

ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน
ของธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง ในประเทศไทย
The Causal Factors Influencing Competitiveness
of Medium-Size Hotel in Thailand

ภูเมธา เพชรบดี*
(Phumayta Petchbordee)

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ความสามารถทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง ในประเทศไทย (2) เพื่อสร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันไปสู่ธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง ในประเทศไทย และ (3) เพื่อเป็นข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง ในประเทศไทย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน โดยการวิจัยเชิงปริมาณใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ จากประชากรจำนวน 4,570 ราย โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์ของแฮร์ และคณะ ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง จำนวน 380 ราย และการวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง จำนวน 15 ท่าน ได้แก่ ผู้ประกอบการ และผู้เชี่ยวชาญ เครื่องมือที่ใช้ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วน เองเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ โมเดลสมการโครงสร้างโดยโปรแกรมลิสเรล

ผลการวิจัย พบว่า ทรัพยากรพื้นฐาน ระบบควบคุมคุณภาพ และบทบาทภาครัฐ มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจโรงแรม ความสามารถทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจมีอิทธิพลต่อความสามารถทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง มีอิทธิพลต่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน ข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือค่าดัชนี $\chi^2/df = 1.214$, CGI = 1.00, GFI = 0.98, AGFI 0.93, RMSEA = 0.026 และ SRMR = 0.012 ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสมและกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

คำสำคัญ: การเพิ่มขีดความสามารถ การแข่งขันทางธุรกิจ โรงแรมขนาดกลาง

หลักสูตรบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี กรุงเทพฯ 10170
Business Administration Program Bangkok Thonburi University, Bangkok 10170

Corresponding author: Phumayta@gmail.com

ABSTRACT

The study focused to extend the capabilities of the competitiveness of medium-sized hotel in Thailand. The objectives of this research are, 1) to analyze the influence of factors affecting business transformation, competitiveness, and performance 2) to form a causal relationship to increase competitiveness, 3) to serve as a guideline to increase competitiveness of medium-size hotel in Thailand.

The study is a combination of quantitative analysis and qualitative analysis. Quantitative research uses a stratified sampling method. The sample size is determined according to Hair et al's formula. 380 mid-sized hotel operators are sampled from a total population of 4,570 hotels. The qualitative analysis uses a selective sampling technique, 15 operators and experts are sampled. Questionnaires are used to accumulate information.

The statistics expressed in this research are percentage, mean and standard deviation. LISREL program is used for analyzing the structural equation model. The study found that, for the medium-sized hotel business: fundamental resources, quality management systems, and government policy support influence hotel business transformation, competitiveness, and performance. Competitiveness influence business performance. The empirical evidence has six indexes that meet acceptance criteria those are $\chi^2/df = 1.214$, CGI = 1.00, GFI = 0.98, AGFI 0.93, RMSEA = 0.026, and SRMR = 0.012. Thus, the study leads conclude that the structural equation model is appropriate and harmonious with the empirical data.

Keywords: Empowerment, Business competitiveness, Medium-sized hotels

Article history:

Received 30 March 2022

Revised 10 May 2022

Accepted 13 May 2022

SIMILARITY INDEX = 6.04 %

1. บทนำ

การท่องเที่ยวของไทยมีการเติบโตอย่างรวดเร็วและเป็นอุตสาหกรรมที่สำคัญของการสร้างรายได้ให้แก่ประเทศ แม้ว่าในบางช่วงจะประสบปัญหาความผันผวนทางเศรษฐกิจ ปัญหาความมั่นคงทาง การเมือง ปัญหาโรคระบาด โรคติดต่อ หรือภัยธรรมชาติ จำนวนนักท่องเที่ยวที่เข้ามาในประเทศไทยและรายได้จากการท่องเที่ยวยังคงมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี ภาคการท่องเที่ยวก็สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและเป็นหัวใจในการกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศอีกด้วย ประเทศไทยมีความสวยงามของแหล่งท่องเที่ยวซึ่งเป็นจุดดึงดูดนักท่องเที่ยวจากทั่วโลก ด้วยความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติ ความงดงามของวัฒนธรรมประเพณีต่างๆ ผนวกกับความพร้อมของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวได้ส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นหนึ่งในจุดหมายปลายทางสำคัญของการท่องเที่ยว และเป็นแหล่งสร้างงานสร้างรายได้ให้กับประเทศไทยจำนวนมาก ประเทศไทยเป็นจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวที่สำคัญของโลก ซึ่งสำคัญของการท่องเที่ยวที่ส่งผลต่อเนื่องในมิติเชิงเศรษฐกิจและสังคม โดยรายได้ที่เกิดจากการท่องเที่ยวจะเป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนการขยายตัวของเศรษฐกิจพร้อมกับช่วยสร้างงานทั้งในภาคการท่องเที่ยว การบริการและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ การท่องเที่ยวยังช่วยสนับสนุนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบคมนาคม และสาธารณูปโภคต่างๆ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดการอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยว บทบาทของภาคการท่องเที่ยวมีผลกระทบเป็นวงกว้างในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้า การอำนวยความสะดวกด้านการท่องเที่ยวหรือผู้ให้บริการด้านการคมนาคมต่างๆ ความสัมพันธ์เชื่อมโยงดังกล่าวเป็นเครื่องยืนยันว่าการท่องเที่ยวนั้นเกี่ยวข้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจตั้งแต่ระดับท้องถิ่น และชุมชน ตลอดจนภาพรวมของประเทศเพราะการท่องเที่ยวเป็นแหล่งจ้างงานที่สำคัญ ซึ่งเกี่ยวข้องกับแรงงานอาชีพทุกระดับ

ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับการท่องเที่ยวและถือเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว โดยถือว่า การโรงแรมเป็นธุรกิจหลักที่ส่งเสริมอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวและมีอิทธิพลต่อเศรษฐกิจของประเทศอาเซียน (มาลินี สนธิมูล และอิทธิกร ขำเดช, 2557) อย่างไรก็ตาม การเปิดเสรีทางด้านบริการมีผลทำให้การแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงมากขึ้น เนื่องจากบริษัทที่ดำเนินการด้านธุรกิจโรงแรมต่างประเทศเข้ามาดำเนินการธุรกิจได้อย่างเสรี มีบทบาทในการกำหนดมาตรฐาน และการพัฒนาการบริการที่เป็นสากลมากขึ้น ประกอบกับปัจจัยนอกเหนือการควบคุมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ส่งผลกระทบต่อการค้าด้านธุรกิจต่างๆ เป็นอย่างมาก การมีโรงแรมเกิดขึ้นตลอดเวลาทำให้จำนวนห้องพักเพิ่มมากขึ้นจนเกินความต้องการของตลาด ภาวะห้องพักโรงแรมล้นตลาดเป็นผลมาจากการที่นักท่องเที่ยว โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวต่างชาติมีทางเลือกพักตามที่พักรูปแบบอื่นๆ แทนโรงแรมมากขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มเซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ ทั้งนี้การลงทุนธุรกิจโรงแรมต่อไปจึงต้องอาศัยการวิเคราะห์ด้านอุปสงค์เชิงลึกมากขึ้น หรือเลือกทำเลที่มีศักยภาพด้านการท่องเที่ยวมากกว่า ซึ่งตั้งแต่ช่วงปี พ.ศ. 2561 เป็นต้นมา จำนวนลูกค้าที่เข้าพักโรงแรมไม่พื้นตัวพร้อมกับจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติ โดยเฉพาะปี 2563 ที่จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติมีจำนวนถึง 15.8 ล้านคน แต่จำนวนลูกค้าที่เข้าพักโรงแรมทั่วประเทศกลับ ยังคงมีแนวโน้มลดลง โดยเฉพาะโรงแรมในกรุงเทพฯที่มีจำนวนลูกค้าเข้าพักโรงแรมลดลงอย่างเห็นได้ชัด ในปี 2563 เช่นเดียวกันกับจังหวัดท่องเที่ยวอื่นๆ ที่เป็นต้นนิยมของนักท่องเที่ยวต่างชาติเช่น เชียงใหม่ พัทยา ภูเก็ต และ นครราชสีมา เป็นต้น (ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา, 2564)

ภาพรวมสถานที่พักแรมของประเทศไทยมีอัตราการเติบโตของจำนวนห้องพักเร็วกว่าอัตรา การเติบโตของจำนวนผู้เข้าพัก แสดงถึงภาวะการ Over Supply ของจำนวนห้องพักของประเทศไทย ทั้งในระดับประเทศ และในระดับภูมิภาค สำหรับแหล่งท่องเที่ยวหลักของประเทศไทยทั้ง 10 แห่ง คือ กรุงเทพฯ ชลบุรี (พัทยา) ภูเก็ต เชียงใหม่ สุราษฎร์ธานี (สมุย) ประจวบคีรีขันธ์ (หัวหิน) สงขลา (หาดใหญ่) เชียงราย ระยอง และ

นครราชสีมา มีเพียงภูเก็ต และ ชลบุรี (พัทยา) ที่สามารถสร้าง สมดุลได้ค่อนข้างดีระหว่างอัตราการขยายตัวทางด้านจำนวนห้องพักและจำนวนผู้เข้าพัก ส่วนแหล่งท่องเที่ยวที่เหลือจะเป็นการเติบโตทางด้านจำนวนห้องพักสูงกว่าจำนวนผู้เข้าพัก ซึ่งความแตกต่างจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความสามารถในการส่งเสริมการตลาดของแหล่งท่องเที่ยวต่างๆ

ด้วยสภาวะการแข่งขันรุนแรงมากยิ่งขึ้นโรงแรมต่างๆ จึงต้องปรับ กลยุทธ์ตลอดเวลาเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันและเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดต่อไป โรงแรมที่มีอยู่เดิมจำเป็นจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อจูงใจลูกค้าให้มาใช้บริการของโรงแรม ประกอบกับความ เจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นผลให้ลูกค้าเข้าถึงการบริการได้สะดวกขึ้น มีทางเลือกมากขึ้น รวมถึงนโยบายของรัฐบาลในการส่งเสริมการท่องเที่ยวเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับประเทศ ทำให้มีนักท่องเที่ยวเดินทางมาท่องเที่ยวในประเทศไทยเป็นจำนวนมาก อย่างไรก็ตาม สถานการณ์ที่พักแรมของประเทศไทยกำลังประสบภาวะล้นตลาด (Over Supply) การเผชิญหน้ากับปัญหาทางการเมืองไทยที่เกิดขึ้น และวิกฤตเศรษฐกิจที่ตกต่ำไปทั่วโลกส่งผลให้ธุรกิจสถานประกอบการที่พักแรมไม่สามารถปรับราคาห้องพักขึ้นได้ตามแนวโน้มปกติ และไม่บรรลุผลตามเป้าหมายของการวางแผนการลงทุน สถานการณ์จำนวนห้องพักของประเทศไทยก่อนเกิดวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ในช่วง 3 ปี (พ.ศ. 2562-2564) มีการเติบโตในระดับค่อนข้างต่ำ

ซึ่งขณะนั้นทั่วโลกกำลังประสบกับปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจตกต่ำจากโควิด-19 โดยการรายงานผลสถิติจำนวนห้องพักในปี 2563 ปรากฏว่ามีจำนวนห้องพักทั้งประเทศ 452,377 ห้อง อัตราการเข้าพักทั้งปีเฉลี่ยร้อยละ 34.96 โดยไม่นับรวมที่พักนอกระบบ เช่น เซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ อพาร์ทเมนท์, แมนชั่น, บ้านเช่า, หอพัก ฯลฯ สถานการณ์ที่พักแรมของประเทศไทยในช่วงปี พ.ศ. 2562-2564 เกิดปัญหาการขาดความสมดุลทางด้านอุปสงค์และอุปทานของสถานที่พักแรมไทยจากเหตุวิกฤต โดยมีอัตราการขยายตัวทางด้านจำนวนที่พักแรมเพิ่มขึ้นเฉลี่ยถึงร้อยละ 9.52 ต่อปี ขณะที่อัตราการขยายตัวทางด้านจำนวนคนเข้าพักแรมเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 4.83 ต่อปี และอัตราการขยายตัวของรายรับในหมวดค่าที่พักของตลาดต่างประเทศ เพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 5.39 ต่อปี แสดงให้เห็นถึงสภาพขาดความสมดุลระหว่างอุปสงค์และอุปทานของห้องพักที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นผลจากจำนวนผู้เข้าพักแรมต่างประเทศชะลอตัวลงในช่วงเกิดวิกฤตระบาดโควิด-19 ทำให้มีอัตราการลดตัว เฉลี่ยร้อยละ 0.02 ต่อปี แม้ว่าจะมีตลาดผู้เข้าพักแรมคนไทยเติบโตทดแทน โดยมีอัตราการขยายตัวเพิ่มขึ้นเฉลี่ยสูงถึงร้อยละ 8.34 ต่อปี นั่นแสดงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นกับตลาดต่างประเทศส่งผลกระทบต่อสถานที่พักแรมมากกว่าตลาดคนไทยรายภูมิภาค ที่พักในรูปแบบต่างๆ เกิดขึ้นจำนวนมาก เช่น เซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ คอนโดมิเนียม ที่มีทั้งประเภทชายและให้เช่า เกสต์เฮาส์ หรือแม้แต่บ้านเช่าลักษณะเป็นรายเดือน ทำให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงโดยเฉพาะในกรุงเทพมหานคร และเมืองใหญ่ๆ ทำให้อัตราการเติบโตของที่พักเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วและแย่งส่วนแบ่งการตลาดจากธุรกิจโรงแรม (คุณลักษณะ สุริยะ และเทิดชาย ช่วยบำรุง, 2556) ซึ่งแม้ว่าจำนวนนักท่องเที่ยวที่เข้าพักมีจำนวนมากขึ้น แต่ภาคอุปทานห้องพักกลับมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วกว่าภาคอุปสงค์ซึ่งส่งผลให้ เกิดสภาวะอุปทานห้องพักล้นตลาด และจากสภาวะอุปทานห้องพักล้นตลาดนี้ส่งผลให้สถานที่พักมีการแข่งขันที่ค่อนข้างรุนแรงโดยเฉพาะเป็นการแข่งขันด้านราคา ส่งผลกระทบให้ราคาห้องพักของ ประเทศไทยมีราคาต่ำกว่ามูลค่าของการให้บริการที่ควรจะได้รับ

ธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง (Medium Hotel Business) คือ กลไกหนึ่งที่เป็นฟันเฟืองขับเคลื่อนอุตสาหกรรมท่องเที่ยว หลายคนอาจเข้าใจว่า โรงแรมขนาดกลาง ขาดศักยภาพ ขาดประสิทธิภาพในการสร้างผลผลิตสร้างรายได้ หรือผลกำไรให้กับประเทศชาติในอัตราที่ต่ำ แต่ความเป็นจริงแล้วธุรกิจโรงแรมขนาดกลางซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมาก สามารถสร้างรายได้ได้อย่างมหาศาล ขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของประเทศได้เป็นอย่างดี สร้างงานให้กับคนในพื้นที่ก่อให้เกิดประชารมิ่งงานทำ มีอาชีพ สิ่งที่สำคัญซึ่งปฏิเสธไม่ได้ ก็คือ พื้นที่

ที่ตั้งธุรกิจโรงแรมนั้นจะได้รับการพัฒนาทำให้ชุมชนน่าอยู่อาศัย มีสิ่งแวดล้อมและมาตรฐานการดำรงชีพดี หากได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากภาครัฐบาลอย่างจริงจัง จะเป็นการเพิ่มศักยภาพการดำเนินธุรกิจ ทำให้ธุรกิจประเภทนี้สามารถสร้างรายได้เข้าประเทศได้เป็นจำนวนมากเพราะธุรกิจโรงแรมขนาดกลางมีกระจายอยู่ทั่วไปทุกพื้นที่ของประเทศและยังมีความคล่องตัวในการดำเนินงาน การบริหารจัดการธุรกิจ แต่ธุรกิจโรงแรมขนาดกลางกลับถูกมองข้ามไม่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐบาลอย่างเป็นระบบ ทำให้บุคลากรและองค์การธุรกิจไม่ได้รับการพัฒนาในการยกระดับทักษะและองค์ความรู้ให้สามารถแข่งขันได้ในเวทีระดับชาติหรือระดับโลก ปัญหาปัจจุบันเมื่อลงพื้นที่เก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจของโรงแรมขนาดกลางประสบปัญหาในเรื่องผู้ประกอบการมีข้อจำกัดในการรับรู้เข้าถึงข้อมูลและตรงๆ ข้าราชการจากหน่วยงานภาครัฐ สิ่งสำคัญผู้ประกอบการขาดความรู้และทักษะในด้านการบริหารจัดการ หรือการบริหารงานที่เป็นระบบ ส่งผลให้ไม่สามารถทำการตลาดเชิงรุกได้ขาดความรู้ในด้านภาษาที่ใช้ในการสื่อสารและทักษะด้านเทคโนโลยี โดยเฉพาะโครงสร้างเครือข่ายอินเทอร์เน็ต นอกจากนี้ยังพบปัญหาในด้านทรัพยากรและเงินทุน แม้ว่าปัจจุบันภาครัฐจะมีการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อสนับสนุนผู้ประกอบการในการกู้ยืม แต่ขั้นตอนค่อนข้างยุ่งยาก ซับซ้อน มีเงื่อนไขมากใช้เวลานาน และการรวมตัวในการสร้างเครือข่ายของธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง ยังมีไม่มากพอที่จะสร้างอำนาจในการแข่งขันกับบริษัทต่างชาติขนาดใหญ่ ปัญหาที่พบดังกล่าว สอดคล้องกับบทสรุปของแผนพัฒนาศักยภาพด้านท่องเที่ยวของแผนพัฒนายุทธศาสตร์

ปัญหาดังกล่าวจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นรูปธรรม ผู้ประกอบการและรัฐบาลต้องมีความมุ่งมั่นร่วมกันแก้ไขปัญหาย่างจริงจังธุรกิจโรงแรมขนาดกลางจึงจะดำเนินกิจการอยู่ได้ โดยผู้บริหารหรือผู้ประกอบการเองต้องเป็นผู้ทำหน้าที่บริหารปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์การ ที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์อย่างมีศิลปะ นำทรัพยากรบริหาร (Management resource) มาเป็นเครื่องมือประสานกระบวนการบริหาร (Management Process) ให้เกิดความสอดคล้องสัมพันธ์ตามแนวคิด ทฤษฎี การบริหารที่แตกต่างกันไปตามสภาพของแต่ละโรงแรม โดยมีเป้าหมายให้ธุรกิจของตนบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ความสามารถทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง ในประเทศไทย
2. เพื่อสร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันไปสู่ธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง ในประเทศไทย
3. เพื่อเป็นข้อเสนอแนะ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง ในประเทศไทย

2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับทรัพยากรพื้นฐาน

แนวความคิดของทฤษฎีฐานทรัพยากร ได้กล่าวถึงความสำคัญของทรัพยากรและความสามารถขององค์การ ซึ่ง Andersen & Bellingtoft, (2010) มีความเห็นว่าเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการเกิดความสามารถทางการแข่งขัน และเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความได้เปรียบด้านผลการดำเนินงานของ องค์การ

ทฤษฎีฐานทรัพยากร เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงทรัพยากรและความสามารถขององค์การ โดยพบว่า งานวิจัยที่เก่าแก่ที่สุด คือ งานของ Chamberlin และ Robinson ในช่วงทศวรรษ 1930 Chamberlin

และ Robinson กล่าวถึง ความสำคัญของทรัพยากรขององค์กรว่า ทรัพยากรและความสามารถขององค์กร เป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขัน และการสร้างผลกำไรที่เหนือกว่าระดับผลกำไรโดยเฉลี่ยโดย Chamberlin ได้ให้ความหมายความสามารถขององค์กร ว่าหมายถึง ความรู้ด้านเทคนิค ชื่อเสียงความน่าเชื่อถือขององค์กร การรับรู้ในตราสินค้า ความสามารถของบุคลากรในระดับบริหาร สิทธิบัตร และเครื่องหมายการค้า (Amit & Schoemaker, 2012) แนวความคิดความสำคัญของทรัพยากรขององค์กรนี้ ต่อมาได้รับการพัฒนา โดย Penrose ในปี 1959 ที่กล่าวว่า องค์กรเป็นมากกว่าหน่วยของ การบริหารงาน คือ เป็นศูนย์รวมของ ทรัพยากรที่เกิดประโยชน์ (Penrose, 1995)

ในทางเศรษฐศาสตร์ทรัพยากรถูกกำหนดให้เป็นบริการหรือสินทรัพย์อื่น ๆ ที่ใช้ในการผลิตสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการของมนุษย์และต้องการ (McConnel, Brue & Flynn, 2011) การกำหนดให้เป็นวิธีการศึกษาของสังคมการบริหารจัดการของทรัพยากรที่ขาดแคลน (Mankiw, 2008) ทรัพยากร เรียกว่า ปัจจัยการผลิต ได้แก่ ที่ดิน แรงงาน และทุน (Samuelson & Nordhaus, 2004) ทรัพยากรธรรมชาติเป็น แหล่งที่มาของวัตถุดิบ แรงงาน หรือทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งหมายถึง ความพยายามของมนุษย์ในการสร้างผลิตภัณฑ์ หรือสินค้าที่มนุษย์สร้างขึ้น และปัจจัย การผลิต เครื่องจักร อาคาร และ โครงสร้างพื้นฐานอื่น ๆ ที่ใช้ในการผลิตสินค้าและบริการอื่น ๆ

มีแนวคิดการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันที่หลากหลาย เช่น แนวความคิดเกี่ยวกับการ วิเคราะห์จุด แข็ง จุดอ่อนขององค์กร แนวความคิดนี้นำไปสู่การวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเป็นการแยกปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานของแนวความคิดกลยุทธ์ ในการแข่งขันยุคใหม่ หากใช้แนวความคิด ของการวิเคราะห์ SWOT Analysis แล้วกลยุทธ์ในการแข่งขัน คือ การจับคู่ระหว่าง (1) ทรัพยากรและ ความสามารถขององค์กร และ (2) โอกาสและความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก กลยุทธ์การ แข่งขันที่ดีจะต้องเป็นการผสมผสานระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เหมาะสม (Hinterhuber, 2013)

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับระบบควบคุมคุณภาพการบริการ

ระบบควบคุมคุณภาพในองค์กร เกิดจากการจัดการทรัพยากร ความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์ ของบุคลากรอย่างเหมาะสม เป็นกระบวนการนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการ ดำเนิน ธุรกิจ (QuickMBA, 2010; Amit & Schoemaker, 2012) ระบบควบคุมคุณภาพขององค์กรในด้านการ จัด การทรัพยากร เป็นแหล่งของความได้เปรียบทางการแข่งขันได้เช่นกัน รวมทั้งประสิทธิภาพของ องค์กร เป็นคุณลักษณะที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Barney, 2012; Postma & Zwart, 2015)

ความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร เป็นกระบวนการ และการปฏิบัติงานประจำของ องค์กร (QuickMBA, 2010, Amit & Schoemaker, 2012; Barney, 2012; Ritthaisong, Johri & Speece, 2014, Eggert, Thiesbrummel & Deutscher, 2015) ที่เกิดจากการผสมผสานทรัพยากรต่าง ๆ ความรู้ ทักษะของพนักงานหรือสมาชิกแต่ละคน (Ritthaisong, Johri & Speece, 2014; Eggert, Thies brummel & Deutscher, 2015) รวมถึงการบริหารจัดการทั่วไป ความสามารถทางการแข่งขัน จึงเป็นกระบวนการนำ ทรัพยากรที่มีอยู่ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจ โดยระบบควบคุมคุณภาพด้านต่าง ๆ ขององค์กร ที่กระทำซ้ำแล้วซ้ำอีก จนเกิดเป็นระบบควบคุมคุณภาพที่มีความสมบูรณ์ การปฏิบัติงานประจำเป็นกิจกรรมที่ กระทำโดยปกติ และมีรูปแบบกิจกรรมที่คาดเดาได้ เป็นกิจกรรมที่เกิดจากการประสานความร่วมมือระหว่าง บุคลากรในองค์กร ซึ่งหากมองในภาพรวมของทั้งองค์กร จะเห็นความเชื่อมโยงการปฏิบัติงานของฝ่ายงาน

ต่าง ๆ ทั้งการบริหารจัดการด้านวัตถุดิบ กระบวนการผลิต การบริหารจัดการด้านงบประมาณ และการกำหนดกลยุทธ์ (Eggert, Thiesbrummel & Deutscher, 2015)

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทภาครัฐ

Porter, (2011) บทบาทของภาครัฐมีอิทธิพลต่ออุตสาหกรรมและการแข่งขันภายในประเทศ เช่น การกำหนดนโยบาย ระเบียบต่าง ๆ เช่น นโยบายด้านเงินทุน ด้านภาษีอากร การสนับสนุนและส่งเสริมด้านการวิจัยและพัฒนา สนับสนุนให้สถาบันการศึกษาผลิตบุคลากรเพื่อสนับสนุนอุตสาหกรรม นโยบายเกี่ยวกับการค้าระหว่างประเทศ การแทรกแซงจากภาครัฐอาจมีผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ผลกระทบในเชิงบวกอาจช่วยเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันในตลาดระดับสากล ส่วนผลกระทบเชิงลบ อาจทำให้องค์กรไม่จริงจัง ในการพัฒนาสินค้า กระบวนการผลิตหรือพึ่งพาตนเอง ซึ่งอาจทำให้ความสามารถทางการแข่งขันลดลง เนื่องจากโอกาสจากภายนอกไม่สามารถควบคุมได้ และส่งผลกระทบต่อทุกองค์การ แม้ว่าการส่งเสริมสนับสนุนของภาครัฐในด้านต่างๆ นั้นเป็นเครื่องมือในการเพิ่มศักยภาพให้กับองค์การ แต่ไม่สามารถสร้างความสามารถทางการแข่งขันให้แก่องค์การได้โดยตรง อีกทั้งยังไม่มีข้อสรุปที่แน่นอนในการวัดผลสำเร็จของการส่งเสริมของภาครัฐ เนื่องจากการส่งเสริมของภาครัฐไม่ใช่กิจกรรมทางธุรกิจโดยตรง หากแต่เป็นกิจกรรมที่ช่วยสนับสนุนกิจกรรมขององค์การ (Leonidou, Palihawadana & Theodosion, 2011; Freixanet, 2012)

รัฐบาลในฐานะที่มีบทบาทสำคัญเป็นศูนย์รวมของ “ตัวเร่งปฏิกิริยา” ซึ่งเป็นบทบาทที่ได้รับการยอมรับ มากที่สุดอย่างชัดเจน มากกว่าการผูกขาด (Challenger) ในความเป็นจริงบทบาทของรัฐบาลจะส่งผล กระทบต่อสถานการณ์ และความต้องการภายใต้เงื่อนไขปัจจัยเช่นเดียวกับอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง และได้รับการสนับสนุนนโยบายส่งผลกระทบต่อปัจจัยพื้นฐานในรูปแบบที่แตกต่างกัน (Bakan & Dogan, 2012) จะเห็นได้ว่าผลกระทบต่อปัจจัยพื้นฐานของความได้เปรียบในการแข่งขันสามารถเป็น ได้ทั้งทางบวกหรือลบ ดังนั้นรัฐบาลควรพยายามสร้างสรรค์ (นโยบาย) ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมและสนับสนุนความสามารถทางการแข่งขันมากกว่าการผูกขาด

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ

การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ เป็นนิยามใหม่ในวงการธุรกิจ วาทกรรมคำว่า “เปลี่ยนแปลง” ที่ใช้ในการอธิบายการเปลี่ยนแปลงย้ายจากสิ่งหนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง ไม่ว่าจะเป็ผลมาจากปัจจัยอื่น ๆ เช่น รูปแบบใหม่ของธุรกิจดิจิทัล หรือเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการกลยุทธ์ใหม่ เช่น บริการใหม่หรือการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ การใช้คำว่า “เปลี่ยนแปลง” ในตัวเองนี้ คือ ความหมายที่เหมาะสมในการทำงานในขณะที่คำว่า “ธุรกิจการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ” สร้างความสับสนสำหรับผู้นำธุรกิจโดยไม่จำเป็น สิ่งที่พบคือ ความเข้าใจในบริบทที่ครอบคลุมและความชัดเจนเกี่ยวกับประเภทของ “การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ” ขององค์การที่มีการดำเนินการที่จะช่วยจัดความสับสน ดังที่ Corbett, (2015) แสดงองค์ประกอบหลักของสถาปัตยกรรมธุรกิจให้คำนิยามสำหรับสิ่งที่เป็นการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจและกล่าวถึงชนิดของการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจที่องค์การจะใช้ ที่จะประสบความสำเร็จในการพัฒนาทางธุรกิจจะดำเนินการเพื่อสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืนในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในตลาดหรือสภาพการใช้งานในปัจจุบัน

เพื่อให้เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจที่คุ้นเคยต้องตระหนักถึงสิ่งที่จะเปลี่ยน คือ วิธีการที่ธุรกิจออกแบบสามารถช่วยในการตัดสินใจสิ่งที่มีก็จะทำให้เกิดความสับสนการอธิบายเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง

ทางธุรกิจ เราจะเห็นสถาปัตยกรรมธุรกิจที่ถูกสร้างขึ้นจาก 4 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ กลยุทธ์ทางธุรกิจ รูปแบบธุรกิจ รูปแบบการดำเนินงาน และความสามารถ (Corbet, 2015)

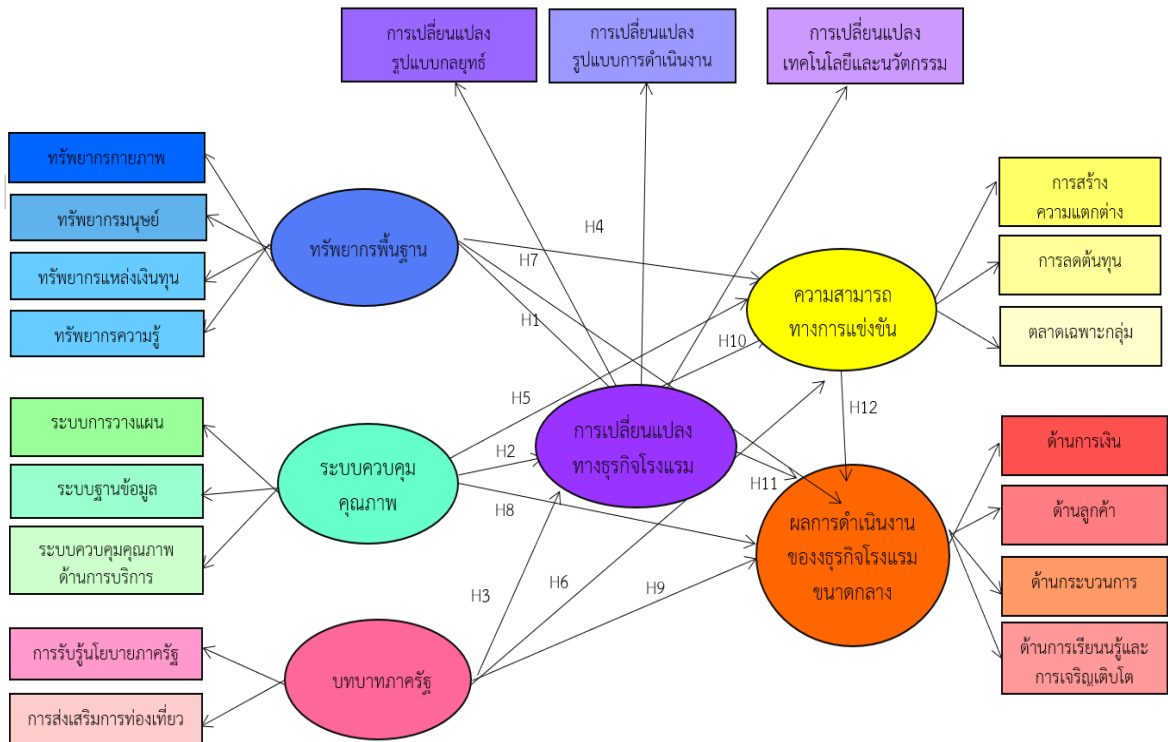
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขัน

ความสามารถทางการแข่งขัน (competitiveness) เป็นการเปรียบเทียบความสามารถขององค์กรกับองค์กรอื่น ในการดำเนินงานทางเศรษฐกิจ หรือสร้างผลตอบแทนจากการดำเนินงาน International Institute for Management Development องค์กรที่มีความสามารถทางการแข่งขัน คือ เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นมีผลการดำเนินงานเหนือกว่า มีสินค้าระบบบริการ ได้รับการขนานนามว่าเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดสำหรับการ ไปสู่สังคมทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Tukker, 2015) ส่วนความสามารถทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitiveness) เป็นความสามารถในการดำเนินงานขององค์กรที่เหนือกว่าองค์กรอื่นหรือคู่แข่ง และคงความเหนือกว่านั้นได้ในระยะยาว ความยั่งยืนนี้ไม่มีกำหนดว่าเวลาเท่าใด และไม่ได้หมายความว่าความยั่งยืนจะยั่งยืนตลอดไป หากองค์กรใดอยู่ในสถานะของความได้เปรียบในการแข่งขัน จะมี ความสามารถทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน ได้ และจะเกิดผลการดำเนินงานที่ดี (Almor & Hashai, 2004; Barney, 2012; Amit & Schoemaker, 2012)

Porter, (2011) ได้กำหนดความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรไว้ 3 ประเภท ได้แก่ ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนต่ำกว่า ความแตกต่าง และตลาดเฉพาะกลุ่ม เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ข้อได้เปรียบนี้ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงกว่าคู่แข่ง เช่น ตำแหน่งที่เหมาะสมในตลาดอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน ทักษะหรือทรัพยากรที่มีอยู่ สอดคล้องกับ Wu & Chen, (2012) กล่าวไว้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันหมายถึง สิ่งที่ทำให้องค์กรมีความแตกต่างจากผู้อื่น เกิดจากสินทรัพย์หรือทรัพยากรบางอย่างที่องค์กรมี ซึ่งองค์กรอื่นไม่มี เป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันทำให้ประสบความสำเร็จมากกว่าองค์กรอื่น ปัจจัยที่เป็นพื้นฐานที่สำคัญมากที่สุดในการทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันก็คือ ความรู้ (Knowledge) ที่องค์กรต้องพยายามสร้างขึ้นมาด้วยการเรียนรู้ (Learning) และพัฒนามาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ให้ได้ จากนั้นผู้บริหารต้องดึงเอาความรู้ต่าง ๆ ที่บุคลากรมี เพื่อมาสร้างนวัตกรรม (Innovation) ให้กับองค์กร นวัตกรรมเป็นการเรียนรู้การผลิต และการใช้ประโยชน์จากความคิดใหม่ เพื่อให้เกิดผลดีทางเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงการสร้างผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการใหม่ การปรับปรุงเทคโนโลยี การแพร่กระจายเทคโนโลยี และการใช้เทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์และเกิดผลพวงทางเศรษฐกิจและสังคม นวัตกรรมไม่จำเป็นต้องเป็นเทคโนโลยีและจับต้องได้ (Tangible Innovation) เท่านั้น เมื่อองค์กรสามารถสร้างนวัตกรรมพร้อมทั้งมีการจัดการที่ดีในด้านต่าง ๆ แล้ว ก็จะทำให้องค์กรสามารถที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ได้ และตามทฤษฎี Michael E. Porter การสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ประกอบด้วย (1) กลยุทธ์ต้นทุน (Cost Strategy) กิจกรรมต่าง ๆ พยายามลดต้นทุนจนทำให้สร้างความได้เปรียบกว่าคู่แข่ง (2) กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiate Strategy) การสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า (3) กลยุทธ์มุ่งเฉพาะกลุ่ม (Niche or Focus Strategy) เป็นการมุ่งบริการลูกค้าเฉพาะกลุ่ม

กรอบแนวคิดในการทำวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาถึง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง ในประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยของต่างประเทศและในประเทศไทย เพื่อนำมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิด โดยการสร้างกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย ผู้วิจัยใช้แนวคิดพื้นฐาน ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจของ Corbett (2015) ทฤษฎีการได้เปรียบทางการแข่งขันของ Porter, (2011) และทฤษฎีที่ใช้ประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรของ Kaplan & Norton, (2006) จากการทบทวนวรรณกรรม ได้เป็นกรอบแนวคิดดังนี้



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

3. วิธีดำเนินการวิจัย

รูปแบบการวิจัย

รูปแบบของการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยผสมผสาน (Mixed Method) ทั้งวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งทำการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง ในประเทศไทย โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ซึ่งเป็นเทคนิคทางสถิติเทคนิคหนึ่งที่ใช้ในการทดสอบความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationships) และวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งเป็นการออกแบบวิจัยแบบเรียงตามลำดับ (The Explanatory Sequential Design)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1. ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้ประกอบการ และผู้บริหารธุรกิจจากจำนวนโรงแรมขนาดกลาง ในประเทศไทยทั้งหมด จำนวน 4,570 แห่ง (ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา, 2564)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้ประกอบการ และผู้บริหารธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง ในประเทศไทย จำนวน 380 แห่ง โดยการใช้เครื่องมือทางสถิติ Structural Equation Modeling (SEM) ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามกฎแห่งความชัดเจนของ (Hair, et al, 2010) ได้แนะนำถึงงานวิจัย ประเภทนี้ว่าควรใช้ขนาดตัวอย่างระหว่าง 15-20 ตัวอย่าง ต่อ 1 พารามิเตอร์ที่เป็นตัวแปรทำนาย และใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีตัวแปรสังเกตได้ในแบบจำลอง จำนวน 19 ตัวแปร ดังนั้น ขนาดตัวอย่างที่มีความเหมาะสมจึงควรมีอย่างน้อย $(20 \times 19 = 380)$ ซึ่งผลจากการคำนวณดังกล่าวเป็นจำนวนของขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ 380 แห่ง ที่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องมือทางสถิติ Structural Equation Modeling (SEM)

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ (Mail Survey) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ผู้ตอบมักไม่ให้ความร่วมมือมากนัก หรือสัดส่วนที่ผู้ตอบจะส่งแบบสอบถามกลับคืนค่อนข้างต่ำ เพื่อป้องกันความผิดพลาดในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามจำนวน 380 แห่ง และได้รับแบบสอบถามตอบกลับคืนมา จำนวน 322 แห่ง ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 322 แห่ง

ตารางที่ 1 จำนวนประชากร จำนวนกลุ่มตัวอย่าง และจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามของผู้บริหารโรงแรมขนาดกลาง ในประเทศไทย จำแนกตามภูมิภาค หน่วย : บริษัท : คน

ภูมิภาค	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
ภาคเหนือ	740	64
ภาคกลาง	1,238	103
ภาคตะวันออก	306	26
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	446	36
ภาคตะวันตก	287	25
ภาคใต้	1,553	126
รวม	4,570	380

เครื่องมือในการวิจัย

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือแบบสอบถามจากการสังเคราะห์ และพัฒนาข้อคำถามจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง การวิจัยเรื่องตัวแบบการพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง ในประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งการสร้างเครื่องมือการวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและโครงสร้างของตัวแปรที่ต้องการจะศึกษา จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการสร้างข้อคำถามตามนิยามเชิงปฏิบัติการที่ได้มีผู้ทำการพัฒนาเครื่องมือวัดและประเด็นคำถามที่ได้ทดลองใช้แล้วมาปรับปรุง เพื่อให้เหมาะสมกับการวิจัย และผู้วิจัยได้นำข้อคำถามที่ได้พัฒนาเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของข้อคำถาม และผู้วิจัยดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม เพื่อจัดทำเป็นแบบสอบถามมาทำการทดสอบหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) และการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม

ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากแหล่ง ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Sources) เพื่อให้ผู้วิจัยได้รับความรู้พื้นฐานในการวิจัยและนำมาใช้ในการพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย จากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaire) กับธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง อาทิเช่น ผู้บริหาร ผู้ประกอบการ ผู้จัดการแผนก เป็นต้น เนื่องจากตัวแทนกลุ่มเหมาะสมที่สุดในการให้ข้อมูล รวมถึงเป็นบุคคลที่รู้รายละเอียดของข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมขนาดกลางมากที่สุด ซึ่งตรงกับสิ่งที่ผู้วิจัยต้องการจะศึกษา โดยผู้วิจัยได้กำหนดให้ธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง 1 แห่ง มีผู้ตอบแบบสอบถามเพียง 1 คน ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มีกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 380 แห่ง

การวิจัยเชิงคุณภาพ การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ได้แก่ ผู้ประกอบการโรงแรม จำนวน 5 คน ผู้บริหาร/ผู้จัดการ จำนวน 5 คน สมาคมโรงแรมไทย และผู้เชี่ยวชาญด้านการท่องเที่ยวและโรงแรม หรือนักวิชาการ อาจารย์ จำนวน 5 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 15 คน

ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กลุ่มประชากรเป้าหมายตามวัน เวลา และสถานที่ที่ได้ตกลงร่วมกัน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต่อการวิจัย ทั้งนี้ ก่อนการ ดำเนินการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยขออนุญาตผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อบันทึกเสียงร่วมกัน และได้ดำเนินการ สัมภาษณ์แบบเผชิญหน้า (Face to Face Interview) และขั้นตอนการสัมภาษณ์ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi Interview) ที่มีการกำหนดคำถามในการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า โดยใช้คำถามเหมือนกันทุกคน เป็นการสัมภาษณ์แบบปลายเปิด ซึ่งเป็นกระบวนการวิจัยที่มีความยืดหยุ่นและ เปิดกว้าง ดำเนินการสัมภาษณ์ครั้ง ๆ ละ 1 ท่าน ตามสถานที่ที่ได้ตกลงกันไว้ โดยผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ ด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยทำการถอดคำพูดที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบ เจาะจง (Purposive Interview) จากผู้สัมภาษณ์ทั้ง 15 ท่าน ซึ่งเป็นตัวแทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กับธุรกิจโรงแรม มาทำการวิเคราะห์และประมวลผล ดังนี้

1. จัดกลุ่มประเด็นสำคัญของข้อมูลที่ได้จากการถอดคำพูด โดยแบ่งออกเป็นหน่วย วิเคราะห์ที่มีความหมายที่มีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิด ซึ่งมีประเด็นเกี่ยวข้องกับตัวแปรทรัพยากรพื้นฐาน ระบบระบบควบคุมคุณภาพ บทบาทภาครัฐ การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจโรงแรม ความสามารถทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง
2. ดำเนินการรวบรวมประเด็นสำคัญของคำตอบต่าง ๆ ให้เสร็จสิ้นทันที
3. หลังจากรวบรวมประเด็นสำคัญทั้งหมดครบถ้วนแล้ว จึงดำเนินการเขียนรายงานผล การวิเคราะห์ จัดระบบกรอบแนวคิดที่สำคัญเพื่อสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

4. ผลการวิจัย

4.1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 199 คน คิดเป็นร้อยละ 58.53 มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 249 ราย คิดเป็นร้อยละ 76.24 รองลงมา มีประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปี จำนวน 245 ราย คิดเป็นร้อยละ 72.06 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานในปัจจุบันเป็นกรรมการผู้จัดการ จำนวน 156 ราย คิดเป็นร้อยละ 45.88 มีตำแหน่งงานเป็นหุ้นส่วนผู้จัดการ จำนวน 102 ราย คิดเป็นร้อยละ 30.00 และมีตำแหน่งงาน อื่นๆ จำนวน 82 ราย คิดเป็นร้อยละ 24.2 ตามลำดับ

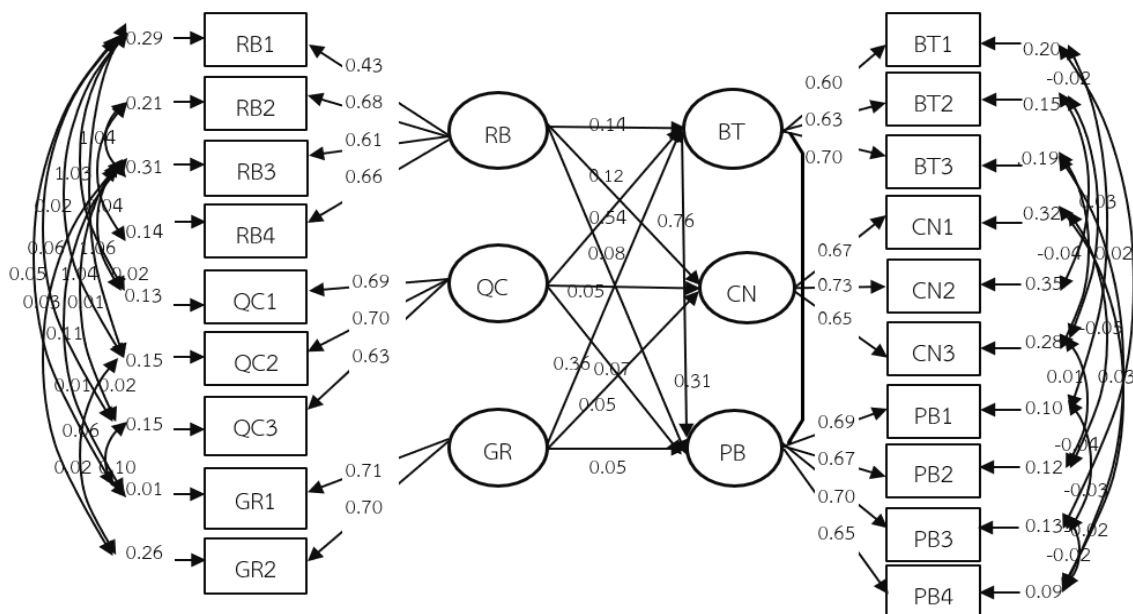
4.2. ค่าเฉลี่ยของตัวแปรทรัพยากรพื้นฐาน

อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96, S.D.=0.64$) ระบบควบคุมคุณภาพอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.87, S.D.=0.70$) บทบาทภาครัฐอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93, S.D. (0.73)$) การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92, S.D.=0.68$) ความสามารถทางการแข่งขัน อยู่ใน ระดับมาก ($\bar{X} = 3.86, S.D.=0.71$) และผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03, S.D.=0.69$)

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและถูกต้องของโมเดลสมการเชิงโครงสร้างด้วยการพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และค่า R^2 เพื่อตรวจสอบความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้ ทั้ง 6 โมเดลการวัด มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภายนอก พบว่า โมเดลการวัดตัวแปรแฝงทั้ง 3 โมเดล มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 4 ดัชนี ที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ การวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภายใน พบว่า โมเดลการวัดตัวแปรแฝง ทั้ง 3 โมเดล มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 4 ดัชนี ที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ

ผลการวิเคราะห์เส้นทาง

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง ความสามารถทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง เพื่อทำการตอบคำถามการวิจัย และสมมติฐานการวิจัย โดยผู้วิจัยนำเสนอผลของอิทธิพลทางตรง (Direct Effects: DE) อิทธิพลทาง อ้อม (Indirect Effects: IE) และอิทธิพลรวม (Total Effects: TE) ซึ่งสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ ได้ดังนี้



Chi - Square= 760.26, df=137, P-value=0.00000, RMSEA=0.119

แผนภาพที่ 2 การวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในโมเดลของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง ความสามารถทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุของปัจจัย

เหตุ ผล	RB			QC			GR			BT			CN		
	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE
BT	0.014** (0.07)	--	0.14** (0.07)	0.54** (0.08)	--	0.54** (0.08)	0.30** (0.07)	--	0.30** (0.07)	--	--	--	--	--	--
CN	0.23** (0.09)	0.11** (0.06)	0.12** (0.03)	0.46** (0.10)	0.41** (0.09)	0.05** (0.01)	0.28** (0.06)	0.22** (0.07)	0.06** (0.01)	0.76** (0.14)	--	0.76** (0.14)	--	--	--
PB	0.17** (0.05)	0.09** (0.04)	0.06** (0.01)	0.28** (0.06)	0.22** (0.05)	0.06** (0.01)	0.17** (0.03)	0.13** (0.03)	0.04** (0.00)	0.37** (0.08)	0.24** (0.06)	0.13** (0.02)	0.31** (0.07)	--	0.31** (0.07)
$\chi^2 = 55.88$, $df = 46$, $P = 0.15022$, $GFI = 0.98$, $AGFI = 0.93$, $RMR = 0.012$															
ตัวแปร	RB1	RB2	RB3	RB4	QC1	QC2	QC3	GR1	GR2						
ความเที่ยง	0.40	0.69	0.54	0.75	0.78	0.77	0.72	0.89	0.66						
ตัวแปร	BT1	BT2	BT3	CN1	CN2	CN3	PB4	PB2	PB3	PB4					
ความเที่ยง	0.63	0.74	0.74	0.89	0.66	0.67	0.73	0.77	0.80	0.82					
สมการโครงสร้างของตัวแปร							BT	CN	PB						
R ²							0.79	0.65	0.73						
เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง															
ตัวแปรแฝง	BT	CN	PB	RB	QC	GR									
BT	1.00														
CN	0.87	1.00													
PB	0.88	0.90	1.00												
RB	0.76	0.71	0.76	1.00											
QC	0.85	0.77	0.81	0.82	1.00										
GR	0.72	0.65	0.68	0.56	0.62	1.00									

หมายเหตุ **p < .01

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม พบว่า ผลการดำเนินงานขององค์กร (PFM) ได้รับอิทธิพลทางตรงจากทรัพยากรพื้นฐาน (RB) ระบบควบคุมคุณภาพ (QC) บทบาทภาครัฐ (GR) การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง (BT) และความสามารถทางการแข่งขัน (CN) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.06, 0.06, 0.04, 0.13 และ 0.31 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ ผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง (PB) ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากทรัพยากรพื้นฐาน (RB) ระบบควบคุมคุณภาพ (QC) บทบาทภาครัฐ (GR) และการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง (BT) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.09, 0.22, 0.13 และ 0.24 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนความสามารถทางการแข่งขัน (CN) ได้รับอิทธิพลทางตรงจาก ทรัพยากรพื้นฐาน (RB) ระบบควบคุมคุณภาพ (QC) บทบาทภาครัฐ (GR) และการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง (BT) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.12, 0.05, 0.06 และ 0.76 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ความสามารถทางการแข่งขัน (CN) ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากทรัพยากรพื้นฐาน (RB) ระบบควบคุมคุณภาพ (QC) บทบาทภาครัฐ (GR) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.11, 0.41 และ 0.22 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง (BT) ได้รับอิทธิพลทางตรงจากทรัพยากรพื้นฐาน (RB) ระบบควบคุมคุณภาพ (QC) และบทบาทภาครัฐ (GR) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.14, 0.54 และ 0.30 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Dept Interview)

(1) ด้านทรัพยากรพื้นฐาน (Resource Base) ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าว สรุปได้ว่า ทรัพยากรกายภาพ ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรแหล่งเงินทุน และทรัพยากรความรู้ที่มีความสำคัญที่สุด เพราะเป็นตัวกำหนดผู้ประกอบการไว้แล้ว ว่าควรอยู่ระดับภาคหรือประเทศ และการส่งเสริมการท่องเที่ยวระหว่างประเทศ

(2) ด้านระบบควบคุมคุณภาพ (Quality System) ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าว สรุปได้ว่า ระบบการวางแผนการ ระบบฐานข้อมูล และระบบควบคุมคุณภาพด้านการบริการนั้น

ระบบการวางแผนที่ดี ภายใต้ระบบฐานข้อมูลหลักของธุรกิจเบื้องต้นเป็นสิ่งที่นำไปสู่การกำหนดประเภทผลิตภัณฑ์ ว่ามีคุณภาพได้คุณค่าตามผลิตภัณฑ์ อัตลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ของธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง และได้คุณภาพเหมาะสม เพราะตัวคุณภาพเป็นตัวกำหนดว่าระบบการทำงานจะไปในทิศทางไหน

(3) ด้านบทบาทภาครัฐ (Government of Role) ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าว สรุปได้ว่า การรับรู้ และส่งเสริมการท่องเที่ยว การส่งเสริมและสนับสนุนของภาครัฐเป็นเพียงกลไกขับเคลื่อนภายนอก แต่ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับผู้ประกอบการจะเป็นตัวบอกตำแหน่ง และการสร้างเครือข่าย เพื่อผลักดันธุรกิจ เช่น สมาคม หรือผู้ประกอบการอื่น ๆ ผลักออกตลาดที่กว้างมากขึ้น ภาศิต่าง ๆ เพื่อเปิดโอกาสให้ภายนอกได้รับผลิตภัณฑ์ของโรงแรมขนาดกลาง

(4) ด้านการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง (Business Transformation Hotel) ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าว สรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงรูปแบบกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน และการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรมนั้น ธุรกิจโรงแรมขนาดกลางมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์หรือแผนงานในการดำเนินงาน และเปิดรับเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ นวัตกรรมทางความคิด เพื่อพัฒนาธุรกิจโรงแรมขนาดกลางให้ออกสู่ ตลาดเพิ่มมากขึ้น

(5) ด้านความสามารถทางการแข่งขัน (Competitiveness) ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าว สรุปได้ว่า การสร้างความแตกต่าง การลดต้นทุน ตลาดเฉพาะกลุ่มนั้น มีความแตกต่างตามพื้นที่ เป็น การพัฒนาความสามารถทางการแข่งขันได้ในตัว

(6) ด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง (Performance Business Hotel) ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าว สรุปได้ว่า ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตนั้น ขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง ค่อนข้างเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการเปลี่ยนแปลงภายใต้ทรัพยากรพื้นฐาน ระบบการทำงาน และบทบาทภาครัฐที่เข้ามาส่งเสริม จะเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันได้ ส่งผลให้ด้านการเงิน ด้านลูกค้า กระบวนการภายใน มาพร้อมกับการเรียนรู้และธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง เกิดการเจริญเติบโต

5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุป และอภิปรายผล

ความสามารถทางการแข่งขัน ประกอบด้วย การสร้างความแตกต่าง การลดต้นทุน ตลาดเฉพาะกลุ่ม มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง ในประเทศไทย ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับ Kozlenkova, Samaha & Palmartier, (2014), กล่าวไว้ว่า ความสามารถทางการแข่งขันมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน คือ ถ้าองค์กรใดสามารถทำกำไรได้ดีกว่าคู่แข่ง นั้นหมายถึง องค์กรมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน หรือถ้าองค์กรใดมีความได้เปรียบ องค์กรนั้นก็จะมีผลการดำเนินงานที่ดี สอดคล้องกับแนวคิดของ Hinterhuber, (2013) กล่าวไว้ว่า ทั้งความสามารถทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานเป็นการ ประเมินตามการรับรู้ขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Baisya, (2010) พบว่า ความสามารถ ทางการแข่งขันนั้นใช้เป็นตัวบ่งชี้ถึงสมรรถภาพโดยรวมขององค์กร ปัจจุบันดัชนีบ่งชี้ความสามารถ ทางการแข่งขัน มีแนวโน้มที่จะทำหน้าที่เป็นตัววัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลยุทธ์ และ นโยบายขององค์กร นั่นคือ เมื่อใดที่องค์กรสามารถมีกำไรเหนือกว่าธุรกิจในกลุ่มเดียวกัน ย่อมแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีความสามารถทางการแข่งขัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Mahdi & Almsafir, (2014) พบว่า ความสามารถหลัก (Core Competences) เป็นสิ่งที่ทำให้มีความสามารถทางการแข่งขันอย่าง ยั่งยืนได้

ซึ่งข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับวรรณกรรมจำนวนมากที่สนับสนุนว่าความสามารถทางการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีงานวิจัยที่สนับสนุน ผลการวิจัยครั้งนี้ เช่น Lechner & Gudmundsson, (2014) พยายามสร้างความแตกต่างที่จะหลีกเลี่ยง การแข่งขันโดยตรง โดยการสร้างการผูกขาดขนาดเล็กผ่านการสร้างเอกลักษณ์ และมักจะมีความเกี่ยวข้องกับส่วนแบ่งการตลาดที่ค่อนข้างต่ำ สอดคล้องกับ Huang, Lai, Lin & Chen, (2013) กล่าวไว้ว่า สิ่งหนึ่งที่เป็นตัวขับเคลื่อนในการแข่งขันความแตกต่างจากตรรกะของบริษัทขนาดเล็ก การเป็นผู้นำต้นทุน การใช้ประโยชน์จากเศรษฐกิจขนาดบริษัท แข่งขันได้มากขึ้นในตลาดที่จะได้รับ ส่วนแบ่งการตลาดและปริมาณการผลิตที่เพียงพอ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Lechner & Gudmundsson, (2014) พบว่า ผู้นำส่วนแบ่งการตลาดมากขึ้นในปริมาณการผลิตที่สูงขึ้นเป็นขนาดฐานะที่เป็น สภาพที่ไม่เสียค่าใช้จ่ายในการเป็นผู้นำที่ยังนำไปใช้กับบริษัทขนาดเล็กที่ต้องการเอาชนะคู่แข่งใน ด้านค่าใช้จ่าย ดังนั้น การแข่งขันที่เข้มข้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้นำด้านต้นทุน

5.2 ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

1. ทรัพยากรพื้นฐาน ระบบควบคุมคุณภาพ และบทบาทของภาครัฐ มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ความสามารถทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง นอกจากนี้ยังพบว่า การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจโรงแรม ความสามารถทางการแข่งขัน มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง ดังนั้นผลจากการวิจัยสามารถนำไปใช้ ทางด้านการ บริหารจัดการได้

2. ธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง ควรให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัยคือ ทรัพยากรกายภาพ ทรัพยากร มนุษย์ ทรัพยากรแหล่งเงินทุน และทรัพยากรความรู้ เนื่องจากปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อการ เปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบกลยุทธ์ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ กำหนดทิศทางทั้งตัวองค์กร เป็นทิศทางในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบดำเนินงานขององค์กร โดยอาศัยอาศัย ทรัพยากรความรู้ ทรัพยากรแหล่งเงินทุน และทรัพยากรกายภาพ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เข้ามาเพื่อให้ทันต่อการตอบสนองความต้องการของตลาด และเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน เพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น

3. ธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง ควรให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัยคือ ระบบการวางแผน ระบบฐานข้อมูล ระบบการควบคุมคุณภาพการผลิต เนื่องจากปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ซึ่งจะนำไปสู่ระบบการวางแผนที่ดี มีการยอมรับเทคโนโลยีเข้าไปช่วยรวบรวมและจัดเก็บระบบฐานข้อมูล ให้อย่างเป็นหมวดหมู่ และนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ มาช่วยควบคุมระบบคุณภาพการผลิตให้ได้รับมาตรฐานสากล เพื่อสินค้าและบริการจะสามารถนำไปสู่การแข่งขัน ในระดับประเทศและระดับต่างประเทศได้ เมื่อขยายโอกาสของผลิตภัณฑ์และบริการได้ ก็ทำให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์กรที่ดี

4. ความสำคัญกับปัจจัยทั้ง 2 ปัจจัยคือ การรับรู้นโยบายของภาครัฐ และส่งเสริมการท่องเที่ยว เนื่องจากปัจจัยทั้ง 2 ปัจจัย ดังกล่าวส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ซึ่งการรับรู้และการใช้ประโยชน์การส่งเสริมและสนับสนุนจากนโยบายของภาครัฐ สามารถทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงรูปแบบกลยุทธ์เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนทางการเงิน การพัฒนาความรู้ และการดำเนินงานของธุรกิจและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่เปลี่ยนไปจากนโยบายหรือโครงการหรือกิจกรรมของภาครัฐ และพร้อมจะเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการในการท่องเที่ยวและบริการของตน เพื่อก้าวไปสู่ระดับต่างประเทศ

5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. เพิ่มความสามารถทางการแข่งขันไปสู่ธุรกิจอื่นๆ และตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ไปทำการวิจัยในทั้งในบริบทของประเทศไทย หรือในต่างประเทศ และประเภทสินค้าอื่น ๆ เพื่อทำการตรวจสอบโมเดลว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ต่อไป
2. ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยเหตุด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ และความสามารถทางการแข่งขัน เช่น การสร้างเครือข่ายทางการค้า ความสัมพันธ์ระหว่าง สินค้ากับการท่องเที่ยว ปัจจัยความคงอยู่ของธุรกิจ ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงทางสังคม และปัจจัยเกี่ยวกับบทบาทของการสื่อสารสมัยใหม่ เมื่อความเจริญทางเศรษฐกิจเข้ามาจะส่งผลกระทบต่ออย่างไร
3. ควรมีการศึกษาถึงตัวแบบการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจในรูปแบบอื่น ๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงและสื่อสารจากภายนอกองค์การ สภาพแวดล้อมของความสามารถทางการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงของตลาด เป็นต้น
4. การวิจัยครั้งต่อไป อาจใช้การทบทวนวรรณกรรมจากวิธีการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง แล้วนำมาทดสอบกับทฤษฎี เพื่อศึกษาตัวแบบการพัฒนาธุรกิจอื่นๆ การแข่งขันไปสู่ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมหรือธุรกิจอื่น ๆ

เอกสารอ้างอิง

- มาลินี สนธิมูล และอิทธิกร ขำเดช. (2557). ความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่มีต่อการใช้บริการโรงแรมระดับ 5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร. **วารสารการเงิน การลงทุนการตลาดและการบริหารธุรกิจ**, 4(2),204-217.
- ศุภลักษณ์ สุริยะ และเทิดชาย ช่วยบำรุง. (2556).แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริการของแผนกต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวอาเซียน กรณีศึกษา: โรงแรมบูติก กรุงเทพมหานคร. **Ph.D. In Social Sciences Journal**, 3(1), 5-18
- ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา (2564) **ธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2562-2564: ธุรกิจโรงแรม** [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 6 ธันวาคม 2564 จาก <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/Services/Hotels/IO/io-hotel-21>
- Almor, T., Hashai, N. (2004). The competitive advantage and strategic configuration of Knowledge-intensive, small-and medium-sized multinationals: A modified resource based view. **Journal of International management**. 10(4), 479-500.
- Amit R. & Schoemaker, P. J. (2012). Strategic assets and organizational rent. **Strategies the Management theorie**, 14. 325.
- Andersen, P. & Ballingtoft, A. (2010). Cluster-based global firms use of local Capabilities. **Management Research Review**, 34(10),.1087 – 1106.
- Baisya, R.K. (2010). **Winning Strategies for Business**. New Delhi: Chaman Enterprises.
- Bakan, I. and Dogan, I.F. (2012). Competitiveness of the Industries Based on the Porter's Diamand Model: An Empirical Study. **IJRRAS**, 11, 441-455.
- Barney, J. B. (2012). Purchasing, supply chain management and sustained competitive advantage: The relevance of resource-based theory. **Journal of Supply Chain**

- Management**, 48(2), 3-6.
- Corbett, P. (2015). **Business Transformation' needs a new definition**. Retrieved November 7, 2020, from linkedin: <https://www.linkedin.com/pulse/pulse/business-transformation-needs-new-definition-peter-corbett>
- Eggert, A., Thiesbrummel, C., & Deutscher, C. (2015). Heading for new shores: Do service and hybrid innovations outperform product innovations in industrial companies? **Industrial Marketing Management**, 45, 173-183.
- Freixanet, J. (2012). Export promotion programs: Their impact on companies' internationalization performance and competitiveness. **International Business Review**, 21(6), 1065-1086.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010). **Multivariate Data Analysis**. 7th Edition, Pearson, New York.
- Hinterhuber, A. (2013). Can competitive advantage be predicted? Towards a predictive definition of competitive advantage in the resource-based view of the firm. **Management Decision**, 51(4), 795-812.
- Huang, H.C., Lai, M.C., Lin, L.H. and Chen, C.T. (2013). Overcoming Organizational Inertia to Strengthen Business Model Innovation: An Open Innovation Perspective. **Journal of Organizational Change Management**, 26, 977-1002.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2006). How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization. **Harvard Business Review**. March: 100-109.
- Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A., & Palmatier, R. W. (2014). Resource-based theory in marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 42(1), 1-21.
- Lechner, C., & Gudmundsson, S. V. (2014). Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. **International Small Business Journal**, 32(1), 36-60.
- Leonidou, L. C., Palihawadana, D., & Theodosiou, M. (2011). National export-promotion programs as drivers of organizational resources and capabilities: effects on strategy, competitive advantage, and performance. **Journal of International Marketing**, 19(2), 1-29.
- Mahdi, O. R., & Almsafir, M. K. (2014). The role of strategic leadership in building sustainable competitive advantage in the academic environment. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 129, 289-296.
- Mankiw, N.G. (2008). **Principles of Economics**, (5th ed). South-Western College Publishing, Boston, MA.
- McConnell, C.R., S.L. Brue, and S.M. Flynn. (2011). **Economics: principles, problems, and policies**, (19th ed.) New York: McGraw-Hill/ Irwin,
- Penrose, E. T. (1995). **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford university press.
- Porter, M E. (2011). **Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance**. Simon and Schuster.

- Postma, T.J., & Zwart, P. S. (2015). Strategic Research and Performance of SMEs'. **Journal of small business strategy**, 12(2), 52-64.
- QuickMBA. (2010). **Competitive advantage: Strategic management**. Retrieved April 10, 2020, from <http://www.quickmba.com/strategy/competitive-advantage/>
- Ritthaisong, Y., M. Johri, L., & Speece, M. (2014). Sources of sustainable competitive advantage: the case of rice-milling firms in Thailand. **British Food Journal**, 116(2), 272-291.
- Samuelson, P.A. & W.D. Nordhaus. (2004). **Economics**, (18th ed.) Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Tukker, A. (2015). Product services for a resource-efficient and circular economy-a review. **Journal of cleaner production**, 97, 76-91.
- Wu, J., & Chen, X. (2012). Leaders' social ties, knowledge acquisition capability and firm competitive advantage. **Asia Pacific Journal of Management**, 29(2), 331-350.