

แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจัดการความสัมพันธ์กับพนักงานและ  
การจัดการลูกค้าสัมพันธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของ  
บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ

Causal Relationship Model of Employee Relationship Management  
and Customer Relationship Management for Competitive Advantages  
of Companies listed on the Market for Alternative Investment (MAI)

ธเนศ อุ่นปรีชาวนิชย์<sup>1</sup>

Thanet Oonprechavanich

Article History

Received: 11-04-2023; Revised: 21-05-2023; Accepted: 27-05-2023

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ตรวจสอบความสอดคล้องแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจัดการความสัมพันธ์กับพนักงานในองค์กร และการจัดการลูกค้าสัมพันธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทฯ และ 2) วิเคราะห์อิทธิพลของการจัดการความสัมพันธ์กับพนักงานในองค์กร และการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจโดยอาศัยแบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจากบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ จำนวน 125 บริษัท โดยอาศัยการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิและสุ่มตัวอย่างแบบง่าย ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง

ผลการศึกษาพบว่า

(1) แบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติสำหรับประเมินความกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\chi^2=24.313$ ,  $df=17$ ,  $\chi^2/df=1.430$ ,  $p\text{-value}=.111$ ,  $RMR=.013$ ,  $GFI=.974$ ,  $RMSEA=.047$  และ  $CFI=.991$ )

(2) อิทธิพลเชิงสาเหตุของการจัดการความสัมพันธ์กับพนักงานในองค์กร และการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ มีค่าเท่ากับ .49 และ .39 ตามลำดับ การวิจัยนี้ธุรกิจ

<sup>1</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์, ดร., คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

Asst. Prof., DBA, Faculty of Management Science, Pibulsongkram Rajabhat University 65000

Email: thanet.o@psru.ac.th \*Corresponding author

SMEs สามารถใช้เป็นแนวทางพัฒนาการจัดการความสัมพันธ์กับพนักงานในองค์กรและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์เพื่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

**คำสำคัญ :** พนักงานสัมพันธ์; ลูกค้าสัมพันธ์; ความได้เปรียบทางการแข่งขัน; ตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ

## ABSTRACT

The purposes of this research aimed to 1) examine the congruence of the causal relationship model and empirical data and 2) analyze the employee relationship management and customer relationship management affected the competitive advantages of companies listed on the Market for Alternative Investment (MAI). Information was collected through 125 questionnaires distributed to companies listed on the Market for Alternative Investment (MAI). The research samples were obtained from stratified random sampling and simple random sampling. Inferential statistics using structure equation modeling (SEM) were used to test hypotheses.

### The results showed that:

(1) the causal relationship model was congruent with the empirical data ( $\chi^2=24.313$ ,  $df=17$ ,  $\chi^2/df=1.430$ ,  $p\text{-value}=.111$ ,  $RMR=.013$ ,  $GFI=.974$ ,  $RMSEA=.047$  and  $CFI=.991$ )

(2) the causal relationship between employee relationship management and customer relationship management influences the competitive advantages of companies listed on the Market for Alternative Investment (MAI) with a value of .49 and .39, respectively. This research can be used for SMEs as a guideline for the development of employee relationship management and customer relationship management for competitive advantages.

**Keywords:** employee relationship; customer relationship; competitive advantages; Market for Alternative Investment (MAI)

## 1. บทนำ

บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหุ้นหรือตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ เป็นบริษัทขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีศักยภาพทางการแข่งขัน มีโอกาสและแนวโน้มการเติบโตได้ในระยะยาว รวมถึงมีความต้องการเงินทุนในการขยายกิจการเพื่อเติบโตต่อไป ซึ่งการระดมทุนจากตลาดหุ้นหรือการที่บริษัทเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ นอกจากจะทำให้บริษัทสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนและมีฐานเงินทุนที่แข็งแกร่งแล้ว ยังทำให้บริษัทสามารถทราบถึงมูลค่าที่แท้จริงของธุรกิจ เพิ่มโอกาสในการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการบริหาร การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและความน่าเชื่อถือต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง และการสร้างความสามารถทางการแข่งขันได้อีกด้วย (ปิยะธำ ธิษะโทยเสรี, 2561) สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของตลาดหลักทรัพย์ฯ ที่ว่า “การสร้างโอกาสใหม่ของธุรกิจ ในการเติบโตระยะยาวอย่างมีคุณภาพ”

การที่บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ จะสามารถดำเนินธุรกิจอยู่ได้ในปัจจุบันและเติบโตได้ในระยะยาวภายใต้การแข่งขันทางการตลาดอย่างยั่งยืน ปัจจัยสำคัญคือ “การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน” โดยจะเกิดขึ้นจากการจัดการความ

สัมพันธ์กับพนักงานในองค์กร (Employee Relationship Management) ตามแนวคิด “สมรรถนะบุคคลที่เกี่ยวข้องกันในระดับทางโครงสร้างทางบุคลิกภาพ” ของ Boyatzis (2011) ที่อธิบายถึง การผสมผสานกันระหว่างปรัชญาในการดำเนินธุรกิจ แนวนโยบายการปฏิบัติงาน และการสนับสนุนเพื่อการพัฒนาพนักงานในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญคือ การสร้างผลงานที่ดีที่สุดในองค์กร โดยตระหนักถึงคุณค่าของพนักงาน ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพ ผลตอบแทนและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงาน จะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและขีดความสามารถทางการแข่งขันที่แตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ (Core Competency) นอกจากการจัดการความสัมพันธ์กับพนักงานในองค์กรแล้ว การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) ก็นับเป็นอีกปัจจัยหนึ่งในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัท (Maheshwari & Kushwah, 2019) การจัดการลูกค้าสัมพันธ์คือ การสร้างคุณค่าและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าหรือบริการ แก่ลูกค้า จนเกิดความสัมพันธ์ เกิดความภักดีต่อตราสินค้า นับเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจ (ElFarmawi, 2020)

การจัดการความสัมพันธ์กับพนักงานในองค์กรและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ของบริษัทตามที่กล่าวมานั้น นับว่าเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญในการบริหารจัดการของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจด้วยการยกระดับองค์ความรู้ที่ได้จากลูกค้ามาประยุกต์ใช้กับกระบวนการทางการตลาด (Lestari et al., 2020) และการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า รวมถึงการพัฒนานวัตกรรมที่เหนือกว่าคู่แข่ง (La Falce et al., 2020) นับเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขัน สร้างจุดแข็งและโอกาสให้กับธุรกิจ นับเป็นตัวขับเคลื่อนหลักสำหรับความสำเร็จทางการตลาดและความอยู่รอดของธุรกิจ (Alani et al., 2019)

จากปัจจัยสาเหตุสำคัญของการจัดการความสัมพันธ์กับพนักงานในองค์กร และการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ที่ส่งผลให้บริษัทเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาถึงความสัมพันธ์เชิงเหตุของการจัดการความสัมพันธ์กับพนักงานในองค์กร และการจัดการลูกค้าสัมพันธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ ทั้งนี้เพื่อเป็นรูปแบบในการบริการจัดการเพื่อการเติบโตอย่างมีคุณภาพของธุรกิจ และสร้างความแข็งแกร่งให้แก่ประเทศสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงเหตุของการจัดการความสัมพันธ์กับพนักงานในองค์กรของบริษัท และการจัดการลูกค้าสัมพันธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ กับข้อมูลเชิงประจักษ์
2. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของการจัดการความสัมพันธ์กับพนักงานในองค์กร และการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ

## 3. สมมติฐานการวิจัย

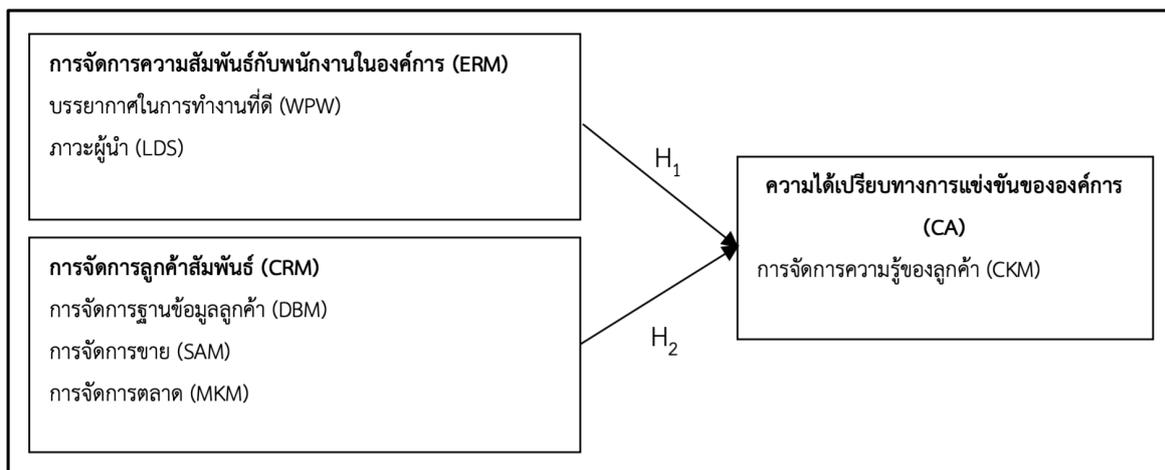
1. แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงเหตุของการจัดการความสัมพันธ์กับพนักงานในองค์กร และการจัดการลูกค้าสัมพันธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
2. การจัดการความสัมพันธ์กับพนักงานในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ (H1)
3. การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ (H2)



## 5. กรอบแนวคิดการวิจัย

ภาพที่ 1

กรอบแนวคิดของการวิจัย



## 6. ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้ผ่านการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม (PSRU-EC) แบบเร่งรัด (Expedited Review) หมายเลขโครงการวิจัย คือ PSRU-EC No. : 2021/039 โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรของการวิจัยครั้งนี้คือ บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ จำนวน 8 กลุ่มอุตสาหกรรม รวมทั้งสิ้นจำนวน 181 บริษัท ข้อมูล ณ วันที่ 22 พฤศจิกายน 2564 (ตลาดหลักทรัพย์เอ็ม เอ ไอ, 2564) โดยจำนวนกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยนี้ ใช้จากสูตรการคำนวณของ Yamane (1973) ค่าความคลาดเคลื่อนที่ 0.05 ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 125 บริษัท สอดคล้องกับสูตรการคำนวณและคำแนะนำของ Hair et al. (2010) ที่ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างระหว่าง 100-180 บริษัท (จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 10-20 เท่าต่อ 1 ตัวแปรที่สังเกตได้ งานวิจัยนี้มี 9 ตัวแปรสังเกตได้ และต้องไม่น้อยกว่า 100 ตัวอย่าง) ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น โดยกำหนดสัดส่วนตามชั้นภูมิ (ตามตารางที่ 1) จากนั้นใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่ายด้วยการจับฉลากให้ได้ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดชั้นภูมิ

ตารางที่ 1

แสดงกลุ่มอุตสาหกรรมบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ และกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัย

กลุ่มอุตสาหกรรม	AGRO	CONS	FINC	INDS	PROP	RESU	SERV	TECH
จำนวน (บริษัท)	8	14	10	38	34	12	47	18
กลุ่มตัวอย่าง (บริษัท)	6	10	7	26	24	8	32	12

## 2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรในการวิจัยประกอบด้วย

1) ตัวแปรสาเหตุ ได้แก่ การจัดการความสัมพันธ์กับพนักงานในองค์กร และการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ

2) ตัวแปรผล ได้แก่ ความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ

## 3. เครื่องมือวิจัยในการวิจัย

แบบสอบถามแบบปลายปิด ประกอบด้วย ส่วนที่ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2) การจัดการความสัมพันธ์กับพนักงานในองค์กรของบริษัทฯ ประกอบด้วย สภาพบรรยากาศการทำงาน (WPW) ภาวะผู้นำ (LDS) และการจูงใจ (MOT) ส่วนที่ 3) การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ของบริษัทฯ ประกอบด้วย การจัดการฐานข้อมูลของลูกค้า (DBM) การจัดการขาย (SAM) การจัดการตลาด (MKM) และการจัดการบริการ (SVM) และส่วนที่ 4) ความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทฯ ได้แก่ การจัดการความรู้ของลูกค้า (CKM) และการจัดการนวัตกรรม (INO)

การทดสอบเครื่องมือวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน โดยมีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของรายข้อคำถามอยู่ระหว่าง .67 – 1.00 ซึ่งมีความมากกว่า .50 แสดงว่า แบบสอบถามมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Rovinelli & Hambleton, 1977) จากนั้นนำไปทดสอบกับบริษัทฯ จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ (ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับตัวอย่างที่ศึกษา) จำนวน 30 ราย ผลการวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามในส่วนที่ 2 ส่วนที่ 3 และส่วนที่ 4 มีค่า Cronbach's Alpha เท่ากับ .892, .942 และ .881 ตามลำดับ ซึ่งมีความมากกว่า .70 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นสูง (Cronbach, 1970)

## 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามคือ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการผู้อำนวยการ หรือกรรมการผู้จัดการของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ โดยการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์

## 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 การตรวจสอบปัญหาสถานะร่วมเส้นตรงเชิงพหุ (Multicollinearity) เพื่อทดสอบข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์จะไม่มีปัญหาสถานะร่วมเส้นตรงเชิงพหุ

ส่วนที่ 2 การตรวจสอบความตรงและความน่าเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝง ได้แก่ ค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝง (Construct Reliability: CR) และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE)

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) เพื่อทดสอบสมมติฐานของการวิจัยที่ว่า 1) แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงเหตุของการจัดการความสัมพันธ์กับพนักงานในองค์กร และการจัดการลูกค้าสัมพันธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 2) การจัดการความสัมพันธ์กับพนักงานในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ และ 3) การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ของบริษัทมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ

## 7. ผลการวิจัย

### ส่วนที่ 1 การตรวจสอบปัญหาสหภาวะร่วมเส้นตรงเชิงพหุ

ตารางที่ 2

แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายคู่ของการจัดการความสัมพันธ์กับพนักงานในองค์กร การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ และความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทฯ

ตัวแปร	WPW	LDS	MOT	DBM	SAM	MKM	SVM	CKM	INO
WPW	1								
LDS	.431**	1							
MOT	.465**	.612**	1						
DBM	.459**	.365**	.490**	1					
SAM	.547**	.528**	.635**	.578**	1				
MKM	.473**	.362**	.407**	.425**	.525**	1			
SVM	.543**	.514**	.523**	.467**	.602**	.570**	1		
CKM	.505**	.427**	.389**	.474**	.501**	.427**	.477**	1	
INO	.556**	.513**	.480**	.484**	.614**	.523**	.579**	.565**	1

\*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 2 พบว่า ตัวแปรจำนวน 36 คู่ มีค่าความสัมพันธ์ระหว่าง 0.365 ถึง 0.635 ซึ่งมีค่าไม่เกิน +/- 0.85 ตามเกณฑ์การพิจารณาของ Kline (2005) ดังนั้นข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ผลการวิจัยครั้งนี้จะไม่มีปัญหาสหภาวะร่วมเส้นตรงเชิงพหุ (Multicollinearity)

### ส่วนที่ 2 การตรวจสอบความตรงและความน่าเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝง

ตารางที่ 3

แสดงค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (CR) และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (AVE)

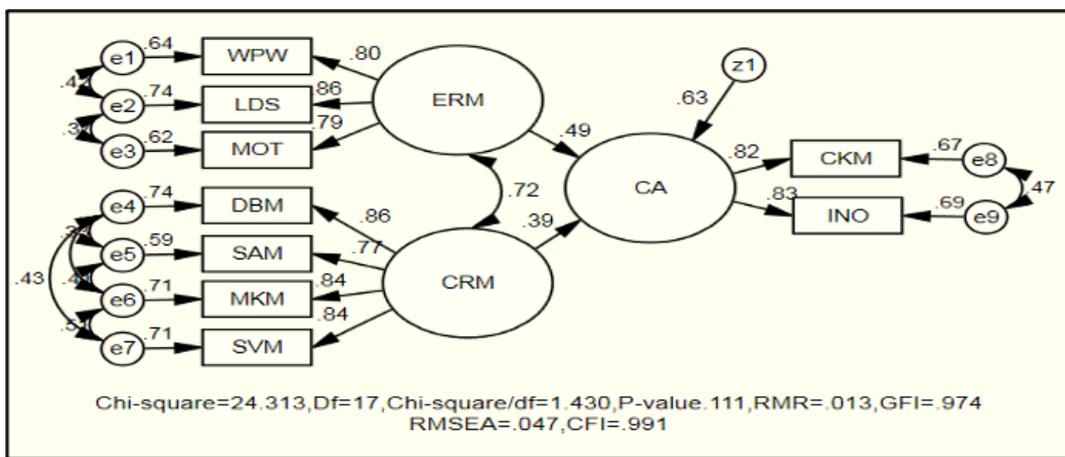
ตัวแปรแฝง (2 <sup>nd</sup> )	ตัวแปรแฝง (1 <sup>st</sup> )	CR	AVE	ตัวแปรแฝง (2 <sup>nd</sup> )	ตัวแปรแฝง (1 <sup>st</sup> )	CR	AVE
ERM	WPW	.877	.715	CA	CKM	.813	.534
	LDS	.886	.676		INO	.886	.732
	MOT	.892	.689				
CRM	DBM	.927	.824				
	SAM	.848	.660				
	MKM	.847	.662				
	SVM	.894	.615				

จากตารางที่ 3 พบว่า ตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่าความเชื่อมั่น (CR) มากกว่า 0.70 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (AVE) มากกว่า 0.50 แสดงว่า องค์ประกอบมีความเที่ยงตรงเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์รูปแบบเชิงโครงสร้างต่อไป (Bollen & Long, 1993)

**ส่วนที่ 3** การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง

ภาพที่ 2

การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างของการจัดการความสัมพันธ์กับพนักงานในองค์กร และการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทฯ หลังการปรับแต่งแบบจำลอง



จากผลการวิจัย พบว่า ค่าสถิติประเมินความกลมกลืนของตัวแบบสมการโครงสร้างนี้มีค่า  $\chi^2=24.313$ ,  $df=17$ ,  $\chi^2/df=1.430$ ,  $p\text{-value}=.111$ ,  $RMR=.013$ ,  $GFI=.974$ ,  $RMSEA=.047$  และ  $CFI=.991$  ซึ่งได้ถือว่ามีค่าสอดคล้องกับค่าดัชนีที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างแบบจำลองตามทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ของ Schermelleh-Engel et al. (2003) ที่กำหนดไว้ Chi-square/df มีค่า  $\leq 2$ ,  $p\text{-value}$  มีค่า  $.05 < p \leq 1.00$ ,  $RMR$  มีค่า  $0 \leq RMR \leq .05$ ,  $GFI$  มีค่า  $.95 \leq GFI \leq 1.00$ ,  $RMSEA$  มีค่า  $0 \leq RMSEA \leq .05$  และ  $CFI$  มีค่า  $.97 \leq CFI \leq 1.00$  ดังนั้น สนับสนุนสมมติฐานที่ 1 ที่ว่าแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงเหตุของการจัดการความสัมพันธ์กับพนักงานในองค์กร และการจัดการลูกค้าสัมพันธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทฯ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำ (LDS) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .86) ต่อการจัดการความสัมพันธ์กับพนักงานในองค์กร (ERM) รองลงมาคือ บรรยากาศในการทำงานที่ดี (WPW) (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .80) และการจูงใจ (MOT) (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .79) ตามลำดับ สำหรับการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) พบว่า การจัดการฐานข้อมูลของลูกค้า (DBM) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .86) รองลงมาคือ การจัดการตลาด (MKM) (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .84) การจัดการบริการ (SVM) (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .84) และการจัดการขาย (SAM) (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .77) ตามลำดับ โดยการจัดการความสัมพันธ์กับพนักงานในองค์กร (ERM) และการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) มีความสัมพันธ์ระหว่างกันคิดเป็นร้อยละ 72 และร่วมกันอธิบายความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ คิดเป็นร้อยละ 63

จากผลการวิจัย พบว่า การจัดการความสัมพันธ์กับพนักงานในองค์กร (ERM) และการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ส่งผลด้านบวกด้วยค่าอิทธิพลคิดเป็นร้อยละ 49 และ 39 ตามลำดับต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ ในด้านการจัดการนวัตกรรม (INO) มากที่สุด (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .83) รองลงมาคือ การจัดการความรู้ของลูกค้า (CKM) (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .82)

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน 2 (H1) และ 3 (H2) พบว่า การจัดการความสัมพันธ์กับพนักงานในองค์กร (ERM) และการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ส่งผลด้านบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ

## 8. อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างของการจัดการความสัมพันธ์กับพนักงานในองค์กร และการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ พบว่าค่าสถิติประเมินความกลมกลืนของตัวแบบสมการโครงสร้างมีความสอดคล้องกับค่าดัชนีที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างแบบจำลองตามทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตามคำแนะนำของ Schermelleh-Engel et al. (2003) และพบประเด็นสำคัญว่า ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความสัมพันธ์กับพนักงานในองค์กรและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์บรรลุผลสำเร็จ และนำบริษัทฯ ไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการพัฒนานวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการจัดการความรู้ของลูกค้าเพื่อประโยชน์ต่อการประยุกต์ใช้กระบวนการทางการตลาดให้เหมาะสมกับวงจรชีวิตของลูกค้า เพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าได้มากขึ้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำ (Leadership) หรือคุณลักษณะของผู้บริหารที่สามารถกำหนดค่านิยมร่วมกันกับพนักงานเพื่อการพัฒนาองค์กร มุ่งเน้นนโยบายที่ให้ความสำคัญกับพนักงาน การพัฒนาพนักงาน เน้นคุณภาพการใช้ชีวิตของพนักงานในบริษัทควบคู่ไปพร้อมกันกับประสิทธิภาพของผลงานและกำหนดวิธีการในการสร้างแรงจูงใจอย่างเหมาะสม ทำให้พนักงานเกิดความทุ่มเทในการทำงาน ความมุ่งมั่น ความไว้วางใจ และความภักดี เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการพัฒนาบริษัท อันจะนำไปสู่ความสำเร็จของบริษัท และความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง สอดคล้องกับวิจัยของ Onkila and Sarna (2022); Pancasila et al. (2020) และ Turner (2020) พบว่า ภาวะผู้นำและการสร้างแรงจูงใจในการทำงานจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของพนักงาน ทำให้บริษัทมีความสามารถในเชิงการแข่งขันสูงสุด

นอกจากผู้บริหารที่ต้องมีภาวะผู้นำซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการจัดการความสัมพันธ์กับพนักงานในองค์กรแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีความรอบรู้ (Knowing) ทราบและเข้าถึงข้อมูลลูกค้าก่อน จึงจะนำไปสู่การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้สำเร็จได้ ดังนั้นผู้บริหารต้องให้ความสำคัญต่อการดำเนินการจัดการฐานข้อมูลของลูกค้าอย่างเป็นระบบ ผสมผสานความสามารถทางเทคโนโลยี เพื่อข้อมูลในการประยุกต์ใช้กระบวนการจัดการด้านการตลาด การบริการ และการขาย ให้เหมาะสมต่อความต้องการของลูกค้าที่มีความหลากหลายและแตกต่างกัน ซึ่งนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ที่จะส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนให้เกิดขึ้นกับบริษัทด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Jobber and Lancaster (2020); Mo and Yu (2022) และ Venkatesan et al. (2022) พบว่า การจัดการฐานข้อมูลเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในกระบวนการด้านการตลาดและการขาย รวมถึงการบริการ จะทำให้บริษัทสามารถสร้างกำไรที่เกิดขึ้นจากคุณค่าของลูกค้าในระยะยาว

การจัดการความสัมพันธ์กับพนักงานในองค์กรและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านการพัฒนานวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการจัดการความรู้ของลูกค้า ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gil-Gomez et al. (2020); Jardon and Martinez-Cobas (2022) และ Migdadi (2020) พบว่า การที่บริษัทสามารถบรรลุประสิทธิภาพทางการตลาดจากการจัดการความรู้ของลูกค้า และการพัฒนานวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า จะส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัท ทั้งนี้ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ของบริษัทฯ ด้านนวัตกรรมและการจัดการความรู้ของลูกค้าเกิดจากอิทธิพลด้านการจัดการความสัมพันธ์กับพนักงานในองค์กรและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์

## 9. องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

การวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ นอกจากจะต้องมีภาวะผู้นำแล้ว ผู้บริหารยังจะต้องให้ความสำคัญต่อการจัดการฐานข้อมูลของลูกค้า การผสมผสานความสามารถทางเทคโนโลยี เพื่อการประยุกต์ใช้กระบวนการทางการตลาดและการขาย รวมถึงการบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการจัดการนวัตกรรมและการจัดการความรู้ของลูกค้า หรืออาจกล่าวได้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทฯ เกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหารให้ความสำคัญในการส่งเสริมและสนับสนุนนวัตกรรมการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกบริษัท

## 10. ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1. การวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นศึกษาเกี่ยวกับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ ใน 8 กลุ่มอุตสาหกรรม ผลการศึกษาที่ได้จึงแสดงให้เห็นถึง ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความสัมพันธ์กับพนักงานในองค์กร และการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทในภาพโดยรวม

2. เพื่อให้ความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทฯ คงอยู่ต่อไป ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนากระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ ตลอดจนจรรยาบรรณที่เป็นเลิศกับบริษัทที่บรรลุนormaมาตรฐาน ควบคู่กับการพัฒนาระบบคลังข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อการธำรงและสืบต่อองค์ความรู้ ทักษะ ตลอดจนพัฒนาขีดความสามารถให้คงอยู่กับบริษัทฯ ต่อไปด้วย

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การนำแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของงานวิจัยนี้ไปทดสอบกับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทั้งนี้เพื่อยืนยันผลการศึกษาว่าสามารถอ้างอิงกับบริษัทฯ ขนาดใหญ่ที่มีศักยภาพทางการแข่งขันได้ ทั้งนี้เพราะ บริษัทขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ SME จะมีรูปแบบการดำเนินธุรกิจในวิธีการที่แตกต่างกับบริษัทขนาดใหญ่

2. เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในการพัฒนาตลาดทุนเพื่อทุกคน ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปควรเพิ่มตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ความไว้วางใจของนักลงทุนที่มีต่อบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ และการบริหารผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืนของบริษัทฯ

## รายการอ้างอิง

- ตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ. (2564). *โครงสร้างการจัดกลุ่มอุตสาหกรรมในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ*. สืบค้นจาก [https://classic.set.or.th/mai/th/company/industry\\_group\\_p1.html](https://classic.set.or.th/mai/th/company/industry_group_p1.html)
- ปิยารมย์ ปิยะไทยเสรี. (2561). *IPO Roadmap เส้นทางสู่การเป็นบริษัทจดทะเบียน*. ศูนย์ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ตลาดทุน (TSI).
- Alani, E., Kamarudin, S., Alrubaiee, L., & Tavakoli, R. (2019). A model of the relationship between strategic orientation and product innovation under the mediating effect of customer knowledge management. *Journal of International Studies*, 12(3), 232-242.

- Alshura, M. S. (2018). Customer relationship management (CRM) capabilities & building a sustainable competitive advantage in mobile phone operators in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 13(3), 262-269.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management*, 63(3), 308-323..
- Arimie, J. C., & Oronsaye, A. O. (2020). Assessing employee relations and organizational performance: a literature review. *International Journal of Applied Research in Business and Management*, 1(1), 1-17.
- Bollen, K.A. & Long, J.S. (1993). *Testing structural equation models*. Newbury Park, CA: Sage.
- Boyatzis, R. E. (2011). Managerial and leadership competencies: A behavioral approach to emotional, social and cognitive intelligence. *Vision*, 15(2), 91-100.
- Brhane, H., & Zewdie, S. (2018). A literature review on the effects of employee relation on improving employee performance. *International Journal in Management and Social Science*, 6(4), 66-76.
- Cepeda-Carrion, I., Martelo-Landroguez, S., Leal-Rodríguez, A. L., & Leal-Millán, A. (2017). Critical processes of knowledge management: An approach toward the creation of customer value. *European Research on Management and Business Economics*, 23(1), 1-7.
- Chandrika, P. (2017). Impact of internal marketing on Human Resource Management—A study. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 6(4), 15-20.
- Cronbach, L. J. (1970). *Essentials of Psychological Testing*. New York: Harper & Row.
- Distanont, A., & Khongmalai, O. (2020). The role of innovation in creating a competitive advantage. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 41(1), 15-21.
- ElFarmawi, W. (2020). The Relationship between Customer Relationship Management and Product Innovation. *Journal of Systems Integration*, 10(4), 10-16
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Ballinger, Boston, MA.
- Gambeta, E., Koka, B. R., & Hoskisson, R. E. (2019). Being too good for your own good: A stakeholder perspective on the differential effect of firm-employee relationships on innovation search. *Strategic Management Journal*, 40(1), 108-126.
- Gil-Gomez, H., Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., & Lozano-Quilis, J. A. (2020). Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33(1), 2733-2750.
- Haerani, S., Sumardi, S., Hakim, W., Hartini, H., & Putra, A. H. P. K. (2020). Structural model of developing human resources performance: *Empirical study of Indonesia states owned enterprises*. The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7(3), 211-221.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. (7th ed.). New York: Pearson.
- Hakanen, M. (2017). *The development and management of interpersonal trust in a business network in health, exercise, and wellbeing markets*. Jyväskylä studies in business and economics, UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ.

- Hasanian, G., Chong, C. W., & Gan, G. C. (2015). Application of knowledge management factors on customer relationship management process. *Library Review*, 64(8/9), 583-596.
- Jardon, C. M., & Martinez-Cobas, X. (2022). Trust and opportunism in the competitiveness of small-scale timber businesses based on innovation and marketing capabilities. *Business Strategy & Development*, 5(1), 69-79.
- Jobber, D., & Lancaster, G. (2020). *Selling and sales management* (10th Edition). Publisher: Pearson.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. 2nd Edition, New York: Guilford Press.
- Kotler, P., & Keller, K.L. (2012). *Marketing management* (14th Edition). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- La Falce, J. L., De Muylder, C. F., & Santos, M. F. (2020). Competitiveness: Theoretical Reflections and Relation with Innovation. *Revista Horizontes Interdisciplinarios da Gestão*, 4(2), 1-21.
- Lestari, S. D., LEON, F. M., Widyastuti, S., BRABO, N. A., & Putra, A. H. P. K. (2020). Antecedents and consequences of innovation and business strategy on performance and competitive advantage of SMEs. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 365-378.
- Limaj, E., & Bernroider, E. W. (2019). The roles of absorptive capacity and cultural balance for exploratory and exploitative innovation in SMEs. *Journal of Business Research*, 94, 137-153.
- Lina, M. A., Ali, M. M., & Hossain, M. A. (2016). Contemporary Challenges of Human Resource Management. *International Journal of Ethics in Social Sciences*, 4(1), 145-156.
- Maheshwari, P., & Kushwah, B. S. (2019). Customer loyalty approach of CRM. *Journal of the Gujarat Research Society*, 21(16), 64-72.
- Mavuram, S.R. (2013). *Customer Relationship Management* (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations & Theses Full Text. (UMI No. EP69083).
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing, A managerial approach*. IL: Richard D. Irwin.
- Mejía Trejo, J., Sánchez Gutiérrez, J., & Maldonado Guzman, G. (2016). The customer knowledge management and innovation. *Contaduría y administración*, 61(3), 456-477.
- Migdadi, M. M. (2020). Knowledge management, customer relationship management and innovation capabilities. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(1), 111-124.
- Mo, C. J., & Yu, T. (2022). Capturing complex, dynamic customer loyalty by integrating traditional and big data analyses. In *Handbook of Research on Customer Loyalty* (pp. 95-106). Edward Elgar Publishing.
- Onkila, T., & Sarna, B. (2022). A systematic literature review on employee relations with CSR: State of art and future research agenda. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(2), 435-447.
- Ozmen, Y. S. (2017). How employees define organisational trust: analysing employee trust in organisation. *Journal of Global Responsibility*, 9(1), 21-40.
- Pancasila, I., Haryono, S., & Sulisty, B. A. (2020). Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: Evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(6), 387-397.

- Park, J. H., & Tran, T. B. H. (2018). Internal marketing, employee customer oriented- behaviors, and customer behavioral responses. *Psychology & Marketing*, 35(6), 412-426.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 2, 49-60.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Muller H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and goodness-of-fit models. *Methods of Psychological Research Online*, 8, 23-74.
- Sigalas, C., Economou, V. P., & Georgopoulos, N. B. (2013). Developing a measure of competitive advantage. *Journal of Strategy and Management*, 6(4), 320-342.
- Turner, P. (2020). Why Is Employee Engagement Important?. In *Employee Engagement in Contemporary Organizations* (pp. 57-84). Palgrave Macmillan, Cham.
- Venkatesan, R., Kumar, V., & Reinartz, W. (2022). Customer relationship management in business markets. In *Handbook of Business-to-Business Marketing* (pp. 335-358). Edward Elgar Publishing.
- Wang, H. (2014). Theories for Competitive Advantage. In H. Hasan (Eds.), *Being Practical with Theory: A Window into Business Research*, 33-43.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis* (3rd Edition). New York: Harper and Row Publications.