

## บทที่ 4

### ผลการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล

การค้นคว้าอิสระเรื่อง “การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร กรณีศึกษาบริษัทผู้ให้บริการด้านการเงิน”

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยแบ่งผลการวิจัยออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

4.1 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีรูปแบบในการสำรวจข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) จากผู้บริหาร ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 2 ราย และนำมาสรุปผลโดยอ้างอิงตามกรอบการวิจัย

4.2 ผลการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีรูปแบบในการสำรวจข้อมูลโดยการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 85 ราย จากนั้นนำข้อมูลทั้งหมดไปประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

4.2.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย เพื่ออธิบายข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง

4.2.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ การวิเคราะห์ ผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 ประชากร โดยใช้สถิติ T-Test และการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

โดยทำการศึกษาตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร ซึ่งสรุปเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1: ช่วงเริ่มต้นโครงการการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร (CRM Project initiation)

Business Process Re-engineering หมายถึง การปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจที่ควรมีการดำเนินการในช่วงเริ่มต้นโครงการ การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรย่อยดังนี้

- Staff rewards and training หมายถึง การปรับรูปแบบและนโยบายของการฝึกอบรมและการประเมินผลเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ของการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร

- Organizational structure reformation หมายถึง การปรับเปลี่ยนรูปแบบหรือโครงสร้างขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร

- IT Tools หมายถึง เครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่ได้รับ การติดตั้งเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า

Organizational learning หมายถึง การเรียนรู้ขององค์กร ที่ควรมีการดำเนินการในช่วงเริ่มต้นโครงการการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ตัวแปรย่อยดังนี้

- Commitment to learning หมายถึง การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ขององค์กร
- Shared-vision หมายถึง ความเข้าใจร่วมกันในด้านวิสัยทัศน์องค์กรระหว่างผู้บริหารและพนักงาน

- Open-mindedness หมายถึง การแบ่งปันหรือการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างแผนกต่าง ๆ ในองค์กร รวมทั้งการที่พนักงานในองค์กรสามารถคิดนอกกรอบนโยบายที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 2: ช่วงการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร (CRM Implementation)

Relationship Quality หมายถึง คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ระหว่างที่มีการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรย่อยดังนี้

- Trust หมายถึง ความเชื่อใจจากลูกค้า ที่องค์กรได้รับเมื่อมีการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร

- Satisfaction หมายถึง ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการขององค์กร เมื่อมีการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร

- Commitment หมายถึง การรักษาความสัมพันธ์ในระยะยาวกับลูกค้า

ขั้นตอนที่ 3: ช่วงผลการดำเนินงานหลังจากที่มีการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร (Result of CRM Implementation)

Organizational Performance หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์กร หลังจากที่มีการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร

- Internal business process perspective หมายถึง มุมมองการวัดในด้านกระบวนการภายใน ที่มุ่งเน้นด้านกระบวนการที่มีผลกระทบต่อ ความพึงพอใจจากลูกค้า และการบรรลุเป้าประสงค์ในด้านการเงินขององค์กร

- Learning & growth perspective หมายถึง การกำหนดโครงสร้างที่องค์กรจะต้องสร้างขึ้นเพื่อสร้างการเติบโตและการพัฒนาในระยะยาว

- Customer perspective หมายถึง การรักษาลูกค้า เดิม การหาลูกค้าใหม่ ประโยชน์ของลูกค้า และส่วนแบ่งตลาดในกลุ่มตลาดที่กำหนดไว้
- Financial perspective หมายถึง การวัดผลกำไร เช่น รายได้จากการดำเนินงาน ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return On Investment: ROI) หรือ การเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ

#### 4.1 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

กรณีศึกษา การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในบริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

ช่วงแรก : เริ่มต้นโครงการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM Project Initiation)

##### 1. การรีออกแบบกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Re-engineering)

###### 1.1. การจัดอบรมและการให้รางวัลแก่พนักงานในองค์กร (Staff rewards and training)

###### 1.1.1. การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง (Top Management Support) ในองค์กร

ผู้บริหารให้คำตอบว่า มีการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงเป็นอย่างดี แต่ระดับของการสนับสนุนขึ้นอยู่กับความรู้ความเข้าใจ ในเรื่องการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าของตัวผู้บริหารระดับสูงเองด้วย เนื่องจากบริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมด้านการเงิน (Financial firm) และให้บริการกับกลุ่มลูกค้าบุคคลขนาดใหญ่ (High net worth individual) ดังนั้นจึงไม่ค่อยมีการทำการตลาดแบบมวลชน (Mass marketing) เท่าไรนัก สำหรับธุรกิจให้คำปรึกษาด้านการเงินและการลงทุนส่วนบุคคลนั้น ถือว่าการทำ CRM เป็นเรื่องที่ยังไม่คุ้นเคยและยังมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการตลาดไม่มากนัก

###### 1.1.2. การจัดการฝึกอบรมพนักงานในองค์กรให้มีความรู้ความเข้าใจในด้านหลักการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า

ผู้บริหารให้คำตอบว่า จากการที่หน่วยงานให้คำปรึกษาด้านการเงินและการลงทุนส่วนบุคคล (Private Wealth Management) ได้มีการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM Software) มาใช้เป็นระยะเวลา 1 ปีกว่านั้น แต่ในปัจจุบันยังมีพนักงานบางท่านเข้าใจคำว่า CRM ไม่ตรงกัน ซึ่งจากการไปสัมภาษณ์ครั้งนี้ทำให้ผู้บริหารตระหนักได้ว่า หน่วยงานมีซอฟต์แวร์ที่ดีแล้ว แต่ยังไม่ได้มีการส่งพนักงานในแผนกเข้าฝึกอบรมในเรื่องของการทำ CRM จึงทำให้พนักงานยังไม่ค่อยมีความเชื่อมั่นในระบบ CRM เท่าที่ควร

1.1.3. การปรับเปลี่ยนนโยบายในการประเมินผลงานให้สอดคล้องกับการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร

ผู้บริหารให้คำตอบว่า ขณะนี้บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน) ได้ทำการสำรวจความพึงพอใจจากลูกค้า หรือที่เรียกว่า Client Satisfaction Survey โดยมีการจ้างบริษัทที่ปรึกษาจากบริษัทภายนอกเข้ามาดำเนินงาน แล้วนำคะแนนที่ได้จากการประเมินของลูกค้า ไปเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาเพื่อประเมินประสิทธิภาพการทำงาน (Performance evaluation) ของพนักงานในหน่วยงาน (Financial Consultant) โดยทางผู้บริหารมองว่า ระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM Software) เป็นเพียงเครื่องมือที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้าเท่านั้น โดยมีความเชื่อว่าการมีการนำมาใช้จะส่งผลดี และสามารถสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าได้ แต่จะไม่มีผลการประเมินผลที่กระบวนการทำงานในระบบ CRM เพียงอย่างเดียว เนื่องจากทราบว่าผลลัพธ์จากการดำเนินงาน คือ ความพึงพอใจจากลูกค้า ยังอยู่ในระดับดี กระบวนการทำงานในระบบ CRM ถือเป็นขั้นตอนหนึ่งที่จะทำให้ไปถึงผลลัพธ์เท่านั้น จึงยังไม่ได้มีการปรับเปลี่ยนนโยบายใด ๆ ในการประเมินผล

1.2. การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร (Organizational structure)

1.2.1. การประสานงานข้ามแผนก (Cross-function) และความร่วมมือของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนากระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร

ผู้บริหารให้คำตอบว่า ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพราะการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทำให้สามารถทำงานได้สะดวกขึ้น และ งานทำงานเป็นระบบมากขึ้น จากเดิมการส่งต่องานระหว่างแผนก ใช้การส่งเป็นกระดาษ ต่อมาได้พัฒนาเป็นการใช้อีเมล แต่เนื่องจากระบบอีเมล ไม่สามารถเก็บประวัติการติดต่อที่สามารถรวบรวมข้อมูลการติดต่อทุกประเภทที่องค์กรมีกับลูกค้ารายนั้นไว้ได้ จึงทำให้ไม่สามารถติดตามประวัติการติดต่อ และไม่มี การส่งต่องานตามเส้นทางที่เหมาะสมได้ แต่ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนมาเป็นการใช้งานบนระบบ CRM ที่มีกระบวนการที่เป็นมาตรฐาน เป็นกระบวนการที่มีการส่งต่องานตามเส้นทางที่กำหนด ทำให้ การส่งต่องานระหว่างแผนกเป็นไปได้อย่างถูกต้อง ทำให้แผนกที่เกี่ยวข้องเห็นประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานดังกล่าว จึงให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี เพราะช่วยให้การทำงานสะดวกขึ้น

1.3. เครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร (IT Tools)

1.3.1. โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี (IT Infrastructure) ขององค์กรในการรองรับการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้งาน

ผู้บริหารให้คำตอบว่า องค์กรมีระบบโทรศัพท์ ระบบอินเทอร์เน็ต ระบบฐานข้อมูล แต่การที่จะนำระบบคลังข้อมูล (Data Warehouse) และระบบเหมืองข้อมูล (Data Mining) เข้ามาใช้งานนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีระบบการบริหารจัดการฐานข้อมูลที่ดีเสียก่อน ก่อนที่จะมีการนำระบบคลังข้อมูลและระบบเหมืองข้อมูลเข้ามาช่วยในการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า เนื่องจากปัญหาในปัจจุบันของบริษัท คือ ปัญหาด้านความถูกต้องของข้อมูล ดังนั้นในขณะนี้องค์กรยังไม่มี การนำระบบเหมืองข้อมูลมาใช้แต่อย่างใด

1.3.2. การทำงานร่วมกันระหว่างซอฟต์แวร์ระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าและระบบอื่น ๆ ในองค์กร

ผู้บริหารให้คำตอบว่า โดยหลักการแล้วถือว่าระบบบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่นำมาใช้งานสามารถทำงานร่วมกับระบบอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี เนื่องจากเป็นเทคโนโลยีที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย จึงทำให้สามารถเชื่อมต่อกับโปรแกรมต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี แต่ระบบฐานข้อมูลต่าง ๆ ที่บริษัทฯ มีอยู่เป็นระบบที่เป็นเทคโนโลยีเก่า ดังนั้น จึงมีปัญหาในเรื่องของ การนำข้อมูลจากฐานข้อมูลดังกล่าวมาแสดงบนระบบ CRM ทางผู้บริหารกล่าวว่า ปัญหาการจัดเก็บข้อมูลในฐานข้อมูลเป็นปัญหาสำคัญ เนื่องจากระบบ CRM เป็นเพียงระบบที่นำข้อมูลจากฐานข้อมูลที่เชื่อมต่ออยู่มาแสดง หากข้อมูลไม่ถูกต้องและสมบูรณ์ ก็จะไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้เท่าที่ควร

2. การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning)

2.1. ข้อตกลงร่วมกันในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กร (Commitment to learning)

2.1.1. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของพนักงานในการองค์กรและมีความเชื่อว่าการเรียนรู้ของพนักงานสามารถสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันได้

ผู้บริหารให้คำตอบว่า องค์กรมองว่าการเรียนรู้ของพนักงานถือเป็นสิ่งสำคัญมาก ๆ ในการช่วยเพิ่มความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันให้กับองค์กร เนื่องจากในปัจจุบันแม้แต่ตัวผู้บริหารแต่ละท่านก็มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามากขึ้นแตกต่างกันไป แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารให้การสนับสนุนในการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นอย่างมาก และขณะนี้เริ่มแนวคิดว่าจะมีการส่งพนักงานในหน่วยงานไปฝึกอบรมด้านการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าให้มากขึ้น

2.1.2. องค์กรมีความเชื่อว่าการเรียนรู้ของพนักงานถือเป็นการลงทุน

ผู้บริหารให้คำตอบว่า องค์การ ให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นอันดับแรกโดยถือว่าเป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่าสูงสุดของบริษัทฯ ดังนั้นจึงมีนโยบายในการรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าต่อองค์การ โดยสังเกตได้จากระยะเวลาการร่วมงานกับบริษัทฯ ของบุคลากรอาวุโสและบุคลากรหลัก และมีการคัดสรรบุคลากรที่ดีที่สุดในธุรกิจหลักทรัพย์เพื่อมาทำงานกับบริษัทฯ โดยมีนโยบายที่มุ่งใจให้พนักงานทำงานร่วมกับบริษัทฯ ในระยะยาว โดยการให้ผลตอบแทนในอัตราที่สามารถแข่งขันได้ รวมทั้งสร้างวัฒนธรรมองค์การในการทำงานที่ดี และมีการฝึกอบรมให้กับพนักงานในทุกสายงานอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

## 2.2. ความเข้าใจร่วมกันในด้านวิสัยทัศน์ขององค์กรระหว่างผู้บริหารและพนักงาน (Shared-vision)

2.2.1. ผู้บริหารและพนักงานในหน่วยงาน มีความเข้าใจในเรื่องวิสัยทัศน์ทางด้านการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า และทิศทางการดำเนินงานของบริษัทในอนาคตขององค์กรอย่างไร

ผู้บริหารให้คำตอบว่า แม้ว่าบริษัท หลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน) จะเป็นองค์กรที่พยายามจะก้าวไปข้างหน้าอย่างมากที่สุด แต่อย่างไรก็ตามยังไม่ใช่เป็นบริษัทแบบอเมริกันที่มีวิสัยทัศน์และพันธกิจกำหนดไว้อย่างชัดเจนทุกประการ แต่ อย่างไรก็ตามบริษัท มีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ซึ่งเป็นการกำหนดกันในระดับผู้บริหาร เนื่องจากบริษัทต้องผ่านการตรวจสอบในเรื่องของ การจัดอันดับความน่าเชื่อถือ (Credit Rating) จึงจำเป็นต้องมีการกำหนด แต่การสื่อสารวิสัยทัศน์ดังกล่าวภายในองค์กรเพื่อให้พนักงานในองค์กร ชับเคลื่อนไปในทางเดียวกันมีไม่มากเท่าที่ควร ยังเป็นการสื่อสารกันอยู่แค่ในระดับผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น การสื่อสารภายในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญเนื่องจากก่อนที่จะทำให้ลูกค้าตระหนักถึงตราหือสินค้า จำเป็นที่จะต้องทำให้คนภายในองค์กรเข้าใจไปทิศทางเดียวกันเสียก่อน และเนื่องจากบริษัท เป็นองค์กรขนาดเล็ก และเป็นธุรกิจ ในด้านการเงิน ไม่ใช่ธุรกิจในการตลาดโดยตรง ซึ่งไม่คุ้นเคยกับการทำการตลาดมากนัก ดังนั้นวิสัยทัศน์ต่าง ๆ ทางด้านการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า จึงยังไม่มีการกำหนดชัดเจนเท่าที่ควร และการสื่อสารดังกล่าวยังอยู่เพียงแค่ผู้บริหารระดับบนเท่านั้น

## 2.3. การยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง (Open-mindedness)

### 2.3.1. การแบ่งปันข้อมูลลูกค้า ระหว่างแผนกต่าง ๆ ในองค์กร

ผู้บริหารให้คำตอบว่า ข้อมูลบางอย่างของลูกค้าไม่สามารถที่จะแบ่งปันให้กับหน่วยงานอื่นได้ เช่น ข้อมูล Portfolio ของลูกค้าเนื่องจากเป็นข้อมูลที่ค่อนข้างอ่อนไหวมาก (Sensitive) และไม่สามารถเผยแพร่ได้โดยทั่วไป หากมีการขอความร่วมมือมาจากหน่วยงานอื่นในเรื่องของการขอข้อมูลลูกค้า ทางหน่วยงานก็สามารถหาข้อมูลให้ได้ หากข้อมูลดังกล่าวไม่ใช่ข้อมูล

ที่เป็นความลับของลูกค้า แต่เป็นข้อมูลสาธารณะทาง หน่วยงานก็สามารถให้ได้ หากมีการพิจารณาแล้วว่าการให้ข้อมูลดังกล่าว ไม่ได้สร้างความเสียหายให้กับลูกค้าแต่อย่างใด หรือ หากไม่ให้ข้อมูลลูกค้าไปทางหน่วยงานดังกล่าวก็สามารถจัดหาเองได้ แต่อาจ จะต้องใช้เวลามาก เมื่อทางหน่วยงานพิจารณาแล้วเห็นว่าสามารถให้ข้อมูลดังกล่าวได้ ก็จะให้ข้อมูลนั้น ๆ ไป

2.3.2. บริษัทที่มีการส่งเสริมให้พนักงานมีการคิดกระบวนการทำงานหรือมีนวัตกรรม ที่มาช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น นอกเหนือจากกรอบนโยบายที่กำหนดไว้

ผู้บริหารให้คำตอบว่า บริษัท มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานในหน่วยงาน มีการคิดกระบวนการทำงานใหม่ โดยมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการ ทำงานอยู่เสมอ เนื่องจากธุรกิจขององค์กร เป็นธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและมีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างสูง (Dynamic) เพราะมีผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ เกิดขึ้นทุกวัน ดังนั้นหากมีการร้องเรียนผลิตภัณฑ์และบริการในจุดใด บริษัทจำเป็นต้องตอบสนองในทันที แต่ข้อจำกัด ที่มีอยู่ในปัจจุบัน คือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ที่ตอบสนองไม่ทันต่อความต้องการ ยกตัวอย่าง เช่น หากต้องการเปลี่ยนแปลงเส้นทางการส่งต่องาน ด้วยข้อจำกัดทางด้านเทคโนโลยี จึงไม่สามารถเข้าไปดำเนินการได้ทันที ดังนั้น ในปัจจุบันทางหน่วยงานให้คำปรึกษาด้านการเงินและการลงทุนส่วนบุคคล มีการส่งคำร้องเพื่อขอแก้ปัญหาในด้านเทคนิค หรือที่เรียกว่า TSR (Technical Service Request) ไปยังแผนก IT เป็นจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงระบบ CRM แต่แผนก IT ยังตอบสนองได้ไม่ทันกับความต้องการ เพราะการปรับเปลี่ยนระบบ CRM ไม่สามารถทำได้โดยง่าย จำเป็นต้องมีการประเมินผลกระทบ การรื้อโครงสร้าง และการเขียนโปรแกรมเพิ่มเติม ฯลฯ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่อาศัยระยะเวลาพอสมควร จึงคิดว่าเทคโนโลยียังไม่ยืดหยุ่น เพียงพอที่จะตอบสนองความต้องการในการคิดกระบวนการทำงานใหม่ ๆ ได้ดีเท่าใดนัก

ช่วงที่สอง : การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้งานในองค์กร (CRM Implementation)

### 3. คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า (Relationship Quality)

#### 3.1. ความเชื่อใจจากลูกค้า (Trust)

3.1.1. การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า โดยใช้ข้อมูล สนับสนุนที่ได้จากระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า

ผู้บริหารให้คำตอบว่า ขณะนี้หน่วยงานยังมีการใช้ระบบ CRM ได้ไม่ถึง 100% เนื่องจากมีปัญหาเกี่ยวกับการเชื่อมต่อข้อมูลจากฐานข้อมูลเดิมกับระบบ CRM ซึ่งเป็นปัญหาในด้านความถูกต้องและสมบูรณ์ของข้อมูล โดยผู้บริหารยังได้รับการรายงานจากผู้ปฏิบัติงานอยู่เสมอว่า

ข้อมูลที่ได้รับไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงเท่าใดนัก ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานและลูกค้าจึงยังไม่ค่อยมีความเชื่อมั่นในข้อมูลที่ได้รับจากการใช้งานระบบ CRM ผู้บริหารมีความคิดว่า ปัญหาในเรื่องของความถูกต้องของข้อมูลเกิดจากหลายสาเหตุ เช่น ปัญหาในด้านการเก็บข้อมูลของผู้ปฏิบัติงานที่ยังไม่มีระเบียบวินัยเท่าที่ควร ปัญหาเรื่องแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงานในการเก็บข้อมูล เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานยังมองไม่เห็นภาพรวมของทั้งระบบว่า หากมีการเก็บข้อมูลที่ดี และถูกต้อง แล้วจะมีประโยชน์อย่างไรต่อไปกับตนเองและองค์กร จึงทำให้ไม่เห็นความสำคัญของการบันทึกข้อมูลลูกค้าลงไปในระบบเท่าที่ควร ทำให้ยังมีข้อมูลที่ไม่ถูกต้องและสมบูรณ์แสดงอยู่ในระบบ

### 3.2. ความพึงพอใจจากลูกค้า (Satisfaction)

3.2.1. ภาพลักษณ์ขององค์กร การตอบสนองความต้องการของลูกค้า และจำนวนลูกค้าที่ร้องเรียนสินค้าและบริการขององค์กร

ผู้บริหารให้คำตอบว่า จากการทำแบบสำรวจความพึงพอใจจากลูกค้า (Client Satisfaction Survey) เพื่อประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการของบริษัท แล้วนำคะแนนที่ได้นั้นมาประเมินประสิทธิภาพการทำงานของ Financial Consultant หรือเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาด้านการเงินและการลงทุนส่วนบุคคล ซึ่งเป็นแผนกการตลาดของหน่วยงาน พบว่าผลดังกล่าวมีส่วนในการกระตุ้นการเข้าใช้งานระบบ CRM ของพนักงานในหน่วยงานได้พอสมควร โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า หากมีการใช้งานระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM Software) กันอย่างเต็มที่ที่จะสามารถนำไปสู่ความพึงพอใจจากลูกค้า (Customer Satisfaction) ได้ เพราะสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่แสดงอยู่บนระบบช่วยให้พนักงานรู้จักลูกค้ามากยิ่งขึ้น และจะทำให้สามารถตอบสนองความต้องการได้ดียิ่งขึ้น แต่ขณะนี้ยังมีการใช้งานระบบ CRM ไม่เต็มประสิทธิภาพ โดย ปัจจุบันยังมีการใช้งานระบบเพียงแค่ 50-60% เท่านั้น เนื่องจากมีปัญหาเรื่องการเชื่อมต่อกับระบบฐานข้อมูล แต่ในส่วนการลดลงของจำนวนลูกค้าที่ร้องเรียน ยังไม่เห็นความแตกต่างมากนักจากเดิมก่อนการนำระบบ CRM เข้ามาใช้งาน

### 3.3. ข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า (Commitment)

3.3.1. กระบวนการทางธุรกิจที่เป็นมาตรฐาน การให้บริการได้ถูกต้อง และสอดคล้องกับข้อตกลงที่มีกับลูกค้า และ การรักษาความสัมพันธ์ในระยะยาว (Long-term relationship)

ผู้บริหารให้คำตอบว่า การนำระบบ CRM มาใช้ในหน่วยงานจะช่วยในด้านการรักษาความสัมพันธ์ในระยะยาวกับลูกค้า และนอกจากการนำระบบ CRM มาใช้แล้ว บริษัทฯ ยังมีกิจกรรมทางด้านลูกค้าสัมพันธ์อีกที่ไม่ใช่แค่ด้านการทำธุรกิจเท่านั้น เนื่องจากผู้บริหารเชื่อว่า หากต้องการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวกับลูกค้าแล้ว จะต้องมีการสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวกับ

ลูกค้าด้วย ส่วนที่มีการดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน คือ เจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาด้าน การเงินและการลงทุนส่วนบุคคล (Financial Consultant) จะมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในด้านอื่นด้วย เช่น การซื้อปิ้ง การเรียนของลูก การจัดทริปไปเที่ยว การ ไปตีกอล์ฟ การจัดปาร์ตี้ บางปีมีการจัดงาน “Wealth of Thailand” เนื่องจากหน่วยงานให้คำปรึกษาด้านการเงินและการลงทุนส่วนบุคคล ดูแลลูกค้าประเภทผู้มั่งคั่ง ( Wealthy person) ดังนั้นจึงมีการจัดกิจกรรมที่พาลูกค้าไปดูสมบัติของชาติที่ปกป้องบอกถึงความมั่งคั่งของชาติ เช่น การจัดพาไปชมพระราชวัง การจัดพาไปชมพิพิธภัณฑ์ หรือแม้แต่การจัดพาไปชมละครเวที เพื่อให้เป็นกิจกรรมที่ผ่อนคลายให้ลูกค้าและ Financial Consultant ได้มีโอกาสพบปะกันนอกเวลาทำงาน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาว (Long-term relationship) เนื่องจากผู้บริหารมีความเชื่อว่าการที่ลูกค้าได้รับสินค้าและบริการที่ดีแล้ว ลูกค้ามีความสุขและพึงพอใจ ถือเป็นเรื่องปกติธรรมดา แต่การที่ลูกค้า ได้รับสินค้าและบริการที่ไม่ดี แต่ยังคงมีความสุขที่จะอยู่กับบริษัทได้ ถือว่าเป็นเรื่องที่ดีที่สุด เนื่องจากธุรกิจการให้คำปรึกษาด้านการเงินและการลงทุนส่วนบุคคล เป็นธุรกิจที่ไม่สามารถรับประกันได้ 100% ว่าลูกค้าจะได้อะไรทุกครั้งการลงทุน ดังนั้นการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้ายังคงอยู่กับบริษัท ถือเป็นสิ่งที่สำคัญมาก

ช่วงที่สาม : ผลการดำเนินงานที่ได้จากการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร (Result of CRM Implementation)

#### 4. ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance)

##### 4.1. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal business process perspective)

##### 4.1.1. การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร กับกระบวนการบริหารจัดการลูกค้า

ผู้บริหารให้คำตอบว่า การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าเข้ามาใช้ในองค์กร สามารถเข้ามาช่วยในเรื่องการบริหารจัดการลูกค้าได้ดีขึ้น แต่ทั้งนี้ต้องอาศัยความร่วมมือจากพนักงานผู้ใช้งานระบบแต่ละบุคคลด้วย ว่ามีความเข้าใจในเรื่องของการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามากหรือน้อยเพียงใด

##### 4.1.2. การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กรกับการติดต่อประสานงานระหว่างแผนก

ผู้บริหารให้คำตอบว่า เนื่องจากในปัจจุบันหน่วยงานยังมีการใช้งานระบบไม่เต็มที่ และหากมีการใช้งานระบบเต็มที่แล้ว แต่อาจจะมีพนักงานบางท่านใช้ระบบ และไม่ใช้ระบบก็

เป็นไปได้ เนื่องจากระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าเป็นเพียงเครื่องมือตัวหนึ่งเท่านั้น ที่หากมีแล้ว แต่ผู้ปฏิบัติงานไม่ใช้ก็จะไม่เกิดประโยชน์ ซึ่งปัญหาที่ผู้บริหารคิดว่าจะต้องดำเนินการแก้ไขในขณะนี้คือ เรื่องความสมบูรณ์ของระบบ เพื่อช่วยให้การติดต่อประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ เป็นไปด้วยความสะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

#### 4.2. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and growth perspective)

4.2.1. การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร กับความถูกต้องและเหมาะสมของข้อมูลที่ได้รับจากระบบ

ผู้บริหารให้คำตอบว่า การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าเข้ามาใช้ในหน่วยงานสามารถช่วยให้พนักงานได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและเหมาะสมมากขึ้น แต่ ยังไม่สมบูรณ์เท่าที่ควรจะเป็น เนื่องจากขณะนี้มีปัญหาเรื่องการเก็บข้อมูลในฐานข้อมูลลูกค้าที่มาจากระบบจัดเตรียมข้อมูล ยังไม่มีความถูกต้องเท่าที่ควร

4.2.2. การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร กับ ทักษะการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผู้บริหารให้คำตอบว่า ระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าสามารถช่วยประหยัดได้ในแง่ของการประหยัดเวลา และการทำงานจะเป็นระบบและมีระเบียบมากยิ่งขึ้น ปัญหาในส่วนนี้คือ ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าการมีระบบ CRM เป็นการเพิ่มภาระงานให้ เนื่องจากแต่เดิมไม่เคยมีกระบวนการทำงานดังกล่าวมาก่อน แม้จะเป็นแบบทำบนกระดาษก็ตาม ดังนั้น เมื่อมีการเพิ่มกระบวนการทำงานในระบบ CRM จึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่า ต้องทำงานเพิ่มขึ้น แต่หากมองในมุมกลับกัน หากกระบวนการทำงานเดิมได้ก็ ะทำอยู่แล้ว แต่เป็นแบบทำบนกระดาษ จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าการมีระบบ CRM จะสามารถช่วยให้การทำงานสะดวกขึ้น เนื่องจากข้อมูลถูกเก็บลงบนระบบที่เป็นระบบกลางที่พนักงานในหน่วยงานสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว และนอกจากนี้ผู้บริหารมีความเชื่อว่า หากพนักงานมีทักษะในการใช้งานระบบ CRM มากขึ้น จะสามารถช่วยประหยัดเวลาการทำงานลงได้ และนำไปสู่การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ให้กับหน่วยงานได้อีกด้วย

#### 4.3. มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective)

4.3.1. การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าเข้ามาใช้ในองค์กร กับการเพิ่มความสามารถในการทำกำไร

ผู้บริหารให้คำตอบว่า โดยหลักการแล้วมีความเชื่อว่าเป็นเช่นนั้น เนื่องจากหากระบบสามารถทำงานได้สมบูรณ์แบบ จะต้องช่วยให้สามารถให้บริการลูกค้าได้ดียิ่งขึ้นแน่นอน

เนื่องจากสามารถประหยัดเวลาในการให้บริการลูกค้าแต่ละรายได้ ถือเป็นการลดระยะเวลา หรือ ในทางเดียวกัน ถือเป็น การคงคุณภาพ หรือ เพิ่มคุณภาพในการให้บริการลูกค้าแต่ละรายด้วย ระยะเวลาที่ลดลงด้วยเมื่อเปรียบเทียบกับแต่เดิมที่ยังไม่ได้มีการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ ลูกค้ามาใช้งาน โดยแต่ก่อนเมื่อลูกค้ามีการขอข้อมูลต่าง ๆ จะต้องดำเนินการตรวจสอบข้อมูล ดังกล่าวจากหลายระบบ ซึ่งไม่สะดวกและใช้ระยะเวลาพอสมควรในการดำเนินการ และ นอกจากนี้การส่งต่องานระหว่างหน่วยงานเพื่อขอข้อมูลยังต้องใช้เป็นแบบกระดาษ แต่หลังจากที่มีการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้งานแล้ว การขอข้อมูลลูกค้าจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถดำเนินการโดยส่งผ่านระบบได้ทันที ซึ่งเพิ่มความสะดวกและลดเวลาในการให้บริการลงได้ แต่ปัจจุบันการใช้งานผ่านระบบ CRM สามารถช่วยในเรื่องการให้บริการลูกค้าของหน่วยงานได้ เท่านั้น แต่ทางฝั่งลูกค้าของบริษัท ยังไม่สะดวกเท่าที่ควร เนื่องจากเมื่อลูกค้ามีการขอเปลี่ยนแปลง ข้อมูลต่าง ๆ จะต้องส่งเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษรเข้ามายังหน่วยงานเสียก่อน ผู้ปฏิบัติงานจึง จะสามารถดำเนินการเรื่องดังกล่าวผ่านทางระบบ CRM ได้ ดังนั้นผู้บริหารมีแนวคิดเพิ่มเติมในการ อำนวยความสะดวกในการใช้บริการของลูกค้า โดยตั้งใจจะทำโครงการ CRM on Demand ที่เป็นการ ให้บริการในลักษณะของเว็บไซต์ ที่ลูกค้าของบริษัท สามารถ log in เข้ามาเพื่อร้องขอบริการ (Service Request) ต่าง ๆ ที่ต้องการได้ทันที โดยที่ไม่จำเป็นต้อง มีการส่งเอกสารเป็นลายลักษณ์ อักษรอีกต่อไป เนื่องจากการ log in ของลูกค้าถือเป็นการตรวจสอบความเป็นตัวตนของลูกค้าแล้ว จากนั้นข้อมูลดังกล่าวจะถูกส่งผ่านมายังระบบ CRM โดยที่ผู้ปฏิบัติงานไม่จำเป็นต้องกรอกข้อมูล ลงในระบบ CRM ซ้ำอีก กระบวนการนี้ จะสามารถเพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการแก่ ลูกค้าของบริษัทได้มากยิ่งขึ้น

#### 4.4. มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective)

4.4.1. การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กรกับการควบคุมต้นทุนในการ ให้บริการลูกค้าแต่ละราย

ผู้บริหารให้คำตอบว่า สามารถช่วยควบคุมต้นทุนการให้บริการได้ แต่ถ้าหากเป็นเรื่อง การประหยัดกระดาษนั้นถือเป็นต้นทุนส่วนน้อยของการให้บริการทั้งหมด แต่จะไปช่วยในเรื่องของ การประหยัดเวลาการทำงานของเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาด้านการเงินและการลงทุนส่วนบุคคล (Financial Consultant) ซึ่งไม่สามารถวัดค่าออกมาได้เป็นตัวเงิน โดยผลที่เกิดขึ้น จะไปแสดงที่ Revenue มากกว่า เพราะบริษัทฯ จ่ายเงินเดือนพนักงานเท่าเดิม แต่พนักงานมีเวลาทำงานมากขึ้น เนื่องจากมีระบบมาช่วยให้ประหยัดเวลาการทำงาน ซึ่งถือว่าเป็นการประหยัดต้นทุนในการ ให้บริการได้เช่นกัน (Cost of Service) หรืออีกนัยหนึ่งถือเป็นการเพิ่ม Revenue หรืออีกนัยหนึ่งคือ

วิสัยทัศน์สามารถให้บริการได้มากขึ้น โดยไม่ต้องเพิ่มจำนวนผู้ให้บริการ ก็เท่ากับเป็นการประหยัดต้นทุนได้เช่นกัน ตัวอย่างเช่น จากเดิม Financial Consultant 1 คนสามารถดูแลลูกค้าได้เพียง 50 คน แต่เมื่อมีการนำระบบ CRM มาใช้ ทำให้สามารถดูแลลูกค้าได้ มากมากขึ้น ก็ถือว่าเป็นการประหยัดต้นทุนได้เช่นเดียวกัน

## กรณีศึกษา การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

ช่วงแรก : เริ่มต้นโครงการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM Project Initiation)

### 1. การรีออกแบบกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Re-engineering)

#### 1.1. การจัดอบรมและการให้รางวัลแก่พนักงานในองค์กร (Staff rewards and training)

##### 1.1.1. การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง (Top Management Support) ในองค์กร

ผู้บริหารให้คำตอบว่า ผู้บริหารระดับสูง (Top management) ของธนาคารให้การสนับสนุนเป็นอย่างมาก เนื่องจากมีการติดตามความคืบหน้าของโครงการอยู่เสมอ ซึ่งเป็นผู้ระดับตั้งแต่ระดับกรรมการผู้จัดการ ไหลลงมาเป็นลำดับขั้น ถ้าหากติดขัดปัญหาประการใด ก็จะคอยสนับสนุนในการแก้ไขปัญหา

##### 1.1.2. การจัดการฝึกอบรมพนักงานในองค์กรให้มีความรู้ความเข้าใจในด้านหลักการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า

ผู้บริหารให้คำตอบว่า ธนาคารฯ มีการจัดฝึกอบรมหลายหลักสูตร เช่น หลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับงานขาย ซึ่งจะมีการจัดตลอดทั้งปี เพื่อกระตุ้นให้พนักงานรู้จักวิธีการขายสินค้าและบริการ การฝึกอบรมการใช้งานระบบ CRM จะมีการฝึกอบรมให้กับทุกสาขาทั่วประเทศ นอกจากนี้จะมีการเพิ่มการฝึกอบรม ด้านหลักการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าเข้าไปในหลักสูตรของการฝึกอบรมด้วย แต่สำหรับการฝึกอบรมพนักงาน เพื่อให้มาวางแผนกลยุทธ์ทางการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า ยังไม่มีการดำเนินการ เนื่องจากหน้าที่ของการคิดวางแผนกลยุทธ์จะเป็นหน้าที่ของทางสำนักงานใหญ่ ซึ่งมีการจัดฝึกอบรมไปแล้ว สำหรับการฝึกอบรมพนักงานมีการจัดตั้งทีมงานเพื่อทำหน้าที่ฝึกอบรมพนักงานให้ใช้งานระบบ CRM โดยเป็นการประสานงานร่วมกันระหว่างทีมในแผนกบริหารลูกค้าสัมพันธ์

##### 1.1.3. การปรับเปลี่ยนนโยบายในการประเมินผลงานให้สอดคล้องกับการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร

ผู้บริหารให้คำตอบว่า ในปัจจุบันยังไม่มีภาระประเมินผลงานของพนักงาน โดยการนำผลจากการทำงานในระบบ CRM มาเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เนื่องจากเป็นการนำระบบออกใช้งานเฉพาะบางหน่วยงาน ยังไม่ได้นำออกใช้งานทั่วประเทศ แต่หากเมื่อใดมีการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าออกใช้งานทุกสาขาทั่วประเทศแล้ว โดยส่วนตัวของผู้บริหารท่านนี้คิดว่า ไม่มีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนนโยบายใด ๆ ให้สอดคล้องกับการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร เนื่องจากมีความคิดเห็นว่าเป็นเป้าหมายที่ธนาคารต้องการ คือ ความสำเร็จในการสร้างความสัมพันธ์และความพึงพอใจต่อลูกค้า และสามารถขายสินค้าและบริการได้เป็นจำนวนมาก ไม่ใช่ต้องการให้พนักงานเข้ามาใช้ระบบ CRM แต่สิ่งที่คาดหวังคือ ระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า จะเป็นระบบที่ดีและเป็นประโยชน์ โดยเชื่อว่าหากระบบดีและเป็นประโยชน์จริง จะสามารถดึงดูดให้พนักงานเข้ามาใช้งานระบบเอง และถ้าพนักงานเข้ามาใช้งานระบบ CRM ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องบังคับแล้ว ก็คาดหวังว่า ยอดขาย จะเพิ่มขึ้นได้เอง เพราะฉะนั้นคิดว่า ไม่จำเป็นต้องบังคับพนักงานให้เข้ามา ดำเนินงานในระบบ CRM จึงเห็นว่าไม่จำเป็นต้องผูกการประเมินผลการทำงานของพนักงานเข้ากับการใช้งานระบบ CRM แต่อย่างใด

## 1.2. การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร (Organizational structure reformation)

1.2.1. การประสานงานข้ามแผนก (Cross-function) และความร่วมมือของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนากระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร

ผู้บริหารให้คำตอบว่า ปัจจุบันไม่ได้มีการนำผู้เชี่ยวชาญจากทีมงานต่าง ๆ เข้ามาทำงานเป็นทีมเดียวกัน เนื่องจากมีการแบ่งเป็น 2 ทีม คือ ทีมที่ดูแลระบบ Analytical CRM และ ทีมที่ดูแลระบบ Operational CRM ซึ่งทั้ง 2 ทีมอยู่กันคนละฝ่ายงาน โดยการจัดทีมงานของธนาคารฯ ไม่ได้เป็นการจัดทีมแบบชั่วคราวสำหรับโครงการ CRM โดยเฉพาะ แต่เป็นในลักษณะการมอบหมายให้หน่วยงานบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ทำหน้าที่ดูแลระบบไปตลอด เมื่อพนักงานมีการย้ายแผนกมาแล้ว จะต้องทำหน้าที่ดูแลระบบต่อไป ไม่ใช่เป็นแบบ Re-engineering แต่ในด้านการวิเคราะห์แคมเปญทางการตลาดนั้น ธนาคารจะมีการรวมตัวกันของแต่ละทีมที่เกี่ยวข้องเพื่อทำหน้าที่คิดและวิเคราะห์แคมเปญทางการตลาด เมื่อออกแคมเปญได้ แต่ละทีมก็จะกลับไปทำหน้าที่ของตนเอง เนื่องจากธนาคารฯ มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารคนใหม่ ทำให้มีนโยบายใหม่ จึงไม่ได้มีการจัดทีมโดยเฉพาะ เพราะจะทำให้เกิดความยากลำบากในการทำงาน เนื่องจากเกรงว่า เมื่อนำผู้เชี่ยวชาญจากแผนกต่าง ๆ เข้ามาทำงานเป็นทีมแล้ว จะทำให้พนักงานมีความกังวลใจกับงาน

ประจำที่ต้องรับผิดชอบ และจะทำงานโครงการได้ไม่เต็มที่ ดังนี้ นจึงมีการมอบหมายความ รับผิดชอบโครงการนี้ให้กับฝ่ายบริหารลูกค้าสัมพันธ์รับผิดชอบ แต่เมื่อมีงาน ที่ต้องขอความ ช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญแต่ละด้าน จะมีการจัดการประชุมเป็นครั้งคราวไป

### 1.3. เครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร (IT Tools)

1.3.1. โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี (IT Infrastructure) ขององค์กรในการรองรับการ นำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้งาน

ผู้บริหารให้คำตอบว่า ทางธนาคารฯ มีระบบคลังข้อมูล (Data Warehouse) และ ระบบโทรศัพท์ (Call Center) อยู่แล้ว แต่ระบบเหมืองข้อมูล (Data Mining) กำลังอยู่ในระหว่าง การดำเนินการ ส่วนระบบช่วยในการตัดสินใจ (Decision Support System) นั้นทางธนาคารฯ มี ระบบวัดผลประกอบการ (Profitability Measurement System) สำหรับใช้วัดผลประกอบการว่า หน่วยงานใดของธนาคารฯ มีกำไร และขาดทุน นอกจากนี้ยังมีระบบ อนุมัติสินเชื่อ (Loan Origination System) สำหรับระบบการให้คะแนนความน่าเชื่อถือของลูกค้า (Credit Scoring System) ที่ช่วยในการตัดสินใจของพนักงานในการปล่อยสินเชื่อของธนาคารฯ เพื่อลดความเสี่ยงที่ จะเกิดขึ้นจากการปล่อยสินเชื่อ

1.3.2. การทำงานร่วมกันระหว่างซอฟต์แวร์ระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าและระบบ อื่น ๆ ในองค์กร

ผู้บริหารให้คำตอบว่า ระบบ CRM ในส่วนของ Operational CRM สามารถทำงาน ร่วมกันโปรแกรมออฟฟิศได้เป็นอย่างดี เนื่องจากเป็นเทคโนโลยีจากค่ายเดียวกัน ส่วนของระบบ Analytical CRM ในส่วนของระบบเหมืองข้อมูล (Data Mining) จะทำการเชื่อมต่อกับระบบ คลังข้อมูล (Data Warehouse) ของธนาคารฯ ที่มีอยู่เดิม ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่นำข้อมูลจาก คลังข้อมูล ไปใช้ในการจัดกลุ่มลูกค้า และการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า เพื่อใช้ในการ นำเสนอแคมเปญทางการตลาด แต่ธนาคารฯ มีปัญหาในเรื่องความถูกต้องและความ เป็นปัจจุบัน ของข้อมูล ถึงแม้ว่า จะมีการนำระบบมาเชื่อมต่อกันแล้ว แต่อย่างไรก็ตามข้อมูลที่ได้อาจยังไม่มี ความ ถูกต้องและสมบูรณ์

## 2. การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational learning)

### 2.1. ข้อตกลงร่วมกันในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กร (Commitment to learning)

2.1.1. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของพนักงานในการองค์กรและมีความเชื่อ ว่าการเรียนรู้ของพนักงานสามารถสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันได้

ผู้บริหารให้คำตอบว่า ปัจจุบันธนาคารฯ มีการเผยแพร่ความรู้ทาง E-mail broadcast เป็นประจำ ซึ่งในขณะนี้มีการจัดทำ VDO Conference และมีระบบ E-Learning นอกจากนี้ฝ่ายพัฒนาพนักงาน มีการจัดการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ อยู่เป็นประจำทุกเดือน สำหรับพนักงานทุกระดับ รวมทั้งยังมีการสอบ Self Learning เพื่อเป็นปัจจัยหนึ่งในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง โดยผู้บริหารมองว่า การกำหนดงบประมาณสำหรับการฝึกอบรมเพื่อการเรียนรู้ของพนักงาน ถือเป็น การลงทุนประเภทหนึ่ง และยังสามารถนำค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการฝึกอบรมไปลดหย่อนภาษีได้ถึง 3 เท่า นอกจากนี้ การเรียนรู้ของพนักงานมีส่วนช่วยในการสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันได้ เพราะที่ ทักษะการบุคคลถือเป็นทรัพย์สินที่สำคัญที่สุด ความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับบุคลากร แต่มีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงประการหนึ่งคือ บุคลากรจะมีความเก่งหรือฉลาดเพียงอย่างเดียวไม่ได้ จะต้องมีความซื่อสัตย์และความซื่อสัตย์ด้วย เพื่อไม่ให้เกิดการสร้างความยากลำบากให้องค์กรตามมาได้ในภายหลัง

## 2.2. ความเข้าใจร่วมกันในด้านวิสัยทัศน์องค์กรระหว่างผู้บริหารและพนักงาน (Shared-vision)

2.2.1. ผู้บริหารและพนักงานในหน่วยงาน มีความเข้าใจในเรื่องวิสัยทัศน์ทางด้าน การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า และทิศทางการดำเนินงานของบริษัทในอนาคตขององค์กรอย่างไร

ผู้บริหารให้คำตอบว่า มีการสื่อสารกันภายในระหว่างผู้บริหารและพนักงานโดยผู้บริหารฝ่ายบริหารลูกค้าสัมพันธ์ มีการแจ้งพนักงานในแผนกเพื่อให้รับทราบถึงความสำคัญของการทำโครงการการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กรให้มากขึ้น ซึ่งพนักงานตระหนักดีว่า หากไม่ให้ความร่วมมือแล้ว งานจะไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นพนักงานมีความเชื่อมั่นว่าพวกเขาเป็นส่วนหนึ่งในการทำให้การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร ลุล่วงไปด้วยดี

## 2.3. การยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง (Open-mindedness)

### 2.3.1. การแบ่งปันข้อมูลลูกค้า ระหว่างแผนกต่าง ๆ ในองค์กร

ผู้บริหารให้คำตอบว่า หน่วยงานต่าง ๆ ในธนาคารมีการแบ่งปันข้อมูลกัน โดยหน่วยงานบริหารลูกค้าสัมพันธ์จะเป็นฝ่ายไปขอข้อมูลลูกค้าจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อนำมาทำเป็นฐานข้อมูลและทำการประมวลผลข้อมูล เมื่อหน่วยงานใดต้องการใช้ข้อมูลดังกล่าว จะทำเรื่องขอข้อมูลมายังฝ่ายบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และฝ่ายบริหารลูกค้าสัมพันธ์จะทำการประมวลผลข้อมูล และนำส่งไปยังฝ่ายต่าง ๆ ตามที่ต้องการ

2.3.2. บริษัทที่มีการส่งเสริมให้พนักงานมีการคิดกระบวนการทำงานหรือมีนวัตกรรมที่ มาช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น นอกเหนือจากกรอบนโยบายที่กำหนดไว้

ผู้บริหารให้คำตอบว่า ธนาคารมีโครงการให้พนักงานนำเสนอนวัตกรรมการทำธุรกิจ ของธนาคาร แล้วมีการประกาศผลรางวัลว่าพนักงานท่านใดนำเสนอผลงานได้ดี เช่น มีการทำไฟล์ Excel ขึ้นมาเพื่อใช้ควบคุมการทำงานบางอย่างภายในสาขาหรือภายในหน่วยงาน ถ้าหาก คณะกรรมการพิจารณาแล้วว่าเป็นผลดีและสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์กับ หน่วยงานอื่นได้ ก็จะมีการให้รางวัลคนที่คิดขึ้นมาและนำผลงานนี้ไป ใช้กับทุกสาขาทั่วประเทศ เป็นต้น

ช่วงที่สอง : การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในงานในองค์กร (CRM Implementation)

### 3. คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า (Relationship Quality)

#### 3.1. ความเชื่อใจจากลูกค้า (Trust)

3.1.1. การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า โดยใช้ ข้อมูลสนับสนุนที่ได้จากระบบ บริหารความสัมพันธ์ลูกค้า

ผู้บริหารให้คำตอบว่า ลูกค้าจะมีความมั่นใจว่า จะได้รับบริการแบบเป็นศูนย์กลาง เพราะเมื่อมีการนำระบบ CRM เข้ามาใช้ ทุกอย่างจะเป็น Customer base และทุกรายการการ ติดต่อกับลูกค้ามีกับธนาคารฯ จะถูกบันทึกลงในระบบ ซึ่งส่งผลดีในแง่คว ามต่อเนื่องของการ ให้บริการ ทำให้ลูกค้ามีความเชื่อใจในการให้บริการของทางธนาคารมากยิ่งขึ้น แต่ในแง่ของความ เชื่อมั่นในด้านความมั่นคงทางการเงินของธนาคาร การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ อาจจะไม่ค่อยมีผลเท่าใดนัก เนื่องจากความมั่นคงทางการเงินเป็นเรื่องที่ อ่อนไหว (Sensitive) เป็น อย่างมาก เช่น หากมีข่าวการทุจริตขึ้นมาภายในธนาคารฯ แม้ว่าจะมีระบบ CRM ก็ไม่สามารถ ช่วยได้ในเรื่องของความไว้วางใจจากลูกค้า เพราะฉะนั้นหากเป็นเรื่องการนำระบบ CRM มาใช้กับ เรื่องความไว้วางใจจากลูกค้าแล้ว อาจจะไม่สามารถตอบคำถามได้ทั้งหมด เนื่องจากมีปัจจัยอื่น ที่ เข้ามากระทบ กับความไว้วางใจหรือความน่าเชื่อถือจากลูกค้า ที่อยู่นอกเหนือจากระบบ CRM ก็ เป็นไปได้

#### 3.2. ความพึงพอใจจากลูกค้า (Satisfaction)

3.2.1. ภาพลักษณ์ขององค์กร การตอบสนองความต้องการของลูกค้า และจำนวนลูกค้า ที่ร้องเรียนสินค้าและบริการขององค์กร

ผู้บริหารให้คำตอบว่า การนำระบบ CRM มาใช้จะมีผลต่อด้านความพึงพอใจของ ลูกค้ามากกว่าความเชื่อใจ เช่น การมีแคมเปญที่ดี จะสามารถลดการเปลี่ยนใจของลูกค้าในการไป

ใช้ผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารอื่นได้มากกว่า ที่สำคัญคือ ระบบ CRM ต้องตอบสนองได้ในเรื่องของ People Product และ Channel คือ ต้องหาให้ได้ว่าลูกค้าคือใคร จะขายสินค้าและบริการอะไร และจะขายผ่านช่องทางใด นอกจากนี้จะมีปัจจัยด้านเวลา (Timing) เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย เช่น ต้องรู้ว่า ลูกค้ารายนี้กำลังตัดสินใจจะซื้อรถยนต์ ทางธนาคารฯ จะต้องนำเสนอสินเชื่อเกี่ยวกับการเช่าซื้อรถ ให้กับลูกค้าได้ทันเวลาที่ เนื่องจากหากตอบสนองไม่ทันการ ลูกค้ารายนี้อาจไปขอสินเชื่อกับสถาบันการเงินอื่นไปเสียแล้ว หากระบบ CRM สามารถตอบสนองความต้องการของธนาคารในส่วนนี้ได้จะทำให้ โอกาสที่ลูกค้าจะไปใช้ผลิตภัณฑ์และบริการของสถาบันการเงินอื่นก็จะลดน้อยลงได้ สำหรับในส่วนของการรับเรื่องร้องเรียนและติชม ระบบ CRM จะสามารถช่วยให้จำนวนลูกค้าที่เข้ามาร้องเรียนลดจำนวนลงได้ เนื่องจากธนาคารฯ สามารถทราบได้ว่าปัญหาที่ลูกค้าร้องเรียนร้องเรียน คือ เรื่องใดและดำเนินการแก้ไขปัญหาได้ทุกจุด และสามารถป้องกันการร้องเรียนซ้ำในเรื่องเดิมได้

### 3.3. ข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า (Commitment)

3.3.1. กระบวนการทางธุรกิจที่เป็นมาตรฐาน การให้บริการได้ถูกต้องและสอดคล้องกับข้อตกลงที่มีกับลูกค้า และการรักษาความสัมพันธ์ในระยะยาว (Long-term relationship)

ผู้บริหารให้คำตอบว่า ในส่วนนี้ ระบบ CRM จะช่วยได้ในเรื่องของ Workflow การทำงานที่เป็นขั้นตอน โดยสามารถกำหนดระยะเวลาในการแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า ในส่วนของรายงาน (Report) ผลการทำงานต่าง ๆ ที่ผ่านระบบ ส่งผลให้การติดตามดีขึ้น สามารถตอบสนองและแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าอย่างเป็นระบบและทันเวลาได้มากขึ้น

ช่วงที่สาม : ผลการดำเนินงานที่ได้จากการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร (Result of CRM Implementation)

## 4. ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance)

### 4.1. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal business process perspective)

4.1.1. การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กรกับกระบวนการบริหารจัดการลูกค้า

ผู้บริหารให้คำตอบว่า สามารถเข้ามาช่วยกระบวนการ ให้บริการลูกค้าได้อย่างเป็นระบบมากขึ้น เช่น กระบวนการในการรับเรื่องร้องเรียนและติชม ที่มีการส่งต่องานอย่างเป็นระบบมากขึ้น โดยลูกค้าสามารถติดตามเรื่องร้องเรียนที่ได้แจ้งไว้ ซึ่งพนักงานสามารถตรวจสอบได้ว่า

ขณะนี้เรื่องร้องเรียนของลูกค้าอยู่ในความรับผิดชอบของพนักงานท่านใด หรือ ของหน่วยงานใด เป็นต้น

4.1.2. การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กรกับการติดต่อประสานงานระหว่างแผนก

ผู้บริหารให้คำตอบว่า ในส่วนนี้จะช่วยให้พนักงานรู้จักลูกค้า คำของธนาคารได้ดียิ่งขึ้น จากข้อมูลต่าง ๆ ที่สนับสนุนการทำงาน นอกจากนี้ยังช่วยให้กระบวนการติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรดีขึ้น การทำงานผ่านระบบอีเมลและกระดาษจะลดน้อยลง เนื่องจากสามารถบันทึกรายการผ่านระบบ CRM ได้ นอกจากนี้ระบบ CRM ยังมี Workflow การส่งต่องานเป็นขั้นตอน เช่น เมื่อลูกค้าตัดสินใจซื้อแคมเปญทางการตลาดกับธนาคารแล้ว ระบบ CRM จะส่งต่องานไปยังระบบระบบอนุมัติสินเชื่อ เพื่อขออนุมัติสินเชื่อได้ โดยเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกันไปมากขึ้น

4.2. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and growth perspective)

4.2.1. การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร กับความถูกต้องและเหมาะสมของข้อมูลที่ได้รับจากระบบ

ผู้บริหารให้คำตอบว่า การนำระบบ CRM เข้ามาใช้ในองค์กรทำให้ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและเหมาะสมมากขึ้น เนื่องจาก การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเพื่อจัดกลุ่ม หรือ เพื่อหาความต้องการของลูกค้า ถูกทำโดยระบบ Analytical CRM ที่ช่วยในด้านการประมวลผลข้อมูลอย่างเป็นระบบ ดังนั้นจะช่วยให้องค์กรได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและเหมาะสมมากขึ้น แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะนี้ คือ ความถูกต้องและความเป็นปัจจุบันของข้อมูลที่ถูกเก็บอยู่บน ระบบต้นทาง ก่อนที่จะส่งให้ระบบ Analytical CRM ทำการวิเคราะห์ ยังมีข้อมูลบางส่วนที่ไม่ถูกต้อง ไม่เป็นปัจจุบัน และไม่มีความสมบูรณ์ของข้อมูล ที่สามารถส่งผลให้การวิเคราะห์ข้อมูลไม่มีความแม่นยำเท่าที่ควร

4.2.2. การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร กับทักษะการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผู้บริหารให้คำตอบว่า การนำระบบ CRM เข้ามาใช้ในองค์กรสามารถช่วยในเรื่องของทักษะการปฏิบัติงานของพนักงานได้ ยกตัวอย่างเช่น พนักงานขายไม่ต้องเสียเวลาในการคัดเลือกลูกค้าเป้าหมายด้วยตนเองจากเดิมที่พนักงานขายหรือผู้จัดการสาขาแต่ละสาขา ต้อง รวบรวมข้อมูลลูกค้า วางแผนและวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ แต่เมื่อมีระบบ CRM เข้ามา พนักงานหรือผู้จัดการสาขาก็ลดขอบเขตงานลงมาเหลือแค่การขายเพียงอย่างเดียว ซึ่งผู้บริหารหวังเป็นอย่างยิ่งว่า เมื่อพนักงานทำงานด้านเดียว ก็จะทำให้เกิดความชำนาญในเรื่องนั้น ๆ แล้วจะทำให้วิธีการขาย วิธีการ

นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการต่อลูกค้าจะดีขึ้น เช่น จากเดิมพนักงานขายต้องทำหน้าที่รวบรวม เปิดแฟ้มข้อมูลลูกค้าแล้วต้องมานั่งวิเคราะห์ว่าจะต้องติดต่อลูกค้ารายใดก่อน ต่อไปนี้ไม่ต้อง ดำเนินการในส่วนนี้แล้ว เนื่องจากจะมีข้อมูลลูกค้าส่งผ่านระบบ CRM มาให้ ดังนั้น หน้าที่งานของ คนขายจะลดน้อยลง สิ่งที่ได้มา ก็คือ จะมีเวลาไปทำการขายมากขึ้น แล้วยังหวังว่าพนักงานจะมีความเชี่ยวชาญในด้านการขายเพิ่มขึ้น และหากมีในด้านของการฝึกอบรมเพื่อช่วยในการขายเข้ามาเสริม จะส่งผลต่อยอดขายและยอดผลการตอบรับแคมเปญจากลูกค้าดีขึ้น

#### 4.3. มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective)

4.3.1. การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าเข้ามาใช้ในองค์กร กับการเพิ่มความสามารถในการทำกำไร

ผู้บริหารให้คำตอบว่า การนำระบบ CRM เข้ามาใช้ช่วยใน 2 เรื่องหลัก ได้แก่ ด้าน การรับเรื่องร้องเรียนและติชม และด้านการขาย โดยในส่วนของกา รับเรื่องร้องเรียนและติชมนั้น ทำให้ธนาคารทราบว่าปัญหาของธนาคาร อยู่ตรงจุดใด ปัญหาเกิดจากพนักงานผู้ให้บริการหรือ เกิดจากผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคาร หรืออยู่ที่ระบบงาน เช่น หากปัญหาเกิดที่ผู้ให้บริการ จากเรื่องกิริยามารยาท สิ่งที่ธนาคารสามารถตอบสนองได้คือ มีการจัดหลักสูตรเพื่อฝึกอบรมผู้ ให้บริการ โดยจะเน้นเรื่องการบริหารจัดการบุคคลากรในด้านการให้บริการ หรือ อาจมีการย้าย พนักงานคนดังกล่าวไปทำหน้าที่ในหน่วยงานที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดูแลลูกค้า เป็นต้น ส่วน ปัญหาที่ได้รับการร้องเรียนจากลูกค้าเป็นประจำได้แก่ เรื่องตู้กด ATM เสีย ซึ่งเป็นการร้องเรียนใน ด้านปัญหาเทคนิค หรือ ร้องเรียนในด้านการเข้าถึงระบบ Online ของธนาคาร ว่าหน้าจอ Web Site ใช้งานยาก ระบบช้า ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ จะถูกบันทึกในระบบ CRM ในหน้าจอการรับเรื่อง ร้องเรียนและติชม โดยหน่วยงานรับเรื่องร้องเร ียนโดยเฉพาะ จำนวนเรื่องร้องเรียนจะถูกบันทึกลง ในระบบ และส่งต่อไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทำให้การแก้ไขปัญหาเป็นระบบมากขึ้น ทาง ผู้บริหารคาดหวังว่า จำนวนลูกค้าที่เข้ามาร้องเรียนซ้ำในเรื่องเดิมน่าจะลดจำนวนลง หากการแก้ไข ปัญหาดังกล่าว เป็นการแก้ไขปัญหาที่ต้นเหตุจริง ๆ ไม่ใช่การแก้ไขปัญหาหนึ่ง แต่เกิดปัญหาอื่น ตามมา ในส่วน ที่ 2 คือ ด้าน การตลาดและการขาย ลูกค้าควรจะมีการซื้อผลิตภัณฑ์และบริ การมากขึ้น เช่น ลูกค้าที่มีบัญชีเงินฝากประจำกับธนาคาร เมื่อมีการนำระบบ CRM มาใช้แล้วจะทำให้ สามารถทราบได้ว่า บัญชีเงินฝากของลูกค้าราย ใดบ้างที่ใกล้จะครบกำหนด เพื่อที่ทางธนาคารจะ ได้นำเสนอแคมเปญใหม่ให้ลูกค้าได้ทันเวลา โดยคาดว่า การตอบสนองในส่วนนี้จะช่วยให้ลูกค้ามี ความพึงพอใจมากขึ้น และสามารถลดจำนวนลูกค้าของธนาคาร ที่จะเปลี่ยนใจไปใช้ผลิตภัณฑ์ และบริการของธนาคารอื่นได้ด้วย

#### 4.4. มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective)

4.4.1. การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กรกับการควบคุมต้นทุนในการให้บริการลูกค้าแต่ละราย

ผู้บริหารให้คำตอบว่า การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าเข้ามาใช้ในองค์กรสามารถช่วยในด้านการเงิน ของ ธนาคารได้ เช่น สามารถลด ต้นทุนภายใน ซึ่งไม่ใช่ต้นทุนในรูปแบบของตัวเงินที่เห็นได้ชัดเจนนัก แต่จะช่วยในการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ในเรื่องของการประหยัดเวลาการทำงานของพนักงานลงได้ เช่น จากเดิมที่ทุกพนักงานทุกสาขาต้องใช้เวลา 1 วันหรือมากกว่า ในการเก็บรวบรวมข้อมูลลูกค้าที่จะใช้สำหรับการนำเสนอ ขาดผลิตภัณฑ์และบริการ แต่เมื่อมีระบบ CRM หน้าทีงานเหล่านี้จะถูกโอนไปเป็นหน้าที่ของพนักงานที่สำนักงานใหญ่ของธนาคาร ซึ่งใช้เวลาการทำงานเพียง 1 วันเท่านั้น แล้วจึงส่งข้อมูลรายชื่อลูกค้าที่ต้องการนำเสนอแคมเปญ ไปยังทุกสาขาทั่วประเทศได้ โดยพนักงานที่สาขาจะสามารถ ประหยัดเวลาในส่วนนี้ลงได้ เนื่องจากกระบวนการทำงานเดิมของฝ่ายบริหารลูกค้าสัมพันธ์นั้นต้องใช้เวลาถึง 3 วันในการส่งอีเมลรายชื่อลูกค้าที่ได้รับคัดเลือกเพื่อนำเสนอแคมเปญไปยังสาขาต่าง ๆ ทั่วประเทศ แต่ปัจจุบันข้อมูลดังกล่าวจะถูกส่งออกจากระบบ CRM เพราะฉะนั้นจะสามารถประหยัดเวลาการทำงานไปได้ 3 วัน เรื่องของการประหยัดเวลาการทำงานสามารถเห็นได้ชัดเจน เพราะพนักงานที่สาขาสามารถมีเวลาให้กับลูกค้ามากขึ้น เนื่องจากไม่ต้องทำรายงานเหมือนแต่เดิม

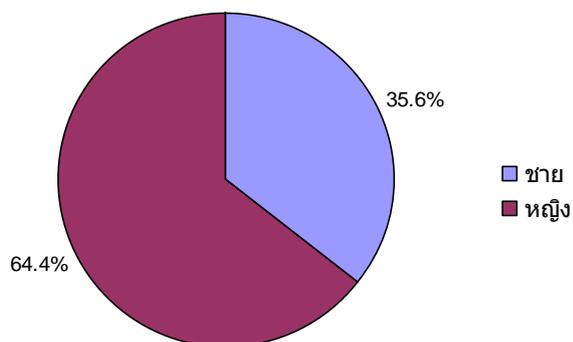
## 4.2 ผลการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

4.2.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ การหาค่าความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย เพื่ออธิบายข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง : บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน ประเภทธุรกิจขององค์กร ประเภทการดำเนินงานของหน่วยงาน และประสบการณ์การใช้งานซอฟต์แวร์ระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM System) ตามตารางที่ 4.1-4.5 ดังต่อไปนี้

ภาพที่ 4.1  
สัดส่วนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

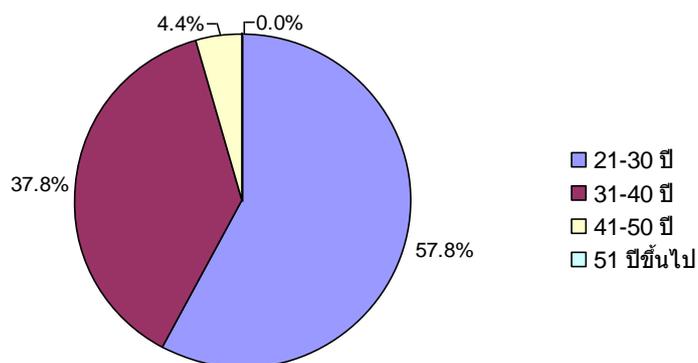


ตารางที่ 4.1  
จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	16	35.6
หญิง	29	64.4
รวม	45	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่าง เป็นเพศชายน้อยกว่าเพศหญิง โดยเพศชายจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 35.6 และเพศหญิงจำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 64.4

ภาพที่ 4.2  
สัดส่วนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ



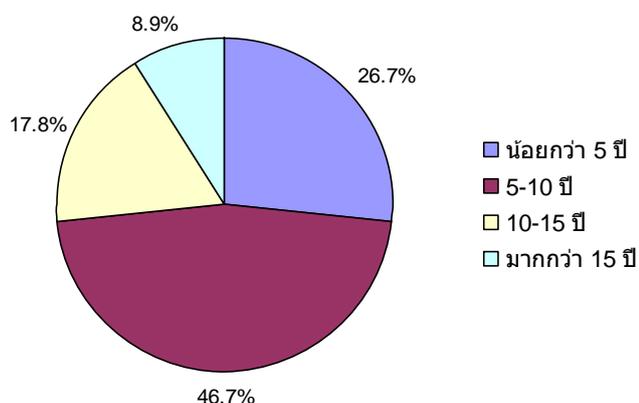
ตารางที่ 4.2  
จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ

ช่วงอายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
21-30 ปี	26	57.8
31-40 ปี	17	37.8
41-50 ปี	2	4.4
51 ปีขึ้นไป	0	0
รวม	45	100.0

จากตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีช่วงอายุระหว่าง 21-30 ปี มีจำนวนมากที่สุด จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 57.8 รองลงมาคือ 31-40 ปี 41-50 ปี และ 51 ปีขึ้นไป ตามลำดับ ส่วนช่วงอายุที่ไม่มีในกลุ่มตัวอย่าง คือ 51 ปีขึ้นไป

ภาพที่ 4.3

สัดส่วนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน



ตารางที่ 4.3

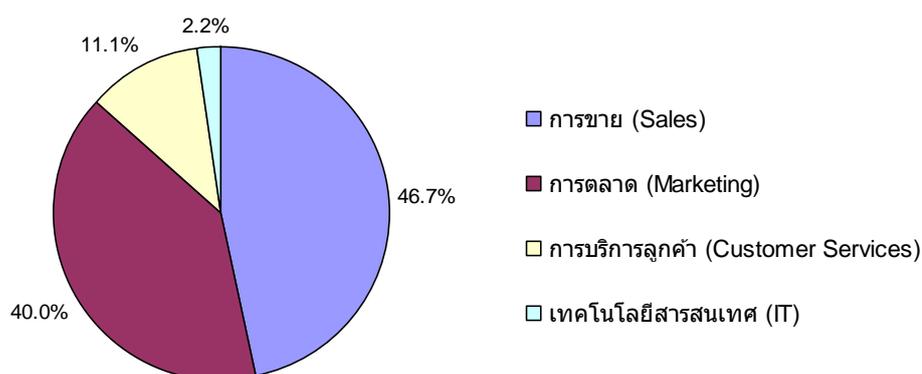
จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 5 ปี	12	26.7
5-10 ปี	21	46.7
10-15 ปี	8	17.8
มากกว่า 15 ปี	4	8.9
รวม	45	100.0

จากตารางที่ 4.3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มี ประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี มีจำนวนมากที่สุดจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 46.7 รองลงมาคือ น้อยกว่า 5 ปี 12 คน คิดเป็นร้อยละ 26.7 และมากกว่า 15 ปี 4 คน คิดเป็นร้อยละ 8.9 ตามลำดับ ส่วนประสบการณ์การทำงานที่มีจำนวนน้อยที่สุดคือ มากกว่า 15 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 8.9

ภาพที่ 4.4

สัดส่วนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประเภทการดำเนินงานของหน่วยงาน



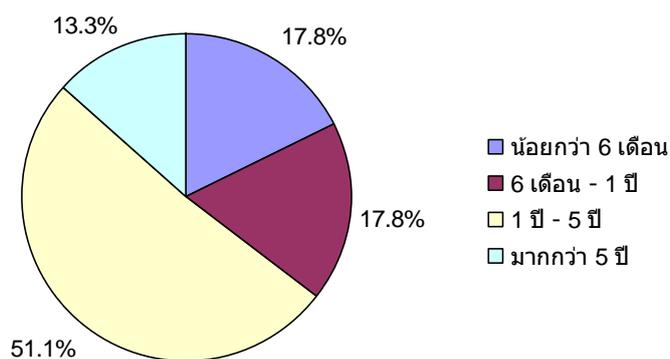
ตารางที่ 4.4

จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประเภทการดำเนินงานของหน่วยงาน

ประเภทการดำเนินงานของหน่วยงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
การขาย (Sales)	21	46.7
การตลาด (Marketing)	18	40.0
การบริการลูกค้า (Customer Services)	5	11.1
เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)	1	2.2
รวม	45	100.0

จากตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มี ประเภทการดำเนินงานของหน่วยงานอยู่ในแผนกการขาย (Sales) มีจำนวนมากที่สุดจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 46.7 รองลงมาคือ แผนกการตลาด (Marketing) แผนกการบริการลูกค้า (Customer Services) และแผนกสนับสนุนการใช้งานระบบ (Help Desk) ตามลำดับ ส่วนประเภทการดำเนินงานของหน่วยงานที่มีจำนวนน้อยที่สุดคือ แผนกสนับสนุนการใช้งานระบบ (Help Desk) จำนวน 1 คน คิดเป็น ร้อยละ 2.2

ภาพที่ 4.5  
สัดส่วนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประสบการณ์การใช้งานซอฟต์แวร์  
ระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า



ตารางที่ 4.5  
จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประสบการณ์การใช้งานซอฟต์แวร์  
ระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า

ประสบการณ์การใช้งานซอฟต์แวร์ระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 6 เดือน	8	17.8
6 เดือน - 1 ปี	8	17.8
1 ปี - 5 ปี	23	51.1
มากกว่า 5 ปี	6	13.3
รวม	45	100.0

จากตารางที่ 4.5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มี ประสบการณ์การใช้งานซอฟต์แวร์ระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าเป็นระยะเวลา 1 ปี - 5 ปี มีจำนวนมากที่สุดจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 51.1 รองลงมาคือ น้อยกว่า 6 เดือน 6 เดือน - 1 ปี และมากกว่า 5 ปี ตามลำดับ ส่วนประสบการณ์การใช้งานซอฟต์แวร์ระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าที่มีจำนวนน้อยที่สุดคือ มากกว่า 5 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็น ร้อยละ 13.3

ตารางที่ 4.6

แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และความหมายจำแนกตาม การรีออกแบบกระบวนการทางธุรกิจ

การรีออกแบบกระบวนการทางธุรกิจ (Business process re-engineering )	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
การจัดอบรมและการให้รางวัลแก่พนักงานในองค์กร (Staff rewards and training)							
ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรให้การสนับสนุนในการนำระบบ CRM เข้ามาใช้งาน (Top management support)	18 (40.0%)	25 (55.6%)	2 (4.4%)	0 (0%)	0 (0%)	4.36	มากที่สุด
องค์กรของท่านมีการปรับเปลี่ยน นโยบายหรือตัววัดในการประเมินผล เพื่อให้สอดคล้องกับการนำระบบ CRM เข้ามาใช้ งาน เช่น มีการประเมินผลงานจากการทำงานผ่านระบบ CRM เป็นต้น	2 (4.4%)	22 (48.9%)	17 (37.8%)	4 (8.9%)	0 (0%)	3.49	มาก
องค์กรของท่านมีการฝึกอบรมพนักงานให้เข้าใจถึงหลักการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า เช่น การนำระบบ CRM เข้ามาใช้ควรประกอบด้วยปัจจัยหลัก 4 ประการ ได้แก่ กลยุทธ์ทางธุรกิจ กระบวนการทำงาน พนักงานในองค์กร และ	6 (13.3%)	16 (35.6%)	18 (40.0%)	5 (11.1%)	0 (0%)	3.51	มาก

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

การรื้อปรับกระบวนการ ทางธุรกิจ (Business process re-engineering )	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
เทคโนโลยี เป็นต้น							
องค์กรของท่านมีการ ฝึกอบรมพนักงานให้ เข้าใจถึงวิธีการใช้งาน ระบบ เช่น จัดฝึกอบรม การใช้งานซอฟต์แวร์ ระบบ CRM	7 (15.6%)	24 (53.3%)	8 (17.8%)	6 (13.3%)	0 (0%)	3.71	มาก
พนักงานในองค์กรให้ ความร่วมมืออยู่ใน ระดับสูง เช่น ความ ร่วมมือในการเข้าทดสอบ ระบบ, ความร่วมมือใน การเข้าใช้งานระบบ ฯลฯ	5 (11.1%)	25 (55.6%)	13 (28.9%)	1 (2.2%)	1 (2.2%)	3.71	มาก
พนักงานในองค์กรมี อำนาจเต็มทีในการ บริหารความสัมพันธ์กับ ลูกค้า เช่น พนักงานมี อำนาจในการ Update ข้อมูลลูกค้าให้เป็น ปัจจุบัน	5 (11.1%)	28 (62.2%)	12 (26.7%)	0 (0%)	0 (0%)	3.84	มาก
การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร (Organizational structure reformation)							
องค์กรของท่านจัดให้มี การประสานงานข้าม แผนก (Cross-function) เพื่อสร้างกระบวนการ							

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

การรื้อปรับกระบวนการ ทางธุรกิจ (Business process re-engineering )	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
ทางธุรกิจใหม่ ๆ หรือ ปรับเปลี่ยนกระบวนการ เดิมให้สอดคล้องกับการ ทำงานในระบบ CRM มากขึ้น	2 (4.4%)	21 (46.7%)	21 (46.7%)	1 (2.2%)	0 (0%)	3.53	มาก
พนักงานในองค์กร มี ความร่วมมือร่วมใจ ใน ตอบสนองความต้องการ ของลูกค้าได้อย่าง เหมาะสม เช่น การ ประสานงานระหว่าง แผนกเพื่อแก้ไขปัญหาให้ ลูกค้า เป็นต้น	2 (4.4%)	27 (60.0%)	15 (33.3%)	1 (2.2%)	0 (0%)	3.67	มาก
องค์กรของท่านมีการปรับ โครงสร้างองค์กร (Re- organization) เพื่อให้ สอดคล้องกับการนำ ระบบบริหาร ความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้	1 (2.2%)	18 (40.0%)	22 (48.9%)	4 (8.9%)	0 (0%)	3.36	ปานกลาง
องค์กรของท่านมี นโยบายกระจายอำนาจ ให้กับผู้บริหารหน่วยงาน หรือ สาขา เพื่อให้ สอดคล้องกับ กระบวนการทางธุรกิจ เช่น ให้อำนาจการอนุมัติ	1 (2.2%)	24 (53.3%)	19 (42.2%)	1 (2.2%)	0 (0%)	3.56	มาก

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

การปรับปรุงกระบวนการ ทางธุรกิจ (Business process re-engineering )	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
ในการทำธุรกรรมบางประเภท							
เครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร (Information technology tools)							
มีการวางโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ระบบโทรศัพท์ ระบบอินเทอร์เน็ต ฯลฯ เพื่อเตรียมพร้อมรองรับการทำงานของระบบ CRM	3 (6.7%)	16 (35.6%)	21 (46.7%)	5 (11.1%)	0 (0%)	3.38	ปานกลาง
มีระบบเหมืองข้อมูล (Data Mining) และระบบคลังข้อมูล (Data Warehouse) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า	1 (2.2%)	8 (17.8%)	13 (28.9%)	16 (35.6%)	7 (15.6%)	2.56	น้อย
มีระบบในการช่วยตัดสินใจ (Decision Support System) เพื่อช่วยผู้บริหารในการวิเคราะห์ข้อมูลและตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจ	1 (2.2%)	6 (13.3%)	18 (40.0%)	13 (28.9%)	7 (15.6%)	2.58	น้อย
ซอฟต์แวร์ระบบ CRM สามารถใช้งานง่ายและการทำงานสอดคล้องกับซอฟต์แวร์อื่น ๆ ในองค์กร							

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

การรื้อปรับกระบวนการ ทางธุรกิจ (Business process re-engineering )	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
เช่น สามารถเชื่อมต่อกับระบบการรับส่งอีเมล สามารถเชื่อมต่อกับ Microsoft Word, Microsoft Excel ฯลฯ	4 (8.9%)	17 (37.8%)	18 (40.0%)	2 (4.4%)	4 (8.9%)	3.33	ปานกลาง
ซอฟต์แวร์ระบบ CRM สามารถใช้เพื่อสร้างข้อมูลสารสนเทศใหม่ๆ และแสดงผลตอบรับต่างๆ ได้ เช่น แสดงรายงานผลการขาย หรือ ผลการให้บริการลูกค้าได้	0 (0%)	14 (31.1%)	22 (48.9%)	6 (13.3%)	3 (6.7%)	3.04	ปานกลาง
รวม						3.44	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ในภาพรวม ความคิดเห็นต่อระดับการรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจในช่วงเริ่มต้นโครงการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในบริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.44)

การรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ ที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด คือ ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรให้การสนับสนุนในการนำระบบ CRM เข้ามาใช้งาน (Top Management Support) (ค่าเฉลี่ย 4.36)

การรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ ที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับมาก คือ องค์กรมีการปรับเปลี่ยนนโยบายในการประเมินผลเพื่อให้สอดคล้องกับการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ (ค่าเฉลี่ย 3.49) การฝึกอบรมให้พนักงานมีความเข้าใจถึงหลักการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (ค่าเฉลี่ย 3.51) การฝึกอบรมให้พนักงานเข้าใจวิธีการใช้งานซอฟต์แวร์ระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM software) (ค่าเฉลี่ย 3.71) ความร่วมมือของพนักงานใน

องค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.71) อำนาจของพนักงานในการปรับปรุงข้อมูลลูกค้า (ค่าเฉลี่ย 3.84) การประสานงานระหว่างแผนก (ค่าเฉลี่ย 3.53) ความร่วมมือในการสนองความต้องการของลูกค้า (ค่าเฉลี่ย 3.67) และการกระจายอำนาจให้กับผู้บริหารหน่วยงาน (ค่าเฉลี่ย 3.56)

การรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ ที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง คือ การปรับโครงสร้างองค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.36) การวางโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี (ค่าเฉลี่ย 3.38) ความสอดคล้องกันระหว่างซอฟต์แวร์ระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าและระบบอื่น ๆ ในองค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.33) และ ซอฟต์แวร์ระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าสามารถสร้างข้อมูลสารสนเทศใหม่ ๆ ได้ (ค่าเฉลี่ย 3.04)

การรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ ที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับน้อย คือ การมีระบบเหมืองข้อมูลและระบบคลังข้อมูล (ค่าเฉลี่ย 2.56) การมีระบบช่วยในการตัดสินใจ (2.58)

#### ตารางที่ 4.7

แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และความหมายจำแนกตามการเรียนรู้ขององค์กร

การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational learning)	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
ข้อตกลงร่วมกันในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กร (Commitment to learning)							
ผู้บริหารเชื่อว่า ความสามารถในการเรียนรู้ (Learning Curve) ของ พนักงาน จะสามารถเพิ่ม ความได้เปรียบในเชิงการ แข่งขันให้องค์กรได้	5 (11.1%)	21 (46.7%)	19 (42.2%)	0 (0%)	0 (0%)	3.69	มาก
ผู้บริหารระดับสูงมีมุมมองว่า การเรียนรู้ขององค์กร เป็น คุณค่าพื้นฐานที่สำคัญของ องค์กร	9 (20.0%)	13 (28.9%)	15 (33.3%)	7 (15.6%)	1 (2.2%)	3.49	มาก

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational learning)	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
การเรียนรู้ เป็นวัฒนธรรม องค์กรที่มีความสำคัญเป็น อันดับแรก	8 (17.8%)	16 (35.6%)	13 (28.9%)	7 (15.6%)	1 (2.2%)	3.51	มาก
องค์กรมีความเชื่อว่า การ เรียนรู้ของพนักงานถือเป็นการ การลงทุน เช่น มีการจัดการ ฝึกอบรมให้กับพนักงานใน องค์กรบ่อยครั้ง	12 (26.7%)	17 (37.8%)	16 (35.6%)	0 (0%)	0 (0%)	3.91	มาก
ความเข้าใจร่วมกันในด้านวิสัยทัศน์องค์กรระหว่างผู้บริหารและพนักงาน (Shared-vision)							
พนักงานมีความเข้าใจ ชัดเจน ในเรื่องตำแหน่งทาง ธุรกิจขององค์กร เมื่อเทียบกับ คู่แข่ง รวมทั้งการทิศ ทางการพัฒนาองค์กรใน อนาคต	5 (11.1%)	18 (40.0%)	11 (24.4%)	10 (22.2%)	1 (2.2%)	3.36	ปานกลาง
องค์กรมีวิสัยทัศน์หรือกล ยุทธ์ด้านการบริหาร ความสัมพันธ์ลูกค้าที่ชัดเจน (CRM Business Strategy)	3 (6.7%)	18 (40.0%)	13 (28.9%)	9 (20.0%)	2 (4.4%)	3.24	ปานกลาง
ผู้บริหารสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ พนักงานในองค์กรเข้าใจการ พัฒนาด้านการบริหาร ความสัมพันธ์ลูกค้าใน อนาคต	3 (6.7%)	12 (26.7%)	13 (28.9%)	15 (33.3%)	2 (4.4%)	2.98	ปานกลาง
พนักงานทุกคนในองค์กร พร้อมใจเดินตามวิสัยทัศน์ หรือกลยุทธ์ด้านการบริหาร	5	26	12	2	0	3.76	มาก

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational learning)	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
ความสัมพันธ์ลูกค้า	(11.1%)	(57.8%)	(26.7%)	(4.4%)	(0%)		
พนักงานในองค์กรมีความเชื่อว่า พวกเขาเป็นผู้ที่นำองค์กรไปสู่การพัฒนาในอนาคตได้	9 (20.0%)	24 (53.3%)	11 (24.4%)	1 (2.2%)	0 (0%)	3.91	มาก
การยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างในองค์กร (Open-mindedness)							
มีการแบ่งปันข้อมูลลูกค้าให้กับหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กร สามารถเข้าถึงข้อมูลได้เช่นเดียวกับหน่วยงานของท่าน	3 (6.7%)	15 (33.3%)	15 (33.3%)	9 (20.0%)	3 (6.7%)	3.13	ปานกลาง
มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลในด้านความต้องการของลูกค้าระหว่างหน่วยงานอยู่เสมอ	2 (4.4%)	17 (37.8%)	17 (37.8%)	6 (13.3%)	3 (6.7%)	3.20	ปานกลาง
การสร้างนวัตกรรม (Innovation) เป็นวัฒนธรรมที่องค์กรให้ความสำคัญ	4 (8.9%)	19 (42.2%)	14 (31.1%)	8 (17.8%)	0 (0%)	3.42	มาก
องค์กรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่อยู่นอกเหนือจากกรอบหรือนโยบายที่กำหนดไว้	4 (8.9%)	26 (57.8%)	12 (26.7%)	3 (6.7%)	0 (0%)	3.69	มาก
รวม						3.50	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ในภาพรวมระดับการเรียนรู้ขององค์กรในช่วงเริ่มต้นโครงการ นำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.50)

การเรียนรู้ขององค์กร ที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับมาก คือ ผู้บริหารเชื่อว่าความสามารถในการเรียนรู้ของพนักงานสามารถเพิ่มความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันให้องค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.69) ผู้บริหารมองว่า การเรียนรู้เป็นพื้นฐานสำคัญขององค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.49) การเรียนรู้เป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่สำคัญเป็นอันดับแรก (ค่าเฉลี่ย 3.51) องค์กรเชื่อว่าการเรียนรู้ของพนักงานเป็นการลงทุน (ค่าเฉลี่ย 3.91) พนักงานทุกคนในองค์กรพร้อมใจเดินตามวิสัยทัศน์ในการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (ค่าเฉลี่ย 3.76) พนักงานในองค์กรมีความเชื่อว่า พวกเขาเป็นผู้นำองค์กรไปสู่การพัฒนาในอนาคต (ค่าเฉลี่ย 3.91) การสร้างนวัตกรรม (Innovation) เป็นวัฒนธรรมที่องค์กรให้ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย 3.42) และองค์กรมีการสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดในสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่อยู่นอกเหนือจากกรอบหรือนโยบายที่กำหนด (ค่าเฉลี่ย 3.69)

การเรียนรู้ขององค์กร ที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง คือ พนักงานมีความเข้าใจชัดเจนในเรื่องตำแหน่งทางธุรกิจขององค์กรเมื่อเทียบกับคู่แข่ง (ค่าเฉลี่ย 3.36) องค์กรมีวิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์ด้านการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าที่ชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 3.24) ผู้บริหารสื่อสารวิสัยทัศน์ให้พนักงานในองค์กรเข้าใจการพัฒนาด้านการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าในอนาคต (ค่าเฉลี่ย 2.98) การแบ่งปันข้อมูลลูกค้าระหว่างหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.13) และการแลกเปลี่ยนข้อมูลในด้านความต้องการของลูกค้าระหว่างหน่วยงาน (ค่าเฉลี่ย 3.20)

#### ตารางที่ 4.8

แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และความหมายจำแนกตามคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า

คุณภาพความสัมพันธ์กับ ลูกค้า (Relationship Quality)	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
ความเชื่อใจจากลูกค้า (Trust)							
องค์กรสามารถปฏิบัติต่อ ลูกค้าได้อย่างดีมากขึ้น เมื่อ เทียบกับในอดีต	0 (0%)	22 (48.9%)	22 (48.9%)	1 (2.2%)	0 (0%)	3.47	มาก

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

คุณภาพความสัมพันธ์กับ ลูกค้า (Relationship Quality)	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
องค์กรสามารถให้ความช่วยเหลือในสิ่งที่ลูกค้าต้องการได้	3 (6.7%)	21 (46.7%)	16 (35.6%)	5 (11.1%)	0 (0%)	3.49	มาก
องค์กรมีการพิจารณาถึงประโยชน์ของลูกค้ามากขึ้น	6 (13.3%)	20 (44.4%)	14 (31.1%)	5 (11.1%)	0 (0%)	3.60	มาก
ความพึงพอใจจากลูกค้า (Satisfaction)							
องค์กรสามารถลดจำนวนลูกค้าที่ออกระบบได้ เช่น ลดจำนวนลูกค้าที่เปลี่ยนใจไปใช้ผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัทคู่แข่ง เป็นต้น	2 (4.4%)	18 (40.0%)	20 (44.4%)	5 (11.1%)	0 (0%)	3.38	ปานกลาง
ภาพลักษณ์ขององค์กรดีขึ้น เช่น ลูกค้าสามารถรับรู้ว่าได้รับการให้บริการในด้านต่าง ๆ ได้ดีขึ้น เป็นต้น	3 (6.7%)	24 (53.3%)	14 (31.1%)	3 (6.7%)	1 (2.2%)	3.56	มาก
องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในด้านผลิตภัณฑ์และบริการได้ดีขึ้น เช่น นำผลิตภัณฑ์หรือบริการออกสู่ตลาดได้ตรงใจลูกค้ามากขึ้น	4 (8.9%)	22 (48.9%)	16 (35.6%)	3 (6.7%)	0 (0%)	3.60	มาก
ข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า (Commitment)							
การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร ทำให้มีกระบวนการทางธุรกิจที่เป็นมาตรฐานใน	2 (4.4%)	22 (48.9%)	13 (28.9%)	8 (17.8%)	0 (0%)	3.40	ปานกลาง

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

คุณภาพความสัมพันธ์กับ ลูกค้า (Relationship Quality)	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
การให้บริการและการแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า เช่น กระบวนการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนลูกค้า เป็นต้น							
การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ทำให้องค์กรสามารถให้บริการลูกค้าด้วยมาตรฐานการบริการที่ดีขึ้น	4 (8.9%)	22 (48.9%)	17 (37.8%)	2 (4.4%)	0 (0%)	3.62	มาก
การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ ทำให้องค์กรสามารถให้บริการลูกค้าด้วยข้อมูลที่ถูกต้องและสอดคล้องกับข้อตกลง (Contract) ที่มีต่อลูกค้าได้มากขึ้น	4 (8.9%)	22 (48.9%)	15 (33.3%)	4 (8.9%)	0 (0%)	3.58	มาก
รวม						3.52	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ในภาพรวมระดับ คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ในช่วงการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.52)

คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นด้วยในระดับมาก คือ องค์กรสามารถปฏิบัติต่อลูกค้าได้อย่างดีมากขึ้นเมื่อเทียบกับในอดีต (ค่าเฉลี่ย 3.47) องค์กรสามารถให้ความช่วยเหลือในสิ่งที่ลูกค้าต้องการได้ (ค่าเฉลี่ย 3.49) องค์กรมีการพิจารณาถึงประโยชน์ของลูกค้ามากขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.60) ภาพลักษณ์ขององค์กรดีขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.56) องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในด้านผลิตภัณฑ์และบริการได้ดีขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.60) การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ทำให้องค์กรสามารถให้บริการลูกค้าด้วยมาตรฐานการ

บริการที่ดีขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.62) และการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ ทำให้องค์กรสามารถให้บริการลูกค้าด้วยข้อมูลที่ถูกต้องและสอดคล้องกับข้อตกลง (Contract) ที่มีต่อลูกค้าได้มากขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.58)

คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ องค์กรสามารถลดจำนวนลูกค้าที่ออกจากระบบได้ (ค่าเฉลี่ย 3.38) และ การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร ทำให้มีกระบวนการทางธุรกิจที่เป็นมาตรฐานในการให้บริการ และการแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า (ค่าเฉลี่ย 3.40)

#### ตารางที่ 4.9

แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และความหมายจำแนกตามผลการดำเนินงานขององค์กร

ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance)	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective)							
ระบบบริหารความสัมพันธ์ ลูกค้าสามารถช่วยเพิ่ม ความสามารถของ กระบวนการในการให้บริการ ลูกค้าได้มากขึ้น	6 (13.3%)	22 (48.9%)	12 (26.7%)	5 (11.1%)	0 (0%)	3.64	มาก
การติดต่อประสานงาน ระหว่างแผนกต่าง ๆ ได้รับ การปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น เช่น การส่งต่องานข้ามแผนกโดย ผ่านระบบ CRM	5 (11.1%)	24 (53.3%)	9 (20.0%)	5 (11.1%)	2 (4.4%)	3.56	มาก
ขวัญและกำลังใจของ พนักงาน (Employee's morale) และ การทำงาน ร่วมกันเป็นทีม (Team spirit) ของพนักงานในองค์กรดีขึ้น	4 (8.9%)	15 (33.3%)	16 (35.6%)	8 (17.8%)	2 (4.4%)	3.24	ปานกลาง
มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective)							

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance)	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและถูกเวลามากขึ้น เช่น ข้อมูลลูกค้าที่ได้รับการปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันเสมอ	5 (11.1%)	24 (53.3%)	13 (28.9%)	2 (4.4%)	1 (2.2%)	3.67	มาก
ทักษะของผู้ปฏิบัติงานในการใช้ระบบ CRM ที่เพิ่มขึ้น สามารถนำไปสู่การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ในด้านต่าง ๆ เช่น ยอดขายที่เพิ่มขึ้น แคมเปญที่ได้รับการตอบรับจากลูกค้ามากขึ้น เป็นต้น	2 (4.4%)	28 (62.2%)	11 (24.4%)	3 (6.7%)	1 (2.2%)	3.60	มาก
นวัตกรรม (Innovation) ขององค์กร เช่น เทคโนโลยีใหม่ ๆ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน ฯลฯ ส่งผลให้ Productivity ขององค์กรเพิ่มขึ้น	10 (22.2%)	19 (42.2%)	14 (31.1%)	1 (2.2%)	1 (2.2%)	3.80	มาก
องค์กรมีการพัฒนากระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) ให้กระชับและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี และรวดเร็วยิ่งขึ้น	5 (11.1%)	28 (62.2%)	8 (17.8%)	4 (8.9%)	0 (0%)	3.76	มาก
องค์กรสามารถเพิ่มขอบเขตการให้บริการลูกค้า เช่น สามารถเพิ่มบริการใหม่ ๆ ได้มากขึ้น	2 (4.4%)	28 (62.2%)	10 (22.2%)	4 (%)	1 (2.2%)	3.58	มาก

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance)	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)							
ความสามารถในการทำกำไร ต่อลูกค้าแต่ละราย เพิ่มสูงขึ้น	1 (2.2%)	19 (42.2%)	18 (40.0%)	5 (11.1%)	2 (4.4%)	3.27	ปานกลาง
จำนวนลูกค้าที่ร้องเรียนด้าน ผลิตภัณฑ์และการให้บริการ ขององค์กร มีจำนวนลดลง	1 (2.2%)	17 (37.8%)	20 (44.4%)	6 (13.3%)	1 (2.2%)	3.24	ปานกลาง
ระดับความพึงพอใจของ ลูกค้าที่มีต่อองค์กรสูงขึ้น	3 (6.7%)	24 (53.3%)	12 (26.7%)	5 (11.1%)	1 (2.2%)	3.51	มาก
จำนวนลูกค้าที่ซื้อผลิตภัณฑ์ และบริการซ้ำมีมากขึ้น เช่น ฝากเงินเพิ่ม, ลงทุนเพิ่มขึ้น เป็นต้น	2 (4.4%)	18 (40.0%)	21 (46.6%)	3 (6.7%)	1 (2.2%)	3.38	ปานกลาง
มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)							
สามารถควบคุมต้นทุน ภายใน (Internal Costs) ได้ อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น	0 (0%)	23 (51.1%)	18 (40.0%)	4 (8.9%)	0 (0%)	3.42	มาก
สามารถเพิ่มส่วนแบ่งตลาด (Market Share) ได้มากขึ้น	0 (0%)	21 (46.7%)	17 (37.8%)	6 (13.3%)	1 (2.2%)	3.29	ปานกลาง
สามารถเพิ่มความสามารถ ในการทำกำไรขององค์กร ได้ มากขึ้น	0 (0%)	21 (46.7%)	18 (40.0%)	5 (11.1%)	1 (2.2%)	3.31	ปานกลาง
สามารถลดต้นทุนใน การ ให้บริการได้ (Service Costs)	1 (2.2%)	22 (48.9%)	16 (35.6%)	5 (11.1%)	1 (2.2%)	3.38	ปานกลาง
รวม						3.48	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ในภาพรวมระดับผลการดำเนินงานขององค์กรในช่วงผลการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.48)

ผลการดำเนินงานขององค์กร ที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นด้วยในระดับมาก คือ ระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าสามารถช่วยเพิ่มความสามารถของกระบวนการในการให้บริการลูกค้าได้มากขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.64) การติดต่อประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ ได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.56) ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลที่ต้องการและถูกเวลามากขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.67) ทักษะของผู้ปฏิบัติงานในการใช้ระบบ CRM ที่เพิ่มขึ้นสามารถนำไปสู่การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ในด้านต่าง ๆ (ค่าเฉลี่ย 3.60) นวัตกรรม (Innovation) ขององค์กร ส่งผลให้ผลิตภาพ (Productivity) ขององค์กรเพิ่มขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.80) องค์กรมีการพัฒนากระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) ให้กระชับและสามารถตอบสนองของความต้องการของลูกค้าได้ดี และรวดเร็วยิ่งขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.76) องค์กรสามารถเพิ่มขอบเขต การให้บริการลูกค้า (ค่าเฉลี่ย 3.58) ระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กร เพิ่มสูงขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.51) และสามารถควบคุมต้นทุนภายใน (Internal Costs) ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.42)

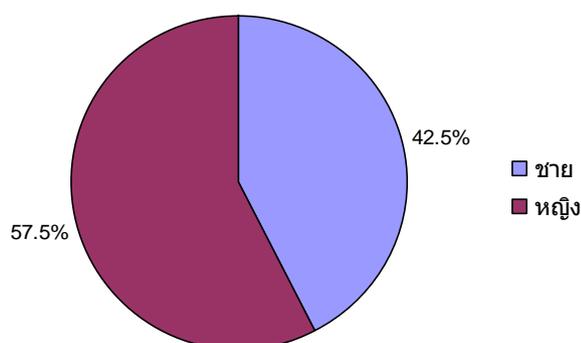
ผลการดำเนินงานขององค์กร ที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นด้วยในระดับปานกลาง คือขวัญและกำลังใจของพนักงาน (Employee's morale) และ การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team spirit) ของพนักงานในองค์กรดีขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.24) ความสามารถในการทำกำไรต่อลูกค้าแต่ละราย เพิ่มสูงขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.27) จำนวนลูกค้าที่ร้องเรียนด้านผลิตภัณฑ์และการให้บริการขององค์กร มีจำนวนลดลง (ค่าเฉลี่ย 3.24) จำนวนลูกค้าที่ซื้อผลิตภัณฑ์และบริการซ้ำมีมากขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.38) สามารถเพิ่มส่วนแบ่งตลาด (Market Share) ได้มากขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.29) สามารถเพิ่มความสามารถในการทำกำไรขององค์กร ได้มากขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.31) และสามารถลดต้นทุนในการให้บริการได้ (Service Costs) (ค่าเฉลี่ย 3.38)

กลุ่มตัวอย่าง : ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน ประเภทธุรกิจขององค์กร ประเภทการดำเนินงานของหน่วยงาน และประสบการณ์การใช้งานซอฟต์แวร์ระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า ตามตารางที่ 4.10-4.14 ดังต่อไปนี้

ภาพที่ 4.6

สัดส่วนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ



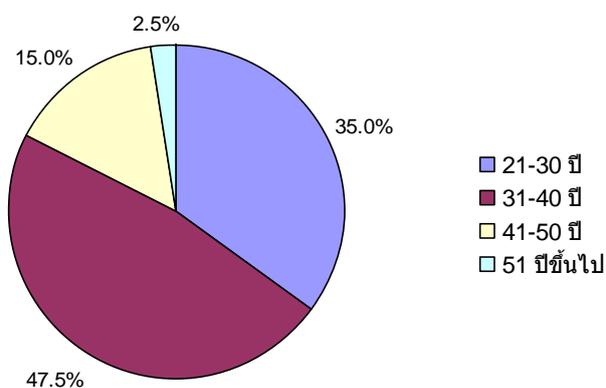
ตารางที่ 4.10

จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	17	42.5
หญิง	23	57.5
รวม	40	100.0

จากตารางที่ 4.10 พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชายน้อยกว่าเพศหญิง โดยเพศชายจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 42.5 และเพศหญิงจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 57.5

ภาพที่ 4.7  
สัดส่วนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

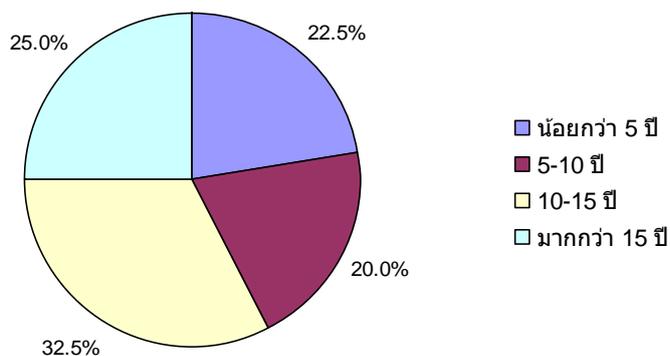


ตารางที่ 4.11  
จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ

ช่วงอายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
21-30 ปี	14	35.0
31-40 ปี	19	47.5
41-50 ปี	6	15.0
51 ปีขึ้นไป	1	2.5
รวม	40	100.0

จากตารางที่ 4.11 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีช่วงอายุระหว่าง 31-40 ปี มีจำนวนมากที่สุดจำนวน 19คน คิดเป็นร้อยละ 47.5 รองลงมา คือ 31-30 ปี 41-50 ปี และ 51 ปีขึ้นไป ส่วนช่วงอายุที่มีจำนวนน้อยที่สุด คือ อายุ 51 ปีขึ้นไป มีเพียง 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5

ภาพที่ 4.8  
สัดส่วนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน



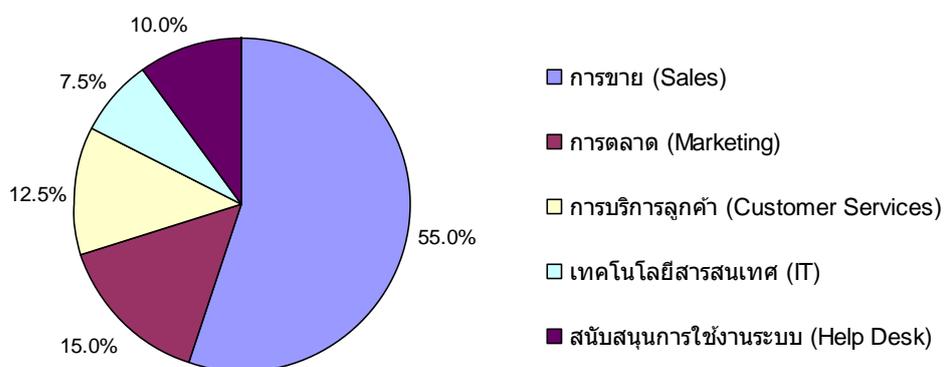
ตารางที่ 4.12  
จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 5 ปี	9	22.5
5-10 ปี	8	20.0
10-15 ปี	13	32.5
มากกว่า 15 ปี	10	25.0
รวม	40	100.0

จากตารางที่ 4.12 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน 10-15 ปี มีจำนวนมากที่สุดจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 32.5 รองลงมาคือ มากกว่า 15 ปี น้อยกว่า 5 ปี และ 5-10 ปีตามลำดับ ส่วนประสบการณ์ที่มีจำนวนน้อยที่สุดคือ 5-10 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 20.0

ภาพที่ 4.9

สัดส่วนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประเภทการดำเนินงานของหน่วยงาน



ตารางที่ 4.13

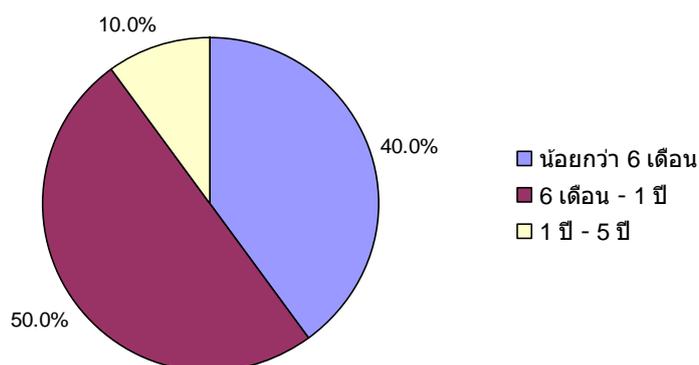
จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประเภทการดำเนินงานของหน่วยงาน

ประเภทการดำเนินงานของหน่วยงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
การขาย (Sales)	22	55.0
การตลาด (Marketing)	6	15.0
การบริการลูกค้า (Customer Services)	5	12.5
เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)	3	7.5
สนับสนุนการใช้งานระบบ (Help Desk)	4	10.0
รวม	40	100.0

จากตารางที่ 4.13 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประเภทการดำเนินงานของหน่วยงานอยู่ในแผนกการขาย (Sales) มีจำนวนมากที่สุดจำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 55.0 รองลงมาคือ แผนกการตลาด (Marketing) แผนกการบริการลูกค้า (Customer Services) แผนกสนับสนุนการใช้งานระบบ (Help Desk) และแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามลำดับ ส่วนประเภทการดำเนินงานของหน่วยงานที่มีจำนวนน้อยที่สุดคือ แผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) จำนวน 3 คน คิดเป็น ร้อยละ

ภาพที่ 4.10

สัดส่วนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประสบการณ์การใช้งานซอฟต์แวร์  
ระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า



ตารางที่ 4.14

จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประสบการณ์การใช้งานซอฟต์แวร์  
ระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า

ประสบการณ์การใช้งานซอฟต์แวร์ระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 6 เดือน	16	40.0
6 เดือน - 1 ปี	20	50.0
1 ปี - 5 ปี	4	10.0
มากกว่า 5 ปี	0	0.0
รวม	40	100.0

จากตารางที่ 4.14 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การใช้งานซอฟต์แวร์ระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าเป็นระยะเวลา 6 เดือน - 1 ปี มีจำนวนมากที่สุดจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมาคือ น้อยกว่า 6 เดือน และ 1 ปี - 5 ปี ตามลำดับ ส่วนประสบการณ์การใช้งานซอฟต์แวร์ระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าที่ไม่มีปรากฏ คือ มากกว่า 5 ปี

## ตารางที่ 4.15

แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และความหมายจำแนกการรับรู้ปรับกระบวนการทางธุรกิจ

การรับรู้ปรับกระบวนการทาง ธุรกิจ (Business Process Re- engineering )	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด		
การจัดอบรมและการให้รางวัลแก่พนักงานในองค์กร (Staff rewards and training)							
ผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ให้การสนับสนุนในการนำ ระบบ CRM เข้ามาใช้งาน	13 (32.5%)	16 (40.0%)	10 (25.0%)	1 (2.5%)	0 (0%)	4.03	มาก
องค์กรของท่านมีการ ปรับเปลี่ยน นโยบายหรือตัว วัดในการประเมินผลเพื่อให้ สอดคล้องกับการนำระบบ CRM เข้ามาใช้งาน เช่น มี การประเมินผลงานจากการ ทำงานผ่านระบบ CRM	9 (22.5%)	14 (35.0%)	8 (20.0%)	8 (20.0%)	1 (2.5%)	3.55	มาก
องค์กรของท่านมีการ ฝึกอบรมพนักงานให้เข้าใจ ถึงหลักการบริหาร ความสัมพันธ์ลูกค้า เช่น การนำระบบ CRM เข้ามาใช้ ควรประกอบด้วยปัจจัยหลัก 4 ประการ ได้แก่ กลยุทธ์ ทางธุรกิจ กระบวนการ ทำงาน พนักงานในองค์กร และ เทคโนโลยี	4 (10.0%)	14 (35.5%)	16 (40.0%)	5 (12.5%)	1 (2.5%)	3.38	ปานกลาง
องค์กรของท่านมีการ ฝึกอบรมพนักงานให้เข้าใจ ถึงวิธีการใช้งานระบบ เช่น จัดฝึกอบรมการใช้งานซอฟต์แวร์	5 (12.5%)	25 (62.5%)	7 (17.5%)	3 (7.5%)	0 (0%)	3.80	มาก

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

การรื้อปรับกระบวนการทาง ธุรกิจ (Business Process Re- engineering )	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด		
ซอฟต์แวร์ระบบ CRM							
พนักงานในองค์กรให้ความ ร่วมมืออยู่ในระดับสูง เช่น ความร่วมมือในการเข้า ทดสอบระบบ, ความ ร่วมมือในการเข้าใช้งาน ระบบ ฯลฯ	6 (15%)	18 (45.0%)	10 (25%)	6 (15.0%)	0 (0%)	3.60	มาก
พนักงานในองค์กรมีอำนาจ เต็มที่ในการบริหาร ความสัมพันธ์กับลูกค้า เช่น พนักงานมีอำนาจในการ Update ข้อมูลลูกค้าให้เป็น ปัจจุบัน	7 (17.5%)	9 (22.5%)	12 (30.0%)	7 (17.5%)	5 (12.5%)	3.15	ปานกลาง
การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร (Organizational structure reformation)							
องค์กรของท่านจัดให้มีการ ประสานงานข้ามแผนก (Cross-function) เพื่อสร้าง กระบวนการทางธุรกิจใหม่ ๆ หรือ ปรับเปลี่ยน กระบวนการเดิมให้ สอดคล้องกับการทำงานใน ระบบ CRM มากขึ้น	8 (20.0%)	15 (37.5%)	15 (37.5%)	2 (5.0%)	0 (0%)	3.73	มาก
พนักงานในองค์กร มีความ ร่วมมือร่วมใจ ในตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าได้ อย่างเหมาะสม เช่น การ	6 (15.0%)	12 (30.0%)	17 (42.5%)	5 (12.5%)	0 (0%)	3.48	มาก

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

การรื้อปรับกระบวนการทาง ธุรกิจ (Business Process Re- engineering )	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด		
ประสานงานระหว่างแผนก เพื่อแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า เป็นต้น	6 (15.0%)	12 (30.0%)	17 (42.5%)	5 (12.5%)	0 (0%)	3.48	มาก
องค์กรของท่านมีการปรับ โครงสร้างองค์กร (Re- organization) เพื่อให้ สอดคล้องกับการนำระบบ บริหารความสัมพันธ์ลูกค้า มาใช้	3 (7.5%)	15 (37.5%)	12 (30.0%)	7 (17.5%)	3 (7.5%)	3.20	ปานกลาง
องค์กรของท่านมีนโยบาย กระจายอำนาจให้กับ ผู้บริหารหน่วยงาน หรือ สาขา เพื่อให้สอดคล้องกับ กระบวนการทางธุรกิจ เช่น ให้อำนาจการอนุมัติ ในการ ทำธุรกรรมบางประเภท	5 (12.5%)	18 (45.0%)	14 (35.0%)	3 (7.5%)	0 (%)	3.63	มาก
เครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร (Information technology tools)							
มีการวางโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ระบบโทรศัพท์ ระบบ อินเทอร์เน็ต ฯลฯ เพื่อ เตรียมพร้อมรองรับการ ทำงานของระบบ CRM	16 (40.0%)	11 (27.5%)	13 (32.5%)	0 (0%)	0 (0%)	4.08	มาก
มีระบบเหมืองข้อมูล (Data Mining) และระบบ คลังข้อมูล (Data Warehouse) เพื่อใช้ในการ	11 (27.5%)	18 (45.0%)	11 (27.5%)	0 (0%)	0 (0%)	4.00	มาก

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

การปรับเปลี่ยนกระบวนการทาง ธุรกิจ (Business Process Re- engineering )	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด		
วิเคราะห์ความต้องการของ ลูกค้า							
มีระบบในการช่วยตัดสินใจ (Decision Support System) เพื่อช่วยผู้บริหาร ในการวิเคราะห์ข้อมูลและ ตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจ	8 (20.0%)	21 (52.5%)	10 (25.0%)	0 (0%)	1 (2.5%)	3.88	มาก
ซอฟต์แวร์ระบบ CRM สามารถใช้งานง่ายและการ ทำงานสอดคล้องกับ ซอฟต์แวร์อื่น ๆ ในองค์กร เช่น สามารถเชื่อมต่อกับ ระบบการรับส่งอีเมลล์, สามารถเชื่อมต่อกับ Microsoft Word, Microsoft Excel ฯลฯ	13 (32.5%)	18 (45.0%)	7 (17.5%)	1 (2.5%)	1 (2.5%)	4.03	มาก
ซอฟต์แวร์ระบบ CRM สามารถใช้เพื่อสร้างข้อมูล สารสนเทศใหม่ๆ และ แสดงผลตอบรับต่าง ๆ ได้ เช่น แสดงรายงานผลการ ขาย หรือ ผลการให้บริการ ลูกค้าได้	12 (30.0%)	16 (40.0%)	9 (22.5%)	2 (5.0%)	1 (2.5%)	3.90	มาก
รวม						3.70	มาก

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ในภาพรวม ความคิดเห็นต่อระดับการรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจในช่วงเริ่มต้นโครงการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.70)

การรื้อปรับกระบวนการ ที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับมาก คือ ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรให้การสนับสนุนในการนำระบบ CRM เข้ามาใช้งาน (Top Management Support) (ค่าเฉลี่ย 4.03) องค์กรมีการปรับเปลี่ยนนโยบายในการประเมินผลเพื่อให้สอดคล้องกับการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ (ค่าเฉลี่ย 3.55) การฝึกอบรมให้พนักงานเข้าใจวิธีการใช้งานซอฟต์แวร์ระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM software) (ค่าเฉลี่ย 3.80) ความร่วมมือของพนักงานในองค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.60) การประสานงานระหว่างแผนก (ค่าเฉลี่ย 3.73) ความร่วมมือในการสนองความต้องการของลูกค้า (ค่าเฉลี่ย 3.48) การกระจายอำนาจให้กับผู้บริหารหน่วยงาน (ค่าเฉลี่ย 3.63) การวางโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี (ค่าเฉลี่ย 4.08) การมีระบบเหมืองข้อมูลและระบบคลังข้อมูล (ค่าเฉลี่ย 4.00) การมีระบบช่วยในการตัดสินใจ (ค่าเฉลี่ย 3.88) ความสอดคล้องกันระหว่างซอฟต์แวร์ระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าและระบบอื่น ๆ ในองค์กร (ค่าเฉลี่ย 4.03) ซอฟต์แวร์ระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าสามารถสร้างข้อมูลสารสนเทศใหม่ ๆ ได้ (ค่าเฉลี่ย 3.90)

การรื้อปรับกระบวนการ ที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง คือ การฝึกอบรมให้พนักงานมีความเข้าใจถึงหลักการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (ค่าเฉลี่ย 3.38) อำนาจของพนักงานในการปรับปรุงข้อมูลลูกค้า (ค่าเฉลี่ย 3.15)

#### ตารางที่ 4.16

แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และความหมายจำแนกตามการเรียนรู้ขององค์กร

การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational learning)	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
ข้อตกลงร่วมกันในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กร (Commitment to learning)							
ผู้บริหารเชื่อว่าความสามารถในการเรียนรู้ (Learning Curve) ของพนักงาน จะสามารถเพิ่มความได้เปรียบ	11 (27.5%)	21 (52.5%)	8 (20.0%)	0 (0%)	0 (0%)	4.08	มาก

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational learning)	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
ในเชิงการแข่งขันให้องค์กรได้							
ผู้บริหารระดับสูงมีมุมมองว่า การเรียนรู้ขององค์กร เป็น คุณค่าพื้นฐานที่สำคัญ	8 (20.0%)	25 (62.5%)	7 (17.5%)	0 (0%)	0 (0%)	4.03	มาก
การเรียนรู้ เป็นวัฒนธรรม องค์กรที่มีความสำคัญเป็น อันดับแรก	9 (22.5%)	18 (45.0%)	13 (32.5%)	0 (0%)	0 (0%)	3.90	มาก
องค์กรมีความเชื่อว่า การ เรียนรู้ของพนักงานถือเป็นการ การลงทุน เช่น มีการจัดการ ฝึกอบรมให้กับพนักงานใน องค์กรบ่อยครั้ง	10 (25.0%)	21 (52.5%)	8 (20.0%)	1 (2.5%)	0 (0%)	4.00	มาก
ความเข้าใจร่วมกันในด้านวิสัยทัศน์องค์กรระหว่างผู้บริหารและพนักงาน (Shared-vision)							
พนักงานมีความเข้าใจชัดเจน ในเรื่องตำแหน่งทางธุรกิจ ขององค์กร เมื่อเทียบกับ คู่แข่ง รวมทั้งการทิศทางการ พัฒนาองค์กรในอนาคต	5 (12.5%)	11 (27.5%)	22 (55.0%)	1 (2.5%)	1 (2.5%)	3.45	มาก
องค์กรมีวิสัยทัศน์หรือกล ยุทธ์ด้านการบริหาร ความสัมพันธ์ลูกค้าที่ชัดเจน (CRM Business Strategy)	8 (20.0%)	18 (45.0%)	13 (32.5%)	1 (2.5%)	0 (0%)	3.83	มาก
ผู้บริหารสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ พนักงานในองค์กรเข้าใจการ พัฒนาด้านการบริหาร ความสัมพันธ์ลูกค้าใน อนาคต	4 (10.0%)	18 (45.0%)	16 (40.0%)	2 (5.0%)	0 (0%)	3.60	มาก

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational learning)	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
พนักงานทุกคนในองค์กร พร้อมใจเดินตามวิสัยทัศน์ หรือกลยุทธ์ด้านการบริหาร ความสัมพันธ์ลูกค้า	3 (7.5%)	19 (47.5%)	15 (37.5%)	3 (7.5%)	0 (0%)	3.55	มาก
พนักงานในองค์กรมีความ เชื่อว่า พวกเขาเป็นผู้ที่ นำ องค์กรไปสู่การพัฒนาใน อนาคตได้	6 (15.0%)	14 (35.0%)	19 (47.5%)	1 (2.5%)	0 (0%)	3.63	มาก
การยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างในองค์กร (Open-mindedness)							
มีการแบ่งปันข้อมูลลูกค้า (Customer Information) ให้กับหน่วยงานอื่น ๆ ใน องค์กร สามารถเข้าถึงข้อมูล ได้เช่นเดียวกัน	5 (12.5%)	16 (40.0%)	11 (27.5%)	7 (17.5%)	1 (2.5%)	3.43	มาก
มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลใน ด้านความต้องการของลูกค้า ระหว่างหน่วยงานอยู่เสมอ	4 (10.0%)	16 (40.0%)	16 (40.0%)	4 (10.0%)	0 (0%)	3.50	มาก
การสร้างนวัตกรรม (Innovation) เป็นวัฒนธรรม ที่องค์กรให้ความสำคัญ	8 (20.0%)	15 (37.5%)	14 (35.0%)	3 (7.5%)	0 (0%)	3.70	มาก
องค์กรมีการส่งเสริมและ สนับสนุนให้พนักงานมี ความคิดในการสร้างสรรค์สิ่ง ใหม่ๆ ที่อยู่นอกเหนือจาก กรอบหรือนโยบายที่กำหนด	4 (10.0%)	18 (45.0%)	14 (35.0%)	4 (10.0%)	0 (0%)	3.55	มาก
รวม						3.71	มาก

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ในภาพรวมระดับการเรียนรู้ขององค์กรในช่วงเริ่มต้น โครงการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.71)

การเรียนรู้ขององค์กร ที่กลุ่มอย่างมีความคิดเห็นในระดับมาก คือ ผู้บริหารเชื่อว่า ความสามารถในการเรียนรู้ของพนักงานสามารถเพิ่มความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันให้องค์กร (ค่าเฉลี่ย 4.08) ผู้บริหารมองว่า การเรียนรู้เป็นพื้นฐานสำคัญขององค์กร (ค่าเฉลี่ย 4.03) การเรียนรู้เป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่สำคัญเป็นอันดับแรก (ค่าเฉลี่ย 3.90) องค์กรเชื่อว่าการเรียนรู้ของพนักงานเป็นการลงทุน (ค่าเฉลี่ย 4.00) พนักงานมีความเข้าใจชัดเจนในเรื่องตำแหน่งทางธุรกิจขององค์กรเมื่อเทียบกับคู่แข่ง (ค่าเฉลี่ย 3.45) องค์กรมีวิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์ด้านการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าที่ชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 3.83) ผู้บริหารสื่อสารวิสัยทัศน์ให้พนักงานในองค์กรเข้าใจ การพัฒนาด้านการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าในอนาคต (ค่าเฉลี่ย 3.60) พนักงานทุกคนในองค์กรพร้อมใจเดินตามวิสัยทัศน์ในการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (ค่าเฉลี่ย 3.55) พนักงานในองค์กรมีความเชื่อว่า พวกเขาเป็นผู้นำองค์กรไปสู่การพัฒนาในอนาคต (ค่าเฉลี่ย 3.63) การแบ่งปันข้อมูลลูกค้าระหว่างหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.43) การแลกเปลี่ยนข้อมูลในด้านความต้องการของลูกค้าระหว่างหน่วยงาน (ค่าเฉลี่ย 3.50) การสร้างนวัตกรรม (Innovation) เป็นวัฒนธรรมที่องค์กรให้ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย 3.70) และองค์กรมีการสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดในสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่อยู่นอกเหนือจากกรอบหรือนโยบายที่กำหนด (ค่าเฉลี่ย 3.55)

ตารางที่ 4.17

แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และความหมายจำแนกตามคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า

คุณภาพความสัมพันธ์กับ ลูกค้า (Relationship Quality)	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
ความเชื่อใจจากลูกค้า (Trust)							
องค์กรสามารถปฏิบัติต่อลูกค้าได้อย่างดีมากขึ้น เมื่อเทียบกับในอดีต	11 (27.5%)	18 (45.0%)	11 (27.5%)	0 (0%)	0 (0%)	4.00	มาก
องค์กรสามารถให้ความช่วยเหลือในสิ่งที่ลูกค้าต้องการได้	13 (32.5%)	19 (47.5%)	8 (20.0%)	0 (0%)	0 (0%)	4.13	มาก

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

คุณภาพความสัมพันธ์กับ ลูกค้า (Relationship Quality)	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
องค์กรมีการพิจารณาถึง ประโยชน์ของลูกค้ามากขึ้น	9 (22.5%)	17 (42.5%)	14 (35.0%)	0 (0%)	0 (0%)	3.88	มาก
พึงพอใจของลูกค้า (Satisfaction)							
องค์กรสามารถลดจำนวน ลูกค้าที่ออกระบบได้ เช่น ลด จำนวนลูกค้าที่เปลี่ยนใจไปใช้ ผลิตภัณฑ์และบริการของ บริษัทคู่แข่ง เป็นต้น	5 (12.5%)	15 (37.5%)	16 (40.0%)	3 (7.5%)	1 (2.5%)	3.50	มาก
ภาพลักษณ์ขององค์กรดีขึ้น เช่น ลูกค้าสามารถรับรู้ได้ว่า ได้รับการให้บริการในด้านต่าง ๆ ได้ดีขึ้น เป็นต้น	8 (20.0%)	17 (42.5%)	14 (35.0%)	1 (2.5%)	0 (0%)	3.80	มาก
องค์กรสามารถตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าใน ด้านผลิตภัณฑ์และบริการได้ดี ขึ้น เช่น นำผลิตภัณฑ์หรือ บริการออกสู่ตลาดได้ตรงใจ ลูกค้ามากขึ้น	4 (10.0%)	18 (45.0%)	17 (42.5%)	1 (2.5%)	0 (0%)	3.63	มาก
ข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า (Commitment)							
การนำระบบบริหาร ความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ใน องค์กร ทำให้มีกระบวนการ ทางธุรกิจที่เป็นมาตรฐานใน การให้บริการและการแก้ไข ปัญหาให้ลูกค้า เช่น กระบวนการบริหารจัดการ	8 (20.0%)	21 (52.5%)	11 (27.5%)	0 (0%)	0 (0%)	3.93	มาก

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

คุณภาพความสัมพันธ์กับ ลูกค้า (Relationship Quality)	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
เรื่องร้องเรียนลูกค้า เป็นต้น							
การนำระบบบริหาร ความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ทำให้องค์กรสามารถให้บริการลูกค้าด้วยมาตรฐานการบริการที่ดีขึ้น	4 (10.0%)	23 (57.5%)	13 (32.5%)	0 (0%)	0 (0%)	3.78	มาก
การนำระบบบริหาร ความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ทำให้องค์กรสามารถให้บริการลูกค้าด้วยข้อมูลที่ถูกต้องและสอดคล้องกับข้อตกลง (Contract) ที่มีต่อลูกค้าได้มากขึ้น	8 (20.0%)	17 (42.5%)	15 (37.5%)	0 (0%)	0 (0%)	3.83	มาก
รวม						3.83	มาก

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ในภาพรวมระดับคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ในช่วงการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.83)

คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นด้วยในระดับมาก คือ องค์กรสามารถปฏิบัติต่อลูกค้าได้อย่างดีมากขึ้นเมื่อเทียบกับในอดีต (ค่าเฉลี่ย 4.00) องค์กรสามารถให้ความช่วยเหลือในสิ่งที่ลูกค้าต้องการได้ (ค่าเฉลี่ย 4.13) องค์กรมีการพิจารณาถึงประโยชน์ของลูกค้ามากขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.88) องค์กรสามารถลดจำนวนลูกค้าที่ออกจากระบบได้ (ค่าเฉลี่ย 3.50) ภาพลักษณ์ขององค์กรดีขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.80) องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในด้านผลิตภัณฑ์และบริการได้ดีขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.63) การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร ทำให้มีกระบวนการทางธุรกิจที่เป็นมาตรฐานในการให้บริการ และการแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า (ค่าเฉลี่ย 3.93) การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ทำให้

องค์กรสามารถให้บริการลูกค้าด้วยมาตรฐานการบริการที่ดีขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.78) และการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ ทำให้องค์กรสามารถให้บริการลูกค้าด้วยข้อมูลที่ถูกต้องและสอดคล้องกับข้อตกลง (Contract) ที่มีต่อลูกค้าได้มากขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.83)

#### ตารางที่ 4.18

แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และความหมายจำแนกตามผลการดำเนินงานขององค์กร

ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance)	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective)							
ระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าสามารถช่วยเพิ่มความสามารถของกระบวนการในการให้บริการลูกค้าได้มากขึ้น	11 (27.5%)	22 (55.0%)	7 (17.5%)	0 (0%)	0 (0%)	4.10	มาก
การติดต่อประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ ได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น เช่น การส่งต่องานข้ามแผนกโดยผ่านระบบ CRM	12 (30.0%)	18 (45.0%)	8 (20.0%)	2 (5.0%)	0 (0%)	4.00	มาก
ขวัญและกำลังใจของพนักงาน (Employee's morale) และการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team spirit) ของพนักงานในองค์กรดีขึ้น	2 (5.0%)	18 (45.0%)	15 (37.5%)	5 (12.5%)	0 (0%)	3.43	มาก
มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective)							
ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและถูกเวลามากขึ้น เช่น ข้อมูลลูกค้าที่ได้รับการปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันเสมอ	10 (25.0%)	21 (52.5%)	8 (20.0%)	1 (2.5%)	0 (0%)	4.00	มาก

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance)	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
ทักษะของผู้ปฏิบัติงานในการใช้ระบบ CRM ที่เพิ่มขึ้น สามารถนำไปสู่การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ในด้านต่าง ๆ เช่น ยอดขายที่เพิ่มขึ้น แคมเปญที่ได้รับการตอบรับ จากลูกค้ามากขึ้น เป็นต้น	1 (2.5%)	9 (22.5%)	15 (37.5%)	14 (35.0%)	0 (0%)	4.80	มากที่สุด
นวัตกรรม (Innovation) ขององค์กร เช่น เทคโนโลยีใหม่ๆ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน ฯลฯ ส่งผลให้ Productivity ขององค์กรเพิ่มขึ้น	6 (15.0%)	17 (42.5%)	15 (37.5%)	2 (5.0%)	0 (0%)	3.68	มาก
องค์กรมีการพัฒนากระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) ให้กระชับและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี และรวดเร็วยิ่งขึ้น	10 (25.0%)	12 (30.0%)	16 (40.0%)	2 (5.0%)	0 (0%)	3.75	มาก
องค์กรสามารถเพิ่มขอบเขตการให้บริการลูกค้า เช่น สามารถเพิ่มบริการใหม่ๆ ได้มากขึ้น	10 (25.0%)	18 (45.0%)	10 (25.0%)	2 (5.0%)	0 (0%)	3.90	มาก
มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)							
ความสามารถในการทำกำไรต่อลูกค้าแต่ละราย เพิ่มสูงขึ้น	6 (15.0%)	15 (37.5%)	14 (35.0%)	5 (12.5%)	0 (0%)	3.55	มาก

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance)	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
จำนวนลูกค้าที่โรงเรียนด้านผลิตภัณฑ์และการให้บริการขององค์กร มีจำนวนลดลง	4 (10%)	12 (30.0%)	19 (47.5%)	5 (12.5%)	0 (0%)	3.38	ปานกลาง
ระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กร เพิ่มสูงขึ้น	7 (17.5%)	17 (42.5%)	13 (32.5%)	3 (7.5%)	0 (0%)	3.70	มาก
จำนวนลูกค้าที่ซื้อผลิตภัณฑ์และบริการซ้ำมีมากขึ้น เช่น ฝากเงินเพิ่ม, ลงทุนเพิ่มขึ้น เป็นต้น	6 (15.0%)	13 (32.5%)	17 (42.5%)	4 (10.0%)	0 (0%)	3.53	มาก
มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)							
สามารถควบคุมต้นทุนภายใน (Internal Costs) ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น	4 (10.0%)	20 (50.0%)	13 (32.5%)	3 (7.5%)	0 (0%)	3.63	มาก
สามารถเพิ่มส่วนแบ่งตลาด (Market Share) ได้มากขึ้น	7 (17.5%)	12 (30.0%)	18 (45.0%)	3 (7.5%)	0 (0%)	3.58	มาก
สามารถเพิ่มความสามารถในการทำกำไรขององค์กร ได้มากขึ้น	7 (17.5%)	16 (40.0%)	15 (37.5%)	2 (5.0%)	0 (0%)	3.70	มาก
สามารถลดต้นทุนในการให้บริการได้ (Service Costs)	9 (22.5%)	14 (35.0%)	13 (32.5%)	4 (10.0%)	0 (0%)	3.70	มาก
รวม						3.77	มาก

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ในภาพรวมระดับผลการดำเนินงานขององค์กรในช่วงผลการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.77)

ผลการดำเนินงานขององค์กรที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นด้วยในระดับมากที่สุด คือ ทักษะของผู้ปฏิบัติงานในการใช้ระบบ CRM ที่เพิ่มขึ้นสามารถนำไปสู่การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ในด้านต่าง ๆ (ค่าเฉลี่ย 4.80)

ผลการดำเนินงานขององค์กรที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นด้วยในระดับมาก คือ ระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าสามารถช่วยเพิ่มความสามารถของกระบวนการในการให้บริการลูกค้าได้มากขึ้น (ค่าเฉลี่ย 4.10) การติดต่อประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ ได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น (ค่าเฉลี่ย 4.00)ขวัญและกำลังใจของพนักงาน (Employee's morale) และการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team spirit) ของพนักงานในองค์กรดีขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.43) ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและถูกเวลามากขึ้น (ค่าเฉลี่ย 4.00) นวัตกรรม (Innovation) ขององค์กร ส่งผลให้ผลิตภาพ (Productivity) ขององค์กรเพิ่มขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.68) องค์กรมีการพัฒนากระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) ให้กระชับและสามารถตอบสนองของความต้องการของลูกค้าได้ดี และรวดเร็วยิ่งขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.75) องค์กรสามารถเพิ่มขอบเขต การให้บริการลูกค้า (ค่าเฉลี่ย 3.90) ความสามารถในการทำกำไรต่อลูกค้าแต่ละราย เพิ่มสูงขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.55) ระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กร เพิ่มสูงขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.70) จำนวนลูกค้าที่ซื้อผลิตภัณฑ์และบริการซ้ำมีมากขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.53) สามารถควบคุมต้นทุนภายใน (Internal Costs) ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.63) สามารถเพิ่มส่วนแบ่งตลาด (Market Share) ได้มากขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.58) สามารถเพิ่มความสามารถในการทำกำไรขององค์กร ได้มากขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.70) และสามารถลดต้นทุนใน การให้บริการได้ (Service Costs) (ค่าเฉลี่ย 3.70)

ผลการดำเนินงานขององค์กรที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ จำนวนลูกค้าที่ร้องเรียนด้านผลิตภัณฑ์และการให้บริการขององค์กร มีจำนวนลดลง (ค่าเฉลี่ย 3.38)

4.2.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ การวิเคราะห์ ผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 ประชากร โดยใช้สถิติ Independent Sample T-Test และการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม โดยทำการศึกษาตามกรอบแนวคิดในการวิจัยโดยการทดสอบสมมติฐานการวิจัยครั้งนี้ ใช้การวิเคราะห์จากสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งแบ่งการทดสอบออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

4.2.2.1 การทดสอบสมมติฐานของผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 ประชากร โดยใช้สถิติ T-Test เมื่อสุ่มตัวอย่างจากแต่ละประชากรที่เป็นอิสระกัน (Independent Sample) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของ 2 กลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่น 95% ระดับนัยสำคัญเท่ากับ 0.05 ซึ่งมีเงื่อนไขในการทดสอบดังต่อไปนี้

- กลุ่มตัวอย่าง ถูกสุ่มตัวอย่างจากแต่ละประชากรที่เป็นอิสระกัน (Independent Sample)
- ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง  $n_1$  และ  $n_2$  จะมีขนาดไม่เท่ากัน
- ประชากรมีการแจกแจงแบบปกติ

โดยมีสมมติฐานทางสถิติ 14 ข้อดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Re-engineering) ระหว่างธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน) มีความแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational learning) ระหว่างธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน) มีความแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า (Relationship Quality) ระหว่างธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน) มีความแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 4 ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) ระหว่างธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน) มีความแตกต่างกัน

โดยผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 - 4 ไว้ในตารางที่ 4.19 - 4.22

จากนั้นทำการทดสอบสมมติฐานเพิ่มเติม เพื่อทดสอบว่าค่าเฉลี่ยของปัจจัยทั้ง 4 ประการขององค์กรใดมีค่ามากหรือน้อยกว่ากัน ตามสมมติฐานที่ 5 - 8 ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 5 ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Re-engineering) ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มากกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 6 ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational learning) ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มากกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 7 ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า (Relationship Quality) ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มากกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 8 ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มากกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

โดยแสดงผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5 - 8 ไว้ในตารางที่ 4.23 - 4.26

จากนั้นทดสอบทำการสมมติฐานเพิ่มเติม เพื่อทดสอบว่าปัจจัยย่อยใดที่ทำให้ค่าเฉลี่ยของทั้ง 4 ปัจจัย มีค่ามากหรือน้อยกว่ากัน ตามสมมติฐานที่ 9-14 ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 9 ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการจัดอบรมและการให้รางวัลแก่พนักงานในองค์กร (Staff rewards and training) ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มากกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 10 ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร (Organizational structure reformation) ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มากกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 11 ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านเครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร (Information technology tools) ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มากกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 12 ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านข้อตกลงร่วมกันในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กร (Commitment to learning) ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มากกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 13 ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านความเข้าใจร่วมกันในด้านวิสัยทัศน์องค์กรระหว่างผู้บริหารและพนักงาน (Shared-vision) ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มากกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 14 ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างในองค์กร (Open-mindedness) ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มากกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

โดยแสดงผลการทดสอบสมมติฐานที่ 9 - 14 ไว้ในตารางที่ 4.27 - 4.32

จากนั้นทำการทดสอบสมมติฐาน เพื่อ ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ตัวแปรกลาง และตัวแปรกลาง ตามกรอบการวิจัย โดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ตามสมมติฐานที่ 15 – 21 ดังต่อไปนี้

4.2.2.2 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ตัวแปรกลาง และตัวแปรตาม โดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรว่ามีความสัมพันธ์กันในรูปเชิงเส้นหรือไม่ และมีความสัมพันธ์ในทิศทางใด

โดยมีสมมติฐานทางสถิติ 7 ข้อดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 15 ปัจจัยด้านการรีออกแบบกระบวนการ (Business Process Re-engineering) และการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) มีผลต่อ คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความเชื่อใจจากลูกค้า (Trust)

สมมติฐานที่ 16 ปัจจัยด้านการรีออกแบบกระบวนการ (Business Process Re-engineering) และการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) มีผลต่อ คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความพึงพอใจจากลูกค้า (Satisfaction)

สมมติฐานที่ 17 ปัจจัยด้านการรีออกแบบกระบวนการ (Business Process Re-engineering) และการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) มีผลต่อ คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า (Commitment)

สมมติฐานที่ 18 ปัจจัยด้านคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า (Relationship Quality) มีผลต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective)

สมมติฐานที่ 19 ปัจจัยด้านคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า (Relationship Quality) มีผลต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองการเรียนรู้และเติบโต (Learning & Growth Perspective)

สมมติฐานที่ 20 ปัจจัยด้านคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า (Relationship Quality) มีผลต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองลูกค้า (Customer Perspective)

สมมติฐานที่ 21 ปัจจัยด้านคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า (Relationship Quality) มีผลต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองการเงิน (Financial Perspective)

#### 4.2.2.1 การทดสอบสมมติฐานของผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 ประชากร โดยใช้สถิติ Independent Sample T-Test

สมมติฐานที่ 1 ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการรีออกแบบกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Re-engineering) ระหว่างธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน) มีความแตกต่างกัน

โดยมีสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

$H_0$ : ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการรีออกแบบกระบวนการทางธุรกิจของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เท่ากับ บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

$H_1$ : ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการรีออกแบบกระบวนการทางธุรกิจของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ไม่เท่ากับ บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 4.19

แสดงผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยด้านการรีออกแบบกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Re-engineering)

ตัวแปร	ค่าแปรปรวน	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)
การรีออกแบบกระบวนการทางธุรกิจ	Equal variances assumed	6.395	.013	2.448	.016
	Equal variances not assumed			2.405	.019

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เป็น 0.019 ซึ่งน้อยกว่า ระดับนัยสำคัญ 0.05

ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  สรุปว่า ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการรู้ปรับกระบวนการทางธุรกิจ ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน) มีความแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational learning) ระหว่างธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน) มีความแตกต่างกัน

โดยมีสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

$H_0$ : ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการเรียนรู้ขององค์กรของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เท่ากับ บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

$H_1$ : ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการเรียนรู้ขององค์กรของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ไม่เท่ากับ บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

#### ตารางที่ 4.20

แสดงผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยด้านการเรียนรู้ขององค์กร  
(Organizational learning)

ตัวแปร	ค่าแปรปรวน	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)
การเรียนรู้ขององค์กร	Equal variances assumed	3.729	.057	2.395	.019
	Equal variances not assumed			2.353	.021

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เป็น 0.019 ซึ่งน้อยกว่า ระดับนัยสำคัญ 0.05

ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  สรุปว่า ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการเรียนรู้ขององค์กร ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน) มีความแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า

(Relationship Quality) ระหว่างธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน) มีความแตกต่างกัน

โดยมีสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

$H_0$ : ค่าเฉลี่ยปัจจัยด้านคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้าของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เท่ากับ บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

$H_1$ : ค่าเฉลี่ยปัจจัยด้านคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้าของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ไม่เท่ากับ บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 4.21

แสดงผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยด้านคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า  
(Relationship Quality)

ตัวแปร	ค่าแปรปรวน	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)
คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า	Equal variances assumed	.336	.564	2.643	.010
	Equal variances not assumed			2.640	.010

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เป็น 0.010 ซึ่งน้อยกว่า ระดับนัยสำคัญ 0.05

ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  สรุปว่า ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน) มีความแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 4 ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านผลการดำเนินงานขององค์กร

(Organizational Performance) ระหว่าง ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน) มีความแตกต่างกัน

โดยมีสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

$H_0$ : ค่าเฉลี่ยปัจจัยปัจจัยด้านผลการดำเนินงานขององค์กรของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เท่ากับ บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

$H_1$ : ค่าเฉลี่ยปัจจัยปัจจัยด้านผลการดำเนินงานขององค์กรของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ไม่เท่ากับ บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 4.22

แสดงผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยด้านผลการดำเนินงานขององค์กร  
(Organizational Performance)

ตัวแปร	ค่าแปรปรวน	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)
ผลการดำเนินงานขององค์กร	Equal variances assumed	.741	.392	2.027	.046
	Equal variances not assumed			2.009	.048

จากตารางที่ 4.22 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เป็น 0.046 ซึ่งน้อยกว่า ระดับนัยสำคัญ 0.05

ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  สรุปว่า ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านผลการดำเนินงานขององค์กรของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน) มีความแตกต่างกัน

จากการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของทั้ง 4 ปัจจัย ได้แก่ การรื้อปรับ  
กระบวนการทางธุรกิจ การเรียนรู้ขององค์กร คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า และผลการ  
ดำเนินงานขององค์กร โดยการทดสอบสมมติฐานของผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 ประชากร เมื่อสุ่ม  
ตัวอย่างจากแต่ละประชากรเป็นอิสระกัน (Independent Samples Test)

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 – 4 แสดงอยู่ในตารางที่ 4.19 - 4.22 พบว่า ค่าเฉลี่ย  
ของปัจจัยด้านการรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการเรียนรู้ขององค์กร  
ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า และค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านผลการ  
ดำเนินงานขององค์กร ระหว่าง ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร  
จำกัด (มหาชน) มีความแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากนั้นจะดำเนินการทดสอบสมมติฐานขั้นต่อไป เพื่อเปรียบเทียบว่า องค์กรใด มี  
ค่าเฉลี่ยปัจจัยทั้ง 4 ประการมากหรือน้อยกว่ากัน โดยทำการทดสอบสมมติฐานที่ 5 – 8 ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 5 ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Re-engineering) ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มากกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

โดยมีสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

$H_0$ : ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) น้อยกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

$H_1$ : ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มากกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

#### ตารางที่ 4.23

แสดงผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยด้านการรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ  
(Business Process Re-engineering)

ตัวแปร	ค่าแปรปรวน	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)
การรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ	Equal variances assumed	6.395	.013	2.448	.016
	Equal variances not assumed			2.405	.019

จากตารางที่ 4.23 พบว่าเป็นการทดสอบสมมติฐานแบบด้านเดียว ที่มีค่า Sig. (2-tailed) /2 เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า ระดับนัยสำคัญ 0.05 และค่า t เท่ากับ 2.405 ซึ่งเป็นค่าบวก

ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  สรุปว่า ค่าเฉลี่ยของ ปัจจัยด้านการรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ ของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มากกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 6 ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational learning) ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มากกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

โดยมีสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

$H_0$ : ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการเรียนรู้ขององค์กรของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) น้อยกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

$H_1$ : ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการเรียนรู้ขององค์กรของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มากกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

#### ตารางที่ 4.24

แสดงผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยด้านการเรียนรู้ขององค์กร  
(Organizational learning)

ตัวแปร	ค่าแปรปรวน	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)
การเรียนรู้ขององค์กร	Equal variances assumed	3.729	.057	2.395	.019
	Equal variances not assumed			2.353	.021

จากตารางที่ 4.24 พบว่าเป็นการทดสอบสมมติฐานแบบด้านเดียว ที่มีค่า Sig. (2-tailed) /2 เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า ระดับนัยสำคัญ 0.05 และค่า t เท่ากับ 2.395 ซึ่งเป็นค่าบวก

ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  สรุปว่า ค่าเฉลี่ยของ ปัจจัยด้านการเรียนรู้ขององค์กร ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มากกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 7 ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า (Relationship Quality) ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มากกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

โดยมีสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

$H_0$ : ค่าเฉลี่ยปัจจัยด้านคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้าของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) น้อยกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

$H_1$ : ค่าเฉลี่ยปัจจัยด้านผลการดำเนินงานขององค์กรของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มากกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

#### ตารางที่ 4.25

แสดงผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยด้านคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า  
(Relationship Quality)

ตัวแปร	ค่าแปรปรวน	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)
คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า	Equal variances assumed	.336	.564	2.643	.010
	Equal variances not assumed			2.640	.010

จากตารางที่ 4.25 พบว่าเป็นการทดสอบสมมติฐานแบบด้านเดียว ที่มีค่า Sig. (2-tailed) /2 เท่ากับ 0.005 ซึ่งน้อยกว่า ระดับนัยสำคัญ 0.05 และค่า t เท่ากับ 2.643 ซึ่งเป็นค่าบวก

ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  สรุปว่า ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มากกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 8 ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มากกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

โดยมีสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

$H_0$ : ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านผลการดำเนินงานขององค์กรของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) น้อยกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

$H_1$ : ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านผลการดำเนินงานขององค์กรของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มากกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

#### ตารางที่ 4.26

แสดงผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยด้านผลการดำเนินงานขององค์กร  
(Organizational Performance)

ตัวแปร	ค่าแปรปรวน	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)
ผลการดำเนินงานขององค์กร	Equal variances assumed	.741	.392	2.027	.046
	Equal variances not assumed			2.009	.048

จากตารางที่ 4.26 พบว่าเป็นการทดสอบสมมติฐานแบบด้านเดียว ที่มีค่า Sig. (2-tailed) /2 เท่ากับ 0.023 ซึ่งน้อยกว่า ระดับนัยสำคัญ 0.05 และค่า t เท่ากับ 2.027 ซึ่งเป็นค่าบวก

ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  สรุปว่า ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มากกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5 – 8 แสดงอยู่ในตารางที่ 4.23 - 4.26 พบว่า ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการเรียนรู้ขององค์กร ค่าเฉลี่ยของปัจจัยปัจจัยด้านคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า และ ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านผลการดำเนินงานขององค์กร ของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มากกว่า บริษัท บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ดังตารางที่ 3.1 ผู้วิจัยจะทำการทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยย่อย ๆ ของปัจจัยด้านการรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ และค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการเรียนรู้ขององค์กร เพื่อทดสอบว่าปัจจัยย่อยใดที่ทำให้ค่าเฉลี่ยของปัจจัยทั้ง 2 ประการ ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มากกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน) ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 9 ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการจัดอบรมและการให้รางวัลแก่พนักงานในองค์กร (Staff rewards and training) ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มากกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

โดยมีสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

$H_0$ : ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการจัดอบรมและการให้รางวัลแก่พนักงานในองค์กร ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) น้อยกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

$H_1$ : ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการจัดอบรมและการให้รางวัลแก่พนักงานในองค์กร ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มากกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

#### ตารางที่ 4.27

แสดงผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยด้านการจัดอบรมและการให้รางวัลแก่พนักงานในองค์กร (Staff rewards and training)

ตัวแปร	ค่าแปรปรวน	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)
การจัดอบรมและการให้รางวัลแก่พนักงานในองค์กร	Equal variances assumed	1.379	.244	-1.477	.143
	Equal variances not assumed			-1.464	.147

จากตารางที่ 4.27 พบว่าเป็นการทดสอบสมมติฐานแบบด้านเดียว ที่มีค่า Sig. (2-tailed) /2 เท่ากับ 0.072 ซึ่งมากกว่า ระดับนัยสำคัญ 0.05 และค่า t เท่ากับ -1.477 ซึ่งเป็นค่าลบ

ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน  $H_0$  สรุปว่า ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการจัดอบรมและการให้รางวัลแก่พนักงานในองค์กร ของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) น้อยกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 10 ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร

(Organizational structure reformation) ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มากกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

โดยมีสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

$H_0$ : ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) น้อยกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

$H_1$ : ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มากกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 4.28

แสดงผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร  
(Organizational structure reformation)

ตัวแปร	ค่าแปรปรวน	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)
การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร	Equal variances assumed	12.168	.001	-.168	.867
	Equal variances not assumed			-.163	.871

จากตารางที่ 4.28 พบว่าเป็นการทดสอบสมมติฐานแบบด้านเดียว ที่มีค่า Sig. (2-tailed) /2 เท่ากับ 0.436 ซึ่งมากกว่า ระดับนัยสำคัญ 0.05 และค่า t เท่ากับ -0.163 ซึ่งเป็นค่าลบ

ดังนั้นจึงตั้งนัยจึงยอมรับสมมติฐาน  $H_0$  สรุปว่า ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้าน การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) น้อยกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 11 ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านเครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร (Information technology tools) ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มากกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

โดยมีสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

$H_0$ : ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านเครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) น้อยกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

$H_1$ : ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านเครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มากกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 4.29

แสดงผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยด้านเครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร (Information technology tools)

ตัวแปร	ค่าแปรปรวน	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)
เครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร	Equal variances assumed	.224	.637	7.660	.000
	Equal variances not assumed			7.630	.000

จากตารางที่ 4.29 พบว่าเป็นการทดสอบสมมติฐานแบบด้านเดียว ที่มีค่า Sig. (2-tailed) /2 เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า ระดับนัยสำคัญ 0.05 และค่า t เท่ากับ 7.660 ซึ่งเป็นค่าบวก

ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  สรุปว่า ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านเครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร ของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มากกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 12 ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านข้อตกลงร่วมกันในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กร (Commitment to learning) ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มากกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

โดยมีสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

$H_0$ : ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านข้อตกลงร่วมกันในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กร ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) น้อยกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

$H_1$ : ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านข้อตกลงร่วมกันในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กร ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มากกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

#### ตารางที่ 4.30

แสดงผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยด้านข้อตกลงร่วมกันในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กร (Commitment to learning)

ตัวแปร	ค่าแปรปรวน	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)
ข้อตกลงร่วมกันในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กร	Equal variances assumed	.482	.489	3.024	.003
	Equal variances not assumed			3.034	.003

จากตารางที่ 4.30 พบว่าเป็นการทดสอบสมมติฐานแบบด้านเดียว ที่มีค่า Sig. (2-tailed) /2 เท่ากับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า ระดับนัยสำคัญ 0.05 และค่า t เท่ากับ 3.024 ซึ่งเป็นค่าบวก

ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  สรุปว่า ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านข้อตกลงร่วมกันในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กร ของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มากกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 13 ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านความเข้าใจร่วมกันในด้านวิสัยทัศน์องค์กร ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน (Shared-vision) ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มากกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

โดยมีสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

$H_0$ : ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านความเข้าใจร่วมกันในด้านวิสัยทัศน์องค์กร ของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) น้อยกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

$H_1$ : ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านความเข้าใจร่วมกันในด้านวิสัยทัศน์องค์กร ของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มากกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

#### ตารางที่ 4.31

แสดงผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยด้านความเข้าใจร่วมกันในด้านวิสัยทัศน์องค์กรระหว่างผู้บริหารและพนักงาน (Shared-vision)

ตัวแปร	ค่าแปรปรวน	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)
ความเข้าใจร่วมกันในด้านวิสัยทัศน์องค์กรระหว่างผู้บริหารและพนักงาน	Equal variances assumed	2.328	.131	1.295	.199
	Equal variances not assumed			1.280	.204

จากตารางที่ 4.31 พบว่าเป็นการทดสอบสมมติฐานแบบด้านเดียว ที่มีค่า Sig. (2-tailed) / 2 เท่ากับ 0.100 ซึ่งมากกว่า ระดับนัยสำคัญ 0.05 และค่า t เท่ากับ 1.295 ซึ่งเป็นค่าบวก

ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน  $H_0$  สรุปว่า ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านความเข้าใจร่วมกันในด้านวิสัยทัศน์องค์กร ของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) น้อยกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 14 ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างในองค์กร (Open-mindedness) ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มากกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

โดยมีสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

$H_0$ : ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างในองค์กร ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) น้อยกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

$H_1$ : ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างในองค์กร ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มากกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

#### ตารางที่ 4.32

แสดงผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยด้านการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างในองค์กร (Open-mindedness)

ตัวแปร	ค่าแปรปรวน	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)
การยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างในองค์กร	Equal variances assumed	1.573	.213	1.269	.208
	Equal variances not assumed			1.259	.212

จากตารางที่ 4.32 พบว่าเป็นการทดสอบสมมติฐานแบบด้านเดียว ที่มีค่า Sig. (2-tailed) / 2 เท่ากับ 0.104 ซึ่งมากกว่า ระดับนัยสำคัญ 0.05 และค่า t เท่ากับ 1.269 ซึ่งเป็นค่าบวก

ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน  $H_0$  สรุปว่า ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างในองค์กร ของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) น้อยกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 9 – 14 แสดงอยู่ในตารางที่ 4.27 - 4.32 พบว่า ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของปัจจัยย่อยในด้านการจัดอบรมและการให้รางวัลแก่พนักงานในองค์กร และด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) น้อยกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

แต่พบว่า ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านเครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร ของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มากกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

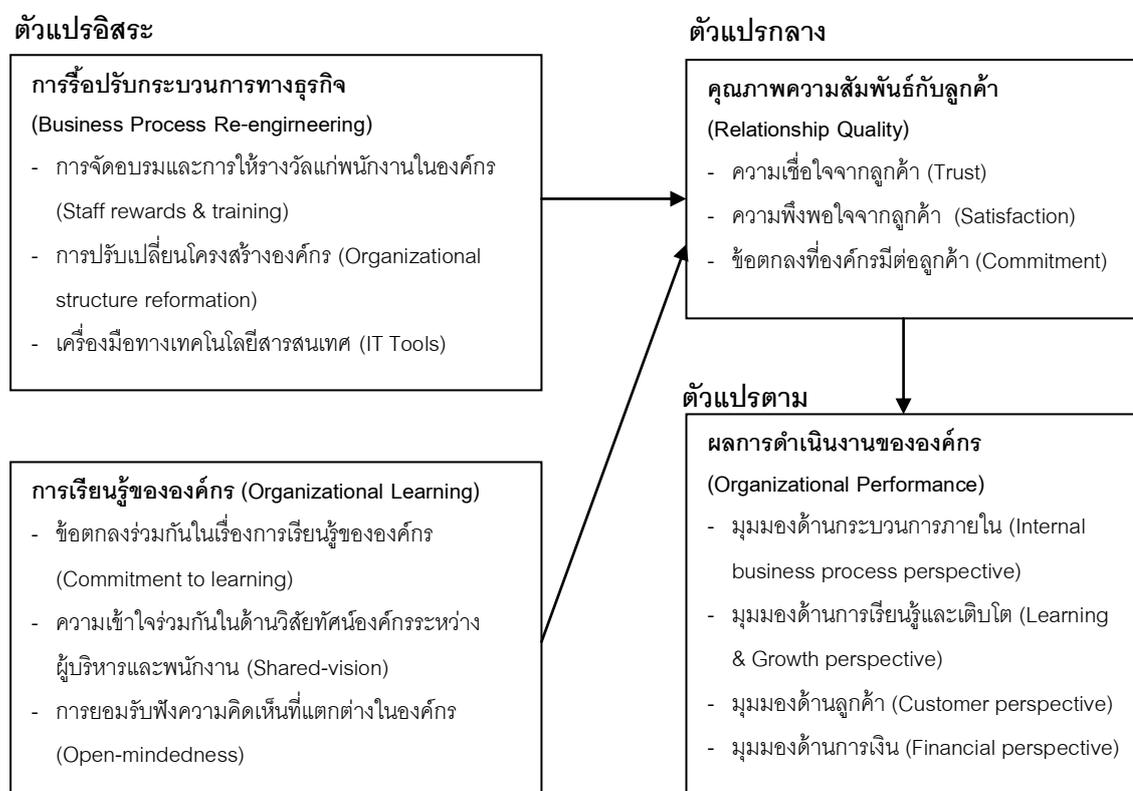
ส่วนค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของปัจจัยย่อยในด้านความเข้าใจร่วมกันในด้านวิสัยทัศน์องค์กรระหว่างผู้บริหารและพนักงาน และด้านการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างในองค์กร ของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) น้อยกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

แต่พบว่า ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านข้อตกลงร่วมกันในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กร ของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มากกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

#### 4.2.2.2 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ตัวแปรกลาง และตัวแปรตาม โดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

ผู้วิจัยทำการทดสอบสมมติฐานตามกรอบการวิจัย ดังภาพที่ 4.11 โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ(Multiple Regression Analysis)

ภาพที่ 4.11  
แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย



จากกรอบการวิจัย ดังภาพที่ 4.11 ผู้วิจัยแบ่งการทดสอบสมมติฐานออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 15 -17: เพื่อทดสอบสมมติฐานระหว่างกลุ่มของตัวแปรอิสระ ด้านการรีออกแบบกระบวนการทางธุรกิจ และ การเรียนรู้ขององค์กร กับ ตัวแปรตาม ด้านคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 18 - 21 : เพื่อทดสอบสมมติฐานระหว่างกลุ่มของตัวแปรอิสระ ด้านคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า กับ ตัวแปรตาม ด้านผลการดำเนินงานขององค์กร

โดยแสดงการทดสอบสมมติฐานดังต่อไปนี้

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 15 -17: เพื่อทดสอบสมมติฐานระหว่างกลุ่มของตัวแปรอิสระ ด้านการรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ และ การเรียนรู้ขององค์กร กับ ตัวแปรตาม ด้านคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ตัวแปรอิสระพร้อมกันทั้งหมด โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) วิธี stepwise ซึ่งเป็นการเลือกตัวแปรอิสระเข้าสมการโดยใช้หลักการทั้งวิธี Forward Selection และวิธี Backward Selection เพื่อควบคุมอิทธิพลที่ตัวแปรอิสระมีต่อกัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมาย

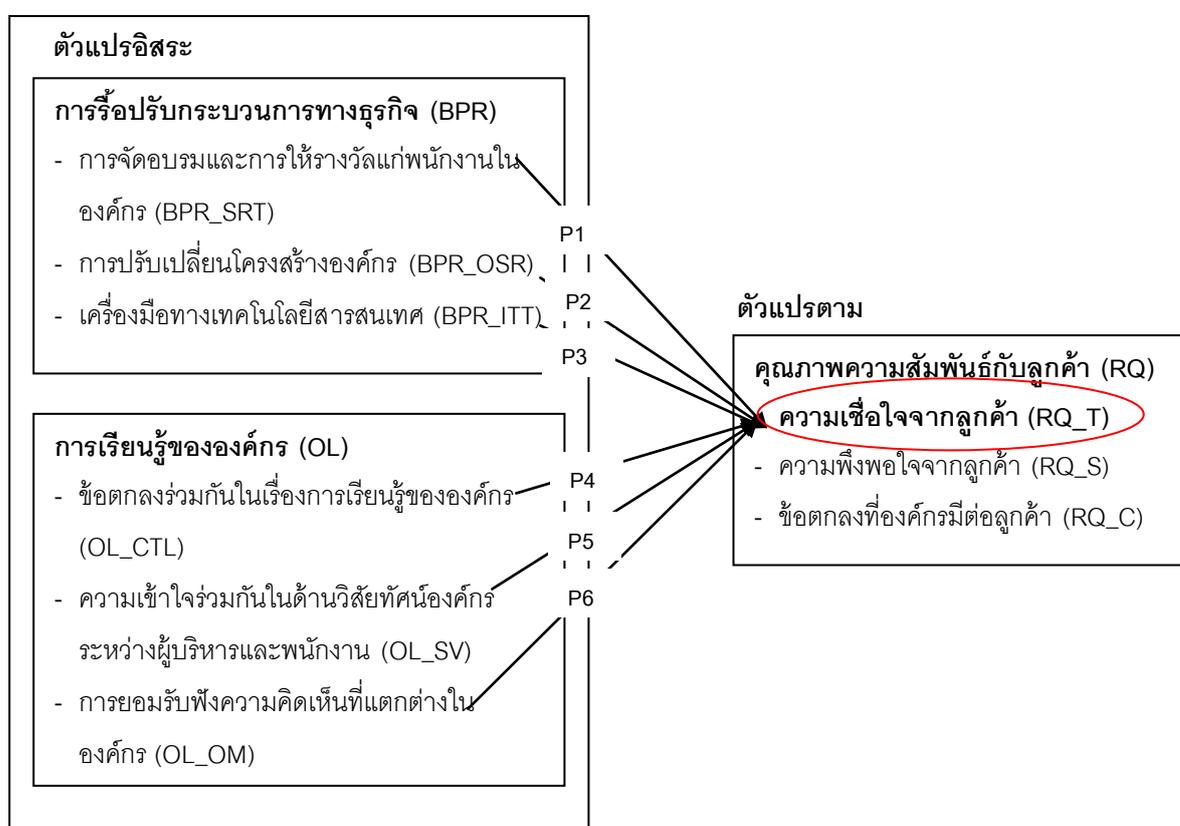
ดังนั้น เพื่อความสะดวกในการแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงได้กำหนดอักษรย่อ ดังต่อไปนี้

- BPR\_SRT = การรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ ด้านการจัดอบรมและการให้รางวัลแก่พนักงานในองค์กร (Staff rewards & training)
- BPR\_OSR = การรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ ด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร (Organizational structure reformation)
- BPR\_ITT = การรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ ด้านเครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Tools)
- OL\_CTL = การเรียนรู้ขององค์กร ด้านข้อตกลงร่วมกันในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กร (Commitment to learning)
- OL\_SV = การเรียนรู้ขององค์กร ด้านความเข้าใจร่วมกันในด้านวิสัยทัศน์องค์กรระหว่างผู้บริหารและพนักงาน (Shared-vision)
- OL\_OM = การเรียนรู้ขององค์กร ด้านการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างในองค์กร (Open-mindedness)
- RQ\_T = คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความเชื่อใจจากลูกค้า (Trust)
- RQ\_S = คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความพึงพอใจจากลูกค้า (Satisfaction)
- RQ\_C = คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า (Commitment)
- Y = ค่าพยากรณ์ปัจจัยที่มีผลต่อผลคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้าในด้านต่าง ๆ
- $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_k$  = ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงส่วน (Partial Regression Coefficient)

สมมติฐานที่ 15 ปัจจัยด้านการรื้อปรับกระบวนการ (Business Process Re-engineering) และการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) มีผลกระทบต่อ คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความเชื่อใจจากลูกค้า (Trust)

ภาพที่ 4.12

แสดงกรอบการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 15



จากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Person Correlation) ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อ คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Independent Variables) และตัวแปรตาม (Dependent Variables) ของสมมติฐานการวิจัยสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 4.33

## ตารางที่ 4.33

ความสัมพันธ์กับลูกค้าแสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อ  
คุณภาพความสัมพันธ์ลูกค้า (Relationship Quality)

## Correlations

		BPR_ SRT	BPR_ OSR	BPR_ ITT	OL_CTL	OL_SV	OL_OM	RQ_T	RQ_S	RQ_C
BPR_SRT	Pearson Correlation	1								
	Sig. (2-tailed)									
BPR_OSR	Pearson Correlation	.527**	1							
	Sig. (2-tailed)	.000								
BPR_ITT	Pearson Correlation	.207	.326**	1						
	Sig. (2-tailed)	.057	.002							
OL_CTL	Pearson Correlation	.238	.158	.222	1					
	Sig. (2-tailed)	.028	.149	.041						
OL_SV	Pearson Correlation	.546**	.475**	.403**	.392**	1				
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000					
OL_OM	Pearson Correlation	.382**	.397**	.357**	.150	.425**	1			
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.171	.000				
RQ_T	Pearson Correlation	.306**	.321**	.476**	.352**	.463**	.409**	1		
	Sig. (2-tailed)	.004	.003	.000	.001	.000	.000			
RQ_S	Pearson Correlation	.395**	.467**	.418**	.177	.461**	.596**	.582**	1	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.105	.000	.000	.000		
RQ_C	Pearson Correlation	.332**	.424**	.487**	.091	.471**	.506**	.457**	.661**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.410	.000	.000	.000	.000	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.33 เป็นการแสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) ที่แสดงระดับและทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรแต่ละตัวแปรที่มีผลต่อ คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า (Relationship Quality) ในด้านความเชื่อใจจากลูกค้า (RQ\_T) ด้านความพึงพอใจจากลูกค้า (RQ\_S) และด้านข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า (Commitment) พบว่า ปัจจัยย่อยของการรับรู้กระบวนการทางธุรกิจ และปัจจัยย่อยของการเรียนรู้ขององค์กร ได้แก่

การรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจด้านการจัดอบรมและการให้รางวัลแก่พนักงานในองค์กร (BPR\_SRT) มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อตัวแปรด้านคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ในด้าน ความเชื่อใจจากลูกค้า (RQ\_T) (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0.306 และ Sig เท่ากับ 0.004) ด้านความพึงพอใจจากลูกค้า (RQ\_C) (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0.395 และ Sig เท่ากับ 0.000) และด้านข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า (RQ\_C) (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0.332 และ Sig เท่ากับ 0.002)

การรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ ด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร (BPR\_OS) มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อตัวแปรด้านคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ในด้าน ความเชื่อใจจากลูกค้า (RQ\_T) (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0.321 และ Sig เท่ากับ 0.003) ด้านความพึงพอใจจากลูกค้า (RQ\_C) (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0.467 และ Sig เท่ากับ 0.000) และด้าน ข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า (RQ\_C) (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0.424 และ Sig เท่ากับ 0.000)

การรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ ด้าน เครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อตัวแปรด้านคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ในด้าน ความเชื่อใจจากลูกค้า (RQ\_T) (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0.476 และ Sig เท่ากับ 0.000) ด้านความพึงพอใจจากลูกค้า (RQ\_C) (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0.418 และ Sig เท่ากับ 0.000) และด้าน ข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า (RQ\_C) (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0.487 และ Sig เท่ากับ 0.000)

การเรียนรู้ขององค์กร ด้าน ข้อตกลงร่วมกันในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กร (OL\_CTL) มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อตัวแปรด้านคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ในด้าน ความเชื่อใจจากลูกค้า (RQ\_T) (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0.352 และ Sig เท่ากับ 0.001) แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับ ด้านความพึงพอใจจากลูกค้า (RQ\_C) (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0.177 และ Sig เท่ากับ 0.105 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.01 ที่กำหนด) และด้านข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า (RQ\_C) (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0.091 และ Sig เท่ากับ 0.410 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.01 ที่กำหนด)

การเรียนรู้ขององค์กร ด้าน ความเข้าใจร่วมกันในด้านวิสัยทัศน์องค์กรระหว่างผู้บริหารและพนักงาน (OL\_SV) มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อตัวแปรด้านคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ในด้าน ความเชื่อใจจากลูกค้า (RQ\_T) (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0.463 และ Sig เท่ากับ 0.000) ด้านความพึงพอใจจากลูกค้า (RQ\_C) (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0.461 และ Sig

เท่ากับ 0.000) และด้านข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า (RQ\_C) (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0.471 และ Sig เท่ากับ 0.000)

การเรียนรู้ขององค์กร ด้านการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างในองค์กร (OL\_OM) มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อตัวแปรด้านคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ในด้าน ความเข้าใจจากลูกค้า (RQ\_T) (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0.409 และ Sig เท่ากับ 0.000) ด้านความพึงพอใจจากลูกค้า (RQ\_C) (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0.596 และ Sig เท่ากับ 0.000) และด้านข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า (RQ\_C) (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0.506 และ Sig เท่ากับ 0.000)

#### สมมติฐานทางสถิติ (P)

P1: การรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ ด้านการจัดอบรมและการให้รางวัลแก่พนักงานในองค์กร (BPR\_SRT) มีผลต่อคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความเข้าใจจากลูกค้า (RQ\_T)

$$H_0: \beta_{BPR\_SRT} = 0$$

$$H_1: \beta_{BPR\_SRT} \neq 0$$

P2: การรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ ด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร (BPR\_OSR) มีผลต่อคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความเข้าใจจากลูกค้า (RQ\_T)

$$H_0: \beta_{BPR\_OSR} = 0$$

$$H_1: \beta_{BPR\_OSR} \neq 0$$

P3: การรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ ด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร (BPR\_ITT) มีผลต่อคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความเข้าใจจากลูกค้า (RQ\_T)

$$H_0: \beta_{BPR\_ITT} = 0$$

$$H_1: \beta_{BPR\_ITT} \neq 0$$

P4: การเรียนรู้ขององค์กร ด้านข้อตกลงร่วมกันในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กร (OL\_CTL) มีผลต่อคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความเข้าใจจากลูกค้า (RQ\_T)

$$H_0: \beta_{OL\_CTL} = 0$$

$$H_1: \beta_{OL\_CTL} \neq 0$$

P5: การเรียนรู้ขององค์กร ด้านความเข้าใจร่วมกันในด้านวิสัยทัศน์องค์กรระหว่างผู้บริหารและพนักงาน (OL\_SV) มีผลต่อคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความเชื่อใจจากลูกค้า (RQ\_T)

$$H_0: \beta_{OL_{SV}} = 0$$

$$H_1: \beta_{OL_{SV}} \neq 0$$

P6: การเรียนรู้ขององค์กร ด้านการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างในองค์กร (OL\_OM) มีผลต่อคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความเชื่อใจจากลูกค้า (RQ\_T)

$$H_0: \beta_{OL_{OM}} = 0$$

$$H_1: \beta_{OL_{OM}} \neq 0$$

จากตารางที่ 4.33 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่แสดงระดับและทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม ตามสมมติฐาน P1, P2, P3, P4, P6 และ P7 พบว่าที่ระดับ significant 0.01 การรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจด้านเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ (BPR\_ITT) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด เท่ากับ 0.476\*\* และมีค่า significant เท่ากับ 0.000 รองลงมาคือ การเรียนรู้ขององค์กร ด้านความเข้าใจร่วมกันในด้านวิสัยทัศน์องค์กรระหว่างผู้บริหารและพนักงาน (OL\_SV) เท่ากับ 0.463\*\* และมีค่า significant เท่ากับ 0.000 การเรียนรู้ขององค์กร ด้านการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง (OL\_OM) เท่ากับ 0.409\*\* การเรียนรู้ขององค์กรด้านข้อตกลงร่วมกันในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กร (OL\_CTL) เท่ากับ 0.352\*\* และมีค่า significant เท่ากับ 0.001 การรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ ด้านการปรับโครงสร้างองค์กร (BPR\_OSR) เท่ากับ 0.321\*\* และมีค่า significant เท่ากับ 0.000 และการรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ ด้านการจัดอบรมและการให้รางวัลแก่พนักงานในองค์กร (BPR\_SRT) และมีค่า significant เท่ากับ 0.004

หมายความว่า ตัวแปรอิสระทุกตัว มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามไปในทิศทางเดียวกัน ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบสมมติฐานโดยวิเคราะห์ตัวแปรอิสระพร้อมกันทั้งหมด 6 ตัวแปร ด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ดังนี้

## ตารางที่ 4.34

Model Summary ของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า  
ด้านความเชื่อใจจากลูกค้า (RQ\_T)

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	Std.Error of the estimate	Changes Statics				
					R square change	F change	df1	df2	Sig.F Change
1	.476 <sup>a</sup>	.226	.217	.57139	.226	24.301	1	83	.000
2	.561 <sup>b</sup>	.314	.298	.54127	.088	10.494	1	82	.002

a. Predictors: (Constant), BPR\_ITT

b. Predictors: (Constant), BPR\_ITT, OL\_SV

c. Dependent Variable: RQ\_T

จากตารางที่ 4.34 พบว่ากลุ่มของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้าในด้านความเชื่อใจจากลูกค้า (RQ\_T) โดยพิจารณาจากโมเดล 2 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlations: R) มากที่สุดเท่ากับ 0.561 และกลุ่มของปัจจัยสามารถอธิบายความผันแปรของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ในด้านความเชื่อใจจากลูกค้า (RQ\_T) ได้ร้อยละ 29.8

ตารางที่ 4.35  
ค่าความแปรปรวนของปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า  
ด้านความเข้าใจจากลูกค้า (RQ\_T)

ANOVA<sup>c</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.934	1	7.934	24.301	.000 <sup>a</sup>
	Residual	27.099	83	.326		
	Total	35.033	84			
2	Regression	11.008	2	5.504	18.787	.000 <sup>b</sup>
	Residual	24.024	82	.293		
	Total	35.033	84			

a. Predictors: (Constant), BPR\_ITT

b. Predictors: (Constant), BPR\_ITT, OL\_SV

c. Dependent Variable: RQ\_T

จากตารางที่ 4.35 โมเดล 2 พบว่ามีค่า significant เท่ากับ .000 น้อยกว่า 0.05 ซึ่งเป็นค่า  $\alpha$  ที่กำหนด หมายความว่ามีความสัมพันธ์อย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม RQ\_T การทดสอบว่ามีตัวแปรใดบ้างที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม RQ\_T สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 4.36

## ตารางที่ 4.36

ผลลัพธ์แสดงค่าสัมประสิทธิ์ของสมการถดถอย (Coefficients) ของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ  
คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความเชื่อใจจากลูกค้า (RQ\_T)

Coefficients<sup>a</sup>

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.384	.283		8.420	.000
	BPR_ITT	.395	.080	.476	4.930	.000
2	(Constant)	1.475	.388		3.801	.000
	BPR_ITT	.287	.083	.345	3.457	.001
	OL_SV	.364	.112	.324	3.239	.002

จากตารางที่ 4.36 พบว่าที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ค่า Significant ของตัวแปรอิสระ ทั้ง 2 ตัว คือ การรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจด้านเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ (BPR\_ITT) และการเรียนรู้ขององค์กร ด้านความเข้าใจร่วมกันในด้านวิสัยทัศน์องค์กรระหว่างผู้บริหารและพนักงาน (OL\_SV) น้อยกว่า 0.05 ซึ่งเป็นค่า  $\alpha$  ที่กำหนด จึงปฏิเสธ สมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับ สมมติฐาน  $H_1$  กล่าวคือ การรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจด้านเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ (BPR\_ITT) และการเรียนรู้ขององค์กร ด้านความเข้าใจร่วมกันในด้านวิสัยทัศน์องค์กรระหว่างผู้บริหารและพนักงาน (OL\_SV) มีผลต่อคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความเชื่อใจจากลูกค้า (RQ\_T) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากโมเดล 2 สามารถเขียนสมการถดถอยเชิงเส้นของกลุ่มตัวอย่าง ได้ดังนี้

$$Y = \beta_0 + \beta_1(\text{BPR\_ITT}) + \beta_2(\text{OL\_SV})$$

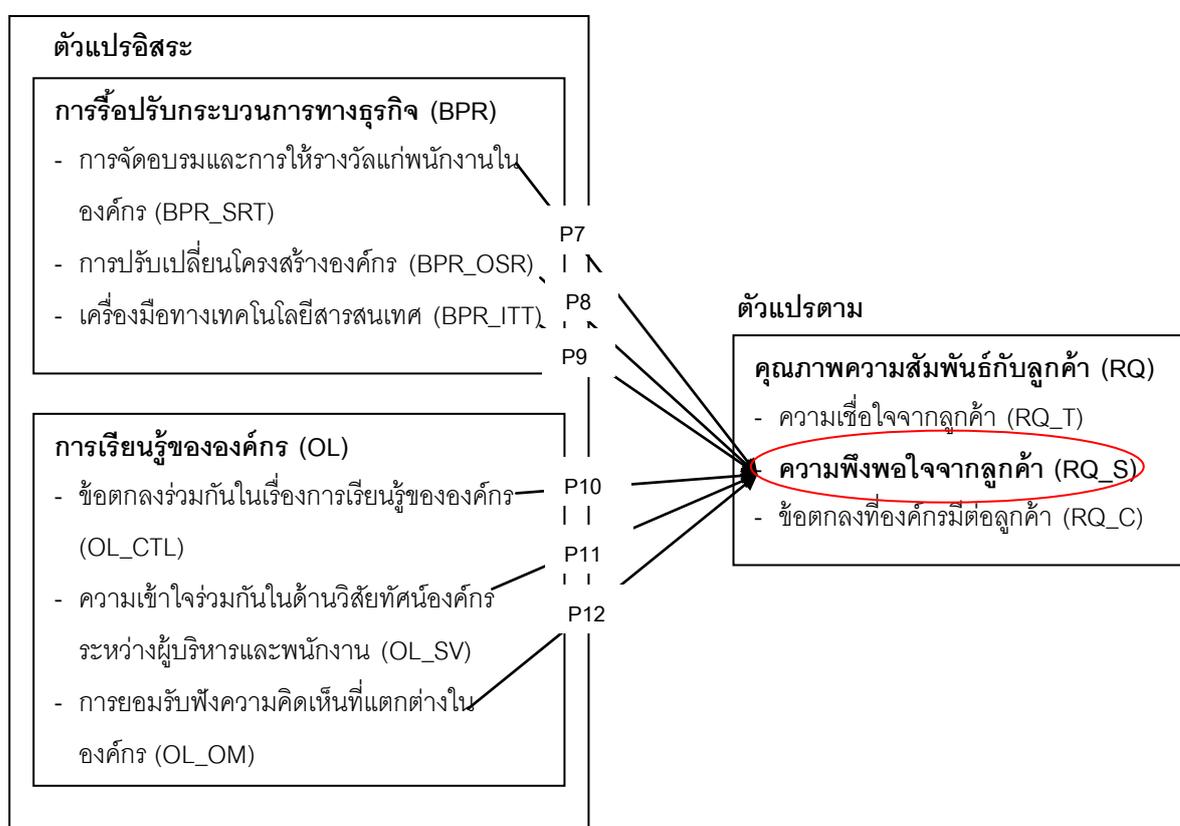
$$Y = 1.475 + 0.287(\text{BPR\_ITT}) + 0.364(\text{OL\_SV})$$

จากสมการข้างต้น หมายถึง เมื่อ การรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจด้านเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ (BPR\_ITT) และ การเรียนรู้ขององค์กร ด้านความเข้าใจร่วมกันในด้านวิสัยทัศน์องค์กรระหว่างผู้บริหารและพนักงาน (OL\_SV) เพิ่มขึ้น จะส่งผลให้ คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้าด้านความเชื่อใจจากลูกค้า (RQ\_T) เพิ่มขึ้นด้วย

สมมติฐานที่ 16 ปัจจัยด้านการรื้อปรับกระบวนการ (Business Process Re-engineering) และการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) มีผลกระทบต่อคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความพึงพอใจจากลูกค้า (Satisfaction)

ภาพที่ 4.13

แสดงกรอบการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 16



#### สมมติฐานทางสถิติ (P)

P7: การรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ ด้านการจัดอบรมและการให้รางวัลแก่พนักงานในองค์กร (BPR\_SRT) มีผลต่อคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความพึงพอใจจากลูกค้า (RQ\_S)

$$H_0: \beta_{BPR\_SRT} = 0$$

$$H_1: \beta_{BPR\_SRT} \neq 0$$

P8: การรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ ด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร (BPR\_OSR) มีผลต่อคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความพึงพอใจจากลูกค้า (RQ\_S)

$$H_0: \beta_{BPR\_OSR} = 0$$

$$H_1: \beta_{BPR\_OSR} \neq 0$$

P9: การรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ ด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร (BPR\_ITT) มีผลต่อคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความพึงพอใจจากลูกค้า (RQ\_S)

$$H_0: \beta_{BPR\_ITT} = 0$$

$$H_1: \beta_{BPR\_ITT} \neq 0$$

P10: การเรียนรู้ขององค์กร ด้านข้อตกลงร่วมกันในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กร (OL\_CTL) มีผลต่อคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความพึงพอใจจากลูกค้า (RQ\_S)

$$H_0: \beta_{OL\_CTL} = 0$$

$$H_1: \beta_{OL\_CTL} \neq 0$$

P11: การเรียนรู้ขององค์กร ด้านความเข้าใจร่วมกันในด้านวิสัยทัศน์องค์กรระหว่างผู้บริหารและพนักงาน (OL\_SV) มีผลต่อคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความพึงพอใจจากลูกค้า (RQ\_S)

$$H_0: \beta_{OL\_SV} = 0$$

$$H_1: \beta_{OL\_SV} \neq 0$$

P12: การเรียนรู้ขององค์กร ด้านการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างในองค์กร (OL\_OM) มีผลต่อคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความพึงพอใจจากลูกค้า (RQ\_S)

$$H_0: \beta_{OL\_OM} = 0$$

$$H_1: \beta_{OL\_OM} \neq 0$$

จากตารางที่ 4.33 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่แสดงระดับและทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม ตามสมมติฐาน P7, P8, P9, P10, P11 และ P12 พบว่าที่ระดับ significant 0.01 การเรียนรู้ขององค์กร ด้านการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างในองค์กร (OL\_OM) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด เท่ากับ 0.596\*\* และมีค่า significant เท่ากับ .000 รองลงมาคือ การรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ ด้านการปรับโครงสร้างองค์กร (BPR\_OSR) เท่ากับ 0.467\*\* และมีค่า significant เท่ากับ 0.000 การเรียนรู้ขององค์กร ด้านความเข้าใจร่วมกันในด้านวิสัยทัศน์องค์กรระหว่างผู้บริหารและพนักงาน (OL\_SV) เท่ากับ 0.461\*\* และมีค่า significant เท่ากับ 0.000 การรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ ด้านเครื่องมือเทคโนโลยี

สารสนเทศ (BPR\_ITT) เท่ากับ 0.418\*\* และมีค่า significant เท่ากับ .000 และ การรื้อปรับ  
กระบวนการทางธุรกิจ ด้านการจัดอบรมและให้รางวัลแก่พนักงาน (BPR\_SRT) เท่ากับ 0.395\*\*  
และมีค่า significant เท่ากับ .000

หมายความว่า ตัวแปรอิสระบางตัว มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามไปในทิศทาง  
เดียวกัน ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบสมมติฐานโดยวิเคราะห์ตัวแปรอิสระพร้อมกันทั้งหมด 5 ตัวแปร  
ด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ดังนี้

#### ตารางที่ 4.37

Model Summary ของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า  
ด้านความพึงพอใจจากลูกค้า (RQ\_S)

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	Std.Error of the estimate	Changes Statics				
					R square change	F change	df1	df2	Sig.F Change
1	.596 <sup>a</sup>	.355	.348	.55362	.355	45.778	1	83	.000
2	.647 <sup>b</sup>	.419	.405	.52894	.063	8.924	1	82	.004
3	.669 <sup>c</sup>	.447	.427	.51896	.029	4.187	1	81	.044

a. Predictors: (Constant), OL\_OM

b. Predictors: (Constant), OL\_OM, BPR\_OSR

c. Predictors: (Constant), OL\_OM, BPR\_OSR, BPR\_ITT

d. Dependent Variable: RQ\_S

จากตารางที่ 4.37 พบว่ากลุ่มของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อคุณภาพความสัมพันธ์กับ  
ลูกค้าใน ด้านความพึงพอใจจากลูกค้า (RQ\_S) โดยพิจารณาจากโมเดล 3 มีค่าสัมประสิทธิ์  
สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlations: R) มากที่สุดเท่ากับ 0.669 และกลุ่มของปัจจัย  
สามารถอธิบายความผันแปรของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ใน ด้าน  
ความพึงพอใจจากลูกค้า (RQ\_S) ได้ร้อยละ 42.7

## ตารางที่ 4.38

ค่าความแปรปรวนของปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า  
ด้านความพึงพอใจจากลูกค้า (RQ\_S)

ANOVA<sup>c</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.031	1	14.031	45.778	.000 <sup>a</sup>
	Residual	25.439	83	.306		
	Total	39.469	84			
2	Regression	16.527	2	8.264	29.536	.000 <sup>b</sup>
	Residual	22.942	82	.280		
	Total	39.469	84			
3	Regression	17.655	3	5.885	21.851	.000 <sup>c</sup>
	Residual	21.815	81	.269		
	Total	39.469	84			

a. Predictors: (Constant), OL\_OM

b. Predictors: (Constant), OL\_OM, BPR\_OSR

c. Predictors: (Constant), OL\_OM, BPR\_OSR, BPR\_ITT

d. Dependent Variable: RQ\_S

จากตารางที่ 4.38 โมเดล 3 พบว่ามีค่า significant เท่ากับ .000 น้อยกว่า 0.05 ซึ่งเป็นค่า  $\alpha$  ที่กำหนด หมายความว่า มีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม RQ\_S การทดสอบว่ามีตัวแปรใดบ้างที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม RQ\_S สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 4.39

ตารางที่ 4.39

ผลลัพธ์แสดงค่าสัมประสิทธิ์ของสมการถดถอย (Coefficients) ของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ  
คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความพึงพอใจจากลูกค้า (RQ\_S)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.454	.319		4.559	.000
	OL_OM	.615	.091	.596	6.766	.000
2	(Constant)	.715	.392		1.823	.072
	OL_OM	.503	.095	.487	5.315	.000
	BPR_OSR	.320	.107	.274	2.987	.004
3	(Constant)	.497	.399		1.244	.217
	OL_OM	.451	.096	.437	4.691	.000
	BPR_OSR	.272	.108	.233	2.532	.013

a. Dependent Variable: RQ\_S

จากตารางที่ 4.39 พบว่าที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ค่า Significant ของตัวแปรอิสระ ทั้ง 2 ตัว คือ การเรียนรู้ขององค์กร ด้านการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างในองค์กร (OL\_OM) และการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ ด้านการปรับโครงสร้างองค์กร (BPR\_OSR) น้อยกว่า 0.05 ซึ่งเป็นค่า  $\alpha$  ที่กำหนด จึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  กล่าวคือ การเรียนรู้ขององค์กร ด้านการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างในองค์กร (OL\_OM) และการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ ด้านการปรับโครงสร้างองค์กร (BPR\_OSR) มีผลต่อคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความพึงพอใจจากลูกค้า (RQ\_S) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากโมเดล 3 สามารถเขียนสมการถดถอยเชิงเส้นของกลุ่มตัวอย่าง ได้ดังนี้

$$Y = \beta_0 + \beta_1 (OL\_OM) + \beta_2 (BPR\_OSR)$$

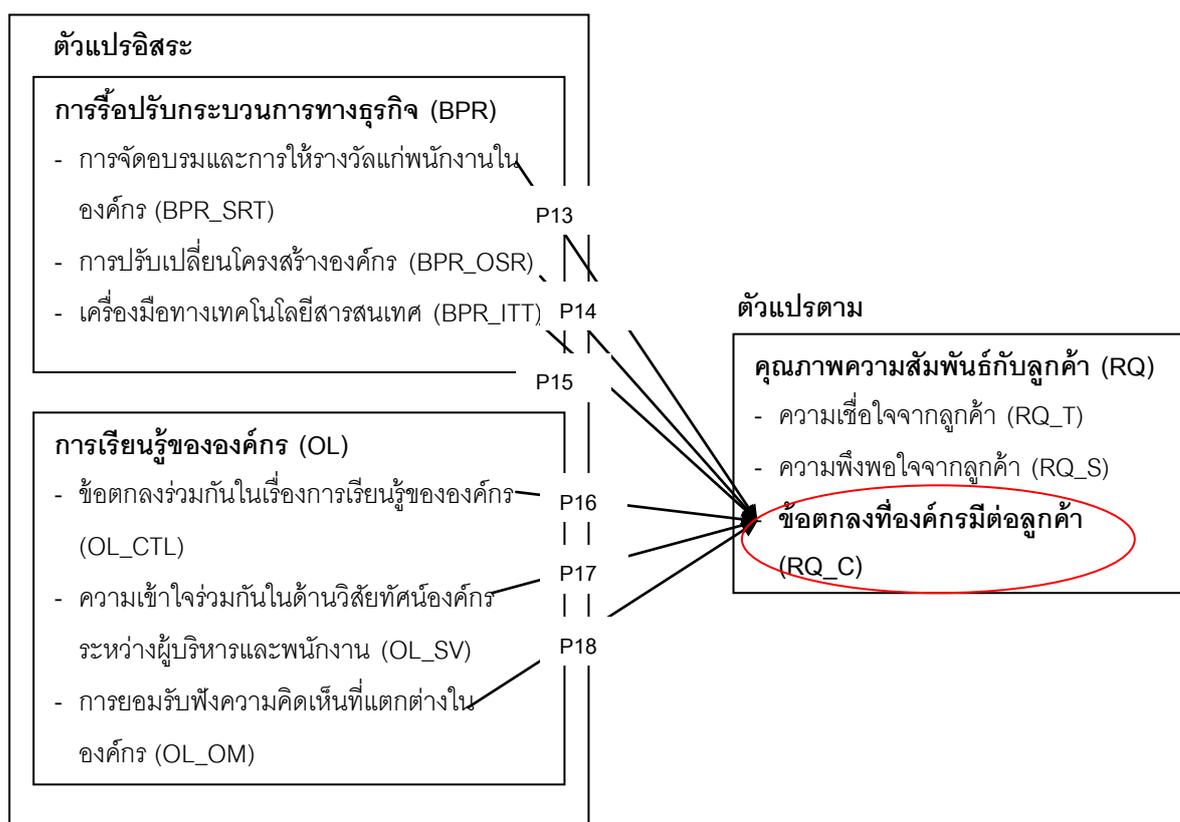
$$Y = 0.497 + 0.451(OL\_OM) + 0.272 (BPR\_OSR)$$

จากสมการข้างต้น หมายถึง เมื่อ การเรียนรู้ขององค์กร ด้านการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างในองค์กร (OL\_OM) และการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ ด้านการปรับโครงสร้างองค์กร (BPR\_OS) เพิ่มขึ้น จะส่งผลให้ คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้าด้านความพึงพอใจจากลูกค้า (RQ\_S) เพิ่มขึ้นด้วย

สมมติฐานที่ 17 ปัจจัยด้านการปรับปรุงกระบวนการ (Business Process Re-engineering) และการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) มีผลกระทบต่อคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า (Commitment)

ภาพที่ 4.14

แสดงกรอบการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 17



สมมติฐานทางสถิติ (P)

P13: การรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ ด้านการจัดอบรมและการให้รางวัลแก่พนักงานในองค์กร (BPR\_SRT) มีผลต่อคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า (RQ\_C)

$$H_0: \beta_{BPR\_SRT} = 0$$

$$H_1: \beta_{BPR\_SRT} \neq 0$$

P14: การรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ ด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร (BPR\_OSR) มีผลต่อคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า (RQ\_C)

$$H_0: \beta_{BPR\_OSR} = 0$$

$$H_1: \beta_{BPR\_OSR} \neq 0$$

P15: การรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ ด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร (BPR\_ITT) มีผลต่อคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า (RQ\_C)

$$H_0: \beta_{BPR\_ITT} = 0$$

$$H_1: \beta_{BPR\_ITT} \neq 0$$

P16: การเรียนรู้ขององค์กร ด้านข้อตกลงร่วมกันในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กร (OL\_CTL) มีผลต่อคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า (RQ\_C)

$$H_0: \beta_{OL\_CTL} = 0$$

$$H_1: \beta_{OL\_CTL} \neq 0$$

P17: การเรียนรู้ขององค์กร ด้านความเข้าใจร่วมกันในด้านวิสัยทัศน์องค์กรระหว่างผู้บริหารและพนักงาน (OL\_SV) มีผลต่อคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า (RQ\_C)

$$H_0: \beta_{OL\_SV} = 0$$

$$H_1: \beta_{OL\_SV} \neq 0$$

P18: การเรียนรู้ขององค์กร ด้านการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างในองค์กร (OL\_OM) มีผลต่อคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า (RQ\_C)

$$H_0: \beta_{OL\_OM} = 0$$

$$H_1: \beta_{OL\_OM} \neq 0$$

จากตารางที่ 4.33 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่แสดงระดับและทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม ตามสมมติฐาน P13, P14, P15, P16, P17 และ

P18 พบว่าที่ระดับ significant 0.01 การเรียนรู้ขององค์กร ด้านการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างในองค์กร (OL\_OM) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด เท่า กับ 0.506\*\* และมีค่า significant เท่ากับ 0.000 รองลงมาคือ การรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ ด้านเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ (BPR\_ITT) เท่ากับ 0.487\*\* และมีค่า significant เท่ากับ 0.000 การเรียนรู้ขององค์กร ด้านความเข้าใจร่วมกันในด้านวิสัยทัศน์องค์กรระหว่างผู้บริหารและพนักงาน (OL\_SV) เท่ากับ 0.471\*\* และมีค่า significant เท่ากับ 0.000 การรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ ด้านการปรับโครงสร้างองค์กร (BPR\_OSR) เท่ากับ 0.424\*\* และมีค่า significant เท่ากับ 0.000 และการรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ ด้านการจัดอบรมและให้รางวัลแก่พนักงาน (BPR\_SRT) เท่ากับ 0.332\*\* และมีค่า significant เท่ากับ 0.002

หมายความว่า ตัวแปรอิสระบางตัว มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามไปในทิศทางเดียวกัน ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบสมมติฐานโดยวิเคราะห์ตัวแปรอิสระพร้อมกันทั้งหมด 5 ตัวแปร ด้วยการใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ดังนี้

#### ตารางที่ 4.40

Model Summary ของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า  
ด้านข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า (RQ\_C)

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	Std. Error of the estimate	Changes Statics				
					R square change	F change	df1	df2	Sig.F Change
1	.506 <sup>a</sup>	.256	.247	.54926	.256	28.554	1	83	.000
2	.603 <sup>b</sup>	.364	.348	.51105	.108	13.878	1	82	.000
3	.634 <sup>c</sup>	.401	.379	.49870	.038	5.110	1	81	.026

a. Predictors: (Constant), OL\_OM

b. Predictors: (Constant), OL\_OM, BPR\_ITT

c. Predictors: (Constant), OL\_OM, BPR\_ITT, OL\_SV

d. Dependent Variable: RQ\_C

จากตารางที่ 4.40 พบว่ากลุ่มของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้าในด้านข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า (RQ\_C) โดยพิจารณาจากโมเดล 3 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlations: R) มากที่สุดเท่ากับ 0.634 และกลุ่มของปัจจัยสามารถอธิบายความผันแปรของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ในด้านข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า (RQ\_C) ได้ร้อยละ 37.9

ตารางที่ 4.41

ค่าความแปรปรวนของปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า  
ด้านข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า (RQ\_C)

ANOVA<sup>c</sup>

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.615	1	8.615	28.554	.000 <sup>a</sup>
	Residual	25.040	83	.302		
	Total	33.655	84			
2	Regression	12.239	2	6.120	23.432	.000 <sup>b</sup>
	Residual	21.416	82	.261		
	Total	33.655	84			
3	Regression	13.510	3	4.503	18.108	.000 <sup>c</sup>
	Residual	20.145	81	.249		
	Total	33.655	84			

a. Predictors: (Constant), OL\_OM

b. Predictors: (Constant), OL\_OM, BPR\_ITT

c. Predictors: (Constant), OL\_OM, BPR\_ITT, OL\_SV

d. Dependent Variable: RQ\_C

จากตารางที่ 4.41 โมเดล 3 พบว่ามีค่า significant เท่ากับ .000 น้อยกว่า 0.05 ซึ่งเป็นค่า  $\alpha$  ที่กำหนด หมายความว่ามีความสัมพันธ์อย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม

RQ\_C การทดสอบว่ามีตัวแปรใดบ้างที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม RQ\_C สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 4.42

ตารางที่ 4.42

ผลลัพธ์แสดงค่าสัมประสิทธิ์ของสมการถดถอย (Coefficients) ของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้าใน ด้านข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า (RQ\_C)

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.018	.316		6.380	.000
	OL_OM	.482	.090	.506	5.344	.000
2	(Constant)	1.445	.332		4.349	.000
	OL_OM	.362	.090	.381	4.035	.000
	BPR_ITT	.286	.077	.351	3.725	.000
3	(Constant)	.991	.381		2.601	.011
	OL_OM	.293	.093	.308	3.159	.002
	BPR_ITT	.233	.078	.287	2.974	.004
	OL_SV	.248	.110	.225	2.261	.026

a. Dependent Variable: RQ\_C

จากตารางที่ 4.42 พบว่าที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ค่า Significant ของตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว คือ การเรียนรู้ขององค์กร ด้านการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างในองค์กร (OL\_OM) การรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ ด้านเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ (BPR\_ITT) และการเรียนรู้ขององค์กร ด้านความเข้าใจร่วมกันในด้านวิสัยทัศน์องค์กรระหว่างผู้บริหารและพนักงาน (OL\_SV) น้อยกว่า 0.05 ซึ่งเป็นค่า  $\alpha$  ที่กำหนด จึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  กล่าวคือ การเรียนรู้ขององค์กร ด้านการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างในองค์กร (OL\_OM) การรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ ด้านเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ (BPR\_ITT) และการเรียนรู้ขององค์กร

ด้านความเข้าใจร่วมกันในด้านวิสัยทัศน์องค์กรระหว่างผู้บริหารและพนักงาน (OL\_SV) มีผลต่อคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า (RQ\_C) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากโมเดล 3 สามารถเขียนสมการถดถอยเชิงเส้นของกลุ่มตัวอย่าง ได้ดังนี้

$$Y = \beta_0 + \beta_1 (OL\_OM) + \beta_2 (BPR\_ITT) + \beta_3 (OL\_SV)$$

$$Y = 0.991 + 0.293 (OL\_OM) + 0.233 (BPR\_ITT) + 0.248 (OL\_SV)$$

จากสมการข้างต้น หมายถึง เมื่อ การเรียนรู้ขององค์กร ด้านการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างในองค์กร (OL\_OM) การรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ ด้านเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ (BPR\_ITT) และการเรียนรู้ขององค์กร ด้านความเข้าใจร่วมกันในด้านวิสัยทัศน์องค์กรระหว่างผู้บริหารและพนักงาน (OL\_SV) เพิ่มขึ้น จะส่งผลให้ คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้าด้านข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า (RQ\_C) เพิ่มขึ้นด้วย

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 18 -21: เพื่อทดสอบสมมติฐานระหว่างกลุ่มของตัวแปรอิสระ ด้านคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า กับ ตัวแปรตาม ผลการดำเนินงานขององค์กร

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ตัวแปรอิสระพร้อมกันทั้งหมด โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) วิธี stepwise ซึ่งเป็นการเลือกตัวแปรอิสระเข้าสมการโดยใช้หลักการทั้งวิธี Forward Selection และวิธี Backward Selection เพื่อควบคุมอิทธิพลที่ตัวแปรมีอิสระต่อกัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมาย

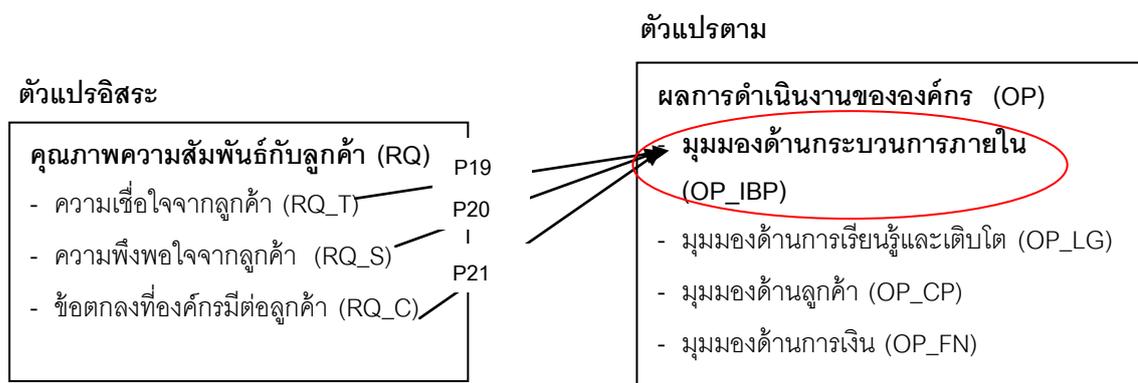
ดังนั้น เพื่อความสะดวกในการแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงได้กำหนดอักษรย่อ ดังต่อไปนี้

- RQ\_T = คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความเชื่อใจจากลูกค้า (Trust)
- RQ\_S = คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความพึงพอใจจากลูกค้า (Satisfaction)
- RQ\_C = คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า (Commitment)
- OP\_IBP = ผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองกระบวนการภายใน (Internal Business Perspective)
- OP\_LG = ผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองการเรียนรู้และเติบโต (Learning & Growth Perspective)
- OP\_CP = ผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองลูกค้า (Customer Perspective)
- OP\_FN = ผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองการเงิน (Financial Perspective)
- Y = ค่าพยากรณ์ปัจจัยที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร
- $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_k$  = ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงเส้น (Partial Regression Coefficient)

สมมติฐานที่ 18 ปัจจัยด้านคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า (Relationship Quality) มีผลกระทบ ผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective)

ภาพที่ 4.15

แสดงกรอบการทดสอบสมมติฐานที่ 18



จากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อ คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Independent Variables) และตัวแปรตาม (Dependent Variables) ของสมมติฐานการวิจัย สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 4.43

## ตารางที่ 4.43

ความสัมพันธ์กับลูกค้าแสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อ  
คุณภาพความสัมพันธ์ลูกค้า

## Correlations

		RQ_T	RQ_S	RQ_C	OP_IBP	OP_LG	OP_CP	OP_FN
RQ_T	Pearson Correlation	1						
	Sig. (2-tailed)							
RQ_S	Pearson Correlation	.582**	1					
	Sig. (2-tailed)	.000						
RQ_C	Pearson Correlation	.457**	.661**	1				
	Sig. (2-tailed)	.000	.000					
OP_IBP	Pearson Correlation	.565**	.644**	.681**	1			
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000				
OP_LG	Pearson Correlation	.406**	.434**	.420**	.459**	1		
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000			
OP_CP	Pearson Correlation	.567**	.634**	.639**	.728**	.475**	1	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		
OP_FN	Pearson Correlation	.551**	.643**	.583**	.669**	.444**	.757**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.43 เป็นการแสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) ที่แสดงระดับและทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรแต่ละตัวแปรที่มีผลต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) ในด้านมุมมองกระบวนการภายใน (OP\_IBP) ด้านมุมมองการเรียนรู้และเติบโต (OP\_LG) ด้านมุมมองลูกค้า (OP\_CP) และด้านมุมมองการเงิน (OP\_FN) พบว่าปัจจัยย่อยของคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ได้แก่

ด้านความเข้าใจจากลูกค้า (RQ\_T) มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อตัวแปรด้านผลการดำเนินงานในองค์กร ในด้าน มุมมองกระบวนการภายใน (OP\_IBP) (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เป็น 0.565 และ Sig เท่ากับ 0.000) ด้านมุมมองการเรียนรู้และเติบโต (OP\_LG) (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0.406 และ Sig เท่ากับ 0.000) ด้านมุมมองลูกค้า (OP\_CP) (ค่าสัมประสิทธิ์

สหสัมพันธ์เป็น 0.567 และ Sig เท่ากับ 0.000) และด้านมุมมองการเงิน (OP\_FN) (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0.551 และ Sig เท่ากับ 0.000)

ด้านความพึงพอใจจากลูกค้า (RQ\_S) มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อตัวแปรด้านผลการดำเนินงานในองค์กร ในด้าน มุมมองกระบวนการภายใน (OP\_IBP) (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0.644 และ Sig เท่ากับ 0.000) ด้านมุมมองการเรียนรู้และเติบโต (OP\_LG) (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0.434 และ Sig เท่ากับ 0.000) ด้านมุมมองลูกค้า (OP\_CP) (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0.634 และ Sig เท่ากับ 0.000) และด้านมุมมองการเงิน (OP\_FN) (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0.643 และ Sig เท่ากับ 0.000)

ด้านข้อตกลงที่มีต่อลูกค้า (RQ\_C) มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อตัวแปรด้านผลการดำเนินงานในองค์กร ในด้าน มุมมองกระบวนการภายใน (OP\_IBP) (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0.681 และ Sig เท่ากับ 0.000) ด้านมุมมองการเรียนรู้และเติบโต (OP\_LG) (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0.420 และ Sig เท่ากับ 0.000) ด้านมุมมองลูกค้า (OP\_CP) (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0.639 และ Sig เท่ากับ 0.000) และด้านมุมมองการเงิน (OP\_FN) (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0.583 และ Sig เท่ากับ 0.000)

#### สมมติฐานทางสถิติ (P)

P19: คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความเชื่อใจจากลูกค้า (RQ\_T) มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองกระบวนการภายใน (OP\_IBP)

$$H_0: \beta_{RQ_T} = 0$$

$$H_1: \beta_{RQ_T} \neq 0$$

P20: คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความพึงพอใจจากลูกค้า (RQ\_S) มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองกระบวนการภายใน (OP\_IBP)

$$H_0: \beta_{RQ_S} = 0$$

$$H_1: \beta_{RQ_S} \neq 0$$

P21: คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า (RQ\_C) มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองกระบวนการภายใน (OP\_IBP)

$$H_0: \beta_{RQ_C} = 0$$

$$H_1: \beta_{RQ_C} \neq 0$$

จากตารางที่ 4.43 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่แสดงระดับและทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม ตามสมมติฐาน P19, P20 และ P21 พบว่าที่ระดับ significant 0.01 คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า (RQ\_C) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด เท่ากับ 0.681<sup>\*\*</sup> และมีค่า significant เท่ากับ .000 รองลงมาคือ คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความพึงพอใจจากลูกค้า (RQ\_S) เท่ากับ 0.644<sup>\*\*</sup> และมีค่า significant เท่ากับ .000 และ คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความเชื่อใจจากลูกค้า (RQ\_T) เท่ากับ 0.565<sup>\*\*</sup> และมีค่า significant เท่ากับ .000

หมายความว่า ตัวแปรอิสระทุกตัว มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามไปในทิศทางเดียวกัน ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบสมมติฐานโดยวิเคราะห์ตัวแปรอิสระพร้อมกันทั้งหมด 3 ตัวแปร ด้วยการใช้วิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ดังนี้

#### ตารางที่ 4.44

Model Summary ของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กร  
ด้านมุมมองกระบวนการภายใน (OP\_IBP)

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	Std. Error of the estimate	Changes Statics				
					R square change	F change	df1	df2	Sig.F Change
1	.681 <sup>a</sup>	.464	.457	.54495	.464	71.829	1	83	.000
2	.738 <sup>b</sup>	.545	.534	.50512	.081	14.605	1	82	.000
3	.754 <sup>c</sup>	.568	.552	.49500	.023	4.388	1	81	.039

a. Predictors: (Constant), RQ\_C

b. Predictors: (Constant), RQ\_C, RQ\_T

c. Predictors: (Constant), RQ\_C, RQ\_T, RQ\_S

d. Dependent Variable: OP\_IBP

จากตารางที่ 4.44 พบว่ากลุ่มของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองกระบวนการภายใน (OP\_IBP) โดยพิจารณาจากโมเดล 3 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

พหุคูณ (Multiple Correlations: R) มากที่สุดเท่ากับ 0.754 และกลุ่มของปัจจัยสามารถอธิบายความผันแปรของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองกระบวนการภายใน (OP\_IBP) ได้ร้อยละ 55.2

#### ตารางที่ 4.45

ค่าความแปรปรวนของปัจจัยที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร  
ด้านมุมมองกระบวนการภายใน (OP\_IBP)

#### ANOVA<sup>c</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.331	1	21.331	71.829	.000 <sup>a</sup>
	Residual	24.648	83	.297		
	Total	45.979	84			
2	Regression	25.057	2	12.529	49.104	.000 <sup>b</sup>
	Residual	20.922	82	.255		
	Total	45.979	84			
3	Regression	26.132	3	8.711	35.551	.000 <sup>c</sup>
	Residual	19.847	81	.245		
	Total	45.979	84			

a. Predictors: (Constant), RQ\_C

b. Predictors: (Constant), RQ\_C, RQ\_T

c. Predictors: (Constant), RQ\_C, RQ\_T, RQ\_S

d. Dependent Variable: OP\_IBP

จากตารางที่ 4.45 โมเดล 3 พบว่ามีค่า significant เท่ากับ .000 น้อยกว่า 0.05 ซึ่งเป็นค่า  $\alpha$  ที่กำหนด หมายความว่ามีความสัมพันธ์อย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม OP\_IBP การทดสอบว่ามีตัวแปรใดบ้างที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม OP\_IBP สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 4.46

ตารางที่ 4.46

ผลลัพธ์แสดงค่าสัมประสิทธิ์ของสมการถดถอย (Coefficients) ของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ  
ผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองกระบวนการภายใน (OP\_IBP)

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.722	.351		2.061	.042
	RQ_C	.796	.094	.681	8.475	.000
2	(Constant)	-.022	.379		-.057	.955
	RQ_C	.625	.098	.535	6.385	.000
	RQ_T	.367	.096	.320	3.822	.000
3	(Constant)	-.065	.372		-.174	.862
	RQ_C	.494	.115	.423	4.313	.000
	RQ_T	.276	.104	.241	2.665	.009
	RQ_S	.242	.116	.224	2.095	.039

a. Dependent Variable: OP\_IBP

จากตารางที่ 4.46 พบว่าที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ค่า significant ของตัวแปรอิสระ ทั้ง 3 ตัว คือ คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า (RQ\_C) คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความเข้าใจจากลูกค้า (RQ\_T) และคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความพึงพอใจจากลูกค้า (RQ\_S) น้อยกว่า 0.05 ซึ่งเป็นค่า  $\alpha$  ที่กำหนด จึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  กล่าวคือ คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า (RQ\_C) คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความเข้าใจจากลูกค้า (RQ\_T) และคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความพึงพอใจจากลูกค้า (RQ\_S) มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองกระบวนการภายใน (OP\_IBP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากโมเดล 3 สามารถเขียนสมการถดถอยเชิงเส้นของกลุ่มตัวอย่าง ได้ดังนี้

$$Y = \beta_0 + \beta_1 (RQ\_C) + \beta_2 (RQ\_T) + \beta_3 (RQ\_S)$$

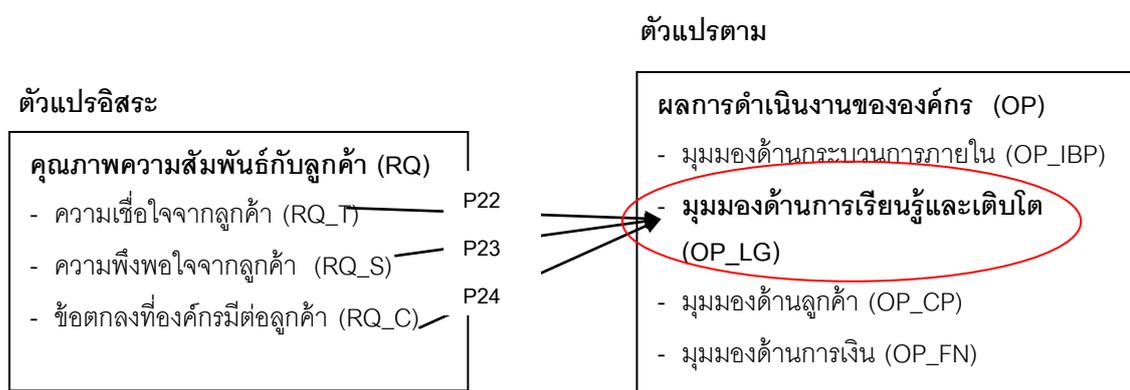
$$Y = -0.065 + 0.494(RQ\_C) + 0.276 (RQ\_T) + 0.242(RQ\_S)$$

จากสมการข้างต้น หมายถึง เมื่อ คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า (RQ\_C) คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความเชื่อใจจากลูกค้า (RQ\_T) และคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความพึงพอใจจากลูกค้า (RQ\_S) เพิ่มขึ้น จะส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองกระบวนการภายใน (OP\_IBP) เพิ่มขึ้นด้วย

สมมติฐานที่ 19 ปัจจัยด้านคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า (Relationship Quality) มีผลกระทบ ผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองการเรียนรู้และเติบโต (Learning & Growth Perspective)

ภาพที่ 4.16

แสดงกรอบการทดสอบสมมติฐานที่ 19



#### สมมติฐานทางสถิติ

P22: คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความเชื่อใจจากลูกค้า (RQ\_T) มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองการเรียนรู้และเติบโต (OP\_LG)

$$H_0: \beta_{RQ\_T} = 0$$

$$H_1: \beta_{RQ\_T} \neq 0$$

P23: คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความพึงพอใจจากลูกค้า (RQ\_S) มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองการเรียนรู้และเติบโต (OP\_LG)

$$H_0: \beta_{RQ\_S} = 0$$

$$H_1: \beta_{RQ\_S} \neq 0$$

P24: คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า (RQ\_C) มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองการเรียนรู้และเติบโต (OP\_LG)

$$H_0: \beta_{RQ\_C} = 0$$

$$H_1: \beta_{RQ\_C} \neq 0$$

จากตารางที่ 4.43 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่แสดงระดับและทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม ตามสมมติฐาน P22, P23 และ P24 พบว่าที่ระดับ significant 0.01 คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความพึงพอใจจากลูกค้า (RQ\_S) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด เท่ากับ 0.434\*\* และมีค่า significant เท่ากับ .000 รองลงมาคือ คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า (RQ\_C) เท่ากับ 0.420\*\* และมีค่า significant เท่ากับ .000 และ คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความเชื่อใจจากลูกค้า (RQ\_T) เท่ากับ 0.406\*\* และมีค่า significant เท่ากับ .000

หมายความว่าตัวแปรอิสระทุกตัว มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามไปในทิศทางเดียวกัน ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบสมมติฐานโดยวิเคราะห์ตัวแปรอิสระพร้อมกันทั้งหมด 3 ตัวแปรด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ดังนี้

#### ตารางที่ 4.47

Model Summary ของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร  
ด้านมุมมองการเรียนรู้และเติบโต (OP\_LG)

Model Summary <sup>b</sup>									
Model	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	Std. Error of the estimate	Changes Statics				
					R square change	F change	df1	df2	Sig.F Change
1	.434 <sup>a</sup>	.188	.178	.97024	.188	19.243	1	83	.000

a. Predictors: (Constant), RQ\_S

b. Dependent Variable: OP\_LG

จากตารางที่ 4.47 พบว่ากลุ่มของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองการเรียนรู้และเติบโต (OP\_LG) โดยพิจารณาจากโมเดล 1 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlations: R) มากที่สุดเท่ากับ 0.434 และกลุ่มของปัจจัยสามารถอธิบายความผันแปรของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองการเรียนรู้และเติบโต (OP\_LG) ได้ร้อยละ 17.8

#### ตารางที่ 4.48

ค่าความแปรปรวนของปัจจัยที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร  
ด้านมุมมองการเรียนรู้และเติบโต (OP\_LG)

#### ANOVA<sup>c</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.114	1	18.114	19.243	.000 <sup>a</sup>
	Residual	78.133	83	.941		
	Total	96.248	84			

a. Predictors: (Constant), RQ\_S

b. Dependent Variable: OP\_LG

จากตารางที่ 4.48 โมเดล 1 พบว่ามีค่า significant เท่ากับ .000 น้อยกว่า 0.05 ซึ่งเป็นค่า  $\alpha$  ที่กำหนด หมายความว่ามีความสัมพันธ์อย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม OP\_LG การทดสอบว่ามีตัวแปรใดบ้างที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม OP\_LG สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 4.49

## ตารางที่ 4.49

ผลลัพธ์แสดงค่าสัมประสิทธิ์ของสมการถดถอย (Coefficients) ของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ  
ผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองการเรียนรู้และเติบโต (OP\_LG)

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.422	.562		2.532	.013
	RQ_S	.677	.154	.434	4.387	.000

a. Dependent Variable: OP\_LG

จากตารางที่ 4.49 พบว่าที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ค่า Significant ของตัวแปรอิสระ 1 ตัว คือ คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความพึงพอใจจากลูกค้า (RQ\_S) น้อยกว่า 0.05 ซึ่งเป็นค่า  $\alpha$  ที่กำหนด จึงปฏิเสธ สมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  กล่าวคือ คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความพึงพอใจจากลูกค้า (RQ\_S) มีผลต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองการเรียนรู้และเติบโต (OP\_LG) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากโมเดล 1 สามารถเขียนสมการถดถอยเชิงเส้นของกลุ่มตัวอย่าง ได้ดังนี้

$$Y = \beta_0 + \beta_1 (RQ\_S)$$

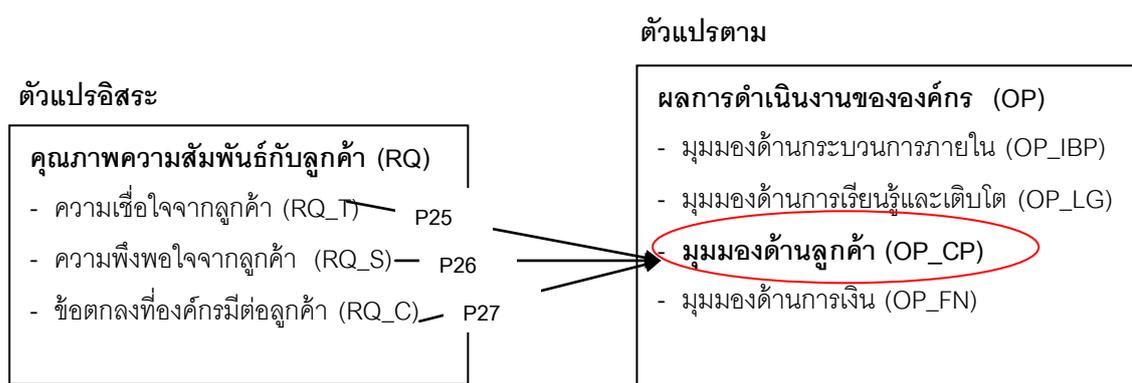
$$Y = 1.422 + 0.677(RQ\_S)$$

จากสมการข้างต้น หมายถึง เมื่อ คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความพึงพอใจจากลูกค้า (RQ\_S) เพิ่มขึ้น จะส่งผลให้ ผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองการเรียนรู้และเติบโต (OP\_LG) เพิ่มขึ้นด้วย

สมมติฐานที่ 20 ปัจจัยด้านคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า (Relationship Quality) มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองลูกค้า (Customer Perspective)

ภาพที่ 4.17

แสดงกรอบการทดสอบสมมติฐานที่ 20



#### สมมติฐานทางสถิติ (P)

P25: คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความเชื่อใจจากลูกค้า (RQ\_T) มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองลูกค้า (OP\_CP)

$$H_0: \beta_{RQ_T} = 0$$

$$H_1: \beta_{RQ_T} \neq 0$$

P26: คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความพึงพอใจจากลูกค้า (RQ\_S) มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองลูกค้า (OP\_CP)

$$H_0: \beta_{RQ_S} = 0$$

$$H_1: \beta_{RQ_S} \neq 0$$

P27: คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า (RQ\_C) มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองลูกค้า (OP\_CP)

$$H_0: \beta_{RQ_C} = 0$$

$$H_1: \beta_{RQ_C} \neq 0$$

จากตารางที่ 4.43 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่แสดงระดับและทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม ตามสมมติฐาน P25, P26 และ P27 พบว่าที่ระดับ

significant 0.01 คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า (RQ\_C) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด เท่ากับ 0.639\*\* และมีค่า significant เท่ากับ .000 รองลงมาคือ คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความพึงพอใจจากลูกค้า (RQ\_S) เท่ากับ 0.634\*\* และมีค่า significant เท่ากับ .000 และ คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความเชื่อใจจากลูกค้า (RQ\_T) เท่ากับ 0.567\*\* และมีค่า significant เท่ากับ .000

หมายความว่าตัวแปรอิสระทุกตัว มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามไปในทิศทางเดียวกัน ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบสมมติฐานโดยวิเคราะห์ตัวแปรอิสระพร้อมกันทั้งหมด 3 ตัวแปรด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ดังนี้

#### ตารางที่ 4.50

Model Summary ของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร  
ด้านมุมมองลูกค้า (OP\_CP)

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	Std. Error of the estimate	Changes Statics				
					R square change	F change	df1	df2	Sig.F Change
1	.639 <sup>a</sup>	.408	.401	.56174	.408	57.193	1	83	.000
2	.710 <sup>b</sup>	.504	.492	.51746	.096	15.814	1	82	.000
3	.729 <sup>c</sup>	.532	.515	.50551	.028	4.923	1	81	.029

a. Predictors: (Constant), RQ\_C

b. Predictors: (Constant), RQ\_C, RQ\_T

c. Predictors: (Constant), RQ\_C, RQ\_T, RQ\_S

d. Dependent Variable: OP\_CP

จากตารางที่ 4.50 พบว่ากลุ่มของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้านมุมมองลูกค้า (OP\_CP) โดยพิจารณาจากโมเดล 3 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlations: R) มากที่สุดเท่ากับ 0.729 และกลุ่มของปัจจัยสามารถอธิบายความผัน

แปรของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองการเรียนรู้และเติบโต (OP\_LG) ได้ร้อยละ 51.5

#### ตารางที่ 4.51

ค่าความแปรปรวนของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองลูกค้า (OP\_CP)

#### ANOVA<sup>c</sup>

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.047	1	18.047	57.193	.000 <sup>a</sup>
	Residual	26.191	83	.316		
	Total	44.238	84			
2	Regression	22.282	2	11.141	41.607	.000 <sup>b</sup>
	Residual	21.957	82	.268		
	Total	44.238	84			
3	Regression	23.540	3	7.847	30.706	.000 <sup>c</sup>
	Residual	20.699	81	.256		
	Total	44.238	84			

a. Predictors: (Constant), RQ\_C

b. Predictors: (Constant), RQ\_C, RQ\_T

c. Predictors: (Constant), RQ\_C, RQ\_T, RQ\_S

d. Dependent Variable: OP\_CP

จากตารางที่ 4.51 โมเดล 3 พบว่ามีค่า significant เท่ากับ .000 น้อยกว่า 0.05 ซึ่งเป็นค่า  $\alpha$  ที่กำหนด หมายความว่ามีความสัมพันธ์อย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม OP\_CP การทดสอบว่ามีตัวแปรใดบ้างที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม OP\_CP สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 4.52

## ตารางที่ 4.52

ผลลัพธ์แสดงค่าสัมประสิทธิ์ของสมการถดถอย (Coefficients) ของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองลูกค้า (OP\_CP)

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.745	.361		2.060	.042
	RQ_C	.732	.097	.639	7.563	.000
2	(Constant)	-.049	.388		-.125	.900
	RQ_C	.550	.100	.480	5.483	.000
	RQ_T	.391	.098	.348	3.977	.000
3	(Constant)	-.095	.380		-.251	.802
	RQ_C	.408	.117	.356	3.490	.001
	RQ_T	.293	.106	.260	2.768	.007
	RQ_S	.262	.118	.247	2.219	.029

a. Dependent Variable: OP\_CP

จากตารางที่ 4.52 พบว่าที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ค่า Significant ของตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว คือ น้อยกว่า 0.05 ซึ่งเป็นค่า  $\alpha$  ที่กำหนด จึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  กล่าวคือ คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า (RQ\_C) คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความเข้าใจจากลูกค้า (RQ\_T) และคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความพึงพอใจจากลูกค้า (RQ\_S) มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองลูกค้า (OP\_CP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากโมเดล 3 สามารถเขียนสมการถดถอยเชิงเส้นของกลุ่มตัวอย่าง ได้ดังนี้

$$Y = \beta_0 + \beta_1 (RQ\_C) + \beta_2 (RQ\_T) + \beta_3 (RQ\_S)$$

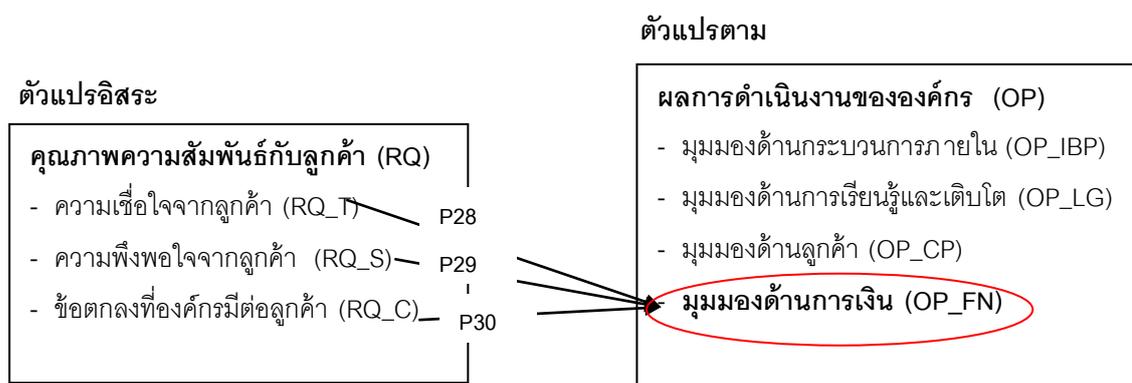
$$Y = 0.095 + 0.408 (RQ\_C) + 0.293 (RQ\_T) + 0.262 (RQ\_S)$$

จากสมการข้างต้น หมายถึง เมื่อ คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า (RQ\_C) คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความเชื่อใจจากลูกค้า (RQ\_T) และคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความพึงพอใจจากลูกค้า (RQ\_S) เพิ่มขึ้น จะส่งผลให้ ผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองลูกค้า (OP\_CP) เพิ่มขึ้นด้วย

สมมติฐานที่ 21 ปัจจัยด้านคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า (Relationship Quality) มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองการเงิน (Financial Perspective)

ภาพที่ 4.18

แสดงกรอบการทดสอบสมมติฐานที่ 21



#### สมมติฐานทางสถิติ

P28: คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความเชื่อใจจากลูกค้า (RQ\_T) มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองการเงิน (OP\_FN)

$$H_0: \beta_{RQ_T} = 0$$

$$H_1: \beta_{RQ_T} \neq 0$$

P29: คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความพึงพอใจจากลูกค้า (RQ\_S) มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองการเงิน (OP\_FN)

$$H_0: \beta_{RQ_S} = 0$$

$$H_1: \beta_{RQ_S} \neq 0$$

P30: คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า (RQ\_C) มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองการเงิน (OP\_FN)

$$H_0: \beta_{RQ_C} = 0$$

$$H_1: \beta_{RQ_C} \neq 0$$

จากตารางที่ 4.43 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่แสดงระดับและทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม ตามสมมติฐาน P28, P29 และ P30 พบว่าที่ระดับ significant 0.01 คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความพึงพอใจจากลูกค้า (RQ\_S) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด เท่ากับ 0.643<sup>\*\*</sup> และมีค่า significant เท่ากับ .000 รองลงมาคือ คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า (RQ\_C) เท่ากับ 0.583<sup>\*\*</sup> และมีค่า significant เท่ากับ .000 และ คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความเชื่อใจจากลูกค้า (RQ\_T) เท่ากับ 0.551<sup>\*\*</sup> และมีค่า significant เท่ากับ .000

หมายความว่าตัวแปรอิสระทุกตัว มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามไปในทิศทางเดียวกัน ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบสมมติฐานโดยวิเคราะห์ตัวแปรอิสระพร้อมกันทั้งหมด 3 ตัวแปรด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ดังนี้

ตารางที่ 4.53

Model Summary ของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร  
ด้านมุมมองการเงิน (OP\_FN)

Model Summary <sup>b</sup>									
Model	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	Std. Error of the estimate	Changes Statics				
					R square change	F change	df1	df2	Sig.F Change
1	.643 <sup>a</sup>	.414	.407	.56177	.414	58.582	1	83	.000
2	.679 <sup>b</sup>	.461	.448	.54185	.047	7.214	1	82	.009
3	.704 <sup>c</sup>	.495	.477	.52757	.034	5.501	1	81	.021

a. Predictors: (Constant), RQ\_S

b. Predictors: (Constant), RQ\_S, RQ\_T

c. Predictors: (Constant), RQ\_S, RQ\_T, RQ\_C

d. Dependent Variable: OP\_FN

จากตารางที่ 4.53 พบว่ากลุ่มของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองการเงิน (OP\_FN) โดยพิจารณาจากโมเดล 3 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlations: R) มากที่สุดเท่ากับ 0.704 และกลุ่มของปัจจัยสามารถอธิบายความผันแปรของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองการเงิน (OP\_FN) ได้ร้อยละ 47.7

ตารางที่ 4.54

ค่าความแปรปรวนของปัจจัยที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองการเงิน (OP\_FN)

ANOVA<sup>c</sup>

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.488	1	18.488	58.582	.000 <sup>a</sup>
	Residual	26.193	83	.316		
	Total	44.681	84			
2	Regression	20.605	2	10.303	35.091	.000 <sup>b</sup>
	Residual	24.075	82	.294		
	Total	44.681	84			
3	Regression	22.136	3	7.379	26.511	.000 <sup>c</sup>
	Residual	22.544	81	.278		
	Total	44.681	84			

a. Predictors: (Constant), RQ\_S

b. Predictors: (Constant), RQ\_S, RQ\_T

c. Predictors: (Constant), RQ\_S, RQ\_T, RQ\_C

d. Dependent Variable: OP\_FN

จากตารางที่ 4.54 โมเดล 3 พบว่ามีค่า significant เท่ากับ .000 น้อยกว่า 0.05 ซึ่งเป็นค่า  $\alpha$  ที่กำหนด หมายความว่ามีความสัมพันธ์อย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม OP\_FN การทดสอบว่ามีตัวแปรใดบ้างที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม OP\_FN สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 4.55

ตารางที่ 4.55

ผลลัพธ์แสดงค่าสัมประสิทธิ์ของสมการถดถอย (Coefficients) ของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองการเงิน (OP\_FN)

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.046	.325		3.217	.002
	RQ_S	.684	.089	.643	7.654	.000
2	(Constant)	.506	.373		1.357	.178
	RQ_S	.519	.106	.488	4.893	.000
	RQ_T	.302	.113	.268	2.686	.009
3	(Constant)	.132	.396		.334	.740
	RQ_S	.361	.123	.339	2.928	.004
	RQ_T	.271	.110	.240	2.459	.016
	RQ_C	.286	.122	.248	2.345	.021

a. Dependent Variable: OP\_FN

จากตารางที่ 4.55 พบว่าที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ค่า Significant ของตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว คือ คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความพึงพอใจจากลูกค้า (RQ\_S) คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความเชื่อใจจากลูกค้า (RQ\_T) และ คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า (RQ\_C) น้อยกว่า 0.05 ซึ่งเป็นค่า  $\alpha$  ที่กำหนด จึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  กล่าวคือ คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความพึง

พอใจจากลูกค้า (RQ\_S) คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความเชื่อใจจากลูกค้า (RQ\_T และ คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า (RQ\_C) มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองการเงิน (OP\_FN) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากโมเดล 3 สามารถเขียนสมการถดถอยเชิงเส้นของกลุ่มตัวอย่าง ได้ดังนี้

$$Y = \beta_0 + \beta_1 (RQ_S) + \beta_2 (RQ_T) + \beta_3 (RQ_C)$$

$$Y = 0.132 + 0.361 (RQ_S) + 0.271 (RQ_T) + 0.286 (RQ_C)$$

จากสมการข้างต้น หมายถึง เมื่อ คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความพึงพอใจ จากลูกค้า (RQ\_S) คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความเชื่อใจจากลูกค้า (RQ\_T) และ คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า (RQ\_C) เพิ่มขึ้น จะส่งผลให้ ผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองการเงิน (OP\_FN) เพิ่มขึ้นด้วย

### 4.3 การวิเคราะห์เนื้อหา

#### 4.3.1 ผลการทดสอบผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 ประชากร โดยใช้สถิติ T-Test

จากผลการทดสอบสมมติฐานทางสถิติข้อที่ 1 – 14 ในส่วนของ การทดสอบค่าเฉลี่ย ของปัจจัย สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการรีออกแบบกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Re-engineering) ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีความแตกต่างและมากกว่า บริษัท หลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน) โดยค่าเฉลี่ยของปัจจัยย่อยในด้านเครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีมากกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)
2. ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational learning) ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีความแตกต่างและมากกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน) โดยค่าเฉลี่ยของปัจจัยย่อยในด้านข้อตกลงร่วมกันในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กรของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีมากกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)
3. ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า (Relationship Quality) ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีความแตกต่างและมากกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

4. ค่าเฉลี่ยของปัจจัยผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีความแตกต่างและมากกว่า บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

4.3.2 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

จากผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัยข้อที่ 15 – 21 ในส่วนของ การ ทดสอบ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) สามารถสรุปได้ดัง ตารางที่ 4.56 และ 4.57

ตารางที่ 4.56

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 15 - 17 ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า (Relationship Quality)

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	Beta	t	sig	ผลการทดสอบความสัมพันธ์
การรู้รับกระบวนการทางธุรกิจ ด้านเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ	คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความเชื่อใจจาก	0.345	3.457	0.001	มีผลกระทบในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญต่อความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความเชื่อใจ
การเรียนรู้ขององค์กร ด้านความเข้าใจร่วมกันในด้านวิสัยทัศน์องค์กรระหว่างผู้บริหารและพนักงาน	ลูกค้า (Trust)	0.324	3.239	0.002	มีผลกระทบในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญต่อความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความเชื่อใจ
การรู้รับกระบวนการทางธุรกิจ ด้านการปรับโครงสร้างองค์กร	คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความพึงพอใจ	0.233	2.532	0.013	มีผลกระทบในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญต่อความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความพึงพอใจ
การเรียนรู้ขององค์กร ด้านการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างในองค์กร	จากลูกค้า (Satisfaction)	0.437	4.691	0.000	มีผลกระทบในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญต่อความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความพึงพอใจ

ตารางที่ 4.56 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	Beta	t	sig	ผลการทดสอบความสัมพันธ์
การรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ ด้านเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ	คุณภาพความ	0.287	2.974	0.004	มีผลกระทบในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความสัมพันธ์กับลูกค้าด้านข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า
การเรียนรู้ขององค์กร ด้านความเข้าใจร่วมกันใน ด้านวิสัยทัศน์องค์กรระหว่างผู้บริหารและพนักงาน	สัมพันธ์กับลูกค้าด้านข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า (Commitment)	0.225	2.261	0.026	มีผลกระทบในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความสัมพันธ์กับลูกค้าด้านข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า
การเรียนรู้ขององค์กร ด้านการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างในองค์กร		0.308	3.159	0.002	มีผลกระทบในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความสัมพันธ์กับลูกค้าด้านข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า

ตารางที่ 4.57

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 18 - 21 ปัจจัยที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร  
(Organizational Performance)

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	Beta	t	sig	ผลการทดสอบความสัมพันธ์
คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความเข้าใจจากลูกค้า		0.241	2.665	0.009	มีผลกระทบในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองกระบวนการภายใน
คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านความพึงพอใจจากลูกค้า	ผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองกระบวนการ	0.224	2.095	0.039	มีผลกระทบในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองกระบวนการภายใน
คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านข้อตกลงที่องค์กรมีต่อลูกค้า	ภายใน	0.423	4.313	0.000	มีผลกระทบในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมอง

ตารางที่ 4.57 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	Beta	t	sig	ผลการทดสอบความสัมพันธ์
					กระบวนการภายใน
คุณภาพ ความสัมพันธ์กับ ลูกค้า ด้านความพึง พอใจจากลูกค้า	ผลการดำเนินงาน ขององค์กร ด้านมุมมองการ เรียนรู้และเติบโต	0.434	4.387	0.000	มีผลกระทบในทางบวกอย่างมี นัยสำคัญต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองการเรียนรู้และเติบโต
คุณภาพ ความสัมพันธ์กับ ลูกค้า ด้านความเชื่อ ใจจากลูกค้า	ผลการดำเนินงาน ขององค์กร ด้านมุมมองลูกค้า	0.260	2.768	0.007	มีผลกระทบในทางบวกอย่างมี นัยสำคัญต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองลูกค้า
คุณภาพ ความสัมพันธ์กับ ลูกค้า ด้านความพึง พอใจจากลูกค้า		0.247	2.219	0.029	มีผลกระทบในทางบวกอย่างมี นัยสำคัญต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองลูกค้า
คุณภาพ ความสัมพันธ์กับ ลูกค้า ด้านข้อตกลง ที่องค์กรมีต่อลูกค้า		0.356	3.490	0.001	มีผลกระทบในทางบวกอย่างมี นัยสำคัญต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองลูกค้า
คุณภาพ ความสัมพันธ์กับ ลูกค้า ด้านความเชื่อ ใจจากลูกค้า		0.240	2.459	0.016	มีผลกระทบในทางบวกอย่างมี นัยสำคัญต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองการเงิน
คุณภาพ ความสัมพันธ์กับ ลูกค้า ด้านความพึง พอใจจากลูกค้า	ผลการดำเนินงาน ขององค์กร ด้านมุมมองการเงิน	0.339	2.928	0.004	มีผลกระทบในทางบวกอย่างมี นัยสำคัญต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านมุมมองการเงิน
คุณภาพ ความสัมพันธ์กับ ลูกค้า ด้านข้อตกลง ที่องค์กรมีต่อลูกค้า		0.248	2.345	0.021	มีผลกระทบในทางบวกอย่างมี นัยสำคัญต่อผลการดำเนินงาน ขององค์กรด้านมุมมองการเงิน

