

ปัจจัยหลักในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ ของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

Key Factors in Customer Relationship Management on Social Media of The Hotel Industry in Thailand

ชุตินาถ วาฤทธิ์¹

บุษยา วงษ์สวัสดิกุล²

วรภัทร ไพรไกรง³

บทคัดย่อ

งานวิจัยเชิงคุณภาพนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษารูปแบบการใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย และ (2) ศึกษาปัจจัยหลักในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย การศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ การทบทวนทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญจาก 3 กลุ่มงาน รวมทั้งสิ้นจำนวน 11 คน ได้แก่ อุตสาหกรรมโรงแรม จำนวน 5 คน อุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 3 คน และสถาบันการศึกษา/สถาบันวิจัยสังคม จำนวน 3 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา และเทคนิคการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล

ผลการวิจัยพบว่า (1) อุตสาหกรรมโรงแรมใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าแบ่งได้เป็น 4 มิติ คือ มิติการตลาดและประชาสัมพันธ์ มิติการขาย มิติการรับข้อคิดเห็น และมิติการบริการและสนับสนุน ซึ่งครอบคลุมกระบวนการขยายฐานลูกค้าใหม่ การรักษาฐานลูกค้าเดิม และการเรียกลูกค้าเก่ากลับมา

¹ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต และหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

³ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

(2) ปัจจัยหลักในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ของอุตสาหกรรมโรงแรม ได้แก่ ปัจจัยทรัพยากรองค์การ เช่น การสนับสนุนจากผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ และโครงสร้างองค์การ ปัจจัยเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลบนสื่อสังคมออนไลน์ ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศและความสามารถของพนักงานในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยการมุ่งเน้นลูกค้า และปัจจัยการจัดการความรู้ลูกค้า อุตสาหกรรมโรงแรมหรืออุตสาหกรรมอื่นๆ สามารถนำผลวิจัยไปใช้ในการพิจารณาและเตรียมความพร้อมในการใช้กลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง

คำสำคัญ: สื่อสังคมออนไลน์ อุตสาหกรรมโรงแรม การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า

Abstract

This qualitative research was aimed to 1) study the patterns of using social media in customer relationship management of the hotel industry in Thailand. and 2) study the key factors in customer relationship management on social media of the hotel industry in Thailand. This study was consisted of two phases: literature review and in-depth interview. The samples consisted of 11 experts from 3 groups. There were 5 samples from hotel industries, 3 samples from information technology industries and 3 samples from educational institutions/social research Institutes. The data was analyzed by using content analysis and data triangulation analysis methods.

The research findings found that 1) the hotel industries in Thailand used social media in customer relationship management which could be divided into 4 dimensions as marketing and public relations dimension, sales dimension, feedback dimension, and service and support dimension. All the dimensions could cover the 3 processes of customer relationship management such as customer acquisition, customer retention and customer win-back. 2) the key factors in customer relationship management on social media of the hotel industry in Thailand were 5 factors as organizational resources factor (top management support, organizational culture, and organizational structure), social media analytical tools factor, information technology factor (information technology infrastructure and ability of employee in using information technology), customer orientation factor and customer knowledge management factor. The hotel industry in Thailand or other industries can apply the research results to consider and prepare the resources to implement the strategies precisely and accurately for social customer relationship management (Social CRM) in the organization.

KEYWORDS: Social Media, Hotels Industry, Customer Relationship Management

บทนำ

ปัจจุบันอุตสาหกรรมโรงแรมมีการแข่งขันสูง ต้องเผชิญแรงกดดันทั้งจากตัวกลางที่ให้บริการจองโรงแรมผ่านออนไลน์ (Online Travel Agents : OTAs) เช่น Agoda, Booking.com, Expedia และจากจำนวนโรงแรมทั้งรายเก่า-รายใหม่ที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น อุตสาหกรรมโรงแรมต้องลงทุนในโซลูชันต่างๆ เพื่อสร้างประสบการณ์ส่วนตัวและเพิ่มความภักดีของลูกค้า เดิมอุตสาหกรรมโรงแรมเคยให้ความสำคัญกับการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management: CRM) เพื่อสร้างกิจกรรมทางการตลาดกับลูกค้า มุ่งเน้นให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจและการรับรู้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างโรงแรมกับลูกค้าด้วยการบริหารข้อมูลลูกค้าให้เกิดประโยชน์สูงสุดกลับมีข้อจำกัดมากขึ้น ด้วยความต้องการร่วมสมัยในการเลือกจองที่พัก ความปรารถนาของนักท่องเที่ยวที่ต้องการค้นหาข้อมูลแบบออนไลน์สำหรับวางแผนการเดินทาง การจองที่พัก ความต้องการเทคโนโลยีในการแชร์ หรือโพสต์ภาพแบบออนไลน์ ต้องการแบ่งปันเนื้อหาจากประสบการณ์และความคิดเห็นแบบดิจิทัลที่มีต่อโรงแรมผ่านจุดเชื่อมต่อ (Touch Point) ให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงข้อมูลของโรงแรม ในขณะเดียวกันอุตสาหกรรมโรงแรมก็ต้องการเข้าถึงลูกค้าได้โดยตรงเช่นกัน ช่องทางที่มีประสิทธิภาพและเหมาะกับงานด้าน CRM นั่นคือ สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) เช่น Facebook, Twitter และ Line จนพัฒนาเป็นแนวคิด “การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ (Social Customer Relationship Management: Social CRM)” (ภัทรวรรณ สมประสงค์ และ มหุปายาส ทองมาก, 2558; Greenberg, 2010a; Greenberg, 2010b) ที่ผสมผสานการใช้ Social Media เข้ากับระบบ CRM เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าของอุตสาหกรรมโรงแรมให้มีความทันสมัยขึ้น โรงแรมกับลูกค้าสามารถติดต่อสื่อสารกันได้แบบสองทาง สิ่งที่ได้รับคือทัศนคติของผู้บริโภคที่โรงแรมจะสามารถนำมาปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การตลาดให้ตรงกับความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง ลึกซึ้งและหลากหลาย โดยมีเป้าหมายในการสร้างความไว้วางใจและความภักดีให้เกิดขึ้นกับแบรนด์ (Woodcock et al., 2011)

Social CRM เป็นปรัชญาและกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ถูกออกแบบมาเพื่อการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งต้องได้รับการสนับสนุนจากเทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะของบุคลากร ทรัพยากรองค์การ (Acker et al., 2011; Woodcock et al., 2011; Malthouse et al., 2013) อีกทั้งปัจจัยเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลบนสื่อสังคมออนไลน์เพื่อให้ธุรกิจสามารถติดตาม วิเคราะห์ วัดและประเมินผลจากเสียงของผู้บริโภคและคู่แข่งบนสื่อสังคมออนไลน์ (Küpper et al., 2015a; Kamboj et al., 2016) เหล่านี้จึงเป็นแรงบันดาลใจให้อุตสาหกรรมโรงแรมต้องพยายามปรับปรุงคุณภาพและประสบการณ์บริการ สร้างการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องกับลูกค้าในทุกแพลตฟอร์มของสื่อสังคมออนไลน์และใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) บนสื่อสังคมออนไลน์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การศึกษาการใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย ในแง่ของปัจจัยหลักในการพิจารณาใช้กลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจ อุตสาหกรรมโรงแรมต้องมีการเตรียมความพร้อมในทรัพยากรที่เอื้ออำนวยต่อการพิจารณาใช้ Social CRM ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยพบว่า ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาถึงปัจจัยหลักของการใช้ระบบบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า เช่น Santouridis & Tsachtani (2015) พบว่า ทรัพยากรองค์กร ทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งมีผลเชิงบวกต่อการดำเนินงานด้านการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า หรือในแง่ของการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการใช้ Social CRM เช่น ภัทรวรรณ สมประสงค์ และ มหุปายาส ทองมาก (2558) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการใช้อินเทอร์เน็ตในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย เป็นต้น ประกอบกับแนวคิด Social CRM เป็นแนวคิดที่อยู่ในช่วงเรียนรู้และเติบโต รวมถึงธุรกิจต่างๆยังไม่แน่ใจเกี่ยวกับวิธีการใช้งานสื่อสังคมออนไลน์สำหรับการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างถูกต้อง (Marolt et al., 2015) และในประเทศไทยการเก็บข้อมูลจากอุตสาหกรรมโรงแรมที่ใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้ายังมีอยู่อย่างจำกัด

ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงสนใจที่จะศึกษารูปแบบการใช้สื่อสังคมออนไลน์และปัจจัยหลักในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาเป็นแนวทางให้โรงแรมพิจารณาและเตรียมความพร้อมในทรัพยากรที่จะเอื้ออำนวยต่อการใช้กลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ได้อย่างชัดเจนและถูกต้องต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษารูปแบบการใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาปัจจัยหลักในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

การทบทวนวรรณกรรม

1. การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ (Social Customer Relationship Management)

การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ เรียกว่า “Social CRM” หรือ “SCRM” หรือ “CRM 2.0” (ภัทรวรรณ สมประสงค์ และ มหุปายาส ทองมาก, 2558, น. 90; Greenberg, 2010a; Greenberg, 2010b; Dutot, 2013; Malthouse et al., 2013) เป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจที่เกิดจากการผสมผสาน

เทคโนโลยีสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) เข้ากับระบบบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management: CRM) เพื่อสนับสนุนให้ลูกค้าเกิดความผูกพันกับองค์กรโดยอาศัยคุณสมบัติของสื่อสังคมออนไลน์ในการเป็นจุดเชื่อมต่อกับลูกค้าโดยตรง (Woodcock et al., 2011) เป็นระบบนิเวศทางธุรกิจที่ขึ้นอยู่กับลูกค้าเป็นหลัก โดย Greenberg (2010a, pp. 413; 2010b, pp. 34) ได้ให้ความหมายการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ ว่าเป็น “ปรัชญาและกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ถูกรวบรวมมาให้มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าในลักษณะที่เป็นความสัมพันธ์ที่เอื้อประโยชน์ต่อทั้งสองฝ่ายภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เชื่อถือได้และโปร่งใส โดยได้รับการสนับสนุนจากเทคโนโลยี ข้อตกลงทางธุรกิจ กระบวนการ และคุณลักษณะทางสังคมในการทำให้ธุรกิจสามารถตอบสนองต่อการสื่อสารกับลูกค้าได้” เช่นเดียวกับ Lehmkühl & Jung (2013) ได้นำเสนอคำนิยามของคำว่า Social CRM ว่าเป็น “แนวทางการบริหารองค์การแบบองค์รวมที่ได้รับการสนับสนุนโดยกลยุทธ์ เทคโนโลยี กระบวนการ วัฒนธรรมองค์การ และลักษณะทางสังคม เพื่อสร้างความผูกพันและปฏิสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างลูกค้าและธุรกิจด้วยการใช้สื่อสังคมออนไลน์ให้เกิดคุณค่า เกิดประโยชน์ที่เชื่อถือได้และมีความโปร่งใสในสภาพแวดล้อมแบบดิจิทัล”

การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ ประกอบด้วยมิติ 2 มิติ คือ มิติของการใช้เทคโนโลยีสื่อสังคมออนไลน์ในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า (Social Media Dimension) และมิติของกระบวนการ CRM (CRM Dimension) ซึ่งโดยหลักการบริหารวงจรชีวิตของลูกค้า (Customer Life Cycle Management) จะมีกระบวนการพื้นฐาน 3 กระบวนการ ได้แก่ กระบวนการขยายฐานลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) กระบวนการรักษฐานลูกค้าเดิม (Customer Retention) และกระบวนการเรียกลูกค้าเก่ากลับมา (Customer Termination or Customer Win-back) (Reinartz, Krafft, & Hoyer, 2004; Malthouse et al., 2013) โดยในแต่ละขั้นของกระบวนการ CRM ควรมีการใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อสร้างความผูกพันกับลูกค้า ทั้งนี้องค์ประกอบสำคัญของ Social CRM คือ การบูรณาการข้อมูลจากสื่อสังคมออนไลน์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งในแง่ของข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เนื้อหาบนสื่อสังคมออนไลน์จะมีความหลากหลายที่สามารถเอื้อประโยชน์ให้ธุรกิจสามารถมองเห็นลูกค้าได้ 360° สามารถเข้าใจลูกค้าได้อย่างแท้จริง (Customer Insight) เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าได้แบบสองทาง ทำให้ลูกค้าเกิดความผูกพันกับองค์กร (Customer Engagement) จนพัฒนาไปสู่ความไว้วางใจ (Trust) และความภักดี (Loyalty) ต่อแบรนด์ (Greenberg, 2010b; Woodcock et al., 2011; Zahra & Nasution, 2015; Wittwer, Reinhold & Alt, 2016) Social CRM มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อสร้างความผูกพันและการมีส่วนร่วมกับลูกค้ามากกว่าการบริหารข้อมูลลูกค้าให้เกิดประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม Social CRM ที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความสามารถของธุรกิจในการที่จะตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าไปพร้อมกับการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของธุรกิจ (Greenberg, 2010b)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดความหมายของการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ (Social Customer Relationship Management: Social CRM) หมายถึง การสร้างความผูกพันกับลูกค้า ด้วยการผสมผสานสื่อสังคมออนไลน์เข้ากับกระบวนการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า 3 กระบวนการ ได้แก่ การขยายฐานลูกค้าใหม่ การรักษาฐานลูกค้าเดิม และการเรียกลูกค้าเก่ากลับมา

2. ทรัพยากรองค์กร (Organizational Resources)

ในมุมมองทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based View Theory) ทรัพยากรองค์การถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นตัวกำหนดทิศทางสำหรับกลยุทธ์ขององค์การ และเป็นที่มาหลักในการสร้างผลกำไรให้แก่องค์การ (Barney, 1991; Grant, 1991) ซึ่ง Chen & Popovich (2003) ได้ให้ความหมายทรัพยากรองค์การว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ การสนับสนุนจากผู้บริหาร ความมุ่งมั่นของฝ่ายบริหาร เพื่อสนับสนุนกระบวนการที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ เช่นเดียวกับ Santouridis & Tsachtani (2015) ได้กล่าวว่า ทรัพยากรองค์การ ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ และการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงเพื่อสนับสนุนกระบวนการที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ ดังนั้น การที่องค์การจะนำเอากลยุทธ์ Social CRM มาปรับใช้ องค์การจำเป็นต้องเตรียมทรัพยากรองค์การให้เพียงพอ องค์การต้องมองแบบองค์รวมด้วยการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้มีแนวคิดการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ (Malthouse et al., 2013; Harrigan & Mile, 2014; Sigala, 2016) เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผนพฤติกรรมที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์และสร้างประโยชน์ร่วมกันกับลูกค้าในระยะยาว รวมทั้งเป็นวิธีที่ดีที่สุดที่ทำให้ธุรกิจบรรลุความได้เปรียบในการแข่งขัน (Harrigan & Mile, 2014) สอดคล้องกับ Woodcock et al. (2011) ได้กล่าวว่า ธุรกิจจะต้องมีการกำหนด "บรรทัดฐาน (Norm)" ในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรซึ่งจะต้องสามารถปฏิบัติงานได้แบบเรียลไทม์ และสามารถทำงานร่วมกันได้รวดเร็วมากขึ้น สร้างความใกล้ชิดกับลูกค้าด้วยการใช้ความรู้ของลูกค้าเพื่อให้ธุรกิจสามารถสร้างนวัตกรรมด้วยการมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ Trainor et al. (2014) ได้กล่าวว่า การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ควรขับเคลื่อนจากการสนับสนุนของผู้บริหารซึ่งต้องให้ความชัดเจนต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ผู้บริหารจำเป็นต้องสื่อสารและมีแผนงาน มีการกำหนดเป้าหมาย ค่าใช้จ่าย ผลประโยชน์ ความเสี่ยงทั้งในระยะสั้นและระยะยาว แรงจูงใจของพนักงานที่จะได้รับการยอมรับการใช้กลยุทธ์ดังกล่าวอย่างชัดเจน (Küpper et al., 2015a; Marolt et al., 2015) รวมทั้งคำนึงถึงมาตรการวัดผลการดำเนินงานที่ต้องมีการตรวจสอบ ติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ (Abedin & Jafarzadeh, 2015)

3. เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลบนสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media Analytical Tool)

สื่อสังคมออนไลน์ อาทิ Facebook, Twitter, YouTube, Line ฯลฯ เป็นแพลตฟอร์มที่มีรากฐานการพัฒนาจากเทคโนโลยีเว็บ 2.0 ที่ลูกค้าสื่อสังคมออนไลน์นิยมใช้ และกลายเป็นเครื่องมือที่เหมาะสมกับงานด้าน CRM (Harrigan & Mile, 2014) สื่อสังคมออนไลน์เป็นช่องทางหลักที่อุดมไปด้วยข้อมูลข่าวสารจำนวนมากจากผู้คน ธุรกิจจะต้องนำข้อมูลเหล่านี้มาวิเคราะห์และฉวยโอกาสใช้เพื่อให้ธุรกิจเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าได้อย่างลึกซึ้งและแท้จริง อย่างไรก็ตาม ธุรกิจต้องมีเครื่องมือที่มีขีดความสามารถในการจัดการกับข้อมูลดังกล่าวเพื่อให้ธุรกิจสามารถดึงข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Greenberg, 2009; Malthouse et al.,

2013; Harrigan & Mile, 2014; Küpper et al., 2015b) เครื่องมือดังกล่าวนี้ เรียกว่า เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลบนสื่อสังคมออนไลน์ หรือเรียกอีกอย่างว่า “Social Media Monitoring หรือ Social Listening” (Greenberg, 2009; Reinhold & Alt, 2011; Küpper et al., 2015b) Reinhold & Alt (2011) ให้คำนิยามเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลบนสื่อสังคมออนไลน์สำหรับการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ไว้ว่า เป็นเครื่องมือที่มีขีดความสามารถในการเฝ้าติดตาม (Monitoring) และสกัดความรู้บนสื่อสังคมออนไลน์ที่สนับสนุนให้ธุรกิจสามารถนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในเชิงลึกสำหรับการดำเนินกิจกรรม Social CRM โดยที่เครื่องมือดังกล่าวต้องมีขีดความสามารถ 3 ประการ คือ (1) Identification เป็นอินเทอร์เฟซของสื่อสังคมออนไลน์สำหรับการสกัดเนื้อหาจากผู้ใช้งานบนสื่อสังคมออนไลน์ และเชื่อมโยงกับระบบบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าได้ โดยพีเจอร์นี้จะใช้เพื่อกำหนดระบบนิเวศบนสื่อสังคมออนไลน์ของธุรกิจและเพื่อการเข้าถึงเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง (2) Interpretation เป็นระบบกลไกสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลและข้อความ การสกัดความรู้และการทำให้เนื้อหาของการสนทนาเป็นที่เข้าใจได้ง่าย การตรวจสอบความรู้สึกหรือการตีความเนื้อหาที่ถูกดำเนินการเชิงอัตโนมัติแต่ยังคงต้องใช้ความรู้ อัลกอริทึม และความสามารถของมนุษย์ในการสร้างความยั่งยืนและพัฒนาวงจรการเรียนรู้ และ (3) Information เป็นพีเจอร์สำหรับการวิเคราะห์ การรายงาน การตรวจสอบ รวมถึงการสร้างข้อมูลเพื่อสนับสนุนการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และสำหรับรองรับกิจกรรมใหม่ๆ ตามกระบวนการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าในอนาคต

4. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)

Coltman et al. (2011) ได้กล่าวว่าเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย (1) โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และเทคโนโลยีที่สนับสนุนอื่นๆ (2) ทักษะและความสามารถของพนักงานในการวิเคราะห์ แปลผล และใช้ข้อมูลเพื่อการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ Dutu & Hälmäjan (2011) กล่าวว่า ความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า ประกอบด้วยโครงสร้างด้านเทคนิคและสารสนเทศ และความสามารถของบุคลากรในการที่จะบูรณาการสารสนเทศสำหรับกระบวนการเริ่มสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและกระบวนการรักษาลูกค้าเก่าที่ยึดแนวความคิดการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ Sigala (2016) กล่าวว่า ธุรกิจควรมีความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีที่จะบูรณาการสื่อสังคมออนไลน์เข้ากับเครื่องมือระบบบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าแบบดั้งเดิม นอกจากนี้ ธุรกิจต้องพัฒนาทักษะของพนักงานให้มีลักษณะเป็นนักวิทยาศาสตร์ข้อมูล (Data Scientist) และมีความสามารถในการจัดการข้อมูล (Woodcock et al., 2011; Malthouse et al., 2013; Sigala, 2016) ซึ่งมีนักวิจัยและนักวิชาการได้เสนอแนวคิดไว้ เช่น Malthouse et al. (2013) และ Sigala (2016) ที่กล่าวว่า การพัฒนาทักษะของพนักงาน ควรให้มีลักษณะเป็นนักวิทยาศาสตร์ข้อมูล (Data Scientist) 3 ประการ ดังนี้คือ (1) ทักษะทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Intelligence) (2) ทักษะการวิเคราะห์และการตีความ (Interpretive Intelligence) และ (3) ทักษะในการวิเคราะห์เชิงธุรกิจ (Business Intelligence)

วิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยขั้นตอนการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ (1) การทบทวนทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Literature Study) โดยศึกษาจากเอกสารวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และ (2) การสัมภาษณ์เชิงลึก

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดให้มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) รวมทั้งสิ้น จำนวน 11 คน แบ่งเป็น 3 กลุ่มงาน ดังนี้ (1) อุตสาหกรรมโรงแรม จำนวน 5 คน (2) อุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 3 คน และ (3) สถาบันการศึกษา/สถาบันวิจัยสังคม จำนวน 3 คน โดยใช้การเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งมีเกณฑ์การคัดเลือกคุณสมบัติ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ข้อมูลคุณสมบัติและเกณฑ์คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยกำหนดรหัสผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ตั้งแต่ K1-K11 เพื่อใช้ในการอ้างอิงในบทความ

กลุ่มงาน	รูปแบบธุรกิจ	คุณสมบัติ		
		รหัสของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (K) และตำแหน่งงาน	ประสบการณ์การทำงาน 3 ปีขึ้นไป	เกณฑ์คัดเลือก
อุตสาหกรรม โรงแรม	โรงแรม	K1. ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป	28 ปี	▶ประสบการณ์ทำงาน 3 ปีขึ้นไป ▶ผู้บริหาร หรือ หัวหน้าส่วนงาน หรือผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย จากธุรกิจโรงแรม ซึ่งเกี่ยวข้อง หรือ มีบทบาทในการตัดสินใจ หรือ สนับสนุนการใช้กลยุทธ์ CRM หรือ Social CRM หรือ Digital Marketing
		K2. ผู้จัดการฝ่ายการสื่อสาร และการตลาด	4 ปี	
		K3. ผู้จัดการฝ่ายสื่อสาร การตลาดและประชาสัมพันธ์	9 ปี	
		K4. ผู้อำนวยการฝ่ายขายและการตลาด	27 ปี	
		K5. ผู้จัดการทั่วไป	25 ปี	
อุตสาหกรรม เทคโนโลยี สารสนเทศ	ผู้ให้บริการ ด้านไอที	K6. ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	13 ปี	▶ประสบการณ์ทำงาน 3 ปีขึ้นไป ▶ผู้บริหาร หรือ หัวหน้าส่วนงาน หรือผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งเกี่ยวข้องกับธุรกิจผู้ให้บริการด้าน ไอที หรือระบบบริการข้อมูลเชิงลึก และวิเคราะห์ผลออนไลน์ หรือ Digital Marketing
		K7. กรรมการผู้จัดการ	22 ปี	
		K8. ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	18 ปี	
สถาบันการ	นักวิชาการ/ นักวิจัย	K9. หัวหน้าศูนย์วิจัยและ พัฒนาการท่องเที่ยว	20 ปี	▶ประสบการณ์ทำงาน 3 ปีขึ้นไป

ศึกษา/ สถาบันวิจัย สังคม				▶ นักวิชาการ / นักวิจัย ที่มี ประสบการณ์การวิจัย หรือมีผลงาน ทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ CRM หรือ Social CRM จากธุรกิจ โรงแรม หรืออุตสาหกรรมท่องเที่ยว อย่างน้อย 1 เรื่อง
		K10. นักวิจัยด้านการ ท่องเที่ยว	7 ปี	
		K11. นักวิชาการด้าน ท่องเที่ยวและโรงแรม	12 ปี	

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ในการสัมภาษณ์ตัวอย่างแต่ละท่าน ผู้วิจัยใช้ชุดคำถามแบบปลายเปิดในชุดเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความคิดเห็นจากมุมมองของการเตรียมความพร้อมในทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพิจารณาใช้กลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์มาใช้กับอุตสาหกรรมโรงแรมเป็นหลัก เกี่ยวกับรูปแบบการใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าของอุตสาหกรรมโรงแรม และมุมมองปัจจัยหลักในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ คำถามถูกส่งไปยังผู้ให้ข้อมูลสำคัญก่อนการสัมภาษณ์ หลังจากนั้นกระบวนการสัมภาษณ์จึงเริ่มขึ้น ตัวอย่างคำถามสัมภาษณ์ มีดังนี้

“ท่านคิดว่าอุตสาหกรรมโรงแรมมีรูปแบบการใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไรได้บ้าง”

“ความพร้อมขององค์กร หรือ ปัจจัยหลักที่เกี่ยวข้องในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ของอุตสาหกรรมโรงแรม ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ต้องพิจารณา”

“ปัจจุบัน ข้อมูลบนสื่อสังคมออนไลน์ มีความสำคัญและเป็นประโยชน์มากสำหรับทุกภาคส่วน ท่านคิดว่า อุตสาหกรรมโรงแรม ควรปรับตัว และเตรียมความพร้อมอย่างไรบ้างเพื่อที่จะได้นำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า”

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการบันทึกข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ด้วยการใช้เครื่องบันทึกเสียง การจดบันทึก และการเขียนรายงานสรุปการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองระหว่างเดือนธันวาคม พ.ศ. 2560 - มกราคม พ.ศ. 2561 จากนั้นผู้วิจัยประมวลผลสัมภาษณ์จากการลงพื้นที่และการถอดเทป ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการนำข้อมูลที่ได้มาศึกษาและสรุปสาระสำคัญตามประเด็นที่กำหนด และใช้เทคนิคการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) ด้วยการตรวจสอบแหล่งที่มาของข้อมูลในด้านบุคคลทั้ง 3 กลุ่มงาน เพื่อพิจารณาว่า ถ้าเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลต่างกลุ่ม จะยังได้ข้อมูลเหมือนเดิมหรือไม่ และจากกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียวกันจากแหล่งบุคคลหลายๆ คน เพื่อเป็นการยืนยันในข้อมูลที่

ได้รับว่ามีความถูกต้องตรงกันหรือไม่ จนกระทั่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 3 กลุ่มงานให้ข้อมูลที่อึดอัด มีลักษณะเดียวกันจนกระทั่งไม่มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้น (Denzin, 1978)

ผลการศึกษาและการอภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ 2 ประเด็น คือ 1) รูปแบบการใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าของอุตสาหกรรมโรงแรม และ 2) ปัจจัยหลักในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ของอุตสาหกรรมโรงแรม ดังนี้

1) รูปแบบการใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าของอุตสาหกรรมโรงแรม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งสามกลุ่มงาน ต่างให้ความสำคัญกับการรักษฐานลูกค้าเดิม เนื่องจากรายได้ส่วนใหญ่ของอุตสาหกรรมโรงแรมมาจากลูกค้าผู้ภักดี สื่อสังคมออนไลน์จึงเป็นเครื่องมือในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าของอุตสาหกรรมโรงแรมกับลูกค้าให้ยั่งยืนได้ จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้วิจัยสามารถจัดมิติของรูปแบบการใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าได้ 4 มิติ คือ มิติการตลาดและประชาสัมพันธ์ (Marketing and Public Relation Dimension) มิติการขาย (Sales Dimension) มิติการรับข้อคิดเห็น (Feedback Dimension) และมิติการบริการและการสนับสนุน (Service and Support Dimension) ซึ่งในแต่ละมิติครอบคลุมกระบวนการพื้นฐานของ CRM จำนวน 3 กระบวนการคือ การขยายฐานลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) การรักษฐานลูกค้าเดิม (Customer Retention) และการเรียกลูกค้าเก่ากลับมา (Customer Win-back) มีรายละเอียดและสรุปดังภาพที่ 1

1.1 มิติด้านการตลาดและการประชาสัมพันธ์ (Marketing and Public Relation Dimension)

▶ลูกค้าต้องการการพูดคุยและการสร้างความผูกพันกับลูกค้า (Conversation and Customer Engagement) มากกว่าการโฆษณา อุตสาหกรรมโรงแรมควรสื่อสารเพื่อคาดหวังให้ผู้บริโภคนำเนื้อหาจากสื่อในช่องทางต่างๆ ของโรงแรมทั้งในรูปแบบสื่อสังคมออนไลน์ที่โรงแรมเป็นเจ้าของ (Owned Media) หรือ สื่อสังคมออนไลน์ที่บุคคลอื่นสื่อสารเกี่ยวกับบริการของโรงแรมผ่านสื่อของตนเองหรือสื่อสาธารณะอื่น (Earned Media) ให้นำไปแชร์และบอกต่อ เช่น ใน TripAdvisor ลูกค้าที่เคยได้รับประสบการณ์การบริการจากโรงแรมจะเป็นผู้สร้างเนื้อหา แสดงความเห็น เขียนรีวิวประกอบภาพถ่าย บอกเล่าประสบการณ์เพื่อแชร์และบอกต่อไปยังกลุ่มเพื่อนในสื่อสังคมออนไลน์

▶อุตสาหกรรมโรงแรมใช้สื่อประเภท Owned Media เช่น facebook, twitter, Youtube ในการตลาดผ่านผู้มีอิทธิพล (Influencer Marketing) โดยใช้คนดังประเภทต่างๆ ได้แก่ Celebrities เช่น ดารา นักแสดง พิธีกร การใช้ Blogger, Reviewer เพื่อถ่ายทอดคอนเทนต์ (Content) ประกอบการตัดสินใจซื้อ การใช้ Net Idol ที่มีแฟนคลับคอยติดตาม การนำเสนอหรือถ่ายทอดเรื่องราวผ่านตัวละครใน community page หรือแม้แต่การที่ลูกค้า หรือ ผู้บริโภคกลายเป็นสื่อเองผ่านแพลตฟอร์มที่ตนใช้งานอยู่

►อุตสาหกรรมการโรงแรมนิยมใช้ TripAdvisor ในการทำ Viral Marketing เนื่องจาก

TripAdvisor จะถูกขับเคลื่อนโดยลูกค้าในการบอกเล่าประสบการณ์การบริการที่ได้รับจากโรงแรมในลักษณะการเขียนรีวิวประกอบภาพถ่าย การให้แต้มคะแนนที่มีความสำคัญต่อการเลือกที่พัก ยิ่งถ้าได้ Certificate ของ TripAdvisor จะยังมีผลต่อภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือของโรงแรม นอกจากนี้ยังพบว่า อุตสาหกรรมการโรงแรมไม่สามารถเพิกเฉยต่อการใช้บริการจากเว็บ OTAs เช่น Agoda, Expedia, Booking.com เนื่องจากต้องการเปิดช่องทางให้โรงแรมสามารถได้ฐานลูกค้าใหม่ แม้ว่าอุตสาหกรรมการโรงแรมจะต้องเสียโอกาสทางการตลาด และต้องจ่ายค่าคอมมิสชั่นก็ตาม จุดนี้จึงนับเป็นความท้าทายของอุตสาหกรรมการโรงแรมที่ต้องบริหารช่องทางการขายให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

►การโปรโมทแคมเปญ (Campaign) เป็นการให้ข้อเสนอทางการตลาดแก่ผู้บริโภคบนสื่อสังคมออนไลน์เพื่อกระตุ้นและเน้นการสร้างความสัมพันธ์ของลูกค้า (Customer Engagement) โรงแรมควรสร้างกิจกรรมให้เกิดการแข่งขันและได้รับรางวัล เช่น การโหวตภาพสถานที่ท่องเที่ยว ภาพอาหารน่าทาน หรือการถาม-ตอบข้อมูลของโรงแรม เป็นต้น เมื่อเกิดการแข่งขันและมีรางวัลที่น่าสนใจจะเกิดการเข้าร่วม มีโอกาสให้เกิดการชักชวนคนรู้จักเข้าร่วมทำกิจกรรม และเกิดการบอกต่อในที่สุด ที่สำคัญที่สุดคือการมุ่งเน้นไปที่ลูกค้าประจำ โรงแรมต้องสร้างกิจกรรมให้ลูกค้าเกิดความภาคภูมิใจที่ได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของแคมเปญ อาทิเช่น โปรโมชั่นพิเศษที่แตกต่างกันไปสำหรับลูกค้าแต่ละราย โครงการคูปองส่วนลดกับผู้ร่วมค้ำอื่น โปรแกรมการสร้างความภักดี (Loyalty Program) โปรแกรมสะสมคะแนนที่มีการเพิ่มสิทธิประโยชน์ต่างๆที่สูงกว่าลูกค้าทั่วไป การใช้โปรแกรมบอกต่อ (Referral Program) หากผู้บริโภคที่ถูกแนะนำมาเข้าพักที่โรงแรม จะได้รับคำแนะนำพิเศษ หรือรับรหัสส่วนลดในการใช้บริการครั้งถัดไป ทั้งนี้สามารถผสมผสานสื่อสังคมออนไลน์เข้ากับช่องทางมีเดียอื่นๆ เช่น การใช้ MailChimp เพื่อโปรโมทแคมเปญต่างๆ ร่วมกับ facebook เพื่อเพิ่มช่องทางให้ผู้บริโภคเข้าถึงแคมเปญได้มากขึ้น ในขณะเดียวกันอุตสาหกรรมการโรงแรมก็สามารถเปลี่ยนจากผู้ติดตามใน facebook ไปสู่รายชื่อผู้ติดต่อในอีเมลของโรงแรมได้เช่นกัน นอกจากนี้ยังพบว่า อุตสาหกรรมการโรงแรมสามารถ Retargeting ด้วยการบูรณาการจากเว็บไซต์ของโรงแรมกับการนำฐานข้อมูลลูกค้าที่เคยมาใช้บริการ หรือ คนที่เคยเข้าไปเยี่ยมชมเว็บไซต์มาทำการตลาดด้วยการย้ำความสนใจ เพื่อสร้างโอกาสให้คนกลุ่มนี้กลับมาเป็นลูกค้าอีกครั้ง รูปแบบการใช้สื่อลักษณะนี้จะเอื้อโอกาสในการขยายฐานลูกค้าใหม่ รักษาฐานลูกค้าเดิม และ reactivate ฐานลูกค้าที่เลิกใช้บริการให้กลับเข้ามาได้

1.2 มิติการขาย (Sales Dimension) โรงแรมควรเน้นเนื้อหาที่อยู่ในความสนใจของผู้บริโภคมาก่อนการมุ่งเน้นเพื่อเสนอบริการของโรงแรมโดยตรง แต่จะทำในลักษณะของ Social Commerce เพื่อมุ่งหวังให้เป็นสื่อกลางระหว่างผู้ขายและลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่มีศักยภาพ (Reach) โดยการจัดอันดับและความคิดเห็นของลูกค้าประจำจะเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนให้เกิดการใช้บริการโรงแรมมากขึ้น เมื่อผู้บริโภคได้รับคำแนะนำหรือการบอกต่อจึงเป็นกระตุ้นให้เกิดการตัดสินใจซื้อและเข้ามาใช้บริการ ลูกค้าประจำที่แนะนำหรือบอกต่อจะได้รับข้อเสนอหรือโปรโมชั่นพิเศษตอบแทน รวมถึงการใช้บริการ OTAs เป็นช่องทางการขายที่พักและบริการต่างๆ

1.3 มิติการรับข้อคิดเห็น (Feedback Dimension)

►เป็นการพูดคุยและรับข้อคิดเห็นบนสื่อสังคมออนไลน์ระหว่างโรงแรมกับลูกค้า หรือระหว่างลูกค้ากับผู้บริโภคด้วยกัน นับเป็นการสื่อสารแบบสองทางบนแพลตฟอร์มแบบเปิดที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ เช่น การใช้ facebook เพื่อสื่อสารและแบ่งปันภาพ วิดีโอสั้นหรือเฟซบุ๊กไลฟ์ (Facebook Live) ผ่านการบอกเล่าประสบการณ์ เรื่องราว การอัปเดตข่าวสาร ข้อเสนอแนะทั้งในเชิงบวกหรือเชิงลบ

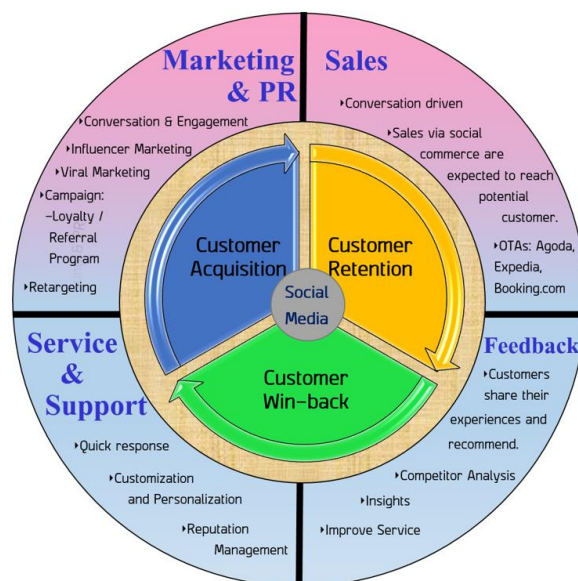
►ข้อคิดเห็น หรือ feedback บนสื่อสังคมออนไลน์ถือเป็นทรัพย์สินที่มีค่า เป็นข้อมูลเชิงลึก (Insight) ที่ได้จากลูกค้าและจากคู่แข่งเพื่อนำมาต่อยอดแนวคิดใหม่ๆ นวัตกรรม หรือการวิเคราะห์คู่แข่ง ติดตามความเคลื่อนไหวของคู่แข่ง ว่าคู่แข่งใช้กลยุทธ์ใดในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า แคมเปญคู่แข่งมีข้อดี ข้อด้อยเป็นอย่างไร อุตสาหกรรมโรงแรมสามารถนำข้อมูลเหล่านี้มาปรับกลยุทธ์ หรือ เสนอแคมเปญต่างๆ ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง

1.4 มิติการบริการและการสนับสนุน (Service and Support Dimension)

►ลูกค้าจะมีความคาดหวังให้อุตสาหกรรมโรงแรมตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อข้อคิดเห็นต่างๆ บนสื่อสังคมออนไลน์ โรงแรมควรมีการติดตามและตรวจสอบลูกค้าทั้งในระหว่างเข้าพักหรือเมื่อออกจากโรงแรมไปแล้ว หากพบว่าระหว่างพักลูกค้ามีการร้องเรียนปัญหา หรือไม่ได้รับความสะดวกใดๆ โรงแรมจะต้องรีบสื่อสาร ช่วยเหลือและจัดการให้ได้ในทันที เช่น การใช้ Twitter เป็นช่องทางการติดตาม รับฟังเรื่องราว และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

►การบริการแบบหนึ่งต่อหนึ่ง (Customization and Personalization) เป็นบริการที่มุ่งการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าแต่ละราย เพื่อสร้างความพึงพอใจและเอาใจใส่ลูกค้าที่มีความต้องการที่แตกต่างกัน การบริการพิเศษสำหรับลูกค้าประจำในการจัดการหรือดำเนินงานสำคัญต่างๆ จะช่วยให้ลูกค้าประจำได้รับความสะดวกสบาย เพิ่มความประทับใจ ได้รับความสุขและความพึงพอใจสูงสุด

►การจัดการชื่อเสียงออนไลน์ (Online Reputation Management) การใช้ facebook, Twitter หรือ Pantip.com ในการเฝ้าติดตามผู้บริโภคหรือลูกค้าในการพูดถึงโรงแรม การรับทราบข้อร้องเรียนทั้งในระหว่างพักและหลังจากการใช้บริการของโรงแรมไปแล้ว การจัดการชื่อเสียงในกรณีที่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายมีทัศนคติเชิงลบ หรือร้องเรียนเรื่องที่ไม่พอใจ ถ้าทีมเจ้าหน้าที่มีวิธีการจัดการไม่ถูกวิธี เพิกเฉยหรือลบข้อความออก ลูกค้าอาจรู้สึกไม่พอใจและไปโพสต์ข้อความในช่องทางออนไลน์อื่นๆ ซึ่งอาจมีแนวร่วมของลูกค้าที่โรงแรมอาจจัดการได้ยาก ดังนั้น โรงแรมจึงจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลบนสื่อสังคมออนไลน์ในการจัดการกับปัญหาให้ได้แบบเรียลไทม์ แสดงออกถึงความจริงใจในการแก้ปัญหาด้วยการสื่อสาร รับข้อมูลป้อนกลับ กล่าวขอโทษ (Apologize) และระบุแนวทางแก้ไขไม่ให้เกิดปัญหาอีกเพื่อช่วยให้สถานการณ์ดีขึ้น และเป็นการแสดงออกว่าเราต้องการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าไว้ นอกจากนี้โรงแรมยังมีมาตรการกำหนดให้ผู้บริหารในระดับผู้จัดการขึ้นไปใช้อีเมลเป็นช่องทางในการตอบและแก้ปัญหาให้กับลูกค้าอีกช่องทางหนึ่ง และให้ลูกค้ามีส่วนร่วมกับโรงแรมด้วยการรับฟังข้อเสนอแนะของลูกค้า แล้วนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงบริการของโรงแรมให้ดีขึ้น สิ่งนี้จะเปิดโอกาสในการสร้างความเชื่อมั่นในการบริการและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า



ภาพที่ 1 รูปแบบการใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

ที่มา: ผู้วิจัยประมวลจากการทบทวนทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

2) ปัจจัยหลักในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย ผู้วิจัยสามารถสรุปข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 3 กลุ่มงาน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สรุปข้อมูลปัจจัยหลักในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

ประเด็นการถาม	กลุ่มงานผู้ให้ข้อมูลสำคัญ		
	อุตสาหกรรม โรงแรม	อุตสาหกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ	สถาบันการศึกษา/ สถาบันวิจัยสังคม
2.1 ทรัพยากรองค์การ -การสนับสนุนจาก ผู้บริหาร	วิสัยทัศน์ / กำหนด กลยุทธ์ทางธุรกิจ	เปลี่ยนแปลงบทบาท ของผู้บริหาร / เชื้อม่น ในเทคโนโลยี	วิสัยทัศน์ / กำหนด กลยุทธ์ทางธุรกิจ
-วัฒนธรรมองค์การ	มุ่งเน้นลูกค้า และ พนักงาน / คุณภาพการ บริการ	มุ่งเน้นลูกค้า/จิตสำนึก การสร้างประสบการณ์ที่ ดีต่อลูกค้า	มุ่งเน้นลูกค้าและ คุณภาพการบริการ

ประเด็นการถาม	กลุ่มงานผู้ให้ข้อมูลสำคัญ		
	อุตสาหกรรม โรงแรม	อุตสาหกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ	สถาบันการศึกษา/ สถาบันวิจัยสังคม
	การฝึกอบรม พัฒนา ทักษะพนักงาน	การฝึกอบรม พัฒนา ทักษะพนักงาน	การฝึกอบรม พัฒนา ทักษะพนักงาน
	สร้างแรงจูงใจ / ความ ผูกพันในองค์กร / พนักงานมีส่วนร่วม รู้สึก เป็นเจ้าของร่วมกัน	สร้างแรงจูงใจ / พนักงานมีส่วนร่วม รู้สึก เป็นเจ้าของร่วมกัน	สร้างแรงจูงใจ ให้งาน
-โครงสร้างองค์กร	มอบอำนาจการตัดสินใจ ให้พนักงาน/ปรับปรุง กระบวนการ	ปรับโครงสร้างองค์กร /ปรับปรุงกระบวนการ	มอบอำนาจการตัดสินใจ ให้พนักงาน
2.2 เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล บนสื่อสังคมออนไลน์	สร้างความร่วมมือ / ใช้บริการจากภายนอก	Social Media Monitoring	สร้างความร่วมมือ / ใช้บริการจากภายนอก
2.3 เทคโนโลยีสารสนเทศ -โครงสร้างพื้นฐาน ทางไอที	ความพร้อมด้าน โครงสร้างพื้นฐานทาง ไอที / สร้างจุดเชื่อมต่อ ลูกค้าผ่านสื่อสังคม ออนไลน์	ความพร้อมด้าน โครงสร้างพื้นฐานทาง ไอที / สร้างจุดเชื่อมต่อ ลูกค้าผ่านสื่อสังคม ออนไลน์	ความพร้อมด้าน โครงสร้างพื้นฐานทาง ไอที / สร้างจุดเชื่อมต่อ ลูกค้าผ่านสื่อสังคม ออนไลน์
-ความสามารถของ พนักงานในการใช้ไอที	เน้นทักษะการใช้ไอที / การวิเคราะห์ข้อมูล การตีความ	เน้นทักษะการใช้ไอที / การวิเคราะห์ข้อมูล การแปลความหมาย	เน้นทักษะการใช้ไอที / การวิเคราะห์ข้อมูล/การ ตีความ/การนำไปใช้
2.4 การมุ่งเน้นลูกค้า	ความต้องการที่แท้จริง ของลูกค้า	ความเข้าใจเกี่ยวกับ ลูกค้า	ความเข้าใจ/ความ ต้องการของลูกค้า
2.5 การจัดการความรู้ลูกค้า	การแบ่งปัน/ต่อยอด ความรู้ลูกค้า	การนำความรู้ลูกค้ามา ต่อยอดให้เกิดประโยชน์	การถ่ายทอดความรู้/ ต่อยอดให้เกิดประโยชน์

จากตารางที่ 2 พบว่า ปัจจัยหลักในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ของอุตสาหกรรมโรงแรม แบ่งได้เป็น 5 ปัจจัยหลัก คือ ปัจจัยทรัพยากรองค์กร เช่น การสนับสนุนจากผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร และ โครงสร้างองค์กร ปัจจัยเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลบนสื่อสังคมออนไลน์ ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และความสามารถของพนักงานในการ

ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยการมุ่งเน้นลูกค้า และปัจจัยการจัดการความรู้ลูกค้า ในแต่ละปัจจัยมีผลการวิจัยดังนี้

2.1 ปัจจัยทรัพยากรองค์การ (Organization Resources) ประกอบด้วยปัจจัยย่อย 3 ปัจจัย ดังนี้

(1) การสนับสนุนจากผู้บริหาร ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งสามกลุ่มงาน มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่าผู้บริหารโรงแรมควรมีวิสัยทัศน์ มีการกำหนดนโยบายในการนำกลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์มาใช้เป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจ ผู้บริหารควรเปลี่ยนแปลงบทบาทของตนเข้าสู่โลกออนไลน์มากขึ้น ให้ความสำคัญ มีส่วนร่วม และสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นต่อนโยบายการนำสื่อสังคมออนไลน์มาสนับสนุนการดำเนินงานด้านการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างเต็มที่ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ กล่าวเพิ่มเติมว่า ผู้บริหารต้องเชื่อมั่นในเทคโนโลยีสารสนเทศว่าองค์การจะได้รับประโยชน์และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้านการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าให้เข้มแข็งขึ้น ดังเช่นบทสนทนาที่กล่าวว่า

“K2 ที่นี้ผู้บริหารของเราให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ามากๆ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจในวิสัยทัศน์ มีส่วนร่วมกับพนักงานในการสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าทั้งในระหว่างและหลังพัก โดยเฉพาะกับกลุ่มลูกค้าประจำผู้บริหารในระดับผู้จัดการขึ้นไปจะมีตารางเข้าไปทักทาย สอบถามลูกค้าว่าชอบ ไม่ชอบอะไร”

“K5 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการใช้สื่อสังคมออนไลน์ เกือบจะ 100 % ในส่วนของสื่อดั้งเดิมโรงแรมก็ยังมีการให้บริการบ้างเพื่อให้ธุรกิจสื่อยังพอมีรายได้ เพราะในโลกทุกวันนี้เราต้องปรับตัว หากไม่ปรับ ธุรกิจอาจจะอยู่ได้ยาก”

“K6 ต้องเปลี่ยนครับ!!! โลกมันเปลี่ยนไป ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ มีความเชื่อมั่นสนับสนุนให้พนักงานของธุรกิจโรงแรมอยู่ร่วมกับสื่อสังคมออนไลน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะเราหลีกเลี่ยงไม่ได้ ที่สำคัญที่สุดคือ การใช้ข้อมูลเชิงลึกหรือ insight ที่ได้จากการวิเคราะห์ไปประกอบการวางแผนกลยุทธ์ และการตัดสินใจของธุรกิจ”

“K11 ในความคิดเห็นของดิฉัน การสนับสนุนจากผู้บริหาร เป็นปัจจัยเหตุของการนำกลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์มาใช้กับธุรกิจโรงแรม เนื่องจาก ผู้บริหารต้องกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายอย่างชัดเจนเกี่ยวกับการตอบสนองลูกค้ารายคน เนื่องจากการสนับสนุนและการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงจะเป็นแนวทางและผูกพันกับการใช้ทรัพยากร”

(2) วัฒนธรรมองค์การ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งสามกลุ่มงาน มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่าผู้บริหารควรปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การให้มีแนวคิดมุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ (Customer Centric) โดยเฉพาะกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การสร้างวัฒนธรรมองค์การให้พนักงานทุกคนมีจิตสำนึกในการสร้างประสบการณ์การบริการที่ดีต่อลูกค้า (Service Experience) เน้นคุณภาพการบริการเป็นสำคัญทั้งในรูปแบบออฟไลน์และออนไลน์ นอกจากนี้ อุตสาหกรรมโรงแรมควรมุ่งเน้นที่พนักงานเป็นสำคัญเช่นกัน มีการจัดหาทรัพยากรที่เพียงพอต่อการดำเนินงาน มีการให้ความรู้ ฝึกอบรม การให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่

พนักงานให้สามารถปฏิบัติงานและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ และทำหน้าที่เป็นกระบอกเสียงที่ดีให้แก่องค์กร เน้นสร้างความผูกพันในองค์กร ให้พนักงานมีส่วนร่วม รู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน จากนั้นโรงแรมจะต้องกำหนดมาตรฐานวัดความพึงพอใจของลูกค้าให้เป็นเป้าหมายหลัก และแจ้งให้พนักงานทุกคนได้ทราบโดยทั่วทั้งองค์กรให้เกิดการรับรู้ในเป้าหมายเดียวกัน และเข้าใจได้ว่ามูลค่าตลอดชีวิตของลูกค้ามีความสำคัญต่อองค์กร ดังเช่นบทสนทนาที่กล่าวว่า

“K1 โรงแรมเราอายุไม่น้อยแล้ว คุณเคยสำคัญที่ทำให้โรงแรมเราหมดใจลูกค้าไว้ได้ กลับเป็นเรื่องพื้นฐานที่สุด นั่นก็คือ การให้ความสำคัญกับลูกค้า โรงแรมต้องให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นรายบุคคลอย่างถึงที่สุด ถ้าทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าตัวเองเป็นคนพิเศษสำหรับเราได้ ลูกค้าจะกลับมาใช้บริการอีกครั้ง”

“K3 เราเน้นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ พนักงานทุกแผนกที่ติดต่อกับลูกค้าควรต้องจำให้ได้ว่าลูกค้าต้องการอะไร ลูกค้าต้องการสิ่งใดเป็นพิเศษ ดังนั้น เราจึงต้องมีการอบรมพนักงานในเรื่องวัฒนธรรมการดูแลและให้คำแนะนำลูกค้า”

“K11 การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีเอื้อต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน เนื่องจากงานอุตสาหกรรมโรงแรมเป็นงานบริการที่จะต้องให้ความสำคัญกับการบริการที่ตรงใจลูกค้าเป็นสำคัญ การสร้างวัฒนธรรมที่ดีให้กับพนักงานมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การออกแบบระบบค่าตอบแทน การจูงใจพนักงาน การพัฒนาทักษะความชำนาญของพนักงานต่อการดำเนินงานการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าที่จะต้องทำงานแบบร่วมมือร่วมใจกันทั้งองค์กรตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงาน”

(3) โครงสร้างองค์กร ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งสามกลุ่มงาน มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า อุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการใช้กลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์กำลังอยู่ในช่วงเรียนรู้และเจริญเติบโต โรงแรมขนาดใหญ่จะมีความชัดเจนในการจัดโครงสร้างองค์กรโดยส่วนใหญ่กำหนดให้มีทีมงานปฏิบัติงานภายใต้ฝ่ายขาย หรือฝ่ายการตลาด ส่วนการจัดโครงสร้างองค์กรสำหรับโรงแรมขนาดเล็กยังไม่ชัดเจนนัก แต่อย่างไรก็ตามโรงแรมควรปรับโครงสร้างองค์กรให้รองรับการใช้กลยุทธ์ใหม่ ปรับปรุงกระบวนการทำงาน อาจต้องปรับสายการบังคับบัญชาใหม่ จากนั้นให้มีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับพนักงานในการจัดทำเนื้อหาที่ทันสมัยและเชื่อถือได้สำหรับโพสต์บนสื่อสังคมออนไลน์ซึ่งต้องผ่านการพิจารณาทุกครั้งก่อนประชาสัมพันธ์ นอกจากนี้ ทีมงานต้องเรียนรู้จากคู่มือการปฏิบัติงาน มีการเฝ้าติดตามลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ และสามารถให้การช่วยเหลือลูกค้าได้ทันทีเมื่อลูกค้าต้องการ และไม่ให้ความล่าช้าเป็นอุปสรรคต่อการสร้างความผูกพันกับลูกค้า ดังเช่นบทสนทนาที่กล่าวว่า

“K3 โรงแรมเรามีทีมงาน digital marketing ที่อยู่ภายใต้ฝ่ายขาย ผู้บริหารโรงแรมมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้พนักงานทุกคนในการแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าโดยไม่ต้องรอผู้จัดการ เพราะเรามีคู่มือสำหรับการแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าในกรณีต่างๆ ให้พนักงานได้เรียนรู้ ซึ่งพนักงานสามารถเข้าช่วยเหลือลูกค้าได้ในทันที ทุกคนจึงมีความมั่นใจในการให้บริการลูกค้าและตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ ได้ในทันที”

“K4 เราเป็นโรงแรมเชน มีทีมงานหลายแผนก แผนกที่เกี่ยวข้องจะอยู่ภายใต้ฝ่ายการขายและการตลาด ได้แก่ แผนก PR จะทำหน้าที่ในการสื่อสารไปยังผู้บริโภค และมีแผนกการตลาด มีหน้าที่ทำโปรโมชั่นให้ลูกค้าหันมาใช้บริการและนำไปสู่ยอดขายที่เพิ่มขึ้น ทีมงานจะต้องมีการวางมาตรฐานการสร้าง content

ต่างๆ และมีการตรวจสอบทุกครั้งก่อนประชาสัมพันธ์ หากเนื้อหาใดเป็นเรื่องสำคัญมาก โรงแรมสาขาจะส่งเนื้อหานั้นไปยังโรงแรมสำนักงานใหญ่เพื่อพิจารณา”

“K5 ภายใต้ฝ่ายขาย เราจัดให้มีเจ้าหน้าที่ที่ดูแลโซเชียลมีเดีย ทำหน้าที่สร้างเนื้อหา และสื่อสารกับผู้บริโภคโดยตรง ทีมงานจะหมุนเวียนสร้างเนื้อหาออนไลน์ทุกวัน ผมจะให้ทำ Social Media Planning รายวัน รายเดือน และรายปี เพื่อไม่ให้เนื้อหาน่าเบื่อและให้เน้นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องหรือที่อยู่ในความสนใจของผู้บริโภค เราให้อำนาจการตัดสินใจกับเจ้าหน้าที่ แต่เนื้อหาทุกอย่างต้องถูกตรวจสอบโดยผมก่อนเผยแพร่ เพราะสื่อเหล่านี้เร็วและมีความ sensitive หากเนื้อหาออกไปแบบไม่ได้ตรวจสอบ หากไม่ดีมันจะส่งผลถึงภาพลักษณ์ของโรงแรมได้”

“K11 พนักงานเป็นผู้บริการที่พบปะลูกค้าบนสื่อออนไลน์โดยตรง และเป็นการสื่อสารแบบตัวต่อตัว ดังนั้น โรงแรมจะต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานด้านการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์”

2.2 ปัจจัยเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลบนสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media Analytical Tool) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากกลุ่มอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ กล่าวว่า เครื่องมือนี้เรียกว่า “Social Media Monitoring หรือ Social Media Listening” สิ่งที่ได้จากเครื่องมือนี้คือ ข้อมูลเชิงลึก (insight) จากผู้บริโภค ซึ่งอุตสาหกรรมโรงแรมสามารถนำไปใช้พัฒนากลยุทธ์และแผนการตลาด การปรับปรุงการบริการของโรงแรมให้ดียิ่งขึ้น ชีตความสามารถของเครื่องมือนี้ ได้แก่ การวิเคราะห์กระแสนิยมบนโลกออนไลน์ การวิเคราะห์และจับกระแสการพูดถึงแบรนด์และคู่แข่ง การค้นหา ติดตาม ตรวจสอบข้อมูล หรือกิจกรรมบนสื่อสังคมออนไลน์แบบเรียลไทม์ เป็นต้น อย่างไรก็ตามการใช้ Social Media Listening มีข้อจำกัดในแง่ของค่าใช้จ่าย โรงแรมไม่จำเป็นต้องลงทุนในเรื่องดังกล่าวเอง แต่มีทางเลือกโดยการใช้บริการจากองค์การที่ให้บริการ ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มอุตสาหกรรมโรงแรมและกลุ่มสถาบันการศึกษา/สถาบันวิจัยสังคมที่กล่าวว่า ให้เน้นไปที่การสร้างความร่วมมือกับองค์กรภายนอก อาทิเช่น TripAdvisor, Ctrip หรือ เอเจนซีโฆษณา ให้ช่วยรายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อที่จะได้รับทราบความคิดเห็น รีวิวจากลูกค้า กระแสการพูดถึงโรงแรมโดยเฉพาะในแง่ลบ เพื่อให้โรงแรมสามารถแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นก่อนที่จะเกิดวิกฤต รวมถึงการใช้ประโยชน์จากข้อมูลขนาดใหญ่บนสื่อสังคมออนไลน์ ดังเช่นบทสนทนาที่กล่าวว่า

“K1 โรงแรมเราใช้โปรแกรมในการเฝ้าติดตามเสียงของลูกค้า เพื่อนำมาปรับปรุงการให้บริการ เช่น แผนกบริการอาหารและเครื่องดื่ม มีการแสดงความคิดเห็นที่เป็นเชิงลบ หรือพวก negative point อย่างไรบ้าง”

“K6 โรงแรมควรใช้ประโยชน์จาก profile ของลูกค้าและ track เนื้อหาจากผู้บริโภคบนสื่อสังคมออนไลน์ มาวิเคราะห์เพื่อให้เราทราบความต้องการลูกค้า และนำมาปรับปรุงการบริการ จากนั้นโรงแรมจึงนำเสนอโปรโมชั่นหรือเนื้อหาให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า อย่างถูกที่ ถูกเวลา ถูกคน นี่คือเครื่องมือสนับสนุน CRM ที่ดี ซึ่งโรงแรมขนาดใหญ่ควรใช้ และทำให้เราเข้าถึงลูกค้าได้แบบเรียลไทม์มากขึ้น”

“K7 สิ่งที่ได้จากการใช้ Social Listening คือ ข้อมูลเชิงลึก (Insight) ที่โรงแรมสามารถนำ insight ไปประกอบการทำกลยุทธ์ หรือเพื่อการวัดผลการตลาดได้”

“K9 โรงแรมขนาดใหญ่ โรงแรมเซน หรือ โรงแรมที่อยู่ในพื้นที่ที่มีการแข่งขันสูงจำเป็นต้องมีเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า เพื่อติดตาม ตรวจสอบ ความเคลื่อนไหวของลูกค้า และคู่แข่ง ว่า ณ ตอนนี้มีใคร อยู่ที่ไหน แทรนด์เป็นอย่างไร สำหรับโรงแรมขนาดเล็กอาจไม่ได้ใช้เพราะโรงแรมมีการจัดเก็บ top list ของโรงแรมอยู่แล้ว หรือใช้พวก Google Analytics ก็ช่วยได้”

2.3 ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งสามกลุ่มงานมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า โรงแรมควรพิจารณาถึงความพร้อมขององค์การในด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศ มีเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการสนับสนุนงานบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า โรงแรมควรสร้างจุดเชื่อมต่อลูกค้าผ่านสื่อสังคมออนไลน์สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลลูกค้าและเชื่อมโยงข้อมูลจากสื่อสังคมออนไลน์เข้ากับระบบบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า และมีเทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าได้แบบรายบุคคล ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกกลุ่มงานยังมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า โรงแรมควรมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะของพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถที่เพียงพอต่อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อประโยชน์ในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ทักษะที่สำคัญ ได้แก่ ทักษะการวิเคราะห์ การตีความ การแปลข้อมูลให้เป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าสำหรับนำไปใช้เพื่อการตัดสินใจของโรงแรม รวมถึงการจัดให้มีทีมงานสำหรับดูแลและบริหารข้อมูลลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์เป็นการเฉพาะ ดังเช่นบทสนทนาที่กล่าวว่า

“K1 การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ จำเป็นต้องมีฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ CRM ที่พร้อมใช้งาน มีพนักงานที่มีความสามารถด้านไอที และเราต้องเติมเต็มพนักงานในเรื่องของ Service Mind ต้องให้พนักงานรู้สึกมีความสุขในการทำงาน ผลผลิตที่ออกมาต้อง positive อย่างแน่นอน”

“K2 การมีเทคโนโลยี CRM ทำให้เราอาจได้เปรียบกว่าที่อื่น แต่เทคโนโลยีเหล่านี้จะไร้ประโยชน์ หากพนักงานของโรงแรมไม่สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เราจึงต้องมีโปรแกรมการจัดอบรมเพื่อให้ความรู้กับพนักงานทุกปี”

“K6 ต้องกลับมาที่ mindset ก่อนว่าผู้บริหารต้องการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ การทำ Social CRM ก็คือการประยุกต์ใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อเชื่อมโยงให้โรงแรมและลูกค้าสามารถเข้าถึงกันและกันได้ และแน่นอนโรงแรมต้องมีการลงทุนในเทคโนโลยี CRM มีองค์ความรู้ มีพนักงานที่มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โรงแรมอาจต้องมีคนที่มีความรู้ด้านสถิติ มีทักษะการวิเคราะห์ ชอบตัวเลข เพื่อประโยชน์ในการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่บนสื่อออนไลน์ต่างๆ ได้”

“K8 เครื่องมือที่นำมาใช้สนับสนุนงาน Social CRM ควรมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่พร้อมใช้งานและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของธุรกิจ เช่น เทคโนโลยี CRM ระบบฐานข้อมูลลูกค้า ช่องทางการติดต่อของลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์และความสามารถของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ”

“K11 การมีฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ CRM ระบบฐานข้อมูลลูกค้า ที่เชื่อมโยงเข้ากับเทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์กร และการใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อเชื่อมต่อระหว่างโรงแรมกับลูกค้า ทั้งนี้ต้องนำข้อมูลจากฐานข้อมูลลูกค้าและบนสื่อสังคมออนไลน์ไปใช้สนับสนุนการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า และนำไปสู่การตัดสินใจนำเสนอบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า”

2.4 ปัจจัยการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Orientation) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งสามกลุ่มงานมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า โรงแรมควรตั้งกระบวนการทางความคิดในการมุ่งเน้นลูกค้า ผู้บริหารและพนักงานต้องมีความเชื่อที่เน้นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้าเป้าหมาย มีความมุ่งมั่นที่จะให้บริการลูกค้า มีการสร้างสรรค์การบริการเพื่อส่งมอบคุณค่าที่เหนือกว่าให้แก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง มีความเข้าใจในความต้องการของลูกค้าเพื่อเป้าหมายในการสร้างความพึงพอใจของลูกค้า ดังเช่นบทสนทนาที่กล่าวว่า

“K4 พนักงานในองค์กรต้องเห็นความสำคัญของลูกค้า ลูกค้ามาเป็นอันดับหนึ่ง ต้องมุ่งมั่นในการให้บริการแก่ลูกค้า ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ให้มันอยู่ใน DNA เลยว่า ลูกค้าคือคนที่จ่ายเงินให้กับเรา ถ้าไม่มีลูกค้า เราก็คายของไม่ได้ มันเป็นหัวใจที่กระทบกับทุกคน”

“K5 โรงแรมเรามีความชัดเจนในเรื่องการให้ผู้บริหารและพนักงานมีแนวคิดการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ และการรักษามาตรฐานการบริการให้มีคุณภาพ เพื่อเป้าหมายในการสร้างความพึงพอใจของลูกค้า นี่ถือเป็นจุดแข็งที่สุดที่ทำให้เราอยู่ได้จนถึงทุกวันนี้”

“K11 โรงแรมควรเน้นการมุ่งเน้นลูกค้า และการสร้างคุณภาพการให้บริการที่เป็นเลิศแก่ลูกค้า มุ่งเน้นการสร้างสรรค์การบริการที่มีคุณค่าให้กับลูกค้า โดยมีการประเมินถึงความพึงพอใจของลูกค้าที่มาใช้บริการ และมีการติดตามผลหลังจากลูกค้าได้รับการบริการ ซึ่งทำให้โรงแรมมีข้อมูลลูกค้าที่มีคุณภาพ”

2.5 ปัจจัยการจัดการความรู้ลูกค้า (Customer Knowledge Management) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งสามกลุ่มงานมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า สื่อสังคมออนไลน์เป็นแหล่งข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ที่เต็มไปด้วยข้อมูลลูกค้า ความคิดเห็นจากผู้บริโภคในแง่มุมต่างๆ ที่โรงแรมสามารถนำข้อมูลเหล่านี้มาจัดการความรู้ด้วยการถ่ายทอดและแบ่งปัน รวมทั้งต่อยอดการใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อลูกค้าและโรงแรม ความรู้เหล่านี้จะทำให้โรงแรมสามารถทราบถึงความต้องการของลูกค้าโดยทั่วทั้งองค์กร รวมถึงการนำความรู้ลูกค้ามาใช้ในการปรับปรุงการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง ดังเช่นบทสนทนาที่กล่าวว่า

“K5 ไม่จำเป็นที่ปลาตัวใหญ่ จะว่ายชนะปลาตัวเล็กเสมอไป แต่เราเป็นปลาตัวเล็กที่ว่ายน้ำเร็ว เราต้องพัฒนาตนเองให้ทัน เราทำแผนทุก 3 ปี เรานำข้อมูลความรู้ของลูกค้ามาพัฒนาปรับปรุงการบริการให้มีมาตรฐาน ทุกปีต้องมีนวัตกรรม เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง”

“K6 อุตสาหกรรมโรงแรมต้องมีระบบการจัดการความรู้ ต้องรู้ว่าลูกค้าคือใคร มีความต้องการอย่างไร ความคิดเห็นหรือประสบการณ์ของลูกค้าเกี่ยวกับการใช้บริการต่างๆ เหล่านี้ ต้องรวบรวมแล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงความต้องการลูกค้า แล้วจึงนำมาใช้ในการส่งข้อเสนอต่างๆ ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง”

การอภิปรายผล

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 3 กลุ่มงาน ได้แก่ อุตสาหกรรมโรงแรม อุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ และสถาบันการศึกษา/สถาบันวิจัยสังคม ยืนยันว่าการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์เป็นเรื่องที่ทำนายสำหรับอุตสาหกรรมโรงแรม ทั้งด้านรูปแบบการใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า และด้านปัจจัยหลักในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ มีประเด็นสำคัญที่ควรอภิปรายผล ดังนี้

1. รูปแบบการใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า อุตสาหกรรมโรงแรมสามารถบูรณาการสื่อสังคมออนไลน์เข้ากับการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าได้ 4 มิติ คือ มิติการตลาดและประชาสัมพันธ์ มิติการขาย มิติการรับข้อคิดเห็น และมิติการบริการและการสนับสนุน ซึ่งในแต่ละมิติครอบคลุมกระบวนการพื้นฐานของ CRM จำนวน 3 กระบวนการคือ การขยายฐานลูกค้าใหม่ การรักษาฐานลูกค้าเดิม และการเรียกลูกค้าเก่ากลับมา ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริโภคเปิดรับช่องทางสื่อสังคมออนไลน์มาก ดังนั้นในเชิงธุรกิจจะเท่ากับว่าอุตสาหกรรมโรงแรมมีโอกาสเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและผู้บริโภคได้มากกว่าการใช้สื่อรูปแบบอื่นๆ และการสื่อสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์ทำให้โรงแรมสามารถปฏิสัมพันธ์กับผู้บริโภคได้แบบต่อเนื่องและตลอดเวลา อีกทั้งทำให้โรงแรมได้รับ Earned Media จากการที่ผู้บริโภคพูดถึง แชร์และบอกต่อไปยังกลุ่มเพื่อนในสื่อสังคมออนไลน์ ดังนั้นการใช้สื่อสังคมออนไลน์จึงเป็นเครื่องมือที่เหมาะสมอย่างมากในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า สอดคล้องกับงานวิจัยของ Cognizant (2015) ที่ว่า โรงแรมสามารถใช้สื่อสังคมออนไลน์ใน 2 มิติ คือ (1) มิติทางการตลาด ได้แก่ การเผยแพร่ข้อมูล การสร้างความผูกพันของลูกค้า การตลาดแบบทันเวลาพอดี และ (2) มิติทางการให้บริการ ได้แก่ การบริการผู้ช่วยส่วนตัวอย่างไร้ขีดจำกัด การแก้สถานการณ์ปัญหาให้ลูกค้า อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยมีความคิดเห็นเพิ่มเติมว่าอุตสาหกรรมโรงแรมต้องเริ่มต้นที่การกำหนดลูกค้ากลุ่มเป้าหมายว่าเป็นกลุ่มไหน การเลือกใช้สื่อสังคมออนไลน์แพลตฟอร์มใดจึงเหมาะกับลูกค้ากลุ่มนั้น และตั้งเป้าหมายของโรงแรมให้ชัดเจนว่าจะใช้สื่อสังคมออนไลน์ไปเพื่อกิจกรรมอะไร เนื่องจากสื่อสังคมออนไลน์ไม่ใช่เพียงช่องทางในการโปรโมทคอนเทนต์ แต่เป็นช่องทางในการสร้างความผูกพันกับลูกค้ามากกว่า

2. ปัจจัยหลักในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ของอุตสาหกรรมโรงแรม ได้แก่ ปัจจัยทรัพยากรองค์การ เช่น การสนับสนุนจากผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ ปัจจัยเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลบนสื่อสังคมออนไลน์ ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และความสามารถของพนักงานในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยการมุ่งเน้นลูกค้า และปัจจัยการจัดการความรู้ลูกค้า มีประเด็นสำคัญที่ควรอภิปรายผล ดังนี้

2.1 ปัจจัยทรัพยากรองค์การ ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ และโครงสร้างองค์การ เป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญที่สุดต่อการนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ภายในอุตสาหกรรมโรงแรม จากปัจจัยเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่า อุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการเตรียมพร้อมในทรัพยากรจากภายในองค์การ จะเป็นกรอบกำหนดความสำเร็จในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ของอุตสาหกรรมโรงแรมอย่างหนึ่ง หากโรงแรมมีทรัพยากรภายในที่ดีหรือเหนือกว่าคู่แข่งชั้น หมายถึงโรงแรมนั้นมี

จุดแข็ง การที่ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น มีวิสัยทัศน์ในการดำเนินงาน การมีวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ การปรับโครงสร้างองค์กรให้ยืดหยุ่นและสอดคล้องกับการนำแนวคิด Social CRM มาใช้ ปัจจัยเหล่านี้จะสนับสนุนให้เกิดความสามารถในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ และสนับสนุนการสร้างคามผูกพันระหว่างโรงแรมกับลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง (Keramati et al., 2010; Akroush et al., 2011; Mohammad et al., 2013; ElKordy, 2014; Sigala, 2016)

2.2 ปัจจัยเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลบนสื่อสังคมออนไลน์ เป็นเครื่องมือที่มีความสามารถในการค้นหา ติดตาม ตรวจสอบข้อมูล หรือกิจกรรมบนสื่อสังคมออนไลน์ได้แบบเรียลไทม์ รวมถึงความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า หรือ คู่แข่งขันที่พูดถึงอุตสาหกรรมโรงแรมบนสื่อสังคมออนไลน์ เมื่ออุตสาหกรรมโรงแรมใช้เทคโนโลยีที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ติดตามข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) บนสื่อสังคมออนไลน์ โรงแรมจะได้รับประโยชน์สูงสุดเพื่อสนับสนุนการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า ทำให้โรงแรมเข้าใจข้อมูลเชิงลึก (Insight) ถึงความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง (Küpper et al., 2015c; Kamboj et al., 2016) สิ่งนี้สะท้อนให้เห็นว่า ปัจจัยเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลบนสื่อสังคมออนไลน์ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน อุตสาหกรรมโรงแรมใดที่มองข้ามข้อมูลขนาดใหญ่ไปเท่ากับพลาดโอกาสสำคัญในการใช้ข้อมูลขับเคลื่อนธุรกิจในการจัดการปัญหาและชื่อเสียงบนโลกออนไลน์ การติดตามตรวจสอบข้อคิดเห็นที่มีต่อโรงแรม หรือกระทำการวิเคราะห์ตัวเรากับคู่แข่ง ถ้าโรงแรมเข้าไปติดตามและสกัดข้อมูลดังกล่าวออกมาใช้เพื่อการปรับปรุงและออกโปรโมชั่นให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้ก่อนคู่แข่ง โรงแรมนั้นจะได้เปรียบเชิงการแข่งขัน อย่างไรก็ตาม การใช้เครื่องมือดังกล่าวเป็นตัวช่วยสำคัญใน Social CRM แต่ต้องมีพนักงานที่เข้าใจและแปลผลที่ได้ออกมาให้เป็นประโยชน์ในเชิงธุรกิจ

2.3 ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และความสามารถของพนักงานในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งถือเป็นหนึ่งในเครื่องมือสำคัญที่ผู้บริหารนำมาใช้รับมือกับความเปลี่ยนแปลง เป็นองค์ประกอบสำคัญของความสามารถและแหล่งที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน อย่างไรก็ตาม การมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยจะไร้ประสิทธิภาพหากพนักงานไม่สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดประโยชน์ได้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ Social CRM อุตสาหกรรมโรงแรมต้องผสมผสานเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมและจำเป็นต่อการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่มีแนวคิดการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ (Dutu & Hålmäjan, 2011) โรงแรมควรจัดเตรียมโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศให้พร้อม ควรบูรณาการสื่อสังคมออนไลน์เข้ากับทุกส่วนงานทั้งระบบงานส่วนหน้า (Front-office) และระบบงานส่วนหลัง (Back-office) ของโรงแรม รวมทั้งการเตรียมพร้อมด้านการพัฒนาทักษะของพนักงานให้มีทักษะการเป็นนักวิทยาศาสตร์ข้อมูล (Data Scientist) 3 ประการ ได้แก่ (1) ทักษะทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Intelligence) เป็นทักษะและความรู้ของพนักงานที่สามารถใช้ระเบียบวิธีการทางสถิติและกระบวนการในการหาคำตอบที่เหมาะสม สามารถใช้เทคโนโลยีในการรวบรวมข้อมูล ประมวลผล จัดการ วิเคราะห์ข้อมูล และนำไปจัดเก็บได้อย่างเป็นระบบ (2) ทักษะการวิเคราะห์และการตีความ (Interpretive Intelligence) เป็นทักษะและความสามารถในการวิเคราะห์และตีความจากข้อคำถามหรือสมมติฐานเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ และ

นำไปใช้วิเคราะห์สถานการณ์ในอนาคต และ (3) ทักษะในการวิเคราะห์เชิงธุรกิจ (Business Intelligence) ทักษะและความสามารถในการที่จะวางแผนเก็บรวบรวมข้อมูล สกัดข้อมูลให้กลายเป็นสารสนเทศ สามารถวิเคราะห์ข้อมูล และสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์มาใช้ประกอบการตัดสินใจเชิงธุรกิจได้ (Malthouse et al., 2013; Sigala, 2016)

2.4 ปัจจัยการมุ่งเน้นลูกค้า เป็นแนวทางหนึ่งที่เป็นประโยชน์ที่ช่วยให้อุตสาหกรรมโรงแรมเข้าใจลูกค้า เพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้าและนำมาซึ่งสร้างความภักดีของลูกค้าในระยะยาว ทั้งนี้เนื่องจากเสียงของลูกค้าเป็นทิศทางที่ทำให้โรงแรมใช้ในการสร้างความผูกพันของลูกค้าเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ผู้บริโภคสามารถใช้ช่องทางออนไลน์ในการสื่อสาร และแสดงความคิดเห็น หากเป็นไปในเชิงบวก โรงแรมจะได้รับประโยชน์ แต่หากข้อมูลที่โพสต์เป็นไปในเชิงลบแล้วโรงแรมไม่ตอบสนอง จะยิ่งส่งผลเสียต่อโรงแรมได้ สิ่งนี้สะท้อนให้เห็นว่า การที่แผนกต่างๆภายในโรงแรมมีการประสานความร่วมมือในแนวคิดดังกล่าว จะทำให้โรงแรมมีการมุ่งเน้นการสร้างสรรค์การบริการที่มีคุณค่าให้กับลูกค้า โดยมีการประเมินถึงความพึงพอใจของลูกค้าที่มาใช้บริการ และมีการติดตามผลหลังจากลูกค้าได้รับการบริการ โรงแรมจึงมีข้อมูลลูกค้าที่มีคุณภาพ ครอบคลุม มีความเป็นปัจจุบัน ย่อมทำให้โรงแรมมีความสามารถในการมุ่งมั่นสร้างความจงรักภักดีของลูกค้าหรือการรักษาลูกค้าเก่า มีความสามารถในการทำความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า มีความสามารถในการจำแนกความต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้าแต่ละราย และมีความสามารถในการทำ Social CRM ได้ในระดับที่สูงขึ้น ดังนั้น ควรเน้นให้ผู้บริหารและพนักงานให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นอันดับแรกจะช่วยให้ธุรกิจได้รับข้อมูลเชิงลึกของลูกค้าเพื่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง (Chierici, Mazzucchelli, Ceruti, & Gavinelli, 2018)

2.5 ปัจจัยการจัดการความรู้ลูกค้า (Customer Knowledge Management) การทำ Social CRM นั้นเป็นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าผ่านการพูดคุยและสื่อสารบนสื่อสังคมออนไลน์ ข้อมูลลูกค้าจึงเป็นอำนาจที่สำคัญซึ่งช่วยเสริมสร้างการเชื่อมโยงกับลูกค้าและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ดังนั้น การดำเนินงานด้าน Social CRM จะบรรลุความสำเร็จได้นั้นควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของประสิทธิภาพในการเปลี่ยนข้อมูลลูกค้าให้กลายเป็นความรู้ลูกค้า ซึ่งต้องมีการสังเคราะห์ ถ่ายทอดความรู้ และการแบ่งปันความรู้ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าได้ทราบและจัดการใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่ออุตสาหกรรมโรงแรมเพื่อการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าแบบส่วนตัว และช่วยยกระดับความพึงพอใจของลูกค้า ดังนั้น การจัดการความรู้ลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญจะสามารถช่วยสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ดีขึ้น และนำไปสู่ผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของโรงแรมได้ (Abdel Fattah Mahmoud Al-Azzam, 2016; Chetoui, Abbar & Benabbou, 2017)

ข้อเสนอแนะ

การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ หรือ Social CRM ถือเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าด้วยการสื่อสารกับลูกค้าได้แบบสองทางบนสื่อสังคมออนไลน์ สิ่งที่ได้มาคือข้อมูลขนาดใหญ่จากผู้บริโภคที่อุตสาหกรรมโรงแรมจะนำมาวิเคราะห์ให้ได้มาซึ่งข้อมูลเชิงลึกของลูกค้าเพื่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง จนก่อให้เกิดความเชื่อใจ พึงพอใจ และนำมาซึ่งความภักดีต่อโรงแรม เหล่านี้ถือเป็นความท้าทายของอุตสาหกรรมโรงแรมซึ่งขึ้นอยู่กับความพร้อมและการปรับตัว ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อให้อุตสาหกรรมโรงแรมได้นำไปปฏิบัติตามและสร้างโอกาสแห่งความสำเร็จของการใช้กลยุทธ์ Social CRM ดังนี้

ข้อเสนอแนะในเชิงปฏิบัติ

1. Social CRM Vision ผู้บริหารต้องกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายอย่างชัดเจนเกี่ยวกับการตอบสนองลูกค้ารายคน เนื่องจากการสนับสนุนและการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงจะเป็นแนวทางและผูกพันการใช้ทรัพยากรต่างๆ และสนับสนุนให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย
2. Social CRM Strategy การวางแผนกลยุทธ์ด้วยวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย วางแผนการเลือกช่องทางการสื่อสารด้วยสื่อสังคมออนไลน์ให้ตรงกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และวางแผนกลยุทธ์ด้านการทำเนื้อหาให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า
3. Organizational Structure ผู้บริหารและพนักงานต้องทำงานแบบร่วมมือร่วมใจกันทั้งองค์การ ปรับโครงสร้างองค์การให้รองรับกลยุทธ์ใหม่ มีทีมงานในการสร้างเนื้อหาและปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อเรียนรู้ความต้องการของลูกค้าและเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าในระยะยาว ได้แก่ Digital Marketing Team เช่น นักการตลาดออนไลน์ เจ้าหน้าที่บริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า เจ้าหน้าที่ PR เจ้าหน้าที่สนับสนุนด้านไอที เป็นต้น อย่างไรก็ตามผู้บริหารระดับสูงควรมีการให้อำนาจแก่ผู้บริหารระดับกลางและพนักงานในการตัดสินใจมากขึ้น ทั้งในแง่การจัดทำเนื้อหาออนไลน์ การแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์เมื่อเกิดภาวะวิกฤต เป็นต้น
4. Culture วัฒนธรรมองค์การจะเป็นกลไกสำคัญที่มีพลังในการขับเคลื่อนการทำงานของพนักงาน อุตสาหกรรมโรงแรมควรปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมของคนในองค์การให้มุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญและเน้นสร้างคุณภาพการให้บริการที่เป็นเลิศแก่ลูกค้า การส่งมอบบริการที่น่าประทับใจร่วมกัน และไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์การ การออกแบบระบบค่าตอบแทน มีระบบการจูงใจพนักงาน มีการพัฒนาทักษะความชำนาญของบุคลากร
5. Business Process การปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจของโรงแรมเพื่อให้สอดคล้องกับการนำกลยุทธ์ Social CRM มาใช้โดยมุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ และการจัดการความรู้ของลูกค้า เพื่อการเรียนรู้ลูกค้าในการส่งมอบการบริการที่เป็นเลิศ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้จะมีผลโดยตรงต่อบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของอุตสาหกรรมโรงแรมโดยรวม

6. Big Data การใช้ประโยชน์จากข้อมูลขนาดใหญ่จากสื่อสังคมออนไลน์และช่องทางการติดต่อลูกค้าต่างๆ ด้วยการนำข้อมูลที่ได้นำวิเคราะห์เพื่อหา Insight ที่มีประโยชน์และแปลงเป็นสิ่งที่สามารถนำไปปฏิบัติต่อได้เพื่อสร้างความเข้าใจลูกค้าและผู้บริโภคให้มากขึ้น

7. Social Listening การใช้เครื่องมือในการติดตามบทสนทนา การฟังเสียงจากลูกค้าและคู่แข่งบนสื่อสังคมออนไลน์ รวมทั้งการฟังกระแสการพูดถึงโรงแรมในแง่ลบ เพื่อให้โรงแรมสามารถแก้ไขสถานการณ์ได้ทันก่อนจะเกิดวิกฤต อย่างไรก็ตาม Social Listening ยังมีข้อจำกัดเรื่องค่าใช้จ่าย ดังนั้นอุตสาหกรรมโรงแรมไม่จำเป็นต้องลงทุนเองแต่อาจเลือกใช้บริการหน่วยงานภายนอก หรือใช้บริการผ่านระบบคลาวด์

8. Technology เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าให้บรรลุความสำเร็จ อุตสาหกรรมโรงแรมควรเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมและจำเป็น ได้แก่ เทคโนโลยีที่ช่วยเชื่อมโยงข้อมูลลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์เข้ากับเทคโนโลยีสารสนเทศภายในโรงแรม ซอฟต์แวร์ CRM ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ระบบฐานข้อมูลลูกค้าที่ถูกต้องและทันสมัย

9. Skill โรงแรมควรให้การสนับสนุนและให้ความสำคัญกับการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ทักษะและความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเกี่ยวกับการจัดทำเนื้อหาและการตอบข้อคิดเห็นออนไลน์ การสังเกต การวิเคราะห์และแปลงข้อมูลของลูกค้าให้กลายเป็นความรู้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ซึ่งนับได้ว่าความรู้ ทักษะและความสามารถของพนักงานเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จหนึ่งในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์

10. Practice การปฏิบัติเพื่อการขยายฐานลูกค้าใหม่ การรักษาฐานลูกค้าเดิมที่มีศักยภาพ และการเรียกลูกค้าเก่ากลับมา เพื่อเสนอโปรแกรมการสร้างความรู้ผูกพันกับลูกค้าแต่ละรายอย่างเหมาะสม เช่น Referral Program, Loyalty Program, Retargeting เป็นต้น

11. Metrics การวัดผลการปฏิบัติงาน การวัดผลแคมเปญทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการประเมิน ตรวจสอบ ติดตามความคุ้มค่าจากการลงทุน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรนำผลการวิจัยเชิงคุณภาพไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ หรือ ศึกษาอิทธิพลของปัจจัยหลักที่มีผลต่อการตัดสินใจใช้กลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย หรือศึกษาในอุตสาหกรรมอื่นๆต่อไป

2. การศึกษาในครั้งถัดไปควรศึกษาถึงปัจจัยหลักในมิติอื่นๆ เช่น การบริหารประสบการณ์ลูกค้า คุณภาพการให้บริการ คุณภาพของความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นต้น รวมทั้งศึกษาถึง Metrics หรือ มาตรการวัดผล การดำเนินงานของการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ต่อไป

บรรณานุกรม

- ภัทรวรรณ สมประสงค์ และ มหุปายาส ทองมาก. (2558). การใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. *วารสารระบบสารสนเทศด้านธุรกิจ (JISB)*, 1(1), 86-101.
- Abdel Fattah Mahmoud Al-Azzam. (2016). **The Impact of Customer Relationship Management on Hotels Performance in Jordan.** *International Journal of Business and Social Science*. 7(4), 200-210.
- Acker, O., Gröne, F., Akkad, F., Pötscher, F., & Yazbek, R. (2011). **Social CRM: How Companies Can Link into the Social Web of Consumers.** *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 13(1), 3–10.
- Akroush, M. N., Dahiyat, S. E., Gharaibeh, H. S., & Abu-Lail, B. N. (2011). **Customer relationship management implementation: An investigation of a scale's generalizability and its relationship with business performance in a developing country context.** *International Journal of Commerce and Management*, 21(2), 158-191.
- Barney, Jay. B. (1991). **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.** *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). **Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology.** *Business Process Management Journal*, 9(5), 672-688.
- Chetoui, Y., Abbar, H., & Benabbou, Z. (2017). **Do CRM dimensions improve Hotels occupancy rates? Evidence from the Moroccan Hospitality Sector.** *International Journal of Management Excellence*. 9(3), 1172-1182.
- Chierici, R., Mazzucchelli, A., Ceruti, F., & Gavinelli, L. (2018). **Improving E-Retailers Performance via Social CRM Capabilities.** *International Journal of Business and Social Science*. 9(2), 81-90.
- Cognizant. (2015). **The Social Media Mandate for the Hotel Industry.** *Cognizant 20-20 insights*. 1-10. Retrieved August 29, 2016, from <https://www.cognizant.com/whitepapers/the-social-media-mandate-for-the-hotel-industry-codex1029.pdf>

- Coltman, T., Devinney, T. M., & Midgley, D. F. (2011). **Customer relationship management and firm performance.** *Journal of Information Technology*, 26(3), 205-219.
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2nd ed.). New York: McGraw Hill.
- Dutot, V. (2013). **A New Strategy for Customer Engagement: How Do French Firms Use Social CRM?** *International Business Research*, 6(9), 54-67.
- Dutu, C., & Hălmăjan, H. (2011). **The Effect of Organizational Readiness on CRM and Business Performance.** *International Journal of Computer*, 1(5), 106-114.
- ElKordy, M. (2014). **The Impact of CRM Capability Dimensions on Organizational Performance.** *European Journal of Business and Social Sciences*, 2(10), 128-146.
- Grant, R. M. (1991). **The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation.** *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Greenberg, P. (2009). *Social CRM Comes of Age*. White Paper. Sponsored by Oracle. Retrieved August 29, 2016, from <http://www.computerworlduk.com/cmsdata/whitepapers/3203130/social%20crm.pdf>
- Greenberg, P. (2010a). **The impact of CRM 2.0 on customer insight.** *Journal of Business and Industrial Marketing*, 25(6), 410-419.
- Greenberg, P. (2010b). *CRM at the Speed of Light: Social CRM Strategies, tools and Techniques for Engaging Your Customers* (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Harrigan, P., & Miles, M. (2014). **From e-CRM to s-CRM. Critical factors underpinning the social CRM activities of SMEs.** *Small Enterprise Research*, 21, 99-116.
- Kamboj, S., Yadav, M., Rahman, Z., & Goyal, P. (2016). **Impact of Social CRM Capabilities on Firm Performance: Examining the Mediating Role of Co-Created Customer Experience.** *International Journal of Information Systems in the Service Sector (IJISSS)*, 8(4), 1-16.
- Keramati, A., Mehrabi, H., & Mojir, N. (2010). **A process-oriented perspective on customer relationship management and organizational performance: An empirical investigation.** *Industrial Marketing Management*, 39, 1170-1185.

- Küpper, T., Eymann, T., Jung, R., Lehmkuhl, T., Walther, S., & Wieneke, A. (2015a). **Measuring Social CRM Performance: A Preliminary Measurement Model.** In *Wirtschaftsinformatik Proceedings 2015* (paper 60).
- Küpper, T., Järvinen, J., Karjaluo, H., Wieneke, A., Lehmkuhl, T., & Jung, R. (2015b). **Impact of Social CRM Technology Use on Social CRM Performance: An Organizational Perspective.** In *36th International Conference on Information Systems* (pp. 1-18). Fort Worth: Texas.
- Küpper, T., Lehmkuhl, T., Wieneke, A., & Jung, R. (2015c). **Technology Use of Social Media within Customer Relationship Management: An Organizational Perspective.** In *PACIS 2015 Proceedings* (paper 213).
- Lehmkuhl, T., & Jung, R. (2013). **Towards Social CRM - Scoping the Concept and Guiding Research.** In *Proceedings of the 26th Bled eConference* (pp. 190–205). Bled: Slovenia.
- Malthouse, E. C., Haenlein, M., Skiera, B., Wege, E., & Zhang, M. (2013). **Managing Customer Relationships in the Social Media Era: Introducing the Social CRM House.** *Journal of Interactive Marketing*, 27, 270-280.
- Marolt, M., Puchihar, A., & Zimmermann, Hans-Dieter. (2015). **Social CRM Adoption and Its Impact on Performance Outcomes: a Literature Review.** *Organizacija*, 48(4), 260-271.
- Mohammad, Abdul alem, Rashid, Basri bin, & Tahir, Shaharuddin bin. (2013). **Assessing the influence of customer relationship management (CRM) dimensions on organization performance An empirical study in the hotel industry.** *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 4(3), 228-247.
- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W.D. (2004). **The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance.** *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293–305.
- Reinhold, O., & Alt, R. (2011). **Analytical Social CRM - Concept and Tool Support.** In *Proceedings 24th Bled eConference*, (pp. 226-241). Slovenia.
- Santouridis, I., & Tsachtani, E. (2015). **Investigating the Impact of CRM Resources on CRM Processes: a Customer Life Cycle Based Approach in the Case of a Greek Bank.** *Procedia Economics and Finance*, 19, 304–313.

- Sigala, M. (2016). **Social CRM Capabilities and Readiness: Findings from Greek Tourism Firms.** *Information and Communication Technologies in Tourism*, 309-322.
- Trainor, K. J., Andzulis, J. M., Rapp, A., & Agnihotri, R. (2014). **Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM.** *Journal of Business Research*, 67(6), 1201–1208.
- Wittwer, M., Reinhold, O., & Alt, R. (2016). **Social Media Analytics in Social CRM-Towards a Research Agenda.** In 29th Bled eConference Digital Economy (pp. 224-241).
- Woodcock, N., Green, A., & Starkey, M. (2011). **Social CRM as a business strategy.** *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 18(1), 50–64.
- Zahra, F. A., & Nasution, R. A. (2015). **Impact of Customer Co-Creation for Social-Customer Relationship Management (Social-CRM) in PT. TelkomselTbk.** In *Proceedings of International Conference on Management Finance Economics* (pp. 267-274).