

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม ด้วยการเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ” มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ในบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ต่อประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม ด้วยการเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ โดยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

4.1 คุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

4.2 คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร และผลการดำเนินงานของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม

4.3 อิทธิพลของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ต่อประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม

4.4 แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม ด้วยการเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดสัญลักษณ์เพื่อใช้แทนค่าสถิติและตัวแปรต่างๆ ที่ทำการศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

Adjusted R ²	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่ปรับแก้แล้ว
B	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปแบบ คะแนนดิบ
β	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน (Standardized Regression Coefficient)
df	หมายถึง	ค่าองศาอิสระ (Degree of Freedom)
N	หมายถึง	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
p	หมายถึง	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
R	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R ²	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Coefficient of Determination)
R ² Change	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่เปลี่ยนไป
S.D.	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
SE _b	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์การ ถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ (Standard Error)
SE _{est}	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ (Standard Error of the Estimate)
Sig.	หมายถึง	ค่าความน่าจะเป็นที่คำนวณได้จากตัวสถิติที่ใช้ทดสอบ สมมติฐาน
SS	หมายถึง	ค่าผลรวมของความเบี่ยงเบนกำลังสอง (Sum of Squares)
t	หมายถึง	ค่าสถิติ t ที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน
*	หมายถึง	ค่าที่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	หมายถึง	ค่าที่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
$\bar{X}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (Mean)

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร

CE	หมายถึง	ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (Corporate Entrepreneurship)
Cus	หมายถึง	ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer Performance)
Fin	หมายถึง	ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance)
Inno	หมายถึง	การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness)
Internal	หมายถึง	ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance)
Lern	หมายถึง	ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Performance)
NewBus	หมายถึง	การสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing)Pro
	หมายถึง	การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness)
OrgEff	หมายถึง	ผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance)
Renew	หมายถึง	การปรับปรุงองค์กรใหม่ (Self-Renewal)
Risk	หมายถึง	การกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk-Taking)

4.1 คุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามการวิจัย ซึ่งถูกส่งให้กับผู้บริหารองค์กร และผู้ที่มีประสบการณ์และเชี่ยวชาญในธุรกิจนำเที่ยวมาแล้วไม่ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 74 ฉบับ ได้รับกลับคืนทุกฉบับ เมื่อทำการตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อทำการวิจัย พบว่า ทุกฉบับมีความสมบูรณ์ครบถ้วน สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้ทั้งหมด โดยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์คุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ออกเป็น 7 ส่วน คือ 1) เพศ 2) อายุ 3) ระดับการศึกษาสูงสุด 4) ตำแหน่งงาน 5) ประสบการณ์ในการทำงานด้านธุรกิจนำเที่ยว 6) ประเภทของธุรกิจนำเที่ยวที่เคยมีประสบการณ์ และ 7) ประเภทของกิจกรรมที่บริษัทนำเที่ยวให้บริการ ซึ่งผลการวิเคราะห์แสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ค่าความถี่และร้อยละของข้อมูลทั่วไปของตัวอย่าง

ตัวแปรจัดประเภท	รายการ	ความถี่	ร้อยละ
1. เพศ	1.1 ชาย	34	45.9
	1.2 หญิง	40	54.1
2. อายุ	2.1 ต่ำกว่า 20 ปี	0	0.0
	2.2 20-30 ปี	15	20.3
	2.3 31-40 ปี	31	41.9
	2.4 41-50 ปี	17	23.0
	2.5 51-60 ปี	8	10.8
	2.6 61 ปีขึ้นไป	3	4.1
3. ระดับการศึกษาสูงสุด	3.1 ต่ำกว่ามัธยมศึกษา	2	2.7
	3.2 มัธยมศึกษา	3	4.1
	3.3 ประกาศนียบัตร/อนุปริญญา	2	2.7
	3.4 ปริญญาตรี	40	54.1
	3.5 ปริญญาโท	23	31.1
	3.6 สูงกว่าปริญญาโท	4	5.4
4. ตำแหน่งงาน	4.1 ผู้บริหารองค์กร	39	52.7
	4.2 ผู้มีประสบการณ์และเชี่ยวชาญในธุรกิจ นำเที่ยว	35	47.3
5. ประสบการณ์ในการทำงานด้านธุรกิจนำเที่ยว	5.1 5-7 ปี	17	23.0
	5.2 8-10 ปี	18	24.3
	5.3 11-13 ปี	8	10.8
	5.4 14 ปีขึ้นไป	31	41.9

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ตัวแปรจัดประเภท	ประเภท	ความถี่	ร้อยละ
6. ประเภทของธุรกิจนำเที่ยว ที่เคยมีประสบการณ์ (สามารถเลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)	6.1 ธุรกิจนำเที่ยวเฉพาะพื้นที่	23	31.1
	6.2 ธุรกิจนำเที่ยวในประเทศ (Domestic)	32	43.2
	6.3 ธุรกิจนำเที่ยวนำเที่ยวจากต่างประเทศ (Inbound)	28	37.8
	6.4 ธุรกิจนำเที่ยวทั่วไป (Domestic หรือ Outbound)	43	58.1
7. ประเภทของกิจกรรมที่ บริษัทนำเที่ยวให้บริการ (สามารถเลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)	7.1 บริการจัดนำเที่ยว	73	98.6
	7.2 บริการจัดสัมมนา	40	54.1
	7.3 บริการจองตั๋วเครื่องบิน	43	58.1
	7.4 บริการจองที่พัก	56	75.7
	7.5 อื่นๆ	15	20.3

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารองค์กร (ร้อยละ 52.7) ซึ่งมีประสบการณ์ในการทำงานด้านธุรกิจนำเที่ยวมาแล้วมากกว่า 14 ปี (ร้อยละ 41.9) จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 54.1) และมีอายุเฉลี่ยอยู่ในช่วง 31-40 ปี (ร้อยละ 41.9) โดยส่วนใหญ่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในธุรกิจนำเที่ยวทั่วไป (Domestic หรือ Outbound) (ร้อยละ 58.1) และธุรกิจนำเที่ยวในประเทศ (Domestic) (ร้อยละ 43.2) โดยมีกิจกรรมที่บริษัทนำเที่ยวให้บริการส่วนใหญ่เป็นบริการจัดนำเที่ยว (ร้อยละ 98.6) บริการจองที่พัก (ร้อยละ 75.7) บริการจองตั๋วเครื่องบิน (ร้อยละ 58.1) และบริการจัดสัมมนา (ร้อยละ 54.1) เรียงตามลำดับ

4.2 คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร และผลการดำเนินงานของบริษัท นำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม

การนำเสนอผลการศึกษาในส่วนนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ในบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม โดยได้ทำการวิเคราะห์คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร และผลการดำเนินงานของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม ด้วยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำเสนอผลการศึกษาก่อเป็น 2 ส่วน คือ 1) คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร และ 2) ผลการดำเนินงานของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม ดังแสดงในตารางที่ 4.2 และ 4.3

4.2.1 คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร

ตารางที่ 4.2 แสดงคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร

คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE)	$\bar{x}$	S.D	ระดับ CE
การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness)			
1. บริษัทพัฒนาสินค้า/บริการทางการท่องเที่ยวใหม่ๆ ออกสู่ตลาดได้รวดเร็วกว่าคู่แข่ง	3.27	0.941	ปานกลาง
2. บริษัทให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการท่องเที่ยวให้อยู่เหนือคู่แข่งเสมอ	2.99	1.027	น้อย
3. บริษัทสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ เพื่อสร้างสรรค์สินค้า/บริการทางการท่องเที่ยว	2.91	1.463	น้อย
4. บริษัทมุ่งเน้นการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างความเป็นผู้นำเทคโนโลยีทางการท่องเที่ยว	3.41	0.920	ปานกลาง
รวม	3.14	0.900	ปานกลาง

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE)	$\bar{X}$	S.D	ระดับ CE
การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness)			
5. บริษัทมักเป็นผู้ริเริ่มทำสิ่งใหม่ก่อนคู่แข่งเช่น การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีการดำเนินงาน การใช้เทคนิคการบริหารงานรูปแบบใหม่ หรือการนำเสนอสินค้า/บริการทางการท่องเที่ยวใหม่ๆ มากกว่าการเป็นแค่ผู้ตอบสนอง	3.34	1.114	ปานกลาง
6. บริษัทมีการดำเนินงานเชิงรุก และการตัดสินใจที่กล้าหาญเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน เพื่อใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่อย่างสูงสุด	3.34	1.126	ปานกลาง
7. บริษัทมีความกระตือรือร้นในการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ เพื่อพัฒนาธุรกิจนำเที่ยวอย่างต่อเนื่อง	3.16	1.324	ปานกลาง
8. บริษัทมักเลือกใช้วิธีการตอบโต้คู่แข่งที่ทำให้ไม่สามารถทำการแข่งขันได้อีก	3.08	1.214	ปานกลาง
รวม	3.23	0.863	ปานกลาง
การกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk Taking)			
9. พนักงานได้รับการสนับสนุนให้มีการประเมินความเสี่ยงเมื่อมีการนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ	3.12	.891	ปานกลาง
10. บริษัทมีแนวโน้มดำเนินงานในโครงการที่มีความเสี่ยงสูงเพื่อให้ได้รับผลตอบแทนที่สูงตาม	3.07	.816	ปานกลาง
11. บริษัทกล้าที่จะเป็นเจ้าแรกในการนำเสนอสินค้า/บริการทางการท่องเที่ยวใหม่ๆ ออกสู่ตลาดที่ยังมีความไม่แน่นอน	3.55	.938	ปานกลาง
12. บริษัทให้ความสำคัญมากต่อการบริหารความเสี่ยง	3.26	1.135	ปานกลาง
รวม	3.23	0.863	ปานกลาง
การสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing)			
13. การสร้างสรรค์สินค้า/บริการทางการท่องเที่ยวใหม่ที่มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ เพื่อเสนอขายในตลาดปัจจุบัน	3.15	1.279	ปานกลาง

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE)	$\bar{X}$	S.D	ระดับ CE
14. บริษัทมีการขยายสายธุรกิจใหม่ ในตลาดการท่องเที่ยว ปัจจุบัน	3.07	1.058	ปานกลาง
15. บริษัทมีการขยายสายธุรกิจใหม่ ในตลาดใหม่ ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว	3.09	1.100	ปานกลาง
16. บริษัทมีการขยายสายผลิตภัณฑ์ใหม่ ในธุรกิจใหม่ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว	2.96	1.232	น้อย
รวม	3.07	0.806	ปานกลาง
การปรับองค์กรใหม่ (Self-Renewal)			
17. บริษัทมีการสร้างนิยามใหม่ให้กับแนวคิดทางธุรกิจ (Business Concept) เพื่อให้มีมุมมองที่ต่างไปจากเดิม	3.09	1.049	ปานกลาง
18. บริษัทมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ ในแต่ละหน่วยของธุรกิจ	3.16	1.135	ปานกลาง
19. บริษัทมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงาน เพื่อให้เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์กร	3.07	0.984	ปานกลาง
20. บริษัทมีการประสานงานระหว่างหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กร	3.19	1.002	ปานกลาง
รวม	3.13	0.901	ปานกลาง
คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE)	$\bar{X}$	S.D	ระดับ CE
ค่าเฉลี่ยคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร	3.16	0.719	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 พบว่า บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมมีค่าเฉลี่ยคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งในด้านการสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) การกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk-Taking) การสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing) และการปรับองค์กรใหม่ (Self-Renewal) แสดงให้เห็น

ว่าบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมมีแนวทางในการดำเนินงานเชิงรุก ที่ริเริ่มทำสิ่งใหม่ก่อนคู่แข่งกัน โดยการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ภายใต้การประเมินความเสี่ยงมาอย่างดี เพื่อสร้างสรรค์สินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวที่มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ รวมถึงการขยายสายธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางการแข่งขัน และการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของหน่วยงาน เพื่อให้เอื้อต่อการประสานงานและสนับสนุนการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการท่องเที่ยวอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่ด้านการขยายสายธุรกิจใหม่ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว และการสนับสนุนให้พนักงานนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ รวมถึงการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการท่องเที่ยวให้อยู่เหนือคู่แข่งนั้น ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมยังมีคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการใน 3 ด้านดังกล่าวอยู่ในระดับต่ำ

4.2.2 ผลการดำเนินงานของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม

ตารางที่ 4.3 แสดงผลการดำเนินงานของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม

ผลการดำเนินเฉลี่ย 3 ปีล่าสุด เมื่อเทียบกับเป้าหมาย	$\bar{X}$	S.D	ผลการดำเนินงาน
ด้านการเงิน (Financial Performance)			
21. อัตราการขยายตัวของยอดขาย	3.14	1.174	เท่าเดิม
22. อัตราการขยายตัวของรายได้	3.23	1.117	เท่าเดิม
23. อัตราการขยายตัวของกำไรสุทธิ	3.24	1.018	เท่าเดิม
24. อัตราการขยายตัวของผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (ROA)	3.19	0.989	เท่าเดิม
25. อัตราการขยายตัวของผลตอบแทนจากผู้ถือหุ้น (ROE)	3.22	0.969	เท่าเดิม
รวม	3.20	0.938	เท่าเดิม
ด้านลูกค้า (Customer Performance)			
26. อัตราความพึงพอใจของลูกค้า	3.16	1.395	เท่าเดิม
27. ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share)	3.03	0.965	เท่าเดิม
28. จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า	3.32	1.304	เท่าเดิม
รวม	3.17	0.582	เท่าเดิม

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ผลการดำเนินเฉลี่ย 3 ปีล่าสุด เมื่อเทียบกับเป้าหมาย	$\bar{X}$	S.D	ผลการดำเนินงาน
ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance)			
29. ความรวดเร็วในการเปิดตัวสินค้า/บริการทางการ ท่องเที่ยวใหม่	3.24	0.904	เท่าเดิม
30. ความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนของลูกค้า	2.89	1.340	ลดลง
31. ความรวดเร็วของระยะเวลาในการดำเนินงานทั้งหมด (Operating Cycle) ตั้งแต่การออกแบบสินค้า/บริการ ทางการท่องเที่ยว ขายสินค้า/บริการทางการท่องเที่ยว และได้รับชำระเงิน	3.12	1.020	เท่าเดิม
32. การปรับเปลี่ยนสินค้า/บริการทางการท่องเที่ยวตาม ความต้องการเฉพาะของลูกค้า (Customization	2.97	1.227	ลดลง
33. การบังคับใช้ข้อปฏิบัติด้านความปลอดภัยและการ รับประกัน	3.23	1.299	เท่าเดิม
รวม	3.09	1.004	เท่าเดิม
ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Performance)			
34. อัตราความพึงพอใจของพนักงาน	2.93	1.064	ลดลง
35. อัตราการลาออกของพนักงาน (Turnover Rate)	3.14	1.220	เท่าเดิม
36. จำนวนหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน	3.19	1.043	เท่าเดิม
รวม	3.08	0.619	เท่าเดิม
ผลการดำเนินงานเฉลี่ย	3.14	0.630	เท่าเดิม

จากตารางที่ 4.3 พบว่าบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมมีผลการดำเนินงานโดยรวมเฉลี่ย 3 ปีล่าสุด ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งในด้านการเงิน (Financial Performance) ด้านลูกค้า (Customer Performance) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance) และด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Performance) แสดงว่า บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถควบคุมการดำเนินงาน (Operating Cycle) ของบริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตั้งแต่การออกแบบสินค้า/บริการทางการท่องเที่ยว การขายสินค้า/บริการทางการท่องเที่ยว จนกระทั่งการได้รับชำระเงิน รวมทั้งบริษัทสามารถนำเสนอสินค้า/บริการทางการท่องเที่ยวใหม่ๆ ออกสู่ตลาดได้ทันตามระยะเวลาที่กำหนด รวมถึงมีการจัดฝึกอบรมและพัฒนาให้กับพนักงาน และมีความเข้มงวดในการบังคับใช้ข้อปฏิบัติด้านความปลอดภัยและการรับประกัน ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจเมื่อใช้บริการ นำมาสู่ยอดขายและกำไรสุทธิที่ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในขณะที่เดียวกันก็สามารถรักษาสัดส่วนแบ่งทางการตลาดไว้ได้

ในส่วนของผลการดำเนินงานด้านการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียน และการปรับเปลี่ยนสินค้า/บริการทางการท่องเที่ยวตามความต้องการเฉพาะของลูกค้า (Customization) รวมถึงด้านอัตราความพึงพอใจของพนักงานนั้น ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมมีผลการดำเนินงานในทั้ง 3 ด้านดังกล่าวลดลงจากเป้าหมายที่ตั้งไว้

4.3 อิทธิพลของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ต่อประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม

การนำเสนอผลการศึกษาในส่วนนี้ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ เรื่อง อิทธิพลของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ต่อประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม โดยได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยและวิเคราะห์ผลตามสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐาน ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) มีอิทธิพลทางบวกต่อ
ประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม

การวิจัยครั้งนี้ได้ทำการทดสอบอิทธิพลของตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย 5 ตัวแปรย่อย ได้แก่ การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) การกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk-Taking) การสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing) และการปรับปรุงองค์กรใหม่ (Self-Renewal) ที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม คือ ประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเงิน (Financial Performance) ประกอบด้วย 5 ตัวแปรย่อย คือ อัตราการเติบโตของยอดขาย อัตราการเติบโตของรายได้ อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (ROA) อัตราผลตอบแทนจากผู้ถือหุ้น (ROE) และอัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ 2) ด้านลูกค้า (Customer Performance) ประกอบด้วย 3 ตัวแปรย่อย คือ ความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนแบ่งการตลาด และคุณภาพบริการ

3) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance) ประกอบด้วย 3 ตัวแปรย่อย คือ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน นวัตกรรมบริการ ความปลอดภัยและการติดตามตรวจสอบ และ 4) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Performance) ประกอบด้วย 2 ตัวแปรย่อย คือ ความพึงพอใจของพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน และอัตราการลาออกของพนักงาน โดยใช้สถิติการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ต่างๆ ในการอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามว่ามีอิทธิพลต่อกันมากน้อยเพียงใด โดยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร
- 2) การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เพื่อหาค่าอำนาจการพยากรณ์ของตัวแปรตามเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ต่อประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม
- 3) การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เพื่อค้นหาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดของปัจจัยตามเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมในแต่ละด้าน
- 4) สรุปผลการวิเคราะห์อิทธิพลของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ต่อประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม

4.3.1 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของปัจจัยตามเป็นผู้ประกอบการขององค์กร

		1	2	3	4	5	6
1. Inno	(X1)	1					
2. Pro	(X2)	.796**	1				
3. Risk	(X3)	.586**	.661**	1			
4. NewBus	(X4)	.664**	.600**	.590**	1		
5. Renew	(X5)	.840**	.746**	.582**	.649**	1	
6. CE	(XX)	.915**	.889**	.777**	.812**	.898**	1

หมายเหตุ: **p<0.01

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรแต่ละด้านมีค่าอยู่ระหว่าง .582-.840 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรด้านการสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) (X1) และการปรับองค์กรใหม่ (Self-Renewal) (X5) มีความสัมพันธ์กันสูงสุด มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .840 ในขณะที่ด้านการกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk-Taking) (X3) และด้านการปรับองค์กรใหม่ (Self-Renewal) (X5) มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .582

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร และประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Inno (X1)	1										
2. Pro (X2)	.796**	1									
3. Risk (X3)	.586**	.661**	1								
4. NewBu (X4)	.664**	.600**	.590**	1							
5. Renew (X5)	.840**	.746**	.582**	.649**	1						
6. CE (XX)	.915**	.889**	.777**	.812**	.898**	1					
7. Fin (Y1)	.633**	.576**	.466**	.399**	.635**	.636**	1				
8. Cus (Y2)	.529**	.548**	.384**	.464**	.460**	.557**	.552**	1			
9. Internal (Y3)	.830**	.675**	.545**	.618**	.814**	.818**	.659**	.588**	1		
10.Lern (Y4)	.498**	.430**	.342**	.386**	.518**	.511**	.355**	.264*	.486**	1	
11.OrgEff (YY)	.811**	.716**	.564**	.597**	.794**	.817**	.849**	.734**	.900**	.632**	1

หมายเหตุ: *p<0.05; **p<0.01

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.817 และเมื่อพิจารณาตัวแปรในแต่ละด้าน พบว่า ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรด้านการสร้างนวัตกรรม (X1) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด (0.811) รองลงมาคือ ด้านการปรับองค์การใหม่ (X5) (0.794) และด้านการดำเนินงานเชิงรุก (X2) (0.716) เรียงตามลำดับ

4.3.2 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เพื่อหาค่าอำนาจการพยากรณ์ของตัวแปรความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ต่อประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ของปัจจัยความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ต่อประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมโดยรวม

R	R ²	Adjusted R ²	SE _{est}	Durbin-Watson
.837	.701	.693	.349	1.954

หมายเหตุ: Predictors: (Constant), Inno, Renew

Dependent Variable: OrgEff

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.6 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) มีค่าค่อนข้างสูง เท่ากับ 0.701 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม โดยตัวแปรพยากรณ์ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรเป็นตัวแปรที่มีประสิทธิภาพ สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมได้สูงถึงร้อยละ 70.1 โดยมีค่าความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการการพยากรณ์โดยเฉลี่ย (SE_{est}) เท่ากับ 0.349 และมีค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.954 ใกล้เคียงกับ 2.5 แสดงถึงค่าความคลาดเคลื่อนที่เป็นอิสระต่อกัน

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าความแปรปรวนปัจจัยความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรต่อประสิทธิภาพของบริษัทยาที่ขนาดกลางและขนาดย่อม

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	20.291	2	10.146	83.199	.000
Residual	8.658	71	.122		
Total	28.950	73			

หมายเหตุ: Dependent Variable: OrgEff

Predictors: (Constant), Inno, Renew

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.7 พบว่า มีตัวแปรอิสระในด้านความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรอย่างน้อย 1 ตัวแปร ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของบริษัทยาที่ขนาดกลางและขนาดย่อม อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับประสิทธิภาพของบริษัทยาที่ขนาดกลางและขนาดย่อม

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ของปัจจัยความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรในแต่ละด้าน ต่อประสิทธิภาพของบริษัทยาที่ขนาดกลางและขนาดย่อม

CE	B	SE _b	β	t	Sig.
(Constant)	1.225	.154		7.962	.000
การสร้างนวัตกรรม (X2)	.340	.084	.486**	4.070	.000
การปรับปรุงกิจการใหม่ (X3)	.270	.084	.386**	3.231	.002

หมายเหตุ: Dependent Variable: OrgEff

**p<0.01

จากตารางที่ 4.8 เมื่อพิจารณาตัวแปรความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรแต่ละด้าน พบว่ามีตัวแปรเพียง 2 ตัวที่มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.01$) ได้แก่ การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) ($\text{Beta} = 0.486$) และการปรับองค์การใหม่ (Self-Renewal) ($\text{Beta} = 0.386$) โดยการสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) มีอิทธิพลทางบวกสูงสุด กล่าวคือ เมื่อจำนวนหน่วยของการสร้างนวัตกรรมเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมเพิ่มขึ้น 0.486 หน่วย ส่วนตัวแปรที่มีอิทธิพลทางบวกรองลงมา คือ การปรับองค์การใหม่ (Self-Renewal) กล่าวคือ เมื่อจำนวนหน่วยของการปรับองค์การใหม่เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลต่อประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมที่เพิ่มขึ้น 0.386 หน่วย ในขณะที่อีก 3 ตัว ได้แก่ การกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk-Taking) การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) และการสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing) พบว่า ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม

ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมได้ดีที่สุด คือ การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) และการปรับองค์การใหม่ (Self-Renewal)

4.3.3 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เพื่อค้นหาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดของปัจจัยความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมในแต่ละด้าน

4.3.3.1 ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน

ตัวแปรความเป็นผู้ประกอบการของ องค์กร (CE) ที่เข้าสมการ	ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance)				
	B	SE _b	β	t	Sig.
(Constant)	.951	.314		3.024	.003
การปรับองค์กรใหม่ (X5)	.367	.171	.353*	2.151	.035
การสร้างนวัตกรรม (X1)	.351	.171	.337*	2.055	.044
R	.661				
R ²	.437				
Adjusted R ²	.421				
SE _{est}	.714				

หมายเหตุ: Dependent Variable: Fin

*p<0.05

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน มีค่าอยู่ในระดับต่ำ เท่ากับ 0.437 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินค่อนข้างน้อย สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการดำเนินงานด้านการเงินได้เพียงร้อยละ 43.7 โดยมีค่าความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการการพยากรณ์โดยเฉลี่ย (SE_{est}) สูงถึง 0.714 และเมื่อทดสอบนัยสำคัญด้วยสถิติ t ของทั้ง 5 ตัวแปร พบว่า มีเพียง 2 ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p<0.01$) ได้แก่ การปรับองค์กรใหม่ (X5) และการสร้าง

นวัตกรรม (X1) โดยการปรับปรุงการใหม่ (Self-Renewal) ($\text{Beta} = .353$) มีอิทธิพลทางบวกมากที่สุด กล่าวคือ เมื่อจำนวนหน่วยของการปรับปรุงการใหม่ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินที่เพิ่มขึ้น 0.353 หน่วย ในขณะที่การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) ($\text{Beta} = .337$) มีอิทธิพลทางบวกรองลงมา กล่าวคือ เมื่อจำนวนหน่วยของการสร้างนวัตกรรมเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ผลการดำเนินงานด้านการเงินเพิ่มขึ้น 0.337 หน่วย

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ตัวแปรความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรที่สามารถพยากรณ์ผลการดำเนินงานด้านการเงินของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมได้ดีที่สุด คือ การปรับปรุงการใหม่ (Self-Renewal) และการสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) เรียงตามลำดับ

4.3.3.2 ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้า

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้า

ตัวแปรความเป็นผู้ประกอบการของ องค์กร (CE) ที่เข้าสมการ	ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer Performance)				
	B	SE _b	β	t	Sig.
(Constant)	1.977	.222		8.900	.000
การดำเนินงานเชิงรุก (X2)	.370	.066	.548**	5.561	.000
R	.548				
R ²	.300				
Adjusted R ²	.291				
SE _{est}	.490				

หมายเหตุ: Dependent Variable: Cus

** $p < 0.01$

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) มีค่าอยู่ในระดับต่ำ เท่ากับ 0.300 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้าไม่น้อยมาก โดยสามารถพยากรณ์ผลการดำเนินงานด้านลูกค้าได้เพียงร้อยละ 30.0 มีค่าความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการการพยากรณ์โดยเฉลี่ย (SE_{est}) เท่ากับ 0.490 และเมื่อทดสอบนัยสำคัญด้วยสถิติ t ของทั้ง 5 ตัวแปร พบว่า การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) ($Beta = 0.548$) เป็นเพียงตัวแปรเดียวที่มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.01$) กล่าวคือ เมื่อจำนวนหน่วยของการดำเนินงานเชิงรุกเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ผลการดำเนินงานด้านลูกค้าเพิ่มขึ้น 0.548 หน่วย

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ตัวแปรความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรที่สามารถพยากรณ์ผลการดำเนินงานด้านลูกค้าของบริษัทในขนาดกลางและขนาดย่อมได้ดีที่สุด คือ การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness)

4.3.3.3 ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ต่อผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ต่อผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน

ตัวแปรความเป็นผู้ประกอบการของ องค์กร (CE) ที่เข้าสมการ	ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance)				
	B	SE_b	β	t	Sig.
(Constant)	-.032	.231		-.140	.889
การสร้างนวัตกรรม (X1)	.552	.126	.495**	4.402	.000
การปรับปรุงการใหม่ (X5)	.444	.125	.398**	3.541	.001
R	.857				
R^2	.735				
Adjusted R^2	.728				
SE_{est}	.524				

หมายเหตุ: Dependent Variable: Internal

** $p < 0.01$

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) มีค่าสูงถึง 0.735 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในมากที่สุด โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในได้สูงถึงร้อยละ 73.5 มีค่าความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการพยากรณ์โดยเฉลี่ย (SE_{est}) เท่ากับ 0.524 และเมื่อทดสอบนัยสำคัญด้วยสถิติ t ของทั้ง 5 ตัวแปร พบว่า มีเพียง 2 ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.01$) ได้แก่ การสร้างนวัตกรรม (X1) และการปรับองค์กรใหม่ (X5) โดยการสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) ($Beta = .495$) มีอิทธิพลทางบวกมากที่สุด กล่าวคือ เมื่อจำนวนการสร้างนวัตกรรมเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในที่เพิ่มขึ้น 0.495 หน่วย ในขณะที่การปรับองค์กรใหม่ (Self-Renewal) ($Beta = .398$) มีอิทธิพลทางบวกรองลงมา กล่าวคือ เมื่อจำนวนหน่วยของการปรับองค์กรใหม่เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในเพิ่มขึ้น 0.398 หน่วย

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ตัวแปรความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรที่สามารถพยากรณ์ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมได้ดีที่สุด คือ การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) และการปรับองค์กรใหม่ (Self-Renewal) เรียงตามลำดับ

4.3.3.4 ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ต่อผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรต่อผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต

ตัวแปรความเป็นผู้ประกอบการของ องค์กร (CE) ที่เข้าสมการ	ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning & Growth Performance)				
	B	SE_b	β	t	Sig.
(Constant)	1.972	.226		8.744	.000
การปรับองค์กรใหม่ (X5)	.356	.069	.518**	5.137	.000
R	.518				

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ตัวแปรความเป็นผู้ประกอบการของ องค์กร (CE) ที่เข้าสมการ	ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning & Growth Performance)				
	B	SE _b	β	t	Sig.
R ²	.268				
Adjusted R ²	.258				
SE _{est}	.534				

หมายเหตุ: Dependent Variable: Lern

**p<0.01

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R²) มีค่าต่ำ เท่ากับ 0.268 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโตเล็กน้อย โดยสามารถพยากรณ์ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโตได้เพียงร้อยละ 26.8 มีค่าความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการการพยากรณ์โดยเฉลี่ย (SE_{est}) เท่ากับ 0.534 และเมื่อทดสอบนัยสำคัญด้วยสถิติ t ของทั้ง 5 ตัวแปร พบว่า การปรับองค์การใหม่ (Self-Renewal) (Beta = 0.518) เป็นเพียงตัวแปรเดียวที่มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (p<0.01) กล่าวคือ เมื่อจำนวนหน่วยของการปรับองค์การใหม่เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโตเพิ่มขึ้น 0.518 หน่วย

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ตัวแปรความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรที่สามารถพยากรณ์ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโตของบริษัทนำที่ขนาดกลางและขนาดย่อมได้ดีที่สุด คือ การปรับองค์การใหม่ (Self-Renewal)

4.3.3.5 สรุปผลการวิเคราะห์ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ต่อผลการดำเนินงานทั้ง 4 ด้าน

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ต่อผลการดำเนินงานทั้ง 4 ด้าน

CE	Fin		Cus		Internal		Lern	
	β	Sig.	β	Sig.	B	Sig.	β	Sig.
Inno (X1)	.337*	.044	-	-	.495**	.000	-	-
Pro (X2)	-	-	.548**	.000	-	-	-	-
Renew (X5)	.353*	.035	-	-	.398**	.001	.518**	.000
R	.661		.548		.857		.518	
R²	.437		.300		.735		.268	
Adjusted R²	.421		.291		.728		.258	
SE_{est}	.714		.490		.524		.534	

หมายเหตุ: Predictors: (Constant), Inno, Pro, Risk, NewBus, Renew

Dependent Variable: Fin, Cus, Internal, Lern

*p<0.05; **p<0.01

- หมายถึง ไม่มีอิทธิพล

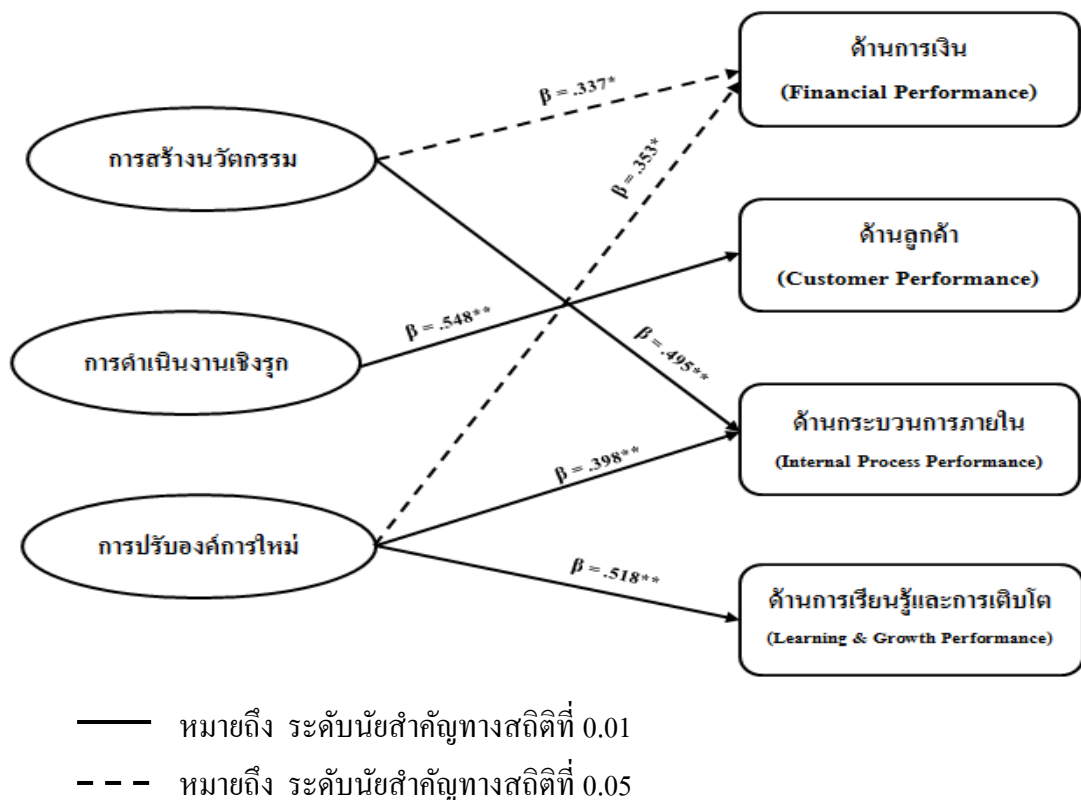
ตารางที่ 4.13 พบว่า ปัจจัยความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน และผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต

ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance) มีตัวแปรความเป็นผู้ประกอบการขององค์การที่ส่งอิทธิพลทางบวก จำนวน 2 ตัว คือ การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) และการปรับปรุงการใหม่ (Self-Renewal)

ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer Performance) มีตัวแปรความเป็นผู้ประกอบการขององค์การที่ส่งอิทธิพลทางบวก จำนวน 1 ตัว คือ การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness)

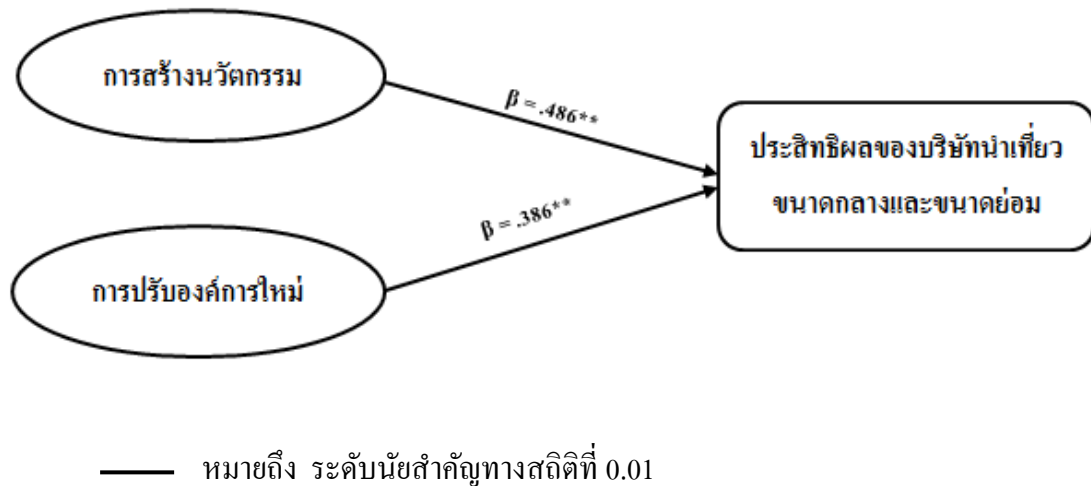
ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance) มีตัวแปรความเป็นผู้ประกอบการขององค์การที่ส่งอิทธิพลทางบวก จำนวน 2 ตัว คือ การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) และการปรับปรุงการใหม่ (Self-Renewal)

ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Performance) มีตัวแปรความเป็นผู้ประกอบการขององค์การที่ส่งอิทธิพลทางบวก จำนวน 1 ตัว คือ การปรับปรุงการใหม่ (Self-Renewal) ดังแสดงในภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 ปัจจัยความเป็นผู้ประกอบการขององค์การ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของบริษัทนำ เทียบขนาดกลางและขนาดย่อมในแต่ละด้าน

4.3.4 สรุปผลการวิเคราะห์อิทธิพลของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ต่อ ประสิทธิภาพของบริษัทนำเที่ยวนาขนาดกลางและขนาดย่อม



ภาพที่ 4.2 ปัจจัยความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของบริษัทนำเที่ยวนาขนาดกลางและขนาดย่อม

จากภาพที่ 4.2 สามารถสรุปได้ว่า ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพของบริษัทนำเที่ยวนาขนาดกลางและขนาดย่อม โดยการสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางบวกสูงสุด รองลงมา คือ การปรับองค์การใหม่ (Self-Renewal) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ว่า ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพของบริษัทนำเที่ยวนาขนาดกลางและขนาดย่อม

ดังนั้น เมื่อบริษัทนำเที่ยวนาขนาดกลางและขนาดย่อมมีการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovativeness) และการปรับเปลี่ยนรูปแบบขององค์การใหม่ (Self-Renewal) หรือเรียกรวมกันว่า ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (Corporate Entrepreneurship) ในบริษัทให้มีระดับสูงขึ้นแล้ว จะส่งผลให้บริษัทนำเที่ยวนาขนาดกลางและขนาดย่อมมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้นตาม โดยวัดได้จาก การเพิ่มขึ้นของผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer Performance) ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance) และผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Performance)

4.4 แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ

การนำเสนอผลการศึกษาในส่วนนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ เสนอแนะแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ โดยการนำผลการวิเคราะห์อิทธิพลของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ต่อประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งศึกษาพบว่า ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรด้านการสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) และด้านการปรับองค์กรใหม่ (Self-Renewal) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมมากที่สุด จึงนำปัจจัยดังกล่าวมาระดมความคิดเห็นด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อเสนอแนะเป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิผลให้กับบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นผู้ประกอบการ หรือผู้บริหารองค์กร หรือนักวิชาการด้านการท่องเที่ยว หรือผู้ที่มีประสบการณ์และเชี่ยวชาญในธุรกิจนำเที่ยวมาแล้วไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 9 ท่าน(นนท์ กุวัณญ์ เทียมกมล, 2554: 91) ซึ่งรายชื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มีดังนี้

1) ผู้ประกอบการ จำนวน 3 ท่าน

คุณสุกชัย ตันพันธ์	General Manager บริษัท ชัยทัวร์ จำกัด
คุณณัฐวุฒิ คงศรี	General Manager บริษัท Easy Tours of Asia จำกัด
คุณนรินทร์พร อภิรักษ์ไพบูลย์	General Manager บริษัท Four Ladies จำกัด

2) ผู้บริหารองค์กร จำนวน 3 ท่าน

คุณไพฑูลย์ มนต์พานทอง	Operation Manager บริษัท SEA ทัวร์ จำกัด
คุณกุสุมา เหาะเหิน	Ticketing Manager บริษัท The Ultima Vacation Club จำกัด
คุณคมสันต์ สุวรรณรัตน์	Operation & Product Manager บริษัท Smart Travel จำกัด

3) นักวิชาการด้านการท่องเที่ยว จำนวน 1 ท่าน

อาจารย์คมกฤต วงศ์นาง

คณบดี

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ

4) ผู้ที่มีประสบการณ์และเชี่ยวชาญในธุรกิจนำเที่ยวมาแล้วไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 2 ท่าน

คุณธนณัฐ โชคปรีดาพานิช

ผู้นำทัวร์

บริษัท ชัยทัวร์ จำกัด

คุณประวิทย์ เจริญนวม

มัคคุเทศก์อิสระรางวัลกนิรี

จากนั้นทำการวิเคราะห์เนื้อหาและจัดหมวดหมู่ (Content Analysis) ตามประเภทของปัจจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการเสริมสร้างนวัตกรรม (Innovativeness)

2) แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการปรับปรุงการใหม่ (Self-Renewal)

4.4.1 แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วย

การเสริมสร้างนวัตกรรม (Innovativeness)

จากการศึกษา พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 9 ท่าน แสดงความคิดเห็นในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ สิ่งแรกของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมจะต้องคำนึงถึงก่อนจะนำแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการเสริมสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) ไปปรับใช้ คือ บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมจะต้องทราบถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลัก (Targeting) ของตนเองก่อน ว่ามีพฤติกรรมการใช้สินค้าและบริการอย่างไร เพื่อจะได้กำหนดตำแหน่งทางการตลาดของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม (Positioning) ได้อย่างถูกต้อง และสามารถเลือกนำแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการเสริมสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) ในแต่ละด้านไปปรับใช้ได้อย่างเหมาะสม

สำหรับแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการเสริมสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) นั้น ได้แบ่งการนำเสนอผลการศึกษาออกเป็น 2 แนวทางตามคำแนะนำของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ 1) แนวทางการเสริมสร้างนวัตกรรมสินค้าและบริการ (Product and Service Innovation) และ 2) แนวทางการเสริมสร้างนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.4.1.1 แนวทางการเสริมสร้างนวัตกรรมสินค้าและบริการ (Product and Service Innovation)

การเสริมสร้างนวัตกรรมสินค้าและบริการ ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในเรื่องของการเสริมสร้างคุณค่า (Value Added) เพื่อให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการมีคุณภาพก่อนที่จะส่งมอบไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยผู้ให้ข้อมูลเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้าง คือ การสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการ (Product and Service Differentiation) โดยการใช้ความคิดสร้างสรรค์ (Creative) สร้างเป็นจุดขายให้มีเอกลักษณ์เฉพาะ (Unique) แตกต่างจากคู่แข่ง โดยบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมควรออกแบบโปรแกรมการท่องเที่ยวให้มีลักษณะเฉพาะเหมาะกับกลุ่มนักท่องเที่ยวเป้าหมายของตนเอง ทั้งในแง่ของสถานที่ท่องเที่ยวและประสบการณ์ที่ได้รับ การพิจารณาเลือกสถานที่ท่องเที่ยวเพื่อจัดโปรแกรมการท่องเที่ยวให้เลือกเฉพาะสถานที่ที่คิดว่าเป็นจุดเด่นภายในบริเวณนั้นจริงๆ โดยไม่จำเป็นต้องเลือกมาทั้งหมด จากนั้นนำมาสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value Added) ด้วยวิธีการนำเสนอที่แตกต่างแทน ซึ่งการนำเสนอดังกล่าว มัคคุเทศก์จะต้องมีความสามารถในการบอกเล่าเรื่องราว (Story) โดยสามารถเชื่อมโยงวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นให้เข้ากับสถานที่นั้นๆ ได้ สิ่งสำคัญ คือ มัคคุเทศก์จะต้องมีเทคนิคและนวัตกรรมในการถ่ายทอดเรื่องราว (Interpretation) ใหม่ๆ ที่น่าสนใจ สามารถสื่อสารเนื้อหาไปยังกลุ่มนักท่องเที่ยวเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง รวมถึงมีการเปิดโอกาสให้นักท่องเที่ยวได้ทำกิจกรรมร่วมกัน และแบ่งปันประสบการณ์ร่วมกับชุมชน (Create Share Value) ซึ่งวิธีการเหล่านี้จะเป็นวิธีที่ช่วยสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการ รวมถึงเป็นแนวทางที่จะนำไปสู่การสร้างคุณค่า (Value) และความน่าเชื่อถือให้แก่ตราสินค้าและบริการ (Branding) ของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมได้ ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า การให้บริการที่ดีจะช่วยเปลี่ยนภาพลักษณ์ของสินค้าที่ไม่น่าสนใจให้สามารถดูดีขึ้นได้ และยังเป็นการกระตุ้นความสนใจของลูกค้าให้กลับมาใช้บริการอีกครั้งในภายหลัง ดังนั้น การบริการจึงถือเป็นอีกหนึ่งในนวัตกรรมที่บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมควรให้ความสำคัญ โดยการพัฒนาความสามารถให้แก่บุคลากร ให้ช่วยยกระดับคุณภาพสินค้าและบริการของบริษัท และเป็นแนวทางที่จะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการเสริมสร้างนวัตกรรมสินค้าและบริการต่อไปในอนาคต

กล่าวโดยสรุป แนวทางการเสริมสร้างนวัตกรรมสินค้าและบริการที่บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมควรให้ความสำคัญ ได้แก่ 1) กระบวนการคัดเลือกสถานที่ท่องเที่ยว ให้เลือกเฉพาะที่คิดว่าเป็นจุดเด่นภายในบริเวณนั้น ไม่จำเป็นต้องเลือกมาทั้งหมด 2) การมอบประสบการณ์ที่แตกต่างให้กับนักท่องเที่ยว 3) การเปิดโอกาสให้นักท่องเที่ยวได้แบ่งปัน

ประสบการณ์ร่วมกับชุมชน (Create Share Value) และ 4) การมีเทคนิคการถ่ายทอดเรื่องราว (Interpretation) ที่น่าสนใจของมัลลาคูเทศก์

4.4.1.2 แนวทางการเสริมสร้างนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation)

แนวทางการเสริมสร้างนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเห็นว่า นวัตกรรมที่นำมาปรับใช้กับบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมดังกล่าวควรเป็นนวัตกรรมที่สามารถพัฒนาระบบ หรือเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานปกติของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ โดยร่วมกันเสนอแนะแนวทางการเสริมสร้างนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) ดังนี้

1) การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการดำเนินงานของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อให้กระบวนการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ช่วยประหยัดเวลา และช่วยประหยัดทรัพยากรของบริษัท ยกตัวอย่างเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ เช่น

(1) เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การตั้ง Line Group และ Facebook Group เพื่อสร้างกลุ่มสำหรับการสนทนาเฉพาะของพนักงานภายในบริษัท รวมถึงกับกลุ่มลูกค้าภายนอก ให้สามารถสื่อสารถึงกันได้ในรูปแบบข้อความ, สตีกเกอร์, รูปภาพ, คลิปวิดีโอ, ไฟล์เอกสาร, การสนทนาด้วยเสียง ฯลฯ ทำให้สามารถสื่อสารโต้ตอบกันได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว รวมถึงสื่อสารได้ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังช่วยให้บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในการสนทนาทางโทรศัพท์ ดังนั้น Line Group และ Facebook Group จึงเป็นอีกหนึ่งนวัตกรรมกระบวนการที่บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในด้านการติดต่อสื่อสาร และเป็นช่องทางในการเข้าถึงผู้บริโภคได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

(2) เทคโนโลยีในการบริหารจัดการในองค์กร เช่น การใช้แอปพลิเคชัน (Application) ช่วยบริหารจัดการระบบงานภายในบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม ยกตัวอย่างแอปพลิเคชันที่มีประสิทธิภาพ เช่น FLOW Account แอปพลิเคชันที่ช่วยจัดการระบบบัญชีออนไลน์ InDinero แอปพลิเคชันช่วยจัดการระบบการเงินออนไลน์ LocalVox เว็บไซต์ แอปพลิเคชันที่ช่วยจัดการระบบการตลาดออนไลน์ ASANA แอปพลิเคชันที่ช่วยบริหารงานโครงการออนไลน์ (Project Management) Roambi Analytics แอปพลิเคชันที่ช่วยวิเคราะห์ข้อมูลทางการตลาด Evernote แอปพลิเคชันช่วยจดบันทึกการประชุมของบริษัท นอกจากนี้เทคโนโลยีแอปพลิเคชันที่ช่วยให้บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถจัดการงานภายในองค์กรได้แล้ว ผู้ให้ข้อมูลสำคัญยังได้เสนอแนะเทคโนโลยีในการบริหารจัดการกลุ่มลูกค้าภายนอก ได้แก่ การสร้างแอปพลิเคชัน (Application) หรือเว็บไซต์ให้นักท่องเที่ยวสามารถ

ออกแบบโปรแกรมการท่องเที่ยวได้ด้วยตัวเอง (Customization) เพื่อรองรับกระแสนักท่องเที่ยวในยุคดิจิทัล ที่นักท่องเที่ยวนิยมวางแผนเดินทางท่องเที่ยวด้วยตนเองผ่านเว็บไซต์หรือแอปพลิเคชัน (Tailor Made Tour) ซึ่งมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นในปัจจุบัน

(3) เทคโนโลยีการตลาด ด้วยกลยุทธ์การทำการตลาดแบบ Digital Marketing เป็นวิธีการทำการตลาดบนโลกออนไลน์ โดยใช้อินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการสื่อสารไปยังกลุ่มนักท่องเที่ยวเป้าหมาย ผ่านช่องทางเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Media) เช่น Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, Line, LinkedIn, Blog ฯลฯ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 9 คน ลงความเห็นเห็นว่า บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมควรนำไปปรับใช้เนื่องจากมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำ และสามารถสร้างผลประโยชน์ให้กับบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมได้อย่างมหาศาล ตัวอย่างการทำการตลาดแบบ Digital Marketing เช่น การเปิด Line Official Accounts เพื่อแจ้งข่าวสารและความเคลื่อนไหวของบริษัท การใช้ Hashtag จัดกลุ่มเรื่องที่น่าสนใจในช่วงเวลานั้นๆ เพื่อให้ง่ายต่อการติดตามและสร้างกระแสให้กับกิจกรรมของทางบริษัท การใช้ QR codes (Quick Response) แสดงไว้บนสินค้า หรือสื่อโฆษณาต่างๆ เพื่อบรรจุข้อมูลต่างๆ ไว้เป็นช่องทางในการติดต่อกับบริษัทนำเที่ยวโดยตรง การโฆษณาสินค้าและบริการบน Facebook หรือเรียกว่า Facebook Ads. เพื่อเพิ่มจำนวนการเข้าชมเว็บไซต์หรือแฟนเพจของบริษัท การใช้ Social Media Influencer หรือ Blogger ซึ่งเป็นผู้มีอิทธิพลในวงการท่องเที่ยวให้ช่วยวิจารณ์สินค้าและบริการของบริษัท หรือเป็นผู้สนับสนุน Blogger ในการทำกิจกรรมท่องเที่ยวต่างๆ เนื่องจาก Blogger มีอิทธิพลสูงมากต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการของนักท่องเที่ยวในสังคมออนไลน์ แต่ทั้งนี้ การนำกลยุทธ์การตลาด Digital Marketing ดังกล่าวไปปรับใช้นั้น บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมมีข้อควรคำนึงถึง คือ เนื้อหาที่น่าสนใจ (Content) จะต้องมีความน่าสนใจสามารถนำเสนอได้อย่างตรงประเด็น และสะท้อนลักษณะที่โดดเด่นของตราสินค้า (Branding) ของบริษัทได้อย่างลงตัว รวมถึงต้องมีความแปลกใหม่แตกต่างจากคู่แข่ง ช่วยเพิ่มการสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าเป้าหมาย และกระตุ้นให้เกิดการแชร์เมื่อลูกค้าเห็นว่าเป็นเนื้อหา (Content) ที่มีประโยชน์ ซึ่งจะช่วยสร้างทัศนคติหรือภาพลักษณ์เชิงบวกที่ดีให้กับตราสินค้าของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมได้ นำไปสู่การจดจำตราสินค้า (Awareness) และเกิดความจงรักภักดีแก่บริษัทต่อไปในอนาคต (Brand Loyalty) ตัวอย่างของการสร้างสรรค์เนื้อหา (Content) ในรูปแบบต่างๆ เช่น บทความ รูปภาพ อินโฟกราฟฟิค (Infographics) หรือวิดีโอ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการเสริมสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) ประกอบด้วย 2 แนวทางด้วยกัน คือ แนวทางการเสริมสร้างนวัตกรรมสินค้าและบริการ (Product and Service Innovation) และแนวทางการ

เสริมสร้างนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) สำหรับแนวทางการเสริมสร้างนวัตกรรมสินค้าและบริการนั้น บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมควรให้ความสำคัญกับกระบวนการคัดเลือกสถานที่ท่องเที่ยว การมอบประสบการณ์ที่แตกต่างให้กับนักท่องเที่ยว การเปิดโอกาสให้นักท่องเที่ยวได้แบ่งปันประสบการณ์ร่วมกับชุมชน (Create Share Value) และการมีเทคนิคการถ่ายทอดเรื่องราว (Interpretation) ที่น่าสนใจของมรดกเทศก์ เพื่อสามารถตอบสนองความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวเป้าหมายได้อย่างสูงสุด ส่วนแนวทางการเสริมสร้างนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) นั้น ประกอบด้วย การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการติดต่อสื่อสาร เช่น การตั้ง Line Group หรือ Facebook Group การใช้แอปพลิเคชันช่วยในการบริหารจัดการงานภายในบริษัท รวมถึงการทำการตลาดด้วยกลยุทธ์ Digital Marketing เพื่อทำให้บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมมีแนวทางในการเสริมสร้างนวัตกรรมกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ นำไปสู่การเพิ่มขึ้นของประสิทธิผลในองค์กรต่อไปในอนาคต

4.4.2 แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการปรับองค์กรใหม่ (Self-Renewal)

จากการศึกษา พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 9 ท่าน แสดงความคิดเห็นในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ สิ่งแรกของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมจะต้องคำนึงถึงก่อนจะนำแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการปรับองค์กรใหม่ (Self-Renewal) ไปปรับใช้ คือ บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมจะต้องทราบถึงเป้าหมาย นโยบาย และแผนงานในการดำเนินงานขององค์กรก่อน เพื่อสามารถเลือกนำแนวทางในการพัฒนาประสิทธิผลไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ได้อย่างเหมาะสม สำหรับแนวทางในการพัฒนาประสิทธิผลให้กับบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการปรับองค์กรใหม่ (Self-Renewal) นั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ร่วมกันเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการนำไปปรับใช้ ดังนี้

4.4.2.1 การปรับโครงสร้างองค์กรให้มีขนาดเล็กลง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็นในทิศทางเดียวกันว่า บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมควรจัดโครงสร้างองค์กรให้มีลักษณะแนวราบ โดยการรวมหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเข้าด้วยกัน หรือแยกหน่วยงานในองค์กรที่มีขนาดเล็กลง หรือมีระดับชั้นน้อยลง เพื่อให้เอื้อต่อการประสานงานได้อย่างรวดเร็ว และช่วยเพิ่มความร่วมมือในการทำงานระหว่างแผนก รวมถึงช่วยลดขั้นตอนและกฎระเบียบที่ซ้ำซ้อน และลดการใช้ทรัพยากรที่สิ้นเปลืองในแต่ละแผนก ซึ่งแนวทาง

ดังกล่าวจะทำให้บริษัทนำที่ขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถบริหารงานและบริหารจัดการต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4.4.2.2 การกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Decentralized Management)

บริษัทนำที่ขนาดกลางและขนาดย่อมควรให้อำนาจการตัดสินใจแก่หน่วยงาน ทีมงาน หรือพนักงานที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับลูกค้า หรือบริษัทคู่ค้า เช่น แผนก Operation แผนกบริการลูกค้า มีกลยุทธ์ ฯลฯ เพื่อให้พนักงานรู้สึกมีอิสระ สามารถกำหนดเป้าหมายในการทำงานของตนเองได้อย่างเต็มที่ และมีอำนาจในการตัดสินใจ สามารถแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนให้กับลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4.4.2.3 การสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็น

บริษัทนำที่ขนาดกลางและขนาดย่อมจะต้องรักษาบรรยากาศของการเป็นบริษัทขนาดเล็ก และสร้างวัฒนธรรมของการเปิดกว้างทางความคิด เพื่อให้พนักงานทุกคนในบริษัทรู้สึกสบายใจที่จะแบ่งปันข้อมูล ไอเดีย และความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงแสดงความคิดเห็นต่างๆ ร่วมกันได้อย่างอิสระ เช่น การจัดกิจกรรมสนทนายามเช้า (Morning Talk) เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้สอบถามและพูดคุยกับผู้บริหารได้โดยตรง ซึ่งเป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะทำให้พนักงานทุกคนรู้สึกมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้ และมีส่วนสำคัญต่อการสร้างความสำเร็จขององค์การร่วมกันอย่างเท่าเทียมกัน นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานในบริษัท

4.4.2.4 การออกแบบสถานที่การทำงานให้เอื้อต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์

จากแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลของบริษัทนำที่ขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการเสริมสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) ความคิดสร้างสรรค์เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการของบริษัทนำที่ขนาดกลางและขนาดย่อม ดังนั้น การออกแบบสถานที่ทำงานในบริษัทให้เอื้อต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งสำคัญ โดยบริษัทนำที่ขนาดกลางและขนาดย่อมจะต้องออกแบบสถานที่ จัดวางสถานที่ที่ทำให้พนักงานรู้สึกผ่อนคลายเมื่อปฏิบัติงาน และสนับสนุนให้พนักงานเกิดการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันภายในแผนกและต่างแผนก รวมถึงเพื่อจุดประกายให้เกิดการแลกเปลี่ยนทางความคิด จนนำมาสู่แนวคิด (Idea) ใหม่ๆ ในการใช้สร้างสรรค์สินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวที่แตกต่างจากคู่แข่งได้

4.4.2.5 การปรับคนในองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการปรับตัวของบริษัทเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน เพื่อให้บริษัทนำที่ความสามารถแข่งขันและอยู่รอดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมดังกล่าวได้ โดยบริษัทนำที่ขนาดกลางและขนาดย่อม ควรให้ความสำคัญกับการปรับคนในองค์กรให้ทัน

ต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานคนรุ่นเก่า หรือ คน Generation X และ Baby Boomer ที่ไม่ค่อยเชี่ยวชาญด้านการใช้เทคโนโลยีในการทำงานมากนัก ต่างจากพนักงานรุ่นใหม่ หรือ คน Generation Y ที่เชี่ยวชาญเรื่องการใช้งานเทคโนโลยีเป็นอย่างดี บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมจึงควรมีวิธีในการบริหารคนทั้งสองรุ่นดังกล่าว ให้สามารถทำงานร่วมกันได้มีประสิทธิภาพ และส่งเสริมการทำงานซึ่งกันและกัน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้เสนอแนะแนวทางในการปรับตัว คือ บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมควรจัดฝึกอบรมด้านการใช้เทคโนโลยีให้กับพนักงานในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานคนรุ่นเก่า โดยชี้ให้คนรุ่นเก่าเห็นถึงความจำเป็นของการใช้เทคโนโลยีในการทำงานในยุคปัจจุบัน รวมถึงข้อดีข้อเสียต่างๆ ว่าสามารถช่วยอำนวยความสะดวกและสร้างประสิทธิผลในการทำงานได้มากน้อยเพียงใด และจัดให้พนักงานซึ่งเป็นคนรุ่นใหม่ทำหน้าที่คอยเป็นที่เลี้ยงด้านเทคโนโลยีให้ รวมถึงคอยแนะนำและให้ความช่วยเหลือให้สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมควรจัดสรรกำลังคนให้เหมาะกับลักษณะของงาน โดยดึงดูดเด่นของคนแต่ละรุ่นออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด กล่าวคือ ให้คนรุ่นใหม่ (Generation Y) รับผิดชอบงานที่เกี่ยวข้องกับการใช้ความคิดสร้างสรรค์ เช่น การออกแบบสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยว รวมถึงงานที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีต่างๆ ส่วนคนรุ่นเก่า (Generation X-Baby Boomer) ที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการแก้ไขปัญหา ให้รับผิดชอบงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการจัดการต่างๆ แทน วิธีการเหล่านี้จะทำให้คนสองรุ่นสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างสมดุล และเป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิผลให้กับบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการปรับปรุงองค์กรใหม่ (Self-Renewal) ต่อไป

กล่าวโดยสรุป แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการปรับปรุงองค์กรใหม่ (Self-Renewal) ประกอบด้วย การจัดโครงสร้างองค์กรให้มีขนาดเล็กลง เพื่อเอื้อต่อการประสานงานได้อย่างรวดเร็ว การกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่หน่วยงานทีมงาน หรือพนักงานที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับลูกค้า เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างเต็มที่ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็น การออกแบบสถานที่การทำงานให้เอื้อต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีความแตกต่าง และการปรับคนในองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เป็นต้น