

แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม
ด้วยการเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ

ชญานันท์ ไสกระจ่าง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการการท่องเที่ยวแบบบูรณาการ)
คณะการจัดการการท่องเที่ยว
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

2558

แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม

ด้วยการเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ

ชญานันท์ ไสกระจำ

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว

ผู้ช่วยศาสตราจารย์..........อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ดร.สุวารี นามวงศ์)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์..........อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(ดร.เกศรา สุขเพชร)

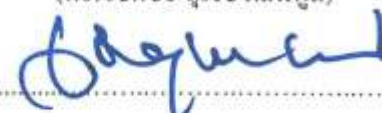
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นสมควรอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการการท่องเที่ยวแบบบูรณาการ)

อาจารย์..........ประธานกรรมการ
(ดร.วรวิชต์ มัยมบุญ)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์..........กรรมการ
(ดร.สุวารี นามวงศ์)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์..........กรรมการ
(ดร.เกศรา สุขเพชร)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์..........กรรมการ
(ดร.วิชชัย สุเวชวัฒนกุล)

รองศาสตราจารย์..........คณบดี
(ดร.เทิดชาย ช้วยบำรุง)

กันยายน 2558

บทคัดย่อ

ชื่อวิทยานิพนธ์	แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ
ชื่อผู้เขียน	นางสาวชญานันท์ ไสกระจำง
ชื่อปริญญา	ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการการท่องเที่ยวแบบบูรณาการ)
ปีการศึกษา	2558

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรในบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม 2) ศึกษาอิทธิพลของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ต่อประสิทธิภาพของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม และ 3) เสนอแนะแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ โดยมีประชากรกลุ่มเป้าหมาย คือ บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 74 แห่ง โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และใช้สถิติการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัยพบว่า บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมมีคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งในด้านการสร้างนวัตกรรม การดำเนินงานเชิงรุก การกล้าเผชิญความเสี่ยง การสร้างธุรกิจใหม่ และการปรับองค์กรใหม่ และความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม โดยการสร้างนวัตกรรม เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางบวกสูงสุด รองลงมา คือ การปรับองค์กรใหม่ นำไปสู่แนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพให้แก่บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ 2 แนวทาง คือ 1) การพัฒนาประสิทธิภาพของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการเสริมสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) และ 2) การพัฒนาประสิทธิภาพของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการปรับองค์กรใหม่ (Self-Renewal)

ABSTRACT

Title of Thesis	Guidelines in Developing Effectiveness of Small and Medium Tour Operator with the Entrepreneurship Reinforcement
Author	Miss Chayanun Saikrajang
Degree	Master of Arts (Integrated Tourism Management)
Year	2015

The objective of this research were 1) to study the characteristics of corporate entrepreneurship in small and medium tour operator, 2) to study the influences of corporate entrepreneurship on effectiveness of small and medium tour operator, 3) to suggest the guidelines in developing effectiveness of small and medium tour operator with the entrepreneurship reinforcement. Data were collected from 74 small and medium tour operators in Bangkok using questionnaire surveys and multiple regression analysis.

The results show the characteristics of corporate entrepreneurship in small and medium tour operator is moderate level including Innovativeness, Proactiveness, Risk-taking, New business venturing and Self-renewal, and corporate entrepreneurship which positive influence on effectiveness of small and medium tour operator. Innovativeness has highest positive influence, followed by Self-renewal. Finally, This research has two guidelines in developing effectiveness of small and medium tour operator with the entrepreneurship reinforcement including Innovativeness reinforcement and Self-renewal reinforcement.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ประจำปี 2557

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกศรา สุกเพชร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาใช้เวลาให้คำปรึกษา ชี้แนะ และข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์ในทุกขั้นตอน ตลอดจนให้กำลังใจแก่ผู้เขียนด้วยดีเสมอมา ขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.วรัชต์ มัธยมบุรุษ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โชคชัย สุเวชวัฒนกุล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวารี นามวงศ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ รวมทั้งพิจารณาตรวจสอบวิทยานิพนธ์ให้มีความถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์ทุกท่านแห่งสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ที่ได้ถ่ายทอดวิชาและสร้างความรู้อันล้ำค่า และขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่ของคณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยวทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการศึกษาครั้งนี้เป็นอย่างดี ขอขอบคุณเพื่อนๆ นักศึกษาปริญญาโท ภาคปกติ รุ่นที่ 2 ทุกคน สำหรับกำลังใจและความช่วยเหลือที่มีให้มาโดยตลอด

ท้ายที่สุด ขอขอบพระคุณ และขอมอบความสำเร็จทั้งหมดจากการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แด่คุณพ่อสงวนและคุณแม่ปราณี ไสกระจำง ผู้ซึ่งเป็นบิดามารดา เป็นแรงกายแรงใจที่สำคัญจนทำให้การศึกษานี้ประสบผลสำเร็จได้ตามที่ตั้งใจ

ชญนันท์ ไสกระจำง

5 กันยายน 2558

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	3
ABSTRACT	4
กิตติกรรมประกาศ	5
สารบัญ	6
สารบัญตาราง	8
สารบัญภาพ	11
บทที่ 1 บทนำ	12
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	12
1.2 คำถามการวิจัย	15
1.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	16
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	16
1.5 ขอบเขตของการศึกษา	17
1.6 ข้อตกลงเบื้องต้น	17
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	19
2.1 แนวคิดและทฤษฎีความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (Corporate Entrepreneurship: (CE))	19
2.2 แนวคิดและทฤษฎีประสิทธิผลขององค์กร	48
2.3 แนวคิดและทฤษฎีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	66
2.4 แนวคิดและทฤษฎีธุรกิจนำเที่ยว	71
2.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	80
บทที่ 3 กรอบแนวคิดและวิธีการวิจัย	89
3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	90
3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยตามกรอบแนวคิดในการวิจัย	90
3.3 สมมติฐานการวิจัย	91

3.4	นิยามเชิงปฏิบัติการ	92
3.5	ประชากรและตัวอย่าง	96
3.6	เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	98
3.7	การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ	104
3.8	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	105
3.9	วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	106
3.10	สรุป	107
บทที่ 4	ผลการศึกษา	109
4.1	คุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	131
4.2	คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร และผลการดำเนินงานของ บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม	134
4.3	อิทธิพลของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ต่อประสิทธิผลของบริษัทนำ เที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม	139
4.4	แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม ด้วยการเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ	153
บทที่ 5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	161
5.1	สรุปผลการวิจัย	149
5.2	อภิปรายผลการวิจัย	152
5.3	ข้อเสนอแนะจากการวิจัย	164
5.4	ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	165
บรรณานุกรม		167
ภาคผนวก		204
	ภาคผนวก ก หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ	205
	ภาคผนวก ข ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม	209
	ภาคผนวก ค แบบสอบถาม	214
	ภาคผนวก ง ภาพการจัดเสวนากลุ่ม (Focus Group)	221
ประวัติผู้เขียน		224

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 จำนวนการอ้างอิง ความหมายความเป็นผู้ประกอบการ	21
2.2 ความหมายของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE)	24
2.3 ข้อสรุปความเหมือนระหว่างความเป็นผู้ประกอบการกับความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE)	28
2.4 ข้อสรุปความแตกต่างที่สำคัญระหว่างความเป็นผู้ประกอบการกับความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE)	29
2.5 ความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้ประกอบการกับความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ของการศึกษา	31
2.6 การรวบรวมตัวบ่งชี้ของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE)	33
2.7 สรุปผลการจัดลำดับตัวบ่งชี้ที่ถูกอ้างอิงมากที่สุดจากการทบทวนวรรณกรรม	35
2.8 ตัวชี้วัดการสร้างนวัตกรรมขององค์กรธุรกิจ	38
2.9 ประเภทความเสี่ยงทางธุรกิจ	41
2.10 การรวบรวมตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการเงินในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	52
2.11 แสดงลำดับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการเงินในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	54
2.12 การรวบรวมตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านลูกค้าในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	57
2.13 แสดงลำดับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านลูกค้าในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	58
2.14 การรวบรวมตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโตในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	63
2.15 แสดงลำดับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโตในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	64
2.16 เกณฑ์การกำหนดวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	67
2.17 แสดงค่าอิทธิพล (Effect Size) ของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	84
2.18 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	85
3.1 ค่าอิทธิพล (Effect Size)	97

3.2	เกณฑ์ในการแปลความหมายสภาพการดำเนินงานด้านความเป็นผู้ประกอบการ ขององค์กร	100
3.3	เกณฑ์ในการแปลความหมายผลการดำเนินงานขององค์กร	101
3.4	แหล่งที่มาของแบบสอบถาม	101
3.5	เกณฑ์การแปลความหมายค่าอิทธิพลของตัวแปร	106
4.1	ค่าความถี่และร้อยละของข้อมูลทั่วไปของตัวอย่าง	132
4.2	แสดงคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร	134
4.3	แสดงผลการดำเนินงานของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม	137
4.4	แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของปัจจัยความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร	140
4.5	แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความเป็นผู้ประกอบการของ องค์กรและประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม	141
4.6	แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ของปัจจัยความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรต่อ ประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมโดยรวม	142
4.7	แสดงค่าความแปรปรวนปัจจัยความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรต่อประสิทธิ ผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม	143
4.8	แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ของปัจจัยความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรในแต่ละ ด้านต่อประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม	143
4.9	แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรต่อผลการ ดำเนินงานด้านการเงิน	145
4.10	แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรต่อผลการ ดำเนินงานด้านลูกค้า	146
4.11	แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรต่อผลการ ดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน	147

- | | | |
|------|---|-----|
| 4.12 | แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ของความเป็นผู้ประกอบการขององค์การต่อผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต | 148 |
| 4.13 | แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ของความเป็นผู้ประกอบการขององค์การต่อผลการดำเนินงานทั้ง 4 ด้าน | 150 |

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 โมเดลความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE)	47
2.2 แนวโน้มการนำตัวบ่งชี้การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุลไปใช้ในธุรกิจ โรงแรม	50
2.3 โมเดลวัดผลการดำเนินงานด้านการเงินของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาด ย่อม	55
2.4 โมเดลวัดผลการดำเนินงานด้านลูกค้าของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาด ย่อม	59
2.5 โมเดลวัดผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กรธุรกิจ	65
2.6 บทบาทของวิสาหกิจขนาดกลางขนาดย่อมในอุตสาหกรรมองค์กรธุรกิจ ขนาดย่อมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	68
2.7 จำนวนสถานประกอบการและจำนวนการจ้างงานของวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	69
2.8 แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมรายสาขาอุตสาหกรรม ท่องเที่ยว	70
2.9 โซ่อุปทานท่องเที่ยว	74
2.10 อันดับธุรกิจนำเที่ยวในปี 2004	75
2.11 สรุปปัญหาและความท้าทายของบริษัทนำเที่ยวในปี 2014	77
2.12 จำนวนธุรกิจนำเที่ยวทั้งหมดในประเทศไทยแบ่งตามประเภท	79
2.13 ธุรกิจนำเที่ยวที่ขอยกเลิกใบอนุญาตประกอบธุรกิจ	80
3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	90
4.1 ปัจจัยความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของ บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมในแต่ละด้าน	151
4.2 ปัจจัยความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของ บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม	152

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภายใต้พลวัตของกระแสโลกาภิวัตน์ การปรับตัวเข้าสู่เศรษฐกิจโลกแบบหลายศูนย์กลาง ยุคการค้าเสรี และเทคโนโลยีที่แปรเปลี่ยนไป ทำให้เกิดยุคเศรษฐกิจใหม่ที่มุ่งสู่เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ (Creative Economy) โดยการใช้สินทรัพย์ที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์เป็นตัวแปรหลัก ช่วยผลักดันและพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศให้เจริญก้าวหน้าเพื่อหลุดพ้นจากกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลาง (Middle Income Trap) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2555) จากการพัฒนาดังกล่าว ส่งผลต่อรูปแบบการแข่งขันทางธุรกิจที่แปรเปลี่ยนไป ที่องค์การธุรกิจสมัยใหม่ (Modern Organization) ไม่ได้มุ่งวัดผลกำไรจากการดำเนินงานเพียงอย่างเดียว (Morris and Kuratko, 2002: 52) หากแต่พิจารณาผลการดำเนินงานจากด้านอื่นๆ ร่วมด้วยเป็นสำคัญ ทำให้รูปแบบการแข่งขันมีความซับซ้อนและทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 99.60 ของจำนวนวิสาหกิจทั้งหมดในประเทศไทย ซึ่งถือเป็นภาคส่วนที่สำคัญในการเสริมสร้างความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ เป็นแหล่งจ้างงาน สร้างรายได้ และเป็นกลไกในการแก้ไขปัญหาความยากจนให้แก่ประเทศ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2554: 6)

ที่ผ่านมาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเหล่านี้เคยอาศัยความได้เปรียบทางด้านทรัพยากรธรรมชาติ และต้นทุนด้านแรงงานผลิตสินค้าให้มีราคาต่ำ แต่ปัจจุบันความได้เปรียบดังกล่าวกลับกลายเป็นข้อจำกัด ที่ทำให้ต้องเผชิญกับภาวะการถดถอยทางการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างรายได้สูงเป็นอันดับหนึ่งของภาคการบริการรวมของประเทศ โดยก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) จำนวนทั้งสิ้น 479,206 ล้านบาทและจำนวน 445,661 ล้านบาท หรือร้อยละ 93.0 ดังกล่าว ล้วนเป็นผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศที่เกิดจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว นั้น มีธุรกิจอยู่หลายประเภทด้วยกัน สามารถจำแนกออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่ ธุรกิจสนับสนุน ซึ่งสนับสนุนให้เกิดการเดินทางท่องเที่ยว ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง เป็นธุรกิจที่ได้รับประโยชน์จากอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เช่น ธุรกิจสวนสนุก ธุรกิจสปา ธุรกิจของที่ระลึก และประเภทสุดท้าย คือ ธุรกิจหลัก ซึ่งเป็นแหล่งรายได้หลักและเป็นธุรกิจที่มีจำนวนสถานประกอบการมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 72.8 ได้แก่ ธุรกิจโรงแรมที่พัก ธุรกิจภัตตาคารร้านอาหาร และธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สำนักแผนยุทธศาสตร์และนโยบาย, 2555: 1-4)

ธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ เป็นหนึ่งในธุรกิจหลักที่มีอิทธิพลมากที่สุดในโซ่อุปทานท่องเที่ยว เนื่องจากทำหน้าที่เสมือนเป็นตัวกลาง (Focal Point) คอยเชื่อมโยงระหว่างอุปสงค์ (Demand) และอุปทาน (Supply) ของนักท่องเที่ยวและผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิต นอกจากนี้ยังเป็นผู้ที่มีอำนาจในการต่อรองสูงสุด มีบทบาทในการบริหารจัดการผู้เกี่ยวข้องภายในโซ่อุปทาน (Carey, Gountas and Gilbert, 1997: 425; Karamustafa, 2000: 23; Klemm and Parkinson, 2001: 367; Bastakis, Buhalis and Butler, 2004: 154; Sigala, 2008: 1590; Khairat and Maher, 2012: 213) ที่ผ่านมารัฐกิจนำเที่ยว (Tour Operator) เหล่านี้ เคยอาศัยความได้เปรียบทางด้านทรัพยากรธรรมชาติ และต้นทุนแรงงานที่มีราคาต่ำ แต่ปัจจุบันความได้เปรียบดังกล่าวกลับกลายเป็นข้อจำกัด ทำให้ต้องเผชิญกับภาวะการถดถอยทางการแข่งขัน เนื่องจากเป็นธุรกิจที่มีความอ่อนไหวง่ายต่อปัจจัยลบทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ จำต้องเผชิญกับปัญหาการแข่งขันด้านการตัดราคาระหว่างบริษัทนำเที่ยวด้วยกันเอง รวมถึงการตัดราคาจากบริษัทตัวแทนท่องเที่ยว (Travel Agency) ประกอบกับธุรกิจนำเที่ยวเป็นธุรกิจที่ไม่จำเป็นต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมากก็สามารถจัดตั้งธุรกิจได้โดยง่าย ทำให้มีผู้ประกอบการรายใหม่เข้าสู่ธุรกิจและออกจากธุรกิจอยู่บ่อยครั้ง โดยล่าสุด สำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ระบุว่า ในหกเดือนแรกของปี 2555 มีผู้ประกอบการขอยกเลิกใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยวไปแล้ว กว่า 356 ราย ซึ่งถือเป็นจำนวนที่เพิ่มมากขึ้นจากช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อน (สำนักงานธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์, 2558)

จากสถานการณ์ดังกล่าว จะเห็นว่าบริษัทนำเที่ยวไม่สามารถนำกลยุทธ์การแข่งขันด้านราคา มาใช้ได้อีกต่อไป จำเป็นต้องปรับตัวใหม่เพื่อให้อยู่รอดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) โดยการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) (Kuratko, Morris and Covin, 2011: 7)

ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนดังกล่าว มุ่งเน้นที่การพัฒนาองค์การจากฐานทรัพยากรภายใน (Resource-Based) และความสามารถที่มีอยู่ (Capability) ให้เกิดเป็นขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ที่เกิดจากการสร้างคุณค่า (Value Added) ที่เป็นเอกลักษณ์

เฉพาะหาได้ยากจากคู่แข่ง (Rareness) จนไม่สามารถลอกเลียนแบบ (Costly to Imitate) และไม่สามารถหาสิ่งใดมาทดแทนได้ (Non-Substitutable) (Porter, 1985) ซึ่งปัจจุบันแนวคิดที่กำลังได้รับความนิยมและถูกกล่าวถึงเป็นอย่างมากในนิตยสารด้านธุรกิจระดับโลก (คนัย เทียนพุด, 2553) รวมถึงได้รับความสนใจจากแวดวงนักวิชาการว่าสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน คือ ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (Corporate Entrepreneurship: CE) (Kuratko et al., 2011: 8)

ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) เป็นกลยุทธ์ที่ถูกนำมาใช้เพื่อสร้างคุณค่าให้ธุรกิจจากการใช้ทรัพยากรภายใน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากรภายในให้สามารถคิดและแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ เสมือนกับเป็นผู้ประกอบการเองโดยตรง (Hill and Hlavacek, 1972; Peterson and Berger, 1972; Hanan, 1976 อ้างถึงใน Morris and Kuratko, 2002) ดังนั้น ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) จึงมีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อความอยู่รอดขององค์กรธุรกิจ เพราะเป็นผู้ที่รับผิดชอบโดยตรงต่อความเสี่ยงและความไม่แน่นอนจากการดำเนินธุรกิจ และนำพาองค์กรให้บรรลุจุดมุ่งหมายด้านผลกำไรและความสำเร็จ (Kuratko, 2009: 421-422)

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ส่วนใหญ่ถูกใช้อธิบายถึงคุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดใหญ่ (Kuratko et al., 2011: 11) แต่มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความเห็นแย้งว่าการศึกษาวิเคราะห์เรื่องความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะประสบความสำเร็จมากกว่า เนื่องจากวิสาหกิจขนาดใหญ่มีโครงสร้างองค์กรที่ซับซ้อนและมีลำดับขั้นการบังคับบัญชาที่มากเกินไป ทำให้ยากต่อการจัดการธุรกิจแก่ผู้ประกอบการ (Schmelter, Mauer, Borsch and Brettel, 2010: 152-153) ดังนั้นการเลือกศึกษาเรื่องความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจึงก่อให้เกิดประโยชน์มากกว่า (Carrier, 1994; Antonicic and Hisrich, 2001: 97) เพราะความเป็นผู้ประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสำคัญ และจำเป็นต่อการปรับตัวเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน (Schmelter et al., 2010: 153) โดยแนวทางการปรับตัวดังกล่าว ได้แก่ ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) นั้นเอง (Covin and Slevin, 1991: 121) เนื่องจากความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กร (Eser, Demirbag and Yozgat, 2012: 926)

แม้ว่ากระแสความสนใจศึกษาเรื่อง ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) จะได้รับความนิยมมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับ องค์ประกอบของความเป็น

ผู้ประกอบการขององค์กร (CE) และอิทธิพลของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ที่มีต่อประสิทธิผลขององค์กรธุรกิจ (Margarietha, 2007: 74-76) นอกจากนี้การวิจัยส่วนใหญ่ที่พบในประเทศไทยจะมุ่งศึกษาเฉพาะคุณลักษณะทางจิตวิทยาของผู้ประกอบการ ซึ่งมีหน่วยการวิเคราะห์ในระดับบุคคล มากกว่าที่จะศึกษาความเป็นผู้ประกอบการในระดับองค์กร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย ยังมีอยู่เพียงจำนวนน้อย (ก้องเกียรติ บุรณศรี, 2553: 7) โดยส่วนใหญ่จะวัดผลการดำเนินงานเพียงมิติเดียว อาทิเช่น วัดผลการดำเนินงานจากตัวชี้วัดด้านการเงิน (Covin and Slevin, 1991: 122-124; Zahra and Covin, 1995: 64; Antoncic and Hisrich, 2000: 157; 2001) ส่วนการวัดผลการดำเนินงานด้านอื่นๆ ยังพบเห็นอยู่ไม่มากนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

ดังนั้น เพื่อให้บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถปรับตัวท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ตลอดจนมีขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน อีกทั้งเพื่อตอบสนองนโยบายการพัฒนาประเทศภายใต้ยุทธศาสตร์ แผนส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ราชสาขาสหกรณ์ท่องเที่ยว (พ.ศ. 2555-2559) ที่มุ่งเสริมสร้างความเข้มแข็งแก่ผู้ประกอบการให้มีศักยภาพและองค์ความรู้ในการดำเนินธุรกิจและกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้มีบทบาทในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สำนักแผนยุทธศาสตร์และนโยบาย, 2555) อันจะทำให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) บนยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) ช่วยผลักดันและพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยให้หลุดพ้นจากกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลาง (Middle Income Trap) จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ

1.2 คำถามการวิจัย

- 1) ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ในบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม มีคุณลักษณะอย่างไร
- 2) ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม อย่างไร

3) แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ ควรเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 1) เพื่อศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ในบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม
- 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ต่อประสิทธิภาพของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม
- 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) บริษัทนำเที่ยวสามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ โดยกำหนดเป็นนโยบายหรือกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เพื่อพัฒนาวิธีการบริหารจัดการให้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานแก่องค์กรธุรกิจ
- 2) สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถนำผลการวิจัยที่ได้ไปเป็นแนวทางในการวางแผนการพัฒนา หรือส่งเสริมความเป็นผู้ประกอบการ เพื่อสร้างความเข้มแข็งและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่บริษัทขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว
- 3) สำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ กรมการท่องเที่ยว รวมถึงสถาบันการศึกษาสามารถนำข้อมูลมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดหัวข้อและเนื้อหาการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการแก่บริษัทนำเที่ยว รวมถึงองค์กรในธุรกิจท่องเที่ยวประเภทอื่นๆ
- 4) สมาคมการท่องเที่ยวต่าง ๆ เช่น สมาคมไทยธุรกิจการท่องเที่ยว (ATTA) สมาคมไทยบริการท่องเที่ยว (TTAA) สามารถนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับสมาชิก เพื่อยกระดับมาตรฐานผู้ประกอบการบริษัทนำเที่ยวไทย
- 5) องค์กรวิชาการสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นองค์ความรู้พื้นฐานทางด้านวิชาการเพื่อศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรในบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม และเพื่อใช้ในการค้นคว้าและพัฒนางานวิจัยเชิงลึกต่อไป

1.5 ขอบเขตของการศึกษา

1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ขอบเขตด้านเนื้อหาในการศึกษานี้ มุ่งศึกษาเนื้อหาด้าน 1) ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ตามแนวคิดของ Mokaya (2012) 2) ประสิทธิภาพขององค์กร ตามแนวคิดของ Kaplan and Norton (1996) ที่ไม่ได้วัดประสิทธิผลการดำเนินงานด้านการเงินเพียงอย่างเดียว แต่พิจารณาถึงผลการดำเนินงานด้านอื่น ๆ ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer Performance) ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance) และผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Performance)

1.5.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ธุรกิจนำเที่ยวที่จดทะเบียนกับสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งสิ้น 4,645 แห่ง (สำนักงานธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์, 2558)

1.5.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ จังหวัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นจังหวัดที่มีจำนวนธุรกิจนำเที่ยวจดทะเบียนมากที่สุดในประเทศไทย

1.5.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล 3 เดือน คือ ระหว่างเดือนมีนาคม ถึง เดือนพฤษภาคม 2558

1.6 ข้อตกลงเบื้องต้น

1) การศึกษาเรื่อง ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร เนื่องจากการศึกษาที่มีหน่วยการวิเคราะห์ในระดับองค์กร นักวิจัยส่วนใหญ่จึงมักนิยมใช้กลุ่มประชากรตัวอย่างที่เป็นตัวแทนเพียงคนเดียว ซึ่งตัวแทนดังกล่าวจะต้องทราบถึงข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร เช่น ตัวแทนจากผู้บริหารระดับสูง (Top Management Level) ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management Level) หรือผู้ที่มีความ

ผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจมาอย่างยาวนาน เนื่องจากเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเข้าใจในทุกกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร และยังสามารถเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกในระดับที่เป็นชั้นความลับของบริษัทได้ (Antoncic and Hisrich, 2003; Bhardwaj and Momay, 2007; ก้องเกียรติ บุรณศรี, 2553: 8; Armesh, Wei and Marthandan, 2014: 40) จากเหตุดังกล่าว การศึกษาครั้งนี้จึงออกแบบงานวิจัยโดยให้ หน่วยวิเคราะห์เป็นระดับองค์กร (Corporate Entrepreneurship) แต่สืบข้อมูลจากตัวแทนในระดับบุคคล ที่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรได้ดีที่สุด จำนวน 1 คน

2) การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของผู้บริหารองค์กร และผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่มีประสบการณ์ในธุรกิจนำเที่ยว ที่มีต่อสภาพปัจจุบันขององค์กรเท่านั้น ดังนั้น แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ ที่ได้จากงานวิจัยดังกล่าว จึงเป็นเพียงแนวทางที่มาจากมุมมองของผู้บริหารองค์กร และผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่มีประสบการณ์ในธุรกิจนำเที่ยวที่มีต่อสภาพปัจจุบันขององค์กรของตน

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยฉบับนี้ ได้รวบรวมประเด็นสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาถึง แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ โดยได้แบ่งการนำเสนอเนื้อหาในบทนี้ ออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (Corporate Entrepreneurship)
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีประสิทธิผลขององค์กร
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
- 2.4 แนวคิดและทฤษฎีธุรกิจนำเที่ยว
- 2.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (Corporate Entrepreneurship: CE)

เนื้อหาการนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 5 ส่วน คือ 1) แนวคิดความเป็นผู้ประกอบการ 2) แนวคิดความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) 3) การเปรียบเทียบลักษณะความเป็นผู้ประกอบการกับความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) 4) ตัวบ่งชี้ของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) 5) สรุปการสร้างโมเดลการวัดความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE)

2.1.1 แนวคิดความเป็นผู้ประกอบการ

แนวคิดความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) นั้น มีมานานแล้วกว่า 200 ปี (Kuratko et al., 2011: 9) ซึ่งคำว่า “Entrepreneur” มีรากศัพท์มาจากภาษาฝรั่งเศสคำว่า “Entre” หมายถึง “ระหว่าง” และคำว่า “Prendre” หมายถึง “ได้มา นำไปใช้” คำทั้งสองมีความหมายรวมกันว่า “Undertake” หมายถึง ผู้ซื้อ ผู้ขาย ที่ยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการเริ่มต้นทำธุรกิจใหม่ หรือ

เป็นคนที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการระบบ และสามารถคาดการณ์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับธุรกิจได้ (Kuratko and Hodgetts, 2007: 32)

ในปัจจุบัน แนวคิดความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) ได้รับความสนใจจากทั้งนักวิจัยและผู้ดำเนินธุรกิจ เนื่องจากเหตุผลสำคัญ คือ ความเป็นผู้ประกอบการมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน จึงสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับองค์การทุกประเภท ทั้งภาคราชการ รัฐวิสาหกิจและองค์กรธุรกิจ และยังสามารถสร้างมูลค่าให้แก่ธุรกิจ สร้างทีมงานที่มีทักษะและศักยภาพ นอกจากนี้ยังมีบทบาทต่อการกระตุ้นกลไกทางเศรษฐกิจ โดยการเปลี่ยนเทคโนโลยีและระบบจัดการให้เป็นสินค้าและบริการที่ดีขึ้น รวมทั้งยังกระตุ้นคู่แข่งทางการค้าให้ปรับปรุงสินค้าและกระบวนการต่างๆ ให้พัฒนา ซึ่งความเป็นผู้ประกอบการดังกล่าว สามารถเกิดขึ้นได้กับองค์การทุกประเภทที่มีความต้องการอย่างแรงกล้าในการค้นหาโอกาสในการดำเนินการ และการสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยการใช้ความเสี่ยงอย่างชาญฉลาด

ดังนั้น ความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) จึงมีประโยชน์ต่อองค์การธุรกิจ เนื่องจากความเป็นผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์ต่อการเพิ่มขึ้นของผลกำไรขององค์การ การเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์ และทำให้เศรษฐกิจมีการเจริญเติบโต อันจะทำให้ห้องกิจการธุรกิจเกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Kuratko et al., 2011: 7)

Kuratko และคณะ (2011: 10-11) ได้รวบรวมคำจำกัดความที่อธิบายความเป็นผู้ประกอบการไว้ 7 ประการ คือ

- 1) การสร้างความมั่งคั่งให้แก่ผู้ประกอบการ (Creation of Wealth)
- 2) การสร้างธุรกิจใหม่ (Creation of Enterprise)
- 3) การสร้างนวัตกรรม (Creation of Innovation)
- 4) การสร้างโอกาสในการเปลี่ยนแปลง (Creation of Change)
- 5) การสร้างงานใหม่ (Creation of Jobs)
- 6) การสร้างคุณค่าให้ลูกค้า (Creation of Value)
- 7) การสร้างความเติบโตแก่ยอดขาย รายได้ สินทรัพย์ และการจ้างงาน (Creation of Growth)

และยังได้ศึกษาความหมายของความเป็นผู้ประกอบการโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 75 เรื่อง ดังแสดงข้อมูลในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 จำนวนการอ้างอิง ความหมายความเป็นผู้ประกอบการ

ลำดับ	ความหมายความเป็นผู้ประกอบการ	จำนวนการอ้างอิง
1	การจัดตั้งธุรกิจ	41
2	การสร้างธุรกิจใหม่/การสร้างหน่วยธุรกิจใหม่	40
3	นวัตกรรม/สินค้าหรือบริการใหม่/ตลาดใหม่	39
4	การแสวงหาโอกาส	31
5	การกล้าเผชิญความเสี่ยง/การบริหารความเสี่ยง/ความไม่แน่นอน	25
6	การค้นหาวิธีการทำกำไร	25
7	การใช้ทรัพยากรร่วมกัน/การประหยัดต้นทุน	22
8	การบริหารจัดการ	22
9	การระดมทรัพยากร	18
10	การสร้างคุณค่า	13
11	การแสวงหาโอกาสในการเจริญเติบโต	12
12	กิจกรรมในการดำเนินงาน	12
13	องค์การธุรกิจที่ดำเนินการมานาน	12
14	การดำเนินงานเชิงรุก	12
15	การสร้างการเปลี่ยนแปลง	9
16	เจ้าของกิจการ	9
17	ความรับผิดชอบ/อำนาจ	8
18	การกำหนดกลยุทธ์	6

แหล่งที่มา: Kuratko et al., 2011: 11.

อย่างไรก็ตามนักวิจัยส่วนมากได้ให้ความหมาย ความเป็นผู้ประกอบการ ว่าเป็น กระบวนการหรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นในขั้นตอนการเริ่มต้นดำเนินธุรกิจ สร้างธุรกิจใหม่ หรือเป็นการ ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม ซึ่งอาจจะเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็น กระบวนการสร้างนวัตกรรม หรือเป็นการเปลี่ยนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้มีคุณค่า

สำหรับแนวทางการศึกษาเกี่ยวกับความเป็นผู้ประกอบการนั้น นักวิจัยได้แบ่งแนวทางการศึกษาดังกล่าวออกเป็น 2 กลุ่มด้วยกัน ได้แก่ 1) กลุ่มที่ศึกษาถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความเป็นผู้ประกอบการ เช่น การสร้างคุณค่า (Value Creation) การสร้างธุรกิจใหม่ (New Business) การสร้างสินค้าหรือบริการใหม่ (New Product or Service) และ 2) กลุ่มที่ศึกษาเกี่ยวกับ คุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการ เช่น การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) การแสวงหาโอกาส (Pursuit of Opportunity) การกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk-Taking) การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) เป็นต้น (Gartner, 1990: 15-28)

นอกจากนี้ยังแบ่งประเภทความเป็นผู้ประกอบการออกเป็น 3 ระดับด้วยกัน ได้แก่

1) ระดับปัจเจกบุคคล (Individual Entrepreneurship) มีลักษณะเป็นเจ้าของกิจการขนาดเล็กที่ต้องการประสบความสำเร็จในธุรกิจ มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง และคอยแสวงหาโอกาสในการทำกำไรอยู่เสมอ โดยให้ความสำคัญกับผลการดำเนินงานด้านการเงินมากเป็นพิเศษ

2) ระดับองค์กร (Organization Level Entrepreneurship) สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับย่อย ได้แก่ ระดับองค์กร (Organization Level) ระดับหน่วยธุรกิจอิสระ (Intrapreneurship) และระดับพันธมิตรธุรกิจ (Inter-Organization Entrepreneurship) ความเป็นผู้ประกอบการในระดับองค์กรนี้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร สร้างความสามารถ และสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรภายในองค์กร เปรียบเสมือนเป็นผู้ประกอบการ ที่จะทำให้องค์การมีศักยภาพพร้อมที่จะยืนหยัดและสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในระยะยาวได้

3) ระดับประเทศ (National Level Entrepreneurship) ความเป็นผู้ประกอบการในระดับนี้ เน้นเรื่องระบบเศรษฐกิจมหภาค (Macro Economy) เช่น การจัดสรรทรัพยากร อัตราการว่างงานของคนในประเทศ และการอพยพย้ายถิ่นฐาน เป็นต้น (Belinda, Martie-Louise and Kate, 2007)

โดยสรุปแล้ว ความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) ส่วนใหญ่ใช้ในความหมายว่า หมายถึง การจัดตั้งธุรกิจหรือสร้างธุรกิจใหม่ โดยใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แสวงหาโอกาสในการทำกำไรจากความเสี่ยงที่ผ่านการคิดวิเคราะห์มาแล้ว โดยการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณค่าส่งมอบให้แก่ลูกค้า ซึ่งความหมายของคำว่า ความเป็นผู้ประกอบการดังกล่าวมักใช้กับองค์กรขนาดเล็กที่เพิ่งก่อตั้งหรือริเริ่มประกอบกิจการใหม่เท่านั้น

2.1.2 แนวคิดความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE)

ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) เริ่มเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายในชื่อของ “ผู้ประกอบการภายในองค์กร (Intrapreneurship)” (Chang, 1998: 188) ซึ่งถูกนิยามขึ้นเป็นครั้งแรก โดย Pinchot (1985 อ้างถึงใน Chang, 1998: 188) หมายถึง บุคคลที่ทำงานในองค์กรที่ประกอบธุรกิจมาเป็นระยะเวลานาน มีบทบาทในการทำงานอย่างอิสระ สามารถใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แสวงหาวิธีการสร้างผลผลิตในแนวทางใหม่ที่ดีกว่า โดยการมองเห็นโอกาสจากสถานการณ์รอบข้าง โดยคำว่า ผู้ประกอบการภายในองค์กรดังกล่าวมักใช้เรียกบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์กรที่ก่อตั้งหรือดำเนินงานมั่นคงแล้ว ในขณะที่คำว่า ผู้ประกอบการ จะใช้เรียกบุคคลที่เป็นเจ้าของกิจการ หรือปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรที่กำลังก่อตั้งใหม่ ส่วนคำว่า ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) จะถูกใช้เรียกในบริบทขององค์กรที่มีขนาดกลางและใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของนักวิจัยหลายท่าน (Antoncic and Zorn, 2004: 6; Kuratko et al., 2011: 11; Ozdemirci, 2011: 613) ที่นิยามความหมายของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ว่าเป็นคุณลักษณะ ความเป็นผู้ประกอบการที่เกิดขึ้นในองค์กรขนาดใหญ่ หรือเป็นองค์กรธุรกิจที่ดำเนินธุรกิจมานานแล้ว ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าทั้งสามคำดังกล่าวมีความแตกต่างกันตรงสถานภาพขององค์กรเท่านั้น อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) จะนิยมใช้ในความหมายขององค์กรขนาดใหญ่ แต่ในปัจจุบันได้มีการศึกษาในองค์กรขนาดกลางและขนาดเล็ก ธุรกิจครอบครัว หรือ Family Business เพิ่มมากขึ้น (Antoncic and Hisrich, 2003: 7) โดยการเริ่มให้ความสำคัญต่อการสร้างธุรกิจใหม่หรือสามารถนำเอานวัตกรรมการบริหารจัดการสมัยใหม่มาบริการ ทำให้องค์กรธุรกิจเหล่านี้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น

ตลอดระยะเวลา 20 ปีที่ผ่านมา มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) มากมาย แต่ก็ยังไม่สามารถกำหนดความหมายหรือให้คำจำกัดความได้อย่างชัดเจน (Antoncic and Hisrich, 2003: 9; Dyduch, 2008: 16) ทำให้ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ดังกล่าว ถูกเรียกในชื่อที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็น ผู้ประกอบการภายในองค์กร (Intrapreneuring) การเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (Internal Entrepreneurship) การลงทุนธุรกิจขององค์กร (Corporate Venturing) (Ozdemirci, 2011: 612) และคำอื่นๆ ที่ใช้แสดงถึงความหมายของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ดังแสดงในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 ความหมายของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE)

นักวิจัย	ความหมาย	คำพ้องความหมาย
Guth and Ginsberg (1990: 6)	แนวทางใหม่ในการสร้างความมั่งคั่งแก่ธุรกิจโดยใช้ทรัพยากรร่วมกัน	Strategic Renerwal
Pinchot (1985: XV)	ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรขนาดใหญ่	Intrapreneurship
Jenning and Lumpkin (1989: 489)	ขอบเขตในการสร้างสินค้าและบริการใหม่ หรือ ขอบเขตในการพัฒนาด้านการตลาดขององค์กร	-
Kuratko et al (1990: 50)	ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรขนาดกลางและขนาดใหญ่	-
Covin and Slevin (1991: 7)	การเน้นความสำคัญเฉพาะกิจกรรมหลักขององค์กร และกระบวนการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลากรประสานงานร่วมกับองค์กร สร้างสรรค์องค์กรใหม่ หรือเร่งเร้าให้มีการฟื้นฟูกิจการ หรือสร้างนวัตกรรมภายในองค์กรนั้นๆ	-
Struwig (1991: 11-12)	ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรขนาดใหญ่ ส่งเสริมพนักงานให้ใช้ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ เสนอความคิดเห็นได้อย่างอิสระ และให้ผลตอบแทนที่ดี	Intrapreneurship
Zahra (1991: 260-261)	การก่อตั้งธุรกิจใหม่ภายใต้บริบทของธุรกิจเดิม เพื่อพัฒนาความสามารถในการสร้างรายได้ และสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้แก่องค์กร หรือการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์กร	-
Stopford and Barden-Fuller (1994: 521)	การมีส่วนร่วมของพนักงานในการสร้างธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรเดิม หรือการฟื้นฟูกิจการให้กลับดีขึ้นใหม่	Corporate Venturing
Carrier (1996: 7)	กระบวนการในการสร้างธุรกิจใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กรเดิม ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาความสามารถในการทำกำไรและสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้แก่องค์กร	-

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

นักวิจัย	ความหมาย	คำพ้องความหมาย
Lumpkin and Dess (1996: 136)	กระบวนการ วิธีการปฏิบัติ และกิจการการ ตัดสินใจเชิงกลยุทธ์	Entrepreneurial Orientation
Von Hippel (1997: 63)	กิจกรรมในการค้นหาธุรกิจใหม่ขององค์กร ทั้ง จากกระบวนการดำเนินธุรกิจภายในและภายนอก องค์กร	Corporate Venturing
Hostager et al. (1998: 11-12)	พนักงานหรือหน่วยงานอิสระในองค์กรที่มี ศักยภาพ สามารถสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรได้ ซึ่ง แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ (1) มีความสามารถ ในการเสนอความคิดเพื่อผลิตสินค้าและบริการ ใหม่ (2) สามารถเสนอความคิดในการสร้างสินค้า หรือบริการที่สร้างผลกำไรให้แก่องค์กร	Intrapreneurship
Covin and Miles (1999: 50)	การใช้ประโยชน์จากนวัตกรรม ร่วมกับการ กำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงานใหม่ในด้าน การจัดโครงสร้างองค์กร การตลาด หรือ อุตสาหกรรมเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการ แข่งขันที่ยั่งยืน	-
Dess et al. (2003: 85)	ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ประกอบไปด้วย 2 กระบวนการ คือ (1) การก่อตั้ง หน่วยธุรกิจใหม่ภายในองค์กร (2) การ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กร	-
Sharma and Chrisman (1999)	กระบวนการดำเนินงานของกลุ่มงานอิสระของ องค์กร เพื่อสร้างหน่วยธุรกิจใหม่ หรือส่งเสริม ให้องค์การธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงและการ จัดการนวัตกรรม	-
Antoncic and Hisrich (2001: 498, 2003: 9)	พฤติกรรมการดำเนินงานภายในองค์กรทุกขนาด ที่ให้ความสำคัญกับกิจกรรมนวัตกรรม อาทิ เช่น การพัฒนาสินค้า บริการ เทคโนโลยี เทคนิคการ	Intrapreneurship

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

นักวิจัย	ความหมาย	คำฟ้องความหมาย
	สนับสนุน และกลยุทธ์ขององค์กร	
Hornsby, Kuratko and Zahra (2002: 255)	ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) เป็นศูนย์กลางของการกระตุ้นและการพัฒนาองค์กร เพื่อเพิ่มศักยภาพขีดความสามารถและทักษะด้านนวัตกรรม	-
Ucbasaran et al. (2001: 63)	กระบวนการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานขององค์กรโดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ (1) การก่อตั้งธุรกิจใหม่โดยการปรับเปลี่ยนสินค้า หรือการเปลี่ยนแปลงกระบวนการดำเนินงาน เทคโนโลยี และการจัดการนวัตกรรม (2) เปลี่ยนแนวคิดการดำเนินธุรกิจ หรือปรับปรุงโครงสร้างองค์กร	Corporate Venturing
Altman and Zacharakis (2003: 3)	กลยุทธ์เพื่อการเติบโตขององค์กร ในการค้นพบโอกาสในการดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ อาทิ การก่อตั้งธุรกิจใหม่เพื่อการจัดหาวัตถุดิบในต้นทุนที่ต่ำกว่าเดิมให้แก่ธุรกิจหลัก หรือการขยายช่องทางการกระจายสินค้า	Corporate Venturing
Garvin and Levesque (2006: 102)	การสร้างสรรคและการพัฒนาอย่างยั่งยืนของหน่วยธุรกิจใหม่ที่ต้องอาศัยรูปแบบการบริหารจัดการที่ดี วัฒนธรรมองค์กร และการสนับสนุนจากองค์กรหลัก	-
Wolcott and Lippitz (2007: 75)	การดำเนินงานเป็นทีมภายในองค์กร เพื่อสร้างหรือบริหารจัดการธุรกิจใหม่ ที่แยกจากองค์กรเดิม แต่ยังคงใช้ทรัพยากรจากองค์กรเดิมอยู่	-

แหล่งที่มา: พัฒนาจาก ก้องเกียรติ บุณยศรี, 2553: 22-25.

ตารางที่ 2.2 แสดงให้เห็นว่ามีผู้ให้คำนิยามคำว่า ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ไว้หลากหลาย ซึ่งสามารถสรุปคุณลักษณะที่สำคัญของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ได้ ดังนี้

- 1) เป็นกิจกรรมเชิงประกอบการที่เกิดขึ้นในองค์กรที่ก่อตั้งหรือดำเนินกิจการมาอย่างมั่นคงแล้ว โดยความแตกต่างระหว่าง ความเป็นผู้ประกอบการและความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) จึงขึ้นอยู่กับสถานภาพขององค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ในขณะนั้น
- 2) เป็นพฤติกรรมหรือการกระทำที่ไม่ได้มาจากบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่เป็นพฤติกรรมหรือการกระทำของภาพรวมทั้งองค์กร
- 3) เป็นการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบขององค์กร เช่น การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กร หรือการก่อตั้งหน่วยธุรกิจใหม่
- 4) เป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวกับนวัตกรรมทางความคิด โดยการแสวงหาโอกาสในการพัฒนาสินค้าหรือบริการ และกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
- 5) มีเป้าหมายสุดท้ายเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนให้แก่องค์กร

กล่าวโดยสรุป ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) หมายถึง ความสามารถโดยรวมขององค์กรที่ก่อตั้งมาอย่างมั่นคงแล้ว ในการใช้นวัตกรรมทางความคิด แสวงหาช่องทางใหม่ๆ เพื่อพัฒนาสินค้าหรือบริการ และกระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น และเป็นความร่วมมือกันทั้งองค์กรในการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบขององค์กร อาทิ การก่อตั้งหน่วยธุรกิจใหม่ การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร การปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน อันจะส่งผลต่อความอยู่รอดขององค์กรในระยะยาว

2.1.3 การเปรียบเทียบความเป็นผู้ประกอบการกับความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE)

ความเป็นผู้ประกอบการกับความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) มีคุณลักษณะหลายอย่างที่เหมือนกัน (Morris, Kuratko and Covin, 2008: 145) ได้แก่ การสร้างธุรกิจใหม่ การก่อตั้งหน่วยธุรกิจใหม่ขององค์กร การเติบโตขององค์กรธุรกิจขนาดเล็ก และการปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงานในองค์กรขนาดใหญ่ (Low and MacMillan, 1988: 141; Morris and Kuratko (2002: 60-62) ซึ่งความเหมือนระหว่าง ความเป็นผู้ประกอบการ กับความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ดังกล่าว สรุปให้เห็นตามตารางที่ 2.3 ดังนี้

ตารางที่ 2.3 ข้อสรุปความเหมือนระหว่างความเป็นผู้ประกอบการกับความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE)

-
1. มีความชัดเจนในกระบวนการและเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ
 2. ให้ความสำคัญกับการสร้างโอกาสให้เกิดประโยชน์สูงสุด
 3. ให้ความสำคัญกับพนักงานที่มีความเป็นผู้ประกอบการ มีทักษะการบริหารจัดการพร้อมที่จะดำเนินงานเชิงรุก
 4. ให้ความสำคัญกับพนักงานที่มีความขยัน หมั่นเพียร ความอดทน
 5. ความปรารถนาอย่างแรงกล้า คือการส่งมอบคุณค่าสูงสุดให้ลูกค้า
 6. มีกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง
 7. ความต้องการในการพัฒนากลยุทธ์ที่สร้างสรรค์เพื่อนำทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
 8. เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การเก็บเกี่ยว (Harvesting Strategies)
-

แหล่งที่มา: พัฒนาจาก Morris et al., 2008: 34

จากตารางที่ 2.3 แสดงถึงคุณลักษณะที่คล้ายคลึงกันของ “ความเป็นผู้ประกอบการ” ที่เป็นคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่สำคัญของผู้ประกอบการหรือเจ้าของกิจการ กับ “ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE)” ที่เป็นคุณลักษณะขององค์กรธุรกิจที่ดำเนินกิจการมาระยะหนึ่งแล้ว แนวคิดทั้งสองให้ความสำคัญกับความชัดเจนของการดำเนินธุรกิจ และพนักงานที่มีคุณสมบัติความเป็นผู้ประกอบการ สามารถบริหารจัดการโดยใช้กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง กลยุทธ์การเก็บเกี่ยว ตลอดจนกลยุทธ์ที่มีความสร้างสรรค์ เพื่อสร้างโอกาสในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับ Busenitz et al. (2003: 258-308) กล่าวว่า ความเป็นผู้ประกอบการมีส่วนคล้ายกับความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ในด้านการให้ความสำคัญต่อการสร้างโอกาสและคุณค่า มีลักษณะการทำงานเชิงรุก มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกล้าเสี่ยง

นอกจากนั้นผลการศึกษาของ Morris and Kuratko (2002: 63) ยังอธิบายถึงข้อแตกต่างระหว่าง ความเป็นผู้ประกอบการกับความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ไว้หลายด้าน ดังแสดงในตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 ข้อสรุปความแตกต่างที่สำคัญระหว่าง ความเป็นผู้ประกอบการกับความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE)

ความเป็นผู้ประกอบการ Entrepreneurship	ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร Corporate Entrepreneurship
1. อำนาจในการตัดสินใจทั้งหมดขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่เป็นเจ้าของกิจการ	1. แม้ผู้บริหารจะมีจำนวนหุ้นน้อยหรืออาจไม่มีหุ้นเลย แต่มีอำนาจในการตัดสินใจ
2. มีความยืดหยุ่นสูง สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็ว	2. การปฏิบัติงานไม่ยืดหยุ่น ต้องเป็นไปตามแผนการที่กำหนดไว้
3. ผู้ประกอบการหรือเจ้าของกิจการเป็นผู้รับความเสี่ยงทั้งหมด	3. องค์กรธุรกิจรับความเสี่ยงหรือมีการกระจายความเสี่ยงไปยังผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วน
4. ข้อผิดพลาดอาจหมายถึงการเลิกกิจการ หรือการล้มละลาย	4. ความผิดพลาด คือบทเรียน เนื่องจากองค์กรสามารถรองรับความผิดพลาดได้ในระดับหนึ่ง
5. เจ้าของกิจการเป็นผู้พิจารณาเงินพิเศษ หรือรางวัล	5. การจ่ายเงินรางวัลมีความชัดเจน
6. ผลการดำเนินงานได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายนอกสูง	6. มีภูมิคุ้มกันอุปสรรคภายนอก
7. ผู้กำหนดแนวทางการดำเนินงานหรือนำเสนอแนวคิดใหม่ คือ ผู้ประกอบการ	7. แนวทางการดำเนินงาน หรือแนวคิดใหม่ได้จากการทำงานร่วมกันทั้งองค์กรธุรกิจ

แหล่งที่มา: พัฒนาจาก Morris and Kuratko, 2002: 63.

ความแตกต่างของรายละเอียดในตารางที่ 2.4 จะเห็นว่า มีความแตกต่างกันในเรื่องของความเสี่ยง และแนวทางการดำเนินงาน ในส่วนของความเสี่ยง ผู้ประกอบการจะเป็นผู้รับความเสี่ยงทั้งหมด ทั้งความเสี่ยงจากความผิดพลาดของผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิต (Supplier) จากการเป็นองค์กรธุรกิจขนาดเล็กที่ดั่งมาใหม่ไม่มีทรัพยากรที่มากพอ และไม่มีอำนาจในการต่อรองกับผู้ส่ง

มอบปัจจัยการผลิต ในขณะที่องค์การขนาดใหญ่ที่มีความเป็นผู้ประกอบการขององค์การ (CE) มีการสั่งซื้อวัตถุดิบจำนวนมากทำให้เกิดการประหยัดจากขนาด (Economic of Scale) จึงมีอำนาจในการต่อรองมากกว่า ทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำ เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ส่วนความเสี่ยงด้านอื่นๆ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการเงิน จากระบบเศรษฐกิจตกต่ำ ความเสี่ยงเรื่องบุคลากรจากการบริหารงานของฝ่ายบุคคล เป็นต้น

ส่วนความแตกต่างในเรื่องแนวทางการดำเนินงาน พบว่า ผู้ประกอบการจะมีความยืดหยุ่นในการดำเนินงานมากกว่า เพราะมีอำนาจในการตัดสินใจสูงสุด สามารถกำหนดแนวทางการดำเนินงานได้ตามต้องการ และสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็วเพื่อทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์การ แต่เมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้น อาจหมายถึงการล้มละลายหรือการล้มเลิกกิจการ ส่วนองค์การธุรกิจขนาดใหญ่ ที่มีลักษณะความเป็นผู้ประกอบการขององค์การ (CE) จะมีความยืดหยุ่นในการทำงานน้อย การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์จึงอาจเกิดขึ้นช้ากว่า เพราะใช้เวลาในการระดมความคิดเห็นหรือเปิดโอกาสให้พนักงานระดับชั้นได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และเมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้นจะถือว่าเป็นบทเรียนและแก้ไขให้ดีขึ้นในครั้งต่อไป (Morris et al., 2008: 35-39)

แต่อย่างไรก็ตามยังมีการอธิบายถึงความแตกต่างของ ความเป็นผู้ประกอบการกับความเป็นผู้ประกอบการขององค์การ (CE) โดยแยกตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ตามตารางที่ 2.5 โดย ถ้านักวิจัยตั้งคำถามการศึกษาเพื่อต้องการทราบคุณลักษณะเฉพาะขององค์การ อาทิ “ธุรกิจไหนที่เราจะเข้าไปเกี่ยวข้อง (What business do we enter?)” “ความเป็นเจ้าของกิจการต้องระกอบด้วยอะไรบ้าง “What entrepreneurship consists of?” หรือ “จะเกิดอะไรขึ้นเมื่อผู้ประกอบการเริ่มดำเนินงาน “What happens when entrepreneur act? แล้วผู้ประกอบการทำอะไร (How they act?)” หรือ “อะไรคือสิ่งที่ผู้ประกอบการจะต้องทำโดยพื้นฐาน (What do entrepreneurs essentially?)”

จากข้อความดังกล่าว จะเห็นว่านักวิจัยใช้คำว่า “ความเป็นผู้ประกอบการ หรือ Entrepreneurship” เพื่อศึกษาลักษณะขององค์การ หรือพฤติกรรมในการจัดการของเจ้าของกิจการเป็นหลัก แต่เมื่อนักวิจัยตั้งคำถามการศึกษาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการการศึกษาระบวนการดำเนินงาน กลยุทธ์ขององค์การธุรกิจ จะตั้งคำถามว่า “จะเข้าไปเริ่มต้นธุรกิจใหม่ได้อย่างไร (How are new ventures undertaken?)” หรือ จะทำอย่างไรให้กิจกรรมของความเป็นผู้ประกอบการบรรลุผล (How are entrepreneurial activities implemented?) หรือทำอย่างไรให้เจ้าของกิจการดำเนินงานโดยใช้กระบวนการแบบผู้ประกอบการ” หรือ “เราจะทำอย่างไรเพื่อให้ธุรกิจใหม่ประสบความสำเร็จ How do we make the new business succeed?” หรือ “การเข้าไปสู่ธุรกิจใหม่จะต้องทำอย่างไร (How new entry is undertaken?)” จากคำถามดังกล่าวที่ใช้ถามเพื่อ

ต้องการศึกษากระบวนการดำเนินงานหรือกลยุทธ์ขององค์กร นักวิจัยจะเรียกกระบวนการเหล่านี้ว่า การศึกษาความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE)

จะเห็นว่ามีความไม่ชัดเจนเกิดขึ้นระหว่างความแตกต่างของ ความเป็นผู้ประกอบการกับความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ดังนั้น ก้องเกียรติ บุณยศรี (2553: 19) จึงได้รวบรวมคำถามที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของแนวคิดทั้งสอง โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของการศึกษาให้เห็นดังตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 ความแตกต่างระหว่าง ความเป็นผู้ประกอบการกับความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ของการศึกษา

นักวิจัย	ความเป็นผู้ประกอบการ	ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร
Stevenson and Jarillo (1990)	จะเกิดอะไรขึ้นเมื่อผู้ประกอบการเริ่มดำเนินการ ?	
Richard et al. (2004)	เราเข้าไปเกี่ยวข้องกับธุรกิจไหน ?	เราจะทำธุรกิจใหม่ให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร ?
Lumpkin and Dess (1996)	ความเป็นผู้ประกอบการมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ?	จะเข้าไปสู่ธุรกิจใหม่ได้อย่างไร ?

แหล่งที่มา: ก้องเกียรติ บุณยศรี, 2553: 19.

กล่าวโดยสรุป คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการและความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) มีความเหมือนกันในด้านให้ความสำคัญกับความชัดเจนของการดำเนินธุรกิจ และพนักงานที่มีคุณสมบัติความเป็นผู้ประกอบการ สามารถบริหารจัดการโดยใช้กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง กลยุทธ์การเก็บเกี่ยว ตลอดจนกลยุทธ์ที่มีความสร้างสรรค์ เพื่อสร้างโอกาสในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด แต่ทั้งคูมีความแตกต่างกันในด้านการจัดการความเสี่ยง และแนวทางการดำเนินงาน นอกจากนั้น คำว่า “ความเป็นผู้ประกอบการ” จะใช้เรียก ผู้ประกอบการ หรือองค์กรขนาดเล็กที่ดั่งใหม่ ในขณะที่คำว่า “ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE)” ใช้เรียกองค์กรที่ก่อตั้งอย่างมั่นคงแล้ว

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้มีหน่วยการศึกษาในระดับองค์กร ดังนั้น คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการดังกล่าว จึงมุ่งศึกษาถึงคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร มากกว่าคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการระดับปัจเจกบุคคล ดังตัวบ่งชี้ที่แสดงในตารางที่ 2.6

2.1.4 ตัวบ่งชี้ของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE)

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า มีนักวิจัยจำนวนมากได้นำเสนอมิติหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่แสดงถึงความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ไว้อย่างหลากหลาย โดยในระยะแรกมีนักวิจัยหลายท่าน (Miller, 1983; Ginsberg, 1985; Covin and Slevin, 1986; 1989; Morris and Paul, 1987; Schafer, 1990; Covin and Slevin, 1991; Naman and Slevin, 1993; Luo and Zhou, 2005) ได้นำเสนอตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่แสดงถึงความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ว่าควรประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ Innovativeness Risk-Taking และ Proactiveness ในขณะที่นักวิจัยอีกท่าน (Zahra, 1993; 1995; Zhang, Wan and Jia, 2008) ได้ให้ความเห็นแย้งว่า ตัวบ่งชี้ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้นี้ดังกล่าว ควรประกอบด้วย Innovativeness New Business Venturing และ Self-Renewal จะมีความเหมาะสมมากกว่า ทำให้ในระยะที่สอง ตัวบ่งชี้ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ได้ถูกพัฒนาเพิ่มเติมขึ้นเป็น 4 ตัวบ่งชี้ (Miller and Friesen, 1982; Covin and Miles, 1999; Antoncic and Hisrich, 2001; 2004; Yang, Li-Hua, Zhang and Wang, 2007; Wang and Zhang, 2009; Ozdemirci, 2011; Rojas, Morales and Sanchez, 2011) ได้แก่ New Business Venturing Innovativeness Self-Renewal และ Proactiveness ในขณะที่นักวิจัยบางส่วน (Covin and Covin, 1990; Dean, 1993) ได้เสนอแนะว่าตัวบ่งชี้ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้นี้ดังกล่าว ควรประกอบด้วย Innovativeness Proactiveness Risk-Taking และ Competitive Aggressiveness มากกว่า

ในระยะที่สาม Lumpkin and Dess (1996) จึงได้พัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) เพิ่มเติมจาก Covin and Covin (1990) และ Dean (1993) ขึ้นมาเป็น 5 ตัวบ่งชี้ โดยเพิ่มด้าน Autonomy เข้ามา ทำให้ตัวบ่งชี้ทั้ง 5 ตัวดังกล่าว ประกอบด้วย Innovativeness Proactiveness Risk-Taking Competitive Aggressiveness และ Autonomy นอกจากนี้ในระยะหลังยังพบว่า มีนักวิจัยอีกท่าน (Antoncic and Hisrich, 2003) ได้พัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ว่าควรประกอบด้วย 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ New Business Venturing, Product/Service Innovation Process Innovation Self-Renewal Risk-Taking Proactiveness และ Competitive Aggressiveness

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าว จะเห็นว่า ยังไม่มีมิติหรือตัวบ่งชี้ที่ชัดเจนที่แสดงถึงความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) (Covin and Miles, 1999) ดังนั้นการศึกษานี้จึงได้

รวบรวมตัวบ่งชี้ของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ทั้งหมดจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยแสดงให้เห็นในตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.6 การรวบรวมตัวบ่งชี้ของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE)

ลำดับ	ชื่อผู้ศึกษา	ตัวบ่งชี้ CE													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Miller and Friesen (1982)	X	X				X	X							
2	Miller (1983)	X	X	X											
3	Ginsberg (1985)	X	X	X											
4	Covin and Slevin (1986)	X	X	X											
5	Morris and Paul (1987)	X	X	X											
6	Covin and Slevin (1989)	X	X	X											
7	Covin and Covin (1990)	X	X	X		X									
8	Schafer (1990)	X	X	X											
9	Guth and Ginsberg (1990)	X						X							
10	Longnecker and Moore (1991)			X							X				X
11	Covin and Slevin (1991)	X	X	X											
12	Dean (1993)	X	X	X		X									
13	Naman and Slevin (1993)	X	X	X											
14	Hornsby et al. (2002)			X	X						X	X	X		
15	Zahra (1993)	X					X	X							
16	Zahra (1995)	X					X	X							
17	Lumpkin and Dess (1996)	X	X	X	X	X									
18	Zahra and Covin (1997)		X	X					X						
19	Covin and Miles (1999)	X	X				X	X							

ตารางที่ 2.6 (ต่อ)

[illegible]

ตารางที่ 2.6 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อผู้ศึกษา	ตัวบ่งชี้ CE													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
40	อุบลวรรณ ภวกันันท์ (2553)	X		X	X	X					X				
41	ปรารถนา โมลิโต (2554)			X							X				X
รวมจำนวนตัวบ่งชี้ CE		32	28	26	3	6	16	18	2	1	6	1	1	2	3

หมายเหตุ: ดัชนีตัวบ่งชี้ CE: 1 = Innovativeness, 2 = Proactiveness, 3 = Risk-Taking, 4 = Autonomy, 5 = Competitive aggressiveness, 6 = Self-Renewal, 7 = New business venturing, 8 = Product/service innovation, 9 = Process innovation, 10 = Need for achievement, 11 = Goal orientation, 12 = Internal locus of control, 13 = Independence, 14 = Self confidence

ตารางที่ 2.7 สรุปผลการจัดลำดับตัวบ่งชี้ที่ถูกอ้างอิงมากที่สุดจากการทบทวนวรรณกรรม

อันดับ	ตัวบ่งชี้ที่ถูกอ้างอิงถึงมากที่สุด	จำนวนครั้ง
1	การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness)	32
2	การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness)	28
3	การกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk-Taking)	26
4	การสร้างธุรกิจใหม่ (New business venturing)	18
5	การปรับองค์การใหม่ (Self-Renewal)	16

จากการรวบรวมตัวบ่งชี้ของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ตามตารางที่ 2.7 พบว่า ตัวบ่งชี้ที่ถูกอ้างอิงถึงมากที่สุดในงานวิจัย ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) 2) การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) 3) การกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk-Taking) 4) การสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing) และ 5) การปรับองค์การใหม่

(Self-Renewal) ซึ่งตัวบ่งชี้ที่สังเคราะห์ได้ดังกล่าวปรากฏว่าสอดคล้องกับโมเดลวัดความเป็นผู้ประกอบการขององค์การ (CE) ที่ Mokaya (2012: 140) ได้เคยศึกษาไว้ โมเดลวัดความเป็นผู้ประกอบการขององค์การ (CE) ดังกล่าว ประกอบด้วย การสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing) การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) การปรับปรุงองค์การใหม่ (Self-Renewal) การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) และ การกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk-Taking) ดังนั้นการศึกษานี้จึงเลือกใช้โมเดลวัดความเป็นผู้ประกอบการของ Mokaya (2012) เป็นโมเดลหลักในการศึกษาวิจัย

2.1.4.1 การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness)

โดยทั่วไปแล้วเมื่อกล่าวถึง “นวัตกรรม” ผู้คนส่วนมากจะนึกถึงสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่ใช้เทคโนโลยีสูง เช่น รถยนต์รักษาสีสิ่งแวดล้อม (Eco Car) ที่วีจีโอเบน และโทรศัพท์สมาร์ทโฟน แต่การสร้างนวัตกรรมไม่ได้ให้ความสำคัญเฉพาะสินค้า อุปกรณ์ ที่ใช้เทคโนโลยีสูงในการผลิตเท่านั้น ยังครอบคลุมถึง การสร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรม (Productive Innovation), นวัตกรรมในกระบวนการดำเนินงาน (Process Innovation) และนวัตกรรมในการบริการ (Service Innovation) (Morris and Kuratko, 2002: 39-40)

นักวิจัยด้านนวัตกรรมได้แบ่ง การสร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรม (Productive Innovation) ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ “นวัตกรรมส่วนเพิ่ม และนวัตกรรมที่สร้างความเปลี่ยนแปลงจากเดิมโดยสิ้นเชิง” โดยนวัตกรรมส่วนเพิ่มได้ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่มีอยู่แล้ว ซึ่งอาจเป็นการปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น การพัฒนาชิปประมวลผลคอมพิวเตอร์ของ Intel ที่พัฒนาเพิ่มเติมจากชิปประมวลผลรุ่นก่อน ในทางกลับกันนวัตกรรมที่สร้างความเปลี่ยนแปลงจากเดิมโดยสิ้นเชิง เป็นการสร้างผลิตภัณฑ์ที่ไม่เคยมีมาก่อน และไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีเดิม อาทิเช่น กล้องดิจิทัล ถือเป็นนวัตกรรมที่สร้างความเปลี่ยนแปลงจากเดิมโดยสิ้นเชิง จากเทคโนโลยีการใช้ฟิล์มการใช้ฟิล์มเคลือบสารเคมี

ในอดีตที่ผ่านมาเราจะคิดกันแต่เพียงว่า นวัตกรรมอยู่ในรูปของผลิตภัณฑ์หรือบริการ แต่ความจริงแล้ว นวัตกรรมในกระบวนการดำเนินงานมีความสำคัญเท่าเทียมกันต่อความสามารถเชิงการแข่งขันขององค์กรธุรกิจ (Ralph Katz, 2006 อ้างถึงใน ฌัฐยา สันตระการผล, 2549: 29) เพราะนวัตกรรมดำเนินงานทำให้ต้นทุนและค่าใช้จ่ายลดลง การดำเนินงานมีความรวดเร็วขึ้น และทำให้มีการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ซึ่งนำไปสู่การบริการลูกค้าที่ดีขึ้นกว่าเดิม (Morris et al., 2008: 55) ยกตัวอย่างเช่น นวัตกรรมในกระบวนการดำเนินงานขององค์กร Nucor คือ การนำเอาเทคโนโลยีของเยอรมันเข้ามาใช้ในกระบวนการหล่อเหล็ก ทำให้ช่วยลดต้นทุน

ในส่วนของการบริการ (Service Innovation) Morris et al. (2008: 55) ได้อธิบายว่า การบริการเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่นวัตกรรมสามารถเข้ามามีบทบาทสำคัญ เมื่อองค์กรธุรกิจ

ย้อนกลับมาคิดว่า จะให้บริการลูกค้าให้ดีที่สุดได้อย่างไร นวัตกรรมในการบริการจึงเป็นสิ่งที่ทำให้องค์การธุรกิจประสบความสำเร็จและสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันให้แก่องค์กร ตัวอย่างองค์กรที่ประสบความสำเร็จจากการใช้นวัตกรรมในการบริการ เช่น America Online (AOL), Jet Blue, MSNBC, 3-Com, E*Trade และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ที่ใช้นวัตกรรมเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานของการตลาดท่องเที่ยวจากการดำเนินแคมเปญ Amazing Thailand ที่ทำให้ชาวไทยเห็นความสำคัญของการท่องเที่ยวมากยิ่งขึ้น

แม้ว่านวัตกรรมจะมีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน แต่สำหรับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว นั้น พบว่า มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมน้อยมาก ดังนั้น อุตสาหกรรมท่องเที่ยวจึงถือเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมทางอุตสาหกรรมอื่นๆ อาทิเช่น นวัตกรรมคอมพิวเตอร์ ซึ่งได้ก่อให้เกิดรูปแบบการท่องเที่ยวอื่นๆ ตามมา เช่น การท่องเที่ยวโดยรถไฟ การท่องเที่ยวโดยรถยนต์ และการท่องเที่ยวโดยเครื่องบิน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง นวัตกรรมสายการบินต้นทุนต่ำ ที่ช่วยเปิดโอกาสให้นักท่องเที่ยวที่มีรายได้ปานกลางสามารถเดินทางท่องเที่ยวโดยเครื่องบินได้ นอกจากนี้ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทางการท่องเที่ยวยังมีผลอย่างมากต่อการดำเนินธุรกิจ โดยได้ลดบทบาทของผู้ค้าคนกลางลง เช่น บริษัทนำเที่ยว และได้เพิ่มอำนาจในการซื้อขายรายการท่องเที่ยวหรือบริการที่เกี่ยวข้องให้กับนักท่องเที่ยวมากยิ่งขึ้น

นวัตกรรมการท่องเที่ยว จึงหมายถึง การสร้างสินค้าใหม่ให้กับวงการท่องเที่ยว เช่น แหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตร แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ หรือการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ หรือการลดต้นทุนในการให้บริการ เช่น การขายบัตรของขั้วรายการนำเที่ยวผ่านทางระบบออนไลน์ของบริษัทนำเที่ยว หรือเป็นนวัตกรรมที่เปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานการตลาดท่องเที่ยว เช่น การดำเนินแคมเปญ Amazing Thailand เป็นต้น (วไลลักษณ์ น้อยพยัคฆ์, ม.ป.ป.: 1-5)

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่ผ่านมา พบว่า การสร้างนวัตกรรม หมายถึง การเป็นองค์กรที่ดำเนินงานโดยการมุ่งเน้นการรวบรวม การผสมผสาน หรือการสรรค์สร้างแนวทางใหม่ๆ ในการเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ การบริการ และกระบวนการที่แตกต่างไปจากเดิม และทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า หรือกล่าวได้ว่า ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) พิจารณาได้จากการกระทำที่ริเริ่มสร้างสรรค์ การสร้างแนวคิดใหม่ที่ดีกว่าและแตกต่างจากเดิม และสามารถนำแนวคิดนั้นมาสร้างโอกาสการดำเนินธุรกิจต่อไปได้ (Carrier, 1996; Morris and Kuratko, 2002; Zhan, 2006)

นอกจากนี้ได้นักวิจัยจำนวนมากกล่าวอีกว่า การสร้างนวัตกรรม หรือ Innovativeness เป็นมิติหรือตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่สำคัญที่สุดของ ความเป็นผู้ประกอบการของ องค์กร (CE) (Antoncic and Hisrich, 2000; Daniel, Mathew and Gretchen, 2007; Zahra, 1991)

จากตารางที่ 2.8 แสดงถึงตัวชี้วัดการสร้างนวัตกรรมขององค์กรธุรกิจ ซึ่งแบ่ง ออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่

- 1) ความสามารถด้านนวัตกรรม (Innovation Capability)
- 2) ความสามารถในการผลิต (Manufacture Capability)
- 3) การปฏิสัมพันธ์กับภายนอก (Interaction with Outside Sources)
- 4) การสนับสนุนนวัตกรรม (Innovation Encouragement)
- 5) การสนับสนุนนวัตกรรมจากโครงสร้างองค์กร (Organization Construction)

ตารางที่ 2.8 ตัวชี้วัดการสร้างนวัตกรรมขององค์กรธุรกิจ

ตัวชี้วัดการสร้างนวัตกรรมขององค์กรธุรกิจ (Key Indicators of Innovativeness)	
ความสามารถด้านนวัตกรรม (Innovation Capability)	ค่าใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนา การถ่ายทอดเทคโนโลยี จำนวนผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มขึ้น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการ ระยะเวลาในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่
ความสามารถด้านการผลิต (Manufacture Capability)	การจัดหาเครื่องจักร อุปกรณ์นวัตกรรม
การปฏิสัมพันธ์กับภายนอก (Interaction with Outside Sources)	จำนวนหน่วยงานภายนอกที่ร่วมพัฒนาเทคโนโลยี จำนวนการศึกษาด้านการตลาดร่วมกับหน่วยงานภายนอก จำนวนครั้งในการร่วมพัฒนาผลิตภัณฑ์กับลูกค้า
การสนับสนุนนวัตกรรม (Innovation Encouragement)	จำนวนครั้งในการฝึกอบรม การศึกษาการสร้างนวัตกรรม การวัดเงินรางวัลตอบแทนจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์
โครงสร้างองค์กร (Organization Construction)	ทีมงาน หรือการร่วมงานพัฒนานวัตกรรม ความยืดหยุ่นในการปรับโครงสร้างองค์กร

แหล่งที่มา: ก้องเกียรติ บุรณศรี, 2553: 36.

นอกจากนี้ยังมีนักวิจัยอีกหลายท่านได้นำเสนอตัวชี้วัดด้านการสร้างนวัตกรรม ว่าควรประกอบไปด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้

- 1) การพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ ออกสู่ตลาดได้รวดเร็วกว่าคู่แข่ง
(Knight, 1997; Wang and Zhang, 2009; Nkosi, 2011)
- 2) การให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีให้อยู่เหนือคู่แข่ง
(Knight, 1997; Wang and Zhang, 2009; Nkosi, 2011)
- 3) การสนับสนุนให้พนักงานนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ (Bulut, 2008; Ozdemirci, 2011; Nkosi, 2011)
- 4) การให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างความเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี (Knight, 1997; Wang and Zhang, 2009; Nkosi, 2011; Rojas et al., 2011)

ดังนั้นในการศึกษาขั้นต่อไป จะใช้ตัวชี้วัดดังกล่าวเป็นขอบเขตในการสร้างแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์นวัตกรรม (รายละเอียดในบทที่ 3)

โดยสรุปแล้ว การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) หมายถึง การรวบรวม หรือการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า หรือช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ หรือช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงานให้แก่องค์กร โดยวัดการสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) ได้จากตัวชี้วัด เช่น การพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ ออกสู่ตลาดได้รวดเร็วกว่าคู่แข่ง การให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีให้อยู่เหนือคู่แข่ง การสนับสนุนให้พนักงานนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ และการให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างความเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี

2.1.4.2 การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness)

มิติหรือตัวบ่งชี้ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ลำดับที่ 2 คือ การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญที่องค์กรทั้งหลายต้องการพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวพนักงาน ให้สามารถเล็งเห็นถึงวิกฤติและโอกาสและการเตรียมการเรื่องต่างๆ ไว้รับมือได้ล่วงหน้า ซึ่งจะช่วยลดทอนความเสียหายหรือฉกฉวยประโยชน์ที่เกิดจากสถานการณ์ดังกล่าวได้อย่างทันกาล

Dyduch (2008: 27) ได้ให้คำจำกัดความของการดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) ไว้ว่า หมายถึง การคาดการณ์ปัญหาและอุปสรรค รวมถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต หรือการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ หรือการแสวงหาแนวทางการแก้ไขปัญหารูปแบบใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับ Zhan (2006: 103) ที่สรุปความหมายของการดำเนินงานเชิงรุก ไว้ว่า “เป็นการมุ่งไปสู่ความสำเร็จ โดยเน้นการริเริ่ม การสร้างการเปลี่ยนแปลง การคาดเดาเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจาก

สถานการณ์คับขัน และการเตรียมการล่วงหน้าเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่แน่นอน

สำหรับตัวชี้วัดด้านการดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) Mokaya (2012: 135) ได้เสนอไว้หลายข้อด้วยกัน ได้แก่

- 1) รูปแบบการตัดสินใจ (กล้าหาญ, แข็งขัน)
- 2) รูปแบบการแข่งขัน (จัดคู่แข่ง)
- 3) การมีเทคนิคใหม่ๆ (การแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่, การจัดการด้านเทคนิค, เทคโนโลยีในการดำเนินงาน)

4) การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การก่อนที่จะเกิดสภาวะการณ์คับขัน

นอกจากนี้ยังมีนักวิจัยอีกหลายท่านได้นำเสนอตัวชี้วัดด้านการดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) ว่าควรประกอบไปด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้

- 1) การริเริ่มทำสิ่งใหม่ก่อนคู่แข่ง เช่น การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในการดำเนินงาน การใช้เทคนิคการบริหารงานรูปแบบใหม่ หรือการนำเสนอสินค้าใหม่ๆ มากกว่าการเป็นแค่ผู้ตอบสนอง (Wang and Zhang, 2009; Nkosi, 2011; Rojas et al., 2011)
- 2) การมีรูปแบบการดำเนินงานเชิงรุก และการตัดสินใจที่กล้าหาญ (Knight, 1997; Wang and Zhang, 2009; Rojas et al., 2011)
- 3) การแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่แนวทางในการพัฒนาธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Knight, 1997; Rojas et al., 2011)
- 4) การใช้วิธีโต้ตอบคู่แข่งที่ทำให้ไม่สามารถทำการแข่งขันได้อีก (Knight, 1997; Wang and Zhang, 2009; Rojas et al., 2011)

ดังนั้นในการศึกษาขึ้นไป จะใช้ตัวชี้วัดดังกล่าวข้างต้นเป็นขอบเขตในการสร้างแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) (รายละเอียดในบทที่ 3)

โดยสรุปแล้ว การดำเนินงานเชิงรุก หมายถึง การเป็นองค์การที่มีความพยายามเป็นผู้บุกเบิกริเริ่มทดลองทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งก่อนที่อื่น เพื่อแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ และสร้างความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมเมื่อเทียบกับคู่แข่ง อันจะช่วยสร้างการเจริญเติบโตให้องค์การสามารถแข่งขันได้ในระยะยาว โดยวัดการดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) ได้จากตัวชี้วัด เช่น การริเริ่มทำสิ่งใหม่ก่อนคู่แข่ง (การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในการดำเนินงาน การใช้เทคนิคการบริหารงานรูปแบบใหม่ การนำเสนอสินค้าใหม่) การมีรูปแบบการดำเนินงานเชิงรุก และการตัดสินใจที่กล้าหาญ การแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่แนวทางในการพัฒนาธุรกิจอย่างต่อเนื่อง และการใช้วิธีโต้ตอบคู่แข่งที่ทำให้ไม่สามารถทำการแข่งขันได้อีก

2.1.4.3 การกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk-Taking)

ตัวบ่งชี้ความเป็นผู้ประกอบการขององค์การ (CE) ตัวที่ 3 คือ การกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk-Taking) ความเสี่ยงมีหลายประเภทด้วยกัน ซึ่งความเสี่ยงแรก คือ ความเสี่ยงจากการยอมรับการประเมินสิ่งที่ไม่เสนอแก่ลูกค้า หรือเรียกว่า ความเสี่ยงด้านอุปสงค์ (Demand Side Risk) หรือความเสี่ยงด้านการตลาดได้แก่ 1) ความเสี่ยงเกี่ยวกับลูกค้า เช่น การรวมกลุ่มของลูกค้าทำให้มีอำนาจการต่อรองสูง การไม่เลือกซื้อผลิตภัณฑ์จากการไม่เชื่อมั่นในชื่อเสียงของแบรนด์ 2) ความเสี่ยงเกี่ยวกับความมั่นคงและการเมือง ทำให้นักลงทุนขาดความเชื่อมั่นในการทำธุรกิจ 3) ความเสี่ยงเกี่ยวกับการแข่งขัน จากการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่ 4) ความเสี่ยงเกี่ยวกับข้อกำหนดหรือกฎหมาย เช่น องค์กรธุรกิจถูกฟ้องร้องดำเนินคดีส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจโดยรวม 5) ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเงินหรือเศรษฐกิจ เช่น การเกิดวิกฤติเศรษฐกิจ ทำให้การใช้จ่ายของผู้บริโภคหดตัว

ความเสี่ยงที่สอง คือ ความเสี่ยงด้านอุปทาน (Supply Side Risk) หรือความเสี่ยงด้านการผลิต ได้แก่ 1) ความเสี่ยงเกี่ยวกับห่วงโซ่อุปทาน เช่น ผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิต (Supplier) มีน้อยราย ทำให้ปัจจัยการผลิตเกิดการขาดแคลน ส่งผลกระทบต่อการผลิตสินค้า 2) ความเสี่ยงเกี่ยวกับการดำเนินงาน เช่น การประสานงานที่ผิดพลาดส่งผลต่อประสิทธิภาพของงาน 3) ความเสี่ยงเกี่ยวกับเทคโนโลยี เช่น การถูกโจรกรรมข้อมูล 4) ความเสี่ยงเกี่ยวกับแรงงาน เช่น การประท้วงหยุดงานทำให้การผลิตไม่ทันตามกำหนด 5) ความเสี่ยงเกี่ยวกับทรัพย์สิน เช่น การขาดการบำรุงรักษาเครื่องจักรที่ดีทำให้เครื่องจักรเกิดความเสียหาย เป็นต้น (David, 2006; Morris et al., 2008: 62)

ตารางที่ 2.9 ประเภทความเสี่ยงทางธุรกิจ

ความเสี่ยงด้านการผลิต	ความเสี่ยงด้านการตลาด
ความเสี่ยงเกี่ยวกับการดำเนินงาน 1. ความล้มเหลวในการควบคุมและทำตามข้อกำหนด 2. ความล้มเหลวในการประสานความร่วมมือกับหุ้นส่วนธุรกิจ	ความเสี่ยงเกี่ยวกับความมั่นคงและการเมือง 1. เหตุการณ์ที่ทำให้ตลาดเกิดการหยุดชะงัก นักลงทุนขาดความเชื่อมั่น 2. ความไม่แน่นอนของภูมิศาสตร์การเมือง
ความเสี่ยงเกี่ยวกับห่วงโซ่อุปทาน 1. ความผิดพลาดของผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิต 2. ความผันผวนของต้นทุนที่สำคัญ	ความเสี่ยงเกี่ยวกับลูกค้า 1. ความเสื่อมเสียของชื่อเสียงองค์กร 2. การรวมกลุ่มกันของลูกค้า

ตารางที่ 2.9 (ต่อ)

ความเสี่ยงด้านการผลิต	ความเสี่ยงด้านการตลาด
ความเสี่ยงเกี่ยวกับเทคโนโลยี 1. การพังทลายของระบบโครงสร้างพื้นฐาน 2. การล่วงละเมิดความปลอดภัยของข้อมูล	ความเสี่ยงเกี่ยวกับการแข่งขัน 1. เทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ 2. การเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่
ความเสี่ยงเกี่ยวกับแรงงาน 1. การสูญเสียกำลังการผลิตและการหยุดชะงัก 2. การสูญเสียพนักงานที่สำคัญ	ความเสี่ยงเกี่ยวกับข้อกำหนดหรือกฎหมาย 1. การออกกฎหมายใหม่ การฟ้องร้อง 2. การทุจริตของเจ้าหน้าที่ทางการเมือง
ความเสี่ยงเกี่ยวกับสินทรัพย์ 1. การสูญเสียเงินเชื่อที่คู่ค้าให้ 2. การฉ้อโกงหรือการลักขโมย	ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเงินหรือเศรษฐกิจ 1. ความผันผวนของตลาดเงิน 2. ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ

แหล่งที่มา: David, 2006.

การกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk-Taking) มีความสำคัญกับเรื่อง ความเสี่ยงเฉพาะบุคคล และความเสี่ยงในระดับองค์กร องค์การธุรกิจจึงจำเป็นต้องมีความกล้าเผชิญความเสี่ยงเพื่อแสวงหาโอกาสในการเอาตัวรอดจากการแข่งขันที่รุนแรง เนื่องจากการกล้าเผชิญความเสี่ยงเป็นคุณลักษณะเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การธุรกิจที่ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจอย่างรวดเร็วภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน (David, 2006) ซึ่ง Zhan (2006: 102-106) กล่าวว่า องค์การธุรกิจที่มีคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) จะประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจเนื่องจากสามารถควบคุมความเสี่ยงได้

สำหรับตัวชี้วัดด้านการกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk-Taking) มีนักวิจัย (Kreiser, Marino and Weaver, 2002; Zhan, 2006) ได้นำเสนอตัวชี้วัดการกล้าเผชิญความเสี่ยง โดยแบ่งตัวชี้วัดออกเป็นหลายมิติ ดังนี้

- 1) ตัวชี้วัดการกล้าเผชิญความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมและตลาด ได้แก่
 - (1) คะแนนการรับรู้ความเสี่ยงจากการเข้ามาของกลุ่มแข่งขันรายใหม่
 - (2) คะแนนการรับรู้ความเสี่ยงจากการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ของ

คู่แข่ง

(3) คะแนนการรับรู้ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

(4) คะแนนการรับรู้ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคม

วัฒนธรรมของผู้บริโภค

(5) กระบวนการดำเนินงานรูปแบบใหม่

2) ตัวชี้วัดการกล้าเผชิญความเสี่ยงจากกระบวนการดำเนินงาน ได้แก่

(1) คะแนนการรับรู้ความเสี่ยงด้านประสิทธิภาพของพนักงาน

3) ตัวชี้วัดการกล้าเผชิญความเสี่ยงด้านการเงิน ได้แก่

(1) คะแนนความเสี่ยงของกระแสเงินสด (Cash Flow)

(2) คะแนนความเสี่ยงการจัดการทรัพยากรทางการเงินโดยรวม

4) ตัวชี้วัดการกล้าเผชิญความเสี่ยงด้านกฎหมาย ได้แก่

(1) คะแนนความเสี่ยงจากการฟ้องร้องของคู่แข่งทางธุรกิจ หรือผู้ส่ง

ปัจจัยการผลิต หรือลูกค้า หรือพนักงานภายในองค์กร

นอกจากนี้ David (2006) ได้เสนอตัวชี้วัดการกล้าเผชิญความเสี่ยง เรียกว่า “ระดับความฉลาดในการรู้ความเสี่ยง (Risk IQ)” ซึ่งเป็นแบบทดสอบเพื่อวัดความสามารถขององค์กรธุรกิจในการประเมินความเสี่ยงที่เรียนรู้ได้เปรียบเทียบกับคู่แข่งทางธุรกิจ

และยังมีนักวิจัยอีกหลายท่านได้นำเสนอตัวชี้วัดด้านการกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk-Taking) ว่าควรประกอบไปด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้

1) การดำเนินงานในโครงการที่มีความเสี่ยงสูง เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่สูง

ตาม (Fox, 2005; Nkosi, 2011; Shamsuddin et al., 2012)

2) พนักงานได้รับการสนับสนุนให้มีการประเมินความเสี่ยงเมื่อมีการ

นำเสนอแนวคิดใหม่ๆ (Nkosi, 2011; Shamsuddin et al., 2012)

3) การให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง (ก้องเกียรติ บุรณศรี, 2553)

4) การนำเสนอสินค้าและบริการออกสู่ตลาดที่ยังมีความไม่แน่นอนเป็นคน

แรก (Lumpkin and Dess, 1996; Fox, 2005; Nkosi, 2011)

ดังนั้น การศึกษาขั้นต่อไป จะใช้ตัวชี้วัดดังกล่าวข้างต้นเป็นขอบเขตในการสร้างแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับการกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk-Taking) (รายละเอียดในบทที่ 3)

สรุป การกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk-Taking) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร หรือความสามารถขององค์กรในการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการดำเนินงานภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนอย่างชาญฉลาด โดยตั้งใจที่จะยอมแลกทรัพยากรขององค์กรกับโอกาสที่จะทำให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการ เมื่อพิจารณาแล้วว่ามีความคุ้มค่าที่จะเสี่ยง โดยวัดการกล้าเผชิญความเสี่ยง

(Risk-Taking) ได้จากตัวชี้วัด เช่น การดำเนินงานในโครงการที่มีความเสี่ยงสูง เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่สูงตาม พนักงานได้รับการสนับสนุนให้มีการประเมินความเสี่ยงเมื่อมีการนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ การให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง และการนำเสนอสินค้าและบริการออกสู่ตลาดที่ยังมีความไม่แน่นอนเป็นครั้งแรก

2.1.4.4 การสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing)

Ozdemirci (2011: 612) กล่าวว่า การสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing) เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญซึ่งแสดงถึงคุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการที่เด่นชัดที่สุด เนื่องจากเป็นตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการนำเสนอสินค้าหรือบริการขององค์กรที่มีอยู่เดิม มาสร้างประโยชน์ให้เกิดเป็นธุรกิจใหม่ และแข่งขันในตลาดใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม

นักวิจัยหลายท่านให้ความหมายของ การสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing) ว่า หมายถึง การขยายธุรกิจเดิมหรือธุรกิจใหม่ในอุตสาหกรรมเดิม การขยายธุรกิจเดิมหรือธุรกิจใหม่ในอุตสาหกรรมที่แตกต่างไปจากเดิม การพัฒนาตลาดเพื่อลูกค้าใหม่ ตลอดจนการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่แก่ลูกค้า และหากเป็นองค์การธุรกิจขนาดใหญ่ จะหมายถึงการจัดตั้งองค์การที่เป็นสาขาหรือเครือข่ายที่มีอิสระในการตัดสินใจดำเนินธุรกิจเอง (Zahra, 1995: 234; Ozdemirci, 2011: 617; Yang et al., 2007: 157) นอกจากนี้ การสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing) ยังถือเป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงคุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการที่เด่นชัดที่สุด

สำหรับตัวชี้วัดการสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing) มีนักวิจัย (Wang and Zhang, 2009; Ozdemirci, 2011; Rojas et al., 2011; Mokaya, 2012) นำเสนอไว้หลายตัวชี้วัดด้วยกัน ได้แก่

- 1) อัตราส่วนของรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากธุรกิจใหม่
- 2) จำนวนธุรกิจใหม่ที่องค์การสร้างขึ้น
- 3) ส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้นจากธุรกิจใหม่
- 4) การขยายสายธุรกิจใหม่ในอุตสาหกรรมเดิม
- 5) การแสวงหาธุรกิจใหม่ในอุตสาหกรรมเดิม
- 6) การสร้างความแปลกใหม่ให้แก่สินค้าและบริการในตลาดเดิม
- 7) การเข้าสู่ธุรกิจใหม่หรือสร้างสายผลิตภัณฑ์ใหม่

ดังนั้น การศึกษาต่อไป จะใช้ตัวชี้วัดดังกล่าวข้างต้นเป็นขอบเขตในการสร้างแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับการสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing) (รายละเอียดในบทที่ 3)

กล่าวโดยสรุป การสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing) หมายถึง การสร้างความแปลกใหม่ให้กับสินค้าหรือบริการขององค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยวัดการสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing) ได้จากตัวชี้วัด เช่น การสร้างความแปลกใหม่ให้แก่สินค้าและบริการในตลาดเดิม การขยายสายธุรกิจใหม่ในอุตสาหกรรมเดิม การแสวงหาธุรกิจใหม่ในอุตสาหกรรมเดิม การเข้าสู่ธุรกิจใหม่หรือสร้างสายผลิตภัณฑ์ใหม่ อัตราส่วนของรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากธุรกิจใหม่ จำนวนธุรกิจใหม่ที่ถือการสร้างขึ้น ส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้นจากธุรกิจใหม่

2.1.4.5 การปรับองค์การใหม่ (Self-Renewal)

การปรับองค์การใหม่ (Self-Renewal) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ต่อไปในระยะยาว เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแนวคิดทางธุรกิจ การเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจใหม่ และการเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานทั้งระบบ (Ozdemirci, 2011: 613)

มีนักวิจัยหลายท่าน (Wang and Zhang, 2009; Romero-Martinez, Fernandez-Rodriguez and Vazquez-Inchausti, 2010; Ozdemirci, 2011; Rojas et al., 2011; Shamsuddin et al., 2012; Mokaya, 2012) ได้นำเสนอตัวชี้วัดสำหรับการวัดด้านการปรับองค์การใหม่ (Self-Renewal) ได้แก่

- 1) การสร้างนิยามใหม่ให้กับแนวคิดทางธุรกิจ
- 2) การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร
- 3) การปรับเปลี่ยนแผนกหรือหน่วยงานเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมเพิ่ม
- 4) การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางการแข่งขันของธุรกิจ
- 5) การสร้างกระบวนการติดตามตรวจสอบการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ
- 6) ความมีอิสระในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของหน่วยธุรกิจในองค์กร
- 7) พฤติกรรมความก้าวร้าวในการแข่งขัน
- 8) กิจกรรมที่แสดงถึงความร่วมมือกันของหน่วยธุรกิจในองค์กรเพื่อ

สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมองค์กร

ดังนั้น การศึกษาขั้นต่อไป จะใช้ตัวชี้วัดดังกล่าวข้างต้นเป็นขอบเขตในการสร้างแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับการปรับองค์การใหม่ (Self-Renewal) (รายละเอียดในบทที่ 3)

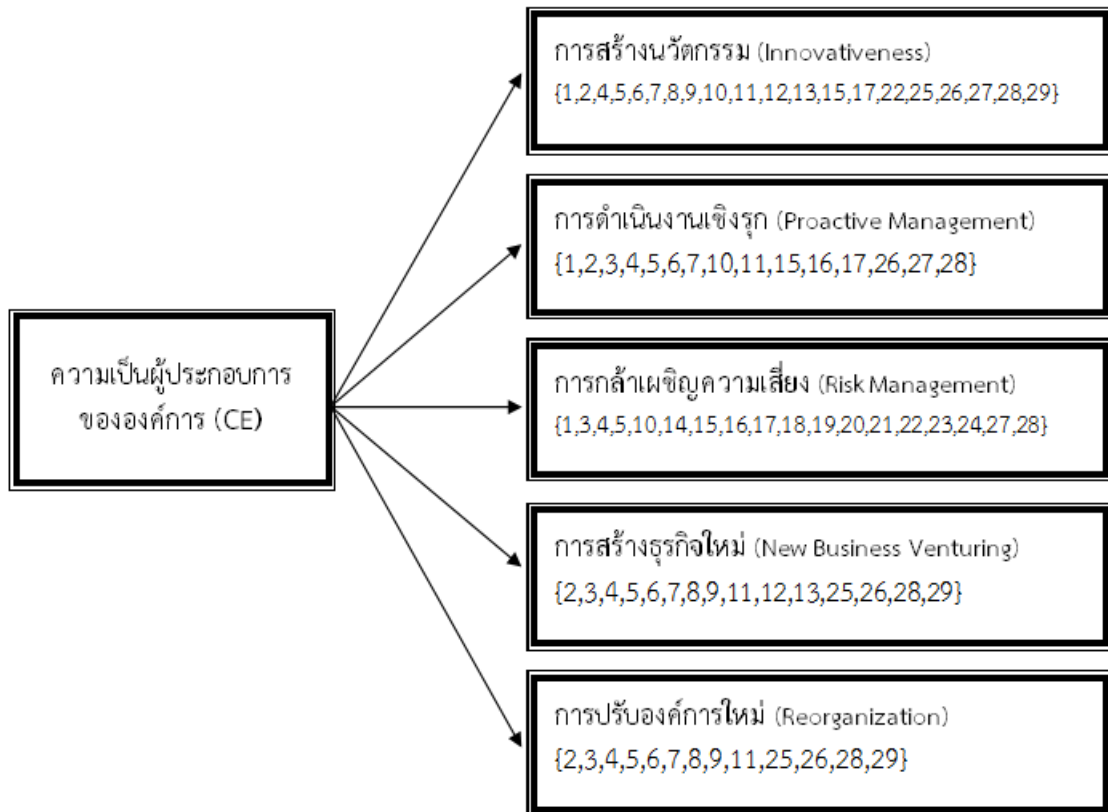
กล่าวโดยสรุป การปรับองค์การใหม่ (Self-Renewal) หมายถึง การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแนวคิดทางธุรกิจ หรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานใหม่ เพื่อให้เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์กรให้สามารถแข่งขันได้ในระยะยาว ซึ่ง

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวถือเป็นการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โดยวัดการปรับองค์การใหม่ (Self-Renewal) ได้จากตัวชี้วัด เช่น การสร้างนิยามใหม่ให้กับแนวคิดทางธุรกิจ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร การปรับเปลี่ยนแผนกหรือหน่วยงานเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมเพิ่ม การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางการแข่งขันของธุรกิจ การสร้างกระบวนการติดตามตรวจสอบการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ความมีอิสระในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของหน่วยธุรกิจในองค์กร พฤติกรรมความก้าวร้าวในการแข่งขัน และกิจกรรมที่แสดงถึงความร่วมมือกันของหน่วยธุรกิจในองค์กรเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมองค์กร

จากตัวบ่งชี้ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ทั้ง 5 ตัวบ่งชี้ข้างต้น อันได้แก่ การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) การกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk-Taking) การสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing) และการปรับองค์การใหม่ (Self-Renewal) สามารถสร้างเป็นโมเดลวัดความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) เพื่อใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ดังแสดงในภาพที่ 2.1

2.1.5 สรุปการสร้างโมเดลการวัดความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา พบว่า มีตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงคุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ที่ถูกอ้างอิงในงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศมากที่สุดจำนวน 5 ตัวบ่งชี้ ซึ่งตัวบ่งชี้นี้ดังกล่าวจะถูกนำไปสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยในบทที่ 3 ต่อไป



ภาพที่ 2.1 โมเดลความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE)

แหล่งที่มา: 1 = Miller and Friesen, 1982; 2 = Miller, 1983; 3 = Ginsberg, 1985; 4 = Covin and Slevin, 1986; 5 = Morris and Paul, 1987; 6 = Covin and Slevin, 1989; 7 = Covin and Covin, 1990; 8 = Schafer, 1990; 9 = Guth and Ginberg, 1990; 10 = Longnecker and Moore, 1991; 11 = Covin and Slevin, 1991; 12 = Dean, 1993; 13 = Naman and Slevin, 1993; 14 = Hornsby et al., 2002; 15 = Zahra, 1993; 16 = Zahra, 1995; 17 = Lumpkin and Dess, 1996; 18 = Zahra and Covin, 1997; 19 = Covin and Miles, 1999; 20 = Rodermund and Silbereisen, 1999; 21 = Antoncinc and Hisrich, 2000; 22 = Saly, 2001; 23 = Antoncic and Hisrich, 2001; 24 = Antoncic and Hisrich, 2003; 25 = Antoncic and Hisrich, 2004; 26 = Luo and Zhou, 2005; 27 = Yang et al., 2007; 28 = Narayanan et al., 2009; 29 = Zhang et al., 2008; 30 = Wang and Zhang, 2009; 31 = Simsek et al., 2009; 32 = Ozdemirci, 2011; 33 = Rojas et al., 2011; 34 = Zehir et al., 2012; 35 = Mokaya, 2012; 36 = อาทิตย์ วุฒิกะโร, 2543; 37 = ปรินันท์ กังวานปิยศักดิ์, 2550; 38 = ก้องเกียรติ บุรณศรี, 2553; 39 = กฤษกร จิรภาณุเมศ, 2553; 40 = อุบลวรรณ ภวานันท์, 2553; 41 = ปรารณา โฉมโต, 2554.

2.2 แนวคิดและทฤษฎีประสิทธิผลขององค์กร

เนื้อหาการนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีประสิทธิผลขององค์กร ได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) แนวคิดการวัดประสิทธิผล และ 2) การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balance Scorecard: BSC) ดังนี้

2.2.1 แนวคิดการวัดประสิทธิผลขององค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การส่วนใหญ่ล้วนมีจุดมุ่งหมายพื้นฐานเพื่อปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กร (Noruzi and Rahimi, 2010) ดังนั้น การบรรลุประสิทธิผล จึงเป็นเป้าหมายสูงสุดที่ทุกองค์การให้ความสำคัญ เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและแสวงหาผลประโยชน์ตอบแทนสูงสุด (Profit Maximization) ให้แก่องค์การ (นิภาพรรณ แสงหิรัญวัฒนา, 2554) ซึ่งประสิทธิผลขององค์กรดังกล่าว เกิดจากผลการดำเนินงานที่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้น จะเห็นว่า ประสิทธิผลขององค์กรครอบคลุมถึงเรื่องการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) (Lee and Choi, 2003) สืบเนื่องจากต้องศึกษาหาความแตกต่างระหว่างเป้าหมายที่กำหนดไว้กับผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า การวัดผลการดำเนินการในยุคแรกมีแนวทางในการวัดผลอยู่หลายแนวทางด้วยกัน ได้แก่ การวัดผลโดยเน้นการบรรลุเป้าหมาย (The Goal - Attainment Approach) การวัดผลเชิงระบบ (The System Approach) การวัดผลเชิงกลยุทธ์-กลุ่มที่เกี่ยวข้อง (The Strategic-Constituencies Approach) การวัดผลการแข่งขัน-คุณค่า (The Competing - Values Approach) ซึ่งการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจในยุคแรกดังกล่าว มักนิยมใช้ตัวชี้วัดด้านการเงินเพียงอย่างเดียว ทำให้องค์การต้องประสบกับปัญหาในเชิงปฏิบัติ เนื่องจากตัวชี้วัดดังกล่าวไม่สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กรได้ เช่น พฤติกรรมและความพึงพอใจของลูกค้า ตลอดจนความสัมพันธ์ขององค์กรกับผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิต ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ พฤติกรรมของกลุ่ม และไม่สามารถใช้วัดหรือประเมินทรัพยากรที่ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangible) เช่น ภาพลักษณ์องค์กร ความรู้ ชื่อเสียง ความพึงพอใจของลูกค้า เนื่องจากตัวชี้วัดด้านการเงินเป็นเพียงข้อมูลในอดีต ไม่ได้บอกให้ทราบถึงปัญหาและโอกาสที่จะเกิดขึ้นกับองค์การในอนาคต มุ่งเน้นที่ผลการดำเนินงานในระยะสั้นมากกว่าการเสริมสร้างความสามารถเชิงแข่งขันในระยะยาว จากปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้การวัดผลการดำเนินงานด้านการเงินเพียงอย่างเดียวไม่เหมาะสมกับบริบทของการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการวัดผลการดำเนินงานยุคใหม่จึงมีการนำตัวแปรด้านอื่นๆ ที่

ไม่ใช่ตัวชี้วัดด้านการเงินเข้ามามากขึ้น ได้แก่ การวัดความพึงพอใจของลูกค้า การวัดความพึงพอใจของพนักงาน และการวัดคุณภาพของการบริการ นอกจากนี้การวัดผลการดำเนินงานยุคใหม่ยังคำนึงถึงเรื่องของความสมดุล (Balance) ในแต่ละด้านเป็นสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นความสมดุลของการวัดผลในระยะสั้นและระยะยาว ความสมดุลระหว่างตัวบ่งชี้ด้านการเงินและด้านอื่นๆ และความสมดุลระหว่างปัจจัยภายในองค์กรและภายนอกองค์กร การวัดผลการดำเนินงานดังกล่าวมีชื่อเรียกว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balance Scorecard) นั้นเอง (พสุ เดชะรินทร์, 2544)

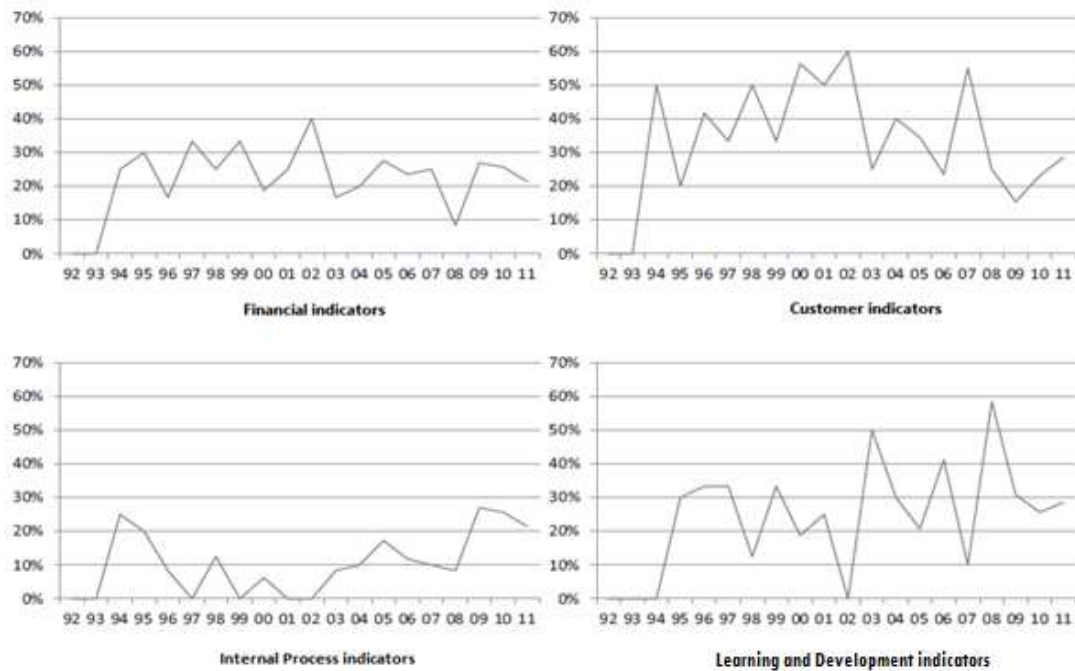
2.2.2 การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balance Scorecard: BSC)

จากผลการศึกษาของ Lester (2004) พบว่า 80% ขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศสหรัฐอเมริกา ลงความเห็นว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balance Scorecard: BSC) เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดประสิทธิผลขององค์กรได้ดีที่สุด เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในหน่วยงานต่างๆ ได้อย่างทั่วถึง และช่วยให้การบริหารจัดการองค์กรโดยรวมมีความสอดคล้อง และยังมีงานวิจัยสำรวจชี้ให้เห็นว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (BSC) ได้กลายเป็นเครื่องมือที่องค์กรนิยมนำมาใช้มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อการใช้เครื่องมืออยู่ในระดับสูง ซึ่งเหตุผลที่ทำให้การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (BSC) ดังกล่าวได้รับความนิยม เนื่องมาจากช่วงเวลาของการเปิดตัวเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสม ซึ่งองค์กรธุรกิจกำลังมองหากระบวนการประเมินผลการดำเนินงานแบบใหม่ เพื่อใช้ทดแทนระบบเก่าที่ไม่สามารถตอบสนองแนวทางการดำเนินธุรกิจที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้ นอกจากนี้ยังเป็นโมเดลที่สามารถเข้าใจได้ง่ายแม้จะมีความซับซ้อนอยู่ภายใน แต่ก็มีคุณลักษณะที่เด่นชัดแตกต่างจากการประเมินผลการดำเนินงานในรูปแบบอื่นๆ เนื่องจากใช้จำนวนตัวชี้วัดในแต่ละมุมมองตามที่จำเป็นเท่านั้น และเป็นตัวชี้วัดที่สามารถเชื่อมโยงเข้าถึงกันได้ (พสุ เดชะรินทร์, 2544)

สำหรับองค์กรธุรกิจในอนาคตต้องเท่านั้น พบว่า นิยมนำการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (BSC) มาใช้ในธุรกิจโรงแรมเป็นส่วนใหญ่ สำหรับธุรกิจนำเที่ยวพบว่ามีอยู่น้อยมาก

ภาพที่ 2.2 แสดงผลการศึกษาของ Sainaghia, Phillips และ Cortia (2013) ซึ่งรวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (BSC) ในธุรกิจโรงแรม ตั้งแต่ปี 2535 จนถึงปี 2554 ผลการวิจัยชี้ให้เห็นถึงแนวโน้มของการนำตัวชี้วัดในแต่ละด้านมาปรับใช้ โดยตัวชี้วัดที่ในระยะหลังมีแนวโน้มถูกนำมาใช้มากที่สุด ได้แก่ ตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เช่นเดียวกับตัวชี้วัดด้านลูกค้า ที่ถูกนำมาใช้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเช่นกัน สาเหตุเนื่องมาจากเป็นยุค

ของการทำธุรกิจที่มุ่งเน้นในเรื่องของการทำการตลาด (Marketing Orientation) ซึ่งสวนทางกับตัวชี้วัดด้านการเงิน และด้านกระบวนการภายในที่มีแนวโน้มลดลงอย่างเห็นได้ชัด



ภาพที่ 2.2 แนวโน้มการนำตัวบ่งชี้การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุลไปใช้ในธุรกิจโรงแรม
แหล่งที่มา: Sainaghia et al., 2013.

จากภาพดังกล่าว จะเห็นว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (BSC) ประกอบไปด้วยตัวชี้วัดจาก 4 มุมมองด้วยกัน ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective), มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective), มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และ มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth Perspective)

กล่าวโดยสรุป ประสิทธิภาพองค์กร หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์กรที่อาศัยแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (BSC) เป็นแนวทางในการวัดประสิทธิผล ซึ่งให้ความสำคัญทั้งผลการดำเนินงานในรูปตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน รวมถึงความสมดุลระหว่างผลการดำเนินงานในระยะสั้นและระยะยาว ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer Performance) ผลการดำเนินการด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance) และผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Performance)

2.2.2.1 ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance)

มุมมองด้านการเงินเป็นเครื่องมือที่ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อใช้วัดผลกำไรหรือขาดทุนแก่องค์การธุรกิจ เช่น การวัดในเรื่องการเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) การลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) การเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ (Productivity) และประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ (Asset Utilization) มุมมองด้านการเงินมีความสำคัญอย่างมากต่อองค์กรธุรกิจ (Kaplan and Norton, 1996; Nils-Goran et al., 2006) เนื่องจากเป็นตัวบ่งบอกถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานว่ากลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจที่กำหนดขึ้นมาและนำไปใช้นั้น ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรหรือไม่ โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองนี้ คือ

ถ้าองค์กรธุรกิจมีกลยุทธ์ที่จะเพิ่มรายได้ (Revenue Growth) องค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มขึ้นของรายได้ และจะต้องกำหนดแนวทางในการเพิ่มรายได้ ดังตัวอย่างตัวชี้วัดที่สำคัญต่อไปนี้

- 1) การเพิ่มขึ้นของรายได้จากสินค้าหรือบริการใหม่ ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ได้แก่ รายได้จากสินค้าหรือบริการใหม่ต่อรายได้ทั้งหมด หรือกำไรสุทธิจากสินค้าและบริการใหม่
- 2) การเพิ่มขึ้นของรายได้จากกลุ่มลูกค้าใหม่ ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ได้แก่ รายได้จากลูกค้าใหม่ต่อรายได้ทั้งหมด ซึ่งกลุ่มลูกค้าใหม่นี้อาจจะเป็นกลุ่มใหม่ทั้งในด้านภูมิภาคหรือกลุ่มลูกค้า
- 3) การเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ากลุ่มเดิม ซึ่งได้แก่ การพยายามหารายได้ให้มากขึ้นจากลูกค้ากลุ่มเดิม ตัวชี้วัดได้แก่ ร้อยละการเพิ่มขึ้นของรายได้ต่อลูกค้า
- 4) การเพิ่มขึ้นของรายได้จากการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างราคา ตัวชี้วัดได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นหลังจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของราคา

ถ้าองค์กรธุรกิจมีกลยุทธ์หรือแนวทางที่จะทำให้ต้นทุนลดลง องค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการลดต้นทุน ซึ่งมีตัวชี้วัดที่สำคัญดังต่อไปนี้

- 1) การลดลงของต้นทุนต่อหน่วย ตัวชี้วัดคือ ต้นทุนของหน่วยที่ลดลง หรือต้นทุนต่อผลผลิต หรือต้นทุนต่อพนักงาน
- 2) การลดลงของต้นทุนในการดำเนินงาน ตัวชี้วัดได้แก่ ต้นทุนในการดำเนินงานที่ลดลง หรืออัตราส่วนของต้นทุนในการดำเนินงานต่อต้นทุนทั้งหมด
- 3) การเพิ่มผลิตภาพในการดำเนินงาน เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพจะส่งผลให้ต้นทุนลดลง ตัวบ่งชี้ได้แก่ รายได้ขององค์กรธุรกิจต่อพนักงาน หรือผลผลิตต่อพนักงาน

4) การใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์ เนื่องจากถ้อยคำการธุรกิจมีสินทรัพย์จำนวนมาก แต่ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้เต็มที่ ก็จะก่อให้เกิดต้นทุนแก่องค์กร ตัวชี้วัดได้แก่ ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ทั้งหมด หรืออัตราการใช้เครื่องจักรของโรงงาน

การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรด้านการเงิน เป็นมุมมองที่มีความสำคัญยิ่งต่อองค์กรธุรกิจ เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่สร้างขึ้นเพื่อให้สามารถวัดผลกำไรหรือขาดทุนของธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองนี้ คือ การเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) และการลดลงของต้นทุน (Cost Reduction)

สำหรับการวัดผลการดำเนินงานด้านการเงินในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว การศึกษาครั้งนี้ได้รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balance Scorecard: BSC) นำเสนอให้เห็นในตารางที่ 2.10

ตารางที่ 2.10 การรวบรวมตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการเงินในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

ลำดับ	ชื่อผู้ศึกษา	ตัวชี้วัดด้านการเงิน (Financial Performance)									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Fitzgerald, Johnston, Brignall, Silvestro and Voss (1991)							X			
2	Brignall and Ballantine (1996)							X	X		
3	Lernner and Haber (2001)					X			X		
4	Denton and White (2000)				X	X					X
5	Antoncic and Hisrich (2001)	X	X	X				X			
6	Atkinson and Brown (2001)							X	X		
7	Harris and Mongiello (2001)					X	X				
8	Antoncic and Hisrich (2003)	X	X	X				X			
9	Harrington (2004)				X	X			X		
10	Antoncic and Zorn (2004)	X	X	X				X			
11	Evans (2005)					X					
12	Reichel and Haber (2005)					X			X		
13	Atkinson (2006)							X	X		
14	Kim and Lee (2007)	X		X	X	X					

ตารางที่ 2.10 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อผู้ศึกษา	ตัวชี้วัดด้านการเงิน (Financial Performance)									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Lee and Jang (2007)	X	X								
16	Yang et al. (2007)							X	X		
17	Kuo and Chou (2008)	X			X	X		X	X	X	X
18	Doran, Haddad and Chow (2008)					X		X		X	
19	Tseng, Kuo and Chou (2008)							X			
20	Antonicic and Prodan (2008)	X	X	X				X			
21	Huang (2008)				X			X			
22	Chen (2010)	X	X								
23	Shwu-Ing and Hsin-Yi (2011)					X		X			
24	Chen, Hsu, and Tzeng (2011)	X	X	X		X			X		
25	Tyagi and Gupta (2013)		X			X					
26	Sourouklis and Tsagdis (2013)	X	X	X	X						
27	Wu and Lu (2012)	X						X			
28	ก้องเกียรติ บุรณศรี (2553)	X	X	X				X	X		
รวมตัวชี้วัดด้านการเงิน		12	10	8	6	12	1	16	10	2	2

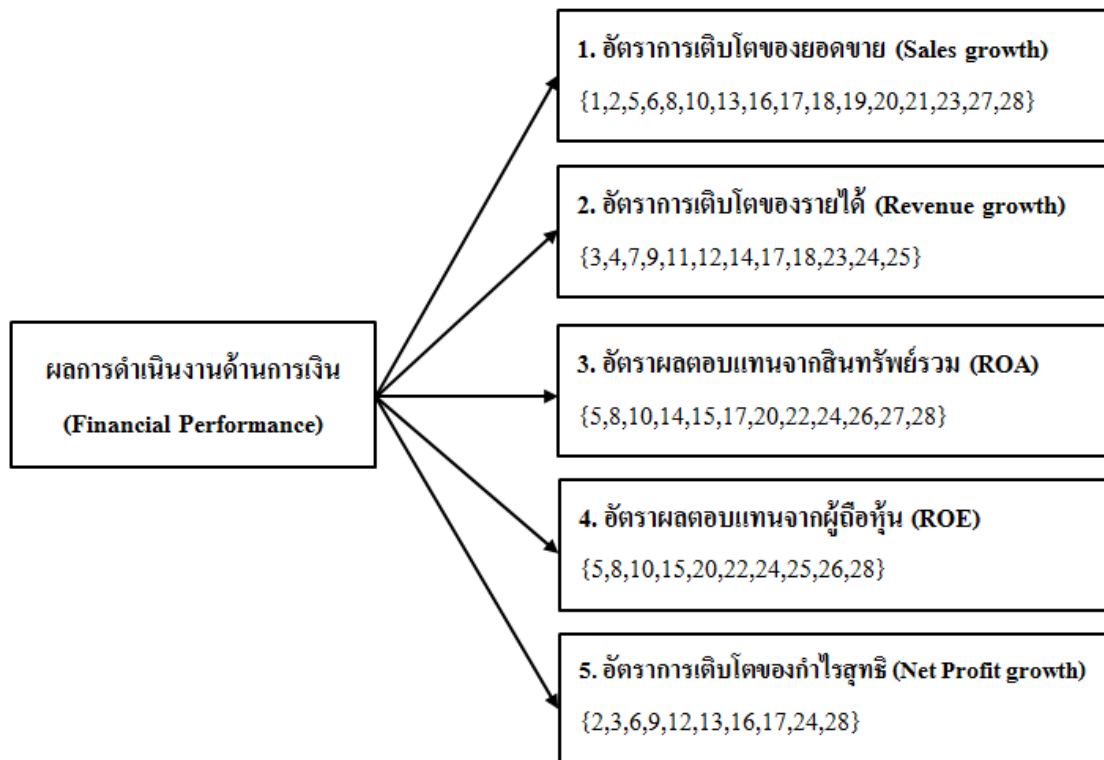
หมายเหตุ: ดัชนีตัวชี้วัดด้านการเงิน (Financial Performance): 1 = Return on Assets (ROA), 2 = Return on Equity (ROE), 3 = Return on Sales (ROS), 4 = Return on Investment (ROI), 5 = Revenue Growth, 6 = Sales Revenue, 7 = Sales Growth, 8 = Net Profit Growth, 9 = Cash Flow, 10 = Cost Controls

ตารางที่ 2.11 แสดงลำดับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการเงินในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

อันดับ	ตัวแปร	จำนวนครั้ง ที่อ้างอิง
1	อัตราการเติบโตของยอดขาย (Sales Growth)	16
2	อัตราการเติบโตของรายได้ (Revenue Growth)	12
3	อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (ROA)	12
4	อัตราผลตอบแทนจากผู้ถือหุ้น (ROE)	10
5	อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ (Net Profit Growth)	10

ตารางที่ 2.11 แสดงลำดับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการเงินที่ถูกอ้างอิงถึงมากที่สุด ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว จำนวน 6 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) อัตราการเติบโตของยอดขาย (Sales Growth) 2) อัตราการเติบโตของรายได้ (Revenue Growth) 3) อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (Return on Assets: ROA) 4) อัตราผลตอบแทนจากผู้ถือหุ้น (Return on Equity: ROE) 5) อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ (Net Profit Growth)

กล่าวโดยสรุป ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance) หมายถึง การประเมินผลการดำเนินงานในด้านการเงินของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม โดยวัดผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance) ได้จากตัวชี้วัด คือ อัตราการเติบโตของยอดขาย (Sales Growth) อัตราการเติบโตของรายได้ (Revenue Growth) อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ (Net Profit Growth) อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (ROA) และอัตราผลตอบแทนจากผู้ถือหุ้น (ROE) ซึ่งตัวชี้วัดที่ได้จากการสังเคราะห์ดังกล่าว สามารถสร้างเป็นโมเดลวัดผลการดำเนินงานด้านการเงินของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม ดังภาพที่ 2.3 และสามารถนำไปใช้สร้างแบบสอบถามเพื่อวัดผลการดำเนินงานด้านการเงินของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมในบทที่ 3 ต่อไป



ภาพที่ 2.3 โมเดลวัดผลการดำเนินงานด้านการเงินของบริษัทนำที่ขนาดกลางและขนาดย่อม

แหล่งที่มา: 1 = Fitzgerald et al., 1991; 2 = Brignall and Ballantine, 1996; 3 = Lerner and Haber, 2001; 4 = Denton and White, 2000; 5 = Antoncic and Hisrich, 2001; 6 = Atkinson and Brown, 2001; 7 = Harris and Mongiello, 2001; 8 = Antoncic and Hisrich, 2003; 9 = Harrington, 2004; 10 = Antoncic and Zorn, 2004; 11 = Evans, 2005; 12 = Reichel and Haber, 2005; 13 = Atkinson, 2006; 14 = Kim and Lee, 2007; 15 = Lee and Jang, 2007; 16 = Yang et al., 2007; 17 = Kuo and Chen, 2008; 18 = Doran et al., 2008; 19 = Tseng et al., 2008; 20 = Antoncic and Prodan, 2008; 21 = Huang, 2008; 22 = Chen, 2010; 23 = Shwu-Ing and Hsin-Yi, 2011; 24 = Chen, Hsu, and Tzeng, 2011; 25 = Tyagi and Gupta, 2013; 26 = Sourouklis and Tsagdis, 2013; 27 = Wu and Lu, 2012; 28 = ก้องเกียรติ บุณยศรี, 2553.

2.2.2.2 ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer Performance)

หากสินค้าหรือบริการไม่สามารถตอบสนองความพึงพอใจหรือไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า ความเป็นเลิศขององค์การธุรกิจไม่สามารถเกิดขึ้นได้ (Kaplan and Norton อ้างถึงใน ทรงวิทย์ เชมเศรษฐ์ และหทัยชนก เตชะรัตนะวิโรจน์, 2546: 37)

Nils-Goran และคณะ (2006: 20-21) กล่าวว่า มุมมองด้านลูกค้าเป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงว่าองค์การธุรกิจสามารถแปลงกลยุทธ์มาสู่การปฏิบัติที่เน้นการสร้างคุณค่าให้ลูกค้าได้มากน้อยเพียงใด และมุมมองด้านลูกค้าจะนำมาสู่การสร้างผลตอบแทนทางการเงินในอนาคต แต่อย่างไรก็ตาม องค์การธุรกิจจะต้องวิเคราะห์ให้ชัดเจนว่าใครคือกลุ่มลูกค้าหลักขององค์การและอะไรคือคุณค่าที่จะเสนอให้แก่ลูกค้าหลัก เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองนี้คือ การสร้างความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) การรักษาลูกค้าเก่า (Customer Retention) การเพิ่มลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) การรักษาหรือเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) และกำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability) (Kaplan and Norton, 1996: 68) โดยรายละเอียดของวัตถุประสงค์ รวมถึงตัวชี้วัดที่สำคัญประกอบด้วย

- 1) การสร้างความพึงพอใจของลูกค้า ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า จำนวนข้อร้องเรียน และความสัมพันธ์กับลูกค้า
- 2) การรักษาลูกค้าเก่า ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ จำนวนลูกค้าที่สูญหายไปในแต่ละปีต่อจำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือรายได้จากลูกค้าเก่าต่อรายได้ทั้งหมด
- 3) การรักษาหรือเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญ
- 4) กำไรต่อลูกค้า ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ กำไรต่อลูกค้า 1 ราย แต่การที่เราจะทราบกำไรต่อลูกค้า 1 รายนั้น ต้องทราบรายได้และต้นทุนต่อลูกค้าหนึ่งรายได้ ซึ่งการจัดทำต้นทุนตามกิจกรรม (Activity Based Costing: ABC) จะทำให้สามารถทราบต้นทุนจากลูกค้าได้

Kaplan and Norton (1996) ได้กล่าวว่า ตัวชี้วัดมุมมองด้านลูกค้า มีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน และมีงานวิจัยพบว่า ถ้าองค์การธุรกิจสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และสามารถรักษาลูกค้าเดิมไว้ร้อยละ 5 จะสามารถทำให้ผลกำไรเพิ่มขึ้นร้อยละ 80 ต่อปี และลูกค้าที่มีความพึงพอใจ 1 คน จะบอกต่อไปยังลูกค้าอีก 10 คน

การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balance Scorecard) จะให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่เป็นตัวแทนที่ดีของมุมมองด้านลูกค้า และมีความสัมพันธ์ต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balance Scorecard)

สำหรับการวัดผลการดำเนินงานด้านลูกค้าในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว การศึกษาครั้งนี้
ได้รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balance Scorecard: BSC)
นำเสนอให้เห็นในตารางที่ 2.12

ตารางที่ 2.12 การรวบรวมตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านลูกค้าในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

[illegible]

ตารางที่ 2.12 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อผู้ศึกษา	ตัวชี้วัดด้านลูกค้า (Customer Performance)									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	Wu and Lu (2012)		X							X	
26	Tyagi and Gupta (2013)		X	X							
27	Sourouklis and Tsagdis (2013)	X	X						X		X
28	Detta (n.d.)	X	X								
29	ก้องเกียรติ บูรณศรี (2553)		X								
รวมตัวชี้วัดด้านลูกค้า		13	19	7	3	3	2	2	4	14	4

หมายเหตุ: ดัชนีตัวชี้วัดด้านลูกค้า (Customer Performance): 1 = Service Quality, 2 = Customer Satisfaction, 3 = Customer Loyalty/Retention, 4 = Customer Price-Value Perception, 5 = Customer Complaints, 6 = Customer Profitability, 7 = New-Customer Acquisition, 8 = Market Segmentation, 9 = Market Share and 10 = Company Image

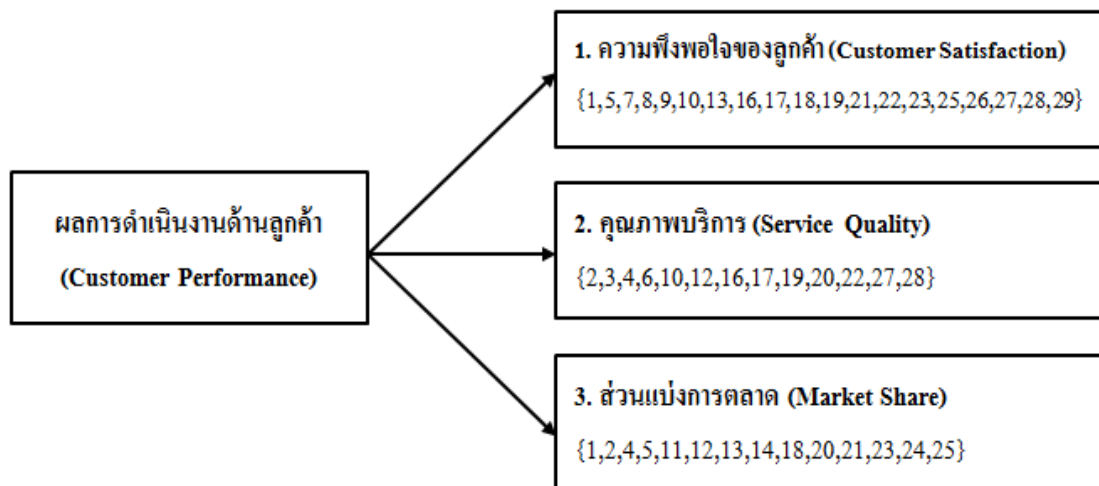
ตารางที่ 2.13 แสดงลำดับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านลูกค้าในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

อันดับ	ตัวแปร	จำนวนครั้งที่อ้างอิง
1	ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)	19
2	ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share)	14
3	คุณภาพบริการ (Service Quality)	13

ตารางที่ 2.13 แสดงลำดับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านลูกค้าที่ถูกอ้างอิงถึงมากที่สุด ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว จำนวน 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) 2) คุณภาพบริการ (Service Quality) 3) ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share)

กล่าวโดยสรุป ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer Performance) หมายถึง การประเมินผลการดำเนินงานด้านลูกค้าของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม โดยวัดได้จากตัวชี้วัด คือ อัตราความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) และจำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า ซึ่งตัวชี้วัดที่ได้จากการสังเคราะห์ดังกล่าว สามารถสร้าง

เป็นโมเดลวัดผลการดำเนินงานด้านลูกค้าของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม ดังภาพที่ 2.4 และสามารถนำไปใช้สร้างแบบสอบถามเพื่อวัดผลการดำเนินงานด้านลูกค้าของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมในบทที่ 3 ต่อไป



ภาพที่ 2.4 โมเดลวัดผลการดำเนินงานด้านลูกค้าของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม

แหล่งที่มา: 1= Geller, 1985; 2 = Fitzgerald et al., 1991; 3 = Brown and McDonnell, 1995; 4 = Brignall and Ballantine, 1996; 5 = Denton and White, 2000; 6 = Atkinson and Brown, 2001; 7 = Harris and Mongiello, 2001; 8 = Reichel and Haber, 2005; 9 = Evans, 2005; 10 = Phillips and Louvieris, 2005; 11 = Jogaratnam and Tse, 2006; 12 = Atkinson, 2006; 13 = Kim and Lee, 2007; 14 = Yang et al., 2007; 15 = Huang, 2008; 16 = Kuo and Chou, 2008; 17 = Doran et al., 2008; 18 = Tseng et al., 2008; 19 = Sainaghia, 2010; 20 = Zigan and Zeglat, 2010; 21 = Shwu-Ing and Hsin-Yi, 2011; 22 = Chen et al., 2011; 23 = Avci et al., 2011; 24 = Ozdemirci, 2011; 25 = Wu and Lu, 2012; 26 = Tyagi and Gupta, 2013; 27 = Sourouklis and Tsagdis, 2013; 28 = Detta, n.d.; 29 = ก้องเกียรติ บุรณศรี, 2553.

2.2.2.3 ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance)

ภายใต้มุมมองต้องพิจารณาว่า การดำเนินงานภายในองค์กรใดที่จะช่วยทำให้องค์กรสามารถนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการและมีอิทธิพลสูงสุดต่อความพึงพอใจของลูกค้า และ

ช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน นอกจากนั้นมุมมองด้านกระบวนการภายในจะแตกต่างจากการประเมินผลการดำเนินการแบบดั้งเดิม คือ ให้ความสำคัญกับการติดตามและปรับปรุงกระบวนการธุรกิจ ที่มีความสำคัญที่ช่วยนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ โดยสามารถนำแนวคิดสายโซ่แห่งคุณค่าด้านกระบวนการภายใน (The Generic Value Chain Model) ซึ่งมีความใกล้เคียงกับแนวคิดโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ของ Micheal E. Porter (1985) ที่ระบุไว้ว่า องค์การประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญเป็นกิจกรรมหลัก ได้แก่

- 1) Inbound Logistics หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการรับสินค้า การขนส่ง และการกระจายสินค้าหรือวัตถุดิบ
- 2) Outbound Logistics หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดเก็บ รวบรวม จัดจำหน่ายสินค้าและบริการไปยังลูกค้า อาทิ การจัดการคลังสินค้า การจัดการการเดินรถเพื่อขนส่งสินค้า
- 3) Marketing and Sales หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการขององค์กร เช่น การโฆษณา การจัดรายการส่งเสริมการขาย เป็นต้น
- 4) Operation หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวกับการดำเนินงานต่างๆ อาทิเช่น การจัดทีมงานขาย การเลือกสรรช่องทางการจัดจำหน่าย การกำหนดราคา
- 5) Customer Service หมายถึง กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าหรือบำรุงรักษาสินค้า รวมทั้งการบริหารหลังการขาย อาทิ การติดตั้ง การซ่อมบำรุง การจัดหาอะไหล่ และการอบรมการใช้สินค้า เป็นต้น

สำหรับกิจกรรมเสริมหรือกิจกรรมสนับสนุนสามารถแบ่งออกเป็น 4 กิจกรรม ได้แก่

- 1) ฝ่ายพัฒนาเทคโนโลยี ได้แก่ กิจกรรมที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้แก่ตัวสินค้าหรือบริการ อาทิ กิจกรรมด้านการวิจัยหรือพัฒนา การออกแบบสินค้า การเลือกใช้หรือแสวงหาเทคโนโลยีให้เหมาะกับองค์กร
- 2) ฝ่ายจัดซื้อ ได้แก่ กิจกรรมหรือหน้าที่ในการจัดหาวัตถุดิบ เพื่อนำเข้ามาใช้ในกิจกรรมต่างๆ แต่ไม่ใช่กิจกรรมในการขนส่งหรือเคลื่อนย้ายวัตถุดิบ
- 3) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้แก่ กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การวิเคราะห์ความต้องการด้านบุคลากร การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรม การบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน
- 4) กิจกรรมสนับสนุนงานบริหาร ได้แก่ กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทั่วไปในองค์กร การวางแผน การบัญชีและการเงิน

นอกจากนี้ Shwu-Ing and Hsin-Yi (2011: 33) ได้ศึกษาเรื่อง ตัวชี้วัดการประเมินผล การปฏิบัติงานและรูปแบบความสัมพันธ์ กรณีศึกษาบริษัทตัวแทนท่องเที่ยว (E-Travel Agencies) และได้นำเสนอตัวชี้วัดด้านกระบวนการภายในสำหรับใช้วัดผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ได้แก่

1) ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Operating Efficiency) ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ ประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรที่เพิ่มขึ้น การประหยัดเวลาในการดำเนินงาน ความสามารถในการบริหารความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้น ความสามารถในการรักษาลูกค้าเก่า เวลาที่ลดลงจากการแก้ไขปัญหาที่ลูกค้าร้องเรียน การลดลงของระยะเวลาที่ใช้ในการอธิบายสินค้าและส่งมอบสินค้าหรือบริการ

2) นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ ความรวดเร็วในการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ การส่งเสริมให้เกิดการยอมรับรูปแบบการบริการแบบใหม่ การให้บริการตามความต้องการของลูกค้า

3) ความปลอดภัยและการติดตามตรวจสอบ (Safety and Scrutiny) ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ การบังคับใช้ความปลอดภัย การรับประกันและให้ความมั่นใจในการติดตามตรวจสอบ

Kaplan and Norton (1996) กล่าวว่า ตัวชี้วัดมุมมองด้านกระบวนการภายในมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ซึ่งให้เหตุผลว่าถ้าองค์กรธุรกิจมีการจัดการภายในที่ดีจะส่งผลให้ลูกค้ามีความพึงพอใจเพิ่มมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Powers and Jack (2008) ที่ศึกษาพบว่า การดำเนินงานภายในที่ดีของโรงพยาบาล จะส่งอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจของลูกค้าและญาติที่เพิ่มขึ้นเช่นกัน

สำหรับการวัดผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว การศึกษาครั้งนี้ได้รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balance Scorecard: BSC) แล้วทำการสังเคราะห์ตัวชี้วัด ซึ่งผลจากการสังเคราะห์ พบว่า ตัวชี้วัดด้านกระบวนการภายในในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวมีลักษณะเฉพาะแตกต่างกันตามรูปแบบและกิจกรรมของแต่ละธุรกิจ ทำให้จำนวนความถี่มีค่ากระจาย ไม่สามารถจัดกลุ่มเพื่อหาตัวชี้วัดที่เด่นชัดได้ ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้จึงพิจารณาใช้ตัวชี้วัดของ Shwu-Ing and Hsin-Yi (2011) ซึ่งศึกษาเรื่อง ตัวชี้วัดการประเมินผล การปฏิบัติงานและรูปแบบความสัมพันธ์ กรณีศึกษาบริษัทตัวแทนท่องเที่ยว (E-Travel Agencies) เป็นตัวชี้วัดหลักในการศึกษาวิจัย โดยมีตัวชี้วัดที่สำคัญ 3 ตัวชี้วัด คือ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Operating Efficiency) นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) และความปลอดภัยและการติดตามตรวจสอบ (Safety and Scrutiny) เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป ผลการดำเนินการด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance) หมายถึง การประเมินผลการดำเนินงานในด้านกระบวนการภายในของบริษัทนำเที่ยวนาขนาดกลางและขนาดย่อม โดยวัดผลการดำเนินการด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance) ได้จากตัวชี้วัด คือ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Operating Efficiency) นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) และความปลอดภัยและการติดตามตรวจสอบ (Safety and Scrutiny) ซึ่งตัวชี้วัดที่ได้จากการสังเคราะห์ดังกล่าว สามารถนำไปใช้สร้างแบบสอบถาม เพื่อวัดผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในของบริษัทนำเที่ยวนาขนาดกลางและขนาดย่อมในบทที่ 3 ต่อไป

2.2.2.4 ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Performance)

มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตเป็นมุมมองที่สำคัญมาก เพราะให้ความสำคัญต่ออนาคตขององค์กร อีกทั้งถ้าขาดมุมมองนี้ไป จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองอื่นๆ (นอร์ตัน เจียร์นีย์, 2545: 35) ซึ่งสอดคล้องกับ Kaplan and Norton (1996: 31) ที่กล่าวว่า การประเมินผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กรนั้น เป็นการวิเคราะห์โครงสร้างพื้นฐานที่องค์กรธุรกิจสร้างขึ้น เพื่อการเติบโตและการปรับปรุงในระยะยาว โดยการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กร ได้มาจาก 3 แหล่ง คือ ความสามารถของพนักงาน โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี และบรรยากาศที่ส่งเสริมการปฏิบัติงาน

ปัจจัยมุมมองนี้ เป็นมุมมองที่สำคัญมากต่อความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคตขององค์กร เพราะถ้าขาดการเรียนรู้และพัฒนา จะทำให้องค์กรธุรกิจไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านอื่นๆ สำหรับวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา จะแบ่งเป็น เรื่องของทรัพยากรบุคคล ระบบข้อมูลสารสนเทศ และระเบียบวิธีปฏิบัติขององค์กร (กัญญา สุรินเปา, 2547: 22) ซึ่งปกติแล้วตัวชี้วัดผลด้านการเงิน ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายใน จะมีช่องว่างระหว่างความสามารถของพนักงาน ระบบ และกระบวนการที่มีอยู่ กับคุณสมบัติที่ต้องการจะนำไปสู่ผลสำเร็จของงาน ดังนั้นองค์กรธุรกิจจึงจำเป็นต้องมีการทบทวนทักษะของพนักงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบร่วมกับการกำหนดวิธีการดำเนินงานขององค์กร สิ่งเหล่านี้จะเป็นการเชื่อมต่อการเรียนรู้และการเติบโตของตัวชี้วัดความสำเร็จ โดยการจัดการด้านพนักงาน อาทิ ความพึงพอใจของพนักงาน การรักษาพนักงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะจะเชื่อมโยงกับผลสำเร็จด้านการจัดการกระบวนการภายใน (Kaplan and Norton, 1996) และนำไปสู่ความสำเร็จด้านการเงิน ซึ่งสอดคล้องกับ Shwu-Ing and Hung (2008: 329) ที่ศึกษาพบว่า ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการ

ดำเนินงานภายใน และผลการดำเนินงานภายในส่งผลต่อลูกค้าและด้านการเงิน ดังนั้น การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balance Scorecard: BSC) จึงให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร เพราะเป็นปัจจัยที่จะช่วยให้การดำเนินการภายในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับการวัดผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโตในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว การศึกษาครั้งนี้ได้รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balance Scorecard: BSC) นำเสนอให้เห็นในตารางที่ 2.14

ตารางที่ 2.14 การรวบรวมตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโตในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

ลำดับ	ชื่อผู้ศึกษา	ตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Performance)								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Geller (1985)	X								
2	Brown and McDonnell (1995)			X		X				X
3	Zahra (1995)					X				
4	Denton and White (2000)	X	X	X						
5	Harris and Mongiello (2001)	X		X						
6	Evans (2005)	X		X			X			
7	Phillips and Louvieris (2005)	X	X	X						X
8	Kim and Lee (2007)	X	X	X						X
9	Kuo and Chou (2008)	X			X	X				
10	Doran et al. (2008)	X	X	X			X			
11	Chen et al. (2011)				X	X		X	X	
12	Avci et al. (2011)	X	X							
13	Shwu-Ing and Hsin-Yi (2011)	X								X
14	Wu and Lu (2012)								X	
15	Detta (n.d.)		X							X

ตารางที่ 2.14 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อผู้ศึกษา	ตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Performance)								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
16	ก้องเกียรติ บุรณศรี (2553)	X		X						
รวมตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และการเติบโต		11	6	8	2	4	2	1	2	5

หมายเหตุ: ดัชนีตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และการเติบโต: 1 = Employee Satisfaction, 2 = Employee Retention, 3 = Training and Development, 4 = Employee Professional Ability, 5 = Employee Productivity, 6 = Improve Service and Facility, 7 = Employee Education, 8 = Employee Ability To Manage Emergencies and 9 = Teamwork Efficiency

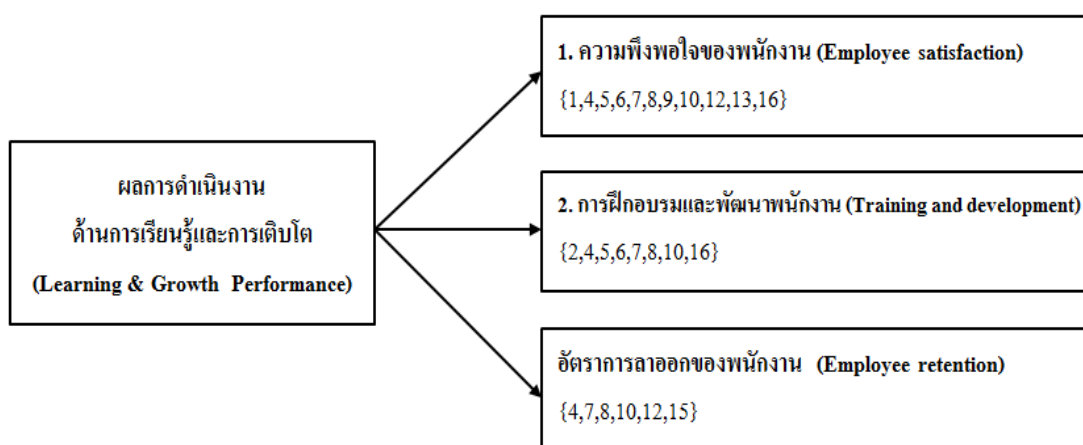
ตารางที่ 2.15 แสดงลำดับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโตในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

อันดับ	ตัวแปร	จำนวนครั้งที่อ้างอิง
1	ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	11
2	การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน (Training and Development)	8
3	อัตราการลาออกของพนักงาน (Employee Retention)	6

ตารางที่ 2.15 แสดงลำดับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโตที่ถูกอ้างอิงถึงมากที่สุดในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว จำนวน 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) 2) การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน (Training and Development) และ 3) อัตราการลาออกของพนักงาน (Employee Retention)

กล่าวโดยสรุป ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Performance) หมายถึง การประเมินผลการดำเนินงานในด้านการเรียนรู้และการเติบโตของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม โดยวัดได้จากตัวชี้วัด คือ อัตราความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) อัตราการลาออกของพนักงาน (Employee Retention) และ

จำนวนหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน (Training and Development) เป็นต้น ซึ่งตัวชี้วัดที่ได้จากการสังเคราะห์ดังกล่าว สามารถสร้างเป็นโมเดลวัดผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโตของบริษัทยาที่เกี่ยวข้องขนาดกลางและขนาดย่อม ดังภาพที่ 2.5 และสามารถนำไปใช้สร้างแบบสอบถามเพื่อวัดผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในของบริษัทยาที่เกี่ยวข้องขนาดกลางและขนาดย่อมในบทที่ 3 ต่อไป



ภาพที่ 2.5 โมเดลวัดผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กรธุรกิจ

แหล่งที่มา: 1 = Geller, 1985; 2 = Brown and McDonnell, 1995; 3 = Zahra, 1995; 4 = Denton and White, 2000; 5 = Harris and Mongiello, 2001; 6 = Evans, 2005; 7 = Phillips and Louvieris, 2005; 8 = Kim and Lee, 2007; 9 = Kuo and Chen, 2008; 10 = Doran et al., 2008; 11 = Chen et al., 2011; 12 = Avci et al., 2011; 13 = Shwu-Ing and Hsin-Yi, 2011; 14 = Wu and Lu, 2012; 15 = Detta, n.d.; 16 = ก้องเกียรติ บุณศรี, 2553.

จากแนวคิดและทฤษฎีข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balance Scorecard: BSC) เป็นแนวคิดที่นำมาช่วยกำหนดกรอบการวัดผลการดำเนินงานของบริษัทยาที่เกี่ยวข้องขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยอาศัยการผสมผสานระหว่างการพิจารณาข้อมูลจากปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งได้มาจากลูกค้าและผู้ถือหุ้น กับข้อมูลจากภายในองค์กร นอกจากนั้นยังเป็นการผสมผสานระหว่างการวัดผลความสำเร็จของการปฏิบัติงานในอดีตกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในอนาคต โดยลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) มีความสมดุลในแง่ของการใช้ตัวชี้วัดด้านการเงินและตัวชี้วัดที่

ไม่ใช่ด้านการเงิน 2) มีความสมดุลในแง่ของการใช้ตัวชี้วัดที่มุ่งเน้นการวัดผลการดำเนินงานในระยะสั้นกับระยะยาว และ 3) มีความสมดุลระหว่างการเพิ่มรายได้และการควบคุมต้นทุน โดยแบ่งผลการดำเนินงานออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้ 1) ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance) วัดได้จากตัวบ่งชี้ 5 ตัว คือ อัตราการเติบโตของยอดขาย (Sales Growth) อัตราการเติบโตของรายได้ (Revenue Growth) อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (Return on Assets: ROA) อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น (Return On Equity: ROE) และอัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ (Net Profit Growth) 2) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer Performance) วัดได้จากตัวบ่งชี้ 3 ตัว คือ ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) และคุณภาพบริการ (Service Quality) 3) ผลการดำเนินการด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance) วัดได้จากตัวบ่งชี้ 3 ตัว คือ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Operational Efficiency) นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) และความปลอดภัยและการติดตามตรวจสอบ (Safety and Scrutiny) และ 4) ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Performance) วัดได้จากตัวบ่งชี้ 3 ตัว คือ ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน (Training and Development) และอัตราการลาออกของพนักงาน (Employee Retention) เป็นต้น

2.3 แนวคิดและทฤษฎีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

เนื้อหาการนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ส่วน คือ 1) ความหมายของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 2) วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของไทย 3) แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของไทย ดังนี้

2.3.1 ความหมายของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2543 กำหนดไว้ว่า "วิสาหกิจ" หมายถึง กิจการผลิตสินค้า กิจการให้บริการ กิจการค้าส่ง กิจการ ค้าปลีก หรือกิจการอื่น และ "วิสาหกิจขนาดกลางหรือวิสาหกิจขนาดย่อม" หมายถึง วิสาหกิจที่มีจำนวนการจ้างงาน มีมูลค่าสินทรัพย์ถาวร หรือทุนจดทะเบียนที่ชำระแล้วตามจำนวนที่กำหนด มีหลักเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.16 เกณฑ์การกำหนดวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ลักษณะวิสาหกิจ	จำนวนการจ้างงาน (คน)		จำนวนสินทรัพย์ถาวร (ล้านบาท)	
	ขนาดย่อม	ขนาดกลาง	ขนาดย่อม	ขนาดกลาง
1. กิจการผลิตสินค้า	ไม่เกิน 50	51-200	ไม่เกิน 50	51-200
2. กิจการค้าส่ง	ไม่เกิน 25	26-50	ไม่เกิน 50	51-100
3. กิจการค้าปลีก	ไม่เกิน 15	16-30	ไม่เกิน 30	31-60
4. กิจการให้บริการ	ไม่เกิน 50	51-200	ไม่เกิน 50	51-200

แหล่งที่มา: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2554.

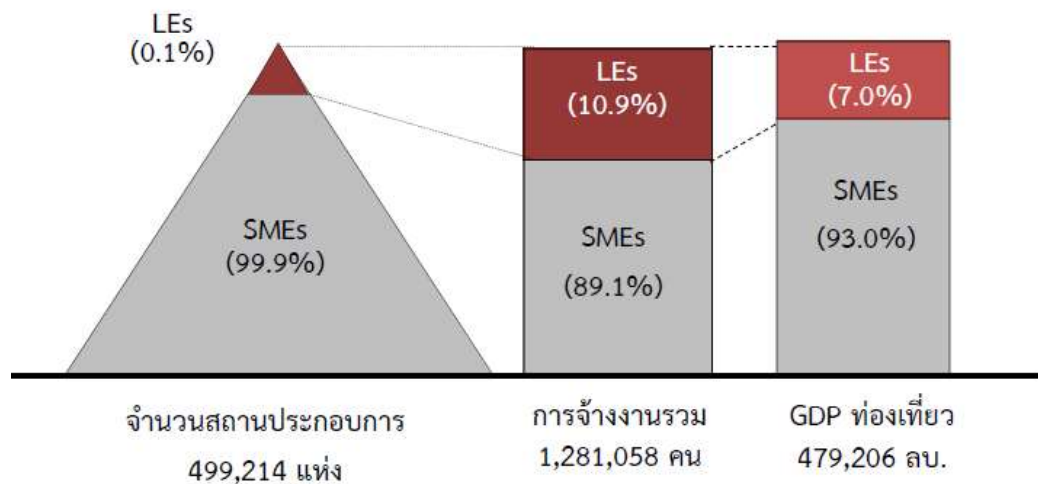
จากตารางจะเห็นว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมครอบคลุมถึงกิจการ 3 กลุ่มหลักๆ ด้วยกัน ได้แก่ 1) กิจการการผลิต ที่ครอบคลุมถึง การผลิตในภาคเกษตรกรรม ภาคอุตสาหกรรม และเหมืองแร่ 2) กิจการการค้า ครอบคลุมถึง การค้าส่ง และการค้าปลีก และ 3) กิจการบริการ ครอบคลุมถึงกิจกรรมจำนวนมาก ซึ่งวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว จัดอยู่ในกิจการประเภทนี้

สรุป วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมายถึง กิจการผลิตสินค้า กิจการการค้า และ กิจการให้บริการ ที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 200 คน และมีจำนวนสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 200 ล้านบาท แต่ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ไม่สามารถใช้เกณฑ์ดังกล่าวเป็นตัวกำหนดประเภทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในธุรกิจนี้เที่ยวได้ เนื่องจากอุตสาหกรรมท่องเที่ยวมีลักษณะเฉพาะแตกต่างจากอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่เป็นธุรกิจให้บริการ การดำเนินงานส่วนใหญ่จึงถูกขับเคลื่อนด้วยคนเป็นหลัก ทำให้มีอัตราการเข้า - ออกของพนักงานที่ไม่แน่นอน ดังนั้นการเลือกใช้เกณฑ์การกำหนดประเภทวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมดังกล่าว จึงไม่เหมาะสมกับบริบทของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

2.3.2 วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของไทย

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวมีบทบาทและความสำคัญต่อมิติด้านเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยอุตสาหกรรมท่องเที่ยวก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศรวมทั้งสิ้น 479,206 ล้านบาท ซึ่งร้อยละ 93.0 หรือคิดเป็นจำนวน 445,661 ล้านบาท เป็นผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศที่เกิดจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในสาขาการท่องเที่ยว

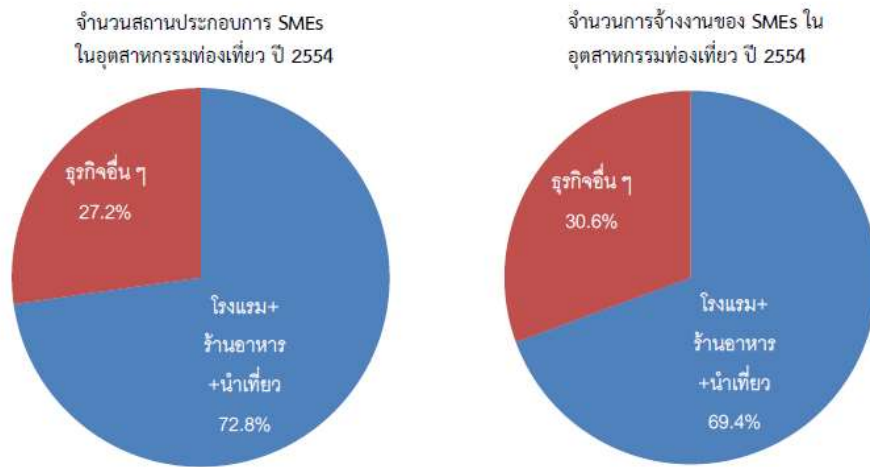
จากข้อมูลของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สำนักแผนยุทธศาสตร์และนโยบาย (2555: 2-5) พบว่า จำนวนสถานประกอบการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว มีจำนวนทั้งสิ้น 499,214 แห่ง ในจำนวนนี้ ร้อยละ 99.9 เป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งมีการจ้างงานคิดเป็น ร้อยละ 89.1 หรือจำนวน 1,281,058 คน ของการจ้างงานทั้งหมดในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม



ภาพที่ 2.6 บทบาทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

แหล่งที่มา: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สำนักแผนยุทธศาสตร์และนโยบาย, 2555: 2-6.

ซึ่งวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวดังกล่าว มีธุรกิจหลักอยู่ 3 ประเภทด้วยกัน ได้แก่ ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจร้านอาหาร และธุรกิจนำเที่ยว โดยธุรกิจดังกล่าวคิดเป็น ร้อยละ 72.8 ของจำนวนสถานประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งหมดในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว และมีอัตราการจ้างงานคิดเป็นร้อยละ 69.4 ของการจ้างงานทั้งหมดในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว



ภาพที่ 2.7 จำนวนสถานประกอบการและจำนวนการจ้างงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

แหล่งที่มา: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สำนักแผนยุทธศาสตร์และนโยบาย, 2555: 1-6

กล่าวโดยสรุป จะเห็นว่าการศึกษาเรื่อง วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมดังกล่าวมีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจภายในประเทศ รวมถึงเป็นแหล่งจ้างงานสร้างรายได้ และเป็นกลไกในการแก้ไขปัญหาความยากจนให้แก่ประเทศ

2.3.3 แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของประเทศไทย

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย พบว่า ส่วนใหญ่ยังมีจุดอ่อนในเรื่องของการบริหารจัดการ มาตรฐานด้านการท่องเที่ยว และการให้บริการ รวมถึงการขาดแคลนแรงงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สำนักแผนยุทธศาสตร์และนโยบาย, 2555: 4-4) จากปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าวได้มีหน่วยงานภาครัฐหลายหน่วยงานให้ความสนใจเพื่อพัฒนาและแก้ไขวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้สามารถมีขีดความสามารถในการแข่งขันได้ เช่น สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้จัดทำแผนการส่งเสริมและแผนปฏิบัติการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สาขาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ปี 2555 - 2559 ขึ้น เพื่อให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในสาขาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวมีแนวทางในการปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน รวมถึงเพื่อให้อุตสาหกรรมท่องเที่ยวมีแผนยุทธศาสตร์นโยบายการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล ซึ่งแผนฯ ดังกล่าวมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ให้เป็นกลไกในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน โดยมุ่งกระตุ้นให้นักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยมีค่าใช้จ่ายต่อวันต่อคนเพิ่มขึ้น



ภาพที่ 2.8 แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมรายสาขาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว
แหล่งที่มา: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สำนักแผนยุทธศาสตร์และนโยบาย, 2555: 4-2)

โดยมีเป้าหมายแรก คือ เครือข่ายวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวได้รับการพัฒนาความเข้มแข็ง และเป้าหมายที่สอง คือ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน ผ่านวิธีการ 1) การส่งเสริมการใช้ศักยภาพของพื้นที่ในการพัฒนาการท่องเที่ยว 2) การส่งเสริมความเชื่อมโยงและการมีส่วนร่วมในพื้นที่ 3) การเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว และ 4) การพัฒนาปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ดังแสดงในภาพที่ 2.8

กล่าวโดยสรุป วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมายถึง กิจการผลิตสินค้า กิจการการค้า และกิจการให้บริการ ที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 200 คน และมีจำนวนสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 200 ล้านบาท และในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมถือเป็นฐานใหญ่ของพหุภาคีโครงสร้างอุตสาหกรรมที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ โดยสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้จัดทำแผนการส่งเสริมและแผนปฏิบัติการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สาขาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ปี 2555-2559 ขึ้น เพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย ให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น การศึกษาเรื่อง วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพราะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นกลไกหลักสำคัญในการสร้างงานสร้างรายได้ และแก้ไขปัญหาความยากจนให้แก่ประเทศ

2.4 แนวคิดและทฤษฎีธุรกิจนำเที่ยว

เนื้อหาการนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีธุรกิจนำเที่ยว ได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 6 ส่วน คือ 1) ความหมายของธุรกิจนำเที่ยว 2) ประเภทของธุรกิจนำเที่ยว 3) สินค้าและบริการของธุรกิจนำเที่ยว 4) ความสำคัญของธุรกิจนำเที่ยวต่อโซ่อุปทานการท่องเที่ยว (Tourism Supply Chain) 5) สถานการณ์ของธุรกิจนำเที่ยวในปัจจุบัน และ 6) ธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย ดังนี้

2.4.1 ความหมายของธุรกิจนำเที่ยว

พระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2551: 2) ได้ให้ความหมายธุรกิจนำเที่ยวว่าหมายถึง ธุรกิจเกี่ยวกับการนำนักท่องเที่ยวเดินทางไปท่องเที่ยวหรือเดินทางไปเพื่อวัตถุประสงค์อื่น โดยจัดให้มีบริการหรือการอำนวยความสะดวกอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง อันได้แก่ สถานที่พัก อาหาร มัคคุเทศก์ หรือบริการอื่นๆ ในขณะที่ สำนักงาน

พัฒนาการท่องเที่ยว (2551: 1) ได้ให้ความหมายธุรกิจนำเที่ยวว่า หมายถึง การประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการจัดหรือการให้บริการ หรือการอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการเดินทาง สถานที่พัก อาหาร ที่พักและ/หรือมัคคุเทศก์ให้แก่นักท่องเที่ยว

ดังนั้น ธุรกิจนำเที่ยว จึงหมายถึง ธุรกิจที่ให้บริการจัดนำเที่ยว หรืออำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการเดินทาง เช่น สถานที่พัก อาหาร มัคคุเทศก์หรือบริการอื่นๆ แก่นักท่องเที่ยว

2.4.2 ประเภทของธุรกิจนำเที่ยว

ตาม กฎกระทรวง (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2556: 1) แห่งพระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551 ได้แบ่งธุรกิจนำเที่ยว ออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) ธุรกิจนำเที่ยวเฉพาะพื้นที่ หมายถึง การให้บริการธุรกิจนำเที่ยวในพื้นที่จังหวัดหนึ่งจังหวัดใด และจังหวัดที่มีพื้นที่ติดต่อกับจังหวัดนั้น เช่น การให้บริการธุรกิจนำเที่ยวแก่นักท่องเที่ยวชาวไทยในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา และจังหวัดที่มีพื้นที่ติดต่อกับได้แก่ จังหวัดสุราษฎร์ธานี จังหวัดกระบี่ จังหวัดตรัง จังหวัดพัทลุง และจังหวัดสงขลา เป็นต้น

2) ธุรกิจนำเที่ยวในประเทศ (Domestic) หมายถึง การให้บริการธุรกิจนำเที่ยวภายในประเทศไทย เช่น การให้บริการนำเที่ยวแก่นักท่องเที่ยวชาวไทยในเส้นทางท่องเที่ยวอารยธรรมอีสานใต้ หรือการให้บริการนำเที่ยวแก่นักท่องเที่ยวชาวไทยเพื่อดำน้ำดูปะการังในหมู่เกาะสิมิลัน เป็นต้น

3) ธุรกิจนำเที่ยวจากต่างประเทศ (Inbound) หมายถึง การให้บริการธุรกิจนำเที่ยวโดยการนำนักท่องเที่ยวที่เดินทางจากต่างประเทศเข้ามาท่องเที่ยวภายในประเทศไทย เช่น การให้บริการนำเที่ยวเส้นทางท่องเที่ยววัดวังในเขตกรุงเทพมหานครแก่นักท่องเที่ยวชาวจีน การให้บริการนำเที่ยวชมพื้นที่ทางประวัติศาสตร์ของไทยในจังหวัดอยุธยาแก่นักท่องเที่ยวชาวอังกฤษ เป็นต้น

4) ธุรกิจนำเที่ยวทั่วไป (Domestic หรือ Outbound) หมายถึง การให้บริการธุรกิจนำเที่ยวภายในประเทศไทยหรือภายนอกประเทศไทย เช่น การให้บริการนำเที่ยวแก่นักท่องเที่ยวชาวไทยในจังหวัดเชียงใหม่ หรือในประเทศญี่ปุ่น เป็นต้น

การศึกษาครั้งนี้ได้นำประเภทของธุรกิจนำเที่ยวทั้ง 4 ประเภท ดังกล่าว ได้แก่ ธุรกิจนำเที่ยวเฉพาะพื้นที่ ธุรกิจนำเที่ยวในประเทศ (Domestic) ธุรกิจนำเที่ยวจากต่างประเทศ (Inbound) และธุรกิจนำเที่ยวทั่วไป (Domestic หรือ Outbound) ไปใช้เป็นข้อมูลในการออกแบบแบบสอบถามด้านประเภทธุรกิจนำเที่ยวที่ประชากรตัวอย่างเคยมีประสบการณ์ในบทที่ 3 ต่อไป

2.4.3 สินค้าและบริการของธุรกิจนำเที่ยว

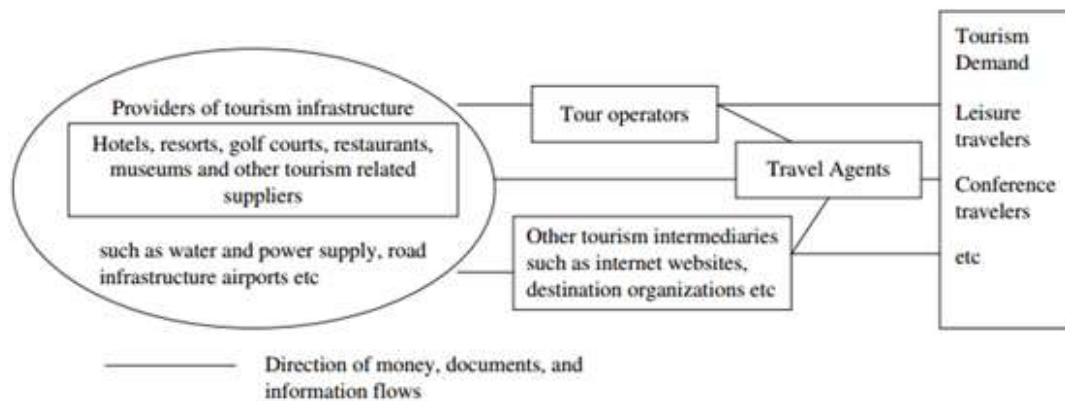
สินค้าและบริการของธุรกิจนำเที่ยวจะมีความแตกต่างจากธุรกิจอื่นๆ คือ เป็นสินค้าที่ไม่มีตัวตน ไม่สามารถจับต้องได้ เนื่องจากส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นการให้บริการ โดยจะทำหน้าที่เป็นธุรกิจคนกลางคอยซื้อสินค้าและบริการจากผู้ผลิต (Bulk) เช่น ที่พัก ตัวเครื่องบิน ตัวเข้าชมการแสดง ร้านอาหาร สถานที่ท่องเที่ยว บริการรถรับ-ส่ง ฯลฯ แล้วนำมาจัดเป็นโปรแกรมการท่องเที่ยวหรือสินค้าทางการท่องเที่ยวต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มนักท่องเที่ยวเป้าหมาย (Budeanu, 1999) ดังนั้นธุรกิจนำเที่ยวจึงไม่จำเป็นต้องมีคลังสินค้า เนื่องจากการสั่งซื้อสินค้าและบริการจากผู้ผลิตจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อได้รับการติดต่อสั่งจองจากนักท่องเที่ยวแล้วเท่านั้น ตัวอย่างสินค้าและบริการของธุรกิจนำเที่ยว เช่น

- 1) การขายรายการนำเที่ยวแบบเหมาจ่าย (Package Tour)
- 2) การเป็นตัวแทนจำหน่ายตั๋วโดยสารการเดินทางทุกประเภท เช่น ตัวเครื่องบิน
- 3) การอำนวยความสะดวกในการจัดจอง จัดหาสินค้าและบริการ เช่น การจองที่พัก บัตรเข้าชมสถานที่ การแสดง การใช้บริการรถแท็กซี่ ร้านค้าของที่ระลึก ฯลฯ
- 4) การบริการจัดทำหนังสืออนุญาตเข้าประเทศ (Visa)
- 5) การจัดทำประกันภัยการเดินทาง
- 6) การรับแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ตัวแลกเงินเพื่อการเดินทาง
- 7) การบริการรับเข้า-ส่งออก (Transfer In-Out)
- 8) การจำหน่ายของที่ระลึกและเอกสารคู่มือแนะนำเที่ยว ตลอดจนให้คำแนะนำด้านต่างๆเกี่ยวกับการท่องเที่ยว

การศึกษาครั้งนี้ได้นำประเภทสินค้าและบริการของธุรกิจนำเที่ยวดังกล่าว ไปใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการ รวมถึงเป็นข้อมูลในการออกแบบแบบสอบถามด้านกิจกรรมที่ธุรกิจนำเที่ยวให้บริการในบทที่ 3 ต่อไป

2.4.4 ความสำคัญของธุรกิจนำเที่ยวต่อโซ่อุปทานการท่องเที่ยว (Tourism Supply Chain)

Zhang et al. (2009) ได้ให้ความหมายของโซ่อุปทานการท่องเที่ยว (Tourism Supply Chain) ว่า หมายถึง เครือข่ายขององค์กรด้านการท่องเที่ยวที่มีส่วนร่วมในสร้างสรรค์กิจกรรมและผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยว จนกระทั่งมีการส่งมอบบริการนั้นให้กับนักท่องเที่ยว



ภาพที่ 2.9 โซ่อุปทานท่องเที่ยว

แหล่งที่มา: Sigala, 2008: 1591.

โซ่อุปทานการท่องเที่ยวจึงเป็นการเชื่อมโยงกันของธุรกิจท่องเที่ยวต่างๆ ที่ส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อที่จะส่งมอบบริการต่างๆ ถึงมือลูกค้าหรือนักท่องเที่ยว โดยให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดในการให้บริการ ซึ่งมีกระบวนการที่เกี่ยวข้องตั้งแต่การเคลื่อนย้ายลูกค้าหรือนักท่องเที่ยวจากที่สถานที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง การให้บริการด้านความบันเทิง การบริการด้านอาหาร การบริการด้านการเดินทาง ตลอดจนการบริการด้านที่พัก โดยมีบริษัทนำเที่ยวเป็นตัวกลางในการบริหารจัดการ

ธุรกิจนำเที่ยวจึงเป็นหนึ่งในธุรกิจหลักของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่มีอิทธิพลมากที่สุด ในโซ่อุปทานการท่องเที่ยว โดยเป็นตัวกลาง (Focal Point) คอยเชื่อมโยงระหว่างอุปสงค์ (Demand) และอุปทาน (Supply) ของนักท่องเที่ยวและผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิต เช่น โรงแรม สายการบิน สถานที่ท่องเที่ยว ร้านอาหาร ร้านขายสินค้าที่ระลึก ฯลฯ แล้วนำมาออกแบบเป็นโปรแกรมการท่องเที่ยวเพื่อเสนอขายแก่ตัวแทนท่องเที่ยว (Travel Agent) หรือนักท่องเที่ยวภายในแพ็คเกจใดแพ็คเกจหนึ่ง ซึ่งมีราคาต่ำกว่าผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิตขายด้วยตนเอง โดยอาศัยการขายสินค้าและบริการจำนวนมากในแต่ละครั้ง ทำให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economic of Scale) นอกจากนี้ ธุรกิจนำเที่ยวยังมีอิทธิพลต่อกระแสการเดินทางของนักท่องเที่ยว (Tourism Flow) ช่วยให้แหล่งท่องเที่ยว เกิดการพัฒนา รวมถึงเป็นผู้ที่มีอำนาจในการต่อรองสูงสุดคอยบริหารจัดการผลประโยชน์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในโซ่อุปทาน (Carey et al., 1997: 425; Karamustafa, 2000: 23; Klemm and Parkinson, 2001: 367; Bastakis et al., 2004: 154; Sigala, 2008: 1590; Khairat and Maher, 2012: 213) ดังแสดงในภาพที่ 2.9

จากการที่ธุรกิจนำเที่ยวเป็นธุรกิจคนกลาง ทำให้ธุรกิจนำเที่ยวสามารถทราบถึงแนวโน้มของอุปสงค์ (Demand) และอุปทาน (Supply) ได้ก่อนธุรกิจอื่นๆ รวมทั้งสามารถบริหารจัดการอุปสงค์ (Demand) และอุปทาน (Supply) เหล่านั้นให้เกิดความสมดุลขึ้นในโซ่อุปทานการท่องเที่ยวได้ (Curtin and Busby, 1999)

2.4.5 สถานการณ์ของธุรกิจนำเที่ยวในปัจจุบัน

ปัจจุบันโลกได้เข้าสู่เศรษฐกิจยุคดิจิทัล (Digital Economy) ที่อินเทอร์เน็ตเข้ามามีบทบาทในทุกกระบวนการของธุรกิจ หลายอุตสาหกรรมจึงได้ปรับตัวเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในเครื่องมือการบริหารจัดการ ไม่เว้นแม้กระทั่งอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

Global 10 Tour Operators				Global 8 Online Tour Operators		
Company	Sales US\$b	Home		Company	Sales US\$b	Home
1 Tui	15.7	Germany		1 Expedia.com/Inc.	2.5 ^a	United States
2 Thomas Cook	8.9	Germany		2 Cendant	1.78 ^b	United States
3 MyTravel Group	5.7	United		3 Priceline.com	0.9	United States
4 Rewe Toeristik	5.0	Germany		4 Sabre Holdings	0.83 ^c	United States
5 First Choice	4.2	United		5 Opodo.com	0.05	United Kingdom
6 Grupo Iberostar	2.8	Spain		6 Ctrip.com	0.04 ^d	China
7 Expedia.com/Inc.	2.5 ^a	United States		7 Elong.com	0.02	China
8 Kuoni Travel Holding.	2.4	Switzerland		8 Travel24.com	0.003	Germany
9 Club Mediterranee	1.9	France		9		
10 Transat A.T.	1.8	Canada		10		

ภาพที่ 2.10 อันดับธุรกิจนำเที่ยวในปี 2004

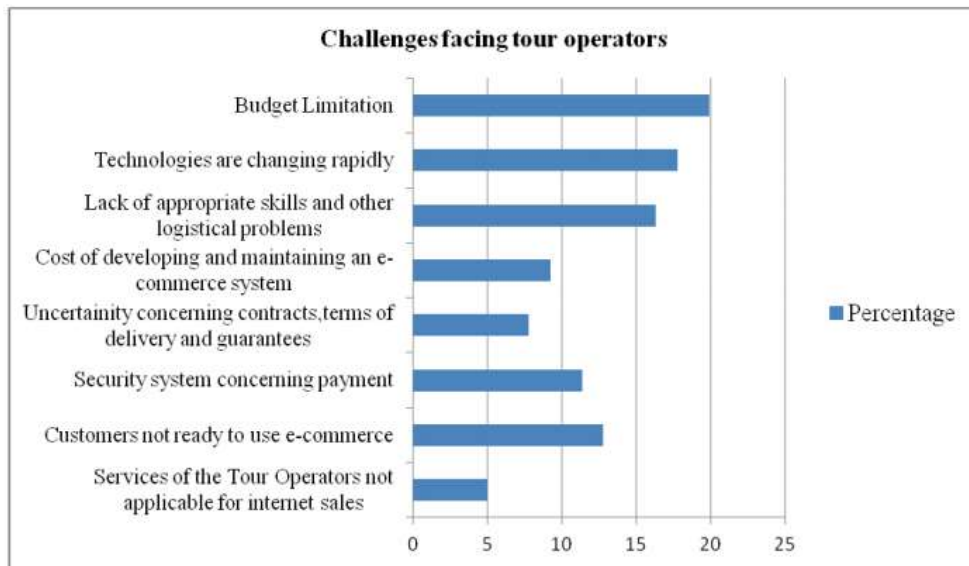
แหล่งที่มา: Wijk และ Persoon, 2006: 386.

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวได้รับอิทธิพลอย่างมากจากสื่อออนไลน์ โดยจากผลสำรวจของ Euromonitor International (2014) ตั้งแต่ปี 2012 เป็นต้นมา พบว่า นักท่องเที่ยวมีพฤติกรรมการค้นหาข้อมูลและจองการท่องเที่ยวผ่านช่องทางออนไลน์เพิ่มมากขึ้น โดยคิดเป็นยอดขายทั่วโลก รวมกันเท่ากับ 590 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือคิดเป็น 25% ของยอดขายรวมทั้งหมด และเมื่อแยกตามภูมิภาค พบว่า อเมริกาเหนือเป็นภูมิภาคที่มีการเติบโตของ Online Travel มากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ ภูมิภาคยุโรปตะวันออก และภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก เรียงตามลำดับ จะเห็นว่าในปัจจุบัน Online Travel เข้ามามีบทบาทมากขึ้นในตลาดธุรกิจนำเที่ยว ซึ่งจากผลการศึกษาของ Wijk and Persoon (2006) ได้รวบรวมข้อมูลส่วนแบ่งการตลาดของธุรกิจนำเที่ยวทั้งแบบดั้งเดิมและ

แบบออนไลน์ในปี 2004 ผลการศึกษาพบว่า บริษัท TUI มีส่วนแบ่งทางการตลาดของธุรกิจนำเที่ยวแบบดั้งเดิมสูงที่สุด คิดเป็นมูลค่าทางการตลาดมากถึง 15.7 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ รองลงมาคือบริษัทนำเที่ยวเก่าแก่อย่าง Thomas Cook และ My Travel Group ในขณะที่ธุรกิจนำเที่ยวแบบออนไลน์ พบว่า มีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง และเริ่มเข้ามาชิงพื้นที่ส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มมากขึ้น โดยผู้นำตลาดการท่องเที่ยวออนไลน์ที่สำคัญ คือ บริษัท Expedia.com ที่มีมูลค่าส่วนแบ่งทางการตลาดออนไลน์เท่ากับ 2.5 พันล้านดอลลาร์ และเพิ่มสูงขึ้นเป็น 33 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ในปี 2012 (Euromonitor International, 2014: 24) นอกจากนี้ บริษัท Expedia.com ยังติด 1 ใน 7 อันดับของบริษัทนำเที่ยวที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดมากที่สุดในโลก ดังแสดงในภาพที่ 2.10

และจากผลการศึกษาของ Euromonitor International (2014: 27) ได้คาดการณ์ไว้ว่าในอนาคตธุรกิจนำเที่ยวแบบออนไลน์จะเข้ามามีบทบาทต่อการตัดสินใจท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้น รวมถึงมีส่วนสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวให้หันมาวางแผนเดินทางท่องเที่ยวด้วยตนเอง หรือที่เรียกว่า Tailor Made Tour ซึ่งนักท่องเที่ยวจะค้นคว้าหาข้อมูลด้วยตนเองผ่านเว็บไซต์หรือแอปพลิเคชัน แล้วเปรียบเทียบราคา วางแผนการเดินทาง ตลอดจนตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการผ่านเว็บไซต์หรือแอปพลิเคชันในทีเดียว ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับ Deloitte (2015: 4) ซึ่งได้ร่วมกับ British Travel Award ในการสำรวจพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวปี 2014 พบว่า 59% ของนักท่องเที่ยวหันมาใช้ในการเปรียบเทียบราคาสินค้าและบริการแบบออนไลน์มากขึ้น โดย 42% จะอ่านรีวิวก่อนตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยว นอกจากนี้ 59% ของนักท่องเที่ยวดังกล่าวยังได้เน้นย้ำว่า รีวิวมีผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวเป็นมากที่สุด โดยท้ายที่สุดแล้วผลการศึกษาได้ชี้ให้เห็นว่าการตลาดแบบรีวิวมีอิทธิพลต่อการเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) ขององค์กร

จากสถานการณ์ในปัจจุบันดังกล่าว จะเห็นว่าธุรกิจนำเที่ยวต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี พฤติกรรมนักท่องเที่ยว กระแสการท่องเที่ยวแบบ Tailor Made Tour ตลอดจนต้องเผชิญกับการแข่งขันทางธุรกิจจากคู่แข่งทั้งทางตรง เช่น บริษัทนำเที่ยวออนไลน์ บริษัทตัวแทนท่องเที่ยว (Travel Agency) และคู่แข่งทางอ้อม เช่น บริษัทรับจองห้องพัก รับจองตั๋วเครื่องบินออนไลน์ ทำให้ธุรกิจนำเที่ยวต้องเปลี่ยนจากตลาดของผู้ขายกลายเป็นตลาดของผู้ซื้อ (Buyer's Market) ที่ผู้บริโภคมีอำนาจในการต่อรองมากขึ้น (Deloitte, 2015: 9) จึงถือเป็นความท้าทายที่สำคัญยิ่ง ที่บริษัทนำเที่ยวจะต้องปรับตัวและรับมือให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น



ภาพที่ 2.11 สรุปปัญหาและความท้าทายของบริษัทนำเที่ยวในปี 2014

แหล่งที่มา: Mwita, 2014: 22.

โดยจากผลการศึกษาของ Mwita (2014: 22) ได้สรุปถึงปัญหาและความท้าทายที่สำคัญซึ่งบริษัทนำเที่ยวต้องเผชิญในปี 2014 ผลการศึกษา พบว่า ปัญหาข้อจำกัดด้านเงินทุน การขาดทักษะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน การจัดการด้านโลจิสติกส์ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี กลายเป็นปัญหาและความท้าทายที่สำคัญ ที่บริษัทนำเที่ยวต้องเผชิญและรับมือในปัจจุบัน ดังแสดงในภาพที่ 2.11

จากปัญหาและความท้าทายดังกล่าว Deloitte (2015: 13) ได้เสนอแนะแนวทางในการปรับตัวสำหรับธุรกิจนำเที่ยวในยุคดิจิทัลให้สามารถรับมือและใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่ได้อย่างสูงสุด ดังนี้

- 1) ธุรกิจนำเที่ยวจะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การทำธุรกิจจากการมุ่งเน้นที่ผลิตภัณฑ์ (Product Centric) สู่การให้ความสำคัญกับผู้บริโภค (Consumer Centric) โดยจะต้องคำนึงถึงผู้บริโภค (Consumer Centric) ในทุกกระบวนการตัดสินใจทางธุรกิจ
- 2) ธุรกิจนำเที่ยวจะต้องใช้เครื่องมือที่ทำให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงสินค้าและบริการของบริษัทได้หลากหลายช่องทาง ทั้งแบบออนไลน์ (Online) และออฟไลน์ (Offline)
- 3) ธุรกิจนำเที่ยวจะต้องมอบประสบการณ์ที่แตกต่างและหลากหลายให้กับลูกค้า (Integrated Experience) เช่น ประสบการณ์แบบ Tailor Made Tour

4) ธุรกิจนำเที่ยวควรให้ความสำคัญกับ Consumer Review และ Social Media ซึ่งมีผลอย่างมากต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้า

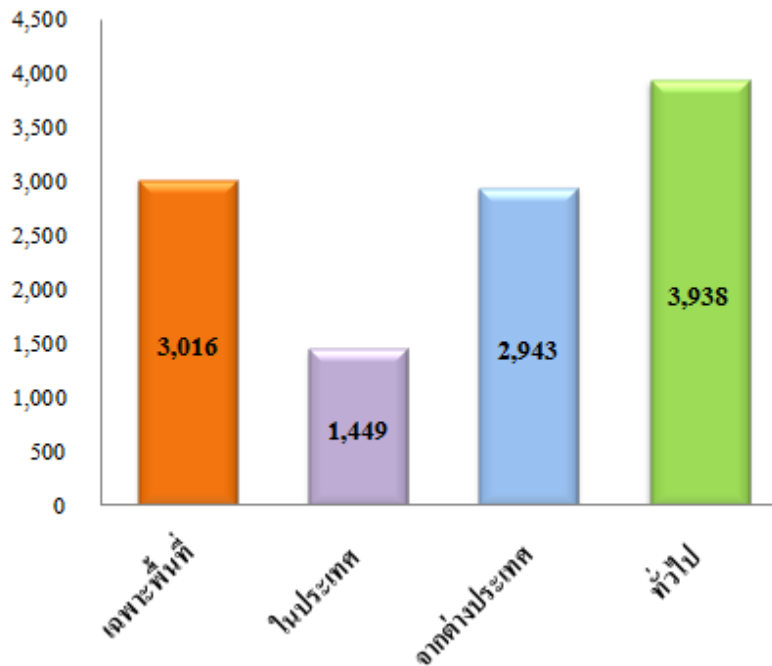
5) ธุรกิจอาจมีการยื่นข้อเสนอพิเศษเพื่อชักจูงให้ลูกค้ามาลงทะเบียนในเว็บไซต์หรือแอปพลิเคชันของบริษัท เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามพฤติกรรมของลูกค้า จะทำให้บริษัทนำเที่ยวสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงจุด

6) ธุรกิจนำเที่ยวจะต้องสร้างวัฒนธรรมการแนะนำสินค้า โดยการเปิดโอกาสให้ลูกค้าได้แสดงความคิดเห็นต่อสินค้าและบริการของบริษัทได้อย่างเต็มที่ ซึ่งจะทำให้เกิดการบอกต่อแบบปากต่อปาก และยังช่วยประหยัดต้นทุนในด้านการตลาดให้แก่บริษัทได้อีกด้วย

กล่าวโดยสรุป สถานการณ์ของธุรกิจนำเที่ยวในปัจจุบันต้องเผชิญกับปัญหาและความท้าทายในหลากหลายด้าน ทั้งการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมนักท่องเที่ยว ตลอดจนปัญหาด้านการจัดการของธุรกิจ สิ่งสำคัญคือบริษัทนำเที่ยวจะต้องตระหนักถึงปัญหาดังกล่าว และรีบปรับตัวเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยการให้ความสำคัญกับผู้บริโภค (Consumer Centric) ในทุกกระบวนการตัดสินใจของธุรกิจ มอบประสบการณ์ที่แตกต่างและหลากหลายให้กับลูกค้า (Integrated Experience) ผ่านเครื่องมือทั้งออนไลน์และออฟไลน์ รวมถึงให้ความสำคัญกับ Consumer Review และ Social Media เนื่องจากเป็นช่องทางการตลาดที่สำคัญที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้า

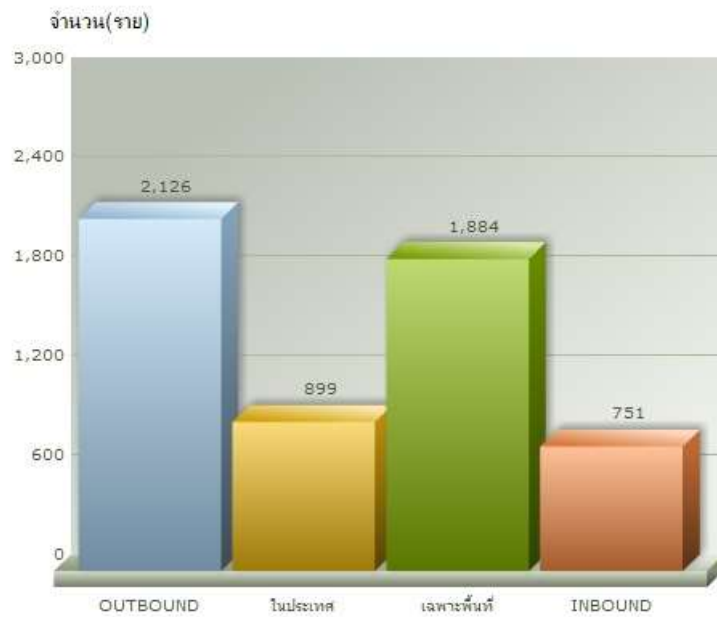
2.4.6 ธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

จากข้อมูลของสำนักงานธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์1 (2558) พบว่า ในปัจจุบันประเทศไทยมีธุรกิจนำเที่ยวทั่วประเทศรวมกันทั้งสิ้น จำนวน 11,346 บริษัท โดยแบ่งเป็นธุรกิจนำเที่ยวเฉพาะพื้นที่ จำนวน 3,016 บริษัท ธุรกิจนำเที่ยวในประเทศ (Domestic) จำนวน 1,449 บริษัท ธุรกิจนำเที่ยวจากต่างประเทศ (Inbound) จำนวน 2,943 บริษัท และธุรกิจนำเที่ยวทั่วไป (Domestic หรือ Outbound) จำนวน 3,938 บริษัท ในส่วนของจังหวัดกรุงเทพมหานครนั้นมีธุรกิจนำเที่ยวที่จดทะเบียนในพื้นที่จำนวนทั้งสิ้น 4,645 บริษัท (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2558) ซึ่งธุรกิจนำเที่ยวดังกล่าว พบว่า ร้อยละ 99.9 ล้วนเป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สำนักแผนยุทธศาสตร์และนโยบาย, 2555: 2-5) ดังแสดงในภาพที่ 2.12



ภาพที่ 2.12 จำนวนธุรกิจนำเข้าทั้งหมดในประเทศไทยแบ่งตามประเภท
แหล่งที่มา: พัฒนจาก สำนักงานธุรกิจนำเข้าและมัลติเทคส์1, 2558.

ธุรกิจนำเข้าขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย เป็นธุรกิจที่มีความอ่อนไหวง่ายต่อทั้งปัจจัยภายในประเทศและภายนอกประเทศ ทั้งปัญหาภาวะเศรษฐกิจถดถอย ปัญหาโรคระบาด โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาความไม่สงบทางการเมือง ซึ่งเกิดเหตุการณ์ชุมนุมทางการเมืองขึ้นในประเทศบ่อยครั้งตั้งแต่ปี 2548 จนถึงปี 2553 ทำให้ธุรกิจนำเข้าได้รับความเสียหายเป็นอย่างมากจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ประกอบกับปัญหาคู่แข่งรายใหม่ที่มีต้นทุนแรงงานที่ต่ำกว่า รวมถึงมีทรัพยากรที่มากกว่าเข้ามาอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากธุรกิจนำเข้ายังเป็นธุรกิจที่ไม่จำเป็นต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมากก็สามารถจัดตั้งธุรกิจได้โดยง่าย (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2554: 24) ทำให้มีผู้ประกอบการรายใหม่เข้าสู่ธุรกิจและออกจากธุรกิจอยู่บ่อยครั้ง โดยจากรายงานของสำนักงานธุรกิจนำเข้าและมัลติเทคส์2 (2558) ระบุว่า ตั้งแต่วันที่ 6 เมษายน 2551 จนถึงวันที่ 10 สิงหาคม 2558 มีผู้ประกอบการธุรกิจนำเข้าขอยกเลิกใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเข้าไปแล้วกว่า 5,660 ราย ดังแสดงในภาพที่ 2.13



ภาพที่ 2.13 ธุรกิจนำเที่ยวที่ขอยกเลิกใบอนุญาตประกอบธุรกิจ

แหล่งที่มา: สำนักงานธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ 2, 2558.

จากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นดังกล่าว บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องหาแนวทางในการปรับตัว เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันแก่ธุรกิจ ให้สามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว จึงเป็นที่มาของการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพของธุรกิจนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ ในครั้งนี้

2.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นักวิจัยหลายท่านได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ในภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการ ทั้งผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Concrete Performance) และผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงิน (Abstract Performance) โดย Mokaya (2012) ได้ศึกษารอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับอิทธิพลของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กรธุรกิจ ผลการศึกษาพบว่า ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ในด้านการสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing) การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) การปรับปรุงองค์กรใหม่ (Self Renewal) การดำเนินงานเชิงรุก

(Proactiveness) และการกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk Taking) มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กรธุรกิจ เช่นเดียวกับ Lumpkin และ Dess (2001) ที่ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของสภาพแวดล้อม และความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ในด้านการดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) และความก้าวร้าวในการแข่งขัน (Competitive Aggressiveness) ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ผลการศึกษาพบว่า การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน โดยทำให้องค์การมียอดขาย (Sales Growth) อัตราผลตอบแทนจากยอดขาย (Return on Sales) และผลกำไร (Profitability) ที่เพิ่มขึ้น และจะยิ่งเพิ่มสูงขึ้นเมื่ออยู่ในองค์กรระดับแรกเริ่ม (Early Stages) ที่มีสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาแบบไดนามิก (Dynamic Environments) ในขณะที่ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ด้านความก้าวร้าวในการแข่งขัน (Competitive Aggressiveness) นั้น พบว่า ส่งอิทธิพลน้อยมากต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กร แต่จะส่งอิทธิพลมากขึ้นหากว่าอยู่ในองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน (Hostile Environments) ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับ Antoncic และ Hisrich (2001) ที่ศึกษาเรื่องอิทธิพลความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ต่อการสร้างความมั่งคั่ง (Wealth Creation) แก่องค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศสโลวีเนียและสหรัฐอเมริกา ซึ่งค้นพบว่า ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กรธุรกิจในประเทศสโลวีเนียและสหรัฐอเมริกา โดยทำให้องค์การมีอัตราการเติบโตและมีผลกำไรที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังมีนักวิจัยอีกหลายท่านได้ศึกษาถึงอิทธิพลของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้า โดย Lekmat และ Chelliah (2014) ได้ศึกษากับตัวอย่างองค์กรธุรกิจภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการของประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า การสร้างนวัตกรรม กระบวนการมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน โดยส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ทำให้องค์การธุรกิจภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการของประเทศไทย มีผลการดำเนินงานด้านยอดขาย (Sales Growth) และส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) ที่เพิ่มขึ้น นำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) และองค์กรธุรกิจได้รับผลกำไรตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่นเดียวกับ Yang และคณะ (2007) ที่ศึกษาอิทธิพลความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้าขององค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศจีน ผลการศึกษาพบว่า การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) การปรับปรุงองค์กรใหม่ (Self-Renewal) และการดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้า โดยการสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) เป็นตัวแปรที่ส่งอิทธิพลมากที่สุด และถือเป็นคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ที่สำคัญที่สุดซึ่งช่วยขับเคลื่อนผลการ

ดำเนินงานด้านลูกค้าขององค์การธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศจีน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Liu, Luo และ Shi (2002) ที่ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของปัจจัยมุ่งเน้นลูกค้า ปัจจัยมุ่งเน้นการเรียนรู้ และปัจจัยการเป็นผู้ประกอบการขององค์การ (CE) ต่อผลการดำเนินงานขององค์การ รัฐวิสาหกิจในประเทศจีน ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ความเป็นผู้ประกอบการขององค์การ (CE) ด้านการสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) การกล้าเผชิญความเสี่ยง (RiskTaking) การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) และความก้าวร้าวในการแข่งขัน (Competitive Aggressiveness) มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการตลาดขององค์การรัฐวิสาหกิจในประเทศจีน โดยส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านปัจจัยการมุ่งเน้นการเรียนรู้ ทำให้องค์การมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็นผลการดำเนินงานด้านกลยุทธ์การขาย กลยุทธ์การโฆษณา การส่งเสริมการขาย และส่วนผสมผลิตภัณฑ์ต่างๆ (Product Mix)

นอกจากนี้ยังนักวิจัยอีกบางส่วนได้ศึกษาถึงอิทธิพลของความเป็นผู้ประกอบการขององค์การ (CE) ต่อผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงิน (Abstract Performance) ซึ่ง Zehir และคณะ (2012) ได้ศึกษากับตัวอย่างองค์การธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศตุรกี พบว่า ความเป็นผู้ประกอบการขององค์การ (CE) มีอิทธิพลทางบวกต่อการสร้างความผูกพันให้แก่พนักงานในองค์การ โดยองค์การที่สร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) และการกล้าเผชิญความเสี่ยง (RiskTaking) จะส่งผลให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่นเดียวกับ Bhardwaj และคณะ (2007) ที่ศึกษาเรื่อง อิทธิพลความเป็นผู้ประกอบการขององค์การ (CE) ต่อผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการของประเทศอินเดีย ผลการศึกษาพบว่า การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในขององค์การธุรกิจทั้งภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการ โดยทำให้องค์การสามารถนำความคิดสร้างสรรค์มาพัฒนาเป็นสินค้าและบริการใหม่ๆ ออกสู่ตลาดได้รวดเร็วกว่าคู่แข่ง

ในขณะที่นักวิจัยอีกหลายท่านได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของความเป็นผู้ประกอบการขององค์การ (CE) ต่อผลการดำเนินงานทั้ง 2 ด้าน กล่าวคือ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Concrete Performance) และผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงิน (Abstract Performance) โดย Özdemirci (2011) ได้ศึกษาถึง อิทธิพลของความเป็นผู้ประกอบการขององค์การ (CE) และกลยุทธ์กระบวนการต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Concrete Performance) และผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงิน (Abstract Performance) ขององค์การธุรกิจในเมืองอิสตันบูล ประเทศตุรกี ผลการศึกษาพบว่า การสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing) เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ โดยมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานของ

องค์การธุรกิจทั้ง 2 ด้าน ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Concrete Performance) และผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงิน (Abstract Performance) ในขณะที่การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) และการปรับปรุงการใหม่ (Self Renewal) มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงิน (Abstract Performance) เพียงด้านเดียว โดยทำให้องค์การสามารถบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และปรับเปลี่ยนกระบวนการวิธีการผลิตใหม่ๆ รวมถึงปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ ทำให้องค์การธุรกิจมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ ก้องเกียรติ บุรณศรี (2553: 228-229) ที่ศึกษาพบว่า สถานประกอบการในภาคอุตสาหกรรมมีความเป็นผู้ประกอบการขององค์การ (CE) อยู่ในระดับปานกลาง และความเป็นผู้ประกอบการขององค์การ (CE) ในด้านการสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) และการกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk Taking) มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน และผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต โดยมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโตมากที่สุด รองลงมาคือ ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ผลการดำเนินงานด้านการเงิน และผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน เรียงตามลำดับ

ซึ่งท้ายที่สุดแล้ว Mokaya (2012) ได้เน้นย้ำให้เห็นความสำคัญของแนวคิดความเป็นผู้ประกอบการขององค์การ (CE) ว่า องค์การที่มีความเป็นผู้ประกอบการขององค์การ (CE) สูง มีแนวโน้มที่จะมีผลการดำเนินงานที่สูงตาม รวมถึงองค์การที่มีโครงสร้างและค่านิยมเอื้อต่อการสร้างความเป็นผู้ประกอบการก็มีแนวโน้มที่จะมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าองค์การที่ไม่มีความเป็นผู้ประกอบการ เช่นเดียวกับ Margarietha (2007) ที่ชี้ให้เห็นว่า ความเป็นผู้ประกอบการขององค์การ (CE) มีอิทธิพลต่อระดับความเป็นผู้ประกอบการที่แตกต่างกัน (Entrepreneurship Intensity)

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ความเป็นผู้ประกอบการขององค์การทั้งในด้านการสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing) การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) การปรับปรุงองค์การใหม่ (Self-Renewal) การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) และการกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk Taking) ล้วนมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลขององค์การธุรกิจในแต่ละด้านแตกต่างกันทั้งผลการดำเนินงานด้านการเงิน และผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงิน

และจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว ได้รวบรวมข้อมูลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) ของตัวแปรความเป็นผู้ประกอบการขององค์การ (CE) ในด้านการสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing) การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) การปรับปรุงองค์การใหม่ (Self-Renewal) การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) และการกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk Taking)

ที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) เอง (X - X) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) ของตัวแปรความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ในด้านการสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing) การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) การปรับปรุงองค์กรใหม่ (Self-Renewal) การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) และการกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk Taking) ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรธุรกิจ (X - Y) จากนั้นนำค่าที่ได้จากตัวแปรทั้งสองฝั่งดังกล่าวมาคำนวณหาค่าอิทธิพล (Effect Size) ของแต่ละงานวิจัย และคำนวณหาค่าอิทธิพลเฉลี่ย ดังแสดงในตารางที่ 2.17

ตารางที่ 2.17 แสดงค่าอิทธิพล (Effect Size) ของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นักวิจัย	งานวิจัย	ค่าอิทธิพล (Effect Size)
Lau และคณะ (2010)	Corporate entrepreneurship of IJVs in China	0.4136023
Lekmat และ Chelliah (2014)	What Are The Antecedents to Creating Sustainable Corporate Entrepreneurship in Thailand?	0.114082
Lumpkin และ Dess (2001)	Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle	0.1687705
Liu, Luo และ Shi (2002)	Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: an empirical study	0.0666667
ค่าอิทธิพล (Effect Size) รวม		0.7575753
ค่าอิทธิพล (Effect Size) เฉลี่ย		0.189393825

ตารางที่ 2.17 แสดงผลการคำนวณค่าอิทธิพล (Effect Size) ของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าอิทธิพล (Effect Size) เฉลี่ยมีค่าเท่ากับ 0.189393825 โดยค่าอิทธิพล (Effect Size) เฉลี่ยที่ได้จากการคำนวณดังกล่าวจะถูกนำไปใช้คำนวณหาขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมในการวิจัยตามหลักการคำนวณของโคเฮน (Cohen, 1988) ในบทที่ 3 ต่อไป

ตารางที่ 2.18 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัย	ตัวอย่าง	เครื่องมือการวิจัย	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลการศึกษา
Zahra (1991)	องค์การธุรกิจขนาดใหญ่ในภาคอุตสาหกรรม จำนวน 119 แห่ง	- แบบสอบถาม - ข้อมูลทุติยภูมิ	- Canonical Analysis - Correlation Analysis	CE → Performance
Russell และ Russell (1992)	หน่วยธุรกิจ จำนวน 77 หน่วย ใน 36 องค์การของ ประเทศสหรัฐอเมริกา	- แบบสอบถาม	- Multiple Regression Analysis	CE → Performance
Antoncic และ Hisrich (2001)	องค์การธุรกิจ SMEs จำนวน 192 แห่งในประเทศ สโลเวเนียและสหรัฐอเมริกา โดยมีผู้บริหารเป็น ตัวแทนตอบแบบสอบถาม	- ข้อมูลทุติยภูมิ - แบบสอบถาม	- Structural Equation Modeling	CE → Financial Performance
Lumpkin และ Dess (2001)	ผู้ประกอบการ และผู้บริหารองค์การ จำนวน 124 คน ใน 94 องค์การธุรกิจ	- แบบสอบถาม	- Factor Analysis - Multiple Regression Analysis	CE → Financial Performance
Liu, Luo และ Shi (2002)	ผู้บริหารขององค์การรัฐวิสาหกิจ จำนวน 304 คน ใน ประเทศจีน	- แบบสอบถาม	- Factor Analysis - Multiple Regression Analysis	CE → Customer Performance
Yang และคณะ (2007)	องค์การธุรกิจ SMEs จำนวน 131 แห่งในประเทศจีน โดยมีผู้บริหารเป็นตัวแทนตอบแบบสอบถาม	- แบบสอบถาม	- Structural Equation Modeling	CE → Customer Performance

ตารางที่ 2.18 (ต่อ)

งานวิจัย	ตัวอย่าง	เครื่องมือการวิจัย	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลการศึกษา
Bhardwaj และคณะ (2007)	องค์การธุรกิจในภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการ จำนวน 181 แห่งของประเทศอินเดีย โดยมีผู้บริหาร เป็นตัวแทนตอบแบบสอบถาม	- แบบสอบถาม	- Moderator analysis	CE → Internal Performance
Ozdemirci (2011)	องค์การธุรกิจในเมืองอิสตันบูล ประเทศตุรกี	- แบบสอบถาม	- Multiple Regression Analysis	CE → Abstract & Concrete Performance
Mokaya (2012)	ศึกษารอบแนวคิดในการวิจัย	-	-	CE → Financial Performance
Zehir และคณะ (2012)	พนักงานในองค์การธุรกิจ SMEs จำนวน 375 คนของ ประเทศตุรกี	- แบบสอบถาม	- Factor Analysis - Multiple Regression Analysis	CE → Abstract Performance
Lekmat และ Chelliah (2014)	องค์การธุรกิจในภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการ จำนวน 287 แห่งของประเทศไทย โดยมีผู้บริหารเป็น ตัวแทนตอบแบบสอบถาม	- แบบสอบถาม	- Structural Equation Modeling	CE → Customer Performance CE → Financial Performance
Armesh และคณะ (2014)	องค์การธุรกิจ SMEs จำนวน 280 แห่งในประเทศ อิหร่าน โดยมีผู้บริหารเป็นตัวแทนตอบ แบบสอบถาม	- แบบสอบถาม	- Structural Equation Modeling	CE → Financial Performance
ก้องเกียรติ นูรณศรี (2553)	องค์การธุรกิจในภาคอุตสาหกรรมของประเทศไทย จำนวน 611 แห่ง	- แบบสอบถาม	- Structural Equation Modeling	CE → Abstract & Concrete Performance

บทสรุป การศึกษาในบทที่ 2 ได้มีการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 5 ตอน ได้แก่ 1) แนวคิดและทฤษฎีความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ซึ่งหมายถึง ความสามารถโดยรวมขององค์กรในการแสวงหาวิธีการใหม่ๆ โดยใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างคุณค่าให้แก่สินค้าหรือบริการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น โดยมีตัวบ่งชี้ที่สำคัญ 5 ตัว ได้แก่ การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) การกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk-Taking) การสร้างธุรกิจใหม่ (New business Venturing) และการปรับปรุงองค์กรใหม่ (Self-Renewal) 2) แนวคิดและทฤษฎีประสิทธิผลขององค์กร การศึกษาครั้งนี้มุ่งวัดประสิทธิผลขององค์กรจากผลการดำเนินงานที่เป็นตัวบ่งชี้ด้านการเงินและไม่ใช่ด้านการเงิน ตามแนวคิดของ Kaplan และ Norton (1996) โดยผลการดำเนินงานด้านการเงิน ประกอบด้วยตัวชี้วัด คือ อัตราการเติบโตของยอดขาย (Sales Growth, อัตราการเติบโตของรายได้ (Revenue Growth), อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (Return on Assets: ROA), อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity: ROE) และอัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ (Net Profit Growth) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ประกอบด้วยตัวชี้วัด คือ ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction), ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) และคุณภาพบริการ (Service Quality) ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน ประกอบด้วยตัวชี้วัด คือ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Operational Efficiency), นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) และความปลอดภัยและการติดตามตรวจสอบ (Safety and Scrutiny) และผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต ประกอบด้วยตัวชี้วัด ได้แก่ ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน (Training and Development) และอัตราการลาออกของพนักงาน (Employee Retention) 3) แนวคิดและทฤษฎีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยมีธุรกิจหลักอยู่ 3 ประเภทด้วยกัน คือ ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจร้านอาหาร และธุรกิจนำเที่ยว ซึ่งส่วนใหญ่เป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และถือเป็นฐานใหญ่ของพีระมิดโครงสร้างอุตสาหกรรม แต่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมดังกล่าว ส่วนใหญ่ยังพบว่ามีจุดอ่อนในเรื่องของการบริหารจัดการ มาตรฐานด้านการท่องเที่ยว และการให้บริการ รวมถึงการขาดแคลนแรงงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ดังนั้น สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จึงได้จัดทำแผนการส่งเสริมและแผนปฏิบัติการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สาขาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ปี 2555-2559 ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น 4) แนวคิดและทฤษฎีธุรกิจนำเที่ยว สถานการณ์ของธุรกิจนำเที่ยวในปัจจุบันต้องเผชิญกับปัญหาและความท้าทายในหลากหลายด้าน ทั้งการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรม

นักทอ่งเทียว ตลอดจนปัญหาด้านการจัดการของธุรกิจ สิ่งสำคัญคือบริษัทนำเทียวจะต้องตระหนักถึงปัญหาดังกล่าว และริบปรับตัวเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยการให้ความสำคัญกับผู้บริโภค (Consumer Centric) ในทุกระบวนการตัดสินใจของธุรกิจ 5) ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ว่า ความเป็นผู้ประกอบการองค์การในด้านการสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) การกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk-Taking) การสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing) และการปรับปรุงองค์การใหม่ (Self-Renewal) มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลขององค์การธุรกิจในแต่ละด้านแตกต่างกัน

บทที่ 3

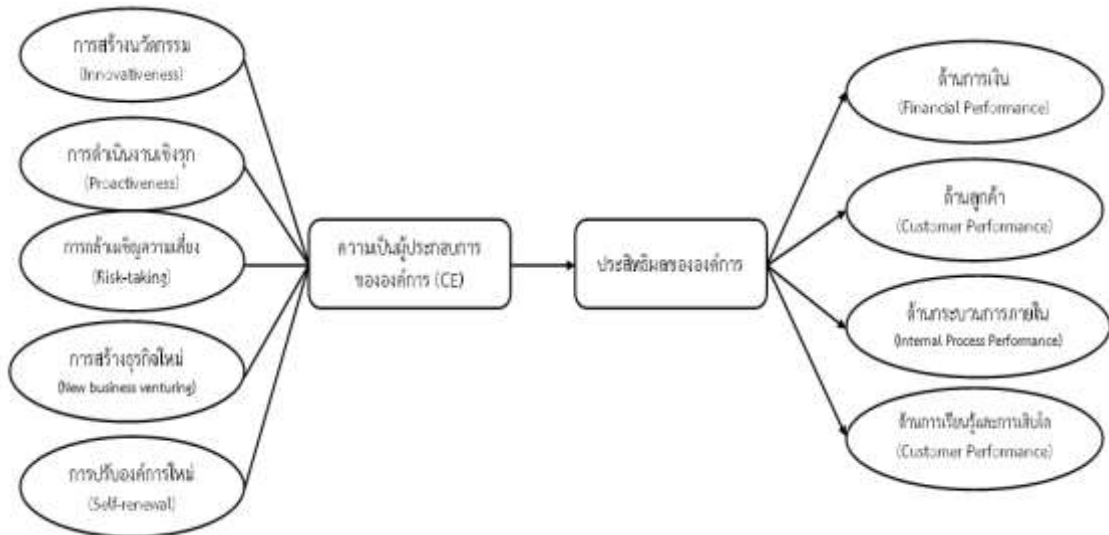
กรอบแนวคิดและวิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อศึกษา แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ในบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม 2) ศึกษาอิทธิพลของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ต่อประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม 3) เสนอแนะแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ ซึ่งในบทนี้ ได้แบ่งการนำเสนอ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- 3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย
- 3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยตามกรอบแนวคิดในการวิจัย
- 3.3 สมมติฐานการวิจัย
- 3.4 นิยามเชิงปฏิบัติการ
- 3.5 ประชากรและตัวอย่าง
- 3.6 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
- 3.7 การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ
- 3.8 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.9 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.10 สรุป

3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร ดังแสดงในภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยตามกรอบแนวคิดในการวิจัย

3.2.1 ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE)

วัดได้จากตัวบ่งชี้ 5 ตัว ได้แก่ การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) การกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk-Taking) การสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing) และการปรับปรุงการใหม่ (Self-Renewal)

3.2.2 ประสิทธิภาพขององค์กร

แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1) ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance) วัดได้จากตัวบ่งชี้ 5 ตัว คือ อัตราการเติบโตของยอดขาย (Sales Growth) อัตราการเติบโตของรายได้ (Revenue Growth)

อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (Return on Assets: ROA) อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity: ROE) และอัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ (Net Profit Growth)

2) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer Performance) วัดได้จากตัวบ่งชี้ 3 ตัว คือ ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) และคุณภาพบริการ (Service Quality)

3) ผลการดำเนินการด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance) วัดได้จากตัวบ่งชี้ 3 ตัว คือ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Operational Efficiency) นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) และความปลอดภัยและการติดตามตรวจสอบ (Safety and Scrutiny)

4) ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Performance) วัดได้จากตัวบ่งชี้ 3 ตัว คือ ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน (Training and Development) และอัตราการลาออกของพนักงาน (Employee Retention)

3.3 สมมติฐานการวิจัย

การศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลของบริษัทย่อยขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ ได้มีการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ โดย Mokaya (2012) ได้ศึกษาพบว่า ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กรธุรกิจ เช่นเดียวกับ Lumpkin และ Dess (2001) ที่ศึกษาพบว่า ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน โดยทำให้องค์การมียอดขาย (Sales Growth) อัตราผลตอบแทนจากยอดขาย (Return on Sales) และผลกำไร (Profitability) ที่เพิ่มขึ้น สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Antoncic และ Hisrich (2001) ที่พบว่า ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กรธุรกิจในประเทศสโลวีเนียและสหรัฐอเมริกา ในขณะที่ Yang และคณะ (2007) ได้ศึกษาพบว่า ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้าขององค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศจีน ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับ Liu, Luo และ Shi (2002) ที่ศึกษาพบว่า ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการตลาดขององค์กรธุรกิจวิสาหกิจในประเทศจีน นอกจากนี้ยังนักวิชาการ

บางส่วนได้ศึกษาถึงอิทธิพลของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ต่อผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงิน (Abstract Performance) โดย Zehir และคณะ (2012) ได้ศึกษาพบว่า ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) มีอิทธิพลทางบวกต่อการสร้างความผูกพันให้แก่พนักงานในองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศตุรกี ซึ่งสอดคล้องกับ Bhardwaj และคณะ (2007) ที่ศึกษาพบว่า ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ในภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการของประเทศอินเดียเช่นกัน ในขณะที่ก้องเกียรติ บุรณศรี (2553: 228-229) ได้ศึกษาพบว่า ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Concrete Performance) และผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงิน (Abstract Performance) โดยมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโตมากที่สุด รองลงมาคือ ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ผลการดำเนินงานด้านการเงิน และผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน เรียงตามลำดับ

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว จึงสามารถสรุปได้ว่า ความเป็นผู้ประกอบการองค์กร (CE) ล้วนมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลขององค์กรธุรกิจในแต่ละด้านแตกต่างกันทั้งผลการดำเนินงานด้านการเงิน และผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงิน ดังนั้นการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จึงกำหนดสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

สมมติฐาน ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) มีอิทธิพลทางบวกต่อ
ประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม

3.4 นิยามเชิงปฏิบัติการ

1) การกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk-Taking) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารหรือบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมในการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการดำเนินงานของกิจการภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนอย่างชาญฉลาด โดยตั้งใจที่จะยอมแลกทรัพยากรของบริษัทกับโอกาสที่จะทำให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการ เมื่อพิจารณาแล้วมีความคุ้มค่าที่จะเสี่ยง โดยวัดการกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk-Taking) ได้จากตัวชี้วัด คือ บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมมีการสนับสนุนให้พนักงานมีการประเมินความเสี่ยงเมื่อมีการนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ บริษัทมีการดำเนินงานในโครงการที่มีความเสี่ยงสูง เพื่อให้ได้รับผลตอบแทนที่สูงตาม บริษัทเป็นเจ้าแรกในการนำเสนอสินค้าหรือบริการทางการท่องเที่ยวใหม่ๆ ออกสู่ตลาดที่ยังมีความไม่แน่นอน และบริษัทให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

2) การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) หมายถึง การเป็นบริษัทนำที่ขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีความพยายามเป็นผู้บุกเบิกริเริ่มทดลองทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งก่อนบริษัทอื่น เพื่อแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ และสร้างความเป็นผู้นำในธุรกิจนำที่ขียวเมื่อเทียบกับคู่แข่ง อันจะช่วยสร้างการเจริญเติบโตให้แก่บริษัทนำที่ขียวสามารถแข่งขันได้ในระยะยาว โดยวัดการดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) ได้จากตัวชี้วัด คือ บริษัทนำที่ขียวขนาดกลางและขนาดย่อมมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในการดำเนินงาน การใช้เทคนิคการบริหารงานรูปแบบใหม่ หรือการนำเสนอสินค้าหรือบริการทางการท่องเที่ยวใหม่ บริษัทมีการตัดสินใจที่กล้าหาญเมื่อต้องเผชิญกับสภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอน เพื่อใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่อย่างสูงสุด บริษัทมีความกระตือรือร้นในการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจนำที่ขียวอย่างต่อเนื่อง และบริษัทเลือกใช้วิธีการตอบโต้คู่แข่งที่ทำให้ไม่สามารถทำการแข่งขันได้อีก เป็นต้น

3) การปรับองค์กรใหม่ (Self-Renewal) หมายถึง การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ การเปลี่ยนโครงสร้างของบริษัท การเปลี่ยนแนวคิดทางธุรกิจ หรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานใหม่ เพื่อให้เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์กรในบริษัทนำที่ขียวขนาดกลางและขนาดย่อม ทำให้บริษัทสามารถแข่งขันได้ในระยะยาว ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวถือเป็นการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โดยวัดการปรับองค์กรใหม่ (Self-Renewal) ได้จากตัวชี้วัด คือ บริษัทนำที่ขียวขนาดกลางและขนาดย่อมมีการสร้างนิยามใหม่ให้กับแนวคิดทางธุรกิจ (Business Concept) บริษัทมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ ในแต่ละหน่วยของธุรกิจ บริษัทมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างแผนกและหน่วยงาน เพื่อให้เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์กร และบริษัทมีการประสานงานระหว่างหน่วยธุรกิจ เพื่อสนับสนุนการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กร เป็นต้น

4) การสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing) หมายถึง การสร้างความแปลกใหม่ให้กับสินค้าหรือบริการของบริษัทนำที่ขียวขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยว โดยวัดการสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing) ได้จากตัวชี้วัด คือ บริษัทนำที่ขียวขนาดกลางและขนาดย่อมมีการสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการทางการท่องเที่ยวใหม่เพื่อเสนอขายในตลาดปัจจุบัน บริษัทมีการขยายสายธุรกิจใหม่ในตลาดการท่องเที่ยวปัจจุบัน บริษัทมีการขยายธุรกิจใหม่ในตลาดใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว และบริษัทมีการขยายสายผลิตภัณฑ์ใหม่ ในธุรกิจใหม่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว เป็นต้น

5) การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) หมายถึง การรวบรวม หรือการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่เกี่ยวกับการเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า หรือช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ หรือช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงานให้แก่บริษัทนำที่ขียวขนาดกลางและขนาดย่อม โดยวัดการสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) ได้จากตัวชี้วัด คือ บริษัทนำที่ขียวขนาดกลางและขนาดย่อมมีการพัฒนา

สินค้าหรือบริการทางการท่องเที่ยวใหม่ๆ ออกสู่ตลาดได้รวดเร็วกว่าคู่แข่งชั้น บริษัทมีการพัฒนา นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการท่องเที่ยวให้อยู่เหนือคู่แข่งชั้นเสมอ บริษัทสนับสนุนและส่งเสริม ให้นักงานนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ เพื่อสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการทางการท่องเที่ยว และบริษัท มุ่งเน้นการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างความเป็นผู้นำเทคโนโลยีทางการท่องเที่ยว เป็นต้น

6) ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) หมายถึง ความสามารถโดยรวมของบริษัท นำเที่ยวในการแสวงหาวิธีการใหม่ๆ โดยใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างคุณค่าให้แก่สินค้าหรือ บริการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น โดยสังเกต คุณลักษณะของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร จาก การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) การกล้าเผชิญ ความเสี่ยง (Risk-Taking) การสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing) และการปรับองค์กรใหม่ (Self-Renewal) เป็นต้น

7) แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการ เสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ หมายถึง แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลที่ได้จากการศึกษา สภาพปัจจุบันของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม

8) บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม หมายถึง บริษัทนำเที่ยวประเภทเฉพาะพื้นที่ หรือบริษัทนำเที่ยวในประเทศ (Domestic) หรือบริษัทนำเที่ยวจากต่างประเทศ (Inbound) หรือ บริษัทนำเที่ยวทั่วไป (Outbound) ซึ่งจดทะเบียนกับสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ใน เขตกรุงเทพมหานคร โดยบริษัทนำเที่ยวดังกล่าวจะต้องเปิดดำเนินการมาแล้วไม่ต่ำกว่า 3 ปี ประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการจัดนำเที่ยวอย่างน้อย 3 กิจกรรมขึ้นไป ได้แก่ การเป็นตัวแทน ท่องเที่ยว การรับจัดขายตั๋วการเดินทาง หรือรับจองห้องพัก หรือกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการ ท่องเที่ยว เป็นต้น

9) ประสิทธิภาพองค์กร หมายถึง ผลการดำเนินงานของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและ ขนาดย่อม โดยอาศัยแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (BSC) เป็นแนวทางในการวัดผล การดำเนินงาน ซึ่งให้ความสำคัญทั้งผลการดำเนินงานในรูปตัวเงิน และไม่ใช่ตัวเงิน รวมถึงความ สมดุลระหว่างผลการดำเนินงานในระยะสั้นและระยะยาว ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้าน การเงิน (Financial Performance) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer Performance) ผลการ ดำเนินการด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance) และผลการดำเนินงานด้านการ เรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Performance)

10) ผลการดำเนินการด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance) หมายถึง การประเมินผลการดำเนินงานในด้านกระบวนการภายในเฉลี่ย 3 ปีล่าสุดเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่ตั้ง

ไว้ของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม โดยวัดผลการดำเนินงานด้านการกระบวนการภายใน (Internal Process Performance) ได้จากตัวชี้วัด คือ ความรวดเร็วในการเปิดตัวสินค้าหรือบริการทางการท่องเที่ยวใหม่ของบริษัท ความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนของลูกค้า ความรวดเร็วของระยะเวลาในการดำเนินงานทั้งหมด (Operating Cycle) ของบริษัท ตั้งแต่การออกแบบสินค้าหรือบริการทางการท่องเที่ยว ขายสินค้าหรือบริการทางการท่องเที่ยว และการได้รับชำระเงิน การปรับเปลี่ยนสินค้าหรือบริการทางการท่องเที่ยวตามความต้องการเฉพาะของลูกค้า (Customization) และการบังคับใช้ข้อปฏิบัติด้านความปลอดภัยและการรับประกันของบริษัท เป็นต้น

11) ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Performance) หมายถึง การประเมินผลการดำเนินงานในด้านการเรียนรู้และการเติบโตเฉลี่ย 3 ปีล่าสุดเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม โดยวัดผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Performance) ได้จากตัวชี้วัด คือ อัตราความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) อัตราการลาออกของพนักงาน (Employee Retention) และจำนวนหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน (Training and Development) เป็นต้น

12) ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance) หมายถึง การประเมินผลการดำเนินงานในด้านการเงินเฉลี่ย 3 ปีล่าสุดเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม โดยวัดผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance) ได้จากตัวชี้วัด คือ อัตราการเติบโตของยอดขาย (Sales Growth) อัตราการเติบโตของรายได้ (Revenue Growth) อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ (Net Profit Growth) อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (ROA) และอัตราผลตอบแทนจากผู้ถือหุ้น (ROE) เป็นต้น

13) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer Performance) หมายถึง การประเมินผลการดำเนินงานในด้านลูกค้าเฉลี่ย 3 ปีล่าสุดเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม โดยวัดผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer Performance) ได้จากตัวชี้วัด คือ อัตราความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) และจำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า เป็นต้น

3.5 ประชากรและตัวอย่าง

3.5.1 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และ 2

3.5.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ธุรกิจนำเข้าที่จดทะเบียนกับสำนักทะเบียนธุรกิจนำเข้าและมัลติเทสต์ ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งสิ้น 4,645 แห่ง ซึ่งเป็นจังหวัดที่มีจำนวนธุรกิจนำเข้าที่จดทะเบียนมากที่สุดในประเทศไทย (สำนักงานธุรกิจนำเข้าและมัลติเทสต์, 2558)

3.5.1.2 ตัวอย่าง

ตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) และเนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ไม่สามารถทราบจำนวนประชากรที่แน่นอนของธุรกิจนำเข้า จำนวน 4,645 แห่งดังกล่าว ว่าเป็นธุรกิจขนาดใหญ่หรือธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม การวิจัยครั้งนี้จึงเลือกใช้วิธีการกำหนดตัวอย่างด้วยค่าพารามิเตอร์ตามหลักการคำนวณของโคเฮน (Cohen, 1988) โดยมีสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) มีตัวแปรต้น (Predictors) ที่ใช้ทำนายตัวแปรตาม จำนวน 5 ตัว กำหนดระดับความเชื่อมั่น ที่ 0.05 มีค่าอำนาจการทดสอบ (Power of Test) เท่ากับ 0.80 ซึ่งเป็นค่ามาตรฐานที่ใช้กันทั่วไปที่มีอำนาจเพียงพอในการทดสอบทางสถิติ และมีค่าอิทธิพล (Effect Size) ที่คำนวณได้จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจเฉลี่ยเท่ากับ 0.19 (แสดงในตารางที่ 3.1) ได้ตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 74 ราย โดยตัวอย่างดังกล่าวจะต้องมีคุณสมบัติเป็นบริษัทนำเข้าขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทเฉพาะพื้นที่ หรือนำเข้าในประเทศ (Domestic) หรือนำเข้าจากต่างประเทศ (Inbound) หรือนำเข้าทั่วไป (Outbound) ซึ่งเปิดดำเนินการมาแล้วไม่ต่ำกว่า 3 ปี เนื่องจากการศึกษาเรื่องความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรที่ผ่านมา ส่วนใหญ่นักวิชาการ (Zahra, 1993; Zahra and Covin, 1995; Lumpkin and Dess, 2001: 439; Antoncic and Hisrich, 2004; Armesh et al., 2014: 42) นิยมวัดผลการดำเนินงานขององค์กรในช่วงระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากเป็นช่วงระยะเวลาที่บริษัทมีความคงที่ในการดำเนินงานแล้ว และบริษัทนำเข้าขนาดกลางและขนาดย่อมดังกล่าวจะต้องประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการจัดนำเข้าตัวอย่างน้อย 3 กิจกรรมขึ้นไป ได้แก่ เป็นตัวแทนท่องเที่ยว การรับจัดขายตั๋วการเดินทาง หรือรับจองห้องพัก หรือกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว

ตารางที่ 3.1 ค่าอิทธิพล (Effect Size)

นักวิจัย	งานวิจัย	ค่าอิทธิพล (Effect Size)
Lau และคณะ (2010)	Corporate entrepreneurship of IJVs in China	0.4136023
Lekmat และ Chelliah (2014)	What Are The Antecedents to Creating Sustainable Corporate Entrepreneurship in Thailand?	0.114082
Lumpkin และ Dess (2001)	Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm Performance: The moderating role of environment and industry life cycle	0.1687705
Liu, Luo และ Shi (2002)	Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: an empirical study	0.0666667
ค่าอิทธิพล (Effect Size) รวม		0.7575753
ค่าอิทธิพล (Effect Size) เฉลี่ย		0.189393825

3.5.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3

3.5.2.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ประกอบการ หรือผู้บริหารองค์กร หรือนักวิชาการด้านการท่องเที่ยว หรือผู้ที่มีประสบการณ์และเชี่ยวชาญในธุรกิจนำเที่ยว หรือพนักงานระดับปฏิบัติการ

3.5.2.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การศึกษาครั้งนี้ พิจารณาเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังกล่าวจะต้องมีคุณสมบัติ คือ ผู้ประกอบการ หรือผู้บริหารองค์กร หรือนักวิชาการด้านการท่องเที่ยว หรือผู้ที่มีประสบการณ์และเชี่ยวชาญในธุรกิจนำเที่ยวมาแล้วไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 9 ท่าน (นงนภัส คู่วรรณู เทียงกมล, 2554: 91)

3.6 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

3.6.1 การวิจัยเอกสาร (Documentary Research)

โดยการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ (Systematic Review) มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) การสืบค้น สืบค้นงานวิจัย วิทยานิพนธ์ บทความทางวิชาการ และหลักฐานทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและทฤษฎีความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (Corporate Entrepreneurship) และประสิทธิผลขององค์กร

2) แหล่งข้อมูลในการสืบค้น โดยสืบค้นจากฐานข้อมูลของห้องสมุดสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Resource) ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยฐานข้อมูลในประเทศ ได้แก่ ฐานข้อมูลเอกสารฉบับเต็มในรูปอิเล็กทรอนิกส์ของ ไทย (Thai Digital Collection) และฐานข้อมูลต่างประเทศ ได้แก่ Science Direct, Emerald, Hospitality & Tourism Complete, Business Source Complete, Academic Search Complete และ Google Scholar เป็นต้น

3) คำสำคัญในการสืบค้น (Key words) โดยกำหนดคำสำคัญในการสืบค้น ดังนี้
ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ได้แก่ ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร Corporate Entrepreneurship, Corporate Entrepreneurial, Corporate Venturing, Internal Entrepreneurship, Intrapreneurship และ Intrapreneuring

ประสิทธิผลขององค์กร ได้แก่ ผลการดำเนินงาน การวัดผลการดำเนินงานแบบ สมดุล Performance และ Balanced Scorecard

4) การสังเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยมาสังเคราะห์ เพื่อรวบรวมตัวบ่งชี้ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) และประสิทธิผลขององค์กร จากนั้นดำเนินการออกแบบเครื่องมือวิจัย

3.6.2 แบบสอบถามสำหรับใช้ศึกษาวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และ 2

โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นตัวแทนของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม ประกอบด้วย

1) เพศ ได้แก่ เพศชาย, เพศหญิง

2) อายุ ได้แก่ ต่ำกว่า 20 ปี 20-30 ปี 31-40 ปี 41-50 ปี 51-60 ปี และ 60 ปีขึ้นไป

3) ระดับการศึกษาสูงสุด ได้แก่ ต่ำกว่ามัธยมศึกษา มัธยมศึกษา ประกาศนียบัตร/อนุปริญญา ปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก

4) ตำแหน่งงาน ได้แก่ ผู้บริหารองค์กร ผู้มีประสบการณ์และเชี่ยวชาญในธุรกิจนำเที่ยว และอื่นๆ

5) ประสบการณ์ในการทำงานด้านธุรกิจนำเที่ยว ได้แก่ 5-7 ปี 8-10 ปี 11-13 ปี และ 14 ปีขึ้นไป

6) ประเภทของธุรกิจนำเที่ยวที่เคยมีประสบการณ์ ได้แก่ ธุรกิจนำเที่ยวเฉพาะพื้นที่ ธุรกิจนำเที่ยวในประเทศ (Domestic) ธุรกิจนำเที่ยวนำเที่ยวจากต่างประเทศ (Inbound) และธุรกิจนำเที่ยวทั่วไป (Domestic หรือ Outbound)

7) ประเภทของกิจกรรมที่บริษัทนำเที่ยวให้บริการ ได้แก่ บริการจัดนำเที่ยว บริการจัดสัมมนา บริการจองตั๋วเครื่องบิน บริการจองที่พัก และอื่นๆ

ตอนที่ 2 สภาพการดำเนินงานด้านความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร

มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้วัดตัวแปรความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร จำนวน 5 ตัว ได้แก่ การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) การกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk-Taking) การสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing) และการปรับองค์กรใหม่ (Self-Renewal) แบบสอบถามมีลักษณะเป็นการให้คะแนนแบบ 5 ระดับ โดยหากตรงกับความเป็นจริงน้อยที่สุดมีค่าคะแนนเท่ากับ 1 คะแนน และหากข้อความตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดมีค่าคะแนนเท่ากับ 5 คะแนน

ตอนที่ 3 ผลการดำเนินงานขององค์กร

มีจำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่

1) ผลการดำเนินงานด้านการเงิน

มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้วัดตัวแปรผลการดำเนินงานด้านการเงิน จำนวน 6 ตัวแปร ได้แก่ อัตราการเติบโตของยอดขาย (Sales Growth) อัตราการเติบโตของรายได้ (Revenue Growth) อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (Return on Assets: ROA) อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity: ROE) และอัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ (Net Profit Growth)

2) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer Performance)

มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้วัดตัวแปรผลการดำเนินงานด้านลูกค้า จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ อัตราความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) อัตราส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) และคุณภาพบริการ (Service Quality)

3) ผลการดำเนินการด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance)

มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้วัดตัวแปรผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน จำนวน 3 ตัวแปร คือ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Operational Efficiency) นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) และความปลอดภัยและการติดตามตรวจสอบ (Safety and Scrutiny)

4) ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Performance)

มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้วัดผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต จำนวน 3 ตัวแปร คือ อัตราความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) อัตราการลาออกของพนักงาน (Turnover Rate) และการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน (Training and Development)

โดยคำถามในแต่ละข้อที่กล่าวมามีลักษณะเป็นการให้คะแนนแบบ 5 ระดับ โดยหากผลการดำเนินงานลดลงมากเมื่อเทียบกับเป้าหมายมีค่าคะแนนเท่ากับ 1 คะแนน และหากผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นมากเมื่อเทียบกับเป้าหมายมีค่าคะแนนเท่ากับ 5 คะแนน

สำหรับเกณฑ์ในการแปลความหมายของแบบสอบถามสภาพการดำเนินงานด้านความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ได้นำระดับคะแนนเฉลี่ยที่ เฉลิมชัย วาสะสิริ (2553: 47) ใช้ในการแปลความหมายมาประยุกต์ใช้ในการแปลความหมาย ดังนี้

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์ในการแปลความหมายสภาพการดำเนินงานด้านความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร

ระดับคะแนน	ความหมาย
4.50 - 5.00	สภาพการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กรอยู่ในระดับสูงมาก
3.50 - 4.49	สภาพการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กรอยู่ในระดับสูง
2.50 - 3.49	สภาพการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง
1.50 - 2.49	สภาพการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กรอยู่ในระดับต่ำ
1.00 - 1.49	สภาพการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กรอยู่ในระดับต่ำมาก

สำหรับเกณฑ์ในการแปลความหมายผลการดำเนินงานขององค์กร ได้นำระดับคะแนนเฉลี่ยที่ เฉลิมชัย วาสะสิริ (2553: 47) ใช้ในการแปลความหมายมาประยุกต์ใช้ในการแปลความหมาย ดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 เกณฑ์ในการแปลความหมายผลการดำเนินงานขององค์กร

ระดับคะแนน	ความหมาย
4.50 - 5.00	ผลการดำเนินงานขององค์กรเพิ่มขึ้นมากเมื่อเทียบกับเป้าหมาย
3.50 - 4.49	ผลการดำเนินงานขององค์กรเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับเป้าหมาย
2.50 - 3.49	ผลการดำเนินงานขององค์กรเท่ากับเป้าหมายที่ตั้งไว้
1.50 - 2.49	ผลการดำเนินงานขององค์กรลดลงเมื่อเทียบกับเป้าหมาย
1.00 - 1.49	ผลการดำเนินงานขององค์กรลดลงมากเมื่อเทียบกับเป้าหมาย

ตารางที่ 3.4 แหล่งที่มาของแบบสอบถาม

ตัวแปร	แหล่งที่มาของแบบสอบถาม	ข้อที่
ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร		
1. การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness)	ดัดแปลงจาก Knight (1997), Bulut (2008), Wang and Zhang (2009), Ozdemirci (2011), Rojas et al. (2011), Nkosi (2011) และ Mokaya (2012)	5-8
2. การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness)	ดัดแปลงจาก Knight (1997), Wang and Zhang (2009) และ Rojas et al. (2011) และ Mokaya (2012)	13-16
3. การกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk-Taking)	ดัดแปลงจาก Lumpkin and Dess (1996), Fox (2005), Nkosi (2011), Shamsuddin et al. (2012), Mokaya (2012) และ ก้องเกียรติ บุรณศรี (2553)	17-20
4. การสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing)	ดัดแปลงจาก Wang and Zhang (2009), Ozdemirci (2011) Rojas et al. (2011) และ Mokaya (2012)	1-4
5. การปรับองค์กรใหม่ (Self-Renewal)	ดัดแปลงจาก Wang and Zhang (2009), Romero-Martinez et al., (2010), Ozdemirci (2011), Rojas et al. (2011), Shamsuddin et al. (2012) และ Mokaya (2012)	9-12

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	แหล่งที่มาของแบบสอบถาม	ข้อที่
ประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม		
1. ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance)	คัดแปลงจาก Antoncic and Hisrich (2001), Harrington (2004), Tseng, Kuo and Chou (2008), Wang and Zhang (2009), Shwu-Ing and Hsin-Yi (2011), Nkosi (2011), Avci et al. (2011), วีรดา เรืองรุ่ง (2550), ก้องเกียรติ บุรณศรี (2553) และ วิฑูร เกียมจิตต์ตรง (2553)	21-25
2. ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer Performance)	คัดแปลงจาก Reichel and Haber (2005), Tseng, Kuo and Chou (2008), Wang and Zhang (2009), Shwu-Ing and Hsin-Yi (2011), Avci et al. (2011), วีรดา เรืองรุ่ง (2550), ก้องเกียรติ บุรณศรี (2553) และ วิฑูร เกียมจิตต์ตรง (2553)	26-28
3. ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance)	คัดแปลงจาก Shwu-Ing and Hsin-Yi (2011)	29-33
4. ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Performance)	คัดแปลงจาก Shwu-Ing and Hsin-Yi (2011), Nkosi (2011), Avci et al. (2011), วีรดา เรืองรุ่ง (2550) และ ก้องเกียรติ บุรณศรี (2553)	34-36

3.6.3 การสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) สำหรับใช้ศึกษาวัตถุประสงค์ข้อที่ 3

การศึกษาในขั้นตอนนี้ได้นำผลการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 คือ ปัจจัยความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม มาดำเนินการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาประสิทธิผลแก่บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการเสริมสร้าง

ความเป็นผู้ประกอบการ ด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีขั้นตอนในการศึกษา ดังนี้

3.6.3.1 กำหนดวัตถุประสงค์ในการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) โดยการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพแก่บริษัทนำเที่ยวขนาดกลาง และขนาดย่อมด้วยการเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ

3.6.3.2 ออกแบบแนวคำถาม โดยคำถามดังกล่าวมีลักษณะแบบกึ่งโครงสร้าง (Guideline) สามารถยืดหยุ่นได้ เป็นคำถามปลายเปิด ที่พัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม และแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพแก่บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกรอบคณณเนื้อหาของงานวิจัย

3.6.3.3 กำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากประชากรเป้าหมาย ให้ได้ตามคุณสมบัติที่กำหนด จากนั้นติดต่อขอความร่วมมือ และชี้แจงรายละเอียดของงานวิจัย ได้แก่ ที่มาและความสำคัญของงานวิจัย วัตถุประสงค์ในการวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัย และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรับทราบถึงกระบวนการวิจัย โดยสามารถตอบรับหรือปฏิเสธการเข้าร่วมการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) ครั้งนี้ได้

3.6.3.4 ทำหนังสือขอความร่วมมือจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 9 ท่าน ที่ตอบรับเข้าร่วมการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) พร้อมกับแนบรายละเอียดงานวิจัยแบบสรุปย่อ และกำหนดการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) ส่งถึงผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

3.6.3.5 จัดเตรียมเอกสาร สถานที่ และเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) เช่น แบบบันทึกข้อมูลภาคสนาม เครื่องบันทึกเสียง กล้องถ่ายภาพ และอุปกรณ์เครื่องเขียนต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์

3.7 การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ

3.7.1 แบบสอบถาม

3.7.1.1 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ามาร่างเป็นแบบสอบถาม จากนั้นนำร่างแบบสอบถามที่ได้เสนอแก่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และความครอบคลุมของเนื้อหา พร้อมทั้งแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3.7.1.2 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบแล้วจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน (รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิปรากฏตามภาคผนวก ก) พิจารณาพิจารณาตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามในด้านความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อวัดความสอดคล้องของข้อคำถามและวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ตลอดจนความชัดเจนและความเหมาะสมในการใช้ภาษา

3.7.1.3 วิเคราะห์ผลเพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ พบว่า ค่าดัชนี IOC ของแบบสอบถามงานวิจัยจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่าน มีค่าอยู่ระหว่าง 0.66-1.00 ซึ่งสอดคล้องกับ ศิริชัย กาญจนวสี (2543) ที่กล่าวว่า เกณฑ์สำหรับใช้ในการตัดสินความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ค่าดัชนีที่คำนวณได้ต้องมีค่ามากกว่า 0.50 ($IOC > .50$) จึงจะถือว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ดังนั้นแบบสอบถามทุกข้อในการวิจัยครั้งนี้ จึงมีความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) สามารถนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของงานวิจัยต่อไป

3.7.1.4 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมาย จำนวน 30 ชุด เพื่อนำมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (Cronbach, 1990) ซึ่งจะต้องมีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ไม่ต่ำกว่า 0.70 จึงจะอยู่ในเกณฑ์ที่มีความเชื่อถือได้ (กฤตกร จิรภาณุเมศ, 2553: 48)

3.7.1.5 วิเคราะห์ผลเพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของแบบสอบถาม มีค่าเท่ากับ .942 จึงสรุปได้ว่าแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมีความน่าเชื่อถือ (Reliability) สูง สามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลกับตัวอย่างได้

3.7.1.6 จัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และนำไปใช้เก็บข้อมูลกับตัวอย่าง

3.7.2 การสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group)

หลังจากที่ได้ออกแบบแนวคำถามปลายเปิด ซึ่งมีลักษณะแบบกึ่งโครงสร้าง (Guideline) ที่สามารถยืดหยุ่นได้ จึงได้นำแนวคำถามดังกล่าวให้ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบ เรื่องความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์งานวิจัย และการใช้ภาษา จากนั้นนำมาแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำเพื่อให้ได้แนวคำถามที่มีความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ สามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลกับผู้ที่ให้ข้อมูลสำคัญได้

3.8 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.8.1 แบบสอบถาม

โดยมีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.8.1.1 จัดทำเลขรหัสแบบสอบถามเพื่อสะดวกในการตรวจสอบและติดตาม

3.8.1.2 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยจัดส่งแบบสอบถามและหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามไปยังบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร พร้อมระบุระยะเวลาในการขอรับแบบสอบถามกลับคืน โดยแนบซองเอกสารตอบกลับที่ติดอากรแสตมป์จำนวนหนึ่งถึงผู้รับเรียบร้อยแล้ว

3.8.1.3 ในกรณีที่ไม่ได้รับแบบสอบถามคืนตามระยะเวลาที่กำหนด ได้ดำเนินการติดตามทวงถามทางโทรศัพท์ หรือเสนอแนะทางเลือกอื่นที่เหมาะสมกับบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมในการส่งแบบสอบถามกลับคืน เช่น ทางโทรสาร (Fax), จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail) หรือเดินทางไปรับแบบสอบถามด้วยตนเอง

3.8.2 การสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group)

จัดการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) โดยชี้แจงผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ให้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการศึกษา และขอบเขตของการศึกษารั้งนี้ พร้อมกับขอความร่วมมือในการให้ข้อมูลสำคัญในด้านต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพแก่บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3.9 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ทางสังคมศาสตร์ และใช้สถิติดังต่อไปนี้

3.9.1 การวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติพื้นฐาน

เพื่อทราบถึงลักษณะการแจกแจงของตัวอย่างด้วยสถิติเชิงบรรยาย ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) และตัวแปรประสิทธิผลขององค์กรทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อให้ทราบถึงลักษณะการแจกแจง และการกระจายตัวของตัวแปรในแต่ละด้านดังกล่าว

3.9.2 การวิเคราะห์ค่าอิทธิพลของตัวแปร

เพื่อทราบถึงค่าอิทธิพลของตัวแปรความเป็นผู้ประกอบการของผู้ประกอบการขององค์กร ต่อตัวแปรประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม ว่ามีอิทธิพลต่อกันมากน้อยเพียงใด โดยใช้สถิติการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีเกณฑ์ในการแปลความหมายค่าอิทธิพลของตัวแปร (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543) ดังแสดงในตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.5 เกณฑ์การแปลความหมายค่าอิทธิพลของตัวแปร

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับอิทธิพล
$r > 0.8$	สูง
$0.6 < r < 0.8$	ค่อนข้างสูง
$0.4 < r < 0.6$	ปานกลาง
$0.2 < r < 0.4$	ค่อนข้างต่ำ
$r < 0.2$	ต่ำ

3.9.3 การวิเคราะห์เนื้อหาและจัดหมวดหมู่ (Content Analysis)

การวิเคราะห์เนื้อหาและจัดหมวดหมู่ (Content Analysis) ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) เพื่อเสนอแนะเป็นแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพแก่บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม

3.10 สรุป

การศึกษบทที่ 3 มีเนื้อหาเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย โดยแบ่งหัวข้อที่ศึกษาออกเป็น 9 ส่วน ได้แก่ 1) กรอบแนวคิดในการวิจัย มีเนื้อหาเกี่ยวกับการพัฒนกรอบแนวคิดความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม 2) ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้แก่ ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ซึ่งเป็นตัวแปรอิสระ และประสิทธิภาพขององค์กรเป็นตัวแปรตาม 3) สมมติฐานการวิจัย มีเนื้อหาเกี่ยวกับการพัฒนาสมมติฐานการวิจัยจากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 ซึ่งพบว่า ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม 4) นิยามเชิงปฏิบัติการ กล่าวถึง ความหมายเฉพาะของแต่ละคำที่ใช้เรียกในงานวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) การกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk-Taking) การสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing) การปรับองค์กรใหม่ (Self-Renewal) ประสิทธิภาพองค์กร ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer Performance) ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance) ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Performance) บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม และแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ 5) ประชากรและตัวอย่าง โดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับเกณฑ์การคัดเลือกตัวอย่างที่ใช้ในการตอบแบบสอบถามและการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) ประชากรที่ใช้ในการตอบแบบสอบถาม คือ ธุรกิจนำเที่ยวที่จดทะเบียนกับสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งสิ้น 4,645 แห่ง และมีตัวอย่างที่ใช้ในการตอบแบบสอบถาม จำนวน 74 ตัวอย่าง ด้วยวิธีการคัดเลือกแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) ซึ่งตัวอย่างดังกล่าวจะต้องมีคุณสมบัติเป็นบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทเฉพาะพื้นที่ หรือนำเที่ยวในประเทศ (Domestic) หรือนำเที่ยวจากต่างประเทศ (Inbound) หรือนำเที่ยวทั่วไป (Outbound) ซึ่งเปิดดำเนินการมาแล้วไม่ต่ำกว่า 3 ปีและประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องการจัดนำเที่ยว

อย่างน้อย 3 กิจกรรมขึ้นไป ได้แก่ การเป็นตัวแทนท่องเที่ยว การรับจัดขายตัวการเดินทาง หรือรับจองห้องพัก หรือกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว ส่วนประชากรที่ใช้ในการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) ได้แก่ ผู้ประกอบการ หรือผู้บริหารองค์กร หรือนักวิชาการด้านการท่องเที่ยว หรือผู้ที่มีประสบการณ์และเชี่ยวชาญในธุรกิจนำเที่ยว หรือ หรือพนักงานระดับปฏิบัติการ มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) เป็นผู้ประกอบการ หรือผู้บริหารองค์กร หรือนักวิชาการด้านการท่องเที่ยว หรือผู้ที่มีประสบการณ์และเชี่ยวชาญในธุรกิจนำเที่ยวมาแล้วไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 9 ท่าน ด้วยวิธีการคัดเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

6) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา มีเนื้อหาเกี่ยวกับ ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และรายละเอียดของเครื่องมือ โดยเลือกใช้ การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) แบบสอบถาม และการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล 7) การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ มีเนื้อหาเกี่ยวกับการนำแบบสอบถาม และแนวคำถามการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) ที่สร้างขึ้นมาตรวจสอบหาความเที่ยงตรง (Content Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) โดยแบบสอบถามมีค่าความเที่ยงตรง (Content Validity) อยู่ระหว่าง 0.66 - 1.00 และมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ .942 ซึ่งมีความน่าเชื่อถือสูงสามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลกับตัวอย่างได้ ส่วนแนวคำถามการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) มีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์งานวิจัย สามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ 8) วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามจากการส่งทางไปรษณีย์ และติดตามทวงถามทางโทรศัพท์ หรือเสนอแนะทางเลือกอื่นที่เหมาะสมในการส่งแบบสอบถามกลับคืน เช่น ทางโทรสาร (Fax) จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail) หรือผู้วิจัยเดินทางไปปรับแบบสอบถามด้วยตนเอง 9) วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้โปรแกรมการวิเคราะห์ทางสังคมศาสตร์ โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน การวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรโดยใช้สถิติการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) และการวิเคราะห์เนื้อหาและจัดหมวดหมู่ (Content Analysis) ที่ได้จากการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group)

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม ด้วยการเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ” มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาลักษณะความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร 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
	3.4ปริญญาตรี	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.) แล้วนำเสนอผลการศึกษออกเป็น 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. บริษัทที่มีการขยายสายธุรกิจใหม่ ในตลาดการท่องเที่ยว ปัจจุบัน	3.07	1.058	ปานกลาง
15. บริษัทที่มีการขยายสายธุรกิจใหม่ ในตลาดใหม่ ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว	3.09	1.100	ปานกลาง
16. บริษัทที่มีการขยายสายผลิตภัณฑ์ใหม่ 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
การปรับองค์การใหม่ (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) ($\beta = .353$) มีอิทธิพลทางบวกมากที่สุด กล่าวคือ เมื่อจำนวนหน่วยของการปรับปรุงการใหม่ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินที่เพิ่มขึ้น 0.353 หน่วย ในขณะที่การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) ($\beta = .337$) 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

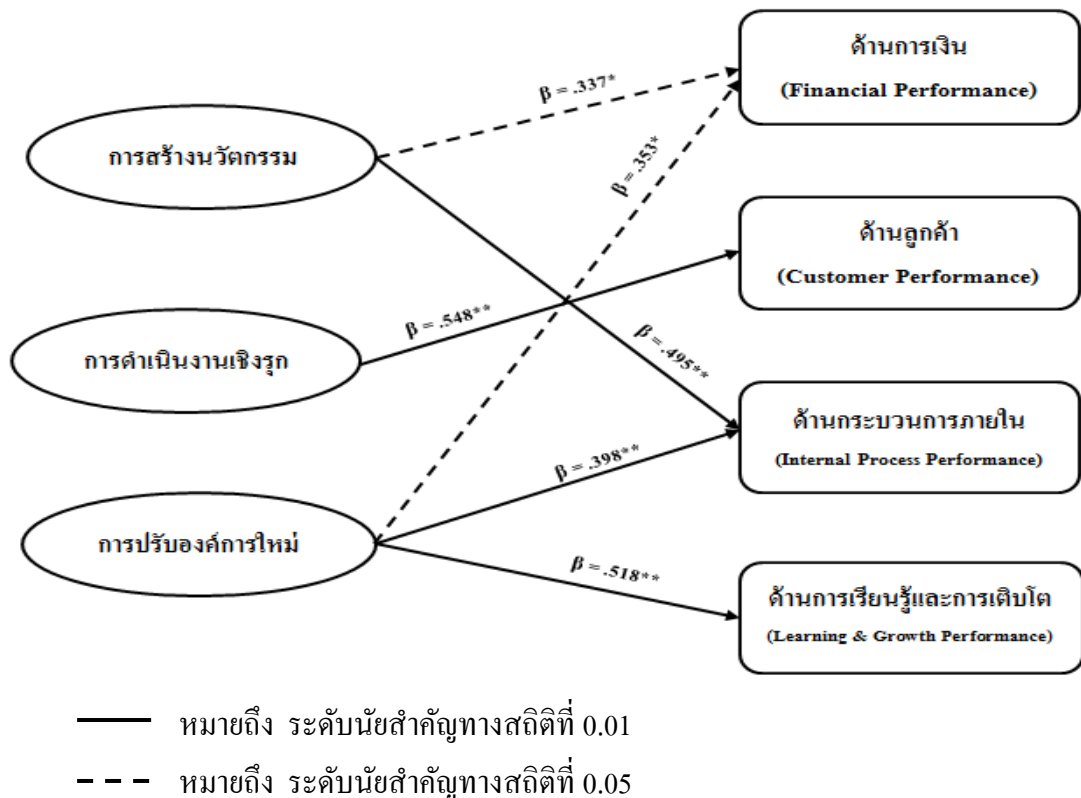
ตารางที่ 4.13 พบว่า ปัจจัยความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน และผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต

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

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

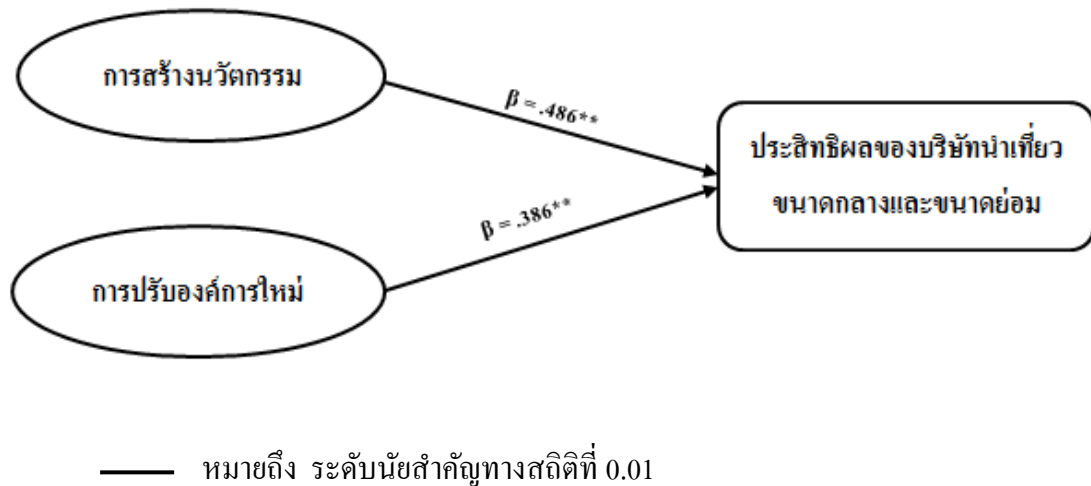
ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance) มีตัวแปรความเป็นผู้ประกอบการขององค์การที่ส่งอิทธิพลทางบวก จำนวน 2 ตัว คือ การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) และการปรับปรุงการใหม่ (Self-Renewal)

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 ประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวนาขนาดกลางและขนาดย่อม



ภาพที่ 4.2 ปัจจัยความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวนาขนาดกลางและขนาดย่อม

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

ดังนั้น เมื่อบริษัทนำเที่ยวนาขนาดกลางและขนาดย่อมมีการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovativeness) และการปรับเปลี่ยนรูปแบบขององค์การใหม่ (Self-Renewal) หรือเรียกรวมกันว่า ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (Corporate Entrepreneurship) ในบริษัทให้มีระดับสูงขึ้นแล้ว จะส่งผลให้บริษัทนำเที่ยวนาขนาดกลางและขนาดย่อมมีประสิทธิผลที่สูงขึ้นตาม โดยวัดได้จากการเพิ่มขึ้นของผลการดำเนินงานด้านการเงิน (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 นำไปสู่การเพิ่มขึ้นของประสิทธิผลในองค์การต่อไปในอนาคต

4.4.2 แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการปรับองค์การใหม่ (Self-Renewal)

จากการศึกษา พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 9 ท่าน แสดงความคิดเห็นในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ สิ่งแรกของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมจะต้องคำนึงถึงก่อนจะนำแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการปรับองค์การใหม่ (Self-Renewal) ไปปรับใช้ คือ บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมจะต้องทราบถึงเป้าหมาย นโยบาย และแผนงานในการดำเนินงานขององค์การก่อน เพื่อสามารถเลือกนำแนวทางในการพัฒนาประสิทธิผลไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ได้อย่างเหมาะสม สำหรับแนวทางในการพัฒนาประสิทธิผลให้กับบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการปรับองค์การใหม่ (Self-Renewal) นั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ร่วมกันเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการนำไปปรับใช้ ดังนี้

4.4.2.1 การปรับโครงสร้างองค์การให้มีขนาดเล็กลง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็นในทิศทางเดียวกันว่า บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมควรจัดโครงสร้างองค์การให้มีลักษณะแนวราบ โดยการรวมหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเข้าด้วยกัน หรือแยกหน่วยงานในให้องค์การมีขนาดเล็กลง 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 การจัดกิจกรรมสนทนยามเช้า (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 การปรับคนในองค์การให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการปรับตัวของบริษัทเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน เพื่อให้บริษัทนำที่ความสามารถแข่งขันและอยู่รอดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมดังกล่าวได้ โดยบริษัทนำที่ขนาดกลางและขนาดย่อม ควรให้ความสำคัญกับการปรับคนในองค์การให้ทัน

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 และเป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิผลให้กับบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการปรับองค์กรใหม่ (Self-Renewal) ต่อไป

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

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

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

การวิจัยครั้งนี้ได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและทฤษฎีความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร และประสิทธิผลขององค์กร จากฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อรวบรวมตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร และประสิทธิผลขององค์กร ผลจากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรสามารถวัดได้จาก การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) การกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk-Taking) การสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing) และการปรับปรุงการใหม่ (Self-Renewal) ซึ่งมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโต จากนั้นได้นำปัจจัยในแต่ละด้านดังกล่าวมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาในครั้งนี้ พร้อมกับตั้งสมมติฐานการวิจัยว่า ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมที่จดทะเบียนกับสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 74 แห่ง มีผู้บริหารองค์กร และผู้ที่มีประสบการณ์และเชี่ยวชาญในธุรกิจนำเที่ยวมาแล้วไม่ต่ำกว่า 5 ปีเป็นตัวแทนในการตอบแบบสอบถาม จากนั้นนำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้จำนวน 74 ฉบับ มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงบรรยาย และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้น (Multiple Linear Regression) เพื่อศึกษาถึงคุณลักษณะความเป็น

ผู้ประกอบการขององค์กร และอิทธิพลของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ต่อประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม รวมถึงเสนอแนะแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยปัจจัยความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรที่ส่งอิทธิพลดังกล่าว โดยการนำเสนอในบทที่ 5 ได้แบ่งหัวข้อในการนำเสนอด้ยรายละเอียด ดังนี้

- 5.1 สรุปผลการวิจัย
- 5.2 อภิปรายผลการวิจัย
- 5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย
- 5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.1 สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 หัวข้อตามวัตถุประสงค์งานวิจัย ได้แก่ 1) คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ในบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม 2) อิทธิพลของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ต่อประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม และ 3) แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ ดังนี้

5.1.1 คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ในบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม

บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมมีคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งในด้านการสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) การกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk-Taking) การสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing) และการปรับองค์กรใหม่ (Self-Renewal) แสดงให้เห็นว่าบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมมีแนวทางในการดำเนินงานเชิงรุก ที่ริเริ่มทำสิ่งใหม่ก่อนคู่แข่งในระดับปานกลาง โดยการแสวงหาโอกาสใหม่ทางธุรกิจ ภายใต้การประเมินความเสี่ยงในระดับปานกลาง เพื่อสร้างสรรค์สินค้าและบริการทางการท่องเที่ยว รวมถึงการขายสายธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางการแข่งขัน การปรับเปลี่ยนโครงสร้างของหน่วยงาน เพื่อให้เอื้อต่อการประสานงาน และเอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการท่องเที่ยวอยู่ในระดับปานกลาง

5.1.2 อิทธิพลของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ต่อประสิทธิผลของบริษัทย่อย ขนาดกลางและขนาดย่อม

ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลของบริษัทย่อยขนาดกลางและขนาดย่อม โดยการสร้างนวัตกรรม(Innovativeness) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางบวกสูงสุด รองลงมา คือ การปรับปรุงองค์กรใหม่ (Self-Renewal) และเมื่อพิจารณาปัจจัยความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรที่ส่งอิทธิพลต่อประสิทธิผลของบริษัทย่อยขนาดกลางและขนาดย่อมในแต่ละด้าน พบว่า ปัจจัยความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลของบริษัทย่อยขนาดกลางและขนาดย่อมทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer Performance) ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance) และผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Performance) โดยผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance) มีปัจจัยที่ส่งอิทธิพลทางบวก คือ การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) และการปรับปรุงองค์กรใหม่ (Self-Renewal) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer Performance) มีปัจจัยที่ส่งอิทธิพลทางบวก คือ การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance) มีปัจจัยที่ส่งอิทธิพลทางบวก คือ การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) และการปรับปรุงองค์กรใหม่ (Self-Renewal) และผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Performance) มีปัจจัยที่ส่งอิทธิพลทางบวก คือ การปรับปรุงองค์กรใหม่ (Self-Renewal)

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ปัจจัยความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรที่สามารถพยากรณ์ผลการดำเนินงานของบริษัทย่อยขนาดกลางและขนาดย่อมได้ดีที่สุด คือ การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) และการปรับปรุงองค์กรใหม่ (Self-Renewal) โดย เมื่อบริษัทย่อยขนาดกลางและขนาดย่อมมีการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovativeness) และการปรับเปลี่ยนรูปแบบขององค์กรใหม่ (Self-Renewal) หรือเรียกรวมกันว่า ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (Corporate Entrepreneurship) ในบริษัทให้มีระดับสูงขึ้นแล้ว จะทำให้บริษัทย่อยขนาดกลางและขนาดย่อมมีประสิทธิผลที่สูงขึ้นตาม

5.1.3 แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลของบริษัทย่อยขนาดกลางและขนาดย่อมด้วย การเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ

แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลของบริษัทย่อยขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการนั้น อันดับแรกบริษัทย่อยขนาดกลางและขนาดย่อมจะต้อง

ทราบถึงเป้าหมายขององค์กร ว่ามีทิศทางการดำเนินงานอย่างไร รวมถึงมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นใคร เพื่อจะได้กำหนดตำแหน่งทางการตลาดได้อย่างถูกต้อง และสามารถเลือกนำแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในแต่ละด้านไปปรับใช้ได้อย่างเหมาะสม สำหรับแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการนั้น ประกอบด้วย 2 แนวทางหลัก คือ

1) แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการเสริมสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) ได้แก่ การเสริมสร้างนวัตกรรมสินค้าและบริการ (Product and Service Innovation) โดยให้ความสำคัญกับกระบวนการคัดเลือกสถานที่ท่องเที่ยวที่เป็นจุดเด่น การมอบประสบการณ์ที่แตกต่างให้กับนักท่องเที่ยว การเปิดโอกาสให้นักท่องเที่ยวได้แบ่งปันประสบการณ์ร่วมกับชุมชน (Create Share Value) และการมีเทคนิคการถ่ายทอดเรื่องราว (Interpretation) ที่น่าสนใจของมรดกเพื่อที่สามารถตอบสนองความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวเป้าหมายได้อย่างสูงสุด และแนวทางการเสริมสร้างนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) ได้แก่ การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการติดต่อสื่อสาร ยกตัวอย่างเช่น การตั้ง Line Group Facebook Group การใช้แอปพลิเคชันช่วยในการบริหารจัดการงานภายในบริษัท การสร้างแอปพลิเคชันหรือเว็บไซต์ให้นักท่องเที่ยวสามารถออกแบบโปรแกรมการท่องเที่ยวได้ด้วยตัวเอง (Customization) รวมถึงการทำการตลาดด้วยกลยุทธ์ Digital Marketing ยกตัวอย่างเช่น การเปิด Line Official Accounts การใช้ Hashtag จัดกลุ่มเรื่องที่น่าสนใจในช่วงเวลานั้นๆ การใช้ QR Codes เพื่อเป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับบริษัท การใช้โฆษณา Facebook Ads. การให้ Social Media Influencer ช่วยวิจารณ์สินค้าและบริการของบริษัท ทั้งนี้ เนื้อหาที่น่าสนใจ (Content) ในสื่อ Digital Marketing ดังกล่าวนั้น จะต้องมีความน่าสนใจ และสามารถนำเสนอได้อย่างตรงประเด็น รวมถึงสามารถสะท้อนลักษณะที่โดดเด่นของตราสินค้า (Branding) ของบริษัทได้อย่างลงตัว

2) แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการปรับปรุงองค์กรใหม่ (Self-Renewal) ประกอบด้วย การปรับโครงสร้างองค์กรให้มีขนาดลดลง เพื่อให้เอื้อต่อการประสานงานได้อย่างรวดเร็ว การกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่หน่วยงาน ทีมงาน หรือพนักงานที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับลูกค้า เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็น การออกแบบสถานที่การทำงานให้เอื้อต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง และการปรับคนในองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เป็นต้น

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของผู้บริหารองค์กร และผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่มีประสบการณ์ในธุรกิจนำเที่ยว ที่มีต่อสภาพปัจจุบันขององค์กร ทำให้ทราบถึงคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรในบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม และอิทธิพลของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรด้านการสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) และด้านการปรับองค์กรใหม่ (Self-Renewal) ต่อประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม รวมถึงแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม ด้วยการเสริมสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) และการปรับองค์กรใหม่ (Self-Renewal) ซึ่งเป็นแนวทางที่ได้จากการศึกษาสภาพปัจจุบันของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมดังกล่าว

จากผลการศึกษาดังกล่าวนำมาสู่การอภิปรายผลร่วมกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า มีประเด็นที่น่าสนใจในการอภิปรายผล ได้แก่ 1) คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรในบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม 2) ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร กับประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม 3) อิทธิพลของการสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) ต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance) 4) อิทธิพลของการสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) ต่อผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance) 5) อิทธิพลของการปรับองค์กรใหม่ (Self-Renewal) ต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance) 6) อิทธิพลของการปรับองค์กรใหม่ (Self-Renewal) ต่อผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance) 7) อิทธิพลของการปรับองค์กรใหม่ (Self-Renewal) ต่อผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Performance) 8) อิทธิพลของการดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) ต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer Performance) 9) แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการเสริมสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) 10) แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการปรับองค์กรใหม่ (Self-Renewal) ดังนี้

5.2.1 คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรในบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม

บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมมีคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งในด้านการสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing) การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) การปรับปรุงกิจการใหม่ (Self-Renewal) การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) และการกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk-Taking) แสดงให้เห็นว่า บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม มีรูปแบบในการดำเนินงานเชิงรุก โดยแสวงหาช่องทางในการสร้างสรรค์สินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวได้ไม่สูงมากนัก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากลักษณะของบริษัทนำเที่ยวที่ดำเนินบทบาททางธุรกิจแตกต่างจากธุรกิจอื่นๆ ในห่วงโซ่อุปทานการท่องเที่ยว โดยทำหน้าที่เสมือนเป็นตัวกลางหรือตัวแทนคอยเชื่อมโยงระหว่างนักท่องเที่ยวกับผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิต เช่น โรงแรม ภัตตาคาร แหล่งท่องเที่ยว สายการบิน บริษัทเดินรถ ฯลฯ (Gartner and Bachri, 1994; Carey et al., 1997; Buhalis, 2000; Karamustafa, 2000; Klemm and Parkinson, 2001; Bastakis et al., 2004; Tepelus, 2005; Wijk and Persoon, 2006: 381; Buhalis, 2008; Fyall and Wanhill, 2008; Sigala, 2008: 1589) ดังนั้นสินค้าของบริษัทนำเที่ยวส่วนใหญ่จึงเป็นสินค้าบริการที่ไม่มีตัวตน ไม่สามารถจับต้องได้ และไม่มีสินค้าเป็นของตนเองอย่างแท้จริง การสร้างสรรค์สินค้าและบริการจึงขึ้นอยู่กับผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิตเป็นหลัก ด้วยเหตุนี้ ทำให้กระบวนการในการตัดสินใจทางธุรกิจตลอดจนการดำเนินงานต่างๆ ของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมไม่สามารถทำได้เต็มที่ อีกทั้งธุรกิจนำเที่ยวเป็นธุรกิจที่มีความอ่อนไหวง่ายต่อปัจจัยลบทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ เช่น ปัญหาจากภัยธรรมชาติ ปัญหาความมั่นคงทางการเมือง ปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำ ฯลฯ ด้วยสถานการณ์ดังกล่าว ทำให้บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมต้องดำเนินธุรกิจโดยการประเมินความเสี่ยงอย่างรอบคอบ ส่งผลให้ลักษณะการดำเนินงานดูไม่หวือหวามากนักเมื่อเทียบกับธุรกิจอื่นๆ ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับ ก้องเกียรติ บุณยศรี (2553: 229) ที่ศึกษาพบว่า องค์กรธุรกิจภาคอุตสาหกรรมของประเทศไทยมีคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากองค์กรธุรกิจดังกล่าวส่วนใหญ่เป็นองค์กรสาขาจากต่างประเทศ ทำให้การตัดสินใจตลอดจนการดำเนินนโยบายต่างๆ ทางธุรกิจไม่สามารถทำได้เต็มที่ ต้องขึ้นอยู่กับนโยบายของบริษัทแม่ในต่างประเทศ เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2550: 2) ที่ระบุว่า องค์กรธุรกิจในทุกกลุ่มอุตสาหกรรมของประเทศไทยมีความสามารถด้านนวัตกรรมองค์กรในระดับปานกลาง

5.2.2 ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร กับประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลาง และขนาดย่อม

ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม โดยการสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) เป็นปัจจัยความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรที่มีอิทธิพลทางบวกมากที่สุด รองลงมา คือ การปรับปรุงองค์กรใหม่ (Self-Renewal) แสดงว่า เมื่อบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมมีการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovativeness) และการปรับเปลี่ยนรูปแบบองค์กรใหม่ (Self-Renewal) จะส่งผลให้บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมมีผลการดำเนินงานที่เพิ่มสูงขึ้น ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับนักวิชาการหลายท่าน (Antoncic and Hisrich, 2001; Yang et al., 2007; Zehir et al., 2012; Armesh, et al., 2014) ที่ศึกษาพบว่า ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของบริษัทขนาดกลางและขนาดย่อม เช่นเดียวกับ Wang และ Zhang (2009) ที่ศึกษาพบว่า การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) และการปรับปรุงองค์กรใหม่ (Self-Renewal) เป็นคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรธุรกิจในประเทศจีนมากที่สุด ทำให้องค์กรธุรกิจในประเทศจีนสามารถเปิดตัวสินค้าและบริการใหม่ได้อย่างรวดเร็ว นำไปสู่จำนวนยอดขายและผลกำไรที่เพิ่มมากขึ้น รวมถึงการขยายตัวของส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) ผลการศึกษาดังกล่าวยังสอดคล้องกับ ก้องเกียรติ นูรณศรี (2553) ที่ศึกษาพบว่า การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) เป็นหนึ่งในปัจจัยความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรที่ทำให้้องค์กรธุรกิจในประเทศไทยมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ทั้งผลการดำเนินงานด้านการเงิน ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน และผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่สุดที่แสดงถึงคุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของนักวิชาการหลายท่านที่ได้ศึกษามาก่อนหน้านี้ (Zahra, 1991; Antoncic and Hisrich, 2000; Daniel, Mathew and Gretchen, 2007)

จะเห็นได้ว่าความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับผลการดำเนินงานของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม (Ozdemirci, 2011; Eser et al., 2012: 926) รวมถึงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่จะนำไปสู่การช่วยสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมให้สามารถแข่งขันได้ในระยะยาว (Sustainable Competitive Advantage) (Schmelter et al., 2010: 153; Kuratko, Morris and Covin, 2011: 7) โดยท้ายที่สุดแล้ว Covin และ Slevin (1991) ได้เน้นย้ำว่า ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยทำนุบำรุงเติบโตขององค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมได้เป็นอย่างดี

5.2.3 อิทธิพลของการสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) ต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance)

การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Customer Performance) ของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่า เมื่อบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม มีการสนับสนุนให้พนักงานนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ เพื่อสร้างสรรค์สินค้า/บริการทางการท่องเที่ยวใหม่ ออกสู่ตลาดได้รวดเร็ว กว่าคู่แข่งกัน รวมถึงมุ่งเน้นการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการท่องเที่ยวให้อยู่เหนือคู่แข่งกันเสมอ เพื่อสร้างความเป็นผู้นำเทคโนโลยีทางการท่องเที่ยว หรือเรียกรวมกันว่า การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) ในบริษัทให้มีระดับสูงขึ้นแล้ว จะทำให้บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมมีผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance) ที่สูงขึ้นตาม วัดได้จาก การขยายตัวของยอดขาย, การขยายตัวของรายได้, การขยายตัวของกำไรสุทธิ และผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (ROA) รวมถึงผลตอบแทนจากผู้ถือหุ้น (ROE) ที่เพิ่มสูงขึ้น สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Luo และ Zhou (2005) ที่พบว่า สร้างนวัตกรรม (Innovativeness) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กรธุรกิจในประเทศจีน โดยทำให้องค์การมียอดขายและผลกำไรที่เพิ่มขึ้น เช่นเดียวกับ Zahra (1993) และ Luo และ Zhou (2005) ที่ศึกษาพบว่า กิจกรรมที่สนับสนุนให้เกิดการสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) จะนำมาซึ่งการเพิ่มขึ้นของกำไรสุทธิและยอดขาย นอกจากนี้ยังทำให้องค์การมีผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (ROA) ที่เพิ่มสูงขึ้นตาม (Rojas et al., 2011) โดย ก้องเกียรติ บุรณศรี (2553: 233) ได้เน้นย้ำว่า เมื่อองค์กรธุรกิจให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี รวมถึงแสวงหาแนวทางการเพิ่มพูนความรู้ และทักษะให้แก่พนักงานแล้ว จะทำให้องค์การสามารถพัฒนาสินค้าใหม่ๆ ออกสู่ตลาดได้อย่างรวดเร็ว และนำไปสู่การขยายตัวของยอดขายและผลกำไรจากการดำเนินงานที่เพิ่มสูงขึ้น เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ Antonicic และ Scarlat (2005) ที่ศึกษาพบว่า การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) เป็นคุณลักษณะ ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรที่สำคัญซึ่งสามารถทำนายผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กรธุรกิจในประเทศ Slovenia และ Romania ได้ดีที่สุด

5.2.4 อิทธิพลของการสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) ต่อผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance)

ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรด้านสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance) ของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมื่อบริษัทนำ

เกี่ยวกับขนาดกลางและขนาดย่อม มีการสนับสนุนให้พนักงานนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ เพื่อสร้างสรรค์สินค้า/บริการทางการท่องเที่ยวใหม่ ออกสู่ตลาดได้รวดเร็วกว่าคู่แข่งอื่น รวมถึงมุ่งเน้นการทำวิจัยและพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการท่องเที่ยวให้อยู่เหนือคู่แข่งอื่นเสมอ เพื่อสร้างความเป็นผู้นำเทคโนโลยีทางการท่องเที่ยว หรือเรียกรวมกันว่า การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) ในบริษัทให้มีระดับสูงขึ้นแล้ว จะทำให้บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมมีผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance) ที่สูงขึ้นตาม โดยสังเกตได้จาก บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถเปิดตัวสินค้า/บริการทางการท่องเที่ยวใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว, สามารถแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนของลูกค้าได้ทันระยะเวลาที่กำหนด รวมถึงบริษัทมีระยะเวลาในการดำเนินงานทั้งหมดสั้นลง (Operating Cycle) ตั้งแต่การออกแบบสินค้า/บริการทางการท่องเที่ยว การขายสินค้า/บริการทางการท่องเที่ยว และการได้รับชำระเงิน นอกจากนี้บริษัทยังมีการปรับเปลี่ยนสินค้า/บริการทางการท่องเที่ยวตามความต้องการเฉพาะของลูกค้ามากขึ้น (Customization) และสามารถบังคับใช้ข้อปฏิบัติด้านความปลอดภัยและการรับประกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับ Bhardwaj et al. (2007) ซึ่งศึกษาพบว่า การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในขององค์การธุรกิจในการอุตสาหกรรมและภาคบริการของประเทศอินเดีย โดยทำให้องค์การสามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดเป็นสินค้าและบริการใหม่ๆ ที่มีความหลากหลายและออกสู่ตลาดได้อย่างรวดเร็ว เช่นเดียวกับ Wang และ Zhang (2009) ที่ศึกษาพบว่า การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) เป็นปัจจัยความเป็นผู้ประกอบการขององค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจในประเทศจีนมากที่สุด โดยทำให้องค์การธุรกิจในประเทศจีนมีกระบวนการพัฒนาสินค้าและบริการออกสู่ตลาดได้รวดเร็วกว่าคู่แข่งอื่น ในขณะเดียวกัน ก้องเกียรติ บุณยศรี (2553: 234) ก็ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) ในองค์การว่า เมื่อองค์การธุรกิจให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี รวมถึงแสวงหาแนวทางเพิ่มพูนความรู้ และทักษะให้แก่พนักงานแล้ว จะทำให้องค์การธุรกิจมีกระบวนการในการผลิตสินค้าที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยสังเกตได้จากกระบวนการผลิตที่เกิดความผิดพลาดน้อยลง สามารถผลิตสินค้าได้ตรงตามแผนงานที่กำหนดไว้ รวมถึงสามารถจัดส่งสินค้าได้ตรงเวลามากยิ่งขึ้น

5.2.5 อิทธิพลของการปรับองค์การใหม่ (Self-Renewal) ต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance)

การปรับองค์การใหม่ (Self-Renewal) มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance) ของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่า เมื่อบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ ปรับเปลี่ยนโครงสร้างของหน่วยงานให้เอื้อต่อการประสานงาน และเอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม รวมถึงมีการสร้างนิยามใหม่ให้กับแนวคิดทางธุรกิจ (Business Concept) หรือเรียกรวมกันว่า การปรับองค์การใหม่ (Self-Renewal) ในบริษัทให้มีระดับสูงขึ้นแล้ว จะทำให้บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมมีผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance) ที่สูงขึ้นตาม วัดได้จาก อัตราการขยายตัวของยอดขาย, อัตราการขยายตัวของรายได้, อัตราการขยายตัวของกำไรสุทธิ และอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (ROA) รวมถึงอัตราผลตอบแทนจากผู้ถือหุ้น (ROE) ที่สูงขึ้น สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Zahra (1993) ที่พบว่า กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนรูปแบบขององค์กร ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ หรือปรับเปลี่ยนโครงสร้างของหน่วยงาน จะนำมาซึ่งการเติบโตของยอดขาย (Sale Growth) และกำไรสุทธิต่อยอดขาย (Return on Sales) ที่เพิ่มสูงขึ้น และยังสอดคล้องกับ Lengnick-Hall (1992), Murray และ Kotabe (1999) และ Antoncic และ Prodan (2008) ที่ศึกษาพบว่า การปรับองค์การใหม่ (Self-Renewal) เป็นปัจจัยความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรที่ช่วยสร้างผลกำไรให้แก่องค์กรธุรกิจได้เป็นอย่างดี เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Mokaya (2012) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการปรับองค์การใหม่ (Self-Renewal) ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความอยู่รอดขององค์กรธุรกิจ โดยทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายด้านผลกำไรและความสำเร็จได้

5.2.6 อิทธิพลของการปรับองค์การใหม่ (Self-Renewal) ต่อผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance)

การปรับองค์การใหม่ (Self-Renewal) มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance) ของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมื่อบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ ปรับเปลี่ยนโครงสร้างของหน่วยงานให้เอื้อต่อการประสานงาน และเอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม รวมถึงมีการสร้างนิยามใหม่ให้กับแนวคิดทางธุรกิจ (Business Concept) หรือเรียกรวมกันว่า การปรับองค์การใหม่ (Self-Renewal) ในบริษัทให้มีระดับสูงขึ้นแล้ว จะทำให้บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมมีผลการดำเนินงานด้าน

กระบวนการภายใน (Internal Process Performance) ที่สูงขึ้นตาม วัดได้จาก บริษัทมีความรวดเร็วในการเปิดตัวสินค้า/บริการทางการท่องเที่ยวใหม่ มีความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนของลูกค้า มีรอบระยะเวลาในการดำเนินงานสั้นลง (Operating Cycle) ตั้งแต่การออกแบบสินค้า/บริการทางการท่องเที่ยว ขายสินค้า/บริการทางการท่องเที่ยว และได้รับชำระเงิน มีการปรับเปลี่ยนสินค้า/บริการทางการท่องเที่ยวตามความต้องการเฉพาะของลูกค้า (Customization) มากขึ้น รวมถึงมีการบังคับใช้ข้อปฏิบัติด้านความปลอดภัยและการรับประกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Wang และ Zhang (2009) ที่ศึกษาพบว่า การปรับองค์การใหม่ (Self-Renewal) มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในขององค์การธุรกิจในประเทศจีน โดยทำให้องค์การธุรกิจในประเทศจีนมีกระบวนการพัฒนาสินค้าและบริการออกสู่ตลาดได้รวดเร็วมากกว่าปกติ

5.2.7 อิทธิพลของการปรับองค์การใหม่ (Self-Renewal) ต่อผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Internal Process Performance)

การปรับองค์การใหม่ (Self-Renewal) มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Internal Process Performance) ของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมื่อบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ ปรับเปลี่ยนโครงสร้างของหน่วยงานให้เอื้อต่อการประสานงาน และเอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม รวมถึงมีการสร้างนิยามใหม่ให้กับแนวคิดทางธุรกิจ (Business Concept) หรือเรียกรวมกันว่า การปรับองค์การใหม่ (Self-Renewal) ในบริษัทให้มีระดับสูงขึ้นแล้ว จะทำให้บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมมีผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Internal Process Performance) ที่สูงขึ้นตาม วัดได้จาก บริษัทมีอัตราความพึงพอใจของพนักงาน มีและจำนวนหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานที่เพิ่มสูงขึ้น รวมถึงมีอัตราการลาออกของพนักงาน (Turnover Rate) ที่ลดน้อยลง สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Dess et al. (2003) ที่ศึกษาพบว่า การปรับองค์การใหม่ (Self-Renewal) มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์การธุรกิจ (Internal Process Performance) โดยทำให้พนักงานในองค์การเกิดกระบวนการเรียนรู้ผ่านภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ นำมาสู่องค์ความรู้พื้นฐานในการพัฒนาสมรรถนะอาชีพหรือสร้างสมรรถนะอาชีพใหม่ให้แก่พนักงาน และเกิดการพัฒนาน้ององค์ความรู้ใหม่ให้แก่องค์การในที่สุด

5.2.8 อิทธิพลของการดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) ต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer Performance)

การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer Performance) ของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมื่อบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม มีรูปแบบการดำเนินงานเชิงรุก และการตัดสินใจที่กล้าหาญ เมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน เพื่อใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่อย่างสูงสุด เพื่อแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ อันจะนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจนำเที่ยวอย่างต่อเนื่อง หรือเป็นผู้ริเริ่มทำสิ่งใหม่ก่อนคู่แข่ง เช่น การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีการดำเนินงาน การใช้เทคนิคการบริหารงานรูปแบบใหม่ การนำเสนอสินค้า/บริการทางการท่องเที่ยวใหม่ๆ หรือ การเลือกใช้วิธีการตอบโต้คู่แข่งที่ทำให้ไม่สามารถทำการแข่งขันได้อีก ซึ่งเรียกรวมกันว่า การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) ในบริษัทให้มีระดับสูงขึ้นแล้ว จะทำให้บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมมีผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer Performance) ที่สูงขึ้นตาม วัดได้จาก อัตราความพึงพอใจของลูกค้า และส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) ที่เพิ่มสูงขึ้น รวมถึงจำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าที่ลดน้อยลง สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ก้องเกียรติ บุรณศรี (2553: 234) ซึ่งศึกษาพบว่า ดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ขององค์การธุรกิจในภาคอุตสาหกรรมของประเทศไทย โดยทำให้องค์การธุรกิจมีจำนวนข้อร้องเรียนจากลูกค้าลดลง และมีจำนวนลูกค้ารายใหม่เพิ่มมากขึ้น ในขณะที่ลูกค้ารายเก่ายังคงสั่งซื้อสินค้าอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Yang et al. (2007) ที่ศึกษาพบว่า การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้า โดยทำให้องค์การธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศจีนมีส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) เพิ่มสูงขึ้นท้ายที่สุดแล้ว Lumpkin และ Dess (2001) ได้ชี้ให้เห็นว่า เมื่อองค์การธุรกิจมีการดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) ที่แข็งแกร่งแล้ว จะทำให้องค์การสามารถคาดเดาความต้องการของตลาด และเล็งเห็นโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทางธุรกิจได้ ซึ่งจะเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้้องค์การมุ่งสู่การเป็นผู้นำทางการตลาดเมื่อเทียบกับคู่แข่งได้

5.2.9 แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการเสริมสร้างนวัตกรรม (Innovativeness)

5.2.9.1 การสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการ (Product and Service Innovation) โดยการใช้ความคิดสร้างสรรค์ (Creative) และการสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value Added) รวมถึงการมอบประสบการณ์ที่แตกต่างและแปลกใหม่ให้กับนักท่องเที่ยว แนวทางดังกล่าว

สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Miller (1986: 238) ที่ศึกษาพบว่า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างให้แก่สินค้าและบริการ สามารถทำได้ 2 วิธี คือ การสร้างความแตกต่างด้านนวัตกรรม (Innovative Differentiation Strategy) และการสร้างความแตกต่างด้านการตลาด (Marketing Differentiation Strategy) และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Deloitte (2015: 13) เรื่องแนวทางการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวในยุคดิจิทัล ซึ่งได้เสนอแนะแนวทางในการปรับตัวไว้ว่า ธุรกิจนำเที่ยวจะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์จากการมุ่งเน้นที่ผลิตภัณฑ์ (Product Centric) สู่การให้ความสำคัญกับผู้บริโภค (Consumer Centric) โดยจะต้องคำนึงถึงผู้บริโภค (Consumer Centric) ในทุกระบวนการตัดสินใจทางธุรกิจ และจะต้องมอบประสบการณ์ที่แตกต่างและหลากหลายให้กับลูกค้า (Integrated Experience) ผ่านเครื่องมือทั้งแบบออนไลน์และแบบออฟไลน์ เช่นเดียวกับ Bain (1956) และ Dickson and Ginter (1987) ที่ศึกษาพบว่า การสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการเป็นหนึ่งในยุทธวิธีที่จะทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน และยังช่วยให้องค์กรสามารถลดภัยคุกคามจากการแข่งขันลงได้ (Porter, 1985)

5.2.9.2 การใช้ Line Group เป็นเครื่องมือช่วยอำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงาน รวมถึงติดต่อสื่อสารกับกลุ่มลูกค้าภายนอกองค์กร เพื่อให้บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมเกิดความรวดเร็วในการดำเนินการ รวมถึงประหยัดค่าโทรศัพท์มือถือในการติดต่อสื่อสาร ส่งผลถึงต้นทุนในการดำเนินงานที่ลดลง และยังเป็นเครื่องมือที่สอดคล้องกับพฤติกรรมการใช้สมาร์ตโฟนของพนักงานในยุคปัจจุบัน แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพดังกล่าวเป็นไปตามผลการศึกษาของ เอแบคโพลล์ (2556) ที่สำรวจพบว่า กลุ่มคนวัยทำงานมากกว่า 81% ในจังหวัดกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ใช้ไลน์เพื่อการติดต่อสื่อสารเรื่องการทำงาน เรื่องธุรกิจ และเรื่องค้าขาย ในช่วงเวลาว่างมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าไลน์ เป็นเทคโนโลยีการสื่อสารที่สำคัญซึ่งสามารถเข้ามาช่วยสนับสนุนระบบการทำงานของธุรกิจนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และเพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมการใช้งานสมาร์ตโฟนที่เพิ่มมากขึ้นของลูกค้าและพนักงานในปัจจุบัน

5.2.9.3 การใช้แอปพลิเคชัน (Application) ช่วยบริหารจัดการระบบงานภายในของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม รวมถึงการสร้างเว็บไซต์หรือแอปพลิเคชันให้นักท่องเที่ยวสามารถออกแบบโปรแกรมการท่องเที่ยวได้ด้วยตัวเอง (Customization) เพื่อรองรับกระแสนักท่องเที่ยวที่นิยมวางแผนเดินทางท่องเที่ยวผ่านเว็บไซต์หรือแอปพลิเคชัน (Tailor Made Tour) และเพื่อเป็นเครื่องมือช่วยอำนวยความสะดวกให้นักท่องเที่ยวสามารถเข้าถึงสินค้าและบริการของบริษัทได้หลากหลายช่องทาง อันจะนำไปสู่การสร้างคามพึงพอใจให้แก่กลุ่มนักท่องเที่ยวเป้าหมายได้อย่างสูงสุด แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Euromonitor International

(2014: 27) ที่พบว่า ธุรกิจนำเที่ยวแบบออนไลน์จะเข้ามามีบทบาทต่อการตัดสินใจของนักท่องเที่ยวมากขึ้นในอนาคต และมีส่วนสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวให้หันมาวางแผนเดินทางท่องเที่ยวด้วยตนเอง หรือที่เรียกว่า Tailor Made Tour ซึ่งนักท่องเที่ยวจะค้นคว้าหาข้อมูลด้วยตนเองผ่านเว็บไซต์หรือแอปพลิเคชัน แล้วเปรียบเทียบราคา วางแผนการเดินทาง ตลอดจนตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการผ่านเว็บไซต์หรือแอปพลิเคชันในทีเดียว เช่นเดียวกับ Alsaleh (2007) ที่ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการนำแอปพลิเคชัน (Application) มาใช้เป็นเครื่องมือในการวัดระบบการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) ในองค์กร ว่าสามารถทำให้องค์กรธุรกิจด้านอาหารในประเทศอินเดียมีผลการดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้น สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Chung, Lee และ Choi (2015) ที่ศึกษาพบว่า การนำแอปพลิเคชัน (Application) เข้ามาช่วยบริหารจัดการระบบงานแก่พนักงานในองค์กร ทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Productivity) สามารถเข้าถึงทรัพยากรที่สำคัญของบริษัทได้จากทุกสถานที่ ทุกเวลา และเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสารให้เกิดกระบวนการทำงานร่วมกันภายในองค์กร รวมถึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยเพิ่มกระบวนการคิดสร้างสรรค์ให้แก่พนักงานได้เป็นอย่างดี

5.2.9.4 การทำการตลาดด้วยกลยุทธ์ Digital Marketing โดยใช้อินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการสื่อสารไปยังกลุ่มนักท่องเที่ยวเป้าหมาย ผ่านช่องทางเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Media) เช่น Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, Line, LinkedIn, Blog ฯลฯ เพื่อประชาสัมพันธ์ ส่งข่าวสารสินค้าและบริการของบริษัท และเปิดโอกาสให้นักท่องเที่ยวสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันได้ เช่น การเปิด Line Official Accounts การใช้ Hashtag จัดกลุ่มเรื่องที่น่าสนใจในช่วงเวลานั้นๆ การใช้ QR Codes เพื่อเป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับบริษัท การใช้โฆษณา Facebook Ads. การให้ Social Media Influencer ช่วยวิจารณ์สินค้าและบริการของบริษัท แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Deloitte (2015: 13) ซึ่งได้เสนอแนะแนวทางในการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวในยุคดิจิทัลไว้ว่า ธุรกิจนำเที่ยวจะต้องใช้เครื่องมือที่ทำให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงสินค้าและบริการของบริษัทได้หลากหลายช่องทาง ทั้งแบบออนไลน์ (Online) และแบบออฟไลน์ (Offline) โดยจะต้องให้ความสำคัญกับ Consumer Review และ Social Media ซึ่งปัจจุบันได้กลายเป็นสื่อที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อการตัดสินใจซื้อของนักท่องเที่ยว นอกจากนี้บริษัทนำเที่ยวจะต้องสร้างวัฒนธรรมการแนะนำสินค้าโดยเปิดโอกาสให้นักท่องเที่ยวได้แสดงความคิดเห็นต่อสินค้าและบริการได้อย่างเต็มที่ ซึ่งจะทำให้บริษัทนำเที่ยวสามารถติดตามและทราบถึงพฤติกรรมของกลุ่มนักท่องเที่ยวเป้าหมาย และตอบสนองความต้องการได้อย่างตรงจุด รวมถึงช่วยประหยัดต้นทุนด้านการทำการตลาด นอกจากนี้

ผลการศึกษาข้างชี้ให้เห็นว่า การตลาดแบบวีวมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้าของบริษัท โดยทำให้บริษัทมีส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) ที่เพิ่มขึ้น สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Risius และ Beck (2015) ที่ศึกษาพบว่า การนำเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Media) เข้ามาใช้ในการดำเนินงานขององค์กร สามารถทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานด้านลูกค้าที่ดีขึ้น โดยช่วยให้ลูกค้าเกิดการบอกต่อแบบปากต่อปาก (Word of Mouth) และช่วยเพิ่มการรับรู้ด้านภาพลักษณ์ให้แก่องค์กร เช่นเดียวกับ Parveen, Jaafar และ Ainin (2015) ซึ่งศึกษาพบว่า เครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Media) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้าขององค์กรธุรกิจในประเทศมาเลเซีย โดยทำให้องค์กรสามารถลดต้นทุนการดำเนินงานด้านการตลาดและการบริการ รวมถึงทำให้องค์กรสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าได้มากขึ้น

5.2.10 แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลของบริษัทขนาดกลางและขนาดย่อมด้วย การปรับปรุงองค์กรใหม่ (Self-Renewal)

5.2.10.1 การปรับโครงสร้างองค์กรให้มีขนาดเล็กลง โดยการรวมหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเข้าด้วยกัน หรือแยกหน่วยงานให้องค์กรมีขนาดเล็ก หรือมีระดับชั้นน้อยลง เพื่อให้เอื้อต่อการประสานงานได้อย่างรวดเร็ว และช่วยเพิ่มความร่วมมือในการทำงานระหว่างแผนก รวมถึงช่วยลดขั้นตอนและกฎระเบียบที่ซ้ำซ้อน ลดการใช้ทรัพยากร ทำให้บริษัทขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถบริหารงานและบริหารจัดการต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Alas, Zernand-Vilson และ Vadi (2012: 496-498) ที่พบว่า การปรับรื้อระบบกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Re-Engineering) ทำให้องค์กรธุรกิจในประเทศเอสโตเนียมีผลการดำเนินงานที่เพิ่มสูงขึ้น โดยทำให้ระบบการควบคุมองค์กรมีประสิทธิภาพและมีความเป็นสากลมากขึ้น ทั้งยังช่วยให้องค์กรสามารถบริหารความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Customer Relation Management รวมถึงทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สามารถจัดสรรหน้าที่การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ McAdam และ McIntyre (1997) ที่ศึกษาพบว่า การปรับรื้อระบบกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Re-Engineering) สามารถทำให้องค์กรธุรกิจบรรลุเป้าหมายด้านผลกำไรและความสำเร็จได้

5.2.10.2 การกระจายอำนาจการตัดสินใจ แก่หน่วยงาน ทีมงาน หรือพนักงานที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับลูกค้า หรือบริษัทลูกค้า เช่น แผนก Operation, แผนกบริการลูกค้า, มัคคุเทศก์ ฯลฯ เพื่อให้พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจ สามารถแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนให้กับลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Wöb-

mann (2003) และ Hoxby and Murarka (2009) ที่ศึกษาพบว่า โรงเรียนที่มีระบบการศึกษาแบบกระจายอำนาจ (Decentralized Education Systems) โดยเปิดโอกาสให้นักเรียนมีอิสระในการทำกิจกรรม และแสดงความคิดเห็นในด้านต่างๆ ได้อย่างเต็มที่ จะทำให้นักเรียนมีผลการเรียนที่ดีขึ้นตามลำดับ และยังส่งผลต่อผลการดำเนินงานของโรงเรียนที่ดีขึ้นตามมา

5.2.10.3 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็นโดยสร้างวัฒนธรรมของการเปิดกว้างทางความคิด เพื่อให้พนักงานทุกคนในบริษัทรู้สึกสบายใจที่จะแบ่งปันข้อมูล ไอเดีย และความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงแสดงความคิดเห็นต่างๆ ร่วมกันได้อย่างอิสระ แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาของ นรวัฒน์ ชูติวงศ์ และณัฐสิทธิ์ เกิดศรี (2554) ซึ่งได้ศึกษาพบว่า การสื่อสารภายในองค์กรอย่างเปิดกว้าง จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร โดยช่วยประหยัดเวลา ประหยัดทรัพยากรของบริษัท รวมถึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมได้ในอนาคต

5.2.10.4 การออกแบบสถานที่การทำงานให้เอื้อต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์ เนื่องจากความคิดสร้างสรรค์เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Chang และ Yu (2015: 38) ที่ศึกษาพบว่า การสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเกิดปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้เรียนและผู้สอนในห้องเรียน ทำให้นักศึกษาในมหาวิทยาลัยของประเทศไต้หวัน เกิดองค์ความรู้ และสามารถสร้างสรรค์แนวคิด (Idea) เพื่อออกแบบผลิตภัณฑ์ต่างๆ ได้เพิ่มมากขึ้น

5.2.10.5 การปรับคนในองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ด้วยการจัดฝึกอบรมด้านการใช้เทคโนโลยีให้กับพนักงานรุ่นเก่า (Generation X-Baby Boomer) โดยมีพนักงานคนรุ่นใหม่ (Generation Y) คอยเป็นที่เล็งด้านเทคโนโลยีให้ รวมถึงให้พนักงานคนรุ่นใหม่ (Generation Y) รับผิดชอบงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ เช่น การออกแบบสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยว รวมถึงงานที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีต่างๆ ส่วนคนรุ่นเก่า (Generation X-Baby Boomer) ที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการแก้ไขปัญหา ให้รับผิดชอบงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการจัดการต่างๆ วิธีเหล่านี้จะทำให้คนสองรุ่นสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างสมดุล แนวทางในการพัฒนาประสิทธิผลข้างต้นมีผลการวิจัยช่วยสนับสนุนแนวคิด คือ Chen และ Choi (2008) ได้เสนอแนะว่า หัวใจหลักสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้คนทั้ง 3 รุ่น (Baby Boomer, Generation X, Generation Y) สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ การเข้าใจในความเหมือนและความแตกต่างของคุณค่าที่คนแต่ละรุ่นยึดถือ

5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

5.3.1 ข้อเสนอแนะในเชิงวิชาการ

5.3.1.1 การศึกษาเรื่องความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรที่ผ่านมา ส่วนใหญ่มุ่งศึกษาถึงคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดใหญ่ และวัดผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจในการเงินเพียงมิติเดียว ทำให้งานวิจัยเกี่ยวกับความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กรธุรกิจ ยังมีอยู่จำนวนจำกัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศไทย ยังไม่พบว่ามีงานวิจัยที่ศึกษาถึงความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานโดยรวมของธุรกิจท่องเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม ดังนั้น ผลการวิจัยครั้งนี้จึงช่วยเติมช่องว่าง (Gap) ดังกล่าว โดยการศึกษาถึง “แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลของบริษัทยาเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ” ซึ่งวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวได้อย่างรอบด้าน และจากผลการวิจัยในครั้งนี้ สามารถเพิ่มพูนองค์ความรู้พื้นฐานทางด้านวิชาการเกี่ยวกับความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรในธุรกิจนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม ที่ศึกษาพบว่า การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) และการปรับองค์กรใหม่ (Self-Renewal) เป็นคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรที่ช่วยพยากรณ์ผลการดำเนินงานของบริษัทยาเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมได้ดีที่สุด โดยผู้สนใจสามารถนำผลการวิจัยดังกล่าวไปใช้เป็นแนวทางในการค้นคว้าและศึกษาวิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวต่อไปในอนาคต

5.3.1.2 การวิจัยในครั้งนี้ ได้เพิ่มพูนองค์ความรู้พื้นฐานทางด้านการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balance Scorecard: BSC) ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ได้รวบรวมตัวบ่งชี้ที่ใช้วัดผลการดำเนินงานของบริษัทยาเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมทั้ง 4 ด้าน แสดงไว้ได้แก่ 1) ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance) ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด คือ อัตราการเติบโตของยอดขาย (Sales Growth) อัตราการเติบโตของรายได้ (Revenue Growth), อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (Return on Assets: ROA) อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity: ROE) และอัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ (Net Profit Growth) 2) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer Performance) ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด คือ ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction), ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) และคุณภาพบริการ (Service Quality) 3) ผลการดำเนินการด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance) ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด คือ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Operational Efficiency) นวัตกรรมบริการ (Service

Innovation) และความปลอดภัยและการติดตามตรวจสอบ (Safety and Scrutiny) และ 4) ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Performance) ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด คือ ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) และการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน (Training and Development) ซึ่งผู้สนใจสามารถนำแบบวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balance Scorecard: BSC) ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวดังกล่าว ไปใช้เป็นแนวทางในการค้นคว้าและศึกษาวิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวต่อไปได้อีกในอนาคต

5.3.2 ข้อเสนอแนะในทางปฏิบัติ

ผลการวิจัยยืนยันว่า ความเป็นผู้ประกอบการขององค์การ มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในมากที่สุด รองลงมา คือ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน และผลการดำเนินงานด้านลูกค้า และเมื่อพิจารณาวิจัยพบว่า การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) เป็นปัจจัยความเป็นผู้ประกอบการขององค์การที่สามารถพยากรณ์ผลการดำเนินงานของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมได้ดีที่สุด รองลงมา คือ การปรับองค์การใหม่ (Self-Renewal) ดังนั้น ในการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์การ (Corporate Strategy) ผู้บริหารของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม จึงควรให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovativeness) และการปรับรูปแบบองค์การใหม่ (Self-Renewal) เป็นอันดับแรกๆ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน ด้านการเงิน รวมถึงด้านลูกค้าให้แก่บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม และผู้บริหารไม่ควรมุ่งเน้นที่ผลการดำเนินงานในระยะสั้นเพียงอย่างเดียว แต่ควรให้ความสำคัญกับผลการดำเนินงานในระยะยาว ซึ่งมีแนวโน้มที่จะเติบโตมากกว่าในอนาคต

5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการศึกษาครั้งนี้สามารถนำมาเป็นแนวทางในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

- 1) การวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยการสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) และปัจจัยการปรับองค์การใหม่ (Self-Renewal) ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาประสิทธิผลให้กับบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการเสริมสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) และการปรับองค์การใหม่ (Self-Renewal) ด้วยการศึกษาวิจัยเชิงลึกต่อไป

2) จากผลงานวิจัยของนักวิชาการหลายท่าน (Covin and Slevin, 1991; Zahra, 1991; Zahra and Covin, 1997; Hornsby et al., 2002; Antoncic and Hisrich, 2003; ก้องเกียรติ บุณยศรี, 2553) แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมในธุรกิจ มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร และประสิทธิผลขององค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture), กลยุทธ์ทางธุรกิจ (Business Strategy), การสนับสนุนจากองค์กร (Management Support) รวมถึงโครงสร้างขององค์กรและขอบเขตการดำเนินงาน (Organizational Boundaries) ฯลฯ ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมในธุรกิจดังกล่าว เพื่อให้ผลงานวิจัยมีความครบถ้วนสมบูรณ์รอบด้านมากยิ่งขึ้น

3) การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยที่วัดผลการดำเนินงานของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมในช่วงระยะเวลาหนึ่ง (3 ปี) ซึ่งในการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยควรศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้กับการวัดผลการดำเนินงานของบริษัทนำเที่ยวในระยะยาว ตามแนวคิดของ Zahra and Covin (1995) ที่ศึกษาพบว่า ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรส่งผลโดยตรงต่อความอยู่รอดขององค์กรธุรกิจ โดยทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นในระยะยาว ซึ่งเมื่อเวลาผ่านไประยะหนึ่งแล้ว จะยิ่งทวีคูณเพิ่มมากขึ้น

4) จากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไป ควรทำการศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้กับประชากรที่แตกต่างออกไปในห่วงโซ่อุปทานท่องเที่ยว เช่น ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจร้านอาหาร ธุรกิจขนส่ง ธุรกิจของที่ระลึก ชุมชนท่องเที่ยว ฯลฯ หรือศึกษาเปรียบเทียบระหว่างธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคบริการ เพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ทางด้านวิชาการเกี่ยวกับความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อไป

บรรณานุกรม

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. 2556. กฎกระทรวง การอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยว พ.ศ.

2556. กรุงเทพฯ: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.

กฤษฎกร จิรภานุเมศ. 2553. ผลของการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ และกลยุทธ์ที่มีต่อความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงาน การศึกษาเชิงประจักษ์ของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.

ก้องเกียรติ บุรณศรี. 2553. ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้ประกอบการขององค์การ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และผลการดำเนินงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตขนาดกลางและขนาดใหญ่ในพื้นที่การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

กัญญา สุรินเปา. 2547. การวัดผลการดำเนินงานของสาขาจังหวัดเชียงใหม่-ลำพูน ของธนาคารพาณิชย์หนึ่งโดยประยุกต์ใช้เทคนิคบาลานซ์ สกอร์การ์ด. วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. 2551. พระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551. กรุงเทพฯ: การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย.

เฉลิมชัยวาสะศิริ. 2553. บทบาทของผู้ปกครองในการส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนในโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ตามการรับรู้ของครูและนักเรียน. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาสารัตถศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณัฐยา สันตะการผล. 2549. การบริหารจัดการนวัตกรรม. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เพอร์เน็ท.

ดนัย เทียนพุฒ. 2553. ความเป็นผู้ประกอบการในองค์กร (Corporate Entrepreneurship: CE). ค้นวันที่ 20 กรกฎาคม 2556 จาก <http://biz2all.blogspot.com/2010/06/corporate-entrepreneurshipce.html>

ทรงวิทย์ เขมเศรษฐ์ และหทัยชนก เตชะรัตนะวิโรจน์. 2546. องค์กรยอดกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: สยามศิลป์ พรีน แอนด์ แฟ็ค จำกัด.

- นงนภัส คู่ขวัญ เทียงกมล. 2554. การวิจัยเชิงบูรณาการแบบองค์รวม. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นรวัฒน์ ชูติวงศ์ และณัฐสิทธิ์ เกิดศรี. 2554. การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในประเทศไทย. วารสารบริหารธุรกิจ. 43(130): 47-58.
- นวรรตน์ เกียรณัย. 2545. การวัดผลการดำเนินงานภายใต้ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 ตามทฤษฎี Balance Scorecard. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นิภาพรรณ แสงหิรัญวัฒนา. 2554. Corporate Performance Management: The Next Big Thing. วารสาร G-ABLE. 27(กรกฎาคม-กันยายน): 10-13.
- ปริญญ์ กังวานปิยศักดิ์. 2550. การศึกษาขีดความสามารถและความเป็นผู้ประกอบการของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประเภทสถานประกอบการสปามาตรฐาน ในภาคตะวันออก. วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปรารณา โขสิโต. 2554. การเปรียบเทียบลักษณะบุคลิกภาพ ลักษณะความเป็นผู้ประกอบการและความเชื่อในประสิทธิภาพแห่งตนของบัณฑิตที่มีสถานภาพการจ้างงานแตกต่างกัน แบบวัดลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ. ภาคนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พสุ เดชะรินทร์. 2544. เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balance Scorecard และ Key Performance Indicators. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วไลลักษณ์ น้อยพยัคฆ์. 2551. นวัตกรรมการท่องเที่ยว. จุลสารวิชาการอิเล็กทรอนิกส์ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. หน้า 1-5. สืบค้นจาก http://www.etatjournal.com/upload/221/9_TravelInnovation.pdf
- วิฑูร เจียมจิตต์ตรง. 2553. ปัจจัยภาวะผู้ประกอบการที่มีต่อผลประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วีรดา เรืองรุ่ง. 2550. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นผู้ประกอบการและผลประกอบการของร้านอาหารขนาดย่อมในเขตเมืองพัทยา. วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ศิริชัย กาญจนวสี. 2543. การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS สำหรับงานวิจัย: การวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมาย. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2555. สรุปผลการประชุมคณะรัฐมนตรีวันที่ 2 พฤศจิกายน 2555 เรื่อง การบูรณาการยุทธศาสตร์ประเทศ (Country Strategy) เพื่อเป็นกรอบการจัดสรรงบประมาณประจำปี 2557. ค้นวันที่ 17 มิถุนายน 2556 จาก http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=3&content_id=2459
- สำนักงานธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์1. 2558. รายชื่อธุรกิจนำเที่ยวทั้งหมด. ค้นวันที่ 12 มิถุนายน 2558 จาก <http://www.tourism.go.th/home/details/6/6265/24430>
- สำนักงานธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์2. 2558. รายงานจำนวนผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวขอยกเลิกใบอนุญาต. ค้นวันที่ 12 มิถุนายน 2558 จาก <http://122.155.9.59:8081/stm4/NewReport/report514.jsp>
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. 2550. บทสรุปผลการศึกษาขีดความสามารถด้านนวัตกรรมของประเทศไทย ประจำปี 2550. ค้นวันที่ 12 มิถุนายน 2558 จาก <http://www.nia.or.th/download/strategy/policy/ExecutiveSummary.pdf>.
- สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว. 2551. มาตรฐานธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ปี 2551. กรุงเทพฯ: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2554. แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555-2559). กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สำนักแผนยุทธศาสตร์และนโยบาย. 2555. แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม รายสาขาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว. กรุงเทพฯ: สำนักแผนยุทธศาสตร์และนโยบาย สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.
- อาทิตย์ วุฒิกะโร. 2543. อุดมศึกษากับการสร้างบัณฑิตให้เป็นประกอบการ. *Chulalongkorn Review*. 12 (46): 1-30.
- อุบลวรรณ ภาวนันท์. 2553. ปัจจัยทางจิตวิทยาของความสำเร็จในการประกอบการของผู้ประกอบวิสาหกิจขนาดย่อมธุรกิจการท่องเที่ยวและที่พัก: ระยะที่ 2. เอกสารวิจัยเสนอต่อมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เอแบคโพลล์. 2556. พฤติกรรมการใช้ไลน์ของประชาชน กรณีศึกษา ตัวอย่างประชาชนอายุ 18 ปี
 ขึ้นไปในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. กันยายนที่ 1 สิงหาคม 2558 จาก

<http://www.ryt9.com/s/abcp/1752999>

- Alas, R.; Zernand-Vilson, M. and Vadi, M. 2012. Management Techniques in Estonian Organizations: Learning Organization and Business Process Reengineering. **Social and Behavioral Sciences**. 62: 494-498.
- Alsaleh, N. A. 2007. Application of Quality Tools by the Saudi Food Industry. **The TQM Magazine**. 19 (2): 150-161.
- Altman, J. and Zacharakis, A. L. 2003. An Integrated Model for Corporate Venturing. **Journal of Private Equity**. 6 (Fall): 68-76.
- Antoncic, B. and Hisrich, R. D. 2000. Intrapreneurship Modeling in Transition Economics: A Comparison of Slovenia and the United States. **Journal of Developmental Entrepreneurship**. 5 (January): 21-40.
- Antoncic, B. and Hisrich, R. D. 2001. Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross Cultural Validation. **Journal of Business Venturing**. 16 (September): 495-527.
- Antoncic, B. and Hisrich, R. D. 2003. Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation. **Journal of Management Development**. 23 (November): 518-550.
- Antoncic, B. and Hisrich, R. D. 2004. Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation. **Journal of Management Development**. 23 (6): 518-550.
- Antoncic, B. and Prodan, I. 2008. Alliances, Corporate Technological Entrepreneurship and Firm Performance: Testing a Model on Manufacturing Firms. **Technovation**. 28 (May): 257-265.
- Antoncic, B. and Scarlat, C. 2005. Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance: A Comparison between Slovenia and Romania. **Proceedings of the Sixth International Conference of the Faculty of Management Koper, University of Primorska, Slovenia**. Pp.71-89.
- Antoncic, B. and Zorn, O. 2004. The Mediating Role of Corporate Entrepreneurship in the Organizational Support. **Managing Global Transitions**. 2 (Spring): 5-14.

- Armash, H.; Wei, C. C. and Marthandan, G. 2014. Corporate Entrepreneurship Antecedents and Firm Performance in Iranian Manufacturing SMEs: Mediating Role of Corporate Entrepreneurship. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**. 4 (5): 36-51.
- Atkinson, H. C. 2006. Performance Measurement in the International Hospitality Industry. **Accounting and Financial Management**. 5 (June): 47-70.
- Atkinson, H. and Brown, J. B. 2001. Rethinking Performance Measures: Assessing Progress in UK Hotels. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. 13 (3): 128-136.
- Avci, U.; Madanoglu, M. and Okumus, F. 2011. Strategic Orientation and Performance of Tourism Firms: Evidence from a Developing Country. **Tourism Management**. 32 (February): 147-157.
- Bain, J. 1956. **Barriers to New Competition**. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Bastakis, C.; Buhalis, D. and Butler, R. 2004. The Impact of Tour Operator's Power on Small and Medium Sized Tourism Accommodation Enterprises on the Mediterranean Islands. **Tourism Management**. 25 (2):151-170.
- Belinda, L.; Martie-Louise, V. and Kate, K. 2007. Measuring the Benefits of Entrepreneurship at Different Level of Analysis. **Journal of Management & Organization**. 13 (April): 312-330.
- Bhardwaj, B. R. and Momaya, S. K. 2007. Corporate Entrepreneurship: Application of Moderator Method. **Singapore Management Review**. 29 (1): 47-58
- Brignall, S. and Ballantine, J. 1996. Performance Measurement in Service Businesses Revisited. **International Journal of Service Industry Management**. 7 (1): 6-31.
- Brown, J. B. and McDonnell, B. 1995. The Balanced Scorecard: Short-Term Guest or Long-Term Resident? **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. 7 (2/3): 7-11.
- Budeanu, A. 1999. **A Tour to Sustainability?** Lund, Sweden: International Institute for Industrial Environmental Economics Lund University.

- Buhalis, D. 2000. Relationships in the Distribution Channel of Tourism: Conflicts between Hoteliers and Tour Operators in the Mediterranean Region. **Global Alliances in Tourism and Hospitality Management**. 1: 113-139.
- Buhalis, D. 2008. Relationships in the Distribution Channel of Tourism. **International Journal of Hospitality & Tourism Administration**. 1 (1): 113-139.
- Bulut, A. 2008. **The Battle of Entrepreneurial Orientation between Independent Entrepreneurs and Intrapreneurs**. Master's Thesis, Communication and Organization, The VU University, Amsterdam.
- Busenitz, L. W.; West, G. P.; Shepherd, D.; Nelson, T.; Chandler, G. N. and Zacharakis, A. 2003. Entrepreneurship Research in Emergence: Past Trends and Future Directions. **Journal of Management**. 29 (June): 285-308.
- Carey, S.; Gountas, Y. and Gilbert, D. 1997. Tour Operators and Destination Sustainability. **Tourism Management**. 18 (7): 425-431.
- Carrier, C. 1994. Intrapreneurship in Large Firms and SMEs: A Comparative Study. **International Small Business Journal**. 12 (November): 54-61.
- Carrier, C. 1996. Intrapreneurship in Small Business: An Exploratory Study. **Entrepreneurship Theory and Practice**. 21: 5-20.
- Chang, J. 1998. Model of Corporate Entrepreneurship: Intrapreneurship and Exopreneurship. **Borneo Review**. 9 (2): 187-213.
- Chang, Yu-Shan and Yu, Kuang-chao. 2015. The Relationship between Perceptions of an Innovative Environment and Creative Performance in an Online Synchronous Environment. **Computers in Human Behavior**. 49 (August): 38-43.
- Chen, Fu-Hsiang; Hsu, Tsung-Shin and Tzeng, Gwo-Hshiung. 2011. A Balanced Scorecard Approach to Establish a Performance Evaluation and Relationship Model for Hot Spring Hotels Based on a Hybrid MCDM Model Combining DEMATEL and ANP. **International Journal of Hospitality Management**. 30 (December): 908-932.
- Chen, Ming-Hsiang. 2010. The Economy, Tourism Growth and Corporate Performance in the Taiwanese Hotel Industry. **Tourism Management**. 31 (October): 665-675.

- Chen, Po-Ju and Choi, Youngsoo. 2008. Generational Differences in Work Values: A Study of Hospitality Management. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. 20 (6): 595-615.
- Chung, S.; Lee, K. Y. and Choi, J. 2015. Exploring Digital Creativity in the Workspace: The Role of Enterprise Mobile Applications on Perceived Job Performance and Creativity. **Computers in Human Behavior**. 42: 93-109.
- Cohen, J. 1988. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. 2nd ed. NJ: Erlbaum.
- Covin, J. G. and Covin, T. 1990. Competitive Aggressiveness, Environmental Context, and Small Firm Performance. **Entrepreneurship Theory and Practice**. 14 (4):35-50.
- Covin, J. G. and Miles, M. P. 1999. Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. **Entrepreneurship Theory and Practice**. 23 (Spring): 47-63.
- Covin, J. G. and Slevin, D. P. 1986. The Development and Testing of an Organizational-Level Entrepreneurship Scale. **Frontiers of Entrepreneurship Research**. 1: 626-639.
- Covin, J. G. and Slevin, D. P. 1989. Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. **Strategic Management Journal**. 10 (November): 75-87.
- Covin, J. G. and Slevin, D. P. 1991. A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**. 24 (November): 47-63.
- Cronbach, L. J. 1990. **Essentials of Psychology Testing**. 5th ed. New York: Harper Collins Publishers Inc.
- Curtin, S. and Busby, G. 1999. Sustainable Destination Development: The Tour Operator Perspective. **International Journal of Tourism Research**. 1: 135-147.
- Daniel, T. H.; Mathew, W. R. and Gretchen, R. C. 2007. Corporate Entrepreneurship: An Empirical Look at Individual Characteristics, Context, and Process. **Journal of Leadership & Organizational**. 13 (4): 40-55.
- David, A. 2006. **Risk Intelligence: Learning to Manage What We Don't Know**. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Dean, C. C. 1993. **Corporate Entrepreneurship: Strategic and Structural Correlates and Impact on the Global Presence of United States firms**. Doctoral dissertation, University of North Texas.

- Deloitte. 2015. **Travel Consumer 2015: Engaging the Empowered Holidaymaker**. Bangkok: Deloitte.
- Denton, G. A. and White, B. 2000. Implementing a Balanced-Scorecard Approach to Managing Hotel Operations: The Case of White Lodging Services. **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**. 41 (February): 94–107.
- Dess, G. G.; Ireland, R. D.; Zahra, S. A.; Floyd, S. W.; Janney, J. J. and Lane, P. J. 2003. Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship. **Journal of Management**. 29 (3): 351-378.
- Detta, M. n.d. **Critical Success Factors and Performance Management and Measurement: A Hospitality Context**. Shannon: Shannon College of Management.
- Dickson, P. R. and Ginter, L. 1987. Market Segmentation, Product Differentiation and Marketing Strategy. **Journal of Marketing**. 51 (2): 1-10.
- Doran, M. S.; Haddad, K. and Chow, C. W. 2008. Maximizing the Success of Balanced Scorecard Implementation in the Hospitality Industry. **International Journal of Hospitality & Tourism Administration**. 3 (3): 33-58.
- Dyduch, W. 2008. Corporate Entrepreneurship Measurement for Improving Organizational Performance. **Joulnal of Economics & Management**. 4: 17-40.
- Eser, G.; Demirbag, O. and Yozgat, U. 2012. The Impact of Corporate Entrepreneurship on Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment: Evidence from Turkey SMEs. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**. 58 (October): 924-933.
- Euromonitor International. 2014. **The New Online Travel Consumer**. London: Euromonitor International.
- Evans, N. 2005. Assessing the Balanced Scorecard as a Management Tool for Hotels. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. 17 (5): 376-390.
- Fitzgerald, L.; Johnston, R.; Brignall, S.; Silvestro, R. and Voss, C. 1991. Performance Measurement in Service Business. **International Journal of Service Industry Management**. 7 (1): 6-31.

- Fox, J. M. 2005. **Organizational Entrepreneurship and the Organizational Performance Linkage in University Extension**. Doctoral dissertation, The Ohio State University.
- Fyall, A. and Wanhill, S. 2008. Intermediaries. In **Tourism: Principles and Practice**. C. Cooper, J. Fletcher, A. Fyall, D. Gilbert, and S. Wanhill, eds.. Harlow: Prentice Hall. Pp. 420-459.
- Gartner, W. B. 1990. What are We Talking about When We Talk about Entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**. 5 (January): 15-28.
- Gartner, W. C. and Bachri, T. 1994. Tour Operators' Role in the Tourism Distribution System: An Indonesian Case Study. **Journal of International Consumer Marketing**. 6 (3/4): 161-179.
- Garvin, D. A. and Levesque, L. C. 2006. Meeting the Challenge of Corporate Entrepreneurship. **Harvard Business Review**. 84 (October): 102-150.
- Geller, A. N. 1985. Tracking the Critical Success Factors for Hotel Companies. **Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly**. 25 (February): 77-81.
- Ginsberg, A. 1985. Measuring Changes in Entrepreneurial Orientation Following Industry Deregulation: The Development of a Diagnostic Instrument. In G. B. Roberts (Ed.). **Proceedings: Discovering Entrepreneurship**. US Affiliate of the of the International Council of Small Business, Marietta, GA. Pp. 50-57.
- Guth, W. and Ginberg, A. 1990. Guest Editor's Introduction: Corporate Entrepreneurship. **Strategies Management Journal**. 11: 5-16.
- Harrington, R. J. 2004. The Environment, Involvement, and Performance: Implications for the Strategic Process of Food Service Firms. **International Journal of Hospitality Management**. 23 (November): 317-341.
- Harris, P. J. and Mongiello, M. 2001. Key Performance Indicators in European Hotel Properties: General Managers' Choices and Company Profiles. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. 13 (3): 120-128.
- Hornsby, J. S.; Kuratko, D. F. and Zahra, S. A. 2002. Middle Managers Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale. **Journal of Business Venturing**. 17 (May): 253-273.

- Hostager, T. J.; Neil, T. C.; Decker, R. L. and Lorentz, R. D. 1998. Seeing Environmental Opportunities: Effect of Intrapreneurial Ability, Efficacy, Motivation and Desirability. **Journal of Organization Change Management**. 11 (February): 11-25.
- Hoxby, C. M. and Murarka, S. 2009. **Charter Schools in New York City: Who Enrolls and How They Affect Their Students' Achievement**. Cambridge, Mass: National Bureau of Economic Research.
- Huang, L. 2008. Strategic Orientation and Performance Measurement Model in Taiwan's Travel Agencies. **The Service Industries Journal**. 28 (9/10): 1355-1381.
- Jennings, D. F. and Lumpkin, J. R. 1989. Functionally Modeling Corporate Entrepreneurship: An Empirical Integrative Analysis. **Journal of Management**. 15 (3): 485-502.
- Jogarathnam, G. and Tse, Eliza Ching-Yick. 2006. Entrepreneurial Orientation and the Structuring of Organizations Performance Evidence from the Asian Hotel Industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. 18 (6): 454-468.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. 1996. **The Balance Scorecard: Translating Strategy into Action**. Boston: Harvard Business School Press.
- Karamustafa, K. 2000. Marketing Channel Relationships: Turkey's Resort Purveyors' Interactions with International Tour Operators. **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**. 41 (4): 21-31.
- Khairat, Ghada and Maher, Azza. 2012. Integrating Sustainability into Tour Operator Business: An Innovative Approach in Sustainable Tourism. **Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism**. 7 (1): 213-233.
- Kim, W. G. and Lee, S. 2007. Developing a New Performance Measurement Metric in the Hotel Industry: Application of the Balanced Scorecard and the Fuzzy-Analytic Hierarchy Process Model. **Proceedings of the First Hospitality and Leisure: Business Advances and Applied Research Conference Lausanne, Switzerland**.

- Klemm, Mary and Parkinson, Lynn. 2001. UK Tour Operator Strategies: Causes and Consequences. **International Journal of Tourism Research**. 3 (September/October): 367-375.
- Knight, G. A. 1997. Cross-Cultural Reliability and Validity of a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation. **Journal of Business Venturing**. 12 (3): 213-225.
- Kreiser, P. M.; Marino, L. D. and Weaver, K. M. 2002. Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-Country Analysis. **Entrepreneurship Theory and Practice**. 34 (4): 25-42.
- Kuo, Y. and Chou, Shou-Shiung. 2008. Configuration of Innovation and Performance in the Service Industry: Evidence from the Taiwanese Hotel Industry. **The Service Industries Journal**. 28 (December): 1015-1018.
- Kuratko, D. F. 2009. The Entrepreneurial Imperative of the 21st Century. **Business Horizons**. 52 (June): 421-428.
- Kuratko, D. F. and Hodgetts, R. M. 2007. **Entrepreneurship: Theory, Process, Practice**. Manson: Thomson/South-Western.
- Kuratko, D. F.; Montagno, R. V. and Hornsby, J. S. 1990. Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment. **Strategies Management Journal**. 11 (November): 49-58.
- Kuratko, D. F.; Morris, M. H. and Covin J. G. 2011. **Corporate Innovation and Entrepreneurship**. South-Western: Cengage Learning.
- Lau, Theresa; Chan, K. F.; Tai, Susan H. C. and Ng, David K. C. 2010. Corporate Entrepreneurship of IJVs in China. **Management Research Review**. 33 (1):6-22.
- Lee, H. and Choi, B. 2003. Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. **Journal of Management Information Systems**. 20 (1/Summer): 179-228.
- Lee, M. J. and Jang, S. 2007. Market Diversification and Financial Performance and Stability: A Study of Hotel Companies. **International Journal of Hospitality Management**. 26 (2): 362-375.

- Lekmat, L. and Chelliah, J. 2014. What are the Antecedents to Creating Sustainable Corporate Entrepreneurship in Thailand? **Contemporary Management Research**. 10 (3): 181-202.
- Lengnick-Hall, C. A. 1992. Innovation and Competitive Advantage: What We Know and What We Need to Learn. **Journal of Management**. 18: 399-429.
- Lerner, M. and Haber, S. 2001. Performance Factors of Small Tourism Ventures: The Interface of Tourism, Entrepreneurship and the Environment. **Journal of Business Venturing**. 16 (January): 77-100.
- Lester, T. 2004. Measure for Measure: The Balanced Scorecard Remains a Widely Used Management Tool, but Great Care Must Be Taken to Select Appropriate and Relevant Metrics. **The Financial Times**. 6 (October).
- Liu, S. S.; Luo, X. and Shi, Y. 2002. Integrating Customer Orientation, Corporate Entrepreneurship, and Learning Orientation in Organizations-in-Transition: An Empirical Study. **International Journal of Research in Marketing**. 19 (4): 367-382.
- Longnecker, J. G. and Moore, C. W. 1991. **Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis**. Hardcover: South Western.
- Low, M. B. and MacMillan, I C. 1988. Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges. **Journal of Management**. 14 (June): 139-161.
- Lumpkin, G. T. and Dess, G. G. 1996. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. **The Academy of Management Review**. 21 (January): 135-172.
- Lumpkin, G. T. and Dess, G. G. 2001. Linking to Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle. **Journal of Business Venturing**. 16 (September): 429-451.
- Luo, X. and Zhou, L. 2005. Entrepreneurial Firms in the Context of China's TransitionEconomy. **Journal of Business Research**. 58 (March): 277-284.
- Margarietha, J. S. 2007. **Entrepreneurial Intensity: The Influence of Antecedents to Corporate Entrepreneurship in Firms Operating in South Africa**. Doctoral dissertation, The University of Kentucky.

- McAdam, R. and McIntyre, S. 1997. A BPR Methodology That Incorporates Learning Organization Principles. **Journal of Total Quality Management.** 8 (2).
- Miller, D. 1983. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. **Management Science.** 29 (7): 770-791.
- Miller, D. 1986. Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis. **Strategic Management Journal.** 7 (3): 233-249.
- Miller, D. and Friesen, P. H. 1982. Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. **Strategies Management Journal.** 2 (January): 25-31.
- Mokaya, S. O. 2012. Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance: Theoretical Perspectives, Approaches and Outcomes. **International Journal of Art and Commerce.** 1 (September): 133-143.
- Morris, M. H. and Kuratko, D. F. 2002. **Corporate Entrepreneurship.** Orlando, Florida: Harcourt College Publishers.
- Morris, M. H. and Paul, G. W. 1987. The Relationship between Entrepreneurship and Marketing in Established Firms. **Journal of Business Venturing.** 2 (3): 247-259.
- Morris, M. H.; Kuratko, D. F. and Covin, J. G. 2008. **Corporate Entrepreneurship & Innovation.** Ohio: Thomson South-Western.
- Murray, Janet Y. and Kotabe, Masaaki. 1999. Sourcing Strategies of U.S. Service Companies: A Modified Transaction-Cost Analysis. **Strategic Management Journal.** 20 (9): 791-809.
- Mwita, Machoke. 2014. Opportunities and Challenges in ICT Adoption in Tanzania's Tourism Industry: Case Study of Tour Operators. **E-Review of Tourism Research.** 11 (1/2): 18-25.
- Naman, J. L. and Slevin, D. P. 1993. Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests. **Strategic Management Journal.** 14: 137-153.
- Narayanan, V. K.; Yang, Y. and Zahra, S. A. 2009. Corporate Venturing and Value Creation: A Review and Proposed Framework. **Research Policy.** 38 (1): 58-76.

- Nils-Goran, O.; Carl-Johan, P.; Jan, R. and Sofie, R. 2006. **Balance Scorecard ภาคปฏิบัติ.**
แปลจาก Making Scorecard Actionable โดย พิพัฒน์ ก้องจิตกุล และณัฐยา สันตระการ
ผล. กรุงเทพฯ: ธรรมการพิมพ์.
- Nkosi, Th. 2011. **Corporate Entrepreneurship and Organisational Performance in the
Information and Communications Technology Industry.** Master's thesis,
University of the Witwatersrand.
- Noruzi, M. R. & Rahimi, G. R. 2010. Multiple Intelligences: A New Look to Organizational
Effectiveness. **Journal of Management Research.** 2 (2): 1-15.
- Ozdemirci, A. 2011. Corporate Entrepreneurship and Strategy Process-A Performance Based
Research on Istanbul Market. **Procedia-Social and Behavioral Sciences.** 24: 611–
626.
- Parveen, F.; Jaafar, N. I. and Ainin, S. 2015. Social Media Usage and Organizational
Performance: Reflections of Malaysian Social Media Managers. **Telematics and
Informatics.** 32 (February): 67-78.
- Phillips, P. and Louvieris, P. 2005. Performance Measurement Systems in Tourism, Hospitality,
and Leisure Small Medium-Sized Enterprises: A Balanced Scorecard Perspective.
Journal of Travel Research. 44 (November): 201-211.
- Pinchot, G. 1985. **Intrapreneuring: You Don't Have to Leave the Corporation to Be Come
an Entrepreneur.** New York: Harper & Row.
- Porter, M. E. 1985. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior
Performance.** New York: Free Press.
- Powers, T. L. and Jack, E. P. 2008. Using Volume Flexible Strategies to Improve Customer
Satisfaction and Performance in Health Care Services. **Journal of Services
Marketing.** 22 (2/3): 188-197.
- Reichel, A. and Haber, S. 2005. A Three-Sector Comparison of the Business Performance of
Small Tourism Enterprises: An Exploratory Study. **Tourism Management.** 25
(October): 681-690.
- Richard, O. C.; Barnett, T.; Dwyer, S. and Chadwick, K. 2004. Cultural Diversity in
Management, Firm Performance, and the Moderating Role of Entrepreneurial
Orientation Dimensions. **Academy of Management Journal.** 47: 255-266.

- Risius, Marten and Beck, Roman. 2015. Effectiveness of Corporate Social Media Activities in Increasing Relational Outcomes. **Information & Management**. 12 (June): 1-16.
- Rodermund, E. and Silbereisen, F. W. 1999. **Successful Entrepreneurs-What Makes the Difference?** Retrieved August 1, 2013 from http://www2.unijena.de/svw/devpsy/projects/entre_e.html
- Rojas, R. M.; Morales, V. J. and Sanchez, E. G. 2011. The Influence on Corporate Entrepreneurship of Technological Variables. **Industrial Management & Data Systems**. 111 (7): 984-1005.
- Romero-Martínez, A. M.; Fernández-Rodríguez, Z. and Vazquez-Inchausti, E. 2010. Exploring Corporate Entrepreneurship in Privatized Firms. **Journal of World Business**. 45 (1): 2-8.
- Russell, R. D. and Russell, C. J. 1992. An Examination of Effects of Organizational Norms, Organizational Structure, and Environmental Uncertainty on Entrepreneurial Strategy. **Journal of Management**. 18 (4): 639-656.
- Sainaghia, R. 2010. A Meta-Analysis of Hotel Performance: Continental or Worldwide Style? **Tourism Review**. 65 (3): 46-69.
- Sainaghia, R.; Phillips, P. and Cortia, V. 2013. Measuring Hotel Performance: Using a Balanced Scorecard. **International Journal of Hospitality Management**. 34: 150-159.
- Saly, A. W. 2001. **Corporate Entrepreneurship: Antecedents and Consequences of Entrepreneurship in Large Firms Amsterdam**. Rotterdam: Erasmus University.
- Schafer, D. S. 1990. Level of Entrepreneurship and Scanning Source Usage in Very Small Business. **Entrepreneurship Theory & Practice**. 15 (2): 19-31.
- Schmelter, R.; Mauer, R.; Borsch, C. and Brettel M. 2010. Boosting Corporate Entrepreneurship Through HRM Practices: Evidence from German SMEs. **Human Resource Management**. 49 (July): 715-741.
- Shamsuddin, S.; Othman, J.; Shahadan, M. A. and Zakaria, Z. 2012. The Dimensions of Corporate Entrepreneurship and the Performance of Established Organization. **ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives**. 1 (2): 111-131.

- Sharma, P. and Chrisman, J. J. 1999. Towards a Reconciliation of the Definitional Issue in the Field of Corporate Entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**. 23 (Spring): 11-27.
- Shwu-Ing, W. and Hsin-Yi, T. 2011. The Performance Evaluation Indicators and Relation Model-An Example of E-Travel Agencies. **Advance in Management**. 4 (February): 31-40.
- Shwu-Ing, W. and Hung, Ming, Jr. 2008. A Performance Evaluation Model of CRM on Non-Profit Organizations. **Total Quality Management & Business Excellence**. 19 (4): 321-342.
- Sigala, M. 2008. A Supply Chain Management Approach for Investigating the Role of Tour Operators on Sustainable Tourism: The Case of TUI. **Journal of Cleaner Production**. 16 (15): 1589-1599.
- Simsek, Z.; Lubatkin, M. H.; Veiga, J. F. and Dino R. N. 2009. The Role of an Entrepreneurially Alert Information System in Promoting Corporate Entrepreneurship. **Journal of Business Research**. 62 (August): 810-817.
- Sourouklis, C. and Tsagdis, D. 2013. Workforce Diversity and Hotel Performance: A Systematic Review and Synthesis of the International Empirical Evidence. **International Journal of Hospitality Management**. 34 (September): 394-403.
- Stevenson, H. H. and Jarillo, J. C. 1990. A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial. **Management. Strategy Management Journal**. 11 (Summer): 17-27.
- Stopford, J. M. and Barden-Fuller, C. W. F. 1994. Creating Corporate Entrepreneurship. **Strategies Management Journal**. 15 (September): 521-536.
- Struwig, F. W. 1991. **Intrapreneurship: A Strategy for Managing Change and Innovation**. Doctoral dissertation, Vista University.
- Taiwanese Hotel Industry. **The Service Industries Journal**. 28 (December): 1015-1028.
- Tepelus, C. 2005. Aiming for Sustainability in Tour Operating Business. **Journal of Cleaner Production**. 13 (2): 99-107.

- Tseng, Chun-Yao; Kuo, Hui-Yueh and Chou, Shou-Shiung. 2008. Configuration of Innovation and Performance in the Service Industry: Evidence from the Taiwanese Hotel Industry. **The Service Industries Journal**. 28 (December): 1015-1028.
- Tyagi, R. and Gupta, P. 2013. Gauging Performance in the Service Industry. **Journal of Business Strategy**. 34 (3): 4-15.
- Ucbasaran, D.; Westhed, P. and Wright, M. 2001. The Focus of Entrepreneurial Research: Contextual and Process Issue. **Entrepreneurship Theory and Practice**. 25 (4): 57-80.
- Von Hippel, E. 1997. Successful and Failure Internal Corporate Ventures: An Empirical Analysis. **Industrial Marketing Management**. 6 (December): 163-174.
- Wang, Y. and Zhang, X. 2009. Operationalization of Corporate Entrepreneurship and Its Performance Implications in China an Empirical Study. **Journal of Chinese Entrepreneurship**. 1 (1): 8-20.
- Wijk, J. V. and Persoon, W. 2006. A Long-Haul Destination: Sustainability Reporting among Tour Operators. **European Management Journal**. 24 (December): 381-395.
- Wößmann, L. 2003. Schooling Resources, Educational Institutions and Student Performance: The International Evidence. **Oxford Bulletin of Economics and Statistics**. 65: 117-170.
- Wolcott, R. C. and Lippitz, M. J. 2007. The Four Models of Corporate Entrepreneurship. **MIT Sloan Management Review**. 49 (January): 75-82.
- Wu, Shwu-Ing and Lu, Chien-Lung. 2012. The Relationship between CRM, RM, and Business Performance: A Study of the Hotel Industry in Taiwan. **International Journal of Hospitality Management**. 31 (March): 276-285.
- Yang, Z.; Li-Hua, R; Zhang, X. and Wang, Y. 2007. Corporate Entrepreneurship and Market Performance: An Empirical Study in China. **Journal of Technology Management**. 2 (June): 154-162.
- Zahra, S. A. 1991. Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. **Journal of Business Venturing**. 6 (July): 259-285.

- Zahra, S. A. 1993. Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach. **Journal of Business Venturing**. 8 (July): 319-340.
- Zahra, S. A. 1995. Corporate Entrepreneurship and Financial Performance-The Case of Management Leveraged Buyouts. **Journal of Business Venturing**. 10 (July): 225-247.
- Zahra, S. A. and Covin, J. G. 1995. Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship Performance Relationship-A Longitudinal Analysis. **Journal of Business Venturing**. 10 (January): 43-58.
- Zahra, S. A. and Covin, J. G. 1997. Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship-A Longitudinal Analysis. **Journal of Business Venturing**. 10 (January): 43-58.
- Zehir, C.; Muceldili, B. and Zehir, S. 2012. The Impact of Corporate Entrepreneurship on Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment: Evidence from Turkey SMEs. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**. 58 (October): 924-933.
- Zhan, J. 2006. **Development of Theory on Entrepreneurial Orientation: Empirical Evidence from Hebei, China and Flanders, Belgium**. Doctoral dissertation, Ghent University.
- Zhang, X.; Song, H. and Huang, G. Q. 2009. Tourism Supply Chain Management: A New Research Agenda. **Tourism Management**. 30: 345-358.
- Zhang, Z.; Wan, D. and Jia, M. 2008. Do High-Performance Human Resource Practices Help Corporate Entrepreneurship? The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. **The Journal of High Technology Management Research**. 19 (2): 128-138.
- Zigan, K. and Zeglat, D. 2010. Intangible Resources in Performance Measurement Systems of the Hotel Industry. **Facilities**. 28 (13/14): 597-610.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

ที่ ศธ ๐๕๖๖.๑๖/๒๔



คณะกรรมการจัดการการทอ่งเที่ยว
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
๑๑๘ ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น
เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ ๑๐๒๔๐

๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิศพลค์ อวิโรจนานนท์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบประเมินคุณภาพของแบบสอบถามสำหรับผู้เชี่ยวชาญ

๒. แบบสอบถาม เรื่อง "แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพของบริษัทยาเกี่ยวกับขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ"

ด้วยนางสาวชฎานันท์ ไสกระจ่าง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๕๑๑๑๑๑๑๑๑ นักศึกษาปริญญาโท ภาควิชา ศึกษาศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการจัดการการทอ่งเที่ยวแบบบูรณาการ คณะกรรมการจัดการการทอ่งเที่ยว ได้ศึกษาหัวข้อวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพของบริษัทยาเกี่ยวกับขนาดกลางและขนาดย่อม ด้วยการเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกศรา สุกเพชร เป็นอาจารย์ ที่ปรึกษา ซึ่งนักศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องหาความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม

คณะกรรมการจัดการการทอ่งเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยให้กับ นางสาวชฎานันท์ ไสกระจ่าง เพื่อให้เครื่องมือการทำวิทยานิพนธ์มีความถูกต้องและมีความน่าเชื่อถือ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์รับเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือดังกล่าว จะขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.พิศพลค์ อวิโรจนานนท์)

คณบดีคณะกรรมการจัดการการทอ่งเที่ยว

สำนักงานเลขานุการคณะ

โทรศัพท์ ๐ ๒๔๒๒ ๖๖๖๘

นางสาวชฎานันท์ ไสกระจ่าง โทร. ๐๘๙ ๖๖๖ ๖๖๖๖

ที่ ศธ ๐๕๒๖.๑๖/๖๘.๒



คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
๑๑๘ ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น
เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ ๑๐๒๕๐

๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุวรรณ โกษากรณ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบประเมินคุณภาพของแบบสอบถามสำหรับผู้เชี่ยวชาญ
๒. แบบสอบถาม เรื่อง "แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและ
ขนาดย่อมด้วยการเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ"

ด้วยนางสาวชฎานันท์ ไสกระจ่าง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๔๓๑๗๓๑๐๐๑ นักศึกษาปริญญาโท
ภาคปกติ หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยวแบบบูรณาการ คณะการจัดการการท่องเที่ยว
ได้ศึกษาหัวข้อวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม
ด้วยการเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรกร สุกเพชร เป็นอาจารย์
ที่ปรึกษา ซึ่งนักศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องหาความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็น
ผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยให้กับ
นางสาวชฎานันท์ ไสกระจ่าง เพื่อให้เครื่องมือการทำวิทยานิพนธ์มีความถูกต้องและมีความน่าเชื่อถือ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์รับเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือดังกล่าว
จะขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เทิดชาย ชัยบำรุง)
คณบดีคณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว

สำนักงานเลขานุการคณะ

โทรศัพท์ ๐ ๒๗๒๙ ๓๖๙๔

นางสาวชฎานันท์ ไสกระจ่าง โทร. ๐๘๙ ๒๖๓ ๙๙๑๙๗

ภาคผนวก ข

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม

แบบสอบถามงานวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ในบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม และ 2) ศึกษาอิทธิพลของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ต่อประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม โดยผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสอบถาม แล้วนำเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามในด้านความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อวัดความสอดคล้องของข้อความถามและวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน มีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวรรณี โกษากรณ

คณบดีคณะเทคโนโลยีการจัดการ

คณะเทคโนโลยีการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิชาภพ พันธุ์แพ

หัวหน้าสาขาวิชาบริหารธุรกิจ

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ

3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทศพงศ์ อวีโรธนานนท์

อาจารย์ประจำ

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ผลจากการวิเคราะห์ค่าดัชนี IOC ของแบบสอบถามงานวิจัยจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่าน พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.66 - 1.00 ซึ่งสอดคล้องกับ ศิริชัย กาญจนวสี (2543) ที่กล่าวว่า เกณฑ์สำหรับการตัดสินความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ค่าดัชนีที่คำนวณได้ต้องมีค่ามากกว่า 0.50 ($IOC > .50$) จึงจะถือว่าข้อความถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ดังนั้นแบบสอบถามทุกข้อของผู้วิจัยในครั้งนี้ จึงมีความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) สามารถนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของงานวิจัยต่อไป ดังแสดงในตารางที่ ข1

ตารางที่ ข.1 คำดัชนี IOC ของแบบสอบถามในงานวิจัย

ข้อคำถาม	IOC
ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (Corporate Entrepreneurship)	
ด้านการสร้างนวัตกรรม (Innovativeness)	
1. บริษัทพัฒนาสินค้า/บริการทางการท่องเที่ยวใหม่ๆ ออกสู่ตลาดได้รวดเร็วกว่าคู่แข่ง	1.00
2. บริษัทให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการท่องเที่ยวให้อยู่เหนือคู่แข่งขั้นเสมอ	0.66
3. บริษัทสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ เพื่อสร้างสรรค์สินค้า/บริการทางการท่องเที่ยว	1.00
4. บริษัทมุ่งเน้นการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างความเป็นผู้นำเทคโนโลยีทางการท่องเที่ยว	1.00
การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness)	
5. บริษัทมักเป็นผู้ริเริ่มทำสิ่งใหม่ก่อนคู่แข่งขั้นเสมอ เช่น การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีการดำเนินงาน การใช้เทคนิคการบริหารงานรูปแบบใหม่ หรือการนำเสนอสินค้า/บริการทางการท่องเที่ยวใหม่ๆ มากกว่าการเป็นแค่ผู้ตอบสนอง	1.00
6. บริษัทมีรูปแบบการดำเนินงานเชิงรุก และการตัดสินใจที่กล้าหาญ เมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน เพื่อใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่อย่างสูงสุด	1.00
7. บริษัทมีความกระตือรือร้นในการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจนำเที่ยวอย่างต่อเนื่อง	1.00
8. บริษัทมักเลือกใช้วิธีการตอบโต้คู่แข่งขั้นที่ทำให้ไม่สามารถทำการแข่งขันได้อีก	0.66
การกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk Taking)	
9. พนักงานได้รับการสนับสนุนให้มีการประเมินความเสี่ยงเมื่อมีการนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ	1.00
10. บริษัทมีแนวโน้มดำเนินงานในโครงการที่มีความเสี่ยงสูง เพื่อให้ได้รับผลตอบแทนที่สูงตาม	1.00
11. บริษัทกล้าที่จะเป็นเจ้าแรกในการนำเสนอสินค้า/บริการทางการท่องเที่ยวใหม่ๆ ออกสู่ตลาดที่ยังมีความไม่แน่นอน	1.00

ตารางที่ ข.1 (ต่อ)

ข้อคำถาม	IOC
12. บริษัทให้ความสำคัญมากต่อการบริหารความเสี่ยง	1.00
ด้านการสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing)	
13. บริษัทมีการสร้างสรรค์สินค้า/บริการทางการท่องเที่ยวใหม่ที่มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ เพื่อเสนอขายในตลาดปัจจุบัน	0.66
14. บริษัทมีการขยายสายธุรกิจใหม่ ในตลาดการท่องเที่ยวปัจจุบัน	1.00
15. บริษัทมีการขยายธุรกิจใหม่ ในตลาดใหม่ ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว	1.00
16. บริษัทมีการขยายสายผลิตภัณฑ์ใหม่ ในธุรกิจใหม่ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว	0.66
ด้านการปรับองค์กรใหม่ (Self Renewal)	
17. บริษัทมีการสร้างนิยามใหม่ให้กับแนวคิดทางธุรกิจ (Business Concept) เพื่อให้มีมุมมองที่ต่างไปจากเดิม	0.66
18. บริษัทมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ ในแต่ละหน่วยของธุรกิจ	1.00
19. บริษัทมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างแผนกและหน่วยงาน เพื่อเอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กร	0.66
20. บริษัทมีการประสานงานระหว่างหน่วยธุรกิจ เพื่อสนับสนุนการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กร	1.00
ผลการดำเนินงานของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม	
ด้านการเงิน (Financial Performance)	
21. อัตราการขยายตัวของยอดขาย	1.00
22. อัตราการขยายตัวของรายได้	1.00
23. อัตราการขยายตัวของกำไรสุทธิ	1.00
24. อัตราการขยายตัวของผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (ROA)	1.00
25. อัตราการขยายตัวของผลตอบแทนจากผู้ถือหุ้น (ROE)	1.00
ด้านลูกค้า (Customer Performance)	
26. อัตราความพึงพอใจของลูกค้า	1.00
27. ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share)	1.00

ตารางที่ ข.1 (ต่อ)

ข้อคำถาม	IOC
28. จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า	1.00
ด้านกระบวนการภายใน (Internal Performance)	
29. ความรวดเร็วในการเปิดตัวสินค้า/บริการทางการท่องเที่ยวใหม่	0.66
30. ความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนของลูกค้า	1.00
31. ความรวดเร็วของระยะเวลาในการดำเนินงานทั้งหมด (Operating Cycle) ตั้งแต่การออกแบบสินค้า/บริการทางการท่องเที่ยว ขายสินค้า/บริการทางการท่องเที่ยว และได้รับชำระเงิน	1.00
32. การปรับเปลี่ยนสินค้า/บริการทางการท่องเที่ยวตามความต้องการเฉพาะของลูกค้า (Customization)	1.00
33. การบังคับใช้ข้อปฏิบัติด้านความปลอดภัยและการรับประกัน	0.66
ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Performance)	
34. อัตราความพึงพอใจของพนักงาน	0.66
35. อัตราการลาออกของพนักงาน (Turnover Rate)	1.00
36. จำนวนหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน	1.00

ภาคผนวก ค

แบบสอบถาม



แบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้ใช้ในการศึกษาวิทยานิพนธ์ หลักสูตร การจัดการการท่องเที่ยวแบบบูรณาการ คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ในหัวข้อ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ” ซึ่งได้รับการสนับสนุนทุนอุดหนุนการวิจัย ประเภทบัณฑิตศึกษา จากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) ประจำปี ๒๕๕๗ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 สภาพการดำเนินงานด้านความเป็นผู้ประกอบการของบริษัท

ส่วนที่ 3 ผลการดำเนินงานของบริษัท

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาอิทธิพลของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรต่อการผลการดำเนินงานของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เหมาะสมและนำไปใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงขอความอนุเคราะห์ผู้ที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในธุรกิจนำเที่ยวมาแล้วไม่ต่ำกว่า 5 ปี หรือผู้บริหารที่มีส่วนร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เป็นผู้ตอบแบบสอบถามนี้ตามความเป็นจริง เพราะข้อมูลที่เป็นจริงจากองค์กรของท่านจะมีคุณค่ายิ่ง ที่จะนำไปสู่แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยต่อไป

ทั้งนี้ ข้อมูลที่ได้จะถูกสรุปเป็นผลการวิจัยในภาพรวม และนำไปใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น จะไม่มีการเปิดเผยข้อมูลรายบริษัท และจะไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอแสดงความนับถือ

นางสาวชญานันท์ ไสกกระจ่าง นักศึกษาปริญญาโท

หลักสูตรการจัดการการท่องเที่ยวแบบบูรณาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)

ส่วนที่ 1: ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ และเติมข้อความลงในช่องว่างที่ตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุด

1. เพศ

☐ (1) ชาย

☐ (2) หญิง

2. อายุ

☐ (1) ต่ำกว่า 20 ปี

☐ (2) 20-30 ปี

☐ (3) 31-40 ปี

☐ (4) 41-50 ปี

☐ (5) 51-60 ปี

☐ (6) 61 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

☐ (1) ต่ำกว่ามัธยมศึกษา

☐ (2) มัธยมศึกษา

☐ (3) ประกาศนียบัตร/อนุปริญญา

☐ (4) ปริญญาตรี

☐ (5) ปริญญาโท

☐ (6) สูงกว่าปริญญาโท

4. ตำแหน่งงาน

☐ (1) ผู้บริหารองค์กร

☐ (2) ผู้มีประสบการณ์และเชี่ยวชาญในธุรกิจนำเที่ยว

☐ (3) อื่นๆ (โปรดระบุ).....

5. ประสบการณ์ในการทำงานด้านธุรกิจนำเที่ยว

☐ (1) 5-7 ปี

☐ (2) 8-10 ปี

☐ (3) 11-13 ปี

☐ (4) 14 ปีขึ้นไป

6. ประเภทของธุรกิจนำเที่ยวที่เคยมีประสบการณ์ (สามารถเลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)

☐ (1) ธุรกิจนำเที่ยวเฉพาะพื้นที่

☐ (2) ธุรกิจนำเที่ยวในประเทศ (Domestic)

☐ (3) ธุรกิจนำเที่ยวนำเที่ยวจากต่างประเทศ (Inbound)

☐ (4) ธุรกิจนำเที่ยวทั่วไป (Domestic หรือ Outbound)

7. บริษัทนำเที่ยวของท่านดำเนินกิจกรรมใดบ้าง (สามารถเลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)

☐ (1) บริการจัดนำเที่ยว

☐ (2) บริการจัดสัมมนา

☐ (3) บริการจองตั๋วเครื่องบิน

☐ (4) บริการจองที่พัก

☐ (5) อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ส่วนที่ 2: สภาพการดำเนินงานด้านความเป็นผู้ประกอบการของบริษัท

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง เพื่อประเมินสภาพการดำเนินงานที่แท้จริงด้านความเป็นผู้ประกอบการของบริษัท โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้ มีการปฏิบัติมากที่สุด = 5 คะแนน, มีการปฏิบัติมาก = 4 คะแนน, มีการปฏิบัติปานกลาง = 3 คะแนน, มีการปฏิบัติน้อย = 2 คะแนน, มีการปฏิบัติน้อยที่สุด = 1 คะแนน

ปัจจัยความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร	ระดับสภาพการดำเนินงานที่แท้จริง				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness)					
1. บริษัทพัฒนาสินค้า/บริการทางการท่องเที่ยวใหม่ๆ ออกสู่ตลาดได้รวดเร็วกว่าคู่แข่ง					
2. บริษัทให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการท่องเที่ยวให้อยู่เหนือคู่แข่งเสมอ					
3. บริษัทสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ เพื่อสร้างสรรค์สินค้า/บริการทางการท่องเที่ยว					
4. บริษัทมุ่งเน้นการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างความเป็นผู้นำเทคโนโลยีทางการท่องเที่ยว					
การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness)					
5. บริษัทมักเป็นผู้ริเริ่มทำสิ่งใหม่ก่อนคู่แข่งเสมอ เช่น การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีการดำเนินงาน การใช้เทคนิคการบริหารงานรูปแบบใหม่ หรือการนำเสนอสินค้า/บริการทางการท่องเที่ยวใหม่ๆ มากกว่าการเป็นแค่ผู้ตอบสนอง					
6. บริษัทมีรูปแบบการดำเนินงานเชิงรุก และการตัดสินใจที่กล้าหาญ เมื่อต้องเผชิญกับสภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอน เพื่อใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่อย่างสูงสุด					
7. บริษัทมีความกระตือรือร้นในการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจนำเที่ยวอย่างต่อเนื่อง					
8. บริษัทมักเลือกใช้วิธีการตอบโต้คู่แข่งที่ทำให้ไม่สามารถทำการแข่งขันได้อีก					

ปัจจัยความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร	ระดับสภาพการดำเนินงานที่แท้จริง				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
การกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk Taking)					
9. พนักงานได้รับการสนับสนุนให้มีการประเมินความเสี่ยงเมื่อมีการนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ					
10. บริษัทมีแนวโน้มดำเนินงานในโครงการที่มีความเสี่ยงสูงเพื่อให้ได้รับผลตอบแทนที่สูงตาม					
11. บริษัทกล้าที่จะเป็นเจ้าแรกในการนำเสนอสินค้า/บริการทางการท่องเที่ยวใหม่ๆ ออกสู่ตลาดที่ยังมีความไม่แน่นอน					
12. บริษัทให้ความสำคัญมากต่อการบริหารความเสี่ยง					
การสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing)					
13. บริษัทมีการสร้างสรรค์สินค้า/บริการทางการท่องเที่ยวใหม่ที่มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ เพื่อเสนอขายในตลาดปัจจุบัน					
14. บริษัทมีการขยายสายธุรกิจใหม่ ในตลาดการท่องเที่ยวปัจจุบัน					
15. บริษัทมีการขยายสายธุรกิจใหม่ ในตลาดใหม่ ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว					
16. บริษัทมีการขยายสายผลิตภัณฑ์ใหม่ ในธุรกิจใหม่ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว					
การปรับองค์การใหม่ (Self Renewal)					
17. บริษัทมีการสร้างนิยามใหม่ให้กับแนวคิดทางธุรกิจ (Business Concept) เพื่อให้มีมุมมองที่ต่างไปจากเดิม					
18. บริษัทมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ในแต่ละหน่วยของธุรกิจ					
19. บริษัทมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างแผนกและหน่วยงาน เพื่อเอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กร					
20. บริษัทมีการประสานงานระหว่างหน่วยธุรกิจ เพื่อสนับสนุนการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กร					

ส่วนที่ 3: ผลการดำเนินงานของบริษัท

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง เพื่อประเมินผลการดำเนินงานที่แท้จริงของบริษัทท่าน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้ เพิ่มขึ้นมากเมื่อเทียบกับเป้าหมาย = 5 คะแนน, เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับเป้าหมาย = 4 คะแนน, เท่ากับเป้าหมายที่ตั้งไว้ = 3 คะแนน, ลดลงเมื่อเทียบกับเป้าหมาย = 2 คะแนน, ลดลงมากเมื่อเทียบกับเป้าหมาย = 1 คะแนน

ผลการดำเนินเฉลี่ย 3 ปีล่าสุดเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	ระดับผลการดำเนินงานที่แท้จริง				
	เพิ่ม ขึ้น มาก (5)	เพิ่ม ขึ้น (4)	เท่า กับ (3)	ลดลง (2)	ลดลง มาก (1)
ด้านการเงิน (Financial Performance)					
21. อัตราการขยายตัวของยอดขาย					
22. อัตราการขยายตัวของรายได้					
23. อัตราการขยายตัวของกำไรสุทธิ					
24. อัตราการขยายตัวของผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (ROA)					
25. อัตราการขยายตัวของผลตอบแทนจากผู้ถือหุ้น (ROE)					
ด้านลูกค้า (Customer Performance)					
26. อัตราความพึงพอใจของลูกค้า					
27. ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share)					
28. จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า					
ด้านกระบวนการภายใน (Internal Performance)					
29. ความรวดเร็วในการเปิดตัวสินค้า/บริการทางการท่องเที่ยวใหม่					
30. ความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนของลูกค้า					
31. ความรวดเร็วของระยะเวลาในการดำเนินงานทั้งหมด (Operating Cycle) ตั้งแต่การออกแบบสินค้า/บริการทางการท่องเที่ยว ขายสินค้า/บริการทางการท่องเที่ยว และได้รับชำระเงิน					
32. การปรับเปลี่ยนสินค้า/บริการทางการท่องเที่ยวตามความต้องการเฉพาะของลูกค้า (Customization)					
33. การบังคับใช้ข้อปฏิบัติด้านความปลอดภัยและการรับประกัน					

ผลการดำเนินงานเฉลี่ย 3 ปีล่าสุดเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	ระดับผลการดำเนินงานที่แท้จริง				
	เพิ่มขึ้น มาก (5)	เพิ่มขึ้น (4)	เท่ากับ (3)	ลดลง (2)	ลดลง มาก (1)
ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Performance)					
34. อัตราความพึงพอใจของพนักงาน					
35. อัตราการลาออกของพนักงาน (Turnover Rate)					
36. จำนวนหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน					

ส่วนที่ 4: ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

1. ท่านคิดว่าอะไรคือ “ปัญหาหรืออุปสรรค” ต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้แก่บริษัทฯ
 เทียบขนาดกลางและขนาดย่อม

.....

.....

.....

.....

2. จากปัญหาหรืออุปสรรคดังกล่าว ท่านคิดว่าพอจะมีแนวทางใดบ้างที่ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพให้
 บริษัทฯ เทียบขนาดกลางและขนาดย่อมมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ง

ภาพการจัดเสวนากลุ่ม (Focus Group)

ภาพการจัดเสวนากลุ่ม (Focus Group)

เรื่อง “แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม
ด้วยการเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ”

วันพฤหัสบดีที่ 9 กรกฎาคม 2558 เวลา 13.00 น.

ณ ห้องประชุม ชั้น 2 คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์





ประวัติผู้เขียน

ชื่อ ชื่อสกุล

นางสาวชญานันท์ ไสกกระจ่าง

ประวัติการศึกษา

บริหารธุรกิจบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 1) สาขาการจัดการการ
โรงแรมและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยขอนแก่น
ปีที่สำเร็จการศึกษา พ.ศ. 2554

ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

นักวิจัย ศูนย์วิจัยอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

รางวัล/ทุนการศึกษา

พ.ศ. 2550-2552

นักศึกษาทุนคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

พ.ศ. 2553

นักศึกษาทุนพระราชทานสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ

สยามบรมราชกุมารี มหาวิทยาลัยขอนแก่น

พ.ศ. 2554

นักศึกษาทุนปริญญาโท สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

พ.ศ. 2555

นักศึกษาเรียนดี หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

พ.ศ. 2557

ทุนอุดหนุนการวิจัย ประเภทบัณฑิตศึกษา ประจำปี 2557 เรื่อง

“แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลาง
และขนาดย่อมด้วยการเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ”

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ

ผลงานทางวิชาการ

ชญานันท์ ไสกระจำง. 2557. ปัจจัยความเป็นผู้ประกอบการของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม. ใน การสัมมนาวิชาการระดับชาติ ธุรกิจการบินประตูสู่การท่องเที่ยวและวัฒนธรรม วันที่ 19 กันยายน 2557 ณ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ชญานันท์ ไสกระจำง. 2557. ปัจจัยความเป็นผู้ประกอบการของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม. วารสารวิชาการการท่องเที่ยวไทยนานาชาติ. 10 (มกราคม-มิถุนายน): 29-49.

ชญานันท์ ไสกระจำง. 2558. ปัจจัยความเป็นผู้ประกอบการกับประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม. ใน การประชุมวิชาการพะเยาวิจั ครั้งที่ 4 วันที่ 28-29 มกราคม 2558 ณ มหาวิทยาลัยพะเยา. พะเยา: มหาวิทยาลัยพะเยา.