

อิทธิพลของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ที่ส่งผลต่อ
ผลการปฏิบัติงานขององค์กร กรณีศึกษา ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

The Influence of Customer Relationship Management on Organization Performance: A
Case Study of a Commercial Bank in Thailand

ธวัชรรัตน์ วงศ์พุกข¹ เกตุวดี สมบูรณ์ทวี² วรพจน์ วัฒนาร³ และณัฐวุฒิ สมบูรณ์ทวี⁴

Thawanrat Wongpurk¹ Kedwadee Sombultawee² Woraphon wattanatorn³
and Natthawoot Somboontawee⁴

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์^{1,2,3}

บริษัทธนอร์เกร็น⁴

E-mail: kedwadee@tbs.tu.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้ได้มีการศึกษาปัจจัยด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ที่ส่งผลต่อ ผลการปฏิบัติงานขององค์กร ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านการเงิน, ผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านลูกค้า, ผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านกระบวนการภายใน และ ผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านการเรียนรู้และพัฒนา เป็นกรณีศึกษา ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ด้วยการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามออนไลน์ เพื่อวัดความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง 300 ตัวอย่าง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานภายในองค์กรกลุ่มธุรกิจธนาคาร ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และวิเคราะห์ผลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรในด้านการเงิน, ด้านลูกค้า และด้านการเรียนรู้และพัฒนา อย่างมีนัยสำคัญ แต่ส่งผลเชิงลบต่อ ผลการปฏิบัติงานขององค์กรในด้านการกระบวนการภายใน ซึ่งงานวิจัยนี้มีประโยชน์สำหรับธนาคารในการให้บริการลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจและประทับใจสูงสุด

คำสำคัญ: การบริหารลูกค้าสัมพันธ์, ผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านการเงิน, ผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านลูกค้า, ผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านกระบวนการภายใน, ผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ABSTRACT

The objective of this research is to study customer relationship management factors affecting organizational performance including financial performance, customer performance, internal process performance, and learning and growth performance. The data was collected by online questionnaire with 300 samples who are staff in banking businesses and related to customer relationship management. Then the data was analyzed by multiple regression technique. The finding reveals that the significant value of four organizational performance are lower than 0.05. In addition, the hypotheses testing showed that customer relationship factors have positive effect on financial performance, customer performance, and learning and growth performance whereas customer relationship factors have negative effect on internal process performance. This research is useful for banks to provide customers with the highest satisfaction and impressive service.

Keywords: Customer Relationship Management, Financial Performance, Customer Performance, Learning and Growth Performance, Internal Process Performance

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีทางการเงินนอกจากจะสะท้อนให้เห็นถึงความท้าทายที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์แล้ว ยังทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของพฤติกรรมผู้ใช้บริการธนาคาร ซึ่งจะเปิดโอกาสให้ผู้บริโภคมีทางเลือกในการทำธุรกรรมทางการเงินมากขึ้น และนำไปสู่การแข่งขันที่รุนแรง ท่ามกลางความท้าทายจากการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของพฤติกรรมผู้บริโภค จะสร้างความกดดันให้กับอุตสาหกรรมธนาคารที่จะเสริมสร้างความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ทางการเงินและคุณค่าที่ส่งมอบให้แก่ลูกค้า (Value Proposition) ให้ตรงความต้องการของผู้บริโภคที่มากขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้บ่งชี้ให้เห็นว่าธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าให้ตรงตามความต้องการอยู่เสมอ รวมถึงการเลือกใช้กลยุทธ์ และการปฏิบัติที่สอดคล้องกันกับประสิทธิภาพที่มี เพื่อส่งผลให้องค์กรมีกำไรที่เพิ่มขึ้น และมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) เป็นแนวคิดที่หลายองค์กรนำมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ซึ่งความสัมพันธ์นั้นเกิดจากการที่ธนาคารพาณิชย์นั้นทราบถึงความต้องการของลูกค้า โดยความต้องการของลูกค้านั้นได้มาจากการวิเคราะห์ข้อมูลและนำผลที่ได้มาเสนอหรือตอบสนองได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า จนเกิดความพึงพอใจและประทับใจสูงสุดรวมถึงเต็มใจที่จะใช้บริการในครั้งต่อ ๆ ไป ดังนั้นกลยุทธ์ดังกล่าวสามารถสร้างความภักดีของลูกค้าในระยะยาวและยังช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร การที่จะทำให้องค์กรมีกำไรที่เพิ่มขึ้นและมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ธนาคารจะต้องมุ่งเน้นไปที่การใช้กลยุทธ์

การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) โดยมุ่งเน้นให้ลูกค้าเกิดความภักดีต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการรักษาฐานลูกค้าเดิมเอาไว้ไม่ให้เปลี่ยนไปใช้สินค้าและบริการของคู่แข่ง หรือการแสวงหาลูกค้าใหม่ๆ โดยที่เป้าหมายของการทำกลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) ไม่ใช่แค่เพียงแต่เน้นการขายและบริการลูกค้าเท่านั้น แต่ยังรวมถึงผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านการเงิน, ผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านลูกค้า, ผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านกระบวนการภายใน และ ผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านการเรียนรู้และพัฒนา

วิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาปัจจัยด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ที่ส่งผลต่อ ผลการปฏิบัติงานขององค์กร ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านการเงิน, ผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านลูกค้า, ผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านกระบวนการภายใน และ ผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านการเรียนรู้และพัฒนา เป็นกรณีศึกษา ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย จากนั้นสามารถนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาและปรับปรุงแผนการตลาด รวมถึงการสร้างสินค้าหรือบริการที่ตอบสนองลูกค้าได้เป็นรายบุคคลเพื่อให้เกิดความพึงพอใจและประทับใจสูงสุดรวมถึงเต็มใจที่จะใช้บริการในครั้งต่อไป ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวสามารถสร้างความภักดีของลูกค้าในระยะยาว และสุดท้ายจะสะท้อนไปยังผลกำไรขององค์กร (Payne & Frow, 2005)

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ที่ส่งผลต่อ ผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านการเงิน (Financial Performance)
2. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ที่ส่งผลต่อ ผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านลูกค้า (Customer Performance)
3. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ที่ส่งผลต่อ ผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance)
4. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ที่ส่งผลต่อ ผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Performance)

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management: CRM)

การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management: CRM) หมายถึง กระบวนการจัดการข้อมูลของลูกค้ารายบุคคล (Kotler & Armstrong, 2013) โดยการเก็บข้อมูล นำมาวิเคราะห์ เพื่อสร้างสินค้าและบริการที่ตรงตามความต้องการของลูกค้ารายบุคคล และนำมาปรับปรุง เพิ่มหรือลด การทำงานให้เหมาะสม เพื่อลดค่าใช้จ่ายบางส่วนที่ไม่จำเป็นลง นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มาใช้ในการตรวจสอบและควบคุมภายในได้ง่ายและสะดวกมากขึ้น เพื่อสร้างสินค้าและบริการที่ตรงและเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและเกิดความจงรักภักดี (Loyalty) ต่อ รวมถึงการพัฒนาความสัมพันธ์

ระหว่างบริษัทกับลูกค้าให้ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (Win-Win Strategy) อย่างยั่งยืน นำไปผลกำไรในระยะยาวขององค์กร

ประโยชน์ที่บริษัทจะได้รับจากการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ไว้ดังนี้ การสร้างประสบการณ์ และความประทับใจครั้งแรก ที่ค่อยๆ สานสัมพันธ์ คอยดูแลอย่างสม่ำเสมอ เปรียบเสมือนคนในครอบครัว จะเป็น การสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวระหว่างบริษัทกับลูกค้า หากบริษัทสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้า จะช่วยลด ค่าใช้จ่ายประชาสัมพันธ์ และรักษาลูกค้าปัจจุบันได้ นอกจากนี้การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าปัจจุบัน ยังส่งผลให้เกิดการชักชวนแนะนำให้คนรอบตัวมาเป็นลูกค้ารายใหม่ ๆ มาใช้สินค้าและบริการขององค์กร ทำให้ต้นทุนการหาลูกค้ารายใหม่ลดลง เนื่องจากต้นทุนของการหาลูกค้ารายใหม่นั้นสูงกว่าต้นทุนการรักษาลูกค้า ปัจจุบันมาก ยิ่งไปกว่านั้นการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ยังช่วยในเรื่องของการดึงลูกค้าเก่ากลับมาใช้สินค้าและบริการ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า และใช้กิจกรรมทางการตลาด ให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า หากบริษัทมีสินค้าและบริการที่หลากหลาย การที่ลูกค้าประทับใจสินค้าและบริการอย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว ก็มี โอกาสที่จะนำเสนออีกหลาย ๆ สินค้าและบริการอื่น ๆ ได้อีกมากมาย อีกทั้งการบริหารลูกค้าสัมพันธ์นี้ยังช่วย สร้างภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาลูกค้า โดยการนำเสนอสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า อย่างตรงจุด ทำให้ลูกค้ามีความเชื่อมั่น ประทับใจ และภักดีในสินค้าและบริการ รวมถึงการชักชวนลูกค้าราย อื่น ๆ ไปได้อีกมากมาย

กล่าวโดยสรุปแล้ว การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ในบริบทของงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) หมายถึง การจัดการข้อมูลภายในองค์กร โดยเริ่มตั้งแต่การเก็บรวบรวม วิเคราะห์ เพื่อกระบวนการภายใน ในการทำให้ลูกค้าสนใจที่จะซื้อสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่องจนไปถึงเกิดการ จงรักภักดีกับองค์กร มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และสามารถที่จะชักชวนให้คนอื่นมาซื้อสินค้าและบริการของ องค์กรต่อ โดยผ่านกระบวนการเก็บรวบรวม วิเคราะห์ และทำความเข้าใจลูกค้า ว่าลูกค้าแต่ละบุคคลต้องการ อะไร มีความหลากหลายอย่างไร เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ซึ่งการ บริหารลูกค้าสัมพันธ์นี้จะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อได้รับความร่วมมือจากหลายฝ่าย ซึ่งพนักงาน และวัฒนธรรมองค์กร เองก็มีส่วนสำคัญในการช่วยให้การบริหารลูกค้าสัมพันธ์สำเร็จ การใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บ รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลก็เป็นเครื่องมือสำคัญในการช่วยวิเคราะห์ให้องค์กรสามารถที่จะสร้างความได้เปรียบในการ แข่งขัน และทำให้สามารถที่จะสร้างกำไรในระยะยาวได้ ในงานวิจัยนี้ ได้แบ่งองค์ประกอบของการบริหาร ลูกค้าสัมพันธ์ เป็น 4 ด้าน คือ การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Orientation) หมายถึง การกระทำที่ ดำเนินโดยธุรกิจเพื่อสนับสนุนการขายสินค้าและบริการ โดยการพิจารณาความต้องการและความพึงพอใจของ ลูกค้าเป็นสำคัญ ซึ่งกลยุทธ์ทางธุรกิจที่มีแนวโน้มที่จะสะท้อนถึงการให้ความสำคัญกับลูกค้า รวมถึงการใส่ใจ พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ มีความเข้าใจลูกค้ารวมถึงการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ ซึ่งความพึงพอใจของลูกค้านี้สามารถวัดได้จากการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่มา ซื้อสินค้าหรือบริการในช่วง ก่อน ระหว่าง และหลังจากที่ลูกค้าได้ซื้อสินค้าหรือบริการไปแล้ว (Narver & Slater, 1990) องค์ประกอบที่สองคือวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM

Organization) สำหรับการยกระดับพนักงานบริการ เพื่อเน้นการดำเนินพฤติกรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าองค์กรต้องพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมเพื่อให้บริการที่ดี ตัวอย่างเช่นการจัดหาเครื่องมือที่ทันสมัยและเทคโนโลยีแก่พนักงาน รวมถึงการติดตามความพึงพอใจของลูกค้าและระบบการจัดการข้อร้องเรียน นอกจากนี้ยังมีเรื่องของความเป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจและระบบผลตอบแทนที่เหมาะสมด้วย จากสภาพการทำงานตามตัวอย่างทั้งหมดที่กล่าวมานี้ องค์กรสามารถมั่นใจได้ว่าพฤติกรรมของพนักงานจะกลายเป็นพฤติกรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าได้ (Mechinda & Patterson, 2011) องค์ประกอบที่สามคือการสร้างความรู้ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์สำหรับการเรียนรู้และนวัตกรรมขององค์กร (Salmador & Bueno, 2007) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ Beijerse (1999) ยังกล่าวว่า การพิจารณาเกี่ยวกับเรื่องการจัดการองค์ความรู้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรผ่านทางกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจ และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้กับพนักงาน จะช่วยในการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถของพนักงาน ซึ่งหมายถึงการใช้ความสามารถของพนักงานในการวิเคราะห์ ตีความข้อมูลโดยใช้ ข้อมูลจากแหล่งที่มาที่หลากหลาย และมีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้พนักงานมีบุคลิก ทักษะ รวมถึงประสบการณ์ผ่านกระบวนการทางความคิด เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร และองค์ประกอบสุดท้าย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ได้รับการยอมรับมายาวนานว่าเป็นการริเริ่มใช้งานเพื่อออกแบบกระบวนการทางธุรกิจ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงในประสิทธิภาพขององค์กร (Davenport & Short, 1990; Porter, 1987) เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ช่วยในการออกแบบกระบวนการทางธุรกิจ โดยอำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติงานและสร้างวิธีการใหม่ ๆ เพื่อเชื่อมโยงองค์กร กับลูกค้า, คู่ค้า และผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร (Hammer & Champy, 1993) การประยุกต์ของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ได้ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากนวัตกรรมของเทคโนโลยี ที่มีความสามารถในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบของลูกค้ารวมถึงการตีความพฤติกรรมของลูกค้า และพัฒนารูปแบบการคาดการณ์ตอบสนองของลูกค้าด้วยการสื่อสารที่กำหนดเองได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการโต้ตอบกับลูกค้า องค์กรสามารถสร้างมุมมองแบบรอบด้านเพื่อเรียนรู้พฤติกรรมของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการขององค์กร เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนสินค้าและบริการในอนาคตให้เหมาะสมมากที่สุด (Eckerson & Watson, 2000)

แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Organization Performance)

การศึกษผลการปฏิบัติงานขององค์กร ได้มีการประยุกต์ใช้วิธีต่าง ๆ มาวิเคราะห์และวัดประสิทธิภาพขององค์กร แต่อย่างไรก็ตามยังคงเป็นที่ถกเถียงกันว่าประสิทธิภาพขององค์กรเป็นโครงสร้างที่มีหลากหลายมิติที่ไม่สามารถสะท้อนได้อย่างเพียงพอในมุมมองใดมุมมองหนึ่ง (Randolph & Dess, 1984) การถกเถียงนี้ได้ชี้ให้เห็นว่าการวัดประสิทธิภาพแบบองค์รวมจะสะท้อนให้เห็นการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรได้แม่นยำมากขึ้น เมื่อเทียบกับประสิทธิภาพของคุณภาพหรือในเชิงบัญชีเพียงอย่างเดียว สนับสนุนงานวิจัยในอดีตของ Kaplan and Norton (1992) ที่ได้ศึกษาและสำรวจถึงสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นของอเมริกาประสบปัญหาในปี 1987 ซึ่งพบว่าองค์กรส่วนใหญ่นิยมใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน ซึ่งตระหนักว่าการวัดประสิทธิภาพของ

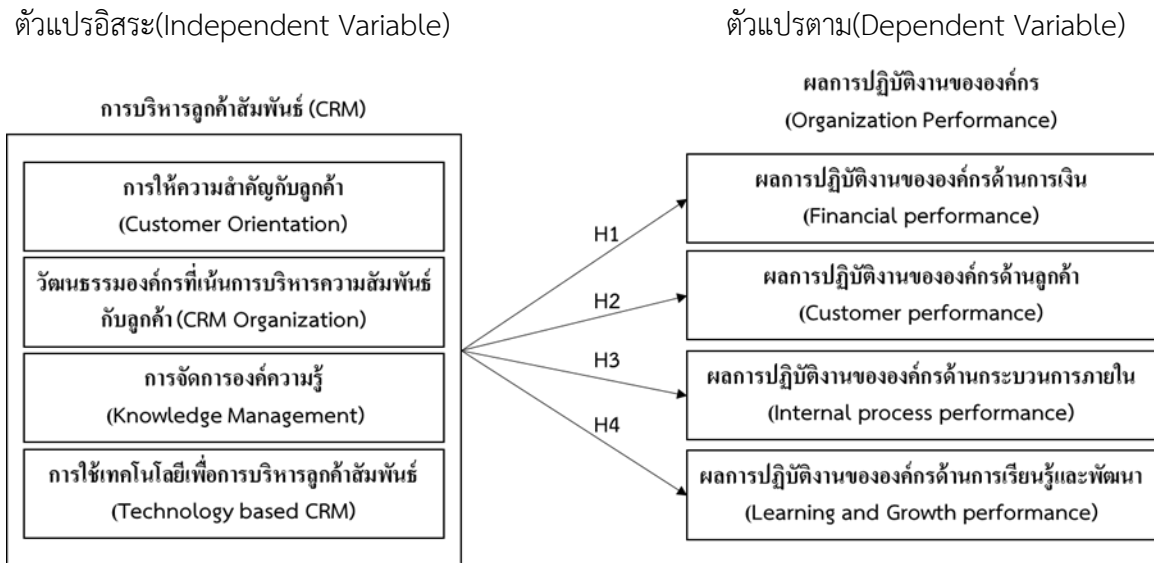
องค์กรแบบเดิมนั้น มีจุดอ่อนและกำกวม ดังนั้นทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดการวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) เนื่องจากการวัดผลองค์กรแบบสมดุลไม่เพียงแต่การวัดผลทางการเงินเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการวัดผลอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ตัวเงินอีกด้วย

การประยุกต์ใช้การวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เหมาะสมที่จะใช้ในการวัดประสิทธิภาพของธนาคารพาณิชย์ เนื่องจากมีงานวิจัยต่าง ๆ มากมายที่กล่าวถึงการใช้ การวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ในอุตสาหกรรมการเงิน เช่น การวิจัยในอดีตของ Davis and Albright (2004) ได้แสดงให้เห็นถึงผลกระทบของการวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ต่อ ผลการดำเนินงานทางการเงินของธนาคาร Kim and Davidson (2004) ใช้กรอบของแนวคิดการวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เพื่อประเมินผลการดำเนินธุรกิจของค่าใช้จ่ายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ในอุตสาหกรรมธนาคารโดยใช้รูปแบบการทดสอบ t-test และการสมการถดถอย Leung, Lam, and Cao (2006) เสนอรูปแบบการวัดประสิทธิภาพโดยใช้กระบวนการลำดับขั้นของการวิเคราะห์และกระบวนการวิเคราะห์เครือข่ายสำหรับการใช้ การวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) การวิจัยจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการเงินใช้กรอบของแนวคิดการวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เพื่อประเมินประสิทธิภาพและได้รับประโยชน์จากการใช้งาน (Ashton, 1998; Davis & Albright, 2004) ซึ่งในงานวิจัยนี้เป็นการประยุกต์ใช้การวัดผลจาก BSC ที่วัดผลทั้ง 4 ด้าน คือ ผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านการเงิน ผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านลูกค้า ผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านกระบวนการภายใน และ ผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านการเรียนรู้และพัฒนา

สมมติฐานการวิจัย

1. ปัจจัยด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ส่งผลต่อ ผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านการเงิน (Financial Performance)
2. ปัจจัยด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ส่งผลต่อ ผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านลูกค้า (Customer Performance)
3. ปัจจัยด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ส่งผลต่อ ผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance)
4. ปัจจัยด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ส่งผลต่อ ผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Performance)

กรอบแนวความคิด



ภาพที่ 1 : กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ที่มีผลต่อ ผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Organization Performance) กรณีศึกษา ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ในบทนี้จะกล่าวถึงการใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ (Online Questionnaire) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีประชากร นี้ คือ บุคลากรของธนาคารพาณิชย์ ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการนำกลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ในการทำงาน ภายในระยะเวลา 6 เดือนที่ผ่านมา นับตั้งแต่วันที่ทำการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และมีการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามหลักการของ Hair et al. (2010) ที่กลุ่มตัวอย่างจะมีอย่างน้อย 5 เท่าของข้อคำถามที่ศึกษา และขนาดกลุ่มตัวอย่างต้องไม่น้อยกว่า 100 คน โดยการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีทั้งหมด 40 ข้อ แสดงให้เห็นว่าต้องมีขนาดของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 200 คน เป็นอย่างน้อย ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้กลุ่มตัวอย่าง 300 คน โดยแบ่งตามสัดส่วนผู้ทำแบบสอบถามตามธนาคารที่ได้กำไรสุทธิมากที่สุด ในอุตสาหกรรมธนาคาร 5 ธนาคารแรก โดยมีการแบ่งโควตาตามจำนวนคนจากสัดส่วนกำไรสุทธิของธนาคารเทียบกับอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ดังนี้ กลุ่มตัวอย่างจากธนาคารไทยพาณิชย์ จำนวน 69 คน, ธนาคารกสิกรไทย จำนวน 66 คน, ธนาคารกรุงเทพ จำนวน 61 คน, ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำนวน 54 คนและ ธนาคารกรุงไทย จำนวน 50 คน การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ กับกลุ่มที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในเขตกรุงเทพมหานครที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คนเพื่อนำผลไปหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Cronbach's Alpha) จากทวิเคราะห์โปรแกรมสำเร็จรูปได้ค่าความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม (Reliability Cranach's Alpha) มีค่ามากกว่า 0.6 0.6 (Churchill, 1979; Pallant, 2020) สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95

ผลการศึกษาและอภิปราย

การวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยด้านผลการดำเนินงานที่ได้จากการนำระบบบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ในองค์กร พบว่า สามารถแบ่งข้อคำถามออกเป็น 4 ด้าน ตามปัจจัยเดิมที่ได้กำหนดไว้ตอนต้น จึงไม่เกิดการจับกลุ่มตัวแปรเพิ่มเติม และสำหรับการวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของตัวแปร พบว่า ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟามากกว่า 0.7 และ จึงสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรมีความน่าเชื่อถือสูง และสามารถ นำไปใช้ในการวิจัยเพื่อทดสอบสมมติฐานต่อไปได้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

จากผลการวิจัยพบว่าลักษณะประชากรของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่แล้วเป็นเพศหญิง (ร้อยละ 71) อายุอยู่ในช่วง 20-29 ปี (ร้อยละ 52) และมีประสบการณ์การทำงานส่วนใหญ่ 5-10 ปี (ร้อยละ 48) ซึ่งผู้ที่มาตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่แล้วทำงานอยู่ฝ่ายสินเชื่อ ซึ่งผลจากการทดสอบสมมติฐานพบว่า การศึกษาปัจจัยด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ส่งผลต่อ ผลการปฏิบัติงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยด้านผลการดำเนินงาน

ตัวแปร	ค่านัยสำคัญ/เบต้า	ผลการทดสอบสมมติฐาน
H ₁ : ปัจจัยด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ส่งผลเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานขององค์กร ด้านการเงิน (Financial Performance)	0.000 / 1.415	สนับสนุน H ₁ : ปัจจัยด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ส่งผลเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านการเงิน (Financial Performance)
H ₂ : ปัจจัยด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ส่งผลเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานขององค์กร ด้านลูกค้า (Customer Performance)	0.000 / 0.613	สนับสนุน H ₂ : ปัจจัยด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ส่งผลเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านลูกค้า (Customer Performance)
H ₃ : ปัจจัยด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ส่งผลเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานขององค์กร ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance)	0.001 / -0.377	สนับสนุน H ₃ : ปัจจัยด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ส่งผลเชิงลบต่อ ผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance)
H ₄ : ปัจจัยด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ส่งผลเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานขององค์กร ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Performance)	0.000 / 0.987	สนับสนุน H ₄ : ปัจจัยด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ส่งผลเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Performance)

บทสรุป

งานวิจัยนี้ทำการศึกษาเรื่องการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ที่มีผลต่อ ผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Organization Performance) กรณีศึกษา ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยโดยทำ โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรของธนาคารพาณิชย์ ที่เกี่ยวข้องกับการนำกลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ในการทำงาน ภายใน 6 เดือน สามารถสรุปจากผลการวิจัยได้ว่า การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) มีผลต่อ ผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Organization Performance) ทั้งหมด 4 ปัจจัย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 1 พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ส่งผลเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านการเงิน (Financial Performance) อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ Mohammad and Rashid (2013) จากผลการวิจัยเหล่านี้สามารถอธิบายได้ว่าหากมีการบริหาร ความสัมพันธ์ภายในองค์กรที่ดี จะส่งผลทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านการเงินดีขึ้นด้วยเช่นกัน

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 2 พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ส่งผลเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านลูกค้า (Customer Performance) อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ Abdullateef, Mokhtar, and Yusoff (2010) จากผลการวิจัยเหล่านี้สามารถอธิบายได้ว่าหากมี การบริหารความสัมพันธ์ภายในองค์กรที่ดี จะส่งผลทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านลูกค้าดีขึ้นด้วย เช่นกัน

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 3 พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ส่งผลเชิงลบต่อ ผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance) อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่ง ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Wu and Hung (2007); Anonymous (2006); Kaplan and Norton (2004); Wu and Lu (2012); Mouritsen, Thorsgaard, and Bukh (2005); Asikhia (2010); Dowling (1993); Liu, Luo, & Shi (2003); Sin, Tse, & Yim (2005) และ Tajeddini (2010) จากผลการวิจัยเหล่านี้กล่าวว่า หากมี การบริหารความสัมพันธ์ภายในองค์กรที่ดี จะส่งผลทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านกระบวนการภายใน ดีขึ้นด้วยเช่นกัน ซึ่งสามารถอธิบายผลการทดสอบสมมติฐานที่แตกต่างออกไปได้ว่า ที่แท้จริงแล้ว การ เปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยี ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องมีการเปลี่ยนแปลงภายในอย่างมาก ยิ่ง อุตสาหกรรมธนาคารที่เป็นองค์กรใหญ่และต้องมีความน่าเชื่อถือสูง ทำให้การเปลี่ยนแปลงในแต่ละครั้งเป็นไปได้ยากและช้า ทำให้บางครั้งพนักงานในองค์กรหลายฝ่ายรู้สึกถึงการเปลี่ยนแปลงทำให้กระบวนการภายใน องค์กรมีมาก และซับซ้อน ในช่วงแรกของการนำระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ในองค์กร รวมถึงความ ต้องการต่าง ๆ ของผู้คนในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอีกด้วย ทำให้พนักงานต้องปรับตัวทั้งในแง่ เทคโนโลยีที่ใช้สนับสนุน รวมถึงการปรับให้มีความเข้าใจลูกค้ามากขึ้น จึงทำให้อาจารย์รู้สึกถึงความซับซ้อนและ ยุ่งยากในกระบวนการภายใน รวมถึงงานที่อาจจะเพิ่มขึ้น จากการทำงานที่ควบคู่ไปกับงานเดิม และงานที่เกิด จากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีใหม่ที่เพิ่มขึ้นมา

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 4 พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ส่งผลเชิงบวก ผล การปฏิบัติงานขององค์กรด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Performance) อย่างมี

นัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Yueh, Lee, & Barnes (2010); Croteau and Li (2003) และ Shi and Yip (2007) จากผลการวิจัยเหล่านี้สามารถอธิบายได้ว่าหากมีการบริหารความสัมพันธ์ภายในองค์กรที่ดี จะส่งผลทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านการเรียนรู้และพัฒนาดีขึ้นด้วยเช่นกัน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลของการวิจัยครั้งนี้จะช่วยชี้ให้เห็นว่าการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) สามารถนำมาเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ในธุรกิจธนาคารได้อย่างตรงตามความต้องการของลูกค้า และแสดงให้เห็นถึงแง่มุมต่าง ๆ ของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ สำหรับอุตสาหกรรมธนาคาร การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Orientation), วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM Organization), การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) และการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Technology based CRM) จะส่งผลต่อ ผลการปฏิบัติงานขององค์กรในด้านการเงิน, ด้านลูกค้า, ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา เนื่องจากอุตสาหกรรมธนาคารนั้นมีการแข่งขันที่รุนแรงมากจึงมีความจำเป็นที่ต้องสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า รวมถึงการตอบสนองความต้องการของบุคคลที่แตกต่างและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาวได้อีกด้วย

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ทำให้ผู้ทำวิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต โดย ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาจากความเห็นของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารลูกค้า สัมพันธ์ในธนาคาร ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณเท่านั้น แต่การวัดผลการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า ควรมีการวัดผลการดำเนินการโดยการสัมภาษณ์และสอบถามความคิดเห็นจากลูกค้าขององค์กรนั้น ๆ ด้วยเพื่อให้ทราบว่าที่แท้จริงแล้ว การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร ส่งผลต่อความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นกับลูกค้าในระดับใด ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว

บรรณานุกรม

- Abdullateef, A.O., Mokhtar, S.S., & Yusoff, R.Z. (2010). The impact of CRM dimensions on call center performance. *International Journal of Computer Science and Network Security*, 10(12), 184-195.
- Anonymous. (2006). Non-Financial data can predict future profitability. *Business Credit*, 108(4), 57.
- Ashton, C. (1998). Balanced scorecard benefits Nat West Bank. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 26(10), 400-407.
- Asikhia, O. (2010). Customer orientation and firm performance among Nigerian small and medium scale businesses. *International Journal of Marketing Studies*, 2(1), 197-213.

-
- Beijerse, R. (1999). Questions in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 94-109.
- Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of marketing research*, 16(1), 64-73.
- Croteau, A. M., & Li, P. (2003). Critical success factors of CRM technological initiatives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20(1), 21-34.
- Davis, S., & Albright, T. (2004). An investigation of the effect of the balanced scorecard implementation on financial Performance. *Management Accounting Research*, 15(2), 135-153.
- Davenport, T.H., & Short, J.E. (1990). The new industrial engineering: information technology and business process design. *Sloan Management Review*, 31(4), 11-27.
- Dowling, J. (1993). Organizational legitimacy: social values and organizational behavior. *Pacific Sociological Review*, 18(10), 122-136.
- Eckerson, W., & Watson, H. (2000). Harnessing customer information for strategic advantage: technical challenges and business solutions. *Industry study*, 6.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th ed): Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Hammer, M. and Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Collins, New York.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 1(2), 71-79.
- Kim, C.S., & Davidson, L.F. (2004). The effects of IT expenditures on bank' business Performance: Using a balance scorecard approach. *Managerial finance*, 30(6), 28-45.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Marketing: An Introduction* (3rd ed.). USA: Prentice Hall.
- Leung, L.C., Lam, K.C.K., & Cao, D. (2006). Implementing the balanced scorecard using the analytic hierarchy process and the analytic network process. *Journal of the Operational Research Society*, 57(6), 682-691.
- Liu, S.S., Luo, X., & Shi, Y. (2003). Market oriented organizations in an emerging economy: a study of the missing links. *Journal of Business Research*, 56(6), 481-491.
- Mechinda, P., & Patterson, P.G. (2011). The impact of service climate and service provider personality on employees' customer-oriented behavior in a high-contact setting. *Journal of Services Marketing*, 25(2), 101-113.
-

-
- Mohammed, A.A., & Rashid, B.B. (2013). Customer relationship management (CRM) in hotel industry: A framework proposal on the relationship among CRM dimensions, marketing capabilities and hotel performance. *International Review of Management and Marketing*, 4(2), 220-230.
- Mouritsen, L., Thorsgaard, L.H., & Bukh, P.N. (2005). Dealing with the knowledge economy: Intellectual capital versus balance scorecard. *Journal of Intellectual Capital*, 6(1), 8-27.
- Narver, J.C., & Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 45(4), 20-36.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(11), 167-176.
- Randolph, W.A., & Dess, G.G. (1984). The congruence of perspective of organizational design: a conceptual model and multivariate research approach. *Academy of Marketing Review*, 9(1), 114-127.
- Shi, J., & Yip, L. (2007). Driving innovation and improving employee capability: the effects of customer knowledge sharing on CRM. *The Business Review*, 7(1), 107-112.
- Sin, L.Y.M., Tse, A.C.B., & Yim, F.H.K. (2005). CRM: conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, 39(11), 1264-1290.
- Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*, 31(2), 221-231.
- Wu, S.I., & Hung, J.M. (2007). The Performance measurement of cause-related marketing by balance scorecard. *Total Quality Management*, 18(7), 771-791.
- 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(1), 276-285.
- Yueh, C.L., Lee, Y., & Barnes, F.B. (2010). The effects of leadership styles on knowledge-based customer relationship management implementation. *International Journal of Management and Marketing Research*, 3(1), 1-19.