

บุพปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

Antecedents Influencing the Performance of Hotel Businesses in Thailand

ณัฐพล จรัสสุริยพงศ์¹, ชมภู สายเสมา², ธนพล ก่อฐานะ³ และบรรยทธิ์พิชญ์ ฝั่งนิรันดร์⁴
Nathaphon Jaratsuriyapong¹, Chompoo Saisama², Tanapol Kortana³
and Bundit Pungnirund⁴

Suan Sunadha Rajabhat University, Thailand

E-Mail: s64584945024@ssru.ac.th¹, chompoo.sa@ssru.ac.th²,

tanapol.ko@ssru.ac.th³, bundit.pu@ssru.ac.th⁴

Received: 2025-8-5; Revised: 2025-10-27; Accepted: 2025-10-30

บทคัดย่อ

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการถือว่าเป็นอุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่สำคัญของไทย และเป็นอุตสาหกรรมหลักที่สร้างรายได้อย่างมหาศาล จากสถานการณ์โรคระบาด COVID-19 ทำให้เกิดการหดตัวของเศรษฐกิจ รวมถึงพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่อยู่เหนือการควบคุมขององค์กร แต่กลับส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อการอยู่รอดของธุรกิจการการท่องเที่ยว วิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับของความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ การมุ่งเน้นตลาดความสามารถทางนวัตกรรม คล่องตัวขององค์กร และผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย 2) ศึกษาอิทธิพลของความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ การมุ่งเน้นตลาด ความสามารถทางนวัตกรรม และคล่องตัวขององค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย และ 3) พัฒนาแบบจำลองผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธีระหว่าง การวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ในการวิจัยเชิงปริมาณกลุ่มตัวอย่าง คือผู้บริหารหรือเจ้าของธุรกิจโรงแรมที่เป็นสมาชิกสมาคม โรงแรมไทย จำนวน 360 คน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างกำหนดโดยใช้เกณฑ์ 20 เท่าของตัวแปรสังเกต ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักคือ ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทย คณะกรรมการบริหารสมาคมโรงแรมไทย นายกสมาคมโรงแรมไทยส่วนภูมิภาค และคณะกรรมการที่ปรึกษาติดตามศักดิ์สมาคมโรงแรมไทย รวมทั้งสิ้น 20 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ความสามารถในการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ การมุ่งเน้นตลาด ความสามารถทางนวัตกรรม ความคล่องตัวขององค์กร และผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก 2) ความสามารถในการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ การมุ่งเน้นตลาด ความสามารถทางนวัตกรรม และความคล่องตัวขององค์กร ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) แบบจำลองผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีชื่อว่า “2OCMI Model” (C = Customer Relationship Management Capability, M = Market Orientation, I = Innovativeness, O = Organizational Agility, O = Organizational Performance) นอกจากนี้ ผลการวิจัยเชิงคุณภาพยังพบว่า ในการเพิ่มผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยนั้น ผู้ประกอบการต้องมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยมาใช้ในการเพิ่มความรวดเร็วในการบริการ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ในบริการตอบกลับลูกค้า พัฒนาและปรับปรุงบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคและมาตรฐานสากล มีการเสริมสร้างสมรรถนะของพนักงานด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการ

สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ผลของงานวิจัยนี้สามารถนำไปปรับใช้เป็นแนวทางกำหนดนโยบายในการเพิ่มผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

คำสำคัญ: ความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ, การมุ่งเน้นตลาด, ความสามารถทางนวัตกรรม, คล่องตัวขององค์กร, ผลการดำเนินงาน

Abstract

The tourism and hospitality industry serves as an essential economic driver in Thailand, representing a crucial source of national income. The COVID-19 pandemic caused a significant downturn in economic activities and resulted in considerable changes in consumer behavior—external factors that are outside the control of individual businesses but have far-reaching effects on the sustainability of tourism ventures. This study aims to: (1) examine the levels of customer relationship management capability, market orientation, innovativeness, organizational agility, and organizational performance within Thailand's hotel sector; (2) analyze how these capabilities influence hotel business performance; and (3) develop a performance model relevant to the hotel industry in Thailand. A mixed-methods approach was adopted. The quantitative component included a sample of 360 hotel executives or owners connected with the Thai Hotels Association, chosen through a multi-stage sampling method. The sample size was determined using a ratio of 20 cases for each variable observed. Data were collected through a questionnaire and later analyzed using structural equation modeling. The qualitative component involved in-depth interviews with 20 key informants, which comprised hotel entrepreneurs, association board members, presidents of regional associations, and honorary advisors. The results revealed that: (1) all five constructs—customer relationship management capability, market orientation, innovativeness, organizational agility, and organizational performance—were rated highly; (2) each of the first four constructs had a statistically significant effect on hotel performance at the 0.05 significance level; and (3) the resulting model, termed the “2OCMI Model,” includes Customer Relationship Management Capability (C), Market Orientation (M), Innovativeness (I), Organizational Agility (O), and Organizational Performance (O). Qualitative findings further emphasized the importance of digital transformation to improve hotel performance. This includes incorporating advanced digital technologies to enhance service efficiency, utilizing artificial intelligence for customer interaction, and aligning services with consumer needs and global standards. Additionally, enhancing staff skills in information and communication technologies was deemed vital. The study provides practical recommendations for policy development aimed at improving the performance of hotel businesses in Thailand.

Keywords: Customer Relationship Management Capability, Market Orientation, Innovativeness, Organizational Agility, Organizational Performance



บทนำ

ภาคธุรกิจโรงแรมเป็นหนึ่งในกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ โดยเฉพาะในประเทศไทยที่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมีบทบาทในการสร้างรายได้และการจ้างงานในวงกว้าง โดยธุรกิจโรงแรมมีบทบาททั้งในเชิงตรงและเชิงอ้อม ไม่เพียงเป็นแหล่งที่พักสำหรับนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเท่านั้น แต่ยังเชื่อมโยงกับภาคเศรษฐกิจอื่น ๆ เช่น การบริการอาหารและเครื่องดื่ม การขนส่ง และธุรกิจค้าปลีกในพื้นที่ ส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมกลายเป็นฟันเฟืองสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศอย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตาม สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ได้ส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ส่งผลให้อัตราการเข้าพักของโรงแรมลดลงต่ำเป็นประวัติการณ์ รายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติและภายในประเทศลดลงอย่างมาก (กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา, 2565) ทำให้ผู้ประกอบการโรงแรมต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน

เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจให้ผ่านพ้นช่วงเวลาวิกฤตที่มีความไม่แน่นอนสูง อาทิเช่น วิกฤตการณ์เศรษฐกิจระดับโลก การระบาดของโรคติดต่อ หรือการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันของพฤติกรรมผู้บริโภค องค์กรจำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวเรียกว่า “ความคล่องตัวขององค์กร” (Organizational Agility) โดยความคล่องตัวนี้ไม่ได้หมายถึงเพียงแค่การปรับเปลี่ยนกระบวนการภายในองค์กรเท่านั้น หากแต่ยังครอบคลุมถึงความสามารถในการรับรู้สัญญาณการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ การจัดการทรัพยากรอย่างยืดหยุ่น และการปรับใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมให้เกิดประโยชน์สูงสุดในช่วงเวลาที่เหมาะสม ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็นต่อการอยู่รอดของธุรกิจในปัจจุบันที่ความผันผวนกลายเป็นสิ่งปกติของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Doz & Kosonen, 2019; Wang et al., 2024) นอกจากนี้ ความคล่องตัวขององค์กรยังเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการผสมผสานของหลายปัจจัยสำคัญภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถในการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ (Customer Relationship Management Capability) ซึ่งมีบทบาทในการรวบรวม วิเคราะห์ และนำข้อมูลของลูกค้ามาใช้เพื่อพัฒนาการบริการให้ตรงกับความคาดหวังอย่างทันที่ ช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ในลักษณะเฉพาะบุคคล (Personalized Service) เพิ่มความภักดีของลูกค้า และลดอัตราการสูญเสียลูกค้าในระยะยาว อีกทั้ง การมุ่งเน้นตลาด (Market Orientation) ก็เป็นอีกกลไกหนึ่งที่ผลักดันให้องค์กรสามารถรับรู้และเข้าใจทิศทางของตลาด การเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภค รวมถึงกลยุทธ์ของคู่แข่ง เพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสภาพการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่เดียวกัน ความสามารถทางนวัตกรรม (Innovativeness) ยังเป็นอีกหนึ่งพลังขับเคลื่อนที่ช่วยให้องค์กรสามารถคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ ที่มีคุณค่าและแตกต่างจากคู่แข่งในตลาด ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการให้บริการ การพัฒนารูปแบบที่พักที่สอดคล้องกับไลฟ์สไตล์ของนักท่องเที่ยวรุ่นใหม่ หรือการออกแบบประสบการณ์ที่เป็นเอกลักษณ์แก่ลูกค้า (Kumar & Reinartz, 2019; Tajeddini & Trueman, 2020; Tugkan & Mehmet, 2023) ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนช่วยให้ธุรกิจสามารถสร้างความแตกต่าง เพิ่มมูลค่า และยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ท่ามกลางความผันผวนของบริบทเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน

ด้วยเหตุนี้การศึกษานี้จึงมุ่งสำรวจและผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย พิจารณาตัวแปรความสามารถในการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ การมุ่งเน้นตลาด ความสามารถทางนวัตกรรม คล่องตัวขององค์กรที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จะก่อให้เกิดข้อค้นพบที่ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยหน่วยงานภาครัฐ สมาคม หรือผู้ที่มีความสนใจธุรกิจโรงแรม สามารถนำข้อค้นพบ

ที่ได้ไปประยุกต์ใช้เป็นกลยุทธ์องค์กรให้เกิด ประโยชน์ต่อไป หรือนำไปปรับเปลี่ยนกลยุทธ์องค์กร เพื่อความอยู่รอดขององค์กรในอนาคต

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับของความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ การมุ่งเน้นตลาด ความสามารถทางนวัตกรรม คล่องตัวขององค์กร และผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ การมุ่งเน้นตลาด ความสามารถทางนวัตกรรม และคล่องตัวขององค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
3. เพื่อพัฒนาแบบจำลองผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

การทบทวนวรรณกรรม

ความสามารถในการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ (Customer Relationship Management Capability) คือ ความสามารถในการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพหมายถึงความสามารถขององค์กรในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับลูกค้าอย่างยั่งยืน ผ่านการรวบรวม วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลลูกค้าอย่างเป็นระบบ โดยมีเป้าหมายเพื่อเข้าใจพฤติกรรม ความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าอย่างลึกซึ้ง องค์กรสามารถใช้ข้อมูลเหล่านี้ร่วมกับความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อออกแบบกลยุทธ์ที่ตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งส่งมอบคุณค่าที่เหมาะสมและเฉพาะตัวให้แก่ลูกค้า ทั้งในแง่ของสินค้า บริการ และประสบการณ์การใช้งาน โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มความพึงพอใจ ความภักดี และการรักษาลูกค้าในระยะยาว ซึ่งเป็นหนึ่งในหัวใจสำคัญของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ (Yonggui & Hui, 2019; Eduardo, Cristiane, & Winnie, 2021; Rufina, Silas, & Makrop, 2022) การศึกษาของ Junior et. al. (2022) กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ (CRM) และผลกระทบที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ การใช้ CRM ช่วยให้องค์กร สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนกับลูกค้าและส่งเสริมความสามารถในการนวัตกรรม ซึ่งเป็น ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจสามารถปรับตัวและแข่งขันได้ในตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

การมุ่งเน้นตลาด (Market Orientation) คือ แนวทางและวัฒนธรรมขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับการเข้าใจและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและตลาดอย่างต่อเนื่อง ผ่านการเก็บ รวบรวม วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลตลาดเพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า (Lutfi, 2019; Randy, Dyah, Mohammad, & Wibowo; 2020; Kang, Park, & Choi, 2023) Lutfi (2019) ได้ทำการศึกษาการมุ่งเน้นตลาด (Market Orientation) ในการเสริมสร้างผลการดำเนินงานทางการตลาด (Marketing Performance) โดยเฉพาะการพิจารณาบทบาทของความคล่องตัว (Agility) เป็นตัวกลางที่ช่วย เพิ่มประสิทธิภาพในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด การมุ่งเน้นตลาดเป็นปัจจัย สำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและพัฒนากลยุทธ์การตลาดได้อย่างรวดเร็วและมี ประสิทธิภาพ

ความสามารถทางนวัตกรรม (Innovation Capability) คือ ความสามารถขององค์กรหรือบุคคลในการพัฒนาหรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์ กระบวนการ บริการ หรือโมเดลธุรกิจใหม่ ๆ ที่มีคุณค่าและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดหรือสร้างโอกาสใหม่ ๆ ในการแข่งขันได้ ความสามารถทางนวัตกรรมครอบคลุมถึงการมีความคิดสร้างสรรค์ การวิจัยและพัฒนา (R&D) การจัดการทรัพยากรและข้อมูล การประสานงานภายในองค์กร และการนำแนวคิดใหม่ ๆ ไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ (Calantone, Cavusgil, & Zhao, 2022; Tugkan & Mehmet, 2023) Calantone et. al. (2022) ทำการสำรวจบทบาทของการมุ่งเน้นการเรียนรู้ (Learning Orientation) ในการเพิ่มความสามารถ ทางนวัตกรรม (Innovation Capability) และผลการดำเนินงานขององค์กร (Firm Performance) โดยการมุ่งเน้นการเรียนรู้

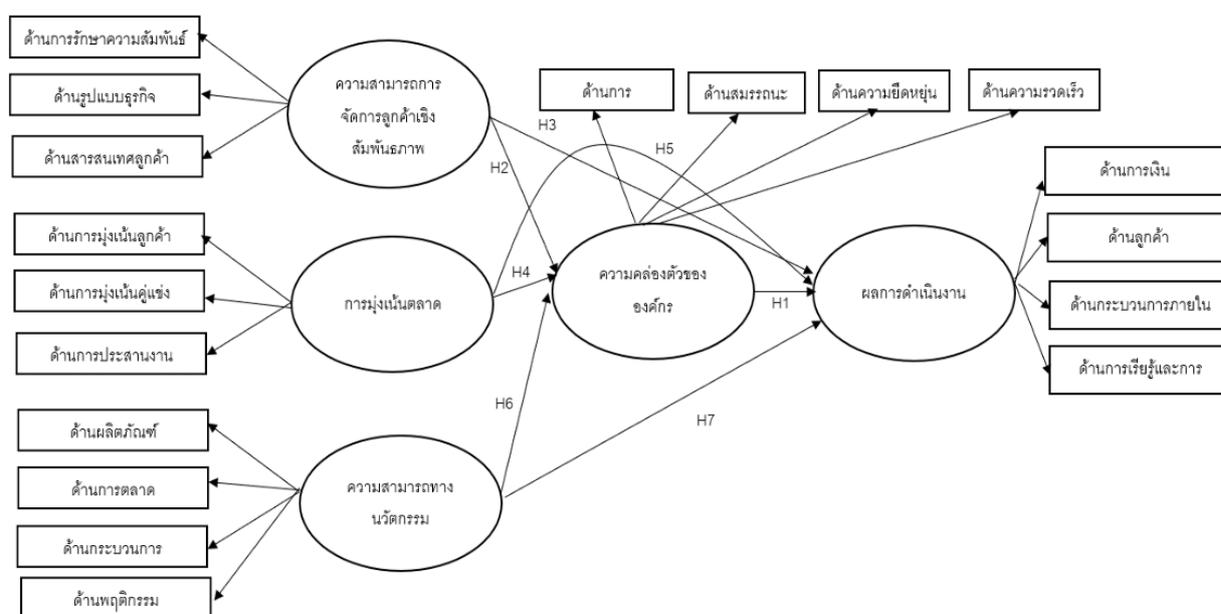


ถูกมองว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การพัฒนาและนำความรู้ใหม่มาใช้ในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า การมุ่งเน้นการเรียนรู้มีผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความสามารถทางนวัตกรรม และความสามารถทางนวัตกรรมมีผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ความคล่องตัวขององค์กร (Organizational Agility) คือ ความสามารถขององค์กรใน การปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็วและมี ประสิทธิภาพ องค์กรที่มีความคล่องตัวสูงสามารถใช้ทรัพยากรและทักษะที่มีอยู่เพื่อสร้างโอกาส ใหม่ ๆ และปรับตัวต่อความท้าทายต่าง ๆ ได้อย่างยืดหยุ่น ความคล่องตัวขององค์กรครอบคลุมถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ โครงสร้าง และกระบวนการภายในองค์กร รวมถึงการ สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังหมายถึงการที่องค์กรสามารถตัดสินใจและดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและการเปลี่ยนแปลงของตลาด (Doz & Kosonen, 2019; Emad & Sultan, 2021; Teece, Peteraf, & Leih; 2022) งานวิจัยของ De Smet, Lurie, & St George (2019) ชี้ให้เห็นว่าความคล่องตัวขององค์กรช่วยให้โรงแรมสามารถปรับกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อ ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและแนวโน้มตลาดได้อย่างทันท่วงที ซึ่งส่งผลให้การบริการ และประสบการณ์ของลูกค้าดีขึ้น ทำให้ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้นและส่งผลดีต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน นอกจากนี้ความคล่องตัวขององค์กรยังช่วยลดความเสี่ยงที่เกิดจากความ ไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงในภาคการท่องเที่ยว

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง บุพปัจจัยและผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จาก การศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และแนวคิดต่าง ๆ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบ แนวคิดในการวิจัยดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีการวิจัย

การวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทย(Thai Hotels Association: THA) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยการประมาณค่าจากตัวแปร

สังเกต (Observation Variable) ในสัดส่วน 1 ต่อ 20 ในการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรสังเกต จำนวน 18 ตัวแปร ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทยจำนวน 360 คน

การวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทย (Thai Hotels Association: THA) จำนวน 10 คน และคณะกรรมการบริหารสมาคมโรงแรมไทย นายกสมาคมโรงแรมไทยส่วนภูมิภาค และคณะกรรมการที่ปรึกษาทิตติมศักดิ์สมาคมโรงแรมไทย วาระปี 2565 - 2567 ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญในธุรกิจโรงแรม จำนวน 10 คน รวม เป็น 20 คน ซึ่งมีความรู้ ความสามารถเพียงพอในการให้ข้อมูลได้ (Marshall,1996)

เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถาม ซึ่งได้จากการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา โดย แบบสอบถามแบ่งเนื้อหาออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานในองค์กรปัจจุบัน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ จำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วย เขตที่ตั้ง ธุรกิจระดับมาตรฐานของโรงแรม ระยะเวลาในการดำเนินกิจการนับตั้งแต่ก่อตั้งธุรกิจ จำนวนพนักงาน และจำนวนห้องพัก ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามระดับความเป็นจริงขององค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทย ประกอบด้วย ความสามารถในการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ จำนวน 15 ข้อ การมุ่งเน้นตลาด จำนวน 15 ข้อ ความสามารถทางนวัตกรรม จำนวน 20 ข้อ ความคล่องตัวขององค์กร จำนวน 20 ข้อ และผลการดำเนินงานขององค์กร จำนวน 20 ข้อ โดยให้กลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้ประเมิน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ตามลำดับ

ตอนที่ 4 แบบสอบถามข้อเสนอแนะเพิ่มเติม มีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบปลายเปิด

นำแบบสอบถามตรวจสอบคุณภาพด้วยการหาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยการนำไปปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) และทดลองใช้ (Try Out) จำนวน 50 ชุด ทดสอบความเชื่อมั่นทำด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งได้ค่าเท่ากับ 0.97 และวิเคราะห์จากค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Factor Loading Score: λ) ค่าความเชื่อถือได้ขององค์ประกอบ (Composite Reliability: ρ_c) และค่าความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (Average Variable Extracted: ρ_v) โดยพิจารณาร่วมกับค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (ρ_c) ควรจะมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.60 ขึ้นไป และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variable Extracted, ρ_v) ควรจะมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 ขึ้นไป (Diamantopoulos & Siguaw, 2000) ดังตารางที่ 1



ตาราง 1 ผลการวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ขององค์ประกอบวัดตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Variable) และตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Variable) ที่ทำการศึกษาในแบบจำลองสมการโครงสร้างจริง (n = 360)

ตัวแปรแฝง (Latent Variable)	Factor Loading (λ)	Variance Extracted (ρ_v)	Composite reliability (ρ_c)
ความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ (RMCB)	0.72-0.87	0.67	0.86
การมุ่งเน้นตลาด (MKFC)	0.90-0.92	0.82	0.93
ความสามารถทางนวัตกรรม (INCB)	0.84-0.91	0.76	0.93
ความคล่องตัวขององค์กร (ORAG)	0.69-0.88	0.67	0.89
ผลการดำเนินงานขององค์กร (ORPE)	0.74-0.85	0.63	0.87
เกณฑ์		$\rho_v > 0.70$	$\rho_c > 0.50$

การวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติที่ได้จากแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ มีรายละเอียด ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าความถี่และค่าร้อยละ
2. การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความเป็นจริงของตัวแปรที่ศึกษา ใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ยเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. การวิเคราะห์โมเดลตามกรอบการวิจัย สถิติที่ใช้ ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้นำวิธีการของการวิจัยเชิงคุณภาพมาใช้เพื่อยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณตามกรอบการวิจัย โดยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยจะเน้นที่กลุ่มตัวอย่างเป้าหมายที่มีการพิจารณาคัดเลือกจากกลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณที่มีศักยภาพสามารถให้ข้อมูลเชิงลึก จำนวน 20 ราย โดยเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive Sampling) วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกด้วยการนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์สามารถแบ่งผลการวิจัยได้ออกเป็น 3 หัวข้อ ดังนี้

1. ระดับของตัวแปรความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ การมุ่งเน้นตลาด ความสามารถทางนวัตกรรม ความคล่องตัวขององค์กร และผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยอยู่ในระดับมาก แสดงผลการวิจัยในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลผลระดับของตัวแปรที่ศึกษา (n = 360)

ตัวแปร	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
ความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ (RMCB)	4.04	0.48	มาก
การมุ่งเน้นตลาด (MKFC)	4.03	0.53	มาก
ความสามารถทางนวัตกรรม (INCB)	3.92	0.48	มาก

ตัวแปร	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
ความคล่องตัวขององค์กร (ORAG)	3.85	0.52	มาก
ผลการดำเนินงานขององค์กร (ORPE)	3.67	0.55	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า ตัวแปรแฝงที่ทำการศึกษามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.67 – 4.04 โดยตัวแปรแฝงความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ การมุ่งเน้นตลาด ความสามารถทางนวัตกรรม ความคล่องตัวขององค์กร และผลการดำเนินงานขององค์กร ตามลำดับ

ตารางที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงประจักษ์ที่ใช้ในการศึกษาในแบบจำลองสมการโครงสร้าง

	FMCT	BUMO	IBRS	CTFC	CPFC	IDCD	PROD	MARK	PROC	BEHA	RESP	PERF	FLEX	SPEE	FINA	CUST	INPR	LEGR
FMCT	1																	
BUMO	0.605**	1																
IBRS	0.624**	0.737**	1															
CTFC	0.630**	0.746**	0.749**	1														
CPFC	0.592**	0.759**	0.718**	0.793**	1													
IDCD	0.605**	0.699**	0.677**	0.798**	0.712**	1												
PROD	0.592**	0.753**	0.795**	0.729**	0.715**	0.714**	1											
MARK	0.646**	0.746**	0.769**	0.721**	0.716**	0.734**	0.723**	1										
PROC	0.658**	0.753**	0.737**	0.778**	0.769**	0.788**	0.758**	0.709**	1									
BEHA	0.626**	0.697**	0.727**	0.730**	0.693**	0.687**	0.716**	0.749**	0.726**	1								
RESP	0.435**	0.469**	0.461**	0.464**	0.438**	0.423**	0.478**	0.549**	0.490**	0.479**	1							
PERF	0.534**	0.619**	0.578**	0.720**	0.714**	0.662**	0.575**	0.686**	0.646**	0.623**	0.596**	1						
FLEX	0.502**	0.595**	0.657**	0.654**	0.644**	0.585**	0.572**	0.581**	0.645**	0.620**	0.557**	0.718**	1					
SPEE	0.522**	0.614**	0.593**	0.709**	0.701**	0.631**	0.604**	0.610**	0.664**	0.603**	0.613**	0.754**	0.741**	1				
FINA	0.510**	0.544**	0.535**	0.620**	0.601**	0.544**	0.533**	0.529**	0.558**	0.579**	0.507**	0.591**	0.643**	0.599**	1			
CUST	0.545**	0.591**	0.631**	0.656**	0.643**	0.609**	0.616**	0.629**	0.645**	0.602**	0.563**	0.629**	0.656**	0.664**	0.713**	1		
INPR	0.639**	0.629**	0.653**	0.744**	0.714**	0.689**	0.652**	0.668**	0.696**	0.619**	0.486**	0.638**	0.601**	0.689**	0.612**	0.709**	1	
LEGR	0.536**	0.667**	0.706**	0.708**	0.650**	0.675**	0.694**	0.718**	0.711**	0.694**	0.481**	0.690**	0.556**	0.578**	0.502**	0.621**	0.623**	1

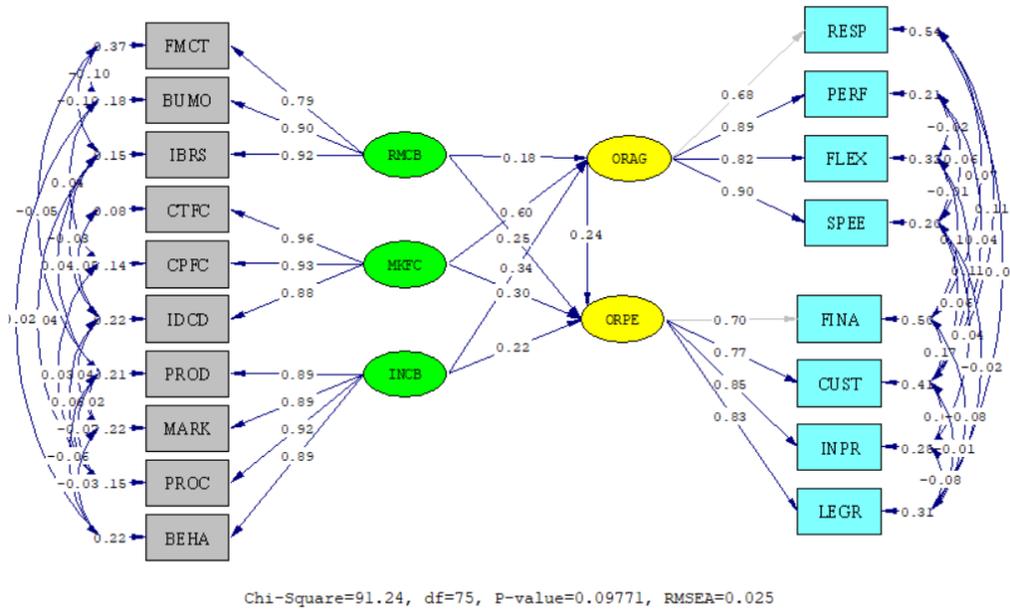
** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P-value < 0.05)

Kaiser – Meyer – Olkin = 0.962; Bartlett's Test of Sphericity = 6675.951, df = 153, P-value = 0.000

การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงประจักษ์ทุกคู่ที่ได้ทำการศึกษาในแบบจำลองสมการโครงสร้างด้วยการตรวจสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน พบว่า ตัวแปรเชิงประจักษ์ที่มีความสัมพันธ์มากที่สุด คือ การมุ่งเน้นลูกค้า (CTFC) กับการประสานงานระหว่างหน่วยงาน (IDCD) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.798 ซึ่งลักษณะของความสัมพันธ์ดังกล่าวยังไม่ก่อให้เกิดปัญหาว่าตัวแปรเชิงประจักษ์ที่ทำการศึกษาในแบบจำลองสมการโครงสร้างเดียวกันมีความสัมพันธ์กันมากเกินไป Multicollinearity (ค่า r ไม่เกิน 0.80)

2. อิทธิพลของความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ การมุ่งเน้นตลาด ความสามารถทางนวัตกรรม ความคล่องตัวขององค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ผลการวิเคราะห์พบว่า ยังไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพราะว่าค่าสถิติที่คำนวณได้ คือ $\chi^2 = 486.61$, df = 125, P-value = 0.00000, Relative $\chi^2 = 3.89$; GFI = 0.87; AGFI = 0.82; RMR = 0.039; SRMR = 0.015; RMSEA = 0.090; P-value for Test of Close Fit = 0.00; NFI = 0.98; IFI = 0.98; CFI = 0.99; CN = 127.39 ทั้งนี้ถึงแม้ว่าค่าสถิติทดสอบความกลมกลืนบางตัวจะผ่านเกณฑ์การประเมินก็ตาม แต่สถิติตัวสำคัญซึ่งได้แก่ค่า χ^2 ค่า Relative χ^2 ค่า GFI ค่า AGFI ค่า RMSEA ค่า P-Value for Test of Close Fit และค่า CN ยังไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินซึ่งก็ยิ่งถือว่า แบบจำลองสมการโครงสร้างตามสมมติฐาน (Hypothesis Model) ยังไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Non Fit) จึงส่งผลทำให้การประมาณค่า

สัมประสิทธิ์อิทธิพลในแบบจำลองก็ยังไม่มีความน่าเชื่อถือเพียงพอที่จะนำไปใช้ได้จริง ผู้วิจัยจึงได้ทำการปรับโมเดลให้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพที่ 2 และตารางที่ 4



ภาพที่ 2 แบบจำลองสมการโครงสร้างปรับแก้และพัฒนาที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แสดงเป็นคะแนนมาตรฐาน (Standardize Solution)

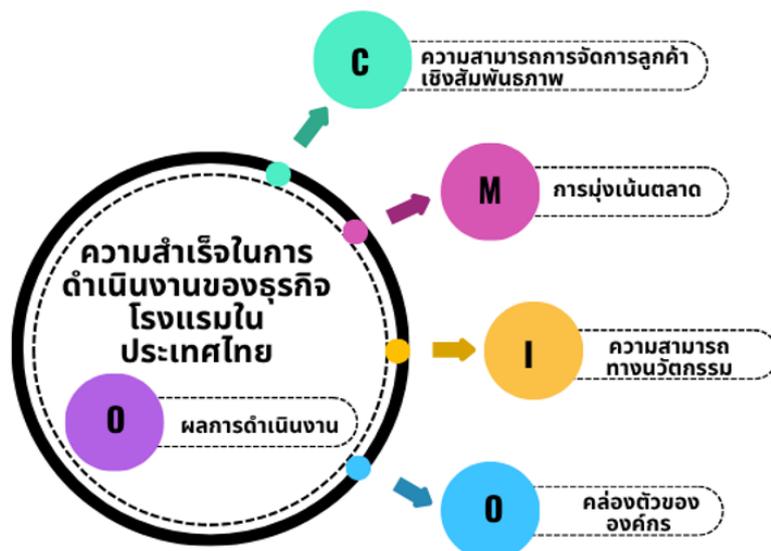
ตารางที่ 4 ผลประมาณพารามิเตอร์

ตัวแปรตาม	R ²	อิทธิพล	ความสามารถในการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ (RMCB)	การมุ่งเน้นตลาด (MKFC)	ความสามารถทางนวัตกรรม (INCB)	ความคล่องตัวขององค์กร (ORAG)
ความคล่องตัวขององค์กร (ORAG)	0.72	ทางตรง	0.18* (1.99)	0.60* (6.51)	0.34* (2.84)	-
		ทางอ้อม	-	-	-	-
		โดยรวม	0.18* (1.99)	0.60* (6.51)	0.34* (2.84)	-
ผลการดำเนินงานขององค์กร (ORPE)	0.90	ทางตรง	0.25* (2.51)	0.30* (3.65)	0.22* (2.20)	0.24* (3.53)
		ทางอ้อม	0.12* (2.48)	0.14* (2.97)	0.08* (2.21)	-
		โดยรวม	0.37* (2.25)	0.44* (6.05)	0.30* (2.90)	0.24* (3.53)

แบบจำลองสมการโครงสร้างที่ได้พัฒนาและปรับแก้แล้ว (Adjust Model) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่ทดสอบได้ คือ $\chi^2 = 91.24$, $df = 75$, $p\text{-value} = 0.09771$; Relative

$\chi^2 = 1.22$; GFI = 0.97; AGFI = 0.94; RMR = 0.0070; SRMR = 0.018; RMSEA = 0.025; P-Value for Test of Close Fit = 1.00; NFI = 1.00; IFI = 1.00; CFI = 1.00; CN = 421.16 ซึ่งผ่านเกณฑ์ตามที่ได้กำหนดไว้ ผลการทดสอบสมมติฐาน จากผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานทุกข้อ

3. นำเสนอแบบจำลองผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยการวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ พบว่า ผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ประกอบด้วย ความสามารถในการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ การมุ่งเน้นตลาด ความสามารถทางนวัตกรรม และคล่องตัวขององค์กร ด้วยแนวคิดนี้ผู้วิจัยจึงสร้างแบบจำลอง “2OCMI Model” (C = Customer Relationship Management Capability, M = Market Orientation, I = Innovativeness, O = Organizational Agility, O = Organizational Performance) ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีบทบาทเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ เริ่มจากความสามารถในการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพที่ช่วยให้องค์กรสามารถรวบรวม วิเคราะห์ และใช้ประโยชน์จากข้อมูลลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้สามารถออกแบบบริการที่ตรงตามความต้องการของลูกค้าและสร้างความภักดีในระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกัน องค์กรที่มีการมุ่งเน้นตลาดจะสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างทันเวลา ผ่านการวิเคราะห์พฤติกรรมของลูกค้าและคู่แข่ง รวมถึงการประสานงานภายในที่เอื้อต่อการตัดสินใจและการปรับกลยุทธ์อย่างรวดเร็ว ซึ่งความสามารถนี้ส่งเสริมให้องค์กรเกิดความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อองค์กรต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เช่น ภาวะเศรษฐกิจผันผวนหรือสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคระบาด นอกจากนี้ ความสามารถทางนวัตกรรมยังมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ การใช้เทคโนโลยีเพื่อเสริมประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และการส่งเสริมพฤติกรรมสร้างสรรค์ในองค์กร ทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของลูกค้าและตลาดได้อย่างทันท่วงที ทั้งนี้ ความสามารถทั้งสามด้าน ได้แก่ การจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ การมุ่งเน้นตลาด และนวัตกรรม จะส่งผลต่อการพัฒนาความคล่องตัวขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่โดดเด่นในมิติต่าง ๆ อาทิ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต องค์กรที่มีความคล่องตัวสูงจะสามารถตัดสินใจ ปรับเปลี่ยน และดำเนินกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลา ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญต่อความอยู่รอดและความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมในยุคที่มีการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงสูงอย่างต่อเนื่องดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 2OCMI Model

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยพบว่า ระดับของความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ การมุ่งเน้นตลาด ความสามารถทางนวัตกรรม ความคล่องตัวขององค์กร และผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นถึงศักยภาพของธุรกิจโรงแรมในการปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่องท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรที่มีการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพอย่างมีประสิทธิภาพมักสามารถรวบรวมข้อมูลพฤติกรรมลูกค้า วิเคราะห์ และนำมาใช้ในการพัฒนาบริการให้ตรงความต้องการ ส่งผลต่อความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้าในระยะยาว ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในมิติด้านรายได้และความยั่งยืนขององค์กร โดยผลการศึกษาสอดคล้องกับงานของ Junior et al. (2021) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการใช้สารสนเทศและเทคโนโลยีในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ที่สามารถเสริมความยืดหยุ่นและคล่องตัวในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกัน การมุ่งเน้นตลาดของธุรกิจโรงแรมที่อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นศูนย์กลาง และความสามารถในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของตลาดอย่างทันที่ว่าการมุ่งเน้นลูกค้า คู่แข่ง และการประสานงานภายในที่ดี ทำให้การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรเป็นไปอย่างยืดหยุ่นและแม่นยำ ซึ่งช่วยเพิ่มความคล่องตัวขององค์กรในภาวะการแข่งขันที่สูงอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในสถานการณ์วิกฤต องค์กรที่สามารถนำข้อมูลลูกค้ามาวิเคราะห์ ประมวลผล และนำไปใช้กำหนดกลยุทธ์ จะสามารถรับมือกับความเสี่ยงและปรับตัวต่อสภาวะการณ์ได้อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ ผลการวิจัยสนับสนุนงานของ Randy et al. (2020), Taeyoung et al. (2019) และ Aysegül et al. (2022) ที่ระบุว่า การมุ่งเน้นตลาดไม่เพียงแต่ส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังผ่านกลไกของความคล่องตัวในการบริหารที่ช่วยให้องค์กรแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ ความสามารถทางนวัตกรรมก็มีบทบาทสำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถในการดำเนินงานเช่นเดียวกัน ทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ การตลาด กระบวนการ และพฤติกรรม โดยเฉพาะในยุคที่เทคโนโลยีและความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรที่สามารถพัฒนานวัตกรรมใหม่ได้ต่อเนื่อง จะสามารถลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพ และสร้างความแตกต่างในตลาดได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Rima & Zahid (2023) และ Calantone et al. ที่ต่างยืนยันถึงบทบาทของนวัตกรรมในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และส่งเสริมให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในระยะยาว และความคล่องตัวขององค์กรยังคงเป็นตัวแปรสำคัญที่มีบทบาทเชิงกลยุทธ์ในการเชื่อมโยงปัจจัยทั้งหมดข้างต้นเข้าสู่ผลการดำเนินงาน โดยองค์กรที่มีระดับความคล่องตัวสูงมักสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ปรับกระบวนการและกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยที่ว่าความสามารถภายในขององค์กรเป็นปัจจัยขับเคลื่อนผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญ แต่จำเป็นต้องจัดลำดับความสำคัญตามขนาดอิทธิพลที่พบและเน้นย้ำบทบาทของการส่งผ่าน (Mediation) ของความคล่องตัวขององค์กร ควรเพิ่มเติม ดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

งานวิจัยนี้สนับสนุนและยืนยันมุมมองทฤษฎีความสามารถพลวัต (Dynamic Capabilities View) โดยเฉพาะการค้นพบว่าความคล่องตัวขององค์กรทำหน้าที่เป็นตัวแปรกึ่งกลาง (Partial Mediator) ที่สำคัญในการส่งผ่านอิทธิพลของความสามารถพื้นฐาน (การจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ การมุ่งเน้นตลาด และนวัตกรรม) ไปสู่ผลการดำเนินงาน ดังนั้นจึงเสนอแนะให้ผู้วิจัยทำการวิจัยเชิงลึกในอนาคตเพื่อเจาะลึกกลไกและกระบวนการที่ความสามารถเหล่านี้ถูกบูรณาการและปรับเปลี่ยนให้เกิดความคล่องตัว ตลอดจนการพัฒนาเครื่องมือวัดผลการดำเนินงานที่ครอบคลุมมิติความยืดหยุ่นและความยั่งยืนมากขึ้นเพื่อสะท้อนความท้าทายในยุคหลังวิกฤต

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ภาครัฐและสมาคมโรงแรมควรให้ความสำคัญสูงสุดกับการสนับสนุนการลงทุนในด้าน การมุ่งเน้นตลาด และการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ เนื่องจากผลการวิจัยชี้ว่าปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลโดยรวมต่อผลการดำเนินงานมากที่สุด โดยควรจัดตั้งมาตรการหรือโครงการส่งเสริมการเข้าถึงและวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าและคู่แข่งร่วมกัน (Shared Market Intelligence) เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและกลาง นอกจากนี้ควรกำหนดนโยบายสนับสนุนและลดหย่อนภาษีสำหรับการลงทุนในเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และคลาวด์คอมพิวติง (Cloud Computing) เพื่อช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถพัฒนาความคล่องตัวขององค์กรและนวัตกรรมบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมควรเน้นการปฏิบัติที่สอดคล้องกับขนาดอิทธิพลที่พบ เริ่มจาก การมุ่งเน้นตลาดเป็นอันดับแรก โดยปรับโครงสร้างการบริหารให้มีการประสานงานภายในอย่างรวดเร็วเพื่อนำข้อมูลตลาดมาปรับกลยุทธ์ได้ทันที ต่อมาคือการเสริมสร้าง ความคล่องตัวขององค์กร โดยการหลอมรวมเป็นวัฒนธรรมผ่านการลดขั้นตอนการทำงานและมอบอำนาจการตัดสินใจให้พนักงานระดับปฏิบัติการเพื่อตอบสนองต่อความไม่แน่นอนได้อย่างยืดหยุ่น นอกจากนี้ควรลงทุนใน ความสามารถทางนวัตกรรม โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลและ AI มาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการ (เช่น การใช้ AI Chatbot ในการสื่อสารกับลูกค้าตลอด 24 ชั่วโมง) และสุดท้ายคือการลงทุนในระบบ CRM เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้าเชิงลึกและสร้างข้อเสนอที่เฉพาะเจาะจงรายบุคคล เพื่อส่งเสริมความภักดีของลูกค้าอย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา. (2022). *COVID-19 กับผลกระทบต่อการท่องเที่ยวไทย [COVID-19 and the impact on Thai tourism]*. กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.
- Aysegül, Ö., Bernard, L. S., & Timo, M. (2022). Marketing agility in subsidiaries: Market orientation and marketing program standardization as the “twin engines” of performance. *Journal of International Marketing*, 31(2), 6–24.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2022). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515–524.
- De Smet, A., Lurie, M., & St George, A. (2019). Leading agile transformation: The new capabilities leaders need to build 21st-century organisations. *The Building Economist*, 3(5), 28–34.
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, A. D. (2000). *Introducing LISREL: A guide for the uninitiated*. Sage Publications.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2019). The dynamics of strategic agility: Nokia’s rollercoaster experience. *California Management Review*, 50(3), 95–118.
- Eduardo, C. S., Cristiane, P., & Winnie, N. P. (2021). Customer relationship management and innovation capability: A multiple case study. *International Journal of Business Innovation and Research*, 26(2), 240–260.
- Emad, M. A., & Sultan, M. A. (2021). Intellectual capital and organizational resilience in tourism and hotel businesses: Do organizational agility and innovation matter? *Current Issues in Tourism*, 5, 269–279.

- Junior, O. F., Samuel, G., & Francis, N. (2022). The impact of customer relationship management on business performance: The mediating effect of innovation capability. *International Journal of Scientific Research in Computer Science Engineering and Information Technology*, 8(2), 183–199.
- Kang, K. H., Park, K., & Choi, J. H. (2023). The impact of market orientation on business performance: The mediating role of new product development. *International Journal of Business and Management*, 6(10), 1–14.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2019). The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration. *Journal of Marketing*, 67(1), 77–99.
- Lutfi, N. (2019). The mediating effect of agility at relationship between market orientation and marketing performance. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 13(1), 65–78.
- Marshall, C. (1996). *Designing qualitative research* (2nd ed.). Sage Publications.
- Randy, K., Dyah, B., Mohammad, H., & Wibowo, K. (2020). Networking capability and firm performance: The mediating role of market orientation and business process agility. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(2), 2295–2314.
- Rima, H. B., & Zahid, Y. (2023). Customer engagement and customer relationship management capabilities' effects on innovation performance and the moderating role of customer distrust. *Sustainability*, 15(12), 1–14.
- Rufina, B. T., Silas, G., & Makrop, D. (2022). Customer relationship management, innovation capability, technological environment, and performance of small and medium scale enterprises: A research framework and proposition. *Journal of Economics, Management and Trade*, 28(10), 80–88.
- Taeyoung, Y., Ae-Ran, K., & Byoung-ho, J. (2019). The role of market orientation and organizational innovativeness in enhancing the supply chain agility of Korean apparel firms. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 38(5), 718–732.
- Tajeddini, K., & Trueman, M. (2020). Effect of customer orientation and innovativeness on business performance: A study of small-sized service retailers. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 6(2), 280–295.
- Teece, D. J., Peteraf, M., & Leih, S. (2022). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35.
- Tugkan, A., & Mehmet, S. G. (2023). Examining environmental turbulence intensity: A strategic agility and innovativeness approach on firm performance in environmental turbulence situations. *Sustainability*, 15(6), 53–64.
- Wang, J., Phawitpiriyakliti, C., Sangsrijan, J., & Terason, S. (2024). Elevating organizational performance of university through organizational learning, organizational agility, and service innovation. *Journal of Ecohumanism*, 3(4), 1637–1654.
- Yonggui, W., & Hui, F. (2019). Customer relationship management capabilities: Measurement, antecedents and consequences. *Management Decision*, 50(1), 115–129.