อประสานงานกันอย่างต่อเนื่อง
- วิธีการสื่อสารหลักที่ฝ่ายบริหารอาคารใช้ คือ ทางโทรศัพท์ ทางโทรสาร และการส่งจดหมายแจ้ง / จดหมายตอบรับ

#### มุมมองที่ 5 เทคโนโลยี (Technology)

- จากการประเมิน กระบวนการบริหารของฝ่ายบริหารอาคาร อาคารพาณิชย์มีการใช้เทคโนโลยี (Technology) สำหรับ กระบวนการซื้อขาย (Transaction Processing)
- ฝ่ายบริหารอาคาร อาคารพาณิชย์ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อสนับสนุนกระบวนการเกี่ยวกับระบบงานทางบัญชี และระบบการบันทึกข้อมูลเช่า – ออกของรถยนต์และรถจักรยานยนต์ภายในอาคารเท่านั้น ส่วนข้อมูลอื่นๆจะมีการจัดเก็บแยกส่วนขึ้นอยู่กับหน้าที่ของแต่ละบุคคลทั้งในรูปแบบของเอกสารที่เป็น

กระดาษและอยู่ในคอมพิวเตอร์ แต่ก็ไม่ได้มีการจัดตั้งศูนย์ข้อมูลเป็นส่วนกลาง แต่อย่างใด ทำให้ให้ข้อมูลที่มีอยู่ อยู่อย่างกระจัดกระจาย ไม่เป็นระบบเท่าที่ควร

เนื่องจากฝ่ายบริหารอาคาร อาคารวิวัฒน์ไม่เคยมีการนำแนวคิดของ CRM มาใช้ในการบริหารมาก่อน ซึ่งจากการประเมินพบได้ว่า ทั้ง 5 มุมมองจะต้องมีการพัฒนาอีกมากเพื่อเดินทางไปสู่เป้าหมาย นั่นก็คือการพัฒนาไปสู่การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ดังนั้น เมื่อภาระงานที่จะไปถึงเป้าหมายมีจำนวนมาก ประกอบกับข้อจำกัด ในเรื่องของระยะเวลา งบประมาณ และกำลังคน จึงต้องมีการจัดลำดับความสำคัญเพื่อสร้างแนวทางในเบื้องต้นขึ้นมาก่อน

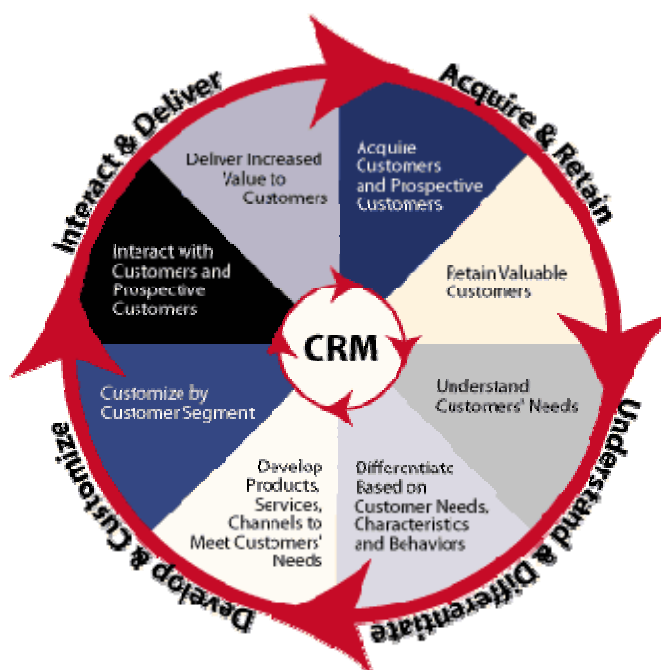
## การอภิปรายผล

อาคารวิวัฒน์เป็นอาคารที่เกิดจากการลงทุนของ บริษัท เตชะไพบูลย์ จำกัด แต่เพียงบริษัทเดียว โดยมีเจ้าของอาคารดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ ทำการบริหารอาคารเอง ซึ่งลักษณะการบริหารของฝ่ายบริหารอาคาร อาคารวิวัฒน์เป็นการบริหารแบบธุรกิจครอบครัว ดังนั้นความเป็นเครือญาติ ลำดับชั้นอาวุโส จึงมีผลต่ออำนาจในการตัดสินใจในการดำเนินกระบวนการทางธุรกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยอำนาจในการบริหารงานและการตัดสินใจทุกเรื่อง ในปัจจุบันขึ้นอยู่กับบุคคลเพียงคนเดียว คือ ผู้อำนวยการ ทำให้การทำงานเกิดการผูกขาดทางอำนาจก่อให้เกิดอุปสรรคต่อกระบวนการทำงาน ประกอบกับผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าถึงแม้ปัญหาที่เกิดจากกระบวนการบริหารของฝ่ายบริหารอาคารมีเป็นจำนวนมาก แต่อย่างไรก็ตามก็ยังคงมีลูกค้าเช่าพื้นที่อยู่ถึงแม้จะไม่ค่อยพึงพอใจซึ่งเห็นได้จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นข้างต้น แต่ด้วยทำเลที่ตั้งที่ดีซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ ส่งผลให้ลูกค้าผู้เช่ายังคงเช่าพื้นที่ต่อไป

อย่างไรก็ตาม หากฝ่ายบริหารอาคารโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้อำนวยการซึ่งเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการกำหนดทิศทางองค์กร เข้าใจและเห็นความสำคัญของการนำหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้แล้ว นอกจากจะสามารถรักษาผู้เช่าเดิมให้อยู่กับองค์กรได้อย่างมีความสุขแล้ว ฝ่ายบริหารอาคารจะได้รับรายได้จากการเช่าพื้นที่ที่ฝ่ายบริหารอาคารต้องสูญเสียไปทุกเดือน ประมาณ 3,800,000 บาท จากพื้นที่เช่าที่ยังว่างอยู่ 7,904 ตารางเมตร หรือประมาณ 30% ของ

พื้นที่เช่าทั้งหมด ซึ่งการลงทุนในการนำหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ถือว่าคุ้มค่ามากเมื่อเทียบกับสิ่งที่ฝ่ายบริหารอาคารจะได้รับ

จากที่ได้กล่าวไปแล้วในส่วนของที่มาและความสำคัญในการทำการวิจัยครั้งนี้ เกี่ยวกับปัญหาในเรื่องทัศนคติของลูกค้าผู้เช่า และพื้นที่เช่าที่ยังคงว่างอยู่ ดังนั้นการสร้างแนวทางการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ จะให้ความสำคัญก่อนในเรื่อง “การรักษาลูกค้าผู้เช่าเดิม” มาเป็นอันดับแรก โดยวิธีการแก้ปัญหาดังกล่าว คือ การใช้การบริหารลูกค้าสัมพันธ์เพื่อศึกษาความต้องการอย่างแท้จริงของลูกค้า ส่งผลให้ฝ่ายบริหารอาคารสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างเหมาะสม ซึ่งกระบวนการสร้างการบริหารลูกค้าสัมพันธ์เบื้องต้น ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้



แผนภาพ 5-2 กระบวนการของCRM

### เบื้องต้น การสร้างความเข้าใจกับผู้บริหาร รวมทั้งการฝึกอบรมพนักงาน

การพัฒนาการบริหารลูกค้าสัมพันธ์นั้นขั้นตอนแรกจะต้องมีการสร้างความเข้าใจให้กับผู้บริหารของฝ่ายบริหารอาคาร รวมถึงพนักงานของฝ่ายบริหารอาคารทุกคนเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ เพื่อให้ทุกคนเข้าใจตรงกันว่าการบริหารลูกค้าสัมพันธ์นั้นคือ

อะไร มีขั้นตอนการทำอะไร และองค์กรจะทำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ไปเพื่ออะไร ซึ่งความเข้าใจเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จในการเริ่มทำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจูงใจผู้บริหารให้เห็นถึงผลที่จะได้รับจากการทำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ในด้านของผลประกอบการที่จะเพิ่มขึ้น โดยการทำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์นั้นผู้บริหาร หรือผู้จัดการอาคารจะต้องมีความเป็นผู้นำในการตอกย้ำถึงวิสัยทัศน์ของการทำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์กับพนักงานทุกคนเป็นประจำ และหรือเรื่องกลยุทธ์ต่างๆที่กำลังปฏิบัติอยู่

ผู้นำจะต้องทำการฝึกอบรมพนักงานเกี่ยวกับวิธีและกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงว่าทำไมจึงคิดว่ากระบวนการใหม่นี้จะส่งผลกระทบต่อพนักงาน และจะส่งผลอย่างไร นอกจากนี้ยังต้องอบรมเรื่องการสร้างสัมพันธ์ภาพและการปฏิสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละบริษัทอีกด้วย

เมื่อบุคลากรทั้งองค์กรมีความเข้าใจในความสำคัญของการสร้างการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ครั้งนี้แล้ว จึงสามารถเข้าสู่กระบวนการสร้างการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ตามขั้นตอนได้

### ขั้นตอนที่ 1 การเข้าใจและการสร้างความแตกต่าง (Understand & Differentiation)

ฝ่ายบริหารอาคาร จะต้องเข้าใจถึงสิ่งที่ลูกค้าให้คุณค่า วิธีการและเวลาที่ต้องการตอบสนอง ซึ่งฝ่ายบริหารอาคารสามารถทราบถึงข้อมูลเหล่านี้ได้โดย

- การบันทึกประวัติของลูกค้า (Customer Profiling) จะต้องทำการเก็บข้อมูลลูกค้าอย่างต่อเนื่อง คัดเลือกและรวบรวมข้อมูลของลูกค้าอย่างมีแบบแผน ดังตัวอย่างนี้

ตัวอย่าง รายละเอียดของบริษัทผู้เช่าที่ฝ่ายบริหารอาคารจะต้องทราบและทำการบันทึกไว้  
อย่างเป็นระบบ

#### 1. ข้อมูลเบื้องต้น

- ชื่อบริษัท

- สังกัดประเทศ
- ประเภทธุรกิจ
- เบอร์โทรศัพท์
- เบอร์โทรสาร
- Website / E-mail
- จำนวนพนักงาน
- เวลาทำการ

## 2. บุคคลที่ฝ่ายบริหารอาคารสามารถติดต่อได้

- ชื่อพนักงาน
- ตำแหน่งหน้าที่
- เบอร์โทรศัพท์
- เบอร์โทรสาร
- E-mail

## 3. รายละเอียดการเช่าพื้นที่

- เลขห้อง / ชั้น
- ขนาดพื้นที่เช่า
- ราคาเช่า บาท/ตารางเมตร



- อัตราค่าน้ำ / ค่าไฟ
- ค่าส่วนกลาง
- วัน/เดือน/ปี ที่เริ่มเปิดดำเนินการครั้งแรก
- วัน/เดือน/ปี ที่เริ่มต้นสัญญาล่าสุดและวัน/เดือน/ปีสิ้นสุดสัญญา

#### 4. รายละเอียดการเช่าที่จอดรถ

- รหัสตราประทับ รถยนต์/รถจักรยานยนต์
- สิทธิในการจอดฟรี รถยนต์/รถจักรยานยนต์
- จำนวนและรายชื่อผู้ใช้สิทธิจอดฟรี รถยนต์/รถจักรยานยนต์
- จำนวนและรายชื่อ ผู้เช่าจอดรายเดือน รถยนต์/รถจักรยานยนต์ , วันเริ่มต้น-สิ้นสุด , ราคาเช่าต่อเดือน/คัน

#### 5. รายได้ที่องค์กรได้รับจากลูกค้า ต่อเดือน / ปี

- ค่าเช่าพื้นที่
- ค่าส่วนกลาง
- ค่าน้ำ / ค่าไฟ
- ค่าจอดรถ
- อื่นๆ เช่น ค่าเช่าป้ายหน้าอาคาร

#### 6. ข้อตกลงพิเศษ หรือ บริการอื่นๆ

**หมายเหตุ** รายละเอียดข้อมูลของลูกค้าผู้เช่าหลังจากการเก็บในครั้งแรกแล้ว ทางฝ่ายบริหารอาคารจะต้องมีทำการติดตามข้อมูลของลูกค้าอยู่เสมอ เพื่อที่จะทำให้ข้อมูลที่ฝ่ายบริหารอาคารมีอยู่มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

- **การจำแนกกลุ่มลูกค้า (Customer Segmentation)** มีวัตถุประสงค์เพื่อจำแนกประเภทของลูกค้า เนื่องจากประเภทธุรกิจที่แตกต่างกันย่อมมีผลต่อลักษณะพฤติกรรมหรือความต้องการจากการบริการของฝ่ายบริหารอาคารที่แตกต่างกันด้วย เช่น

- ธุรกิจประเภทประกันภัยรถยนต์ เป็นธุรกิจที่มีผู้มาติดต่อในแต่ละวันเป็นจำนวนมาก ดังนั้น ทางอาคารจะต้องอำนวยความสะดวกทั้งในเรื่องที่จอดรถชั่วคราวของผู้มาติดต่อ การขึ้นชั้นส่วนรถยนต์โดยใช้ลิฟต์ขนของ รวมทั้งสถานที่เก็บซาก/อะไหล่รถยนต์ เป็นต้น

- ธุรกิจประเภทสายการบิน เป็นธุรกิจที่มีลูกค้าเป็นชาวต่างชาติเสียส่วนใหญ่ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่พนักงานของฝ่ายบริหารอาคารจะต้องสามารถสื่อสารกับชาวต่างชาติได้ในระดับหนึ่ง เป็นต้น

- **การวิจัยเบื้องต้น (Primary Research)** คือ การพยายามทำความเข้าใจความต้องการ ทักษะคติและประสบการณ์ของลูกค้าผู้เช่าที่มีต่อฝ่ายบริหารอาคาร อาคาร วรรณกรรม ในเรื่องของกระบวนการทำงาน และการบริการด้านต่างๆ โดยฝ่ายบริหารอาคารจะต้องทำจดหมายขอเข้าพบลูกค้าแต่ละบริษัทเพื่อทำการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าผู้เช่าในด้านต่างๆ ซึ่งการทำการสำรวจในครั้งนี้นอกจากการเก็บข้อมูลของลูกค้าแล้ว ยังถือเป็นการเริ่มต้นสัมพันธภาพแบบใหม่ที่ให้ความสำคัญกับลูกค้าผู้เช่า เปลี่ยนมุมมองของลูกค้าผู้เช่าที่มีต่อฝ่ายบริหารอาคารไปในทิศทางที่ดีขึ้น

- **การประเมินค่าลูกค้า (Customer Valuation)** เพื่อประเมินว่าลูกค้าแต่ละกลุ่มส่งผลต่อกำไรของบริษัทมากน้อยเพียงใด ทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยการประเมินลูกค้าของอาคารर्वฒน์นั้นอาจดูจากหลายปัจจัยประกอบกัน เช่น ขนาดพื้นที่เช่า ณ ปัจจุบัน สถิติการเช่าพื้นที่ที่มีการขยาย/ลดไปจนถึงแนวโน้มในอนาคต ระยะเวลาในการเช่าตั้งแต่เริ่มดำเนินกิจการ ประกอบกับประวัติความสามารถในการชำระค่าเช่า เป็นต้น

โดยการประเมินค่าลูกค้าสำหรับอาคารर्वฒน์นั้นเพื่อเก็บไว้เป็นข้อมูลเบื้องต้นก่อน เนื่องจากขณะนี้ฝ่ายบริหารอาคารจะต้องให้ความสำคัญกับลูกค้าผู้เช่าทุกบริษัทอย่างเท่าเทียม เพราะพื้นที่เช่ายังคงเหลือถึง 30 % และเรามีเป้าหมายหลัก คือ การรักษาลูกค้าเดิมให้อยู่กับอาคารนานที่สุด นั่นหมายความว่า อาคารर्वฒน์ ณ ปัจจุบันยังอยู่ในสถานะที่ลูกค้าเป็นฝ่ายเลือกมากกว่าจะเป็นผู้เลือกลูกค้า ดังนั้น ลูกค้าผู้เช่าไม่ว่าจะขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่จึงมีความสำคัญและมีคุณค่าต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

## ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาและตอบสนองความต้องการเฉพาะของลูกค้า (Develop & Customize)

เมื่อฝ่ายบริหารอาคารทราบถึงความต้องการ ทักษะ และประสบการณ์ของลูกค้าจากขั้นตอนที่ 1 แล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การพัฒนาและตอบสนองความต้องการเฉพาะของลูกค้า โดยนอกจากจะมีการประมวลผลในประเด็นปัญหา ประเด็นความต้องการของลูกค้าแล้ว ยังจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญด้วยว่าปัจจัยใดที่ลูกค้าให้ความสำคัญมากที่สุดประกอบกับความเป็นไปได้ในการพัฒนาและตอบสนองโดยพิจารณาร่วมกับความสามารถในเรื่องของบุคลากร งบประมาณและเวลา

โดยการพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้านั้น จะต้องจำแนกว่าเกี่ยวข้องกับระบบใดบ้าง ดังนี้

- **เกี่ยวกับบุคคล** ต้องกำหนดให้ชัดเจนว่างานหนึ่งๆอยู่ในความรับผิดชอบของใครบ้าง แล้วผู้ที่เกี่ยวข้องนั้นมีความเข้าใจ และมีความสามารถในการทำหน้าที่ที่มากน้อยแค่ไหน มีความเข้าใจเป็นไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายที่วางเอาไว้หรือไม่ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้จัดการอาคารที่จะต้องมีการติดตามและประเมินผลการทำงานอยู่เสมอ
- **เกี่ยวกับกระบวนการบริหาร** จะต้องทำการวิเคราะห์กระบวนการบริหารที่มีอยู่ว่ามีความบกพร่องในด้านใดบ้าง หรือควรจะพัฒนาอย่างไรให้มีประสิทธิภาพเพื่อสอดคล้องกับความต้องการให้มากขึ้น ซึ่งกระบวนการบริหารจะต้องเป็นระบบและมีมาตรฐานที่ชัดเจนเพื่อประสิทธิภาพในการบริหาร และการตรวจสอบ ประเมินผล
- **เกี่ยวกับอาคาร** ความพร้อมของอาคารจะเป็นส่วนสนับสนุนให้การทำงานของทั้งฝ่ายบริหารอาคาร และลูกค้าผู้เช่าเป็นไปอย่างราบรื่น จึงเป็นส่วนที่ฝ่ายบริหารอาคารจะละเลย ไม่ให้ความสำคัญไม่ได้

### ขั้นตอนที่ 3 การปฏิสัมพันธ์และการส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า ( Interact & Deliver )

สืบเนื่องจากขั้นตอนที่ 1 หลังจากทีฝ่ายบริหารอาคารได้มีการเริ่มต้นสัมพันธภาพกับลูกค้าแบบใหม่ ที่แสดงให้เห็นถึงการให้ความสนใจลูกค้าผู้เช่า จากการสอบถามทัศนคติ ความต้องการของลูกค้าผู้เช่าทุกบริษัท แล้วจึงนำมาประมวลผลเพื่อนำไปพัฒนาอาคารและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตรงเป้าหมายยิ่งขึ้น จนมาถึงขั้นตอนที่ 3 ที่ฝ่ายบริหารอาคารจะต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจะได้สำรวจความต้องการทัศนคติใหม่ๆที่เกิดขึ้นรวมถึงการประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ว่าเป็นที่พอใจมากน้อยเพียงไรและควรจะปรับปรุงในเรื่องใดอีก โดยอาจอยู่ในรูปแบบ

- แบบสอบถามและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารอาคารของฝ่ายบริหารอาคาร โดยส่งให้ลูกค้าผู้เช่าประเมิน ทุกๆ 3 เดือน
- แบบสัมภาษณ์ลูกค้าผู้เช่าแต่ละบริษัท โดยขอเข้าพบลูกค้าผู้เช่า ทุก 6 เดือน ถึง 1 ปี
- การประชุมหารือ ร่วมกันของฝ่ายบริหารอาคารกับลูกค้าผู้เช่า ประจำปี

นอกจากช่องทางปฏิสัมพันธ์แบบเดิมที่มีเพียงทางโทรศัพท์ โทรสารและการแจ้งทางจดหมายแล้ว ฝ่ายบริหารควรจะต้องเพิ่มช่องทางการติดต่อระหว่างฝ่ายบริหารอาคารกับลูกค้าผู้เช่าให้มีความหลากหลายมากขึ้น เช่น

- การรับส่งข่าวสาร , เอกสารทั่วไปผ่านทาง E-mail
- จัดทำป้ายประชาสัมพันธ์ เพื่อแจ้งข่าวสารจากฝ่ายบริหารอาคารไปยังลูกค้าผู้เช่าและบุคคลภายนอก หรือเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าผู้เช่าในการติดต่อประกาศต่างๆ นอกจากนี้ยังเป็นช่องทางที่ก่อให้เกิดรายได้จากการเช่าเพื่อโฆษณาอีกทางหนึ่งให้กับอาคารด้วย
- จัดทำจดหมายข่าว ทุกๆ 3 เดือน เพื่อให้ลูกค้าผู้เช่าทราบถึงความเคลื่อนไหวหรือการเปลี่ยนแปลงทางด้านต่างๆที่เกิดขึ้นภายในอาคาร
- มีการมอบของขวัญให้กับลูกค้าผู้เช่าตามเทศกาลเพื่อเป็นการแสดงความขอบคุณและกระชับความสัมพันธ์ให้ดียิ่งขึ้น
- มีการจัดกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ ระหว่างฝ่ายบริหารอาคารกับลูกค้าผู้เช่า และระหว่างลูกค้าแต่ละบริษัท เป็นต้น

#### ขั้นตอนที่ 4 การรักษาลูกค้าและการแสวงหา(Retain & Acquire)

เมื่อฝ่ายบริหารอาคารสามารถหากกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการสร้างปฏิสัมพันธ์ในกระบวนการบริหารลูกค้าสัมพันธ์กับลูกค้าผู้เช่าแต่ละบริษัท ในแต่ละโอกาสได้แล้ว ผลที่จะได้รับคือ ลูกค้าผู้เช่าจะให้ความร่วมมือกับฝ่ายบริหารอาคารในเรื่องต่างๆมากขึ้น มีทัศนคติต่อฝ่ายบริหารอาคารที่ดีขึ้น จนนำไปสู่ผลระยะยาวที่ลูกค้าผู้เช่าจะเกิดความจงรักภักดีต่ออาคาร และทำการต่อสัญญาเช่าไปเรื่อยๆ ทำให้การประกอบธุรกิจของฝ่ายบริหารอาคารกับธุรกิจของลูกค้าผู้เช่าเป็นไปแบบได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย อย่างไรก็ตามหลักการที่ฝ่ายบริหารอาคารจะต้องคำนึงถึงเสมอในการรักษาลูกค้านั้นก็คือ

1. จะต้องรักษาการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า โดยมีการหารือ และรับฟังความคิดเห็นของทั้งสองฝ่ายอย่างสม่ำเสมอ
2. ส่งมอบคุณค่าที่ลูกค้าต้องการอย่างต่อเนื่อง
3. จำไว้ว่าลูกค้าเปลี่ยนแปลงได้เสมอ องค์กรจึงต้องตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ และเตรียมพร้อมที่จะขยายบริการและเพิ่มคุณค่า

เมื่อฝ่ายบริหารอาคารสามารถสร้างความแข็งแกร่งให้เกิดขึ้นภายในได้แล้ว เป้าหมายต่อไป คือ การแสวงหาลูกค้ารายใหม่ โดยจะต้องทำการกำหนดกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจน เพื่อที่จะกำหนดทิศทางในการทำการตลาด และทิศทางในการบริหารความสัมพันธ์ได้เหมาะสมต่อไป

### ข้อเสนอแนะ

การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ให้ประสบผลสำเร็จอย่างต่อเนื่องนั้น ต้องอาศัยความเข้าใจอย่างแท้จริงถึงวัตถุประสงค์ในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ จากผู้อำนวยการและเจ้าหน้าที่ของฝ่ายบริหารอาคารทุกคน อีกทั้งต้องมีการจัดการในทุกจุดด้วยแผนการที่รอบคอบ , การกำหนดระยะเวลา , การติดตามและวัดผลอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งต้องรักษาข้อมูลที่เกิดขึ้นไว้สำหรับทำโครงการเร่งด่วนให้สำเร็จลุล่วง เอกสารเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

ควรมีการทบทวนและปรับแผนปฏิบัติการทั้งสองถึงสี่ครั้งต่อปี เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์และความถูกต้อง และสุดท้ายฝ่ายบริหารอาคารยังต้องทำความเข้าใจด้วยว่า กระบวนการบริหารลูกค้าสัมพันธ์นี้ไม่มีทางที่จะเสร็จสมบูรณ์ได้ เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ยังต้องอาศัยการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง