

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยเหตุและผลของความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยเหตุที่มีผลต่อความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพของธุรกิจโรงแรม (2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และเรียบเรียงรายละเอียดซึ่งสามารถนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ทฤษฎีฐานทรัพยากร

- 1.1 ความเป็นมาและความหมายของทฤษฎีฐานทรัพยากร
- 1.2 การนำทฤษฎีฐานทรัพยากรมาใช้ในการวิจัยทางการตลาด

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ

- 2.1 ความเป็นมาและความหมายของการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ
- 2.2 วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ
- 2.3 ส่วนประกอบของการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ
- 2.4 บริบทเกี่ยวกับการศึกษาการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ

ตอนที่ 3 ความสามารถในการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ

- 3.1 ความหมายของความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ
- 3.2 องค์ประกอบของความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ
- 3.3 การวัดความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ

ตอนที่ 4 ปัจจัยเหตุของความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ

4.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ

- 4.1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีสารสนเทศกับความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ

4.1.2 การวัดเทคโนโลยีสารสนเทศ

4.2 องค์การสีเขียว

- 4.2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การสีเขียวกับความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ

4.2.2 การวัดองค์การสีเขียว

4.3 การมุ่งเน้นการตลาด

4.3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นการตลาดกับความสามารถการจัดการ ลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ

4.3.2 การวัดการมุ่งเน้นการตลาด

ตอนที่ 5 ผลของความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ

5.1 แนวคิดดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล

5.2 ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพกับ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ

5.3 การวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ตอนที่ 1 ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-based View: RBV)

1.1 ความเป็นมาและความหมายของทฤษฎีฐานทรัพยากร

ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-based View: RBV) มีวิวัฒนาการมาจากแนวคิดของ Penrose. (1959) ซึ่งได้เขียนบทความ “The Theory of the Growth of the Firm” เกี่ยวกับทฤษฎีการเติบโตของธุรกิจ ตีพิมพ์และเผยแพร่ในปี 1959 โดย Penrose. (1959) ได้ให้ความสำคัญกับทรัพยากรที่ธุรกิจมีอยู่ และความสามารถในการนำทรัพยากรดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ ต่อมา Wernerfelt. (1984) ได้เขียนบทความ “Resource-based View of the Firm” ซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีทรัพยากรที่สำคัญและได้รับการคัดเลือกให้เป็นบทความดีเด่นในปี 1994 ตีพิมพ์และเผยแพร่ในนิตยสาร Strategic Management Journal โดยได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญของทฤษฎีฐานทรัพยากรเกี่ยวกับแหล่งที่มาของความได้เปรียบทางการแข่งขันจากการมีทรัพยากรภายในของธุรกิจ โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ทรัพยากรที่มีตัวตน (Tangible) ได้แก่ การเงิน สินทรัพย์ที่มีตัวตน เครื่องมือ เครื่องจักร และทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน (Intangible) ได้แก่ ทรัพยากรด้านบุคคล ทักษะ ความรู้และประสบการณ์ของพนักงาน

ในปี 1991 Jay Barney ได้นำเสนอผลงาน “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage” ตีพิมพ์ในนิตยสาร Journal of Management โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงทรัพยากรและความสามารถของธุรกิจกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งผลการศึกษาพบว่าคุณลักษณะของทรัพยากรที่ทำให้เกิดศักยภาพในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญของทรัพยากร 4 ประการ คือ (1) ความมีคุณค่าของทรัพยากร (Valuable Resource) หมายถึง ทรัพยากรที่สามารถสร้างโอกาสและกำจัดอุปสรรคของธุรกิจ (2) การหาได้ยากของทรัพยากร (Rare Resource) หมายถึง ธุรกิจเป็นผู้ได้เปรียบด้วยการมีทรัพยากรซึ่งคู่แข่งอื่นไม่มี ผู้ที่ครอบครองทรัพยากรที่หายากจะมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน (3) ทรัพยากรนั้นจะต้องไม่สามารถลอกเลียนแบบได้หรือมีต้นทุนในการลอกเลียนแบบสูง (Imperfectly Imitable

Resources) หมายถึง ทรัพยากรที่มีความเป็นเอกลักษณ์ด้านกายภาพ ทรัพยากรที่เกิดจากการสั่งสมมานาน ทรัพยากรที่มีความกำกวมหรือไม่ชัดเจนว่าจะสามารถสร้างหรือทำใหม่ได้ และทรัพยากรที่มีความซับซ้อนยากต่อการเลียนแบบทางสังคม เช่น วัฒนธรรม ความน่าเชื่อถือ ความมีชื่อเสียงของธุรกิจ เป็นต้น (4) การไม่สามารถทดแทนได้ (Non Substitutable) หมายถึง ทรัพยากรต้องไม่สามารถทดแทนกันได้โดยคู่แข่ง (Barney, 1991) ต่อมาในปี 2001 Barney, Wright & Ketchen. (2001) ได้นำเสนอผลงาน “Resource-Based View of the Firm” โดยอธิบายถึงคุณลักษณะของทรัพยากรและความสามารถของธุรกิจที่ทำให้เกิดศักยภาพในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญของทรัพยากร 3 ประการ รวมทั้งได้อธิบายถึงลักษณะของทรัพยากรและความสามารถของธุรกิจ คือ (1) ทรัพย์สินที่จับต้องได้ (Tangible Assets) เช่น เทคโนโลยี เครื่องมือ เครื่องจักร ท่าเรือที่ตั้ง วัตถุดิบ เป็นต้น (2) ทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) ในทรัพยากรมนุษย์ เช่น ทักษะ ประสิทธิภาพ ความสามารถในการตัดสินใจ ความเฉลียวฉลาด และความสัมพันธ์ เป็นต้น (3) ทุนองค์กร (Organizational Capital Resources) เช่น โครงสร้างของธุรกิจ การวางแผน การควบคุม การประสานงาน เป็นต้น สอดคล้องกับ Fahy & Smithee. (1999) ที่ได้แบ่งชนิดของทรัพยากรที่สร้างความได้เปรียบเป็น 3 ประเภท คือ (1) ทรัพย์สินที่จับต้องได้ (Tangible Assets) เช่น โรงงาน เครื่องมือ ที่ดิน สินค้า ทุน สินค้าคงคลัง ลูกหนี้ เงินฝากธนาคาร เป็นต้น (2) ทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) เช่น ทรัพย์สินทางปัญญา (เครื่องหมายการค้า สิทธิบัตร ยี่ห้อ ชื่อเสียงของกิจการ) เครือข่ายของธุรกิจ ฐานข้อมูล เป็นต้น (3) ความสามารถ (Capabilities) หมายถึง ทักษะของแต่ละคน และแต่ละกลุ่ม รวมถึงงานประจำขององค์กร ความสัมพันธ์กัน ความร่วมมือกัน เช่น การทำงานเป็นทีม วัฒนธรรมองค์กร ความเชื่อใจกันระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงาน เป็นต้น

นอกจากนี้ Grant. (1991) ได้กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างทรัพยากรและความสามารถของธุรกิจ โดยทรัพยากร (Resources) หมายถึง ปัจจัยการผลิต เช่น เครื่องมือ เครื่องจักร ทักษะของพนักงาน ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร เป็นต้น ส่วนความสามารถ (Capabilities) หมายถึง การดำเนินงานหรือการดำเนินกิจกรรมร่วมกันของทรัพยากร สอดคล้องกับ Amit & Schoemaker. (1993) ที่กล่าวว่า ทรัพยากรเป็นปัจจัยที่มีอยู่ในธุรกิจ หรือทรัพยากรเป็นปัจจัยที่อยู่ในการควบคุมของธุรกิจ ส่วนความสามารถ หมายถึง ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรเพื่อการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายของธุรกิจ ขณะที่ Zablach, Bellenger & Johnston. (2004) กล่าวว่า ทรัพยากรเป็นแหล่งที่มาของความสามารถของธุรกิจ และความสามารถเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

1.2 การนำทฤษฎีฐานทรัพยากรมาใช้ในการวิจัยทางการตลาด

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-based View: RBV) พบว่า ทฤษฎีฐานทรัพยากรในอดีตได้ถูกนำมาใช้ในการวิจัยทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Wernerfelt, 1984., Barney, 1991., Grant, 1991., Amit & Schoemaker, 1993) ปัจจุบันมีวรรณกรรม

ที่ได้มีการบูรณาการทฤษฎีฐานทรัพยากรกับการวิจัยทางการตลาดเพิ่มมากขึ้น โดยนำมาใช้ในการอธิบายถึงความสามารถในการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ ตัวอย่างงานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดดังกล่าว เช่น งานวิจัยของ Day & Van den Bulte. (2002)., Coltman. (2007a)., Coltman. (2007b)., Desai et al. (2007)., Colman et al. (2010)., Sansook. (2010) เป็นต้น เนื่องจากทฤษฎีฐานทรัพยากรเป็นแนวทางที่เหมาะสมกับการศึกษาถึงความสามารถในการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ เพราะเป็นทฤษฎีที่มีความเกี่ยวข้องระหว่างผลการดำเนินงานของธุรกิจกับความแตกต่างของทรัพยากร และความสามารถของธุรกิจ (Coltman, 2007a) ซึ่งสอดคล้องกับ Dutta, Narasimhan & Rajiv. (2005) ที่กล่าวว่า ทฤษฎีฐานทรัพยากรเป็นการพิจารณาถึงทรัพยากรภายในของธุรกิจ (จุดแข็ง) ซึ่งก่อให้เกิดผลการดำเนินงานของธุรกิจที่ดีและสามารถสะท้อนถึงความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ โดยงานวิจัยของ Day & Van den Bulte. (2002) ได้นำทฤษฎีฐานทรัพยากรมาใช้ในการอธิบายถึงความสามารถในการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ความสามารถในการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพเป็นแหล่งที่สำคัญของการนำไปสู่การสร้างความสำเร็จได้เปรียบด้วยการมีผลการดำเนินงานทางธุรกิจที่ดี เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Coltman et al. (2010) ที่พบว่า ความสามารถในการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพขึ้นอยู่กับความสามารถของเทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรมนุษย์ และโครงสร้างของธุรกิจ เมื่อมีการรวมกลุ่มกันของทรัพยากรและความสามารถที่เหมาะสมจะก่อให้เกิดความสามารถในการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพที่สูงขึ้น และนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น และงานวิจัยของ Sansook. (2010) ที่พบว่า การพัฒนาความสามารถในการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพขึ้นอยู่กับความแตกต่างของทรัพยากรและความสามารถของแต่ละธุรกิจ ซึ่งแสดงว่าทฤษฎีฐานทรัพยากรก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนจากการมีทรัพยากรและความสามารถที่แตกต่างกันในแต่ละธุรกิจ สอดคล้องกับ Lockett, Thompson & Morgenstern. (2009) ที่กล่าวว่า ทฤษฎีฐานทรัพยากร สามารถอธิบายถึงความแตกต่างกันของผลการดำเนินงานของธุรกิจ เนื่องจากธุรกิจมีความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่แตกต่างกัน

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-based View: RBV) ผู้วิจัยจึงนำทฤษฎีดังกล่าวมาอธิบายถึงปัจจัยเหตุ (Antecedents) ประกอบด้วย ทรัพยากรที่มีภายในธุรกิจ ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: ITE) องค์การสีเขียว (Green Organization: GOR) และการมุ่งเน้นการตลาด (Market Orientation: MOR) ความสามารถในการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ (Customer Relationship Management Capability: CRM) เพื่อศึกษาถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน (Business Performance: BPE) ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ (Customer Relationship Management: CRM)

2.1 ความเป็นมาและความหมายของการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ

ต้นกำเนิดของแนวคิดการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ เกิดขึ้นเมื่อตอนต้นทศวรรษ 1980 และเป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจอย่างมากในระหว่างปลายทศวรรษที่ 1990 (Goldenberg, 2002) โดยแนวคิดการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพเป็นแนวคิดที่มีพื้นฐานจากแนวคิดการตลาดสายสัมพันธ์ (Relationship Marketing) (Sigala, 2003., Battor & Battor, 2010., Dutu & Halmajan, 2011., Soliman, 2011) ซึ่งแนวคิดการตลาดสายสัมพันธ์มีขอบเขตของการบริการที่ให้ความสนใจอย่างจริงจัง ที่เรียกว่า “Nordic School” โดยผู้ริเริ่ม คือ Evert Gummesson & Christian Gronroos ซึ่งเป็นกลุ่มแรก ที่ให้ความหมายของคำว่า “การตลาดสายสัมพันธ์” อย่างชัดเจน (Peelen, 2005) โดยการตลาดสายสัมพันธ์ หมายถึง การดึงดูด การรักษา และการบริการที่หลากหลายเพื่อมุ่งเน้นการสร้างสัมพันธ์กับลูกค้า Berry. (2002) สอดคล้องกับ Sigala. (2003) ที่กล่าวว่า แนวคิดการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ มีพื้นฐานจากการปฏิบัติตามแนวคิดการตลาดสายสัมพันธ์ เพื่อการจำแนกลูกค้า ความเข้าใจลูกค้า และการบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าเฉพาะรายด้วยกระบวนการดำเนินงานและผ่านช่องทางการติดต่อของลูกค้า ดังนั้น แนวคิดการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพกับแนวคิดการตลาดสายสัมพันธ์จึงเป็นแนวคิดที่คล้ายคลึงกันและใช้แทนกันได้ (Parvatiyar & Sheth, 2001., Kanitwaranun, 2009., Assimakopoulos et al., 2011) เนื่องจากแนวคิดการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ กับแนวคิดการตลาดสายสัมพันธ์ เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นความร่วมมือระหว่างธุรกิจและลูกค้าในการสร้างความสัมพันธ์ร่วมกัน (Duta & Halmajan, 2011) สอดคล้องกับ Assimakopoulos et al. (2011) ที่กล่าวว่า การนำเอาแนวคิดการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer-Centric Orientation) และการตลาดสายสัมพันธ์มาใช้ ในการดำเนินงานของธุรกิจ เป็นการพัฒนาและสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวกับลูกค้า

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า การจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ ไม่สามารถสรุปให้มีความหมายเดียวได้อย่างชัดเจน ถึงแม้จะมีการใช้แนวคิดการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพอย่างแพร่หลาย (Ling & Yen, 2001., Dutu & Halmajan, 2011) โดยนักวิจัยและนักวิชาการได้ให้ความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า การจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงความหมายของการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ

นักวิจัยและนักวิชาการ	ความหมายของการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ
Day & Van den Bulte. (2002)	การดำเนินงานที่มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยง เพื่อให้บรรลุการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า การสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าเป็นรายบุคคล ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของการรักษาลูกค้าเก่าและประสิทธิภาพการตลาด
Kim et al. (2004)	การบูรณาการร่วมกันระหว่างทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการและเทคโนโลยีที่มีความสัมพันธ์กันและเชื่อมโยงกัน เพื่อการเข้าใจและนำส่งคุณค่าที่ดีให้กับลูกค้า
Peelen. (2005)	กลยุทธ์ของธุรกิจที่มีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาความสัมพันธ์ระยะยาวเพื่อความสามารถในการสร้างผลกำไรจากความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและธุรกิจ บนพื้นฐานของความสามารถของโครงสร้างเทคโนโลยีสารสนเทศเกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการของธุรกิจและความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละแผนกงานให้มีผลลัพธ์ที่ดีที่สุด
Chang. (2007)	การบูรณาการร่วมกันของการทุ่มเททางการตลาด กระบวนการทางธุรกิจและเทคโนโลยี ซึ่งทำให้ธุรกิจสามารถเข้าใจความต้องการของลูกค้าได้จากหลากหลายมุมมอง และธุรกิจใช้ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าในการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าและนำไปสู่ความจงรักภักดีของลูกค้า
Richard & Thirkell. (2007)	การนำเอาเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ประโยชน์ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อผลประโยชน์ซึ่งกันและกันทั้งสองฝ่ายระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจ
Chang & Ku. (2009)	การบูรณาการร่วมกันของการทุ่มเททางการตลาด กระบวนการทางธุรกิจและเทคโนโลยี ซึ่งทำให้ธุรกิจสามารถเข้าใจความต้องการของลูกค้าได้จากหลากหลายมุมมอง โดยใช้เทคโนโลยีและการจัดการความรู้ที่มีการบูรณาการร่วมกันเกี่ยวกับการตลาด การขาย การบริการ เพื่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นรายบุคคล ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงความพึงพอใจของลูกค้า การเพิ่มขึ้นของความจงรักภักดีของลูกค้า และการเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้าเก่าของธุรกิจ
Kasim & Minai. (2009)	กลยุทธ์ที่มุ่งเน้น ไปที่ลูกค้า โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรักษาลูกค้า การเพิ่มความจงรักภักดี และนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ตารางที่ 2 (ต่อ)

Arab et al. (2010)	การดำเนินงานภายใต้แนวทางการมุ่งเน้นลูกค้า ด้วยการนำเอาระบบสารสนเทศมาใช้เพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน การวิเคราะห์ และกระบวนการของธุรกิจ และนำไปสู่การสร้างผลกำไรและความสามารถในการรักษาลูกค้า
Sansook. (2010)	การสร้าง การพัฒนา การรักษาความสัมพันธ์ที่เหมาะสม และมีคุณค่าในระยะยาวร่วมกันระหว่างลูกค้าและธุรกิจ
Dutu & Halmajan. (2011)	กลยุทธ์ของธุรกิจที่นำไปสู่การสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับธุรกิจและลูกค้า ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ และรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า
Soliman. (2011)	การดำเนินกิจกรรมของธุรกิจที่ให้ความสนใจไปที่ลูกค้าเป็นสำคัญ ความมีประสิทธิภาพของธุรกิจ และการจัดการความรู้ของลูกค้า ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิภาพที่ดีในการตัดสินใจเกี่ยวกับลูกค้า และการปรับปรุงผลการดำเนินงานทางการตลาดที่ดีของธุรกิจ

จากการให้ความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า การจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ ที่นักวิจัยและนักวิชาการได้กล่าวไว้ข้างต้น ซึ่งอาจมีความแตกต่างกันในเนื้อหาปลีกย่อยบางส่วน แต่ความหมายหลักส่วนใหญ่จะสอดคล้องกัน การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า การจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ หมายถึง กลยุทธ์ในการมุ่งเน้นสร้างความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งในระยะยาวและการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นรายบุคคล และเพิ่มความพึงพอใจ ความจงรักภักดีของลูกค้า ความสามารถการรักษาลูกค้าเก่า ซึ่งนำไปสู่ความสามารถในการทำกำไร การปรับปรุงผลการดำเนินงานทางการตลาดที่ดีของธุรกิจ และการสร้างความได้เปรียบอย่างยั่งยืน

2.2 วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ (Purpose of CRM)

Payne & Frow. (2006) อธิบายว่า วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ

- (1) การเพิ่มขึ้นของการดึงดูดและรักษาลูกค้าที่สามารถสร้างผลกำไรให้ธุรกิจ
- (2) การริเริ่มการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และการมุ่งเน้นการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เหมาะสม
- (3) การรวบรวมข้อมูลของลูกค้า การวิเคราะห์ข้อมูล การนำเสนอข้อมูลในรูปแบบที่สามารถเข้าใจได้ง่าย และเป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้ข้อมูลอย่างแท้จริง

(4) ธุรกิจมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ลดลงจากความสามารถและความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ทั้งฮาร์ดแวร์ (Hardware) ซอฟต์แวร์ (Software) และการบริการออนไลน์ (E-services)

(5) ความสามารถเกี่ยวกับการคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ส่วนประกอบของการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ (Elements of CRM)

Peelen. (2005) อธิบายว่า การจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจ ซึ่งเป็นแนวทางที่ต้องการให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว และถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญสูงสุดอันดับแรก สำหรับองค์ประกอบของการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

(1) ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า (Customer Knowledge) ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าแต่ละรายเป็นสิ่งสำคัญที่จำเป็นในการพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าได้ในระยะยาวและทำให้ธุรกิจดำเนินการตอบสนองลูกค้าได้อย่างถูกต้องตามความต้องการของลูกค้า ธุรกิจจะต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า รวมถึงผู้ที่อาจจะ是客户ของธุรกิจด้วย ว่าเป็นกลุ่มใด โดยธุรกิจจะต้องมีข้อมูลส่วนตัวของลูกค้า ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรม การซื้อ ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร และคุณลักษณะเฉพาะของลูกค้าแต่ละราย ดังนั้น ธุรกิจควรมีการพัฒนาทักษะหรือความสามารถเกี่ยวกับการรวบรวมข้อมูลลูกค้าแต่ละราย ซึ่งฐานข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าที่มีภายในธุรกิจควรเป็นข้อมูลที่มีความถูกต้องและเป็นปัจจุบัน ทั้งนี้ เพื่อจะทำให้ธุรกิจสามารถวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าแต่ละรายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยฐานข้อมูลของลูกค้าสามารถเก็บรวบรวมได้จากการวิจัยทางการตลาด ซึ่งก่อให้เกิดภาพรวมของลูกค้าที่มีความชัดเจนเพิ่มขึ้น ดังนั้น ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าจึงเป็นสิ่งที่ธุรกิจควรเริ่มต้นซึ่งจะช่วยทำให้ธุรกิจมีความสามารถในการเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และมีเป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้องสถานการณ์ในปัจจุบัน ได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

(2) กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว ด้วยการนำกลยุทธ์การขยายขอบเขตความสัมพันธ์ (Broader) และการเสริมสร้างความลึกซึ้งของความสัมพันธ์กับลูกค้า (Deeper) โดยธุรกิจที่มีกลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าจะมีเป้าหมายในระยะยาวด้วยการบอกเล่าและรับฟังความคิดเห็นจากลูกค้ามากกว่าการขายผลิตภัณฑ์หรือบริการให้กับลูกค้า ธุรกิจจะให้ความสนใจในลูกค้าเป้าหมายอย่างลึกซึ้งและต่อเนื่อง ซึ่งความสนใจดังกล่าวในลูกค้าแต่ละรายจะไม่จบลงเมื่อทำธุรกรรมซื้อขายแล้วเสร็จ เนื่องจากการซื้อขายเป็นเพียงจุดเริ่มต้นของการสร้างความสัมพันธ์ที่นำไปสู่ความไว้วางใจและความผูกพันของลูกค้าที่มีต่อธุรกิจ

(3) การติดต่อสื่อสาร (Communication) ระหว่างลูกค้ากับธุรกิจ เป็นสิ่งที่เป็นพื้นฐานเริ่มแรกที่มีความสำคัญและจำเป็นในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ได้เกิดขึ้นตามธรรมชาติและเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นทันทีทันใด การมีบทสนทนาที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารระหว่างลูกค้าที่มีความถูกต้อง

และมีใจความที่สำคัญจะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในการเจรจากับลูกค้า นอกจากนี้ ปัจจุบันบทบาทของเทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารทำให้ธุรกิจมีเครือข่ายช่องทางในการติดต่อสื่อสารได้ทุกสถานที่และทุกเวลา ดังนั้น ธุรกิจควรมีการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าที่สามารถดำเนินการติดต่อสื่อสารระหว่างธุรกิจได้อย่างราบรื่น มีความหลากหลายในช่องทางการติดต่อ รวมถึงการมีอิสระในการติดต่อสื่อสารได้ทุกสถานที่และทุกเวลา

(4) คุณค่าที่นำเสนอให้กับลูกค้าแต่ละราย (The Individual Value Proposition) เป็นการที่ธุรกิจมีการดำเนินการเพื่อให้สามารถเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าแต่ละราย ซึ่งนำไปสู่ความสามารถในการพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยธุรกิจจำเป็นต้องจะมีการปรับผลิตภัณฑ์ การบริการ และราคาให้สอดคล้องกับความต้องการหรือความชอบของลูกค้าแต่ละราย (Customization) ซึ่งธุรกิจสามารถสร้างความสามารถในการให้บริการที่ปรับเปลี่ยนไปตามความต้องการของลูกค้าแต่ละรายได้โดยความร่วมมือหรือการมีส่วนร่วมของลูกค้า เช่น การออกแบบผลิตภัณฑ์ร่วมกันระหว่างธุรกิจและลูกค้าตามความต้องการของลูกค้าแต่ละราย นอกจากนี้ การสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ธุรกิจสามารถให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าแต่ละรายได้ รวมถึงการปรับเปลี่ยนราคาของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ธุรกิจสามารถปรับเปลี่ยนราคาให้สอดคล้องกับลูกค้าแต่ละรายให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ได้ เช่น ในแต่ละสถานที่ หรือในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เป็นต้น

2.4 บริบทเกี่ยวกับการศึกษาการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ

ปัจจุบันหัวข้อการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพได้รับความสนใจและความนิยมนักวิจัยและผู้บริหารธุรกิจอย่างแพร่หลาย (Ling & Yen, 2001., Almotairi, 2008) เช่นเดียวกับ Kasim & Minai, 2009, Sansook, 2010 ที่กล่าวว่า มีการนำเอาแนวคิดการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพไปใช้ในการดำเนินงานของธุรกิจเพิ่มมากขึ้น สำหรับธุรกิจในประเทศไทยแนวคิดการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพเริ่มมีการนำแนวคิดนี้มาใช้จริงจังเมื่อปี 2534 และเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมแพร่หลายอย่างมากทั้งในตลาดผู้บริโภคและตลาดอุตสาหกรรม เนื่องจากการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันจะต้องให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นหลัก การที่ธุรกิจจะสามารถประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ดังนั้น ธุรกิจจะต้องมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนในระยะยาวกับลูกค้าเพื่อเป็นการเพิ่มคุณค่าให้เกิดขึ้นทั้งธุรกิจและลูกค้า (Arab et al., 2010) สอดคล้องกับ Chang, (2007) ที่กล่าวว่า การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นกุญแจสำคัญในการแข่งขันที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในตลาดผู้บริโภค เช่นเดียวกับ Day & Van den Bulte, (2002), Chang & Ku, (2009) ที่กล่าวว่า การจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพมีความสำคัญอย่างยิ่งด้วยการทำให้ธุรกิจสามารถรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้จำหน่ายซึ่งนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันและนำไปสู่ผลประโยชน์ในด้านการปรับปรุงผลการดำเนินงาน (Coltman, 2007a) Kanitwamun et al. (2010) กล่าวว่า ผลลัพธ์เบื้องต้นของการจัดการ

ลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ ก่อให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้า ความสามารถในการรักษาลูกค้า ความจงรักภักดีและความสามารถในการทำกำไร สอดคล้องกับ Kasim & Minai. (2009) ที่กล่าวว่า แนวคิดการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพทำให้เกิดประโยชน์อย่างมากเกี่ยวกับการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และความจงรักภักดีของลูกค้า ซึ่งนำไปสู่ผลการดำเนินงานด้านการเงินและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ เช่นเดียวกับ Sansook. (2010) ที่กล่าวว่า การนำเอาแนวคิดการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพไปปฏิบัติในธุรกิจ ทำให้สามารถปรับปรุงด้านการบริการแก่ลูกค้า ซึ่งนำไปสู่ความสามารถในการรักษาลูกค้า และสร้างรายได้ให้กับธุรกิจ แต่อย่างไรก็ตามธุรกิจที่นำเอาแนวคิดการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพไปปฏิบัติไม่ได้ประสบความสำเร็จทั้งหมด

ดังนั้น การนำเอาแนวคิดการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพไปปฏิบัติจะต้องมีการบูรณาการระหว่างทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการ และเทคโนโลยีในทุกกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) เพื่อนำส่งคุณค่าที่ดีให้กับลูกค้า (Kim et al., 2004) สอดคล้องกับ Chang. (2007), Chang & Ku. (2009) ที่กล่าวว่า การจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพเป็นการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ในการบูรณาการความรู้ระหว่างแผนการตลาด การขายและการบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย ซึ่งนำไปสู่การสร้างความพึงพอใจ ความจงรักภักดี และรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้าเก่า

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ พบว่า มีการศึกษาในบริบท (Context) ที่แตกต่างกัน เช่น การศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำเอาแนวคิดการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพไปปฏิบัติในธุรกิจ (Critical Success Factors: CSFs) ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ Roberts et al. (2005), Eid. (2007), Attharangsun & Ussahawanitchakit. (2008), Almotairi. (2008), Almotairi. (2009) และ Nargesi, Keramati, Haleh & Ansarinejad. (2011) เป็นต้น การศึกษาเกี่ยวกับการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ Reinartz et al. (2004), Chang. (2007), Kasim & Minai. (2009), Chang & Ku. (2009), Lee, Huang, Barnes, & Kao. (2010), Reimann, Schilke & Thomas. (2010), Kanitwaranun et al. (2010), Assimakopoulos et al. (2011), Dutu & Halmajan. (2011) และ Soliman. (2011) เป็นต้น การศึกษาเกี่ยวกับความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ Day & Van den Bulte. (2002), Coltman. (2007a), Coltman et al. (2010) และ Sansook. (2010) เป็นต้น โดยสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 3 แสดงการศึกษาเกี่ยวกับบริบท (Context) ของการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ ระหว่างปี 2000 - 2011

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าว พบว่า ธุรกิจส่วนมากไม่สามารถประสบความสำเร็จจากการนำเอาแนวคิดการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพไปปฏิบัติ (Jain et al. 2007., Almotairi, 2009., Limsarun & Anurit, 2010., Sansook, 2010., Nargesi et al., 2011) โดยรายงานจาก Gartner Group. พบว่า ธุรกิจถึง 70 % ที่ไม่สามารถดำเนินการปฏิบัติงานตามระบบการจัดการ

ลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ ซึ่งส่งผลต่อความล้มเหลวในการปรับปรุงผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Gartner Group, 2003 citing in Reinartz et al. 2004) นอกจากนี้ วรรณกรรมที่ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพเพื่อการแข่งขันและนำไปสู่ผลการดำเนินงาน โดยเฉพาะยังมีเพียงเล็กน้อย (Only Few Studies) (Arndt & Schoegel, 2009., Sansook, 2010) สอดคล้องกับ Day & Van den Bulte. (2002) ที่กล่าวว่า มีการศึกษาเพียงเล็กน้อย (Only Few Studies) เกี่ยวกับวิธีในการพัฒนาความสามารถจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพที่นำไปสู่ผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ตารางที่ 3 แสดงการศึกษาเกี่ยวกับบริบท (Context) ของการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ ระหว่างปี 2000 - 2011

บริบท (Context)	ผลการวิจัย (Results)	นักวิจัย
<p>ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำเอา CRM ไปปฏิบัติ</p>	<p>ผลจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับการปฏิบัติตามแนวคิดการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ ด้านการตลาดและเทคโนโลยีโดยเฉพาะ โดยการคัดเลือกปัจจัยด้วยการแสดงผลให้อยู่ในอัตราร้อยละและแบ่งประเภทของปัจจัยแห่งความสำเร็จของการนำ CRM ไปปฏิบัติ พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำเอาแนวคิดการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ไปปฏิบัติในองค์กร แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้ (1) ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ทักษะของพนักงาน (2) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ได้แก่ การบูรณาการข้อมูลแต่ละแผนก ข้อมูลลูกค้า การจัดการ โครงสร้างเทคโนโลยีสารสนเทศ (3) ปัจจัยด้านกระบวนการ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม กลยุทธ์การจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ</p>	<p>Almotairi. (2008) Almotairi. (2009)</p>
	<p>ผลจากการทบทวนวรรณกรรมปัจจัยเหตุแห่งความสำเร็จในการปฏิบัติตามแนวคิดการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ จำนวน 51 เรื่อง ระหว่างปี 2001 ถึง ปี 2010 และได้ทำการคัดเลือกปัจจัยจำนวน 14 ปัจจัยเหตุแห่งความสำเร็จในการปฏิบัติตามแนวคิดการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ พบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำ CRM ไปปฏิบัติในธุรกิจ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ซึ่งสามารถเรียงได้ 3 ลำดับ ดังนี้ (1) ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ความสามารถในการจัดการความรู้ วัฒนธรรมการมุ่งเน้นลูกค้า การบูรณาการร่วมกันระหว่างแผนกงานภายในองค์กร (2) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ได้แก่ โครงสร้างของการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ และความสามารถในการจัดการ (3) ปัจจัยด้านกระบวนการ ได้แก่ การให้การสนับสนุนของผู้บริหาร ความชัดเจนของกระบวนการ CRM การกำหนดวิสัยทัศน์วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน</p>	<p>Nargesi et al. (2011)</p>

ตารางที่ 3 (ต่อ)

บริบท (Context)	ผลการวิจัย (Results)	นักวิจัย
ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการนำเอา CRM ไปปฏิบัติ	เทคโนโลยี การออกแบบ โครงสร้างธุรกิจที่สอดคล้อง และกลยุทธ์เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการนำเอา CRM ไปปฏิบัติ	Roberts et al. (2004)
CRM ไปปฏิบัติ (ต่อ)	กลยุทธ์ เทคนิคและกระบวนการดำเนินงานเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ (1) กลยุทธ์ ได้แก่ การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ความชัดเจนของการกำหนดความหมาย เป้าหมายของกลยุทธ์การจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ (2) เทคนิค ได้แก่ การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ ระบบการบูรณาการ โปรแกรมการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ การฝึกอบรมพนักงาน (3) กระบวนการดำเนินงาน ได้แก่ กระบวนการการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญและกระบวนการเกี่ยวกับเหมืองข้อมูล	Eid. (2007)
	ปัจจัยเหตุและผลของประสิทธิภาพของการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ พบว่า การจัดการความรู้ ความสามารถของเทคโนโลยี และสมรรถนะการติดต่อสื่อสารมีอิทธิพลทางตรงกับประสิทธิภาพของการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ และประสิทธิภาพของการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพมีอิทธิพลทางตรงกับความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งนำไปสู่ความจงรักภักดีและความตั้งใจซื้อซ้ำของลูกค้า	Attharangsun & Ussahawanitchakit. (2008)

ตารางที่ 3 (ต่อ)

บริบท (Context)	ผลการวิจัย (Results)	นักวิจัย
การจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ	การจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพมีอิทธิพลต่อการปรับปรุงผลการดำเนินงาน โดยทำให้ธุรกิจมีความสามารถในการขายที่เพิ่มขึ้น ต้นทุนการดำเนินงานที่ลดลงและเสริมสร้างความความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งระหว่างลูกค้าและธุรกิจ	Kim et al. (2004)
	การนำเอาแนวคิดการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพไปปฏิบัติในธุรกิจมีผลต่อการปรับปรุงคุณภาพจากความสัมพันธ์และผลการดำเนินงานของธุรกิจทั้ง 4 มุมมอง ก่อนที่ธุรกิจจะมีการนำเอาแนวคิดการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ไปปฏิบัติในธุรกิจจะต้องมีการปรับกระบวนการทางธุรกิจ และองค์การแห่งการเรียนรู้	Chang. (2007)
	การปรับกระบวนการทางธุรกิจ และองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กับคุณภาพจากความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และคุณภาพจากความสัมพันธ์จากการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้ามีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจทั้ง 4 มุมมองตามแนวคิดดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล	Chang & Ku. (2009)
	การจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ (มิติของเทคโนโลยีสารสนเทศ) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญต่อการนำเอาแนวคิดการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพไปปฏิบัติในธุรกิจ	Kasim & Minai. (2009)
	การจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ 3 มิติ คือ การมุ่งเน้นลูกค้า ความมีประสิทธิภาพของธุรกิจ และการจัดการความรู้เกี่ยวกับลูกค้ามีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานทางการตลาด	Soliman. (2011)

ตารางที่ 3 (ต่อ)

บริบท (Context)	ผลการวิจัย (Results)	นักวิจัย
การจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ(ต่อ)	การเตรียมพร้อมเกี่ยวกับโครงสร้างของเทคโนโลยีสารสนเทศตามแนวคิด CRM มีผลกระทบต่อการดำเนินกิจกรรมตามแนวคิด CRM และการดำเนินงานตามแนวคิด CRM ส่งผลต่อผลลัพธ์ด้านลูกค้าและผลลัพธ์ด้านกระบวนการ ซึ่งนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีของธุรกิจ	Dutu & Halmajan. (2011)
ความสามารถในการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ	โครงสร้างของธุรกิจ การมุ่งเน้นลูกค้าและเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นทรัพยากรที่นำไปสู่ความได้เปรียบของความสามารถในการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ และความสามารถในการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ	Day & Van den Bulte. (2002)
	ความสามารถในการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยความสามารถในการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านความสามารถของบุคลากรในการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า และปัจจัยด้านการออกแบบโครงสร้างและระบบของธุรกิจ ขณะที่โครงสร้างเทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่มีความสัมพันธ์ทางตรงกับความสามารถในการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ	Coltman et al. (2010)
	เทคโนโลยีสารสนเทศ และการมุ่งเน้นลูกค้ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ (การจัดการความรู้ โครงสร้างของธุรกิจ และการจัดการปฏิสัมพันธ์) และความสามารถในการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพมีอิทธิพลทางบวกกับผลการดำเนินงาน	Arndt & Schoegel. (2009)
	ปัจจัยเหตุ ได้แก่ การสนับสนุนขององค์กร การมุ่งเน้นลูกค้าที่มีคุณค่าระยะยาว ความคาดหวังของลูกค้า มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ และความสามารถในการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ	Sansook. (2010)

ตอนที่ 3 ความสามารถในการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ

(Customer Relationship Management Capability: CRM)

3.1 ความหมายของความสามารถในการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ

ปัจจุบันธุรกิจมีการแสวงหาเกี่ยวกับวิธีการใหม่ ๆ ในการดำเนินธุรกิจด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากธุรกิจมีความเชื่อว่าความจงรักภักดีของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างผลกำไรให้กับธุรกิจ (Day & Van den Bulte, 2002) และวรรณกรรมที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่าความสามารถในการรักษาลูกค้าสามารถนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีของธุรกิจ (Battor & Battor, 2010) โดย Reichheld & Sasser. (1990) กล่าวว่า หากธุรกิจสามารถรักษาลูกค้าเก่าไว้ได้ หรือสามารถลดการสูญเสียลูกค้า (Defection Rate) 5 % ธุรกิจจะมีผลกำไรเพิ่มขึ้น 25 - 85 % เช่นเดียวกับ วิชา ด้านธำรงกุล. (2549) ที่กล่าวว่า ธุรกิจสามารถลดต้นทุนในการดำเนินงานได้อย่างมากในระยะยาวด้วยการรักษาลูกค้าเก่าไว้ได้ เนื่องจากการได้มาซึ่งลูกค้าใหม่มีต้นทุนสูงกว่า 5 เท่าของการรักษาลูกค้าเก่า นอกจากนี้ Day. (2000) กล่าวว่า ความสามารถของธุรกิจในการสร้างและบำรุงรักษาความสัมพันธ์เพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า นับว่าเป็นพื้นฐานของความยั่งยืนในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพราะการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นสิ่งที่ต้องใช้ความพยายามและยากต่อการจัดการ ซึ่งไม่เหมือนกันทุกธุรกิจที่จะมีความเชี่ยวชาญในการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าให้เกิดขึ้น

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า นักวิจัยและนักวิชาการ ได้ให้ความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า ความสามารถในการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงความหมายของความสามารถในการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ

นักวิจัยและนักวิชาการ	ความหมายของความสามารถในการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ
Day & Van den Bulte. (2002)	ความสามารถในการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพเป็นการรวมกลุ่มกันของทักษะ การรวบรวมความรู้ร่วมกับระบบและฐานข้อมูล ซึ่งจำแนกออกเป็น 3 องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน คือ (1) การมุ่งเน้นเกี่ยวกับการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า ทั้งทางด้านพฤติกรรมและจิตใจ (2) สารสนเทศของลูกค้าที่มีคุณภาพ มีประโยชน์ ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับลูกค้าและการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ และ (3) กระบวนการของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างของธุรกิจที่สนับสนุนและก่อให้เกิดการกระตุ้นและการควบคุม

ตารางที่ 4 (ต่อ)

นักวิจัยและนักวิชาการ	ความหมายของความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ
Wu. (2003)	กลยุทธ์หลักทางธุรกิจที่มีการบูรณาการระหว่างหน้าที่ กระบวนการภายใน ตลอดจนเครือข่ายทางธุรกิจภายนอกธุรกิจ ด้วยการสร้างปฏิสัมพันธ์ สร้างสรรค์ และส่งมอบคุณค่าที่มีความเฉพาะตัวของลูกค้า และกลุ่มเป้าหมายด้วยการดูแลเอาใจใส่ เพื่อการปรับปรุงความพึงพอใจ และรักษาลูกค้า โดยการมีข้อมูลของลูกค้าที่มีคุณภาพที่ดีและความสามารถของเทคโนโลยีสารสนเทศของธุรกิจ
Desai et al. (2007)	ความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพเกี่ยวกับกระบวนการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพและการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าโดยการจัดการทรัพยากรให้เหมาะสม ซึ่งนำไปสู่การสร้างคุณค่าทางการแข่งขันให้กับธุรกิจ
Arndt & Schoegel. (2009)	ความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพประกอบด้วย (1) การจัดการความรู้เกี่ยวกับลูกค้า (2) ความสอดคล้องกันระหว่างโครงสร้างของธุรกิจ และ (3) การมุ่งเน้นการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า
Battor & Battor. (2010)	ความสามารถของธุรกิจเกี่ยวกับการสร้างและการจัดการความสัมพันธ์ที่แนบแน่นกับลูกค้า โดยที่ธุรกิจมีความสามารถในการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพที่ดีเกิดจากการรวบรวมข้อมูลลูกค้า ซึ่งสามารถทำให้ธุรกิจพยากรณ์พฤติกรรมลูกค้าเกี่ยวกับบรรณนิยมและการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับความต้องการลูกค้า
Sansook. (2010)	ความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพของธุรกิจเกี่ยวกับ (1) ความเข้าใจในลูกค้า (2) การวิเคราะห์กำไรที่ธุรกิจได้จากลูกค้าแต่ละราย (3) การแบ่งปันข้อมูลของลูกค้า และ (4) ความเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย ซึ่งนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า ความสามารถในการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ หมายถึง ความสามารถของธุรกิจเกี่ยวกับ (1) การมุ่งเน้นการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า (2) รูปแบบของธุรกิจ และ (3) สารสนเทศลูกค้าในการสร้างความสัมพันธ์ ซึ่งทำให้ธุรกิจมีผลการดำเนินงานที่ดีและมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน

3.2 องค์ประกอบของความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพของ Day. (2002) มาใช้ในการอธิบายถึงความสามารถของธุรกิจในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยแนวคิดของ Day. (2002) เป็นแนวคิดที่นิยมนำมาใช้ในการศึกษาถึงความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น งานวิจัยของ Coltman. (2007a), Coltman. (2007b), Coltman et al. (2010), Arndt & Schoegel. (2009) และ Battor & Battor. (2010) เป็นต้น ซึ่งองค์ประกอบของความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ (Customer Relationship Management Capability: CRM) ตามแนวคิดของ Day. (2002) ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 3 ด้าน ดังนี้

(1) การมุ่งเน้นการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า (Relationship Orientation) ถือว่าเป็นส่วนสำคัญของการทำความเข้าใจภาพรวมของลูกค้าและตลาดในภาพรวมของแต่ละธุรกิจ ซึ่งหมายถึง การรักษาลูกค้าเป็นสิ่งที่ธุรกิจจะต้องให้ความสนใจอย่างมาก โดยจะต้องทำให้พนักงานมีค่านิยม ความเชื่อ และแบบแผนของพฤติกรรมที่ตระหนักถึงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและการดูแลเอาใจใส่ในความแตกต่างของลูกค้าแต่ละราย เพื่อความพึงพอใจของลูกค้า (Day & Van den Bulte, 2002., Day, 2002., Day, 2003)

(2) รูปแบบของธุรกิจ (Configuration) หมายถึง โครงสร้างของธุรกิจ สิ่งจูงใจ ผลตอบแทน การลงทุนในทรัพยากรต่าง ๆ ที่พร้อมต่อการสนับสนุนการดำเนินการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพและการดำเนินกิจกรรมและกระบวนการในการผลิตสินค้าหรือบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย รวมถึงการควบคุม ดูแลที่สนับสนุนการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งเกิดจากการจัดกระบวนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพด้วยทีมงานจากหลากหลายแผนก (Multi-Functional Teams Working) ที่ดำเนินงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มที่ไม่เหมือนกัน ซึ่งการจัดกระบวนการดำเนินงานดังกล่าวทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ โดยธุรกิจจะต้องมีการจัดโครงสร้างธุรกิจที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลักสำคัญมากกว่าการจัดโครงสร้างของธุรกิจในรูปแบบลำดับชั้นแนวตั้ง (Vertical Functional Hierarchies) เนื่องจากการจัดโครงสร้างในรูปแบบลำดับชั้นแนวตั้งเป็นอุปสรรคในการแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าและเป้าหมายของธุรกิจ (Day & Van den Bulte, 2002., Day, 2003)

(3) สารสนเทศลูกค้าในการสร้างความสัมพันธ์ (Customer Information) หมายถึง ฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศของลูกค้าที่มีคุณภาพ มีประโยชน์ และข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับลูกค้า ซึ่งความสำเร็จของการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพขึ้นอยู่กับวิธีในการจัดการแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า และการแปลงข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าให้กลายเป็นความรู้เพื่อสามารถนำไปใช้ในการเปลี่ยนวิธีการในการปฏิบัติกับลูกค้า โดยความสามารถในการจัดการข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า เป็นการใช

ประโยชน์จากโปรแกรมสำเร็จรูปในการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ เช่น ระบบการจัดการฐานข้อมูลลูกค้า ระบบสารสนเทศของลูกค้า ระบบการขายอัตโนมัติ สำหรับจุดประสงค์ของการจัดระบบที่ดีเกี่ยวกับข้อมูลของลูกค้า เพื่อให้พนักงานขายสามารถปิดการขายได้อย่างรวดเร็ว สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพในการให้บริการและการติดต่อสื่อสารที่มีความสอดคล้องกับลูกค้ามากขึ้น (Day & Van den Bulte, 2002., Day, 2003)

ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาถึงความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยการใช้แนวคิดของ Day. (2002) ประกอบด้วย (1) ด้านการมุ่งเน้นการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship) (2) ด้านรูปแบบของธุรกิจ (Configuration) (3) ด้านสารสนเทศลูกค้าในการสร้างความสัมพันธ์ (Customer Information) นอกจากนี้ จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า หัวข้อการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพได้รับความสนใจเป็นอย่างมาก (Sansook, 2010) แต่การศึกษาที่เกี่ยวข้องกับความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพเพื่อการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันและนำไปสู่ผลการดำเนินงานโดยเฉพาะยังมีไม่มากนัก (Arndt & Schoegel, 2009., Sansook, 2010) สอดคล้องกับ Day & Van den Bulte. (2002) ที่กล่าวว่า มีการศึกษาเพียงเล็กน้อยเกี่ยวกับความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพที่นำไปสู่ผลการดำเนินงานของธุรกิจ

โดยผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรม และทำการสังเคราะห์วรรณกรรมเกี่ยวกับความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ (CRM Capability) ประสิทธิภาพของการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ (CRM Effectiveness) การนำเอาการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพไปปฏิบัติ (CRM Implementation) และการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ (CRM Activities / CRM Process) เพื่อให้ทราบถึงตัวแปรความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ ดังตารางที่ 5 แสดงตัวแปรความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพและแหล่งอ้างอิง

ตารางที่ 5 แสดงตัวแปรความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพและแหล่งอ้างอิง

อ้างอิง (ชื่อผู้วิจัย/ปีค.ศ.)	การมุ่งเน้น การรักษา ความสัมพันธ์ กับลูกค้า	รูปแบบของ ธุรกิจ	สารสนเทศ ลูกค้าในการ สร้าง ความสัมพันธ์
Day. (2002)	✓	✓	✓
Day & Van den Bulte. (2002)	✓	✓	✓
Kim et al. (2004)			✓
Attharagnsun & Ussahawanitchakit. (2008)	✓		✓

ตารางที่ 5 (ต่อ)

อ้างอิง (ชื่อผู้วิจัย/ปีค.ศ.)	การมุ่งเน้น การรักษา ความสัมพันธ์ กับลูกค้า	รูปแบบของ ธุรกิจ	สารสนเทศ ลูกค้าในการ สร้าง ความสัมพันธ์
Arndt & Schoegel. (2009)	✓	✓	✓
Battor & Battor. (2010)	✓	✓	✓
Coltman et al. (2010)	✓	✓	✓
Sansook. (2010)	✓		✓
Dutu & Halmajan. (2011)	✓		✓
Soliman. (2011)	✓	✓	✓

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ความสามารถของธุรกิจในการสร้างและการจัดการความสัมพันธ์ที่แนบแน่นกับลูกค้า (Day, 1994., Day, 2002., Day & Van den Bulte, 2002) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ (1) การมุ่งเน้นการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship) (2) รูปแบบของธุรกิจ (Configuration) (3) สารสนเทศลูกค้าในการสร้างความสัมพันธ์ (Customer Information) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

(1) การมุ่งเน้นการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship) หมายถึง การมุ่งมั่นสร้างความจงรักภักดีของลูกค้า โดยการเปิดเผยและแบ่งปันข้อมูลลูกค้าระหว่างแผนกงาน และพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเพื่อเอาใจใส่ลูกค้าที่มีความต้องการที่แตกต่างกัน และเพื่อตอบสนองการบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย (Day & Van den Bulte, 2002, Battor & Battor, 2010)

(2) รูปแบบของธุรกิจ (Configuration) หมายถึง โครงสร้างของธุรกิจในแต่ละแผนกงานที่มีความสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียว รวมถึงการมีทรัพยากรที่สนับสนุนต่อการดำเนินการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ การให้รางวัลกับพนักงานที่สามารถสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่แนบแน่นกับลูกค้า และการมีความสามารถในการนำเสนอการบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะรายตามความแตกต่างของความสามารถในการทำกำไร (Day & Van den Bulte, 2002., Battor & Battor, 2010)

(3) สารสนเทศลูกค้าในการสร้างความสัมพันธ์ (Customer Information) หมายถึง การเก็บรวบรวม วิเคราะห์และประมวลผลสารสนเทศลูกค้าได้ในทุกจุด และทุกเวลาที่ต้องการ การติดตามและปรับปรุงสารสนเทศลูกค้าให้เป็นปัจจุบัน รวมถึงการเชื่อมโยงข้อมูลลูกค้าจากทุก ช่องทางการติดต่อสื่อสาร ซึ่งทำให้ธุรกิจมีฐานข้อมูลลูกค้าที่มีคุณภาพและครอบคลุม ส่งผลต่อ ความสามารถในการทำความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า ความสามารถในการประเมินระดับ มูลค่าตลอดช่วงชีวิตของลูกค้าแต่ละราย และความสามารถในการจำแนกความต้องการที่แตกต่าง ของลูกค้าแต่ละรายได้ (Day & Van den Bulte, 2002., Battor & Battor, 2010)

3.3 การวัดความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการวัดความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ พบว่า งานวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการวัดความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพส่วนใหญ่ ใช้มาตรวัดตามแนวคิดของ Day & Van den Bulte. (2002), Day. (2002) โดยมีงานวิจัยเชิงประจักษ์ ที่ใช้มาตรวัดดังกล่าว เช่น งานวิจัยของ Coltman. (2007a), Coltman. (2007b), Coltman et al. (2010), Arndt & Schoegel. (2009) และ Battor & Battor. (2010) เป็นต้น

มาตรวัดความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพของ Day & Van den Bulte. (2002) และ Day. (2002) แบ่งเป็น 3 องค์ประกอบ คือ (1) การมุ่งเน้นการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า (2) รูปแบบของธุรกิจ และ (3) สารสนเทศลูกค้าในการสร้างความสัมพันธ์ โดยดำเนินการเปรียบเทียบ ระดับของความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพทั้ง 3 องค์ประกอบกับคู่แข่งชั้นหลักของ ธุรกิจ ซึ่งมาตรวัดความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพของ Day. (2002) ได้พัฒนามาจาก การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการวัดความสามารถของการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ และจาก การสัมภาษณ์ผู้จัดการของธุรกิจต่าง ๆ ที่หลากหลายในประเทศอเมริกา ซึ่งได้รับรางวัลความสามารถ ที่ยอดเยี่ยมในการเป็นผู้นำเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ จำนวน 14 แห่ง ประกอบด้วย บริษัท Dow Chemical, Verizon Information Systems, GE Aircraft Engines, Ford Motor Company และ Fidelity Investments และจากการนำแบบทดสอบไปทดลอง (Pre-test) ใช้กับ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจขนาดกลางและขนาดใหญ่ จำนวน 342 แห่ง ผลทดสอบพบว่า กลุ่มทดลองต้องการเปรียบเทียบองค์ประกอบกับคู่แข่งชั้นแบบ Single-Item Scale เนื่องจากเป็นการยากที่จะทำการเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นได้ในแต่ละข้อคำถามแบบ Multi-Item Scale จึงได้ดำเนินการจัดกลุ่มข้อคำถามแต่ละข้อที่มีความสอดคล้องกันจัดรวมไว้ในองค์ประกอบ เดียวกัน จนสามารถสรุปมาตรวัดความสามารถของการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ จากจำนวน 16 รายการ คงเหลือ 3 องค์ประกอบ ดังนี้ (1) สารสนเทศลูกค้าในการสร้างความสัมพันธ์ (Information about Relationship) ซึ่งเกี่ยวกับฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศของลูกค้าที่มีคุณภาพ ง่าย และข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับลูกค้า (2) การมุ่งเน้นการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า (Orientation toward Relationship) เกี่ยวกับความครอบคลุมถึงค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมของพนักงาน

เกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และ (3) โครงสร้างของธุรกิจ (Configuration) เกี่ยวกับโครงสร้างของธุรกิจ ระบบการส่งเสริมและการควบคุมของธุรกิจ โดยดำเนินการเปรียบเทียบระดับของความสามารถของการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพทั้ง 3 องค์ประกอบระหว่างคู่แข่งชั้นหลักของธุรกิจ ตามมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับ นอกจากนี้แล้ว Day. (2002) ได้ดำเนินการทดสอบคุณภาพด้วยการหาความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Constructed Validity) ผลการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของมาตรวัด พบว่า มาตรวัดความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ (1) การมุ่งเน้นการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship) (2) รูปแบบของธุรกิจ (Configuration) และ (3) สารสนเทศลูกค้าในการสร้างความสัมพันธ์ (Customer Information) มีค่าสัมประสิทธิ์ (Coefficient) ที่มีความเชื่อมั่นที่เป็นบวก

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ใช้มาตรวัดความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ งานวิจัยของ Battor & Battor. (2010) ซึ่งได้พัฒนามาตรวัดจากงานวิจัยของ Day. (2002), Reinartz et al. (2004) และ Jayachandran, Sharma, Kaufman & Raman. (2005) โดยมาตรวัดความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพของ Battor & Battor. (2010) ได้ดำเนินการตามกระบวนการทดสอบความเชื่อถือของมาตรวัดเบื้องต้นดังนี้ ขั้นตอนแรก ได้ดำเนินการให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถาม เพื่อตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษาและความหมาย ลำดับต่อมาได้ดำเนินการปรับคำถาม เพื่อที่จะทำให้เกิดความเข้าใจง่ายแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม ขั้นตอนที่สอง ได้นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อทดสอบความเหมาะสมของแบบสอบถามและทำการทดสอบความเชื่อถือได้และความเที่ยงตรงของมาตรวัด โดยได้ดำเนินการพัฒนามาตรวัดด้วยการตรวจสอบความสอดคล้องภายในทั้งฉบับ ด้วยการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นคุณภาพรายข้อ (Item- total Correlation) และการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นคุณภาพโดยรวมแต่ละมาตรวัด (Cronbach's Alpha Coefficients) นอกจากนี้ Battor & Battor. (2010) ได้ทำตรวจสอบความเที่ยงตรงด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principle Component Analysis) แบบแวร์รีแมกซ์ (Varimax Rotation) เพื่อศึกษาโครงสร้างของตัวแปรและลดจำนวนตัวแปรที่มีอยู่เดิมให้มีการรวมกันได้ ลำดับต่อมาได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อต้องการทดสอบสมมุติฐานเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์ประกอบ โดย Battor & Battor. (2010) ได้ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเหมือนตามโครงสร้าง (Convergent Validity) ด้วยการวิเคราะห์ (Average Variance Extracted: AVE) ของมาตรวัด 3 โครงสร้าง เพื่อวัดความสัมพันธ์ของข้อคำถามแต่ละข้อกับ โครงสร้างของมาตรวัด และวัดความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของมาตรวัด ซึ่งผลการตรวจสอบตามกระบวนการของ Battor & Battor. (2010) พบว่า มาตรวัดความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ (1) การมุ่งเน้นการรักษา

ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship) (2) รูปแบบของธุรกิจ (Configuration) และ (3) สารสนเทศลูกค้าในการสร้างความสัมพันธ์ (Customer Information) ผ่านเกณฑ์ และมีคุณภาพที่ยอมรับได้ โดยการวัดความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพทั้ง 3 องค์ประกอบเป็นข้อคำถามแบบ Multi-item Scale และใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้นเกี่ยวกับมาตรวัดความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ ผู้วิจัยจึงได้ใช้มาตรวัดจากงานวิจัยของ Day. (2002) เนื่องจากมาตรวัดความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพของ Day. (2002) เป็นมาตรวัดที่ผ่านเกณฑ์และมีคุณภาพที่ยอมรับได้ และผู้วิจัยได้ใช้มาตรวัดความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพจากงานวิจัยของ Battor & Battor. (2010) ที่ได้พัฒนามาตรวัดตามแนวคิดของ Day. (2002) จากงานวิจัยของ Reinartz et al. (2004) และ Jayachandran et al., (2005) เนื่องจากมาตรวัดความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพตามแนวคิดของ Day. (2002) เป็นมาตรวัดที่นำมาใช้ในการวัดความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพและเป็นมาตรวัดที่มุ่งเน้นถึงความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ (Coltman, 2007a., Coltman et al., 2010) นอกจากนี้ มาตรวัดแต่ละข้อคำถามของ Battor & Battor. (2010) ผ่านเกณฑ์และมีคุณภาพที่ยอมรับได้

ดังนั้น ข้อคำถามที่ใช้ในการศึกษาความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ มาตรวัดแรก คือ (1) การมุ่งเน้นการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship) จำนวน 5 ข้อคำถาม (2) รูปแบบของธุรกิจ (Configuration) จำนวน 5 ข้อคำถาม (3) สารสนเทศลูกค้าในการสร้างความสัมพันธ์ (Customer Information) จำนวน 4 ข้อคำถาม รวมทั้งหมด 14 ข้อคำถาม ซึ่งผู้วิจัยนำมาใช้ในการศึกษาเพื่ออธิบายถึงความสัมพันธ์ของความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม

ตอนที่ 4 ปัจจัยเหตุของความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ

4.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: ITE)

ปัจจุบันความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศในฮาร์ดแวร์ (Hardware) และซอฟต์แวร์ (Software) ทำให้ธุรกิจสามารถนำมาใช้เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพซึ่งเห็นได้ชัดเจนว่าโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีผลต่อการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพอย่างมาก ตัวอย่างเช่น โปรแกรม SAP's CRM suite, Teradat's Enterprise Data Warehouse เป็นต้น (Lee et al., 2010., Jayachandran et al., 2005., Coltman et al., 2010)

เนื่องจากเทคโนโลยีการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพมีบทบาทที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งในการสร้างความรู้เกี่ยวกับลูกค้า และเป็นหัวใจสำคัญของการเริ่มการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพที่มุ่งเน้นไปที่ลูกค้าเป็นสำคัญการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพจะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้

หากปราศจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในระบบการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ ดังนั้นเทคโนโลยีการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพจึงมีส่วนช่วยทำให้ธุรกิจบรรลุเป้าหมายด้วยการรวบรวมฐานข้อมูลลูกค้าและบูรณาการข้อมูลของลูกค้าที่มีอยู่จากแต่ละแผนกในธุรกิจ ตลอดจนทุกช่องทางของการติดต่อและจุดที่ลูกค้ามีปฏิสัมพันธ์ รวมถึงเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ประเมินมูลค่าตลอดช่วงชีวิตของลูกค้า (Customer Lifetime Value) จากข้อมูลการตอบสนองของลูกค้าต่อกิจกรรมทางการตลาดและรูปแบบพฤติกรรมของลูกค้า (Dutu & Halmajan, 2011) สอดคล้องกับ Coltman et al. (2010) ที่กล่าวว่า ความสามารถของเทคโนโลยีทำให้ธุรกิจสามารถรวบรวมข้อมูลของลูกค้าจากทุกช่องทางของการติดต่อของลูกค้า เช่น เว็บไซต์ พนักงานขายทางโทรศัพท์ แผนกงานบริการลูกค้า แผนกงานขาย และผ่านช่องทางตัวแทนจำหน่าย เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า ซึ่งข้อมูลดังกล่าวมีคุณค่าอย่างมากต่อธุรกิจในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เฉพาะราย

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า นักวิจัยและนักวิชาการได้ให้ความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 แสดงความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศ

นักวิจัยและนักวิชาการ	ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศ
Chen & Ching. (2002)	ประกอบด้วย (1) โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และ (2) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจ โดยโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นการใช้ประโยชน์จากฮาร์ดแวร์ (Hardware) ซอฟต์แวร์ (Software) และข้อมูล (Data) ที่เอื้ออำนวยหรือสนับสนุนให้มีการแบ่งปันและสื่อสารข้อมูลตลอดทั่วทั้งธุรกิจ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศที่ จะต้องมีการพัฒนาทักษะและความรู้ ทั้งนี้ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้มีศักยภาพที่ดีขึ้น
Desai et al. (2007)	แบ่งออกเป็น 2 องค์ประกอบ คือ (1) โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศภายในธุรกิจเพื่อการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ เช่น เทคโนโลยีการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ เป็นต้น และ (2) ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ เช่น ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้ออำนวยและสนับสนุนกระบวนการปฏิบัติงานการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ เป็นต้น

ตารางที่ 6 (ต่อ)

นักวิจัยและนักวิชาการ	ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศ
Coltman et al. (2010)	โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย ฮาร์ดแวร์ (Hardware) และซอฟต์แวร์ (Software) ซึ่งส่งเสริมสนับสนุนต่อความสามารถของทรัพยากรมนุษย์และองค์การ และมีผลกระทบต่อความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ
Dutu & Halmajan. (2011)	โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคนิคและเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนความสามารถของบุคลากรในการประยุกต์ใช้หรือบูรณาการสารสนเทศเพื่อกระบวนการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของธุรกิจ และความสามารถของพนักงานในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งส่งเสริม สนับสนุนต่อความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า

สำหรับโครงสร้างเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย 2 ด้าน คือ โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านความสามารถของบุคลากรเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (Henderson & Venkatraman, 1994) โดยโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นทรัพยากรของธุรกิจที่มีตัวตน อันได้แก่ ฮาร์ดแวร์ ระบบปฏิบัติการ เครือข่าย เทคโนโลยีการติดต่อสื่อสาร และโปรแกรมสำเร็จรูปในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ส่วนความสามารถของพนักงานเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่พนักงานแต่ละคนจะต้องได้รับการพัฒนา รักษา เพิ่มเติมและเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมเกี่ยวกับทักษะ ความรู้ เพื่อสนับสนุนให้พนักงานมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้มีศักยภาพที่ดีขึ้น (Duncan, 1995) เนื่องจากหากพนักงานไม่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมและเพียงพอ ธุรกิจจะได้รับประโยชน์จากลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไม่มากนัก ดังนั้น ความสามารถของพนักงานเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาโครงสร้างด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอย่างมาก (Chen & Ching, 2002) สอดคล้องกับ Coltman et al. (2010) ที่กล่าวว่า การนำระบบการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพมาใช้ในธุรกิจ ความสามารถของเทคโนโลยีสารสนเทศปัจจัยเดียวไม่เพียงพอต่อการทำให้ธุรกิจมีผลการดำเนินงานที่ดีได้ ความต้องการเกี่ยวกับความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับข้อมูลของลูกค้าเป็นสิ่งที่ทำให้ธุรกิจสามารถตัดสินใจได้ดีบนพื้นฐานของการมีข้อมูลที่เพียงพอ ธุรกิจจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงและควรให้ความสนใจเกี่ยวกับการทำให้บุคลากรมีทักษะและความรู้ด้วยการมีกระบวนการใน

การสกัดและแปลงข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าให้กลายเป็นความรู้ จึงนับได้ว่าทักษะและความรู้ของพนักงานเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำระบบการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพมาใช้ในธุรกิจ เนื่องจากปัจจุบันผู้จัดการต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่เพิ่มขึ้นและรวมถึงข้อมูลทางการตลาดที่มีจำนวนมาก ดังนั้น เทคนิคในการจัดการข้อมูลลูกค้าจะช่วยทำให้ผู้จัดการมีความรู้และความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง เช่นเดียวกับ Almotairi. (2009) ที่กล่าวว่าพนักงานและลูกค้าเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำเอาระบบการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพมาใช้ในธุรกิจ โดยระบบการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมและการจัดการข้อมูลของลูกค้าที่มีความแตกต่างกันให้เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจ ซึ่งวัตถุประสงค์ของระบบการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ คือ การแปลงข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือการบริการของลูกค้าที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและนำไปสู่การสร้างความรักภักดีให้เกิดขึ้น

การดำเนินงานของธุรกิจ โรงแรมสามารถสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้อย่างมากด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเก็บข้อมูลลูกค้าเกี่ยวกับการจอง การเข้าพัก การคืนห้องพักและข้อมูลของลูกค้าต่าง ๆ ในระหว่างการเข้าพัก ทำให้ธุรกิจโรงแรมสามารถสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะรายได้อย่างมาก ด้วยการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเฝ้าอำนวยความสะดวกและสนับสนุนในการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า (Assimakopoulos et al., 2011) Sigala. (2003) กล่าวว่า การที่จะทำให้ธุรกิจมีความสามารถในการทำกำไรและลูกค้ามีความจงรักภักดี ธุรกิจโรงแรมต้องมุ่งเน้นการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการแสวงหาข้อมูล การรวบรวมข้อมูล การเก็บรักษาข้อมูล และการแบ่งปันข้อมูลให้กับแผนกต่าง ๆ ภายในธุรกิจอย่างทั่วถึง เพื่อการสร้างประสบการณ์ที่มีความสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าเป็นรายบุคคลและความพิเศษให้กับลูกค้า ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงความสามารถของธุรกิจให้ดีขึ้น หากธุรกิจสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างเหมาะสมจะนำไปสู่ความได้เปรียบที่เหนือกว่าคู่แข่ง (Lee et al., 2010) และช่วยส่งเสริมให้เกิดความสามารถในการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพที่ยั่งยืน (Arndt & Schoegel, 2009) รวมถึงมีความสำคัญในการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพไปปฏิบัติในธุรกิจและพัฒนาประสบการณ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าแต่ละราย (Sigala, 2003)

ถึงแม้ว่าจะมีนักวิจัยและนักวิชาการดังกล่าวสนับสนุนถึงความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อการสร้างความสามารถในการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ แต่ก็ยังมีผู้เชี่ยวชาญทางธุรกิจและนักวิชาการจำนวนมากที่มีความไม่แน่ใจในบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศในธุรกิจ (Coltman et al., 2010) โดย Assimakopoulos et al. (2011) กล่าวว่า ถึงแม้ว่านวัตกรรมที่ผ่านมาจะแสดงให้เห็นว่าเทคโนโลยีสารสนเทศมีผลต่อการปรับปรุงผลการดำเนินงาน แต่ประโยชน์ของระบบ

การจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ (CRM System/Software) ก็ยังคงไม่สามารถสรุปได้อย่างแน่นอน นอกจากนี้ ผลการสำรวจของ Infoword ในปี 2001 พบว่า 30% ของผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการและเทคโนโลยี (Chief Technology Officer) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับเทคโนโลยีเพื่อการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพว่ามีความผิดพลาดและเป็นการกล่าวเกินความจริง (Biggest Vlunder and Most Hyped Technology) (Day & Van den Bulte, 2002 citing Sodhi, 2002) สอดคล้องกับผลการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศที่กล่าวเกี่ยวกับเทคโนโลยีเพื่อการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพว่าเป็นการกล่าวเกินความเป็นจริง (Overhyped Technology) (Coltman et al., 2010 citing Bligh & Turk, 2004) สำหรับประเทศไทย ข้อมูลรายงานเครื่องชี้การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของประเทศไทย พ.ศ. 2552 จากการสำรวจการใช้ ICT ในสถานประกอบการ พ.ศ. 2551 แสดงให้เห็นว่ามีเพียงร้อยละ 30.2 เท่านั้นที่มีรายรับเพิ่มขึ้นจากการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology: ICT) มาใช้ในการดำเนินการ ขณะที่ส่วนใหญ่หรือร้อยละ 64.3 รายงานว่ารายรับคงเดิม จากการสำรวจการใช้ ICT ในสถานประกอบการ พ.ศ. 2551 ที่เป็นการสำรวจสถานประกอบการที่มีคนทำงานตั้งแต่ 6 คนขึ้นไปเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของรายรับจากการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการดำเนินการ พบว่า สถานประกอบการส่วนใหญ่หรือร้อยละ 64.3 รายงานว่ารายรับคงเดิม และที่รายงานว่ารายรับลดลงมีร้อยละ 4.2 (กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2552) Reinartz et al. (2004) กล่าวว่า เป็นการยากที่จะทำให้ผลประโยชน์ตอบแทนที่คุ้มค่าจากการใช้เทคโนโลยีการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ ซึ่งอาจจะให้เหตุผลได้ว่าการใช้เทคโนโลยีการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพเป็นการยากที่จะให้ประโยชน์ได้หลังจากการเริ่มปฏิบัติ เนื่องจากเทคโนโลยีการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพอาจจะมีผลกระทบต่อศักยภาพได้ในอนาคต แต่อย่างไรก็ตามถึงแม้เทคโนโลยีสารสนเทศไม่มีผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจตามแนวคิดการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ แต่เทคโนโลยีสารสนเทศมีความจำเป็นอย่างยิ่งเกี่ยวกับความสามารถในการจัดเก็บข้อมูลของลูกค้าจากทุกช่องทางของการติดต่อและการประมวลผลข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า (Coltman et al., 2010) และมีส่วนสำคัญในการบูรณาการฐานข้อมูลลูกค้า (Dutu & Halmajan, 2011) สอดคล้องกับ Desai et al. (2007) ที่กล่าวว่า ถึงแม้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพจะไม่มีบทบาทที่มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัตของการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ แต่ก็ส่งผลให้ธุรกิจมีประสิทธิภาพได้ นอกจากนี้ ความล้มเหลวจากการนำเอาเทคโนโลยีไปใช้ในการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพไม่ได้หมายความว่า เทคโนโลยีสารสนเทศมีความบกพร่องโดยตัวมันเอง (Reinartz et al., 2004) สอดคล้องกับ Sigala. (2003) ที่กล่าวว่า ปัญหาความล้มเหลวในการนำการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพไปปฏิบัติในธุรกิจไม่ได้เกิดจากปัญหาเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี แต่ปัญหาอยู่ที่ความต้องการเทคโนโลยีที่มีความเหมาะสมกับธุรกิจ การออกแบบและประสิทธิภาพของเทคโนโลยีในการดำเนินงานร่วมกับธุรกิจได้อย่าง

มีประสิทธิภาพ เนื่องจากเทคโนโลยีการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพไม่ใช่ยารักษาสารพัดโรค และไม่ใช่โปรแกรมหรือระบบอัตโนมัติที่สามารถดำเนินการได้ด้วยตัวของระบบเอง (Day & Van den Bulte, 2002., Chang & Ku, 2009)

จากการทบทวนวรรณกรรมจะเห็นได้ว่า มีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันเกี่ยวกับบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ส่งผลต่อความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ (Coltman et al., 2010) แต่มีวรรณกรรมจำนวนมากที่สนับสนุนว่าเทคโนโลยีสารสนเทศมีผลต่อความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีจุดประสงค์เพื่อที่จะทำความเข้าใจให้ชัดเจนด้วยการศึกษาถึงบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศกับความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ

โดยผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรม และทำการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศกับความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ (CRM Capability) ประสิทธิภาพของการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ (CRM Effectiveness) การนำเอาการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพไปปฏิบัติ (CRM Implementation) และการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ (CRM Activities / CRM Process) ดังตารางที่ 7 แสดงตัวแปรเทคโนโลยีสารสนเทศกับความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพและแหล่งอ้างอิง

ตารางที่ 7 แสดงตัวแปรเทคโนโลยีสารสนเทศกับความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ และแหล่งอ้างอิง

อ้างอิง (ชื่อผู้วิจัย/ปีค.ศ.)	โครงสร้างพื้นฐาน ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ	ความสามารถของ พนักงานในการ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ
Chen & Ching. (2002)	✓	✓
Reinartz et al. (2004)		✓
Desai et al. (2007)	✓	✓
Attharangsun & Ussahawanitchakit. (2008)		✓
Arndt & Schoegel. (2009)	✓	
Coltman et al. (2010)	✓	
Dutu & Halmajan. (2011)	✓	✓

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศกับความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของธุรกิจ และความสามารถของพนักงานในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งส่งเสริมสนับสนุนต่อความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพในการสร้าง และรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า (Chen & Ching, 2002., Coltman et al., 2010., Dutu & Halmajan, 2011) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Informational Infrastructure) ความสามารถของพนักงานในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Human Informational Infrastructure) ซึ่งผู้วิจัยสามารถอธิบายได้ดังนี้

(1) โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Informational Infrastructure) หมายถึง การที่ธุรกิจมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีคุณภาพดีกว่า เมื่อเทียบกับคู่แข่งอื่น โดยมีเทคโนโลยีที่เอื้ออำนวยต่อการรวบรวมข้อมูลลูกค้าได้จากทุกช่องทางการติดต่อ เอื้ออำนวยต่อการรวบรวมและจัดการข้อมูลลูกค้าได้ทันที เอื้ออำนวยต่อการบูรณาการข้อมูลจากฐานข้อมูลลูกค้า เอื้ออำนวยต่อการติดต่อสื่อสารแบบเฉพาะรายกับลูกค้า และการมีโปรแกรมระบบการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าตามความแตกต่างของความสามารถในการทำกำไรของลูกค้าแต่ละราย (Reinartz et al. 2004., Coltman et al., 2010., Dutu & Halmajan, 2011)

(2) ความสามารถของพนักงานในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Human Informational Infrastructure) หมายถึง การที่พนักงานมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการเรียกใช้ วิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูลลูกค้า เพื่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และเพื่อการขายต่อเนื่องและการขายต่อยอดให้กับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Coltman et al., 2010., Dutu & Halmajan, 2011)

4.1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีสารสนเทศกับความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศกับความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ พบว่า ผลการศึกษาถึงบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศกับความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ มีความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกัน (Coltman et al., 2010) โดยมีผลการวิจัยที่สนับสนุนว่าเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลต่อความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ Arndt & Schoegel. (2009) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ ปัจจัยเหตุและผลกระทบต่อผลการดำเนินงานการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ ผลการศึกษาพบว่า โครงสร้างเทคโนโลยีสารสนเทศมีผลกระทบอย่างมากต่อการพัฒนาความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพด้านการจัดการความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและด้านการจัดการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า แต่มีผลกระทบต่อความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพไม่มากเกี่ยวกับด้านกระบวนการของธุรกิจ ดังนั้น ธุรกิจควรมีการมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาเทคโนโลยีภายในธุรกิจเพื่อนำไปสู่การมีความสามารถในการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ

สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chen & Ching. (2002) ที่ศึกษาเกี่ยวกับพลังของเทคโนโลยีสารสนเทศกับการดำเนินการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ ผลการศึกษาพบว่า พลังของเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวกับการมีโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและความสามารถของพนักงานในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพเกี่ยวกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีความสอดคล้องกับความต้องการเฉพาะตัวของลูกค้าเป็นรายบุคคล และการกำหนดกิจกรรมหรือโปรแกรมการสร้างความรักภักดีของลูกค้า เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้ธุรกิจมีโอกาสในการที่จะทำให้สามารถตอบสนองความต้องการเฉพาะรายของลูกค้าในการบริการและนำไปสู่การพัฒนาความรักภักดีของลูกค้า เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Dutu & Halmajan. (2011) ที่ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของความพร้อมของธุรกิจเกี่ยวกับ โครงสร้างด้านเทคนิคและเทคโนโลยีสารสนเทศต่อการดำเนินกิจกรรมการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ ผลการศึกษาพบว่า ความพร้อมของธุรกิจเกี่ยวกับโครงสร้างด้านเทคนิคและเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการที่พนักงานมีความสามารถในการบูรณาการข้อมูลลูกค้าด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศมีผลกระทบต่อการดำเนินกิจกรรมการริเริ่มการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวกับการมีแหล่งข้อมูลลูกค้าที่มีศักยภาพในการสร้างมูลค่าตลอดช่วงชีวิตของลูกค้า การบูรณาการข้อมูลลูกค้าผ่านทุกช่องทาง การติดต่อ การเก็บรวบรวมข้อมูลของลูกค้าที่สามารถเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าเพื่อใช้ในการวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ในการดึงดูดลูกค้าใหม่ และการดำเนินกิจกรรมการบำรุงรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวกับการกำหนดกิจกรรมหรือโปรแกรมการสร้างความรักภักดีของลูกค้า ความสามารถในการบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นรายบุคคลบนพื้นฐานการสร้างมูลค่าจากลูกค้าในระยะยาวให้กับธุรกิจ กิจกรรมการขายต่อเนื่องและการขายต่อยอดที่สามารถสร้างมูลค่าตลอดช่วงชีวิตของลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Coltman et al. (2010) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถของบุคลากรในการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้ากับความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพในธุรกิจผลิตสินค้าสำหรับผู้บริโภคโดยตรง (Business-to-Consumer) ได้แก่ ธุรกิจบริการด้านการเงิน สายการบิน ธุรกิจประกันภัย ธุรกิจโทรคมนาคม ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจคาสิโนและธุรกิจค้าปลีก ผลการศึกษาพบว่า ความสามารถของพนักงานในการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้ามีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ เนื่องจากความสามารถของพนักงานในการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าจะต้องมีการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นระบบระหว่างเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสร้างความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพที่ดีของธุรกิจ และงานวิจัยของ Atttharagnsun & Ussahawanitchakit. (2008) ที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยเหตุและผลของประสิทธิภาพของการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ ผลการศึกษาพบว่า ความสามารถของเทคโนโลยีมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับประสิทธิภาพของการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพเกี่ยวกับการมีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการจัดการเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในระยะยาวกับลูกค้า

การมุ่งเน้นการบำรุงรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าและการมีช่องทางการติดต่อที่หลากหลายเพื่อการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าที่นำไปสู่การมีความสัมพันธ์ที่สามารถสร้างคุณค่าให้ลูกค้าสูงสุด เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Desai et al. (2007) ที่ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของเทคโนโลยีสารสนเทศกับความสามารถเชิงพลวัตของการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ ผลการศึกษาพบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อความสามารถเชิงพลวัตของการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพเกี่ยวกับความสามารถในการทำให้ธุรกิจทราบถึงความต้องการที่แตกต่างของลูกค้า และสามารถตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว และความสามารถในการค้นหาความต้องการของลูกค้าและทำการปรับปรุงการบริการโดยแผนกงานที่เกี่ยวข้อง งานวิจัยของ Kasim & Minai. (2009) ที่ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศกับการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพในบริบทที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม ผลการศึกษาพบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญต่อการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพในธุรกิจโรงแรม เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญในการให้ข้อมูลลูกค้ากับแผนกการขายและการตลาดเกี่ยวกับความต้องการ ความคาดหวังและการเข้าใจของลูกค้าได้ทันเวลา ทำให้สามารถเข้าใจถึงการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม และทำให้สามารถจำแนกกลุ่มลูกค้าที่สร้างผลกำไรและไม่สร้างผลกำไรให้กับธุรกิจได้อีกด้วย งานวิจัยของ Dombrowski et al. (2010) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพกับความจงรักภักดีของลูกค้าในธุรกิจโรงแรม ผลการวิจัยพบว่า การประสบความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมเกิดจากความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งทำให้ธุรกิจมีการแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าได้อย่างรวดเร็วเป็นผลทำให้เกิดการติดต่อที่ถี่ระหว่างธุรกิจกับลูกค้าและนำไปสู่การรักษาลูกค้าและการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ งานวิจัยของ Sigala. (2003) ที่ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศกับการนำการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพไปปฏิบัติในธุรกิจ ผลการศึกษาพบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญต่อธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ เนื่องจากต้องพึ่งพาอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศมากกว่าธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก

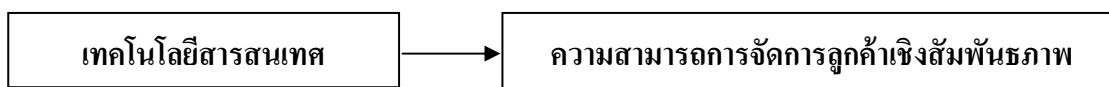
ผลการวิจัยที่สนับสนุนว่าเทคโนโลยีสารสนเทศไม่ส่งผลต่อความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ Colman et al. (2010) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถของโครงสร้างเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีผลต่อความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ ผลการศึกษาพบว่า โครงสร้างเทคโนโลยีสารสนเทศไม่มีผลต่อความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ เช่นเดียวกับ งานวิจัยของ Reinartz et al. (2004) ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของเทคโนโลยีการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพซึ่งตัวแปรกำกับ (Moderating) ระหว่างกระบวนการดำเนินงานการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ ผลการศึกษาพบว่า เทคโนโลยีการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพไม่มีอิทธิพลระหว่างกระบวนการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพและผลการดำเนินงานของธุรกิจ งานวิจัยของ Day & Van den Bulte. (2002) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพที่ดีเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันทางผลการ

ดำเนินงานของธุรกิจ ผลการศึกษาพบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศมีความจำเป็นต่อการดำเนินการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ แต่ไม่มีผลต่อความได้เปรียบหรือผลการดำเนินงานที่ดีไม่มากนัก

จากการทบทวนวรรณกรรมจะเห็นได้ว่า มีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันเกี่ยวกับบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ส่งผลต่อความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ (Coltman et al., 2010) แต่มีวรรณกรรมจำนวนมากที่สนับสนุนว่าเทคโนโลยีสารสนเทศมีผลต่อความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ

ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีจุดประสงค์เพื่อที่จะทำความเข้าใจให้ชัดเจนด้วยการศึกษาถึงบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology: ITE) กับความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ (Customer Relationship Management Capabilities: CRM) จึงสามารถแสดงกรอบแนวคิด และสมมติฐานการวิจัย ได้ดังภาพประกอบที่ 2 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีสารสนเทศกับความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ

H1: เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ



ภาพประกอบที่ 2 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีสารสนเทศกับความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ

4.1.2 การวัดเทคโนโลยีสารสนเทศ

การวัดเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้วิจัยใช้มาตรวัดเทคโนโลยีสารสนเทศจากงานวิจัยของ Dutu & Halmajan. (2011) เนื่องจากมาตรวัดของ Dutu & Halmajan. (2011) เป็นมาตรวัดที่ศึกษาถึงเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพและผลการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคนิคและเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนความสามารถของพนักงานในการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า ซึ่งเป็นแนวทางที่ใกล้เคียงกับงานวิจัยที่ผู้วิจัยดำเนินการศึกษา และผลการวิจัยให้การสนับสนุนว่าเทคโนโลยีสารสนเทศมีผลกระทบทางบวกกับการดำเนินกิจกรรมการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ นอกจากนี้ มาตรวัดเทคโนโลยีสารสนเทศของ Dutu & Halmajan. (2011) ได้ผ่านการทดสอบความเชื่อถือ (Reliability) ด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อศึกษาโครงสร้างของตัวแปรและลดจำนวนตัวแปรที่มีอยู่เดิมให้มีการรวมกันได้ โดยได้ดำเนินการตัดข้อคำถามหรือตัวแปรที่มีค่า

Factor Loading ต่ำกว่า 0.5 และต่อมาได้ดำเนินการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อต้องการทดสอบสมมุติฐานเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์ประกอบ หลังจากนั้น Dutu & Halmajan. (2011) ได้ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) โดยวิธีการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (Convergent Validity) ผลการตรวจสอบข้อคำถามแต่ละข้อของมาตรวัดเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์กัน แสดงว่าข้อคำถามในมาตรวัดดังกล่าวมีความสัมพันธ์กันในโครงสร้างที่เหมือนกัน และสุดท้ายได้ทำการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) พบว่า มาตรวัดเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์กันต่ำกับมาตรวัดอื่น ๆ แสดงให้เห็นว่ามาตรวัดเทคโนโลยีสารสนเทศมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนก ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่ามาตรวัดเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสมบูรณ์ในความเที่ยงตรง (Validity) และความน่าเชื่อถือ (Reliability) ผู้วิจัยจึงได้ใช้มาตรวัดเทคโนโลยีสารสนเทศจากงานวิจัยของ Dutu & Halmajan. (2011) ซึ่งเป็นมาตรวัดระดับของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้เพื่อกระบวนการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ใช้มาตรวัดเทคโนโลยีสารสนเทศจากงานวิจัยของ Reinartz et al. (2004) และ Coltman et al. (2010) เนื่องจากมาตรวัดเทคโนโลยีสารสนเทศจากงานวิจัยของ Reinartz et al. (2004) เป็นแนวทางที่ใกล้เคียงกับที่ผู้วิจัยดำเนินการศึกษา และมาตรวัดเทคโนโลยีสารสนเทศจากงานวิจัยของ Coltman et al. (2010) เป็นมาตรวัดที่ใช้ในการศึกษาถึงโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคนิคและเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนความสามารถของพนักงานในการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า

ดังนั้น มาตรวัดเทคโนโลยีสารสนเทศในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Informational Infrastructure) จำนวน 6 ข้อคำถาม และความสามารถของพนักงานในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Human Informational Infrastructure) จำนวน 4 ข้อคำถาม รวมทั้งหมด 10 ข้อคำถาม

4.2 องค์การสีเขียว (Green Organization: GOR)

แนวคิดเรื่องการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมเกิดขึ้นในทศวรรษ 1990 เนื่องจากการเกิดมลภาวะที่ส่งผลต่อสุขภาพและมีผลกระทบต่อวิถีชีวิตของมนุษย์มากขึ้น จึงเป็นที่มาของการได้รับความสนใจในเรื่องของการควบคุมมลภาวะ ในปี 1970 สหรัฐอเมริกาได้ออกกฎหมายเกี่ยวกับการจัดระเบียบเรื่องมลภาวะด้านอากาศและน้ำเป็นครั้งแรกในชื่อ “U.S. Environmental Protection Agency” ตามมาด้วยการออกกฎหมายหลายฉบับทั้งในสหรัฐอเมริกาและประเทศอื่น ๆ ต่อมาในทศวรรษที่ 1990 ได้มีแนวคิดการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001) เกิดขึ้น ซึ่งได้กำหนดเกณฑ์พื้นฐานเกี่ยวกับแนวทางในการจัดการสิ่งแวดล้อมของหน่วยงานต่าง ๆ และท้ายที่สุด ความยั่งยืน (Sustainability) จึงเป็นสิ่งที่ธุรกิจต่าง ๆ จำเป็นต้องเรียนรู้ในเวลาต่อมา (มาโกเวอร์, 2552) เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่ถูกทำลายมากขึ้นเป็นสิ่งที่คุกคามการดำรงอยู่ของมนุษย์ในระยะยาว ธุรกิจต่าง ๆ จึงต้องรับผิดชอบต่อการทำลายธรรมชาติ รวมถึงต้องยอมรับการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดสิ่งที่เรียกว่า

“การพัฒนาอย่างยั่งยืน” (Sustainable Development) ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าการปฏิบัติงานและโครงการต่าง ๆ ที่ถูกนำมาใช้โดยธุรกิจเพื่อลดผลกระทบที่มีต่อสิ่งแวดล้อม (Benito & Benito, 2005) ดังนั้น แนวคิดเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมดังกล่าวจึงได้กลายมาเป็นเรื่องที่ได้รับการสนใจจากทั่วโลก ในทศวรรษ 2000 โดยความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรและการบริหารจัดการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมกลายเป็นประเด็นสำคัญที่มีการพูดคุยกันในปัจจุบัน (Chang & Fong, 2010) และส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมทั่วโลก (Chen et al., 2006) นอกจากนี้ Chen. (2010) กล่าวว่า ปัจจุบันมีความกังวลเรื่องสิ่งแวดล้อมมากขึ้นจากการเกิดภาวะโลกร้อน ธุรกิจจำนวนมากจึงได้คว้าโอกาสในเรื่องนี้ โดยหากธุรกิจสามารถให้บริการหรือมีผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการเรื่องสิ่งแวดล้อมของลูกค้าได้ ลูกค้าก็จะให้ความชื่นชมในผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้น จึงทำให้ธุรกิจต่าง ๆ ต้องแสวงหาโอกาสเพื่อเพิ่มความสามารถและประสิทธิภาพด้านสิ่งแวดล้อมมากขึ้น เช่นเดียวกับ Chang & Fong. (2010) ที่กล่าวว่า ปัจจุบันจริยธรรมทางธุรกิจ ความรับผิดชอบต่อสังคม การพัฒนาที่ยั่งยืนและประเด็นเรื่องสิ่งแวดล้อมได้กลายมาเป็นกลยุทธ์สำคัญของธุรกิจต่าง ๆ ในขณะเดียวกันลูกค้าในตลาดนานาชาติก็ต้องการให้ธุรกิจมีการผลิตผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่มีคุณภาพที่สูงขึ้น และตรงตามคุณค่าทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะทำให้ธุรกิจสามารถแข่งขันในตลาดได้ โดยมีนักวิจัยที่พบว่าการจัดการเพื่อความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเป็น “อาวุธ” ที่ช่วยให้องค์กรเหล่านี้สามารถทำให้ความสามารถในการแข่งขันของตนดีขึ้น เนื่องจากการที่ธุรกิจต่าง ๆ ต้องดำเนินการตลาดที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มีเหตุผลห้าประการ คือ การปฏิบัติตามความกดดันเรื่องสิ่งแวดล้อม การได้ข้อได้เปรียบเรื่องการแข่งขัน ภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดีขึ้น การหาตลาดใหม่และการเสริมสร้างคุณค่าของผลิตภัณฑ์ (Chen, 2010) เช่นเดียวกับ Benito & Benito. (2005) ที่กล่าวว่า โอกาสของการแข่งขันมีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ตัวอย่างเช่น Chen et al. (2006) ที่กล่าวว่า นวัตกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมทำให้ธุรกิจมีการพัฒนาโอกาสทางการตลาดและทำให้ธุรกิจมีความได้เปรียบทางการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น เช่นเดียวกับ Porter & Linde. (1995) ที่กล่าวว่า เทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ กระบวนการและความต้องการของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ทำให้เกิดต้นทุนที่เพิ่มขึ้นอย่างเลี่ยงไม่ได้ และเนื่องจากธุรกิจอยู่ในโลกที่มีการแข่งขันที่ไม่หยุดนิ่ง ธุรกิจจึงต้องแสวงหานวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้รับมือกับความกดดันที่มาจากคู่แข่ง ลูกค้าและผู้ออกกฏอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น มาตรฐานสิ่งแวดล้อมที่ได้รับการออกแบบมาอย่างเหมาะสมจะช่วยเสริมสร้างนวัตกรรมและลดต้นทุน รวมถึงเพิ่มมูลค่าได้ นอกจากนี้ นวัตกรรมดังกล่าวยังทำให้ธุรกิจสามารถใช้ทรัพยากรที่มีได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้ธุรกิจมีความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น เช่น ประโยชน์ที่ได้จากกระบวนการ ได้แก่ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์จากการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ การควบคุมกระบวนการที่ดีขึ้น การลดต้นทุนการจัดเก็บและการจัดการ และประโยชน์ที่ได้จากบริการ ได้แก่ คุณภาพของการบริการที่ดีขึ้นและมีมาตรฐานสม่ำเสมอ และผลิตภัณฑ์มีมูลค่าสูงขึ้น และ Shrivastava. (1995) ที่กล่าวว่า วัตถุประสงค์ด้าน

สิ่งแวดล้อมมีความสอดคล้องและสามารถส่งเสริมกลยุทธ์ต่าง ๆ ตามความเป็นผู้นำด้านต้นทุนและกลยุทธ์ตามความแตกต่าง โดยประโยชน์ต่าง ๆ ที่ได้จากการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมของธุรกิจ เช่น การลดต้นทุนดำเนินการ โดยการใช้ความสามารถของระบบนิเวศน์ การตอบสนองความต้องการที่เพิ่มขึ้นจากการที่ผู้บริโภคสนใจในสิ่งแวดล้อม การปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ลูกค้า คู่ค้าที่ดีขึ้น การลดความเสี่ยงระยะยาว เช่น การเพิ่มขึ้นของต้นทุนพลังงานหรือความสามารถที่มีมากขึ้นในการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ เช่นเดียวกับ Benito & Benito. (2005) ที่กล่าวว่า ชื่อเสียงและความสามารถของธุรกิจในการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าจะดีเพิ่มขึ้นได้ด้วยการสร้างผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม แต่ธุรกิจหลายแห่งมองว่าการจัดการสิ่งแวดล้อมเป็นการลงทุนที่ไม่จำเป็น โดยมองว่าข้อกำหนดเรื่องสิ่งแวดล้อมทำให้ความสามารถในการแข่งขันลดลง จึงทำให้เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาขององค์กรอย่างมาก (Porter & Linde, 1995., Chen et al., 2006) เนื่องจากการลงทุนของธุรกิจในด้านสิ่งแวดล้อม เช่น การบริหารจัดการเพื่อความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม นวัตกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและการตลาดที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม จะเป็นการเพิ่มต้นทุนของธุรกิจในระยะสั้น แต่ในระยะยาวธุรกิจจะมีความสามารถและประสิทธิภาพในการแข่งขันมากขึ้น นอกจากนี้ ภาพลักษณ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของธุรกิจจะช่วยให้นักค้าเกิดความพึงพอใจและทำให้ธุรกิจได้รับความภักดีจากลูกค้า ในบางอุตสาหกรรมหรือบางตลาด ลูกค้ามีความสามารถที่จำกัดอยู่ในการประเมินคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ภาพลักษณ์ของธุรกิจจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ลูกค้าใช้ในการตัดสินใจคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าไม่รู้จัก ดังนั้น ผู้จัดการจึงจำเป็นต้องสร้างและรักษาภาพลักษณ์ของธุรกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเอาไว้อย่างต่อเนื่อง (Chang & Fong, 2010)

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า องค์กรสีเขียว ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์กรสีเขียวของธุรกิจโรงแรม ดังนั้น ความหมายขององค์กรสีเขียวจึงใช้ในความหมายเดียวกันกับโรงแรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งโรงแรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมสามารถเรียกได้อย่างหลากหลาย เช่น Green Hotels, Eco-friendly Hotels, Ecologically Hotels หรือ Environmentally Friendly Hotels เป็นต้น (Millar & Baloglu, 2008) โดยนักวิจัยและนักวิชาการได้ให้ความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า องค์กรสีเขียว ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 แสดงความหมายขององค์กรสีเขียว

นักวิจัยและนักวิชาการ	ความหมายขององค์กรสีเขียว
Watkins. (1994)	การดำเนินงานของธุรกิจด้วยความใส่ใจในสิ่งแวดล้อม
Kasim. (2004)	การดำเนินการอย่างมีความรับผิดชอบต่อพนักงาน ชุมชน วัฒนธรรม ท้องถิ่น และระบบนิเวศน์

ตารางที่ 8 (ต่อ)

นักวิจัยและนักวิชาการ	ความหมายขององค์การสีเขียว
Millar & Baloglu. (2008)	การดำเนินการที่ใส่ใจในสิ่งแวดล้อมและส่งเสริมการใช้พลังงานที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงมีการอนุรักษ์และการรีไซเคิล ในขณะเดียวกันก็มีการให้บริการ อำนวยความสะดวกด้วยผลิตภัณฑ์ที่ยั่งยืน สะอาด และปลอดภัยให้แก่แขกที่มาพัก
Shevchenko. (2012) citing Green Hotel Association. (2007)	ผู้บริหารโรงแรมมีความกระตือรือร้นจะดำเนินโครงการต่าง ๆ เพื่อประหยัดน้ำ ประหยัดพลังงาน และลดปริมาณของเสีย ในขณะเดียวกันก็มีการประหยัดต้นทุน เพื่อช่วยในการดูแล ปกป้องโลกหนึ่งเดียวของเรา
มูลนิธิใบไม้เขียว. (2556)	การใช้พลังงานทรัพยากรธรรมชาติอย่างรู้คุณค่า และมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด

จากการให้ความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า องค์การสีเขียว ที่นักวิจัยและนักวิชาการได้กล่าวไว้ข้างต้น การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า องค์การสีเขียว หมายถึง การที่ธุรกิจมีการดำเนินการด้วยความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมโดยการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ขณะเดียวกันก็มีการให้บริการ และผลิตภัณฑ์ที่สะอาดและดีต่อสุขภาพกับลูกค้าของโรงแรม

สำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อม Razalli et al. (2012) ได้แบ่งออกเป็น 6 องค์ประกอบ ดังนี้ (1) การประหยัดและการจัดการการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ (2) การพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม (3) การประหยัดและการจัดการการใช้น้ำที่ดี (4) การจัดการขยะและสิ่งปฏิกูลในสถานประกอบการ (5) ผลิตภัณฑ์สีเขียว (6) การแปรรูปของใช้แล้วกลับมาใช้ใหม่ หรือกระบวนการที่เรียกว่า “รีไซเคิล” นอกจากนี้ Benito & Benito. (2005) ได้แบ่งการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมออกเป็น 3 รูปแบบ คือ

(1) การวางแผนและการปฏิบัติงานขององค์กร (Planning and Organizational Practices) ในส่วนนี้ธุรกิจจะมีการกำหนดนโยบายด้านสิ่งแวดล้อม เนื่องจากนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมที่ธุรกิจมีเป็นปัจจัยที่ลูกค้าใช้ในการพิจารณาเลือกพักธุรกิจโรงแรม รวมถึงมีความสำคัญต่อการดึงดูดลูกค้าใหม่หรือลูกค้าที่มีมูลค่าสูงในตลาดเฉพาะส่วน (Millar & Baloglu, 2008) และการให้ความรู้กับพนักงานเกี่ยวกับการพัฒนาโรงแรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงจะต้องมีการแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ เพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาโรงแรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมให้เป็นเรื่องที่ยั่งยืน เนื่องจากหากธุรกิจมีข้อมูลที่มีคุณภาพและมีการแบ่งปันข้อมูลเหล่านั้นแล้ว จะช่วยทำให้ธุรกิจมีการตัดสินใจที่ดีมากขึ้น และการดำเนินงานมีความยืดหยุ่นที่มากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ทุกฝ่าย

ที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นผู้ประกอบการ หรือพนักงานในฝ่ายต่าง ๆ ที่ทำงานเกี่ยวกับการพัฒนาโรงแรมสามารถสร้างมาตรฐานที่เอื้อต่อการพัฒนาและการดำเนินการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมได้ (Butler, 2008) ธุรกิจจึงควรมีการฝึกอบรมหรือส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมให้มีความรู้เกี่ยวกับการรักษาสิ่งแวดล้อม (Lorente et al., 2003) เนื่องจากหากพนักงานไม่ได้รับความรู้เรื่องความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ความพยายามในเรื่องของการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืนและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมก็จะไม่เป็นรูปร่างขึ้นมาได้และจะไม่ได้รับประโยชน์ใดเลยนอกจากการเสียค่าใช้จ่ายต่าง ๆ และหากพนักงานไม่มีความรู้ พนักงานจะไม่มีความรู้สึภาคภูมิใจในความสำเร็จของโรงแรมและไม่สามารถให้ความรู้แก่ลูกค้าได้ ทำให้ลูกค้าไม่มีข้อมูลที่นำมาพิจารณาเลือกโรงแรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมได้ เพราะไม่ทราบว่าโรงแรมมีโปรแกรมในเรื่องนี้ ดังนั้น โรงแรมที่อยู่ในช่วงเริ่มต้นของการดำเนินนโยบายเพื่อความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมจึงเป็นโอกาสทองอย่างมากในการให้ความรู้กับพนักงานเกี่ยวกับนโยบาย ซึ่งส่งผลต่อลูกค้าเป็นอย่างมาก (Pantelidis, Geerts & Acheampong, 2010) ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการรักษาสิ่งแวดล้อม (Banerjee et al., 2003) นอกจากนี้ ธุรกิจควรมีการให้รางวัลกับพนักงานที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกี่ยวกับการรักษาสิ่งแวดล้อม (Lorente et al., 2003) เพื่อเป็นการส่งเสริมให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านสิ่งแวดล้อม

(2) การปฏิบัติงานแบบดำเนินการ (Operational Practices) เป็นวิธีการดำเนินการของธุรกิจเกี่ยวกับการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม โดยเน้นไปที่การลดการใช้ทรัพยากรหรือใช้ผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมด้วยการหลีกเลี่ยงวัตถุดิบอันตรายหรือสารพิษ โดยใช้วัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ดังนั้น วิธีการที่เกี่ยวข้องกับการบริการเน้นไปที่การดำเนินการเพื่อลดผลกระทบที่มีต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม “อะไร” และ “อย่างไร” ของธุรกิจ (Benito & Benito, 2005) เช่น ธุรกิจโรงแรมมีการปฏิบัติงานด้วยการลดการใช้สารพิษที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Banerjee et al., 2003., Lorente et al., 2003) นอกจากนี้ ธุรกิจโรงแรมควรจะดำเนินการส่งเสริมพฤติกรรมที่มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมในกลุ่มลูกค้าและช่วยทำให้มีความเชื่อว่าความพยายามที่ลูกค้ามีส่วนร่วมกันในกิจกรรมการรักษาสิ่งแวดล้อมดีสำหรับทุก ๆ คน เนื่องจากธุรกิจโรงแรมจะไม่สามารถนำเอามาตรการเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมมาใช้โดยลำพังได้หากไม่ได้รับความร่วมมือจากลูกค้า (Rahman, Reynolds & Svaren, 2011) ทั้งนี้ เพื่อให้ธุรกิจมีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ตระหนักถึงการรักษาสิ่งแวดล้อม ตัวอย่างเช่น การขอความร่วมมือจากแขกไม่ซักผ้าเช็ดตัว เพื่อเป็นการช่วยประหยัดน้ำและลดการใช้สารเคมี (Lorente et al., 2003)

(3) การปฏิบัติงานเพื่อการสื่อสาร (Communicational Practices) เป็นการปฏิบัติงานที่มีเป้าหมายเพื่อการสื่อสารการดำเนินการทางสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยมีจุดมุ่งหมายของการปฏิบัติเพื่อการดูแลสิ่งแวดล้อม และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในธุรกิจ ดังนั้น

การปฏิบัติงานเกี่ยวกับการสื่อสารจึงเป็นการพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อมโดยการจับคู่ระหว่างภาพลักษณ์ของธุรกิจกับความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง (Benito & Benito, 2005) Chang & Fong. (2010) กล่าวว่า การสื่อสารภาพลักษณ์ของธุรกิจเป็นการรับรู้ของหน่วยงาน ประชาชน ลูกค้า ชุมชน และสังคมเกี่ยวกับการดำเนินงานเพื่อสิ่งแวดล้อมของธุรกิจ โดยภาพลักษณ์ที่ดีของธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญที่ลูกค้าใช้ในการตัดสินใจคุณภาพของบริการ เนื่องจากในบางอุตสาหกรรมหรือบางตลาด ลูกค้ายังคงมีความสามารถที่จำกัดอยู่ในการประเมินคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ดังนั้น ธุรกิจจึงต้องสร้างและรักษาภาพลักษณ์ด้วยการรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและชื่อเสียงที่ดี เพราะหากธุรกิจโรงแรมมีการดำเนินงานที่ไม่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเหมือนคู่แข่งอื่น ธุรกิจโรงแรมอาจจะสูญเสียลูกค้าและความภักดีของลูกค้า (Millar & Baloglu, 2008) เช่น ธุรกิจเป็นผู้สนับสนุนหรือมีส่วนร่วมในกิจกรรมการรักษาสิ่งแวดล้อม การมีแผนการตลาดโดยใช้ประเด็นด้านการบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เป็นต้น (Lorente et al., 2003., Benito & Benito, 2005)

การจัดการสิ่งแวดล้อมในธุรกิจโรงแรม ได้มีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อกำหนดขึ้นเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยเริ่มต้นเมื่อปลายทศวรรษ 1980 และตอนต้นทศวรรษ 1990 (Kaplan, 2008) และเมื่อการบริหารจัดการสีเขียวถูกนำมาใช้ในช่วงแรก ๆ เหตุผลหลักสำหรับธุรกิจโรงแรมในการ “หันมาสนใจสิ่งแวดล้อม” ในระยะแรก เพื่อเป็นการปฏิบัติตามกฎหมายของรัฐ และเพื่อลดต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับขยะของเสียและการใช้พลังงาน แต่เนื่องจากปัจจุบันความเลื่อมโทรมของสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากฝีมือมนุษย์เป็นปัญหาร้ายแรงและมีความตื่นตัวมากยิ่งขึ้นเกี่ยวกับผลกระทบที่เป็นอันตรายของภาวะโลกร้อนไปทั่วโลก จึงมีธุรกิจโรงแรมจำนวนมากขึ้นเรื่อย ๆ ที่มีความต้องการดำเนินงานที่เห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่นอย่างแท้จริงที่จะเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของตนให้ไปในแนวทางที่ดีต่อสิ่งแวดล้อม (Shevchenko, 2012) สอดคล้องกับ Enzand & Siguaw. (1999) ที่กล่าวว่า การดำเนินงานของโรงแรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเป็นกระแสของอนาคตและเหตุผลคือ ประการแรก ผู้ประกอบการเชื่อว่าการดำเนินงานที่มีลักษณะเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเป็นสิ่งที่ถูกต้องที่ควรทำ ประการที่สอง การดำเนินงานที่มีลักษณะเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมทำเพื่อปฏิบัติตามกฎหมายของภาครัฐซึ่งมีมากขึ้น และผู้ประกอบการธุรกิจ โรงแรม พบว่า สัดส่วนของแขกที่มาพักต้องการให้มีการดำเนินงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมีมากขึ้น นอกจากนี้ นักท่องเที่ยวได้ตระหนักถึงการเดินทางและการพักผ่อนที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ธุรกิจโรงแรมจึงพยายามอย่างยิ่งที่จะสร้างจุดหมายปลายทางที่ “เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม” หรือจำเป็นต้องใช้นโยบายเรื่องสิ่งแวดล้อมเพื่อความอยู่รอดและความสามารถในการแข่งขันได้ (Pantelidis et al., 2010) ถึงแม้ว่าธุรกิจโรงแรมจะไม่ได้ก่อปัญหามลพิษในระดับกว้าง เช่น การทำอันตรายต่อชั้นโอโซนหรือทำให้ทรัพยากรธรรมชาติเกิดการปนเปื้อนอย่างหนัก และไม่ได้ใช้ทรัพยากรที่ใช้แล้วหมดไปจำนวนมากมหาศาล ธุรกิจโรงแรมจึงไม่ได้ถูกจับตามองเป็นอันดับต้น ๆ เกี่ยวกับการก่อปัญหาสิ่งแวดล้อมดังเช่นอุตสาหกรรมอื่น ๆ เช่น ธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิต เป็นต้น แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าธุรกิจโรงแรมไม่มีผลต่อการทำให้

เกิดมลพิษต่อสิ่งแวดล้อมและการบริโภคที่ไม่จำเป็น (Rahman et al., 2011) นอกจากนี้ การคุ้มครองสิ่งแวดล้อม การบริโภคอย่างมีความรับผิดชอบ และการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน ปัจจุบันได้กลายเป็นประเด็นสำคัญที่มีการพูดคุยกัน เนื่องจากกิจกรรมทางธุรกิจไม่ได้เกิดขึ้นในสุญญากาศ ธุรกิจจำนวนมากรับรู้ได้ถึงแรงกดดันอย่างมากต่อการรับผิดชอบต่อวิกฤตเรื่องสิ่งแวดล้อมดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจในอุตสาหกรรมด้านการโรงแรมที่ถูกมองว่ามีส่วนทำลายสิ่งแวดล้อม (Shevchenko, 2012) Millar & Baloglu. (2008) กล่าวว่า การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงปัจจัยแนวโน้มต่าง ๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงอากาศของโลก ได้กลายมาเป็นหัวข้อสำคัญที่ได้รับความนิยมนอย่างมากในธุรกิจการเดินทางและท่องเที่ยวในปัจจุบัน ซึ่งจากผลกระทบดังกล่าว ธุรกิจโรงแรมต่าง ๆ จึงยินดีที่จะเริ่มเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานเพื่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวไม่ได้ส่งผลดีต่อสิ่งแวดล้อมเท่านั้นแต่ยังส่งผลดีต่อธุรกิจโรงแรมด้วยเช่นกัน เนื่องจากการตระหนักถึงสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มขึ้นมีผลกระทบต่อทางเลือกโรงแรมของแขกอย่างมาก หรืออาจกล่าวได้ว่านักท่องเที่ยวจะให้ความใส่ใจกับธุรกิจโรงแรมที่มีการใช้นโยบายด้านสิ่งแวดล้อม ที่สามารถสามารถลดผลกระทบที่มีต่อสิ่งแวดล้อมได้ จึงกลายมาเป็นปัจจัยที่สำคัญในการตัดสินใจสำหรับนักท่องเที่ยวเมื่อจะเลือกโรงแรมที่จะเข้าพัก สอดคล้องกับ Lorente et al., (2003) ที่กล่าวว่า การปรับปรุงวิธีการปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อมถือเป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับธุรกิจโรงแรม เนื่องจากธุรกิจโรงแรมประกอบด้วยอุตสาหกรรมสองรูปแบบ คือ แบบเห็นหน้า (Face-to-Face) หรือแบบพนักงานกับลูกค้า (Front Office) และแบบที่ทำงานสนับสนุน (Back Office) ความสำคัญของงานแบบ Face-to-Face ก็คือ การที่กิจกรรมดังกล่าวอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อม ได้ด้วยการสังเกตการณ์โดยตรงของลูกค้าที่มีต่อการปฏิบัติงานที่ทำลายหรือปกป้องสิ่งแวดล้อมซึ่งมีผลต่อการประเมินการบริหารงานโรงแรมของลูกค้า ซึ่งการสังเกตการณ์โดยตรงของลูกค้าที่มีต่อการบริหารจัดการจะช่วยกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อมมากขึ้น เช่นเดียวกับ Butler. (2008) ที่กล่าวว่า ความต้องการของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ธุรกิจโรงแรมควรมีการวางแผนงานเพื่อความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพราะหากธุรกิจโรงแรมมีการดำเนินงานที่ไม่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเหมือนคู่แข่งอื่น ธุรกิจโรงแรมอาจจะสูญเสียลูกค้าและความภักดีของลูกค้า โดยหลักฐานที่แสดงว่าลูกค้าของโรงแรมมีความคาดหวังให้ธุรกิจโรงแรมเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ได้แก่

- การศึกษาเรื่องความพึงพอใจของแขกที่มาพักโรงแรมในอเมริกาเหนือในปี 2007 ของ J.D. Power et al. แสดงให้เห็นว่าเกือบ 75% ของแขกที่มาพักในโรงแรมต้องการอย่างสมัครใจในการมีส่วนร่วมในโปรแกรมเพื่อความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

- โรงแรม Kimpton Hotels & Restaurants รายงานว่า 16% ของแขกที่เข้าพักที่โรงแรมเนื่องจากโรงแรมมีความใส่ใจเรื่องสิ่งแวดล้อม เช่น การทำความสะอาดห้องพักที่ใช้สารไร้สารพิษ และมีการกระบวนการจัดการด้วยการนำวัสดุเหลือใช้กลับมาใช้ใหม่ได้ เป็นต้น

- Gustin & Weaver. (1996) ได้ตรวจสอบการตระหนักและทัศนคติของนักเดินทางในประเด็นที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของธุรกิจโรงแรม เกือบ 70% ของนักเดินทางพอใจที่จะพักอยู่ในโรงแรมที่มีกลยุทธ์ในด้านสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ พวกเขายังมีความสุขกับการกระทำที่ช่วยลดการใช้พลังงานและการรีไซเคิล เช่น การเปลี่ยนผ้าเช็ดตัวแบบนาน ๆ ครั้งหรือการติดตั้งก๊อกน้ำแบบอัตโนมัติหรือฝักบัวแบบไหลช้า เป็นต้น

นอกจากนี้ เมื่อประชากรและอุตสาหกรรมของโลกเติบโตมากขึ้น ต้นทุนเรื่องพลังงานก็จะสูงตามไปด้วยเช่นกัน เมื่อความต้องการสูงขึ้น การจัดหาน้ำมันเชื้อเพลิงจะลดลงโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อทรัพยากรธรรมชาติอย่างไม้ ถ่านหินและน้ำมันลดลง ในอนาคตผู้ประกอบการโรงแรมอาจไม่มีน้ำมันเชื้อเพลิงที่จะนำมาใช้ในธุรกิจได้อีก เมื่อเป็นเช่นนี้ผู้ประกอบการจึงต้องลดการใช้พลังงานและหาทรัพยากรทางเลือก เช่น พลังงานแสงอาทิตย์หรือพลังงานลมมาใช้ในการดำเนินการแทน ดังนั้น ต้นทุนสำหรับพลังงานที่เพิ่มขึ้นและทรัพยากรที่ลดลงเป็นสิ่งที่บีบให้ธุรกิจโรงแรมต้องหาวิธีการต่าง ๆ ในการลดการใช้พลังงาน ในขณะที่เดียวกันก็ต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าไปพร้อมกันด้วย เพราะผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมไม่สามารถคิดค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นดังกล่าวกับลูกค้าได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเวลาที่ความต้องการโรงแรมน้อยลง ดังนั้น ธุรกิจโรงแรมควรมีนโยบายการจัดการเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ลูกค้าใช้ในการพิจารณาเลือกพักธุรกิจโรงแรม รวมถึงมีความสำคัญต่อการดึงดูดลูกค้าใหม่ หรือลูกค้าที่มีมูลค่าสูงในตลาดเฉพาะส่วน (Millar & Baloglu, 2008) เช่นเดียวกับ Rodriguez & Cruz. (2007) ที่กล่าวว่า ความสำคัญของบริบทเรื่องสิ่งแวดล้อมและสังคมเป็นกลยุทธ์สำหรับโรงแรมที่สามารถช่วยให้โรงแรมสามารถเอาตัวรอดได้จากการแข่งขันที่สูงขึ้น และข้อดีของการบูรณาการด้านสิ่งแวดล้อมที่เป็นกลยุทธ์ของธุรกิจก่อให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพ การเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การเพิ่มส่วนแบ่งตลาด การลดความรับผิดชอบ การเข้าถึงตลาดใหม่ ความสามารถในการจูงใจลูกค้าและการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน ความสัมพันธ์กับชุมชนที่ดีขึ้น การเข้าถึงแหล่งการเงิน รวมถึงความได้เปรียบเกี่ยวกับกฎหมายและคู่แข่งทางธุรกิจ สอดคล้องกับ Enzand & Siguaw. (1999) ที่กล่าวว่า ผลการสำรวจการแสดงความคิดเห็นของลูกค้าชี้ให้เห็นว่าลูกค้ามีความพอใจในระดับสูงจากการที่ลูกค้าได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิธีการเพื่อสิ่งแวดล้อมของธุรกิจโรงแรม และภาพลักษณ์ของธุรกิจโรงแรมดีขึ้นส่วนหนึ่งมาจากการดำเนินงานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของธุรกิจโรงแรม รวมถึงผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมที่ได้รับรางวัลจากการดำเนินธุรกิจที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมซึ่งเชื่อว่าการดำเนินงานด้วยความใส่ใจในสิ่งแวดล้อมมีผลเชิงบวกต่อขวัญกำลังใจและเพิ่มความภาคภูมิใจของพนักงานที่มีต่อธุรกิจโรงแรม และ Rahman et al. (2011) ที่กล่าวว่า การให้ความเอาใจใส่สิ่งแวดล้อมในตลาดเป็นการเพิ่มมูลค่าให้แก่ภาพลักษณ์ของธุรกิจโรงแรม และอาจส่งผลต่อผลการดำเนินงานทางการเงินเป็นอย่างมากในการดำเนินการเกี่ยวกับการเอาใจใส่สิ่งแวดล้อมซึ่งเป็นสิ่งที่ลูกค้าต้อง เช่นเดียวกับ Razalli et al. (2010) ที่พบว่า โรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมสามารถทำให้ธุรกิจโรงแรม

มีความสามารถในการประสานงานเพิ่มขึ้น เกิดการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจโรงแรมและลูกค้าเพิ่มขึ้น และพนักงานมีทักษะในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย รวมถึงมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับ Butler. (2008) ที่กล่าวว่า โรงแรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมทำให้สุขภาพและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในโรงแรมดีขึ้น เนื่องจากธุรกิจโรงแรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมีโครงสร้างอาคารที่มีการใช้แสงในช่วงเวลากลางวันที่ดีขึ้นจากการใช้แสงธรรมชาติ การระบายความร้อนและการระบายอากาศที่ดีขึ้น การลดการใช้สารที่เป็นพิษ การใช้สารที่มีการปล่อยก๊าซต่ำ ซึ่งส่งผลต่อการลดลงของความเจ็บป่วยและการขาดงาน รวมถึงการเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับพนักงานที่ปฏิบัติงานในอาคารที่ไม่ได้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ Shevchenko. (2012) กล่าวว่า ธุรกิจโรงแรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมทำให้สามารถสร้างโอกาสในการสร้างความแตกต่างในการบริการ และสร้างประโยชน์จากส่วนของตลาดกลุ่มใหม่เพื่อตอบสนอง “ผู้บริโภคที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อม” และการที่ธุรกิจโรงแรมได้เข้าร่วมการเป็นสมาชิกของหน่วยงาน TIES (The International Ecotourism Society) ซึ่งก่อตั้งขึ้นในปี 1990 โดยเป็นผู้นำเรื่องการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์ การวางแผนปฏิบัติและมาตรฐาน การให้การฝึกอบรม การให้ความช่วยเหลือทางเทคนิค การทำวิจัยและการตีพิมพ์ผลงานเกี่ยวกับการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์ให้สมาชิกได้รับประโยชน์มากมาย โดย TIES จะเป็นตัวเชื่อมโยงสมาชิกของตนในประเทศต่าง ๆ ภายใต้อาณัติร่วมกันเรื่องการพัฒนาอย่างยั่งยืน และการดำเนินธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งสามารถนำไปสู่โอกาสของความร่วมมือที่ได้ประโยชน์ร่วมกันอีกมากมายระหว่างโรงแรมสีเขียวจากส่วนต่าง ๆ ของโลก ทำให้มีพื้นที่สำหรับการสนับสนุนกันและกัน การแลกเปลี่ยนลูกค้ากัน การแบ่งปันประสบการณ์และความรู้ และการสร้างเครือข่าย รวมถึงจะทำให้สมาชิกมีข้อมูลที่มีประโยชน์มากสำหรับธุรกิจและลูกค้าที่เกี่ยวข้องในการท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์ ซึ่ง TIES มีข้อมูลเชิงวิชาการต่าง ๆ ที่จะช่วยให้ผู้ประกอบการและลูกค้าเกิดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์ ดังนั้น การดำเนินการของธุรกิจโรงแรมที่มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมหรือเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมโดยการเอาใจใส่ด้านสิ่งแวดล้อมอย่างแท้จริงด้วยการบริหารจัดการสีเขียวให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการและการทำงาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อลดการบริโภคสินค้าไม่คงทน การใช้พลังงาน การสูญเสียน้ำ การปล่อยมลพิษสู่อากาศ น้ำ และดิน รวมถึงการที่โรงแรมสีเขียวมีการกำหนดนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมที่เป็นลายลักษณ์อักษรเป็นการสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ลูกค้า และพนักงานของธุรกิจได้เป็นอย่างดี

สำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยได้มีการคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากการท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างรายได้ให้กับผู้ประกอบการและสร้างงานให้กับแหล่งท่องเที่ยวโดยเฉพาะชุมชนในแหล่งท่องเที่ยวต่าง ๆ มากมาย กิจกรรมของการท่องเที่ยวต้องใช้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเป็นสิ่งดึงดูดนักท่องเที่ยว ในขณะที่ทั่วโลกกำลังให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงภาวะอากาศ และผลกระทบหลายประการด้วยกัน ซึ่งล้วนแต่มี

ผลกระทบต่อการท่องเที่ยว และทำให้เกิดการเสื่อมโทรมของแหล่งท่องเที่ยว ดังนั้น การดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว จึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการปัจจัยที่จะก่อให้เกิดความเสียหายต่อสิ่งแวดล้อม เช่น เป็นสถานประกอบการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มีการใช้ผลิตภัณฑ์ที่ไม่ทำลายธรรมชาติ และมีมลพิษน้อยที่สุด เป็นต้น (จิรพล ลินธุนาวา, 2550) โดยปัจจุบันจะเห็นได้ว่าผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยมีความพยายามปรับปรุงโรงแรมให้มีประสิทธิภาพ ด้วยการรักษาสีสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานกรีนลีฟหรือมูลนิธิใบไม้เขียว (Green Leaf Foundation: GLF) ซึ่งเป็นมูลนิธิที่ก่อตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการในปี 2541 โดยมีการดำเนินการร่วมกันของธุรกิจโรงแรม สมาคมโรงแรมไทย รัฐบาลและหน่วยงานองค์กรอิสระที่มุ่งเน้นกระตุ้นให้ธุรกิจการท่องเที่ยวและธุรกิจโรงแรมใช้พลังงานและทรัพยากรธรรมชาติอย่างรู้คุณค่า โดยมูลนิธิใบไม้เขียวริเริ่มขึ้นในปี 2534 จากการร่วมมือของนักวิชาการและนักวิจัยจากคณะทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยมหิดลร่วมกับโรงแรมดุสิตธานีในการลดปริมาณมลภาวะและการเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรของธุรกิจโรงแรม ต่อมาในปี 2541 มูลนิธิใบไม้เขียวได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการส่งเสริมกิจกรรมสิ่งแวดล้อมเพื่อการท่องเที่ยว หรือ คสสท. ประกอบด้วยองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาธุรกิจการท่องเที่ยวและธุรกิจโรงแรมก่อตั้งขึ้นด้วยความตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และความตั้งใจจริงของทั้ง 6 องค์กร คือ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (TAT) สมาคมโรงแรมไทย (THA) โครงการสิ่งแวดล้อมแห่งสหประชาชาติ ประจำภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก (UNEP) การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (EGAT) การประปานครหลวง (MWA) และสมาคมพัฒนาคุณภาพสิ่งแวดล้อม (ประเทศไทย) (ADEQ) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่ให้ความรู้ สนับสนุนการศึกษาและวิจัยแก่ผู้ประกอบการในสาขาอาชีพ ให้เข้าใจในวิธีการดำเนินงานที่มีส่วนในการรักษาสีสิ่งแวดล้อม เพื่อส่งเสริมให้ผู้ประกอบการในธุรกิจการท่องเที่ยวในประเทศไทยมีการพัฒนามาตรฐานการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และรักษาสีสิ่งแวดล้อม เพื่อพัฒนามาตรฐานการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมในธุรกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกาการท่องเที่ยวให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ เพื่อส่งเสริมบทบาทและการมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของภาคเทคโนโลยีในการรักษาสีสิ่งแวดล้อมในกิจกรรมของธุรกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกาการท่องเที่ยว ตลอดจนการเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับธุรกิจการท่องเที่ยวในประเทศไทย ซึ่งการที่โรงแรมในประเทศไทยจะได้รับมาตรฐานกรีนลีฟจะต้องดำเนินการปรับปรุงโรงแรมให้ได้มาตรฐาน 338 ข้อใน 18 หมวด เช่น นโยบายและการสื่อสาร การพัฒนาพนักงาน การจัดการของเสีย ประสิทธิภาพการใช้พลังงาน ประสิทธิภาพการใช้น้ำ คริว และห้องอาหาร ห้องซักรีด คุณภาพอากาศภายในอาคาร มลพิษทางอากาศและเสียง ผลกระทบต่อระบบนิเวศ การมีส่วนร่วมกับชุมชนและองค์กรท้องถิ่น และการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม เป็นต้น โดยคณะกรรมการ คสสท. จะจัดอันดับโรงแรมเพื่อมอบเกียรติบัตรใบไม้เขียว (The Green Leaf Certificate) ทั้งหมด 1 - 5 ใบ ตามลำดับความสามารถในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมในโรงแรม ซึ่งในปี พ.ศ. 2552 มีโรงแรม

ที่ผ่านเกณฑ์การประเมินจากมูลนิธิใบไม้เขียว จำนวนทั้งสิ้น 36 โรงแรม (Green leaflet, 2008., โยชิน อยู่จุงดี, 2555., มูลนิธิใบไม้เขียว, 2556) ปัจจุบันมีธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยที่เข้าร่วมเป็นสมาชิกของโครงการใบไม้เขียว (The Green Leaf) มากกว่า 1,000 แห่ง เนื่องจากการได้รับการรับรองจากมูลนิธิใบไม้เขียว (Green Leaf Foundation) เป็นเครื่องมือช่วยทำให้ธุรกิจโรงแรมมีความสามารถทางด้านสิ่งแวดล้อมซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ในหลายด้าน คือ (1) ประโยชน์โดยรวม ได้แก่ ธุรกิจการท่องเที่ยวมีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรธรรมชาติและพลังงาน ก่อให้เกิดการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนซึ่งทำให้ชุมชนหรือท้องถิ่นมีสภาพทางเศรษฐกิจและสังคมที่ดีขึ้น (2) ประโยชน์ของธุรกิจที่ได้รับการรับรองจากมูลนิธิใบไม้เขียว ได้แก่ อัตราการเข้าพักเฉลี่ยเพิ่มขึ้นจากการที่ธุรกิจโรงแรมเข้าร่วมโครงการใบไม้เขียวและปฏิบัติตามมาตรฐานกรีนลีฟ ธุรกิจโรงแรมมีความรู้และความเข้าใจในการใช้ทรัพยากรธรรมชาติในการดำเนินงานเพื่อความยั่งยืน ต้นทุนในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ลดลง ตลอดจนธุรกิจโรงแรมสามารถใช้ทรัพยากรธรรมชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพและธุรกิจโรงแรมมีความได้เปรียบทางการแข่งขันมากขึ้น และ (3) ประโยชน์ของลูกค้า ได้แก่ เป็นการส่งเสริมให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในกิจกรรมการรักษาสิ่งแวดล้อม ลูกค้ามีทางเลือกเพิ่มขึ้นในการตัดสินใจเข้าพักกับธุรกิจโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมหรือธุรกิจโรงแรมทั่วไป และทำให้ลูกค้าที่เข้าพักในธุรกิจโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเกิดความภาคภูมิใจในตนเองที่เป็นส่วนหนึ่งของการรักษาสิ่งแวดล้อม (Sintunawa, 2013) ดังนั้น การรับรองจากมูลนิธิใบไม้เขียวเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญที่สามารถหนุนนำให้ธุรกิจโรงแรมก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ โดยมีธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยหลายแห่งประสบความสำเร็จในการดำเนินการโรงแรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Millar & Baloglu, 2008) ตัวอย่างเช่น บทสัมภาษณ์ของคุณ Marco A. Saxer ผู้จัดการใหญ่โรงแรมอมารีเอเทรียม ที่กล่าวว่า โครงการใบไม้เขียวทำให้เกิดประโยชน์กับธุรกิจโรงแรม ลูกค้าชุมชนรอบโรงแรม และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อสิ่งแวดล้อม (มูลนิธิใบไม้เขียว, 2556) เช่นเดียวกับบทสัมภาษณ์ของคุณเทวีรัตน์ สุริยพันธ์ ผู้จัดการฝ่ายบุคคล โรงแรมรอยัลปรีนเซส (หลานหลวง) ที่กล่าวว่า โรงแรมที่ดำเนินการภายใต้โครงการกรีนลีฟอย่างต่อเนื่องด้วยการรักษาสิ่งแวดล้อม จะทำให้ธุรกิจโรงแรมสามารถเสริมสร้างสุขภาพที่ดีให้กับพนักงานและลูกค้า ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการยกระดับมาตรฐานคุณภาพการบริการในธุรกิจโรงแรมได้เป็นอย่างดี (Green leaflet, 2007) และบทสัมภาษณ์ของคุณฉัตรระพี ชันทรियो ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ โรงแรมอมารีวอเตอร์เกท หนึ่งในโรงแรมไทยที่ได้รับรางวัลอาเซียนกรีนโฮเต็ล และได้รับมาตรฐานกรีนลีฟที่ 4 ใบไม้จากระดับสูงสุด 5 ใบไม้จากมูลนิธิใบไม้เขียว กล่าวถึงข้อดีในการจัดการระบบโรงแรมเพื่อสิ่งแวดล้อมว่า การประหยัดพลังงาน การวางระบบรีไซเคิลภายในโรงแรม และมาตรการวิธีการจัดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยรักษาสิ่งแวดล้อมและลดต้นทุนค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ภายในโรงแรมได้มาก ในขณะที่ประสิทธิภาพในการบริการดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ดังนั้น มาตรฐานกรีนลีฟจึงเป็นมาตรฐาน

ที่มีความสามารถครอบคลุมไปถึงมาตรฐานการบริการภายในโรงแรมเพื่อให้ลูกค้าได้รับประโยชน์สูงสุด (โยธิน อยู่จดี, 2555)

จะเห็นได้ว่า แนวคิดองค์การสีเขียวเป็นแนวคิดที่ธุรกิจสมัยใหม่ที่กำลังได้รับความนิยมอย่างมากและแนวคิดในเรื่องนี้ก็เป็นเรื่องที่ได้รับการยอมรับในวงกว้าง หรือเป็นกระแสนิยมที่เรียกว่า Going Green ที่ธุรกิจต้องแสวงหารูปแบบทางธุรกิจใหม่ ๆ เพื่อให้เป็นไปตามการดำเนินการเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคมที่สิ่งแวดล้อมมากขึ้น เนื่องจากการที่ธุรกิจมีความสามารถด้านสิ่งแวดล้อมจะทำให้ธุรกิจสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าที่มีความตระหนักถึงสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการเข้าสู่ตลาดใหม่ ๆ การสร้างความพึงพอใจ ขวัญกำลังใจและความภาคภูมิใจให้แก่พนักงาน การมีความสัมพันธ์กับชุมชนที่ดีขึ้น การมีผลกำไรของธุรกิจที่ดีขึ้น และความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ (Enzand & Siguaw, 1999., Chen et al, 2006., Chen, 2010., Chang & Fong, 2010)

ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรม และทำการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวกับองค์การสีเขียว ซึ่งแสดงได้ดังตารางที่ 9 แสดงตัวแปรองค์การสีเขียวเกี่ยวกับความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพและแหล่งอ้างอิง

ตารางที่ 9 แสดงตัวแปรองค์การสีเขียวเกี่ยวกับความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพและแหล่งอ้างอิง

อ้างอิง (ชื่อผู้วิจัย/ปีค.ศ.)	การวางแผน		
	และระบบของ องค์กร	การดำเนินการ	การสื่อสาร
Banerjee et al. (2003)	✓	✓	✓
Lorente et al. (2003)	✓	✓	✓
Benito & Benito. (2005)	✓	✓	✓
Rodriguez & Cruz. (2007)	✓		
Millar & Baloglu. (2008)	✓		
Chang & Fong. (2010)		✓	✓
Rahman et al. (2011)	✓	✓	✓

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับองค์การสีเขียว ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า องค์การสีเขียวหมายถึง การที่ธุรกิจมีการดำเนินการด้วยความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม โดยการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ขณะเดียวกันก็มีการให้บริการและผลิตภัณฑ์ที่สะอาดและดีต่อสุขภาพกับลูกค้าของโรงแรม (Millar & Baloglu, 2008) แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ

การวางแผนและระบบขององค์การ (Planning and Organizational) การดำเนินการ (Operational) และการสื่อสาร (Communicational) ซึ่งผู้วิจัยสามารถอธิบายได้ดังนี้

(1) การวางแผนและระบบขององค์การ (Planning and Organizational) หมายถึง การที่ธุรกิจมีนโยบาย และแผนงานที่ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม สังคม ชุมชน และศิลปวัฒนธรรม โดยการมุ่งมั่นให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของการรักษาสิ่งแวดล้อม โดยการฝึกอบรมหรือส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมให้มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติเกี่ยวกับการรักษาสิ่งแวดล้อม และให้รางวัลกับพนักงานที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกี่ยวกับการรักษาสิ่งแวดล้อม (Banerjee et al., 2003., Lorente et al., 2003., Benito & Benito, 2005)

(2) การดำเนินการ (Operational) หมายถึง การที่ธุรกิจใช้ทรัพยากรและพลังงานอย่างประหยัดและก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเชิงธุรกิจและการบริการ และมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด รวมถึงเป็นการที่ธุรกิจให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในกิจกรรมการรักษาสิ่งแวดล้อม เพื่อความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ตระหนักถึงการรักษาสิ่งแวดล้อม (Banerjee et al., 2003., Lorente et al., 2003., Benito & Benito, 2005., Chang & Fong, 2010)

(3) การสื่อสาร (Communicational) หมายถึง การที่ธุรกิจมุ่งมั่นสร้างภาพลักษณ์เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม โดยมีแผนทางการตลาดและการประชาสัมพันธ์โดยใช้ประเด็นด้านการบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และมีการจัดกิจกรรมหรือเป็นผู้สนับสนุนในการให้ความร่วมมือกับชุมชนในการรักษาทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และด้านศิลปวัฒนธรรมในโอกาสต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ เพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งขั้นในการจูงใจลูกค้าใหม่ และรักษาลูกค้าเก่า (Banerjee et al., 2003., Lorente et al., 2003., Benito & Benito, 2005., Chang & Fong, 2010)

4.2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การสีเขียวเกี่ยวกับความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ

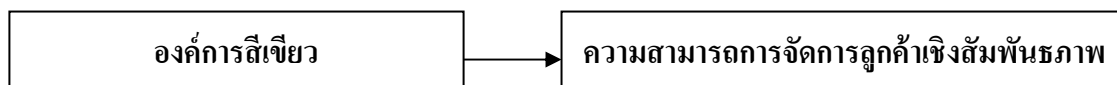
จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับองค์การสีเขียว พบว่า ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาถึงการสำรวจการปฏิบัติเกี่ยวกับองค์การสีเขียวในธุรกิจโรงแรม ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ Kaplan. (2008), Rahman et al. (2011) เป็นต้น การศึกษาเกี่ยวกับการสำรวจความต้องการของลูกค้าเพื่อคุณลักษณะของโรงแรมสีเขียว ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ Millar & Baloglu. (2008), Millar. (2010) การศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการดำเนินการจัดการสิ่งแวดล้อมกับผลการดำเนินงาน ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ Benito & Benito. (2005), Rodrigues & Cruz. (2007) นอกจากนี้ แนวคิดองค์การสีเขียวเป็นแนวคิดที่อยู่ในยุคการตลาด 3.0 ซึ่งเป็นแนวคิดและวิธีทำการตลาดรูปแบบใหม่ โดยเป็นผลงานเขียนของสฤตยอดปรมจารย์ด้านการตลาดที่ ฟิลิป คอตเลอร์ ร่วมกับเฮรมาวัน การตะจายา และอิวาน เซเตียวาน ได้เสนอร่างต้นฉบับในการประชุมครบรอบ 40 ปีของการก่อตั้งสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ หรือว่า ASEAN ณ กรุงจาการ์ตา ประเทศอินโดนีเซีย โดยแนวคิดยุคการตลาด 3.0 เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญต่อมนุษย์ (Human-Centricity) และกำไรของธุรกิจที่

สอดคล้องกับความรับผิดชอบต่อสังคม และยุคการตลาด 3.0 เป็นแนวคิดที่มีการพัฒนาผ่านยุคการตลาด 1.0 ที่ยึดสินค้าเป็นสำคัญ (The product centric era) และยุคการตลาด 2.0 ที่เน้นความสำคัญของลูกค้า (The Customer-Oriented Era) โดยยุคการตลาด 3.0 (The Value-Driven Era) เป็นยุคที่ขับเคลื่อนด้วยค่านิยม ซึ่งนักการตลาดต้องมองลูกค้าในฐานะมนุษย์อย่างสมบูรณ์ เนื่องจากลูกค้าพยายามมองหาสิ่งที่จะมาบรรเทาความกังวลใจ ลูกค้าจึงพยายามมองหาธุรกิจที่มีพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และค่านิยม (Values) ที่เข้าใจและตอบสนองความต้องการสูงสุดทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมได้ หรืออาจกล่าวได้ว่ายุคการตลาด 3.0 เป็นยุคการตลาดที่พัฒนาต่อยอดมาจากยุคการตลาด 2.0 ที่ธุรกิจมุ่งเน้นไปที่ลูกค้าเป็นศูนย์กลางด้วยแนวคิดการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ (จิริยา บุญยะประภัสร์, 2556) จึงอาจกล่าวได้ว่าแนวคิดองค์การสีเขียวของยุคการตลาด 3.0 และแนวคิดการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพของยุคการตลาด 2.0 เป็นแนวคิดที่ใกล้เคียงกัน เนื่องจากแนวคิดยุคการตลาด 3.0 มีเป้าหมายที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจเช่นเดียวกับยุคการตลาด 2.0 แต่ยุคการตลาด 3.0 จะมีพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมที่ยิ่งใหญ่กว่า เพื่อรังสรรค์ประโยชน์แก่มวลมนุษยโลกด้วยการเสนอทางออกเพื่อแก้ปัญหาในสังคม (คอตเลอร์ และคณะ, 2554) แต่จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า ยังไม่มีการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดองค์การสีเขียวกับการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ ดังนั้น เพื่อลดช่องว่างของการศึกษาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาถึงองค์การสีเขียวเกี่ยวกับความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ โดยจากการทบทวนวรรณกรรมทั้งที่เป็นแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวข้องกับองค์การสีเขียวเกี่ยวกับความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ พบว่า มีงานวิจัยจำนวนมากที่อธิบายว่าการจัดการเพื่อความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมทำให้ธุรกิจมีความได้เปรียบทางการแข่งขันเพิ่มขึ้น ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ Porter & Linde. (1995), Benito & Benito. (2005), Chen et al. (2006) และ Chang & Fong. (2010) เป็นต้น โดย Shrivastava. (1995), Benito & Benito. (2005) กล่าวว่า ประโยชน์จากการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมทำให้ธุรกิจมีความสามารถในการตอบสนองความคาดหวังหรือความต้องการที่เพิ่มขึ้นจากการที่ลูกค้าสนใจในสิ่งแวดล้อม รวมถึงการปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ลูกค้า คู่ค้าที่ดีขึ้น เป็นต้น เช่นเดียวกับ Razalli et al. (2010) ที่พบว่า โรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมสามารถทำให้ธุรกิจโรงแรมมีความสามารถในการประสานงานเพิ่มขึ้น เกิดการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจโรงแรมกับลูกค้าเพิ่มขึ้น และพนักงานมีทักษะในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย รวมถึงมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับ Millar & Baloglu. (2008) ที่กล่าวว่า การจัดการเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม เป็นปัจจัยที่ลูกค้าใช้ในการพิจารณาเลือกพักธุรกิจโรงแรม รวมถึงมีความสำคัญต่อการดึงดูดลูกค้าใหม่ หรือลูกค้าที่มีมูลค่าสูงในตลาดเฉพาะส่วน นอกจากนี้ ข้อดีของการบูรณาการด้านสิ่งแวดล้อมที่เป็นกลยุทธ์ของธุรกิจจะก่อให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพ การเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การเพิ่มส่วนแบ่งตลาด ความสามารถในการเข้าถึงตลาดใหม่ การสร้างความพึงพอใจ

ให้แก่พนักงาน ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนที่ดีขึ้น รวมถึงความได้เปรียบ คู่แข่งทางธุรกิจ (Rodriguez & Cruz, 2007) ดังนั้น จะเห็นได้ว่าแนวคิดองค์การสีเขียวและแนวคิด การจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพเป็นแนวคิดที่มีเป้าหมายมุ่งเน้นที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจ เช่นเดียวกัน (คอตเลอร์ และคณะ, 2554) ซึ่งจะเห็นได้จากผลการวิจัยที่ได้มีการศึกษาถึง ความสัมพันธ์ของการจัดการตามแนวคิดองค์การสีเขียวกับความพึงพอใจและความจงรักภักดีของลูกค้า ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ Chang & Fong. (2010) ที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์สีเขียว ภาพลักษณ์สีเขียวต่อความพึงพอใจและความจงรักภักดีของลูกค้า ผลการศึกษาพบว่า คุณภาพของ ผลิตภัณฑ์และภาพลักษณ์สีเขียวมีผลต่อความพึงพอใจและความจงรักภักดีของลูกค้า ธุรกิจจึงควรมีการลงทุนเกี่ยวกับกิจกรรมสีเขียว เช่น การจัดการสีเขียวและการตลาดสีเขียว เป็นต้น ถึงแม้ว่า จะเป็นการเพิ่มต้นทุนในระยะสั้น แต่การลงทุนดังกล่าวจะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และการมีผลการดำเนินงานที่ดี นอกจากนี้ ภาพลักษณ์สีเขียวมีความสำคัญต่อการตัดสินใจเลือก ผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่ไม่มีความแตกต่างกันของลูกค้า ดังนั้น ผู้บริหารควรมีการสร้างและ รักษาภาพลักษณ์ขององค์การสีเขียวอยู่ตลอดเวลา สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chen. (2010) ที่ศึกษา เกี่ยวกับภาพลักษณ์สีเขียว ความพึงพอใจและความเชื่อใจของลูกค้า ผลการศึกษาพบว่า ภาพลักษณ์ สีเขียวมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและความเชื่อใจของลูกค้า เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Benito & Benito. (2005) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการสิ่งแวดล้อมในเชิงรุกกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ ผลการศึกษาพบว่า การที่ธุรกิจมีผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมทำให้ธุรกิจมีผลการดำเนินงาน ทางด้านการตลาดด้วยการมีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า นอกจากนี้ การดำเนินงานตามแนวคิดองค์การสีเขียวสามารถทำให้ธุรกิจ โรงแรมสามารถยกระดับมาตรฐาน คุณภาพการบริการภายในธุรกิจ โรงแรมได้เป็นอย่างดี ซึ่งทำให้การบริการมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น (Green Leaflet, 2007., โยชิน อยู่จุงดี, 2555)

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้นเกี่ยวกับองค์การสีเขียว (Green Organization: GOR) กับความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ (Customer Relationship Management Capability: CRM) แสดงให้เห็นว่ามีวรรณกรรมทั้งที่เป็นแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนว่าองค์การสีเขียวส่งผลต่อความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ จึงสามารถแสดงกรอบแนวคิด และสมมติฐานการวิจัย ได้ดังภาพประกอบที่ 3 แสดงแบบจำลอง ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การสีเขียวกับความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ

H2: องค์การสีเขียวมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ



ภาพประกอบที่ 3 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างองค์การสีเขียวกับความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ

4.2.2 การวัดองค์การสีเขียว

ผู้วิจัยใช้มาตรวัดองค์การสีเขียวจากงานวิจัยของ Lorente et al. (2003), Banerjee et al. (2003), Benito & Benito. (2005) และ Chang & Fong. (2010) เนื่องจากมาตรวัดของ Lorente et al. (2003) เป็นมาตรวัดเกี่ยวกับการจัดการสิ่งแวดล้อมในธุรกิจโรงแรมซึ่งเป็นแนวทางที่ใกล้เคียงกับที่ผู้วิจัยกำลังดำเนินการศึกษาซึ่ง Lorente et al. (2003) ได้ทำการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) พบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในระดับสูงกว่า 0.30 และได้ทำการหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการตรวจสอบความสอดคล้องภายในของข้อคำถาม (Internal Consistency) และตรวจสอบค่าแอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) โดยตัวแปรมีค่าเท่ากับ 0.82 และ 0.87 นอกจากนี้ Lorente et al. (2003) ได้ทำการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อทดสอบความเหมาะสมของตัวแปรแต่ละตัวว่าตรงกับโมเดลหรือตรงกับทฤษฎี ผลการทดสอบพบว่า ไม่พบความแปรปรวนที่เป็นปัญหาในการวิจัย ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่ามาตรวัดองค์การสีเขียวจากงานวิจัยของ Lorente et al. (2003) มีความสมบูรณ์ในความเที่ยงตรง (Validity) และความน่าเชื่อถือ (Reliability) ผู้วิจัยจึงได้นำมาตรวัดองค์การสีเขียวจากงานวิจัยของ Lorente et al. (2003) มาใช้ในการวัดองค์การสีเขียว นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ใช้มาตรวัดองค์การสีเขียวจากงานวิจัยของ Banerjee et al. (2003) เนื่องจากมาตรวัดของ Banerjee et al. (2003) เป็นมาตรวัดที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมและได้ผ่านการทดสอบคุณภาพของมาตรวัดโดยการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ผลการทดสอบพบว่าข้อคำถามแต่ละข้อมีค่า loaded เกินกว่า 0.5 และตัวแปรแต่ละตัวมีความเหมาะสมตรงกับโมเดลหรือตรงกับทฤษฎี และจากงานวิจัยของ Benito & Benito. (2005) เนื่องจากมาตรวัดองค์การสีเขียวของ Benito & Benito. (2005) เป็นมาตรวัดเกี่ยวกับการจัดการสิ่งแวดล้อมกับผลการดำเนินงาน และได้มีการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor analysis) ด้วยวิธีเทคนิคการวิเคราะห์หองค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis) เพื่อสกัดปัจจัย ผลการวิเคราะห์พบว่า มีค่า Eigenvalues มากกว่า 1 และมีความผันแปรเท่ากับ 67.66% นอกจากนี้ Benito & Benito. (2005) ได้ทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ด้วยวิธีการทดสอบตุกี (Tukey Tests) ผลการทดสอบพบว่า ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยมากกว่า 1 และได้ทำการ

ทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) พบว่า ตัววัดแต่ละตัวมีความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (Convergent Validity) และจากงานวิจัยของ Chang & Fong. (2010) เนื่องจากมาตรวัดองค์การสีเขียวของ Chang & Fong. (2010) เป็นมาตรวัดที่มีความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น โดยการตรวจสอบหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ในการทดสอบคุณภาพของข้อคำถาม ผลการวิเคราะห์พบว่า Cronbach's Alpha ของมาตรวัดมีค่ามากกว่า 0.7 และได้ทำการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อทดสอบความเหมาะสมของตัวแปรแต่ละตัวว่าตรงกับโมเดลหรือตรงกับทฤษฎี ผลการทดสอบพบว่า มาตรวัดแต่ละองค์ประกอบมีค่ามากกว่า 0.7 แสดงว่า มาตรวัดดังกล่าวมีความเชื่อมั่นระดับมาก นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเหมือนตามโครงสร้าง (Convergent Validity) ด้วยการวิเคราะห์ (Average Variance Extracted: AVE) เพื่อวัดความสัมพันธ์ของข้อคำถามแต่ละข้อ กับโครงสร้างของมาตรวัด ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.5 และวัดความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของมาตรวัดแต่ละ Construct พบว่า ค่า Square root of AVE มีค่า 0.772, 0.804, 0.868 และ 0.852 ซึ่งแสดงว่า มาตรวัดของแต่ละ Construct สามารถแยกวัดได้ มีความเป็นเอกเทศจากมาตรวัดของ Construct อื่น และพบว่าค่า AVE สูงกว่าค่า Correlation ระหว่าง Construct ในสดมภ์ที่พิจารณากับ Construct อื่น คือ มีค่า 0.488, 0.622 และ 0.681 แสดงว่า มาตรวัดของ Construct มีความเที่ยงตรงเชิงจำแนก มาตรวัดองค์การสีเขียวของ Chang & Fong. (2010) จึงมีความเชื่อถือได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้ข้อคำถามจากงานวิจัยของ Banerjee et al. (2003), Lorente et al. (2003), Benito & Benito. (2005) และ Chang & Fong. (2010) ซึ่งมีข้อคำถามวัดองค์การสีเขียว รวมทั้งหมด 13 ข้อคำถาม

4.3 การมุ่งเน้นการตลาด (Market Orientation: MOR)

ปัจจุบันธุรกิจต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่มีความผันผวนอย่างมาก รวมถึงความรุนแรงของการแข่งขันอันเนื่องมาจากการเกิดโลกาภิวัตน์ และความเร็วของเทคโนโลยีที่เอื้ออำนวยต่อการผลิตสินค้าและบริการ ซึ่งเป็นความท้าทายอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารธุรกิจในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้บริหารธุรกิจจึงต้องมีความเข้าใจในกลยุทธ์เพื่อสามารถทำให้ธุรกิจมีผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนในยุคของการตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Kumar, Jones, Venkatesan & Leone, 2011) สอดคล้องกับ Sin, Tse, Heung & Yim. (2005) ที่กล่าวว่า การเกิดโลกาภิวัตน์ทำให้ธุรกิจโรงแรมมีการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ผู้บริหารจึงมีความพยายามแสวงหาวิถีทางในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร (Chatzipanagiotou, Vassilikopoulou & Siomkos, 2008) นอกจากนี้ ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าเกี่ยวกับสินค้าและบริการที่มีคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ และการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับความต้องการของตลาด จึงเป็นจุดเริ่มต้นของการมุ่งเน้นการตลาด (Jaworski & Kohli 1993) โดยแนวคิดทางการตลาดได้รับ

การยอมรับว่าเป็นกลยุทธ์ที่สามารถทำให้ธุรกิจสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Kumar et al., 2011)

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า นักวิจัยและนักวิชาการ ได้ให้ความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า การมุ่งเน้นการตลาด ดังตารางที่ 10

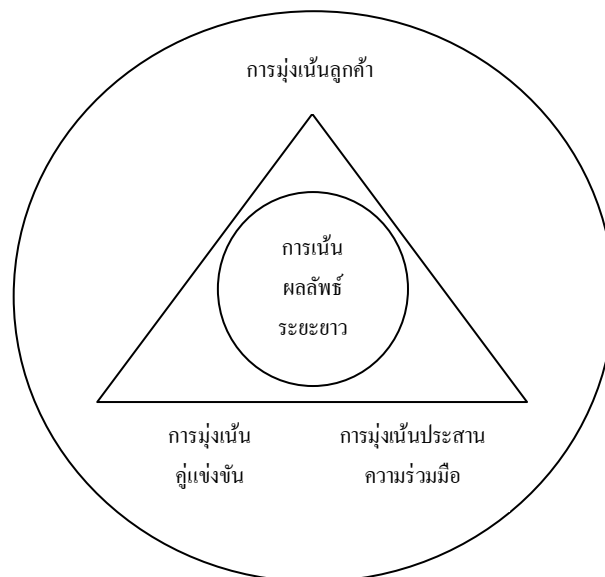
ตารางที่ 10 แสดงความหมายของการมุ่งเน้นการตลาด

นักวิจัยและนักวิชาการ	ความหมายของการมุ่งเน้นการตลาด
Deshpande & Webster. (1989)	วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งประกอบด้วย ค่านิยมและความเชื่อที่ให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอันดับแรกในการวางแผนการดำเนินงานขององค์การ
Kohli & Jaworski. (1990)	แบบแผนกลุ่มของกิจกรรม 3 ประการ คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสารทางการตลาด การเผยแพร่ข้อมูลทางการตลาด และการตอบสนองต่อตลาด
Narver & Slater. (1990)	พฤติกรรมขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ การมุ่งเน้นลูกค้า การมุ่งเน้นคู่แข่ง และการมุ่งเน้นประสานความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกับแผนกต่าง ๆ ภายในธุรกิจ
Hunt & Morgan. (1995)	การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าและคู่แข่งอย่างเป็นระบบ และทำการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น เพื่อพัฒนาความรู้เกี่ยวกับตลาด และนำมาใช้เป็นแนวทางในการจัดทำกลยุทธ์องค์การ
Wu. (2003)	ความสามารถของธุรกิจในการพัฒนาพนักงานแต่ละบุคคลให้มีความรู้และทักษะ รวมถึงความสามารถในการบูรณาการทรัพยากรที่มีตัวตนและไม่มีตัวตนในการจัดการเกี่ยวกับลูกค้าให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการของลูกค้า
Shergill & Nargundkar. (2005)	การเรียนรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทางการตลาด ด้วยการแบ่งปันข้อมูลทางการตลาดให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำเสนอสินค้าและบริการที่สอดคล้องกับความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า
Gudlaugsson & Schalk. (2009)	รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การที่ให้พนักงานมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าที่ดีหรือการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดให้กับลูกค้า เพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีของธุรกิจ
Kumar et al. (2011)	ความสามารถเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยการได้มาซึ่งข้อมูลของลูกค้าและคู่แข่ง ตลอดจนการเผยแพร่ แบ่งปันข้อมูลภายในธุรกิจ ทำให้ธุรกิจมีความสามารถในการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งได้ในระยะยาว และนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า การมุ่งเน้นการตลาด หมายถึง การมุ่งเน้นลูกค้า การมุ่งเน้นคู่แข่ง และการมุ่งเน้นประสานความร่วมมือในการดำเนินงาน ร่วมกับแผนกต่าง ๆ ภายในธุรกิจ ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการของลูกค้า

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับระบบการมุ่งเน้นการตลาด เป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจตั้งแต่ต้นศตวรรษที่ 1950 โดยเป็นแนวคิดที่ประยุกต์มาจากแนวคิดทางการตลาด (Marketing Concept) (Jaworski & Kohli, 1993) ที่ได้รับการยอมรับจากนักวิชาการและนักการตลาดว่าเป็นแนวคิดที่มีผลต่อการปรับปรุงผลการดำเนินงานตลอด 30 ปีที่ผ่านมา รวมถึงเป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการและนักธุรกิจจำนวนมาก ซึ่งเห็นได้จากบทความ ตำรา เอกสารต่าง ๆ และแนวคิดการมุ่งเน้นการตลาดเป็นปรัชญาพื้นฐานที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์การตลาดสมัยใหม่ที่นำมาประยุกต์เพื่อปฏิบัติจริง (Narver & Slater, 1990) โดยมีกลุ่มนักวิจัยหรือนักทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับในเรื่องการมุ่งเน้นการตลาด ได้แก่ Kohli & Jaworski. (1990) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความหมาย กรอบแนวคิดหรือโครงสร้าง และปัจจัยเหตุและผลของการมุ่งเน้นการตลาดที่ชัดเจนจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการจำนวน 62 คนในธุรกิจภาคเอกชนและและภาครัฐ Narver & Slater. (1990) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนามาตรวัดการมุ่งเน้นการตลาดและศึกษาผลกระทบของการมุ่งเน้นการตลาดที่มีผลต่อกำไรทางธุรกิจ จากตัวอย่างจำนวน 140 หน่วยทางธุรกิจ Jaworski & Kohli. (1993) ที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยเหตุและผลของการมุ่งเน้นการตลาด Kohli, Jaworski & Kumar. (1993) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนามาตรวัดและปัจจัยเหตุของการมุ่งเน้นการตลาด (MARKOR) Slater & Naver. (1994) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นการตลาดกับผลการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจในองค์การ ซึ่ง Kohli & Jaworski. (1990) มองว่าระบบการมุ่งเน้นการตลาดเป็นการนำแนวคิดทางการตลาดมาปฏิบัติหรือนำมาเชื่อมโยงกับการมุ่งเน้นลูกค้า ซึ่งประกอบด้วย (1) การก่อให้เกิดความสามารถในด้านการตลาดของธุรกิจเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันและลูกค้าในอนาคตขององค์การ (Intelligence Generation) (2) การเผยแพร่ความสามารถทางด้านการตลาดในแต่ละแผนกของธุรกิจ (Intelligence Dissemination) (3) การตอบสนองของธุรกิจ (Responsiveness) โดยแผนกงานภายในองค์การมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมเพื่อบรรลุความต้องการของลูกค้า ส่วน Narver & Slater. (1990) มองว่าระบบการมุ่งเน้นการตลาดเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ได้ให้ความสำคัญในการสร้างคุณค่าที่เหนือกว่ากับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง โดยวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การเกิดพฤติกรรมที่นำไปสู่การสร้างคุณค่าที่เหนือกว่าให้แก่ลูกค้า นอกจากนี้ ยังทำให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรม 3 ด้าน และองค์ประกอบด้านการตัดสินใจ 2 ด้าน คือ (1) การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Orientation) เป็นความคิด ความเชื่อและความเข้าใจที่พอเพียงของผู้บริหารและพนักงานภายในองค์การที่เน้นในการเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายขององค์การ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างคุณค่าที่ดีให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งองค์การที่มุ่งเน้นลูกค้า ผู้บริหารและพนักงานจะต้องเข้าใจถึงความต้องการ

ของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคตเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้า (2) การมุ่งเน้นคู่แข่ง (Competitor Orientation) เป็นความคิด ความเชื่อ และความเข้าใจของผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กรที่เน้นเรื่องการทำความเข้าใจเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน ความสามารถและกลยุทธ์ของคู่แข่ง รวมถึงผู้ที่จะเป็นคู่แข่งทั้งในระยะสั้นและระยะยาวได้อย่างมีศักยภาพ (3) การมุ่งเน้นประสานความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกับแผนกต่าง ๆ ภายในองค์กร (Inter-functional Coordination) เป็นความคิด ความเชื่อของผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กรที่เน้นเรื่องการประสานงานและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ร่วมกันของแผนกต่าง ๆ ภายในองค์กรเพื่อมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าที่ดีให้กับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายตลอดจนการสร้างความปลอดภัยกับลูกค้า เพื่อมุ่งเน้นผลในระยะยาวและความสามารถในการทำกำไรขององค์กร (4) การเน้นผลลัพธ์ระยะยาว (Long-term Focus) เป็นความคิด ความเชื่อของผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กรที่เน้นเรื่องการตัดสินใจในการนำเอาองค์ประกอบด้านพฤติกรรมทั้งสาม ได้แก่ การมุ่งเน้นลูกค้า การมุ่งเน้นคู่แข่ง การมุ่งเน้นประสานความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกับแผนกต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อสร้างผลกำไรในระยะยาว (5) การเน้นการอยู่รอด เติบโตและผลกำไร (Survival and Growth/Profit Emphasis) เป็นแนวคิด ความเชื่อของผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กรที่เน้นเรื่องการตัดสินใจ โดยให้ความสำคัญกับความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ (Economic Wealth) ซึ่งสามารถแสดงได้ดังภาพประกอบที่ 4 แสดงองค์ประกอบของการมุ่งเน้นการตลาด



ภาพประกอบที่ 4 แสดงองค์ประกอบของการมุ่งเน้นการตลาด

ที่มา : Narver & Slater. (1990)

จะเห็นได้ว่า แนวคิดของ Narver & Slater. (1990) เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการตลาดที่มีองค์ประกอบทั้ง 5 ด้านตามที่กล่าวมาแล้ว โดยการมุ่งเน้นลูกค้าและการมุ่งเน้นคู่แข่งจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมในการแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าและคู่แข่งในตลาดเป้าหมาย และการกระจายข้อมูลนั้นไปทั่วทั้งองค์การ การประสานงานภายในองค์การจะเป็นการนำข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าและคู่แข่งมาใช้ประโยชน์ โดยการประสานงานร่วมกันภายในองค์การเพื่อส่งมอบคุณค่าที่เหนือกว่าให้แก่ลูกค้า นอกจากนี้ องค์การจะต้องป้องกันเหตุการณ์ที่คู่แข่งจะตัดหน้าในการนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่าให้แก่ลูกค้า โดยมีการลงทุนระยะยาวในการรักษาคุณค่าที่เหนือกว่าไว้และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้องค์การสามารถอยู่รอด เติบโต และสร้างผลกำไรด้วยเหตุนี้ การมุ่งเน้นการตลาดจึงเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญกับการสร้างผลกำไรและการสร้างคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่งให้กับลูกค้า อีกทั้งยังคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์การ (Slater & Narver, 1994) ดังนั้น การมุ่งเน้นการตลาดจึงประกอบด้วยบรรทัดฐานสำหรับพฤติกรรม ที่ทำให้องค์การสามารถเรียนรู้ถึงความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกันได้อย่างรวดเร็ว และตอบสนองต่อความต้องการ เพื่อสร้างคุณค่าที่เหนือกว่าให้แก่ลูกค้า โดยความสามารถที่เกิดขึ้นจากการมุ่งเน้นการตลาดนี้ทำให้องค์การสามารถระบุและตอบสนองต่อตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ ในรูปแบบของการเป็นวัฒนธรรมองค์การ การมุ่งเน้นการตลาดจึงเป็นสิ่งที่คู่แข่งสามารถสังเกตได้ยาก เข้าใจได้ยาก และลอกเลียนแบบได้ยาก ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การ (Slater & Narver, 1998) อันเนื่องมาจากการที่องค์การสามารถเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าและการพัฒนาที่เหนือกว่าคู่แข่ง (Morgan, Vorhies & Mason, 2009)

สำหรับวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดการมุ่งเน้นการตลาดกับการนำไปใช้ในธุรกิจโรงแรม Oktem. (2000) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมมหภาค ธุรกิจโรงแรมอาจประสบกับโอกาสหรืออุปสรรค ดังนั้น เพื่อให้ธุรกิจโรงแรมสามารถดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว ธุรกิจโรงแรมจะต้องมีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต การแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าระหว่างแผนกงาน และมีการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลง หรือกล่าวได้ว่าการมุ่งเน้นการตลาดก่อให้เกิดความพึงพอใจ ความจงรักภักดีของลูกค้า การกลับมาใช้บริการซ้ำของลูกค้าและนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีของธุรกิจ เช่นเดียวกับ Sim et al. (2005) ที่กล่าวว่า การนำเอาการมุ่งเน้นการตลาดมาใช้ในธุรกิจโรงแรมสามารถช่วยทำให้ธุรกิจโรงแรมออกแบบและนำเสนอส่วนผสมทางการบริการที่มีคุณภาพที่ดีเยี่ยมให้กับลูกค้า ซึ่งนำไปสู่ความสามารถในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและการมีผลกำไรที่ดีได้ เนื่องจากระบบการมุ่งเน้นการตลาดจะเป็นการสนับสนุนให้ธุรกิจโรงแรมมีการเก็บรวบรวมความรู้และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับข้อมูลของลูกค้าและคู่แข่ง และนำข้อมูลดังกล่าวมาสร้างคุณค่าที่ดีเยี่ยมให้กับลูกค้าและสร้างความได้เปรียบ

ทางการแข่งขัน ดังนั้น การที่ธุรกิจมีการมุ่งเน้นการตลาดจะช่วยทำให้สามารถเข้าใจลูกค้าและสภาพแวดล้อมภายนอก รวมถึงมีความสามารถในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับแต่ละเหตุการณ์และแนวโน้มในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับทางการตลาด (Wu, 2003)

นอกจากนี้ ผลจากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา พบว่า การมุ่งเน้นการตลาดสามารถช่วยทำให้ธุรกิจ โรงแรมและธุรกิจบริการมีผลการดำเนินงานที่ดี เช่น ธุรกิจธนาคาร ธุรกิจจำหน่ายสินค้าอุปโภค บริโภค ธุรกิจโรงพยาบาล ธุรกิจประกันภัย ธุรกิจบริการโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ธุรกิจการท่องเที่ยว เป็นต้น ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ Raju, Lonial, Gupta & Ziegler. (2000), Sin et al. (2005), Shergill & Nargundkar. (2005), Morgan et al. (2009) และ Zheng-Zhou, Brown & Dev. (2009) รวมถึงอุตสาหกรรมการผลิตหรือธุรกิจประเภทอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ Kohli & Jaworski. (1990), Jaworski & Kohli. (1993), Narver & Slater. (1990), Slater & Naver. (1994) และ Mahmoud. (2011) เป็นต้น เนื่องจากการมุ่งเน้นการตลาดเป็นแหล่งของความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ (Morgan et al., 2009) และมีผลกระทบต่อปรับปรุงผลการดำเนินงานที่ดีของธุรกิจ โดยการมุ่งเน้นการตลาดเป็นแนวคิดที่มีแนวทางในการมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งสามารถทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุด และนำไปสู่การมีผลการดำเนินงานของธุรกิจในระดับที่สูงขึ้น (Jaworski & Kohli, 1993) และ Wu. (2003) ที่กล่าวว่า การมุ่งเน้นการตลาดเป็นความสามารถของธุรกิจในการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้และทักษะร่วมกัน ในการใช้ทรัพยากรที่มีตัวตนและไม่มีตัวตนจัดการแก้ไขปัญหาของธุรกิจเพื่อให้บรรลุความต้องการของลูกค้า ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ Narver & Slater. (1990) ที่พบว่า การมุ่งเน้นการตลาดเป็นปัจจัยสำคัญในการบ่งชี้ถึงความสามารถในการทำกำไรขององค์กร งานวิจัยของ Jaworski & Kohli. (1993) ที่พบว่า (1) การมุ่งเน้นการตลาดมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวมของธุรกิจ ความสามัคคี/ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันและความผูกพันต่อองค์กร โดยอธิบายว่า ระบบการมุ่งเน้นการตลาดมีความสำคัญต่อการกำหนดผลการดำเนินงาน ดังนั้น ผู้จัดการควรพยายามในการปรับปรุงระบบการมุ่งเน้นการตลาดเป็นอันดับแรก เนื่องจากการมีระบบการมุ่งเน้นการตลาดที่ดีมีผลนำไปสู่การมีผลการดำเนินงานที่สูงมากขึ้น (2) ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการมุ่งเน้นการตลาดขององค์กร ได้แก่ การให้ความสำคัญของผู้บริหารในองค์กรเกี่ยวกับการมุ่งเน้นการตลาด ปัจจัยด้านการประสานงานภายในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการมุ่งเน้นการตลาดขององค์กร ได้แก่ ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร ในขณะที่ความขัดแย้งภายในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางลบต่อการมุ่งเน้นการตลาด ส่วนปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเน้นมุ่งการตลาดขององค์กร ได้แก่ ระบบการให้รางวัลในองค์กร ในขณะที่ระบบโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจมีความสัมพันธ์ทางลบต่อการมุ่งเน้นการตลาด งานวิจัยของ Sin et al. (2005) ที่พบว่า ระบบการมุ่งเน้นการตลาดมีความสัมพันธ์ทางบวกกับอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน อัตราผลตอบแทนจากการขาย การเจริญเติบโตของยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด

การรักษาลูกค้าเก่า ความพึงพอใจของลูกค้า และความน่าเชื่อถือ หรือกล่าวได้ว่าการมุ่งเน้นการตลาดมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของธุรกิจโรงแรม งานวิจัยของ Zheng-Zhou et al. (2009) ที่พบว่าระบบการมุ่งเน้นการตลาดด้วยการมุ่งเน้นลูกค้ามีผลต่อการได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้น จะเห็นได้ว่าระบบการมุ่งเน้นการตลาดด้วยการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นทางเลือกที่ดีสำหรับธุรกิจโรงแรมในการที่จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางด้านความแตกต่างของธุรกิจโรงแรมที่จะสามารถนำไปสู่การบรรลุถึงการมีคุณภาพการบริการที่ดีเยี่ยมและระดับความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า เนื่องจากการที่ธุรกิจโรงแรมมีการมุ่งเน้นให้ลูกค้ามีความสุขจะส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมมีอัตราการเข้าพัก กำไรขั้นต้น และส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น งานวิจัยของ Morgan et al. (2009) ที่พบว่า การมุ่งเน้นการตลาดมีผลกระทบต่อผลกำไรต่อสินทรัพย์ โดยระบบการมุ่งเน้นการตลาดเป็นแหล่งของความได้เปรียบทางการแข่งขัน จากการที่องค์กรสามารถเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าและการพัฒนา มากกว่าคู่แข่ง และงานวิจัยของ Mahmoud. (2011) ที่พบว่า การมุ่งเน้นการตลาดมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานทางการเงิน โดยการมุ่งเน้นการตลาดนั้นทำให้องค์กรสามารถบรรลุถึงผลการดำเนินงานที่ดีที่สุด

ถึงแม้ว่าหัวข้อเกี่ยวกับการมุ่งเน้นการตลาดและการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพจะได้รับความนิยมนในการศึกษาจำนวนมาก เนื่องจากสามารถช่วยทำให้ธุรกิจโรงแรมและธุรกิจบริการมีผลการดำเนินงานที่ดี นำไปสู่การมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า มีการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นการตลาดกับการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพไม่มากนัก (Khan, 2008) ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาถึงผลกระทบของการมุ่งเน้นการตลาดกับผลการดำเนินงาน (Bang, 2005) สอดคล้องกับ Frejkova. (2009) ที่กล่าวว่า การจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพและการมุ่งเน้นการตลาดเป็นแนวคิดที่มีความสัมพันธ์กันรวมถึงได้มีการยอมรับจากนักวิชาการและนักธุรกิจเกี่ยวกับแนวคิดทั้งสอง ถึงแม้แนวคิดทั้งสองจะได้มีการศึกษามาตั้งแต่ศตวรรษที่ 1980 แต่มีการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดทั้งสองไม่มากนัก ทั้งที่การมุ่งเน้นการตลาดเป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพที่มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าในระยะยาว ซึ่งไม่ใช่เพียงแค่การสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้า แต่ยังเอาใจใส่ความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องับธุรกิจอีกด้วย หรืออาจกล่าวได้ว่าแนวคิดการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพและแนวคิดการมุ่งเน้นการตลาดเป็นแนวคิดที่มีความสัมพันธ์กันทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ รวมถึงมีบทบาทสำคัญในการทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ (Frejkova. 2009) เช่นเดียวกับ Jaworski & Kohli. (1993) ที่กล่าวว่า การมุ่งเน้นการตลาดเป็นแนวคิดที่มีแนวทางในการมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งสามารถทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุด และ Wu. (2003) ที่กล่าวว่า การมุ่งเน้นการตลาดในระดับสูงเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการใช้เทคโนโลยีการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ ซึ่งสามารถนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพและบรรลุผลการดำเนินงานของธุรกิจ เนื่องจากธุรกิจที่มีการมุ่งเน้นการตลาดในระดับสูง จะทำให้ธุรกิจสามารถตอบสนองได้ดี

กับสภาพทางการตลาดด้วยการที่ธุรกิจมีการรวบรวม ตีความและใช้สารสนเทศ นอกจากนี้ การมุ่งเน้นการตลาดจะช่วยทำให้ธุรกิจสามารถเข้าใจสภาพแวดล้อมและลูกค้าได้เป็นอย่างดี ตลอดจนสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์และแนวโน้มทางการตลาดในปัจจุบัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การมีผลการดำเนินงานที่ดีจากการลงทุนในเทคโนโลยีการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ สอดคล้องกับ Liyun, Keyi, Xiaoshu & Fangfang. (2008) ที่กล่าวว่า การมุ่งเน้นการตลาด และการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพเป็นแนวคิดที่มีการปฏิบัติไปที่ลูกค้าเป็นหลักสำคัญ โดยมุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า เนื่องจากการมุ่งเน้นการตลาดจะส่งเสริมให้ธุรกิจมีแรงจูงใจในการแสวงหาข้อมูลของลูกค้าและคู่แข่ง ทำให้ประสิทธิภาพและความสามารถในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเพิ่มขึ้น รวมถึงธุรกิจที่มีการมุ่งเน้นการตลาดจะมีความรู้เกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าได้เป็นอย่างดี นำไปสู่การติดต่อสื่อสารและการดำเนินกิจกรรมร่วมกันระหว่างธุรกิจและลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ Kumar et al. (2011) ที่กล่าวว่า การมุ่งเน้นการตลาดทำให้ธุรกิจมีผลการดำเนินงานที่ดี เนื่องจากผู้บริหารและพนักงานมีความรู้ที่ชัดเจนเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า ตลอดจนจุดแข็งของคู่แข่ง ทำให้ธุรกิจสามารถบรรลุถึงความพึงพอใจของลูกค้าอย่างสูงสุด นำไปสู่ความสามารถในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เมื่อธุรกิจมีความสามารถพิเศษจากการมีสารสนเทศและสามารถใช้สารสนเทศดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมจึงกล่าวได้ว่า แนวคิดการมุ่งเน้นการตลาดเป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ เนื่องจากเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการสร้าง การพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้า การตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า จากการศึกษาการรวบรวมตีความและใช้สารสนเทศเกี่ยวกับลูกค้าซึ่งช่วยทำให้ธุรกิจสามารถเข้าใจสภาพแวดล้อมและลูกค้าได้เป็นอย่างดี ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงศึกษาถึงความสัมพันธ์ของการมุ่งเน้นการตลาดกับความสามารถในการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ

ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรม และทำการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการมุ่งเน้นการตลาดกับความสามารถในการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ (CRM Capability) ประสิทธิภาพของการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ (CRM Effectiveness) การนำเอาการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพไปปฏิบัติ (CRM Implementation) และการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ (CRM Activities / CRM Process) ดังตารางที่ 11 แสดงตัวแปรการมุ่งเน้นการตลาดกับความสามารถในการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพและแหล่งอ้างอิง

ตารางที่ 11 แสดงตัวแปรการมุ่งเน้นการตลาดกับความสามารถการจัดการลูกค้าเชิง
สัมพันธภาพและแหล่งอ้างอิง

อ้างอิง (ชื่อผู้วิจัย/ปีค.ศ.)	CUS ORI	CUM ORI	INFU COO	INT GEN	INT DIS	RES PON
Wu. (2003)	✓	✓	✓			
Bang. (2005)	✓	✓	✓			
Desai et al. (2007)				✓	✓	✓
Richard & Thirkell. (2007)				✓	✓	✓
Richard. (2008)	✓	✓	✓			
Khan. (2008)	✓	✓				
Frejkova. (2009)	✓	✓				

คำอธิบาย :

Customer Orientation: CUSORI = การมุ่งเน้นลูกค้า

Competitor Orientation: COMORI = การมุ่งเน้นคู่แข่ง

Inter-Functional Coordination: INFUCOO = การมุ่งเน้นประสานความร่วมมือ
ในการดำเนินงานร่วมกับแผนกต่าง ๆ ภายในองค์กร

Intelligence Generatio: INTGEN = ความสามารถในการตลาดของธุรกิจเกี่ยวกับ
ความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันและลูกค้าในอนาคตขององค์กร

Intelligence Dissemination: INTDIS = การเผยแพร่ความสามารถทางการตลาด
ในแต่ละแผนกของธุรกิจ

Responsiveness: RESPON = การตอบสนองของธุรกิจ

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการมุ่งเน้นการตลาดกับความสามารถการจัดการ
ลูกค้าเชิงสัมพันธภาพ ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การมุ่งเน้นการตลาด หมายถึง การมุ่งเน้นลูกค้า การมุ่งเน้น
คู่แข่ง และการมุ่งเน้นประสานความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกับแผนกต่าง ๆ ภายในธุรกิจ
ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการของลูกค้า (Narver & Slater, 1990., Wu, 2003)
แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ

(1) การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Orientation) หมายถึง การที่ธุรกิจทุกแผนกงาน
ทำงานร่วมกันในการให้บริการลูกค้าเป็นสำคัญ โดยการมุ่งสร้างสรรค์บริการที่มีคุณค่าให้กับ
ลูกค้า ดังนั้น ธุรกิจจึงควรมีความเข้าใจในความต้องการของลูกค้าเป็นอย่างดี ซึ่งเกิดจากการที่ธุรกิจ

มีการประเมินถึงความพึงพอใจของลูกค้าที่มาใช้บริการ และการติดตามผลหลังจากลูกค้าได้รับการบริการ (Narver & Slater, 1990)

(2) การมุ่งเน้นคู่แข่ง (Competitor Orientation) หมายถึง การที่ผู้บริหารมีการประชุมเพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับกลยุทธ์ของคู่แข่ง และพนักงานมีการแบ่งปันข้อมูลคู่แข่งระหว่างเพื่อนร่วมงานในธุรกิจ รวมถึงธุรกิจมีการแสวงหาโอกาสทางการแข่งขัน เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และทำให้ธุรกิจมีการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงของคู่แข่ง (Narver & Slater, 1990)

(3) การมุ่งเน้นประสานความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกับแผนกต่าง ๆ ภายในองค์กร (Inter-functional Coordination) หมายถึง การดำเนินธุรกิจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการของลูกค้า โดยการที่แผนกงานทุกฝ่ายภายในธุรกิจมีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลลูกค้า มีการวางแผนกลยุทธ์ร่วมกัน มีการแบ่งปันการใช้ทรัพยากรร่วมกันและให้ความร่วมมือกันทำงานเพื่อให้บริการที่มีคุณค่าให้กับลูกค้า เพื่อบรรลุถึงความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย (Narver & Slater, 1990)

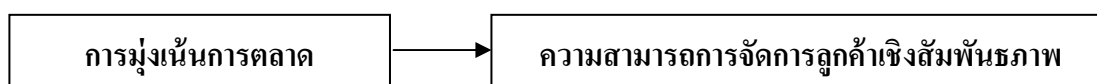
4.3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นการตลาดกับความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการมุ่งเน้นการตลาดกับความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ พบว่า มีวรรณกรรมที่ศึกษาถึงความสัมพันธ์ดังกล่าวไม่มากนัก (Khan, 2008., Frejkova, 2009) ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ Frejkova. (2009) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นการตลาดกับการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพและการมุ่งเน้นลูกค้า ผลการศึกษาพบว่าการมุ่งเน้นการตลาดมีความสัมพันธ์กับการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ และสามารถบรรลุผลการดำเนินงานที่ดี เนื่องจากการมุ่งเน้นการตลาดเป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพที่มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าในระยะยาว ซึ่งไม่ใช่เพียงแค่การสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้า แต่ยังเอาใจใส่ความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจอีกด้วย ซึ่งนำไปสู่การทำให้ธุรกิจมีความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน ลูกค้า และบรรลุผลการดำเนินงานที่สูงขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Wu. (2003) ที่ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของการมุ่งเน้นการตลาดในการเอื้ออำนวยต่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ ผลการศึกษาพบว่าการมุ่งเน้นการตลาดมีการเอื้ออำนวยต่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพของธุรกิจ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Richard & Thirkell. (2007) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการมุ่งเน้นการตลาดกับการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพไปปฏิบัติของธุรกิจ ผลการศึกษาพบว่าการมุ่งเน้นการตลาดในระดับสูงส่งผลทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในการนำเอาเทคโนโลยีการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพไปใช้ในธุรกิจมากกว่าธุรกิจที่มีการมุ่งเน้นการตลาดที่ต่ำ เนื่องจากพื้นฐานของการมุ่งเน้นการตลาดเป็นการที่ธุรกิจให้ความสำคัญไปที่ลูกค้า

โดยมีจุดมุ่งหมายในการที่จะสร้างความสัมพันธ์ และการมุ่งเน้นการตลาดเป็นการที่ธุรกิจมีการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลและเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าและคู่แข่งชั้นระหว่างแผนกงานภายในธุรกิจอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Richard. (2008) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการมุ่งเน้นการตลาดกับเทคโนโลยีการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ ผลการศึกษาพบว่าการมุ่งเน้นการตลาดมีผลอย่างมากต่อการนำเอาเทคโนโลยีการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพไปปฏิบัติในธุรกิจ และงานวิจัยของ Khan. (2008) ที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยเหตุของการมุ่งเน้นการตลาดกับการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ ผลการศึกษาพบว่าการมุ่งเน้นการตลาดด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและการมุ่งเน้นประสานความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกับแผนกต่าง ๆ ภายในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพที่เกี่ยวกับการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าแบบเลือกสรร (Customer Selectivity) ซึ่งเป็นการที่ธุรกิจสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าตามความแตกต่างของคุณค่าหรือการสร้างผลกำไรให้แก่ธุรกิจ หรือกล่าวได้ว่าการมุ่งเน้นการตลาดเป็นปัจจัยเหตุของการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้นเกี่ยวกับการมุ่งเน้นการตลาด (Market Orientation: MOR) กับความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ (Customer Relationship Management Capability: CRM) จึงสามารถแสดงกรอบแนวคิด และสมมติฐานการวิจัย ได้ดังภาพประกอบที่ 5 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นการตลาดกับความสามารถจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ

H3: การมุ่งเน้นการตลาดมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ



ภาพประกอบที่ 5 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นการตลาดกับความสามารถจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ

4.3.2 การวัดการมุ่งเน้นการตลาด

การวัดการมุ่งเน้นการตลาด ผู้วิจัยได้ใช้มาตรวัดการมุ่งเน้นการตลาดจากงานวิจัยของ Sin et al. (2005) ซึ่งประยุกต์ใช้มาตรวัดของ Narver & Slater. (1990) จำนวนทั้งหมด 15 ข้อคำถาม เนื่องจากมาตรวัด MKTOR ของ Narver & Slater. (1990) เป็นมาตรวัดที่ได้รับความนิยมใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับการมุ่งเน้นการตลาด (Chatzipanagiotou et al., 2008., Shergill & Nargundkar, 2005) ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ Sin et al. (2005), Shergill & Nargundkar. (2005), Zheng-Zhou et al. (2009) และ Mahmoud. (2011). และเป็นมาตรวัดที่ได้รับการสนับสนุนจากวรรณกรรมจำนวนมากว่ามีความ

น่าเชื่อถือและมีความเที่ยงตรง (Sin et al., 2005) รวมถึงมาตรวัดการมุ่งเน้นการตลาดจากงานวิจัยของ Sin et al. (2005) เป็นมาตรวัดที่ใช้ในการศึกษาในธุรกิจโรงแรมซึ่งเป็นแนวทางที่ใกล้เคียงกับงานวิจัยที่ผู้วิจัยจะดำเนินการศึกษา และข้อคำถามแต่ละข้อผ่านเกณฑ์ มีคุณภาพที่ยอมรับได้ โดย Sin et al. (2005) ได้ทำการทดสอบคุณภาพของข้อคำถาม โดยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้บริหารธุรกิจโรงแรม จำนวน 42 คน พบว่า แบบสอบถามมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา นอกจากนี้ Sin et al. (2005) ได้ทำการตรวจสอบหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ผลการวิเคราะห์พบว่า Cronbach's Alpha ของมาตรวัดการมุ่งเน้นการตลาด (ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า การมุ่งเน้นการตลาด และการมุ่งเน้นประสานความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกับแผนกต่าง ๆ ภายในองค์กร) มีค่าเท่ากับ 0.906, 0.888 และ 0.886 ตามลำดับ แสดงว่ามาตรวัดการมุ่งเน้นการตลาด จำนวน 15 ข้อคำถามดังกล่าว มีความเชื่อมั่นระดับมาก ดังนั้น ผลการทดสอบความเชื่อมั่นมาตรวัดการมุ่งเน้นการตลาดจากงานวิจัยของ Sin et al. (2005) จึงมีความสมบูรณ์ น่าเชื่อถือ และมีคุณภาพดีตามผลการทดสอบที่ได้กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยจึงนำมาใช้ในการศึกษาถึงการมุ่งเน้นการตลาดกับความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ

ตอนที่ 5 ผลของความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ

5.1 แนวคิดเกี่ยวกับดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balance Scorecard: BSC)

แนวคิดดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balance Scorecard: BSC) เป็นแนวคิดที่ริเริ่มและพัฒนามาในปี 1990 โดย Professor Robert Kaplan & Dr. David Norton (Kim et al., 2003., Chang & Ku, 2009., Alonso et al., 2009) ซึ่งได้มีการศึกษาและสำรวจเกี่ยวกับสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นในประเทศสหรัฐอเมริกา ประสบกับปัญหาวิกฤติ เมื่อปี ค.ศ. 1987 โดยผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ นิยมใช้การวัดผลการดำเนินงานทางการเงินเป็นหลักในการประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งอาจทำให้เกิดความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องในการดำเนินธุรกิจภายใต้สภาวะแวดล้อมทางการแข่งขันที่รุนแรง Kaplan & Norton จึงได้นำเสนอแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานที่องค์กรควรพิจารณาตัวชี้วัด 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth Perspective) ต่อมา Kaplan & Norton ได้เขียนบทความเรื่อง “The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance” และได้มีการตีพิมพ์ในวารสาร Harvard Business Review ในปี ค.ศ. 1992 โดยนำเสนอแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงาน โดยไม่เพียงแต่วัดผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Perspectives) เท่านั้น แต่ยังครอบคลุมการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่การเงิน

(Non-Financial Perspectives) เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า กระบวนการภายในของธุรกิจ นวัตกรรม และการเรียนรู้ เป็นต้น (Kaplan & Norton, 1992., Kaplan & Norton, 1996., Kim et al., 2003., Chang & Ku, 2009) จากนั้นเป็นต้นมา แนวคิดดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลจึงเป็นที่นิยมและใช้กันอย่างแพร่หลายในธุรกิจต่าง ๆ และเป็นเครื่องมือที่ประสบความสำเร็จในการวัดผลการดำเนินงาน (Yang, Cheng & Yang, 2005)

Kaplan & Norton. (1992) เสนอแนวคิดพื้นฐานของดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลที่ กระชับและครอบคลุมทั้ง 4 มุมมอง คือ

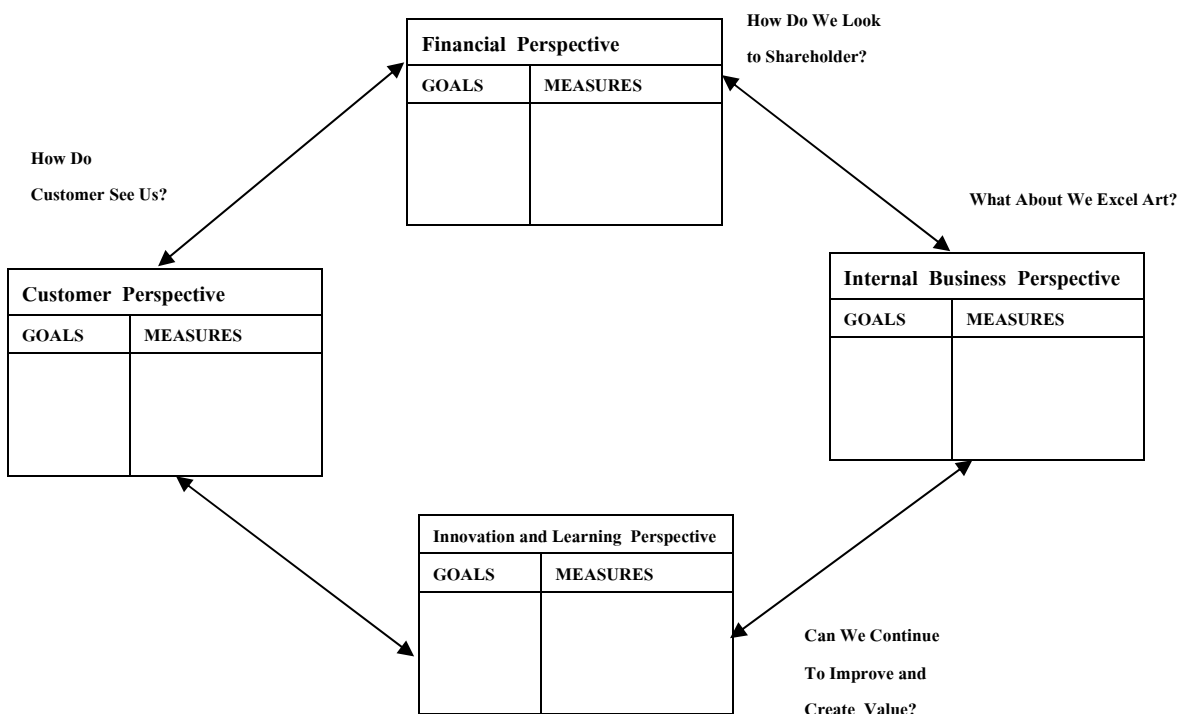
(1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามว่า “เพื่อให้บรรลุความสำเร็จด้านการเงินเราจะปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างไร” ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ของมุมมองด้านการเงิน เช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return On Investment: ROI) มูลค่าผู้ถือหุ้น (Shareholder Value) ความสามารถในการทำกำไร (Profitability) การเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) ต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต (Cost per Unit) มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ (Economic Value Added) เป็นต้น (Kaplan & Norton, 1992., Kaplan & Norton, 2001., Kaplan & Norton, 2004a)

(2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามว่า “ลูกค้ามองเราอย่างไร” โดยธุรกิจจะต้องสามารถนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าเป้าหมายต้องการ (Value proposition) และตัววัดผลมุมมองด้านลูกค้าจะต้องมีการคัดเลือกเป็นอย่างดีเพื่อแสดงถึงความคิดเห็นของลูกค้าที่มีต่อธุรกิจ ตัววัดที่สำคัญของมุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) การรักษาลูกค้าเก่า (Customer Retention) ความสามารถในการทำกำไรจากลูกค้า (Customer Profitability) เป็นต้น (Kaplan & Norton, 1992., Kaplan & Norton, 1996., Brewer & Speh, 2000., Kaplan & Norton, 2001., Kaplan & Norton, 2004a., Chang & Ku, 2009)

(3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามว่า “เพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ ธุรกิจต้องมีการพิจารณาว่าอะไรคือกระบวนการภายในที่สำคัญหรือกระบวนการภายในที่เป็นเลิศที่จะช่วยทำให้ธุรกิจสามารถนำเสนอคุณค่าหรือบรรลุความต้องการของลูกค้า” โดยกระบวนการที่สำคัญภายในของธุรกิจนั้น จะทำให้ธุรกิจสามารถนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายต้องการ และสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ถือหุ้นเกี่ยวกับผลตอบแทนทางการเงินที่ดี ดังนั้น กระบวนการภายในดังกล่าวมีผลกระทบอย่างมากต่อความพึงพอใจของลูกค้าและการบรรลุผลสำเร็จต่อวัตถุประสงค์ทางการเงินของธุรกิจ ตัววัดที่สำคัญของมุมมองด้านกระบวนการภายใน เช่น คุณภาพ (Quality) ผลิตภาพ (Productivity) ระยะเวลาในการผลิตสินค้าและบริการ (Response Time) ต้นทุน (Cost) เป็นต้น ซึ่งการที่จะทำให้ธุรกิจมีกระบวนการภายในที่ดีขึ้น คือ การที่ธุรกิจมีการลงทุนเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนากระบวนการในการผลิตเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้กับลูกค้า (Kaplan & Norton, 1992., Kaplan &

Norton, 1996., Brewer & Speh, 2000., Kaplan & Norton, 2001., Kaplan & Norton, 2004a., Chang & Ku, 2009)

(4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามว่า “เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของธุรกิจ ธุรกิจสามารถที่จะเรียนรู้และพัฒนาเพื่อสร้างคุณค่าอย่างต่อเนื่องได้อย่างไร” การที่ธุรกิจจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองทางการเงิน ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายในนั้น ธุรกิจจะต้องมีการมุ่งเน้นการพัฒนาปัจจัยพื้นฐาน 3 ด้านหลัก คือ (1) ด้านทรัพยากรภายในธุรกิจ (Human Capital) ตัววัดได้แก่ ความพึงพอใจของพนักงาน อัตราการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงาน การฝึกอบรมพนักงาน ทักษะของพนักงาน ความสามารถของพนักงาน และความรู้ของพนักงาน (2) ด้านระบบข้อมูลสารสนเทศ (Information Capital) ตัววัดได้แก่ ความทันสมัยของข้อมูล (วัดที่เวลาในการให้ข้อมูล) และความถูกต้องของข้อมูล และ (3) ด้านองค์กร (Organization Capital) ตัววัดได้แก่ วัฒนธรรมธุรกิจ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ระบบการจูงใจพนักงานและโครงสร้างของธุรกิจ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสามารถกระตุ้นให้พนักงานในธุรกิจทุ่มเทความพยายามให้กับธุรกิจ ซึ่งปัจจัยพื้นฐาน 3 ด้านหลักจะช่วยสนับสนุนการสร้างคุณค่าให้กับกระบวนการภายในของธุรกิจ (Kaplan & Norton, 1992., Kaplan & Norton, 1996., Kaplan & Norton, 2001., Kaplan & Norton, 2004a., Kaplan & Norton, 2004b., Chang & Ku, 2009)



ภาพประกอบที่ 6 แสดงแนวคิดพื้นฐานของดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล

ที่มา : Robert S. Kaplan & David P. Norton. (1992)

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลของ Kaplan & Norton. (1992) ซึ่งกำหนดแนวทางการวัดผลการดำเนินงาน 4 มุมมอง คือ (1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) (2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) (3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Perspective) และ (4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth Perspective) มาใช้เป็นแนวคิดและทฤษฎีในการศึกษาถึงความสัมพันธ์ของการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เนื่องจากการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลเป็นเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจที่ดี มีประสิทธิภาพ (Kim et al., 2003., Al-Mudimigh, 2009) สอดคล้องกับ Jain et al. (2007) ที่กล่าวว่า การวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลสามารถวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจได้ครอบคลุมทั้งหมด นอกจากนี้ จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า การศึกษาเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานด้วยการนำเอาแนวคิดและทฤษฎีมาใช้เป็นแนวทางพื้นฐานในการศึกษาเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจยังมีไม่มากนัก (Kim & Kim, 2007) และการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจตามแนวคิดดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลยังมีไม่มากเช่นกัน ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ Chang. (2007), Chang & Ku. (2009), Islam & Yang. (2009)

5.2 ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจจำนวนมากที่แสดงให้เห็นว่าการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์นำไปสู่ผลประโยชน์ในด้านปรับปรุงผลการดำเนินงาน (Kasim & Minai. 2009) สอดคล้องกับ Battor & Battor. (2010) ที่กล่าวว่า การศึกษาจำนวนมากแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยการศึกษาถึงความสัมพันธ์ของการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น งานวิจัยของ Day & Van den Bulte. (2002) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ที่ดีกับความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงาน ผลการศึกษาพบว่า ความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ด้านการมุ่งเน้นสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า กระบวนการของธุรกิจ และสารสนเทศเกี่ยวกับลูกค้า มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ (ความสามารถในการทำกำไร ความสามารถในการรักษาลูกค้าและการเจริญเติบโตของยอดขาย) หรือความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์เป็นแหล่งของความได้เปรียบที่สำคัญของธุรกิจ งานวิจัยของ Battor & Battor. (2010) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ ผลการศึกษาพบว่า ความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ในด้านการมุ่งเน้นสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า กระบวนการของธุรกิจ และสารสนเทศเกี่ยวกับลูกค้ามีความสัมพันธ์กับ

ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (ความสามารถในการทำกำไร ผลตอบแทนจากการลงทุน ส่วนแบ่งทางการตลาด ความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้าเก่า และการเจริญเติบโตของยอดขาย) เนื่องจากการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพสามารถทำให้ธุรกิจเรียนรู้ความต้องการของลูกค้า และวิธีการปฏิบัติที่ดีในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า การรักษาลูกค้า และการสร้างผลกำไรด้วยการตอบสนองความต้องการของลูกค้า สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kasim & Minai. (2009) ที่ศึกษาถึงอิทธิพลของการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ โรงแรม ผลการศึกษพบว่า การจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ (มิติของเทคโนโลยีสารสนเทศ) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น การปรับปรุงรายได้จากการขาย อัตราการเข้าพักโดยเฉลี่ยของลูกค้าเพิ่มขึ้น อัตราการใช้บริการซ้ำของลูกค้า การเพิ่มขึ้นของความสามารถในการทำกำไร การเจริญเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาด มูลค่าตลอดช่วงชีวิตของลูกค้าเพิ่มขึ้น เป็นต้น เนื่องจากการใช้เหมืองข้อมูล (Data Mining) เพื่อทำความเข้าใจกับพฤติกรรมของลูกค้า และการมุ่งเน้นการจัดการฐานข้อมูลลูกค้า มีความสำคัญต่อการให้ข้อมูลทางการขายและการตลาดเกี่ยวกับความต้องการ ความคาดหวังและการรับรู้ของลูกค้าได้ทันทีที่ต้องการ ซึ่งทำให้ธุรกิจสามารถมีข้อมูลเพียงพอ ตรงประเด็นและทันทีที่ต้องการ เพื่อการตัดสินใจที่ดีของธุรกิจ นอกจากนี้ การเรียนรู้และทำความเข้าใจในความต้องการของลูกค้าด้วยการใช้ข้อมูลผลสะท้อนของลูกค้าทำให้ธุรกิจสามารถเข้าใจถึงพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าอย่างลึกซึ้ง ซึ่งนำไปสู่การนำเสนอการบริการที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Dutu & Halmajan. (2011) ที่พบว่า การจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพในมิติการริเริ่มการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า และการมุ่งเน้นการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้า เกี่ยวกับความพึงพอใจ ความจงรักภักดีของลูกค้า ความสามารถในการรักษาลูกค้า รายได้จากลูกค้าใหม่ และผลการดำเนินงานด้านกระบวนการเกี่ยวกับความสามารถในการลดต้นทุนบริการ การตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็วและถูกต้อง โดยความพึงพอใจของลูกค้า ความจงรักภักดีของลูกค้า ความสามารถในการรักษาลูกค้า และรายได้จากลูกค้าใหม่ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ เนื่องจากความสามารถในการรักษาลูกค้ามีค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนน้อยกว่าการดึงดูดลูกค้าใหม่ งานวิจัยของ Soliman. (2011) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพกับผลการดำเนินงานทางการตลาด ผลการศึกษพบว่า การจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ 3 มิติ คือ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ความมีประสิทธิภาพของธุรกิจ และการจัดการความรู้เกี่ยวกับลูกค้ามีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานทางการตลาด (ส่วนแบ่งทางการตลาด การรักษาลูกค้า การดึงดูดลูกค้าใหม่ ความพึงพอใจของลูกค้า การเจริญเติบโตของยอดขายและผลกำไรจากการขาย) เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Reinartz et al. (2004) ที่พบว่า การจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพมิติการริเริ่มการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า และการมุ่งเน้นการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจด้วยการมีส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น ยอดขายที่เพิ่มขึ้น

และความสามารถในการทำกำไรที่เพิ่มขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Sansook. (2010) ที่พบว่า ความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ ทำให้ธุรกิจสามารถเรียนรู้และเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นรายบุคคลมีอิทธิพลเชิงบวก ต่อความพึงพอใจของลูกค้า และความจงรักภักดีของลูกค้า ซึ่งนำไปสู่ผลการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น การเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งทางการตลาด การเพิ่มขึ้นของยอดขาย การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ และ ความสามารถในการรักษาลูกค้าเก่าของธุรกิจ เป็นต้น และงานวิจัยของ Attharangsun & Ussahawanitchaki. (2008) ที่พบว่า ประสิทธิภาพของการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพมีอิทธิพลทางตรงกับความพึงพอใจของลูกค้าและนำไปสู่ความจงรักภักดีและความตั้งใจซื้อซ้ำของลูกค้า งานวิจัยของ Arndt & Schoegel. (2009) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ ปัจจัยเหตุและผลที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ผลการศึกษาพบว่า ความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพด้านการจัดการความรู้เกี่ยวกับลูกค้า ด้านการจัดการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและ กระบวนการที่เหมาะสมมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน นอกจากนี้ ยังมีงานวิจัยของ Kim et al. (2004), Desai et al. (2007), Coltman. (2007a), และ Coltman et al. (2010) เป็นต้น

นอกจากนี้ งานวิจัยของ Chang. (2007) ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ ตามแนวคิดดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล หลังจากปฏิบัติตามแนวคิดการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหาร (Interview Survey Methods) ผลการศึกษาพบว่า ผลการดำเนินงานของธุรกิจตามแนวคิดดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลทั้ง 4 มุมมอง เพิ่มขึ้นจากการนำเอาแนวคิดการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพไปปฏิบัติในธุรกิจ ดังนี้ (1) ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ธุรกิจสามารถบรรลุเป้าหมายในการรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด ความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้น และต้นทุนลดลง นอกจากนี้ ยังพบอีกว่าผลการดำเนินงานทางด้านการเงินมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของลูกค้า (2) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ธุรกิจสามารถจัดการกับการร้องเรียนของลูกค้า ทำให้การร้องเรียนของลูกค้าน้อยลง ระดับของความพึงพอใจมากขึ้น และลูกค้ากลับมาใช้บริการเพิ่มขึ้น (3) ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน ธุรกิจเชื่อว่าหลังจากการนำเอาแนวคิดการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพไปปฏิบัติ ทำให้ธุรกิจมีกระบวนการดำเนินงานที่ดี โดยธุรกิจสามารถลดต้นทุนด้านพนักงานในการบริการ มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าด้วยการปรับปรุงเทคนิคการบริการลูกค้าและคุณภาพการบริการที่สม่ำเสมอ การปรับปรุงช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในธุรกิจด้วยการบูรณาการข้อมูลเพื่อการบริการลูกค้า และ (4) ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต เป็นการที่ธุรกิจมีบริการที่มีความทั่วถึงมากขึ้น หลังจากนั้น Chang & Ku. (2009) ได้ทำศึกษาเพิ่มเติมด้วยแนวทางการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อสนับสนุนกรอบแนวคิดการวิจัย จากผลการศึกษาด้วยแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพของ Chang. (2007) โดยผลการศึกษาตรงกับผลการวิจัยของ Chang. (2007) ซึ่งพบว่า การนำเอาแนวคิดการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพไปปฏิบัติในธุรกิจ นำไปสู่ผลการดำเนินงานของธุรกิจตามแนวคิดดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลทั้ง

4 มุมมองที่เพิ่มสูงขึ้น นอกจากนี้ ยังได้กล่าวว่าการแข่งขันทางการตลาด การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าเป็นพื้นฐานที่จะทำให้ธุรกิจอยู่รอดได้ในระยะยาว ธุรกิจจะต้องทำความเข้าใจในความต้องการของลูกค้า และตอบสนองความต้องการที่สอดคล้องต่อความต้องการเฉพาะราย ซึ่งจะนำไปสู่ความจงรักภักดีของลูกค้า และผลการดำเนินงานที่ดีของธุรกิจ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Islam & Yang. (2009) ที่ศึกษาเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจตามแนวคิดดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลของธุรกิจธนาคารที่ใช้แนวคิดการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพในการดำเนินการ พบว่าธุรกิจสามารถบรรลุเป้าหมายในการส่งคุณค่าให้กับลูกค้าเพิ่มมากขึ้น ด้วยการจัดกระบวนการธุรกิจที่มีประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการลดระยะเวลาในการบริการ การบริการที่มีคุณภาพ และความมีประสิทธิภาพของต้นทุน เพื่อเป้าหมายของธุรกิจเกี่ยวกับการบริการและเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และผลการดำเนินการดังกล่าวนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายทางการเงินซึ่งสอดคล้องกับการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลทั้ง 4 มิติ ผู้วิจัยจึงสามารถสรุปได้ว่า ความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้นเกี่ยวกับความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ (Customer Relationship Management Capabilities: CRM) กับการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business Performance: BPE) จึงสามารถแสดงกรอบแนวคิด และสมมติฐานการวิจัยได้ดังภาพประกอบที่ 7 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ

H4: ความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ



ภาพประกอบที่ 7 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ

5.3 การวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ

จากการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามแนวคิดการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ พบว่า ที่ผ่านมานั้นธุรกิจส่วนใหญ่นิยมใช้การวัดผลการดำเนินงานทางการเงิน เป็นตัววัดผลความสำเร็จของการนำแนวคิดการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ ด้วยการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานเชิงปริมาณ เช่น ผลตอบแทนจากการลงทุนและความสามารถในการ

ทำกำไรจากลูกค้าแต่ละราย ซึ่งแนวทางดังกล่าวมีข้อจำกัดในการประเมินในเชิงปริมาณเท่านั้น ทำให้ขาดตัววัดผลการดำเนินงานทางด้านกระบวนการของการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ และอาจเกิดความล้มเหลวในการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจได้ (Jain et al., 2003., Jain et al., 2007., Chang, 2007., Chang & Ku, 2009., Alonso et al., 2009) สอดคล้องกับ Kim & Kim. (2007) ที่กล่าวว่า สาเหตุของความไม่ประสบความสำเร็จในการนำเอาแนวคิดการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพไปปฏิบัติ อาจเกิดจากความไม่ถูกต้องของแนวทางในการวัดประเมินผลประสิทธิภาพของการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพของธุรกิจ นอกจากนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพที่ผ่านมา ส่วนมากแล้วขาดการนำเอาทฤษฎีมาใช้เป็นแนวทางพื้นฐานในการวิจัยเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ เช่นเดียวกับ Alonso et al. (2009) ซึ่งสำรวจพบว่า การวัดผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพมีช่องว่างจำนวนมาก (Highlight Gaps) และขาดการวัดผลการดำเนินงานตามระบบการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพอย่างแท้จริง ซึ่งอาจนำไปสู่ความเสี่ยงในการดำเนินงานตามแนวคิดการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพของธุรกิจในการลงทุนด้านการเงิน ทรัพยากรมนุษย์ และด้านเทคโนโลยี จากเหตุผลดังกล่าวทำให้มีการศึกษาเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่การเงิน (Non-financial) เพิ่มขึ้น เช่นเดียวกับ Battor & Battor. (2010) ที่กล่าวว่า วรรณกรรมที่ผ่านมาเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจส่วนใหญ่ดำเนินการวัดผลการดำเนินงาน 2 มิติ คือ มิติการวัดผลการดำเนินงานทางด้านการตลาด และมิติการวัดผลการดำเนินงานทางการเงิน ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ Day & Van den Bulte. (2002), Kim et al. (2004), Desai et al. (2007), Attharangsun & Ussahawanitchakit. (2008), Caltman et al. (2009), Kasim & Minai. (2009), Battor & Battor. (2010), Sansook. (2010), Reimann et al. (2010), Lee et al. (2010), Dutu & Halmajan. (2011) และ Soliman. (2011) เป็นต้น ต่อมาการศึกษาเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานได้มีการพัฒนาไปสู่การนำเอาแนวคิดดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลตามแนวคิดของ Kaplan & Norton. (1992) มาใช้เป็นแนวทางพื้นฐานในการศึกษาเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ Kim et al. (2003), Kim & Kim. (2007), Chang. (2007), Wu & Hang. (2008), Kim & Kim. (2008), Alonso et al. (2009), Al-Mudimigh. (2009), Islam & Yang. (2009) และ Chang & Ku. (2009) เนื่องจากแนวคิดดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล เป็นเครื่องมือที่สามารถให้รายละเอียดชัดเจนถึงสิ่งที่ธุรกิจต้องการจะวัดในแนวทางที่สมดุลทั้งทางด้านมุมมองการวัดผลการดำเนินงานทางการเงิน และมุมมองการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน และช่วยทำให้ธุรกิจมีความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์สู่การปฏิบัติงานของธุรกิจ (Alonso et al., 2009., Chang & Ku, 2009) เช่นเดียวกับ Kim et al. (2003) ที่กล่าวว่า แนวคิดดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลสามารถเอาชนะข้อจำกัดในการมุ่งเน้นการวัดผลการดำเนินงานด้านการเงินด้วยการผสมผสานการวัดผลการดำเนินงานด้านการเงินและการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่การเงิน ซึ่งทำให้ผู้บริหารสามารถวัดผลการดำเนินงาน

ในภาพรวมได้อย่างสมดุลในหลายมุมมอง ได้แก่ ความสมดุลระหว่างมุมมองในวัตถุประสงค์ระยะสั้น และมุมมองวัตถุประสงค์ในระยะยาว ความสมดุลระหว่างผลลัพธ์ และตัววัดผลลัพธ์และตัวผลักดัน ให้บรรลุผลลัพธ์ และความสมดุลระหว่างตัววัดผลวัตถุประสงค์หลัก และตัววัดผลวัตถุประสงค์รอง (Kaplan & Norton, 1996., Chang, 2007., Chang & Ku, 2009) จึงสามารถสรุปได้ว่าการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลเป็นเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจที่ดี มีประสิทธิภาพ (Kim et al., 2003., Al-Mudimigh, 2009) และสามารถวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจได้ครอบคลุมทั้งหมด (Jain et al., 2007) ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้ใช้แนวคิดดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลมาใช้ในการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยผู้วิจัยใช้มาตรวัดผลการดำเนินงานจากงานวิจัยของ Chang. (2007) และ Chang & Ku. (2009) มาใช้ในการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ เนื่องจากงานวิจัยของ Chang. (2007) และ Chang & Ku. (2009) ได้ศึกษาถึงผลการดำเนินงานของธุรกิจตามแนวคิดดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล หลังจากปฏิบัติตามแนวทางการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ ซึ่งเป็นแนวทางที่ใกล้เคียงกับงานวิจัยที่ผู้วิจัยจะดำเนินการศึกษา และข้อคำถามแต่ละข้อผ่านเกณฑ์มีคุณภาพที่ยอมรับได้ โดยการตรวจสอบความสอดคล้องภายในของข้อคำถาม (Internal Consistency) ด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) เพื่อทดสอบคุณภาพโดยรวมของข้อคำถาม และการวิเคราะห์ค่า Item-Total Correlation (r) เพื่อทดสอบคุณภาพรายข้อ นอกจากนี้ Chang. (2007) และ Chang & Ku. (2009) ได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง ผลการวิเคราะห์แสดงว่าข้อคำถามการวัดผลการดำเนินงานของ Chang. (2007) และ Chang & Ku. (2009) มีค่าความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) และมีค่าความเที่ยงตรง (Validity) ผ่านเกณฑ์ และมีคุณภาพที่ยอมรับได้ รวมถึงโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าความเชื่อมั่น (Cronbach's Alpha) เท่ากับ 0.85 ถึง 0.88 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ Item-to-total correlation เท่ากับ 0.60 ถึง 0.82 และดัชนีวัดระดับความกลมกลืน GFI เท่ากับ 0.73, NFI เท่ากับ 0.92

นอกจากนี้ ข้อคำถามการวัดผลการดำเนินงาน ผู้วิจัยใช้มาตรวัดจากงานวิจัยของ Kasim & Minai. (2009) ซึ่งได้ดำเนินการศึกษาถึงการใช้มาตรวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม โดยแบ่งมาตรวัดผลการดำเนินงานออกเป็น 2 ด้าน คือ การวัดผลการดำเนินงานด้านการเงิน ได้แก่ จำนวนลูกค้าใหม่ ความสามารถในการทำกำไรของลูกค้า ยอดขายจากลูกค้าใหม่ และความสามารถในการทำกำไรตลอดช่วงชีวิตของลูกค้า และการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่การเงิน ได้แก่ การใช้บริการซ้ำ ความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนแบ่งทางการตลาด และความสามารถในการรักษาลูกค้าเก่า ดังนั้น ข้อคำถามของ Kasim & Minai. (2009) จึงเป็นข้อคำถามที่นิยมใช้ในการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม และข้อคำถามดังกล่าว ได้ทำการตรวจสอบตัวแปรด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ซึ่งผลลัพธ์ของ KMO and Bartlett's Test เท่ากับ 0.849, Chi-square

เท่ากับ 488.071, p เท่ากับ 0.0001 แสดงว่าข้อมูลมีความเหมาะสมกับการใช้ Factor Analysis ขึ้นต่อมาได้ดำเนินการสกัดปัจจัยด้วยเทคนิค Principal Component Analysis : PCA เพื่อจัดกลุ่มตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันให้อยู่ในปัจจัยหรือกลุ่มเดียวกัน ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจมีเพียงปัจจัยเดียว (Single Factor) และได้ดำเนินการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.909 ซึ่งแสดงว่าข้อคำถามของ Kasim & Minai. (2009) มีความน่าเชื่อถือ (Reliability)

ดังนั้น ข้อคำถามหรือมาตรวัดในการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ผู้วิจัยใช้มาตรวัดจากงานวิจัยของ Chang. (2007), Chang & Ku. (2009) และจากงานวิจัยของ Kasim & Minai. (2009) ประกอบด้วยมาตรวัดตามมุมมองการวัดผลการดำเนินงาน 4 มุมมอง ดังนี้ (1) การวัดผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Performance) จำนวน 4 ข้อคำถาม คือ ความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้น รายได้จากการขายเพิ่มขึ้น ต้นทุนการบริการลดลง และการควบคุมต้นทุนภายในมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น (2) การวัดผลการดำเนินงานทางด้านลูกค้า (Customer Performance) จำนวน 7 ข้อคำถาม คือ ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้น ข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลง ลูกค้ากลับมาใช้บริการซ้ำเพิ่มขึ้น ความสามารถในการรักษาลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้น การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ ส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นและความสามารถในการทำกำไรจากลูกค้าเพิ่มขึ้น (3) การวัดผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance) จำนวน 5 ข้อคำถาม คือ การติดต่อสื่อสารและการแลกเปลี่ยนข้อมูลลูกค้าระหว่างแผนกงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น การตอบสนองที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าถูกต้องเพิ่มขึ้น ความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพิ่มขึ้น การพัฒนานวัตกรรมบริการเพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้าเพิ่มขึ้น และการบริการมีความหลากหลาย ครอบคลุมเพิ่มขึ้น และ (4) การวัดผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth Performance) จำนวน 4 ข้อคำถาม คือ พนักงานได้รับข้อมูลลูกค้าที่มีความถูกต้องและทันเวลา ทักษะและความสามารถในการบริการของพนักงานเพิ่มขึ้น ความมุ่งมั่น กระตือรือร้นในการบริการของพนักงานเพิ่มขึ้น และขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มขึ้น รวมทั้งหมด 20 ข้อคำถาม ดำเนินการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของธุรกิจในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมากับคู่แข่งกัน เพื่อจำแนกผลการดำเนินงานของธุรกิจว่ามีความเข้มแข็งหรืออ่อนแอ และเพื่อแก้ไขปัญหาความผันผวนหรือการเปลี่ยนแปลงในระยะเวลาด้าน (Coltman, 2007a., Coltman, 2007b., Coltman et al., 2010) ดังนั้น มาตรวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลกับความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพในการศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงสอดคล้องกับคำแนะนำของ Tippins & Sohi. (2003) ที่อธิบายว่า การวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจมีลักษณะ ดังนี้ (1) การวัดผลการดำเนินงานควรมีการวัดผลที่มีความหลากหลายมิติและมีความสมดุล (2) ควรมีการประเมินผลการดำเนินงาน

กับคู่แข่งชั้นทางธุรกิจ (3) ควรมีการวัดผลการดำเนินงานที่คำนึงถึงเงื่อนไขของระยะเวลา (Coltman, 2007a citing Tippins & Sohi, 2003)

นอกจากนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจแสดงให้เห็นว่าการวัดผลการดำเนินงานสามารถแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ การวัดผลการดำเนินงานโดยใช้ข้อมูลเชิงวัตถุวิสัย (Objectively) และการวัดผลการดำเนินงานโดยใช้ข้อมูลเชิงอัตวิสัย (Subjectively) ซึ่งการวัดผลการดำเนินงานโดยใช้ข้อมูลเชิงวัตถุวิสัย เป็นการวัดผลการดำเนินงานที่แท้จริงของธุรกิจโดยเฉพาะ (Battor & Battor, 2010) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะดำเนินการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมโดยใช้ข้อมูลเชิงอัตวิสัย (Subjectively) ซึ่งเป็นการวัดผลการดำเนินงานในการรับรู้ (Perceived) ของผู้บริหารธุรกิจโรงแรม เนื่องจาก (1) การวัดผลการดำเนินงานโดยใช้ข้อมูลเชิงวัตถุวิสัย เป็นการวัดผลการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดความยุ่งยากกับธุรกิจที่ไม่เต็มใจในการเปิดเผยข้อมูลทางการเงิน (Haugland, Myrtveit & Nygaard, 2007) (2) วรรณกรรมแสดงความสัมพันธ์กันระหว่างข้อมูลเชิงวัตถุวิสัย และข้อมูลเชิงอัตวิสัย ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ Dess & Robinson. (1984), Jaworski & Kohli (1993) เป็นต้น (3) การวัดผลการดำเนินงานโดยใช้ข้อมูลเชิงวัตถุวิสัย ไม่สามารถเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับกลุ่มธุรกิจที่แตกต่างกันได้ (Ottum & Moore, 1997) ซึ่งการวัดผลการดำเนินงานโดยใช้ข้อมูลเชิงอัตวิสัย เป็นการวัดที่สามารถสะท้อนตำแหน่งทางการตลาดที่แท้จริงของธุรกิจเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นมากกว่าการวัดผลการดำเนินงานที่แท้จริงของธุรกิจ (Greenley, 1995., Slotegraaf & Dickson, 2004) และ (4) การวัดผลการดำเนินงานโดยใช้ข้อมูลเชิงอัตวิสัย เป็นแนวทางการวัดผลการดำเนินงานที่มีความเหมาะสมอย่างยิ่งต่อการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่การเงิน (Stam & Elfring, 2008) ตัวอย่างงานวิจัยที่วัดผลการดำเนินงานโดยใช้ข้อมูลเชิงอัตวิสัย (Subjectively) เช่น งานวิจัยของ Dutu & Halmajan. (2011) ที่ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบจากการเตรียมความพร้อมของธุรกิจในการปฏิบัติงานตามแนวคิดการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพกับผลการดำเนินงานของธุรกิจธนาคาร ธุรกิจการท่องเที่ยว ธุรกิจการสื่อสาร ธุรกิจการผลิต ธุรกิจค้าส่ง และธุรกิจค้าปลีกในประเทศโรมาเนีย ผู้วิจัยได้ดำเนินการจำแนกมาตรวัดผลการดำเนินงานด้วยผลลัพธ์จากการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ 2 ด้าน คือ ด้านการวัดผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า ได้แก่ ความสามารถในการรักษาลูกค้าเก่า ความจงรักภักดีของลูกค้า รายได้จากลูกค้าปัจจุบัน ความพึงพอใจของลูกค้า และด้านการวัดผลลัพธ์ที่เกิดจากกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของยอดขาย การลดระยะเวลาในการให้บริการลูกค้า การเพิ่มขึ้นของการให้บริการลูกค้าที่ถูกต้อง การรับรู้ถึงคุณค่าของผลิตภัณฑ์ การลดลงของต้นทุนการบริการ รวมถึงผลการดำเนินงานของธุรกิจด้านการเงิน ได้แก่ รายได้ของธุรกิจ ความสามารถในการทำกำไร และผลการดำเนินงานของธุรกิจที่ไม่ใช่การเงิน (Non-Financial) ได้แก่ ส่วนแบ่งทางการตลาด และจำนวนลูกค้า งานวิจัยของ Coltman et al. (2010) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพกับผลการดำเนินงานของธุรกิจกับผู้บริโภค (Business to Consumer : B2C) ในประเทศออสเตรเลีย

ผู้วิจัยใช้การวัดผลการดำเนินงานโดยใช้ข้อมูลเชิงอัตวิสัย (Subjectively) เปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานของกลุ่มแข่งขัน ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ ผลตอบแทนจากการลงทุน ความสำเร็จเกี่ยวกับรายได้ที่ได้รับจากผลิตภัณฑ์ใหม่ การลดลงของต้นทุนในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และระดับของการซื้อซ้ำ และงานวิจัยของ Desai et al. (2007) ที่ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของกลไกความสามารถและเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ กรณีศึกษาธุรกิจในประเทศอินเดีย ผู้วิจัยได้วัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ 2 มุมมอง คือ การวัดผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ได้แก่ ความพึงพอใจและความจงรักภักดีของลูกค้า และการวัดผลการดำเนินงานด้านองค์การ ได้แก่ ส่วนแบ่งทางการตลาดและผลการดำเนินงานทางการเงินตามการรับรู้ของผู้บริหาร (Managerial Perceptions) เกี่ยวกับการสร้างคุณค่าเพื่อลูกค้า และการสร้างคุณค่าเพื่อองค์การจากการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ

สำหรับมาตรวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลกับความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ สามารถแสดงในตารางที่ 12 แสดงมาตรวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจตามแนวคิดดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลกับความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพและแหล่งอ้างอิง

ตารางที่ 12 แสดงมาตรวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจตามแนวคิดดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลกับความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ และแหล่งอ้างอิง

อ้างอิง (ชื่อผู้วิจัย/ ปีค.ศ.)	มาตรวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจตามแนวคิดดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล																			
	ด้านการเงิน					ด้านลูกค้า				ด้านกระบวนการภายใน						ด้านการเรียนรู้ และการเจริญเติบโต				
	PRO FIT	SAL REV	MAR SHA	RED COS	INT COS	CUS SAT	CUS COM	CUS REP	CUS RET	OCC LEV	CUS PRO	CRO DEP	RES ACC	RES TIM	INNS ER	EMP REC	SER WID	SKI ABI	EMP SPI	EMP MOR
Day & Van Den Bulte. (2002)	✓	✓							✓											
Day. (2002)	✓	✓							✓											
Kim et al. (2004)	✓					✓		✓												
Reinartz et al. (2004)	✓		✓																	
Yim, Anderson & Swaminathan. (2004)		✓				✓			✓											
Eid. (2007)									✓											
Desai et al. (2007)			✓			✓														
Chang. (2007)		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓
Coltman. (2007a)		✓		✓																
Coltman. (2007b)		✓		✓																
Chang & Ku. (2009)		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓
Attharangsun & Ussahawanitchakit. (2008)								✓												

ตารางที่ 12 (ต่อ)

อ้างอิง (ชื่อผู้วิจัย/ ปีค.ศ.)	มาตรวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจตามแนวคิดดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล																			
	ด้านการเงิน					ด้านลูกค้า					ด้านกระบวนการภายใน					ด้านการเรียนรู้ และการเจริญเติบโต				
	PRO FIT	SAL REV	MAR SHA	RED COS	INT COS	CUS SAT	CUS COM	CUS REP	CUS RET	OCC LEV	CUS PRO	CRO DEP	RES ACC	RES TIM	INNS ER	EMP REC	SER WID	SKI ABI	EMP SPI	EMP MOR
Kasim & Minai. (2009)	✓	✓	✓			✓		✓		✓										
Coltman et al. (2010)				✓				✓												
Sansook. (2010)		✓	✓																	
Battor & Battor. (2010)	✓	✓	✓						✓											
Dutu & Halmajan. (2011)	✓		✓	✓		✓			✓				✓	✓						
Soliman. (2011)		✓	✓			✓			✓											

คำอธิบาย :

Profitability: PROFIT = ความสามารถในการทำกำไร

Sales Revenue: SALREV = รายได้จากการขาย

Market Share: MARSHA = ส่วนแบ่งทางการตลาด

Reduction Cost: REDCOS = การลดลงของต้นทุน

Internal Cost Controlled: INTCOS = การควบคุมต้นทุนภายใน

Customer Satisfaction: CUSSAT = ความพึงพอใจของลูกค้า

Customer Complaints: CUSCOM = ข้อร้องเรียนของลูกค้า

Customer Repurchase: CUSREP = การใช้บริการซ้ำของลูกค้า

Customer Retention: CUSRET = ความสามารถในการรักษาลูกค้าเก่า

Occupancy Levels: OCCLEV = อัตราการเข้าพักเฉลี่ยของลูกค้าเพิ่มขึ้น

Customer Profit Earning: CUSPRO = ความสามารถในการทำกำไรจากลูกค้าเพิ่มขึ้น

Cross Departmental Communication: CRODEP = การติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยน

ข้อมูลลูกค้าระหว่างแผนกงาน

Customer Service Response Time: RESACC = การตอบสนองที่ตรงกับความต้องการ
ของลูกค้าถูกต้อง

Customer Service Response Accuracy: RESTIM = ความรวดเร็วในการตอบสนอง
ความต้องการของลูกค้า

Innovation Service: INNSER = การพัฒนานวัตกรรมบริการ

Employee can Receive Timely and Accurate Information: EMPREC = พนักงานได้รับ
ข้อมูลลูกค้าที่มีความถูกต้องและรวดเร็ว

Service of Widened: SERWID = การบริการที่มีความหลากหลาย

Skill of Employee: SKIABI = ทักษะและความสามารถในการบริการของพนักงาน

Employee Spirit: EMPSPI = ความมุ่งมั่น กระตือรือร้นในการบริการของพนักงาน

Employee Morale: EMPMOR = ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน