

ความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ของธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่พักขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทย

ประวิทย์ สระแก้ว¹ พงษ์เทพ ศรีโสภกิจ²

ณัฏชา กริมใจ³ ชนิตาภา ตีสุขอนันต์⁴

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่พักขนาดกลางและเล็กในประเทศไทย และ 2) เพื่อศึกษา อิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และอิทธิพลรวม ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่พักขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทย โดยเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่พักขนาดกลางและขนาดเล็ก จำนวน 390 ราย และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง (Structure Equation Model: SEM)

ผลการวิจัย พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่พักมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมุ่งเน้นการตลาด นวัตกรรมบริการ และความได้เปรียบทางการแข่งขันอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังพบว่า หลังจากใช้โปรแกรมสำเร็จรูปตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้าง ปรากฏว่าดัชนีทุกตัวผ่านเกณฑ์มาตรฐาน โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับคือ ค่าดัชนี Chi-square/df = 1.048 GFI=0.976 AGFI=0.963 CFI=0.998 RMSEA=0.011 และRMR=0.021 ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าผลการวิเคราะห์ที่ได้ครั้งนี้สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และจากผลการวิเคราะห์เส้นทางพบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยการมุ่งเน้นการตลาด มีอิทธิพลทางตรงต่อ นวัตกรรมบริการและการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยทั้งสองยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่วนปัจจัยนวัตกรรมบริการมีอิทธิพลทางตรงต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

คำสำคัญ: ปัจจัยเชิงสาเหตุ; การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน; ธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่พัก

ประเภทบทความ: บทความวิจัย

¹ บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

16/10 ถ.เลียบคลองทวีวัฒนา เขต/แขวงทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร 10170, ประเทศไทย

อีเมล: Pawin-foam@hotmail.com

^{2,3,4} คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

Relationship of Causal Factors Toward Competitive Advantage of Small and Medium-Size Hotel Business in Thailand

Prawit Srakaew¹ Phongthep Srisopachit²

Natcha krimjai³ Chanidapa Deesukanan⁴

Abstract

This research aims: 1) to examine the consistency of model with the empirical data that influence to competitive advantage of small and medium-size hotel business in Thailand 2) to study the influence factors of direct, indirect and total toward the competitive advantage of small and medium size hotel business in Thailand. Data was collected from 390 medium- and small-size hotel entrepreneurs. The statistical used to analyze the data was Structural Equation Model (SEM).

The result found that the hotel business group indicated their opinions at high level on transformational leadership, marketing concept, service innovation, and competitive advantage.

After software package processing found that the consistency of the structural equation model were related. All criteria indicated above the benchmark. (Chi-square/df=1.048, GFI=0.976, AGFI=0.963, CFI=0.998, RMSEA=0.011, RMR=0.021) Therefore, it can be concluded that the results of this analysis are consistent with the empirical data. The results of path analysis found that the factors of transformational leadership, marketing concept performed with the direct influential factors to the service innovation, and competitive advantage. And also found that both factors performed with the indirect influential factors to competitive advantage whereas service innovation performed direct influential factors to the competitive advantage at statistical significantly.

Keywords: causal factors; competitive advantage; Hotel Business Group

Type of Article: Research Article

¹ Doctor of Business Administration Faculty of Business, Bangkokthonburi University
16/10 Thawi Watthana Road, Thawi Watthana District, Bangkok 10170, Thailand
E-mail: Pawin-foam@hotmail.com

^{2,3,4} Faculty of Business Bangkokthonburi University

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมบริการมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศไทยเป็นอย่างมาก โดยธุรกิจการท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมบริการที่สำคัญอีกธุรกิจหนึ่ง เนื่องจากทำรายได้ให้กับประเทศไทยเป็นจำนวนมากและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นโดยตลอด ซึ่งธุรกิจการท่องเที่ยวสามารถจำแนกออกเป็นธุรกิจต่างๆ มากมาย เช่น ธุรกิจโรงแรมและภัตตาคาร ธุรกิจการค้าของที่ระลึกและสินค้าพื้นเมือง ธุรกิจการคมนาคมขนส่ง ธุรกิจบริการท่องเที่ยว ธุรกิจแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และธุรกิจท่องเที่ยวประเภทอื่นๆ เป็นต้น ทั้งนี้ประเทศไทยถือเป็นจุดหมายปลายทางยอดนิยมแห่งหนึ่งของนักท่องเที่ยวต่างชาติ ส่วนหนึ่ง เป็นผลจากความได้เปรียบในการแข่งขันด้านราคาห้องพักและความคุ้มค่าเงิน (Value for money) แทบจะเรียกได้ว่าแนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมเป็นอะไรที่เติบโตแบบก้าวกระโดดเป็นอย่างมาก อุตสาหกรรมโรงแรมจึงมีการปรับตัวอย่างเห็นได้ชัด เนื่องด้วยตัวเลขนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาในไทยที่เพิ่มสูงขึ้นในทุกๆ ปี (Tourism Industry Council of Thailand, 2017)

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่กำลังมีแนวโน้มเติบโต เทคโนโลยีที่เจริญก้าวหน้า และพฤติกรรมนักท่องเที่ยวเดินทางที่เปลี่ยนไปจนทำให้เกิดเทรนด์การท่องเที่ยวใหม่ๆ มากมายทำให้โรงแรมและที่พักขนาดเล็กกลายเป็นธุรกิจที่น่าสนใจ เพราะด้วยขนาดเล็กกว่าโรงแรมในเครือใหญ่ๆ ใช้พนักงานไม่มากและเงินลงทุนน้อยเจ้าของกิจการยังสามารถควบคุมดูแลและออกแบบสิ่งปลูกสร้างและออกแบบการบริการได้ตั้งใจ เห็นได้จากในช่วงสิบปีที่ผ่านมา นอกจากโรงแรมที่มีขนาดใหญ่ที่ค่อนข้างหุ้รหุ้แล้ว ยังมีนักลงทุนรายย่อยและนักธุรกิจหน้าใหม่หันมาเปิดกิจการโรงแรมและที่พักขนาดเล็กมากมายกลายเป็นทางเลือกใหม่ๆ ให้กับนักเดินทางที่มองหาประสบการณ์ที่แตกต่างออกไป แต่ธุรกิจ

โรงแรมก็ยังเผชิญแรงกดดันจากจำนวนผู้ประกอบการโรงแรมที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเข้าสู่ตลาดของผู้ประกอบการรายใหม่ที่ลงทุนก่อสร้างโรงแรม ซึ่งมองเห็นโอกาสในการลงทุนธุรกิจโรงแรมในพื้นที่ต่างๆ เนื่องจากการลงทุนในโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กยังคงมีอยู่อย่างต่อเนื่อง โดยการลงทุนดังกล่าวอาจมาจากผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็กทั้งในและนอกพื้นที่ ซึ่งสะท้อนจากข้อมูลการจดทะเบียนนิติบุคคลรายใหม่และทุนจดทะเบียน พบว่า ผู้ประกอบการที่จดทะเบียนเพิ่มขึ้นและเติบโตสูงในปี 2559 เป็นบริษัทจำกัด ซึ่งไม่ใช่ผู้ประกอบการขนาดใหญ่ เนื่องจากมีทุนจดทะเบียนเฉลี่ยประมาณ 6 ล้านบาท นอกจากนี้ในส่วนของผู้ประกอบการขนาดใหญ่ก็ได้ขยายการลงทุนมายังธุรกิจโรงแรมขนาดกลางด้วยเช่นกัน ทำให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงเนื่องจากมีการช่วงชิงส่วนแบ่งตลาดและเพื่อเจาะกลุ่มตลาดนักท่องเที่ยวระดับกลางจากภูมิภาคเอเชียตะวันออกที่นิยมเที่ยวจังหวัดท่องเที่ยวสำคัญของไทย ทำให้การลงทุนขยายธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กมีการกระจุกตัวอยู่ในจังหวัดท่องเที่ยวที่ได้รับความนิยมเป็นหลัก รวมทั้งการขยายตัวของที่พักทดแทนในพื้นที่ทำให้มี จำนวนที่พักเกินกว่าความต้องการและส่งผลให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรง โดยเฉพาะด้านราคา การขึ้นราคาที่พักและบริการจึงทำได้ยาก ส่งผลเสียต่ออัตราการเข้าพักและการยกระดับการให้บริการของกิจการ ผู้ประกอบการโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กจึงจำเป็นต้องสร้างความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะเน้นความสะอาดสบายเพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวแต่ละกลุ่มตลอดจนทำการตลาดผ่านสื่อสังคมออนไลน์มากขึ้น เพื่อรองรับกระแสการท่องเที่ยวแบบเป็นกลุ่มเล็กๆ ที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวด้วยตนเอง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในอนาคต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ (Chalong, 2017)

จะเห็นได้ว่าการทำโรงแรมและที่พักขนาดเล็กก็มีทั้งความเสี่ยงและความท้าทาย ที่ผู้ประกอบการต่างต้องแสวงหาความรู้ และทำความเข้าใจเทคนิคต่างๆ เพื่อบริหารจัดการให้ธุรกิจเติบโตได้อย่างยั่งยืน และสร้างจุดเด่นเพื่อต่อสู้กับคู่แข่งที่มีอยู่มากมายให้ได้ในขณะเดียวกันดูเหมือนว่าจะยังไม่มีข้อมูลเรื่องการบริการโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กมากพอ และคู่มือธุรกิจเอสเอ็มอีที่มีมากมายในท้องตลาดดูจะเป็นเพียงข้อมูลพื้นฐานกว้างๆ และไม่ได้เจาะเบื่องลึกธุรกิจการโรงแรมที่มีปัญหาและข้อจำกัดเฉพาะตัวด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความประสงค์ที่จะวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่พักขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทย เพื่อหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่พักขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทย ซึ่งผลจากการวิจัยในครั้งนี้ จะช่วยให้การบริหารงานของธุรกิจโรงแรมมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถช่วยลดค่าใช้จ่าย จะมีกำไรมากขึ้น ลดเวลาในการดำเนินการ ในขณะเดียวกันสามารถเพิ่มคุณภาพการบริการ ซึ่งจะส่งผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจและความเชื่อมั่นของผู้ใช้บริการในที่สุด

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและเล็กในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษา อิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และอิทธิพลรวม ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทย

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและระดับการสนับสนุนของผู้บริหาร รวมถึงความร่วมมือของผู้บริหารเป็นปัจจัยหนึ่งในการสร้างนวัตกรรมขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งผู้นำจะแสดงบทบาททั้งในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในรูปแบบของการกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการคิดค้นกลยุทธ์ในการทำงานให้ได้มากที่สุด (Damanpour, 1991) ในขณะที่ Oke, Munshi & Walumbwa (2009) ได้พัฒนากรอบความคิดหลักขององค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (3) การกระตุ้นทางปัญญา และ (4) การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล ทั้งนี้ Sarros, Cooper & Santora (2008) ยังได้ศึกษาผลกระทบจากมุมมองด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อนวัตกรรมองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อการพัฒนานวัตกรรม และยังมีส่วนวิจัยที่เกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินธุรกิจขององค์กรได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้นำองค์กรต่างๆ ซึ่งล้วนมีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร (Hancott, 2005)

การมุ่งเน้นการตลาด

การมุ่งเน้นการตลาดเป็นแนวคิดที่มีแนวทางในการมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า โดยการสร้างพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร เพื่อนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้า ตลอดจนผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าคู่แข่งที่สามารถทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุด ส่งผลต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรและนำไปสู่การมีผลการดำเนินงานของธุรกิจ ในระดับที่สูงขึ้น Sin et al. (2005) กล่าวว่า การนำเอาการมุ่งเน้นการตลาดมา

ใช้ในธุรกิจโรงแรมสามารถช่วยทำให้ธุรกิจโรงแรม ออกแบบและนำเสนอส่วนผสมทางด้านการบริการที่มีคุณภาพที่ดีเยี่ยมให้กับลูกค้า และทำให้ธุรกิจโรงแรมมีผลกำไรที่ดีได้ เช่นเดียวกับ Oktem (2000) ที่กล่าวว่า การมุ่งเน้นการตลาดก่อให้เกิดความพึงพอใจ ความจงรักภักดีของลูกค้า การกลับมาใช้บริการซ้ำของลูกค้า และนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีของธุรกิจ (Kumar, Jones, Venkatesan & Leone, 2011) ได้ศึกษาการมุ่งเน้นตลาด 3 ด้าน คือ การมุ่งเน้นลูกค้า การมุ่งเน้นคู่แข่ง และการประสานงานระหว่างการทำงาน และจากการศึกษาของ Sheppard (2005) พบว่าธุรกิจใช้กลยุทธ์การมุ่งเน้นการตลาดเป็นเครื่องมือสำหรับจัดการกับความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันและอนาคตที่มีความเหมาะสม ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจกับคู่แข่งในการแย่งชิงโอกาสเพื่อการเข้าถึงและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า สำหรับ Hooley et al. (1999) ได้ให้ความสำคัญกับการประสานงานของฝ่ายต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

นวัตกรรมบริการ

นวัตกรรมบริการเป็นแนวคิดที่ตั้งใจบริการลูกค้า เพื่อตอบสนองความพึงพอใจแก่ลูกค้าอย่างเต็มที่และเพื่อเป็นการปรับปรุงและเพิ่มผลกำไรให้กับธุรกิจบริการสามารถอธิบายเป็นกระบวนการที่ถูกโอนย้ายไปยังลูกค้า และเป็นการโต้ตอบระหว่างผู้ให้บริการและลูกค้าซึ่งลูกค้ามีอิทธิพลมากต่อการปรับปรุงกระบวนการ (Jiyaworanan & Thamsatitdej, 2012) ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง ดังนั้นในการที่มีคู่แข่งสูงจำเป็นต้องอย่างมากที่เราต้องนำเอานวัตกรรมใหม่มาปรับใช้เพื่อลดต้นทุนเพื่อความอยู่รอดในโรงแรมแต่ละแห่ง หรือไม่ก็ต้องนำเอาแนวคิดของนวัตกรรมการปฏิวัติรูปแบบโรงแรมใหม่เข้ามาเป็นตัวช่วยต่อไป

De Jong, Bruin, Dolfma and Meijaard (2003) ได้พัฒนาองค์ประกอบและเครื่องมือในการวัดนวัตกรรมบริการที่เหมาะสมกับบริบทของธุรกิจโรงแรม ซึ่งพบว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 3 ประการด้วยกัน ได้แก่ นวัตกรรมด้านเทคโนโลยี นวัตกรรมด้านการบริหารจัดการองค์กร และนวัตกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ นวัตกรรมทางการบริการ Santos-Vijandea & Álvarez-González (2007) ได้กล่าวไว้ว่าเป็นตัวแปรสำคัญในการศึกษาและการทำนายการดำเนินงานของโรงแรมในอนาคต กระแสแห่งความคิดซึ่งมีบทบาทอย่างมากต่อการตลาด ซึ่งปัจจุบันได้กล่าวถึงหลายแนวความคิดที่เกี่ยวกับนวัตกรรม และเชื่อว่า นวัตกรรมเป็นปรากฏการณ์ทางความคิดที่มุ่งหมายสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่ถือเป็นกลยุทธ์ของโรงแรมในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Porter (1985) ได้เสนอองค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขันไว้ 3 ประการ คือ (1) ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง (2) ความได้เปรียบด้านต้นทุนและ (3) ความได้เปรียบด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการมุ่งเน้นเฉพาะ ซึ่งงานวิจัยของ Leonidou et al. (2013) ก็ได้ทำการศึกษาและทบทวนวรรณกรรม ที่เกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันไว้หลายทฤษฎี ทั้งทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ทางการตลาด ทฤษฎีฐานทรัพยากรและได้ค้นพบว่า องค์ประกอบทางด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นประกอบด้วยการมีความได้เปรียบทางด้านต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง การสร้างความแตกต่างและการมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม นอกจากนี้ Koseoglu et al. (2013) ยังได้นำองค์ประกอบดังกล่าวมาใช้ในการวิจัยด้วยเช่นกัน และพบว่างานวิจัยส่วนใหญ่ได้ระบุถึงองค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขันไว้สามองค์ประกอบ (Nayyar, 1993) คือ ความได้เปรียบทางด้าน

ต้นทุน โดยที่ธุรกิจมีการดำเนินการโดยการใช้ต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมและสามารถแข่งขันด้านต้นทุนได้ ด้านการสร้างความแตกต่าง เป็นการที่ธุรกิจมีการวิจัยและพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ๆ และมีเอกลักษณ์เฉพาะที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง (Koseoglu, et al., 2013) และความได้เปรียบด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการ เป็นการที่ธุรกิจมีการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดนิ่ง รวมถึงมีระบบการจัดส่งสินค้าหรือบริการให้ทันกับความต้องการที่เกิดขึ้น (Anatan, 2014) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทั้ง 3 ด้าน ที่ประกอบไปด้วยความได้เปรียบด้านต้นทุน ความได้เปรียบด้านการสร้างความแตกต่างและความได้เปรียบด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการ ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมตามที่ Porter (1985); Leonidou et al. (2013); Koseoglu et al. (2013) และ Anatan (2014) ได้นำองค์ประกอบความได้เปรียบทางด้านต้นทุนและความได้เปรียบทางการสร้างความแตกต่าง และ Anatan (2014) ได้นำความได้เปรียบด้านความรวดเร็วในการตอบสนอง ไปทำการวิจัยจนได้ข้อสรุปว่าองค์ประกอบทั้งสามด้านดังกล่าว เป็นความได้เปรียบของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและเล็กในประเทศไทย งานวิจัยนี้ได้นำแนวคิดทฤษฎีของ Porter (1985); Leonidou et al. (2013); Koseoglu et al. (2013) และ Anatan (2014) เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ จากตัวแปรความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ประกอบ

ด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความได้เปรียบด้านต้นทุน 2) ความได้เปรียบด้านการสร้างความแตกต่าง และ 3) ความได้เปรียบด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการ

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถพัฒนาขึ้นเป็นกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัยดังรูป 1 และมีสมมุติฐานการวิจัย ดังนี้

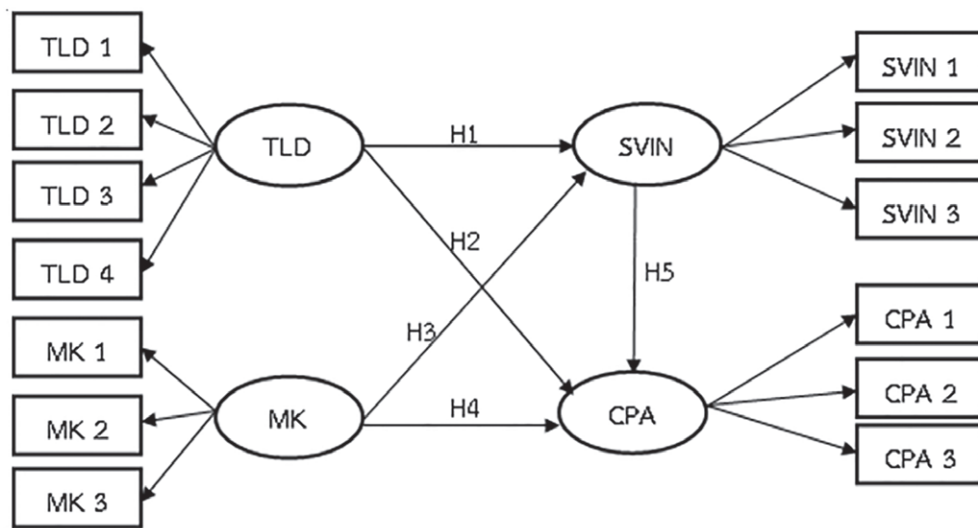
สมมุติฐานข้อที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมการบริการของธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่พักขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทย

สมมุติฐานข้อที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่พักขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทย

สมมุติฐานข้อที่ 3 การมุ่งเน้นการตลาดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมการบริการของธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่พักขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทย

สมมุติฐานข้อที่ 4 การมุ่งเน้นการตลาดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่พักขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทย

สมมุติฐานข้อที่ 5 นวัตกรรมการบริการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่พักขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทย



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

***หมายเหตุ TLD=ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, MK=ปัจจัยการมุ่งเน้นการตลาด, SVIN=ปัจจัยนวัตกรรมบริการ, CPA=ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ระเบียบวิธีวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการออกแบบวิธีดำเนินการวิจัย โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยหลัก 2 ช่วง คือ 1) การศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างรูปแบบสมการโครงสร้างที่เป็นรูปแบบการวิจัย หรือรูปแบบสมมุติฐาน โดยผลลัพธ์จะได้รูปแบบสมมุติฐานที่ประกอบด้วยรูปแบบการวัด และ รูปแบบสมการโครงสร้าง และ 2) การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติวิเคราะห์ วิเคราะห์รูปแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ใช้โปรแกรม Amos เพื่อตอบคำถามการวิจัยว่า 1) รูปแบบสมการโครงสร้างที่สร้างขึ้นโดยมีทฤษฎีและงานวิจัยสนับสนุนนั้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ และ 2) ปัจจัยเชิงสาเหตุใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันอยู่ของธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่พักขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทยผู้

วิจัยได้กำหนดแนวทางขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ผู้วิจัยต้องการศึกษาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุที่มีต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่พักขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทย โดยประชากรที่ศึกษาคือผู้ประกอบการโรงแรมกลุ่มที่พักขนาดกลางและขนาดเล็ก จำนวน 16,399 ราย (National Statistical Office, 2017) ทั้งนี้ การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเพื่อใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ตัวแปรพหุนามที่ใช้ในการวิเคราะห์ตัวแปรแฝงในแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling-SEM) นั้น ซึ่งผู้วิจัยคำนวณขนาดตัวอย่างตามเทคนิคการวิเคราะห์สถิติประเภท

พหุตัวแปร กำหนดกลุ่มตัวอย่าง 20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ (Observed variables) 13 ตัวแปร ดังนั้นจึงคำนวณได้ขนาดตัวอย่าง จำนวน 260 ราย (Vanichbuncha, 2014)

จากการศึกษาในอดีตที่มีการใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการจัดส่งทางไปรษณีย์พบว่า มีอัตราการตอบกลับต่ำประมาณร้อยละ 26 (Styles & Ambler, 2000) เพื่อให้ข้อมูลเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของตัวอย่างโดยคำนึงถึงอัตราการตอบกลับที่ประมาณการไว้ จึงเลือกส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์จำนวน 500 กิจการ และไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (email) จำนวน 500 กิจการ เพื่อให้ได้อัตราการตอบรับกลับมา จำนวน 260 ตัวอย่างเป็นอย่างน้อย ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 1,000 ตัวอย่าง ซึ่งมีจำนวนเพียงพอและมากกว่าขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำที่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องมือทางเทคนิคสถิติ Structural Equation Modeling (SEM) อันประกอบด้วยกรรมการเจ้าของกิจการ ทายาทกิจการ ตัวแทนผู้บริหาร ผู้จัดการผู้จัดการระดับสูง หรือที่อยู่ในระดับเดียวกันกับตำแหน่งดังกล่าวเป็นตัวแทนของหน่วยวิเคราะห์ทั้งหมด 1 ตัวอย่างต่อ 1 กิจการ ซึ่งขั้นตอนนี้ผู้วิจัยใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย โดยจับสลากรายชื่อโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กเพื่อให้ได้ตัวอย่างในสัดส่วนตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่มในสัดส่วนที่เท่ากันคือโรงแรมขนาดกลางจำนวน 500 กิจการและโรงแรมขนาดเล็กจำนวน 500 กิจการ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้น สอดคล้องกับกรอบแนวคิด โดยสร้างข้อคำถามให้ครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์ในการศึกษา ซึ่งข้อคำถามเป็นมาตรวัด 5 ระดับ จากนั้นทำการตรวจสอบคุณภาพ

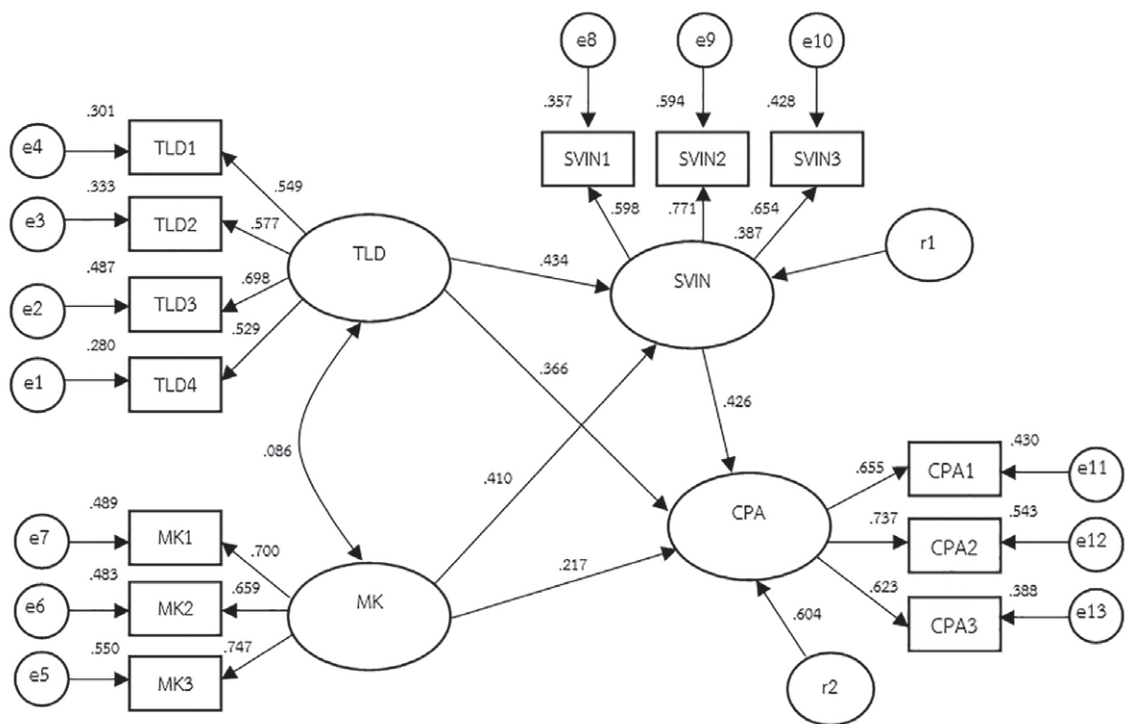
ของเครื่องมือในด้านความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้วิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (Item-Objective Congruence: IOC) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน โดยผลจากการวิเคราะห์แต่ละข้อคำถามพบว่ามีความสอดคล้อง 0.6 ถึง 1.00 แสดงว่าข้อคำถามในการศึกษานี้มีคุณภาพที่เหมาะสม มีความถูกต้องด้านโครงสร้างเนื้อหา ภาษา และสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ หลังจากนั้น ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-Out) กับกลุ่มที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 แห่ง ซึ่งไม่ใช่ตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้ แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อดำเนินการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยการตรวจสอบความสัมพันธ์ของแต่ละข้อคำถามกับคะแนนรวมของแบบสอบถาม (Item-total Correlation) และค่าความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) โดยเกณฑ์มาตรฐานกำหนดค่า Item-total Correlation ควรมากกว่า 0.3 (Field, 2005) และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแต่ละตัวแปรควรมีค่ามากกว่า 0.70 (Hair et al., 2010) ซึ่งผลการทดสอบพบว่าตัวแปรทุกตัวล้วนมีค่าสัมประสิทธิ์ที่อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ทั้งสิ้น มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาคเท่ากับ 0.892, 0.888, 0.909 และ 0.870 ตามลำดับ และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาคของเครื่องมือทั้งฉบับ เท่ากับ 0.977 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์หาค่าประกอบ (Exploratory Factor Analysis) รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (Structural Equation Modeling: SEM) เป็นสถิติประเภทพหุตัวแปร (Multivariate Statistics) ที่บูรณาการเทคนิคการวิเคราะห์ 2 อย่างเข้าด้วยกัน คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) และการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis)

ผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและเล็กในประเทศไทยที่สร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อการสร้างความได้เปรียบทางการ

แข่งขันของธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่พักขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทย ด้วยวิธีการ Maximum Likelihood ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป Amos เพื่อทำการเปรียบเทียบถึงความกลมกลืนระหว่างโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอองค์ภาพ 2 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม และตาราง 1



ภาพ 2 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม

การวิเคราะห์โมเดล พบว่า โมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับคือ ค่าดัชนี Chi-square/df=1.048, GFI=0.976, AGFI=0.963

CFI=0.998, RMSEA=0.011 และ RMR=0.021 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า โมเดลแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสม กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตาราง 1

แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม

ดัชนี	เกณฑ์การพิจารณา	โมเดล	
		ค่าสถิติ	สรุปผล
p-value	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ	0.376	ผ่านเกณฑ์
Chi-square/df	<2.00	1.048	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥0.95	0.976	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥0.95	0.963	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥0.95	0.998	ผ่านเกณฑ์
RMR	<0.05	0.021	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	<0.05	0.011	ผ่านเกณฑ์

และนอกจากนี้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง(Path Coefficient) ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ เพื่อศึกษา อิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และอิทธิพลรวม ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทย ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 โดยการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง (Direct Effect: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect: IE) และอิทธิพลรวม (Total Effect: TE) ของตัวแปรต่างๆ ภายในโมเดลความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่พักขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทย พบว่า ปัจจัย

ที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่พักขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทย ประกอบด้วย ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านการมุ่งเน้นการตลาด และปัจจัยด้านนวัตกรรมบริการ โดยมีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.550 0.392 และ 0.426 ตามลำดับ และพบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านการมุ่งเน้นการตลาด และปัจจัยด้านนวัตกรรมบริการ สามารถร่วมกันอธิบายการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทยได้ร้อยละ 60.4 ($R^2=0.604$) รายละเอียดน้ำหนักค่าอิทธิพลของตัวแปรต่างๆแสดงไว้ดังตาราง 2

ตาราง 2

ตารางแสดงค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมระหว่างแต่ละตัวแปรแฝง

ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous)	ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous)					
	SVIN			CPA		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE
TLD	.434**	-	.434	.366**	.185	.550
MK	.410**	-	.410	.217**	.175	.392
SVIN	-	-	-	.426**	-	.426
สมการโครงสร้างของตัวแปร(SEM)			TLD	MK	SVIN	CPA
(R-Square: R ²)			-	-	.387	.604

หมายเหตุ** p -value < 0.01

DE = อิทธิพลทางตรง, IE = อิทธิพลทางอ้อม, TE = อิทธิพลรวม

จากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) ยังสามารถสรุปผลการวิจัย ตามสมมติฐานในการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมบริการของธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่พักขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมบริการ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ($P < 0.01$) โดยมีอิทธิพลทางบวกให้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) = 0.434 นั่นคือ ถ้าธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่พักขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทยให้ความสำคัญกับปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น ย่อมส่งผลให้นวัตกรรมบริการของธุรกิจมีประสิทธิภาพที่เพิ่มสูงขึ้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมบริการของธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่พักขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทย จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้

เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่พักขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจโดยผ่านนวัตกรรมบริการที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ($P < 0.01$) โดยมีอิทธิพลทางบวกให้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) = 0.550 (TE = 0.550; DE = 0.366, IE = 0.185) นั่นคือ ถ้าธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่พักขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทยให้ความสำคัญกับปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นย่อมส่งผลให้ธุรกิจมีความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจที่สูงขึ้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่พักขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทยและมีอิทธิพลทางอ้อมโดยผ่านนวัตกรรมบริการ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 การมุ่งเน้นการตลาดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมบริการของธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่พักขนาดกลางและขนาดเล็กใน

ประเทศไทย พบว่า การมุ่งเน้นการตลาดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่ออัตราการบริการที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ($P < 0.01$) โดยมีอิทธิพลทางบวกให้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient)=0.410 นั่นคือ ถ้าธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่พักขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทยมีการพัฒนาทางด้านการมุ่งเน้นการตลาดให้ดีขึ้นย่อมส่งผลให้อัตราการบริการมีประสิทธิภาพที่เพิ่มสูงขึ้น สรุปได้ว่า การมุ่งเน้นการตลาดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่ออัตราการบริการของธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่พักขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทย จึงยอมรับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 4 การมุ่งเน้นการตลาดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่พักขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทย พบว่า การมุ่งเน้นการตลาดของธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจโดยผ่านอัตราการบริการที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ($P < 0.01$) โดยมีอิทธิพลทางบวกให้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) = 0.392 (TE = 0.392; DE = 0.217, IE = 0.175) นั่นคือ ถ้าธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่พักขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทยมีการพัฒนาทางด้านการมุ่งเน้นการตลาดให้ดีขึ้นย่อมส่งผลให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้นตาม สรุปได้ว่า การมุ่งเน้นการตลาดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่พักขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทยและมีอิทธิพลทางอ้อมโดยผ่านอัตราการบริการ จึงยอมรับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 5 อัตราการบริการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่พักขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทย พบว่า อัตราการบริการมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการ

แข่งขัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ($P < 0.01$) โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกให้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient)=0.426 นั่นคือ ถ้าธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่พักขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศมีการบริหารด้านอัตราการบริการให้ดีขึ้นย่อมส่งผลให้กิจการมีความได้เปรียบทางการแข่งขันเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน สรุปได้ว่า อัตราการบริการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่พักขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทย จึงยอมรับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

อภิปรายและสรุปผลการวิจัย

(1) ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่ออัตราการบริการและความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานการวิจัยข้อที่ 1 และข้อที่ 2 แสดงว่า เมื่อผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่พักขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทย มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล ในระดับสูง ย่อมทำให้ธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่พักขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทย มีอัตราการบริการ ด้านเทคโนโลยี ด้านการบริหารจัดการองค์การ และด้านทรัพยากรมนุษย์ในระดับที่สูงขึ้นด้วยเช่นกันอีกทั้งมีผลทำให้ธุรกิจโรงแรมเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านต้นทุน ด้านการสร้างแตกต่าง และด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการที่เพิ่มสูงขึ้น ทั้งนี้อาจเนื่องจากสาเหตุที่ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่พักขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทย มีการสร้างและแสดงสิ่งที่ต้องการได้อย่างชัดเจนถึงเป้าหมายในการดำเนินกิจการ สร้างเป้าหมายในการดำเนินงานและหากกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อเพิ่มผลการดำเนินงานของโรงแรมได้เมื่อ

สถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป กำหนดกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน แสดงออกถึงความมั่นใจ ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการและพึงพาได้ระหว่างบุคลากรในโรงแรม ซึ่งผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับ Suwancharoen et al. (2016) ที่พบว่า ตัวแปรของตัวแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานทางธุรกิจ และมีความสอดคล้องและกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และยังมีงานวิจัยที่เกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินธุรกิจขององค์กรได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้นำองค์กรต่างๆ ซึ่งล้วนมีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร (Hancott, 2005) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นผู้ให้การสนับสนุนและกระตุ้นให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาความสามารถและศักยภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถด้านการสร้างนวัตกรรม ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร (Koech & Namusonge, 2012) ทั้งที่เกี่ยวกับการเงินและไม่เกี่ยวกับการเงิน (Patiar & Mia, 2009) และการวัดผลการดำเนินงานทางธุรกิจเกี่ยวกับอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการดำเนินงานทางธุรกิจอันนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน (Patiar & Mia, 2009, p. 256; Hancott, 2005)

(2) ปัจจัยการมุ่งเน้นการตลาด

การมุ่งเน้นการตลาดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมบริการและรายได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 และข้อที่ 4 แสดงว่า เมื่อธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่พักขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทย มีการมุ่งเน้นการตลาด ในด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้าน การมุ่งเน้นคู่แข่ง และด้านการมุ่งเน้นด้านการประสานงานภายในองค์กรในระดับสูง ย่อมทำให้ธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่พักขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทย มีนวัตกรรมบริการ

ด้านเทคโนโลยี ด้านการบริหารจัดการองค์การ และด้านทรัพยากรมนุษย์ในระดับที่สูงขึ้นด้วยเช่นกัน อีกทั้งมีผลทำให้ธุรกิจโรงแรมเกิดรายได้เปรียบทางการแข่งขันด้านต้นทุน ด้านการสร้างความแตกต่าง และด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการที่เพิ่มสูงขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากสาเหตุที่ธุรกิจโรงแรมมีการให้ข้อมูลในการติดต่อภายในห้องพักกับลูกค้าเพื่อความสะดวก ให้ความสำคัญในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเป็นลำดับแรก ให้ความสำคัญกับการบริการหลังการขายมีการวิเคราะห์และติดตามแผนการดำเนินงานของคู่แข่งอย่างต่อเนื่อง มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้มีคุณภาพการบริการที่ดีกว่าคู่แข่ง ซึ่งผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับ Zhou- Zheng et al. (2009) ที่พบว่า ระบบการมุ่งเน้นการตลาดด้วยการมุ่งเน้นลูกค้า มีผลต่อการได้มาซึ่งรายได้เปรียบทางการแข่งขัน เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Morgan et al. (2009) ที่พบว่า การมุ่งเน้นการตลาดมีผลกระทบต่อผลกำไรต่อสินทรัพย์ โดยระบบการมุ่งเน้นการตลาดเป็นแหล่งของรายได้เปรียบทางการแข่งขัน จากการที่องค์กรสามารถเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าและการพัฒนามากกว่าคู่แข่ง และงานวิจัยของ Kumar et al. (2011) ที่กล่าวว่า การมุ่งเน้นการตลาดทำให้ธุรกิจมีผลการดำเนินงานที่ดี ทำให้ธุรกิจสามารถบรรลุถึงความพึงพอใจของลูกค้าอย่างสูงสุดนำไปสู่ความสามารถในการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งในบริบทของธุรกิจโรงแรมนั้น การมุ่งเน้นการตลาดจะช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการได้ตามข้อมูลของลูกค้า เพื่อเป็นการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า และในขณะเดียวกันก็จะนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของยอดขายและส่วนแบ่งทางการตลาด อันจะนำมาซึ่งผลประโยชน์ที่ดีของธุรกิจ (Wang, Chen & Chen, 2012) นอกจากนี้ในด้านนวัตกรรมบริการยังสอดคล้องกับ Chunnapiya (2009) กล่าวว่า การมุ่งเน้นตลาดมีความสัมพันธ์ ทางตรงและทางอ้อมกับผล

การดำเนินงานผ่านกลยุทธ์นวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sin et al. (2005); Leo et al. (2005) การมุ่งเน้นตลาดเป็นสิ่งสำคัญเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางการตลาดที่เฉพาะเจาะจง และนำไปสู่กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ (Atuahene-Gima & Li, 2002)

(3) ปัจจัยนวัตกรรมบริการ

นวัตกรรมบริการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานการวิจัยข้อที่ 5 แสดงว่า เมื่อธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่พักขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทย มีนวัตกรรมบริการด้านเทคโนโลยี ด้านการบริหารจัดการองค์กร และด้านทรัพยากรมนุษย์ในระดับสูง ย่อมทำให้ธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่พักขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทย มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านต้นทุน ด้านการสร้างความแตกต่าง และ ด้านความเร็วในการตอบสนองความต้องการในระดับที่สูงขึ้นด้วยเช่นกันทั้งนี้อาจเนื่องจากสาเหตุที่ธุรกิจโรงแรม ได้นำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาในการให้บริการ มีกระบวนการทางข้อมูลสารสนเทศ มีกระบวนการบริหารจัดการใหม่ๆ มีแนวคิดด้านการบริหารจัดการต้นทุน มีจุดมุ่งหมายในการนำประสิทธิภาพมาสู่กิจการ อีกทั้งสารสนเทศยังทำให้พนักงานทำงานง่ายขึ้นมีงบประมาณในการส่งเสริมพนักงานเพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมด้านการบริการ ผู้บริหารยอมรับและสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร และโรงแรมมีการเปิดกว้างให้พนักงานในการสื่อสารข้อมูลข่าวสาร มีการรับข้อมูลข่าวสารจากภายนอกซึ่งมีความสอดคล้องกับ Ho and Chang (2015) ที่พบว่าความสามารถด้านนวัตกรรมส่งผลกระทบบวกต่อผลการดำเนินงานของบริษัทในอุตสาหกรรมบริการ โดยความสามารถด้านนวัตกรรมยังทำให้ความสามารถด้านการบริการเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย Morgan ที่พบว่าทั้งนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากการประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่

และนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากการประยุกต์ใช้ความรู้ที่มีอยู่เดิม ต่างส่งผลให้ผลการดำเนินงานของบริษัทเพิ่มสูงขึ้นและเมื่อพิจารณาตามหลักขีดความสามารถในการดูดซับความรู้ตามโมเดลของ Zahra and George (2002) งานวิจัยของ Jia-Sheng Lee, Chia-Jung Hsieh (2010) ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะการประกอบความสามารถทางการตลาด ความสามารถนวัตกรรมและการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน พบว่า ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน โดยส่วนแรกเป็นข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ และส่วนที่สองเป็นข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

(1) ธุรกิจโรงแรมควรมีการพัฒนากระบวนการข้อมูล และอัปเดตข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสินค้าและบริการให้ทันสมัยและเปิดช่องทางในการรับฟังความคิดเห็นจากลูกค้าเพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการของตนเองให้อยู่ในมาตรฐานสากล โดยเฉพาะด้านความสะอาด ความปลอดภัย และด้านราคา เพื่อสร้างให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีของธุรกิจและประเทศไทยทั้งยังควรมีการพัฒนาและสร้างบริการใหม่ๆ เพื่อสร้างจุดขายของธุรกิจให้มากยิ่งขึ้น และช่วยให้นักท่องเที่ยวหรือลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าและบริการของตนเองให้ได้มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการใช้สื่อออนไลน์ในรูปแบบต่างๆ ให้เกิดประโยชน์

(2) เพื่อให้ธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่พักขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทยมีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น ผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่ในการจัดการธุรกิจควรให้ความสำคัญกับปัจจัยเหตุด้านการมุ่งเน้นการ

ตลาดเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการยกระดับผลการดำเนินงานให้สูงขึ้น โดยผู้บริหารควรมีการประชุมเพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับกลยุทธ์ของคู่แข่ง ส่งเสริมให้แผนกงานทุกฝ่ายภายในธุรกิจมีการแบ่งปันการใช้ทรัพยากรร่วมกันและร่วมมือกันทำงาน มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลลูกค้า และแบ่งปันข้อมูลคู่แข่งระหว่างเพื่อนร่วมงานภายในธุรกิจ ดังนั้น การที่ธุรกิจมีการมุ่งเน้นการตลาดจะช่วยให้สามารถเข้าใจลูกค้าและสภาพแวดล้อมภายนอก รวมถึงมีความสามารถในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับแต่ละเหตุการณ์และแนวโน้มในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับทางการตลาดได้เพื่อการเพิ่มผลการดำเนินงานของธุรกิจที่ยั่งยืน

(3) ใช้เป็นเครื่องมือในการยกระดับผลการดำเนินงานของธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจโรงแรมมีผลการดำเนินงานที่ดี ผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่ในการจัดการธุรกิจควรให้ความสำคัญเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการยกระดับผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยผู้บริหารควรมีการจัดรูปแบบของธุรกิจโรงแรมให้มีโครงสร้างของธุรกิจในแต่ละแผนกงานที่มีความสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียว และมีการลงทุนในทรัพยากรที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนต่อนวัตกรรมบริการที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้ธุรกิจสามารถนำฐานข้อมูลดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งเป็นพื้นฐานของความยั่งยืนในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ

2. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลที่ได้มา

ได้มาเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปดังรายละเอียด ดังนี้

(1) การศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรมีการนำแบบจำลองและตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ไปทำการวิจัยซ้ำในธุรกิจบริการอื่นๆ ในบริบทของประเทศไทยหรือในประเทศอื่นๆ เพื่อทำการตรวจสอบโมเดลว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ต่อไป

(2) การศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุด้านอื่นๆ ที่เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่พักขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทย เช่น คุณภาพการบริการ ความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น

(3) การศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษเพิ่มเติมด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจโรงแรมของกลุ่มที่พักขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทยและค้นหาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่พักขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทยควรให้ความสำคัญในการพิจารณาและใช้เป็นเครื่องมือในการการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่พักขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทย

(4) การศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษเปรียบเทียบรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมที่มีขนาดแตกต่างกัน

Reference

- Anatan, L. (2014). Factors Influencing Supply Chain Competitive Advantage and Performance. *International Journal of Business and Information*, 9(3), 311-334.
- Atuahene-Gima, K., & Li, H. (2002). When Does Trust Matter? Antecedents and Contingent Effects of Supervisee Trust on Performance in Selling New Products in China and the United States. *Journal of Marketing*, 66(3), 61-81
- Chalong, S. (2017). *Hotel business. Service sector economic analysis unit Economic section of the Economic. Business and Economic Research Center Branch, Government Savings Bank.* [In Thai]
- Chunnapiya, N. (2009). *The relationship model of market-oriented strategy Marketing innovation strategies and awareness Changes in the marketing environment towards the increase of Marketing performance in four and five star hotels in Thailand.* Doctor of Business Administration Program, Siam University. [In Thai]
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- De Jong, J.P.J., Bruin, A., Dolfma, W., & Meijaard, J. (2003). *Innovation in service firms explored: what, how and why.* EIM Report, Zoetermeer
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS (2nd ed.)*. London: Sage.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R.E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*, 7th edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Hancott, E. (2005). *The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Performance in the Largest Public Companies in Canada*, Unpublished Ph.D Thesis, Capella University.
- Hayton, J., George, G., & Zahra, A. S. (2002). National Culture and entrepreneurship: A Review of Behavioral Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 33-49.
- Ho. T. F., & Chang, C. C. (2015). Exploring the repurchase intention of smart phones. Modelling, computation and optimization in information systems and management sciences. *Springer International*, 360, 189-196.
- Hooley, G., Fahy, J., Cox, T., Berace, J., Fonfara, K., & Snoj, B. (1999). Marketing capabilities and firm performance: A hierarchical model. *Journal of Marketing Focused Management*, 4, 259-278.
- Jiyaworanan, N., & Thamsatitdej, P. (2012). *Education, magazine service business. And delivered to the point of view of service innovation.* Master of Science thesis, Thammasat University. [In Thai]

- Jia-Sheng Lee & Chia-Jung Hsieh. (2010). *A Research in Relating Entrepreneurship, Marketing Capability, Innovative Capability and Sustained Competitive Advantage*. EABR & ETLC Conference Proceedings Dublin, Ireland.
- Koech, P. M., & Namusonge, G. S. (2012). The effect of leadership styles on Organizational performance at state corporations in Kenya. *International Journal of Business and Commerce*, 2(1), 1–12.
- Koseoglu, M. A., & Other (2013). Linkages among business strategy, uncertainty and performance in the hospitality industry: Evidence from an emerging economy. *International Journal of Hospitality Management*, 34(1), 81-91.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing?. *Journal of Marketing*, 75(1), 16-30.
- Leo, C., Bennett, R., & Hartel, C. E. (2005). Cross-Cultural Differences in Consumer Decision-Making Styles. *Cross Cultural Management*, 12(3), 32-61.
- Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiadis, T. A., & Zerti, A. (2013). Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: Implications for competitive advantage and performance. *Tourism Management*, 35, 94-110.
- Mathis, R. J., & Jackson, J. H. (2003) *Human Resource Management* (10th ed.). Mason, Ohio: Thomson Learning South Western
- National Statistical Office. (2017). *Survey of hotel and guesthouse operations in 2016*. Retrieved from <http://service.nso.go.th/nso/nsopublish/service/servstat.html>. [In Thai]
- Nayyar, P. R. (1993). On The Measurement of Competitive Strategy Evidence from A Large Multiproduct U.S. Firm. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1652 –1669
- Offredy, M., Bunn, F., & Morgan, J. (2009). Case management in long term conditions: An inconsistent journey? *British Journal of Community Nursing*, 14(6), 252-257.
- Oktem, S. V. (2000). *Market orientation and business performance in hotel industry*. Retrieved from <http://www.opf.slu.cz/vvr/akce/turecko/pdf/Oktem.pdf>
- Oke, A., Munshi, N., & Walumbwa, F. O. (2009). The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64-72.
- Patiar, A., & Mia, L. (2009). Transformational Leadership Style, Market Competition and Departmental Performance: Evidence from luxury hotels in Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 254-262.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

- Rhee, J., Park, T., & Lee, D. H. (2010). Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. *Technovation*, 30, 65-75.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(2), 145-158.
- Santos-Vijandea, M. L., & Álvarez-González, L. I. (2007). Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: The moderating role of market turbulence. *Journal of Technovation*, 27(9), 514-532.
- Sin et al, Y. M., Tse, C. B., Yau, H. M., Lee, S. Y., Chow, R., & Lau, B.Y. (2005) "Market orientation and business performance: an empirical study in Mainland China" *Journal of Global Marketing*, 14(3), 5-29.
- Sheppard, R. (2005). Market orientation and parsimonious scale development—tools for improving firm performance, longevity and rejuvenation. *Journal of the Canadian Institute of Marketing*, 1(3), 1-5
- Styles, C., & Ambler, T. (2000). The Impact of Relationship Variables on Export Performance: An Empirical Investigation in Australia and the UK. *Australian Journal of Management*, 25(3); 261 –281.
- Suwancharoen, W., & Other. (2016). Development of Transformational Leadership and Innovation Model Influencing Business Performance of Food Exporting Companies in Thailand. *Modern Management Journal* 14(2), 129-143
- Tourism Industry Council of Thailand. (2017). *Tourism Business Confidence Index in Thailand* (2nd Quarter 2017). Retrieved from <http://www.thailandtourismcouncil.org/wpcontent.pdf>. [In Thai]
- Vanichbuncha, K. (2014). *SEM structural equation analysis with AMOS*. Type 1. Bangkok: Chulalongkorn University Press. [In Thai]
- Wang, C.-H., Chen, K.-Y., & Chen, S.-C. (2012). Total quality management, market orientation and hotel performance: the moderating effects of external environmental factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 119-129.
- Zhou, K. Z., Brown, J. R., & Dev, C. S. (2009). Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective. *Journal of Business Research*, 62(11), 1063-1070.