**ปัจจัยเชิงสาเหตุของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของโรงแรม ในประเทศไทย ผ่านความสามารถเชิงพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์**

*Received: 25-03-2021*

*Revised: 22-06-2021*

*Accepted: 06-07-2021*

**และความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์**

**The Customer Relationship Management Causal Factors influencing Hotel Performance in Thailand through Dynamic Capabilities for Customer Relationship Management and Customer Relationship Management Success**

ปริศนา ตั้งมุทาสวัสดิ์**[[1]](#footnote-1)**

Prisanan Tangmutasawat

[T.Prisana@gmail.com](mailto:T.Prisana@gmail.com)

ปิยะฉัตร จารุธีรศานต์[[2]](#footnote-2)

Piyachat Jarutirasarn

[Jarutirasarn@hotmail.com](mailto:Jarutirasarn@hotmail.com)

มาเรียม นะมิ2

Mariem Nami

[mariamnami@gmail.com](mailto:mariamnami@gmail.com)

**บทคัดย่อ**

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ คือ (1) เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์โมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยเชิงสาเหตุของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมในประเทศไทย ผ่านความสามารถเชิงพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (2) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยเชิงสาเหตุของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมในประเทศไทย ผ่านความสามารถเชิงพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ การวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในระดับ 3 ดาวจนถึงระดับ 5 ดาว ในประเทศไทย จำนวน 269 โรงแรม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ผลการวิจัยพบว่า (1) การมุ่งเน้นลูกค้า ความสามารถในการบริหารความรู้ และความสามารถด้านสื่อสังคมการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มีอิทธิพลทางบวกต่อความสามารถด้านพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ แต่เทคโนโลยีการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ไม่มีอิทธิพลต่อความสามารถเชิงพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (2) เทคโนโลยีการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า ความสามารถในการบริหารความรู้ ความสามารถด้านสื่อสังคมในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และความสามารถเชิงพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มีอิทธิพลทางบวกต่อความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และ (3) ความสามารถเชิงพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานของโรงแรม

**คำสำคัญ**: ความสามารถในการบริหารความรู้, ความสามารถด้านสื่อสังคมในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์, ความสามารถเชิง  
 พลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์, ความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์, ผลการดำเนินงานของโรงแรม

**Abstract**

This research intends to (1) develop a causal relationship model of the causal factors of customer relationship management influencing the performance of hotels in Thailand through dynamic capabilities in customer relationship management and success in customer relationship management (2) examine congruence of the causal model developed for this inquiry with empirical data appertaining to the causal factors of customer relationship management influencing the performance of hotels in Thailand through dynamic capabilities in customer relationship management and success in customer relationship management

This quantitative research, a questionnaire was used as the research instrument to collect data from 269 hotel executives of three-to-five-star hotels in Thailand. The statistics used in data analysis were frequency, percentage, and standard deviation. The technique of structural equation modeling (SEM) analysis was also employed.

Findings are as follows: (1) customer orientation, knowledge management capability, and social media customer relationship management capability positively influenced the dynamic capabilities for customer relationship management. However, customer relationship management technology exhibited no influence on the dynamic capabilities for customer relationship management. (2) customer relationship management technology, customer orientation, knowledge management capability, social media customer relationship management capability, and dynamic capabilities for customer relationship management positively influenced customer relationship management success. (3) Dynamic capabilities for customer relationship management and customer relationship management success positively influenced hotel performance.

**Keywords**: knowledge management capability, social media customer relationship management   
 capability, dynamic capability for customer relationship management, customer   
 relationship management success, hotel performance.

*ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา*

ประเทศไทยมีการพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่องด้วยการกระตุ้นการท่องเที่ยวเพิ่มรายได้ แนวทางการท่องเที่ยวให้หลากหลายรูปแบบ เพื่อเพิ่มอัตราการเข้าพักของนักท่องเที่ยวให้ยืดระยะเวลาให้ยาวนานขึ้น โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวที่เข้าพักเพิ่มขึ้น แสดงถึงจำนวนปริมาณนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี รายได้จากนักท่องเที่ยวจึงเป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญของประเทศไทย เพื่อสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว (สำนักงานสนับสนุนกองทุนวิจัย, 2562) จากการขยายตัวของจำนวนนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างชาติ ส่งผลให้รายได้จากการท่องเที่ยวเพิ่มสูงขึ้นเป็นไปตามภาวะเศรษฐกิจ (ส่วนเศรษฐกิจรายสาขา ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจ ธุรกิจและเศรษฐกิจฐานราก ธนาคารออมสิน, 2562) จึงทำให้ธุรกิจโรงแรมจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารงานโรงแรม และระบุปัจจัยที่ช่วยให้ธุรกิจสามารถส่งมอบบริการเฉพาะ เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า และกระตุ้นให้ลูกค้าเดินทางกลับมาท่องเที่ยวในประเทศไทยมากยิ่งขึ้น (ธนาคารกสิกรไทย, 2561) เนื่องจากปัญหาของธุรกิจที่มีการบริการเป็นสินค้าหลักอย่างธุรกิจโรงแรม ทำให้เกิดการปรับตัวเพื่อให้เกิดการจัดการและการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมองที่ผลกำไรหรือคุณค่าที่ได้จากลูกค้าในระยะยาว ซึ่งถือว่าลูกค้าของธุรกิจ ที่มีอยู่ในปัจจุบันเป็นแหล่งสร้างรายได้สำคัญในอนาคต สามารถสร้างผลกำไรต่อเนื่อง และยาวนานที่สุด เพื่อให้ธุรกิจโรงแรมมีคุณภาพที่ดีเลิศนั้น ควรมีการพัฒนาการบริหารในด้านการบริการ (Mohammed, Rashid, & Tahir, 2014; Mohammed, Rashid, & Tahir, 2017) ส่วนใหญ่เน้นลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ เนื่องจากว่าโรงแรมแต่ละแห่งต่างแข่งขันกันในเรื่องของการเน้นคุณภาพ และมาตรฐานในการให้บริการที่คล้ายคลึงกันอยู่แล้ว ซึ่งโรงแรมหลายแห่งต่างก็พยายามที่จะสร้างภาพลักษณ์ของการบริการที่ดี เพื่อให้เป็นเสมือนเครื่องหมายการค้าที่สามารถจับต้องได้ แต่การที่จะรักษาระดับมาตรฐานของการบริการให้คงอยู่ตลอดเวลาและสม่ำเสมอนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย ต้องได้รับความร่วมมืออย่างดีจากพนักงานทุกคนในธุรกิจโรงแรม (Al-Azzam, 2016)

ภายใต้สถานการณ์ในการแข่งขันทางธุรกิจที่ไม่แน่นอน และมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้เกิดการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นส่งผลกระทบต่อความภักดีของลูกค้าในองค์การธุรกิจโรงแรม และเพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับความภักดีของลูกค้า องค์การธุรกิจโรงแรมจึงต้องสรรหาเครื่องมือการบริหารงานและกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อช่วยให้องค์การธุรกิจโรงแรมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเสริมสร้างความภักดีของลูกค้าให้แข็งแกร่ง (Mohammed et al., 2017) จึงทำให้ผู้บริหารภายในองค์การธุรกิจโรงแรมต่างต้องตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารงาน กลยุทธ์ทางการตลาด การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงาน และการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า ตลอดจนความสามารถในการใช้ทักษะความรู้ของพนักงาน รวมถึงความเชี่ยวชาญในการให้บริการของพนักงาน (Arasli & Alphun, 2019) ส่งผลให้การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการของธุรกิจโรงแรม ซึ่งปัจจัยทั้งหลายดังกล่าวเหล่านี้ มีบทบาทสำคัญที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานในองค์การธุรกิจโรงแรม เนื่องจากโรงแรมต้องใช้ความพยายามอย่างดีที่สุดเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ลดข้อร้องเรียน ลดความกังวัลใจเกี่ยวกับปัญหาของลูกค้า ต่างต้องให้ความสำคัญเพื่อหาแนวทางในการแก้ไข และจัดการกับปัญหาทุกอย่างได้อย่างรวดเร็ว เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับลูกค้าในระยะยาว (Mohammed, Basri, & Shaharuddin, 2013) ในปัจจุบันความสำเร็จการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ได้กลายเป็นหนึ่งในประเด็นที่ร้อนแรงที่สุด และเป็นศูนย์รวมในธุรกิจ ความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์สามารถช่วยบำรุงรักษาธุรกิจให้ดำเนินการอย่างราบรื่น ความสำเร็จขององค์การธุรกิจจะเกิดขึ้นได้มาจากการร่วมสร้างสรรค์ที่ได้จากลูกค้า (Thakur & Workman, 2016) ในความเป็นจริงสภาพแวดล้อมการแข่งขันในกลุ่มโรงแรมเป็นสิ่งสำคัญที่โรงแรมควรนำกลยุทธ์ใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารโรงแรมอย่างมีประสิทธิภาพ (Al-Azzam, 2016)

โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ได้รับการยกย่องว่าเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ และแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับโรงแรมเพื่อพัฒนาผลการดำเนินงานของโรงแรม เพื่อให้แน่ใจว่าองค์การธุรกิจนั้นในระยะยาวเกิดความยั่งยืน (Sigala, 2017) ดังนั้นองค์การธุรกิจจึงควรเน้นลูกค้าที่พัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีอย่างต่อเนื่อง (Dost, Akram, Ali, & Sonum, 2017) สอดคล้องกับ Küçükoğlu and Pınar (2015) ที่พบว่า การบริหารลูกค้าสัมพันธ์เป็นแนวคิดที่ช่วยให้องค์การธุรกิจสามารถปรับแต่งผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่เฉพาะเจาะจงให้กับลูกค้าแต่ละรายในสถานการณ์ที่ทันสมัยที่สุด การบริหารลูกค้าสัมพันธ์อาจถูกใช้เพื่อสร้างประสบการณ์แบบตัวต่อตัวที่จะทำให้ลูกค้าได้รับการดูแลเอาใจใส่แบบเฉพาะบุคคล ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสทางการตลาดใหม่ๆ ประกอบกับความสามารถด้านสื่อสังคมในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ มีความแตกต่างจากการบริหารลูกค้าสัมพันธ์แบบเดิม (Wachtler, 2020) สื่อสังคมการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ไม่ได้เข้ามาแทนที่การบริหารลูกค้าสัมพันธ์แบบดั้งเดิม แต่เป็นส่วนเสริมที่รวมเอาหน้าที่ในส่วนต่างๆ ทางสังคม กระบวนการ และความสามารถที่จัดการกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์การธุรกิจกับลูกค้า ตลอดจนการโต้ตอบระหว่างลูกค้ากับลูกค้า (Peters, Pressey, & Greenberg, 2010) องค์การธุรกิจส่วนใหญ่มองลูกค้าจากภายนอก โดยการให้คำแนะนำตามข้อมูลและความชอบของลูกค้า ส่วนความสามารถด้านสื่อสังคมการบริหารลูกค้าสัมพันธ์พยายามที่จะสร้างการมีส่วนร่วมกับลูกค้าโดยตรงแบบตัวต่อตัว องค์การธุรกิจไม่ต้องเดาใจลูกค้าอีกต่อไป เพราะลูกค้าจะใช้สื่อสังคมเพื่อพูดความในใจโดยตรง นอกจากนี้สื่อสังคมได้เปลี่ยนแนวทางการสื่อสารในช่วง 15 ปีที่ผ่านมา (Watson, 2018) ทำให้สื่อสังคมเป็นสื่อสำหรับการพัฒนา และจัดว่าเป็นเครื่องมือหนึ่งในภาคธุรกิจที่เติบโตอย่างรวดเร็ว สื่อสังคมมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อวิธีการที่องค์การธุรกิจทั่วโลกพัฒนา และจัดการผลิตภัณฑ์ แม้แต่องค์การธุรกิจต่างๆ ก็ใช้สื่อสังคมในการส่งข้อความ หรือนำเสนอผลิตภัณฑ์ และบริการขององค์การธุรกิจ

***วัตถุประสงค์***

1. เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์โมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยเชิงสาเหตุของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมในประเทศไทย ผ่านความสามารถเชิงพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

2. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยเชิงสาเหตุของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมในประเทศไทย ผ่านความสามารถเชิงพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

***สมมติฐานการวิจัย***

1. เทคโนโลยีสำหรับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มีอิทธิพลทางบวกต่อความสามารถเชิงพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

2. การมุ่งเน้นลูกค้ามีอิทธิพลทางบวกต่อความสามารถเชิงพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

3. ความสามารถในการบริหารความรู้มีอิทธิพลต่อความสามารถเชิงพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

4. ความสามารถด้านสื่อสังคมในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มีอิทธิพลทางบวกต่อความสามารถเชิงพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

5. เทคโนโลยีสำหรับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มีอิทธิพลทางบวกต่อความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

6. การมุ่งเน้นลูกค้ามีอิทธิพลทางบวกต่อความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

7. ความสามารถในการบริหารความรู้มีอิทธิพลทางบวกต่อความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

8. ความสามารถด้านสื่อสังคมการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มีอิทธิพลทางบวกต่อความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

9. ความสามารถเชิงพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ มีอิทธิพลทางบวกต่อความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

10. ความสามารถเชิงพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

11. ความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

***กรอบแนวคิดการวิจัย***

เรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมในประเทศไทย ผ่านความสามารถเชิงพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ได้อาศัยแนวคิดและทฤษฎีฐานทรัพยากร ของ Barney (1991) ที่ว่า ทรัพยากรและความสามารถที่องค์การธุรกิจครอบครองอยู่นั้นเป็นพื้นฐานในการกำหนดผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ อันนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน เพราะจากการได้มาและความสามารถในการควบคุมทรัพยากรที่มีค่า หายาก ไม่สามารถเลียนแบบ และไม่สามารถทดแทนได้ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงพื้นฐานที่แท้จริงของความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับองค์การธุรกิจ (Barney, 1991; Penrose, 2009) จากผลของการทบทวนวรรณกรรมในบริบทขององค์การธุรกิจโรงแรมในแบบภาพรวมพบว่า มีตัวแปรที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของโรงแรม คือ ตัวแปรต้น เทคโนโลยีสำหรับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า ความสามารถในการบริหารความรู้ ส่งผลต่อตัวแปรคั่นกลาง ความสามารถเชิงพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ในขณะที่ผลการทบทวนวรรณกรรมแบบรวมและแบบแยกนอกบริบทโรงแรม พบเพิ่มเติมว่า มีตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อความสามารถเชิงพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ คือ ความสามารถด้านสื่อสังคมในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ที่มีการศึกษาเป็นจำนวนมากนอกบริบทโรงแรม จึงนำมาสู่การพัฒนากรอบแนวคิด



ภาพที่ 1 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

***นิยามศัพท์***

**เทคโนโลยีสำหรับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์** หมายถึง การบริหารจัดการลูกค้าแบบครอบคลุม ณ จุดให้บริการเดียว บริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าในแนวทางแบบบูรณาการ โดยไม่คำนึงถึงช่องทางการสื่อสารที่ใช้ และช่วยให้โรงแรมปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์กับลูกค้า

**การมุ่งเน้นลูกค้า** หมายถึง การปลูกฝังความเชื่อให้กับพนักงาน โดยพนักงานต้องคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นอันดับแรก

**ความสามารถในการบริหารความรู้** หมายถึง ความสามารถขององค์การในการได้มา การบริหาร และการส่งมอบข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับลูกค้า และบริการที่เป็นปัจจุบัน เพื่อปรับปรุงการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และทำให้การตัดสินใจได้รวดเร็วขึ้นบนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศที่เชื่อถือได้ ประกอบด้วย 2 มิติตัวแปร คือ (1) มิติการได้มาและการประยุกต์ใช้ความรู้ (2) มิติการแพร่กระจายความรู้

**ความสามารถด้านสื่อสังคมในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์** หมายถึง การบูรณาการกิจกรรมที่พบปะกับลูกค้าโดยตรง รวมถึงกระบวนการ ระบบ และเทคโนโลยี โดยใช้แอปพลิเคชันด้านสื่อสังคมเพื่อสร้างความยึดมั่นผูกพันกับลูกค้าในการสนทนาร่วมกัน และเพิ่มความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า ประกอบด้วย 3 มิติตัวแปร คือ มิติการสร้างข้อมูลสารสนเทศสื่อสังคม มิติการแพร่กระจายข้อมูลที่ผ่านทางสื่อสังคม และมิติการตอบสนองต่อสื่อสังคม

**ความสามารถเชิงพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์** หมายถึง ความสามารถเชิงพลวัตที่เชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิดในกระบวนการการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และการสร้างคุณค่าให้แก่โรงแรม รวมถึงลูกค้า โดยการจัดการทรัพยากรในเชิงกลยุทธ์การสร้างคุณค่าเพื่อการแข่งขันใหม่ๆ เช่น ทรัพยากรที่มีค่า หายาก ไม่สามารถเลียนแบบได้ และไม่สามารถทดแทนได้

**ความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์** หมายถึง ผลลัพธ์จากการปรับใช้การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ขององค์การที่ช่วยให้องค์การมีผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นทั้งในด้านผลประกอบการทางด้านการเงิน และผลประกอบการที่ไม่ใช่ทางการเงิน

**ผลการดำเนินงานของโรงแรม** หมายถึง ผลลัพธ์จากการดำเนินงานด้านการเงิน และผลลัพธ์จากการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงิน ได้แก่ ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโต ประกอบด้วย 4 มิติตัวแปร คือ (1) มิติด้านการเงิน (2) มิติด้านลูกค้า (3) มิติด้านกระบวนการภายใน (4) มิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต

***ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย***

1. เป็นแนวทางให้กับองค์การในกลุ่มธุรกิจโรงแรมไทยในการปรับใช้เทคโนโลยีสำหรับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า ความสามารถในการบริหารความรู้ และความสามารถด้านสื่อสังคมในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ เพื่อก่อให้เกิดความสามารถเชิงพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของธุรกิจโรงแรม อันจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ถึง 5 ดาวในประเทศไทย

2. เป็นแนวทางให้กับองค์การที่ประกอบกิจการในกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน ในการปรับใช้เทคโนโลยีสำหรับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า ความสามารถในการบริหารความรู้ และความสามารถด้านสื่อสังคมการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของธุรกิจ อันจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น

***วิธีการวิจัย***

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล นำไปสู่การกำหนดปัจจัยเชิงสาเหตุของเทคโนโลยีสำหรับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า ความสามารถในการบริหารความรู้ และความสามารถด้านสื่อสังคมการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมในประเทศไทย ผ่านความสามารถเชิงพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

สำหรับการวิจัยนี้ได้ศึกษาครอบคลุมกลุ่มประชากรโรงแรมที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทย และเป็นโรงแรมที่ได้ผ่านการตรวจรับรองมาตรฐาน (Thai Hotels Association, 2017) ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2545 - พ.ศ. 2563 จำนวนรวมทั้งสิ้น 479 โรงแรม จำแนกตามระดับมาตรฐานโรงแรมได้ดังนี้ โรงแรมระดับ 5 ดาว มีจำนวน 118 โรงแรม โรงแรมระดับ 4 ดาว มีจำนวน 202 โรงแรม โรงแรมระดับ 3 ดาว มีจำนวน 152 โรงแรม และโรงแรมระดับ 2 ดาว มีจำนวน 7 โรงแรม

ผู้วิจัยกำหนดการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น (probability sampling) โดยใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling: SRS) ใช้วิธีการสุ่มรายชื่อสมาชิกสมาคมโรงแรมไทยจากจำนวนประชากรโรงแรมที่ผ่านการตรวจรับรองมาตรฐานโรงแรม (Thai Hotels Association, 2017) จำนวน 479 โรงแรม ด้วยการสุ่มโดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อนำไปใช้ในการเก็บแบบสอบถามตัวแทนผู้ให้ข้อมูลในระดับผู้บริหารที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์โรงแรมแห่งละ 1 คน เป็นผู้ให้ข้อมูล โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 8 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับเทคโนโลยีสำหรับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการมุ่งเน้นลูกค้า ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสามารถในการบริหารความรู้ ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสามารถด้านสื่อสังคมในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ส่วนที่ 6 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสามารถเชิงพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ส่วนที่ 7 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และส่วนที่ 8 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของโรงแรม

การวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมในประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารที่เป็นตัวแทนของโรงแรมที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทย ที่มีจำนวนทั้งสิ้น 479 โรงแรม โดย Nunnally (1978) แนะนำว่า ขนาดตัวอย่างควรเป็น 10 เท่าของตัวแปรสังเกตได้จากโมเดล ผู้วิจัยจึงทำการกำหนดขนาดตัวอย่างจำนวน 10 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ตามสมมติฐาน จากการประเมินโมเดลตามกรอบแนวความคิดนี้ พบว่า มีจำนวนตัวแปรสังเกตได้เท่ากับ 25 ตัวแปร ดังนั้นขนาดตัวอย่างจึงควรมีค่าอย่างน้อยเท่ากับ 250 ตัวอย่าง โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็นด้วยวิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ได้จำนวน 269 ชุด

**การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ**

1. การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยใช้ดัชนีสอดคล้อง (Item-Objective Congruence index: IOC) ในการตรวจสอบความตรงของมาตรวัด ว่าเป็นมาตรวัดของตัวแปรที่ต้องการจะวัดหรือไม่ ในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยผู้ทรงคุณวุฒิมีจำนวน 5 ท่าน ประกอบไปด้วยนักวิชาการ และผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ในเรื่องการบริหารที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม ข้อคำถามผ่านเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีค่าอยู่ระหว่าง 0.60 – 1 พบว่า ผลรวมค่า IOC ของแบบสอบถามมีค่าคะแนน คือ 0.996 ดังนั้นข้อคำถามผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้

2. การตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) ด้วยการทดสอบแบบสอบถาม (Pre-test) ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 30 คน จากสมาชิกสมาคมโรงแรมไทยจากจำนวนประชากรโรงแรมที่ผ่านการตรวจรับรองมาตรฐานโรงแรมระดับ 3 ถึง 5 ดาว เพื่อทำการกลั่นกรองมาตรวัดในเบื้องต้น โดยจะใช้วิธีการทดสอบความเที่ยง (Reliability) ผลการตรวจสอบความเที่ยงของข้อมูลทดลองใช้ (n=30) พบว่า ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าฯ อยู่ระหว่าง 0.701 - 0.972 และค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.342 - 0.971

3. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) ของตัวแปรแฝง (latent variable) ที่เกิดจากการวัดโดยตัวแปรองค์ประกอบ (construct variable) ให้เป็นไปตามทฤษฎีการวัดที่กำหนดขึ้นจากทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องว่าสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่าการวัดค่าของตัวแปรที่ได้จากตัวอย่างสามารถแทนค่าจริงที่มีอยู่ในประชากรได้ (Hair, Black, Anderson, & Babin, 2019) ทั้งนี้ ทำการตรวจสอบความตรงเชิงลู่เข้า (convergent validity) เพื่อตรวจสอบว่า ตัวชี้วัดเหล่านี้วัดตัวแปรเดียวกัน วิธีการวัดความตรงเชิงลู่เข้ามีข้อกำหนด 3 ประการ ดังนี้ (Knight & Cavusgil, 2004, p. 134)

1) น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (standardize factor loading) แสดงให้เห็นถึงการมีจุดศูนย์รวมร่วมกันของตัวชี้วัดเพื่อประกอบกันขึ้นตัวแปรแฝง ตามเกณฑ์มาตรฐานนั้นค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานควรมีค่ามากกว่า 0.5 (Hair et al., 2019)

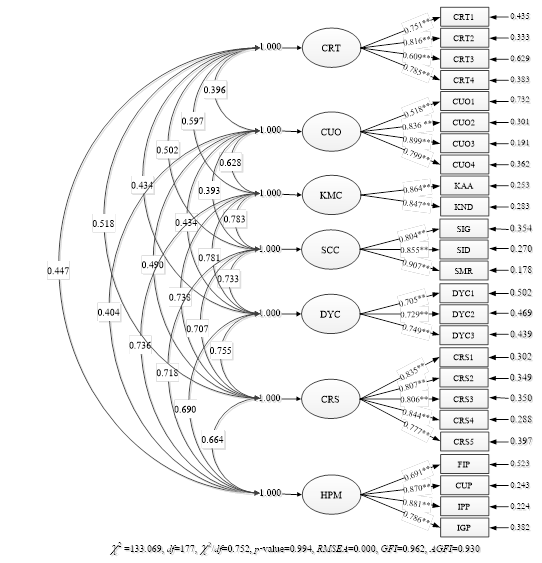
2) ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (average variance extracted--*AVE*) เป็นค่าที่แสดงถึงตัวชี้วัดทั้งหมดร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรแฝง ตามเกณฑ์มาตรฐานนั้นค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ที่ยอมรับได้ควรมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป (Hair et al., 2019)

3) ค่าความเที่ยงเชิงโครงสร้าง (construct reliability หรือ composite reliability) ตามเกณฑ์มาตรฐานนั้นค่าความเที่ยงเชิงโครงสร้างที่ยอมรับได้ควรมีค่าตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป (Hair et al., 2019) คำนวณได้จากสมการตามแนวคิดของ Knight and Cavusgil (2004, p. 134)

***ผลการวิจัย***

**สรุปข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง**

กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารระดับสูงของโรงแรม ได้แก่ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการผู้จัดการ รองกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายการตลาด ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานส่วนหน้า ผู้ช่วยผู้จัดการ หัวหน้าแผนก หรืออื่นๆ จำนวนทั้งสิ้น 269 คน ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 30 – 40 ปี มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป มีอายุงานเฉลี่ยประมาณ 5 – 10 ปี ทำงานอยู่ในโรงแรมระดับ 4 ดาว โรงแรมที่ทำงานอยู่มีอายุในการดำเนินธุรกิจตั้งแต่ 10 – 15 ปี จำนวนพนักงานตั้งแต่ 100 – 200 คน และห้องพักมีจำนวนตั้งแต่ 201 – 300 ห้อง ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า โมเดลสมการโครงสร้างหลังการปรับโมเดล (Modified Model) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่า ยอมรับสมมติฐานหลักที่ว่า โมเดลตามทฤษฎีนั้นสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์



ภาพที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ในภาพรวม

ตารางที่ 1 *ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันในภาพรวมด้วยโปรแกรมลิสเรล และการวิเคราะห์ความตรงเชิงลู่เข้า (convergent validity)*

| ตัวแปร/ตัวชี้วัด | Lambda | *SE* | *t* value | *R*2 | Theta-Delta | *AVE*  (*ρ*v) | *CR*  (*ρ*c) |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| CRT |  |  |  |  |  | 0.554 | 0.831 |
| CRT1 | 0.751 | 0.077 | 7.416 | 0.565 | 0.435 |  |  |
| CRT2 | 0.806 | 0.081 | 7.591 | 0.667 | 0.333 |  |  |
| CRT3 | 0.609 | 0.055 | 8.765 | 0.371 | 0.629 |  |  |
| CRT4 | 0.785 | 0.060 | 10.535 | 0.617 | 0.383 |  |  |
| CUO |  |  |  |  |  | 0.603 | 0.855 |
| CUO1 | 0.518 | 0.037 | 7.882 | 0.268 | 0.732 |  |  |
| CUO2 | 0.836 | 0.052 | 10.023 | 0.699 | 0.301 |  |  |
| CUO3 | 0.899 | 0.056 | 10.718 | 0.809 | 0.191 |  |  |
| CUO4 | 0.799 | 0.056 | 9.787 | 0.638 | 0.362 |  |  |
| KMC |  |  |  |  |  | 0.732 | 0.845 |
| KAA | 0.864 | 0.030 | 17.076 | 0.747 | 0.253 |  |  |
| KND | 0.847 | 0.031 | 16.671 | 0.717 | 0.283 |  |  |
| SCC |  |  |  |  |  | 0.732 | 0.891 |
| SIG | 0.804 | 0.040 | 14.987 | 0.646 | 0.354 |  |  |
| SID | 0.855 | 0.036 | 16.875 | 0.730 | 0.270 |  |  |
| SMR | 0.907 | 0.032 | 18.253 | 0.822 | 0.178 |  |  |
| DYC |  |  |  |  |  | 0.530 | 0.772 |
| DYC1 | 0.705 | 0.044 | 12.371 | 0.498 | 0.502 |  |  |
| DYC2 | 0.729 | 0.039 | 12.888 | 0.531 | 0.469 |  |  |
| DYC3 | 0.749 | 0.040 | 13.326 | 0.561 | 0.439 |  |  |
| CRS |  |  |  |  |  | 0.630 | 0.908 |
| CRS1 | 0.835 | 0.038 | 16.405 | 0.698 | 0.302 |  |  |
| CRS2 | 0.807 | 0.041 | 15.301 | 0.651 | 0.349 |  |  |
| CRS3 | 0.806 | 0.039 | 15.620 | 0.650 | 0.350 |  |  |
| CRS4 | 0.844 | 0.041 | 15.594 | 0.712 | 0.288 |  |  |
| CRS5 | 0.777 | 0.038 | 14.744 | 0.603 | 0.397 |  |  |
| HPM |  |  |  |  |  | 0.657 | 0.884 |
| FIP | 0.691 | 0.048 | 11.868 | 0.477 | 0.523 |  |  |
| CUP | 0.870 | 0.036 | 15.840 | 0.757 | 0.243 |  |  |
| IPP | 0.881 | 0.033 | 16.674 | 0.776 | 0.224 |  |  |
| IGP | 0.786 | 0.033 | 14.330 | 0.618 | 0.382 |  |  |

= 133.069, *df* = 177, /*df* = 0.752, *p* value = 0.994, *GFI* = 0.962, *AGFI* = 0.930,

*RMSEA* = 0.000



ภาพที่ 3 โมเดลสมการโครงสร้างหลังการปรับโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยเชิงสาเหตุของเทคโนโลยีสำหรับการบริหารลูกค้า  
สัมพันธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า ความสามารถในการบริหารความรู้ และความสามารถด้านสื่อสังคมการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของโรงแรม ผ่านความสามารถเชิงพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

ตารางที่ 2 *อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของอิทธิพลความสามารถเชิงพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ผลการดำเนินงานของโรงแรมในประเทศไทย*



เมื่อพิจารณาค่า R2 พบว่า (1) ตัวแปรความสามารถเชิงพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ สามารถถูกอธิบายด้วย ตัวแปรเทคโนโลยีสำหรับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ตัวแปรการมุ่งเน้นลูกค้า ตัวแปรความสามารถในการบริหารความรู้ และ ตัวแปรความสามารถด้านสื่อสังคมการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ได้ร้อยละ 67.20 (2) ตัวแปรความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ สามารถถูกอธิบายด้วยตัวแปรเทคโนโลยีสำหรับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ตัวแปรการมุ่งเน้นลูกค้า ตัวแปรความสามารถในการบริหารความรู้ ตัวแปรความสามารถด้านสื่อสังคมในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และตัวแปรความสามารถเชิงพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ได้ร้อยละ 66.20 และ (3) ตัวแปรผลการดำเนินงานของโรงแรม สามารถถูกอธิบายด้วย ตัวแปรตัวแปรความสามารถเชิงพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และตัวแปรความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ได้ ร้อยละ 48.50

**ผลการทดสอบสมมติฐาน**

สมมติฐานที่ 1 เทคโนโลยีสำหรับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มีอิทธิพลทางบวกต่อความสามารถด้านพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงแรมในประเทศไทย

การวิเคราะห์จากตาราง 2 และภาพ 3 พบว่า เทคโนโลยีสำหรับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ไม่มีอิทธิพลต่อความสามารถด้านพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงแรมในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ -0.075 ดังนั้นผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2 การมุ่งเน้นลูกค้ามีอิทธิพลทางบวกต่อความสามารถด้านพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงแรมในประเทศไทย

การวิเคราะห์จากตาราง 2 และภาพ 3 พบว่า การมุ่งเน้นลูกค้ามีอิทธิพลทางบวกต่อความสามารถด้านพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงแรมในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.113 ดังนั้นผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 3 ความสามารถในการบริหารความรู้มีอิทธิพลทางบวกต่อความสามารถด้านพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงแรมในประเทศไทย

การวิเคราะห์จากตาราง 2 และภาพ 3 พบว่า ความสามารถในการบริหารความรู้มีอิทธิพลทางบวกต่อความสามารถด้านพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงแรมในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.430 ดังนั้นผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 4 ความสามารถด้านสื่อสังคมการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มีอิทธิพลทางบวกต่อความสามารถด้านพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงแรมในประเทศไทย

การวิเคราะห์จากตาราง 2 และภาพ 3 พบว่า ความสามารถด้านสื่อสังคมการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มีอิทธิพลทางบวกต่อความสามารถด้านพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงแรมในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.416 ดังนั้นผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 5 เทคโนโลยีสำหรับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มีอิทธิพลทางบวกต่อความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงแรมในประเทศไทย

การวิเคราะห์จากตาราง 2 และภาพ 3 พบว่า เทคโนโลยีสำหรับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงแรมในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.118 ดังนั้นผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 6 การมุ่งเน้นลูกค้ามีอิทธิพลทางบวกต่อความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงแรมในประเทศไทย

การวิเคราะห์จากตาราง 2 และภาพ 3 พบว่า การมุ่งเน้นลูกค้ามีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงแรมในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.127 ดังนั้นผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 7 ความสามารถในการบริหารความรู้มีอิทธิพลทางบวกต่อความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงแรมในประเทศไทย

การวิเคราะห์จากตาราง 2 และภาพ 3 พบว่า ความสามารถในการบริหารความรู้มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงแรมในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.215 ดังนั้นผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 8 ความสามารถด้านสื่อสังคมการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มีอิทธิพลทางบวกต่อความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงแรมในประเทศไทย

การวิเคราะห์จากตาราง 2 และภาพ 3 พบว่า ความสามารถด้านสื่อสังคมการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงแรมในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.181 ดังนั้นผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 9 ความสามารถด้านพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ มีอิทธิพลทางบวกต่อความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงแรมในประเทศไทย

การวิเคราะห์จากตาราง 2 และภาพ 3 พบว่า ความสามารถด้านพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงแรมในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.325 ดังนั้นผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 10 ความสามารถด้านพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมในประเทศไทย

การวิเคราะห์จากตาราง 2 และภาพ 3 พบว่า ความสามารถด้านพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.810 ดังนั้นผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 11 ความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมในประเทศไทย

การวิเคราะห์จากตาราง 2 และภาพ 3 พบว่า ความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.175 ดังนั้นผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สรุปผลการวิจัย**

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์โมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยเชิงสาเหตุของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมในประเทศไทย ผ่านความสามารถเชิงพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

ผลการวิเคราะห์เส้นทางพบว่า (1) การมุ่งเน้นลูกค้ามีอิทธิพลทางบวกต่อความสามารถเชิงพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงแรมในประเทศไทย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.113 (2) ความสามารถในการบริหารความรู้มีอิทธิพลทางบวกต่อความสามารถเชิงพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงแรมในประเทศไทย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.430 และ (3) ความสามารถด้านสื่อสังคมการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มีอิทธิพลทางบวกต่อความสามารถเชิงพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงแรมในประเทศไทย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.416 และ (4) เทคโนโลยีสำหรับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ไม่ส่งผลความสามารถเชิงพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

ผลการวิเคราะห์เส้นทางพบว่า (1) เทคโนโลยีสำหรับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มีอิทธิพลทางบวกต่อความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงแรมในประเทศไทย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.118 (2) การมุ่งเน้นลูกค้ามีอิทธิพลทางบวกต่อความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงแรมในประเทศไทยโดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.127 (3) ความสามารถในการบริหารความรู้มีอิทธิพลทางบวกต่อความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงแรม ในประเทศไทย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.215 (4) ความสามารถด้านสื่อสังคมการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มีอิทธิพลทางบวกต่อความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงแรมในประเทศไทย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.181 และ (5) ความสามารถเชิงพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ มีอิทธิพลทางบวกต่อความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงแรมในประเทศไทย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.325

ผลการวิเคราะห์เส้นทาง พบว่า (1) ความสามารถเชิงพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมในประเทศไทย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.810 และ (2) ความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมในประเทศไทย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.175

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยเชิงสาเหตุของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมในประเทศไทย ผ่านความสามารถเชิงพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพบว่า โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี แสดงรายละเอียดดังนี้ = 202.742, *df* = 206, /*df* = 0.984, *p*-value = 0.551, *GFI* = 0.943, *AGFI* = 0.910,

*RMSEA* = 0.000

***อภิปรายผล***

เทคโนโลยีสำหรับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มีอิทธิพลทางบวกต่อความสามารถเชิงพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ โดยผู้วิจัยได้ทำการพิสูจน์สมมติฐานการวิจัย พบว่า ผลการวิจัยไม่เป็นไปตามสมมติฐาน คือ ปฎิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังนี้ เทคโนโลยีสำหรับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ไม่มีอิทธิพลต่อความสามารถเชิงพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ El Sawy, Malhotra, Park, and Pavlou (2010) ที่ให้ทัศนะว่า เทคโนโลยีการบริหารลูกค้าสัมพันธ์เพียงอย่างเดียวไม่ได้เป็นตัวขับเคลื่อนผ่านการเปลี่ยนแปลงอย่างทันทีในการเพิ่มผลการดำเนินงานให้ดีขึ้นได้อย่างชัดเจน และสอดคล้องกับความคิดเห็นของ Nam, Lee, and Lee (2018) ที่ว่า องค์การธุรกิจโรงแรมควรมุ่งเน้นด้านทักษะและการสร้างความรู้ การบริการพนักงานเป็นหลักในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ามากกว่า การมุ่งเน้นทางด้านเทคโนโลยีสำหรับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

การมุ่งเน้นลูกค้ามีอิทธิพลทางบวกต่อความสามารถเชิงพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Desai, Sahu, & Sinha, 2007) ของโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของ Rapp, Trainor, and Agnihotri (2010) และเป็นไปตามทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัตของ Desai et al. (2007) กล่าวคือ หากโรงแรมให้ความสำคัญต่อการรักษาลูกค้าให้เป็นสิ่งสำคัญในอันดับที่สูงมาก ก็จะส่งผลให้โรงแรมสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้านั้นอย่างรวดเร็ว ในขณะเดียวกันถ้าพนักงานได้รับการสนับสนุนให้มุ่งเน้นความสัมพันธ์กับลูกค้าดีจะส่งผลให้พนักงานจะรีบดำเนินการแก้ไขอย่างทันท่วงทีเมื่อพบว่าลูกค้ารู้สึกไม่พึงพอใจ ทำให้สามารถสรุปได้ว่า หากโรงแรมมุ่งเน้นลูกค้าที่มากขึ้นจะส่งผลทำให้เกิดความสามารถเชิงพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย

ความสามารถในการบริหารความรู้มีอิทธิพลทางบวกต่อความสามารถเชิงพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Desai et al., 2007) ของโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของ Zhang and Xu (2019) และ Cambra-Fierro, Centeno, Olavarria, and Vazquez-Carrasco (2017) และเป็นไปตามทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัตของ Desai et al. (2007) กล่าวคือ หากโรงแรมสร้างกระบวนการในการแสวงหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าจะส่งผลทำให้โรงแรมสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ในขณะที่ถ้าโรงแรมมีการออกแบบกระบวนการเพื่ออำนวยความสะดวกในการถ่ายทอดความรู้ระหว่างส่วนงานหรือแผนกงานที่แตกต่างกัน จะส่งผลทำให้พนักงานทุกหน่วยงานสามารถนำความรู้ไปใช้ในการแก้ไขในการดำเนินงานได้อย่างทันท่วงทันที ทำให้สามารถสรุปได้ว่า หากโรงแรมมีความสามารถในการบริหารความรู้ที่มากขึ้นแล้ว ก็จะส่งผลทำให้เกิดความสามารถเชิงพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย

ความสามารถด้านสื่อสังคมการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มีอิทธิพลทางบวกต่อความสามารถเชิงพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Desai et al., 2007) ของโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของ El Mehelmi and Sadek (2019) และเป็นไปตามทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัตของ Desai et al. (2007) กล่าวคือ หากโรงแรมใช้สื่อสังคมเพื่อตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอแล้วนั้น จะส่งผลทำให้โรงแรมสามารถตอบสนองต่อความต้องการใหม่ๆ ของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ในขณะที่หากโรงแรมมีการประชุมระหว่างหน่วยงานเป็นประจำ โดยพนักงานฝ่ายการตลาดสามารถใช้เวลาในการอธิบายแนวโน้มของตลาดและความต้องการลูกค้าที่เกิดขึ้นจากการแพร่กระจายผ่านทางสื่อสังคม ก็จะส่งผลทำให้ทุกส่วนงานให้ความร่วมมือและทุ่มเทความพยายาม เพื่อตอบสนองต่อความต้องการนั้น ทำให้สามารถสรุปได้ว่า หากโรงแรมมีความสามารถด้านสื่อสังคมการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่มากขึ้นแล้ว ก็จะส่งผลทำให้เกิดความสามารถเชิงพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย

เทคโนโลยีสำหรับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มีอิทธิพลทางบวกต่อความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Garrido-Moreno, Lockett, & García-Morales, 2014) ของโรงแรม ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของ Soltani, Zareie, Milani, and Navimipour (2018) เป็นไปตามทฤษฎีของ Garrido-Moreno et al. (2014) กล่าวคือ หากทางโรงแรมมีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่เหมาะสมในการให้บริการลูกค้าแล้วจะส่งผลทำให้การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงแรมช่วยเกื้อหนุนให้ลูกค้ามีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น ในขณะเดียวกันหากโรงแรมมีสารสนเทศรายบุคคลเกี่ยวกับลูกค้าแต่ละรายที่สามารถดูได้จากทุกที่ในโรงแรมแล้วจะทำให้การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงแรมช่วยให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีที่สูงขึ้น ทำให้สามารถสรุปได้ว่า หากโรงแรมมีเทคโนโลยีสำหรับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่มากขึ้นแล้ว ก็จะส่งผลทำให้เกิดความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย

การมุ่งเน้นลูกค้ามีอิทธิพลทางบวกต่อความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Garrido-Moreno et al., 2014) ของโรงแรม ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของ Cambra-Fierro et al. (2017) และ (Soltani et al., 2018) และเป็นไปตามทฤษฎีของ Garrido-Moreno et al. (2014) คือ หากโรงแรมให้ความสำคัญในการเน้นการรักษาลูกค้าเดิมเป็นสิ่งสำคัญในอันดับต้นๆ แล้ว ก็จะทำให้การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงแรมช่วยให้ลูกค้ามีความจงรักภักดีที่เพิ่มสูงขึ้น ในขณะเดียวกันถ้าพนักงานได้รับการสนับสนุนส่งเสริมมุ่งเน้นในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มากขึ้นแล้วจะทำให้การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงแรมช่วยลูกค้ามีความพึงพอใจที่สูงขึ้น และก่อให้เกิดรายได้ของโรงแรมที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้สามารถสรุปได้ว่า หากโรงแรมมีการมุ่งเน้นลูกค้าที่มากขึ้นแล้ว ก็จะส่งผลทำให้เกิดความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย

ความสามารถในการบริหารความรู้มีอิทธิพลทางบวกต่อความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Garrido-Moreno et al., 2014) ของโรงแรม ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของ Cambra-Fierro et al. (2017) และเป็นไปตามทฤษฎีของ Garrido-Moreno et al. (2014) กล่าวคือ หากโรงแรมสร้างกระบวนการในการแสวงหาความรู้เกี่ยวกับคู่แข่งจะส่งผลทำให้การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ช่วยเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดที่สูงขึ้น ในขณะเดียวกันหากโรงแรมสนับสนุนให้พนักงานมีการแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการให้บริการลูกค้า จะส่งผลทำให้การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงแรมช่วยให้ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มสูงขึ้น ทำให้สามารถสรุปได้ว่า หากโรงแรมมีความสามารถในการบริหารความรู้ที่มากขึ้นแล้ว จะส่งผลทำให้เกิดความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย

ความสามารถด้านสื่อสังคมการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มีอิทธิพลทางบวกต่อความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Garrido-Moreno et al., 2014) ของโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับ Malthouse, Haenlein, Skiera, Wege, and Zhang (2013) และ Yu and Lee (2018) และเป็นไปตามทฤษฎี Garrido-Moreno et al. (2014) กล่าวคือ หากโรงแรมให้ความสำคัญในการใช้สื่อสังคมเพื่อการวิจัยตลาด เพื่อตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ จะส่งผลทำให้การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงแรมสามารถช่วยให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้น ในขณะเดียวกันหากข้อร้องเรียนของลูกค้ามีการติดตามและแก้ไขผ่านการใช้สื่อสังคม ข้อมูลนั้นจะถูกจัดเก็บและจะส่งผลทำให้การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ก่อให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีเพิ่มขึ้น ทำให้สามารถสรุปได้ว่า หากโรงแรมมีความสามารถด้านสื่อสังคมการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่มากขึ้นแล้ว ก็จะส่งผลทำให้เกิดความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย

ความสามารถเชิงพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มีอิทธิพลทางบวกต่อความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Garrido-Moreno et al., 2014) ของโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของ Diffley, McCole, and Carvajal-Trujillo (2018) และ Nam et al. (2018) และเป็นไปตามทฤษฎีของ Garrido-Moreno et al. (2014) กล่าวคือ หากโรงแรมพบว่าลูกค้าเกิดความต้องการที่ต่างไปจากบริการเดิม โรงแรมสามารถตอบสนองต่อความต้องการใหม่นั้นได้อย่างรวดเร็ว จะส่งผลทำให้การบริหารลูกค้าสัมพันธ์สามารถสร้างความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มสูงขึ้น ในขณะเดียวกันหากโรงแรมพบว่าลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจในบริการของโรงแรม โรงแรมสามารถดำเนินการแก้ไขทันทีจะส่งผลทำให้การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ช่วยทำลูกค้าประทับใจทำให้เกิดความจงรักภักดีเพิ่มขึ้น ทำให้สามารถสรุปได้ว่า หากโรงแรมมีความสามารถเชิงพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่มากขึ้นแล้ว ก็จะส่งผลทำให้เกิดความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย

ความสามารถเชิงพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงาน (Kaplan & Norton, 1992) ของโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัย Tzokas, Kim, Akbar, and Al-Dajani (2015) และเป็นไปตามทฤษฎีของ Kaplan and Norton (1992) กล่าวคือ หากโรงแรมพบว่าลูกค้าไม่พึงพอใจในบริการแล้ว โรงแรมรีบดำเนินการแก้ไขในทันที จะส่งผลทำให้การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงแรมช่วยทำให้ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มสูงขึ้น ในขณะเดียวกันหากโรงแรมพบว่าลูกค้าต้องการให้โรงแรมปรับเปลี่ยนบริการเดิมและพนักงานในส่วนงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือ ทุ่มเทความพยายามเพื่อตอบสนองต่อความต้องการนั้น ก็จะส่งผลทำให้การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงแรมช่วยทำให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีเพิ่มขึ้น ทำให้สามารถสรุปได้ว่า หากโรงแรมมีความสามารถเชิงพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่มากขึ้นแล้ว ก็จะส่งผลทำให้เกิดผลการดำเนินงานของโรงแรมเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย

ความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงาน (Kaplan & Norton, 1992) ของโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของ Soltani et al. (2018) และเป็นไปตามทฤษฎีของ Kaplan and Norton (1992) กล่าวคือ หากการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงแรมช่วยทำให้รายได้เพิ่มขึ้นแล้วก็จะส่งให้ผลกำไรสุทธิเพิ่มสูงขึ้น ในขณะเดียวกันหากการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ช่วยทำให้ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้นจะส่งผลทำให้อัตราการกลับมาใช้บริการซ้ำเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง หากการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ช่วยทำให้ความจงรักภักดีของลูกค้าเพิ่มขึ้นจะส่งผลทำให้โรงแรมสามารถลดข้อร้องเรียนของลูกค้าลงได้อย่างต่อเนื่อง ทำให้สามารถสรุปได้ว่า หากโรงแรมมีความสำเร็จในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่มากขึ้นแล้ว ก็จะส่งผลทำให้เกิดผลการดำเนินงานของโรงแรมเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย

*ข้อเสนอแนะ*

**ข้อเสนอแนะจากการวิจัย**

1. ผู้วิจัยเสนอแนะให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐบาลและเอกชน ในการพัฒนาการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ โดยส่งเสริมให้บุคลากรที่เกี่ยวข้อง มีการพัฒนาความรู้เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนของผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรส่งเสริมให้มีการจัดการ Information system ที่เป็นปัจจุบัน ทันสมัย เข้าถึงง่ายในระบบฐานข้อมูลของประเทศ โดยรวบรวมข้อมูล เพื่อให้หน่วยงานที่สนใจสามารถนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล ทันต่อการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ของโลกในยุค Information system ที่พัฒนาอย่าง รวดเร็ว ต่อเนื่อง

2. ผู้วิจัยเสนอแนะในกรณีที่โรงแรมต้องการผลการดำเนินการของธุรกิจโรงแรมที่ดีขึ้นจากการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ โรงแรมควรส่งเสริมปัจจัยเชิงสาเหตุดังต่อไปนี้

1) ความสามารถในการบริหารความรู้ ประกอบด้วย 2 มิติตัวแปร คือ (1) มิติการได้มาและการประยุกต์ใช้ความรู้ และ (2) มิติการแพร่กระจายความรู้ รายละเอียดดังนี้

ในด้านมิติการได้มาและการประยุกต์ใช้ความรู้ โรงแรมควรให้ความสำคัญโดยสร้างให้มีกระบวนการในการแสวงหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า การแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาบริการใหม่ๆ การแสวงหาความรู้ที่เกี่ยวกับคู่แข่ง การแสวงหาความรู้ที่สามารถเข้าถึงความต้องการของลูกค้าคนสำคัญ สร้างกระบวนการในการนำความรู้มาใช้เพื่อแก้ไขปัญหาใหม่ๆ และมีการบันทึกข้อมูลความรู้ที่แท้จริงเกี่ยวกับลูกค้าลงในฐานข้อมูล ทำให้พนักงานสามารถนำข้อมูลความรู้ที่มีอยู่มาใช้เพื่อตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และสามารถโต้ตอบกับลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว แม่นยำ

ในด้านมิติการแพร่กระจายความรู้ โรงแรมควรสนับสนุนให้พนักงานมีการแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับการให้บริการลูกค้า สร้างวัฒนธรรมองค์การที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดการแสวงหา และถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการให้บริการลูกค้าระหว่างพนักงาน สนับสนุนให้พนักงานเก่าถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการให้บริการลูกค้าแก่พนักงานใหม่ สร้างกระบวนการเพื่ออำนวยความสะดวกในการถ่ายทอดความรู้ระหว่างส่วนงาน หรือแผนกงานที่แตกต่างกัน และพนักงานผู้ให้บริการในส่วนงานอื่นๆ สามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศที่พนักงานฝ่ายต้อนรับส่วนหน้าบันทึกไว้ในระบบเพื่อการให้บริการแก่ลูกค้า

2) ความสามารถด้านสื่อสังคมการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ประกอบด้วย 3 มิติตัวแปร คือ (1) มิติการสร้างข้อมูลสารสนเทศสื่อสังคม (2) มิติการแพร่กระจายข้อมูลที่ผ่านทางสื่อสังคม และ (3) มิติการตอบสนองต่อสื่อสังคม รายละเอียดดังนี้

ในด้านมิติการสร้างข้อมูลสารสนเทศสื่อสังคม โรงแรมควรสร้างการใช้สื่อสังคมเพื่อการวิจัยตลาด สร้างการใช้สื่อสังคมเพื่อตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ และสร้างการใช้สื่อสังคมเพื่อตรวจหาการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานในธุรกิจโรงแรม เช่น การแข่งขันด้านราคา กิจกรรมของคู่แข่ง

ในด้านมิติการแพร่กระจายข้อมูลที่ผ่านทางสื่อสังคม โรงแรมควรมีการประชุมระหว่างหน่วยงานบ่อยๆ เพื่อหารือเกี่ยวกับแนวโน้มของตลาดที่แพร่กระจายผ่านทางสื่อสังคม และพนักงานฝ่ายการตลาดใช้เวลาพูดคุยเกี่ยวกับความต้องการในอนาคตของลูกค้าที่แพร่กระจายผ่านทางสื่อสังคมกับส่วนงานอื่นๆ โรงแรมควรรวบรวมข้อมูลโดยใช้สื่อสังคมเกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้าได้รับการเผยแพร่อย่างสม่ำเสมอในทุกระดับในโรงแรม เมื่อส่วนงานหนึ่งค้นพบบางสิ่งที่สำคัญเกี่ยวกับคู่แข่งที่แพร่กระจายผ่านทางสื่อสังคม จะทำการแจ้งเตือนส่วนงานอื่นๆ ได้อย่างรวดเร็ว

ในด้านมิติการตอบสนองต่อสื่อสังคม โรงแรมควรใช้สื่อสังคมเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงราคาของคู่แข่งอย่างทันท่วงที โรงแรมควรใส่ใจต่อการเปลี่ยนแปลงในบริการที่จำเป็นแก่ลูกค้าโดยใช้สื่อสังคม และหากคู่แข่งรายใหญ่หรือคู่แข่งขันที่สำคัญรายอื่นๆ เปิดตัวแคมเปญที่มุ่งเน้นเป้าหมายมาที่กลุ่มลูกค้าของโรงแรม โรงแรมควรตอบโต้กลับทันทีโดยใช้สื่อสังคม การดำเนินกิจกรรมด้านสื่อสังคมของส่วนงานต่างๆ ภายในโรงแรมควรมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี หากเกิดการร้องเรียนจากลูกค้า ข้อร้องเรียนนั้นควรถูกจัดเก็บและถูกติดตามโดยใช้สื่อสังคมภายในโรงแรม และเมื่อลูกค้าต้องการให้โรงแรมปรับเปลี่ยนบริการ โรงแรมควรจะแจ้งให้ลูกค้าทราบการเปลี่ยนแปลงผ่านทางสื่อสังคม

3. การมุ่งเน้นลูกค้า โรงแรมควรให้ความสำคัญในการรักษาลูกค้า พนักงานควรได้รับการสนับสนุนให้มุ่งเน้นความสัมพันธ์กับลูกค้า และควรให้ความสำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกค้ากับโรงแรม ในขณะเดียวกันผู้บริหารระดับสูงของโรงแรมควรให้ความสำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

4. เทคโนโลยีสำหรับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ โรงแรมต้องเน้นในเรื่องของระบบข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ เมื่อมีลูกค้ามาเข้าพักโรงแรมต้องมีการบันทึกข้อมูลที่ได้รับจากลูกค้า หรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าทั้งหมด โดยบันทึก และจัดเก็บลงในฐานข้อมูลแบบรวมศูนย์ ครบวงจร เป็นปัจจุบันที่สุด

**ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป**

1. ผู้วิจัยเสนอแนะให้ใช้โมเดลเชิงสาเหตุนี้เพื่อทำการศึกษาในธุรกิจโรงแรมแต่ละประเภท หรือระดับของโรงแรมในแต่ละระดับเพื่อให้เห็นผลที่ชัดเจนขึ้น

2. นอกจากธุรกิจโรงแรมแล้ว ผู้วิจัยเสนอแนะให้ทำการศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดเดียวกันนี้กับกลุ่มประชากรอื่นๆ เช่น องค์การธุรกิจการเงินการธนาคาร องค์การธุรกิจโรงพยาบาล องค์การธุรกิจภัตตาคาร องค์การธุรกิจสปา และธุรกิจอื่นๆ เพื่อยืนยันผลการวิจัย

3. จากการศึกษาตัวแปรผลการดำเนินงานถูกอธิบายด้วย ตัวแปรความสำเร็จในการบริหารสัมพันธ์ และความสามารถด้านพลวัตในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ได้ร้อยละ 48.50 ผู้วิจัยเสนอให้ศึกษาค้นคว้าตัวแปรคั่นกลางตัวอื่นเพิ่มเติม ได้แก่ ตัวแปร ความได้เปรียบในการแข่งขัน การบริหารงานที่ยั่งยืน ความเป็นเลิศในการบริหารงาน ที่สามารถอธิบายตัวแปรตามได้ดีขึ้น อาจจะส่งผลต่อผลการดำเนินที่เพิ่มขึ้น

**บรรณานุกรม**

ธนาคารกสิกรไทย. (2561). *เทรนด์ท่องเที่ยวดี SME รีบคว้าโอกาส K SME Analysis* สืบค้นจาก https:// kasikornbank.com/th/business/sme/KSMEKnowledge/article/KSMEAnalysis/Documents/Tourism-trend\_SME-Opportunity.pdf

ส่วนเศรษฐกิจรายสาขา ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจ ธุรกิจและเศรษฐกิจฐานราก ธนาคารออมสิน. (2562). *สถานการณ์ธุรกิจโรงแรมปี 2561-2562*. สืบค้นจาก https://www.gsbresearch.or.th/wp-content/uploads/2018/12/IN\_hotel\_11\_ 61\_ detail.pdf

สำนักงานสนับสนุนกองทุนวิจัย. (2562). การจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชน. *ประชาคมวิจัย, 57*.

Al-Azzam, A. F. M. (2016). The Impact of Customer Relationship Management on Hotels Performance in Jordan. *International Journal of Business and Social Science, 7*(4), 200-210.

Arasli, H., & Alphun, C. (2019). The Impact of Intrinsic Motivation in the Relationship between Transcendental Leadership and Work Engagement: Evidence from Hotel Industry*.* In *Paper Presented at the 9th Advances in Hospitality and Tourism Marketing and Management Conference Proceedings.* Portsmouth: University of Portsmouth.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Cambra-Fierro, J. J., Centeno, E., Olavarria, A., & Vazquez-Carrasco, R. (2017). Success factors in a CRM strategy: technology is not all. *Journal of Strategic Marketing,* 25(4), 316-333. doi: 10.1080/0965254X .2016.1148760

Desai, D., Sahu, S., & Sinha, P. K. (2007). Role of Dynamic Capability and Information Technology in Customer Relationship Management: A study of Indian Companies. *Vikalpa,* 32(4), 45-62.

Diffley, S., McCole, P., & Carvajal-Trujillo, E. (2018). Examining Social Customer Relationship Management among Irish Hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management,* 30(2), 1072-1091.

Dost, M. K. B., Akram, M. W., Ali, M., & Sonum, S. (2017). Significance of Customer Relationship Management and Advertisement on Consumer Buying Behaviour in Entrepreneurial Apparel Firms. *Science International,* 29(5), 1043-1043.

El Mehelmi, H., & Sadek, H. (2019). Investigating the Usage of Social Customer Relationship Management (SCRM) and Its Impact on Firm Performance in the Mobile Telecommunication Services: Egypt Case. *Journal of Business and Retail Management Research,* 13(03).

El Sawy, O. A., Malhotra, A., Park, Y., & Pavlou, P. A. (2010). Research Commentary—Seeking the Configurations of Digital Ecodynamics: It Takes Three to Tango. *Information Systems Research,* 21(4), 835-848.

Garrido-Moreno, A., Lockett, N., & García-Morales, V. (2014). Paving the Way for CRM Success: The mediating Role of Knowledge Management and Organizational Commitment. *Information & Management,* 51(8), 1031-1042. doi: [10.1016/j.im.2014.06.006](http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2014.06.006)

Hair, J., Black, W., Anderson, R., & Babin, B. (2019). *Multivariate Data Analysis (8, ilustra ed.)*.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review,* 70(1), 71-79.

Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. *Journal of International Business Studies,* 35(2), 124-141.

Küçükoğlu, M. T., & Pınar, R. İ. (2015). Effect of CRM’s Critical Success Factors on Company Performance. *Management,* 3(1-2), 41-49.

Malthouse, E. C., Haenlein, M., Skiera, B., Wege, E., & Zhang, M. (2013). Managing Customer Relationships in the Social Media Era: Introducing the Social CRM House. *Journal of Interactive Marketing,* 27(4), 270-280.

Mohammed, A. A., Basri, B. R., & Shaharuddin, B. T. (2013). Assessing the Influence of Customer Relationship Management (CRM) Dimensions on Organization Performance: An Emperical Study in the Hotel Industry. *Journal of Hospitality and Tourism Technology,* 4(3), 228-247. doi:doi:10.1108/JHTT-01-2013-0002

Mohammed, A. A., Rashid, B. B., & Tahir, S. B. (2014). Customer Relationship Management (CRM) Technology and Organization Performance: Is Marketing Capability a Missing Link? an Empirical Study in the Malaysian Hotel Industry. *Asian Social Science,* 10(9), 197.

Mohammed, A. A., Rashid, B. B., & Tahir, S. B. (2017). Customer Relationship Management and Hotel Performance: the Mediating Influence of Marketing Capabilities—Evidence from the Malaysian Hotel Industry. *Information Technology & Tourism,* 17(3), 335-361. doi:10.1007/s40558-017-0085-4

Nam, D., Lee, J., & Lee, H. (2018). Business Analytics Use in CRM: A Nomological Net from IT Competence to CRM Performance. *International Journal of Information Management*, *45*, 233-245. doi:https:// doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.01.005

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.). New York: *McGraw-Hill.*

Penrose, E. T. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm.* United Kingdom: Oxford University Press.

Peters, L. D., Pressey, A. D., & Greenberg, P. (2010). The Impact of CRM 2.0 on Customer Insight. *Journal of Business & Industrial Marketing,* *25*(6), 410-419.

Rapp, A., Trainor, K. J., & Agnihotri, R. (2010). Performance Implications of Customer-Linking Capabilities: Examining the Complementary Role of Customer Orientation and CRM Technology. *Journal of Business Research,* 63(11), 1229-1236. doi: [10.1016/j.jbusres.2009.11.002](http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.11.002)

Sigala, M. (2017). Collaborative Commerce in Tourism: Implications for Research and Industry. *Current Issues in Tourism,* 20(4), 346-355.

Soltani, Z., Zareie, B., Milani, F. S., & Navimipour, N. J. (2018). The Impact of the Customer Relationship Management on the Organization Performance. *The Journal of High Technology Management Research,* 29(2), 237-246.

Thai Hotels Association. (2017). Thailand Standard Hotels Directory 2017. in *Thailand Standard Hotel Directory 2017.* Retrieved from <http://www.thaihotels.org/16679475/hotel-standard>

Thakur, R., & Workman, L. (2016). Customer Portfolio Management (CPM) for Improved Customer Relationship Management (CRM): Are Your Customers Platinum, Gold, Silver, or Bronze?. *Journal of Business Research,* 69(10), 4095-4102. doi: [10.1016/j.jbusres.2016.03.042](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.042)

Tzokas, N., Kim, Y. A., Akbar, H., & Al-Dajani, H. (2015). Absorptive Capacity and Performance: The Role of Customer Relationship and Technological Capabilities in High-Tech SMEs. *Industrial Marketing Management, 47*, 134-142.

Wachtler, V. M. (2020). From Information Transaction Towards Interaction: Social Media for Efficient Services in CRM. In *Data-Centric Business and Applications* (pp. 371-407). Springer.

Watson, J. (2018). Social Media Use in Cancer Care. *Seminars in Oncology Nursing, 34*(2), 126-131.   
doi: [10.1016/j.soncn.2018.03.003](https://doi.org/10.1016/j.soncn.2018.03.003)

Yu, J., & Lee, Y.-C. (2018). Examining the Effect of Social CRM Competence and Capability on CRM Performance: Empirical Evidence from Enterprises in China. *인터넷전자상거래연구,* 18(6), 85-103.

Zhang, X., & Xu, B. (2019). Know to Grow: the Role of Knowledge Integration in Marketing Dynamic Capabilities. *Chinese Management Studies,* 13(1), 171-190. doi: 10.1108/CMS-12-2016-0239

1. นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารธุรกิจ โครงการปรัชญาดุษฎีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

   Student in Doctor of Philosophy Program in Social Secience, Ramkhamhaeng University [↑](#footnote-ref-1)
2. โครงการปรัชญาดุษฎีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

   Doctor of Philosophy Program in Social Secience, Ramkhamhaeng University [↑](#footnote-ref-2)