

# โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการที่มีต่อผลการดำเนินการธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวประเภทโรงแรมและรีสอร์ท ในประเทศไทย

The Causal Relationship Model of Entrepreneurial Leadership Effecting Business Performance of Family Business Entrepreneurs Focused on Resort and Hotel in Thailand

สายทิพย์ โสรัตน์<sup>1</sup> ดร.มิตภาณี พงษ์พัช<sup>2</sup>

## บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการที่มีต่อผลการดำเนินการของธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวประเภทโรงแรมและรีสอร์ทในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวประเภทโรงแรมและรีสอร์ท 490 คน จาก 6 จังหวัดในแต่ละภาคของประเทศไทย โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติพรรณนา และการตรวจสอบความตรงของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรทุกตัว โดยการใช้สมการโครงสร้าง ด้วยโปรแกรม LISREL 8.72

### ผลการวิจัยพบว่า

การตรวจสอบความตรงของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรเชิงผลของภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการของผู้ประกอบการธุรกิจประเภทโรงแรมและรีสอร์ทที่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืน ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ = 74.491 ( $df = 97, p = .95659$ ) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) = 0.984 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = .969 ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) = .000 และค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (RMR) = .037 โดยการวิจัยครั้งนี้ตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการดำเนินการธุรกิจได้ร้อยละ 39 เมื่อพิจารณาเส้นทางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและค่าขนาดอิทธิพลของตัวแปรส่งผ่าน พบว่า การมุ่งเน้นการตลาดในธุรกิจบริการ นวัตกรรม การบริการ และการมุ่งเน้นการเรียนรู้ เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการและผลการดำเนินการของธุรกิจได้เป็นอย่างดี

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการ ธุรกิจครอบครัว ธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท

<sup>1</sup>นักศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น

<sup>2</sup>รองคณบดีฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี

## Abstract

This research aimed to validate the causal relationship model of entrepreneurial leadership that affected on business performance of hotel and resort industries operate by family business entrepreneurs in Thailand. The research sample consisted of 490 family business entrepreneurs, who runs hotel and resort business, were randomly selected using multi-stage sampling. The data was analyzed by using descriptive statistics and the linear Structural Equation Modeling (SEM) was adopted to verify the goodness-of-fit effects among the overall model, structural model and measurement model by employing LISREL 8.72.

The research finding shown that the validation results of the causal relationship model was fit to the empirical data with the goodness of fit statistics as follows: chi-square = 74.491 ( $df = 97$ ;  $p = .95659$ ); GFI = .984; AGFI = .969; RMSEA = .000 and RMR = 0.037. The value of R<sup>2</sup> was 0.39, expressed that all variables in the model could explain the variance of business performance for 39 percent. Comparing among the variables in the model, service-driven market orientation, service innovation, and learning orientation were a good mediator between entrepreneurial leadership and business performance.

**Keywords:** Entrepreneurial Leadership, Family Business, Hotel and Resort

## 1. บทนำ

ในยุคของเศรษฐกิจฐานความรู้และเทคโนโลยี (Technology and Knowledge Based Economy) ประกอบกับระบบทุนนิยมที่แพร่กระจายเข้าไปในทุกๆ ประเทศ ทำให้เวทีการค้าเป็นการแข่งขันตัดสินกันด้วยความรวดเร็ว ความเป็นเลิศทางการให้บริการ เทคโนโลยี และมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน องค์การจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันต่อความเป็นโลกาภิวัตน์อันนำมาซึ่งการแข่งขันอย่างรุนแรงกับคู่แข่งจากภายในและภายนอกประเทศ

ดังนั้นเพื่อให้องค์การสามารถอยู่รอดได้ในยุคของการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่รุนแรง เจ้าของกิจการจึงจำเป็นต้องมี ภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Leadership) (Kuratko, 2007; Yang, 2008; Li, Huang & Tsai, 2009) ซึ่งถือได้ว่าเป็นมิติใหม่ของรูปแบบผู้นำของโลกธุรกิจในปัจจุบัน โดยมีแนวคิดที่ผู้ประกอบการมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความภาวะผู้นำ (Li, Huang & Tsai, 2009) เพราะต้องเป็นหลักในการขับเคลื่อนเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจและเป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาองค์การให้เจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

ซึ่งนับตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นของยุคโลกาภิวัตน์และการเปิดเสรีทางการค้า ได้มีนักวิชาการจำนวนมากไม่น้อยที่ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการ

จากการศึกษางานวิจัยของ Wang, 2008; Chou, 2008; Stam and Elfring, 2008; Li, Huang and Tsai, 2009 และ Qureshi, 2010 พบว่า ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการเป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ผลการดำเนินการของธุรกิจเพิ่มสูงขึ้นทั้งในด้านของประสิทธิผลและประสิทธิภาพ โดยบุคคลที่มีภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการจะเป็นบุคคลที่มีความกล้าเสี่ยง มีแนวคิดในการทำงานเชิงรุก และเป็นผู้ที่มีแนวคิดในการมุ่งสร้างสรรค์นวัตกรรม

ธุรกิจครอบครัวนับได้ว่าเป็นรากฐานที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับเศรษฐกิจของประเทศ โดยในประเทศไทยมีธุรกิจครอบครัวมากถึงร้อยละ 70 (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2550) และบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเป็นธุรกิจครอบครัวถึงร้อยละ 65 ซึ่งคิดเป็นมูลค่าตลาด 2.35 ล้านล้านบาท (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2550) ขณะเดียวกัน ธุรกิจประเภทโรงแรมและรีสอร์ทถือได้ว่าเป็น

อุตสาหกรรมภาคบริการที่มีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศไทยมาโดยตลอด และเป็นส่วนสำคัญต่อการพัฒนาในระดับท้องถิ่น หากแต่ปัจจุบันผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวประเภทโรงแรมและรีสอร์ทต้องเผชิญกับการแข่งขันที่มีความรุนแรงมากขึ้น ทั้งการเปิดตลาดด้านการท่องเที่ยวของประเทศเพื่อนบ้านหรือแม้แต่วิกฤตการณ์ทางการเมืองและภัยพิบัติที่เกิดขึ้นภายในประเทศ ล้วนส่งผลให้จำนวนนักท่องเที่ยวลดลง ในขณะที่ผู้ประกอบการรายใหม่ๆ กลับเข้าสู่ตลาดมากยิ่งขึ้น ดังนั้นแนวคิดของภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการจึงกลายเป็นสิ่งสำคัญต่อผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวประเภทโรงแรมและรีสอร์ทในประเทศไทย

โดยจากการศึกษารูปแบบในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการในบริบทของธุรกิจบริการทำให้พบว่า บุคคลที่มีภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการสูงจะส่งผลให้ผลการดำเนินการของธุรกิจสูงขึ้นนั้น จำเป็นต้องอาศัยตัวแปรส่งผ่านที่สำคัญ ซึ่งได้แก่ ตัวแปรการมุ่งเน้นการตลาด (Narver & Slater, 1990; Wang, Chen, K. Y. & Chen, S.C., 2012) ตัวแปรนวัตกรรมด้านการบริการ (Miller, 1983; Tajeddini, 2010) และตัวแปรการเรียนรู้ (Sirin, Hakala & Wincent, 2011) โดยจากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมา ผู้วิจัยพบว่ายังไม่มีการศึกษาตัวแปรทั้งหมดดังกล่าวข้างต้นพร้อมๆ กัน ดังนั้น เพื่อให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้บูรณาการตัวแปรทั้งหมด ได้แก่ ตัวแปรภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการ การมุ่งเน้นการตลาด นวัตกรรมด้านการบริการ การมุ่งเน้นการเรียนรู้ และผลการดำเนินการของธุรกิจ

จากที่ได้กล่าวมาในข้างต้น จึงเป็นที่มาของการศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการที่มีต่อผลการดำเนินการของธุรกิจ โดยผ่านตัวแปรส่งผ่าน ได้แก่ การมุ่งเน้นการตลาด นวัตกรรมด้านการบริการ และการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวประเภทโรงแรมและรีสอร์ทในประเทศไทย เพื่อค้นหาว่ารูปแบบความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้มีลักษณะเป็นอย่างไร และมีความตรงมากน้อยเพียงใดและมีขนาดอิทธิพลอย่างไร

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความตรงของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการที่

มีต่อผลการดำเนินการของธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวประเภทโรงแรมและรีสอร์ทในประเทศไทย

## 3. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตด้านประชากร คือ ผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวประเภทโรงแรมและรีสอร์ททั้งหมดในประเทศไทย และตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการ (Entrepreneurial-Leadership) การมุ่งเน้นการตลาดในธุรกิจบริการ (Service-driven Market Orientation) นวัตกรรมด้านการบริการ (Service Innovation) การมุ่งเน้นการเรียนรู้ (Learning Orientation) และ ผลการดำเนินการของธุรกิจ (Business Performance)

## 4. ทฤษฎีกรอบงาน

### 4.1 ภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Leadership)

ภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการ เป็นภาวะผู้นำที่ตั้งอยู่บนทัศนะที่ว่าผู้นำเป็นผู้จ้างงานให้ตนเอง (Bremer, 2009) เป็นผู้นำที่มีความคิดริเริ่ม มีการกระทำในลักษณะของคนที่มีบทบาทสำคัญในองค์กร มีการแสดงความคิดเห็นสร้างสรรค์เชิงผู้ประกอบการ ทำการแสวงหาโอกาสใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง มีความกล้าที่จะเสี่ยงทำการลงทุนในตลาดใหม่ และทำการกำหนดทิศทางขององค์กรในเชิงรุก (Kotelnikov, 2005) โดยการวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการของ Miller (1983) เป็นกรอบในการศึกษา ซึ่งนับได้ว่างานวิจัยของ Miller (1983) เป็นจุดเริ่มต้นของการศึกษาที่มีประโยชน์ทางวิชาการเป็นอย่างมาก โดย Miller ได้ใช้องค์ประกอบ 3 ประการเพื่อระบุและทดสอบถึงความเป็นผู้ประกอบการ ได้แก่ ความมีนวัตกรรม ความกล้าที่จะเสี่ยง และการทำงานเชิงรุก จากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยพบว่ามีงานวิจัยจำนวนมากที่ได้ทำการยืนยันด้วยวิธีการทางสถิติ และค้นพบว่าภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อผลการดำเนินการของธุรกิจ เช่น Lumpkin and Dess (1996); Yang (2008); Wang (2008); Stam and Elfring (2008); Li, Huang and Tsai (2009) และ Qureshi (2010)

### 4.2 การมุ่งเน้นการตลาดในธุรกิจบริการ (Service-driven Market Orientation)

การมุ่งเน้นด้านการตลาดในธุรกิจบริการ (Service-driven

Market Orientation [SERVMO]) เป็นแนวความคิดใหม่ที่ถูกเสนอโดย Voon (2006) เพื่อเป็นการขยายมุมมองของการมุ่งเน้นด้านการตลาดให้เหมาะสมกับบริบททางด้านการบริการมากขึ้น โดยให้นิยามว่า “เป็นกลุ่มของความเชื่อ พฤติกรรม และกระบวนการระหว่างฝ่ายงานที่ให้ความสำคัญอย่างมากต่อการทำความเข้าใจในความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การเผยแพร่ข้อมูลของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายภายในองค์กร ตลอดจนการตอบสนองความต้องการทั้งในปัจจุบันและความต้องการในอนาคตของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อให้เกิดความเป็นเลิศในการให้บริการ” (Voon, 2006) ซึ่งการมุ่งเน้นการตลาดในธุรกิจบริการนี้ ประกอบไปด้วย 6 องค์ประกอบ คือ การมุ่งเน้นด้านลูกค้า การมุ่งเน้นด้านคู่แข่ง การมุ่งเน้นด้านการประสานความร่วมมือระหว่างฝ่ายงาน การมุ่งเน้นการดำเนินการระยะยาว การมุ่งเน้นด้านประสิทธิภาพ และการมุ่งเน้นด้านพนักงาน

ทั้งนี้ การที่ผู้ประกอบการมีภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการนั้น จะมีแนวโน้มในการให้ความสำคัญต่อความต้องการของลูกค้า ซึ่งจะนำไปสู่การมุ่งเน้นการตลาด (Miles & Arnold, 1991; Qureshi, 2010) โดยจะเป็นการพัฒนาความสามารถทางด้านการตลาดและจะส่งผลให้องค์กรมีขีดความสามารถในการแข่งขัน (Qureshi, 2010) ซึ่งในบริบทของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทนั้น การมุ่งเน้นการตลาดจะช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการได้ตามข้อมูลของลูกค้า เพื่อเป็นการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า และในขณะเดียวกันก็จะนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของยอดขายและส่วนแบ่งทางการตลาด อันจะนำมาซึ่ง ผลประกอบการที่ดีของธุรกิจ (Wang, Chen, K. Y. & Chen, S. C., 2012)

#### 4.3 นวัตกรรมด้านการบริการ (Service Innovation)

นักวิชาการส่วนใหญ่มีความเห็นพ้องกันว่านวัตกรรมในธุรกิจบริการมีลักษณะที่แตกต่างจากนวัตกรรมในธุรกิจที่เป็น ผู้ผลิตสินค้า ( Organisation for Economic Co-operation and Development[OECD], 2000; De Jong, Bruins, Dolfma, & Meijaard, 2003) โดยชี้ให้เห็นว่านวัตกรรมในธุรกิจบริการมักจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในด้านกระบวนการ ขั้นตอนการดำเนินการหรือการเปลี่ยนแปลงด้านการตลาดและการสื่อสารกับลูกค้า โดย

De Jong, Bruin, Dolfma and Meijaard (2003) ได้พัฒนาองค์ประกอบและเครื่องมือในการวัดนวัตกรรมบริการที่เหมาะสมกับบริบทของธุรกิจโรงแรม ซึ่งพบว่ามียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญอยู่ 3 ประการด้วยกัน ได้แก่ นวัตกรรมด้านเทคโนโลยี (Technological Innovation) นวัตกรรมด้านการบริหารจัดการองค์กร (Organizational Innovation) และนวัตกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Capital Innovation) โดยภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการถือได้ว่าเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนความมั่นคงขององค์กร และยังสนับสนุนการดำเนินการทางด้านนวัตกรรมภายในองค์กรด้วย (Miller, 1983; Radulovich, 2008) โดยนวัตกรรมบริการที่เกิดขึ้นภายในโรงแรมและรีสอร์ทจะช่วยให้ลูกค้ามีการตัดสินใจเลือกที่จะเข้าพักในโรงแรมหรือรีสอร์ทนั้นมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ธุรกิจมีผลประกอบการสูงขึ้น (Tajeddini, 2010)

#### 4.4 การมุ่งเน้นการเรียนรู้ (Learning Orientation)

การมุ่งเน้นการเรียนรู้ หมายถึงทัศนคติและพฤติกรรมที่แสดงถึงการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ โดยมีการใฝ่เรียนรู้้อยู่อย่างสม่ำเสมอ เปิดใจยอมรับความคิดเห็นและความรู้จากผู้อื่น ตลอดจนมีการสร้างความตระหนักในความสำคัญของการเรียนรู้ให้กับสมาชิกภายในองค์กรด้วย ทั้งนี้การมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสามารถวัดได้จากองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การยึดมั่นต่อการเรียนรู้ การเปิดใจยอมรับและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการเป็นสิ่งที่สนับสนุนให้เกิดกลยุทธ์และการดำเนินการแสวงหาโอกาสใหม่ๆ อยู่เสมอ (Lumpkin & Dess, 1996) ซึ่งเมื่อผู้นำมีภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการเพิ่มขึ้น ก็จะส่งผลให้การใส่ใจและการมุ่งเน้นในการเรียนรู้เพื่อแสวงหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโอกาสต่างๆ อย่างเพิ่มขึ้นด้วย (Rhee, Park & Lee, 2010) ทั้งนี้องค์กรที่มีการมุ่งการเรียนรู้จะมีความสามารถในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เนื่องจากองค์กรจะมีการพัฒนาข้อมูลทางด้านการตลาดอย่างต่อเนื่องและมีการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้รวดเร็วกว่าคู่แข่ง (Ross, 2008)

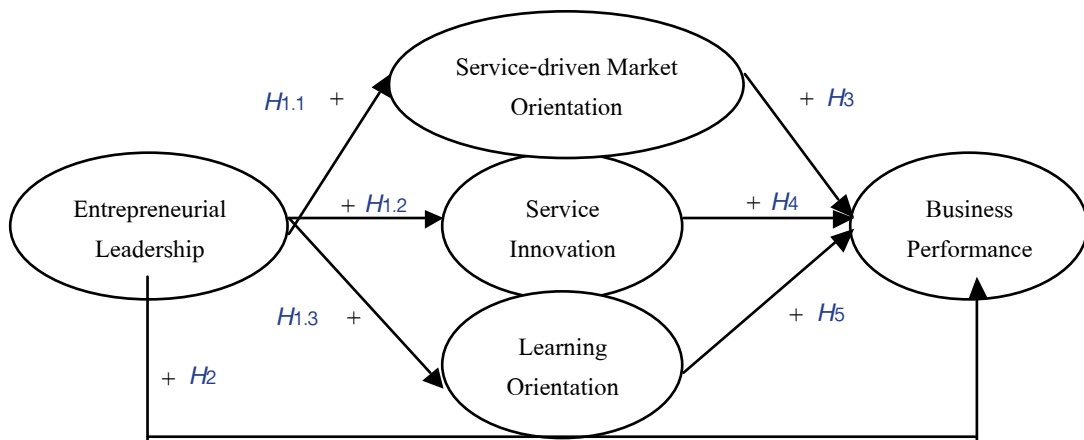
#### 4.5 ผลการดำเนินการของธุรกิจ (Business Performance)

ผลการดำเนินการของธุรกิจ เป็นมุมมองใน

ภาพรวมที่แสดงถึงผลลัพธ์ของการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ (Wu & Lu, 2012) และเป็นตัวชี้วัดในการประเมินระดับของความสำเร็จของโครงการ เนื่องด้วยในปัจจุบันองค์การธุรกิจจะต้องเผชิญกับภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้จำเป็นจะต้องมีเครื่องมือที่ช่วยในการตรวจสอบและติดตามการดำเนินการอยู่ตลอดเวลา (พลุ เดชะรินทร์, 2545) ซึ่งในอดีตส่วนใหญ่จะเป็นการประเมินผลทางการเงินและการบัญชีเป็นหลัก แต่ในปัจจุบันได้มีการนำเครื่องมือวัดที่ชื่อ Balanced Scorecard มาใช้กันอย่างแพร่หลาย เพราะมีลักษณะเด่นตรงที่มีการพิจารณาผลการดำเนินการทั้งในด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน โดยในการวิจัยครั้งนี้จึงทำการวัดผลการดำเนินการของธุรกิจในรูปแบบ 4 ด้าน ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และ

การเจริญเติบโต

ผลการทบทวนวรรณกรรม พบว่ายังไม่มีการศึกษาตัวแปรดังกล่าวข้างต้นพร้อมๆ กัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้บูรณาการตัวแปรทั้งหมด ซึ่งได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการ การมุ่งเน้นการตลาด นวัตกรรมด้านการบริการ การมุ่งเน้นการเรียนรู้ และผลการดำเนินการของธุรกิจ (Miller, 1983; Narver & Slater, 1990; Matsuno, Mentzer & Ozsomer, 2002; Sin, Tse, Heung, & Yim, 2005; Szymanski, Kroff & Troy, 2007; Radulovich, 2008; Ross, 2008; Wang, 2008; Balan & Lindsay, 2009; Rhee, Park & Lee, 2010; Tajeddini, 2010; Sim, Hakala & Wincent, 2011; Wang, Chen, K. Y. & Chen, S.C., 2012) เข้าด้วยกัน และกำหนดเป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัยครั้งนี้ (ดังแสดงในภาพ 1) เพื่อให้งานวิจัยนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น



ภาพ 1 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

## 5. สมมติฐานการวิจัย

จากกรอบแนวความคิดในการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยทำการกำหนดสมมติฐานการวิจัย ดังต่อไปนี้

- H1.1: ภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการมุ่งเน้นการตลาด
- H1.2: ภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมด้านการบริการ
- H1.3: ภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการมุ่งเน้นการเรียนรู้
- H2: ภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินการของธุรกิจ
- H3: การมุ่งเน้นการตลาดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินการของธุรกิจ
- H4: นวัตกรรมด้านการบริการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินการของธุรกิจ
- H5: การมุ่งเน้นการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินการของธุรกิจ



## 6. วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวประเภทโรงแรมและรีสอร์ทในประเทศไทย 77 จังหวัด จำนวน 7,154 แห่ง กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน อันดับแรกใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ ในแต่ละภูมิภาคของประเทศ แบ่งเป็น 6 ภูมิภาค แล้วจึงทำการเลือกจังหวัดตัวแทนของแต่ละภูมิภาค ได้เป็น 6 จังหวัด คือ สุราษฎร์ธานี กรุงเทพมหานคร กาญจนบุรี ชลบุรี เชียงใหม่ และนครราชสีมา โดยเป็นจังหวัดที่มีจำนวนสถานที่พักแรมมากที่สุดของแต่ละภูมิภาค (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2554) และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่ายแบบเป็นสัดส่วนเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างในแต่ละจังหวัดเป็น 145, 101, 100, 73, 41, และ 30 ตัวอย่างตามลำดับ ดังนั้นจึงมีตัวอย่างเป็นผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวประเภทโรงแรมและรีสอร์ททั้งหมด จำนวน 490 คน จากสถานประกอบการ 490 แห่ง โดยมีระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล 1 เดือน 15 วัน เริ่มจากวันที่ 16 มกราคม ถึง 29 กุมภาพันธ์ ปี พ.ศ. 2555 โดยมีอัตราการตอบกลับคิดเป็นร้อยละ 38.8

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามซึ่งแบ่งเป็น 3 ตอน ตอนที่ 1 ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองเป็นข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นข้อมูลทั่วไปของธุรกิจและลักษณะของการดำเนินธุรกิจ และตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับตัวแปร ได้แก่ แบบวัดตัวแปรภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการ ดัดแปลงจากแบบวัดของ Covin and Slevin (1991) แบบวัดการมุ่งเน้นการตลาดในธุรกิจบริการดัดแปลงจากแบบวัดของ Narver and Slater (1990) และ Voon (2008) แบบวัดการมุ่งเน้นการเรียนรู้ดัดแปลงจากแบบวัดของ Sinkula, Baker and Noordewier (1997) และ Wang (2008) แบบวัดนวัตกรรมบริการดัดแปลงจากแบบวัดของ T seng, Kuo and Chou (2008) และ Wang (2008) และแบบวัดผลการดำเนินการของธุรกิจดัดแปลงจากแบบวัดของ Wu and Lu (2011) โดยมีลักษณะเป็นมาตราประเมินค่า 5 ระดับ ในส่วนของการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย (1) การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ด้วยการตรวจสอบความเที่ยง (reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้สูตร

สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha coefficient) และการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของรูปแบบตัวแปรแฝงแต่ละตัว โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ด้วยโปรแกรม LISREL (2) การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างด้วยสถิติบรรยาย และ (3) การตรวจสอบความตรงของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรทุกตัวโดยใช้รูปแบบสมการโครงสร้าง วิเคราะห์ด้วยโปรแกรม LISREL

โดยผลจากการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ พบว่า แบบสอบถามมีค่าความเที่ยงอยู่ระหว่าง .8020 ถึง .9149 แสดงว่าเครื่องมือวัดมีความเที่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการ การมุ่งเน้นการตลาดในธุรกิจบริการ นวัตกรรมบริการ การมุ่งเน้นการเรียนรู้ และผลการดำเนินการของธุรกิจ พบว่า มีความตรงเชิงโครงสร้างและสามารถวัดได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้ในแต่ละโมเดลได้จริง

## 7. ผลการวิจัย

7.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวประเภทโรงแรมและรีสอร์ทที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีสัดส่วนของเพศชายและหญิงเท่าๆกัน โดยส่วนใหญ่ร้อยละ 38.9 มีอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป จบการศึกษาระดับปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 63.1 รองลงมาร้อยละ 30 จบการศึกษาระดับปริญญาโท ผู้ประกอบการร้อยละ 52.7 เคยมีประสบการณ์ในการทำงานด้านการบริหารธุรกิจท่องเที่ยวและ/หรือการโรงแรมและ/หรือร้านอาหาร ในส่วนของระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ พบว่าส่วนใหญ่ร้อยละ 35.8 มีการดำเนินงานมาแล้ว 16 – 20 ปี และโรงแรมและรีสอร์ทที่เป็น กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ร้อยละ 69.2 เป็นโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็ก (มีจำนวนห้องน้อยกว่าหรือเท่ากับ 100 ห้อง) เมื่อพิจารณาข้อมูลที่บ่งชี้ถึงความเป็นธุรกิจครอบครัว อันได้แก่ (1) ความเป็นเจ้าของกิจการ โดยการพิจารณาจากปริมาณการถือหุ้นในกิจการของผู้ประกอบ/ครอบครัว/ตัวแทนในการถือหุ้น พบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ร้อยละ 88.2 มีการถือครองหุ้นของกิจการมากกว่าร้อยละ 50

ขึ้นไป (2) รูปแบบของทีมบริหาร ซึ่งพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ร้อยละ 85.1 มีสมาชิกในครอบครัวหรือเครือญาติ มีตำแหน่งในการบริหารงานของกิจการ (3) ลักษณะการถ่ายทอดกิจการ โดยพบว่า ผู้ประกอบการร้อยละ 98.6 มีความปรารถนาในการส่งผ่านธุรกิจไปยังทายาทซึ่งเป็นสมาชิกครอบครัวรุ่นต่อไป และ (4) ผู้ประกอบการทุกรายล้วนประเมินว่ากิจการของตนเป็นธุรกิจครอบครัว

**7.2 ผลการวิเคราะห์สถิติพรรณนาของตัวแปร** พบว่า โดยเฉลี่ยแล้วผู้ประกอบการประเมินตนเองว่ามีภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.7177$ ,  $SD = .256$ ) โดยให้ความสำคัญกับการทำงานเชิงรุกและความมีนวัตกรรม ด้วยการพยายามที่จะเป็นผู้นำในการแข่งขันกับคู่แข่ง มีการค้นหาโอกาสใหม่ๆ อยู่เสมอ ตลอดจนการสนับสนุนให้มีการนำแนวคิดหรือกระบวนการหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในธุรกิจของตน มากกว่าการยอมรับความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการลงทุน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในประเทศไทยในช่วงเวลาที่ผ่านมา เช่น การเกิดรัฐประหาร การชุมนุมทางการเมือง หรือภัยพิบัติทางธรรมชาติ ซึ่งส่งผลให้จำนวนนักท่องเที่ยวลดลง ผู้ประกอบการจึงหันมาให้ความสนใจกับการประเมินความเสี่ยงและพยายามหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่ไม่จำเป็นต้องแบกรับในส่วนของกิจการมุ่งเน้นการตลาดในธุรกิจบริการของผู้ประกอบการโดยเฉลี่ยแล้วอยู่ในระดับสูงเช่นกัน ( $\bar{X} = 4.152$ ,  $SD = .398$ ) โดยผู้ประกอบการจะมุ่งให้ความสำคัญในด้านลูกค้าและด้านผลในระยะยาว ซึ่งผู้ประกอบการจะมีการดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยสนับสนุนให้มีการลงทุนพัฒนา ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าและทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจได้ในระยะยาว นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้ประกอบการมีนวัตกรรมบริการอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.867$ ,  $SD = .521$ ) โดยให้ความสำคัญกับนวัตกรรมในด้านเทคโนโลยี ด้านการบริหารจัดการองค์กร และด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้ประกอบการจะนำเอานวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาใช้เป็นแนวทางในการสร้างและนำเสนอการบริการที่แตกต่างจากคู่แข่งและมีคุณภาพที่เหนือกว่าคู่แข่ง เพื่อมุ่งตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้า อีกทั้งผู้ประกอบการส่วนใหญ่ได้ประเมินตนว่ามีการมุ่ง

เน้นการเรียนรู้อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.045$ ,  $SD = .475$ ) โดยให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ โดยมีการใฝ่เรียนรู้้อย่างสม่ำเสมอ เปิดใจยอมรับความคิดเห็นและความรู้จากผู้อื่น ตลอดจนมีการสร้างความตระหนักในความสำคัญของการเรียนรู้ให้กับผู้ตามภายในองค์กรด้วย

**7.3 ผลการวิเคราะห์ตรวจสอบความตรงของโมเดล** พบว่า ค่าไค-สแควร์แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าเท่ากับ 74.491 ที่องศาอิสระ ( $df$ ) 97 ( $p = 0.95659$ ) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.984 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ .969 ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.000 และค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ .037 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในส่วนของค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของสมการโครงสร้างตัวแปรแฝงภายใน พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.39 แสดงว่า ตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการดำเนินการของธุรกิจได้ถึง ร้อยละ 39

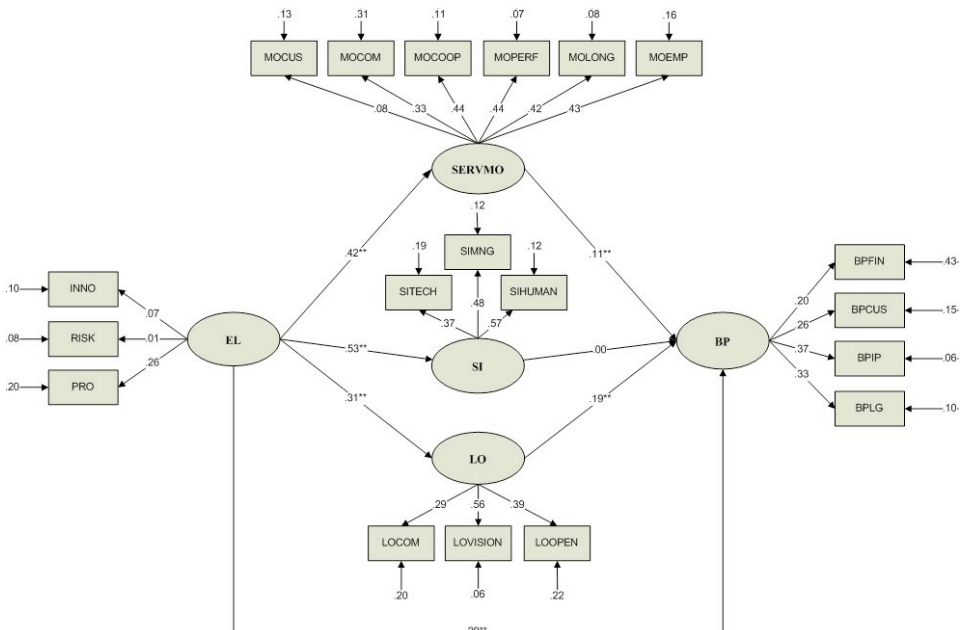
จากค่าประมาณพารามิเตอร์ในตาราง 1 แสดงให้เห็นการวิเคราะห์อิทธิพลภายในโมเดล โดยพบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการมีอิทธิพลรวมต่อการมุ่งเน้นการตลาดในธุรกิจบริการ นวัตกรรมบริการ และการมุ่งเน้นการเรียนรู้ คิดเป็น .416 , .526 และ .309 ตามลำดับ อีกทั้งตัวแปรภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการมีอิทธิพลรวมต่อผลการดำเนินการของธุรกิจ .389 โดยเป็นอิทธิพลทางอ้อม .104 และเป็นอิทธิพลทางตรง .285 นอกจากนี้ยังพบว่าตัวแปรส่งผ่านอันได้แก่ ตัวแปรการมุ่งเน้นการตลาดในธุรกิจบริการ นวัตกรรมบริการ การมุ่งเน้นการเรียนรู้ มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินการของธุรกิจคิดเป็น .107 , .000 และ .193 ตามลำดับ

ตาราง 1

ค่าประมาณพารามิเตอร์และผลการทดสอบสมมติฐานของตัวแปรเชิงผลของภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการที่มีต่อผลการดำเนินการของธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวประเภทโรงแรมและรีสอร์ทในประเทศไทย

สมมติฐานการวิจัย	ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง	ผลการทดสอบ
<b>อิทธิพลทางตรง</b>		
$H_{1.1}$ : ภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการ → การมุ่งเน้นการตลาด	.416**	สนับสนุน
$H_{1.1}$ : ภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการ → นวัตกรรมด้านการบริการ	.526**	สนับสนุน
$H_{1.1}$ : ภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการ → การมุ่งเน้นการเรียนรู้	.309**	สนับสนุน
$H_{1.1}$ : ภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการ → ผลการดำเนินการของธุรกิจ	.285**	สนับสนุน
$H_{1.1}$ : การมุ่งเน้นการตลาด → ผลการดำเนินการของธุรกิจ	.107**	สนับสนุน
$H_{1.1}$ : นวัตกรรมด้านการบริการ → ผลการดำเนินการของธุรกิจ	.000**	สนับสนุน
$H_{1.1}$ : การมุ่งเน้นการเรียนรู้ → ผลการดำเนินการของธุรกิจ	.193**	สนับสนุน
<b>อิทธิพลทางอ้อม</b>		
ภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการ → ผลการดำเนินการของธุรกิจ	.104**	

หมายเหตุ: \*\*  $p < .01$



ภาพ 2 โมเดลแสดงอิทธิพลของตัวแปรเชิงผลของภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการ

## 8. สรุปและอภิปรายผล

### 8.1 สรุปผล

ในภาพรวมแล้วผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวประเภทโรงแรมและรีสอร์ทที่มีความเห็นว่าภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยในการเพิ่มผลการ

ดำเนินการของธุรกิจให้ดีขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาว นอกจากนั้นแล้วผู้ประกอบการสามารถเพิ่มผลการดำเนินการของธุรกิจให้ดีขึ้นได้อีกด้วยการมุ่งเน้นการเรียนรู้ การ



มีนวัตกรรมด้านการบริการและการมุ่งเน้นการตลาดในธุรกิจบริการ เมื่อพิจารณาจากสมมติฐานในการวิจัยจะพบว่า

1) ภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการมุ่งเน้นการตลาด (สนับสนุนสมมติฐาน  $H_{1.1}$ ) และการมุ่งเน้นการตลาดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินการของธุรกิจ (สนับสนุนสมมติฐาน  $H_3$ ) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Miles and Arnold (1991); Qureshi (2010) และ Wang, Chen, K. Y. and Chen, S. C. (2012) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการรวบรวม การทำความเข้าใจ ตลอดจนการเผยแพร่ข้อมูลทางการตลาดให้กับบุคคลในองค์กรอย่างต่อเนื่อง จะช่วยเพื่อให้การดำเนินการของธุรกิจสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ อันจะนำไปสู่การมีผลการดำเนินการที่เพิ่มขึ้นของธุรกิจ

2) ภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมด้านการบริการมากที่สุด (สนับสนุนสมมติฐาน  $H_{1.2}$ ) ซึ่งมีผลการวิจัยของ Miller (1983) และ Radulovich (2008) เป็นสิ่งสนับสนุน แสดงว่าภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กรและสนับสนุนการดำเนินการทางด้านนวัตกรรมด้วย อย่างไรก็ตามผลจากการศึกษาในครั้งนี้กลับพบว่านวัตกรรมด้านการบริการไม่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินการของธุรกิจ (ไม่สนับสนุนสมมติฐาน  $H_4$ ) ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ Tajeddini (2010) ทั้งนี้อาจเป็นไปได้ว่าสำหรับในบริบทของโรงแรมและรีสอร์ทในประเทศไทยนั้น ยังไม่ได้มีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมการบริการเท่าที่ควร จึงไม่สามารถเห็นถึงผลของนวัตกรรมด้านการบริการที่จะส่งผลดีต่อผลการดำเนินการของธุรกิจ

3) ภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการมุ่งเน้นการเรียนรู้ (สนับสนุนสมมติฐาน  $H_{1.3}$ ) และ การมุ่งเน้นการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินการของธุรกิจ (สนับสนุนสมมติฐาน  $H_5$ ) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Lumpkin and Dess (1996); Ross (2008) และ Rhee, Park and Lee (2010) แสดงว่าการที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ โดยการใฝ่เรียนรู้อยู่อย่างสม่ำเสมอ เปิดใจยอมรับความ

คิดเห็นและความรู้จากผู้อื่น ตลอดจนมีการสร้างความตระหนักในความสำคัญของการเรียนรู้ให้กับผู้ตามภายในองค์กร จะส่งผลให้ผลการดำเนินการของธุรกิจสูงขึ้น

4) ภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินการของธุรกิจ (สนับสนุนสมมติฐาน  $H_2$ ) สอดคล้องกับแนวคิดและงานวิจัยของ Lumpkin and Dess (1996); Yang (2008); Wang (2008); Stam and Elfring (2008); Li, Huang and Tsai (2009) และ Qureshi (2010) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการจะสามารถทำให้ธุรกิจมีผลการดำเนินการที่ดี ได้จากภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการของตน นอกจากนั้นแล้วข้อค้นพบที่สำคัญที่ได้จากงานวิจัยในครั้งนี้ คือ การที่ผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวประเภทโรงแรมและรีสอร์ทจะสามารถเพิ่มผลการดำเนินการของธุรกิจให้เติบโตขึ้นได้อีก โดยการมุ่งเน้นด้านการตลาดในธุรกิจบริการ การมีนวัตกรรมการบริการและมีการมุ่งเน้นการเรียนรู้

## 8.2 อภิปรายผล

ในการศึกษาภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการ ของผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวประเภทโรงแรมและรีสอร์ท พบว่า องค์กรประกอบที่มีค่าสูงสุดคือ การทำงานเชิงรุก ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้ประกอบการโรงแรมและรีสอร์ทในประเทศไทยเลือกที่จะผลักดันให้ธุรกิจของตนเป็นผู้นำในตลาดมากกว่าที่จะเป็นผู้ตามในหมู่คู่แข่ง ไม่ว่าจะด้วยวิธีการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดที่แปลกใหม่ ไม่ซ้ำกับคู่แข่งรายอื่น มีการนำเสนอสินค้าหรือบริการ ตลอดจนการใช้เทคนิควิธีการทำงานหรือการบริหารจัดการใหม่ๆ อีกทั้งยังมีการศึกษา ติดตามและประเมินถึงความเปลี่ยนแปลงของลูกค้า คู่แข่งและสถานการณ์แวดล้อม และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ในขณะที่ตัวแปรความกล้าที่จะเสี่ยงเป็นตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบมีค่าต่ำที่สุด ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้มีความคล้ายคลึงกับงานวิจัยของ Chou (2008) และ Yang (2008) ซึ่งแม้ว่าความกล้าที่จะเสี่ยงจะเป็นหนึ่งในองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการ แต่ก็อาจเปรียบได้ว่าผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ อาจจะไม่จำเป็นต้องเป็นนักพนันเสมอไปได้ (Kuratko & Hodgetts, 2001; Yang, 2008) อันที่จริงแล้ว Drucker (1985) ได้เคยเสนอไว้ว่า ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มักจะไม่ใช้ผู้กล้าที่จะเสี่ยง แต่มักจะทำการ

ประเมินความเสี่ยงอย่างระมัดระวังและมักหลีกเลี่ยงในการที่จะรับความเสี่ยงที่ไม่จำเป็น อย่างไรก็ตาม ในกรณีของผู้ประกอบการโรงแรมและรีสอร์ทในประเทศไทยที่มีองค์ประกอบความกล้าที่จะเสี่ยงต่ำนั้น อาจเกิดจากสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นภายในประเทศตลอดหลายปีที่ผ่านมา ทั้งปัญหาโรคติดต่อ ปัญหาการเมือง หรือแม้แต่ภัยพิบัติทางธรรมชาติ ซึ่งได้ทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวลดลง จึงส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการโรงแรมและรีสอร์ทเป็นอย่างมาก ทำให้ผู้ประกอบการทั้งหลายต่างหันมาให้ความสนใจกับการประเมินความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น และพยายามหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่ไม่จำเป็นต้องแบกรับ

เมื่อพิจารณาถึงตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินการของธุรกิจซึ่งเป็นตัวแปรเชิงผลในโมเดล พบว่า ตัวแปรเชิงเหตุภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อตัวแปรผลการดำเนินการของธุรกิจมากที่สุด โดยเป็นอิทธิพลรวม .389 ซึ่งแบ่งเป็นอิทธิพลทางตรง .285 แสดงให้เห็นว่าการที่ผู้ประกอบการเป็นบุคคลที่มีภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการสูงจะส่งผลให้ผลการดำเนินการของธุรกิจสูงขึ้นเช่นกัน โดยผลการวิจัยมีความสอดคล้องกันกับงานวิจัยของ Lumpkin and Dess (1996); Yang (2008); Wang (2008); Stam and Elfring (2008); Li, Huang and Tsai (2009) และ Qureshi (2010) ที่ผู้วิจัยได้ศึกษามาในเบื้องต้น นอกจากนั้นจะเป็นอิทธิพลทางอ้อม .104 ซึ่งแสดงว่า อิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการที่มีต่อผลการดำเนินการธุรกิจจะเพิ่มขึ้นได้อีก โดยการส่งผ่านการมุ่งเน้นการตลาดในธุรกิจบริการ นวัตกรรมบริการ และการมุ่งเน้นการเรียนรู้

อย่างไรก็ตาม ผลจากการวิจัยในครั้งนี้นี้ยังคงมีส่วนที่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัย Balan and Lindsay (2009) และ Tajeddini (2010) โดยผลการวิจัยในครั้งนี้นี้ไม่พบอิทธิพลของนวัตกรรมบริการที่มีต่อผลการดำเนินการของธุรกิจประเภทโรงแรมและรีสอร์ท หากแต่ในงานวิจัยของ Balan and Lindsay (2009) และ Tajeddini (2010) กลับพบว่า ความมีนวัตกรรมบริการมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อผลการดำเนินการของโรงแรมในประเทศออสเตรเลียและประเทศสวิสเซอร์แลนด์ ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเกิดขึ้นได้จากความแตกต่างของบริบท

การดำเนินการของธุรกิจในแต่ละประเทศ ยกตัวอย่างเช่น โรงแรมในประเทศสวิสเซอร์แลนด์ มักจะมีการใช้อุปกรณ์ที่ทันสมัยเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าที่เข้าพัก อย่างการใช้หนังสือพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ที่ลูกค้าสามารถเลือกอ่านได้หลากหลายภาษา หรืออุปกรณ์รีโมทเพียงอันเดียว ที่สามารถควบคุมสิ่งอำนวยความสะดวกทุกอย่างภายในห้องพักได้ ตลอดจนการมีกิจกรรมที่แตกต่างและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเหนือความคาดหมาย ในอีกทางหนึ่งอาจเป็นไปได้ว่าในบริบทของประเทศไทยนั้นการนำนวัตกรรมบริการไปใช้ยังทำได้ไม่เต็มที่ ซึ่งสังเกตได้จากโรงแรมและรีสอร์ทส่วนใหญ่ในประเทศไทยยังไม่ค่อยมีการนำเอาระบบหรืออุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้อำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าในห้องพัก ในส่วนของกิจกรรมภายในแต่ละโรงแรมก็มีความคล้ายคลึงกันในทุกๆที่ เช่น สระว่ายน้ำมาตรฐาน ห้องออกกำลังกาย สนามเด็กเล่น เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าโรงแรมและรีสอร์ทในประเทศไทยส่วนใหญ่ยังขาดการนำเอานวัตกรรมด้านการบริการเข้ามาใช้ในธุรกิจ จึงยังไม่สามารถส่งผลที่ชัดเจนต่อผลการดำเนินการของธุรกิจ

## 9. ข้อเสนอแนะ

### 9.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

(1) ผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาด้านบริหารธุรกิจ การจัดการทรัพยากรบุคคล และการบริหารการท่องเที่ยวและการโรงแรม สามารถนำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาผู้เรียนให้มีภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารจัดการธุรกิจต่อไป

(2) หน่วยงานราชการหรือองค์การอิสระต่างๆที่มีส่วนในการเผยแพร่ความรู้และข้อมูลในเชิงวิชาการให้แก่ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในประเทศไทย ควรนำโมเดลงานวิจัยนี้ไปปรับใช้ในโครงการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ ทั้งในด้านของภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการ การมุ่งเน้นการตลาด การมีนวัตกรรมบริการ และการมุ่งเน้นการเรียนรู้

(3) โมเดลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้นี้ นับได้ว่าเป็นมิติใหม่ที่มีการบูรณาการตัวแปรในบริบทของธุรกิจบริการที่เป็นตัวแปรส่งผ่านของภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการไปสู่ผลการดำเนินการของธุรกิจ อันได้แก่ ตัวแปรการมุ่งเน้นการตลาด ตัวแปรนวัตกรรมด้านการบริการ และ

ตัวแปรการมุ่งเน้นการเรียนรู้ เพื่อเติมเต็มช่องว่างในการวิจัยและเพื่อเป็นการขยายองค์ความรู้เกี่ยวกับตัวแปร อีกทั้งยังสามารถใช้เป็นรูปแบบพื้นฐานสำหรับการขยายขอบเขตของการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุให้กว้างขึ้น นิสิต นักศึกษาในสาขาที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการศึกษา วิจัย และเรียนรู้ต่อไปได้อย่างกว้างขวางอีกด้วย

## 9.2 ข้อเสนอแนะสำหรับปฏิบัติ

(1) ผู้ประกอบการหรือผู้ที่มีความสนใจที่จะเป็นผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวประเภทโรงแรมและรีสอร์ทที่สามารถนำผลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการ ทั้งในด้านของ ความมีนวัตกรรม ความกล้าที่จะเสี่ยง และการทำงานเชิงรุก เพื่อช่วยในการส่งเสริมผลการดำเนินการของธุรกิจ โดยอาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการเป็นหนึ่งในปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor) ของธุรกิจครอบครัวประเภทโรงแรมและรีสอร์ทในประเทศไทย

(2) ผู้ประกอบการและผู้บริหารระดับสูงในธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทควรสนับสนุนให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการในหมู่พนักงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร โดยการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเกิดความมีนวัตกรรมและพัฒนาให้พนักงานมีการทำงานในเชิงรุก เพื่อช่วยเพิ่มการมุ่งเน้นด้านการตลาดในธุรกิจบริการ นวัตกรรมบริการ ตลอดจนการมุ่งเน้นการเรียนรู้ อันจะส่งผลดีต่อผลการดำเนินการของธุรกิจ และทำให้องค์กรธุรกิจสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน

## 9.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยต่อไป

(1) ควรมีการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในธุรกิจบริการประเภทอื่นๆ เช่น สถานศึกษา โรงพยาบาล สถาบันการเงิน เป็นต้น เพื่อศึกษาความแตกต่างของ

อิทธิพลที่เกิดขึ้นภายในรูปแบบความสัมพันธ์ หรือเพื่อพิสูจน์ว่ารูปแบบความสัมพันธ์ที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้สามารถใช้ได้กับธุรกิจบริการประเภทอื่นๆ ที่นอกเหนือจากธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท

(2) ควรมีการนำเอาเครื่องมือที่ใช้ในการวัดการมุ่งเน้นด้านการตลาดในธุรกิจบริการ (SERVMO) ไปปรับประยุกต์และทดลองใช้กับธุรกิจบริการประเภทอื่นๆ เพื่อทดสอบว่าเครื่องมือนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจบริการได้อย่างแพร่หลาย

(3) ควรนำผลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ไปทำการศึกษาต่อยอด โดยอาจทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) โดยนำเอาข้อค้นพบจากการวิจัยในครั้งนี้มากำหนดเป็นแนวทาง มีการทดลองใช้ แล้วติดตามผลและวิเคราะห์ผล ตลอดจนหาแนวทางในการแก้ปัญหาหรือส่งเสริมกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่ธุรกิจครอบครัวประเภทโรงแรมและรีสอร์ทในประเทศไทย

(4) เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้ นับได้ว่าเป็นครั้งแรกที่ได้มีการนำเอาเครื่องมือวัดการมุ่งเน้นด้านการตลาดในธุรกิจบริการ (SERVMO) ที่ถูกพัฒนาขึ้นโดย Voon (2006) มาใช้ในบริบทของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท ซึ่งแต่เดิมนั้น Voon (2006) ได้พัฒนาขึ้นมาเพื่อใช้กับบริบทของสถานศึกษาในระดับอุดมศึกษา อย่างไรก็ตามผลจากการวิจัยในครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับบริบทของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทได้เป็นอย่างดี โดยพบว่ามีความตรงและความเที่ยงของเครื่องมือค่อนข้างสูง

## เอกสารอ้างอิง

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2550). *รายงานการกำกับดูแลกิจการที่ดี สิงหาคม 2550*. กรุงเทพมหานคร: ฝ่ายกำกับตลาด ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.

พลู เดชะรินทร์ (2545). *เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced scorecard และ Key performance indicators*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Balan, P., & Lindsay, N. (2009). "Developing an innovation capability in the Australian Hotel industry, Research Report", Sustainable Tourism Cooperative Research Centre.

- Bremer, I. (2009). "Common Factors between Swedish and Chinese Entrepreneurial Leadership Styles". *Business Intelligence Journal*, 2(1), 9-41.
- Chou, H. -J. (2008). "A Study on the Effects of Entrepreneurship and Interpersonal Network on the Business Performance of Bed-and-Breakfast (B&B) Inn Operators in Taiwan". *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 4(1), 149-158.
- Covin, J.G., & Slevin, D. P. (1991). "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16(1), 7-24.
- De Jong, J. P. J., Bruins, A., Dolfma, W., & Meijaard, J. (2003). *Innovation in Service Firms Explored: What, How and Why?*, EIM Strategic Study B200205, Zoetermeer. Netherland: EIM.
- Drucker, P. F. (1985). "Entrepreneurial strategies". *California Management Review*, 27(2), 9 – 21.
- Kotelnikov, V. (2005). *Ten3 BUSINESS e-COACH - New Wonder of the World*. Retrieved June 23, 2012, from [http://www.1000ventures.com/business\\_\\_guide/crosscuttings/leadership\\_\\_entrepreneurial.html](http://www.1000ventures.com/business__guide/crosscuttings/leadership__entrepreneurial.html)
- Kuratko, D. F. (2007). "Entrepreneurial Leadership in the 21st Century". *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4), 1-11.
- Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (2001). *Entrepreneurship: A contemporary approach*. (5th ed). Mason, OH: South-Western.
- Li, Y. -H., Huang, J. -W., & Tsai, M. -T. (2009). "Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process". *Industrial Marketing Management*, 38, 440–449.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). "Clarifying entrepreneurial orientation construct and linking it to performance". *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Matsuno, K., Mentzer, J.T., & Ozsomer, A. (2002). "The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance". *Journal of Marketing*, 66(3), 18-32.
- Miles, M. P., & Arnold, D. R. (1991). "The Relationship between Marketing Orientation and Entrepreneurial Orientation". *Entrepreneurship Theory and Practice*. Summer,15(4), 49-65.
- Miller, D. (1983). "The correlates of entrepreneurship in three types of firms". *Management Science*, 29(7), 770-791
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability". *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
- OECD (2000). *Promoting innovation and growth in services, Organisation for Economic Cooperation and Development*: Paris.
- Qureshi (2010). *Determinants and Outcomes of Marketing Capabilities in New Technology Based Firms in Berlin, Germany: An Empirical Study*. (Doctoral Dissertation, Lehrstuhl für Marketing Technical University Berlin.)
- Radulovich, L. P. (2008). "An Empirical Examination of the Factors Affecting the Internationalization of Professional Service SMEs: the Case of India". (Doctoral Dissertation, Cleveland State University).
- Rhee, J., Park, T., & Lee, D. H. (2010). "Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation". *Technovation*, 30, 65–75. doi:10.1016/j.tech

novation.2009.04.008

- Ross, M. J. C. (2008). "Exploring Educational Institutions' Orientation in Relation to International Student Recruitment Performance: The Strategic Orientation Performance (SOP) Model". (Doctoral Dissertation, Griffith University.)
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Heung, V. C. S. & Yim, F. H. K. (2005). "An Analysis of the Relationship between Market Orientation and Business Performance in the Hotel Industry". *International Journal of Hospitality Management*, 24(4), 555-577.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). "A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318.
- Sirn, C., Hakala, H., & Wincent, J. (2011). "EO and strategic learning: quadratic relationship and performance effects in highly uncertain environment". Proceedings of the ICSB (International Council for Small Business) Research and Policy Conference in Washington DC, USA, 6-8 of October 2011.
- Stam, W., & Elfring, T. (2008). "Entrepreneurial Orientation and New Venture Performance: The Moderating Role of Intra- and Extraindustry Social Capital". *Academy of Management Journal*, 51(1), 97-111.
- Szymanski, D. M., Kroff, M. W., & Troy, L. C. (2007). "Innovativeness and new product success: Insights from the cumulative evidence". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 35-52.
- Tajeddini, K. (2010). "Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland". *Tourism Management*, 31(2), 221-231. doi:10.1016/j.tourman.2009.02.013
- Tseng, Ch. -Y., Kuo, H. -Y., & Chou, Sh. -Sh. (2008). "Conguration of innovation and performance in the service industry: evidence from the Taiwanese hotel industry". *The Service Industries Journal*, 28(7), 1015-1028.
- Voon, B. H. (2006). "Linking a service-driven market orientation to service quality". *Managing Service Quality*, 16(6), 595-619. doi: 10.1108/09604520610711927
- Voon, B. H. (2008). "SERVMO: A Measure for Service-Driven Market Orientation in Higher Education". *Journal of Marketing for Higher Education*, 17(2), 216-237. doi: 10.1080/08841240801912583
- Wang, C. L. (2008). "Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 635-656.
- Wang, C.-H., Chen, K.-Y., & Chen, S.-C. (2012). "Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors". *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 119-129. doi:10.1016/j.ijhm.2011.03.013
- Wu, S.-I. & Lu, C.-L., (2012). "The relationship between CRM, RM, and business performance: A study of the hotel industry in Taiwan". *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 276-285. doi:10.1016/j.ijhm.2011.06.012
- Yang, C. -W. (2008). "The Relationships Among Leadership Styles, Entrepreneurial Orientation, and Business Performance". *Managing Global Transitions*, 6(3), 257-275.