

สมรรถนะหลักที่มีอิทธิพลต่อผลประกอบการของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

CORE COMPETENCIES AFFECTS THE PERFORMANCE OF THE HOTEL INDUSTRY IN THAILAND

ประสิทธิ์พร เก่งทอง¹ เยาวภา อินทเส² และวัชระ เวชประสิทธิ์³
Prasitpon Kengthong¹ Yaowapa Intase² and Watchara Wetprasit³

^{1,2,3} หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

^{1,2,3} Department of Business Administration Faculty of Management Science

Phetchaburi Rajabhat University

E-mail: prasitpon.kengthong@gmail.com

Received: October 17, 2023

Revised: December 25, 2023

Accepted: December 27, 2023

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สมรรถนะหลักและผลประกอบการของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย และ 2) อิทธิพลของสมรรถนะหลักต่อผลประกอบการของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารของโรงแรมในระดับสี่ดาวขึ้นไป จำนวน 242 โรงแรม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมานโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและการหาอิทธิพลของตัวแบบสมการโครงสร้าง

ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะด้านการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 6.09 (SD=1.12) รองลงมาคือสมรรถนะด้านการตลาดแบบโต้ตอบมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.97 (SD=1.74) สมรรถนะด้านความรู้เฉพาะขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.21 (SD=1.31) ส่วนผลประกอบการของโรงแรมพบว่าค่าเฉลี่ยของผลประกอบการที่มีใช้ทางการเงินมีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 5.95 (SD=1.90) รองลงมาคือผลประกอบการทางการเงินเท่ากับ 5.24 (SD=1.40) 2) สมรรถนะหลักของโรงแรมมีอิทธิพลทางบวกต่อผลประกอบการของโรงแรม สมรรถนะหลักของโรงแรมมีอิทธิพลต่อผลประกอบการที่มีใช้ทางการเงิน โดยที่สมรรถนะหลักของโรงแรมสามารถทำนายผลประกอบการที่มีใช้ทางการเงินได้ร้อยละ 83 ($R^2 = 0.82$) และสมรรถนะหลักของโรงแรมมีอิทธิพลต่อผลประกอบการทางการเงิน โดยสามารถทำนายผลประกอบการทางการเงินได้ร้อยละ 46 ($R^2 = 0.46$) และพบว่าสมรรถนะหลักของโรงแรมมีอิทธิพลต่อผลประกอบการที่มีใช้ทางการเงินมากกว่าผลประกอบการทางการเงิน

คำสำคัญ

สมรรถนะหลัก การอบรม ความรู้เฉพาะขององค์กร การตลาดแบบโต้ตอบ ผลประกอบการ อุตสาหกรรมโรงแรม

ABSTRACT

The research objective of this research was to study 1) the core competencies and performance of the hotel industry in Thailand, and 2) the effects of the core competencies and performance of the hotel industry in Thailand. The sample for this study consists of more than 242 four-star hotel executives. The research tool was a questionnaire and analyze the data with descriptive statistics and inferential statistics by using a confirmatory factor analysis and the influence of structural equation modeling.

The research results were as follows: 1) training development core competency had the highest mean of 6.09 (SD = 1.12). Next, interactive marketing core competency had the highest mean of 5.97 (SD = 1.74), and specific knowledge of organization core competency had a mean of 5.21 (SD = 1.31). For hotel performance, non-financial performance had the highest mean of 5.95 (SD = 1.90). Next, financial performance equals 5.24 (SD = 1.40). 2) Hotel core competency had a positive influence on hotel performance, hotel core competency had an influence on non-financial performance, and hotel core competency can predict a non-financial performance with 83 percentage ($R^2 = 0.82$), and hotel core competency had an influence on financial performance with a prediction of financial performance of 46 percentage ($R^2 = 0.46$), and hotel core competency had an influence on non-financial performance than financial performance.

Keywords

Core Competencies, Training, Firm Specific Knowledge, Interactive Marketing Performance, Hotel Industry

ความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทำให้รอยต่อระหว่างปัจจุบันและอนาคตตกกลมกลืนเป็นสิ่งเดียว องค์กรต่าง ๆ ทั่วโลก มีความพยายามในการสร้างพันธมิตรและพัฒนาขีดความสามารถ ความมั่นคงขององค์กรจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการช่วงชิงโอกาสในอนาคตที่จะเกิดขึ้น (Hamel and Prahalad, 1996) ในขณะที่การบริหารจัดการแบบดั้งเดิมขององค์กรไม่อาจจะต้านทานการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงมีความรวดเร็วมากขึ้น เทคโนโลยีเข้ามามีผลต่อการแข่งขัน ระบบนิเวศวิทยาของอุตสาหกรรม (Ecosystem Industry) ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วงจรชีวิตของกลยุทธ์สั้นลง กลยุทธ์ที่ไม่ยืดหยุ่นจะไม่ต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเปิดโอกาสให้คู่แข่งกลุ่มใหม่เข้าสู่อุตสาหกรรมได้ง่ายและมีต้นทุนต่ำเป็นพิเศษ (Hamel, 2007) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นความไม่แน่นอนของปัจจัยต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้เกิดสถานการณ์ใหม่ที่องค์กรไม่เคยพบเจอ ซึ่งจะทำให้ไม่สามารถที่จะคาดการณ์อนาคตได้

(Lynch, 2005) การวางตำแหน่งในการแข่งขันขององค์กรด้วยต้นทุนต่ำและการสร้างความแตกต่าง (Porter, 1996) ไม่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรในยุคปัจจุบันได้

การเพิ่มขึ้นของความพลวัตของการแข่งขันใช้ขีดความสามารถที่เป็นเอกลักษณ์ (Unique Capabilities) จะช่วยสร้างความยั่งยืนของผลประกอบการอย่างต่อเนื่องในอุตสาหกรรมนั้น ๆ โดยการจัดการความรู้และทรัพยากรที่จับต้องมิได้ (Intangible) จะมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงในการเป็นศูนย์กลางในการจัดการเชิงกลยุทธ์ร่วมสมัย ดังนั้น ทฤษฎีฐานทรัพยากรและผลงานอื่นที่เกี่ยวข้องจึงได้รับความสนใจจากทฤษฎีการ (Wernerfelt, 1984; Prahalad and Hamel, 1990; Barney & Clark, 2007; Teece, Pisano & Shuen, 1997) องค์กรจะต้องมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลาเพราะการแข่งขันในอนาคตขององค์กรจะมีใช้การแข่งขันด้วยสินค้าหรือแข่งขันกันด้วยหน่วยธุรกิจ เนื่องจากสมรรถนะที่องค์กรครอบครองจะเป็นสมรรถนะที่ไม่เหมาะสมกับโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งสมรรถนะที่เหมาะสมจะฝังตัวอยู่ในหน่วยธุรกิจอย่างกระจัดกระจาย ดังนั้นองค์กรที่ต้องการครอบครองโอกาสในอนาคตจะต้องสร้างและรวบรวมสมรรถนะ (Competencies) ขององค์กรขึ้นมาใหม่ เพื่อเป็นการยกระดับของความสามารถไปสู่โอกาสในอนาคตโดยการผสมผสานกลุ่มทักษะและเทคโนโลยีเดี่ยว ๆ ขององค์กร เพื่อให้เกิดเป็นสมรรถนะหลัก (Core Competencies) ขององค์กรซึ่งเป็นการสังเคราะห์เรียนรู้ภายในองค์กรที่มีการรวบรวมความชำนาญและเทคโนโลยีการผลิตที่หลากหลายเข้าด้วยกันและเป็นการถ่ายทอดคุณค่าของสมรรถนะหลักไปทั่วทั้งองค์กรและเปรียบเสมือนกาวที่เชื่อมโยงธุรกิจขององค์กรเข้าด้วยกันและยังสามารถใช้สมรรถนะหลักเข้าสู่ตลาดใหม่ได้ (Prahalad and Hamel, 1990)

ในการศึกษาสมรรถนะหลักขององค์กรได้มีการศึกษาเป็นจำนวนน้อยในการจำแนกแหล่งที่มาของผลประกอบการที่เหนือกว่าขององค์กรในเชิงขององค์ประกอบสมรรถนะหลักและการศึกษาความสัมพันธ์ของสมรรถนะหลักและผลประกอบการขององค์กร ในการวิจัยครั้งนี้ได้มุ่งเน้นไปที่ช่องว่างของการวิจัยที่ผ่านมา โดยใช้วิธีการตรวจสอบเชิงประจักษ์ขององค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะหลักและผลประกอบการของโรงแรม โดยอยู่บนพื้นฐานของการทบทวนวรรณกรรมของทฤษฎีฐานทรัพยากร สมรรถนะหลักขององค์กรและผลการวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2011; Barney & Clark, 2007; Lovelock, 1996; Aung, 1997; Aung, 2000)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการทบทวนวรรณกรรมและสัมภาษณ์ผู้จัดการโรงแรมในเชิงลึก จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาทำการจำแนกสมรรถนะหลักขององค์กรออกเป็นสามองค์ประกอบดังนี้ สมรรถนะทางการฝึกอบรม (Training competencies) สมรรถนะทางด้านความรู้เฉพาะขององค์กร (Firm specific knowledge competencies) และสมรรถนะทางการตลาดแบบตอบโต้ (interactive marketing competencies) ในแต่ละสมรรถนะจะเป็นขีดความสามารถที่เป็นเอกลักษณ์ (unique capabilities) ขององค์กรและเป็นกิจกรรมทางธุรกิจที่เป็นการเชื่อมโยงกันในช่วงโซ่คุณค่า สมรรถนะดังกล่าวมีความสำคัญเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและมีอิทธิพลต่อผลประกอบการทางการเงินและผลประกอบการที่มีใช้ทางการเงินขององค์กร (Aung, 2000; Wang, PO LO & Yang, 2004; Yung-Hsiang & Yeh, 2007)

การวิจัยในครั้งนี้ ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อทดสอบบทบาทของสมรรถนะหลักที่มีอิทธิพลต่อผลประกอบการขององค์กร โดยมีการทดสอบในอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทำการ

ทดสอบทฤษฎีสมรรถนะหลักขององค์การที่มีอิทธิพลต่อผลประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมประเทศไทย ดังนั้นการศึกษาในครั้งนี้จะช่วยค้นหาสมรรถนะหลักของโรงแรมที่ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของโรงแรม ซึ่งจะเป็นประโยชน์และเป็นการช่วยเพิ่มข้อมูลเชิงลึกที่มีคุณค่าต่อการพัฒนาทฤษฎีของอุตสาหกรรมโรงแรมประเทศไทย

โจทย์วิจัย/ปัญหาวิจัย

1. สมรรถนะหลักและผลประกอบการของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยประกอบไปด้วยอะไรบ้าง
2. อิทธิพลของสมรรถนะหลักต่อผลประกอบการของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักและผลประกอบการของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของสมรรถนะหลักต่อผลประกอบการของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

สมมุติฐานการวิจัย

- สมมุติฐานที่ 1 สมรรถนะหลักที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลประกอบการที่มีใช้ทางการเงินของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย
- สมมุติฐานที่ 2 สมรรถนะหลักที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลประกอบการทางการเงินของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาสมรรถนะหลักและผลประกอบการขององค์การ โดยศึกษาเพื่อค้นหาอิทธิพลของสมรรถนะหลักที่มีอิทธิพลต่อผลประกอบการขององค์การ โดยมีขั้นตอนการศึกษาดังนี้

1. การพัฒนารอบแนวคิด ผู้วิจัยได้มีการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สมรรถนะหลักขององค์การของ Hamel and Prahalad (1996) สมรรถนะหลักขององค์การในธุรกิจบริการของ Lovelock (1996) Aung (1997) Aung (2000) Ubada, Claver, Marco & Zaragoza (2014) Barney & Clark (2007) Hernandez (1997) Goonroos (1996) Barwise & Farley (2005) และแนวคิดเกี่ยวกับผลประกอบการขององค์การ ของ Wu & Lung Lu (2012) Wu & Chen (2012) Jenster & Hussey (2001) Tavitiyaman, Qu & Zhang (2011)

2. การดำเนินการวิจัย

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive Officer) หรือผู้จัดการ (General Manager) ของโรงแรม ระดับสี่ดาวขึ้นไป มีจำนวน 1,383 โรงแรม (National Statistical Office Thailand [NSOT], 2019) การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกใช้การวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร การวิจัยสหสัมพันธ์ที่วิเคราะห์ด้วย

สถิติขั้นสูง และมีรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างนั้น ผู้วิจัยต้องมีขนาดตัวอย่างที่ใหญ่กว่าการวิเคราะห์ด้วยแนวทางอื่น ทั้งนี้เพื่อการประมาณค่าที่ถูกต้องและสามารถเป็นตัวแทนของประชากรได้ดี ตามแนวความคิดของ Schumacker & Lomax (2004) ได้เสนอขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมนั้น ควรมีขนาดที่ 10–20 คน ต่อ 1 พารามิเตอร์ ดังนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามเทคนิคการใช้สถิติวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM-structural equation modeling) ซึ่งมีเกณฑ์ในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็น จำนวน 20 เท่าของพารามิเตอร์ที่ใช้สำหรับการกำหนดตัวอย่างในโปรแกรม AMOS (Diamantopoulos & Siguaw, 2000) ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้ จึงมีขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 380 ตัวอย่าง (20 x 24)

ในการสุ่มตัวอย่างผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง โดยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) (Sinjaru, 2014) เนื่องจากข้อมูลประชากรในอุตสาหกรรมโรงแรมมีการแบ่งระดับดาวได้ดังต่อไปนี้

จำนวนโรงแรมทั้งหมดเท่ากับ 1,383 แห่ง		
รายการ	โรงแรมระดับ 5 ดาว	โรงแรมระดับ 4 ดาว
จำนวนประชากรในแต่ละระดับของโรงแรม	75 แห่ง	1,308 แห่ง
จำนวนขนาดของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละระดับ (จากขนาดของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 480 แห่ง)	$\frac{480 \times 75}{1,383}$ = 26 แห่ง	$\frac{480 \times 1,308}{1,383}$ = 454 แห่ง

หลังจากการสุ่มแบบชั้นภูมิแล้ว จึงทำการสุ่มโดยใช้การสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) (Sinjaru, 2014) ด้วยการนำรายชื่อของโรงแรมในแต่ละระดับ มาเขียนชื่อของโรงแรมลงในสลากแต่ละใบ จากนั้นนำใส่ภาชนะ โดยแยกใส่ในภาชนะคนละใบโดยใช้เกณฑ์ของระดับโรงแรมแยกภาชนะที่ใส่เป็นสองใบ แล้วจึงทำการสุ่มหยิบสลากจากภาชนะในแต่ละจนครบตามจำนวนของการสุ่มแบบชั้นภูมิที่ได้หาไว้ข้างต้น คือ ภาชนะที่ใส่รายชื่อโรงแรมระดับ 5 ดาว ให้หยิบจนครบ 26 ใบ ภาชนะที่ใส่รายชื่อโรงแรม 4 ดาว ให้หยิบจนครบ 454 ใบ โดยใบรายชื่อที่หยิบได้ไม่ต้องใส่กลับเข้าอีก หลังจากนั้นจึงส่งแบบสอบถามไปยังโรงแรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 480 ชุด และได้รับกลับคืนมาจำนวน 242 ชุด คิดเป็นร้อยละ 50.41

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของประชากร ประกอบไปด้วย เพศ อายุ ตำแหน่งระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รูปแบบของโรงแรม ระดับดาว ระยะเวลาในการดำเนินการกิจการ จำนวนห้องและประเภทของโรงแรม แบบสอบถามวัดสมรรถนะหลักของโรงแรม ประกอบด้วย สมรรถนะทางด้านบริการฝึกอบรม สมรรถนะทางด้านความรู้เฉพาะขององค์การ สมรรถนะทางด้านการตลาดแบบโต้ตอบ และแบบสอบถามเพื่อวัดผลประกอบการของโรงแรม ได้แก่ ผลประกอบการที่มีค่าใช้จ่ายการเงินและผลประกอบการทางการเงินเป็นแบบสอบถามสร้างขึ้นมา ตาม

กรอบแนวคิดและนิยามเชิงปฏิบัติ โดยแบบสอบถามจะใช้มาตรวัดแบบ 7-Point Likert Scale ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตารางสังเคราะห์ตัวแปร

ตัวแปรแฝงภายนอก	ตัวแปรเชิงประจักษ์	การพัฒนาข้อคำถาม จากงานวิจัย
สมรรถนะทางการ ฝึกอบรม	<ol style="list-style-type: none"> 1. In-house training is a part of competitive strategy. 2. Certain knowledge, skills, and attitude are defined for the training. 3. Certain knowledge, skills, and attitude are defined for the training in the future. 4. Training seeks to adapt the staff to the Changes. 5. Training seeks to develop staff competencies. 	Ubeda, Claver, Marco & Zaragoza (2014)
สมรรถนะทางด้าน ความรู้เฉพาะของ องค์กร	<ol style="list-style-type: none"> 1. There is an organizational culture transfer to other departments of the hotel. 2. There is an organizational culture transfer to another hotel. 3. Resigned staff can transfer organizational culture to other hotels. 	Barney & Clark (2007), Hernandez (1997)
สมรรถนะทางด้าน การตลาดแบบโต้ตอบ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hotel use email communication to the customer. 2. Hotel communicates with customer via SMS. 3. Hotel communicates with customer via its website. 4. Staff use technology as a means to communicate between customer and hotel. 	Goonroos (1996), Barwise & Farley (2005)

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ตัวแปรแฝงภายนอก	ตัวแปรเชิงประจักษ์	การพัฒนาข้อคำถามจากงานวิจัย
สมรรถนะหลักองค์การ	1. Training 2. Firm specific knowledge 3. Interactive marketing	Pahalad (1993) Aung (1997) Porter (1996) Lovelock (1996)
ผลประกอบการที่มีใช้ทางการเงิน	1. Response to the variety need of customers 2. Customer' relationships 3. Customer' satisfaction 4. Market share	Wu & Lung Lu (2012) Wu & Chen (2012) Jenster & Hussey (2001) Han (2012) Tavitiyaman & Zhang (2011)
ผลประกอบการทางการเงิน	1. Net Profit Margin 2. Return on Asset: ROA 3. Return on Equity: ROE 4. Return on investment: ROI 5. Return on sales: ROS	Enz (2010) Jenster & Hussey (2001) Porter (1996) Tavitiyaman & Zhang (2011)

3. การทดสอบคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ 2 ประการ คือ การหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และได้มีการแก้ไขข้อคำถามที่ไม่สอดคล้อง มีการนำแบบสอบถามไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยไปทดลองใช้กับโรงแรมที่มีใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 โรงแรม เพื่อหาความสอดคล้องภายใน ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) เท่ากับ 0.93

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการส่งแบบสอบถามไปยังโรงแรมในระดับสี่ดาวขึ้นไป เพื่อให้ผู้บริหารสูงสุดของโรงแรมตอบแบบสอบถามและส่งกลับคืนมายังผู้วิจัย ภายในระยะเวลา 1 เดือน เมื่อได้แบบสอบถามกลับผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามเพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของประชากร ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาสมรรถนะหลักและผลประกอบการของโรงแรม โดยในขั้นตอนที่ 1 และ 2 ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์สมรรถนะหลักที่มีอิทธิพลต่อผลประกอบการของโรงแรม โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis: CFA) และหาอิทธิพลของตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling-SEM) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป Amos

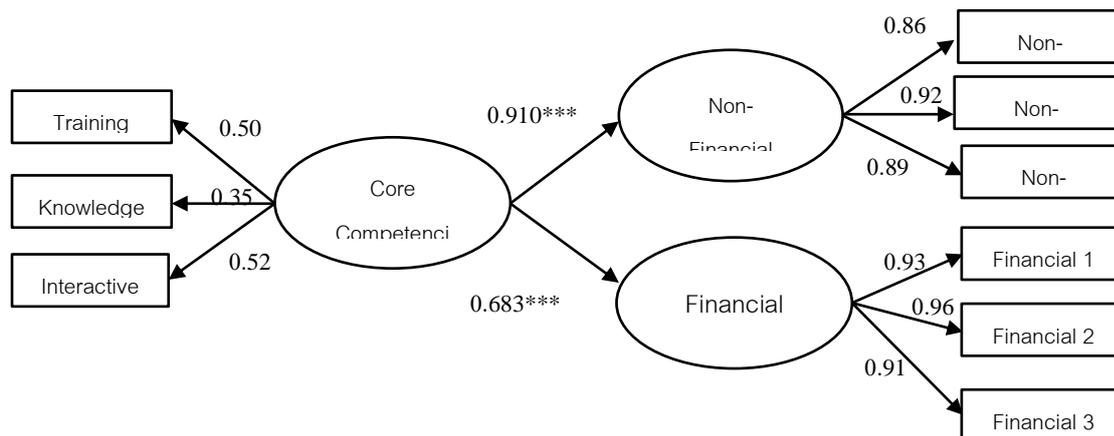
ผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ประชากรเป็นเพศชาย 103 คน คิดเป็นร้อยละ 42.6 เป็นเพศหญิง 139 คน คิดเป็นร้อยละ 57.4 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 64.8 ด้านตำแหน่งพบว่าส่วนกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้จัดการทั่วไปจำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 48.8 ด้านการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 64.5 มีระยะเวลาการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ 10-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 69.4 ปฏิบัติงานอยู่ในโรงแรมแบบอิสระเป็นส่วนใหญ่ จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 59.5 กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานอยู่ในโรงแรมระดับสี่ดาวมากที่สุดจำนวน 186 คิดเป็นร้อยละ 76.9 โรงแรมส่วนใหญ่เปิดดำเนินการมาเป็นระยะเวลา 15 ปีขึ้นไป จำนวน 109 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 45 โรงแรมส่วนใหญ่มีจำนวนห้องอยู่ 100 ห้องขึ้นไป จำนวน 140 โรงแรมคิดเป็นร้อยละ 57.9 ประเภทโรงแรมส่วนใหญ่เป็นโรงแรมสถานตากอากาศ จำนวน 136 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 56.2

ผู้วิจัยได้ศึกษาสมรรถนะหลักที่มีอิทธิพลต่อผลประกอบการโรงแรม โดยตอบวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักและผลประกอบการของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย โดยพบว่าสมรรถนะหลักและผลประกอบการของโรงแรม มีดังนี้ ค่าเฉลี่ยของตัวแปรสมรรถนะด้านการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 6.09 (SD=1.122) รองลงมาคือสมรรถนะด้านการตลาดแบบโต้ตอบมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.97 (SD=1.742) สมรรถนะด้านความรู้เฉพาะขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.21 (SD=1.311) ส่วนผลประกอบการของโรงแรมพบว่า ค่าเฉลี่ยของผลประกอบการที่มีใช้ทางการเงินมีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 5.95 (SD=1.907) รองลงมาคือผลประกอบการทางการเงินเท่ากับ 5.24 (SD=1.401)

2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของสมรรถนะหลักต่อผลประกอบการของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย โดยผลการศึกษาตอบวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้ ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบการวิจัยตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าหลังจากผู้วิจัยปรับโมเดลจากค่า Modification Index (MI) แล้วตัวแบบมีความสอดคล้อง/กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่ยอมรับได้ โดยค่า Chi-square = 31.197, Chi-square/df = 1.560, df = 20, p = 0.053, GFI = 0.973, AGFI = 0.939, CFI = 0.993, RMR = 0.038, RMSEA = 0.048 ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ผลการทดสอบความกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะหลักที่มีอิทธิพลต่อผลประกอบการของโรงแรม (N=242)

ตารางที่ 2 ตารางความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลของตัวแปรในตัวแบบการวิเคราะห์

Dependent Variable	R ²	Effect	Antecedent
			Core Competencies
Non-Financial	0.828	DE	0.910***
Financial	0.467	DE	0.683***
Chi-square = 31.197, Chi-square/df = 1.560, df = 20, p = 0.053, GFI = 0.973, AGFI = 0.939, CFI = 0.993, RMR = 0.038, RMSEA = 0.048			
หมายเหตุ DE = Direct Effect, IE = Indirect Effect *** หมายถึง p-value ≤ 0.01			

จากตารางที่ 2 พบว่า สมรรถนะหลักของโรงแรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลประกอบการของโรงแรมทั้งสองด้าน ได้แก่ ผลประกอบการที่มีใช้ทางการเงิน (DE = 0.910) และผลประกอบการทางการเงิน (DE = 0.683) ซึ่งสมรรถนะหลักของโรงแรมประกอบด้วย 1) การฝึกอบรม 2) ความรู้เฉพาะขององค์กร 3) การตลาดแบบโต้ตอบ โดยสมรรถนะหลักของโรงแรมสามารถอธิบายผลประกอบการที่มีใช้ทางการเงินได้ร้อยละ 82 (R²=0.82) และยังสามารถอธิบายผลประกอบการทางการเงินได้ร้อยละ 46 (R²=0.46)

ตารางที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัย	สัมประสิทธิ์ เส้นทาง	t-value	ผลการทดสอบ สมมติฐาน
H1 : สมรรถนะหลักมีอิทธิพลเชิงบวก ต่อผลประกอบการที่มีใช้ทางการเงิน	0.910***	6.257	สนับสนุน
H2 : สมรรถนะหลักมีอิทธิพลเชิงบวก ต่อผลประกอบการทางการเงิน	0.683***	6.783	สนับสนุน

อภิปรายผล

ผลวิจัยในครั้งนี้เป็นไปตามกรอบแนวคิดสมมติฐานการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งมีข้อค้นพบที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ โดยสามารถอภิปรายได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 สมรรถนะหลักมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลประกอบการที่มีใช้ทางการเงินของโรงแรมในอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

สมรรถนะหลักของโรงแรมมีอิทธิพลต่อผลประกอบการที่มีใช้ทางการเงินของโรงแรม ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักของโรงแรมมีอิทธิพลต่อผลประกอบการที่มีใช้ทางการเงินซึ่งสมรรถนะหลักของโรงแรมสามารถทำนายผลประกอบการที่มีใช้ทางการเงินได้ร้อยละ 83 ($R^2 = 0.82$) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wang, PO LO & Yang (2004) ได้ศึกษา ที่ได้ศึกษาสมรรถนะหลักต่อผลประกอบการขององค์กรทั้งสามด้าน คือ สมรรถนะทางการตลาด (Marketing competencies) สมรรถนะทางด้านเทคโนโลยี (Technological competencies) สมรรถนะในการบูรณาการ (Integrative competencies) โดยมีผลกระทบของความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (environmental turbulence) เป็นตัวแปรคั่นกลาง ผลการศึกษาพบว่าสมรรถนะทั้งสามองค์ประกอบมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ต่อผลประกอบการขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Agha, Alrubaiee & Jamhour (2012) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลัก (Core competences) ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) และประสิทธิภาพองค์กร สมรรถนะหลัก (Core competence) วัดจากสามมิติ คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ความร่วมมือ (Cooperation) และการมอบอำนาจ (empowerment) ส่วนของความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) วัดจากสองมิติ คือ ความยืดหยุ่น (Flexibility) และการตอบสนอง (responsiveness) โดยทดสอบ ในอุตสาหกรรมสีในสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ (United Arab Emirates: UAE) ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะหลักมีอิทธิพลและมีทิศทางบวกกับความได้เปรียบในการแข่งขันและผลประกอบการขององค์กร (Organizational performance) และสอดคล้องกับงานของ Yung & Yeh (2007) ที่ได้ศึกษา สมรรถนะหลักของอุตสาหกรรมการขนส่งทางเครื่องบิน (air-cargo) ในประเทศไต้หวัน โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลัก (Core competency) กับความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (sustainable competitive advantage: SCA) ผลการศึกษาพบว่า ทรัพยากรหลัก (Key Resources) ชีตความสามารถหลัก (Key capabilities) และการบริการการขนส่งหลัก (Key logistics services) มีอิทธิพลทางบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (sustainable

competitive advantage: SCA) เช่นเดียวกับ Aung (2000) ที่ได้ศึกษาสมรรถนะหลักของโรงแรม แอคคอร์ในประเทศไทยโดยวิเคราะห์ลงไปเป็นสมรรถนะหลัก (Core competency) ที่ฝังตัวในสามฟังก์ชันหลักของอุตสาหกรรมบริการ คือ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) หน่วยงานปฏิบัติการ (Operation) และหน่วยงานการตลาด (Marketing) ซึ่งพบว่ามีสมรรถนะหลักดังนี้ การอบรมดูแล (nurturing), การมอบอำนาจ (empowerment), การจัดการข้อมูล (data management) และการพัฒนาการบริการใหม่ (new service development) ซึ่งจะช่วยสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า และคู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้ยาก

สมมุติฐานที่ 2 สมรรถนะหลักมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลประกอบการทางการเงินของโรงแรม ในอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

สมรรถนะหลักของโรงแรมมีอิทธิพลต่อผลประกอบการทางการเงินของโรงแรม ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักมีอิทธิพลทางบวกต่อผลประกอบการของโรงแรม ดังนี้ และสมรรถนะหลักของโรงแรมมีอิทธิพลต่อผลประกอบการทางการเงิน โดยสามารถทำนายผลประกอบการทางการเงินได้ร้อยละ 46 ($R^2 = 0.46$) ซึ่งสอดคล้องกับงานของงานวิจัยของ Xiao (2007) ที่ได้ทำการศึกษาองค์การในอุตสาหกรรมที่พักแรม ศึกษากลยุทธ์ระดับองค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลประกอบการขององค์กร ศึกษาสมรรถนะหลักของเจ้ากิจการ และการเชื่อมโยงของกลยุทธ์ระดับองค์กรกับสมรรถนะหลักของเจ้ากิจการ ผลการศึกษาพบว่า ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อองค์การในอุตสาหกรรมที่พักแรมคือ เจ้าของกิจการมีอิทธิพลต่อระดับผลประกอบการขององค์การมากที่สุด การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของเจ้าของกิจการมีอิทธิพลต่อรายได้และกำไรขององค์การ ผลการวิจัยได้ชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จในการบริหารงานองค์การให้มีผลประกอบการสูง นอกจากนี้ในบางองค์การจะได้รับผลประกอบการที่สูงกว่าบางองค์การเนื่องจากได้รับอิทธิพลจากสมรรถนะหลัก ซึ่งงานวิจัยนี้ได้แสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์ระดับองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะเป็นผลรวมของหลายสมรรถนะขององค์การ

หากพิจารณาในภาพรวมของผลการวิจัยในครั้งนี้จะเห็นได้ว่า สมรรถนะหลักของโรงแรมเป็นผลรวมของการเรียนรู้ที่องค์การได้สั่งสมมา โดยนำชุดของกิจกรรมเฉพาะ (A set of skill) ของหน่วยงานภายในห่วงโซ่คุณค่า (หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ หน่วยงานดำเนินงาน หน่วยงานการตลาด) มาเชื่อมโยงกัน เพื่อก่อให้เกิดคุณค่าเฉพาะ (Unique) ที่ตรงต่อความต้องการของลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการและมีความแตกต่างจากคู่แข่ง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผลการศึกษานี้โรงแรมอาจนำไปใช้เป็นแนวการพัฒนาสมรรถนะของหน่วยงานที่สำคัญขององค์การ เพื่อทำให้เกิดกิจกรรมเฉพาะที่สร้างคุณค่าที่ลูกค้าต้องการและคู่แข่งเลียนแบบได้ยาก ซึ่งโรงแรมจะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะภายในหน่วยงานที่สำคัญอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการสั่งสมการเรียนรู้ภายในองค์การและเชื่อมโยงกันเป็นสมรรถนะหลักขององค์การ

2. ข้อเสนอแนะเชิงบริหารจัดการ

2.1 ผลการศึกษานี้จะช่วยให้องค์กรสามารถจำแนกสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับหน่วยงานที่สำคัญขององค์กร เพื่อประกอบการตัดสินใจในการพัฒนาสมรรถนะของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งจะต้องพัฒนาให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะของหน่วยงานและมีความเชื่อมโยงกันให้เกิดเป็นชุดของทักษะที่เฉพาะภายในห่วงโซ่คุณค่าของโรงแรม

2.2 ผลการศึกษานี้พบว่าสมรรถนะหลักของโรงแรมมีอิทธิพลต่อผลประกอบการที่มีใช้ทางการเงินมากกว่าผลประกอบการทางการเงิน ดังนั้นถ้าองค์กรสามารถพัฒนาสมรรถนะหลักของโรงแรมทั้งสามส่วนจะทำให้โรงแรมได้รับความพึงพอใจจากลูกค้ามากกว่าคู่แข่งได้

3. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

3.1 การวิจัยในครั้งนี้ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทบทวนวรรณกรรมของสมรรถนะหลักในอุตสาหกรรมบริการเพื่อให้เห็นโครงสร้างของสมรรถนะหลักสำหรับองค์กรในอุตสาหกรรมบริการ ซึ่งเป็นการศึกษาวิจัยที่แตกต่างจากในอดีตที่ผ่านมา

3.2 การวิจัยในอนาคตควรมีการศึกษาเกี่ยวกับองค์กรในอุตสาหกรรมอื่นนอกจากอุตสาหกรรมโรงแรมเพื่อให้เกิดการต่อยอดทางทฤษฎีทางด้านสมรรถนะหลักและผลประกอบการขององค์กร

3.3 ควรมีการศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อผลประกอบการขององค์กรภายในอุตสาหกรรม ซึ่งจะให้เห็นได้ว่าผลประกอบการขององค์กรอาจจะมีมาจากปัจจัยอื่น ๆ นอกเหนือจากสมรรถนะหลักขององค์กรได้

References

- Agha, S., Alrubaiee, L. & Jamhour, M., (2012). Effect of core competence on competitive advantage and organizational performance. **International Journal of Business and Management**. 7, 192-204.
- Aung, M. (1997). **How multinational and national firms compete: a case study of the hospitality industry in Thailand**. Doctor of Philosophy, Graduate Program in Administrative Studies, York University.
- Aung, M. (2000). The Accor multinational hotel chain in an emerging market: through the lens of the core competency concept. **The service industries Journal**. 20(3), 43-61.
- Barney, J. B. & Clark, D. N. (2007). **Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage**. United States of Kingdom: Oxford University Press.
- Barwise & Farley. (2005). The state of interactive marketing in seven countries: interactive marketing comes of age. **Journal of Interactive Marketing**. 19(3), 67-80.

- Diamantopoulos, A. & Siguaw, J. A. (2000). **Introducing LISREL**. London: Sage Publications.
- Enz, C. A. (2010). **Hospitality strategic management: concepts and cases**. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Gronroos, C. (1996). Relationship Marketing Logic. **Asia-Australia Journal**. 4, 7-18.
- Hamel, G. (2007). **Future of management**. United States of America: Harvard Business Review Press.
- Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1996). **Competing for the future**. United States of America: Harvard Business Review Press.
- Han, H(S). (2012). The relationship among corporate culture, strategic orientation, and financial performance. **Cornell Hospitality Quarterly**. 53(3), 207-219.
- Hernandez, E. H. (1997). **The association between employment externalization and organizational performance: The moderating roles of strategy and firm-specific knowledge**. Doctor of Philosophy in Management, University of California, Irvine.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2011). **Concept strategic management competitiveness & globalization** (9th edition). United States of America: South-Western Cengage Learning.
- Jenster, P. & Hussey, D. (2001). **Company analysis: determining strategic capability**. England: John Wiley & Sons, Inc.
- Lovelock, C. H. (1996). **Service marketing, upper saddle river**, New Jersey: Prentice-Hall.
- Lynch, R. (2006). **Corporate strategy** (4e). Spain: Pearson Education Limited.
- National Statistical Office Thailand. (2019). **Hotel and guesthouse information**. Retrieved from: http://service.nso.go.th/nso/nsopublish/pubs/pubsfiles/Hotel-Guest.pdf?fbclid=IwAR1HsGGweytXW1ba47PnTs9JrTyuwbcN0sFYyZ6lqayUALjZ3_q_NqPzNVc
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? **Harvard Business Review**. 74(6), 61–78.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**. 79-91.
- Prahalad, C. K. (1993). The role of core competencies in the corporation. **Research Technology Management**. 36, 40-47.
- Schumacker, R. E. & Lomax, R. G. (2004). **A beginner's guide to structural equation modeling**. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Sinjaru, T. (2014). **kānwīchāi læ kān wikhro thāng sathiti SPSS** [Research and Statistical Analysis SPSS]. Weeinterprint: Bangkok.

- Tavitiyaman, P., Qu, H. & Zhang, H. Q. (2011). The impact of industry force factors on resource competitive strategies and hotel performance. **International Journal of Hospitality Management**. 30, 648-657.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A., (1997). Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**. 18, 509-533.
- Ubeda, G. M., Claver, C. E., Marco, L. B. & Zaragoza-S., P. (2014). Strategy, training and performance fit. **International Journal of Hospitality Management**. 42, 100-116.
- Wang, Y., Polo, H. & Yang, Y. (2004). The constituents of core competencies and firm performance: evidence from high-technology firms in China. **Journal of Engineering and Technology Management**. 21, 249-280.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. 5, 171-180.
- Wu, S. I. & Chen, J. H. (2012). Comparison between hotels and motels using CRM effect model- an empirical study in Taiwan. **International Journal of Hospitality Management**. 31, 1254-1263.
- Wu, S. I. & Lung Lu, C. Z. (2012). The relationship between CRM, RM, and business performance: a study of the hotel industry in Taiwan. **International Journal of Hospitality Management**. 31, 276-285.
- Xiao, Q. (2007). **Corporate effects and core competencies: the influence of corporate strategies on the performance of hotel**. Doctor of Philosophy, College of Health and Human Development, The Pennsylvania State University.
- Yung-Hsiang, C. & Yeh, C.-Y. (2007). Core competencies and sustainable competitive advantage in air-cargo forwarding: evidence from Taiwan. **Transportation Journal**. 46, 5-21.