

นวัตกรรมบริการ ปัจจัยการมุ่งเน้นตลาดและปัจจัยการมุ่งเน้นพันธมิตรที่ส่งผลต่อผล
การดำเนินงานขององค์กร

กรณีศึกษา: อุตสาหกรรมโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดพิษณุโลก
ประเทศไทย

**Service Innovation Market Orientation and Alliance Orientation that Affect the
Business Performance**

Case Study: SMEs Hotel in Phitsanulok Province Thailand

สรียาภรณ์ ประเสริฐศรี¹ สุกิจ ขอเชื้อกลาง² ลภัสรดา จ่างแก้ว³

Sareeyapon Prasertsri¹, Sukij Khaochaurklang², Laphasrada Changkaew³

คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์ และการสื่อสาร

Faculty of Business, Economics and Communications

มหาวิทยาลัยนเรศวร 99 หมู่ 9 ตำบลท่าโพธิ์ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก 65000

Naresuan University 99 Moo 9, Thapo District, Maung, Phitsanulok 65000, Thailand

E-mail:sareeyapon@hotmail.com

Received: January 3,2019; Revised: March 28,2019; Accepted: April 2,2019

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยการมุ่งเน้นตลาด ปัจจัยการมุ่งเน้นพันธมิตร ผ่านนวัตกรรมบริการที่มีผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดพิษณุโลก ซึ่งในการวิจัยในครั้งนี้เป็นงานวิจัยโดยใช้เทคนิคเชิงคุณภาพโดยสัมภาษณ์ผู้ประกอบการโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวน 5 ท่าน ผลการวิจัยพบว่าผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับปัจจัยการมุ่งเน้นตลาดภายใต้ตัวชี้วัดด้านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลักและความต้องการที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าในส่วนของการมุ่งเน้นพันธมิตรนั้นผู้ประกอบการจะให้ความสำคัญกับพันธมิตรในธุรกิจประเภทเดียวกัน ก่อนเนื่องจากส่งผลต่อผลดำเนินงานขององค์กรโดยตรง สำหรับปัจจัยพันธมิตรทางธุรกิจคนละอุตสาหกรรมนั้นส่งผลให้เกิดนวัตกรรมบริการใหม่ๆในองค์กรเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งปัจจัยต่างๆเหล่านี้ภายใต้กระบวนการดังกล่าวส่งผลทั้งตรงและทางอ้อมทำให้ผลการดำเนินงานของโรงแรมดีขึ้น

คำสำคัญ: การมุ่งเน้นตลาด การมุ่งเน้นพันธมิตร นวัตกรรมบริการ

Abstract

This research aims to study of Market Orientation and Alliance Orientation has direct and indirect effects to Firm performance through Service Innovation as a mediator of small and medium hotels in Phitsanulok, Thailand. In this research, the qualitative research was conducted by in-depth interviews with 5 SMEs hotel entrepreneur. The results showed that the entrepreneurs focused on the market orientation, especially under the Indicators of customer orientation and respond for customer demand. As part of the alliance orientation, the entrepreneur focuses on the business partners in the same business category first because it directly impacts the firm performance. For the different industry's business partner are often based on customer needs and cause service innovation in the hotel. Which these factors, directly and indirectly result in hotel performance is better.

Keywords: Market Orientation Alliance Orientation Service Innovation

Paper Type: Research



1. บทนำ

จากภาพรวมเศรษฐกิจในประเทศไทยนั้น 70% ของผลิตภัณฑ์มวลรวม (GDP) ของประเทศไทย มาจากการส่งออก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผลิตภัณฑ์มวลรวม (GDP) ส่วนใหญ่ของประเทศขึ้นอยู่กับตัวเลขการส่งออกและค่าเงินบาทที่แปรผันตามเศรษฐกิจโลกทำให้เศรษฐกิจในประเทศไทยมีปัญหา นั่นหมายความว่าถ้าในตัวเลขการส่งออกของประเทศลดลงหรือแม้แต่ค่าเงินบาทของประเทศอ่อนลงแล้วแต่เป็นปัจจัยทำให้ GDP ของประเทศตกลงไปด้วย (Jatusripitak, 2016) รัฐบาลจึงเห็นว่าทางแก้ปัญหาคือควรพัฒนาในส่วนของการสร้างความเติบโตที่สมดุล (Balance growth) ให้เกิดขึ้นทำให้เกิดการหมุนเวียนทางเศรษฐกิจภายในประเทศ นั่นคือสร้างการเติบโตจากภายในประเทศเพื่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจมุ่งเน้นพัฒนาจากฐานราก เช่น การสนับสนุนและพัฒนาด้านการท่องเที่ยว เป็นต้น และอีกทั้งเพื่อเป็นการรองรับการท่องเที่ยวที่จะเติบโตขึ้นในอนาคตและการแข่งขันที่สูงขึ้นในตลาด ทางผู้ประกอบการต้องสร้างความแตกต่างทางด้านนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน อีกทั้งสถานการณ์ของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของไทยหลังจากเปิดประชาคมอาเซียนแล้วนั้นมีการคาดการณ์ว่าการท่องเที่ยวภายในอาเซียนด้วยกันเองจะเติบโตขึ้นเนื่องจากเศรษฐกิจของแต่ละประเทศจะดีขึ้น เมื่อเศรษฐกิจดี ประชาชนมีรายได้ การท่องเที่ยวประเทศไทยก็จะเป็นจุดหมายหนึ่ง ทั้งนี้ผู้ประกอบการไทยเองจึงต้องเร่งทำการสร้างพันธมิตร (Alliance) ทั้งในกลุ่มโรงแรมและกลุ่มเอเจนซี (Agency) ท่องเที่ยวในประเทศอาเซียนแม้จะไม่ใช่เครือข่ายโรงแรมเดียวกันแต่ก็ต้องมีเครือข่ายเพื่อส่งต่อนักท่องเที่ยว ซึ่งก็สอดคล้องกับนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ในเรื่องของการร่วมมือของเครือข่าย (Collaborative network) ที่จะก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอีกด้วย อีกทั้งรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ในยุคไทยแลนด์ 4.0 นั้นคำนึงถึงการสร้างมูลค่า (Value Creation) ให้กับธุรกิจ เพราะธุรกิจในอนาคตจะเปลี่ยนไปในรูปแบบของเศรษฐกิจการบริการ (Service economy) สินค้าทุกประเภทต้องมีทั้งบริการ (Service) และ ผลิตภัณฑ์ (Product) ทั้งสองอย่างต้องไปด้วยกันขึ้นอยู่กับสินค้านั้น ๆ ว่าจะใช้ บริการ หรือ ผลิตภัณฑ์ เป็นตัวนำการตลาด (Maysinsee, 2016) และนอกจากนั้นนโยบายการกระตุ้นการท่องเที่ยวจังหวัดเมืองรอง ส่งผลให้การลงทุนธุรกิจโรงแรมในจังหวัดพิษณุโลกขยายตัว แต่ธุรกิจโรงแรมก็มีความท้าทายในการเพิ่มอัตราการเข้าพักและราคาห้องพัก รวมถึงการกระจายตัวของนักท่องเที่ยวส่งผลให้รายได้ค่าห้องพักต่อจำนวนห้องพักที่มีอยู่ของธุรกิจโรงแรมที่รุกขยายธุรกิจไปยังต่างจังหวัดลดลง หรือเติบโตอย่างชะลอตัวลงได้ในภาพรวม แม้ภาพรวมธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยมีแนวโน้มเติบโตต่อเนื่องจากจำนวนนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้น แต่การแข่งขันก็อยู่ในระดับสูงด้วยเช่นกันเนื่องจาก

การเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม ซึ่งผู้ประกอบการแต่ละกลุ่มใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกัน โรงแรมต่างๆ ต้องลดการพึ่งพิงตัวกลางที่ให้บริการของโรงแรมโดยใช้บริการผ่านอินเทอร์เน็ตทดแทน นอกจากนี้ธุรกิจโรงแรมรายใหญ่รุกขยายธุรกิจในประเทศทั้งกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด ส่วนธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็ก ก็สร้างเอกลักษณ์เพื่อเจาะตลาดนักท่องเที่ยวที่ต้องการเปิดประสบการณ์ใหม่ๆ ในขณะที่ธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กที่เจาะนักท่องเที่ยวทั่วไปนั้น ก็พยายามสร้างควมมีมูลค่าเพิ่มยิ่งขึ้น ในระดับราคาไม่สูงนักส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมรายกลางและเล็กมีความหลากหลายมากขึ้น (Kasikorn Research Center, 2016) ซึ่งทำให้ในส่วนของการท่องเที่ยวในจังหวัดพิษณุโลกและเมืองรองอื่นๆ ยังอยู่ในจุดที่ต้องใช้เวลาอีกมากในการพัฒนาให้พร้อมต่อการท่องเที่ยว โดยเชื่อว่าส่วนสำคัญที่จะทำให้เมืองรองต่างๆ สามารถเติบโตได้ คือ “แคร์ริเออร์” ซึ่งแต่ละเมืองจะต้องนำเอาเอกลักษณ์ที่แตกต่างของตนเองออกมานำเสนอ เนื่องจากการตลาดเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจท่องเที่ยว และหากภาครัฐและเอกชนในจังหวัดสามารถร่วมกันนำข้อดีของจังหวัดออกมานำเสนอไปในทิศทางเดียวกันได้ และร่วมกันพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการท่องเที่ยวภายในจังหวัด พร้อมกับมีส่วนกลางช่วยในการทำโปรโมทก็จะสามารถเติบโตต่อเนื่องได้ในอนาคต

การลงทุนโรงแรมในต่างจังหวัดขยายตัวเพิ่มมากขึ้น แต่เผชิญความท้าทายในการเพิ่มอัตราการเข้าพักและราคาห้องพัก รวมถึงการแข่งขันในหัวเมืองหลักรุนแรงขึ้นจากการกระจายตัวของนักท่องเที่ยว การแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยรุนแรงมากขึ้นจากการเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้ประกอบการ ขีดความสามารถในการขยายการลงทุนธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพฯ เป็นไปอย่างจำกัด ประกอบกับการเล็งเห็นโอกาสในการขยายการลงทุนธุรกิจโรงแรมในต่างจังหวัด รวมถึงการกระตุ้นให้นักท่องเที่ยวกระจายตัวท่องเที่ยวจังหวัดเมืองรอง และธุรกิจการบินที่บริการเที่ยวบินตรงสามารถให้บริการต่อรถหรือเรือเพื่อไปยังแหล่งท่องเที่ยวในจังหวัดเมืองรอง แม้แต่การจัดอีเวนต์แข่งขันกีฬาต่างๆ ซึ่งมีแนวโน้มจัดการแข่งขันยังจังหวัดเมืองรองมากขึ้นจากสถานการณ์และปัญหาที่เกิดขึ้นของธุรกิจโรงแรมข้างต้นที่ส่งผลต่อการดำเนินทางธุรกิจโรงแรม จึงมุ่งเน้นการศึกษาวิจัยเพื่อศึกษาตัวปัจจัยที่มีผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจ โดยโรงแรมที่ใช้ศึกษานั้นเป็นโรงแรมที่มีขนาดกลางและขนาดเล็ก เนื่องจากเป็นแหล่งในการจ้างงานและแหล่งรายได้สำคัญของประเทศไทย เพราะหากธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยนั้นมีอัตราการเจริญเติบโตมากเท่าไรก็เท่ากับว่าจะส่งผลต่อการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจของประเทศมากเท่านั้น (Iam-aram, 2017) และ ส่วนในด้านการตลาดของโรงแรมไทยจะต้องได้รับผลกระทบต่อการ

เปลี่ยนแปลงและจำเป็นที่จะต้องมีการเตรียมตัวให้พร้อมเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอีกไม่ช้า ธุรกิจโรงแรมของไทยจะต้องประสบกับเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ มีกลุ่มทุนจากต่างชาติทั้งในและนอก AEC เข้ามาลงทุนในธุรกิจโรงแรม/รีสอร์ท และธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในประเทศไทยมากขึ้น เพราะมีปัจจัยแวดล้อมเอื้อต่อการลงทุนและสร้างผลกำไรได้ในระยะเวลาอันสั้น ปริมาณนักท่องเที่ยวที่เดินทางล่ำฟ้างไม่ได้มาเป็นหมู่คณะจะเพิ่มมากขึ้น และมีการกลับมาท่องเที่ยวและใช้บริการซ้ำสูงขึ้น เพราะเนื่องจากการเดินทางท่องเที่ยวในประเทศต่าง ๆ สะดวกมากยิ่งขึ้นไม่ต้องมีการขอวีซ่าสำหรับพลเมืองในกลุ่ม AEC นักท่องเที่ยวที่กลับมาท่องเที่ยวซ้ำ (Repeater) เหล่านี้ไม่ต้องการผู้นำเที่ยว หรือการเดินทางท่องเที่ยวเป็นหมู่คณะใหญ่ เพราะไม่สะดวกต่อการเดินทางท่องเที่ยวไปยังสถานที่ต่าง ๆ ที่ตนเองต้องการได้เท่ากับการเดินทางท่องเที่ยวด้วยตนเอง ทั้งในประเทศไทยยังเป็นฐานในการสร้างแบรนด์ของนักสร้างแบรนด์โรงแรมต่าง ๆ เพิ่มขึ้น เพราะมีต้นทุนที่ต่ำ มีวัฒนธรรมในด้านการให้บริการที่ดีเหนือกว่ามาตรฐานสากล และมีปัจจัยที่เอื้ออำนวยอยู่มากและมีการนำเอาระบบเครือข่ายหรือเซนโรงแรมมาใช้กันมากขึ้นเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยการใช้โปรแกรมความภักดี (Loyalty Program) และการจัดการลูกค้าสัมพันธ์หรือการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีประสิทธิภาพเข้ามาใช้งาน และในส่วนของโรงแรม/รีสอร์ทท่องเที่ยวก็เกิดมีการแข่งขันกันในด้านราคาที่สูงขึ้นโดยขาดแผนงานและการบริหารจัดการทางด้านการตลาดที่ดี ไม่มีระบบการตลาดแบบบูรณาการไว้รองรับ โรงแรม/รีสอร์ทที่ขาดเอกลักษณ์ของตนเองจะก่อให้เกิดความเสียเปรียบในการแข่งขันเมื่อเทียบกับโรงแรมใหญ่ๆที่มีระบบการจัดการที่ดีกว่า ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ถึงแม้ว่าการเปิดประชาคมอาเซียนจะมีประโยชน์ต่อธุรกิจในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของไทยเป็นอย่างมากก็จริงแต่ก็ตามมาด้วยการแข่งขันที่สูงขึ้นเนื่องจากประเทศต่าง ๆ ในอาเซียนต่างหันมาให้ความสนใจกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวต่างนำเสนอจุดขายทางการท่องเที่ยวของประเทศตัวเองด้วยกันทั้งนั้นและยังสนใจในการลงทุนธุรกิจท่องเที่ยวข้ามชาติอีกด้วย (Wattanawarangkul, 2015) และในส่วนของ การปรับตัวของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม จึงจำเป็นต้องมีความสามารถทางนวัตกรรมบริการ สำหรับการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับกิจการ (Hareebin, Aurjirapongphan & Seangthai, 2016) อีกทั้งการเกิดขึ้นของสถานที่ท่องเที่ยวใหม่ๆ และจำนวนนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้นในปี 2020 จะทำให้ธุรกิจโรงแรมเริ่มปรับตัวและขยายตัวตาม ทั้งนี้รูปแบบโรงแรมมีแนวโน้มจะมีการย่อขนาดลงมาเป็นโรงแรมไฮด์กึ่งกลางและเล็กเกิดขึ้นจำนวนมากกลุ่มโรงแรมเช่นต่างประเทศและในประเทศจะหันมาให้ความสนใจในการลงทุนกับโรงแรมขนาด

เล็กมากขึ้น (Wongchiang, 2012) สำหรับแนวโน้มการลงทุนของนักลงทุนต่างชาติแต่เดิมจะเน้นการลงทุนในโรงแรมขนาดใหญ่ แต่ปัจจุบันมีทิศทางที่จะลดขนาดมาเป็นธุรกิจขนาดกลางแทนเนื่องจากโรงแรมขนาดกลางและเล็กนั้นมีความสามารถในการทำกำไรดีกว่า งบลงทุนต่อห้องพักถูกกว่า และใช้พนักงานจำนวนน้อยกว่า จึงทำให้ผู้ประกอบการสามารถคืนทุนได้เร็วกว่าการลงทุนในโรงแรมระดับสูง (Bank of Thailand, 2017) ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา การมุ่งเน้นตลาด การมุ่งเน้นพันธมิตรที่มีผลทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยส่งผ่านนวัตกรรมบริการต่อการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย โดยเฉพาะเจาะจงไปที่ นวัตกรรมบริการในภาคธุรกิจโรงแรมโดยมุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์แก่กันการตลาดและผู้ประกอบการโรงแรมในประเทศไทยเพื่อวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพ

2. วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

เพื่อศึกษาปัจจัยการมุ่งเน้นตลาด (market orientation) ปัจจัยการมุ่งเน้นพันธมิตร (alliance orientation) ผ่านนวัตกรรมบริการ (service innovation) ที่มีผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินงาน (firm performance) ของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดพิษณุโลก ประเทศไทย

3. แนวคิดและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1 แนวคิดการมุ่งเน้นตลาด (Market Orientation)

แนวคิดการมุ่งเน้นตลาด (Market Orientation) เป็นแนวคิดที่ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของกิจการ (Day, 1994) ทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยผ่านตัวแปรอื่น อย่างเช่น นวัตกรรมบริการ (service innovation) ซึ่งทำให้องค์กรจะได้กำไรสูงกว่าเมื่อเทียบกับองค์กรที่ไม่ได้ใช้แนวคิดในการมุ่งเน้นตลาด และนอกจากนี้ยังทำให้กิจการสามารถแข่งขันได้ในระยะยาว (Kumar, et al., 2011) ทั้งยังเป็นตัวแปรหลักที่ก่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร ที่จะนำไปสู่การสร้างแตกต่าง ความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและต้นทุนในการดำเนินงานของกิจการที่ลดลง (Narver & Slater, 1990) และส่งผลกำไรของกิจการที่ยั่งยืน (Naidoo, 2010) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการมุ่งเน้นการตลาด แบ่งได้เป็นสองกลุ่มใหญ่ ได้แก่แนวคิดการมุ่งเน้นตลาดตามแนวทางการศึกษาของ Narver and Slater, (1990) การมุ่งเน้นตลาดเป็นเหมือนวัฒนธรรมองค์กรที่ประกอบด้วย 3 ด้านโดยมีงานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดจาก Hult et al., 2003; Chan, 2005; Hooper, 2006 แนวคิดการมุ่งเน้นตลาดประกอบด้วย การมุ่งเน้นลูกค้า การมุ่งเน้นคู่แข่งและการประสานงานระหว่างหน่วยงาน แต่มีการอภิปรายแนวคิดจากงานของ Gauzente, (1999) ว่าแนวคิด

ดังกล่าวมุ่งเน้นไปที่ตัวชี้วัดทิศทางของลูกค้านั้นเป็นส่วนใหญ่ กลุ่มที่สองเป็นการศึกษาของ Kohli and Jaworski (1990) ; Selnes, Jaworski, Kohli, (1995). และ Sukato, (2014) เสนอการวัดผลการมุ่งเน้นตลาดตามพฤติกรรมประกอบด้วย 3 องค์ประกอบซึ่ง Kohli and Jaworski (1990,1993) มีความเห็นที่แตกต่างกับ Narver and Slater โดยกล่าวถึงมิติของวัฒนธรรม และมิติขององค์กรนั้นมีความสำคัญและยังอภิปรายว่าการมุ่งเน้นตลาดนั้นไม่เพียงแต่จะศึกษาแค่ปัจจุบันเท่านั้นแต่ยังต้องมองไปถึงความต้องการของลูกค้านในอนาคตอีกด้วย จากการศึกษาทั้ง 2 แนวคิดข้างต้นทำให้ทราบว่า ในการศึกษาทางวิจัยเหล่านี้เน้นว่าในแนวคิดของ Narver, และ Slater, S. F. (1990) นั้นควรเพิ่มเติมในส่วนของการสร้างและเผยแพร่ข้อมูลตลาดและการตอบสนองของผู้บริหารต่อข้อมูลซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้เป็นแนวคิดของ Kohli and Jaworski (1990) ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าวิธีการของ Kohli and Jaworski (1990) และของ Narver และ Slater (1990) มีส่วนเสริมซึ่งกันและกัน (Aldas-Manzano, Kuster, & Vila, 2005) และจากงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่าตัวชี้วัดทั้งหมดด้านทั้งในแนวคิดของ Narver, และ Slater (1990) และ Kohli and Jaworski (1990) ต่างมีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญกับผลการดำเนินงานขององค์กรโดยเฉพาะในกลุ่มธุรกิจบริการรวมไปถึงอุตสาหกรรมโรงแรมและเพื่อทดสอบหารูปแบบแนวคิดการมุ่งเน้นตลาด (Market Orientation) ที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กของประเทศไทย แนวคิดการมุ่งเน้นตลาดจึงสามารถสรุปได้ว่าเป็นพฤติกรรมของกิจการที่จะค้นหาความต้องการของตลาดทั้งที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนและที่ถูกละเลย โดยการเข้าใจถึงกลุ่มตลาดหรือลูกค้าของกิจการที่จะนำมาซึ่งข้อมูลที่จะสร้างให้เกิดการพัฒนาสินค้าและบริการที่เหนือกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมและนำมาซึ่งผลประโยชน์ที่เพิ่มสูงขึ้นในอนาคต

3.2 แนวคิดการมุ่งเน้นพันธมิตร (Alliance Orientation)

ปัจจุบันธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยมีการแข่งขันกันสูง จึงส่งผลให้ธุรกิจโรงแรม ต่างต้องมีการปรับตัวในการบริหารจัดการ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Leaghai & Jaroeanwilad, 2012) จึงเป็นสาเหตุของการมองหากกลยุทธ์ที่เหมาะสมให้กับธุรกิจโรงแรมไม่ว่าจะเป็น การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน (Outsourcing) การมุ่งเน้นพันธมิตร (Alliance Orientation) กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliance) ล้วนแล้วแต่มุ่งเน้นเหตุผลทางด้านยุทธวิธี เช่น การลดค่าใช้จ่าย และ ด้านยุทธศาสตร์ เช่น การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน เป็นต้น (Katetaphan, 2016) การมุ่งเน้นพันธมิตร (Alliance Orientation) จึงเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดการใช้กลยุทธ์พันธมิตรในองค์กร (Kandemir, Yaprak & Cavusgil 2006) แตกต่างจากการวัดพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งก่อนหน้านี้การมุ่งเน้นพันธมิตร (Alliance Orientation) นั้นมุ่งเน้นที่จะวัด

แนวทางปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ ซึ่งการมุ่งเน้นพันธมิตร (Alliance Orientation) นั้นจะแข็งแกร่งขึ้นเมื่อทั้งสองฝ่ายมีส่วนร่วมร่วมกัน ในการพัฒนาสินค้าหรือบริการร่วมกัน ในงานของ Kandemir et al., 2006 แสดงให้เห็นว่าการมุ่งเน้นพันธมิตร (Alliance Orientation) จะสร้างผลลัพธ์ที่ดีในการทำงานของพันธมิตรทางธุรกิจภายในเครือข่ายซึ่งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในตลาด การมุ่งเน้นพันธมิตร (Alliance Orientation) ประกอบด้วยความสามารถขององค์กรสามด้าน จากงานของ Kandemir, Yaprak & Cavusgil (2006) ได้พัฒนาเครื่องมือ การมุ่งเน้นพันธมิตร (Alliance Orientation) เพื่อวัดความสามารถของบริษัททั้งนี้ การค้นหาคู่ค้ารายใหม่ (Alliance scanning), ประสานงานพันธมิตร (Alliance coordination) และเรียนรู้จากประสบการณ์พันธมิตร (Alliance learning) การเจริญเติบโตของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้นส่วนหนึ่งได้มีการพัฒนาความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Llanos-Herrera, and Andrade-Valbuena, 2017. ที่สรุปได้ว่าการสร้างพันธมิตรได้กำหนดมุมมองของการสร้างพันธมิตรไว้สามมิติเช่นกันซึ่งประกอบด้วย การคัดเลือกพันธมิตร (Polling of alliances) การประสานงานของพันธมิตร (Coordination of alliances) การเรียนรู้การเป็นพันธมิตร (Learning as an alliance)

ศักยภาพในการช่วยพัฒนาธุรกิจให้อยู่รอดและเติบโตขึ้นคือ การมุ่งเน้นความสัมพันธ์ภายนอกของธุรกิจเน้นความสำคัญของทรัพยากรภายนอกในการทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จและผลกำไรที่เพิ่มมากขึ้น (Street, Cameron, 2007 & Das, 2015). นอกจากนี้ในมุมมองของการขยายตลาดสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม นั้นเป้าหมายของการมีส่วนร่วมในพันธมิตรทางธุรกิจในตลาดต่างประเทศเป็นที่ประเด็นที่น่าสนใจของผู้ประกอบการและการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ รวมถึง บริษัทขนาดเล็กหลายแห่งที่จะสามารถปรับตัวและดูดซึมเทคโนโลยีใหม่ ๆ และให้การสนับสนุนหลังการขายที่มีประสิทธิภาพสำหรับการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Stuart, T. E., 2000 ดังนั้นพันธมิตรทางธุรกิจจึงเป็นกลยุทธ์ที่น่าสนใจสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs) ที่สามารถใช้เพื่อการต่อยอดและขยายธุรกิจเพื่อสร้างความเข้มแข็งทางการแข่งขัน (Talebi, Rezazadeh, & Najmabadi, 2015) และ Stuart, 2000 ยังแสดงให้เห็นว่าบริษัทที่มีขนาดเล็กและเป็นบริษัทที่เกิดใหม่จะได้รับประโยชน์จากคู่ค้าที่เป็นพันธมิตรที่มีขนาดใหญ่และมีนวัตกรรมมากกว่าองค์กรเก่าแก่ที่มีขนาดใหญ่ กิจกรรมร่วมกันเหล่านี้ช่วยให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาดต่างประเทศได้อีกด้วย ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงนำ แนวคิดการมุ่งเน้นการสร้างพันธมิตร (Alliance Orientation) มาเป็นหนึ่งตัวแปรของงานวิจัยนี้ ซึ่งปัจจัยการมุ่งเน้นพันธมิตรทางธุรกิจใน

งานวิจัยฉบับนี้จะอยู่ภายใต้กระบวนการตัวชี้วัดทั้งสามด้านที่ได้กล่าวไปข้างต้นดังต่อไปนี้คือ ด้านการค้นหาคู่ค้ารายใหม่ (Alliance scanning) ด้านการประสานงานพันธมิตร (Alliance coordination) และด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์พันธมิตร (Alliance learning)

3.3 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมบริการ (Service Innovation)

การพัฒนาบริการใหม่ ๆ มีความสำคัญมากขึ้นในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) ทำหน้าที่เป็นเหมือนกลไกเพื่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเป็นส่วนสำคัญของการเติบโตทางเศรษฐกิจของภาคอุตสาหกรรมบริการ (Snyder, Witell, Gustafsson, Fombelle, & Kristensson, 2014) ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้น การที่ผู้ประกอบการจะมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น จำเป็นต้องมีการพัฒนาสินค้าและบริการอย่างสม่ำเสมอ ให้มีความแตกต่างโดยการใช้นวัตกรรมมาช่วยสร้างมูลค่าเพิ่ม (Valued Creation) จะเป็นวิธีการที่จะขับเคลื่อนธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ให้มีศักยภาพสามารถพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันทัดเทียมกับคู่แข่งระดับอาเซียน และระดับโลกได้ (Rachan, 2011) และในส่วนของอุตสาหกรรมโรงแรม นวัตกรรมบริการจัดว่าเป็นกลยุทธ์ของธุรกิจเพื่อที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางการตลาดในอุตสาหกรรมโรงแรม (Musikapodok, 2016) นวัตกรรมบริการ (service innovation) เป็นรูปแบบการใช้บริการที่ไม่สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ นวัตกรรมบริการโดยส่วนมากมักอยู่ในรูปแบบวิธีการใหม่ในการบริการลูกค้าหรือผู้บริโภคมาสร้างก่อให้เกิดเป็นนวัตกรรมบริการใหม่ ๆ นวัตกรรมบริการสร้างสรรค์คุณค่าที่มากกว่าให้กับลูกค้า ความคาดหวังและความต้องการของลูกค้าที่มีต่อการบริการได้เปลี่ยนแปลงไป ธุรกิจโรงแรมจึงต้องพัฒนาบริการใหม่ ๆ เพื่อสร้างสรรค์คุณค่าที่เพิ่มมากขึ้นให้แก่ลูกค้าและยังคงความได้เปรียบในการแข่งขันเอาไว้ด้วย เพื่อให้ลูกค้าได้รับบริการที่ก่อให้เกิดมูลค่าที่สูงกว่าราคาโรงแรมโดยจะต้องใช้นวัตกรรมบริการโดยการลดต้นทุนในการบริการและเพิ่มคุณภาพของการบริการและผลิตภัณฑ์พร้อมทั้งเพิ่มมูลค่าการบริการให้กับลูกค้า (Tang, T. T., Wang, M. C. & Tang, Y. 2013)

การวัดนวัตกรรมในระดับองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) นั้นควรมีการวัดนวัตกรรมในระดับพื้นฐานคือ วัดว่าองค์กรได้มีการนำเสนอสิ่งใหม่ (Radical Service Innovation) หรือ การพัฒนาปรับปรุงจากที่มีอยู่เดิม (Incremental Service Innovation) ทั้งในนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และ นวัตกรรมกระบวนการ ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Suttijak, (2009) นอกจากนี้ยังมีงานของ Chongsoonthornwong, (2016) ที่แสดงให้เห็นว่านวัตกรรมบริการในธุรกิจบริการที่ได้รับ

การพัฒนาในเชิงพาณิชย์นั้นอาจจะเป็นบริการใหม่ๆในตลาด (Radical service innovation) หรือบริการเดิมที่มีอยู่แล้วแต่นำมาเพิ่มคุณค่าของบริการให้ดียิ่งขึ้น (Incremental service innovation) และในงานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยได้แบ่งตัวชี้วัดนวัตกรรมออกเป็น 2 ด้านเพื่อให้ครอบคลุมแง่มุมของนวัตกรรมบริการของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม คือ นวัตกรรมบริการแบบเฉียบพลัน (Radical Service Innovation) และ นวัตกรรมบริการแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Service Innovation) ในงานวิจัยฉบับนี้ได้แบ่งตัวชี้วัดนวัตกรรมออกเป็น 2 ด้านเพื่อให้ครอบคลุมแง่มุมของนวัตกรรมบริการของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม คือ นวัตกรรมบริการแบบเฉียบพลัน (Radical Service Innovation) และ นวัตกรรมบริการแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Service Innovation) โดยนวัตกรรมบริการทั้งสองด้านจะมุ่งเน้นในการวัดทั้งทางด้านบริการและทางด้านการบริหาร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนด นวัตกรรมบริการให้เป็นตัวแปรแฝงในงานวิจัยครั้งนี้

3.4 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม (Hotel Firm Performance)

แนวคิดประสิทธิภาพการทำงานเป็นความสามารถในการประเมินระดับความสำเร็จขององค์กรธุรกิจทั้งขนาดเล็กและใหญ่ และในธุรกิจขนาด SMEs สามารถได้รับการประเมินในแง่ของระดับการจ้างงาน ขนาดของบริษัท ความแข็งแกร่งของเงินทุนหมุนเวียนและความสามารถในการทำกำไร จากงานของ Sa liow, and Chai (2015) แสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัด ผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมนั้น (Hotel Firm Performance) ที่นักวิจัยใช้มากที่สุด 7 อันดับคือ กำไรขั้นต้น (Gross operating profit) ส่วนแบ่งตลาด (Market share) การเติบโตของยอดขาย (Sale growth) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) ผลตอบแทนต่อการลงทุน (ROI) คุณภาพบริการ (Service quality) และ อัตราห้องพักรว่าง (Occupancy rate) (Oktem, 2000). โดยแบ่งเป็น 2 ด้านคือ ผลการดำเนินงานด้านการตลาดได้แก่ ส่วนแบ่งตลาด (Market share) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) คุณภาพบริการ (Service quality) และ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ได้แก่ กำไรขั้นต้น (Gross operating profit) การเติบโตของยอดขาย (Sale growth) ผลตอบแทนต่อการลงทุน (ROI) อัตราห้องพักรว่าง (Occupancy rate) (Hariandja, 2011).

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสามารถสรุปได้ว่าคุณลักษณะของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของอุตสาหกรรมโรงแรม สามารถวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยประกอบด้วย การวัดทั้งสองด้านคือผลการดำเนินงานด้านการตลาด (Market performance) ซึ่งประกอบด้วย ส่วนแบ่งตลาด (Market share) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) และคุณภาพของการบริการ (Service quality)

และในด้านผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial performance) ซึ่งประกอบด้วย อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on investment) กำไรสุทธิจากการดำเนินงาน (Gross operating profit) การเติบโตของยอดขาย (Sale growth) และ อัตราห้องพักรวม (Occupancy rate) ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวผู้วิจัยได้นำมาเป็นตัวชี้วัดความมีประสิทธิภาพของการดำเนินงานของอุตสาหกรรมโรงแรมในครั้งนี้นี้ด้วย

4. วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative method) ในหัวข้อปัจจัยการมุ่งเน้นตลาด (Market Orientation) ประกอบด้วย การมุ่งเน้นลูกค้า การมุ่งเน้นคู่แข่ง การประสานงานระหว่างกันภายในองค์กร การรวบรวมข้อมูล การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร และการตอบสนองต่อตลาด ปัจจัยการมุ่งเน้นพันธมิตร (Alliance Orientation) ประกอบด้วย การค้นหาคู่ค้ารายใหม่ การประสานงานพันธมิตรและการเรียนรู้จากประสบการณ์พันธมิตร นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) ประกอบด้วย ด้านนวัตกรรมบริการแบบค่อยเป็นค่อยไปและด้านนวัตกรรมบริการแบบเฉียบพลัน และผลการดำเนินงานประกอบด้วย ผลการดำเนินงานด้านการตลาด และผลการดำเนินงานด้านการเงิน ผู้วิจัยศึกษากลุ่มตัวอย่างจำนวน 5 ท่าน เฉพาะผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดพิษณุโลกที่มีทั้งหมด 83 โรงแรมเฉพาะที่ขึ้นทะเบียนเป็นธุรกิจประเภทโรงแรมกับกรมสรรพากรเท่านั้น โดยทำการเก็บข้อมูลทั้งสิ้นจำนวน 5 แห่ง โดยเกณฑ์ในการคัดเลือกคือ เป็นผู้ประกอบการในขนาดกลางและขนาดย่อม ที่มีจำนวนห้องพักในโรงแรม ไม่เกิน 149 ห้อง ที่แบ่งตามคุณลักษณะของสำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (2548) และทางผู้วิจัยได้ใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) (Creswell, et al., 2003) เทคนิคการศึกษาโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการของโรงแรม 5 แห่ง ดังนี้ โรงแรมเรือนแพ รอยัลปาร์ค โรงแรมเดอะเซ็นต์ บูติกโฮเทล โรงแรมตราก้อนริเวอร์โอเวนิว โรงแรมพิษณุโลกยูไนเต็ด โรงแรมไอยราแกรนด์พาลาส เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาปัจจัยการมุ่งเน้นตลาด ปัจจัยการมุ่งเน้นพันธมิตรที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมบริการและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม

5. ผลการวิจัย

โดยผลการวิจัยผู้วิจัยได้แยกเป็นประเด็นที่ได้ทำการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง โดยมีรายละเอียดดังนี้ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้โรงแรมประสบความสำเร็จนั้นพบว่าปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จที่ทุกโรงแรมมีเหมือนกันคือปัจจัยด้านการบริการเป็นปัจจัยหลัก การให้บริการคือ

สินค้าหลักของธุรกิจโรงแรม การให้บริการที่ประทับใจทำให้ลูกค้าเกิดการซื้อซ้ำ บอกรับ นั่นทำให้ธุรกิจโรงแรมอยู่ได้ และนอกจากการบริการในระดับมาตรฐานของแต่ละโรงแรมแล้วการบริการที่เกินความคาดหวังของลูกค้าก็ยิ่งช่วยให้เกิดความประทับใจกับลูกค้าอีกด้วย ส่วนใหญ่ลูกค้าที่มาใช้บริการที่โรงแรมนั้นมีความคาดหวังกับการบริการในใจอยู่แล้วเมื่อเทียบกับราคาของลูกค้าจ่าย แต่เมื่อมาถึงโรงแรมแล้วได้รับสิ่งที่ดีเกินคาดแม้จะเป็นเรื่องของการบริการเพิ่มเติมเล็กน้อยๆ ทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจได้ ทั้งนี้การบริการที่สร้างความประทับใจให้กับลูกค้าได้นั้นจะรวมไปถึงการพัฒนาบริการที่เราเมื่ออยู่แล้วให้ขึ้นหรือตีมากกว่าคู่แข่งเพื่อเป็นตัวช่วยให้ลูกค้าตัดสินใจเข้าพักได้ง่ายขึ้นและการสร้างบริการใหม่ที่ยังไม่เคยมีเพื่อรองรับความต้องการในอนาคตของลูกค้าด้วยปัจจัยสำคัญที่ทำให้โรงแรมของคุณประสบความสำเร็จในลำดับที่สองคือปัจจัยด้านราคา ราคาในที่นี้ไม่ได้หมายถึงราคาห้องพักที่ถูกแต่หมายถึงราคาที่สมเหตุสมผลหรือราคาที่ลูกค้ายินดีที่จะจ่ายเมื่อเทียบกับบริการที่ลูกค้าจะได้รับเมื่อเข้าพัก ยิ่งถ้าการบริการของโรงแรมสร้างความประทับใจให้ลูกค้ามากเท่าไรก็ทำให้ลูกค้านั้นยอมจ่ายและรู้สึกว่าการห้องพักของโรงแรมนั้นไม่แพงรวมไปถึงการบริการใหม่ๆ ที่มีมากขึ้นกว่าโรงแรมคู่แข่งที่ในระดับราคาเท่ากันแล้วด้วยและยังรวมไปถึงการตกแต่งสถานที่ การเลือกวัสดุที่ใช้ในห้องพักรวมทำให้ลูกค้ามองว่าโรงแรมของเราราคาถูกกว่าคู่แข่งโดยที่ทางผู้ประกอบการไม่จำเป็นที่จะต้องทำโปรโมชั่นในเรื่องของการลดราคาเลย ทำให้ผู้ประกอบการวางแผนการตลาดเพื่อตอบโต้คู่แข่งในเรื่องของการบริการที่เหนือกว่าในราคาที่เท่ากันในประเด็นนี้สรุปได้ว่าปัจจัยที่ทำให้โรงแรมประสบความสำเร็จนั้นคือด้านการบริการซึ่งจากการสัมภาษณ์จะเห็นได้ว่าการบริการสองประเภทคือการบริการตามความคาดหวังของลูกค้าคือการบริการตามความคาดหวังในใจของลูกค้า ไม่ว่าจะเป็น สิ่งอำนวยความสะดวกภายในห้องพักและภายนอกห้องพัก เช่นทางโรงแรมได้มีอุปกรณ์ในการออกกำลังกายในยิมแบบครบวงจรและขยายเวลาในการเปิด-ปิดให้บริการเพื่อให้ลูกค้าของโรงแรมสามารถใช้บริการได้มากขึ้น ทางโรงแรมมีที่วีระบบเคเบิลของโรงแรมโดยเฉพาะเพื่ออำนวยความสะดวกให้ลูกค้าในการรับชมทีวี, ทางโรงแรมมีการจัดอาหารเช้าให้ลูกค้าเลือกเพิ่มมากขึ้นหลากหลายประเภทรวมไปถึงอาหารท้องถิ่นด้วยและขยายเวลาในการเสิร์ฟอาหารเช้าให้นานกว่าเดิม และในส่วนของบริการเกินความคาดหวังของลูกค้าก็นับตัวอย่างเช่น ฟิสเนตภายในโรงแรมจัดให้มีคิลาการออกกำลังกายต่างๆเช่นโยคะ แอโรบิค ฟิตเนสไว้บริการลูกค้าที่มาพัก, การจัดอาหารเข้าแบบ take away ให้ลูกค้าไม่พลาดอาหารเช้าในกรณีลูกค้าต้องรีบเช็คเอาท์ให้ลูกค้าไม่พลาดอาหารเช้า, จัดให้มีพนักงานที่เป็นเสมือนผู้ช่วยส่วนตัวให้ลูกค้าเพื่ออำนวยความสะดวกให้ลูกค้าในระหว่างการเข้าพักที่โรงแรมเป็นต้น

ในโรงแรมได้มีการสร้างนวัตกรรมบริการเพื่อสร้างความประทับใจให้ลูกค้าหรือเพื่อพัฒนากระบวนการทำงานในองค์กรและได้ก่อให้เกิดนวัตกรรมต่างๆดังต่อไปนี้ ทุกโรงแรมมีการสร้างนวัตกรรมบริการเพื่อสร้างความประทับใจให้ลูกค้าโดยนวัตกรรมดังกล่าวมักเกิดจากความต้องการของลูกค้าหรือมักเกิดขึ้นเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้าโดยลูกค้าอาจจะไม่ได้รับรองแต่ทางโรงแรมเล็งเห็นถึงประโยชน์ของลูกค้าเป็นหลัก สี่ในห้าท่านกล่าวว่านวัตกรรมบริการที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ในส่วนเพื่อพัฒนากระบวนการทำงานในองค์กรนั้นมีบ้างแต่ไม่โดดเด่นอย่างเห็นได้ชัด จากการเก็บข้อมูลพบว่านวัตกรรมบริการที่เกิดขึ้นในโรงแรมกลุ่มเป้าหมายเพื่อสร้างความประทับใจให้ลูกค้า เช่น โรงแรมตรากอรีเวอรี่เวนิว ได้มีการจัดอาหารเข้าแบบ To Go สำหรับลูกค้าที่ต้อง Check-Out ออกจากโรงแรมในช่วงเช้าเพื่อลูกค้าจะสามารถนำไปทานระหว่างเดินทางได้ เป็นอีกหนึ่งบริการที่ลูกค้าเกิดความประทับใจ และโรงแรมพิษณุโลกยูไนเต็ดมีบริการขยายเวลาเปิดและปิดฟิสนเนสในโรงแรมเพื่อความสะดวกในการออกกำลังกายของลูกค้าและให้มีคลาสในการออกกำลังกายที่หลากหลายมากขึ้นเพื่อตอบสนองลูกค้าที่รักการออกกำลังกายให้สามารถใช้บริการตามความชอบของตนเอง ส่วนโรงแรมเดอะเซ็นต์มีความพึงพอใจในเรื่องการเลือกใช้เครื่องนอนในห้องพักให้ลูกค้าหลับสบายมากที่สุดโดยคุณภาพอุปกรณ์ที่ใช้เทียบเท่าโรงแรมระดับห้าดาวในราคาที่ถูกกว่าและยังเน้นในเรื่องความเงียบสงบ ความเป็นส่วนตัวของผู้เข้าพักทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและเกิดการซื้อซ้ำ

นวัตกรรมบริการในธุรกิจโรงแรมมีบทบาทในการทำให้ธุรกิจโรงแรมประสบความสำเร็จ พบว่านวัตกรรมที่เกิดขึ้นในโรงแรมมีบทบาทอย่างมากทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจในการบริการและเกิดการซื้อซ้ำเรียกได้ว่านวัตกรรมบริการมีส่วนทำให้ธุรกิจโรงแรมประสบความสำเร็จอย่างแน่นอน ทั้งในส่วนของการพัฒนาบริการที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้นกว่าเดิมและในส่วนของการมีบริการใหม่ที่ยังไม่เคยมีเพื่อตอบสนองความต้องการที่เพิ่มมากขึ้นและหลากหลายขึ้นของลูกค้า และตระหนักดีว่านวัตกรรมทั้งสองประเภทดังกล่าวมีผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเนื่องจากธุรกิจโรงแรมนั้นสินค้าหลักคือการขายบริการเมื่อลูกค้ามาพร้อมคาดหวังในการเข้าพักแต่ทางผู้ประกอบการตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยนวัตกรรมบริการที่เหนือความคาดหวังซึ่งแน่นอนลูกค้าจะเกิดความประทับใจและมีความยินดีที่จะจ่าย ซื้อซ้ำหรือแม้แต่การบอกต่อเพื่อเป็นการโฆษณาให้ทางโรงแรมไปด้วย หนึ่งในห้าท่านกล่าวว่า บริการที่คู่แข่งมีเราต้องมีดีกว่า และ บริการไหนที่คู่แข่งไม่มีแต่เรามีเราถึงจะประสบความสำเร็จ และสี่ในห้าท่านกล่าวว่า นวัตกรรมบริการมีส่วนช่วยให้ธุรกิจโรงแรมของตนประสบความสำเร็จ แต่ยังไม่ใช้ทั้งหมดเพราะนอกจากนวัตกรรมบริการที่เกิดขึ้นแล้วยังมีปัจจัยตัวอื่นที่ช่วยให้โรงแรมประสบความสำเร็จ เช่น การ

รักษามาตรฐานการบริการที่ดีของโรงแรม การทำการตลาดเพื่อขยายฐานลูกค้าไปสู่ลูกค้ากลุ่มอื่นๆเช่น ลูกค้าราชการในส่วนของการจัดประชุมสัมมนา ลูกค้าองค์กร/บริษัทเอกชน เป็นต้น การกำหนดราคาที่เหมาะสมเมื่อเทียบกับบริการที่ลูกค้าได้รับและทุกท่านกล่าวว่าด้วยความที่เป็นธุรกิจขนาด SMEs นั้นผู้ประกอบการนั้นมีส่วนสำคัญในการผลักดัน กำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจอย่างมาก และส่วนช่วยในการรับรู้และแก้ปัญหาอย่างใกล้ชิดเมื่อเทียบกับโรงแรมขนาดใหญ่ที่มีสายการบินบ่งคับปัญหาที่ซับซ้อนหรือแม้แต่ผู้ประกอบการ SMEs มีส่วนสำคัญในการผลักดันให้เกิดนวัตกรรมบริการอีกด้วย

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมบริการต่างๆในโรงแรมสี่ในห้าท่านกล่าวว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมดังกล่าวส่วนใหญ่เกิดจากความต้องการลูกค้าเองซึ่งสอดคล้องกับงานของ Chongsoonthornwong, (2016) ที่กล่าวว่าความต้องการของลูกค้าผลักดันให้เกิดนวัตกรรมบริการหรือความไม่สะดวกสบายในการใช้บริการของลูกค้าที่ทางโรงแรมได้เล็งเห็นสามในห้าท่านได้กล่าวว่าทางโรงแรมไม่ริเริ่มที่จะดำเนินการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงการบริการที่มีอยู่ให้อำนวยความสะดวกกับลูกค้ามากยิ่งขึ้นนอกจากนี้ทั้งห้าท่านกล่าวว่าปัจจัยต่อมาที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมบริการขึ้นในองค์กรคือการรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้พนักงานระดับปฏิบัติที่รับรู้ปัญหาในการทำงานโดยสามารถแสดงความคิดเห็นและนำเสนอ นวัตกรรมบริการบริการเพื่อทำให้บริการของโรงแรมดีขึ้น เนื่องจากพนักงานที่ปฏิบัติงานจะเป็นบุคคลที่ทราบถึงความต้องการของลูกค้าได้มากที่สุดและถ้านวัตกรรมบริการดังกล่าวเป็นที่ยอมรับก็จะทำให้พนักงานคนดังกล่าวเกิดความภาคภูมิใจอีกด้วยและส่งผลให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในองค์กรอีกด้วย

กลยุทธ์ทางการตลาดของโรงแรมที่ทำให้โรงแรมประสบความสำเร็จนั้น แต่ละท่านมีความคิดเห็นในเรื่องกลยุทธ์ทางการตลาดแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับมุมมองของผู้บริหารและจุดแข็งของโรงแรมนั้นๆ แต่ที่ทุกท่านกล่าวเหมือนกันคือก่อนจะตัดสินใจว่าทางโรงแรมจะใช้กลยุทธ์ทางการตลาดใดๆนั้นทางผู้บริหารและฝ่ายการตลาดได้มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนรวมไปถึงสถานการณ์การแข่งขันในปัจจุบันเพื่อประกอบการตัดสินใจในการวางกลยุทธ์ทางการตลาด และ สามในห้าท่านคิดเห็นเหมือนกันว่าจุดแข็งของธุรกิจโรงแรมในระดับ SME ก็คือการง่ายต่อการปรับตัวเมื่อเจอสถานการณ์ทางธุรกิจที่ไม่คาดคิด เนื่องจาก SME เป็นธุรกิจที่ไม่ได้มีขนาดใหญ่ขึ้นตอนในการบริหารยุ่งยาก เมื่อเวลามีการวางกลยุทธ์ใดๆในการบริหารก็สามารถตัดสินใจได้รวดเร็วตอบสนองต่อตลาดได้ง่ายกว่าหรือแม้แต่สามารถระดมความคิดของแต่ละแผนเพื่อหากกลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสมก็สามารถทำได้ง่ายกว่าองค์กรขนาดใหญ่ โรงแรมตรากอรีเวอรี่เวนิวกล่าวว่าในช่วงแรกโรงแรมมุ่งเน้นลูกค้าที่เป็นชาวต่างชาติและนักท่องเที่ยวเนื่องจากสถานที่ตั้งของโรงแรมอยู่ใกล้สถานที่ท่องเที่ยวและโบราณสถานแต่ต่อมา

เกิดวิกฤตการณ์ทางการเมืองทำให้นักท่องเที่ยวต่างชาติที่เข้ามาเที่ยวเมืองไทยลดลงทางโรงแรมได้ทำการปรับกลยุทธ์มาเป็นมุ่งเน้นลูกค้าองค์กรมากยิ่งขึ้นโดยปรับการบริการให้เหมาะสมกับลูกค้าองค์กรคือเพิ่มเติมในส่วนของห้องประชุมเล็กๆและปรับเวลาในการบริการอาหารเช้าและพร้อมทั้งจัดรถรับส่งไปยังสถานที่ทำงานจังหวัดใกล้เคียงหรือสนามบินเป็นต้นซึ่งการปรับกลยุทธ์แบบนี้ทำให้โรงแรมมีอัตราห้องพักว่างลดลงในช่วง High Season

จากการร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจทั้งในอุตสาหกรรมเดียวกันและหรือต่างอุตสาหกรรมกันของทางโรงแรมนั้น ทุกท่านกล่าวว่าการมีพันธมิตรทางธุรกิจไม่ว่าจะเป็นในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือต่างอุตสาหกรรมนั้นเป็นเรื่องที่ดีที่ธุรกิจในระดับ SME ควรทำ เนื่องจากข้อจำกัดเรื่องจำนวนพนักงาน ความชำนาญของพนักงานและต้นทุนที่เพิ่มมากขึ้นทำให้ธุรกิจโรงแรม SME หลายๆแห่งเริ่มมองหาพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการ โดยทั้งห้าท่านกล่าวว่าเจ้าของธุรกิจ SME ควรร่วมมือกันในการผลักดันธุรกิจโรงแรม SME ไม่ควรจะเป็นการยกระดับบริการที่มีมาตรฐานหรือแม้แต่อำนาจในการเจรจาต่อรองกับภาครัฐ ททท. เพื่อร่วมกันทำให้ภาคธุรกิจบริการการท่องเที่ยวในพื้นที่ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับที่ทางภาครัฐวางนโยบายในการส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่มุ่งการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมเป็นแบบ Cluster กล่าวคือการเจริญเติบโตแบบเกาะกลุ่มคือต้องอาศัยการร่วมมือกันของผู้ประกอบการในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวทั้งหมดที่พร้อมจะส่งต่อความสำเร็จซึ่งกันและกัน (Wattanavarangkul, 2015) นอกจากนี้ผู้ประกอบการทุกท่านยังกล่าวอีกว่าโรงแรมของตนนั้นมีการร่วมมือกันในอุตสาหกรรมเดียวกันมาเป็นอันดับแรกอย่างแน่นอนและต่อมาจึงเริ่มมองหาการร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจที่ต่างอุตสาหกรรมกัน ซึ่งแล้วแต่ว่าแต่ละโรงแรมจะมุ่งเน้นที่จะขยายกลุ่มลูกค้าหรือวางกลยุทธ์ทางธุรกิจไปในแนวทางใด หนึ่งในผู้สัมภาษณ์มุ่งเน้นลูกค้าที่ความต้องการจัดงานแต่งงาน ฉะนั้นพันธมิตรทางธุรกิจที่ต่างอุตสาหกรรมกันจึงเน้นไปที่อสังหาริมทรัพย์จัดงานแต่งงานภาพ ร้านจัดดอกไม้ ส่วนอีกหนึ่งท่านมุ่งเน้นไปที่ลูกค้าที่รักการออกกำลังกาย จึงเน้นไปที่พันธมิตรทางธุรกิจที่เป็นสถานที่ฟิตเนส เทนนิส และที่เหลื่อมมุ่งเน้นไปที่การร่วมมือกับบริษัททัวร์ Online Travel Agent สายการบินที่บินมาในจังหวัดพื้นที่ของตน เป็นต้น

การร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจของโรงแรมเป็นการร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจประเภทต่างๆ และก่อให้เกิดบริการใหม่ๆขึ้นโดยทุกท่านกล่าวว่าในองค์กรของตนเองนั้นมีการร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจทั้งหมดแต่มีความแตกต่างกันในเรื่องประเภทของพันธมิตรของธุรกิจความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของพันธมิตรทางธุรกิจที่เราร่วมมือด้วยว่ากลยุทธ์ของแต่ละโรงแรมว่ามุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าแบบใดหรือต้องการขยายฐาน

ลูกค้าไปที่ใคร หรือแม้แต่ความต้องการในการบริการที่เพิ่มมากขึ้นของลูกค้าก็มีผลทำให้ทางโรงแรมเองต้องมองหาพันธมิตรเพิ่มเพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมบริการเพื่อสนองความต้องการของลูกค้า ฉะนั้นการเลือกคัดสรรพันธมิตรทางธุรกิจเป็นส่วนสำคัญว่าบริการใหม่ที่เรานำเสนอกับลูกค้านั้นจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับการทำงานของพันธมิตรเหล่านี้ด้วยเช่นกัน การร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจของทุกโรงแรมพบว่ามีการร่วมมือกับพันธมิตรในกลุ่มธุรกิจประเภทเดียวกันคือโรงแรมที่อยู่ในเครือชาย เช่น โรงแรมที่จัดอยู่ในราคาใกล้เคียงกัน หรือพื้นที่ทำเลที่ตั้งใกล้เคียงกันเพื่อสะดวกในการส่งต่อลูกค้าให้กันและกัน ยกตัวอย่างเช่น ถ้าในพื้นที่ที่มีการจัดงานประชุม สัมมนา และทางลูกค้าต้องการที่พักเป็นจำนวนมากทางกลุ่มเครือชายโรงแรมจะรวมตัวกันเพื่อจัดการห้องพักเพื่อรองรับลูกค้าที่จะมาร่วมงานเป็นต้น และ มีการร่วมมือกับพันธมิตรกับกลุ่มธุรกิจคนละประเภทกัน เช่น บริษัทอสังหาริมทรัพย์ที่รับจัดงานแต่งงาน บริษัททัวร์ สายการบิน บริษัทร้านอาหาร และ สถานที่ท่องเที่ยวต่างๆ เป็นต้น จะเห็นได้ว่าการร่วมมือกับพันธมิตรธุรกิจคนละประเภทกันจะก่อให้เกิดนวัตกรรมบริการใหม่ๆอย่างเห็นได้ชัดซึ่งแตกต่างจากการร่วมมือกับธุรกิจประเภทเดียวกันที่จะก่อให้เกิดผลโดยตรงกับผลการดำเนินงานของโรงแรมเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้นวัตกรรมบริการที่เกิดจากการร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจคนละประเภทกันนั้นขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้บริโภค และ กลยุทธ์ทางการตลาดของแต่ละโรงแรมว่าทางโรงแรมมีนโยบายในการมุ่งเน้นลูกค้ากลุ่มใด ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวทำให้ผู้ประกอบการมองเห็นถึงความต้องการของผู้บริโภคกลุ่มดังกล่าวอย่างแท้จริงและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ นอกจากนี้ยังพบประเด็นที่น่าสนใจของการร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างโรงแรมเรือนแพ รอยัลปาร์คกับสายการบินนกแอร์เป็นร่วมมือกันโดยได้รับผลประโยชน์ต่างตอบแทน (barter) โดยทางสายการบินนกแอร์ลงโฆษณาให้กับโรงแรมโดยผ่านสื่อต่างๆของทางสายการบินเพื่อเป็นการประหยัดต้นทุนในการทำการตลาดและทางโรงแรมให้ห้องพักฟรีกับทางสายการบินนกแอร์เพื่อนำไปใช้ในการทำการตลาดต่อไป จะเห็นได้ว่าการร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจประเภทนี้อาจไม่ก่อให้เกิดนวัตกรรมบริการโดยตรงแต่จะก่อให้เกิดนวัตกรรมในเชิงการตลาดเนื่องจากการขยายฐานลูกค้าไปสู่ลูกค้าของสายการบินนกแอร์

สรุปได้ว่าผู้ประกอบการโรงแรมและขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดพิษณุโลกที่ประสบความสำเร็จนั้นให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นตลาดภายใต้กระบวนการการมุ่งเน้นลูกค้าและคู่แข่ง การประสานงานระหว่างกันภายในองค์กรเพื่อรวบรวมข้อมูลจากแผนกต่างๆในองค์กรที่เผชิญกับปัญหาแตกต่างกันเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกันทำให้เกิดการตอบสนองต่อตลาดที่มีประสิทธิภาพตามลำดับและจะส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรในด้านของคุณภาพบริการของ

องค์กรดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัดและในส่วนของนวัตกรรมบริการที่ทำหน้าที่เป็นตัวกลางระหว่างการมุ่งเน้นตลาดและผลการดำเนินงานนั้น จากการสัมภาษณ์นั้นพบว่าทางผู้ประกอบการมุ่งเน้นไปที่การมุ่งเน้นตลาดภายใต้กระบวนการของการมุ่งเน้นลูกค้าที่ส่งผลโดยตรงเพียงให้เกิดการพัฒนาบริการเดิมที่มีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้นเป็นผลให้เกิดคุณภาพของบริการที่ดีขึ้นรวมถึงผลการดำเนินงานทางการตลาดในส่วนของส่วนแบ่งตลาดที่เติบโตขึ้น ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการบริการ ซึ่งมีผลทำให้ยอดขายของโรงแรมดีขึ้นแต่ไม่ได้ก่อให้เกิดนวัตกรรมบริการแต่อย่างใดและนอกจากนี้ในบทบาทของปัจจัยการมุ่งเน้นพันธมิตรภายใต้กระบวนการค้นหาคู่ค้ารายใหม่ นั้นผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับประสบการณ์ที่ผ่านมา ชื่อเสียง ความชำนาญงานของพันธมิตร และการประสานงานพันธมิตร โดยให้ความสำคัญในเรื่องของการแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าโดยมีนวัตกรรมบริการแบบเฉียบพลันหรือการบริการใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อนเป็นตัวส่งผ่านส่งผลให้ผลการดำเนินงานในด้านของการเงินและตลาดดีขึ้นนอกจากนี้ยังพบอีกว่าการมุ่งเน้นพันธมิตรทางธุรกิจที่อยู่คนละอุตสาหกรรมกันนั้นจะส่งผลต่อนวัตกรรมบริการแบบเฉียบพลันโดยมีบริการใหม่เกิดขึ้นในองค์กรอย่างเห็นได้ชัดแต่ในขณะเดียวกันถ้าผู้ประกอบการมุ่งเน้นพันธมิตรในส่วนของพันธมิตรที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันนั้นส่งผลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานทางการเงินเพียงอย่างเดียวโดยไม่ก่อให้เกิดนวัตกรรมบริการในองค์กร

6. อภิปรายผล

ผลการวิจัยเพื่อศึกษาถึงปัจจัยการมุ่งเน้นตลาด (market orientation) ปัจจัยการมุ่งเน้นพันธมิตร (alliance orientation) ที่มีผลทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยส่งผ่านนวัตกรรมบริการ (service innovation) ต่อการดำเนินงาน (firm performance) ของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย โดยสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้เป็นสองประเด็นหลัก ประเด็นแรกในส่วนของ การมุ่งเน้นตลาดที่มีผลทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยส่งผ่านนวัตกรรมบริการต่อผลการดำเนินงานนั้นสอดคล้องกับงานวิจัยของทั้ง Narver, and Slater, (1990) และ Kohli and Jaworski (1990) เนื่องจากทั้งสองแนวคิดดังกล่าวมีส่วนเสริมซึ่งกันและกัน จากการวิจัยพบว่าผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในธุรกิจโรงแรมให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นตลาดในส่วนของ การมุ่งเน้นลูกค้า การประสานงานภายในองค์กร การรวบรวมข้อมูลและการกระจายข้อมูล ตามลำดับ นอกจากนี้จากการวิจัยยังพบว่า การมุ่งเน้นตลาดในมุมมองของผู้ประกอบการโรงแรมขนาด SMEs ภายใต้ตัวชี้วัดดังกล่าวนี้ไม่ก่อให้เกิดนวัตกรรมบริการมากเท่าที่ควรจะมีบ้างในผู้ประกอบการสองในห้าราย แต่กลับพบว่าผู้ประกอบการทุกท่านกล่าวว่าการมุ่งเน้นตลาดนั้นจะ

ส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยเฉพาะในธุรกิจบริการซึ่งสอดคล้องกับงานของ Day, 1994 และ Gauzente, (1999) และในประเด็นที่สองในส่วนของปัจจัยการมุ่งเน้นพันธมิตรที่มีผลทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยส่งผ่านนวัตกรรมบริการต่อผลการดำเนินงานนั้นซึ่งสอดคล้องกับงานของ Kandemir et al., 2006 ที่กล่าวว่า การมุ่งเน้นพันธมิตร (AO) จะสร้างผลลัพธ์ที่ดีในการทำงานของพันธมิตรภายในเครือข่ายซึ่งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในตลาด จากการวิจัยพบว่าผู้ประกอบการโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ให้ความสำคัญในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจโดยเริ่มจากพันธมิตรทางธุรกิจในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกันก่อนและจึงพัฒนามองหาพันธมิตรที่ต่างธุรกิจกันซึ่งจากการวิจัยพบว่าสิ่งที่น่าสนใจคือการมุ่งเน้นพันธมิตรทางธุรกิจที่เป็นอุตสาหกรรมประเภทเดียวกันนั้นไม่ก่อให้เกิดนวัตกรรมบริการขึ้นแต่จะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาด SMEs โดยตรง แต่ในทางกลับกันพันธมิตรทางธุรกิจที่เป็นธุรกิจคนละประเภทกันนั้นจะก่อให้เกิดนวัตกรรมบริการที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานต่อมาโดยเฉพาะอย่างยิ่งในความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเกิด นวัตกรรมบริการแบบเฉียบพลันหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือนวัตกรรมบริการที่ยังไม่เคยมีมาก่อนในองค์กรและในการมุ่งเน้นพันธมิตรทางธุรกิจนั้นผู้ประกอบการให้ความสำคัญในเรื่องของการค้นหาคู่ค้ารายใหม่โดยมองถึงชื่อเสียงและความชำนาญงานเฉพาะด้านของพันธมิตรเป็นหลักและการประสานงานระหว่างพันธมิตรเป็นลำดับ ต่อมา

งานวิจัยในครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าปัจจัยนวัตกรรมบริการในธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดพิษณุโลกนั้นมีบทบาทสำคัญที่ทำหน้าที่เป็นตัวกลางในความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นพันธมิตรและผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างมากและก่อให้เกิดนวัตกรรมบริการที่ไม่เคยมีมาก่อนและนวัตกรรมบริการเพื่อการปรับปรุงพัฒนาบริการที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้นแต่ในระหว่างความสัมพันธ์ของการมุ่งเน้นตลาดและผลการดำเนินงานขององค์กรนั้นนวัตกรรมบริการไม่ได้มีบทบาท โดยจากการวิจัยพบว่า การมุ่งเน้นตลาดนั้นส่งผลเชิงบวกโดยตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรแต่ไม่ก่อให้เกิดนวัตกรรมบริการในธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมมากนัก โดยเฉพาะในส่วนของนวัตกรรมบริการแบบเฉียบพลันหรือบริการใหม่ๆที่ยังไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนนั้นจากการวิจัยยังไม่พบแต่ในส่วนของนวัตกรรมบริการแบบค่อยเป็นค่อยไปหรือนวัตกรรมบริการเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาบริการเดิมที่มีอยู่แล้วนั้นจากการวิจัยพบว่าเกิดขึ้นในองค์กรในส่วนของ การมุ่งเน้นตลาดภายใต้ตัวชี้วัดของการมุ่งเน้นลูกค้าที่ตนเองเกิดขึ้นจากวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อสร้างความประทับใจในการใช้บริการทั้งนี้ในด้านของสภาพแวดล้อมต่อการเกิดนวัตกรรมขององค์กรและด้านนวัตกรรมบริการแบบเฉียบพลันหรือนวัตกรรมบริการที่โรงแรม

ไม่เคยมีมาก่อนนั้นจะมีโอกาสที่จะนำไปสู่ผลการดำเนินงานธุรกิจที่ดีขึ้นในแง่ของคุณภาพของการบริการ ผลการดำเนินงานด้านการตลาดในส่วนของคุณภาพของการบริการที่เติบโตขึ้น ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการบริการ ซึ่งมีผลทำให้ยอดขายของโรงแรมดีขึ้นด้วยและในส่วนของคุณภาพการดำเนินงานด้านการเงินนั้น ผลตอบแทนต่อการลงทุนขององค์กรที่ดีขึ้น อัตราห้องพักรว่างของโรงแรมในแต่ละเดือนน้อยลงเมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีที่ผ่านมา

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสามารถสรุปได้ว่า อิทธิพลระหว่างปัจจัยการมุ่งเน้นตลาด ที่ประกอบด้วย การมุ่งเน้นคู่แข่ง การมุ่งเน้นลูกค้า การประสานงานภายในองค์กร การรวบรวมข้อมูล การกระจายข้อมูล และการตอบสนองต่อตลาดนั้นส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย ในส่วนของนวัตกรรมบริการที่ทำหน้าที่เป็นตัวกลางในความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการมุ่งเน้นตลาดและผลการดำเนินงานขององค์กรนั้น ปัจจัยการมุ่งเน้นตลาดที่เกิดขึ้นต้องก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เหมาะสมต่อการเกิดนวัตกรรม และต้องตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในรูปแบบของนวัตกรรมบริการที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนหรือนวัตกรรมบริการแบบเฉียบพลันจึงจะนำมาซึ่งผลการดำเนินงานของธุรกิจของโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยที่ดีขึ้นแต่จากการเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการไม่พบนวัตกรรมบริการระหว่างความสัมพันธ์ดังกล่าวแต่ในส่วนของผู้วิจัยการมุ่งเน้นการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจนั้น ต้องอยู่ภายใต้กระบวนการการค้นหาคุณค่ารายใหม่ การประสานงานระหว่างพันธมิตรและการเรียนรู้จากประสบการณ์การพันธมิตรนั้น ส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย และส่งผลทางอ้อมผ่านนวัตกรรมบริการเป็นตัวกลางกล่าวโดยสรุปคือนวัตกรรมบริการมีบทบาทอย่างเด่นชัดในความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นพันธมิตรและผลการดำเนินงานโดยผู้ประกอบการให้ความสำคัญในเรื่องการค้นหาพันธมิตรทางธุรกิจมาเป็นอันดับแรกเพื่อให้เกิดนวัตกรรมบริการใหม่ที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน และยังพบอีกว่านวัตกรรมบริการมีบทบาทระหว่างความสัมพันธ์ของการมุ่งเน้นตลาดและผลการดำเนินงานเพื่อให้เกิดนวัตกรรมบริการแบบค่อยเป็นค่อยไปหรือนวัตกรรมบริการเพื่อพัฒนาบริการที่มีอยู่เดิมให้ดีขึ้นโดยผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นลูกค้ามาเป็นอันดับแรกและการประสานงานภายในองค์กรเป็นลำดับต่อมา

7. ข้อเสนอแนะ

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยที่ศึกษาถึงบทบาทของนวัตกรรมบริการในการทำหน้าที่เป็นตัวกลางระหว่างความสัมพันธ์ของ ปัจจัยการมุ่งเน้นตลาด ปัจจัยการมุ่งเน้นพันธมิตร และผลการดำเนินงานขององค์กรโดยมุ่งเน้นไปที่

ธุรกิจที่ให้บริการโดยหน่วยในการศึกษาคั้งที่คือโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดพิษณุโลกประเทศไทย ดังนั้นผู้ที่สนใจยังสามารถนำแนวทางในการศึกษาในงานวิจัยนี้ไปศึกษาเพิ่มเติมต่อในธุรกิจการบริการอื่นๆว่ามีรายละเอียด และการวางแผนการตลาดเป็นอย่างไร และผู้ที่สนใจสามารถนำแนวทางการพัฒนานวัตกรรมบริการ การมุ่งเน้นการตลาดและการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจนี้ไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจบริการประเภทอื่น ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถวางแผนการตลาด สร้างนวัตกรรมบริการ และในที่สุดทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นยังเป็นแนวทางให้นักการตลาด ที่อยู่ในอุตสาหกรรมโรงแรม นำกลยุทธ์ไปปรับใช้ในการวางแผนการตลาดและพัฒนาบริการให้กับโรงแรมของตนเอง ได้อีกด้วยทั้งที่จากผลการวิจัยดังกล่าวทำให้พบว่ายังมีปัจจัยตัวแปรอื่นๆที่น่าสนใจและผู้วิจัยได้พบจากการเก็บข้อมูลในครั้งนี้ เพื่อประโยชน์ขององค์กรในการพัฒนาแนวทางการทำการตลาด การวางแผนกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมโรงแรมต่อไปในการวิจัยในอนาคตอาจมีการเพิ่มเติมการค้นคว้าปัจจัยตัวแปรอื่นๆที่ส่งผลต่อนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงาน เช่น การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) เป็นต้นทั้งนี้เพื่อความสมบูรณ์ของงานวิจัยต่อไป

8. References

- Aldas-Manzano, J., Kuster, I., & Vila, N. (2005). Market orientation and innovation: an inter-relationship analysis. *European Journal of Innovation Management*, 8(4), 437-452.
- Bank of Thailand. (2017). *Quarter 4/2560 business outlook report*. Retrieved from <https://www.bot.or.th/>
- Chan, K. O. (2005). The Impact of Market Orientation on New Venture Performance in China. *Proceeding of ANZMAC 2005*. Conference: Strategic Marketing and Market Orientation. Yiming Tang: Macquarie University.
- Chongsoonthornwong, C. (2016). *nawattakam kan boṛikan: konlayut thī sāng khwām daipriāp thāngkān khāngkhan khōng 'ongkōn thurakit boṛikan* [Service innovation: A strategy that create a competitive advantage of the service business organization]. *Modern management Journal*, 14(2), 13-24.



- Creswell, J. W., Plano Park, V.L., Gutmann, M.L., & Hasson, W.E. (2003). *Advanced mixed methods research designs*. In A. Tashakkori & C. Teddlie (Eds.), *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*, 209–240.
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4). doi.org/10.1177/002224299405800404
- Gauzente, C. (1999). Comparing market orientation scales: A content analysis. *Marketing bulletin*. 1999,10 78-82.
- Hariandja, E. S. (2011). The relationship between service innovation, marketing communication, and performance in hospitality industries - A Conceptual framework. *Proceeding of industrial engineering and service science*.
- Hareebin, Y., Aurjirapongphan, S., & Seangthai, S. (2016). *khwāmsāmāṭ dan khrŭ'akhāi læ khwāmsāmāṭ chōng nawattakam khōng wisāhakī khanāṭ klāng læ khanāṭ yōm* [The Network-Based Capability and Innovative Capabilities of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)]. *Executive Journal*. 36(2), 79-88.
- Hooper, V. A. (2006). *The impact of the alignment between information systems and marketing on business performance*. Ph.D. Victoria University of Wellington.
- Hult, G. T. M., Snow, C. & Kandemir. (2003). The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types. *Journal of Management*, 29(3), 401-426.
- Iam-aram, T. (2017). *khwāmkhithen thī yŭ'tthŭ' saphayākōṅ khōng 'ongkān thurakit : kānpramcēn khunkhā khōng thurakit khanāṭ klāng læ khanāṭ yōm* [The Resource-Based View Of Business Organization: Evaluating Value of Small and Medium Enterprises (SMEs)]. *Academic Journal of Thonburi University*. 11(24), 109-122.
- Jatusripitak, S. (2016). *pāthakathā phisēt nai huākho sāng Thai hai khemkhæng* [Keynote Speech: The Topic of Thailand to Strengthen: Thailand Chamber of Commerce No.33]. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=NtHrwJBTn0>
- Kandemir, D., Yaprak, A., & Cavusgil, S.T. (2006). Alliance Orientation: Conceptualization, Measurement, and Impact on Market Performance. *Academy of Marketing Science Journal*, 34(3), 324-340.
- Kasikorn Research Center. (2016). *pī' hasipkaō thurakit rōnggrām tōptō rōjīla 4.7 - 6.0 kānlongthun tāng chāngwat khayāi tuā tæ yang phachcēn khwām thāthāi lai dan 2016* [Hotel business grows by 4.7-6.0 percent. It also faces many challenges]. Retrieved from <https://kasikornresearch.com/th/analysis/k-econ/business/Pages/35006.aspx>
- Kasikorn Research Center. (2016) *SME phrōm prap konlayut rapmŭ' kān khængkhan sūng khōng thurakit rōnggrām* [SME and strategy High competition of hotel business]. Retrieved from <https://www.kasikornbank.com/th/business/sme/KSMEKnowledge/article/KSMEAnalysis/Documents/SMEHotelStrategy2016.pdf>
- Katetaphan, K. (2016). *konlayut kānchat chāng phū damncēn kān thān khōng 'utsāhakam rōnggrām nai prathēt* [Thai Outsourcing Strategy of Hotel Industry in Thailand]. *Journal of Management Sciences*, 33(1), 101-124.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J. (1990). Market

- orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of marketing*, 54(4),1-18.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of marketing research*, 2, 467-77.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. P. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *American Marketing Association*, 75, 16-30.
- Leagphai, P., Jaroeanwilad, K. (2012). *phon khōng kān mungnēn khwāmpen phūprākōpkān kān mungnēn talāt læ kān mungnēn kān rianru thī mī tō khwāmsamāt thāng nawattakam 'ongkōn* [The Effect of Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, and Learning Orientation on Organizational Innovativeness]. *Journal of management sciences*, 29(1), 77-90.
- Llanos-Herrera, G. R., & Andrade-Valbuena, N. A. (2017). Review and support of the relationship between alliance competence and alliance orientation. *Gecontec*, 5(2), 77-92.
- Maysinsee, S. (2016). *prathēt Thai 4.0 prathēt Thai nai bōribot lōk* [Magazine Interviews Brand Age: Thailand 4.0]. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=DbdONh>
- Musikapodok, P. (2016). *rūpbæp khwāmsamphan khroṅsaṅg chœng sahet khōng patchai thī mī phon tō kāndamnēn ngān khōng rōngrām hā dāo nai prathēt Thai* [The Structural equation model of causal factors influencing performance of Five Star Hotels in Thailand]. *Journal of Business Administration*, 5(2), 134-145.
- Naidoo, V. (2010). Firm survival through a crisis: the influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. *Industrial Marketing Management*, 39, 1311-1320.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Oktem, S. V. M. (2000). Market orientation and business performance in hotel industry. *Vacational School, TC Maltepe University*, 778-787.
- Rachan, M. (2011). *kān khaphklūan nawattakam sū phāk 'utsahakam læ SMEs* [Driving Innovation to Industry and SMEs]. *Journal of Industry*, 54, 5-7.
- Sa liow, M. L., & Chai, Y. K. (2015). Performance measurable, in the accommodation industry: a dilemma and beyond. *The international journal of business and management*.
- Selnes, F., Jaworski, B. J., Kohli, A. K. (1995). Market Orientation in United States and Scandinavian companies. A cross-cultural study. *Scandinavian Journal of Management*, 12(2), 139-157.
- Snyder, H., Witell, L., Gustafsson, A., Fombelle, P. & Kristensson, P. (2014). Identifying categories of service innovation: A review and synthesis of the literature. *Journal of business research*, 69 (7), 2401-2408.
- Street, C.T., & Cameron, A. (2007). External Relationships and the Small Business: A Review of Small Business Alliance and Network Research. *Journal of Small Business Management*, 45(2), 239-266.
- Stuart, T. E. (2000). Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of

- growth and innovation rates in a high-technology industry. *Strategic Management Journal*, 21(8), 791-811.
- Sukato, N. (2014). The Implementation of market orientation and innovation in SMEs. *International journal of academic research in business and social sciences*, 4(5),614-625.
- Suttijak, S. (2009). *nawattakam bōrikān : koṛānī sU'ksā nai klum rōngrām khām chaṭ* [Understanding Service Innovation: A Case of Multinational Hotel Chains]. *Suthiparithat Journal*, 23(69), 21-36.
- Talebi, K., Rezazadeh, A. & Najmabadi, A. D. (2015). SME alliance performance: the impacts of alliance entrepreneurship, entrepreneurial orientation, and intellectual capital. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 24(2), 187-207.
- Tang, T. T., Wang, M. C., & Tang, Y. (2013). Developing service innovation capability in the hotel industry. *Service Business An international journal*, 9(1), 99-115.
- Wattanavarangkul, K. (2015), *kaṅ pāthakatha phisēt dōl nāng kōp kān watthanawa rāngkūn ratthamontri wākān krasuāng thōngthiēo læ kīla* Keynote [Speech: Innovation for Sustainable Tourism]. 33th Chamber of Commerce Conference. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=IKKIV4YR5ik>
- Wongchaing, A. (2012). *næōthāng kān phōēm prasitthiphāp khōng thurakit rōngrām khanāt klāng læ khanāt yōm nai khēt huā hin chāngwat prachuāp khiri khan* [An Approach of Increasing The Efficiency Of Medium and Small-sized hotel business in Huahin District Prachabkhirikhan Province]. *Modern Management Journal*, 10(1), 109-118.