

# ผลกระทบของการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของ ธุรกิจโรงแรม: บทบาทของความสามารถทางการตลาดในฐานะ ตัวแปรคั่นกลาง

จุฬารัตน์ ชันแก้ว\*

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบผลกระทบของการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย รวบรวมข้อมูลจากธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย 109 แห่ง ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนา ทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์และวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ด้านองค์กรแห่งการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า ด้านเทคโนโลยีการจัดการความสัมพันธ์ และด้านการจัดการความรู้มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมและความสามารถในการตลาด ความสามารถในการตลาดมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมและเป็นตัวแปรคั่นกลางที่ช่วยเพิ่มระดับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการลูกค้าสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม งานวิจัยนี้ใช้ทฤษฎีฐานทรัพยากรขยายองค์ความรู้ทางการตลาดเกี่ยวกับการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่าและเป็นทักษะที่จำเป็นในการบริหารธุรกิจโรงแรมให้มีความสามารถทางแข่งขันทางการตลาดทำให้ผลการดำเนินงานธุรกิจดีขึ้น จึงเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในการจัดการลูกค้าสัมพันธ์แบบ 2 ทิศทาง เน้นการเรียนรู้พฤติกรรมลูกค้า กำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานชัดเจน พัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญ และนำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยกำหนดกลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสมกับธุรกิจโรงแรม

**คำสำคัญ:** การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ความสามารถในการตลาด ผลการดำเนินงาน ธุรกิจโรงแรม

รับต้นฉบับ: 29 ตุลาคม 2562 | ได้รับความฉบับแก้ไข: 26 มีนาคม 2563 | ตอปรับบทความ: 8 พฤษภาคม 2563

\* อาจารย์ประจำสาขาวิชาการตลาด คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

# The Impact of Customer Relationship Management on Hotel performance: The Mediating Effect of Marketing Capability

Chularat Khankaew\*

## Abstract

The purpose of this research is to determine the effect of customer relationship management on the hotel performance in Thailand. Data were collected from 109 hotel businesses in Thailand by using questionnaire as a research tool. The descriptive statistics were used to analyze the obtained data and the correlation analysis and multiple regression were also employed to test hypotheses. Clearly, statistic results showed that customer relationship management in terms of customer relationship management organization, technology based relationship management, and knowledge management had a positive effect on hotel performance and marketing capability. The results also revealed that marketing capability exhibited a positive effect on hotel performance as a mediating variable accentuating the relationship between customer relationship management and hotel performance. This research expands the resource based theory and contributes to the literature on customer relationship management by suggesting that stronger customer relationship management should be reflected in higher marketing capability and therefore enhances stronger hotel's performance. The study also suggests the process of two-way communication in customer relationship management which enhances hotel business to understand the customer wants, create specific targets, involve in the development of action plan, and develop outstanding service standard as well as create more professional staff. Moreover, modern technological systems should be applied to generate suitable marketing strategies in hotel business.

**Keywords:** CRM, Marketing Capability, Performance, Hotel Business

**Received:** October 29, 2019 | **Revised:** March 26, 2020 | **Accepted:** May 8, 2020

---

\* Full-Time Lecturer at Mahasarakham Business School, Mahasarakham University

## บทนำ

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจโลกช่วยสนับสนุนเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและสังคมสร้างรายได้ให้กับประชาชนในท้องถิ่น การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวทำให้ธุรกิจในประเทศไทยได้รับประโยชน์มากขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจโรงแรมและที่พัก (Ministry of Tourism, 2017) อุตสาหกรรมท่องเที่ยวและการส่งเสริมของภาครัฐทำให้ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมเพิ่มการให้บริการนักท่องเที่ยว ธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่กระจายการลงทุนไปยังต่างประเทศและให้บริการเพิ่มเติม เช่น บริการสถานที่จัดงานประชุม งานแต่งงาน และงานจัดกิจกรรมต่าง ๆ ขณะที่ โรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กใช้การกำหนดราคาต่อสู้กับคู่แข่ง เช่น คอนโดมิเนียม อะพาร์ตเมนต์ และบ้านพัก เป็นต้น การดำเนินธุรกิจโรงแรมไม่ว่าจะขนาดเล็กหรือใหญ่จำเป็นต้องทำความเข้าใจลูกค้ามากขึ้น เนื่องจากลูกค้ามีพฤติกรรมเปลี่ยนไป มีความภักดีต่อโรงแรมน้อยลงและมีพฤติกรรมซับซ้อนเป็นผลจากการสื่อสารทางการตลาดรูปแบบใหม่ เช่น สื่อสังคมออนไลน์ สื่อผู้ทรงอิทธิพล และสื่อเดิมทางโทรทัศน์หรือวิทยุ จึงทำให้ลูกค้ามีทางเลือกในการใช้บริการโรงแรมมากขึ้น จึงเห็นได้ว่าธุรกิจโรงแรมกำลังเผชิญกับภาวะการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอยู่ตลอดเวลา

จากสถานการณ์ดังกล่าวผู้บริหารธุรกิจโรงแรมจึงหาวิธีการมาปรับใช้ในธุรกิจ การจัดการลูกค้าสัมพันธ์เป็นเครื่องมือสำคัญช่วยให้ธุรกิจโรงแรมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เหมาะสมนำมาใช้วางแผนการตลาดให้มีผลการดำเนินงานที่ดียิ่งขึ้น (Vallabh, Radder, & Venter, 2015) แนวโน้มและช่องว่างในการวิจัยการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ยังคงได้รับความสนใจในการวิจัยการตลาดจึงเป็นโอกาสที่ดีของธุรกิจบริการที่จะได้รับประโยชน์จากการศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี ไปปรับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Line & Runyan, 2012) อย่างไรก็ตาม ยังพบว่าการตรวจสอบผลกระทบของการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมนั้นยังขาดแคลน (Wu & Lu, 2012) ทำให้ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมขาดข้อมูลนำไปใช้วางแผนธุรกิจ การศึกษาในอดีตมุ่งศึกษาธุรกิจโทรคมนาคม โรงพยาบาล ร้านขายยา ธุรกิจรถยนต์ ธุรกิจประกันภัย ธุรกิจสปา และธนาคาร พบหลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมไม่มาก

ผู้วิจัยจึงขยายองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ภายใต้บริบทของธุรกิจโรงแรม โดยค้นคว้าและหาข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์จากธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ซึ่ง 3 คำถามการวิจัยดังนี้ 1) การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ในแต่ละด้านมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยหรือไม่ อย่างไร 2) การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ในแต่ละด้านมีผลกระทบต่อความสามารถทางการตลาดของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยหรือไม่ อย่างไร 3) ความสามารถทางการตลาดมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยหรือไม่ อย่างไร และ 4) ความสามารถทางการตลาดเป็นตัวแปรต้นกลางระหว่างความสัมพันธ์ของการจัดการลูกค้าสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยหรือไม่ อย่างไร การวิจัยนี้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงวิชาการขยายองค์ความรู้เชิงทฤษฎีช่วยต่อยอดการวิจัยทางการตลาดให้มีความน่าเชื่อถือ และช่วยให้ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยได้ทราบว่าควรให้ความสำคัญกับการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ด้านใดมากที่สุดและพัฒนาความสามารถทางการตลาดเพื่อเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการลูกค้าสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงเสนอรายละเอียดของการศึกษาในส่วนถัดไปซึ่งประกอบไปด้วย ทบทวนวรรณกรรม กรอบแนวคิดงานวิจัย ระเบียบวิธีวิจัย ผลการศึกษา อภิปรายและสรุปผลการวิจัย และข้อจำกัดของงานวิจัย

## ทบทวนวรรณกรรม

### แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management)

การจัดการลูกค้าสัมพันธ์แบ่งได้ 3 มุมมอง ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีในการแก้ปัญหา การใช้เทคโนโลยีที่หลากหลาย และการให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ทั้ง 3 มุมมองสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาค่าบริการดำเนินงานของธุรกิจที่ผสมผสานแนวคิดการตลาดความสัมพันธ์กับเทคโนโลยีเพื่อแสวงหาและใช้ประโยชน์จากข้อมูลลูกค้าให้มีความเข้าใจมากขึ้นสร้างคุณค่าร่วมกันเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ในระยะยาวกับลูกค้าและให้ธุรกิจได้รับผลกำไร (Payne & Frow, 2005) การจัดการลูกค้าสัมพันธ์เป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาวโดยใช้ระบบอัตโนมัติสำหรับพนักงานขาย คลังข้อมูล เหมือนข้อมูล มาสนับสนุนการตัดสินใจ และเป็นเครื่องมือในการแสดงผลการดำเนินงาน (Soltani & Novimpour, 2016) มีการศึกษาข้อมูลในประเทศไทย เช่น Phakawarit Wongchawalitkul และ Phairiake (2018) ได้ศึกษาปัจจัยหลักในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพแบบสัมภาษณ์เชิงลึก Jankanakittikul Chotechoei และ Jaroenchai (2018) ศึกษาปัจจัยการบริหารธุรกิจที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประกอบการธุรกิจโรงแรมด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ Chaiphasuk Wathakit และ Ponsrilit (2018) ศึกษารูปแบบการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ด้วยประสบการณ์ลูกค้าของธุรกิจโรงแรมระดับ 3-5 ดาว ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน จึงสรุปได้ว่าการศึกษาด้านการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยยังจำกัดบางพื้นที่ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพในมุมมองผู้ใช้บริการ ศึกษาวิจัยเชิงปริมาณไม่มาก ทำให้ขาดข้อมูลบริหารงานในภาพกว้าง ผู้วิจัยจึงพัฒนาต่อยอดการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อให้ทราบมุมมองของผู้บริหารที่เป็นประโยชน์ต่อนักวิชาการและผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยได้นำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ต่อไป

### การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Orientation)

การมุ่งเน้นลูกค้า หมายถึง การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานในองค์กรมุ่งมั่นตอบสนองความต้องการลูกค้า การศึกษาในอดีตชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นลูกค้ามีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจของธุรกิจบริการขนาดใหญ่และธุรกิจบริการทั่วไป (Tang, 2014) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจทำให้ลูกค้าพึงพอใจ จงรักภักดี และมีการเจริญเติบโตในระยะยาว (Liat, Mansori, & Huei, 2014) การมุ่งเน้นลูกค้าโดยทำความเข้าใจลูกค้าช่วยให้ธุรกิจออกแบบบริการใหม่ที่แก้ปัญหาให้กับลูกค้าได้จึงเป็นการพัฒนาความสามารถของธุรกิจที่สร้างคุณค่าร่วมกันกับลูกค้าทำให้เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน (Sharma, Conduit, & Hill, 2014) การมุ่งเน้นลูกค้าช่วยพัฒนาความสามารถทางการตลาดด้านคุณภาพการบริการมีการใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการบริการและพัฒนาการบริการรูปแบบใหม่ (Tsiotsou, 2008) เป้าหมายของการมุ่งเน้นลูกค้าคือ การเพิ่มความพึงพอใจในระยะยาวและสร้างความจงรักภักดีให้กับลูกค้า การมุ่งเน้นลูกค้ามีความสัมพันธ์กับความสามารถทางการตลาดทางการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการบริหารจัดการทางการตลาด (Vorhies, Harker, & Rao, 1999) ดังนั้น การมุ่งเน้นลูกค้าจึงมีความสำคัญต่อองค์กรธุรกิจและควรนำมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจโรงแรมเพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและทำให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน จากการทบทวนวรรณกรรมของตัวแปรที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยจึงกำหนดสมมุติฐานการวิจัย ดังนี้

**สมมุติฐานที่ 1a:** การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้ามีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรม

**สมมุติฐานที่ 1b:** การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้ามีผลกระทบเชิงบวกต่อความสามารถทางการตลาด

### องค์กรแห่งการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management Organization)

องค์กรแห่งการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ หมายถึง องค์กรที่ประยุกต์ใช้การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยปลูกฝังให้พนักงานสร้างความสัมพันธ์และบริการที่ดีใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยช่วยวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าอย่างต่อเนื่อง การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ทำให้เข้าใจและเรียนรู้พฤติกรรมลูกค้าด้วยการสื่อสารกันอย่างต่อเนื่องช่วยเพิ่มลูกค้าใหม่และรักษาลูกค้าที่มีอยู่ให้มีความจงรักภักดีก่อให้เกิดผลกำไรทางธุรกิจ (Boerman, Willemsen, & Van Der Aa, 2017) ทั้งนี้ ธุรกิจจำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้าโดยการส่งมอบการบริการแบบเฉพาะรายซึ่งถือว่าเป็นความสามารถที่ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Hsu, Chih, & Liou, 2016) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เพิ่มขึ้นทำให้เกิดการสื่อสารแบบตัวต่อตัวที่เป็นการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในปัจจุบัน (Harrigan, Soutar, Choudhury, & Lowe, 2015) อย่างไรก็ตาม การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ของธุรกิจโรงแรมจะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับทัศนคติของพนักงานในการใช้เทคโนโลยีให้กลายเป็นองค์กรแห่งการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Moreno & Melendez, 2011) และควรปลูกฝังค่านิยมในการสร้างความสัมพันธ์เชิงคุณค่าให้สอดคล้องกับการให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลางทำให้ธุรกิจมีความสามารถทางการตลาดและมีความได้เปรียบทางการแข่งขันมากขึ้น (Sin, Alan, & Yim, 2005) จากการทบทวนวรรณกรรมของตัวแปรที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยจึงกำหนดสมมุติฐานการวิจัย ดังนี้

**สมมุติฐานที่ 2a:** การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ด้านองค์กรแห่งการจัดการลูกค้าสัมพันธ์มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรม

**สมมุติฐานที่ 2b:** การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ด้านองค์กรแห่งการจัดการลูกค้าสัมพันธ์มีผลกระทบต่อความสามารถทางการตลาด

### การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

วัตถุประสงค์หลักของการจัดการความรู้ ได้แก่ การระบุหรือกำหนด การเลือก การจัดการ การแลกเปลี่ยน การเผยแพร่ข้อมูลช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Naicker, Le Roux, & Bruwer, 2017) นอกจากนี้ การจัดการความรู้อยังเป็นการแสดงเจตนาขององค์กรที่ต้องการสนับสนุนให้เกิดกระบวนการสร้างคุณค่าร่วมกันให้เกิดขึ้นภายในองค์กร (Kianto, Hussinki & Vanhala, 2018) การศึกษาของนักวิชาการในอดีตพบว่า การจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพทางการตลาด ประสิทธิภาพทางการเงิน อัตราการคงอยู่ของลูกค้า และความพึงพอใจของลูกค้า (Abdullateef, Mokhtar, & Yusoff, 2011) นอกจากนี้ ในสภาวะการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมที่รุนแรงขึ้นผู้บริหารจำเป็นต้องหาความรู้ใหม่เกี่ยวกับลูกค้าโดยสำรวจข้อมูลและใช้ความรู้ที่มีมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรให้มากขึ้น การบูรณาการความรู้ช่วยเพิ่มความสามารถทางการตลาดของธุรกิจได้ดียิ่งขึ้น (Likoum, Shamout, Harazneh & Abubakar, 2018) จากการทบทวนวรรณกรรมของตัวแปรที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยจึงกำหนดสมมุติฐานการวิจัย ดังนี้

**สมมุติฐานที่ 3a:** การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ด้านการจัดการความรู้มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรม

**สมมุติฐานที่ 3b:** การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ด้านการจัดการความรู้มีผลกระทบต่อความสามารถทางการตลาด

### เทคโนโลยีการจัดการความสัมพันธ์ (Technology Based Relationship Management)

เทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัยช่วยลดต้นทุนทำให้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันดีขึ้นช่วยเพิ่มผลกำไรในระยะยาวได้ การใช้เทคโนโลยีบริหารการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้ามีการบริการลูกค้าด้วยระบบการให้บริการอัตโนมัติในการตรวจสอบการเข้าพักและการติดตามประวัติการเข้าพักช่วยให้การบริการลูกค้ามีคุณภาพมากขึ้น (Vlachos, Giaglis, Lee, &

Vrechopoulos, 2011) ระบบเทคโนโลยีการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ช่วยให้ธุรกิจและลูกค้ามีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดมากขึ้นและมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Akroush, Dahiyat, Gharaibeh, & Abu-Lail, 2011) เทคโนโลยีการจัดการความสัมพันธ์ช่วยเพิ่มความสามารถทางการตลาดทำให้ธุรกิจได้รับข้อมูลที่มีค่าของลูกค้ามาใช้ในการวางแผนปฏิบัติงานด้านการตลาดให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น (Chang, Park & Chaib, 2010) จากการทบทวนวรรณกรรมของตัวแปรที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยจึงกำหนดสมมุติฐานการวิจัย ดังนี้

**สมมุติฐานที่ 4a:** การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ด้านเทคโนโลยีการจัดการลูกค้าสัมพันธ์มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรม

**สมมุติฐานที่ 4b:** การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ด้านเทคโนโลยีการจัดการลูกค้าสัมพันธ์มีผลกระทบต่อความสามารถทางการตลาด

### ความสามารถทางการตลาด (Marketing Capability)

ความสามารถทางการตลาดเป็นการกำหนดคุณค่าที่แตกต่างให้กับลูกค้าสามารถกำหนดได้ในกลยุทธ์พัฒนาผลิตภัณฑ์ (Nalcaci & Yagci, 2014) ความสามารถทางการตลาดเป็นการปรับให้สอดคล้องกับปัจจัยภายนอกและนำไปปรับใช้ในการดำเนินงานทางการตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Mu, 2015) ความสามารถทางการตลาดเกิดขึ้นเองไม่ได้ มี 2 ประเภท ประเภทที่ 1 การวางแผนการตลาดเป็นความสามารถในการกำหนดความคาดหวังและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการตลาด (Stotegraaf & Dickson, 2004) ทำให้ธุรกิจเป็นที่รู้จักและดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Vorhies & Morgan, 2005) ประเภทที่ 2 การปฏิบัติการทางการตลาดเป็นกระบวนการในการแปลงแผนงานไปสู่การปฏิบัติจริง (Kotler & Keller, 2006) เป็นการแปลงทรัพยากรไปสู่การวางแผนทางการตลาดด้วยการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายมีผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานทางธุรกิจ (Eisenhardt & Martin, 2000) การจัดการลูกค้าสัมพันธ์เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของธุรกิจโรงแรมทำให้มีฐานลูกค้าเพิ่มขึ้นและสร้างผลกำไรให้กับธุรกิจได้ (Wu & Li, 2011) และสามารถพัฒนาความสามารถของธุรกิจได้ (Morgan, Vorhies, & Mason, 2009) โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถทางการตลาดในการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า อ้างถึง Kajalo และ Lindblom (2015) ระบุว่าธุรกิจโรงแรมที่มีความสามารถทางการตลาดเป็นตัวกลางของความสัมพันธ์ระหว่างการเมืองเน้นทางการตลาดและการประกอบการช่วยเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันทำให้ธุรกิจมีผลกำไรและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจได้มากขึ้น ดังนั้น การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ที่มีความสามารถทางการตลาดเป็นตัวกลางสามารถเพิ่มประสิทธิภาพผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมได้ จากการทบทวนวรรณกรรมของตัวแปรที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยจึงกำหนดสมมุติฐานการวิจัย ดังนี้

**สมมุติฐานที่ H5:** ความสามารถทางการตลาดมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรม

**สมมุติฐานที่ H6:** ความสามารถทางการตลาดเป็นตัวแปรคั่นกลางของความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการลูกค้าสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรม

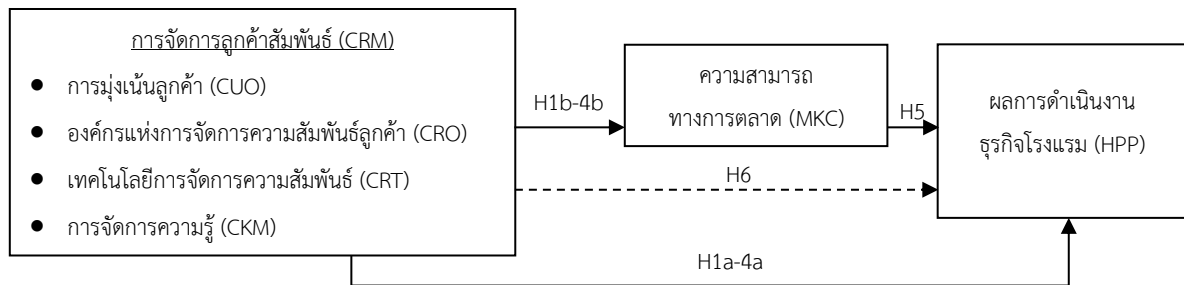
### ผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม (Hotel Performance)

ธุรกิจโรงแรมสามารถวัดผลการดำเนินงานได้จากด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนาของธุรกิจ (Kaplan & Norton, 1992) ซึ่งใช้กันอย่างกว้างขวางในหลายอุตสาหกรรมรวมถึงองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร การวัดผลการดำเนินงานเป็นการแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไปยังวัตถุประสงค์ของธุรกิจให้สอดคล้องกันทั้งในระยะสั้นและระยะยาวของธุรกิจ (Chang & Ku, 2009) ดังนั้น การวัดผลการดำเนินงานวัดได้ทั้ง 2 รูปแบบ ได้แก่ การวัดผลที่

ไม่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดทางการเงิน และการวัดผลที่ใช้ตัวชี้วัดทางการเงินเพื่อให้ผู้บริหารธุรกิจเข้าใจการบริหารงานแบบรอบด้าน

**กรอบแนวคิดงานวิจัย**

การจัดการลูกค้าสัมพันธ์เป็นกลยุทธ์ในการแสวงหารวบรวมข้อมูลลูกค้ามาพัฒนาความสัมพันธ์ระยะยาว กรอบแนวคิดการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ประยุกต์มาจาก Mohammad Rashid และ Tahir (2013) มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Orientation) องค์กรแห่งการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management Organization) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และเทคโนโลยีการจัดการความสัมพันธ์ (Technology Based Relationship Management) เป็นตัวแปรอิสระที่ส่งผ่านความสามารถทางการตลาดที่เป็นตัวแปรคั่นกลางมาสนับสนุนให้ผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรม ใช้ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource Based Theory: RBT) เชื่อมโยงโดยมีแนวคิดที่ว่า ธุรกิจที่มีคุณค่า หายาก เลียนแบบไม่ได้ และไม่มีสิ่งใดทดแทน จะมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน Barney (2001) กล่าวว่า ทรัพยากรและความสามารถเป็นสิ่งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ เช่น ทักษะในการบริหารจัดการ กระบวนการจัดการขององค์กร ข้อมูลสารสนเทศ และความรู้ การจัดการลูกค้าสัมพันธ์จึงเป็นทักษะและทรัพยากรที่มีค่าซึ่งมีความสามารถทางการตลาดเป็นตัวกลางมาช่วยเสริมให้ธุรกิจโรงแรมมีความได้เปรียบทางการแข่งขันและทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น ผลการดำเนินงานของธุรกิจแตกต่างกันขึ้นอยู่กับระดับความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Eisenhardt et al., 2000) ปรากฏความสัมพันธ์ของตัวแปรดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

**ระเบียบวิธีวิจัย**

ประชากร ได้แก่ ธุรกิจโรงแรมปลอดบุหรี่ในประเทศไทย จำนวน 675 กิจการ (Smokefree Hotel, 2012: Website) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ธุรกิจโรงแรมปลอดบุหรี่ในประเทศไทย จำนวน 245 คน ขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้สูตรคำนวณที่ทราบจำนวนประชากรแน่นอนในระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 ได้แก่  $385 / (1+(385-1)/675) = 245$  (Cochran, 1963) อาศัยหลักการความน่าจะเป็น สุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิจำแนกตามภูมิภาคด้วยการกำหนดสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามส่งทางไปรษณีย์ รวมทั้งหมด 251 ฉบับ ใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล 4 เดือน ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2561 – กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2562 เมื่อครบกำหนดมีแบบสอบถามสมบูรณ์ทั้งสิ้น 109 ฉบับ อัตราตอบกลับ ร้อยละ 44 สอดคล้องกับ Aaker Kumar และ Day (2001) ระบุว่าอัตราตอบกลับควรมีอย่างน้อยร้อยละ 20 ถือว่ายอมรับได้ ทดสอบความลำเอียงจากการตอบแบบสอบถาม โดยทดสอบ t-test ข้อมูลประชากรศาสตร์ ได้แก่ ระดับของโรงแรม ราคาห้องพัก ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ และระยะเวลาที่ลูกค้าเข้าพัก ที่ส่งแบบสอบถามตอบกลับมาแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ตอบกลับมาก่อน

และตอบกลับมาที่หลัง กลุ่มตอบกลับมาก่อนส่งมาในเดือนพฤศจิกายนและธันวาคม พ.ศ. 2561 และกลุ่มตอบกลับมาจากที่หลังส่งมาในเดือนมกราคมและกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2562 ผลการทดสอบพบว่า ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงไม่พบปัญหาความเอนเอียงจากการไม่ตอบแบบสอบถาม (Armstrong & Overton, 1977) ดังแสดงในตารางที่ 1

การพัฒนาแบบสอบถามตัวแปรการจัดการลูกค้าสัมพันธ์และผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมประยุกต์จาก Mohammed และคณะ (2013) และตัวแปรความสามารถทางการตลาดประยุกต์จาก Mohammed และคณะ (2014) เป็นแนวทางสร้างคำถามและให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบข้อคำถามจากตัวเลือก 3 ระดับ ได้แก่ ข้อที่ใช้ได้ ควรปรับแก้ และไม่เกี่ยวข้องกับเนื้อหา จากนั้นหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของคะแนนรวมทั้งฉบับ (Item-total Correlation) ต้องมากกว่า 0.40 (Nunnally & Bernstein, 1994) วัดค่าความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) ความเที่ยงตรงมี 2 ชนิด คือ ความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (Convergent Validity) วัดด้วยค่าน้ำหนัก (Loading) ที่ต้องมากกว่า 0.5 และความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) วัดจากค่า AVE ที่ต้องมากกว่า 0.5 (Fornell & Larcker, 1981) ค่าความเชื่อถือได้วัดด้วย Cronbach Alpha และ Composite Reliability ที่ต้องมากกว่า 0.70 (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010) ดังตารางที่ 2

แบบสอบถามมี 5 ตอน ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารฝ่ายการตลาดของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ได้รับ และตำแหน่งงานในปัจจุบัน ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ประกอบด้วย ระดับของโรงแรม จำนวนพนักงาน จำนวนห้องพัก ระดับราคาห้องพัก ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ ประเภทลูกค้าที่เข้าพัก ระยะเวลาที่ลูกค้าเข้าพัก ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ จำนวน 19 ข้อ ตอนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับความสามารถทางการตลาด จำนวน 10 ข้อ ตอนที่ 5 คำถามเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม จำนวน 17 ข้อ ตอนที่ 6 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ อื่น ๆ เกี่ยวกับการประกอบธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับจากเห็นด้วยมากที่สุด ถึงเห็นด้วยน้อยที่สุด ผ่านการตรวจสอบด้านโครงสร้างและความตรงด้านเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน การประมวลผลทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบปัญหาการแจกแจงของค่าความคลาดเคลื่อน (Test for Normality Residual) โดยใช้ค่าสถิติทดสอบของ Kolmogorov – Smirnov พบว่าทุกโมเดลที่ทดสอบไม่มีปัญหาการแจกแจงของค่าคลาดเคลื่อน (Totton & White, 2011)

ตารางที่ 1 ผลการทดสอบความลำเอียงในการตอบแบบสอบถาม (Test of Late-Response Bias)

ตัวแปรเปรียบเทียบ	กลุ่มที่ตอบกลับมาก่อน		กลุ่มที่ตอบกลับมาจากที่หลัง		t	p-values
	$\bar{x}$	S.D	$\bar{x}$	S.D		
ระดับของโรงแรม	2.83	0.720	2.56	0.788	1.864	0.065
ราคาห้องพัก	2.85	1.309	2.76	1.490	0.328	0.743
ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ	3.48	0.818	3.42	0.762	0.418	0.677
ระยะเวลาที่ลูกค้าเข้าพัก	1.70	0.792	1.64	0.802	0.441	0.660



ตารางที่ 2 ผลการทดสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของตัวแปร

ตัวแปร	Item-Total Correlation	Cronbach Alpha	Factor Loading	CR	AVE	จำนวนข้อ คำถาม
<b>การจัดการลูกค้าสัมพันธ์</b>						
การมุ่งเน้นลูกค้า (CUO)	0.575–0.803	0.864	0.618–0.892	0.865	0.661	5
องค์กรแห่งการจัดการ ความสัมพันธ์ลูกค้า (CRO)	0.603–0.782	0.861	0.650–0.870	0.858	0.651	5
เทคโนโลยีการจัดการ ความสัมพันธ์ (CRT)	0.580–0.722	0.856	0.622–0.803	0.851	0.641	5
การจัดการความรู้ (CKM)	0.631–0.698	0.824	0.723–0.784	0.888	0.666	4
<b>ความสามารถทางการตลาด</b>						
การวางแผนการตลาด (MKP)	0.742–0.826	0.924	0.766–0.874	0.928	0.769	5
การปฏิบัติการทางการตลาด (MKI)	0.789–0.849	0.936	0.816–0.891	0.916	0.746	5
<b>ผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรม</b>						
การเรียนรู้และการพัฒนา (HPL)	0.676–0.813	0.870	0.705–0.925	0.874	0.637	4
กระบวนการภายใน (HPI)	0.605–0.781	0.885	0.640–0.838	0.842	0.628	5
ลูกค้า (HPC)	0.504–0.783	0.849	0.518–0.912	0.872	0.639	4
การเงิน (HPF)	0.686–0.803	0.883	0.685–0.912	0.886	0.663	4

## ผลการศึกษา

จากการศึกษาข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรม พบว่า โดยส่วนใหญ่เป็นโรงแรมระดับ 4 ดาว (ร้อยละ 44) รองลงมา ระดับ 3 ดาว (ร้อยละ 37.6) ส่วนใหญ่โรงแรมมีพนักงานน้อยกว่า 100 คน (ร้อยละ 40.4) รองลงมา 101–200 คน (ร้อยละ 33) โรงแรมส่วนใหญ่มีจำนวนห้องพักมากกว่า 200 ห้อง (ร้อยละ 32.1) รองลงมา มีจำนวนห้องพัก 51–100 ห้อง (ร้อยละ 30.2) โรงแรมส่วนใหญ่มีราคาห้องพักอยู่ในระดับ 1,000–2,000 บาท (ร้อยละ 41.3) รองลงมา ราคาห้องพักอยู่ในระดับ 2,001–3,000 บาท (ร้อยละ 18.3) โรงแรมส่วนใหญ่ดำเนินธุรกิจมาแล้วมากกว่า 15 ปี (ร้อยละ 60.6) รองลงมา ดำเนินธุรกิจ 11–15 ปี (ร้อยละ 26.6) ลูกค้าที่เข้าใช้บริการส่วนใหญ่เป็นนักท่องเที่ยวชาวไทย (ร้อยละ 22.4) รองลงมา นักท่องเที่ยวชาว ยุโรป (ร้อยละ 21.7) นักท่องเที่ยวชาวจีน (ร้อยละ 18.5) และโดยส่วนใหญ่ นักท่องเที่ยวเข้าพักที่โรงแรมน้อยกว่า 3 วัน (ร้อยละ 50.5) รองลงมา เข้าพัก 3–5 วัน (ร้อยละ 34.9)

ตารางที่ 3 พบว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.506–0.884 จึงได้การทดสอบ Multicollinearity โดยใช้ค่า VIFs ปรากฏว่าค่า VIFs ของตัวแปรอิสระ มีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่าไม่พบปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ

ตารางที่ 4 สรุปผลการทดสอบสมมุติฐานได้ว่า การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ องค์กรแห่งการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ลูกค้า (CRO) เทคโนโลยีการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRT) และการจัดการความรู้ (CKM) มีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรม ดังผลการทดสอบต่อไปนี้ ( $\beta = 0.298, p < 0.01, \beta = 0.164, p < 0.05, \beta = 0.376, p < 0.01$ ) จึงยอมรับสมมุติฐานที่ 2a-4a และปฏิเสธสมมุติฐานที่ 1a

ตารางที่ 3 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการจัดการลูกค้าสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม

ตัวแปร	HPP	CUO	CRO	CRT	CKM	MKP	MKI	VIF
Mean	3.861	4.335	3.922	3.900	4.190	3.763	3.761	
S.D	0.598	0.559	0.664	0.745	0.652	0.679	0.684	
HPP		0.506	0.692	0.614	0.716	0.747	0.775	
CUO			0.698	0.483	0.600	0.556	0.523	2.060
CRO				0.628	0.695	0.719	0.671	3.269
CRT					0.580	0.651	0.683	2.015
CKM						0.613	0.613	2.247
MKP							0.884	5.364
MKI								4.828

หมายเหตุ: ผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรม (HPP) การมุ่งเน้นลูกค้า (CUO) องค์การแห่งการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า (CRO) เทคโนโลยีการจัดการความสัมพันธ์ (CRT) การจัดการความรู้ (CKM) การวางแผนการตลาด (MKP) การปฏิบัติการทางการตลาด (MKI) Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) (N = 109)

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบการจัดการลูกค้าสัมพันธ์แต่ละด้านกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม

ตัวแปร	ผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรม (HPP)
การมุ่งเน้นลูกค้า (CUO)	-0.065 (0.493)
องค์การแห่งการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า (CRO)	0.298*** (0.002)
เทคโนโลยีการจัดการความสัมพันธ์ (CRT)	0.164** (0.014)
การจัดการความรู้ (CKM)	0.376*** (0.000)

หมายเหตุ: Beta coefficients with standard errors in parenthesis, \*\*\*p < 0.01, \*\*p < 0.05, \*p < 0.10, (N=109)

ตารางที่ 5 สรุปผลการทดสอบสมมุติฐานได้ว่า การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ องค์การแห่งการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ลูกค้า (CRO) เทคโนโลยีการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRT) และการจัดการความรู้ (CKM) มีผลกระทบเชิงบวกต่อความสามารถทางการตลาด ดังผลการทดสอบต่อไปนี้ ( $\beta = 0.372, p < 0.01$ ,  $\beta = 0.275, p < 0.01$ ,  $\beta = 0.165, p < 0.10$ ) จึงยอมรับสมมุติฐานที่ 2b-4b และปฏิเสธสมมุติฐานที่ 1b

ตารางที่ 6 สรุปผลการทดสอบสมมุติฐานได้ว่า ความสามารถทางการตลาด (MKC) มีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ โรงแรม (HPP) ( $\beta = 0.712, p < 0.01$ ) จึงยอมรับสมมุติฐานที่ 5

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบของการจัดการลูกค้าสัมพันธ์แต่ละด้านกับความสามารถทางการตลาด

ตัวแปร	ความสามารถทางการตลาด (MKC)
การมุ่งเน้นลูกค้า (CUO)	0.054 (0.606)
องค์กรแห่งการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า (CRO)	0.372*** (0.001)
เทคโนโลยีการจัดการความสัมพันธ์ (CRT)	0.275*** (0.000)
การจัดการความรู้ (CKM)	0.165* (0.079)

หมายเหตุ: Beta coefficients with standard errors in parenthesis, \*\*\*p < 0.01, \*\*p < 0.05, \*p < 0.10, (N=109)

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบของความสามารถทางการตลาดและผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม

ตัวแปร	ผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรม (HPP)
ความสามารถทางการตลาด (MKC)	0.712*** (0.000)

หมายเหตุ: Beta coefficients with standard errors in parenthesis, \*\*\*p < 0.01, \*\*p < 0.05, \*p < 0.10, (N=109)

ตารางที่ 7 การทดสอบความเป็นตัวแปรคั่นกลาง ความสามารถทางการตลาด (MKC) ภาพรวม

ตัวแปร	B	SE B	95% CI	$\beta$
<b>ขั้นที่ 1</b>				
ตัวแปรตาม: ผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม (HPP)				
ตัวแปรอิสระ: การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)	0.817	0.069	0.681, 0.954	0.753***
<b>ขั้นที่ 2</b>				
ตัวแปรคั่นกลาง: ความสามารถทางการตลาด (MKC)				
ตัวแปรอิสระ: การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)	0.915	0.075	0.768, 1.063	0.766***
<b>ขั้นที่ 3</b>				
ตัวแปรตาม: ผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม (HPP)				
ตัวแปรคั่นกลาง: ความสามารถทางการตลาด (MKC)	0.712	0.055	0.604, 0.821	0.783***
<b>ขั้นที่ 4</b>				
ตัวแปรตาม: ผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม (HPP)				
ตัวแปรคั่นกลาง: ความสามารถทางการตลาด (MKC)	0.453	0.079	0.297, 0.610	0.499***
ตัวแปรอิสระ: การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)	0.403	0.094	0.216, 0.591	0.372***

หมายเหตุ: \*\*\*p < 0.01 \*\*p < 0.05 \*p < 0.10, (N=109)

ตารางที่ 7 แสดงการทดสอบความเป็นตัวแปรคั่นกลางความสามารถทางการตลาด โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรคั่นกลางด้วยการวิเคราะห์ถดถอย 4 ขั้นตอน ตามแนวคิดของ Baron และ Kenny (1986) เสนอไว้ว่า ขั้นที่ 1 ทดสอบ

ผลกระทบตัวแปรอิสระ (CRM) กับตัวแปรตาม (HPP) ( $\beta = 0.817, p < 0.01$ ) ขั้นที่ 2 ทดสอบผลกระทบตัวแปรอิสระ (CRM) กับตัวแปรคั่นกลาง (MKC) ( $\beta = 0.915, p < 0.01$ ) ขั้นที่ 3 ทดสอบผลกระทบตัวแปรคั่นกลาง (MKC) กับตัวแปรตาม (HPP) ( $\beta = 0.712, p < 0.01$ ) ทั้งนี้ ตามแนวคิดกำหนดไว้ว่า ขั้นตอนที่ 1-3 ผลการทดสอบต้องมีนัยสำคัญทางสถิติทั้งหมดจึงนำไปทดสอบขั้นที่ 4 ได้ จากตารางพบว่า ผลการทดสอบทั้ง 3 ขั้น มีนัยสำคัญทางสถิติทั้งหมด จึงทดสอบขั้นที่ 4 ทดสอบตัวแปรอิสระ (CRM) ตัวแปรคั่นกลาง (MKC) กับตัวแปรตาม (HPP) พบว่า ตัวแปรอิสระ ตัวแปรคั่นกลางมีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าทดสอบตัวแปรอิสระ (CRM) ลดลง ( $\beta = 0.403, p < 0.01$ ) เนื่องจากตัวแปรคั่นกลาง (MKC) มีค่าทดสอบ ( $\beta = 0.453, p < 0.01$ ) มาช่วยเพิ่มระหว่างความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม จึงสรุปได้ว่าความสามารถทางการตลาดเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบบางส่วน (Partial Mediation) ของความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการลูกค้าสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม จึงยอมรับสมมุติฐานที่ 6

ตารางที่ 8 การทดสอบความเป็นตัวแปรคั่นกลาง ความสามารถทางการตลาด (MKC) รายด้าน

ตัวแปร	B	SE B	95% CI	$\beta$
<b>ขั้นที่ 1</b>				
ตัวแปรตาม: ผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรม (HPP)				
ตัวแปรอิสระ: การมุ่งเน้นลูกค้า (CUO)	0.541	0.089	0.364, 0.718	0.506***
ตัวแปรอิสระ: องค์กรแห่งการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า (CRO)	0.623	0.063	0.498, 0.748	0.692***
ตัวแปรอิสระ: เทคโนโลยีการจัดการความสัมพันธ์ (CRT)	0.651	0.063	0.527, 0.775	0.709**
ตัวแปรอิสระ: การจัดการความรู้ (CKM)	0.493	0.061	0.371, 0.614	0.614***
<b>ขั้นที่ 2</b>				
ตัวแปรคั่นกลาง: ความสามารถทางการตลาด (MKC)				
ตัวแปรอิสระ: การมุ่งเน้นลูกค้า (CUO)	0.655	0.095	0.466, 0.843	0.556***
ตัวแปรอิสระ: องค์กรแห่งการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า (CRO)	0.710	0.067	0.577, 0.843	0.716***
ตัวแปรอิสระ: เทคโนโลยีการจัดการความสัมพันธ์ (CRT)	0.643	0.077	0.491, 0.794	0.632***
ตัวแปรอิสระ: การจัดการความรู้ (CKM)	0.587	0.064	0.460, 0.714	0.664***
<b>ขั้นที่ 3</b>				
ตัวแปรตาม: ผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม (HPP)				
ตัวแปรคั่นกลาง: ความสามารถทางการตลาด (MKC)	0.712	0.055	0.604, 0.821	0.783***
<b>ขั้นที่ 4</b>				
ตัวแปรตาม: ผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม (HPP)				
ตัวแปรคั่นกลาง: ความสามารถทางการตลาด (MKC)	0.661	0.066	0.531, 0.791	0.728***
ตัวแปรอิสระ: การมุ่งเน้นลูกค้า (CUO)	0.108	0.077	-0.045, 0.261	0.101
ตัวแปรคั่นกลาง: ความสามารถทางการตลาด (MKC)	0.538	0.075	0.389, 0.688	0.593***
ตัวแปรอิสระ: องค์กรแห่งการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า (CRO)	0.241	0.075	0.093, 0.389	0.267***
ตัวแปรคั่นกลาง: ความสามารถทางการตลาด (MKC)	0.501	0.063	0.376, 0.626	0.552***
ตัวแปรอิสระ: เทคโนโลยีการจัดการความสัมพันธ์ (CRT)	0.340	0.064	0.213, 0.467	0.368***
ตัวแปรคั่นกลาง: ความสามารถทางการตลาด (MKC)	0.612	0.072	0.469, 0.755	0.673***
ตัวแปรอิสระ: การจัดการความรู้ (CKM)	0.134	0.064	0.008, 0.260	0.167**

หมายเหตุ: \*\*\*p < 0.01, \*\*p < 0.05, \*p < 0.10, (N=109)

ตารางที่ 8 แสดงการทดสอบความเป็นตัวแปรคั่นกลางของความสามารถทางการตลาด รายด้าน 4 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 ทดสอบผลกระทบตัวแปรอิสระแต่ละด้าน (CUO, CRO, CRT, CKM) กับตัวแปรตาม (HPP) ( $\beta = 0.541, p < 0.01$ ), ( $\beta = 0.623, p < 0.01$ ), ( $\beta = 0.651, p < 0.01$ ), ( $\beta = 0.493, p < 0.05$ ) ขั้นตอนที่ 2 ทดสอบผลกระทบตัวแปรอิสระแต่ละด้าน (CUO, CRO, CRT, CKM) กับตัวแปรคั่นกลาง (MKC) ( $\beta = 0.655, p < 0.01$ ), ( $\beta = 0.710, p < 0.01$ ), ( $\beta = 0.643, p < 0.01$ ), ( $\beta = 0.587, p < 0.01$ ) ขั้นตอนที่ 3 ทดสอบผลกระทบตัวแปรคั่นกลาง (MKC) กับตัวแปรตาม (HPP) ( $\beta = 0.712, p < 0.01$ ) ทั้ง 3 ขั้น มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงทดสอบ ขั้นตอนที่ 4 ทดสอบผลกระทบตัวแปรอิสระแต่ละด้าน (CUO, CRO, CRT, CKM) ตัวแปรคั่นกลาง (MKC) กับตัวแปรตาม (HPP) พบว่า มีตัวแปรอิสระ 3 ด้าน (CRO, CRT, CKM) มีค่าลดลง ( $\beta = 0.241, p < 0.01$ ), ( $\beta = 0.340, p < 0.01$ ), ( $\beta = 0.134, p < 0.05$ ) โดยตัวแปรคั่นกลาง (MKC) มีค่าทดสอบเท่ากับ (0.538, 0.501, 0.612,  $p < 0.01$ ) มีนัยสำคัญทางสถิติ ความสามารถทางการตลาดจึงช่วยเพิ่มความความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า เทคโนโลยีการจัดการความสัมพันธ์ และการจัดการความรู้กับผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมแบบบางส่วน (Partial Mediation) ในขณะที่การมุ่งเน้นลูกค้า (CUO) มีค่าลดลง ( $\beta = 0.108, p > 0.05$ ) ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ตัวแปรคั่นกลาง ความสามารถทางการตลาด (MKC) มีค่าทดสอบเท่ากับ (0.661,  $p < 0.01$ ) มีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น ความสามารถทางการตลาดเพิ่มความความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นลูกค้ากับผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมแบบเต็มส่วน (Full Mediation)

## อภิปรายและสรุปผลการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ทดสอบผลกระทบของการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีความสามารถทางการตลาดเป็นตัวแปรคั่นกลางของความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการลูกค้าสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรม ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ด้านองค์การแห่งการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า ด้านการจัดการความรู้ และด้านเทคโนโลยีการจัดการความสัมพันธ์มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมและความสามารถทางการตลาด ความสามารถทางการตลาดเป็นตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ของการจัดการลูกค้าสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมแบบบางส่วน สรุปได้ดังนี้

1) การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ด้านองค์การแห่งการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า ด้านการจัดการความรู้ และด้านเทคโนโลยีการจัดการความสัมพันธ์มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรม ยอมรับสมมุติฐานที่ 2a-4a เนื่องจากการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ในแต่ละด้านช่วยให้ผลการดำเนินงานธุรกิจดีขึ้นสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sin และคณะ (2005) พบว่า การจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า ด้านองค์การแห่งการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้าที่มุ่งเน้นจัดสรรเวลาและทรัพยากรที่จำเป็นมาตอบสนองความต้องการของลูกค้า ให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นหลัก พัฒนาและออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรมพนักงานให้มีทักษะและความสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าอย่างต่อเนื่องทำให้ผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมดีขึ้น มากไปกว่านั้น การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ด้านการจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการรวบรวมข้อมูลความต้องการและความชอบของลูกค้าทั้งทางตรงและทางอ้อมมีการแปลงข้อมูลไปใช้ประโยชน์และอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานร่วมกันภายในองค์กร ทำให้มีความรู้ใหม่และกระจายความรู้ไปทั่วทั้งองค์กรทำให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมมีประสิทธิภาพและการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า ด้านเทคโนโลยีการจัดการความสัมพันธ์ช่วยให้บริหารฐานข้อมูลลูกค้าทำให้เข้าใจลูกค้าอย่างแท้จริง (Ngai, 2005) เทคโนโลยีการจัดการความสัมพันธ์ช่วยวิเคราะห์พฤติกรรมความต้องการของลูกค้านำไปพัฒนาข้อเสนอทางการตลาดที่มีคุณค่าช่วยเพิ่มอัตราการกลับมาใช้บริการทำให้ธุรกิจโรงแรมประสบความสำเร็จได้

2) การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ด้านองค์การแห่งการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า ด้านการจัดการความรู้ และด้านเทคโนโลยีการจัดการลูกค้าสัมพันธ์มีผลกระทบต่อความสามารถทางการตลาด ยอมรับสมมุติฐานที่ 2b-4b เนื่องจาก

การจัดการลูกค้าสัมพันธ์เป็นวิธีการบริหารงานที่เหมาะสมกับธุรกิจโรงแรมสามารถใช้ข้อมูลลูกค้ามาช่วยออกแบบการบริการรูปแบบใหม่ให้เหมาะสมกับความต้องการแบบเฉพาะเจาะจง หากมีการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ร่วมกับความสามารถทางการตลาดยิ่งทำให้ธุรกิจเพิ่มอัตราการกลับมาใช้บริการ สร้างผลกำไร และมีผลการดำเนินงานสูงขึ้น สอดคล้องกับ Richard และ Jones (2008) พบว่า การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ด้านองค์กรแห่งการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจทางการตลาดได้ดียิ่งขึ้น เช่น การบริหารความแตกต่างของตราสินค้า การกำหนดอัตราค่าบริการ และพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าได้ (Nunes & Drèze, 2006) การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ด้านการจัดการความรู้จำเป็นต่อธุรกิจโรงแรม สอดคล้องกับ Fan และ Ku (2010) พบว่า การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ด้านการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับความสามารถทางการตลาดและช่วยให้องค์กรตัดสินใจปรับปรุงผลการดำเนินงานของธุรกิจให้ดียิ่งขึ้น และการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ด้านเทคโนโลยีความสัมพันธ์สามารถเพิ่มโอกาสในการดำเนินธุรกิจโรงแรมให้ประสบความสำเร็จได้มากขึ้น เนื่องจากเทคโนโลยีความสัมพันธ์ช่วยให้ธุรกิจใช้ฐานข้อมูลลูกค้าที่มีระบบ นำข้อมูลที่ดีมาใช้วางแผนและดำเนินกิจกรรมทางการตลาดเพื่อรักษาลูกค้าได้อย่างยาวนานและเพิ่มผลกำไรสูงขึ้น (Roberts, Liu, & Hazard, 2005) สอดคล้องกับ Chang และคณะ (2010) ยืนยันว่า การจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า ด้านเทคโนโลยีความสัมพันธ์ทำให้เพิ่มความสามารถทางการตลาดให้ได้รับข้อมูลลูกค้าที่มีคุณค่าช่วยให้พนักงานและผู้บริหารนำไปใช้ในการบริหารงานได้ตามเป้าหมาย

3) ความสามารถทางการตลาดมีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรม ยอมรับสมมุติฐานที่ 5 เนื่องจากความสามารถทางการตลาดเป็นวิธีการที่นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ ธุรกิจโรงแรมจะเอาชนะความท้าทายของการแข่งขันได้ด้วยความสามารถทางการตลาดโดยการสร้างสรรค์คุณค่าการบริการที่เหนือกว่า โดดเด่นกว่า เพราะความสามารถทางการตลาดเป็นกระบวนการที่ผสมผสานการใช้ทั้งทักษะความรู้และทรัพยากรภายในองค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้ (Vorhies, 1998) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Krasnikow Jayachandran และ Kumar (2009) พบว่า ความสามารถทางการตลาด ด้านการวางแผนการตลาดช่วยสนับสนุนให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจดียิ่งขึ้น และงานวิจัยของ Salter Hult และ Olsen (2010) พบว่า ความสามารถทางการตลาด ด้านการปฏิบัติการทางการตลาดมีความสัมพันธ์และมีผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานของธุรกิจในอุตสาหกรรมการผลิตและอุตสาหกรรมบริการ

4) ความสามารถทางการตลาดเป็นตัวแปรต้นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการลูกค้าสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรม ยอมรับสมมุติฐานที่ 6 เนื่องจากผลการดำเนินงานของธุรกิจวัดจากหลายปัจจัย เช่น การเรียนรู้และการพัฒนา กระบวนการภายใน จำนวนลูกค้าและผลกำไรของธุรกิจ การจัดการลูกค้าสัมพันธ์เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพทำให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในกระบวนการให้บริการ (Anning-Dorson, 2016) ช่วยให้ลูกค้าเพลิดเพลินและได้รับประโยชน์จากการบริการทำจนพึงพอใจเป็นผลให้ธุรกิจอยู่รอดได้ในระยะยาว (Chan, Yim, & Lam, 2010) การจัดการลูกค้าสัมพันธ์จึงมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ อย่างไรก็ตาม หากธุรกิจมีการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ที่ดีทำให้เพิ่มความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจได้ (Hartmann, Kerkfeld, & Henke, 2012) ซึ่งความสามารถทางการตลาดเป็นการบูรณาการทรัพยากรที่หลากหลายมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจ (Day, 1994) ธุรกิจที่มีการรวบรวมข้อมูลลูกค้ามาปรับใช้ได้ตามความต้องการลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่งมีโอกาสให้ธุรกิจบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ ความสามารถทางการตลาดปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ ตามพฤติกรรมของลูกค้า ธุรกิจจึงต้องปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่องจนมีความเชี่ยวชาญที่ธุรกิจอื่นจะเลียนแบบได้ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ (Kristal, Huang, & Roth, 2010) ดังนั้น หากธุรกิจโรงแรมมีการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ที่ดีย่อมทำให้เกิดการพัฒนาความสามารถทางการตลาดและความสามารถนี้จะช่วยเพิ่มและยกระดับความสัมพันธ์กับลูกค้าให้มีความใกล้ชิดทำให้ผลการดำเนินงานธุรกิจดียิ่งขึ้น

5) การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าไม่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินธุรกิจโรงแรม จึงปฏิเสธสมมุติฐาน 1a เนื่องจากการบริหารธุรกิจภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาจำเป็นต้องมีการปรับวิธีการดำเนินงานหรือใช้กลยุทธ์ทางการตลาดที่แตกต่างกันมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการจำเป็นต้องอาศัยการบูรณาการวิธีการที่หลากหลายมาช่วยสนับสนุนในการตัดสินใจ สอดคล้องกับ Abdullateef Mokhtar และ Yusoff (2011) กล่าวว่าธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลางเพียงอย่างเดียวไม่สามารถทำให้ธุรกิจบรรลุเป้าหมายในการดำเนินได้เนื่องจากขาดการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ จากการศึกษาพบว่าธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นโรงแรมในระดับ 3 - 4 ดาว มีความเป็นไปได้ว่ายังขาดทรัพยากรทางเทคโนโลยีสมัยใหม่จึงมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้าเพียงเป็นหลัก โดยอาจมองข้ามการประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยสนับสนุนในการดำเนินธุรกิจ

6) การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าไม่มีผลกระทบต่อความสามารถทางการตลาด จึงปฏิเสธสมมุติฐาน 1b เนื่องจากการให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นวัฒนธรรมที่ดีขององค์กรโดยกำหนดแนวคิด นโยบาย ค่านิยม และบรรทัดฐานในมุ่งเน้นการให้บริการที่ดีกับลูกค้า (Day, 2003) ทั้งนี้ ผู้บริหารธุรกิจควรให้การสนับสนุนพนักงานในองค์กรมุ่งมั่นตั้งใจพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าของธุรกิจ ดังนั้น การจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าที่เปรียบเสมือนทรัพยากรที่มีคุณค่าของธุรกิจควรมีความสัมพันธ์ร่วมกับความสามารถทางการตลาด (Morgan et al., 2009) อย่างไรก็ตามงานวิจัยของ Najafi-Tavani Sharifi และ Najafi-Tavani (2016) พบว่า ทรัพยากรที่มีคุณค่าของธุรกิจเกี่ยวกับการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถทางการตลาด นอกจากนี้ ยังมีข้อเสนอแนะว่าหากจะพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า ด้านการมุ่งเน้นลูกค้ากับความสามารถทางการตลาดควรเพิ่มศักยภาพการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งภายนอกองค์กรเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานธุรกิจให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

### ข้อจำกัดของงานวิจัย

1) การทดสอบความเป็นตัวแปรคั่นกลางด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยต้องวิเคราะห์หลายครั้งและหลายขั้นตอน อาจทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการวิเคราะห์ข้อมูลได้ หากต้องการวิเคราะห์ความเป็นตัวแปรคั่นกลางในคราวเดียวอาจเลือกใช้สถิติตัวอื่น เช่น การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างและพิจารณาจำนวนข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ร่วมด้วย

2) เก็บรวบรวมข้อมูลได้ไม่มากนักและมีหลายตัวแปร จึงต้องรวมตัวแปรหลักที่สำคัญมาทดสอบโดยใช้งานวิจัยในอดีตและทฤษฎีมาสนับสนุน เพื่อให้การวิเคราะห์มีความครอบคลุมและเก็บข้อมูลได้มากขึ้นควรปรับการเก็บข้อมูลเป็นการส่งออนไลน์ หรือใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยแบบผสมผสาน เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและเป็นประโยชน์ต่อไป

## References

- Aaker D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2001). *Marketing Research*. 7<sup>th</sup> ed. New York: John Wiley & Son Inc.
- Abdullateef, A. O., Mokhtar, S. S. M., & Yusoff, R. Z. (2011). The Strategic Impact of Technology Based CRM on call centers' performance. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 16(1), 1-17.
- Akroush, N. M., Dahiyat, E. S., Gharaibeh, S. H., & Abu-Lail, N. B. (2011). Customer relationship management implementation: An investigation of a scale's generalizability and its relationship with business performance in a developing country context. *International Journal of Commerce and Management*, 21(2), 158-191.
- Anning-Dorson, T. (2016). Interactivity innovations, competitive intensity, customer demand and performance. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 8(4), 536-554.
- Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14, 396-402.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650.
- Boerman, S. C., Willemsen, L. M., & Van Der Aa, E. P. (2017). This post is sponsored: Effects of sponsorship Disclosure on persuasion knowledge and electronic word of mouth in the context of facebook. *Journal of Interactive Marketing*, 38, 82-92.
- Chaiphasuk, N., Wathakit, U., & Ponsrilert, P. (2018). Customer relationship management model from the customer experience of the 3-5 stars hotel business in northeast region. *Journal of Graduate MCU KhonKaen Campus*, 5(2 July-December), 263-277.
- Chan, K. W., Yim, C. K., & Lam, S. S. (2010). Is customer participation in value creation a double-edged sword? Evidence from professional financial services across cultures. *Journal of Marketing*, 74(3), 48-64.
- Chang, H. H., & Ku, P. W. (2009). Implementation of relationship quality for CRM performance: Acquisition of BRP and Organizational learning. *Total Quality Management*, 20(3), 327-348.
- Chang, W., Park, J. E., & Chaiy, S. (2010). How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability. *Journal of Business Research*, 63(8), 849-855.
- Cochran, W. G. (1963). *Sampling Techniques*. 2<sup>nd</sup>ed. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(1), 37-52.
- Day, G. S. (2003). Creating a Superior Customer-Relating Capability. *MIT Sloan Management Review*, 44 (3), 77-82.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they?. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.



- Fan, Y. & Ku, E. (2010). Customer focus, service process fit and customer relationship management profitability: The effect of knowledge sharing. *The Service Industries Journal*, 30(2), 203-222.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis (7th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Harrigan, P., Soutar, G., Choudhury, M. M., & Lowe, M. (2015). Modelling CRM in a social media age. *Australasian Marketing Journal*, 23(1), 27-37.
- Hartmann, E., Kerkfeld, D., & Henke, M. (2012). Top and bottom line relevance of purchasing and supply management. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 18(1), 22-22.
- Hsu, L. C., Chih, W. H., & Liou, D. K. (2016). Investigating community members' eWOM effects in facebook fan page. *Industrial Management and Data Systems*, 116(5), 978-1004.
- Jankanakittikul, T., Chotechoei, N., & Jaroenchai, K. (2018). Factors of business management influencing the success of entrepreneurship hotel business: A case study of hotel entrepreneurs in Muang, Nongkhai. *Journal of Interdisciplinary Research: Graduate Studies*, 7(2 July-December), 42-57.
- Kajalo, S. & Lindblom, A. (2015). Market orientation, entrepreneurial orientation and business performance among small retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(7), 580-596.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, January-February (70), 71-79.
- Kianto, A., Hussinki, H., & Vanhala, M. (2018). *The impact of knowledge management on the market performance of companies*. Retrieved from <https://www.researchgate.net>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management (12<sup>th</sup> ed.)*. New Jersey: Pearson International Edition.
- Krasnikow, A. V., Jayachandran, S. & Kumar. (2009). The impact of customer relationship management implementation on cost and profit efficiencies: Evidence from the U.S. commercial banking industry. *Journal of Marketing*, 73(6), 61-76.
- Kristal, M., Huang, X., & Roth, A. (2010). The effect of an ambidextrous supply chain strategy on combinative competitive capabilities and business performance. *Journal of Operations Management*, 28(5), 415-415.
- Liat, C. B., Mansori, S., & Huei, C. T. (2014). The associations between service quality, corporate image, customer satisfaction, and loyalty: Evidence from the Malaysian hotel industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 23(3), 314-326.
- Likoum, S. W. B., Shamout, M. D., Harazneh, I., & Abubakar, A. M. (2018). Market-sensing capability, innovativeness, brand management systems, market dynamism, competitive intensity, and performance: An integrative review. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-21.
- Line, D. N. & Runyan, C. R. (2012). Hospitality marketing research: Recent trends and future directions, *International Journal of Hospitality Management*, 31, 477-488.

- Ministry of Tourism. (2017). *Tourism Economic Report No. 7*(11 April 2017). Retrieved 15 May 2560. from [https://www.mots.go.th/more\\_news.php?cid=397](https://www.mots.go.th/more_news.php?cid=397)
- Mohammed, A., Rashid, B., & Tahir. (2013). Assessing the influence of customer relationship management (CRM) dimensions on organization performance. *Journal of Hospitality and Tourism Technology* 4(3), 228–247.
- Mohammed, A., Rahid, B., & Tahir. (2014). The mediating influence of marketing capabilities on the relationship between knowledge management and organization performance in hotel industry. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 19(12), 1679-1689.
- Moreno, G. A., & Melendez, P. A. (2011). Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects of organizational factors. *International Journal of Information Management*, 31, 437-444.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909-920.
- Mu, J. (2015). Marketing capability, organizational adaptation and new product development performance, *Industrial Marketing Management*, 49, 151-166.
- Nalcaci, G., & Yagci, M. I. (2014). The effects of marketing capabilities on export performance using resource-based view: Assessment on manufacturing companies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 148, 671-679.
- Naicker, V., Le Roux, S., & Bruwer, J. (2017). Knowledge sharing as a value-adding initiative for South African SMME sustainability: A literature review. *Expert Journal of Business and Management*, 5(2), 51-60.
- Najafi-Tavani, S., Sharifi, H., & Najafi-Tavani, Z. (2016). Market orientation, marketing capability, and new product performance: The moderating role of absorptive capacity. *Journal of Business Research*, 69(11), 5059-5064.
- Ngai, E. W. T. (2005). Customer relationship management research (1992-2002): An academic literature review and classification. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(6), 582-605.
- Nunes, J. C., & Drèze. X. (2006). The endowed progress effect: How artificial advancement increases effort. *Journal of Consumer Research*, 32(4), 504-512.
- Nunnally, J. C., & Bernstein I. H. (1994). *Psychometric Theory*. 3<sup>rd</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167-176.
- Phakawarit, C., Wongchawalitkul., B., & Phairiake, W. (2018). Key factors in customer relationship management on social media of the hotel industry in Thailand. *Journal of International and Thai Tourism*, 15(1). 103-130.
- Richards, K. A., & Jones, E. (2008). Customer relationship management: Finding value drivers. *Industrial Marketing Management*, 37(2), 120–130.
- Roberts, M. L., Liu, R. R., & Hazard, K. (2005). Strategy, technology and organisational alignment: Key components of CRM success. *The Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 12(4), 315-326.

- Salter, F. S., Hult, M. T. G., & Olsen, M. E. (2010). Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness. *Industrial Marketing Management, 39*, 551-559.
- Sharma, S., Conduit, J., & Hill, S. R. (2014). Organizational capabilities for customer participation in health care service innovation. *Australasian Marketing Journal, 22*(3), 179–188.
- Sin, L. Y., Alan, C. B., & Yim, F. H. (2005). CRM: Conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing, 39*(11/12), 1264-1290.
- Smokefree Hotel (2012). *List of Hotels*. Retrieved 28 June 2019. From [http://www.greenleafthai.org/smokefreehotel /th/participation](http://www.greenleafthai.org/smokefreehotel/th/participation).
- Soltani, Z., & Navimipour, N. J. (2016). Customer relationship management mechanisms: A systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research. *Computers in Human Behavior, 61*, 667–688.
- Stotegraaf, R. J., & Dickson, P. R. (2004). The paradox of a marketing planning capability. *Journal of the Academy of Marketing Science, 32*(4), 371-385.
- Tang, T. W. (2014). Becoming an ambidextrous hotel: The role of customer orientation. *International Journal of Hospitality Management, 39*, 1-10.
- Totton, N., & White, P. (2011). The Ubiquitous mythical normal distribution. *Research and Innovation, 1*, 1-23.
- Tsiotsou, R. (2008). *Marketing Capabilities Advantages of Market Driven Services*. Proceedings of the Academy of Marketing 2008 Annual Conference (AM2008); 8 – 10 July 2008, Aberdeen, UK.
- Vallabh, D., Radder, L., & Venter, D. (2015). Factors preceding CRM readiness in small-and medium-sized tourism enterprises. *Acta Commercii, 15*(1), 263.
- Vlachos, P. A., Giaglis, G., Lee, I., & Vrechopoulos, A. P. (2011). Perceived electronic service quality: Some preliminary results from a cross-national study in mobile Internet services. *International Journal of Human-Computer Interaction, 27*, 217–244.
- Vorhies, D. W., Harker, W. M., & Rao, C. P. (1999). The capabilities and performance advantages of market-driven firms. *European Journal of Marketing, 33*(11/12), 1171–1202.
- Vorhies, D. W. (1998). An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness. *Journal of Strategic Marketing, 6*(1), 3-23.
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing, 69*(1), 80-94.
- Wu, S., & Li, P. (2011). The relationships between CRM, RQ, and CLV based on different hotel preferences. *International Journal of Hospitality Management, 30*(2), 262–271.
- Wu, S. I., & Lu, C. (2012). The relationship between CRM, RM, and business performance: A study of the hotel industry in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management, 31*, 276-285.

## Appendix

รายการข้อคำถามเรื่อง ผลกระทบของการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม:

บทบาทของความสามารถทางการตลาดในฐานะตัวแปรคั่นกลาง

**การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ (CUO)**

1. ธุรกิจโรงแรมของท่านมุ่งเน้นการสร้างพึงพอใจให้ลูกค้าสูงสุด
2. ธุรกิจโรงแรมของท่านสนับสนุนให้มีการตรวจสอบและประเมินผลการให้บริการตามความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ
3. ธุรกิจโรงแรมของท่านให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจลูกค้าเชิงลึกซึ่งเพื่อนำไปสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันกับคู่แข่ง
4. ธุรกิจโรงแรมของท่านมุ่งเน้นสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง
5. ธุรกิจโรงแรมของท่านมอบข้อเสนอและสิทธิพิเศษสำหรับลูกค้าคนสำคัญเป็นประจำ

**การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ด้านองค์กรแห่งการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า (CRO)**

1. ธุรกิจโรงแรมของท่านมีทรัพยากรบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญด้านการขายและการตลาด
2. ธุรกิจโรงแรมของท่านมีการฝึกอบรมพนักงานให้มีทักษะการหาลูกค้าใหม่และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า
3. ธุรกิจโรงแรมของท่านมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการแสวงหาลูกค้า การพัฒนาการปฏิบัติงาน การรักษาลูกค้า และการทำให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการอีกครั้ง
4. ธุรกิจโรงแรมของท่านมีการให้รางวัลแก่พนักงานที่ให้บริการลูกค้าได้ตามต้องการ ซึ่งบริการได้เป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพสูง
5. ธุรกิจโรงแรมของท่านมีมาตรฐานในการให้บริการที่เน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลางและมีการตรวจสอบการให้บริการในทุกจุดที่ลูกค้าติดต่อหรือสัมผัสกับโรงแรม

**การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ด้านเทคโนโลยีการจัดการความสัมพันธ์ (CRT)**

1. ธุรกิจโรงแรมของท่านมีการประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย มาสนับสนุนด้านการให้บริการลูกค้า
2. ธุรกิจโรงแรมของท่านมีซอฟต์แวร์หรือโปรแกรมการบริการส่วนหน้า เช่น ระบบการจองห้องพัก และการบริการส่วนหลัง เช่น ระบบบัญชีทั่วไป
3. ธุรกิจโรงแรมของท่านมีระบบสารสนเทศที่สามารถบูรณาการการทำงานของแต่ละแผนกในองค์กรได้
4. ธุรกิจโรงแรมของท่านมีการใช้ข้อมูลส่วนบุคคลของลูกค้าร่วมกันในทุกจุดที่ลูกค้าเข้ามาติดต่อกับองค์กร
5. ธุรกิจโรงแรมของท่านมีการรวบรวมข้อมูลที่ได้รับจากลูกค้าทั้งหมดไว้ที่ฐานข้อมูลขององค์กรซึ่งมีการอัปเดตข้อมูลให้ทันสมัยอยู่เสมอ

**การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ด้านการจัดการความรู้ (CKM)**

1. พนักงานของท่านมีความตั้งใจที่จะให้ความช่วยเหลือลูกค้าทุกเมื่อที่ลูกค้าต้องการ
2. ธุรกิจโรงแรมของท่านสร้างความเข้าใจกับลูกค้าคนสำคัญด้วยการเรียนรู้พฤติกรรมลูกค้าเพื่อนำมาปรับปรุงการบริการอย่างสม่ำเสมอ
3. ธุรกิจโรงแรมของท่านใช้การสื่อสารแบบ 2 ทิศทางกับลูกค้าคนสำคัญ เช่น การแสดงความคิดเห็นผ่านเว็บ ระบบ Call Center การใช้ Social Network เช่น Line Facebook เป็นต้น
4. ธุรกิจโรงแรมของท่านมีพนักงานคอยตอบสนองความต้องการลูกค้าอย่างพอเพียงและมีพนักงานคอยให้ข้อมูลในทุกช่วงเวลาของลูกค้าต้องการ

**รายการข้อคำถามเรื่อง ผลกระทบของการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม:  
บทบาทของความสามารถทางการตลาดในฐานะตัวแปรคั่นกลาง**

**ความสามารถทางการตลาด ด้านการวางแผนการตลาด (MKP)**

1. ธุรกิจโรงแรมของท่านมีบุคลากรที่มีทักษะในการวางแผนการตลาดที่เหนือกว่าคู่แข่ง
2. ธุรกิจโรงแรมของท่านกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานทางการตลาดที่ชัดเจน
3. ธุรกิจโรงแรมของท่านพัฒนากลยุทธ์การตลาดอย่างสร้างสรรค์และแตกต่างอยู่ตลอดเวลา
4. ธุรกิจโรงแรมของท่านสามารถกำหนดส่วนตลาดและเลือกตลาดเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม
5. ธุรกิจโรงแรมของท่านมีกระบวนการวางแผนทางการตลาดอย่างละเอียดชัดเจนและนำไปปฏิบัติจริงได้อย่างเป็นรูปธรรม

**ความสามารถทางการตลาด ด้านการปฏิบัติการทางการตลาด (MKI)**

1. ธุรกิจโรงแรมของท่านสามารถบริหารข้อมูลและทรัพยากรทางการตลาดไปใช้ในการทำกลยุทธ์ทางการตลาดได้อย่างเพียงพอ
2. ธุรกิจโรงแรมของท่านมีการพัฒนาโปรแกรมทางการตลาดหรือพัฒนาส่วนประสมทางการตลาดที่เหมาะสมตรงกับตลาดเป้าหมายได้อย่างดี
3. ธุรกิจโรงแรมของท่านสามารถแปลงกลยุทธ์การตลาดนำไปปฏิบัติจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมของท่านมีการนำกลยุทธ์ทางการตลาดไปใช้ได้อย่างรวดเร็วทันต่อสถานการณ์
5. ธุรกิจโรงแรมของท่านมีการประเมินและตรวจสอบการดำเนินงานกลยุทธ์ทางการตลาดอย่างต่อเนื่อง

**ผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรม ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (HPL)**

1. พนักงานโรงแรมสามารถแก้ไขปัญหาในการบริการได้ดียิ่งขึ้น
2. พนักงานโรงแรมปฏิบัติงานด้านการบริการได้อย่างมีคุณภาพมากขึ้น
3. พนักงานโรงแรมมีความตั้งใจที่จะเรียนรู้และพร้อมปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ
4. ธุรกิจโรงแรมของท่านมีวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนให้มีการบริการ ที่มีคุณภาพสูงขึ้น

**ผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรม ด้านกระบวนการภายใน (HPI)**

1. ธุรกิจโรงแรมของท่านมีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มสูงขึ้น
2. ธุรกิจโรงแรมของท่านมีระบบการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
3. ธุรกิจโรงแรมของท่านจัดการข้อร้องเรียนจากลูกค้าได้ดีขึ้น
4. ธุรกิจโรงแรมของท่านสามารถรักษาลูกค้าเก่าไว้ได้เพิ่มขึ้น
5. ธุรกิจโรงแรมของท่านสามารถกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ชัดเจนมากขึ้น

**ผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรม ด้านลูกค้า (HPC)**

1. ธุรกิจโรงแรมของท่านมีอัตรายอดขายเพิ่มสูงขึ้น
2. ธุรกิจโรงแรมของท่านสามารถตอบสนองความพึงพอใจให้กับลูกค้าแต่ละกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ธุรกิจโรงแรมของท่านมีลูกค้ากลับมาใช้บริการซ้ำมากขึ้น
4. ธุรกิจโรงแรมของท่านสามารถเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้สูงขึ้น

**ผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรม ด้านการเงิน (HPF)**

1. ธุรกิจโรงแรมของท่านมีค่าใช้จ่ายโดยรวมลดลง
2. ธุรกิจโรงแรมของท่านสามารถลดข้อร้องเรียนหรือสิ่งที่ไม่ต้องการได้มากขึ้น
3. ธุรกิจโรงแรมของท่านได้รับผลตอบแทนจากสินทรัพย์เพิ่มขึ้น
4. ธุรกิจโรงแรมของท่านได้รับผลกำไรมากขึ้น