

**ปัจจัยทางจิตวิทยาของความสำเร็จในการประกอบการของผู้ประกอบวิสาหกิจขนาดกลาง และย่อมธุรกิจการท่องเที่ยวและที่พัก : ความรู้ ระยะที่ 3: สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ กลยุทธ์ในการดำเนินการ ภูมิความรู้ความชำนาญ บุคลิกการเป็นผู้ประกอบการและ แบบจำลองความสำเร็จในการประกอบการ**  
**(Psychological Factors of Entrepreneurial Success in Tourism and Small & Medium Accommodations Business Entrepreneurs: Knowledge Phase III: Business Environment, Business Strategy, Human Capital, Entrepreneurial Orientation, and the Model of Entrepreneurial Success)**

ดร. อุบลวรรณ กวากันันท์<sup>4</sup>

## **บทคัดย่อ**

597 SME โรงแรมอิสระในจังหวัดที่ประสบความสำเร็จตามเกณฑ์วิจัยของ 6 ภาคการท่องเที่ยวได้ถูกศึกษาพบว่า ความสำเร็จในการประกอบการสัมพันธ์ทางบวกกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ กลยุทธ์แบบวางแผนอย่างสมบูรณ์ แบบวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ แบบแสวงหาโอกาส ประสบการณ์ในการบริหาร ความชำนาญในวิชาชีพ บุคลิกด้านความเป็นตัวเอง ความมีนวัตกรรม ความกล้าเสี่ยง ความสม่ำเสมอและใส่ใจเรียนรู้ ความใส่ใจในความสำเร็จ และมีสัมพันธ์ทางลบกับกลยุทธ์แบบตั้งรับ บุคลิกด้านความแกร่งในการแข่งขัน โดยความสำเร็จถูกทำนายได้ด้วยบุคลิกด้านความใส่ใจในความสำเร็จ ความสม่ำเสมอและใส่ใจเรียนรู้ ความเป็นตัวเอง กลยุทธ์แบบแสวงหาโอกาส แบบวางแผนอย่างสมบูรณ์ ความชำนาญในวิชาชีพ และสภาพแวดล้อม ผลยอมรับสมมติฐานที่ 1 - ในสิ่งแวดล้อมที่ย่างยาก กลยุทธ์แบบวางแผนอย่างสมบูรณ์และแบบวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญจะสัมพันธ์เชิงบวกกับบุคลิกการเป็นผู้ประกอบการ สมมติฐานที่ 4- บุคลิกการเป็นผู้ประกอบการสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จในสิ่งแวดล้อมที่ย่างยาก และปฏิเสธสมมติฐานที่ 2 - ในสภาพแวดล้อมที่ย่างยาก กลยุทธ์แบบแสวงหาโอกาสมีความสัมพันธ์ทางลบกับความสำเร็จ สมมติฐานที่ 3 - ไม่พบอิทธิพลใดๆ ของสภาพแวดล้อมต่อความสัมพันธ์ของกลยุทธ์แบบตั้งรับกับความสำเร็จ ส่วนผลเปรียบเทียบสภาพแวดล้อมพบว่า มีความแตกต่างในการรับรู้สภาพแวดล้อม การใช้กลยุทธ์ทุกแบบ ประสบการณ์ในการบริหาร ความชำนาญในวิชาชีพ บุคลิกแบบความเป็นตัวเอง การมีนวัตกรรม ความกล้าเสี่ยง ความใส่ใจในความสำเร็จ และความสำเร็จ แบบจำลองที่ได้แตกต่างในรายละเอียดกับแบบจำลองโครงสร้างความสำเร็จกีเซน-อัมสเตอร์ดัม

<sup>4</sup>ผู้อำนวยการโครงการปริญญาโทจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

## Abstract

597 SME independent hotel entrepreneurs in highest successful provinces from 6 parts of tourism Thailand are studied. Results show that entrepreneurial success has positive correlations with business environment, complete planning, critical point planning, opportunistic strategy, experience in management, skill, entrepreneurial orientation (EO) in autonomy, innovativeness, risk taking, stability & learning and achievement. Negative correlations are found with reactive strategy and competitive aggressiveness. entrepreneurial success is predicted by achievement, stability & learning, opportunistic strategy, complete planning, autonomy, skill and business environment:  $ZSUCCESS = .153 ACH + .119 STAB + .177 OPPO + .132 COMP + .097 AUTO + .149 SKILL + .176 ENV$ . With regard to accept hypothesis1- In difficult environment, complete planning and critical point planning are positive corrected with EO. To accept hypothesis3- Don't find any impact of environment to the relationship between reactive strategy and success. To accept hypothesis4- EO is positive corrected with success in difficult environment. and to deny hypothesis2- In difficult environment, opportunistic strategy is negatively correlated with success. Results of comparison in the difference of environment impacting to psychological factors find to having the difference in environment perceiving both phase1-2 (Easy) and phase3 (Difficult) in complete planning, critical point planning, opportunistic strategy, reactive strategy, experience in management, skill, EO in autonomy, innovativeness, risk taking, achievement and success. But it doesn't find the difference between education year and stability & learning orientation. The model which derides from the results of this study is different in some details from The Gissen-Amsterdam model of Business success.

## บทนำ

ในปี พ.ศ. 2551 – 2553 เป็นช่วงที่ประเทศไทยประสบกับภาวะเศรษฐกิจตกต่ำอย่างหนัก สืบเนื่องมาจากวิกฤตการเงินของประเทศสหรัฐอเมริกาที่กระทบต่อเศรษฐกิจไปทั่วโลก การระบาดของโรคไข้หวัดนกและไข้หวัดใหญ่สายพันธุ์ใหม่ทำให้มีการหลีกเลี่ยงการเดินทาง รวมทั้งภัยพิบัติทางธรรมชาติ เช่น ภูเขาไฟระเบิดที่ไอซ์แลนด์ทำให้การคมนาคมทางอากาศทั่วทวีปยุโรปและที่เกี่ยวข้องทั่วโลกเป็นอัมพาตนับเดือน และที่สำคัญมากสำหรับประเทศไทยคือ เหตุการณ์รุนแรงทางการเมืองตลอด 3 ปีที่ผ่านมาตั้งแต่ พ.ศ. 2551 และความไม่สงบใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ขยายการทำร้ายไปสู่ผู้บริสุทธิ์และชุมชน รวมทั้งอุทกภัยร้ายแรงทั่วประเทศไทย เช่น ในเดือนตุลาคม พ.ศ. 2553 ที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลาซึ่งรุนแรงที่สุดในรอบ 100 ปี (กลุ่มศึกษาข้อตกลงเขตการค้าเสรีภาคประชาชน, 2553, ย่อหน้าที่ 28) เหตุเหล่านี้ทำให้ผู้ประกอบการต่างได้รับผลกระทบทั่วหน้าโดยเฉพาะธุรกิจการท่องเที่ยวที่ผลวิเคราะห์สถานการณ์เศรษฐกิจในเดือนมีนาคม – เมษายน 2553 พบว่า มีการสูญเสียโอกาสของรายได้ไปราว 7,500 ล้านบาท โดยมีนักท่องเที่ยวเพียง 1.34 ล้านคน ลดลง 4.59% เมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2551 ซึ่งนักท่องเที่ยวเหล่านี้มีค่าใช้จ่าย 3,810 บาท/คน/วัน มีวันพักผ่อนเฉลี่ย 9.80 วันทำให้สูญเสียรายได้ประมาณ 2,500 ล้านบาท ตัวเลขนักท่องเที่ยวผ่านสนามบินสุวรรณภูมิในเดือนเมษายน 2553 อยู่ที่ 6.8 แสนคนลดลงถึง 21% เมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2551 คิดเป็นการเสียโอกาสของรายได้จากการท่องเที่ยวราว 5 พันล้านบาท ซึ่งต้องเปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2551 เพราะเป็นปีที่เหตุการณ์ปกติ ไม่มีปัญหาการปิดสนามบินหรือความรุนแรงทางการเมืองเหมือนในปีพ.ศ. 2552 และ 2553 (ฐานเศรษฐกิจ, 2553, ย่อหน้าที่ 4)

จากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ธุรกิจการท่องเที่ยวไทยเกิดวิกฤตอย่างมาก โดยเฉพาะธุรกิจท่องเที่ยวโดยตรง ได้แก่ กลุ่มโรงแรมที่จำนวนนักท่องเที่ยวเป็นปัจจัยสำคัญต่อธุรกิจ เมื่อปริมาณนักท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศลดลงเกือบ 90% ทำให้มีผลกระทบมากที่สุดโดยเฉพาะโรงแรมประเภทอิสระที่ไม่ใช่ระดับ 4-5 ดาวและไม่มีเครือข่ายสนับสนุนซึ่งส่วนใหญ่เป็นวิสาหกิจ SMEs (เดลินิวส์, 2553, ย่อหน้าที่ 1-2) โดยในปี พ.ศ. 2552 ถือเป็นปีที่วิกฤตที่สุดเพราะจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติลดลงอย่างรุนแรงถึงขั้นติดลบในรอบกว่า 3 ทศวรรษและยอดนักท่องเที่ยวตกลงมากที่สุด ในเอเชีย-แปซิฟิก รายได้จากธุรกิจท่องเที่ยวเฉลี่ยทั้งปี

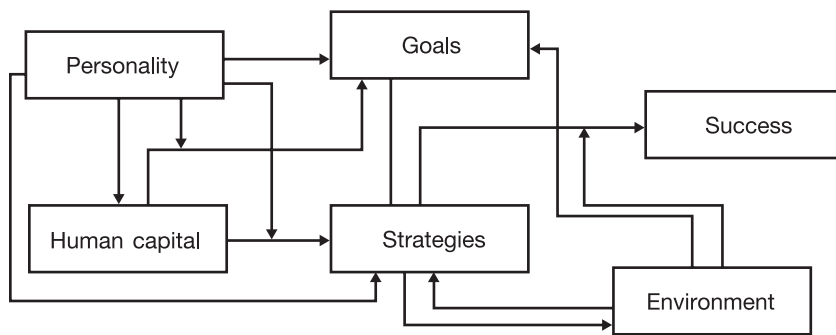
หายไปราว 1.5 แสนล้านบาท ส่งผลให้มีการปลดพนักงานในอุตสาหกรรมนี้ับแสนคน โดยเฉพาะโรงแรมประเภท SMEs ที่ต้องเผชิญกับวิกฤตโดยไม่มีมาตรการช่วยเหลือด้านการปล่อยสินเชื่อ (ผู้จัดการรายสัปดาห์, 7 ม.ค. 2553) เรื่องนี้สำคัญอย่างมากต่อประเทศไทยเพราะการท่องเที่ยวในหมวดการโรงแรมหรือที่พักเป็นธุรกิจที่สามารถสร้างรายได้เข้ามาเป็นอันดับ 1 ใน 5 (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2549) ของเศรษฐกิจอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว การวิจัยนี้จึงได้มุ่งศึกษาธุรกิจโรงแรมแบบอิสระที่เป็นแบบ SMEs ซึ่งมีปริมาณมากที่สุดในประเทศไทย (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2552, ย่อหน้าที่ 2) และมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สร้างความมั่นคงในรายได้ให้กับประเทศในฐานะเป็นแหล่งจ้างงานที่ทำให้เกิดการกระจายรายได้สู่ท้องถิ่น สร้างรายได้เข้าสู่ประเทศในรูปแบบเงินตราต่างประเทศปีละหลายแสนล้านบาท และยังสร้างมูลค่าเพิ่มโดยส่งผลให้ธุรกิจภาคบริการในประเทศไทยมีสัดส่วนกว่า 50% ของมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (ชมรมที่ปรึกษาธุรกิจโรงแรม, 2550) อีกทั้งผู้ประกอบการส่วนมากจะดำเนินดูแลกิจการด้วยตนเอง หรืออย่างน้อยก็เป็นผู้ลงทุนดูแลควบคุมจัดการนโยบายและวางแผน (อนุพันธ์ กิจพันธ์พานิช 2546, น. 25-26) ซึ่งทำให้สามารถบอกถึงศักยภาพของตัวผู้ประกอบการได้มากกว่าผู้ประกอบการที่บริหารงานจากระบบเครือข่าย ผลที่ได้จากการศึกษานี้จะเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับบริหารให้มีประสิทธิภาพเต็มที่อย่างชัดเจน ผลของโครงการวิจัย Global Entrepreneurship Monitor (GEM) เรื่องทัศนคติ กิจกรรมต่าง ๆ และเจตจำนงในการเป็นผู้ประกอบการพบว่า ลักษณะความเป็นผู้ประกอบการของประเทศไทยจะเป็นกิจการเจ้าของคนเดียวถึง 90 % เพราะคนไทยชอบความเป็นอิสระและไม่ต้องการขึ้นกับใคร (ผู้จัดการออนไลน์, 2549) ซึ่งสอดคล้องกับสภาพของประเทศไทยที่เดิมเป็นประเทศเกษตรกรรมเป็นอิสระ ทำงานด้วยตนเอง นอกจากนี้วิสาหกิจแบบ SMEs ถือเป็นธุรกิจรากแก้วที่รัฐบาลต้องเสริมสร้างความเข้มแข็งและความก้าวหน้า โดยให้การส่งเสริมในเรื่องการตลาด การลดภาษี การสร้างแรงจูงใจในการลงทุน โดยมีหน่วยงานต่างๆ ช่วยจัดการดูแล เช่น กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ที่เป็นหน่วยงานให้การสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ที่สนใจประกอบอาชีพอิสระ หรือผู้ประกอบการที่ขาดความรู้พื้นฐานด้านการบริหารจัดการและการพัฒนากิจการให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันและดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนภายใต้ระบบการค้าเสรียุคใหม่ได้ (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, ออนไลน์, 2551)

ส่งผลให้เกิด SMEs ในภาคธุรกิจด้านการผลิต บริการ การค้า และการเกษตรที่หลากหลายขึ้น ซึ่งสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ให้ข้อมูลว่าในปัจจุบันปริมาณ SMEs มีจำนวนประมาณ 2.82 ล้านคิดเป็น 99.7% ของจำนวนวิสาหกิจทั่วประเทศ (สสว., 2552, ย่อหน้าที2) ดังนั้น SMEs จึงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของประเทศและสามารถพัฒนาเป็นกิจการขนาดใหญ่หรือเป็นจุดเชื่อมโยงกับภาคการผลิตอื่นที่จะพัฒนาทักษะด้านต่างๆ ด้วย

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้จะมีปัจจัยที่สนับสนุน แต่การประกอบการทั้งหลายก็ไม่ได้ประสบความสำเร็จหรือสามารถอยู่รอดได้ทั้งหมด ปัจจัยสำคัญที่สุดของการที่ธุรกิจจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวโดยเฉพาะในวิสาหกิจ SMEs ก็คือ “ผู้ประกอบการ” ซึ่งจะเป็นผู้ก่อตั้งกิจการ เป็นเจ้าของหรือหุ้นส่วน ดำเนินกิจการโดยยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเพื่อหวังผลกำไร มุ่งมั่นต่อความสำเร็จ วางแผนบริหารจัดการบุคคล องค์กรและทรัพยากรต่างๆ กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อผลักดันธุรกิจให้เกิดการพัฒนาไปสู่ความสำเร็จที่คาดหวังเหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมและสังคม (Coulter, 2003, p.23) ซึ่งผู้ประกอบการ SMEs ส่วนมากต้องรับผิดชอบงานหลายด้านดังกล่าว จึงจำเป็นต้องมีความชำนาญในการปฏิบัติงานเกือบทุกหน้าที่ แต่ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดใหญ่นั้นมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบและกระจายให้แก่ฝ่ายหรือแผนกต่างๆ แม้ว่าผู้บริหารบางแผนกจะขาดความสามารถก็ไม่กระทบความสำเร็จขององค์กรมากเท่ากับการบริหารธุรกิจ SME ของผู้ประกอบการที่ไม่มีทักษะหรือขาดความสามารถในการจัดการ (Halloran, 1999, p.310) ซึ่งการประกอบธุรกิจใดๆ นั้น ความสำเร็จจะเป็นดัชนีชี้วัดถึงความอยู่รอด ความก้าวหน้า และความเข้มแข็งของธุรกิจซึ่งสามารถอธิบายได้หลายวิธี วิธีหนึ่งที่นิยมใช้กันมากคือการดูการเติบโตหรือผลกำไรของธุรกิจ แต่บางธุรกิจก็ใช้วิธีการกำหนดเป้าหมายและวัดความสำเร็จโดยเทียบผลงานกับเป้าหมายนั้น ซึ่งผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจว่าควรดำเนินการประกอบผลสำเร็จหรือไม่ก็คือ “ผู้ประกอบการ” ของธุรกิจนั้นๆ นั่นเอง การที่เกณฑ์พิจารณาความสำเร็จมีหลากหลายทำให้ผู้ประกอบการที่มองว่าตนเองประสบความสำเร็จอาจถูกมอง

ว่าไม่ประสบความสำเร็จจากบุคคลอื่นก็เป็นได้ (Foley & Green, 1989, p.1-2) ดังนั้นในการตัดสินใจความสำเร็จจึงจำเป็นต้องใช้เกณฑ์ทั่วไปของกลุ่มธุรกิจนั้น ๆ และเกณฑ์ตามการรับรู้ส่วนบุคคลของผู้ประกอบการในอาชีพนั้นมารวมกันเป็นตัวตัดสินจึงจะทำให้มีความชัดเจนถึงลักษณะของความสำเร็จอย่างแท้จริง โดยเฉพาะเมื่อมีความผันแปรของตลาดหรือสิ่งแวดล้อม เช่น การพัฒนาสภาพเมืองหรือการคมนาคมทำให้ทำเลที่ตั้งเดิมกลับมีความเสียเปรียบทางธุรกิจ ห้างไกลชุมชน เปลี่ยนทัศนียภาพ หรือความวิกฤตที่เกิดขึ้นในประเทศไทยดังกล่าวข้างต้น เป็นต้น ซึ่งทำให้ผู้ประกอบการเกิดความยุ่งยากในการดำเนินการหรือต้องทำการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เหมาะสมเพื่อให้อยู่รอดหรือประสบความสำเร็จในสถานการณ์นั้นๆ แต่ความยุ่งยากหรือการผันแปรของสิ่งแวดล้อมนี้ยังไม่มีความชัดเจนว่าจะจะเป็นผลลบ

มีบางแนวคิดเสนอว่า ความยุ่งยากของสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจจะเป็นความเครียดที่สามารถกระตุ้นให้ผู้ประกอบการเกิดการพัฒนาในการใช้กลยุทธ์ ประสบการณ์ในการบริหาร ทักษะในวิชาชีพ จนไปถึงบุคลิกการเป็นผู้ประกอบการได้ ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าสนใจศึกษาโดยใช้แนวคิดของแบบจำลองความสำเร็จในการประกอบการก็เช่น-อัมสเตอร์ดัม (Geissen-Amsterdam Model of Entrepreneurial Success) เป็นแนวการศึกษาของโครงการวิจัยนี้ ซึ่งไม่มีงานวิจัยใดศึกษาถึงโครงสร้างของความสำเร็จในการประกอบการมาก่อนจนในปี ค.ศ.1997 ที่ศาสตราจารย์ ดร. ไมเคิล เฟรเซอร์ อดีตนายกลสมาคมจิตวิทยาประยุกต์นานาชาติและคณะ (1997, 1998, 1999, 2000) ได้ทำโครงการวิจัยในประเทศที่กำลังพัฒนา คือ ซิมบับเว อัฟริกาใต้ นามิเบีย และในกลุ่มประเทศยุโรป คือ เยอรมัน เนเธอร์แลนด์ และ ไอร์แลนด์ เกี่ยวกับปัจจัยทางจิตวิทยาที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจและได้เสนอแบบจำลองที่มี 4 ตัวแปรหลักคือ กลยุทธ์ในการดำเนินงาน (Strategic Process) บุคลิกการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) ภูมิความรู้ความชำนาญหรือทุนมนุษย์ (Human Capital) และสภาพแวดล้อมของธุรกิจ (Business Environment) ในการทำนายความสำเร็จของการประกอบการ โดยมี



ที่มา : Geissen-Amsterdam Model of Entrepreneurial Success (Van Gelderen and Frese, 1998, p.16)

สมมติฐานว่า กลยุทธ์ในการดำเนินงานจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับการกระทำที่ผันแปรไปตามเป้าหมายซึ่งแยกกลยุทธ์ออกมาเป็น 3 มิติ โดยแต่ละมิติมีความเป็นอิสระไม่ขึ้นต่อกันและสามารถเป็นเกณฑ์ที่สลับกันไปมาได้ ซึ่งได้แก่

**มิติที่หนึ่ง** เนื้อหาของกลยุทธ์ (Strategic Content) จะเกี่ยวกับประเภทของการตัดสินใจทางธุรกิจ ได้แก่ ลูกค้า ผู้จัดจำหน่าย พนักงาน ตัวสินค้า ปัจจัยผลผลิต การตลาด คู่แข่งขัน กฎหมาย กฎทางการค้า ต้นทุน ซึ่งเรื่องนี้ส่วนมากศึกษาโดยนักเศรษฐศาสตร์ (เช่น Porter, 1980)

**มิติที่สอง** กระบวนการของกลยุทธ์ (Strategic Process) ที่เกี่ยวกับการกำหนดวิธีการดำเนินธุรกิจ การวางรูปแบบและการปลูกฝังกลยุทธ์ในการตัดสินใจ การรู้คิดและปัญหาและการกระทำคุณลักษณะเหล่านี้สามารถที่จะทำให้แตกต่างกันตามการผันแปรตามเป้าหมาย การวางแผนระยะยาว พื้นฐานความรู้ ความกระตือรือร้น และการตอบสนองต่อสถานการณ์ (Frese, Van Gelderen, & Ombach, 2000) ซึ่งจำแนกออกเป็น 4 แบบ ได้แก่ การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ การแสวงหาโอกาสและการตั้งรับ

**มิติที่สาม** บุคลิกการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) เป็นการพิจารณาถึงกระบวนการที่อยู่เบื้องหลังว่าทำไมผู้ประกอบการจึงมีรูปแบบการกระทำที่แน่นอน ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับค่านิยม ความเชื่อ และการปรับให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ลักษณะการเป็นผู้ประกอบการเป็นการปรับเปลี่ยนตนในการดำเนินธุรกิจหรือการมีอาชีพเป็นผู้ประกอบการ ซึ่งสามารถจำแนกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ 1. ความเป็นตัวของตัวเอง 2. ความมีนวัตกรรม 3. ความกล้าเสี่ยง 4. ความก้าวร้าว/แกร่งในการแข่งขัน 5. ความสม่ำเสมอและใส่ใจในการเรียนรู้ 6. ความใส่ใจในความสำเร็จ ส่วนภูมิความรู้ความชำนาญ (Human Capital) จะเป็นส่วนประสบการณ์และการเรียนรู้ของผู้ประกอบการที่ช่วยให้เกิด

ความสามารถในการบริหารให้กิจการอยู่รอดและสามารถขยายกิจการเติบโตก้าวหน้าต่อไปได้ ในทางเศรษฐศาสตร์ถือว่าการลงทุนในมนุษย์ที่เป็นรูปแบบหนึ่งของปัจจัยทุน (Capital) ในการประกอบธุรกิจ สมมติฐานคือ ทุนมนุษย์ของผู้ก่อตั้งจะเพิ่มโอกาสในการอยู่รอดของบริษัท โดยเฉพาะบริษัทขนาดเล็ก (Bruederl et al., 1992, p.123-6) โดยทุนมนุษย์จะทำหน้าที่เป็นแหล่งข้อมูล ประสบการณ์จะถูกแปรเป็นความรู้และความชำนาญ แต่ก็ยังมีข้อถกเถียงที่ต้องการการพิสูจน์ว่าเป็นจริงหรือไม่ (Sonnetag, 1995, p. 156) ในการศึกษาของเฟเรเซอร์ (Frese, 2000, p.25) ให้ความหมายว่า เป็นการสะสมความรู้ ประสบการณ์และความชำนาญซึ่งผู้ประกอบการพยายามใช้ในการจัดการกับงานต่างๆ ของตน โดยเฟเรเซอร์ได้พัฒนาตัวชี้วัดและศึกษาพบว่า ภูมิความรู้ความชำนาญมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จแต่ไม่สูงมาก ดังนั้นจึงเป็นตัวทำนายที่ต้องการการวิจัยเพื่อยืนยัน

นอกจากปัจจัยที่กล่าวมาแล้ว แบบจำลองนี้ยังมีสมมติฐานว่าผู้ประกอบการแต่ละคนยังต้องเผชิญกับปัจจัยจากสภาวะแวดล้อมในแต่ละธุรกิจอีกด้วย (ดูใน Davis & Powell, 1992) เช่น สถานที่และสิ่งแวดล้อมทางการดำเนินธุรกิจ การแข่งขันทั้งในและนอกองค์กร ลักษณะพนักงานในองค์กร เป็นต้น สิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการประกอบการหรือทำให้การดำเนินการมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น รวมทั้งยังสามารถสร้างความผันแปรในการประกอบการให้ต่างกันถึงแม้จะเป็นธุรกิจประเภทเดียวกันก็ตาม การศึกษาปัจจัยแวดล้อมนี้จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ผู้ที่สนใจหรือเริ่มทำธุรกิจรายใหม่ หรือผู้ประกอบการเดิมแต่ไม่สามารถดำเนินการได้ตั้งเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือแม้แต่ผู้ประกอบการเดิมที่ประสบความสำเร็จแล้วในระดับหนึ่งได้มีโอกาสตรวจสอบลักษณะ คุณสมบัติ รูปแบบของปัจจัยแวดล้อมที่สำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินกิจการ

ประสบความสำเร็จและเจริญเติบโตได้อย่างที่วางเป้าหมายไว้ ซึ่งเป็นการป้องกันหรือลดปัญหาความล้มเหลวของธุรกิจ ซึ่งเงื่อนไขทางสภาวะแวดล้อมที่มีการนำเสนอไว้ (รายละเอียดใน Frese, 2000) เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาสรุปได้ดังนี้

1. ต้องศึกษาถึงความแน่นอนของสภาพแวดล้อมที่จะมีผลต่อความสำเร็จทางธุรกิจ โดยเฉพาะต้องสามารถทำนายได้ถึงระดับที่ปัจจัยสภาพแวดล้อมนั้นจะส่งผลถึงความสำเร็จในการประกอบการ

2. ความซับซ้อน หมายถึง ลักษณะเกี่ยวพันและคุณสมบัติตามธรรมชาติของสภาพแวดล้อมนั้น

3. สภาพแวดล้อมสามารถระบุได้ว่าเป็นปรปักษ์ เมื่อมีความกดดันจากคู่แข่งมาก/สูง หรือมีบรรยากาศทางธุรกิจในเชิงลบรวมทั้งการขาดโอกาสในการสร้างประโยชน์หรือแสวงหาผลประโยชน์

สภาพแวดล้อมทั้ง 3 ลักษณะรวมกันเป็นสภาพแวดล้อมที่ถูกระบุว่า “ยุ่งยาก” เมื่อมีความไม่แน่นอนสูงเป็นปรปักษ์ มีความซับซ้อน หรือเป็นสภาพที่รับรู้ว่าเป็นปรปักษ์ เมื่อมีระดับของทั้ง 3 สิ่งนี้ในระดับต่ำ เงื่อนไขสภาพแวดล้อมเหล่านี้จะมีอิทธิพลกับกลยุทธ์ในการบริหารและปฏิบัติการเป็นผู้ประกอบการอย่างชัดเจน เช่น เมื่อมีสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนสูง-เกิดภัยพิบัติได้ง่าย หรือในสภาพแวดล้อมที่มีความเป็นปรปักษ์คือ คู่แข่งมาก หรือยากที่จะทำนายถึงการพัฒนาเศรษฐกิจมหภาค ผู้ประกอบการควรมีปฏิบัติการเป็นผู้ประกอบการสูงจึงจะประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่ยุ่งยาก ซึ่งลักษณะเหล่านี้จะลดต่ำมากกับผู้ประกอบการที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีความแน่นอนหรือง่าย รวมทั้งงานวิจัยของเฟรเซอร์และคณะ (Frese & De Kruif, 2000; Rauch, 1998; Rauch & Frese, 1998) แสดงให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมที่ยุ่งยากจะสร้างความท้าทายทางธุรกิจ ความพยายามต่างๆ ก็จะถูกมุ่งเน้นไปกับการวางแผนที่จะจัดการกับสิ่งที่ยุ่งยากต่างๆ นั้น กลยุทธ์แบบการวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญและแบบการวางแผนอย่างสมบูรณ์จะถูกใช้ให้เป็นประโยชน์อย่างมาก แต่กลยุทธ์แบบแสวงหาโอกาสจะมีประโยชน์ในสภาพแวดล้อมที่มีโอกาสเอื้อหรือง่ายในระดับสูง ส่วนกลยุทธ์แบบตั้งรับควรที่จะเป็นนิเสธกับสถานการณ์ทั้งหมด เพราะไม่มีทั้งการวางแผน การแสวงหาทำให้ลดโอกาสของการที่จะประสบความสำเร็จได้ แต่ผลการศึกษาก็มีสมมติฐานเป็น 2 ทางคือ สิ่งแวดล้อมเป็นตัวแปรโดยตรง

ต่อความสำเร็จหรือเป็นตัวแปรกำกับของตัวแปรทางจิตวิทยา (ดูใน Frese, 2000) ซึ่งในงานวิจัยนี้ก็สนใจศึกษาถึงบทบาทของปัจจัยต่างๆ ทั้งทางจิตวิทยาและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีต่อความสำเร็จในการประกอบการโดยจะใช้ข้อมูลในระยะที่ 1-2 (ต.ค. 2550 - ก.ย. 2552) ของโครงการวิจัยนี้เป็นสถานการณ์ง่ายเพราะอยู่ในช่วงที่เหตุการณ์วิกฤตต่างๆ เพิ่งจะเริ่มหรือกำลังดำเนินการอยู่ ผลกระทบต่อสภาวะเศรษฐกิจยังไม่ชัดเจนเท่ากับเหตุการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้นในช่วง ต.ค. 2552 - เม.ย. 2554 ที่จะถือเป็นสถานการณ์แวดล้อมที่ยุ่งยากซึ่งคือการวิจัยระยะที่ 3 นี้ เพราะเป็นช่วงที่ผลของวิกฤตต่างๆ ปรากฏชัดเจนและสามารถแสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการที่ยังอยู่รอดผ่านพ้นมาและยังดำรงความสำเร็จในการประกอบการได้นั้น ได้ใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานอย่างไรและมีการปรับเปลี่ยนบุคลิกการเป็นผู้ประกอบการและภูมิความรู้ความชำนาญไปอย่างไรในสถานการณ์วิกฤตต่างๆ นี้ ซึ่งการวิจัยในระยะที่ 3 นี้เช่นเดียวกับในระยะที่ 1 และ 2 ที่เน้นศึกษาผู้ประกอบการโรงแรมอิสระที่อยู่ในจังหวัดที่ได้รับการจัดอันดับสูงสุด 1-10 จากข้อมูลของสำนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย กองสถิติและวิจัยของสำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ททท.ออนไลน์) ว่าเป็นจังหวัดที่ประสบความสำเร็จในการท่องเที่ยวติดต่อกันอย่างต่ำ 3 ปี จากเกณฑ์ 2 ปัจจัยคือมีจำนวนนักท่องเที่ยวไทยเกิน 1,000,000 คน/ปีและต่างชาติเกิน 200,000 คน/ปี และมีรายได้คนไทยเกิน 5,000 ล้านบาท / ปีและต่างชาติเกิน 1,000 ล้านบาท / ปี ซึ่งผลได้แก่ กรุงเทพมหานคร เชียงใหม่ เชียงราย ระยอง พัทยา ภูเก็ต หาดใหญ่ ชะอำและหัวหิน แต่ด้วยจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาให้ครบทั้ง 6 ภาคแหล่งท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงของประเทศไทย จึงเพิ่มจังหวัด นครราชสีมา จากภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ผ่านเฉพาะเกณฑ์ความสำเร็จของชาวไทยขึ้นมาอีก 1 จังหวัด นอกจากเกณฑ์ดังกล่าวแล้วผู้ประกอบการโรงแรมที่ถูกสุ่มมาเป็นกลุ่มตัวอย่างในระยะที่ 3 นี้ ต้องดำเนินการผ่านพ้นช่วงวิกฤตมาถึงปัจจุบันเกินกว่า 5 ปี ซึ่งจะทำให้เห็นความชัดเจนของปัจจัยต่างๆ ที่มีต่อความสำเร็จที่นำไปสู่การศึกษาตามวัตถุประสงค์ รวมทั้งผู้ประกอบการเหล่านี้ต้องเต็มใจให้ความร่วมมือ ซึ่งได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 597 ราย

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะ ความสัมพันธ์ และสมการ ทำนายความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ ด้วยกลยุทธ์ในการดำเนินงาน บุคลิกการเป็นผู้ประกอบการและ ภูมิความรู้ ความชำนาญของผู้ประกอบการ SME โรงแรมอิสระที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทยในสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน

2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบลักษณะของความสำเร็จ ในการประกอบธุรกิจ กลยุทธ์ในการดำเนินงาน บุคลิกการเป็นผู้ประกอบการ ภูมิความรู้ความชำนาญของผู้ประกอบการ SME โรงแรมอิสระที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทยใน ระหว่างสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืนกับที่ง่าย

3. เพื่อสร้างแบบจำลองความสำเร็จของการ ประกอบการด้วยปัจจัยทางจิตวิทยาและสภาพแวดล้อม ทางธุรกิจของผู้ประกอบการ SME ไทยโรงแรมอิสระที่ ประสบความสำเร็จ

## สมมติฐานในการศึกษา: ในสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน (ระยะที่ 3 นี้)

1. บุคลิกการเป็นผู้ประกอบการจะสัมพันธ์เชิงบวก กับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ

2. กลยุทธ์แบบการวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ และกลยุทธ์แบบการวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญจะสัมพันธ์เชิง บวกกับบุคลิกการเป็นผู้ประกอบการ

3. กลยุทธ์แบบการแสวงหาโอกาสมีความสัมพันธ์ ทางลบกับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ

4. ไม่พบอิทธิพลใดๆ ต่อความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ แบบการตั้งรับกับความสำเร็จในการประกอบการ

## เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

แบบการสัมภาษณ์มีโครงสร้าง (Structured Interview) เป็นรายบุคคล แบบสอบถามประเมินค่าด้วย ตนเองของผู้ประกอบการ และแบบสอบถามประเมินค่าโดยผู้ สัมภาษณ์ ของศาสตราจารย์ ดร.ไมเคิล เฟรเซอร์ (Michael Frese) และผู้วิจัยเป็นผู้ฝึกหัดและทดสอบคัดเลือกเจ้าหน้าที่ เก็บรวบรวมข้อมูล

## ผลการศึกษาและการอภิปรายผล (รายละเอียดดูในอุบลวรรณ ภาวนันท์, 2554)

1. ผลข้อมูลทั่วไป พบว่า ผู้ประกอบการโรงแรมส่วน ใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุ 41 – 50 ปี พื้นเพเดิมเป็นคนภาค กลาง จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี เคยฝึกอบรมวิชาชีพ ไม่เคยประกอบธุรกิจเองมาก่อนแต่ทำงานธุรกิจโรงแรมมาก่อน เริ่มดำเนินธุรกิจโดยรับช่วงมาจากครอบครัว เป็นเจ้าของเพียง คนเดียว โดยมีเงินทุนจดทะเบียนต่ำกว่า 10 ล้านบาท มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 50 คน มีการวางแผนธุรกิจแบบไม่ เกิน 1 ปี ใช้เวลาในการทำงาน 15 -49 ชั่วโมงต่อสัปดาห์

2. ผลของลักษณะของกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ ภูมิความรู้ความชำนาญ บุคลิกการเป็นผู้ประกอบการโรงแรม สภาพแวดล้อมของธุรกิจ และความสำเร็จในการประกอบ ธุรกิจ พบว่า

2.1 กลยุทธ์ในการดำเนินงานพบว่า กลยุทธ์แบบ วางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญเป็นกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการในระยะที่ 3 ส่วนใหญ่ใช้ในระดับค่อนข้างสูง ทั้งนี้เพราะในสถานการณ์ ที่มีความไม่แน่นอนสูงทำให้ต้องวางแผนเฉพาะงานที่สำคัญ ที่สุดก่อนแล้วค่อยปรับไปซึ่งใช้ค่าใช้จ่ายน้อยและตอบสนอง ความต้องการหรือสถานการณ์ได้ง่าย ส่วนกลยุทธ์ที่ใช้ใน ระดับปานกลางคือ แบบแสวงหาโอกาสและแบบวางแผน อย่างสมบูรณ์ และที่ใช้ในระดับค่อนข้างต่ำคือ แบบตั้งรับ

2.2 ผลของภูมิความรู้ความชำนาญ พบว่า ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจระยะที่ยั่งยืนนี้ ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการ บริหารและความชำนาญในวิชาชีพอยู่ในระดับปานกลาง ผลนี้ สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางจัดกลุ่มให้ตรงกับหลักสูตรการ อบรมพัฒนานักธุรกิจขนาดย่อมให้มีความรู้และพัฒนา ให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.3 ผลของบุคลิกการเป็นผู้ประกอบการ พบว่า ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในระยะที่ 3 นี้ส่วนมาก มีบุคลิกการเป็นผู้ประกอบการในแบบความเป็นตัวเอง ความใฝ่ใจในความสำเร็จ และความสม่ำเสมอและใฝ่ใจเรียน รู้อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ส่วนบุคลิกแบบความกล้าเสี่ยง ความมีนวัตกรรม และความแกร่งในการแข่งขันจะมีอยู่ ในระดับปานกลาง ผลการศึกษานี้เป็นประโยชน์อย่างมาก ต่อการนำไปฝึกอบรมพัฒนาและคัดเลือกผู้ประกอบการ ในโครงการต่างๆ ได้ดี

2.4 ผลของสภาพแวดล้อมของธุรกิจ พบว่าผู้ประกอบการในระยะที่ 3 นี้ส่วนใหญ่รู้สึกว่าคุณภาพแวดล้อมของธุรกิจอยู่ในระดับสูงแต่ค่อนข้างต่ำคือ เป็นสถานการณ์ที่ยังพอรับมือจัดการได้ ยกเว้นผู้ประกอบการโรงแรมในภาคกลางที่รู้สึกว่าสภาพแวดล้อมของธุรกิจอยู่ในระดับต่ำคือเป็นสถานการณ์ที่ยุ่ยากในการบริหารจัดการ ซึ่งสอดคล้องกับความจริงที่สภาพวิกฤตเกือบทั้งหมดเกิดขึ้นในกรุงเทพฯ (ฐานเศรษฐกิจ, 30 ธันวาคม 2010) และธุรกิจการท่องเที่ยวในประเทศไทยมีจุดขายที่กระจายไปตามภาคต่างๆ ชดเชยกันไปจึงไม่ได้รับผลโดยตรงยกเว้นในภาคกลาง

2.5 ผลของความสำเร็จในการประกอบธุรกิจพบว่าผู้ประกอบการในระยะที่ 3 ส่วนมากมีความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง ผลนี้สนับสนุนให้เห็นว่า สถานการณ์ในระยะที่ 3 มีความผันแปรสูงซึ่งมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการประกอบการ โดยเปรียบเทียบกับผลความสำเร็จในระยะที่ 1 และ 2 ที่ส่วนมากอยู่ในระดับสูง ซึ่งการเก็บข้อมูลทั้ง 3 ระยะใช้เกณฑ์และเครื่องมือเดียวกัน

3. ผลความสัมพันธ์และสมการทำนายของความสำเร็จในการประกอบการด้วยกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ภูมิความรู้ความชำนาญ บุคลิกการเป็นผู้ประกอบการ สภาพแวดล้อมธุรกิจ มีดังนี้

3.1 ผลพบความสัมพันธ์ของความสำเร็จในการประกอบการกับกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ภูมิความรู้ความชำนาญ บุคลิกการเป็นผู้ประกอบการ สภาพแวดล้อมของธุรกิจ และความสำเร็จโดยความสำเร็จสามารถทำนายความผันแปรได้สมการในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้  $Z_{SUCCESS} = 0.153_{ACH} + 0.119_{STAB} + 0.177_{OPPO} + 0.132_{COMP} + 0.097_{AUTO} + 0.149_{SKILL} + 0.176_{ENV}$  นั่นคือ ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจจะเพิ่มขึ้นเมื่อผู้ประกอบการใช้กลยุทธ์แบบแสวงหาโอกาสและวางแผนอย่างสมบูรณ์มากขึ้น และมีบุคลิกแบบความใฝ่ใจในความสำเร็จ ความสม่ำเสมอและใฝ่ใจเรียนรู้และความเป็นตัวเองเพิ่มขึ้น รวมทั้งมีความชำนาญในวิชาชีพสูงขึ้น และอยู่ในสภาพการณ์ของธุรกิจที่ง่ายขึ้นด้วย

3. 2 ผลความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จในการประกอบธุรกิจกับแต่ละตัวแปรดังนี้

3.2.1 ความสำเร็จมีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์แบบวางแผนอย่างสมบูรณ์ แบบวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญแบบแสวงหาโอกาส และในทางลบกับแบบตั้งรับ ผลนี้แสดงว่าในช่วงที่มีวิกฤต ผู้ประกอบการต้องใช้กลยุทธ์เชิงรุกหรือแม้แต่เชิงรับแบบแสวงหาโอกาสช่วยในการดำเนินธุรกิจจึงจะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ แต่ถ้าใช้แต่วิธีการตั้งรับก็จะมี

โอกาสที่จะประสบความสำเร็จได้สูง

3.2.2 ความสำเร็จมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภูมิความรู้ความชำนาญด้านประสบการณ์ในการบริหารและความชำนาญในวิชาชีพนั่นคือ ในสถานการณ์ที่ยุ่ยากความสำเร็จจะผันแปรไปทางเดียวกับทุนมนุษย์ทั้ง 2 ปัจจัยคือ ถ้ามีความชำนาญในอาชีพและมีประสบการณ์ของการบริหารธุรกิจสูงก็จะช่วยให้ประสบความสำเร็จได้มาก

3.2.3 ความสำเร็จมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบุคลิกการเป็นผู้ประกอบการทุกแบบ ยกเว้นแบบความก้าวร้าวในการแข่งขัน นั่นคือ ในสถานการณ์ที่ยุ่ยากถ้ามีบุคลิกทุกแบบในระดับสูงเท่าไรก็จะช่วยให้ประสบความสำเร็จในการประกอบการมากเท่านั้น ยกเว้นลักษณะของการพยายามแข่งขันเอาชนะหรือทำให้เหนือคู่แข่งทางการตลาด

3.2.4 ความสำเร็จมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสภาพแวดล้อมของธุรกิจ ผลนี้ก็เป็นที่ไปตามสภาพความเป็นจริงและแนวคิดของแบบจำลองความสำเร็จก็เช่น-อัมสเตอร์ดัมรวมทั้งผลงานวิจัยหลายเรื่อง (ดูใน Frese & De Kruijff, 2000; Rauch, 1998; Rauch & Frese, 1998) นั่นคือสภาวะแวดล้อมของธุรกิจที่ง่ายจะทำให้การดำเนินการประสบความสำเร็จได้มาก แต่ถ้าสภาพแวดล้อมมีความเป็นปรปักษ์ แข่งขันมาก ยุ่ยากและไม่แน่นอนก็จะประสบความสำเร็จได้น้อย

4. ผลการทดสอบสมมติฐาน ในสิ่งแวดล้อมที่ยุ่ยากพบว่า

**สมมติฐานที่ 1** กลยุทธ์แบบวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์และกลยุทธ์แบบการวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญจะสัมพันธ์เชิงบวกกับบุคลิกการเป็นผู้ประกอบการ ยอมรับสมมติฐาน โดยผลการทดสอบพบว่า กลยุทธ์แบบวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์และกลยุทธ์แบบการวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบุคลิกการเป็นผู้ประกอบการทั้ง 6 แบบ ถึงแม้ว่ากลยุทธ์แบบการวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญจะมีความสัมพันธ์กับแบบความก้าวร้าวในการแข่งขันจะเป็นทางลบก็ตาม

**สมมติฐานที่ 2** กลยุทธ์แบบแสวงหาโอกาสมีความสัมพันธ์ทางลบกับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ ปฏิเสธสมมติฐาน เพราะผลการทดสอบพบว่า กลยุทธ์แบบการแสวงหาโอกาสมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จ

**สมมติฐานที่ 3** ไม่พบอิทธิพลใดๆ ของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจต่อความสัมพันธ์ของกลยุทธ์แบบตั้งรับกับความสำเร็จในการประกอบการ ปฏิเสธสมมติฐาน เพราะจากการทดสอบพบว่า กลยุทธ์แบบตั้งรับมีความสัมพันธ์ทางลบกับ



ความสำเร็จในการประกอบการทั้งในระยะที่ 1, 2 และ 3

**สมมติฐานที่ 4** บุคลิกการเป็นผู้ประกอบการจะสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ ยอมรับสมมติฐานบางส่วน เพราะผลทดสอบพบว่า ความสำเร็จโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบุคลิกการเป็นผู้ประกอบการทุกแบบยกเว้นแบบความก้าวร้าวในการแข่งขัน

5. ศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของสภาพแวดล้อมของธุรกิจที่มีผลต่อกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ ภูมิความรู้ความชำนาญ บุคลิกการเป็นผู้ประกอบการ และความสำเร็จในการประกอบการ

5.1 เปรียบเทียบสภาพแวดล้อมที่ง่าย – ที่ยุ่งยาก ผลพบว่า มีการรับรู้สภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน โดยผู้ประกอบการระยะที่ 1 และ 2 รับรู้สภาพแวดล้อมว่าง่ายกว่าผู้ประกอบการระยะที่ 3

5.2 เปรียบเทียบกลยุทธ์ในการดำเนินงานในสภาพแวดล้อมที่ง่าย – ที่ยุ่งยากได้ผลดังนี้

5.2.1 กลยุทธ์แบบการวางแผนอย่างสมบูรณ์ พบว่ามีการใช้กลยุทธ์นี้แตกต่างกัน โดยผู้ประกอบการในระยะที่ง่ายใช้น้อยกว่าระยะที่ยาก

5.2.2 กลยุทธ์การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ แบบการแสวงหาโอกาส และแบบการตั้งรับ พบว่า มีการใช้กลยุทธ์เหล่านี้แตกต่างกัน โดยผู้ประกอบการในระยะที่ง่ายใช้มากกว่าระยะที่ยาก

5.3 เปรียบเทียบภูมิความรู้ความชำนาญในสภาพแวดล้อมที่ง่าย – ที่ยุ่งยากได้ผลดังนี้

5.3.1 จำนวนปีที่ใช้ในการศึกษา ไม่พบความแตกต่างของระยะเวลาในการศึกษาของผู้ประกอบการใน

ระหว่างช่วงเวลาที่ย่างและยุ่งยาก

5.3.2 ประสบการณ์ในการบริหาร ผลพบความแตกต่างกัน โดยผู้ประกอบการในระยะที่ง่ายมีน้อยกว่าในระยะที่ยาก

5.3.3 ความชำนาญในวิชาชีพ ผลพบความแตกต่างกัน โดยผู้ประกอบการในระยะที่ง่ายมีมากกว่าในระยะที่ยาก

5.4 เปรียบเทียบบุคลิกการเป็นผู้ประกอบการในสภาพแวดล้อมที่ง่าย – ที่ยุ่งยากได้ผลดังนี้

5.4.1 บุคลิกแบบความเป็นตัวของตัวเอง (Autonomy) ผลพบความแตกต่างกัน โดยผู้ประกอบการในระยะที่ง่ายมีมากกว่าในระยะที่ยาก

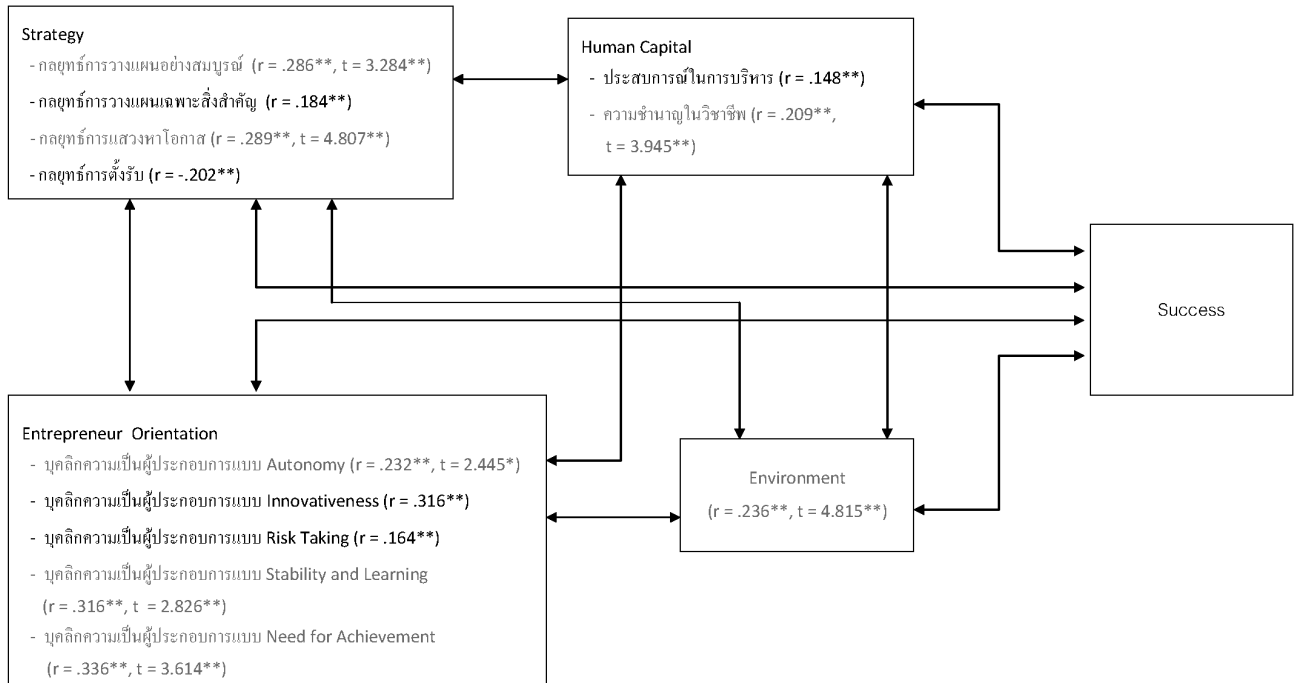
5.4.2 บุคลิกแบบการมีนวัตกรรม (Innovativeness) แบบความกล้าเสี่ยง (Risk Taking) แบบความก้าวร้าวในการแข่งขัน (Competitive Aggressive) และแบบความใฝ่ใจในความสำเร็จ (Need for Achievement) ผลพบความแตกต่างกัน โดยผู้ประกอบการในระยะที่ง่ายมีน้อยกว่าในระยะที่ยาก

5.4.3 บุคลิกแบบความสม่ำเสมอและใฝ่ใจในการเรียนรู้ (Stability and Learning) ผลไม่พบความแตกต่างของบุคลิกนี้ของผู้ประกอบการในสภาพแวดล้อมที่ง่าย – ยุ่งยาก

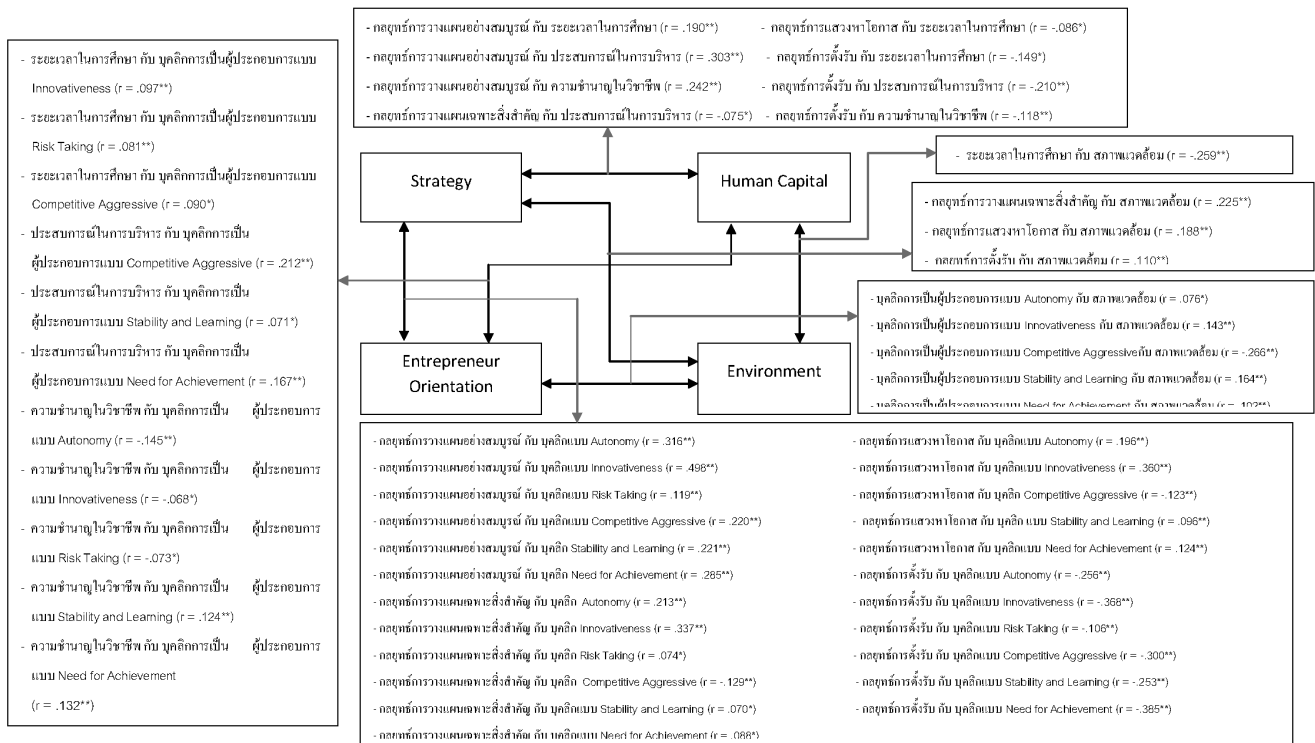
5.5 เปรียบเทียบความสำเร็จในการประกอบการ ผลพบความแตกต่างกัน โดยผู้ประกอบการ ในระยะที่ง่ายมีความสำเร็จมากกว่าในระยะที่ยาก

6. แบบจำลองโครงสร้างความสำเร็จในการประกอบการ จากผลการศึกษาในระยะที่ 3 นี้สามารถสรุปสร้างแบบจำลองได้ดังแผนภาพที่ 1 และ 2 ส่วนผลการศึกษาทั้งหมดของโครงการวิจัยนี้ทั้งในระยะที่ 1, 2, และ 3 สามารถสรุปสร้างแบบจำลองได้ดังแผนภาพที่ 3 และ 4 ดังต่อไปนี้

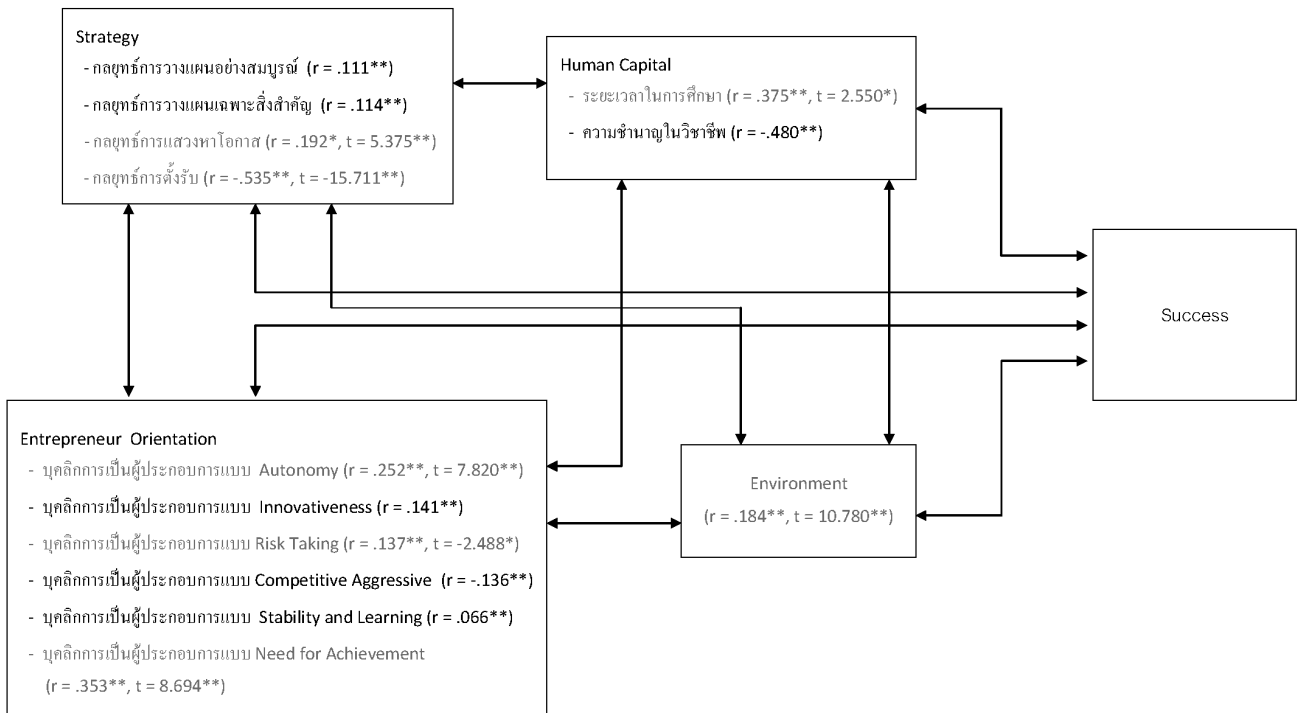
แผนภาพที่ 1 แบบจำลองของงานวิจัยระยะที่ 3 แสดงความสัมพันธ์สัมพัทธ์ของแต่ละตัวแปร (597ราย)



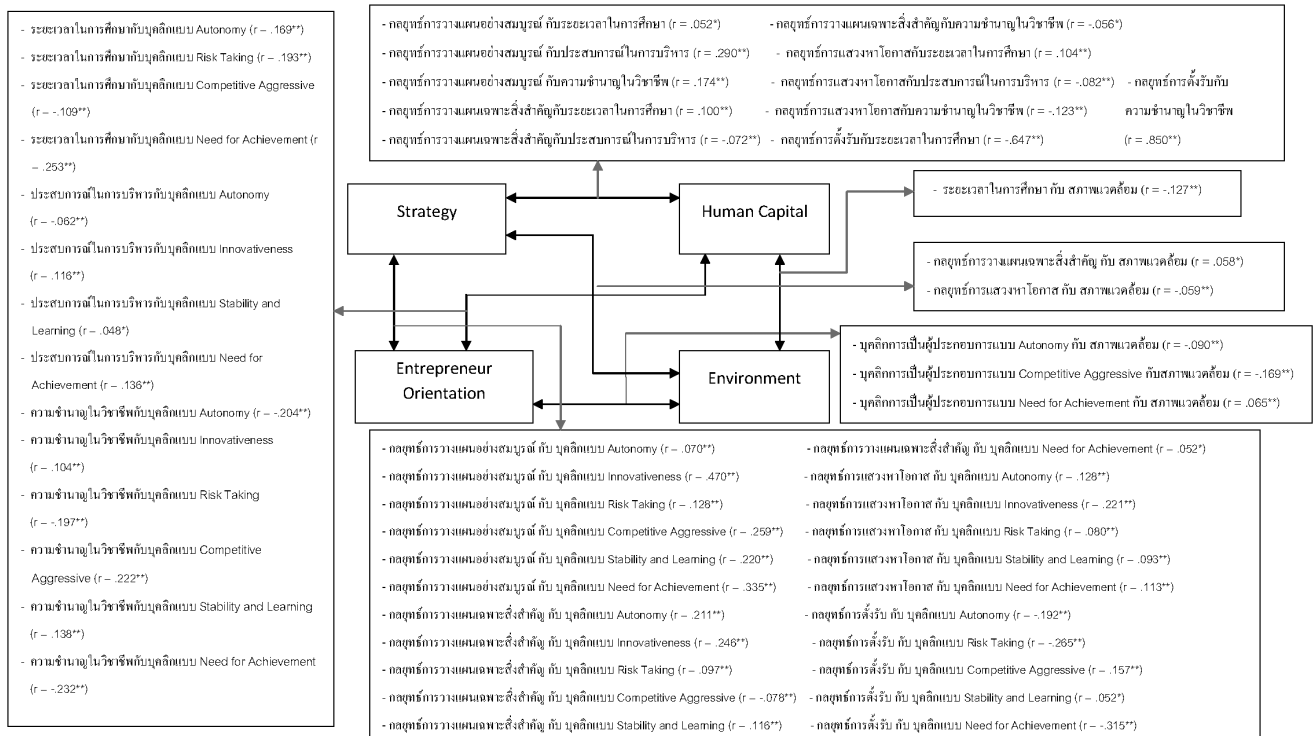
แผนภาพที่ 2 แบบจำลองของงานวิจัยระยะที่ 3 แสดงความสัมพันธ์สัมพัทธ์ของแต่ละตัวแปร (597ราย)



แผนภาพที่ 3 แบบจำลองผลทั้งหมดของโครงการวิจัย (ระยะที่ 1+2+3) แสดงความสัมพันธ์สัมพัทธ์ของแต่ละตัวแปร ( 1,643 ราย)



แผนภาพที่ 4 แบบจำลองผลทั้งหมดของโครงการวิจัย (ระยะที่ 1+2+3) แสดงความสัมพันธ์สัมพัทธ์ของแต่ละตัวแปร ( 1,643 ราย)



## ข้อเสนอแนะและการนำไปใช้

ผลวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าในสภาพการณ์ที่ผันแปร ทั้งง่ายและยุ่งยาก กลยุทธ์เชิงรุกจะสัมพันธ์กับความสำเร็จ ในการประกอบการโดยผู้ประกอบการโรงแรมอิสระไทย ส่วนมากนิยมใช้แบบการวางแผนเฉพาะส่วนที่สำคัญ และผล ยังชี้ว่าความสำเร็จในการประกอบธุรกิจจะมีความสัมพันธ์ ทางลบกับกลยุทธ์การตั้งรับและไม่พบความสัมพันธ์ใด ๆ กับบุคลิกการเป็นผู้ประกอบการแบบความก้าวร้าวในการ แข่งขัน รวมทั้งความสัมพันธ์กับภูมิความรู้ความชำนาญด้าน มีประสบการณ์และความชำนาญในวิชาชีพจะผันแปรไปตาม สภาพการณ์ของธุรกิจ ส่วนผลของรายภาคมีรายละเอียด เฉพาะตามธรรมชาติของแหล่งท่องเที่ยวทั้งในกลยุทธ์ที่ใช้ ในการดำเนินงาน การพัฒนาบุคลิกการเป็นผู้ประกอบการที่ จะทำให้สนับสนุนในการเลือกการกระทำต่างๆ และภูมิความรู้ ความชำนาญที่ส่งเสริมให้การกระทำนั้นๆ ไปในทิศทางที่ จะช่วยประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจได้ ซึ่งผลที่พบ ต่างๆ เหล่านี้สามารถนำไปใช้ในเรื่องต่างๆดังต่อไปนี้เพื่อก่อ ให้เกิดความสำเร็จที่ยั่งยืนและส่งเสริมอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวของประเทศไทย

1. ได้แบบจำลองที่สามารถจะนำไปพัฒนาเป็น โปรแกรมในการฝึกอบรมเพื่อการปลูกฝังและพัฒนา คุณลักษณะและปัจจัยต่างๆ ที่เอื้อประโยชน์ต่อความสำเร็จ ในการประกอบการที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมและสังคมไทยใน ธุรกิจการท่องเที่ยวและที่พักได้อย่างชัดเจน

2. รัฐบาลและหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน

ที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ไปเป็นเกณฑ์ ในการคัดเลือกผู้ประกอบการที่ต้องการเข้าร่วมโครงการต่างๆ รวมทั้งใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาและคัดเลือกการให้ทุน หรือให้กู้เงินแก่ผู้ประกอบการทั้งรายเก่า รายใหม่ และ ผู้ที่สนใจได้ และยังสามารถใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนการ ลงทุนหรือวางระบบเศรษฐกิจต่างๆ

3. พัฒนาหลักสูตรในการพัฒนาและฝึกอบรมการ ประกอบธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจ ผลการวิจัยที่ค้นพบ เช่น กลยุทธ์การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์สามารถ ทำนายความสำเร็จในการประกอบการของผู้ประกอบการได้ แต่จากผลการวิจัยพบว่าผู้ประกอบการไม่ได้ใช้กลยุทธ์ดัง กล่าวนี้มากเท่าที่ควรโดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ยุ่งยาก เป็นต้น

4. ส่งเสริมความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ด้าน ธุรกิจประเภทโรงแรมอิสระให้กับผู้ประกอบการ ซึ่งอาจ พัฒนาผ่านหน่วยงานภาครัฐและเอกชน เช่น สำนักงาน พัฒนาการท่องเที่ยวหรือสมาคมธุรกิจท่องเที่ยว เป็นต้น

5. ทำให้ได้องค์ความรู้พื้นฐานทางวิชาการที่สามารถ นำมาปรับใช้ให้เหมาะกับวัฒนธรรมและสังคมไทยได้อย่าง ชัดเจน รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการค้นคว้าวิจัย และพัฒนา เชิงลึกและกว้างขวางมากขึ้นต่อไปในอนาคตที่จะนำองค์ความรู้ ทางวิชาการที่ได้ไปใช้ในงานและในรูปแบบต่างๆ สำหรับ วัฒนธรรมและสังคมไทยที่ชัดเจน รวมทั้งนำไปเป็นองค์ความรู้ พื้นฐานที่จะใช้เป็นแนวทางในการค้นคว้าและพัฒนาให้ลึกซึ้ง และกว้างขวางต่อไปในอนาคต

## รายการอ้างอิง

- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2529). คู่มือผู้ประกอบการอุตสาหกรรม Entrepreneur's Handbook. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พี. เอ็น. คอมพิวเตอร์กราฟิก จำกัด.
- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2551). *โครงการเสริมสร้างผู้ประกอบการใหม่*. สืบค้นเมื่อวันที่ 6 พฤษภาคม 2551, จาก <http://nec.dip.go.th/เกี่ยวกับโครงการ/tabid/54/Default.aspx>
- กระทรวงการคลัง. (6 มิถุนายน 2551). *บทสรุปผู้บริหาร: เรื่องจุดจบของวิกฤต Sub-Prime*. สืบค้นเมื่อวันที่ 27 มิถุนายน 2553, จาก <http://www.ryt9.com/s/mof/376642>
- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2553). *สรุปสถานการณ์นักท่องเที่ยวต่างชาติ ปี 2548-2553*. สืบค้นเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2554, จาก <http://tourism.go.th/2010/upload/news/files/%B52548-2553.pdf>
- กรุงเทพธุรกิจ. (7 กุมภาพันธ์ 2554). *BOTANEO: Lift Style Promenade* เนื้อที่กว่า 85 ไร่ หัวหิน. สืบค้นเมื่อวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2554, จาก <http://www.bangkokbiznews.com/home/detail/property/property/20110207/375898/BOTANEO:-Lift-Style-Promenade%>
- กรุงเทพธุรกิจออนไลน์. (4 พฤศจิกายน 2553). *ส.โรงแรมหาดใหญ่ขึ้นน้ำท่วมเสียหายหมื่นล้าน*. สืบค้นเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2554, จาก <http://www.bangkokbiznews.com/home/detail/business/business/20101104/360975/>
- กลุ่มศึกษาข้อตกลงเขตการค้าเสรีภาคประชาชน. (2553). *ประกาศอพยพคนหนี หาดใหญ่ท่วมท่วมหนักรอบ100 ปี*. สืบค้นเมื่อวันที่ 14 เมษายน 2554, จาก <http://www.ftawatch.org/all/news/20908>
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2551). *รายงานรายได้-รายจ่ายและดุลการท่องเที่ยว ปี พ.ศ.2550*. สืบค้นเมื่อวันที่ 26 กันยายน 2551, จาก <http://thai.tourismthailand.org/>
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2552). *แนวคิดเรื่องการท่องเที่ยว*. สืบค้นเมื่อวันที่ 4 สิงหาคม 2552, จาก [http://www.2.tat.or.th/stat/web/static\\_\\_tst.php](http://www.2.tat.or.th/stat/web/static__tst.php)
- ชมรมที่ปรึกษาธุรกิจโรงแรม. (2550). *ความเป็นมา*. สืบค้นเมื่อวันที่ 6 ตุลาคม 2551, จาก <http://www.hotelbizconsult.com/index.php>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). *ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ไตรมาสที่ 4/2553*. สืบค้นเมื่อวันที่ 7 เมษายน 2554, จาก <http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=95>
- อุบลวรรณ ภาวานันท์. (2553). *ปัจจัยทางจิตวิทยาของความสำเร็จในการประกอบการของผู้ประกอบวิสาหกิจขนาดย่อมธุรกิจการท่องเที่ยวและที่พัก : ความรู้ : ระยะที่ 2 บุคลิกการเป็นผู้ประกอบการ ภูมิความรู้ความชำนาญ และคุณลักษณะเฉพาะบุคคล\**. รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการวิจัย. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, สถาบันทรัพยากรมนุษย์.
- อุบลวรรณ ภาวานันท์. (2554). *ปัจจัยทางจิตวิทยาของความสำเร็จในการประกอบการของผู้ประกอบวิสาหกิจขนาดย่อมธุรกิจการท่องเที่ยวและที่พัก : ความรู้ : ระยะที่ 3 กลยุทธ์ในการดำเนินการ บุคลิกการเป็นผู้ประกอบการ ภูมิความรู้ความชำนาญ และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ\**. รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการวิจัย. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, สถาบันทรัพยากรมนุษย์.
- UNWTO. (2553). *สรุปสถานการณ์ท่องเที่ยวปี 2553*. สืบค้นเมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2554, จาก <http://www.etatjournal.com/web/etat-journal/2011/2011-apr-jun/319-situation-travel-2010>
- Frese, M. (2000). *Success and failure of microbusiness owners in Africa: a psychological approach*. U.S.A.: Greenwood Publishing Group.
- Van Gelderen, M., & Frese, M. (1998). *Strategy Process as a Characteristic of Small Business Owners: Relationships with Success in a Longitudinal Study*. In P. D. Reynolds (Ed.), *Frontiers of Entrepreneurship Research* (pp. 234-247). Babson Park, MS: Babson Col.
- (etc. ดูรายละเอียดใน อุบลวรรณ ภาวานันท์, 2554)