



การพัฒนาตัวแบบเชิงสาเหตุปัจจัยด้านความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภาคการของ
ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)



โดย
นางสาวสธิรา มะลาสิน

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอีเวนต์ แบบ 2.1

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร



การพัฒนาตัวแบบเชิงสาเหตุปัจจัยด้านความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภัตตาคาร
ของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี
จำกัด (มหาชน)



โดย
นางสาวสทิธา มะลาสิน

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอีเวนต์ แบบ 2.1
มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2566
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

DEVELOPMENT OF ANTECEDENT FACTOR MODEL OF BUSINESS CONTINUITY
AND RESTAURANT BUSINESS INNOVATION OF HOTEL INDUSTRY IN THAILAND:
A CASE STUDY OF DUSIT THANI (PUBLIC) COMPANY LIMITED



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Doctor of Philosophy TOURISM, HOTEL AND EVENT MANAGEMENT

Academic Year 2023

Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ	การพัฒนาตัวแบบเชิงสาเหตุปัจจัยด้านความต่อเนื่องและ นวัตกรรมทางธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม ขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)
โดย	นางสาวสทิธา มะลาสิน
สาขาวิชา	การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอีเวนต์ แบบ 2.1
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร. พิทักษ์ ศิริวงศ์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ระชานนท์ ทวีผล

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

..... คณบดีคณะวิทยาการจัดการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วันชัย สุทธะนันท์)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ
(อาจารย์ ดร. ปฏิพัทธ์ ตันมิ่ง)
..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร. พิทักษ์ ศิริวงศ์)
..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ระชานนท์ ทวีผล)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิตพนธ์ ชุมเกต)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ศาสตราจารย์ ดร. ไพโรจน์ วิไลนุช)

621230039 : การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอสังหาริมทรัพย์ แบบ 2.1

คำสำคัญ : นวัตกรรมทางธุรกิจ, กลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจ, ธุรกิจภัตตาคาร, ธุรกิจโรงแรม, ผู้ประกอบการ
ธุรกิจโรงแรม, ดุสิตธานี

นางสาว สลธิรา มะลาสิน: การพัฒนาตัวแบบเชิงสาเหตุปัจจัยด้านความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจ
ภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. พิทักษ์ ศิริวงศ์

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษารูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจ
ภัตตาคาร 2) วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจ
ภัตตาคาร และ 3) วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการสร้างความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภัตตาคาร
ของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) เป็นการ
วิจัยแบบผสมวิธี คือ การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกคณะผู้บริหารของ บริษัท ดุสิตธานี จำกัด
(มหาชน) ที่สามารถกำหนดนโยบายในการดำเนินธุรกิจ และผู้มีส่วนได้เสีย จำนวน 8 ราย และการวิจัยเชิงปริมาณ
ด้วยการองค์ประกอบเชิงยืนยันของการสร้างความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภัตตาคาร และวิเคราะห์
ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภัตตาคาร โดยการวิเคราะห์สมการโมเดลเชิง
โครงสร้างแบบกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ Smart PLS 4.0 กำหนดระดับนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ 0.05 เพื่อทดสอบสมมติฐาน จากกลุ่มตัวอย่าง คือ ลูกค้าที่มาใช้บริการจริงและเป็นผู้ที่มาใช้บริการ
ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี ตั้งแต่ภัตตาคารตั้งอยู่ในโรงแรมจนกระทั่งโรงแรมมีการปรับโฉมภัตตาคารมาตั้งรวมกัน
อยู่ในภัตตาคารบ้านดุสิตธานี จำนวน 107 ราย

ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคาร
ประกอบด้วย 8 แก่นสาระหลัก ได้แก่ ภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง การยอมรับ
เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหาร ทรัพยากรทางการเงินและการจัดการ การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ
การจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า การพัฒนาและรักษาผู้
มีความสามารถไว้กับองค์กร แนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ
นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ 2) องค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบ
การพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารที่พัฒนาขึ้นมา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิง
ประจักษ์ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบภายนอก มากกว่า 0.70 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงประกอบ และค่า
สัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค มากกว่า 0.70 ค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย มากกว่า 0.50 และค่าปัจจัยการ
ขยายตัวของความแปรปรวน ต่ำกว่า 5.00 และ 3) คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่มี
อิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจมากที่สุด รองลงมาคือ แนวปฏิบัติความเป็น
ผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน และภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ โดย
นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ ยังเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดย
ปัจจัยคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ แนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน และภาวะผู้นำที่สามารถ
รับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนิน

ธุรกิจ ตามลำดับ ซึ่งนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ ยังเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ อีกทั้งปัจจัยคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ แนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน และภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง ยังเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ตามลำดับ นอกจากนี้ นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจเป็นปัจจัยคั่นกลางที่มีอิทธิพลแบบสมบรูณ์ จากตัวแปรเชิงสาเหตุคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ และแนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน ไปสู่ผลการดำเนินงานของธุรกิจ และนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ ยังเป็นปัจจัยคั่นกลางที่มีอิทธิบบางส่วน จากตัวแปรเชิงสาเหตุภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงไปสู่ผลการดำเนินงานของธุรกิจ



621230039 : Major TOURISM, HOTEL AND EVENT MANAGEMENT

Keyword : Business innovation, Business continuity strategy, Restaurant business, Hotel business, Hospitality entrepreneur, Dusit Thani

MISS Sathira MALASIN : DEVELOPMENT OF ANTECEDENT FACTOR MODEL OF BUSINESS CONTINUITY AND RESTAURANT BUSINESS INNOVATION OF HOTEL INDUSTRY IN THAILAND: A CASE STUDY OF DUSIT THANI (PUBLIC) COMPANY LIMITED Thesis advisor : Associate Professor Pitak Siriwong, Ph.D.

This research aimed to study 1) the model for developing business continuity and innovation in the restaurant business, 2) a confirmatory factor analysis of the model for developing business continuity and innovation in the restaurant business, and 3) analyse causal relationships for developing continuity and innovation in the restaurant business of big hotel business operators in Thailand: a case study of Dusit Thani Public Company Limited. It is mixed-method research, namely qualitative research with in-depth interviews with the eight executives of Dusit Thani Public Company Limited, who can formulate policies for business operations and stakeholders and quantitative research with confirmatory factor analysis for developing business continuity and innovation in the restaurant business. By analysing the partial least squares structural model equations with the statistical package Smart PLS 4.0, set the statistical significance level at 0.05 to test the hypothesis. The 107 sample groups are customers who came to use the services of Baan Dusit Thani Restaurant from the restaurant located in the hotel until the hotel was renovated and brought the restaurants together in Baan Dusit Thani Restaurant.

The research results found that 1) The model for developing business continuity and innovation in the restaurant business consists of 8 main themes: resilient leadership, digital technology adoption for service, financial resource and management, organisational agility, risk and business continuity management, customer relationship management, talent development and retention, sustainable entrepreneurship practices, entrepreneurial orientation, business continuity and innovation, and business performance; 2) the confirmatory factor analysis of the developed restaurant business continuity and innovation development model were consistent with empirical data by outer loadings greater than 0.70, composite reliability and cronbach's alpha greater than 0.70, average variance extract greater than 0.50, and variance inflation factor lower than 5.00.; and 3) entrepreneurial orientation was the causal factor that had the most positive influence on business continuity and innovation, followed by sustainable entrepreneurship practices and resilience leadership, respectively. Also, business continuity and innovation had a positive influence on business performance. By entrepreneurial orientation,

sustainable entrepreneurship practices and resilience leadership directly influenced business continuity and innovation, respectively. Business continuity and innovation also had a direct influence on business performance. Moreover, entrepreneurial orientation, sustainable entrepreneurship practices, and resilience leadership also indirectly influence business performance. Furthermore, business continuity and innovation fully mediated from causal factors of entrepreneurial orientation and sustainable entrepreneurship practices to business performance. Besides, business continuity and innovation partially mediated from causal factors of resilience leadership to business performance.



กิตติกรรมประกาศ

“ความสำคัญของการศึกษาอาจมีมากกว่าความรู้ที่ได้รับ สิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างทางอาจทำให้ชีวิตของเราเปลี่ยนไปตลอดกาล” ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้เพราะได้รับความกรุณาจากรองศาสตราจารย์ ดร. พิทักษ์ ศิริวงศ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ระชานนท์ ทวีผล ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาฯ ดุษฎีนิพนธ์ที่ได้สละเวลาให้คำแนะนำ และช่วยตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ รวมถึงอาจารย์ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยโทหญิง ดร. เกดศิริ เจริญวิศาล ที่เปิดสาขาวิชาที่นำศึกษา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณกรรมการสอบที่ให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไขดุษฎีนิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอขอบคุณคณาจารย์ ฝ่ายสนับสนุน มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่าน ที่ได้มอบความรู้ ประสบการณ์ต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา รวมถึงความช่วยเหลือที่มีให้เสมอมา ขอขอบคุณผู้เขียนหนังสือ เอกสาร วารสารและวิทยานิพนธ์ทุกเล่มที่ทำให้งานของผู้วิจัยมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณคณะผู้บริหารของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ที่มีวิสัยทัศน์แห่งอนาคตสามารถกำหนดนโยบายในการดำเนินธุรกิจ พนักงานผู้ที่มีความภูมิใจในองค์กร ตลอดจนผู้มีส่วนได้เสีย และลูกค้าที่มาใช้บริการจริงและเป็นผู้ที่มาใช้บริการภัตตาคารบ้านดุสิตธานี ตั้งแต่ภัตตาคารตั้งอยู่ในโรงแรมจนกระทั่งโรงแรมมีการปรับโฉมนำภัตตาคารมาตั้งรวมกันอยู่ในภัตตาคารบ้านดุสิตธานี ที่สละเวลาและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการเก็บข้อมูลวิจัย ส่งผลให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัยจนสำเร็จลุล่วงด้วยดี คุณค่าและประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

มูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี ทางมูลนิธิได้มอบทุนการศึกษากับงานวิจัยนี้ ด้วยน้อมสำนึกในพระมหากรุณาธิคุณ โดยประธานอนุกรรมการพลเรือเอก นายแพทย์ หม่อมเจ้าปุสสานุ สวัสดิวัตน์ ผู้ส่งมอบทุนการศึกษา ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ คณะกรรมการ และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้ความกรุณาพิจารณาเห็นถึงประโยชน์ที่จะนำไปพัฒนาต่อยอดในเชิงวิชาการและเศรษฐกิจอุตสาหกรรม คัดเลือกให้เป็นหนึ่งในงานวิจัยที่ได้รับทุนการศึกษาระดับปริญญาเอกในครั้งนี้

ขอขอบคุณกัลยาณมิตรทุกท่านที่ให้กำลังใจ ให้ความช่วยเหลือ ให้ความคิดคำแนะนำ ให้ทุกอย่างในหลากหลายรูปแบบและลื่นไต่ลื่นไปด้วยกันเสมอ ซึ่งผู้วิจัยก็รู้ว่าไม่ง่ายเลยแต่ก็ต้องไปให้ถึงเส้นชัย เพราะยังมีสนามอื่นที่รอคอยอยู่แค่คิดก็ตื่นเต้นแล้ว

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณงามความดีทั้งหลายทั้งปวงให้แก่ ป้าคุณเดวีน คุณอาพอลลีน Heve แม่อ้อย แม่ปาน น้องทั้ง 4 คน เบบี จัมโบ้ เมร์ๆ ตีๆ ครอบครัวของข้าพเจ้ารวมถึงแดดและพาราเบลล่า ที่ดูแลกันเสมอมาทำให้เครียดมากบ้างน้อยบ้างแต่ก็ทำให้ชีวิตของผู้วิจัยมีความสุข ผู้วิจัยไม่สามารถหาคนใดคนหนึ่งไปได้

ก่อนจากกันผู้วิจัยหวังว่าวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ในด้านวิชาการหรือเป็นแนวทางหนึ่งที่มีประโยชน์ต่อบริษัทองค์กร ช่วยให้นำข้อมูลไปเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

“To Infinity and Beyond” Buzz Lightyear

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ณ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ต
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.2 คำถามวิจัย.....	9
1.3 วัตถุประสงค์.....	9
1.4 ขอบเขตการวิจัย.....	9
1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	11
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	12
1.นิยามศัพท์ 7.....	13
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม.....	15
) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ 1.2Business Continuity Management: BCM).....	15
แนวคิด 2.2دنวัตกรรมและเทคโนโลยีในธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม.....	22
) แนวคิดด้านภาพลักษณ์และมรดกของตราสินค้า 3.2Brand Image and Brand Heritage).....	25
คุณภาพการบริการและการออกแบบการบริการในธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม 4.2.....	31
แนวคิดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5.2.....	36
) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ 6.2Business Continuity Management: BCM).....	40

ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจภัตตาคารและแนวโน้มของธุรกิจภัตตาคาร 7.2.....	42
ข้อมูลของโรงแรมดุสิตธานีและความเป็นมาของภัตตาคารบ้านดุสิตธานี 8.2.....	50
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	52
ขั้นตอนที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพการณ์การดำเนินความต่อเนื่องและบริบทของนวัตกรรมของธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ด้วยวิธีวิทยาการสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1	53
ขั้นตอนที่ 2 เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factory Analysis: CFA) การสร้างความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย : กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 258	58
ขั้นตอนที่ 3 เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภัตตาคาร 3 :ของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทยกรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) โดยใช้การวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3.....	65
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	70
4.1 ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน).....	72
เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบการพัฒนา 2 ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2.4 ความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย : กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน).....	110
4.3 ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการสร้างความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน).....	167
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	182
5.1 สรุปผลการวิจัย	183

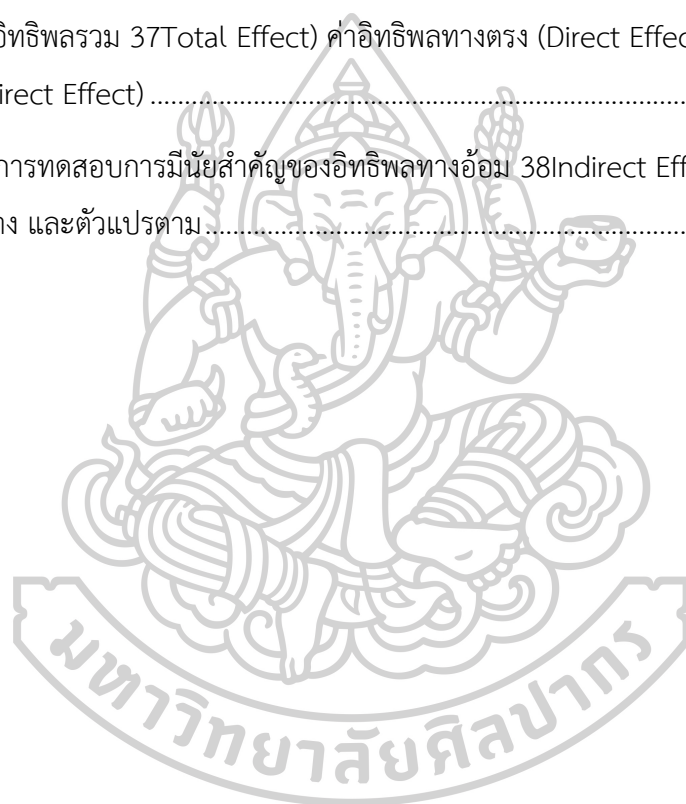
วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจ ภาคการของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน).....	183
วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่อง ทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภาคการของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ใน ประเทศไทย : กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน).....	188
วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการสร้างความต่อเนื่องและ นวัตกรรมทางธุรกิจภาคการของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย ไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)	192
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	193
5.3 ข้อเสนอแนะ	200
5.3.1 ข้อเสนอแนะด้านทฤษฎี.....	200
5.3.2 ข้อเสนอแนะในการนำผลที่ได้รับจากการวิจัยไปประยุกต์ใช้.....	203
5.3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป 3	204
รายการอ้างอิง.....	205
ภาคผนวก	229
ภาคผนวก ก แบบสอบถามงานวิจัย	230
ภาคผนวก ข สรุปละเอียดการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ.....	238
ภาคผนวก ค สรุปผลการทดสอบความเที่ยงของเครื่องมือ (Reliability Test) จากกลุ่มตัวอย่างที่ ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยในครั้งนี้ จำนวน ชุด 30.....	243
ประวัติผู้เขียน	248

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ รูปแบบโมเดลของโลกแห่ง 1VUCA	21
ตารางที่ ลักษณะทางประชากรของผู้ให้ข้อมูลหลัก 2.....	73
ตารางที่ ผลการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลหลัก จำแนกตามแก่นสาระหลักด้านภาวะผู้นำที่สามารถ 3 รับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง.....	76
ตารางที่ ผลการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลหลัก จำแนกตามแก่นสาระหลักด้านการยอมรับเทคโนโลยี 4 ดิจิทัลเพื่อการบริหาร	79
ตารางที่ ผลการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลหลัก จำแนกตามแก่นสาระหลักด้านทรัพยากรทางการเงิน และการจัดการ	82
ตารางที่ ผลการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลหลัก จำแนกตามแก่นสาระหลักด้านการเป็นองค์กรที่มี 6 ความคล่องตัวทางธุรกิจ	85
ตารางที่ ผลการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลหลัก จำแนกตามแก่นสาระหลักด้านการจัดการความเสี่ยง 7 และความต่อเนื่องทางธุรกิจ.....	88
ตารางที่ ผลการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลหลัก จำแนกตามแก่นสาระหลักด้านการจัดการ 8 ความสัมพันธ์กับลูกค้า.....	91
ตารางที่ ผลการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลหลัก จำแนกตามแก่นสาระหลักด้านการพัฒนาและรักษาผู้ 9 มีความสามารถไว้กับองค์กร	94
ตารางที่ ผลการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลหลัก 10ก จำแนกตามแก่นสาระหลักด้านแนวปฏิบัติความเป็น ผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน.....	97
ตารางที่ ผลการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลหลัก 11จำแนกตามแก่นสาระหลักด้านคุณลักษณะความ เป็นผู้ประกอบการ	100
ตารางที่ ผลการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลหลัก จำแนกตามแก่นสาระหลักด้านนวัตกรรมความ 12 ต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ	103
ตารางที่ ผลการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลหลัก จำแนกตามแก่นสาระหลักด้านผลการดำเนินงาน 13 ของธุรกิจ	107

ตารางที่) ข้อคำถามในแบบสอบถาม 14(Questionnaire).....	110
ตารางที่ จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง 15.....	119
ตารางที่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยองค์ประกอบของรูปแบบ 16 การพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภาคีการของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม ขนาดใหญ่ในประเทศไทยในภาพรวม	123
ตารางที่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทาย 17 และการเปลี่ยนแปลง	124
ตารางที่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการ 18 บริการ.....	126
ตารางที่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านทรัพยากรทางการเงินและการจัดการ 19	127
ตารางที่ ค่าเฉลี่ย 20ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทาง ธุรกิจ	128
ตารางที่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่อง 21เนื่อง ทางธุรกิจ	129
ตารางที่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า 22.....	131
ตารางที่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้ 23 กับองค์กร.....	132
ตารางที่ ค่าเฉลี่ย 24ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านแนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่าง ยั่งยืน.....	133
ตารางที่ ค่าเฉลี่ย 25ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ. 135	
ตารางที่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนิน 26 ธุรกิจ.....	136
ตารางที่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ 27.....	139
ตารางที่ ข้อมูลทางสถิติของตัวแปรสังเกตที่ใช่วัดตัวแปรแฝง 28	149
ตารางที่ ค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง 29.....	152
ตารางที่) ผลการทดสอบความตรงเชิงคู่เข้า ด้วยค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย 30(AVE).....	153

ตารางที่ ผลการประเมินโมเดลการวัดในรอบแรกและรอบสุดท้าย 31	154
ตารางที่ ค่าความตรงเชิงจำแนก วัดด้วยเกณฑ์ของ 32Fornell-Larcker.....	158
ตารางที่ ค่าความตรงเชิงจำแนก วัดด้วยเกณฑ์ค่าน้ำหนักไขว้.....	159
ตารางที่ ผลการวิเคราะห์ภาวะร่วมเส้นตรงเชิงพหุขององค์ประกอบทำนายหรือตัวแปรแฝง 34	167
ตารางที่) สัมประสิทธิ์การตัดสินใจ 35Coefficient Determinant: R Square).....	170
ตารางที่ ผลการทดสอบ 36สมมติฐานการวิจัย.....	171
ตารางที่) ค่าอิทธิพลรวม 37Total Effect) ค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) และค่าอิทธิพล ทางอ้อม (Indirect Effect)	176
ตารางที่) ผลการทดสอบการมีนัยสำคัญของอิทธิพลทางอ้อม 38Indirect Effect) ระหว่างตัวแปรต้น ตัวแปรคั่นกลาง และตัวแปรตาม.....	179



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่) การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ 1(Business Continuity Management: BCM).....	18
ภาพที่) การรับรู้ถึงคุณภาพการบริการ 2(Perceived Service Quality).....	32
ภาพที่ 3Service Package	35
ภาพที่ โมเดลเชิงระบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4.....	38
ภาพที่ โมเดลองค์ประกอบแนวคิดและตลาดของธุรกิจภัยพิบัติ 5.....	44
ภาพที่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการ 6กำหนดราคาเมนูอาหาร.....	45
ภาพที่) แผนภาพการลำดับขั้นตอนที่แสดงกระบวนการในการดำเนินการวิจัยเพื่อการศึกษา 7(Flow Chart) การพัฒนาตัวแบบเชิงสาเหตุปัจจัยด้านความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภัยพิบัติการของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)	57
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัยที่ได้จากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 8.....	66
ภาพที่) แผนภาพลำดับขั้นตอน 9(Flow Chart) ได้แสดงถึงกระบวนการดำเนินการวิจัยในการศึกษา การพัฒนาตัวแบบเชิงสาเหตุปัจจัยด้านความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภัยพิบัติการของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)	69
ภาพที่ รูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัยพิบัติการของผู้ประกอบการ 10 ธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน).....	109
ภาพที่ กรอบแนวคิดเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทาง 11 ธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัยพิบัติการของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย : กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน).....	142
ภาพที่ ผลการประเมินโมเดลการวัดเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบการพัฒนา 12 ความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัยพิบัติการของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ใน กรณีศึกษา บ : ประเทศไทยบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ในรอบแรก (First Iteration).....	144

ภาพที่ ผลการประเมินโมเดลการวัดเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบการพัฒนา 13
 ความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภาคีการของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ใน
 ประเทศไทย : กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ในรอบสุดท้าย (Final Iteration..... 146
 ภาพที่) ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง 14Path Coefficient) ของตัวแปรตาม..... 169
 ภาพที่) ผลการทดสอบระดับนัยสำคัญทางสถิติ 15P-value) จากกระบวนการ Bootstrapping. 173
 ภาพที่ ตัวแบบเชิงสาเหตุปัจจัยด้านความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภาคีการของ 16
 กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด : ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย(มหาชน)
 202



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เมื่อประเทศไทยมีความต้องการที่จะก้าวไปให้ถึงยังเป้าหมายในการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการส่งเสริม ให้การสนับสนุนเพื่อบรรลุไปยังเป้าหมายต่าง ๆ ที่ได้วางไว้ ทั้งนี้ทุกสิ่งทุกอย่างนั้นมีความสำคัญเกี่ยวข้องเพื่อการสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจให้กับประเทศชาติอย่างต่อเนื่อง ช่วยรักษาระดับขีดความสามารถทางการแข่งขันในยุคที่เศรษฐกิจทั่วโลกนั้นมีความเชื่อมโยงถึงกัน จากประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง การประกาศแผนการปฏิรูปประเทศ ในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 135 ได้กล่าวถึง อุตสาหกรรมที่เป็นเป้าหมายหลักของประเทศไทย ทั้งด้านการเกษตรกรรม ด้านธุรกิจโรงแรมและบริการ ด้านธุรกิจอาหาร ด้านรถยนต์ไฟฟ้า ด้านอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ ด้านธุรกิจชีวภาพ ด้านธุรกิจดิจิทัล ด้านธุรกิจด้านสุขภาพและธุรกิจด้านการศึกษา ที่สามารถส่งเสริมและสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในระดับประเทศให้เกิดขึ้นได้ ทำให้ในปัจจุบันมีการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ประโยชน์ และมีบทบาทเป็นอย่างมากในการเพิ่มโอกาสการสร้างความสำเร็จเติบโต ในด้านผลิตภัณฑ์มวลรวมระดับประเทศ โดยมีการใช้วิธีการพัฒนาผ่านอุตสาหกรรมที่เป็นเป้าหมายหลักเหล่านี้ (Announcement of the Office of the Prime Minister, 2018) ทั้งนี้จากที่กล่าวมานั้นจะเห็นได้ว่ามีเป้าหมายหลักที่สำคัญและเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน สร้างความโดดเด่นให้กับประเทศไทยมาโดยตลอดและยังสามารถขยายผลต่อยอดให้เกิดเศรษฐกิจแบบมวลรวมให้เกิดขึ้นในประเทศนานับประการ

เมื่อกล่าวถึงอุตสาหกรรมโรงแรมจะนึกถึงเพียงห้องพักที่ประกอบด้วยสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อาจเห็นว่าเป็นเพียงสิ่งเดียวที่สามารถสร้างรายได้หลักให้กับธุรกิจ แต่ยังมีธุรกิจอื่นที่เป็นบริการของโรงแรมคอยสนับสนุนเพื่อสร้างรายได้ให้กับธุรกิจโรงแรม ทั้งนี้ Mastercard Global Destination Cities Index (2019) กล่าวถึงศักยภาพและความสามารถด้านการแข่งขันของไทย โดยเฉพาะกรุงเทพฯ โดยมีผลทางด้านข้อมูลเกี่ยวกับเมืองที่ติดอันดับจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่มีการค้างคืน (Overnight International Visitors) กรุงเทพฯ อยู่ในอันดับที่ 1 ติดต่อกันตลอด 3 ปีซ้อน (2015 - 2017) และประเทศไทยยังมีนักท่องเที่ยวต่างชาติในเมืองอื่น ๆ เป็นจำนวนมากที่สูงมาก เมื่อรวมแล้วมีจำนวนมากกว่า 10 ล้านคนในปี 2017

มีรายงานจาก UNWTO ว่าผลจากโรคระบาด COVID-19 ส่งผลทำให้ในปี 2021 นักท่องเที่ยวที่เดินทางระหว่างประเทศมีจำนวนลดลง ถึงร้อยละ 85 เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเดือนมกราคมถึงพฤษภาคมในปี 2019 (และหากเทียบระหว่างปี 2019 และปี 2020 มีจำนวนลดลงถึงร้อยละ

ละ 65) ถึงแม้ว่าในช่วงเดือนพฤษภาคม 2564 จะมีจำนวนการเดินทางระหว่างประเทศเพิ่มขึ้นเล็กน้อย แต่การเกิดสายพันธุ์ใหม่ ๆ ของ COVID-19 เกิดการคิดคำนวณถึงผลกระทบของการเดินทางท่องเที่ยวระหว่างประเทศทำให้มีการกำหนดถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ออกมาอย่างต่อเนื่อง ทางด้านเลขาธิการ UNWTO สร้างการตระหนักและรับรู้ถึงการเร่งฉีดวัคซีนทั่วโลก การประสานงาน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ข้อมูลการเดินทางที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้อุปกรณ์ดิจิทัลกลายเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ในการใช้ชีวิตมากขึ้นนอกจากจะอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ แล้ว ยังจะเพิ่มความสำคัญยิ่งขึ้นในการช่วยสร้างความมั่นใจในการเดินทาง และจะเป็นสิ่งที่ช่วยทำให้เกิดการกลับมาเริ่มต้นในด้านเดินทางท่องเที่ยวอีกครั้ง แต่ทั้งนี้ในขณะเดียวกันก็มีการรายงานไว้ในหลาย ๆ ประเทศนั้นมีสัญญาณที่บ่งบอกว่าการท่องเที่ยวเดินทางภายในประเทศได้กลับมามีการฟื้นตัวขึ้น (UNWTO, 2021)

ในประเทศไทย กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา มีผลรายงานด้านตัวเลขว่าปี 2020 นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติลดลงถึงร้อยละ 83 เหลือเพียง 6.7 ล้านคน ซึ่งทำให้ส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการสายการบินและโรงแรม (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2564) ในส่วนของธุรกิจสายการบิน ผลประกอบการของบริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) จำนวนการขนส่งผู้โดยสารลดลงร้อยละ 78.5 ส่งผลให้ขาดทุนสุทธิเป็นจำนวน 141,180 ล้านบาท หรือบริษัทเอเชีย เอเวอชั่น (มหาชน) จำกัด เมื่อเทียบกับปี 2020 นั้นมีรายได้ลดลงไปถึงร้อยละ 61 ทำให้ในส่วนของผู้ถือหุ้นบริษัทขาดทุนสุทธิเป็นจำนวน 4,764.1 ล้านบาท แม้ว่าในส่วนของธุรกิจโรงแรมซึ่งได้รับผลกระทบอย่างหนักเช่นกัน แต่ยังสามารถประคับประคองให้ธุรกิจดำเนินได้เป็นอย่างดีโดยเฉพาะกลุ่มผู้ประกอบการโรงแรมรายใหญ่ที่มีการลงทุนในด้านที่เกี่ยวข้องกับอาหารและภัตตาคาร

จากผลการรายงานตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) มีการระบุว่า ในปี 2020 โรงแรมเซ็นทรัลพลาซ่า จำกัด (มหาชน) (หรือ CENTEL) (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2564) มีรายได้รวมที่ 13,249 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อน 7,942 ล้านบาท (หรือร้อยละ 37) แต่ทั้งนี้เมื่อจำแนกรายละเอียดถึงสัดส่วนรายได้โรงแรมต่อรายได้ธุรกิจด้านอาหาร ถ้าดูเพียงธุรกิจโรงแรมซึ่งเป็นผลจากอัตราการเข้าพักลดลง แต่รายได้ในส่วนของธุรกิจด้านอาหาร เมื่อเทียบกับปี 2019 ลดลงเพียงร้อยละ 18 โดยมีรายได้รวม 10,132 ล้านบาท ในขณะที่ MINT หรือบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2564) มีรายงานที่ได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงช่วงไตรมาส 2 ในปี 2020 ทำให้มีรายได้ลดลง 123,358 ล้านบาท (หรือร้อยละ 53) ขาดทุนเป็นจำนวน 19,389 ล้านบาท หากดูส่วนของธุรกิจโรงแรมและบริการที่เกี่ยวข้องนั้นลดลงรวม 33,846 ล้านบาท (ร้อยละ 64) ในขณะที่ธุรกิจอาหารภัตตาคารของ MINT นั้นยังมีรายได้ถึง 20,648 ล้านบาท ในส่วนของ บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2564) รายได้ปี 2020 จำนวนรวม 3,320 บาท (ลดลงจากปี 2019 ร้อยละ 45) โดยสาเหตุเกิดจากการขายและการ

ให้บริการที่ลดลง เริ่มเกิดขึ้นต้นไตรมาสที่ 2 ปี 2020 ที่มีการแพร่ระบาดของอย่างหนักของโรค COVID-19 แต่ทั้งนี้ทางผู้บริหารของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ได้ระบุว่าผลประกอบการนั้นเป็นไปตามที่คาดไว้ ด้วยการระบาดของโรคไวรัส COVID-19 ทำให้ธุรกิจท่องเที่ยวและบริการนั้นได้รับผลกระทบโดยตรง ทั้งการแพร่ระบาดครั้งที่ 1 และการแพร่ระบาดครั้งที่สองในช่วงปลายปีทำให้การเดินทางลดลงและจำนวนนักท่องเที่ยวลดลงตามไปด้วยแม้ว่าธุรกิจโรงแรมนั้นจะมีรายได้ที่ลดลงหากแต่ธุรกิจอื่น ๆ ของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) นั้นยังมีแนวโน้มไปในทิศทางที่ดี โดยที่ธุรกิจอาหาร ภัตตาคารนั้นยังมีแผนและแนวทางสร้างความต่อเนื่องให้เติบโตขึ้นจากปีที่ผ่านมา (2020) และยังสามารถรายได้ตรงตามเป้าหมายที่ทางดุสิตธานีได้คาดการณ์ไว้ (ประชาชาติธุรกิจ, 2564)

“ระยะห่างทางสังคม” (Social distancing) สร้างความท้าทายให้กับธุรกิจ อุตสาหกรรมต่าง ๆ เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริการ ซึ่งเป็นธุรกิจที่มีความเปราะบาง ยังไม่เคยมีปรากฏการณ์ใดที่สามารถทำให้สถานที่ต่าง ๆ ถูกปิดพร้อมกันมาก่อน มีการคาดการณ์ว่ารายได้ของธุรกิจร้านอาหารตลอดปี 2021 นั้นหายไปราว 6.0 หมื่นล้านบาท (Bangkokbiznews, 2564) แม้ว่าภายหลังข้อบังคับจะมีการผ่อนปรนนโยบายต่าง ๆ แต่การดำเนินวิถีชีวิตใหม่ (New Normal) ที่เกิดขึ้นได้สร้างการปรับตัวให้กับผู้บริโภค ส่งผลให้มีการหันมาใช้บริการแบบเดลิเวอรี่ (Delivery) มากขึ้น เพิ่มช่องทางความสะดวกสบาย และโดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจแบบส่งอาหาร (Food Delivery) กลายเป็นช่องทางหลักในการสร้างรายได้ให้กับผู้ประกอบการร้านอาหาร เจ้าของ Platform Online เป็นผู้ทำการตลาด ทั้งการจัดโปรโมชั่นส่งเสริมการขาย มีส่วนลดหรือการยกเว้นค่าจัดส่ง ทำให้สามารถดึงดูดผู้บริโภคและทำให้มีลูกค้ารายใหม่ ๆ เข้ามาใช้บริการ สามารถเพิ่มความถี่ในการเข้ามาใช้บริการจากผู้บริโภคคนเดิมได้อีกด้วย ทางศูนย์วิจัยกสิกรไทย (ศูนย์วิจัยกสิกร, 2564) ยังได้ประเมินต่อว่าปี 2021 นี้จะมีการสั่งอาหารแบบเดลิเวอรี่ไปยังผู้บริโภคมากถึง 120 ล้านครั้ง เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงก่อนมีโรค COVID-19 (ปี 2019) ที่มีจำนวนเพียง 35 – 45 ล้านครั้ง มีการเพิ่มจำนวนขึ้นมากถึงร้อยละ 300 ในปี 2021 จะมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 18.4 – 24.4 ซึ่งยังคงเป็นการขยายตัวที่สูงขึ้นมา

วิถีการดำเนินชีวิตทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมผู้บริโภคด้านการใช้บริการในการจัดส่งอาหาร โดยมีข้อมูลทางศูนย์วิจัยกสิกรไทยพบจำนวน 3 ข้อ ดังนี้

ข้อที่ 1 ในปี 2020 มีค่าเฉลี่ยในการสั่งมากกว่าปี 2021 อยู่ที่ร้อยละ 20-25 เกิดจากปัจจัยด้านกำลังซื้อและการส่งเสริมการขายจากผู้ประกอบการร้านอาหาร

ข้อที่ 2 การเข้ามามีบทบาทเพิ่มขึ้นของร้านอาหารประเภทสตรีทฟู้ด (Street Food) หรือร้านอาหารข้างทาง จากในปี 2020 มูลค่ารวมของธุรกิจส่งอาหาร ร้านอาหารข้างทางมีส่วนแบ่งอยู่ที่ประมาณร้อยละ 29 และมีการคาดการณ์ว่าปี 2021 ร้านอาหารประเภทนี้จะมีส่วนแบ่งมากถึงร้อยละ 40 และ

ข้อที่ 3 การขยายพื้นที่ในการสั่งอาหาร จากเพียงแค่กรุงเทพฯ กลายเป็น กรุงเทพฯ และปริมณฑล ซึ่งสอดคล้องกับการทำงานในภาคธุรกิจที่ทำงานในรูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid work) และการทำงานที่บ้าน (Work from home) จากการคาดการณ์ทำให้เห็นถึงขนาดตลาดของธุรกิจสั่งอาหารของประเทศไทยที่จะมีการเจริญเติบโตต่อไปอีกในปีนี้ประมาณ 74,000 ล้านบาท หากดูจากตัวเลขจะเห็นได้ว่าการเติบโตเพิ่มจากปี 2020 ซึ่งเป็นปีที่เริ่มมีการระบาดโรค COVID-19 อยู่ที่ 68,000 ล้านบาท นับตั้งแต่ปี 2014 ตลาดของธุรกิจสั่งอาหารได้เติบโตอย่างต่อเนื่องร้อยละ 8-10 และยังคงคาดการณ์กันว่าแนวโน้มที่เติบโตเพิ่มขึ้นต่อไปอีก

เมื่อเทคโนโลยีได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในยุคปัจจุบันส่งผลทำให้เปลี่ยนรูปแบบการรับประทานอาหารไปโดยปริยาย การสั่งอาหารแบบเดลิเวอรี่ สามารถเพิ่มประสบการณ์ด้านความสะดวกสบายในการทานอาหารที่บ้าน ทั้งแบบอาหารแช่แข็ง อาหารแบบเป็นชุด หรือการที่ทางร้านจัดกล่องอาหารเพื่อเพิ่มความสะดวกในด้านการขนส่งและการเดินทาง หรือแม้แต่การเดินทางมาทานที่ร้านเทคโนโลยีก็จะมีส่วนในการอำนวยความสะดวกไม่ว่าจะเป็นการที่ลูกค้านำมาใช้ในการจองโต๊ะ การสั่งอาหาร การเลือกเมนู การทำรีวิวและการโอนเงินต่าง ๆ การเป็นสังคมไร้เงินสดทำให้เกิดการใช้ Cashless และเริ่มมีการใช้เงินสกุลดิจิทัลที่เรียกว่า คริปโทเคอร์เรนซี (Cryptocurrency) ลูกค้าสามารถทำทุกสิ่งด้วยตนเองได้โดยใช้เพียงแค่โทรศัพท์มือถือ แม้แต่เทคโนโลยีคลาวด์ (Cloud) ระบบอัลกอริทึม (Algorithms) สิ่งเหล่านี้จะนำมาช่วยการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการดำเนินงานของธุรกิจภัตตาคาร ร้านอาหารได้เป็นอย่างดี ยังมีการคาดการณ์ว่าระบบ AI (Artificial Intelligence หรือปัญญาประดิษฐ์) จะได้รับความนิยมมากขึ้นในอุตสาหกรรมโรงแรม ภัตตาคาร (Brand Buffet, 2563) เพราะการดำเนินธุรกิจยังคงจะต้องดำเนินธุรกิจต่อไปแม้จะเกิดวิกฤติหรือความเสี่ยงต่าง ๆ

สถานการณ์ปัจจุบันยังทำให้ผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปแบบเมกะเทรนด์ (Megatrend) พฤติกรรมการท่องเที่ยวที่เกิดจากการระบาดของ COVID-19 ที่ส่งผลกระทบยาว พฤติกรรมมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ทำให้การท่องเที่ยวและบริการจะต้องตอบสนองเป็นรายบุคคลมากขึ้น ต้องเน้นการปรับเปลี่ยนรูปแบบของธุรกิจโดยจะนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้งาน รวมทั้งต้องเพิ่มความใส่ใจห่วงใยถึงด้านสุขภาพอนามัยและข้อสำคัญทำให้รูปแบบทางธุรกิจของผู้ประกอบการโรงแรมที่เกิดจากความต้องการของนักท่องเที่ยวเปลี่ยนไปจากภูมิทัศน์แบบเดิม สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้ผู้ประกอบการในธุรกิจจะต้องมีการปรับตัวอย่างรวดเร็ว การหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกัน เพื่อการรักษารายได้ และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับส่วนอื่น ๆ เช่น ชุมชนท้องถิ่น แม้แต่ธุรกิจอื่น ๆ ในห่วงโซ่ที่เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มคุณค่าในการบริการ (กรุงศรี, 2564)

การสร้างมาตรฐานด้านสุขอนามัยแบบสากลเพื่อให้ผู้คนกลับมาใช้บริการ ในทิศทางตรงกันข้ามความเป็นจริงการเดินทางของนักท่องเที่ยวยังไม่สามารถกลับมาเป็นเหมือนดังเดิมได้ เนื่องจาก

ภาวะโรคระบาดที่เกิดขึ้น ห้องพักต่าง ๆ ของโรงแรมนั้นยังไม่สามารถกลับมาสร้างรายได้ให้กับธุรกิจ ได้ดั้งเดิม

แต่ร้านอาหารของโรงแรมที่มีชื่อเสียงและมีคุณภาพ ที่ได้รับการยอมรับยังสามารถดำเนิน ธุรกิจ และสร้างรายได้ หลายโรงแรมจึงหาช่องทางในการสร้างความได้เปรียบหรือกลยุทธ์ทางการ แข่งขันโดยใช้ร้านอาหาร ภัตตาคารหรือเรียกว่า Outlet มาสร้างความโดดเด่นเพื่อให้เกิดการรับรู้และ การจดจำ เหตุการณ์ COVID-19 ได้ทำให้พฤติกรรมของผู้บริโภคมีความเปลี่ยนแปลงไป การใช้บริการ ในร้านอาหารก็เปลี่ยนไป ทั้งยังมีการสั่งผ่านแอปพลิเคชัน (Application) ที่อยู่ในรูปแบบเศรษฐกิจ แบบแบ่งปัน (Sharing Economy) มาใช้ประโยชน์ให้กับตนเองมากขึ้น สร้างความสะดวกสบาย หลีกเลี่ยงการติดเชื้อ สามารถเปิดให้บริการแบบไม่มีลูกค้านั่งภายในร้านได้และยังสามารถส่งอาหารใน รูปแบบเดลิเวอรี่ (Delivery) หรือสั่งซื้อและบริการแบบออนไลน์ (Online) โดยลูกค้าสามารถมา รับสินค้าที่ร้านได้ด้วยตนเอง (คลิกแอนด์คอลเล็ค Click and Collect) (Milioti, Pramatarari, & Kelepouri, 2020) ได้ง่ายตาย แม้สินค้าจะมีราคาที่สูงกว่าร้านก็ยังสามารถสร้างผลกำไรและทำ รายได้ให้กับเจ้าของกิจการได้เพราะลูกค้าเกิดความมั่นใจจากคุณภาพและชื่อเสียงของตราสินค้าที่ ได้รับการยอมรับและมีมาอย่างยาวนาน

ลูกค้าท้องถิ่นหรือผู้ที่มีถิ่นพำนักในเมืองนั้น ๆ เบื้องต้นแทบไม่มีความจำเป็นต้องใช้บริการ ห้องพักในโรงแรมเลย แต่ทำอย่างไรจึงจะสามารถหาสิ่งที่ดึงดูดให้ลูกค้าท้องถิ่นต้องการเข้ามาใช้ บริการในโรงแรมได้ จากการสร้างความต่อเนื่องทางธุรกิจ การต่อยอดให้กับตราสินค้า ทาง ผู้ประกอบการสามารถสร้างรายได้โดยการทำให้ผู้คนในท้องถิ่นกลายเป็นลูกค้ากับทางโรงแรม ด้วย การใช้หรือการซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการอื่นที่ไม่ใช่ห้องพัก สามารถนำมาช่วยในการขับเคลื่อนธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อดูจากผลประกอบการจากทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้น โรงแรมขนาดใหญ่บาง โรงแรมยังมองเห็นถึงโอกาสทางธุรกิจในด้านอาหารภัตตาคารสร้างความเจริญเติบโต สร้างความโดดเด่นให้กับสถานประกอบการโรงแรมได้จากชื่อเสียงของภัตตาคารเช่นกัน ร้านอาหารทำให้ผู้บริโภค ต้องเดินทางไปใช้บริการด้วยตนเอง หลังจากที่ได้รับประสบการณ์ทางอ้อมที่ได้รับจากคนอื่น เกิด พฤติกรรมต่าง ๆ สำหรับผู้ที่ต้องการบริโภคบริการในยุคปัจจุบัน ยังมีงานวิจัยบางชิ้นที่แสดง ออกมาให้เห็นเป็นที่ประจักษ์อีกด้วยว่ามนุษย์ในสังคมมีพฤติกรรมการเลือกรับประทานอาหาร โดย อาหารนั้นจะต้องมีรสชาติที่อร่อย มีรูปปลักษณ์ที่สวยงาม รวมถึงต้องมีประโยชน์แก่ร่างกายและรู้ข้อมูล ทางโภชนาการ อันส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมการบริโภค (Martins, Pelchat, & Pliner, 1997) ที่เป็นการบริโภคภายนอกเคหสถานในลักษณะต่าง ๆ สร้างความสะดวกในการดำเนินชีวิต ทำให้มีธุรกิจ ภัตตาคาร ร้านอาหารเกิดขึ้น สามารถนับได้ว่าธุรกิจนี้เป็นอาชีพ ที่สามารถสร้างรายได้ให้กับ ผู้ประกอบการได้ (กรมอนามัย, 2552) นอกจากนั้นผู้บริโภคยังให้ความสนใจบริโภคอาหารที่มี ลักษณะแปลกใหม่มากกว่าอาหารที่คุ้นชิน นอกจากรสชาติหรือคุณค่าทางอาหารแล้วการให้บริการที่ดี

ความสวยงาม การนำเสนอ ความสำคัญจากรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกิดจากความต้องการของผู้บริโภค ที่ทำให้รูปแบบการให้บริการในอุตสาหกรรมธุรกิจภัตตาคาร ร้านอาหารเป็นธุรกิจบริการที่มีความแตกต่างจากอุตสาหกรรมบริการชนิดอื่น เพราะธุรกิจนี้ผู้ประกอบการต้องผสมผสานบูรณาการระหว่างศิลปะ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม กลไกแนวทางการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ด้านการตลาด จิตวิทยาการบริการตลอดจนแนวความคิดรูปแบบของกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ที่มีศักยภาพในการเข้ามาใช้บริการและผู้ให้บริการต้องมีความเป็นมืออาชีพ

ในทุกวันนี้พฤติกรรมและรูปแบบการบริโภคอาหารของผู้คนได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ส่งผลให้ธุรกิจภัตตาคาร รวมทั้งธุรกิจร้านอาหารกลายเป็นธุรกิจที่ยืนหยัดสามารถยกระดับเพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับเศรษฐกิจของประเทศได้จึงทำให้ธุรกิจภัตตาคาร ร้านอาหารเกิดการพัฒนาการตามมา (Gheribi, 2017) จะเห็นได้ว่าการทำภัตตาคาร ร้านอาหารนั้นเปรียบเสมือนศาสตร์อย่างหนึ่งและสามารถทำให้ทุกคนมีความสุขสบายในการบริโภคอาหาร มีพนักงานที่คอยอำนวยความสะดวกในการให้บริการอาหารและเครื่องดื่มอย่างมืออาชีพทำให้เราต้องการใช้บริการ การนำเสนอรายการอาหารรวมถึงพื้นฐานด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อสนองคุณค่า สร้างความประทับใจให้กับลูกค้า การจัดหาสิ่งบันเทิงใจเป็นสิ่งเดียวกันกับการเตรียมอาหารให้กับลูกค้า อุตสาหกรรมบริการประกอบการภัตตาคาร ร้านอาหารจึงได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว มีกลยุทธ์และความแยกคางในการนำเสนอสินค้าและบริการอย่างมีคุณค่าและมีการแข่งขันในธุรกิจมากขึ้นเรื่อย ๆ ดังที่เห็นในทุกวันนี้

การสร้างที่ยั่งยืนให้กับโลกธุรกิจนั้นมีความหมายถึงแม้จะมีคำกล่าวที่ว่าความแน่นอน คือ ความไม่แน่นอน เมื่อบนโลกใบนี้ไม่มีอะไรที่แน่นอน แต่การวางแผนธุรกิจให้พร้อมรับมือกับทุกสภาพการณ์จะสามารถช่วยให้ฝ่าคลื่นลมมรสุมที่เกิดขึ้นได้ เมื่อการประสบพบเจอกับสิ่งต่าง ๆ ที่สร้างผลกระทบให้เกิดขึ้นอย่างกระทันหันและไม่ทันระวังก็สามารถอุบัติขึ้นได้อยู่ตลอด (VUCA World) ยกตัวอย่างเช่น หากธุรกิจประสบกับปัญหาอย่างหนักมีความจำเป็นต้องเลิกกิจการไป แต่สิ่งที่เป็นคำถามตามมา คือ ถ้าหากสถานการณ์เช่นนี้เกิดขึ้น วันหนึ่งเมื่อปัญหาคลี่คลาย ธุรกิจจะสามารถกลับมายืนหยัดอีกครั้งได้อย่างไร (ลงทุนแมน, 2564) ถึงแม้ว่ามรสุมที่เกิดขึ้นนั้นทำให้หลายธุรกิจไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ แต่หลายธุรกิจก็ยังคงสู้และลุกขึ้นเพื่อที่จะดำเนินธุรกิจต่อถึงแม้จะเจอวิกฤต มีความเสี่ยงและพบกับปัญหาหลาย ๆ รูปแบบที่ผ่านเข้ามาสร้างความท้าทายให้กับเจ้าของธุรกิจ ดังนั้นการสร้างอย่างต่อเนื่องให้กับธุรกิจจึงเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะสามารถนำมาวางแผนในการรับมือเมื่อเกิดปัญหา ช่วยผ่อนหนักให้เป็นเบาเพื่อการดำเนินธุรกิจอย่างมีทิศทาง รวมไปถึงการนำนวัตกรรมต่าง ๆ เข้ามาใช้เพื่อยกระดับขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับธุรกิจของตน ทำให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ การมองไปข้างหน้า ศึกษาอดีตและข้ามผ่านปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างชาญฉลาด

โดยจะขอยกตัวอย่างกรณีศึกษาจากการขาดการจัดทำแผนที่ดีในการสร้างอย่างต่อเนื่องให้กับธุรกิจ “ร้านชะจิบัง ราเมน” เป็นร้านราเมนชื่อดัง สร้างครวักลางให้เป็นศูนย์กลางในการผลิต

อาหาร สินค้าและผลิตภัณฑ์ ขึ้นในปี 2006 เพื่อการกระจายสินค้า ยกระดับและเพิ่มมาตรฐานของผลิตภัณฑ์รวมถึงขยายการผลิตให้กับธุรกิจในอนาคต (Hachibanramen, 2562) ซึ่งบริษัท ไทยสะจิบัง จำกัด เมื่อปี 2011 เกิดวิกฤติน้ำท่วมใหญ่ส่งผลให้ไทยสะจิบัง จำเป็นต้องปิดสาขาจำนวน 91 สาขาเป็นการชั่วคราว

เนื่องจากครวักลางนั้นตั้งอยู่ที่นิคมอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี เป็นจุดสำคัญที่ประสบอุทกภัยธนาคารโลกประเมินความเสียหายสูงถึง 1.44 ล้านล้านบาทหรือร้อยละ 87 ของความเสียหายที่เกิดจากภัยธรรมชาติที่ผ่านมาทั้งหมด (Climate Change Management and Coordination, 2562) ทำให้ 91 สาขา มีความจำเป็นต้องปิดลงไปด้วย หัวใจหลักไม่สามารถทำการผลิตวัตถุดิบส่งให้สาขาได้ ร้านสะจิบังราเมนต้องปิดทุกสาขาเป็นเวลา 16 วัน ไม่เพียงแต่ส่งผลกระทบต่อรายได้ของบริษัท ไทยสะจิบัง จำกัดเพียงเท่านั้น ยังส่งผลถึงรายได้ของบริษัทที่ประเทศญี่ปุ่นด้วย บริษัท ไทยสะจิบัง จำกัด ต้องทำจดหมายรายงานถึงภาวะวิกฤติอุทกภัย อธิบายถึงขั้นตอนและวิธีการในการกลับมาเปิดอีกครั้งต่อตลาดหลักทรัพย์ประเทศญี่ปุ่น (JASDAQ) อุทกภัยครั้งใหญ่นี้ได้สิ้นสุดลงเดือนมกราคม 2012 แต่ไทยสะจิบังก็ไม่สามารถเปิดร้านพร้อมกัน 91 สาขาได้ ช่วงแรกเปิดได้เพียงแค่ 7 สาขา ใช้เวลานานถึง 6 เดือนจึงเปิดครบทุกสาขาได้ ไม่มีผู้ใดทราบได้และมองไม่เห็นถึงวิกฤติที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า จากเหตุการณ์นี้ส่งผลถึงการหยุดชะงักของธุรกิจที่เกิดจากเหตุการณ์ไม่คาดคิด แต่หากได้มีการจัดทำแผนต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Planning, BCP) มีการรับมือได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินการต่อได้ หากแม้มีการหยุดการดำเนินธุรกิจแม้เพียงเวลาอันสั้น แต่ผลเสียที่เกิดขึ้นอาจส่งผลในระยะยาวหรืออาจมีผลกับรายได้อย่างรุนแรง (ลงทุนแมน, 2560)

เมื่อปี พ.ศ. 2562 ผู้บริหารของโรงแรมดุสิตธานีนำเสนอโครงการ “ดุสิต เซ็นทรัล พาร์ค” ที่เกิดจากความร่วมมือของทางดุสิตธานีและซีพีเอ็น โดยมีคำจำกัดความในด้านความร่วมมือครั้งนี้ คือ “การสร้างไลฟ์สไตล์ครั้งใหม่เพื่อพัฒนาสู่สิ่งที่ดีในอนาคต” จะทำการรื้อถอนอาคารสิ่งปลูกสร้างของโรงแรมดุสิตธานีเดิมออกทั้งหมดและจะทำการก่อสร้างขึ้นมาใหม่บนพื้นที่โรงแรมดุสิตธานี (Khaosod Online, 2562) โดยจะคงรูปแบบสถาปัตยกรรมเดิมในความเป็นดุสิตธานี แต่มีความสง่างามมากขึ้น และจะยังคงเก็บรักษาเอกลักษณ์และคุณค่าความเป็นไทย เมื่อมีการรื้อถอนอาคารทั้งหมดเพื่อทำการก่อสร้างใหม่ขึ้นนี้ จึงทำให้ภัตตาคารร้านอาหารต่าง ๆ ที่ได้สร้างชื่อเสียงให้กับโรงแรมดุสิตธานีมายาวนาน มีความจำเป็นต้องปิดตัวลงไปด้วย หากแต่ความคิดที่ก้าวหน้าของผู้บริหารกลุ่มดุสิตธานี ที่ต้องการรักษาทรัพยากรมนุษย์อันมีค่าของโรงแรม และยังให้ความสำคัญของความต่อเนื่องในธุรกิจด้านภัตตาคารที่สามารถสร้างรายได้ให้กับธุรกิจ สามารถทำให้ลูกค้ายังคงจดจำ ระลึกถึงโรงแรมและตราที่ชื่อว่าดุสิตธานีแห่งนี้ไว้ได้อีกด้วย

การรับมือกับความเสี่ยงนั้นเป็นแนวโน้มขององค์กรที่จะดำเนินกิจกรรมในการป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากผลแห่งความไม่แน่นอน เพราะการทำธุรกิจโดยทั่วไปต้องเผชิญกับความเสี่ยงต่าง ๆ (Risk Business, Company Risk) ความเสี่ยงนั้นมีอยู่หลายรูปแบบ ยังทำให้ผลตอบแทนที่ได้พยากรณ์ไว้ล่วงหน้าเกิดการเปลี่ยนแปลงจากที่ได้คาดการณ์เอาไว้ (Kallmuenzer & Peters, 2018) Business Continuity Planning (BCP) เป็นการจัดทำแผนเพื่อสร้างความต่อเนื่องให้กับธุรกิจ มีการคิดแผนกลยุทธ์สำรอง มีการจำลองเหตุการณ์ล่วงหน้า การจัดทำแผนต่อเนื่องทางธุรกิจมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อการป้องกัน และแสดงให้เห็นถึงความสามารถขององค์กรเมื่อต้องประสบกับภาวะวิกฤติหรือความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะต้องมีการวางแผนวัตถุประสงค์และดำเนินการตามขั้นตอนเหล่านั้น

การจัดทำกลยุทธ์ด้านความต่อเนื่องทางธุรกิจ จะต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ สามารถระบุความเสี่ยงที่น่าจะเป็นภัยคุกคามและเลือกความเสี่ยงที่ประเมินเอาไว้ว่าน่าจะสำคัญและก่อให้เกิดความเสียหายที่สุดเพื่อนำมาประเมินเมื่อเกิดภาวะฉุกเฉินขึ้นได้ (สำนักประสานด้านการต่างประเทศและสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2557) ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้บริษัทจัดการความเสี่ยงได้ สิ่งสำคัญคือ จะต้องชี้ถึงข้อมูล การให้ความร่วมมือพร้อมช่วยเหลือองค์กรของตนเองเมื่อมีกิจกรรมการจัดการและบริหารด้านความเสี่ยงด้วยการ ระบุนิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง (Belás, Smrcka, Gavurova, & Dvorsky, 2018) เพราะการวินิจฉัยถึงแหล่งที่มาของความเสี่ยงในธุรกิจนั้นเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดของการบริหาร การคิดค้นและค้นพบถึงวิธีการในการดำเนินการป้องกัน (Gorzeń-Mitka, 2019) จะช่วยให้พบคำตอบและอาจแนะนำไปลดสิ่งที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงได้ ทำให้ธุรกิจยังคงดำเนินการต่อไป ช่วยสร้างรายได้ให้เกิดขึ้น

จากข้อมูลที่กล่าวมาข้างต้นทั้งหมดสามารถทำให้เห็นถึงความสำคัญของรูปแบบการสร้าง ความต่อเนื่องเพื่อธุรกิจ เห็นได้ว่าการสร้างความต่อเนื่องให้เกิดขึ้นนั้นเป็นประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อม สามารถรับมือเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่สร้างผลกระทบที่รุนแรงเข้ามาได้ หากมองภาพเพียงแค่ว่าเมื่อเกิดผลกระทบเข้ามาทางด้านธุรกิจก็มีความจำเป็นที่จะต้องหยุดชะงักไปด้วยเช่นกัน และจะรอคอยวันที่จะกลับมาใหม่ แม้ในระยะเวลาอันสั้นแต่นั้นอาจเป็นความประมาท ทำให้ธุรกิจหยุดนิ่ง ตก ขวบนและอาจทำให้ผู้คนสับสนไป ในที่สุด ผู้วิจัยเห็นว่าการสร้างการพัฒนาตัวแบบเชิงสาเหตุปัจจุบัน และสร้างรายได้ (Generate revenue) ให้คงอยู่ไม่เป็นเพียงการสร้างรายได้ให้กับธุรกิจเพียงเท่านั้น แต่ยังสามารถทำให้ผู้บริโภคยังคงได้สัมผัสและรับรู้ว่าธุรกิจนี้ยังคงดำเนินการไปในทิศทางที่ดี มีจุดเด่น มีความเจริญก้าวหน้า คู่ควรกับการเข้าไปเป็นลูกค้าเพราะสามารถส่งเสริมตัวตนได้ ทำให้เกิดการยกระดับการพัฒนาธุรกิจและเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับธุรกิจได้สืบไป เพราะผู้ที่ประสบความสำเร็จนั้นต่างกับคนที่อยู่ที่เดิมไม่ไปไหน คือ มีแรงที่จะลุกขึ้นสู้เสมอกับผลกระทบซึ่งเป็น

สิ่งที่ทำให้เกิดความล้มเหลว ในขณะที่อีกฝ่ายยังคงอยู่กับข้อผิดพลาดในอดีตทำให้ไม่สามารถก้าวข้ามความล้มเหลวไปได้ จากสิ่งเหล่านี้ผู้วิจัยจึงเห็นว่ากรณีศึกษาภัตตาคารบ้านดุสิตธานี ของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) มีความเหมาะสมที่จะนำมาเป็นต้นแบบในการสร้างความรู้ ค้นคว้า ศึกษา วิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ยังมีอยู่จำกัดและมีความน่าสนใจ เพราะข้อมูลเหล่านี้ไม่ได้เป็นที่รับรู้อย่างเป็นระบบในสาธารณชนมาก่อน จึงสามารถสร้างประโยชน์ให้กับผู้อื่นได้

1.2 คำถามวิจัย

1.2.1 รูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทยมีลักษณะอย่างไร

1.2.2 องค์ประกอบของการสร้างความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทยมีอะไรบ้าง

1.2.3 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของรูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทยมีรายละเอียดความสัมพันธ์กันอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์

1.3.1 เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)

1.3.2 เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)

1.3.3 เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการสร้างความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)

1.4 ขอบเขตการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวแบบเชิงสาเหตุปัจจัยด้านความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย : กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.4.1 ขอบเขตเนื้อหา

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ ได้แก่ ตำรา เอกสารทางวิชาการ วิทยานิพนธ์วารสาร รายงานการวิจัย ชุดข้อมูลทางด้านสถิติ ข้อมูลต่าง ๆ ทางอินเทอร์เน็ตมาจากหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องเกี่ยวกับการสร้างความต่อเนื่องทางด้านธุรกิจโรงแรม และธุรกิจภัตตาคารร้านอาหารในโรงแรม คุณลักษณะ ด้านคุณภาพการบริการ ด้านประสบการณ์ของลูกค้า และการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในการนำมาใช้เพื่อกำหนดคำถามการวิจัย เพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลในแต่ละขั้นตอน และการนำไปใช้ในการตรวจสอบตามหลักทฤษฎีสามเส้า การอภิปรายผลทางการศึกษา

1.4.2 ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลหลักและกลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดแนวทางการศึกษาด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ด้วยเทคนิคของการผสมผสานวิธี (Mixed Method Research) ผู้วิจัยใช้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักและกลุ่มประชากรที่แตกต่างกันโดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอนได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษารูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นผู้บริหารระดับสูงของกลุ่มบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ที่มีหน้าที่กำหนดนโยบายวางแผน จะมีประสบการณ์การทำงานไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 8 คน โดยใช้วิธีวิทยาการสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) ร่วมกับการเก็บข้อมูลและการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation)

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ของการสร้างความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย : กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) โดยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) กลุ่มประชากรเป็นผู้เข้ามาใช้บริการภัตตาคารบ้านดุสิตธานี มากกว่า 2 ครั้ง ต่อ 1 ปี โดยใช้เครื่องมือวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ในการนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของรูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย โดยวิธีการวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติ ด้วยเทคนิคโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) นำเสนอรูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย

1.4.3 ขอบเขตด้านเวลาและสถานที่

ผู้วิจัยได้กำหนดระยะเวลาตั้งแต่เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2565 ถึงเดือนมิถุนายน พ.ศ.2566 เป็นระยะเวลา 1 ปี

1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

รูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภาคการของผู้ประกอบการ โรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ด้วยเทคนิคของการผสมผสานวิธี (Mixed Method Research) โดยกำหนดกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนาเป็นกรอบแนวคิดเชิงขั้นตอน

โดยมีการดำเนินงานออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 เริ่มต้นจากการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีวิทยาการสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) จากการวิจัยเอกสาร การสัมภาษณ์กลุ่มกับผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และลูกค้าที่มาใช้บริการภาคการจริง ร่วมกับการสังเกตแบบมีส่วนร่วมในบริบทพื้นที่ เพื่อสร้างข้อสรุปเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 2 วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติ เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงยืนยัน (Confirm Factor Analysis) เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามกับลูกค้าผู้ที่ใช้บริการ

ขั้นตอนที่ 3 ใช้เทคนิคโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของรูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภาคการของผู้ประกอบการโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทยและสรุปเป็นรูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภาคการของผู้ประกอบการโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลของการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย จะเป็นประโยชน์ทั้งในเชิงวิชาการ และการนำไปประยุกต์ใช้ ดังนี้

1.6.1 ประโยชน์เชิงวิชาการ

1) ผลการวิจัยในครั้งนี้จะนำไปสู่แนวโน้มรูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย ทั้งนี้ทางสถานศึกษาสามารถนำความรู้ไปใช้ประกอบในการเรียนการสอนในด้านการวางแผนและการบริหารจัดการทางธุรกิจโรงแรมและภัตตาคาร แนวโน้มการพัฒนาในรูปแบบธุรกิจเพื่อการดำเนินต่อของธุรกิจ วิธีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายและสามารถพัฒนาการขยายกลุ่มเป้าหมายจากการใช้นวัตกรรมที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์

2) ผลการวิจัยครั้งนี้สร้างรูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคาร ซึ่งเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรม เพื่อนำไปศึกษาเมื่อเกิดเหตุการณ์หรือปัญหาสร้างผลกระทบให้กับธุรกิจ จะมีวิธีการรับมือและวางแผน แนวทางการแก้ไขปัญหาด้วยการขยายช่องทางในการให้บริการของภัตตาคารในโรงแรมเพื่อการคงอยู่ได้

3) ผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นแนวการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารในโรงแรม โดยสถานศึกษาสามารถนำความรู้ไปใช้ประกอบในการเรียนการสอนด้านการจัดการโรงแรม การต่อยอดทางธุรกิจ การปรับตัวทางธุรกิจเมื่อเกิดปัญหา นอกจากนั้นแล้วคุณค่าของตราสินค้ายังทำให้ลูกค้าจดจำ ทำให้ยังคงระลึกถึงตราสินค้าได้เมื่อตราสินค้านี้กำลังปรับธุรกิจ เป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจในการนำไปต่อยอดในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1.6.2 ประโยชน์ในการนำไปประยุกต์ใช้

1) ภาครัฐสามารถนำวิธีการพัฒนารูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย ด้วยการปรับเปลี่ยนการให้บริการประชาชนด้วยเพิ่มช่องทางการบริการ หรือการนำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์เพื่อการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน

2) ส่งเสริมการสนับสนุนการยกระดับธุรกิจด้านอาหารในการสร้างรายได้ ส่งเสริมการสร้างความร่วมมือกันระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนในการพัฒนาด้วยแนวคิดการสร้างความต่อเนื่องทางธุรกิจที่สามารถสร้างงานและสร้างรายได้ทางเศรษฐกิจระดับมหภาคให้กับประเทศ

3) ผู้ประกอบการโรงแรมสามารถใช้เป็นข้อมูลในการนำไปกำหนดนโยบายและวางกลยุทธ์ในการพัฒนารูปแบบความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคาร เข้าไปในการวางแผนเพื่อธุรกิจ ทางฝ่ายบริหารจัดการทางการตลาดของธุรกิจภัตตาคารในโรงแรมสามารถนำผลการศึกษา

ที่ได้จะเป็นแนวทางในการบริหารจัดการทางด้านการสร้างความต่อเนื่องของธุรกิจภัตตาคารสามารถทำร้านอาหารเป็นจุดหมายในการเดินทางเพื่อมารับบริการ สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระดับนานาชาติได้อย่างมีคุณภาพได้ด้วยวิธีการนำนวัตกรรมมารองรับให้บริการ ทำให้เกิดเศรษฐกิจมวลรวมที่สร้างความอย่างยั่งยืนกับอุตสาหกรรมธุรกิจโรงแรมและภัตตาคารได้

1.7 นิยามศัพท์

1.7.1 การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ การนำภัตตาคารบ้านดุสิตธานี ของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ออกมาให้บริการเป็นภัตตาคารบ้านดุสิตธานี เป็นการวางแผนด้านกลยุทธ์ต่อสิ่งที่จะทำให้ธุรกิจหยุดชะงัก ขาดความต่อเนื่องที่คาดการณ์ว่าจะเกิดขึ้น จากการทุบโรงแรมดุสิตธานีเดิมและสร้างขึ้นใหม่บนพื้นที่เดิมแต่ใช้เวลาในการสร้างถึง 5 ปี ทั้งนี้ธุรกิจการบริการเป็นธุรกิจที่มีความเปราะบางสูง การไม่ประมาท มีการเตรียมความพร้อมให้กับธุรกิจ สามารถทำให้ธุรกิจยังคงดำเนินต่อไปได้แม้ประสบปัญหา การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจนั้น (Business Continuity Management) สามารถลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ลดการสูญเสียรายได้ทางเศรษฐกิจ ทำให้ธุรกิจยังคงอยู่ได้และสามารถฟื้นฟูกิจการได้โดยเร็ว

1.7.2 นวัตกรรมและเทคโนโลยีในธุรกิจบริการ

นวัตกรรมเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับธุรกิจ มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ออกมาผสมผสานกับกระบวนการใหม่ ๆ นอกจากนวัตกรรมและเทคโนโลยีในธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่มช่วยสร้างความแตกต่าง และส่งผลต่อการเติบโตขององค์กร การนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อให้บริการในรูปแบบที่แตกต่างออกไป ผู้คนมักจะให้ความสนใจหากมีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้และสามารถตอบสนองความต้องการของตลาด สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน สามารถช่วยสร้างความพึงพอใจของลูกค้า ทั้งนี้ทางบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ได้ปรับรูปแบบการให้บริการจากเดิมที่ภัตตาคารในโรงแรม แต่ได้ยกภัตตาคารออกมาไว้ที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี นอกจากการปรับรูปแบบที่เป็นนวัตกรรมการบริการที่เกิดขึ้น แต่ยังคงรักษาบรรยากาศแบบโรงแรมดุสิตธานีเอาไว้ได้ นอกจากนั้นแล้วยังมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสร้างสรรค์ อำนวยความสะดวกเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม สร้างความยั่งยืน ทำให้ผู้บริโภคตอบรับกับธุรกิจบริการของทางบ้านดุสิตธานีเป็นอย่างดี

1.7.3 ภาพลักษณ์และมรดกทางตราสินค้า

ภาพลักษณ์และมรดกของตราสินค้าของโรงแรมดุสิตธานี เป็นการสื่อสารถึงสิ่งที่มีคุณค่าที่สัมผัสถึงคุณค่านั้นได้ คงเอกลักษณ์และมีความความน่าเชื่อถือ เมื่อใช้บริการให้ความรู้สึกถึงความ

คุ้มค่าและมีความมั่นใจเมื่อมีตราสินค้าอยู่ นอกจากนั้นแล้วมรดกทางตราสินค้าเป็นสิ่งที่อยู่ในความทรงจำ เป็นตำนาน ความเป็นมา เชื่อมโยงยุคสมัยทั้งอดีตและปัจจุบัน มีความคลาสสิก (Classic) เมื่อผู้บริโภคใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการยังสามารถสะท้อนถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้บริโภครับตราสินค้าได้เป็นอย่างดี สามารถสะท้อนและส่งเสริมความเป็นตัวตนออกมา สร้างความภักดีกับตราสินค้า บ่งบอกถึงรสนิยมของผู้ใช้ผลิตภัณฑ์นั้น ๆ

1.7.4 คุณภาพบริการ

คุณภาพการบริการและความเกี่ยวข้องกับการออกแบบการบริการในธุรกิจบริการ อาหารและเครื่องดื่ม ในภัตตาคารบ้านดุสิตธานี มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องแต่เป็นสิ่งที่มีความท้าทายเนื่องจากเป็นธุรกิจรูปแบบใหม่ของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ที่เป็นรูปแบบของการนำธุรกิจภัตตาคารออกมาไว้นอกโรงแรม นอกจากนั้นแล้วการบริการยังเป็นกระบวนการที่ลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องตั้งแต่เริ่มจนจบกระบวนการ ทำให้เกิดความคาดหวังถึงสิ่งที่ลูกค้าพึงได้จากข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับมา มีการเปรียบเทียบ มีประเมินทันที ทำให้ผู้เข้ารับบริการเกิดความพึงพอใจหรือไม่ นอกจากนั้นแล้วมีการตัดสินใจที่จะส่งผลต่อเนื่องไปถึงการกลับมาใช้ซ้ำของผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้น ๆ นอกจากเปรียบเทียบบริการจากแต่ละสถานที่แล้ว ยังสามารถเปรียบเทียบกันจากผู้ที่เคยมารับบริการก่อนอีกด้วย การบริการที่ดีของภัตตาคารบ้านดุสิตธานี ต้องมีทั้งประสิทธิภาพและคุณภาพ และสามารถสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้นกับผู้เข้ารับบริการได้

1.7.5 ทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แห่งภัตตาคารบ้านดุสิตธานี เกิดจากการที่โรงแรมปิดตัวลงเพื่อสร้างใหม่ในพื้นที่เดิม ในระหว่างเวลานี้จึงได้นำพนักงานไปบริการที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี มีการวางแผนอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากทางพนักงานของโรงแรมดุสิตธานีมีคุณภาพและมีความภักดีต่อองค์กร ต้องการที่จะก้าวหน้าและเติบโตไปกับองค์กร งานบริการมีความจะเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้นมนุษย์เข้ามาเป็นส่วนผลักดันให้ธุรกิจก้าวหน้า ทรัพยากรมนุษย์ในงานบริการจะต้องมีศักยภาพ มีความอดทน มีใจบริการ มีทัศนคติที่ดีต่องานบริการ มีความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า นอกจากนั้นแล้วยังต้องมีการได้รับการฝึกอบรม การได้รับการศึกษาจากสถาบันหน่วยงานหรือองค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจในองค์กรและวิชาชีพของตนเองในการสร้างความก้าวหน้าให้กับตนเองและองค์กร เพื่อให้เข้าใจถึงบริบทของงานบริการ

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

งานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาตัวแบบเชิงสาเหตุปัจจัยด้านความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจ ภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)” ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมจากหนังสือ ตำรา บทความงานวิจัย รายงานของทางราชการและเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยจะได้นำเสนอแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับหัวข้อ ดังต่อไปนี้

- 1) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM)
- 2) แนวคิดนวัตกรรมและเทคโนโลยีในธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม
- 3) แนวคิดด้านภาพลักษณ์และมรดกของตราสินค้า (Brand Image and Brand Heritage)
- 4) คุณภาพการบริการและการออกแบบการให้บริการในธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม
- 5) ทฤษฎีด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 6) แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรมและภัตตาคาร
- 7) ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจภัตตาคารและแนวโน้มของธุรกิจภัตตาคาร
- 8) ข้อมูลเบื้องต้นของโรงแรมดุสิตธานีและความเป็นมาของภัตตาคารบ้านดุสิต

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM)

การบริหารธุรกิจทุกประเภทในปัจจุบันมีความเสี่ยง (Risk) จากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ทั้งที่เกิดจากภัยพิบัติตามธรรมชาติและภัยที่เกิดจากการกระทำของมนุษย์ ซึ่งสร้างความเสียหายมากมายต่อภาคธุรกิจทั้งขนาดเล็ก กลางและใหญ่ ทำให้ธุรกิจบางรายต้องขาดทุน กำไรลดลง เสียภาพลักษณ์ สูญเสียส่วนแบ่งทางธุรกิจ (Market Share) และหลายบริษัทอาจต้องปิดกิจการไป องค์กรทางธุรกิจจึงจำเป็นต้องเตรียมพร้อมที่จะรับมือกับภัยอันตรายที่เข้ามาคุกคาม เพื่อลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้เสียและฟื้นตัวจากวิกฤตการณ์นั้นให้เร็วที่สุด ปัจจุบันธุรกิจชั้นนำจำนวนมากได้นำแนวทางการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจมาใช้ (Business Continuity Management: BCM) โดย BCM จัดเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์สำหรับธุรกิจ ที่จะช่วยประกันมิให้เกิดความสูญเสียทางธุรกิจ อันเกิดจากภัยพิบัติหรือวิกฤตการณ์ต่าง ๆ

Herbane (2010) ในเบื้องต้นได้กล่าวถึงการพัฒนากิจกรรมการจัดการวิกฤต (Crisis Management) ว่าองค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผนและการเลือกสรรการใช้ทรัพยากรให้ดีขึ้น โดยกล่าวว่า “องค์กรสามารถเผชิญกับวิกฤตได้หลากหลายตั้งแต่วิกฤตทางกายภาพ เช่น อุบัติเหตุผลิตภัณฑ์ล้มเหลวหรือสูญเสียสาธารณูปโภค (แก๊ส ไฟฟ้า ประปา โทรคมนาคม) วิกฤตบุคลากร เช่น พนักงานจำนวนมากเจ็บป่วยหรือเสียชีวิต ความผิดพลาดทางอาญาของพนักงาน วิกฤตการณ์ทางอาญาภายนอก เช่น การก่อการร้ายและการปลอมแปลงผลิตภัณฑ์ วิกฤตข้อมูล เช่น อาชญากรรมไซเบอร์หรือการโจรกรรมข้อมูล ภัยธรรมชาติ เช่น น้ำท่วมและพายุ วิกฤตเศรษฐกิจ เช่น เศรษฐกิจถดถอยและวิกฤตชื่อเสียง เช่น ข่าวลือที่เป็นอันตราย” สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดช่องว่างเกิดการหยุดชะงักทางธุรกิจหรือเกิดปัญหาเกี่ยวกับธุรกิจ การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจจึงเข้ามามีบทบาทในทุก ๆ องค์กร

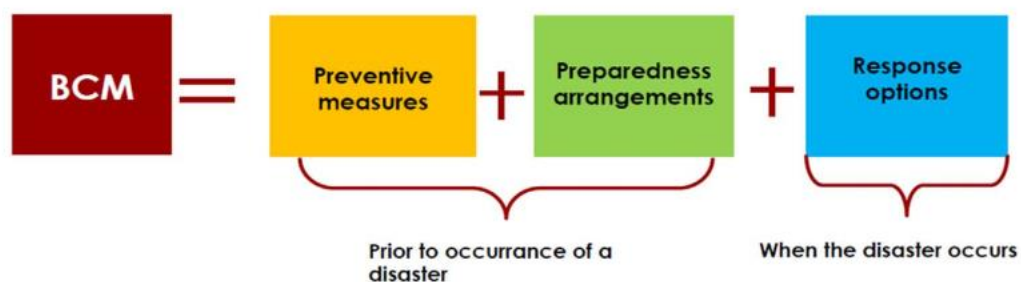
วิวัฒนาการของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ทราบได้จากข้อมูลต่าง ๆ โดยเฉพาะข้อมูลทางด้านกฎหมาย ข้อมูลด้านมาตรฐานระดับชาติและระดับนานาชาติทั้งหมด ที่เริ่มใช้ตั้งแต่ ค. ศ. 1970 โดย Herbane (2010) ที่ได้กล่าวถึงอิทธิพลในยุคแรกที่ส่งผลต่อแนวคิดของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจจนกระทั่งยุคปัจจุบันนั้น ต้นเหตุเกิดจากระบบคอมพิวเตอร์ที่มีความเปราะบางของการรักษาข้อมูล (Data) โดยเขาเรียกช่วงเวลานี้ว่า “ระยะการออกกฎหมายใหม่” (ตั้งแต่กลางทศวรรษ 1970 ถึงกลางทศวรรษ 1990) กฎหมายหลายฉบับถูกเขียนขึ้นในช่วงเวลานี้ และในกฎหมายฉบับต่าง ๆ ยังได้รวมความต่อเนื่องทางธุรกิจไว้ด้วย เช่น กฎหมายว่าด้วยเงินทุนเร่งด่วนของสหรัฐ (1989) ที่ระบุว่าเป็นข้อกำหนดสำหรับสถาบันการเงินที่ได้รับอนุญาตของรัฐบาลกลางที่จะต้องมีการวางแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ ยุคที่สองเป็นยุคช่วงสร้างมาตรฐาน (กลางทศวรรษ 1990 ถึง 2001) เป็นมาตรฐานที่เกิดขึ้นมาจากความร่วมมือทุกภาคส่วน เช่น ในปี ค. ศ. 2000 กระทรวงกลาโหมแห่งสหราชอาณาจักรได้ร่วมมือกับสื่อสิ่งพิมพ์ อาทิ Joint service publication 503 - business continuity management หรือ NFPA 1600 Standards on disaster/emergency management and business continuity programs เป็นต้น ซึ่งมาตรฐานที่มีเพิ่มเติม คือ ความยืดหยุ่น (Resilience) และสามารถตรวจสอบได้ (Reviewable) ถึงแม้ว่าจะเป็นเพียงมาตรฐานที่เกิดขึ้นในท้องถิ่นที่สหราชอาณาจักรแต่ก็ถูกพัฒนาจนกลายเป็นมาตรฐานระดับสากล (International Organization for Standardization: ISO) ในยุคที่สาม การนิยามคำว่าการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจได้ถูกกระตุ้นโดยผู้ก่อการร้ายในปี ค. ศ. 2001 ทำให้ต้องกลับมาทบทวนความหมายและสมมติฐานของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ มีการเพิ่มความหมายเกี่ยวกับความสูญเสียของมวลมนุษยชาติและความกระทบกระเทือนรุนแรงทางด้านจิตใจ รวมถึงแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจที่ต้องการการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน (Hill & Burgess, 2003) ในยุคหลัง 911 จึงเป็นช่วงที่เห็นผลของการนำการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจมาใช้อย่างมากสำหรับการแนะนำแนวทางและกฎระเบียบในภาคธุรกิจ การเงิน เพิ่มการให้ความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐบาล ตลาดหลักทรัพย์

รวมไปถึงด้านสาธารณูปโภค (Herbane, 2010) Business Continuity Institute ได้เผยแพร่ “แนวปฏิบัติที่เหมาะสม (ค. ศ. 2002 - 2003) และมาตรฐานความสามารถทางวิชาชีพ (ค. ศ. 2003)” จึงมีความชัดเจนยิ่งขึ้นในด้านบทบาทของทักษะการจัดการเฉพาะบุคคลนั้นจะช่วยผลักดันการสร้างมาตรฐานในระดับอื่น ๆ อีกด้วย นอกจากนี้ยังเริ่มมีการออกกฎหมายและแนวปฏิบัติด้าน ISO (International Organization for Standardization) ในประเทศต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานระบบการจัดการและองค์กรที่ต้องการสามารถนำการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจไปใช้ได้

นอกจากนี้มีการให้ความหมายของคำว่า “การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM)” ว่าเป็นกระบวนการบริหารจัดการธุรกิจแบบองค์รวม โดยมีการระบุผลกระทบที่อาจเป็นภัยคุกคามต่อองค์กร และมีกรอบการสร้างความปลอดภัยและความยืดหยุ่นที่มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองภัยคุกคามและปกป้องผลประโยชน์ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมทั้งชื่อเสียง ราคาสินค้า และกิจกรรมในการสร้างคุณค่าขององค์กร” (Swartz, Elliott, & Herbane, 2010) (มารวย ส่งทานินทร์, 2557) ซึ่งทางสถาบัน Disaster Recovery Institute (DRI) International (2024) ได้ให้นิยามการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจไว้ว่า การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) คือ กระบวนการบริหารที่ระบุความเสี่ยง ภัยคุกคาม และจุดอ่อนที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานอย่างต่อเนื่องของธุรกิจ และได้พัฒนากรอบแนวคิดสำหรับองค์กรเพื่อสร้างความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองต่อเหตุการณ์นั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) ยังเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ด้านการจัดการความเสี่ยง (Risk Management) อย่างไรก็ตามความเสี่ยงทุกชนิดอาจจะไม่ใช่ภัยพิบัติขององค์กร หากองค์กรมีประสบการณ์ในการระงับเหตุนั้น โดยการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) จะเน้นเฉพาะภัยคุกคามที่มีต่อความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ สำหรับ Aladejebi (2021) ที่ได้ทำการศึกษา เรื่องการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) ในธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในประเทศไนจีเรีย ได้อธิบายความหมายของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) ว่าเป็นกระบวนการจัดการเต็มรูปแบบที่ต้องมีการระบุผลกระทบที่อาจจะเป็นภัยคุกคามต่อบริษัท และเป็นการกำหนดกรอบสำหรับการสร้างความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองที่มีประสิทธิภาพ เพื่อปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อสร้างมูลค่าของแบรนด์และสร้างชื่อเสียง ทั้งนี้ Strong (2010) ถือว่าการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจนั้น เป็นวิธีการแบบบูรณาการที่ช่วยให้บริษัทตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนได้อย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพ

มีผู้ที่ให้ความหมายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจไว้อีกว่า เป็นการระบุและปกป้องกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญและทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อที่จะรักษาระดับประสิทธิภาพตามที่ได้คาดการณ์ไว้โดยมีการเตรียมกระบวนการที่ช่วยให้บริษัทอยู่รอดได้เมื่อเกิดปัญหาขึ้น (Low, Liu, & Sio, 2010) และเพิ่มเติมโดยองค์กรแรงงานนานาชาติ (International Labour Organisation (ILO),

2011) ยังได้อธิบายขั้นตอนการบริหารความต่อเนื่องของธุรกิจมีองค์ประกอบ 3 ด้าน ประกอบด้วย มาตรการป้องกัน (Preventive Measures) การเตรียมความพร้อม (Preparedness Arrangements) และทางเลือกเพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์วิกฤต (Response Options) ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM)
ที่มา: ILO (2011). อ้างอิงใน Kato and Charoenrat (2018)

จากภาพที่ 1 จะเห็นได้ว่า

องค์ประกอบ 1 (สีเหลือง Preventive Measures) และ 2 (สีเขียว Preparedness Arrangements) เป็นขั้นตอนการดำเนินงานในช่วงเวลาก่อนการเกิดวิกฤต (Prior to occurrence of a disaster)

องค์ประกอบที่ 3 (สีฟ้า Response Options) เป็นการตอบสนองเมื่อวิกฤตเกิดขึ้น (When the disaster occurs)

นอกจากนั้น Kato and Charoenrat (2018) ได้อธิบายองค์ประกอบที่ 2 ในขั้นตอนการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับวิกฤตการณ์ความสูญเสีย การออกแบบการตอบสนองและการสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) โดยเฉพาะให้ความสำคัญกับการสื่อสารไปยังพนักงานขององค์กร ก่อนที่วิกฤตการณ์จะเกิดขึ้น แนวคิดนี้พัฒนาต่อยอดจากแนวคิดของ International Labour Organisation (ILO) (2011) ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงาน 8 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 การพิจารณาลำดับความสำคัญ (Priority) ของธุรกิจ
- ขั้นตอนที่ 2 ระบุสินทรัพย์ที่สำคัญและปัจจัยการผลิตตามลำดับความสำคัญของธุรกิจ
- ขั้นตอนที่ 3 กำหนดระยะเวลาที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน
- ขั้นตอนที่ 4 กำหนดพื้นที่ความเสี่ยงภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อปัจจัยการผลิต
- ขั้นตอนที่ 5 เตรียมสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นจากภัยคุกคาม

ขั้นตอนที่ 6 การออกแบบแผนความต่อเนื่องของธุรกิจ (Business Continuity Plan: BCP)

ขั้นตอนที่ 7 การออกแบบและการเปิดตัวขั้นตอนการสื่อสาร

ขั้นตอนที่ 8 การออกแบบและการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารความต่อเนื่องของธุรกิจ

โดยในขั้นตอนที่ 1-4 เป็นช่วงของการประเมินผลกระทบทางธุรกิจและประเมินความเสี่ยงของภัยอันตราย (Business Impact Assessment and Disaster Risk Assessment) โดยวิเคราะห์ถึงความสำคัญของสินค้าหรือการบริการขององค์กรที่จำเป็นต้องรักษาไว้ เมื่อเกิดวิกฤตการณ์หรือภัยพิบัติต่าง ๆ ขั้นตอนที่ 5-6 เป็นขั้นตอนการวางแผน (Planning) ซึ่งเป็นการกำหนดฉากทัศน์ (Scenario) ของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น โดยการกำหนดทางเลือก วิธีการสื่อสาร ระบบการสำรองข้อมูล ขั้นตอนการทำงานที่ปลอดภัย และกลยุทธ์การฟื้นฟูขั้น จัดทำเป็นเอกสารที่เรียกว่าการออกแบบแผนความต่อเนื่องของธุรกิจ (Business Continuity Plan: BCP) โดยในแผนนี้ต้องกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของพนักงานและผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ ขั้นตอนที่ 7-8 เป็นขั้นตอนการสื่อสารและการฝึกอบรม (Communication and Training) ซึ่งเป็นมาตรการขั้นสุดท้ายในการเตรียมความพร้อม โดยนำแผนที่วางไว้สื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้เสียก่อนเหตุวิกฤตจะเกิดขึ้น มีการฝึกอบรมพนักงานและผู้มีส่วนได้เสียให้คุ้นเคยกับการตอบสนองและรู้จักกับกระบวนการแก้ไขปัญหา มีการวางแผนการศึกษาในรูปของการสร้างความตระหนัก การฝึกอบรม การฝึกฝนเตรียมความพร้อม

ในธรรมชาติของธุรกิจโรงแรมและท่องเที่ยว เป็นธุรกิจที่มีความอ่อนไหวจากภัยคุกคามต่าง ๆ ทั้งปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกที่ยากจะควบคุมได้ เช่น ความไม่มั่นคงทางการเมือง การเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ ภัยจากการก่อการร้าย การเกิดภาวะโรคระบาด การผันผวนของค่าเงินและอัตราแลกเปลี่ยน การเปลี่ยนทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมและโครงสร้างของประชากร สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการโรงแรมและการท่องเที่ยว ที่ภาคธุรกิจต้องพร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นเพื่อรักษาธุรกิจให้อยู่รอด และสามารถฟื้นฟูธุรกิจได้โดยเร็ว (Krell, 2006)

มีการศึกษาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรม โดย Aladejebi (2021) พบว่าปัจจัยความเสี่ยงสามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

กลุ่ม 1 ความเสี่ยงที่เกิดโดยธรรมชาติ (Natural Risks) อันประกอบด้วย ภัยจากน้ำท่วม ภัยจากลมพายุ ภัยจากโรคระบาด

กลุ่ม 2 ความเสี่ยงที่เกิดจากมนุษย์ (Man Made Risks) ประกอบด้วย ภัยจากไฟไหม้ ภัยจากโจรกรรม ปัญหาด้านระบบสาธารณสุข โภคภัณฑ์ ขาดอุปกรณ์ชำรุด การสูญเสียพนักงานตำแหน่งที่

สำคัญ การเกิดข้อพิพาทด้านแรงงาน ปัญหาความไม่มั่นคงทางการเมืองในท้องถิ่น ปัญหาเกี่ยวกับสัญญาณอินเทอร์เน็ต และภัยจากการก่อการร้าย

Aladejebi (2021) ยังได้จัดอันดับความเสี่ยงของภัยประเภทต่างในธุรกิจโรงแรมพบว่า ภัยจากไฟไหม้ และปัญหาข้อพิพาทด้านแรงงานและความไม่มั่นคงทางการเมือง เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงที่สุด โดยโรงแรมส่วนใหญ่จะใช้กลยุทธ์การแก้ไข (Correction Strategies) ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การให้ข้อมูลแก่พนักงานตำแหน่งที่สำคัญของโรงแรม การแก้ไขปัญหาการบริการให้แก่ลูกค้า การแจ้งข้อมูลให้กับลูกค้าการสำรองข้อมูล และการให้อิทธิพลทางการแก่ลูกค้าเมื่อมีปัญหาด้านการบริการ เป็นต้น ในขณะที่ Wachyuni, Putu Juniarta, Purnantara, and Adi Saputra (2022) ได้ทำการวิจัยในโรงแรมที่บาหลีถึงระดับของวิกฤต ในช่วงที่มีการเกิดโรคระบาด COVID-19 ทางโรงแรมให้เหตุการณ์นี้เป็นวิกฤตขั้นร้ายแรง จำเป็นที่จะต้องมุ่งเป้าไปยังวิธีการป้องกันค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น เปลี่ยนกลยุทธ์ทางการตลาดและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ปรับให้เข้ากับสถานะของบริษัทเพื่อหาทางออกที่ดีและเหมาะสมที่สุด ซึ่งรวมถึงสินทรัพย์และการจัดการทรัพยากรมนุษย์หากต้องมีการปลดพนักงาน ซึ่งมีทฤษฎีกลยุทธ์การจัดการวิกฤตในอุตสาหกรรมโรงแรมที่เกิดปัญหาระดับวิกฤต สามารถใช้เป็นข้อพิจารณาสำหรับผู้ประกอบการโรงแรมในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดในการรักษาธุรกิจของตนในช่วงที่เกิดโรคระบาด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอินโดนีเซีย ทั้งนี้คำแนะนำอื่น ๆ สามารถทำได้ในสถานที่ต่าง ๆ เพื่อเปรียบเทียบกลยุทธ์การจัดการวิกฤตและให้ข้อมูลที่ครอบคลุมมากขึ้นสำหรับนักธุรกิจ ผู้จัดการและรัฐบาล

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดที่กล่าวถึงการรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดการณ์ ซึ่ง Chandramana, Prem, and Panicker (2016) ได้กล่าวถึงรูปแบบโมเดลของโลกแห่ง VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity และ Ambiguity) เอาไว้ว่าเป็นสิ่งที่สร้างการเปลี่ยนแปลงโดยที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า เป็นโมเดลที่มีประโยชน์มากในการระบุสถานะที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกที่กำลังส่งผลกระทบต่อองค์กรในปัจจุบันนี้ สามารถใช้ในการวิเคราะห์และอธิบายความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้แล้วรูปแบบของ VUCA นี้ยังช่วยให้เอาชนะความท้าทายใหม่ ๆ ที่กำลังเกิดขึ้น สามารถนำไปใช้เพื่อทำความเข้าใจในพื้นที่ที่จะมุ่งเน้นและเพิ่มทักษะที่จำเป็นต้องมี มีการพัฒนาหรือปรับปรุงเพื่อตอบโต้หรือ เพื่อสู้กับผลกระทบของโลกแบบ VUCA

ตารางที่ 1 รูปแบบโมเดลของโลกแห่ง VUCA

V (ความผันผวน)	C (ความซับซ้อน)
มีความท้าทาย เป็นสิ่งที่คาดไม่ถึง บางครั้งอาจไม่ทราบระยะเวลาที่จะจบลง แต่ไม่ยากหากใช้ความพยายามเพื่อทำความเข้าใจ	ความซับซ้อนของสถานการณ์ที่มีหลายรูปแบบ หลายส่วนและหลากหลาย ปัจจัยของข้อมูล บางส่วนได้มีการนำเสนอออกมาหรือมีการคาดการณ์ในความไม่แน่นอนนี้ แต่ไม่ได้นำเสนอออกมาทุกส่วน
U (ความไม่แน่นอน)	A (ความคลุมเครือ)
เหตุการณ์นี้มีผลลัพธ์ที่คาดเดาไม่ได้ และมีการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นหรือเป็นไปได้ว่าไม่เกิดขึ้น แต่ทั้งนี้ เป็นสิ่งที่ไม่ได้เตรียมการหรือกำหนดเอาไว้	ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขาดความชัดเจน ขาดความชัดเจนทำให้มีความไม่เข้าใจว่าสิ่งที่สำคัญนั้นคืออะไร ทำให้หาคำตอบในสิ่งที่ไม่ชัดเจนนี้ไม่ได้

ที่มา: Bennett and Lemoine (2014)

จากการทบทวนวรรณกรรมโดยสรุป แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) นั้นเป็นกลยุทธ์การรับมือต่อภัยคุกคามที่จะเกิดขึ้น และภัยเหล่านี้มีด้วยกันหลากหลายรูปแบบ หากมีประสบการณ์ในการรับมือมาก่อนจะมีวิธีการในการรับมือกับภาวะนี้ได้มากขึ้น ธุรกิจการบริการเป็นธุรกิจที่มีความเปราะบางสูง การไม่ประมาท มีการเตรียมความพร้อมก่อนเกิดภัยคุกคามให้กับธุรกิจ สามารถทำให้ธุรกิจยังคงดำเนินต่อไปได้แม้ประสบปัญหา หรือหากเกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดการณ์เอาไว้ ก็สามารถที่จะวิเคราะห์ เพื่ออธิบายถึงความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือได้ การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจนั้นสร้างความยืดหยุ่น สามารถลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ผ่อนหนักให้เป็นเบา ลดการสูญเสียทางเศรษฐกิจ ธุรกิจอยู่รอดได้และฟื้นฟูกิจการได้อย่างรวดเร็ว สร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจ ทั้งนี้ยังสามารถวางแผนหรือจำลองเหตุการณ์ที่คาดว่าจะน่าจะเป็นภัยคุกคามไว้ได้อีกด้วย

2.2 แนวคิดนวัตกรรมและเทคโนโลยีในธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม

นวัตกรรม มีความสำคัญในธุรกิจโรงแรมรวมไปถึงธุรกิจบริการร้านอาหารและภัตตาคาร ที่ช่วยสร้างความสะดวกสบาย ดูทันสมัย รวมถึงสามารถสร้างความประทับใจให้กับผู้เข้ามาใช้บริการได้ด้วย สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ ได้ให้นิยามคำว่า นวัตกรรม เป็นสิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม (Aujirapongpan, Wathanasin, Chandrachai & Cooperat, 2010) คำว่า นวัตกรรม ยังอาจมีความหมายรวมถึงสิ่งที่เกิดขึ้นจากการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะ ประสบการณ์ทางเทคโนโลยี หรือการจัดการมาพัฒนาให้เกิดผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการผลิต หรือการบริการแบบใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด (Yanu & Juasrikul, 2020)

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ (2553) ได้สรุปประเด็นที่เป็นแก่นหลักของคำนิยามคำว่า นวัตกรรม ประกอบด้วยมิติ 3 ด้าน คือ

1) ความใหม่ (Newness) คือ สิ่งใหม่ที่ถูกพัฒนาขึ้น อาจเป็นผลิตภัณฑ์การบริการ หรือกระบวนการ โดยจะเป็นการปรับปรุงจากของเดิมที่มีอยู่แล้ว หรือพัฒนาขึ้นใหม่เลยก็ได้

2) ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ (Economic Benefits) คือ การให้ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ หรือการสร้างความสำเร็จในเชิงพาณิชย์ โดยนวัตกรรมต้องทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มขึ้น จากการพัฒนาสิ่งใหม่นั้น ๆ โดยผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นอาจวัดเป็นมูลค่าเงินได้ หรือไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินก็ได้

3) การใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ (Knowledge and Creativity Idea) คือ การใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ เป็นฐานของการพัฒนาให้เกิดขึ้นใหม่ ที่มีได้เกิดจากการลอกเลียนแบบหรือการทำซ้ำ

Tidd and Bessant (2020) ได้แบ่งประเภทของนวัตกรรมตามลักษณะของการใช้งาน ออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) นวัตกรรมทางผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) คือ การเปลี่ยนแปลงในผลิตภัณฑ์ หรือการบริการใหม่ เพื่อให้มีรูปแบบ ความสามารถในการทำงานเพิ่มมากขึ้น หรือทันสมัยมากยิ่งขึ้น

2) นวัตกรรมทางกระบวนการ (Process Innovation) คือ การเปลี่ยนแปลงในกระบวนการดำเนินงาน กระบวนการผลิต กระบวนการให้บริการ ทำให้กระบวนการนั้น ๆ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3) นวัตกรรมทางตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ (Position Innovation) คือ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของตำแหน่งผลิตภัณฑ์หรือการบริการ ให้เกิดการรับรู้แบบหรือความเข้าใจในตำแหน่งของผลิตภัณฑ์การบริการแบบใหม่

4) นวัตกรรมทางกรอบแนวคิดธุรกิจ (Paradigm Innovation) คือ การเปลี่ยนแปลงกรอบแนวคิดการทำธุรกิจแบบไม่เคยมีมาก่อน ทำให้สามารถเข้าถึงตลาดใหม่ หรือขยายตลาดได้มากยิ่งขึ้น

นอกจากนั้นยังได้มีการนำนวัตกรรมมาใช้เป็นแนวคิดในเรื่องขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งมีการพัฒนาให้ความหมายและศึกษาโดย Cangelosi และ Dill มาตั้งแต่ปี ค. ศ. 1965 ซึ่งได้อธิบายไว้ว่า การเรียนรู้เกิดขึ้นในระดับปัจเจก ต่อมาเป็นระดับกลุ่มและรูปแบบของหน่วยงานองค์กร มีนักทฤษฎีหลายท่านเห็นพ้องกันว่า การเรียนรู้ในระดับหน่วยงานหรือองค์กรนั้นไม่ได้ขึ้นกับความเป็นปัจเจกหรือตัวบุคคลหรือแม้แต่ในระดับกลุ่มแต่เกิดจากบทบาทขององค์กร (Huber, 1991)

มีการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ในธุรกิจบริการ โดยในงานวิจัยของ Ishak and Lemy (2022) ได้กล่าวถึงการนำนวัตกรรมทั้งด้านเทคโนโลยีและด้านการบริการมาใช้ในระหว่างวิกฤตการณ์ COVID - 19 ว่าจะต้องมีการสอดประสานกันระหว่างกลยุทธ์กับการใช้นวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนประสิทธิภาพขององค์กรโดยจะต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริการ (Service transformation) เนื่องจากข้อจำกัดที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะการให้บริการในภัตตาคารหรือห้องพัก เช่น การส่งเสริมการขายด้วยการจ่ายค่าที่พักหรือค่าอาหารในภัตตาคาร (ที่กำลังจัดโปรโมชั่น) ล่วงหน้า และสามารถเข้าพักหรือใช้บริการภัตตาคารเมื่อไรก็ได้ ซึ่งกลายเป็นกระแสในการสร้างความอยู่รอดให้กับธุรกิจบริการ ยังมี การสร้างความร่วมมือกับรัฐบาลปรับให้เป็นสถานกักตัวของนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาพำนักในประเทศในช่วงการระบาด นอกจากนี้ธุรกิจโรงแรมยังได้พัฒนากลยุทธ์การให้บริการและการตลาดโดยมุ่งเป้าหมายไปยังประชาชนท้องถิ่นและมีมาตรการในการวางแผนด้านสุขอนามัยที่สามารถวัดผลได้ว่าที่พักมีความสะอาดปลอดภัยอย่างแท้จริง ทั้งนี้การนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อธุรกิจบริการทำให้เกิดผลเชิงรุกและสร้างโอกาสใหม่ ๆ ให้กับธุรกิจ

Torabi Farsani, Sadeghi, Shafiei, and Shahzamani Sichani (2016) ได้ทำการวิจัยและเห็นว่านวัตกรรมเข้ามามีบทบาทในธุรกิจภัตตาคารเป็นอย่างมาก (Costa, 2012) ในปัจจุบันภัตตาคารกลายเป็นจุดหมาย ทางเลือกใหม่ที่จะทำให้ผู้คนหรือนักท่องเที่ยวเดินทางมาใช้บริการในวันหยุด ทำให้เกิดการหมุนเวียนทางเศรษฐกิจในท้องถิ่นและยังพบว่า จากทัศนคติผู้จัดการของภัตตาคารในโรงแรมที่นำนวัตกรรมมาใช้ประโยชน์ลูกค้าจะมีความสนใจที่จะทดลองใช้นวัตกรรมเหล่านั้น เนื่องจากในทุกวันนี้กลุ่มลูกค้าที่เป็นชาวดิจิทัลโดยกำเนิดนั้น (Digital Native) มีจำนวนสูงขึ้น เห็นถึงความสำคัญของการใช้แอปพลิเคชัน (Application) ในการอำนวยความสะดวก สามารถลดการใช้พลังงานแฉกเช่นเดียวกับการใช้พลังงานโซล่าเซลล์ สะท้อนถึงการสร้างความยั่งยืน เป็นก้าวแรกที่จะพัฒนาไปสู่การสร้างวัฒนธรรมความยั่งยืนให้กับร้านอาหาร ภัตตาคารสำหรับอนาคตจะต้องนำนวัตกรรมมาใช้ในการปรับปรุงกิจกรรมและคุณภาพการบริการของภัตตาคาร และเจ้าของธุรกิจยัง

สามารถกำหนดเอกลักษณ์ของภัตตาคารได้ด้วย เพื่อการสร้างสรรค์และเกิดความหมายจากตราสินค้าของตนเองในทุกทาง มีความสัมพันธ์กับลูกค้าไม่ว่าจะในร้านหรือในระบบดิจิทัล ไปในช่องทางใด คุณค่าของตราสินค้าก็ยังคงให้ความรู้สึกเช่นเดิม (Hanks, Mody, & Katcher, 2021)

ดังนั้นธุรกิจภัตตาคารต่างแข่งขันกัน ที่จะดึงดูดนักท่องเที่ยวและลูกค้าด้วยการใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมและเทคโนโลยี โดย Torabi Farsani et al. (2016) ยังให้ทัศนะไว้ว่านวัตกรรมเข้ามามีบทบาทในธุรกิจภัตตาคารในรูปของ การออกแบบทางสถาปัตยกรรมหรือพื้นที่ของภัตตาคาร (Architecture and Spaces) รูปแบบการเสิร์ฟอาหารที่มีแตกต่าง (Serving Different Foods) เพื่อสร้างประสบการณ์ที่แตกต่างให้กับลูกค้า รวมถึงการใช้นวัตกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Green Innovation) เช่น การใช้พลังงานทดแทนภายในภัตตาคาร การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) และนวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technology-based Innovation) นอกจากนี้ Torabi Farsani et al. (2016) ยังได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของลูกค้ามาใช้บริการภัตตาคารพบว่า ลูกค้าสนใจที่จะได้รับบริการจากภัตตาคารเชิงอิเล็กทรอนิกส์ (Electronics Restaurant) การนำนวัตกรรมมาใช้ ทั้งในด้านการใช้ SMS เพื่อรับข้อมูลจากภัตตาคาร การสั่งอาหารผ่าน E-menu และ E-table การใช้บริการระบบการจองภัตตาคารผ่านโทรศัพท์มือถือ และใช้บริการ E-healthy Menu ของภัตตาคาร

การพัฒนาเทคโนโลยีอาหาร (Food Technology) ยังเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่มให้ความสนใจ เนื่องจากปัจจัยการเปลี่ยนแปลงทางด้านพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป เช่น สังคมผู้สูงอายุ ความเอาใจใส่ดูแลสิ่งแวดล้อม ความใส่ใจดูแลสุขภาพ และความนิยมสั่งอาหารแบบเดลิเวอรี่ (Delivery) เป็นต้น จึงทำให้เกิดความท้าทายใหม่ ๆ กับธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม ดังนั้นการพัฒนาเทคโนโลยีอาหาร คือ เทคโนโลยีที่ช่วยปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาคุณภาพของอาหาร ตั้งแต่กระบวนการสรรหาวัตถุดิบ ขนส่ง แปรรูป จนออกมาเป็นเมนูที่พร้อมเสิร์ฟให้กับลูกค้า เทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทต่อธุรกิจอาหาร (Baker et al., 2018) ได้แก่

1) แพลตฟอร์มสำหรับการจัดส่งอาหาร (Food Delivery Platform) เช่น GrabFood, Line Man, Food Panda, Robinhood และ Gojek (อดีต GET) แพลตฟอร์มเหล่านี้จะช่วยอำนวยความสะดวกให้ผู้บริโภคเข้าถึงอาหารได้โดยไม่ต้องเดินทางออกจากบ้าน โดยเฉพาะในช่วงการเกิดโรคระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่ทุกคนต้องจำกัดการออกนอกบ้าน โดยในปี พ.ศ. 2564 ความนิยมในการสั่งอาหารผ่านแพลตฟอร์มส่งอาหารสูงขึ้นถึง 66 - 68 ล้านครั้ง (ศูนย์วิจัยกสิกร, 2563)

2) แพลตฟอร์มสำหรับการค้นหา ภัตตาคาร การจองโต๊ะอาหาร และการสั่งอาหาร (On-demand Food Discovery and Ordering) เช่น Yelp และ Wongnai

3) เครื่องครัวหรืออุปกรณ์ทำครัวแบบอัจฉริยะ (Smart Kitchen Appliance) ที่ช่วยให้การทำอาหารสะดวกสบายมากขึ้น เช่น หม้อทอดไร้น้ำมันที่มีการติดตั้งระบบ IoT (Internet of

Things) ทำให้สามารถออกคำสั่งผ่านโทรศัพท์มือถือได้ ตลอดจนอุปกรณ์ที่เป็นผู้ช่วยในร้านอาหาร เช่น หุ่นยนต์ทำอาหารของ McDonald's เป็นต้น

4) ระบบการจัดการซัพพลายเชน (Supply Chain, Supply and Waste Management) สำหรับภัตตาคาร เช่น Algorithm Eden จาก Walmart ที่ช่วยในการคำนวณความสดของวัตถุดิบและคำนวณช่วงระยะเวลาการจัดเก็บอาหาร เพื่อลดปริมาณอาหารเน่าเสียภายในร้าน

5) การใช้เนื้อเทียมประกอบอาหาร (Meat Substitute) เช่น Plant-based Protein ซึ่งเข้ามามีบทบาทตามกระแสโลกที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน เนื่องจากส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยกว่า การเลี้ยงปศุสัตว์ และตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มรักสุขภาพ ผู้ป่วยและกลุ่มผู้สูงอายุ

กล่าวโดยสรุป Food Technology เข้ามามีบทบาท 3 ด้าน คือ ระบบการค้นหา สั่งและส่งอาหาร การพัฒนาอาหารเพื่อสิ่งแวดล้อม และระบบการบริหารจัดการภัตตาคารแบบ Automation โดยธุรกิจภัตตาคารสามารถพัฒนาเทคโนโลยีอาหาร เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ทั้งนี้ความหมายของแนวคิดนวัตกรรมและเทคโนโลยีในธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม หมายถึง การนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริการในรูปแบบใหม่ ๆ สามารถยกระดับการบริการ ตอบสนองความต้องการของตลาด ผู้บริโภค และไม่ได้มีการลอกเลียนแบบ ปรับเปลี่ยนให้ทันสมัยอยู่เสมอ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสร้างสรรค์ สร้างความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม อำนวยความสะดวก มีความน่าสนใจ ง่ายต่อการนำไปใช้ โดยคำว่านวัตกรรมนี้อยู่บนพื้นฐานของ นวัตกรรมทางผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) นวัตกรรมทางกระบวนการ (Process Innovation) นวัตกรรมทางตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ (Position Innovation) นวัตกรรมทางกรอบแนวคิดธุรกิจ (Paradigm Innovation) และผู้บริโภคมักจะให้ความสนใจกับธุรกิจบริการเหล่านั้นหากมีการนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมเข้ามาใช้ผสมผสานเพื่อสร้างความแปลกใหม่แต่เข้าใจง่าย นอกจากนั้นแล้วยังรวมถึงความสามารถในการสร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้นทั้งทางด้านธุรกิจและสังคมได้อีกด้วย

2.3 แนวคิดด้านภาพลักษณ์และมรดกของตราสินค้า (Brand Image and Brand Heritage)

2.3.1 ภาพลักษณ์ของตราสินค้า (Brand Image)

ปัจจุบันคำว่าตราสินค้า (Brand) เป็นสิ่งที่สำคัญมากเพราะในตลาดมีสินค้าและบริการเป็นจำนวนมากให้ผู้บริโภคได้เลือกซื้อหรือเลือกใช้บริการ ความต้องการของผู้บริโภคแต่ละราย การเกิดความรู้ในตราสินค้า (Brand Knowledge) คือ การระลึกถึง การรู้จักในตราสินค้าเมื่อกกล่าวถึงสินค้าชนิดนั้นขึ้นมา ซึ่งมีองค์ประกอบ 2 ส่วน ได้แก่ ความรู้จักตราสินค้า (Brand Awareness) และภาพลักษณ์ของตราสินค้า (Brand Image) โดย Keller (1993) ได้อธิบายความหมายของภาพลักษณ์

ตราสินค้า (Brand Image) ว่าเป็นชุดของการรับรู้ที่ผู้บริโภคสร้างขึ้น และอยู่ในความทรงจำ ซึ่งสะท้อนมาจากความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้บริโภคกับแบรนด์ ภาพลักษณ์ของตราสินค้าเป็นแนวคิดที่สำคัญในการทำการตลาดในยุคปัจจุบัน เพราะธุรกิจต้องทำให้สินค้าและบริการมีความแตกต่างจากคู่แข่ง

ตราสินค้าในธุรกิจภัตตาคารมีขอบเขตกว้างกว่าสิ่งที่มองเห็นได้ (Visible) หรือจับต้องได้ (Tangible) ธุรกิจภัตตาคารที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีภาพลักษณ์ของตราสินค้า (Brand Image) ที่แข็งแรง ทำให้ลูกค้ามองเห็นได้และพัฒนาทัศนคติที่ดีต่อบริการก่อนการจ่ายเงิน (Pavesic, 1989)

มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการขับเคลื่อนและการเกิดของ Digital native ขึ้น เป็นยุคแห่ง The Age of HuBrandity (Kongsupapsiri, 2559) โดยที่ในยุค 4.0 นี้มีการ Collaborate with consumers ซึ่งจะเห็นได้ถึงคำว่า Brand become person, person become brand แบรนด์กลายเป็นคนและคนกลายเป็นแบรนด์ วิวัฒนาการและการพัฒนาของเทคโนโลยีต่าง ๆ ส่งผลให้เกิดการผลักดันทางด้าน Modern Service (วิจัยกรุงศรี, 2564) กลายเป็นสิ่งที่ต้องการมากขึ้น สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับตัวผลิตภัณฑ์และบริการในการส่งเสริมด้านยอดขายและส่งผลต่อยอดในการนำไปออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ที่สามารถตอบรับกับความต้องการของผู้บริโภคได้ถูกจุด โดยที่ธุรกิจในทุกวันนี้พยายามมองหาความเป็นตัวตนในการสร้างธุรกิจ สร้างตราสินค้าเพื่อให้เป็นที่รู้จัก เป็นที่จดจำ เพื่อสร้างความโดดเด่นและไม่สามารถหาสิ่งที่มีนี้จากที่อื่นได้อีก เมื่อเป็นเช่นนี้จึงทำให้ธุรกิจพยายามสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เพื่อการเข้าถึงผู้บริโภค ส่งผลให้เกิดการได้ส่วนแบ่งทางการตลาด สร้างรายได้ให้กับธุรกิจ มีความน่าเชื่อถือและสามารถเข้าไปอยู่ในใจของลูกค้าได้ แต่เท่านั้นเพียงพอแล้วหรือในการสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจและตราสินค้า Kuvykaite and Piligrimiene (2014) ได้กล่าวเอาไว้ว่า ผู้ที่ทำธุรกิจนั้นจะต้องให้ความสนใจและใส่ใจถึงพฤติกรรมผู้บริโภคต้องทันสมัยอยู่เสมอเพราะผู้บริโภคปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา ผู้บริโภคในปัจจุบันนั้นมีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และรับรู้เรื่องตราสินค้าจากการเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ได้เพียงแค่ปลายนิ้วสัมผัส สามารถสร้างประสบการณ์ในตราสินค้าได้จากคนอื่น ๆ (Word- of - mouth) เมื่อเป็นเช่นนี้แล้วควรจะหาวิธีอย่างไรในการจัดการเพื่อสร้างการเชื่อมโยงให้ผูกอยู่กับผู้บริโภคต่อไปได้ สิ่งไหนจะทำให้สามารถดึงดูดความสนใจทำให้ลูกค้ายังคงอยู่กับธุรกิจของเรา มากกว่าแค่ความภักดีแบบทั่ว ๆ ไป (Loyalty) (Hollebeek, 2011)

ความภักดีต่อตราสินค้า (Brand loyalty) นั้นมีความแปรปรวนบางแอบซ่อนอยู่ เพราะเมื่อมีสิ่งล่อใจอื่น ๆ เข้ามาก็สามารถโน้มน้าวลูกค้าและยังเป็นสิ่งที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกัน ลูกค้าก็ยินดีที่จะภักดีตราสินค้าแบรนด์อื่นที่ทำให้โดนใจได้เช่นกัน ดังนั้นการเข้าถึงลูกค้าอย่างชาญฉลาด มีประสิทธิภาพและมีการสนองตอบรับกับสิ่งที่ผู้บริโภคต้องการจึงเป็นสิ่งที่ทำให้ลูกค้ามีความสุข ทั้งนี้ผู้บริโภคจึงเป็นส่วนที่สำคัญที่จะบ่งบอกได้ว่าสินค้าและบริการเหล่านี้มีคุณค่าต่อพวกเขาเพียงไร เมื่อ

ผู้บริโภคเปรียบเสมือนผู้ขับเคลื่อนให้เกิดการสร้างสรรคในโลกธุรกิจ การเข้าถึงและการสนองตอบรับกับสิ่งที่ผู้บริโภคต้องการนั้นเจ้าของธุรกิจอาจจะศึกษาไปในเรื่องของตราสินค้าที่จะต้องมีความเข้าใจ และเห็นว่าผู้บริโภคนั้นเป็นผู้ที่มีความสำคัญ ไม่ใช่แค่เพียงผู้ที่จะจ่ายเงินเท่านั้น (Hatch & Schultz, 2010) แต่ผู้บริโภคยังสามารถทำให้ธุรกิจ (หรือตราสินค้า) นั้นมีความพิเศษเหนือกว่าคู่แข่งอื่น ๆ ที่เคยมีมาได้ โดยจะต้องเข้าใจถึงบทบาทของลูกค้ในการเพิ่มคุณค่าให้กับธุรกิจและตราสินค้าได้อีกด้วย

ดังนั้นความสำคัญของการสร้างธุรกิจและตราสินค้านั้นมีความหมายที่ลึกซึ้งยิ่งกว่าแค่การสร้างภาพลักษณ์และจะไม่ใช่เพียงแค่การออกแบบตราสินค้าให้จบ เพราะสิ่งเหล่านี้มีความเกี่ยวข้องกับโครงสร้างของธุรกิจ กลุ่มเป้าหมาย และการตลาดและผลิตภัณฑ์ (สินค้าและบริการ) ทำให้มีการกำหนดเป้าหมาย เพื่อสามารถพัฒนาสิ่งเหล่านี้ไปพร้อมกัน การสร้างความแตกต่างที่แสดงถึงตัวตนคุณค่า เจ้าของธุรกิจมีการกำหนดอัตลักษณ์ให้กับตราสินค้าของบริษัทเพื่อทำให้เกิดการพัฒนาธุรกิจอย่างมีจุดหมายในทุก ๆ ด้าน สามารถทำให้ธุรกิจมีเป้าหมายและยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการสนับสนุน ส่งเสริมการขับเคลื่อนให้ธุรกิจมีพื้นที่ทางการแข่งขัน (Kotler & Keller, 2012) การที่จะเพิ่มความแข็งแกร่ง ต้องสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นทั้งด้านผลิตภัณฑ์และการบริการ สามารถสื่อถึงสิ่งที่ต้องการจะบอกหรือสื่อถึงการทำงานและเหตุผลที่ลูกค้าจะต้องใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการนี้ ว่าเพราะเหตุใดผู้บริโภคจึงต้องหันมาให้ความสนใจกับสินค้าและบริการนี้ นอกจากนี้ตราสินค้ายังสามารถสร้างโครงสร้างขึ้นในทางจิตวิทยาได้ โดยจะช่วยให้ผู้บริโภคเกิดการจัดระเบียบความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการบริการ สิ่งเหล่านี้จะส่งผลดีต่อองค์กรเพราะจะช่วยในเรื่องการตัดสินใจ และสามารถช่วยสร้างกระบวนการให้เกิดคุณค่าขึ้นภายในจิตใจ กลยุทธ์การสร้างธุรกิจที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นสิ่งที่สำคัญคือการทำ让消费者เห็นถึงความแตกต่างระหว่างธุรกิจประเภทเดียวกันโดยนำตราสินค้ามาเป็นตัวช่วย ซึ่งความแตกต่างนั้นจะมีความเกี่ยวข้องกับคุณสมบัติหรือคุณประโยชน์อยู่เสมอ อย่างบางธุรกิจเมื่อเห็นตราสินค้า เช่น Apple จะรู้สึกและนึกถึงได้ว่าเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่บางแบรนด์สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยใช้วิธีการที่ไม่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เลย เช่น Dior แต่ทั้งนี้หากมองด้านการตลาดก็จะต้องมีความเข้าใจถึงความต้องการและการสร้างแรงจูงใจรวมถึงส่งเสริมภาพลักษณ์ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ของตน เพื่อให้ผู้บริโภครู้สึกว่ามีประโยชน์แล้วมีภาพลักษณ์ที่ดี

เมื่อมีสินค้าหรือบริการประเภทเดียวกัน หากผู้บริโภคมีตัวเลือกมากกว่า 2 ตัวเลือก ทั้งคุณภาพและราคาแทบไม่มีความแตกต่างกัน เงื่อนไขใดที่จะทำให้ผู้บริโภคตัดสินใจที่จะจ่ายสตางค์เพื่อสินค้าหรือบริการนั้น ๆ ดังนั้นการกำหนดคุณค่าของธุรกิจที่ตอบโจทย์จึงจำเป็นเพราะสามารถสื่อออกมาถึงคุณลักษณะที่ตรงกับใจ ตรงกับความต้องการของลูกค้าที่จะซื้อสินค้าหรือบริการนั้นได้ นอกจากนี้แล้วยังช่วยสร้างพื้นฐานที่ดีให้กับธุรกิจ ทำให้เกิดแนวทางกลยุทธ์การพัฒนาได้อย่างชัดเจน ในยุคนี้จะเห็นได้ว่าธุรกิจต่าง ๆ มีความจำเป็นในการสร้างตราสินค้า (Brand) เพื่อกำหนด

ตัวตน กำหนดอัตลักษณ์ มีการสื่อสารกับผู้บริโภคที่สนใจสินค้าหรือบริการ เพราะสิ่งนี้สามารถตอบคำถามและสร้างการตัดสินใจซื้อให้กับลูกค้าได้เมื่อลูกค้ามีข้อมูลว่าสินค้านี้คืออะไร ลูกค้าจะสามารถรับรู้และเข้าใจในคุณค่าของสินค้าหรือบริการนี้ สิ่งเหล่านี้คือหัวใจของความสำเร็จในธุรกิจ สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อการเข้าถึงผู้บริโภคแม้การสร้างตัวตนหรือแบรนด์ในระยะเริ่มต้นอาจจะยังไม่สามารถส่งผลได้อย่างชัดเจนแต่ในระยะกลางจนถึงระยะยาวผลที่ได้ทำไว้จะส่งออกมาให้เห็นเด่นชัดมากขึ้น ทั้งนี้ต้องมีการสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายได้อย่างถูกต้องและมีความเหมาะสม เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยให้เจ้าของธุรกิจสามารถสร้างกิจกรรมอื่น ๆ ในด้านการตลาดเข้ามาเพื่อใช้ในการกระตุ้นและส่งผลในการเพิ่มยอดขายได้ เสริมสร้างความเจริญเติบโตให้กับธุรกิจต่อไปอีก (ปิยะชาติ อิศรภักดี, 2562) แม้แต่การขายของในรูปแบบออนไลน์

โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาท ผู้ซื้อมีทางเลือกมหาศาลและสามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยง่าย ปิยะชาติ อิศรภักดี (2562) ได้กล่าวถึงการสร้างคุณค่าให้กับธุรกิจและตราสินค้า จะเห็นได้ว่าปัจจุบันการสร้างตราสินค้าจะเป็นเสมือนการสร้างคนขึ้นมาคนหนึ่ง เพราะจะต้องมีชีวิต เหมือนกับเป็นการสะท้อนจากบุคคลที่มีชีวิตจริง ๆ ที่เกิดขึ้นจากตัวตนของผู้บริโภคเอง ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญเพราะจะทำให้ธุรกิจและตราสินค้านี้สามารถขับเคลื่อนตนเองเข้าไปอยู่ในสังคมดิจิทัลของผู้บริโภคได้โดยง่ายและมีความเป็นธรรมชาติสูง ทำให้ผู้บริโภคเห็นคุณค่าบางอย่างที่เกิดขึ้นร่วมกัน ส่งผลให้มีการเปิดใจยอมรับตั้งแต่ระดับของการรับรู้เลยทีเดียว เมื่อผู้บริโภคมีส่วนร่วมจากกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยกัน ทำให้ธุรกิจและตราสินค้าได้ เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในเครือข่าย อยู่ในสังคมของผู้บริโภค เกิดจุดเริ่มต้นของกลยุทธ์ในการสร้างธุรกิจ ตราสินค้าทำให้เกิดความแข็งแกร่งและส่งเสริมเป็นผลให้เกิดความสำเร็จสามารถดำเนินการต่อไปได้ ทำให้ธุรกิจจะต้องมีทั้ง Know Who และ Know How รวมถึง Know Yourself เพื่อสานสัมพันธ์กับผู้บริโภคและกลุ่มสังคมรอบข้าง

ความสัมพันธ์อันดีในสังคมดิจิทัลไม่ได้มีจำกัดแค่ผู้บริโภคกันเองเพียงเท่านั้น แต่ยังพบว่าเมื่อมีการซื้อขายก็เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริโภคกับธุรกิจและตราสินค้าของธุรกิจอีกด้วย โดยอาจใช้ตัวสินค้าหรือการบริการเป็นจุดเชื่อมโยง เพราะการเป็นผู้ซื้อก็สามารถเข้าไปให้คะแนน ให้ดาว การส่งของ การตอบกลับ ส่งคำถามหรือสามารถเข้าไปเขียนรีวิวได้ (สิ่งเหล่านี้ก็คือการเสริมสร้างธุรกิจโดยตรงและในทิศทางเดียวกันยังส่งเสริมตราสินค้าอีกด้วย) ทำให้เห็นว่าบางครั้งสินค้าชนิดเดียวกันแม้ราคาถูกกว่าแต่ถ้ามีการรีวิวหรือบอกต่อในทางที่ไม่ดี ผู้บริโภคก็ยินดีที่จะจ่ายสินค้าชนิดเดียวกันนี้จากร้านที่ราคาสูงกว่าแต่มีการรีวิวและการกล่าวถึงที่ดีกว่า เพราะผู้บริโภคมีทางเลือก จากข้อมูลข้างต้นทำให้เห็นว่าสิ่งที่สำคัญเกี่ยวกับธุรกิจและตราสินค้าอีกประการหนึ่งก็คือการเป็นเครื่องมือที่จะทำให้ผู้บริโภคเกิดการตัดสินใจ (วิษณุ เทศขยัน, 2564) ส่งผลต่อไปถึงการสร้างคุณค่าให้กับตราสินค้าด้วย (Brand Equity) หากมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้บริโภคจะเป็นจุดที่ทำให้พวกเขากลายมาเป็นลูกค้าของเรา เป็นประโยชน์และส่งผลในการสร้างความได้เปรียบด้านการแข่งขันและยังสามารถ

สร้างความต่อเนื่องให้กับธุรกิจเพื่อต่อยอดทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้ สิ่งเหล่านี้ยังเป็นสิ่งที่สร้างความท้าทายให้กับเศรษฐกิจไทยในการปรับตัวสู่การเป็น Modern services ในการเติบโตตามกระแสเศรษฐกิจโลกไปในระยะยาวได้อย่างยั่งยืน

2.3.2 มรดกทางตราสินค้า (Brand Heritage)

การดำเนินธุรกิจใด ๆ ที่สามารถดำเนินธุรกิจมาได้เป็นระยะเวลาอันยาวนาน ฝ่าฟันปัญหาและอุปสรรคนานาประการย่อมเป็นที่รู้จักและเป็นที่จดจำของสาธารณชน อีกทั้งยังเป็นการรับรองได้ในระดับหนึ่งว่าสินค้าหรือการบริการของธุรกิจนั้นเป็นที่ยอมรับจากตลาด ธุรกิจที่สามารถยืนหยัดมาได้นาน ย่อมมีเรื่องราวหรือประวัติศาสตร์ของธุรกิจนั้นเป็นมรดกสืบทอดต่อกันมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ในทางการตลาดหากตราสินค้านั้นมีตำนานหรือเรื่องราวที่สืบเนื่องมาอย่างยาวนาน เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับจากตลาด นั้นหมายถึงธุรกิจนั้นมีมรดกทางตราสินค้า (Brand Heritage) โดย Pecot, Valette-Florence, and De Barnier (2019) ได้อธิบายว่ามรดกของตราสินค้าคือสิ่งที่แบรนด์นำเสนอมาตั้งแต่ครั้งอดีต ซึ่งหลอมรวมกับกรอบเวลาของอดีต ปัจจุบันและอนาคต มรดกของตราสินค้าเป็นทรัพย์สินขององค์กร (Corporate Asset) ธุรกิจจึงมักจะนำเสนอมรดกทางตราสินค้า โดยเน้นการอ้างอิงประวัติศาสตร์ขององค์กรเพื่อใช้ประโยชน์ในการสื่อสารการตลาดและการจัดการ บริหารจัดการภายในองค์กร (Hudson, 2011; Sammour, Chen, & Balmer, 2020)

นักการตลาดได้นำมรดกทางตราสินค้ามาใช้ในการสื่อสารไปยังกลุ่มผู้บริโภค เพื่อโน้มน้าวใจให้ผู้บริโภคอุดหนุนสินค้าการบริการของแบรนด์ (Hakala, Lätti, & Sandberg, 2011) โดยสามารถพบเห็นได้ในองค์กรที่ประกอบธุรกิจมายาวนาน เช่น ผลิตภัณฑ์บำรุงผิวแบรนด์คิฮัลส์ (KIEHL'S) (ข้อมูลจาก www.kiehls.co.th, 2021) ได้สื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับมรดกของแบรนด์กับผู้บริโภคว่า แบรินด์คิฮัลส์ได้ก่อตั้งขึ้นมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1851 เริ่มต้นจากร้านขายยาโบราณที่หัวมุมถนนสายที่สามตัดกับถนนสายที่สิบสาม ในประเทศสหรัฐอเมริกา ต่อมาในปี ค.ศ. 1894 เกสซอร์ชื่อ มร. จอห์น คิลส์ ได้เข้ามาซื้อกิจการร้านขายยานี้ และได้เปลี่ยนชื่อร้านเป็น KIEHL Pharmacy ต่อมา มร.เออร์วิง มอร์ส ได้เข้ามาซื้อกิจการนี้ต่อและได้ขยายบริการเป็นร้านขายยาเต็มรูปแบบ จำหน่าย ชา สมุนไพร ทิงเจอร์ น้ำผึ้งและผลิตภัณฑ์ภายใต้แบรนด์คิฮัลส์ โดยมี Original Musk Oil เป็นน้ำหอมกลิ่นชิกเนเจอร์ของแบรนด์คิฮัลส์ ร้านขายยานี้ได้ออกแบบกลยุทธ์สร้างความแตกต่างจากธุรกิจอื่น โดยคิฮัลส์จะออกแบบผลิตภัณฑ์สำหรับลูกค้าแต่ละคน และมีการแจกผลิตภัณฑ์ขนาดทดลองให้ลูกค้าได้ทดลองใช้ก่อนซื้อตามคำขวัญที่ว่า “Try Before You Buy” จนกลายเป็นธรรมเนียมของคิฮัลส์มายาวนานกว่า 95 ปี บริษัทคิฮัลส์ ยังเป็นบริษัทแรกในสหรัฐอเมริกาที่แจ้งรายละเอียดส่วนผสมในผลิตภัณฑ์บนฉลาก เพื่อให้ลูกค้ารับรู้และกล้าตัดสินใจซื้อสินค้า ปัจจุบันผลิตภัณฑ์คิฮัลส์ได้รับการยกย่องในฐานะร้านขายยาที่มีประวัติศาสตร์อันยาวนาน ผลิตภัณฑ์และบันทึกสูตรของคิฮัลส์ถูกนำไปเก็บรักษาในพิพิธภัณฑ์แห่งชาติสมิทโซเนียน วอชิงตัน ดี.ซี. แม้ว่าในปัจจุบันผลิตภัณฑ์คิฮัลส์ดำเนินกิจการยาวนานถึง 170 ปี

เป็นผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการยอมรับและอยู่ในใจของผู้บริโภคที่ชื่นชอบผลิตภัณฑ์ที่ได้รับแรงบันดาลใจจากธรรมชาติ มีสูตรที่ปลอดภัย มีประสิทธิภาพและได้รับการรับรองทางวิทยาศาสตร์ว่าช่วยฟื้นฟูบำรุงผิวให้แลดูสุขภาพดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด จากการศึกษาข้อมูลของแบรนด์คิลส์นี่ จะทำให้เห็นว่าประวัติศาสตร์อันยาวนานของคิลส์กลายเป็นมรดกของแบรนด์ที่มีคุณค่าและสร้างจุดแข็งให้กับผลิตภัณฑ์

ปัจจุบันการศึกษาวิจัยเรื่องมรดกทางตราสินค้ายังมีอย่างจำกัด ซึ่งพัฒนาแนวคิดต่อยอดมาจากการศึกษามรดกขององค์กร (Corporate Heritage) (Balmer, 2013; Balmer & Chen, 2017) เมื่อได้ทบทวนวรรณกรรม ได้พบคุณลักษณะของมรดกทางตราสินค้า (Characteristics of Brand Heritage) อยู่ 2 ประการคือ ประการที่หนึ่ง มรดกทางตราสินค้าจะเกี่ยวข้องกับประวัติ และความยาวนานของแบรนด์ (Pizzi & Scarpi, 2019) ประวัติศาสตร์อันยาวนานของแบรนด์จะสะท้อนถึงตำแหน่งของแบรนด์ในปัจจุบันที่เชื่อมโยงกับอดีต (Pecot et al., 2019) และประการที่สอง มรดกทางตราสินค้าจะสัมพันธ์กับอนาคตในฐานะที่เป็นทรัพย์สินของแบรนด์ ที่สามารถส่งต่อไปยังคนรุ่นถัดไป ซึ่งทำให้เห็นถึงความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity) (Shin, Lee, Choi, Kim, & Hong, 2021) ดังนั้นมรดกทางตราสินค้าจึงเกี่ยวข้องกับอดีต ปัจจุบันและอนาคต (Sarial & Abi, Vohs, Hamilton, & Ulqinaku, 2017)

มีธุรกิจการท่องเที่ยวและการบริการเป็นจำนวนมากที่ได้ดำเนินกิจการมาอย่างยาวนาน แบรนด์ของธุรกิจเป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง จนเกิดมรดกทางตราสินค้าที่เข้มแข็ง อย่างไรก็ตามยังมีการศึกษาในประเด็นนี้ไม่มากในบริบทของธุรกิจภัตตาคาร ทำให้ผู้วิจัยเล็งเห็นถึงธุรกิจภัตตาคารของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ที่เป็นธุรกิจที่ดำเนินกิจการมาอย่างยาวนานกว่า 70 ปี มีมรดกทางตราสินค้าที่เข้มแข็ง สามารถสร้างความต่อเนื่องทางธุรกิจได้อย่างยาวนาน นับจากอดีตจวบจนปัจจุบันและดำรงอยู่ในอนาคต

ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมสามารถสรุปความหมายของภาพลักษณ์และมรดกของตราสินค้า เป็นการสื่อสารถึงสิ่งที่มีคุณค่าที่สัมผัสไม่ได้แต่รู้สึกถึงคุณค่านั้นได้ มีความน่าเชื่อถือ มีความคุ้มค่าและมีความมั่นใจเมื่อมีตราสินค้านี้อยู่ เป็นสิ่งที่อยู่ในความทรงจำ เป็นตำนาน มีประวัติ มีเรื่องราว เชื่อมโยงยุคสมัยทั้งอดีตและปัจจุบัน เมื่อผู้บริโภคใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการก็จะสามารถสะท้อนถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้บริโภคกับตราสินค้าได้เป็นอย่างดี สามารถสะท้อนและส่งเสริมความเป็นตัวตนออกมา สร้างความภาคภูมิใจกับตราสินค้า บ่งบอกถึงรสนิยมของผู้ใช้ผลิตภัณฑ์นั้น ๆ ในทิศทางที่มีคุณค่าและสง่างาม

2.4 คุณภาพการบริการและการออกแบบการบริการในธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม

ในอดีตการให้บริการด้วยรอยยิ้ม อาจเป็นปัจจัยที่ช่วยสร้างความสำเร็จให้กับธุรกิจโรงแรม แต่ในปัจจุบันเนื่องจากการแข่งขันทางธุรกิจอย่างรุนแรง หลาย ๆ องค์กรจึงพยายามหากกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาใช้ เพื่อสร้างความแตกต่างจากธุรกิจอื่น เช่น การออกแบบพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกให้สอดคล้องกับรสนิยมของตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) การเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการให้แปลกแหวกแนว เป็นต้น และยังมีอีกกลยุทธ์หนึ่งที่ธุรกิจโรงแรมให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก นั่นคือการมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการบริการ (Service Quality) (Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1991)

Fitzsimmons and Fitzsimmons (2011) ได้อธิบายไว้ว่าทุก ๆ ช่วงเวลา ที่โรงแรมมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้านั้นเป็นช่วงเวลาที่สำคัญ เพราะนั่นคือช่วงเวลาแห่งความจริง (Moment of Truth) ซึ่งเป็นโอกาสในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า โดยความพึงพอใจของลูกค้าเกิดจากการเปรียบเทียบระหว่างการรับรู้ด้านการบริการกับความคาดหวังที่ลูกค้าต้องการ เมื่อความคาดหวังสอดคล้องกับการรับรู้ ความพึงพอใจด้านการบริการจะเกิดขึ้น นั่นคือ การบริการที่มีคุณภาพ

ดังนั้นคุณภาพการบริการ (Service Quality) คือ การรับรู้ของลูกค้าว่าการบริการที่ได้รับนั้น ดีเลิศ (Excellent Service) สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าตามคาดหวังได้ จนเกิดเป็นความพึงพอใจ เกิดความรู้สึกประทับใจ รู้สึกว่ามีความคุ้มค่า และจะถูกพัฒนาต่อเป็นความจงรักภักดีต่อสินค้าหรือการบริการ หากความคาดหวังของลูกค้ามีระดับเท่ากันกับการรับรู้ ลูกค้าก็จะเกิดความพึงพอใจในการบริการนั้น ๆ ขณะเดียวกันถ้าความคาดหวังของลูกค้ามีระดับสูงกว่าการรับรู้ ลูกค้าก็จะไม่พึงพอใจในการบริการนั้น ๆ (Heung, Wong, & Qu, 2000) ได้กล่าวต่อไปอีกว่าคุณภาพการบริการจะส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อหรือมาใช้บริการซ้ำของลูกค้า ซึ่ง Munusamy, Chelliah, and Mun (2010) ยังได้กล่าวถึงสิ่งที่สร้างคุณภาพการบริการไว้อีกว่าผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่ส่งต่อให้กับผู้ใช้บริการหรือลูกค้า จะต้องมั่นใจได้ว่าเวลาที่ ถูกเวลา ถูกจังหวะ รวมทั้งมีการสร้างช่วงเวลาในการสนับสนุนเพื่อให้เกิดการส่งเสริมการขายสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้าได้อย่างเหมาะสมอีกด้วย

Fitzsimmons and Fitzsimmons (2011) ยังได้อธิบายองค์ประกอบของคุณภาพการบริการ โดยแบ่งออกเป็น 5 มิติ ดังนี้

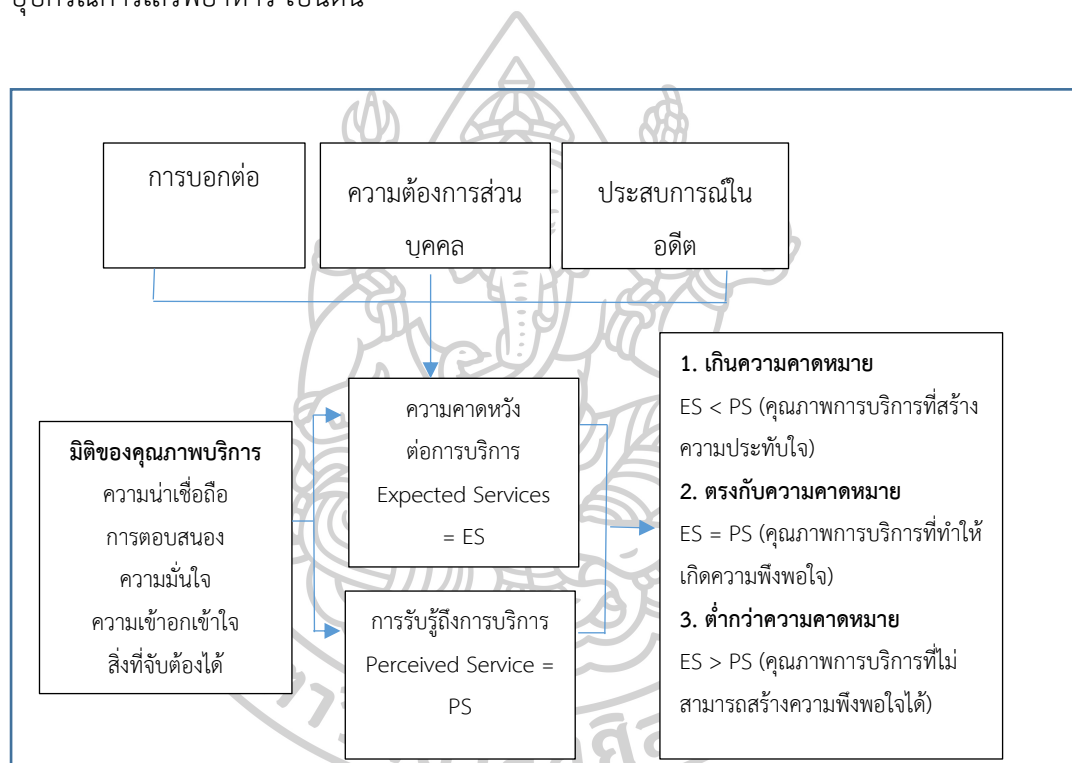
1) ความน่าเชื่อถือ (Reliability) คือ การสร้างความน่าเชื่อถือให้กับลูกค้า สามารถส่งมอบการบริการให้ตามที่ได้ให้คำมั่นสัญญาเอาไว้ เช่น การบริการที่รวดเร็ว อาหารที่มีความสะอาด เป็นต้น

2) การตอบสนอง (Responsiveness) คือ การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า เมื่อลูกค้ามีปัญหาที่ตอบสนองอย่างรวดเร็ว หาทางแก้ไขปัญหาให้ได้อย่างลุล่วง ชี้แจงสาเหตุของปัญหาและสร้างการจดจำในเชิงบวก

3) การให้การรับรอง (Assurance) คือ ความสามารถของพนักงาน ทำให้ลูกค้ารู้สึกไว้วางใจว่าจะได้รับการบริการที่ดีจากพนักงานที่มีความสามารถ พนักงานสามารถสื่อสารกับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) ความเข้าอกเข้าใจ (Empathy) คือ การแสดงความเข้าอกเข้าใจ เอาใจใส่ในความต้องการของลูกค้า

5) การจับต้องได้ (Tangible) คือ สิ่งที่ลูกค้าสามารถจับต้องได้ หรือสัมผัสได้จากประสาทสัมผัส ทั้ง 5 เช่น การตกแต่งภัตตาคาร บรรยากาศภายในภัตตาคาร เมนูอาหาร เฟอร์นิเจอร์ อุปกรณ์การเสิร์ฟอาหาร เป็นต้น



ภาพที่ 2 การรับรู้ถึงคุณภาพการบริการ (Perceived Service Quality)

ที่มา: Parasuraman et al. (1991)

ลูกค้าจะประเมินคุณภาพการบริการจาก 5 มิติดังกล่าว (คุณภาพประกอบ 2) การประเมินคุณภาพจะอยู่บนพื้นฐานของการเปรียบเทียบระหว่างความคาดหวังกับการรับรู้ด้านการบริการที่เกิดขึ้นจริง โดยความคาดหวังของลูกค้า มาจากคำบอกเล่าหรือสิ่งที่ได้ยินมา (Word of Mouth) รวมกับความต้องการส่วนบุคคล (Personal Needs) และประสบการณ์ในอดีต (Past Experience) เมื่อเปรียบเทียบความคาดหวังและการรับรู้แล้วเกิดช่องว่าง (Gap) ลูกค้าจะประเมินคุณภาพการบริการนั้น ๆ ซึ่งเป็นไปได้ทั้งในเชิงบวก และเชิงลบ

หากจะกล่าวได้ว่าการที่ผู้บริโภคมีรูปแบบพฤติกรรมการบริโภคที่ต่างกันและยังต้องการมองหาทางเลือกในการบริโภคอาหารที่มีมาตรฐาน มีรสชาติที่ดี และมีบริการเป็นเลิศ สิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการการบริโภคที่หลากหลายเหล่านี้ได้ คือ ภัตตาคารหรือร้านอาหารที่มีคุณภาพ ธุรกิจบริการเป็นธุรกิจที่ได้รับการส่งเสริมโดยตรงรวมทั้งธุรกิจโรงแรมทำให้เกิดการแข่งขันที่สูงขึ้น แต่โรงแรมจึงหาวิธีการในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้ธุรกิจของตน โดยในยุคที่มีการแข่งขันสูงจึงทำให้ร้านผู้ประกอบการร้านอาหารมองหากลยุทธ์การตลาดและสร้างธุรกิจร้านอาหารขึ้นมาในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้ผู้บริโภคเลือกมีทางเลือกใหม่ ยกตัวอย่างเช่น การที่ทางร้านได้รับเครื่องหมายรับรองจาก Michelin Guide หรือ Michelin Star นั้นหมายถึงผู้บริโภคจะมีมุมมองว่าร้านอาหารนั้นได้รับการรับรองมาตรฐานที่ดี มีการบริการ รสชาติอาหารรวมทั้งมีกรรมวิธีในการปรุงอาหารที่ดี ผ่านการคัดสรรวัตถุดิบรวมถึงมีคุณภาพด้วย โดยส่วนมากร้านอาหารที่มีมาตรฐานเหล่านี้ในประเทศไทยมักพบได้ในโรงแรมเป็นส่วนใหญ่ (Michelin Guide, 2019) ทุกวันนี้ในส่วนของภัตตาคารโรงแรมได้มีการสร้างสรรค์บรรยากาศโดยสร้างความประทับใจจากทางร้านและมีการออกแบบทางสถาปัตยกรรม ตกแต่งร้านที่สวยงาม สอดคล้องกับแนวทางประเภทของอาหารในร้าน แต่สอดคล้องกับบรรยากาศ สถานที่เพื่อให้ได้สัมผัสถึงกลิ่นอาย สร้างอารมณ์ สามารถทำให้ลูกค้าที่มานั้นได้รับประสบการณ์ที่ดี มีสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติที่เป็นมิตรเกิดการยกระดับและมีอาหารที่ออกแบบมาอย่างดีทำให้แตกต่างจากอาหารปกติ รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่ให้ความเคารพต่อลูกค้า (Green, 2020) สิ่งต่าง ๆ ที่มีในร้านอาหารเหล่านี้เพื่อทำให้ลูกค้ามีความสุข สร้างความประทับใจกลับไปและบอกเล่าเรื่องราวประสบการณ์ที่ได้รับผ่านทางสื่อต่าง ๆ รวมถึงการที่ลูกค้ามีความยินดีที่จะกลับมาใช้บริการภัตตาคารร้านอาหารซ้ำอีก สร้างความประทับใจให้ลูกค้ารายเดิมและยังเป็นการสร้างช่องทางในการเพิ่มลูกค้ารายใหม่ เพราะสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้สามารถบ่งบอกถึงสถานะทางสังคม รสนิยมและความเป็นตัวตนของผู้บริโภคได้

การออกแบบการบริการในธุรกิจภัตตาคารให้มีคุณภาพ เป็นความท้าทายผู้จัดการเป็นอย่างมาก เนื่องจากโดยธรรมชาติของธุรกิจการให้บริการ ลูกค้าจะเข้ามามีส่วนร่วมกับการบริการ (Customer Participation in the Service Process) การผลิตและการให้บริการเป็นช่วงเวลาเดียวกัน (Simultaneity) ไม่สามารถเก็บรักษาการบริการไว้ได้ (Perishability) จับต้องไม่ได้ (Intangible) และมีความหลากหลาย (Heterogeneity) ดังนั้นการออกแบบการบริการจึงมีความสำคัญมากเพราะเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ทั้งหมด (Total Experience) ที่ลูกค้าจะได้รับ Fitzsimmons and Fitzsimmons (2011) จึงได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบชุดของการบริการ หรือที่เรียกว่า The Service Package ซึ่งเป็นการรวมกัน (Bundle) ของสินค้า (Goods) บริการ (Service) และข้อมูล (Information) มีองค์ประกอบ 5 ด้าน (ดูภาพประกอบ 3)

องค์ประกอบทั้ง 5 ด้านใน Service Package นี้จะส่งผลโดยตรงต่อประสบการณ์ของลูกค้าที่มาใช้บริการ

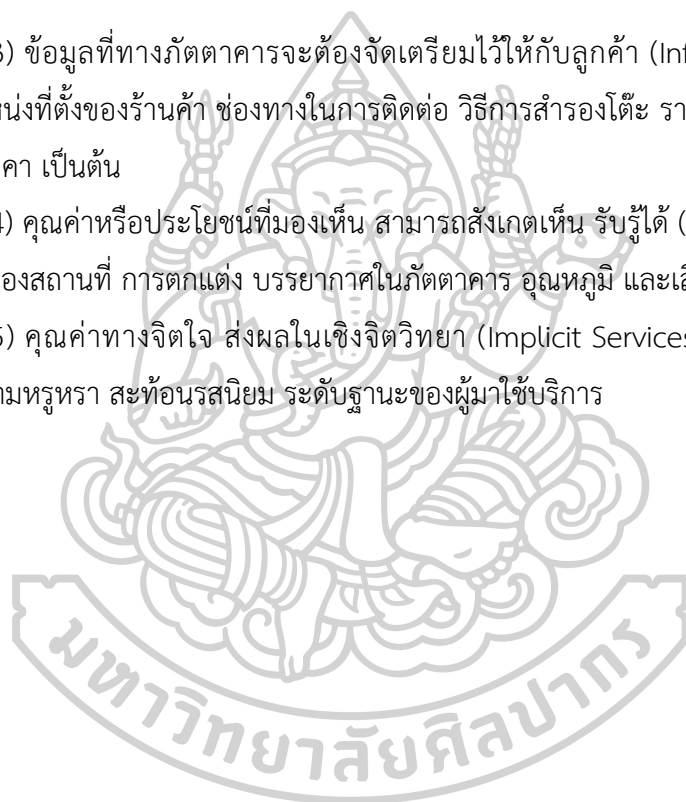
1) ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical Resources) สิ่งอำนวยความสะดวกที่ทางภัตตาคารต้องจัดเตรียมไว้พร้อมการให้บริการ เช่น ที่จอดรถ ลิฟต์ ทางเดิน ที่นั่งคอยโต๊ะอาหาร และห้องน้ำ (Supporting Facility) เป็นต้น

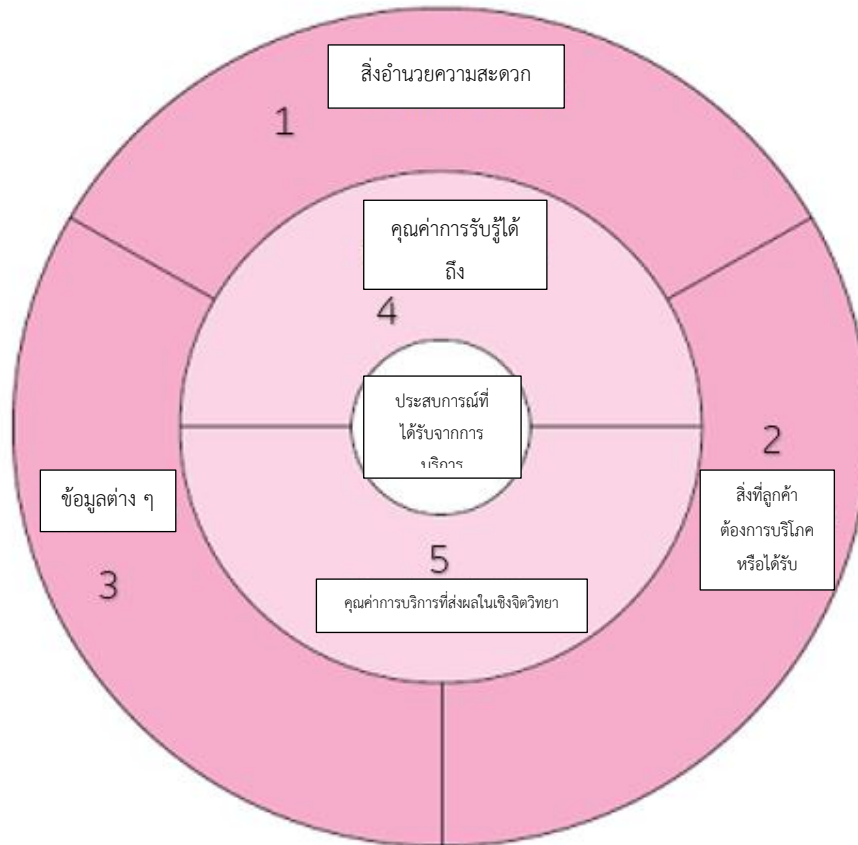
2) สิ่งของลูกค้าต้องการบริโภค หรือได้รับบริการ (Facilitating Goods) เช่น อาหารที่รสชาติดี มีความสดใหม่ อาหารที่มีการนำเสนออย่างสวยงาม และอาหารที่มีความหลากหลาย เป็นต้น

3) ข้อมูลที่ทางภัตตาคารจะต้องจัดเตรียมไว้ให้กับลูกค้า (Information) เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งที่ตั้งของร้านค้า ช่องทางในการติดต่อ วิธีการสำรองโต๊ะ รายการอาหาร แหล่งที่มาของอาหาร ราคา เป็นต้น

4) คุณค่าหรือประโยชน์ที่มองเห็น สามารถสังเกตเห็น รับรู้ได้ (Explicit Services) เช่น ความสะอาดของสถานที่ การตกแต่ง บรรยากาศในภัตตาคาร อุณหภูมิ และเสียง เป็นต้น

5) คุณค่าทางจิตใจ ส่งผลในเชิงจิตวิทยา (Implicit Services) เช่น เกิดความรู้สึกมีเกียรติภูมิ ความหรูหรา สะท้อนรสนิยม ระดับฐานะของผู้มาใช้บริการ





ภาพที่ 3 Service Package

ที่มา: Fitzsimmons and Fitzsimmons (2011)

ดังนั้นคุณภาพการบริการและการออกแบบการบริการในธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม หมายถึง สิ่งที่สร้างความท้าทายให้กับผู้ประกอบการธุรกิจภัตตาคาร เป็นกระบวนการที่ลูกค้าเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง

มีความคาดหวังถึงสิ่งที่ลูกค้าพึงได้จากการที่ได้รับข้อมูลมา สามารถประเมินได้ทันที มีการตัดสินใจที่จะส่งผลต่อเนื่องไปยังการกลับมาใช้ซ้ำของผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้น ๆ สามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้จากข้อมูล การบริการที่ดีต้องมีทั้งประสิทธิภาพและคุณภาพ รวมถึงมีความเป็นมิตร ต้องการให้ผู้รับบริการมีความประทับใจ

2.5 แนวคิดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมและภัตตาคารขึ้นอยู่กับคุณภาพของคน เพราะเป็นธุรกิจบริการที่ต้องใช้คนเป็นหลักในการผลิตและการให้บริการ หากมีพนักงานที่ขาดคุณสมบัติจะส่งผลถึงประสิทธิภาพของลูกค้าที่มาใช้บริการ ดังนั้นงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) ในธุรกิจโรงแรมและภัตตาคารจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงต้องทำให้บุคลากรขององค์กรมีความรู้ ความสามารถ และมีทัศนคติที่ดีต่อการบริการ เมื่อฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้คัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาสู่องค์กรแล้ว ก็จะต้องมีการฝึกอบรม (Training) และพัฒนา (Development) เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ ต่อมาจะมีการพัฒนาศักยภาพให้สูงขึ้นเพื่อพร้อมจะรับหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น และมีโอกาสเจริญเติบโตในสายอาชีพ หากพนักงานทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพย่อมทำให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพตามไปด้วย

เมื่อพนักงานใหม่ได้เข้ามาสู่องค์กร ทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการจัดปฐมนิเทศ (Orientation) เพื่อให้พนักงานใหม่ได้รับทราบข้อมูลต่าง ๆ ขององค์กร รวมถึงบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเอง ซึ่งการจัดปฐมนิเทศ จะช่วยทำให้พนักงานใหม่สามารถปรับให้เข้ากับองค์กรได้ง่ายมากขึ้น

โซติชวัล พุกิจกาญจน์ (2559) ได้ให้ความหมายถึงความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การกระทำเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในระยะสั้นและยาว เพื่อสร้างศักยภาพให้กับมนุษย์ในการทำงานให้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถช่วยให้มีความปลอดภัยในการดำเนินงาน รวมทั้งยังช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ประหยัดทรัพยากรค่าใช้จ่าย แต่ยังคงได้ผลผลิตที่ออกมาดี มีคุณภาพ ทำให้องค์กรในยุคปัจจุบัน ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากยิ่งขึ้น

โดยที่ต้นทุนทรัพยากรมนุษย์นั้นยังถูกจำแนกเอาไว้ในทรัพยากรขององค์กร ที่ถูกแบ่งออกมาเป็น 3 ประเภท โดย Barney (1991) และได้ให้คำนิยามไว้ดังนี้ 1) ทรัพยากรทุนทางกายภาพ (Physical Capital Resources) ซึ่งรวมถึงคอมพิวเตอร์ เครื่องจักร ซอฟต์แวร์ และเครื่องมือต่างๆ 2) ทรัพยากรทุนมนุษย์ (Human Capital Resources) คือการมีปฏิสัมพันธ์ การตัดสินใจ ความรู้และทักษะอื่นๆ ที่พนักงานขององค์กรครอบครอง และ 3) ทรัพยากรทุนขององค์กร (Organizational Capital Resources) ได้แก่ การกำกับดูแล การวางแผน และโครงสร้าง นอกจากนี้ยังมีการเชื่อมโยงกลุ่มภายในกับกลุ่มภายนอกเข้าด้วยกัน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเพิ่มศักยภาพและให้ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น โดยใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ Dessler (2013) ได้แนะนำกระบวนการฝึกอบรมและ

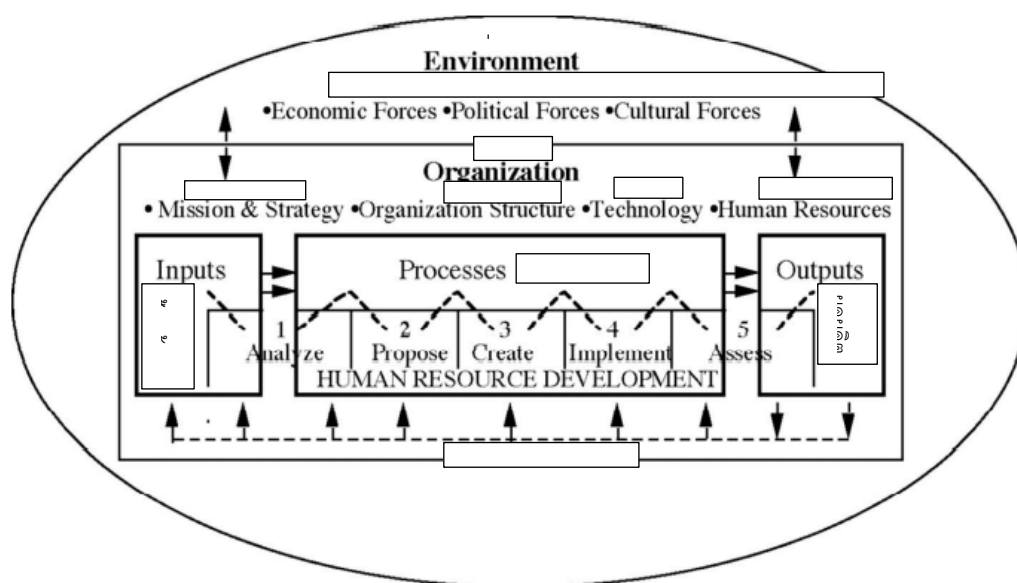
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้หลักการ “ADDIE” ที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กรต่าง ๆ มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) A (Analyze) คือ กระบวนการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม (Training Needs)
- 2) D (Design) คือ กระบวนการออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรม
- 3) D (Develop) คือ การพัฒนาหลักสูตร การจัดทำสื่อสำหรับการจัดอบรม
- 4) I (Implement) คือ การจัดการฝึกอบรม โดยใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การอบรมในงาน (On-the-job Training) การฝึกงาน (Apprenticeship) การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ (Informal Learning) และการฝึกอบรมออนไลน์ (On-line Training) เป็นต้น
- 5) E (Evaluate) คือ กระบวนการประเมินผลเพื่อวัดประสิทธิผลการฝึกอบรม ซึ่งสามารถวัดได้จากปฏิกิริยาของผู้เข้าอบรม (Reaction) การเรียนรู้ (Learning) พฤติกรรม (Behavior) และผลลัพธ์ (Results)

Elia, Giuffrida, Mariani, and Bresciani (2021) กล่าวถึงทรัพยากรที่เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ความสัมพันธ์นี้ยังให้ข้อมูลในสิ่งที่พวกเขากำลังศึกษามากขึ้น ทำให้ค้นพบปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจและสามารถกำหนดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจหลายประเภท ทำให้สามารถแข่งขันได้อย่างเหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงที่เกิดความเปลี่ยนแปลง โดยที่ธุรกิจต้องเปลี่ยนวิธีการดำเนินการและวางแผนกลยุทธ์ใหม่อย่างต่อเนื่อง สิ่งนี้สามารถทำได้โดยใช้ทรัพยากรและความสามารถของทรัพยากรที่มีมาพัฒนาธุรกิจเพื่อสร้างแผนการ เพิ่มความยืดหยุ่นรวมเอาความเป็นไปได้ทั้งหมดเข้าด้วยกัน การเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขทางธุรกิจทำให้ลูกค้าต้องเข้ามามีส่วนร่วม นอกจากนี้การแข่งขันที่สูงขึ้นต้องการให้ผู้จัดการทรัพยากรต้องวางแผนธุรกิจภายใต้การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลักสำคัญ

หากกล่าวถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ Hallencreutz and Parmler (2021) ได้ศึกษาถึงการเข้ารับบริการจากลูกค้าว่าผู้รับบริการแต่ละธุรกิจนั้นมีความต้องการที่แตกต่างกัน จึงต้องศึกษาตั้งแต่นโยบายทางการจัดการและกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งทำการประเมินถึงความต้องการและคุณค่าที่ผู้รับบริการคาดหวังไว้ เพราะสิ่งที่ผู้รับบริการให้ความสำคัญอาจไม่ตรงกับผู้ที่ให้บริการคิดเอาไว้ เช่น ลูกค้าที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน การให้บริการก็ต้องมีความแตกต่างกัน ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องมีความเข้าใจในสิ่งที่ลูกค้า หรือผู้รับบริการต้องการเป็นหลักและนำสิ่งเหล่านั้นมาประยุกต์และพัฒนา (Aldamen, Alkhateeb, Kercher, Duncan, & Hollindale, 2021) ทำให้เกิดการรับรู้และสามารถวัดผลทางธุรกิจออกมาได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น สร้างความภักดีต่อตราสินค้าหรือธุรกิจ เกิดความพึงพอใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่วยสร้างความแข็งแกร่งในด้านภาพลักษณ์ ทำให้เป็นการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันในการวางกลยุทธ์อย่างยั่งยืน

Swanson (1996) ได้นำเสนอโมเดลเชิงระบบ (System Model) ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเชื่อมโยงกับ การนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Output) (ดูภาพประกอบ 4) โดยการนำเข้าจะเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการและส่งผลต่อผลลัพธ์ ซึ่งผลลัพธ์ก็จะสะท้อนกลับไปยังต้นทางทั้งการนำเข้าและกระบวนการด้วยเช่นเดียวกัน สำหรับสิ่งแวดล้อม (Environment) ที่ส่งผลกระทบต่อระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร คือ แรงกดดันทางเศรษฐกิจ (Economic Forces) แรงกดดันทางการเมือง (Political Forces) และแรงกดดันทางวัฒนธรรม (Cultural Forces) ซึ่งแรงกดดันเหล่านี้จะส่งผลต่อองค์กร ในมิติของภายในองค์กร (Organization) จะมีปัจจัยทางด้านพันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กร (Mission and Strategy) โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) เทคโนโลยี (Technology) และทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ที่เกี่ยวข้องับระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร การนำโมเดลเชิงระบบนี้มาใช้ จะเหมาะสมกับองค์กรขนาดใหญ่ มีระบบการทำงานขนาดใหญ่และมักจะได้การสนับสนุนจากองค์กร



ภาพที่ 4 โมเดลเชิงระบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: Swanson (1996)

การลงทุนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร จะส่งทางบวกให้กับองค์กรในระยะยาวในด้านความสามารถในการดำเนินงานขององค์กรและผลกำไร (Chand & Katou, 2007; Taylor & Davies, 2004) และมีความสำคัญต่อธุรกิจโรงแรมและภัตตาคารเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะทำให้ห้องภัตตาคารประสบความสำเร็จแล้ว ยังช่วยปรับปรุงคุณภาพการบริการ การแบ่งปันข้อมูล และการปรับปรุงการ

ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น นอกจากนี้ยังพบประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อีก 4 ด้าน คือ การปรับปรุงทัศนคติของพนักงาน การทำงานเป็นทีม การส่งเสริมผลิตภาพ (Productivity) และการส่งมอบบริการให้ดียิ่งขึ้น (Prayag & Hosany, 2015)

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ บางแผนกได้ทำการศึกษาเชิงลึกถึงวัฒนธรรมการทำงานในด้านการเกี่ยวข้องกับความสนใจและทรัพยากร คือ ความสามารถ (Capability) ซึ่งเป็นเรื่องยากที่จะวิเคราะห์และมักถูกมองว่าความสามารถเป็นทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ ทั้งนี้ความสามารถนั้นจะรวมถึงทั้งทักษะของแต่ละคน แต่ละกลุ่ม เห็นได้ว่าสิ่งเหล่านี้มีความเกี่ยวข้องกัน (Grant, 1991) การพัฒนาความสามารถนั้นสัมผัสได้ทุกด้าน ความสามารถในการผสมบุคลากร กระบวนการ ทรัพยากร หรือแม้แต่ความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่สามารถวัดผลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองความต้องการของทุกฝ่าย เช่น ความสามารถในการจัดการขีดความสามารถ การตลาด กำลังการผลิต ฯ ซึ่งจะสร้างความอยู่รอดและความได้เปรียบในด้านการแข่งขัน แต่ความสามารถเหล่านี้ต้องเป็นความสามารถที่ต้องพัฒนาไปตามกาลเวลา (Dynamic Capability) (Iansiti & Clark, 1994) โดย (Teece, 1984) ได้กล่าวถึงการทำธุรกิจ จำเป็นต้องพัฒนาความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และทรัพยากรเหล่านี้สามารถใช้ประโยชน์รวมทั้งควบคุมได้

ในบริบทของประเทศไทย ภาครัฐได้ให้การสนับสนุนและมุ่งพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไปสู่ภาคบริการมากขึ้น การตระหนักถึงมาตรฐานในระดับสากลจะเห็นได้จากการพัฒนาทางการศึกษา (วิชัย วงษ์ใหญ่, 2540) ในระดับอุดมศึกษาที่มีการสอนสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมด้านการท่องเที่ยวและบริการรวมถึงมีแนวโน้มให้ความสนใจในการศึกษาต่อต่างประเทศในอุตสาหกรรมด้านนี้เพิ่มขึ้นเพื่อการพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมในอุตสาหกรรม (สลิธา มะลาสิน และ ประสพชัย พสุ นนท์, 2564) ทั้งนี้การให้บริการด้านอาหารเพื่อสร้างความเชื่อมั่นระยะยาวให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนี้ มีการให้การสนับสนุน พร้อมทั้งให้การส่งเสริมและกระตุ้นเศรษฐกิจฐานรากอย่างต่อเนื่อง ทั้งเล็งเห็นถึงความสำคัญในการขับเคลื่อน “ครัวไทยสู่ครัวโลก” เป็นนโยบายที่พัฒนาและผลักดันให้ประเทศไทยกลายเป็นฐานการผลิตอาหารอันดับ 1 รวมทั้งมีการส่งเสริมผู้ประกอบการร้านอาหารใส่ใจด้านการบริการ รสชาติและควมมีคุณภาพขึ้นด้วย (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2564)

การทบทวนวรรณกรรมทำให้สรุปถึงแนวคิดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ความสามารถ คุณภาพของคน การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง การทำงานเป็นทีม เข้าใจวัฒนธรรมองค์กร รู้จักการวางแผน สร้างกลยุทธ์ งานบริการมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช่มนุษย์เข้ามาเป็นส่วนผลักดันให้ธุรกิจก้าวหน้า ทรัพยากรมนุษย์ในงานบริการจะต้องมีศักยภาพ มีความอดทน มีใจบริการ มีทัศนคติที่ดีต่องานบริการ มีประสิทธิภาพ มีความเข้าอกเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า รู้จักยืดหยุ่น นอกจากนี้แล้วยังต้องใฝ่รู้ ได้รับการฝึกอบรมจากหน่วยงานหรือ

องค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจในองค์กรและวิชาชีพของตนเอง เพื่อสร้างความก้าวหน้าให้กับตนเองและองค์กรอย่างยั่งยืน หรือได้รับการศึกษาทางด้านนี้มาโดยตรงเนื่องจากมีพื้นฐานความตั้งใจ ความมุ่งหวังในการประกอบสัมมาชีพเพื่อพัฒนาตนเองให้พร้อมกับวิชาชีพต่อไป

2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM)

พระราชบัญญัติโรงแรม ในมาตรา ๔ ได้ให้ความหมาย “โรงแรม” เอาไว้ว่าเป็นสถานที่พำนักพักพิงเป็นการชั่วคราว มีค่าตอบแทนและยังมีวัตถุประสงค์การให้บริการไปในด้านธุรกิจให้กับผู้ที่เดินทางหรือบุคคลอื่นที่ต้องการพักแรม (กรมการปกครอง, 2547) ทั้งนี้ Walker (2014) ได้ให้ความหมายธุรกิจโรงแรมว่า ธุรกิจโรงแรม คือ ธุรกิจให้บริการที่พักแรมแก่นักเดินทาง โดยนักเดินทางมีวัตถุประสงค์การเดินทางออกจากถิ่นพำนักที่แตกต่างกันไป อาทิ การเดินทางเพื่อการพักผ่อนในวันหยุด เพื่อการทำงาน เพื่อเข้าร่วมประชุม หรือเพื่อการเยี่ยมเยียนญาติและเพื่อน เป็นต้น นอกจากนี้ สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2563) ยังได้ให้คำจำกัดความธุรกิจที่พักแรมในประเทศไทยว่า คือ บรรดาสถานที่ทุกประเภทที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรับสินจ้างสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลที่ประสงค์จะหาที่อยู่หรือที่พักชั่วคราว ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจโรงแรมมีความหลากหลายและมีขอบเขตกว้างกว่าการบริการห้องพักเพียงอย่างเดียว โรงแรมยังมีบทบาทเป็นสถานที่สำหรับการพบปะสังสรรค์ เป็นแหล่งความบันเทิง เป็นสถานที่สำหรับการจัดงานอีเวนต์หรือเพื่อจัดงานเฉลิมฉลองวาระพิเศษ รวมถึงเป็นศูนย์กลางดูแลสุขภาพอีกด้วย การเปลี่ยนแปลงบทบาทของธุรกิจโรงแรมนี้ทำให้โรงแรมต่าง ๆ มีโอกาสสร้างจุดขายที่เป็นอัตลักษณ์และแสวงหารายได้จากหลากหลายช่องทางมากขึ้น ดังนั้นการดำเนินธุรกิจโรงแรมให้ประสบความสำเร็จจึงจำเป็นต้องศึกษาความต้องการของลูกค้า และพัฒนาสินค้าการบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดเป้าหมาย เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีอันน่าจดจำให้กับผู้มาใช้บริการ

การแบ่งประเภทของธุรกิจโรงแรม สามารถแบ่งได้ตามเกณฑ์ต่าง ๆ เช่น ตำแหน่งที่ตั้ง (Location) ขนาด (Size) และประเภทของการให้บริการ (Type of Services) ความหลากหลายในประเภทของธุรกิจที่พักแรม ทำให้ผู้มาใช้บริการสามารถเลือกโรงแรมได้ตามความต้องการเฉพาะส่วนบุคคล Walker (2014) ได้แบ่งประเภทโรงแรมไว้ ดังนี้

1) โรงแรมในเมือง (City Center Hotel) คือ โรงแรมที่ตั้งอยู่ในเมือง ในศูนย์กลางของธุรกิจ เดินทางเข้าถึงได้สะดวก เป็นสถานที่พบปะสังสรรค์ของผู้คนในเมือง หรือพบปะเพื่อวัตถุประสงค์ทางธุรกิจการค้า

2) โรงแรมที่พักอากาศหรือรีสอร์ท (Resort Hotel) คือ โรงแรมสำหรับการพักตากอากาศ ส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในแหล่งธรรมชาติ มีจุดดึงดูดใจหรือมีกิจกรรมนันทนาการให้แก่ผู้เข้าพักได้พักผ่อนหย่อนใจ

3) โรงแรมสนามบิน (Airport Hotel) คือ โรงแรมที่ตั้งอยู่ใกล้กับสนามบิน เพื่อให้บริการแก่นักธุรกิจนักท่องเที่ยวที่รอขึ้นเครื่องบิน รอเปลี่ยนเครื่องบิน และบริการแก่ลูกเรือของสายการบิน

4) โรงแรมบนทางหลวง (Freeway Hotel) คือ โรงแรมที่ตั้งอยู่บนถนนสายหลัก ทางหลวงที่สามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกด้วยรถยนต์

5) โรงแรมคาสิโน (Casino Hotel) คือ โรงแรมที่ให้บริการแก่ลูกค้ากลุ่มที่สนใจการเล่นการพนัน และการหาความบันเทิง

6) โรงแรมศูนย์ประชุม (Convention Hotel) คือ โรงแรมที่ให้บริการแก่ลูกค้ากลุ่มธุรกิจหน่วยงานองค์กรที่ต้องการใช้สถานที่สำหรับการจัดงานประชุม การจัดเลี้ยงและงานอีเวนต์พิเศษ

Kasavana and Brooks (2001) ยังได้แบ่งโรงแรมตามระดับการให้บริการ ซึ่งได้แก่ โรงแรมที่ให้บริการระดับหรูหรา (Luxury Service) โรงแรมที่ให้บริการระดับกลาง (Mid-range Service) และโรงแรมที่บริการแบบจำกัดหรือแบบราคาประหยัด (Limited Service or Economy) การแบ่งประเภทของโรงแรมตามระดับการให้บริการนี้ เป็นการแบ่งโดยพิจารณาจากการตกแต่งโรงแรม สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ภายในโรงแรมและการให้บริการ โดยในโรงแรมระดับหรูหรามีการบริการที่ครบวงจรหรือที่เรียกว่า การบริการเต็มรูปแบบ (Full Service) เช่น การบริการภัตตาคาร (Restaurants) บริการสปาและสุขภาพ (Spa and Wellness) บริการอาหารภายในห้องพัก (Room Service) บริการของพนักงานต้นห้อง (Butler Service) เป็นต้น เน้นการให้บริการแบบมืออาชีพ มีสัดส่วนของพนักงานบริการต่อห้องพักเฉลี่ยสูงกว่าโรงแรมทั่วไป มีกลุ่มเป้าหมายเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียง ดารา นักธุรกิจ ลูกค้าที่มีรายได้สูงและมีกำลังใช้จ่ายสูงกว่าลูกค้าของโรงแรมในระดับระดับกลางและแบบประหยัด นอกจากนี้ยังสามารถแบ่งโรงแรมได้ตามขนาดโรงแรม ซึ่งจะพิจารณาจากจำนวนห้องพัก โดยโรงแรมขนาดเล็ก (Small Hotel) มีห้องพักไม่เกิน 50 ห้อง โรงแรมขนาดกลาง (Medium-size Hotel) มีห้องพักระหว่าง 51-200 ห้อง และโรงแรมขนาดใหญ่ (Large Hotel) มีห้องพักมากกว่า 200 ห้อง (Smart Finder, 2564)

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage Service) นับเป็นแหล่งที่มาของรายได้ที่สำคัญของโรงแรม จากการสำรวจสถิติด้านรายได้ของธุรกิจที่พักในประเทศไทย เมื่อปี พ.ศ. 2563 พบว่ารายได้จากการบริการอาหารและเครื่องดื่ม เป็นแหล่งรายได้หลักอันดับ 2 รองจากรายได้ห้องพัก (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2563) โดยภายในโรงแรมอาจมีภัตตาคารหลายห้องและมีรูปแบบการบริการที่แตกต่างกันออกไป Walker (2014) ได้อธิบายไว้ว่า โดยทั่วไปโรงแรมเครือข่าย (Chain Hotel) ที่มีขนาดใหญ่จะมีภัตตาคาร 2 ลักษณะ คือ ภัตตาคารที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวหรือ

ภัตตาคารระดับสูงมีความเป็นทางการ (Signature and Upscale Formal Restaurant) และภัตตาคารแบบไม่เป็นทางการหรือที่เรียกว่าแบบคอฟฟี่ช็อป (Casual Coffee Shop) ซึ่งภัตตาคารทั้ง 2 ลักษณะนี้ ทางโรงแรมได้จัดไว้ให้บริการแก่แขกที่มาเข้าพักในโรงแรม และให้บริการแก่บุคคลทั่วไป ปัจจุบันผู้มาใช้บริการอาหารและเครื่องดื่มในโรงแรม มีความคาดหวังสูงขึ้น ผู้บริหารโรงแรมจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการจัดเตรียมอาหารที่มีคุณภาพและการให้บริการอย่างมืออาชีพ

ในงานวิจัยนี้จะทำการศึกษาการพัฒนาตัวแบบเชิงสาเหตุปัจจัยด้านความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภัตตาคาร โดยศึกษาจากกรณีศึกษาของภัตตาคารบ้านดุสิตธานี ซึ่งเป็นบริบทการดำเนินธุรกิจภัตตาคารของโรงแรมในเมือง (City Center Hotel) ของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นเครือโรงแรมขนาดใหญ่ของประเทศไทย ดำเนินธุรกิจมาแล้วกว่า 70 ปี โดยในลำดับต่อไป ผู้วิจัยจะได้นำเสนอข้อมูลเบื้องต้นของธุรกิจโรงแรมดุสิตธานีและความเป็นมาของภัตตาคารบ้านดุสิตธานี

จากการที่ทบทวนวรรณกรรมแนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรมและภัตตาคาร ผู้วิจัยได้ข้อสรุปว่าเป็นสถานที่พำนักเมื่อเดินทางต่างถิ่นอาจเพื่อการพักผ่อนหรือการทำงาน บางครั้งไม่ได้เป็นผู้ต่างถิ่นแต่เข้าพักแรมเพื่อเปลี่ยนจากบรรยากาศเดิม ๆ เป็นสถานที่ที่ไม่ได้มีเพียงแค่ห้องพักเพื่อให้บริการเท่านั้นแต่ยังมีภัตตาคารที่ให้บริการด้าน อาหาร เครื่องดื่ม ดนตรีและบริการอื่น ๆ รวมอยู่ด้วย โดยสถานที่พักแรมจะมีหลากหลายรูปแบบแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับการนิยามทางวิชาการและลักษณะของแต่ละโรงแรมนั้น เมื่อมีการพำนักสามารถสร้างกิจกรรมอื่น ๆ ได้ เช่น การจัดประชุม จัดอีเวนต์ต่าง ๆ ในโรงแรมหรือภัตตาคารของโรงแรม

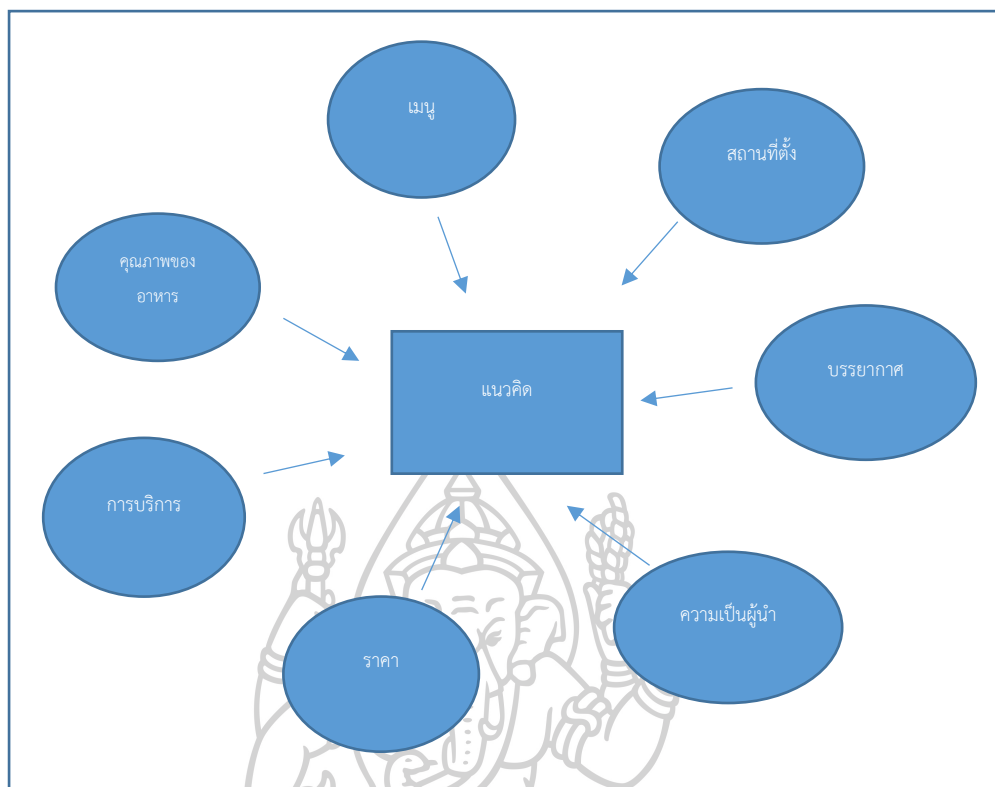
2.7 ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจภัตตาคารและแนวโน้มของธุรกิจภัตตาคาร

การพัฒนาธุรกิจภัตตาคารให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยปัจจัยความสำเร็จหลายประการ เริ่มตั้งแต่การกำหนดปรัชญา (Philosophy) พันธะสัญญา (Mission) เป้าหมาย (Goals) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ในการดำเนินงาน โดย Walker (2014) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ปรัชญาของธุรกิจภัตตาคาร จะเป็นตัวบ่งบอกถึงทิศทางการดำเนินธุรกิจของโรงแรมหรือของบริษัท โดยแสดงให้เห็นถึงคุณธรรม (Ethics) จริยธรรม (Morals) และคุณค่า (Values) ที่บริษัทที่ได้ดำเนินงานบริหารภัตตาคาร นอกจากนั้นยังต้องศึกษาตลาดของธุรกิจภัตตาคาร (Restaurant Market) เพื่อให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าลูกค้าของธุรกิจคือใคร และมีลักษณะทางประชากรศาสตร์ (Population Demographics) อย่างไร ทั้งในด้านเพศ อายุ การศึกษา อาชีพ รายได้และรูปแบบของวิถีชีวิต เป็นต้น ดังนั้นการวิเคราะห์ตลาดจะทำให้ผู้ประกอบการทราบว่าตลาดที่ตนสนใจนั้น มีขนาดของตลาดที่ใหญ่เพียงพอหรือไม่และมีลูกค้าเป้าหมายนั้นมีรูปแบบพฤติกรรมการใช้บริการภัตตาคารอย่างไร

ธุรกิจภัตตาคารที่จะประสบความสำเร็จได้ ยังต้องมีการกำหนดแนวคิดของภัตตาคาร (Restaurant Concept) ให้สอดคล้องกับรสนิยมของลูกค้าเป้าหมาย เพราะปัจจุบันการมาใช้บริการภัตตาคาร ลูกค้ามิใช่มาเพียงเพื่อการหาอาหารรับประทานเท่านั้น แต่ลูกค้ายังใช้ภัตตาคารเป็นสถานที่สำหรับการเข้าสังคม การพบปะสังสรรค์ และการพักผ่อนหย่อนใจเพื่อตอบสนองต่อไลฟ์สไตล์ของตนเอง ดังนั้นจึงเป็นความท้าทายของผู้ประกอบการ ในการตัดสินใจเลือกสถานที่ตั้ง (Location) กำหนดประเภทอาหาร การสร้างบรรยากาศ (Atmosphere) และการจัดกระบวนการให้บริการให้เหมาะสม เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ที่มีความคาดหวังในการใช้บริการสูงและต้องการได้รับประสบการณ์ที่ดี จึงจะทำให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการของภัตตาคารซ้ำ และภัตตาคารได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่าการลงทุน

Walker (2021) ได้นำเสนอโมเดลองค์ประกอบของแนวคิดและตลาดของธุรกิจภัตตาคารไว้ในหนังสือ The Restaurant from Concept to Operations โมเดลนี้ประกอบไปด้วยองค์ประกอบด้านสถานที่ตั้ง (Location) รายการอาหาร (Menu) คุณภาพของอาหาร (Food Quality) การบริการ (Service) ราคา (Price) บรรยากาศ (Ambience) และความเป็นผู้นำ (Leadership) (ดูภาพประกอบ 5) โดยแนวคิดของภัตตาคารจะต้องมีความเหมาะสมกับสถานที่ตั้ง ตามสายตาของผู้มาใช้บริการ อย่างไรก็ตามสถานที่ตั้งที่อยู่ในเขตพื้นที่ธุรกิจมักจะมีค่าเช่าสูง ทำให้ผู้ประกอบการต้องตั้งราคาอาหารและการบริการสูงให้สอดคล้องกับค่าใช้จ่าย เกณฑ์การพิจารณาตำแหน่งที่ตั้งของภัตตาคารได้แก่ จำนวนประชากรในที่ตั้งนั้น รายได้เฉลี่ยของประชากรในพื้นที่ แนวโน้มการเจริญเติบโตและเสื่อมถอยของพื้นที่ การใช้สอยของพื้นที่ ความสะดวก การเข้าถึง การมองเห็นและสถานที่จอดรถ ตำแหน่งที่ตั้งของภัตตาคารที่ได้รับความนิยมได้แก่ พื้นที่ตั้งแบบเดี่ยว (Stand-alone) พื้นที่ตั้งแบบกลุ่มหรือแนวภัตตาคาร (Cluster or Restaurant Row) ในห้างสรรพสินค้า (Shopping Mall) ย่านใจกลางเมือง (Downtown) และย่านชานเมือง (Suburban)

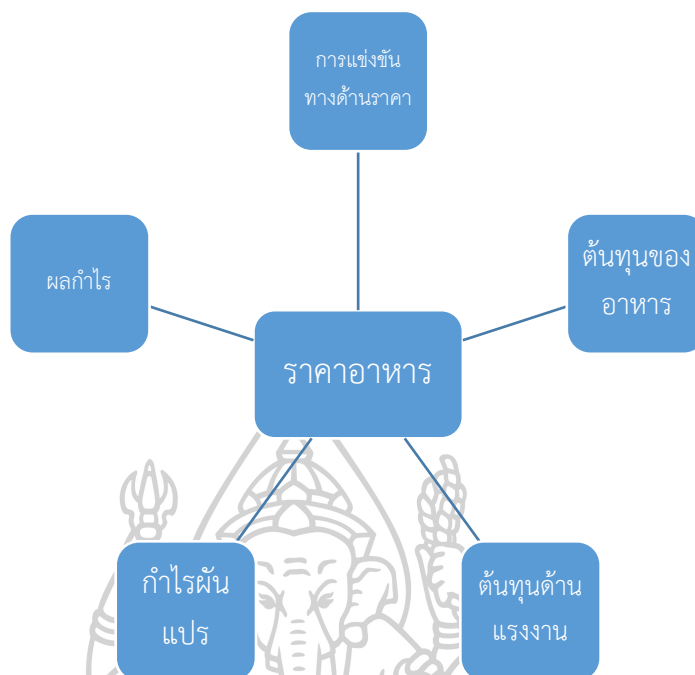
การวางแผนรายการอาหาร (Menu Planning) เป็นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญที่สุดของภัตตาคาร รายการอาหารจะต้องสัมพันธ์กับแนวคิดของภัตตาคาร (Restaurant Concept) และอยู่บนพื้นฐานความคาดหวังของตลาดเป้าหมาย การออกแบบรายการอาหาร ควรพิจารณาจากความต้องการของลูกค้า ความสามารถของผู้ปรุงอาหาร ความสามารถของพื้นที่และอุปกรณ์ ความสม่ำเสมอในการหาวัตถุดิบอาหาร ราคาและกลยุทธ์ด้านราคา และคุณค่าทางอาหาร



ภาพที่ 5 โมเดลองค์ประกอบแนวคิดและตลาดของธุรกิจภัตตาคาร
ที่มา: Walker (2021)

ในด้านของบรรยากาศภัตตาคาร (Restaurant Ambience) จะส่งผลต่อความรู้สึกและการรับรู้ของลูกค้านับตั้งแต่เข้ามาถึงภัตตาคาร ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจเลือกภัตตาคาร เช่น ระดับเสียงภายในภัตตาคาร ระยะห่างของการตั้งโต๊ะ การใช้เฟอร์นิเจอร์ การใช้แสง และการเปิดดนตรี เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่ออารมณ์ของลูกค้า บรรยากาศของภัตตาคารยังเป็นส่วนหนึ่งของธีมของภัตตาคาร (Theme) ที่จะส่งผลต่อความรู้สึก ดังนั้น การกำหนดธีมด้วยสี เสียง แสง การตกแต่ง ผิวสัมผัส จึงมีความสำคัญมากต่อธุรกิจภัตตาคาร

การกำหนดราคาขายอาหาร จะต้องอยู่ในระดับราคาที่ตลาดเป้าหมายสามารถยอมรับได้ ซึ่งผู้ประกอบการอาจพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น การกำหนดราคาของคู่แข่งชั้นที่ขายอาหารประเภทเดียวกัน ต้นทุนของอาหาร ต้นทุนด้านแรงงาน กำไรต่อหน่วยและผลกำไรที่ผู้ประกอบการคาดหวัง ดังแสดงในภาพที่ 6



ภาพที่ 6 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดราคาเมนูอาหาร
ที่มา: Walker (2014)

ในทัศนะของ Sharma, Arora, and Kharub (2021) มองว่าปัจจัยความสำเร็จของภัตตาคารที่จะส่งผลต่อการรับรู้ของลูกค้า ประกอบด้วย

1) คุณภาพอาหาร (Food Quality) ที่ประกอบจากวัตถุดิบที่สดใหม่ มีคุณภาพ และด้วยลูกค้าในปัจจุบันจะตระหนักถึงสุขภาพที่ดี จึงใส่ใจในการเลือกอาหารที่ทำมาจากวัตถุดิบธรรมชาติ มีปริมาณน้ำตาลต่ำ คอลเลสเตอรอลและโซเดียมต่ำ มีใยอาหารสูงและมีสารต้านอนุมูลอิสระ เป็นต้น ดังนั้นมาตรฐานของคุณภาพอาหารจะพิจารณาตั้งแต่ขั้นตอนการรับวัตถุดิบอาหาร จนกระทั่งกระบวนการส่งมอบอาหารให้กับลูกค้า

2) ระบบสนับสนุนการจัดส่งอาหาร (Food Delivery Support System) ด้วยทุกวันนี้ผู้คนส่วนใหญ่มีวิถีชีวิตที่รีบร้อน การให้บริการส่งอาหารจึงนับเป็นการบริการที่สำคัญของธุรกิจภัตตาคาร การให้บริการส่งอาหารที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ จึงเป็นสิ่งที่ลูกค้าออนไลน์คาดหวังเป็นอย่างมาก โดยลูกค้าจะชื่นชมระบบการให้บริการสั่งอาหารออนไลน์ที่มีระบบการใช้งานที่ง่าย (Simple) มีความโปร่งใส (Transparent) และตรงไปตรงมา (Straightforward) รวมถึงการให้บริการแบบ 24 ชั่วโมงแบบไม่มีวันหยุด และมีช่องทางการจ่ายเงินที่สะดวกและหลากหลาย

3) ความสะอาดและบรรยากาศ (Cleanliness and Ambient) การรับประทานอาหารนอกบ้านนั้นคือประสบการณ์ของลูกค้า ดังนั้นความสะอาดของภัตตาคาร จึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยในงานวิจัยของ Kim and Bachman (2019) พบว่าร้อยละ 90 ของลูกค้าจะกลับไปใช้บริการภัตตาคารซ้ำ ถ้าภัตตาคารนั้นมีการจัดการด้านความสะอาดที่ดี ถึงแม้ว่าปัจจัยด้านคุณภาพอาหารจะมีความสำคัญมาก แต่ปัจจัยด้านความสะอาดก็มีความสำคัญเท่า ๆ กับคุณภาพของอาหาร นอกจากนี้บรรยากาศ (Ambient) ในภัตตาคาร ไม่ว่าจะเป็นอุณหภูมิ แสง เสียงดนตรี กลิ่น ล้วนแล้วแต่ส่งผลต่อความรู้สึกของลูกค้าทั้งสิ้น

4) ราคาอาหาร (Food Price) คือสิ่งที่ลูกค้าจ่ายไปเพื่อให้ได้อาหารของภัตตาคาร จากการศึกษาของ Palacios and Jun (2020) พบว่าลูกค้ามักจะมีแนวโน้มอ่อนไหวกับการตัดสินใจด้านราคาอาหาร และต้องการประหยัดโดยการมองหาเมนูอาหารที่มีราคาอาหารที่ถูกในระดับที่จะยอมรับได้ อย่างไรก็ตาม ยังมีลูกค้ากลุ่มที่ใส่ใจในสุขภาพ จะมองหาเมนูอาหารที่มีราคาสูงเพราะต้องการอาหารที่ไว้วัตถุดิบที่ดีและมีคุณภาพสูง ลูกค้าอาจมีการปฏิเสธได้เมื่อรู้สึกว่าจะไม่ได้รับความเป็นธรรมในด้านราคา ดังนั้นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดราคาอาหารจึงเป็นความท้าทายของผู้บริหารภัตตาคาร

5) ภาพลักษณ์ของแบรนด์ (Brand Image) คือ การผสมผสานคุณสมบัติและคุณค่าของผลิตภัณฑ์ที่มาพร้อมกับเครื่องหมายการค้า รูปแบบ บรรจุภัณฑ์ การส่งเสริมการขาย ราคา วัตถุดิบ และคุณสมบัติทางโภชนาการ และการมีส่วนร่วมของลูกค้า การสร้างแบรนด์ จึงมีบทบาทสำคัญในการเผยแพร่ชื่อเสียง และการสร้างความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์อื่น อีกทั้งยังช่วยดึงดูดลูกค้าที่จงรักภักดีให้เกิดความรู้สึกด้านความเป็นเจ้าของหรือมีส่วนร่วมในแบรนด์ การใช้กลยุทธ์สร้างแบรนด์ให้เป็นข้อได้เปรียบและเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จของธุรกิจ

2.7.1 แนวโน้ม (Trends) ของธุรกิจภัตตาคาร

ปัจจุบันธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่มมีความผันผวนสูงจากปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ อาทิ ความผิดเคืองทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่ส่งผลให้ครัวเรือนมีขนาดเล็ก เกิดสังคมผู้สูงวัย การเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี และการเกิดโรคระบาดจากเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) เป็นต้น จากงานวิจัยของ Dixon, Miscuraca, and Koutroumanis (2018) ได้การศึกษาด้าน กลยุทธ์ของภัตตาคารในอนาคต โดยได้แสดงทัศนะไว้ว่า แนวโน้มของภัตตาคารจะมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1) มีความหลากหลาย (Diversity) มากขึ้นโดยเฉพาะอาหารของเชื้อชาติ (Ethnic Food) ต่าง ๆ ซึ่งได้รับความนิยมในอเมริกามาก แนวโน้มความนิยมอาหารแนวนี้พบได้ทั้งในอาหารแบบบริการด่วน (Quick Service) จนถึงภัตตาคารระดับบน (Fine Dining)

2) ความสะดวกสบาย (Convenience) ด้วยวิถีชีวิตที่วุ่นวายของผู้คน และในครอบครัวทั้งสามมีและภรรยาต้องทำงานนอกบ้าน ผู้บริโภคจึงมองหาความสะดวกสบายในการรับประทานนอกบ้าน รวมถึงการเข้าถึงภัตตาคารแบบขับรถเข้าไป (Drive Thru) การจอดรถริมถนนแล้วออกไปรับอาหาร (Curbside Pick-up) การบริการส่งอาหาร (Delivery) การซื้ออาหารกลับไปทานที่บ้าน (Take Out) และรวมถึงการจัดเลี้ยง (Catering) สิ่งเหล่านี้จึงเป็นโอกาสสำหรับผู้ประกอบการร้านอาหาร

3) สุขภาพและมีโภชนาการที่ดี (Healthy and Nutritious) จากการศึกษาวิจัยพบว่า 3 ใน 4 ของผู้บริโภคที่เป็นผู้ใหญ่จะใส่ใจเลือกอาหารที่ดีต่อสุขภาพ ดังนั้นทางเลือกสำหรับอาหารสุขภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับภัตตาคาร

4) ความยั่งยืน (Sustainability) ภัตตาคารต่าง ๆ จะให้คำมั่นสัญญาในการเลือกใช้วัตถุดิบจากท้องถิ่น เพื่อลดปริมาณการปลดปล่อยคาร์บอนจากการขนส่งและลดปริมาณของเสีย

ในมุมมองของ Božić and Milošević (2021) ที่มีต่อแนวโน้มร่วมสมัย (Contemporary Trends) ของธุรกิจภัตตาคารยุคใหม่ มีดังนี้

1) ความยั่งยืนของภัตตาคาร (Sustainability of Restaurants) จะประสบความสำเร็จได้ด้วยการลดปริมาณการใช้พลังงาน การใช้พลังงานทดแทน การลดปริมาณของเสีย การลดการใช้น้ำ การลดการปลดปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์ การสนับสนุนอาหารเพื่อสุขภาพและโภชนาการที่ดี ในด้านสังคมภัตตาคารควรให้การสนับสนุนชุมชนท้องถิ่น ส่งเสริมพัฒนาความเป็นอยู่ที่ดี (Well Being) การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับชุมชน แยก พนักงาน คู่ค้าที่มีใช้หลักจริยธรรมในการประกอบธุรกิจ

2) การใช้นวัตกรรมภายในภัตตาคาร (Innovation in the Restaurants) เพื่อการนำเสนออาหาร การทำการตลาด การใช้อุปกรณ์ การบริการ การประกอบอาหาร การเสิร์ฟอาหาร การออกแบบ การสร้างบรรยากาศ ดังนั้นการนำนวัตกรรมมาใช้ในภัตตาคาร จึงสามารถทำได้หลากหลายมิติทั้งในด้านการบริหารจัดการ การตลาด การบริหารทรัพยากรบุคคล การดูแลด้านความปลอดภัยของอาหาร และด้านความพึงพอใจของลูกค้า โดยอย่างยิ่งการนำนวัตกรรมมาใช้ในภัตตาคารระดับหรูหราก็จะยิ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การลดต้นทุน การเพิ่มรายได้ การสร้างผลกำไร การเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และการสร้างความจงรักภักดี

3) การสื่อสารกับลูกค้า (Communication with Customers) ผ่านช่องทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งปัจจุบันนี้ภัตตาคารจะมีเว็บไซต์เป็นของตนเอง เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับอาหาร การบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกของภัตตาคาร การใช้แอปพลิเคชันยังช่วยเชื่อมโยงภัตตาคารกับ

ผู้บริโภคได้ง่ายดาย อีกทั้งยังมีสื่อสังคมออนไลน์ที่ทำให้การติดต่อสื่อสารกับลูกค้าได้สะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

4) แนวโน้มของอาหารยุคใหม่ (Modern Gastronomic Trends) จะมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น และรวมถึงการใช้วัตถุดิบอาหารแนวใหม่ๆ เช่น การบริโภคแมลง ถั่วงอก ประเภทต่าง ๆ สารห่วย ดอกไม้ทานได้ เป็นต้น ประเภทของข้อกำหนดทางอาหารของผู้บริโภค เฉพาะกลุ่ม ก็เพิ่มมากขึ้นด้วย เช่น กลุ่มทานอาหารวีแกน แลคโตสฟรี กลูเต็นฟรี อาหารพลังงานต่ำ อาหารไขมันต่ำ อาหารน้ำตาลต่ำ อาหารปราศจากน้ำตาล อาหารแม่โคโรไบโอติก เป็นต้น วิธีการเตรียมอาหารและการเสิร์ฟอาหารก็มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้นเช่นกัน เช่น Molecular Gastronomy, Sous-vide Cooking, Cook-vide, Casual food, Trash Cooking เป็นต้น

การนำเทรนด์ใหม่ของประเภทอาหารมาใช้ในภัตตาคารจะช่วยให้เกิดประโยชน์ในเชิงการแข่งขัน การสร้างรายได้ ผลกำไรให้กับธุรกิจ เป็นการขยายโอกาสทางการตลาด และเป็นการกระตุ้นให้ลูกค้าพร้อมจ่ายในราคาที่สูงขึ้น

เหตุการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ส่งผลให้เกิดการล็อกดาวน์ (Lock down) ทำให้ไม่สามารถเดินทางท่องเที่ยวหรือเข้าพักในโรงแรม จะเห็นได้ว่าขณะที่โรงแรมปิดให้บริการตามมาตรการของรัฐบาล ร้านอาหารภายในโรงแรมจำเป็นต้องปิดบริการตามไปด้วยทำให้ลูกค้าไม่สามารถเข้ามานั่งรับประทานอาหารในโรงแรมได้ มีผลทำให้โรงแรมขาดรายได้จากห้องพักและขาดรายได้จากธุรกิจภัตตาคารด้วย แต่เมื่อมีการผ่อนคลายเป็นโรงแรมสามารถกลับมาเปิดบริการได้เต็มรูปแบบ ด้วยมาตรการของ SHA (Amazing Thailand Safety & Health Administration) หรือโครงการยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย ที่เข้ามาสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าที่จะเข้ามาใช้บริการ ซึ่งกฎเกณฑ์ที่ SHA กำหนดไว้คือความสะอาดที่ต้องเป็นแบบสากล โดยทางโรงแรมจะมีป้าย SHA เพื่อให้เห็นถึงมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยและมาตรฐานการบริการอย่างมีคุณภาพของสถานประกอบการทำให้เชื่อมั่นได้ว่าผู้ที่มาใช้บริการจะมีความสุข มีประสบการณ์ที่ดี ได้รับความปลอดภัยทางสุขอนามัยจากการบริการและสินค้าของประเทศไทยที่กระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) และกระทรวงสาธารณสุข จัดทำขึ้นร่วมกัน ทั้งนี้ธุรกิจที่สามารถขอรับรองมาตรฐานจาก SHA มี 10 ประเภทด้วยกันได้แก่

- 1) ภัตตาคาร ร้านอาหาร
- 2) ที่พัก โรงแรมและสถานที่จัดประชุม
- 3) การนันทนาการและสถานที่ท่องเที่ยว
- 4) ยานพาหนะ
- 5) บริษัทนำเที่ยว
- 6) สุขภาพและความงาม

- 7) ศูนย์การค้า ห้างสรรพสินค้า
- 8) การกีฬาเพื่อการท่องเที่ยว
- 9) โรงละคร โรงมหรสพ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ
- 10) ร้านขายของที่ระลึก ร้านค้าอื่น ๆ (Smart Finder, 2564)

หากผู้ดำเนินธุรกิจมีมุมมองการเข้าใจถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่จะเข้ามาใช้บริการในโรงแรม ไม่ควรมองเพียงแค่ต้องการเข้ามาพักแรมเพียงเท่านั้น แม้ว่ารายได้ของโรงแรมขึ้นอยู่กับจำนวนห้องพักจะต้องให้ลูกค้าจอง เข้าพัก สร้างรายได้ แต่เมื่อไรที่ห้องพักถูกจองเต็มหรือผู้เข้าพักเต็ม มีลูกค้าเข้ามาจำเป็นต้องปฏิเสธลูกค้า ทำให้เสียโอกาส เสียรายได้ แม้จะมีการเข้าพักและทำให้ได้เงินเป็นจำนวนมาก แต่เช่นนี้ถือว่าเป็นธุรกิจที่สภาพคล่องต่ำและไม่สามารถกำหนดได้เลยว่าลูกค้าจะเข้าพักเต็มตลอด ในขณะที่ภัตตาคาร ร้านอาหารจะมีระยะเวลาที่ขายได้รวดเร็วและรายได้ต่อจวนนั้นก็ขึ้นอยู่กับประเภทของอาหาร โดยเฉพาะหากเป็นอาหารที่กำลังได้รับความนิยม หรือถ้าเป็นแบบบุฟเฟต์นานาชาติก็จะทำให้เพิ่มโอกาสทางการขายมากขึ้น เมื่อพิจารณาจะเห็นว่ารายได้ของห้องพักมักจะถูกทดแทนด้วยรายได้จากภัตตาคารร้านอาหารหรือบริการอื่น ๆ (Smart Finder, 2562) ได้มีการศึกษาว่ายังมีส่วนอื่น ๆ อีกที่สามารถสร้างรายได้ให้กับธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ แต่เมื่อศึกษาถึงผลงบกำไรขาดทุนของการดำเนินงานโรงแรม สิ่งแรกที่สังเกตเห็นได้ในส่วนของรายรับที่มีมากถึงร้อยละ 80-90 ของรายได้ทั้งหมดนั้นมาจากแผนกห้องพักและอาหารและเครื่องดื่ม โดยการดูจากงบกำไรขาดทุนของการดำเนินงาน สามารถทำให้เห็นอย่างชัดเจนว่ารายได้หลักรวมถึงผลกำไรนั้นมาจากที่ส่วนใดบ้าง (Narasimhan, 2013)

ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจภัตตาคารและแนวโน้มของธุรกิจภัตตาคารจากผู้วิจัยได้ ทบทวนวรรณกรรมข้างต้นนั้น กล่าวสรุปคือ ธุรกิจภัตตาคารเป็นส่วนที่สำคัญต่อธุรกิจโรงแรม เนื่องจากสามารถเป็นจุดหมายของนักท่องเที่ยวเพื่อมาท่องเที่ยวได้ แม้ว่าจะมีการพักรแรมเกิดขึ้นหรือไม่ก็ตาม แต่ทำให้มีการเข้ามาใช้บริการโรงแรมเกิดขึ้น ทำให้สร้างรายได้ให้กับทางโรงแรมรองจากห้องพักซึ่งเป็นรายได้หลัก โดยจะมีวิธีการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อให้ลูกค้าจดจำ ชื่นชอบและกลับมาใช้ซ้ำในที่สุด ต้องมีความสะอาด ถูกสุขลักษณะอนามัย มีความสอดคล้องกับธีม (Theme) ของตัวภัตตาคารเอง เช่น หากเป็นภัตตาคารจีน ก็ออกแบบร้านแบบจีน และมีความกลมกลืนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับโรงแรมที่ทางภัตตาคารเปิดให้ บริการอยู่ พนักงานต้องมีความกระตือรือร้น และมีอาหารชิกเนเจอร์ (Signature) ของภัตตาคารเป็นสิ่งที่สำคัญมาก

2.8 ข้อมูลของโรงแรมดุสิตธานีและความเป็นมาของภัตตาคารบ้านดุสิตธานี

โรงแรมดุสิตธานีก่อตั้งขึ้นมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2491 ปัจจุบันบริหารงานโดยบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในประเทศไทย และเป็นผู้นำธุรกิจด้านการบริการท่องเที่ยวและโรงแรม ดำเนินกิจการครอบคลุม 5 ธุรกิจ ประกอบด้วย

- 1) ธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท
- 2) ธุรกิจการศึกษา
- 3) ธุรกิจอาหาร
- 4) ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์
- 5) ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการต้อนรับ

โดยมีธุรกิจหลักเป็นธุรกิจโรงแรม รีสอร์ท และวิลล่าหรู ภายใต้อัฒติ 6 แบรินด์ ประกอบด้วย ดุสิตธานีดุสิตเดวาราณา ดุสิตดีทู ดุสิตปรีนเซส อาคัย และอีลิธฮาวเนส ที่อยู่ในจุดหมายปลายทางทั่วโลก 14 ประเทศ (300 แห่ง) และธุรกิจการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย โรงเรียนสอนประกอบอาหาร วิทยาลัยการโรงแรมทั้งในประเทศไทยและฟิลิปปินส์ ในด้านของธุรกิจอาหาร ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ และธุรกิจให้บริการอื่น ๆ ที่ทางบริษัททำการลงทุนได้ไม่นานตามแผนกลยุทธ์การเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว อันประกอบด้วย การสร้างความสมดุล การเติบโต และการกระจายความเสี่ยง (Dusit Hotels and Resorts, 2020)

ทั้งนี้ผู้บริหารของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) มีแผนพัฒนาโครงการอันเกิดจากร่วมมือของทางดุสิตธานีและซีพีเอ็น คือ “ดุสิต เซ็นทรัล พาร์ค” โดยได้แรงบันดาลใจจากแนวคิดหลักที่กล่าวว่า “การสร้างไลฟ์สไตล์ครั้งใหม่เพื่อพัฒนาสู่สิ่งที่ดีในอนาคต” จากโครงการนี้ทำให้ต้องสร้างอาคารใหม่บนพื้นที่เดิมของโรงแรม (Kaosod, 2019) ทำให้ต้องมีการรื้อของเดิมทิ้งแต่จะยังรักษารูปแบบสถาปัตยกรรมเดิมเอาไว้ รักษาคุณค่า เอกลักษณ์ที่บ่งบอกถึงความเป็นไทย แต่ ภัตตาคารร้านอาหารต่าง ๆ ของโรงแรมต้องปิดตัวลงจากการรื้อถอนนี้ แต่ความคิดที่มองถึงอนาคตของผู้บริหารกลุ่มดุสิตธานี ยังคงมีความใส่ใจในการรักษาทรัพยากรมนุษย์และยังให้ความสำคัญของความต่อเนื่องในการทำธุรกิจภัตตาคารที่สามารถสร้างรายได้ให้กับองค์กร ทำให้ลูกค้ายังคงจดจำแบรินด์ที่ชื่อว่า “ดุสิตธานี” แห่งนี้ไว้ได้อีกด้วย

ระหว่างการสร้างโรงแรมดุสิตธานีแห่งใหม่บนพื้นที่เดิม ผู้ประกอบการได้แสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ที่มีพื้นฐานความต่อเนื่องจากธุรกิจเดิม โดยวางกลยุทธ์ทางธุรกิจด้วยการนำรูปแบบร้านอาหารเดิมที่เคยอยู่ภายในบริเวณโรงแรมออกมาให้บริการที่ซอยศาลาแดง โดยใช้ชื่อว่า “บ้านดุสิตธานี” โดยได้เช่าพื้นที่ ซึ่งเดิมเป็นของ คุณสวัสดิ์ โอสถานุเคราะห์ ซึ่งเรียกว่า “บ้านศาลาแดง” มาก่อน จึงทำให้ที่ใจกลางเมืองที่เรียกว่าเป็น Wall Street ของประเทศไทย (PR informativeness, 2558) มีภัตตาคารร้านอาหาร มีคาเฟ่ มีสระว่ายน้ำและสวน รวมถึงฟลอร์เต้นรำ ที่สามารถทำเป็น

สถานที่จัดงานอีเวนต์ขนาดเล็กแบบอบอุ่นได้ บนย่านธุรกิจอีกด้วย และเนื่องจาก “บ้านศาลาแดง” นั้นเป็นบ้านที่มีอายุยาวนาน ดังนั้นเมื่อทางโรงแรมดุสิตธานีได้มาขอเช่าพื้นที่เพื่อทำภัตตาคาร จึงจำเป็นที่จะต้องเก็บและอนุรักษ์บ้านหลังนี้ให้คงเดิมไว้อย่างประณีตและสร้างความลงตัวเพื่อให้เข้ากับแนวคิดเอกลักษณ์ของความเป็นดุสิตธานี รวมทั้งทำให้รูปแบบภัตตาคารที่ย้ายมาตั้งอยู่ที่แห่งนี้มีความทันสมัยมากขึ้น เข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้หลากหลายกลุ่ม การดำเนินธุรกิจ “ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี” เป็นไปอย่างดี การสร้างอาคารใหม่บนพื้นที่เดิม ทำให้กิจการต่าง ๆ เช่น โรงแรม ร้านอาหารต่าง ๆ ต้องปิดบริการไปด้วยจนกว่าอาคารใหม่จะสร้างเสร็จโดยปกติต้องมีการเลิกจ้างหรือปลดพนักงานออก เพราะต้องใช้เวลาก่อสร้างถึง 5 ปี แต่ดุสิตธานี ยังคงมีนโยบายรักษาพนักงานไว้ ไม่มีการเลิกจ้างแต่อย่างใด เนื่องจากการหาพนักงานที่มีความเป็นมืออาชีพ เข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าโดยแท้จริง จะต้องสั่งสมเวลาและประสบการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อภัตตาคารยังคงให้บริการอยู่เพียงแค่อย้ายมาที่แห่งใหม่ ในรูปแบบใหม่ที่ไม่ได้อยู่ในโรงแรม ทำให้ทีมงานคุณภาพทุกคนของภัตตาคารต้องย้ายมาปฏิบัติหน้าที่ของตนเองที่นี่ (ชญาภา ดำรงเกียรติวัฒนา, 2563)

สำหรับธุรกิจโรงแรมดุสิตธานีเอง ได้ตระหนักถึงปัจจัยคุกคามเหล่านี้ เมื่อดำเนินธุรกิจมาอย่างยาวนานถึง 70 ปี จึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับยุคปัจจุบันแต่ยังคงรักษาสภาพและกลิ่นอายแห่งความเป็นดุสิตธานี

การนำภัตตาคารบ้านดุสิตมาไว้ตรงศาลาแดง ซึ่งเป็นด้านหลังของโรงแรมดุสิตธานีเดิมนั้น ทำให้ผู้คนที่อยู่บริเวณนั้นหรือผู้ที่สัญจรไปมายังคงระลึกเสมอว่า ณ ที่นี้เคยมีโรงแรมดุสิตธานีที่เป็นหนึ่งในสัญลักษณ์ของสยาม ตั้งสง่าอยู่ตรงหัวมุมนั้นมาก่อน แต่ในปัจจุบันกำลังสร้างใหม่บนเนื้อที่เดิมนอกจากนั้นแล้ว การวางแผนของผู้บริหารของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ที่ได้คาดการณ์ถึงการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจเอาไว้ล่วงหน้า ทำให้คนระลึกถึงและยังคงมีการจดจำตราสินค้า การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่องานบริการมากขึ้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอดแม้ในยุคที่เกิดวิกฤตอย่างหนักกับทุกธุรกิจ แต่ดุสิต อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล ยังคงดำเนินธุรกิจสามารถนำธุรกิจข้ามผ่านภาวะที่เข้ามากระทบไปได้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบเชิงสาเหตุปัจจัยด้านการสร้างความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ซึ่งใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed-Method Research) จากการนำแนวคิดที่มีความทันสมัยในการพัฒนาของทางองค์กรทั้งทางด้านกระบวนการทำงาน ผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการยอมรับรวมกับการนำนวัตกรรมมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ของภัตตาคารบ้านดุสิต ส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี คุณภาพการบริการที่ดี ทำให้ลูกค้าที่มาใช้บริการเกิดความพึงพอใจ เกิดการบอกต่อ การรีวิว มีลูกค้าใหม่ รวมถึงเกิดการใช้บริการซ้ำในที่สุด ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้า เพื่อศึกษาถึงการวิจัยด้านการพัฒนารูปแบบกลยุทธ์ทางธุรกิจและนำมาศึกษาเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและนำเสนอในการสร้างความต่อเนื่องเพื่อต่อยอดนวัตกรรมทางธุรกิจของธุรกิจภัตตาคารในโรงแรมเพื่อเป็นแนวทางความสำเร็จให้กับธุรกิจนี้ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอนและได้ดำเนินการศึกษาตามลำดับดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพการณ์การดำเนินความต่อเนื่องและบริบทของนวัตกรรมของธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) โดยใช้วิธีวิทยาการสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory)

ขั้นตอนที่ 2 เพื่อศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factory Analysis: CFA) การสร้างความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ ในประเทศไทย : กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)

ขั้นตอนที่ 3 เพื่อศึกษาการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการสร้างความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) โดยใช้การวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) โดยมีรายละเอียดในการดำเนินการวิจัยในแต่ละขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพการณ์การดำเนินความต่อเนื่องและบริบทของนวัตกรรมของธุรกิจ ภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ด้วยวิธีวิทยาการสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) ตามวัตถุประสงค์ ข้อที่ 1

ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary Research)

ผู้วิจัยศึกษาและเก็บข้อมูลจากเอกสารระดับทุติยภูมิ (Secondary Data) ที่มีการตีพิมพ์และเผยแพร่สู่สาธารณะในแหล่งข้อมูลที่หลากหลายรวมทั้งการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาถึงกลยุทธ์การสร้างต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจของภัตตาคารในโรงแรม มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1.1 ขั้นตอนการรวบรวมเอกสาร ผู้วิจัยได้ศึกษาและค้นคว้าโดยใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารจากหลายแหล่งทั้ง จากผลงานวิจัย บทความวิชาการทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ ในประเทศและต่างประเทศ หนังสือ เอกสารทางวิชาการ วารสาร วิทยานิพนธ์ สถิติที่เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อมูลที่เชื่อถือได้ของหน่วยงานต่าง ๆ จากอินเทอร์เน็ต

1.2 ขั้นตอนการคัดเลือกเอกสาร ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง โดยทางผู้วิจัยจะพิจารณาถึงข้อมูลที่เป็นความจริงแท้และความถูกต้องจากหน่วยงานที่น่าเชื่อถือ (Credibility) ทั้งทำการเปรียบเทียบเนื้อหาเกี่ยวกับเอกสารที่มีเนื้อหาประเภทเดียวกัน และเนื้อหาของข้อมูลจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับชื่อเรื่องของงานวิจัย

1.3 ขั้นตอนการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร เมื่อคัดเลือกเอกสารที่ต้องการเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลเหล่านั้นมาทำการวิเคราะห์เพื่อเป็นแนวทางในสร้างความสอดคล้องในด้านแนวคิดทฤษฎี รวมทั้งยังมีงานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย มีการถ่วงน้ำหนักเนื้อหาของข้อมูลในด้านคุณภาพ ทำการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างข้อมูลและทำการตีความ สามารถทำให้เห็นถึงปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ข้อมูลเหล่านั้นอยู่ภายใต้ขอบเขตของงานวิจัยและต้องมีความสอดคล้องในด้านของวัตถุประสงค์ของการวิจัยอีกด้วย

2. การวิจัยแบบการสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory)

การวิจัยแบบการสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) ทฤษฎีนี้ได้รับการออกแบบสร้างขึ้นและถูกตรวจสอบความน่าเชื่อถือของทฤษฎีแล้ว จะเห็นได้ว่าทฤษฎีนี้สามารถนำไปทำการวิเคราะห์ จนสรุปข้อมูลออกมาในรูปแบบที่เป็นทฤษฎี จนได้รับการตั้งขึ้นมาเป็นทฤษฎีฐานราก (Glaser & Strauss, 2017) มีจุดเริ่มต้นจากสาขาทางด้านสังคมวิทยาจากการศึกษา

ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นกับสังคมจนเกิดการพัฒนาด้อยดเป็นทฤษฎีนี้ โดยผู้วิจัยจะใช้วิธีการเริ่มแรกจากข้อมูลเนื้อหาที่เห็นได้เป็นเชิงประจักษ์และสร้างสมมุติฐานเบื้องต้นขึ้นมา รวมถึงสร้างกรอบแนวคิดเพื่อการอธิบายถึงปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น จะนำทฤษฎีนี้มาเป็นแนวทางในการสร้างแนวคิดและทฤษฎี (Schwandt, 2014) โดยใช้วิธีการแบบอุปนัย (Inductive Approach) ที่มุ่งเน้นการตีความ ใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลและวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลที่จะทำไปควบคู่กัน เป็นการสร้างทฤษฎีจากข้อมูล ผลที่ได้รับมาจากปรากฏการณ์ที่ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ ยกเว้นข้อมูลที่ได้รับทำให้เกิดทฤษฎีใหม่ เกิดความหมายใหม่ โดยใช้เทคนิคที่แตกต่างกันเพื่อเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) (ชาย โปสิตา, 2557) (สุภางค์ จันทวานิช, 2543) วิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการวิจัยทางเอกสาร

เมื่อส่วนของการวิเคราะห์และสังเคราะห์ เอกสารหลักและเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเสร็จสิ้นลง ทางผู้วิจัยจึงนำข้อมูลสรุปที่ได้จากแนวคิดมาสร้างคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ (Research Question Guideline) โดยจะใช้การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยจะใช้คำถามในการสัมภาษณ์เป็นลักษณะปลายเปิดแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ทั้งนี้คำถามและวิธีการของผู้วิจัยนั้นได้รับการตรวจสอบความถูกต้องจากผู้เชี่ยวชาญ โดยจะมีการตรวจสอบความเชื่อมั่นซึ่งมีการทดสอบด้วยการสัมภาษณ์ซ้ำ ผู้วิจัยจึงเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างเชิงทฤษฎี (Theoretical Sampling) ทำให้ได้ผู้ที่ให้ข้อมูลมีความเหมาะสมที่สุดในการนำมาทดสอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องมีความเหมาะสมและถูกต้องในส่วน of ทฤษฎีด้วย

ในด้านการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ และสังเกตแบบมีส่วนร่วม โดยใช้วิธีแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตพื้นที่การวิจัยในครั้งนี้ คือ ภัตตาคารบ้านดุสิตของ บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดขอบเขตของผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ คณะผู้บริหารของ บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ที่สามารถกำหนดนโยบายของธุรกิจและมีความสามารถในการดำเนินธุรกิจจะต้องมีประสบการณ์การทำงานไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 8 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive) ประกอบด้วย

- 1) ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)
- 2) ประธานกรรมการ บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)
- 3) รองประธานกรรมการ บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)
- 4) รองประธานกรรมการ และ Executive Marketing Director บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)
- 5) ผู้จัดการทั่วไป โรงแรมดุสิตธานีลา구나ภูเก็ต
- 6) ผู้จัดการทั่วไป ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี ลำดับที่ 1

7) ผู้จัดการทั่วไป ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี ลำดับที่ 2

8) ผู้ช่วยประธานกรรมการบริหารและ Director of Risk Management กลุ่มบริษัท โรงแรมเซ็นทาราและรีสอร์ท จำกัด (มหาชน)

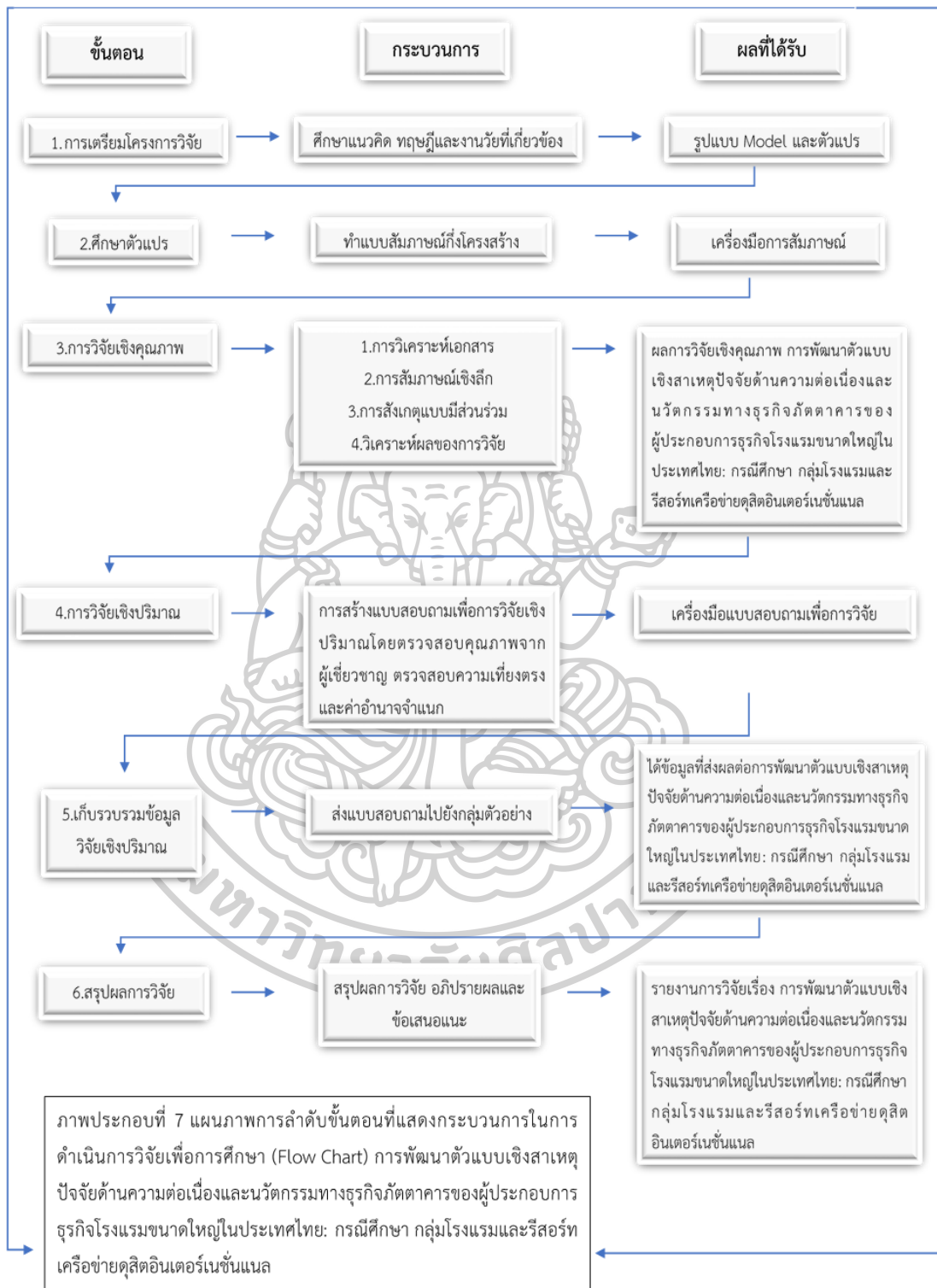
จากนั้นผู้วิจัยจะลงพื้นที่เพื่อทำการเก็บข้อมูลภาคสนามกับผู้ที่จะมาให้ข้อมูลหลัก ทั้งนี้สิ่งสำคัญคือ ผู้วิจัยต้องมีความไวต่อทฤษฎี (Theoretical Sensitivity) จากการที่ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและมีความสอดคล้องในหัวข้อวิจัยของตนเองก่อนหน้านั้น มีการติดต่อและได้ทำการนัดหมายวัน เวลาอย่างชัดเจนกับผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์ โดยจะมีการทำหนังสือและขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลหลักเมื่อมีการบันทึกภาพและเสียงในการสัมภาษณ์ (ทั้งนี้อาจมีการใช้โปรแกรม Zoom) และสังเกตแบบมี ส่วนร่วม เพื่อความครบถ้วนของข้อมูลให้มากที่สุด การวิเคราะห์ข้อมูลและการเก็บข้อมูลนั้น จะเกิดขึ้นในเวลาพร้อมกัน ซึ่งจะมีการเก็บข้อมูลและนำข้อมูลที่ได้นั้นมาถอดและหามโนทัศน์ รวมทั้งตั้งสมมุติฐานเบื้องต้น เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างคำถามในคำถามต่อ ๆ ไป มีการตั้งสมมุติฐานในเบื้องต้นไปเรื่อย ๆ ถ้าหากมีข้อมูลเพิ่มเติมหรือมีเสริมข้อมูลใหม่ ผู้วิจัยจะทำการปรับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ในเบื้องต้นและทำการเก็บข้อมูลนำข้อมูลที่ได้นั้นมาถอดเพื่อทำการหามโนทัศน์รวมทั้งตั้งสมมุติฐานเบื้องต้นต่อไป ถ้าหากคำถามที่ถามไปยังผู้ให้ข้อมูลยังมีคำตอบที่แตกต่างกัน (Negative Case) การเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัยก็จะต้องเก็บเพิ่มวนไปจนกระทั่งเสร็จสิ้น จนไม่มีข้อมูลใหม่เพิ่มเติมและหมดข้อสงสัย นั่นหมายความว่าข้อมูลที่ได้รับมานั้นถึงจุดอิ่มตัวแล้ว (Theoretical Saturation) ซึ่งผู้วิจัยจะสามารถอธิบายได้ว่าทฤษฎีที่ได้มาสามารถใช้งานได้อย่างครอบคลุม เมื่อมีการตรวจสอบซ้ำก็จะได้ผลแบบเดิมเสมอ ผู้วิจัยจึงสามารถยุติการรวบรวมข้อมูลในส่วนนี้ได้ (Cresswell, 1998)

3. การตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบข้อมูลโดยใช้วิธีการแบบสามเส้า ซึ่งสามารถตรวจสอบข้อมูลทั้งในด้านวิธีการเก็บข้อมูล (Methodological Triangulation) เอกสาร วิธีการสัมภาษณ์ร่วมกันกับการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Guion, Diehl, & McDonald, 2011) และผู้วิจัยทำการถอดบทสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลแบบคำต่อคำ (Verbatim) อีกทั้งยังสร้างเครื่องมือเพื่อการจำแนกเนื้อหาและได้ทำการกำหนดกฎเกณฑ์ของข้อมูลเพื่อนำไปตีความ ข้อมูลที่สำคัญซึ่งได้มาจากเนื้อหาที่ปรากฏอยู่ในข้อความจากการสัมภาษณ์ในสิ่งที่ต้องการจะศึกษาและเกิดการนำไปสู่ข้อสรุปที่สามารถนำมาตอบในส่วนของวัตถุประสงค์ในงานวิจัยครั้งนี้ (Grbich, 2013) และได้นำข้อมูลที่ได้รับมาจากการวิจัยสร้างเป็นข้อสรุปในรูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Generalization) ทำให้ข้อมูลที่ได้มานั้นถูกยกขึ้นมาและกลายเป็นทฤษฎีฐานรากในที่สุด (Grounded Theory) (Cresswell, 1998) ซึ่งจะทำการนำเสนอในรูปแบบพรรณนา (Descriptive) ถึงการพัฒนาตัวแบบเชิงสาเหตุปัจจัยด้านความต่อเนื่องและ

นวัตกรรมทางธุรกิจที่คาดการณ์ของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) จะเห็นได้ว่ากระบวนการในการทำวิจัยขั้นตอนที่ 1 จะแสดงเป็น แผนภาพ และการเรียงลำดับขั้นตอน (Flow Chart) ดังแสดงในภาพที่ 7





ภาพที่ 7 แผนภาพการลำดับขั้นตอนที่แสดงกระบวนการในการดำเนินการวิจัยเพื่อการศึกษา (Flow Chart) การพัฒนาแบบเชิงสาเหตุปัจจัยด้านความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)

ขั้นตอนที่ 2 เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) การสร้างความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย : กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2

เมื่อได้รูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) จากผลการวิจัย ตามผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำผลที่ได้รับจากการวิจัยดังกล่าวข้างต้นมาพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่มตัวอย่างที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย : กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ดังมีรายละเอียดดังนี้

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่กำหนดไว้ในขั้นตอนนี้ คือ ลูกค้าที่มาใช้บริการจริงและเป็นผู้ที่มาใช้บริการภัตตาคารบ้านดุสิตธานี ตั้งแต่ภัตตาคารตั้งอยู่ในโรงแรมจนกระทั่งโรงแรมมีการปรับโฉมนำภัตตาคารมาตั้งรวมกันอยู่ในภัตตาคารบ้านดุสิตธานีนี้ การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้หลักเกณฑ์อัตราค่าเฉลี่ยจากจำนวนของกลุ่มตัวอย่างต่อจำนวนพารามิเตอร์ (หรือตัวแปร) ที่เหมาะสม โดยจะมีการประมาณค่า 10 ตัวอย่าง ต่ออัตรา 1 พารามิเตอร์ (ตัวแปร) เพื่อทำให้เกิดโมเดลสมการโครงสร้างที่มีความชัดเจนและแน่นอน โดยที่การประมาณค่าพารามิเตอร์จะเป็นไปตามวิธีการไลค์ลิสต์สูงสุด (Maximum Likelihood) (Hair et al., 2010) แต่อย่างไรก็ตามตามข้อเสนอแนะของ Kline (1998) ได้เสนอว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ควรอยู่ระหว่าง 100 – 200 ตัวอย่าง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้กลุ่มตัวอย่างไม่ต่ำกว่า 100 ตัวอย่าง ตามจำนวนขั้นต่ำที่กำหนดไว้ โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Selection) เพื่อที่จะให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติที่ดี เหมาะสมและตรงกับ การวิจัยนี้

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ต้องการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) การสร้างความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย : กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการตามลำดับ ดังต่อไปนี้

2.1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภาคการของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและบริการ

2.2 กำหนดขอบเขต และโครงสร้างของแบบสอบถามเพื่อให้ครอบคลุมตัวแปรที่ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภาคการของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและบริการ ที่ได้จากการวิเคราะห์และตีความข้อมูลภายใต้กรอบแนวคิดที่ได้พัฒนาขึ้นจากผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 โดยสร้างตามตัวชี้วัดเกี่ยวกับตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมด 11 ตัวแปร ประกอบด้วยภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง การยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหาร ทรัพยากรทางการเงินและการจัดการ การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ การจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า การพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้กับองค์กร แนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งมีเนื้อหาที่สอดคล้องกับความมุ่งหมายของการวิจัยและนิยามศัพท์เฉพาะ ประกอบด้วยตัวชี้วัด เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และทดสอบสมมติฐานในการวิจัยต่อไป

2.3 ร่างแบบสอบถามเพื่อขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ พร้อมทั้งมีการตรวจและแก้ไข ปรับปรุงเพื่อให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.4 นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไข ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

2.5 ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบพิจารณาหาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) คือ พิจารณาข้อคำถามที่สร้างขึ้นว่ามีความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาสาระของเครื่องมือกับเนื้อหาสาระของสิ่งที่ต้องการศึกษา โดยผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย

1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. แทนวรุธา ไทยสันทัด ผู้ช่วยชาญด้านการจัดการมรดกทางสถาปัตยกรรมกับการท่องเที่ยว

2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นันทวรรณ ม่วงใหญ่ ผู้ช่วยชาญด้านการจัดการการท่องเที่ยวและบริการ

3) อาจารย์ ดร.ภิสันดี ดินะคัต ผู้ช่วยชาญด้านการจัดการอีเวนต์ โรงแรม และการท่องเที่ยว

โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับ ลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรมนั้น และคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่าความตรง ตั้งแต่ 0.67 ขึ้นไป โดยนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน พิจารณาลงความเห็นและให้คะแนน (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540: 116-117) ดังนี้

+1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้อง

0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้อง

-1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่มีความสอดคล้อง

2.6 จากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามถูกนำไปทดสอบ (Pre-Test) หรือทดลองใช้ (Try Out) วิธีทดลองเก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวอย่างไม่ต่ำกว่า 30 คน เพื่อตรวจสอบถ้อยคำการใช้ภาษาสื่อสารให้ผู้ตอบสามารถอ่านเข้าใจง่าย และตอบแบบสอบถามได้อย่างตรงประเด็น หลังจากได้แบบสอบถามกลับคืนมา โดยการตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว นำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยในครั้งนี้จำนวน 30 ชุด แล้วนำมาวิเคราะห์ ดังนี้

1) การหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Discrimination Power) เพื่อพิจารณาข้อคำถามหรือตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยว่าสามารถจำแนกกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามได้หรือไม่ ด้วยวิธีการหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามกับคะแนนรวมของแบบสอบถามทั้งฉบับ (Item-total Correlation) ข้อคำถามที่ใช้ได้ควรมีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.4 ขึ้นไป (Best and Kahn, 1998: 372; Hair et al, 2007: 358)

2) การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability Test) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1970) และควรมีค่า 0.7 ขึ้นไปสำหรับการวิจัยแบบสำรวจ จึงถือว่าค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมดยอมรับได้ (Liddell & Davis, 1996: 175) ผลจากการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability Test) จากกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยในครั้งนี้ จำนวน 30 ชุด

2.7 ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภัตตาคารบ้านดุสิตธานี ทั้งนี้แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 คำถามเพื่อคัดกรองกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ข้อคำถามที่คัดกรองผู้ตอบแบบสอบถามว่าเคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานีจริงหรือไม่ ข้อคำถามมีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Multiple choice) รวมทั้งสิ้น 1 ข้อ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ ช่วงอายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้เฉลี่ยเฉลี่ยต่อเดือน และจำนวนครั้งที่ท่านเคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี ข้อคำถามมีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Multiple choice) รวมทั้งสิ้น 7 ข้อ

ส่วนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภัตตาคารบ้านดุสิตธานี รวมทั้งสิ้น 67 ข้อ (พิจารณาภาคผนวก ก)

โดยส่วนที่ 3 จะใช้ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) มี 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่ท่าน เห็นด้วยมากที่สุด

4 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่ท่าน เห็นด้วยมาก

- 3 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่ท่าน เห็นด้วยปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่ท่าน เห็นด้วยน้อย
- 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่ท่าน เห็นด้วยน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยและสมมติฐานการวิจัยโดยใช้โปรแกรมทางสถิติ ดังนี้

3.1 การวิเคราะห์ลักษณะทางประชากรศาสตร์หรือข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง โดยวิธีประมวลผลทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ คือ จำนวน (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภาคอาคารบ้านตุลิตธานี โดยวิธีประมวลผลทางสถิติเชิงพรรณนา และนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ซึ่งประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางควบคู่กับการบรรยาย และการสรุปผลการดำเนินการวิจัย และได้กำหนดการให้คะแนนคำตอบของแบบสอบถามดังนี้ โดยนำค่าเฉลี่ยที่ได้มาแปลความหมายโดยใช้เกณฑ์สัมบูรณ์ (Absolute Criteria) โดยการหาค่าเฉลี่ยของระดับคะแนน แบ่งเป็น 5 ช่วง ตามระดับความสำคัญที่มีต่อปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

- ค่าเฉลี่ย 4.21 - 5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 3.41 - 4.20 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
- ค่าเฉลี่ย 2.61 - 3.40 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 1.81 - 2.60 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
- ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.80 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

เครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลจะต้องมีการตรวจสอบ เพื่อยืนยันคุณภาพของเครื่องมือ ก่อนที่จะนำไปใช้กับกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการจะเก็บข้อมูล โดยจะใช้วิธีการตรวจสอบคุณภาพ คือ ความเที่ยงตรง (Validity)

ความตรง (Validity) หมายถึง เครื่องมือที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการวัดนั้นจะต้องมีความแม่นยำ ต้องบอกสภาพแท้จริงจากตัวแปรที่ผู้วิจัยทำการศึกษาได้ (สุวิมล ตีรภานันท์, 2551) ที่ได้อธิบายถึงความตรงว่ามีหลายรูปแบบ เช่น ความตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) ความตรงด้านเกณฑ์สัมพันธ์ (Criterion-related Validity) และความตรงด้านโครงสร้าง (Construct Validity) ใช้

เครื่องมือที่นำมาวัดตัวแปรของคุณลักษณะแฝง (Construct/ Latent Trait) ซึ่งปกติแล้วจะตรวจสอบความตรงด้านโครงสร้างร่วมด้วย เพื่อให้ได้แบบเพื่อนำมาวัดตัวแปรที่มีคุณลักษณะตรงตามทฤษฎี/ ตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) ที่ได้สร้างขึ้นมา ทั้งนี้ความตรงด้านโครงสร้างนั้นจะทำให้เห็นถึงความสามารถของเครื่องมือที่นำมาวัด ใช้ในการวัดพฤติกรรมของสมมติฐานหรือทฤษฎีที่ได้ทำการตั้งเอาไว้และจะแสดงให้เห็นว่าผลที่ได้จากการวัดนั้นมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับตัวทฤษฎี ที่ได้กำหนดไว้มากเท่าใด ซึ่งจะมีวิธีการประมาณค่าหลายแบบหลายวิธี โดยที่ปัจจุบันการวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นวิธีที่มีความนิยมใช้ เพราะสามารถสำรวจรวมไปถึงการระบุงค์ประกอบที่เกี่ยวข้องที่ทำให้อธิบายความสัมพันธ์ทั้งตัวแปร รวมถึงทดสอบสมมติฐานของแบบแผนโครงสร้างจากความสัมพันธ์ของข้อมูลได้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) จากทฤษฎีข้างต้นผู้วิจัยเห็นว่าการวิเคราะห์องค์ประกอบสามารถนำมาใช้ในการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรได้ดี ทำให้วิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ทั้งนี้ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) จะเป็นเทคนิคแนวทางที่จะนำไปสู่การกำหนดและระบุข้อมูลจำเพาะของโมเดลที่เกิดขึ้น มีการประมาณค่าของพารามิเตอร์และสามารถทำการประเมินด้านความสอดคล้องของโมเดล โดยขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่นำมาใช้สำหรับงานวิจัยในขั้นตอนนี้ มีรายละเอียดดังนี้

3.3.1 การประเมินโมเดลการวัด (Measurement Model Evaluation)

การประเมินโมเดลการวัด เพื่อประเมินความสอดคล้องและความตรงของตัวแปรที่สามารถสังเกตวัดได้โดยตรง (Manifest Variable) โดยเป็นการวัดความสอดคล้องกันของข้อคำถามว่า ข้อคำถามที่สร้างขึ้นนั้น สามารถวัดในจุดมุ่งหมายที่ต้องการได้หรือไม่ ซึ่งจะถูกทดสอบด้วยค่าน้ำหนักของตัวแปรสังเกตได้และการทดสอบความเที่ยงขององค์ประกอบ (Construct) ในขณะที่การประเมินความตรงของตัวแปรนั้นจะถูกประเมินด้วยการทดสอบความตรงเชิงเหมือน (Convergent Validity) และการทดสอบความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) (Henseler et al., 2009; Vinzi et al., 2010) ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1) การทดสอบน้ำหนักองค์ประกอบภายนอก (Outer Loadings)

การประเมินความสอดคล้อง สามารถประเมินได้จากความเที่ยงของตัวแปรสังเกตหรือข้อคำถามของแบบสอบถาม ที่อธิบายถึงความแปรปรวนของตัวแปรสังเกตแต่ละตัวที่สัมพันธ์กับตัวแปรแฝงนั้น ๆ (Henseler et al., 2009; Vinzi et al., 2010) ซึ่งจะเป็นการวัดความสอดคล้องกันของข้อคำถามว่าข้อคำถามที่สร้างขึ้นนั้น วัดในจุดมุ่งหมายที่ต้องการวัดเดียวกันหรือไม่ โดยพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize Outer Loadings) ของตัวแปรสังเกต ซึ่งควรมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.70 หากต่ำกว่านี้ตัดตัวแปรสังเกตออก (Hair et al., 2013; Hair et al., 2014)

2) การทดสอบความเที่ยงของแบบสอบถาม (Reliability)

การทดสอบความเที่ยงขององค์ประกอบ (Construct) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ของ "Cronbach's Alpha" และค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงประกอบ หรือ "Composite Reliability" โดยทั้งสองค่านั้นเป็นค่าที่ใช้วัดค่าตัวแปรแฝงแต่ละตัวด้วยชุดของตัวแปรสังเกตที่วัดตัวแปรแฝงนั้น ๆ ซึ่งค่า Cronbach's Alpha และค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงประกอบ มีการสรุปค่าคะแนนคล้ายกัน (Henseler et al., 2009; Vinzi et al., 2010) คือ จะมีค่าระหว่าง 0.00 ถึง 1.00 และสามารถอธิบายได้ดังนี้ เมื่อค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงประกอบเข้าใกล้ 1 แสดงว่า ตัวแปรนั้นมีความน่าเชื่อถือได้หรือค่อนข้างสูง หรือค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงประกอบเข้าใกล้ 0 แสดงว่า ตัวแปรนั้นมีความน่าเชื่อถือได้ค่อนข้างน้อย โดยงานวิจัยนี้ใช้เกณฑ์ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงประกอบ และค่า Cronbach's Alpha ที่มีค่ามากกว่า 0.7 ถือว่าเป็นระดับที่ยอมรับได้ในการทดสอบความเที่ยงของแบบสอบถาม (Hair et al., 2013)

3) การทดสอบความตรงเชิงลู่เข้า (Convergent Validity)

เป็นการทดสอบความตรงของเครื่องมือวัดในแบบสอบถาม โดยการวัดจะหมายความว่า ข้อคำถาม (Item) ต่าง ๆ สามารถใช้เป็นตัวชี้วัดขององค์ประกอบ (Construct) เดียวกันนั้นได้เช่นกัน สถิติที่ใช้ในการวัดความตรงเชิงลู่เข้า คือ ค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average Variance Extract) หรือ AVE โดยค่าสถิติ AVE จะต้องไม่ต่ำกว่า 0.5 ซึ่งแสดงว่าตัวแปรแฝงสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรบ่งชี้ได้มากกว่าร้อยละ 50 (Hair et al., 2013; Hair et al., 2014)

4) การทดสอบความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity)

ความตรงเชิงจำแนก คือ ดัชนีที่ชี้ว่าตัวแปรสังเกตหรือตัววัดขององค์ประกอบ (Construct) หนึ่งจะต้องแยกขาดจากกันกับตัววัดขององค์ประกอบ (Construct) อื่น โดยสามารถพิจารณาได้ใน 2 ระดับ คือ ระดับของตัวแปรสังเกต (Item) และระดับของตัวแปรแฝง (Latent Variable) ซึ่งในระดับของตัวแปรสังเกต ข้อคำถามจะต้องเป็นข้อคำถามเพื่อวัดแต่ละองค์ประกอบ (Construct) โดยข้อคำถามจากต่างองค์ประกอบ (Construct) จะต้องถามต่างประเด็น และในระดับของ Latent Variable ค่าคะแนนตัวแปรแฝงจะต้องไม่สัมพันธ์กันมาก โดยสามารถพิจารณาความตรงเชิงจำแนกด้วยเกณฑ์ 2 ชนิด คือ เกณฑ์ของ Fornell-Larcker (Fornell-Larcker Criterion) และค่าน้ำหนักไขว้ (Cross loadings) (Hair et al., 2012)

5) เกณฑ์ของ Fornell-Larcker (Fornell-Larcker Criterion)

เป็นการทดสอบโดยเปรียบเทียบค่ารากที่สองของความแปรปรวนที่วิเคราะห์ได้เฉลี่ย (√AVE) ของตัวแปรแฝงแต่ละตัวกับค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงอื่นในโมเดล โดยถ้าค่า √AVE ของตัวแปรแฝงแต่ละตัวมากกว่าค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงนั้นกับตัวแปรแฝงอื่นในโมเดลยกกำลัง

สอง (Hair et al., 2014; Lowry & Gaskin, 2014) แสดงว่าตัววัดของตัวแปรแฝงนั้นมีความตรงเชิง
จำแนกที่สามารถนำไปใช้ได้ (Lowry & Gaskin, 2014)

6) ค่าน้ำหนักไขว้ (Cross loadings)

เป็นการทดสอบโดยพิจารณาค่าความสัมพันธ์ระหว่างน้ำหนักองค์ประกอบของ
ตัวชี้วัดของตัวแปรแฝงนั้นกับน้ำหนักองค์ประกอบของตัวชี้วัดกับตัวแปรแฝงอื่นในโมเดล ซึ่งแต่ละ
ตัวชี้วัดของตัวแปรแฝงนั้น ๆ ควรมีน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่าตัวแปรแฝงอื่น (Hair et al, 2014)
โดยค่าน้ำหนักควรมีค่าไม่น้อยกว่า 0.70 (Lee et al, 2011) จึงจะอธิบายได้ว่าตัวชี้วัดหรือข้อคำถาม
ของตัวแปรแฝงนั้นเป็นข้อคำถาม เพื่อวัดแต่ละองค์ประกอบ (Construct) (Götz et al., 2010)



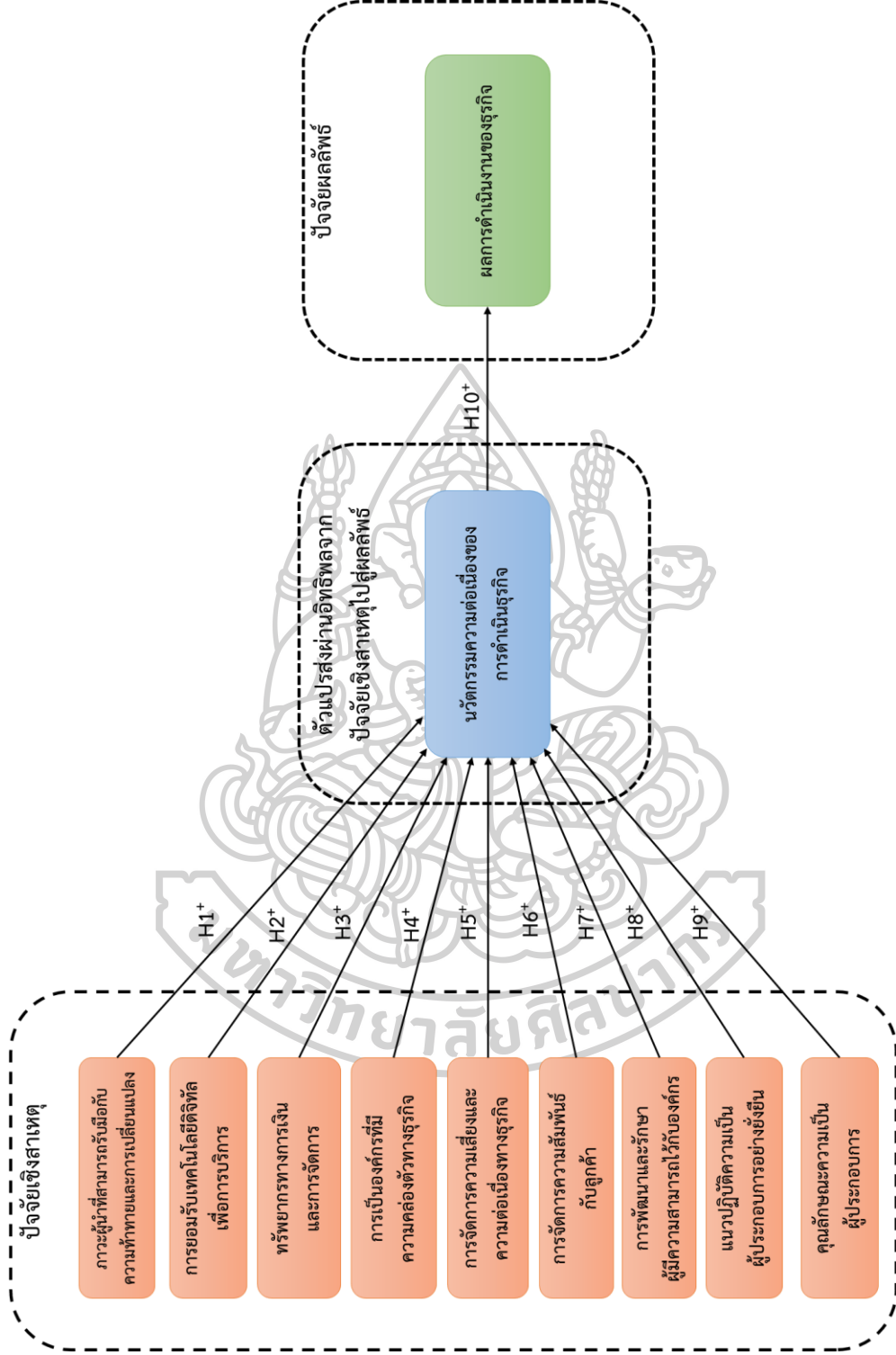
ขั้นตอนที่ 3 เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) โดยใช้การวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3

โดยมีรายละเอียดในการดำเนินการวิจัยในแต่ละขั้นตอนดังนี้

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากผลการศึกษถึงการพัฒนาตัวแบบเชิงสาเหตุปัจจัยด้านความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพจากการวิจัยรูปแบบการสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) และนำมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงยืนยัน คือ การใช้โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ที่เป็นเทคนิคในการนำมาใช้วิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรแฝง ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันแบบหลายตัวแปร ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้มาจากแบบสอบถาม (Kaplan, 2008) ได้วิธีการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

1. การพัฒนารอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัย

เมื่อได้รูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) จากผลการวิจัย ตามผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำผลที่ได้รับจากการวิจัยดังกล่าวข้างต้นมาพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่มตัวอย่างที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย : กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัยดังนี้



ภาพที่ 8 กรอบแนวคิดในการวิจัยที่ได้จากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1

จากกรอบแนวคิดในการวิจัยดังกล่าวข้างต้น สามารถกำหนดสมมติฐานได้ดังนี้

- H1: ภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ
- H2: การยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริการ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ
- H3: ทรัพยากรทางการเงินและการจัดการ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ
- H4: การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ
- H5: การจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ
- H6: การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ
- H7: การพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้กับองค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ
- H8: แนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ
- H9: คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ
- H10: นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

2. การประเมินโมเดลเชิงโครงสร้าง (Structural Model Assessment)

2.1 การทดสอบสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (Coefficient Determinant)

ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (Coefficient of Determinant) หรือ R เป็นตัวชี้วัดความแม่นยำของการคาดการณ์ ซึ่งในการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลระหว่างตัวแปรตามและตัวแปรต้น สามารถอธิบายได้จากสัดส่วนค่าความแปรปรวนของตัวแปรตามที่เป็นตัวแปรแฝงภายในที่อธิบายได้ด้วยตัวแปรต้น โดยค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจของตัวแปรแฝงภายใน R หรือ R-Square ควรอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 หาก R มีค่ามากกว่าเท่ากับ 0.75 ถือว่ามีความแม่นยำของการคาดการณ์สูง ค่ามากกว่าเท่ากับ 0.50 ถือว่ามีความแม่นยำของการคาดการณ์ปานกลาง และค่ามากกว่าเท่ากับ 0.25 ถือว่ามีความ

แม่นยำของการคาดการณ์ต่ำ ตามลำดับ ดังนั้น ค่า R จะต้องไม่ต่ำกว่า 0.25 จึงจะถือว่าตัวแปรต้นสามารถอธิบายค่าความแปรปรวนในตัวแปรตามได้ (Hair et al., 2014)

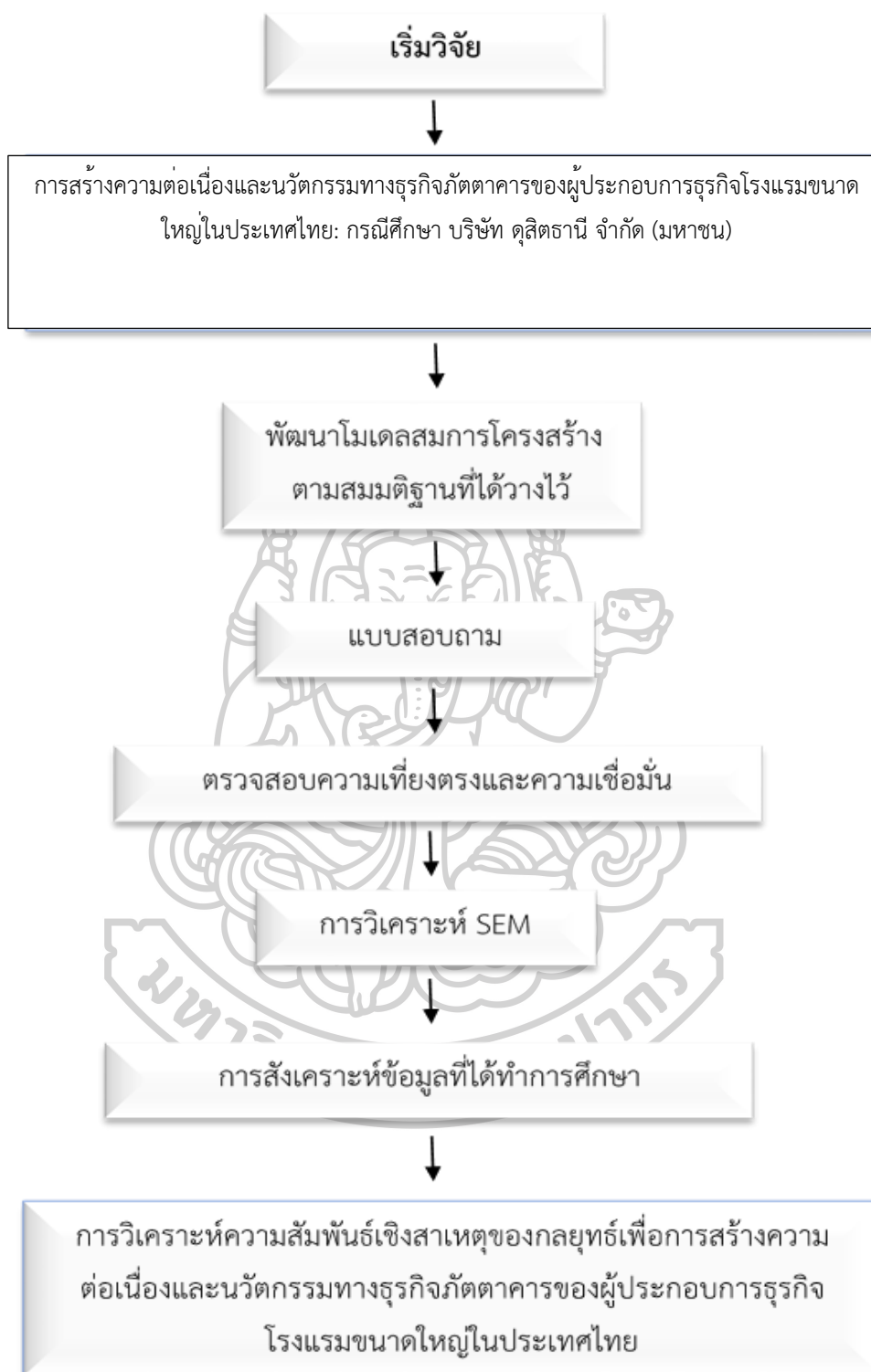
2.2 การทดสอบสมมติฐานทางการวิจัย

การทดสอบสมมติฐาน คือ การทดสอบสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficients) ของ Inner Model (ตัวแปรต้นมีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม) ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง แสดงถึงค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางต้องมีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง 1 ซึ่งหากมีค่าเข้าใกล้ 1 แสดงว่าความสัมพันธ์นั้นมีความแข็งแกร่งในทางบวก แต่หากมีค่าเข้าใกล้ -1 แสดงว่าความสัมพันธ์นั้นมีความแข็งแกร่งในทางลบ นอกจากนี้ การวิเคราะห์สถิติด้วย PLS-SEM จะใช้การทดสอบการมีนัยสำคัญทางสถิติด้วยกระบวนการ Bootstrapping คือ การใช้เทคนิคการสุ่มซ้ำข้อมูลที่เก็บได้เพิ่มเติม เพื่อสร้างเป็นชุดข้อมูลใหม่โดยจำนวนชุดที่ได้จากการสุ่มซ้ำ โดยทั่วไปจะกำหนดจำนวน 5,000 ชุด (Hair et al, 2014) โดยสัมประสิทธิ์ของเส้นทางมีระดับนัยสำคัญ 0.05 คือ $p < 0.05$ และ T-statistics มีค่าสูงกว่า 1.96 แสดงให้เห็นถึงค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางสนับสนุนสมมติฐานงานวิจัย (Chin, 1998; Davison & Hinkley, 1997; Efron & Tibshirani, 1994)

2.3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของโมเดลเชิงโครงสร้าง

ความสัมพันธ์ของโมเดลเชิงโครงสร้าง สามารถพิจารณาได้จากค่าอิทธิพลโดยรวม (Total Effect) คือ ค่าอิทธิพลของตัวแปรต้นที่มีผลต่อตัวแปรตามนั้น ๆ โดยพิจารณาทั้งอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ซึ่งพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ทางเส้นทาง (Path Coefficient) และอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) (Chin, 1998; Vinzi et al., 2010) สามารถพิจารณาได้ว่าอิทธิพลที่มีผลต่อตัวแปรตามนั้น เกิดจากค่าอิทธิพลทางตรงหรือค่าอิทธิพลทางอ้อมมากกว่า และจะทำให้ทราบว่าหากต้องการที่จะศึกษาถึงตัวแปรตาม ควรจะศึกษาแบบทางตรงหรือทางอ้อมที่ผ่านตัวแปรคั่นกลางที่สอดคล้องกับงานวิจัยนี้

โดยสรุปลำดับขั้นตอน (Flow Chart) ที่แสดงถึงกระบวนการดำเนินการวิจัยในการศึกษา การพัฒนาตัวแบบเชิงสาเหตุปัจจัยด้านความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภาคการของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) แสดงดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 แผนภาพลำดับขั้นตอน (Flow Chart) ได้แสดงถึงกระบวนการดำเนินการวิจัยในการศึกษาการพัฒนาตัวแบบเชิงสาเหตุปัจจัยด้านความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาตัวแบบเชิงสาเหตุปัจจัยด้านความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย : กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อตอบคำถามวิจัย ประกอบด้วย 1) รูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทยมีลักษณะอย่างไร 2) องค์ประกอบของการสร้างความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทยมีอะไรบ้าง และ 3) ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของรูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทยมีรายละเอียดความสัมพันธ์กันอย่างไร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษา รูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) 2) วิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย : กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และ 3) วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการสร้างความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)

ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยแบ่งการนำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

4.1 ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)

4.2 ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)

4.3 ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการสร้างความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)



4.1 ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)

ผลจากการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ และสังเกตแบบมีส่วนร่วม โดยใช้วิธีแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ คณะผู้บริหารของ บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ที่สามารถกำหนดนโยบายของธุรกิจและมีความสามารถในการดำเนินธุรกิจ และผู้ที่มีส่วนได้เสีย โดยต้องมีประสบการณ์การทำงานไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 8 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive) พบว่า ส่วนใหญ่ผู้ให้ข้อมูลหลักมาจากกลุ่มผู้บริหาร จำนวน 5 คน รองลงมาคือ กลุ่มผู้จัดการทั่วไป จำนวน 2 คน และกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย จำนวน 1 คน เป็นเพศหญิง จำนวน 5 คน รองลงมาคือ เพศหญิง จำนวน 3 คน มีช่วงอายุระหว่าง 32 ถึง 75 ปี อายุโดยเฉลี่ย เท่ากับ 45.29 ปี ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 5 คน รองลงมาคือ ปริญญาตรี จำนวน 2 คน และปริญญาเอก จำนวน 1 คน มีประสบการณ์ทำงานที่เกี่ยวข้องกับภัตตาคารบ้านดุสิตธานี ระหว่าง 2 ถึง 40 ปี โดยเฉลี่ย เท่ากับ 10.13 ปี ดำรงตำแหน่งงานผู้จัดการทั่วไป จำนวน 3 คน รองลงมาคือ รองประธานกรรมการ จำนวน 2 คน ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ประธานกรรมการ และผู้ช่วยประธานกรรมการบริหาร ตำแหน่งละ 1 คน ใช้ระยะเวลาในการสัมภาษณ์อยู่ระหว่าง 20 ถึง 58 นาที โดยเฉลี่ยเท่ากับ 30.38 นาที ดังแสดงในตารางที่ 2



ตารางที่ 2 ลักษณะทางประชากรของผู้ให้ข้อมูลหลัก

หมายเลข	รหัส	กลุ่ม	เพศ	อายุ	ระดับการศึกษา	ประสบการณ์ทำงานที่เกี่ยวข้องกับภัยพิบัติทางบ้านตุลิตธานี (ปี)	ตำแหน่งงาน	ระยะเวลา (นาที)
1	CEO1	ผู้บริหาร	หญิง	57	ปริญญาโท	5	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	22
2	CEO2	ผู้บริหาร	ชาย	75	ปริญญาโท	40	ประธานกรรมการ	25
3	CEO3	ผู้บริหาร	ชาย	36	ปริญญาโท	20	รองประธานกรรมการ	22
4	CEO4	ผู้บริหาร	หญิง	32	ปริญญาโท	5	รองประธานกรรมการ และ Executive Marketing Director	58
5	CEO5	ผู้บริหาร	หญิง	59	ปริญญาโท	5	ผู้จัดการทั่วไป โรงแรมตุลิตธานีลาภานุเก็ด	30
6	MGR1	ผู้จัดการทั่วไป	หญิง	35	ปริญญาตรี	2	ผู้จัดการทั่วไป ภัตตาคารบ้านตุลิตธานี	34
7	MGR2	ผู้จัดการทั่วไป	หญิง	36	ปริญญาตรี	2	ผู้จัดการทั่วไป ภัตตาคารบ้านตุลิตธานี	32
8	STK1	ผู้มีส่วนได้เสีย	ชาย	44	ปริญญาเอก	2	ผู้อำนวยการกรรมการบริหารและ Director of Risk Management กลุ่มบริษัทโรงแรมเซ็นทาราและรีสอร์ท จำกัด (มหาชน)	20

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นคณะผู้บริหารของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ที่สามารถกำหนดนโยบายของธุรกิจและมีความสามารถในการดำเนินธุรกิจ และผู้ที่มีส่วนได้เสีย มีการกล่าวถึงข้อมูลที่สามารถนำมาสรุปประเด็นด้วยการวิเคราะห์แก่นสาระ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงรูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย 8 แก่นสาระ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง 2) การยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริการ 3) ทฤษฎีทางการเงินและการจัดการ 4) การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ 5) การจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ 6) การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า 7) การพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้กับองค์กร 8) แนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน 9) คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ 10) นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ และ 11) ผลการดำเนินงานของธุรกิจ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1) ภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง

เป็นการที่ผู้นำขององค์กร มีความสามารถในการทำหลายสภาวะที่เป็นอยู่และสามารถชักจูงและสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาลงมือทำได้ โดยใช้แนวทางเชิงรุกและให้คนเป็นศูนย์กลางของการตัดสินใจ ซึ่งการนำองค์กรให้ก้าวผ่านช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อไปได้จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงองค์กรจากบนลงล่าง โดยมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงสนับสนุนการดำเนินการดังกล่าวผ่านการทำงานร่วมกับผู้จัดการและสมาชิกในองค์กรเพื่อผสมผสานเป็นส่วนหนึ่งกับการเปลี่ยนแปลง แทนที่จะบังคับให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ การเป็นผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงได้ จำเป็นต้องอาศัยชุดทักษะและบุคลิกลักษณะเฉพาะที่สำคัญ ซึ่งผู้นำต้องทำได้ดีเพื่อเป็นผู้นำที่รับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นความเต็มใจและทุ่มเทเป็นอย่างมากในการรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน การปรับตัวและเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ความสามารถในการตัดสินใจที่รวดเร็วและแม่นยำภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ เพื่อจัดการกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน อีกทั้งต้องแสดงออกให้เห็นถึงความพยายามที่จะประเมินและปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับการสั่งสมประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในการรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน มุ่งมั่นความรู้ที่มีความยืดหยุ่น เพียงพอต่อการทำงานและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของธุรกิจ เพื่อรับมือสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน นอกจากนี้ ผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงได้นั้น จะต้องเป็นบุคคลที่มีเสน่ห์ มีความตั้งใจ น่าประทับใจ และมีความพร้อมในการรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ ดังตัวอย่างคำพูดดังนี้

“เนื่องจากผู้บริหารเรามีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลมาก ดุลิต ปีที่แล้วเราต้องปรับให้ทันต่อ 70 เหตุการณ์ คนรุ่นใหม่มีความคิดไม่เหมือนเดิม การตลาดเปลี่ยนไปเยอะมากเราต้องเปลี่ยนตัวเรา ...บางอย่างให้เข้ากับมัน

ผู้ให้ข้อมูลหลัก รหัส CEO1

“...การปรับตัวจากโควิดเข้ามา เริ่มมีกฎหมาย ทำให้ธุรกิจอาหาร โรงแรมมีการปรับตัวตาม เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้ไปอย่างต่อเนื่อง ภายใต้แบรนด์ดุลิตธานีเหมือนเดิม”

ผู้ให้ข้อมูลหลัก รหัส CEO3

ก็คิดว่ามันก็มี Challenge ของมันที่เป็นที่ที่เหมือนมีแม็กเน็ตเข้ามาอยู่แล้วมันก็มีช่วงเหมือนกันที่เกี่ยวกับเรื่อง operation ทางดุลิตที่เปลี่ยนแปลงเมนูดัดแปลงแบบเพิ่งเอาลงมาได้เข้ามาที่เป็นร้านอาหารเขาก็พยายามปรับปรุงไปเรื่อย ๆ ก็คือพยายามปรับแล้วก็ทำให้มันเค้าเรียกว่า อะไหล่ร่วมสมัยอยู่เสมอใช่ไหมคะแล้วก็ให้ตรงกับเทรน

ผู้ให้ข้อมูลหลัก รหัส MGR1

โดยสรุปผลการวิเคราะห์แก่นสาระหลักด้านภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง และแก่นสาระรองที่เป็นตัวบ่งชี้ ดังแสดงในตารางที่ 3

2) การยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริการ

เป็นการตัดสินใจที่จะนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้เพื่อสร้างประสบการณ์การให้บริการแก่ลูกค้า โดยมีการประเมินว่าเทคโนโลยีดิจิทัลนั้น ๆ จะเป็นวิธีการในการให้บริการที่ดีกว่าและมีประโยชน์มากกว่า โดยสำหรับผู้ให้บริการธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มนั้น ภายในร้านจะต้องมีบริการอินเทอร์เน็ตฟรีที่สามารถเข้าถึงเพื่อใช้งานได้ง่าย สามารถเชื่อมต่อได้จากหลากหลายอุปกรณ์ เช่น คอมพิวเตอร์ และโทรศัพท์เคลื่อนที่ เป็นต้น โดยมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการขบวนการขายและส่งเสริมการขายและทำการตลาดไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ประกอบกับการให้บริการและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า รวมทั้งยังมีการประยุกต์มาใช้เพื่อเพิ่มช่องทางการจำหน่ายร่วมกับผู้ให้บริการแพลตฟอร์มดิจิทัลในการจัดส่งอาหารและเครื่องดื่มไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายถึงที่บ้านหรือที่ทำงานได้อีกด้วย ดังตัวอย่างคำพูดดังนี้

“เราทำในธุรกิจเดิมซื้อต่อน้ำมันปิดอยู่ใช้ใหม่ พอมันเป็นธุรกิจใหม่เราอยากให้คุณรู้จักหรือเป็นแบบมันมีการปรับรูปแบบอะไรที่ทำให้ธุรกิจเราจะสามารถดำเนินได้ด้วยธุรกิจนวัตกรรม โซเชียลไม่ได้เป็นโปรเฟสชันลด้วยหน้าตาแต่ตอนนี้ วิชัว วิดีโอ สตอรี่ ดึงดูด มันเป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับ marketing บ้านเราเราใช้ตรงนั้นเยอะพอสมควร เพราะว่าคิดว่าเราต้องการเปิดตลาดมากขึ้นไม่ใช่ผู้ใหญ่อย่างเดียว ได้รับผลตอบรับดี ยอดติดตามขึ้นเรื่อย ๆ เมื่อก่อนอยู่โรงแรมเราไม่สามารถสั่งอาหารให้ grab มารับ แต่ตอนนี้เราสามารถส่งไปที่บ้านได้โดยการส่ง ใช้ประโยชน์จากตรงนั้น แล้วเมนูใช้แบบสแกน การใส่รูปเข้าไปในเมนู แต่ก่อนไม่มีรูปในเมนู แล้วตอนนี้เรามีรูปในเมนูคนสั่งอาหารเพิ่มขึ้นเยอะเหมือนกัน นวัตกรรมบริการ ที่เราใส่เข้าไปเพิ่มทำให้คนเห็น ถ้าเพื่อเป็นร้านอาหารที่เป็นคาเฟ่ คนเห็นรูปจะเลือก กินเราก็ถ่ายรูป เมนูของเราเป็นเหมือนหนังสือพิมพ์ สำเร็จมากขึ้น...”

ผู้ให้ข้อมูลหลัก รหัส MGR2

“...การบริการเปลี่ยนเฉพาะที่ของเรา ดุสิตเช็คอินก็โหมงก็ได้ เราตัดไปเยอะ มองเรื่องของความสะดวกสบาย ความเชื่อมั่นไว้วางใจ คุณค่าเชิงประสบการณ์ อยากจองเร็วจ่ายเงินทำยังไง นอนในห้องอยากสั่งของ เราเอาเทคโนโลยี คนไม่หาของถูก แต่หาของดีที่คุ้มราคาที่ขาย เราทำดีหมดลูกค้าสามารถทำไม่ต้องจ่ายในราคานี้ นโยบายถึงเน้นเรื่องการค้าเนิงงาน บริการสมัยนี้ สมัยก่อน

เข้าคิว มันไม่มีแล้ว ปรับปรุงให้ลูกค้าประทับใจ มีความภักดี การใช้เทคโนโลยีในการให้บริการ เพื่อ
เพิ่มความเร็ว และสร้างประสบการณ์ส่วนบุคคล”

ผู้ให้ข้อมูลหลัก รหัส CEO2

โดยสรุปผลการวิเคราะห์แก่นสาระหลักด้านการยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหารและ
แก่นสาระรองที่เป็นตัวบ่งชี้ ดังแสดงในตารางที่ 4



ตารางที่ 4 ผลการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลหลัก จำแนกตามแผนสวทสที่ดำเนินการยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหาร

หมายเลข	รหัส	กลุ่ม	แผนสวทส				
			ลดต้นทุนการดำเนินงาน และเพิ่มประสิทธิภาพ	เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ขององค์กร	ปรับปรุงกระบวนการทำงาน ให้มีความโปร่งใส	เพิ่มประสิทธิภาพการบริการ แก่ลูกค้า	เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ขององค์กร
1	CEO1	ผู้บริหาร	✓	✓	✓	✓	✓
2	CEO2	ผู้บริหาร	✓	✓	✓	✓	✓
3	CEO3	ผู้บริหาร	✓	✓	✓	✓	✓
4	CEO4	ผู้บริหาร	✓	✓	✓	✓	✓
5	CEO5	ผู้บริหาร	✓	✓	✓	✓	✓
6	MGR1	ผู้จัดการทั่วไป	✓	✓	✓	✓	✓
7	MGR2	ผู้จัดการทั่วไป	✓	✓	✓	✓	✓
8	STK1	ผู้มีส่วนได้เสีย	✓	✓	✓	✓	✓

3) ทรัพยากรทางการเงินและการจัดการ

เป็นกลยุทธ์ของธุรกิจในการตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรทางการเงินที่องค์กรมีอยู่ เพื่อให้ธุรกิจสามารถสร้างความเปรียบทางการแข่งขันในตลาด และสามารถเติบโตได้จากผลประกอบการในการดำเนินงานทางธุรกิจ โดยการมีทรัพยากรทางการเงินและการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การมีกระแสเงินสดที่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ การมีกำไรที่เพียงพอต่อการอยู่รอดของธุรกิจ รวมทั้งความสามารถในการจัดการภาระหนี้สินหรือค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน อีกทั้งยังต้องได้รับการอุดหนุน สนับสนุนจากเจ้าของธุรกิจ หุ้นส่วน หรือผู้ลงทุน และได้รับความเชื่อมั่นหรือความไว้วางใจจากลูกค้าด้วยดีเสมอมา แม้กระทั่งในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งจะช่วยให้อุปสงค์ประสบความสำเร็จได้ไม่ว่าจะเกิดเหตุการณ์หรือสถานการณ์ทางธุรกิจที่มีความไม่แน่นอนและไม่สามารถคาดเดาได้ ดังตัวอย่างคำพูดดังนี้

“การลงทุนนะคะคิดว่าการลงทุนเนี่ยมันมีประสิทธิภาพทางธุรกิจหรือเปล่าหรือว่ามีประสิทธิภาพทางธุรกิจของภัตตาคารบ้านตุลิตหรือไม่ว่าก็คือ Value of Observation นั้นแหละคะถ้ามีเรารู้สึกว่ามันออกมาในรูปแบบไหน เรารู้สึกว่ามันออกมาในรูปแบบไหนกัน คิดว่า Value ของการลงทุนของการลงทุนที่ Primary เป็นแบรนด์ Value มากกว่าที่จะเป็นแบรนด์ที่จะเป็นแบบแมริเทอริมากกว่า คือในเรื่องของทุนเราต้องการที่จะทำเงินในตรงนั้น แต่ว่าในแบรนด์ Value ของมันเนี่ยมันสำคัญเพราะว่าเราจะปิดโรงแรมแล้วเลยยังไม่มีแพลตฟอร์ม สร้างโปรเจกต์ใครอยู่ตรงแปลงซิดแล้วไม่มีที่จะลงแบรนด์เนี่ยจะคิดว่าเป็นเป็นปัญหาก็เลยทำร้านผู้ใหญ่ก็เลยเหมือนต้องการที่จะหาที่ตรงนี้เราต้องบวกกับตุลิตสวีท ก็คืออีก Project หนึ่งที่เป็นที่เป็นลองสเตย์ 2 โปรเจกต์นั้นที่ขึ้นมาพร้อมกัน โปรเจกต์นี้เป็นเกี่ยวกับ SMEs คิดว่า Value มันจะอยู่ตรงนี้...”

“.....รูปมันอาจจะอยู่ตรงนั้นเป็นแบรนด์เป็นแบรนด์รู้มากกว่านะคะ ถ้าทำเงินนี้ก็คงจะเหมือนจะซื้อค่อนตอนที่เรารู้ถึงความ เป็น Station ทำในชื่อของเราที่เราเป็นแบรนด์ไทยที่เกิดที่กรุงเทพฯแล้วถ้าเกิดเราไม่มีอะไรตรงนี้เลยเนี่ยมันก็หายไป 5 ปีมันก็นาน”

ผู้ให้ข้อมูลหลัก รหัส CEO5

“คิดว่าเมื่อเรามาเทียบเคียงกับคอนเทนต์รายได้ของเราแล้ว ก็กำหนดมันก็ไม่สามารถที่จะเดินต่อได้มันก็ต้องเข้าไปปรับไปพัฒนาจะทำอะไรอย่างไรมันก็ต้องวางใหม่หมดที่ก็ตายไม่มีเงินเยอะไปต่อไม่ได้ต้องขายที่ยอดขายนะพีเลือกขายโรงงานมันจะเป็นเจ้าที่โคราชเพื่อจะได้รับเอาเงินเข้ามาโรงแรมที่ยังไปต่อได้และสามารถที่จะซ่อมบำรุงและยังอยู่ได้ก็จ่ายเงินเข้าไปซ่อมโรงแรมที่ภูเก็ตพญาหัวหินเป็นหลายร้อยล้านต่อกิโลกรัมในขณะเดียวกันบางโรงแรมนี้ซ่อมก็ไม่ได้เพราะว่า Capture มันไม่ได้...”

ผู้ให้ข้อมูลหลัก รหัส CEO1

โดยสรุปผลการวิเคราะห์แก่นสาระหลักด้านทรัพยากรทางการเงินและการจัดการ และแก่นสาระรองที่เป็นตัวบ่งชี้ ดังแสดงในตารางที่ 5



4) การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ

เป็นความสามารถขององค์กรในการปรับตัวและตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ผ่านการปรับเปลี่ยนแนวคิดและสร้างทัศนคติใหม่ เพื่อการทำงานที่รวดเร็ว และคล่องตัวกว่าเดิม สำหรับองค์กรที่ให้บริการอาหารและเครื่องดื่มจะต้องมีความคล่องตัวทั้งการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานทางธุรกิจแบบรายวันให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีความไม่แน่นอน การมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ด้วยการพัฒนาและปรับปรุงบริการอาหารและเครื่องดื่มต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมการบริโภคของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการนำเสนอและให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม ตามความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ภายใต้การปรับตัวให้เข้ากับการให้สำคัญกับสุขอนามัยและปลอดภัยของผู้บริโภคจากสถานการณ์หรือการอุบัติขึ้นของโรคภัยและโรคติดต่อใหม่ ๆ ที่มีเป็นไปอย่างรวดเร็ว ดังตัวอย่างคำพูดดังนี้

“การ learning ของเราว่าเราไม่ได้มี attachment ของโรงแรมมาเกี่ยวข้องด้วยที่เรารันเอง ก็เป็นร้านอาหาร อาจจะเป็นกิจกรรมก็ตาม ก็คิดว่ามันก็มี Challenge ของมันที่นี้เป็นที่ที่เหมือนมีแม็กเน็ต เข้ามาอยู่แล้วมันก็มีช่วงเหมือนกันที่เกี่ยวกับเรื่อง operation ทางดุสิตที่เปลี่ยนแปลงเมนู ดัดแปลงแบบเพิ่งเอาลงมาได้เข้ามาที่เป็นร้านอาหารเขาก็พยายามปรับปรุงไปเรื่อย ๆ ก็คือพยายามปรับแล้วก็ทำให้มันเค้าเรียกว่าอะไรอะร่วมสมัยอยู่เสมอใช้ใหม่คะแล้วก็ให้ตรงกับเทรน”

ผู้ให้ข้อมูลหลัก รหัส MGR1

“...แต่ว่าระหว่างอันนั้นนะเป็นอันที่ส่งส่งตอนตอน Present ครั้งแรกแต่มันก็จะมีการปรับมีเติมมีเพิ่มมาเรื่อย ๆ จนเกือบ ๆ 100 ละ แล้วบอกว่าไปอีกนิดเถอะเพราะว่าเออทุกคนก็ให้กำลังใจอยู่ หมายถึงว่าทางทางนี้เองด้วยก็แบบทำออกมาเหอะไม่เป็นไรเราไม่ได้ว่าอะไรเพราะว่าแต่เราบริบท ในช่วงแต่ละตอนของช่วงเวลาของมันนะมันก็คือช่วงนั้นไม่ใช่ว่าแบบ มันจะเป็นอย่างนี้ไปตลอดเพราะทุกอย่างเรื่องของ Business มันก็ต้องมีการปรับไปเรื่อย ๆ เข้ามาเหอะทาง ๆ นี้ เขาไม่ว่าหรอกทำออกมาให้ ๆ ออกมาดีกว่า จริง ๆ เราเครียดตรงที่ถ้าอ่านแล้วเขียนอะไร แล้วเราก็รู้สึกขอโทษไว้ก่อนเปเปอร์ที่เป็นของเราเอง ในมุมมองของเราเอง เราสนใจในมุมมองประมาณนี้”

ผู้ให้ข้อมูลหลัก รหัส CEO2

“...ไม่ได้ปรับเฉพาะในเรื่องของโครงสร้างองค์กรต้องปรับทั้งในเรื่องของกระบวนการทัศนในการพัฒนาทักษะ เราก็ในเรื่องของทัศนคติเขาให้เขาปรับตัวว่าเราจะต้องเปลี่ยนนะแล้วเขาต้องสามารถที่จะปรับตัวทักษะของเขาต่อไปได้...”

ผู้ให้ข้อมูลหลัก รหัส CEO1

โดยสรุปผลการวิเคราะห์แก่นสาระหลักด้านการเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ และแก่นสาระรองที่เป็นตัวบ่งชี้ ดังแสดงในตารางที่ 6



ตารางที่ 6 ผลการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลหลัก จำแนกตามแผนการระดมทุนที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ

หมายเลข	รหัส	กลุ่ม	แผนสำรอง				
			คณะกรรมาธิการผู้แทน คณะกรรมาธิการผู้แทน	คณะกรรมาธิการผู้แทน คณะกรรมาธิการผู้แทน	คณะกรรมาธิการผู้แทน คณะกรรมาธิการผู้แทน	คณะกรรมาธิการผู้แทน คณะกรรมาธิการผู้แทน	คณะกรรมาธิการผู้แทน คณะกรรมาธิการผู้แทน
1	CEO1	ผู้บริหาร	✓	✓	✓	✓	✓
2	CEO2	ผู้บริหาร	✓	✓	✓	✓	✓
3	CEO3	ผู้บริหาร	✓	✓	✓	✓	✓
4	CEO4	ผู้บริหาร	✓	✓	✓	✓	✓
5	CEO5	ผู้บริหาร	✓	✓	✓	✓	✓
6	MGR1	ผู้จัดการทั่วไป	✓	✓	✓	✓	✓
7	MGR2	ผู้จัดการทั่วไป	✓	✓	✓	✓	✓
8	STK1	ผู้มีส่วนได้เสีย	✓	✓	✓	✓	✓

5) การจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ

เป็นกลยุทธ์ความท้าทายที่แต่ละธุรกิจให้ความสำคัญในการกำหนดและหาแนวทางปฏิบัติเมื่อความเสี่ยงของธุรกิจได้เกิดขึ้นจริง และผลของความเสี่ยงนั้นได้ส่งผลให้ธุรกิจเกิดความเสียหายขึ้น เนื่องจากโอกาสที่จะทำให้การดำเนินงานหลักของธุรกิจนั้นหยุดชะงักลงสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา อีกทั้งความเสี่ยงของแต่ละธุรกิจก็มีความแตกต่างกันออกไป สำหรับธุรกิจการให้บริการอาหารและเครื่องดื่มนั้น การจัดการความเสี่ยงจะต้องมีการปรับปรุงการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง การลดความเสี่ยง การรับมือกับภัยพิบัติ และการเตรียมรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยมีการจัดทำแผนเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจ ทั้งแผนสำรองสำหรับการดำเนินธุรกิจในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน แผนการลดความเสี่ยงสำหรับการดำเนินธุรกิจ และแผนการดำเนินการฝึกอบรมและฝึกซ้อมด้านความปลอดภัยในการทำงานให้แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ ดังตัวอย่างคำพูดดังนี้

“เพราะว่าดุสิตเขาขึ้นชื่อเรื่องอาหารที่ถามหน่อยคืออะไรที่คุณมองว่ามันน่าจะเป็นความเสี่ยงสำหรับสำหรับบ้านดุสิต ถ้าแบบจะทำให้หนีจากการที่ผ่านมามีใครผิดเลยอะไม่ว่าจะเป็นเรื่องของโควิดอะไรอย่างเงี้ยแต่ถ้าหลังจากนี้ไปแล้วว่าสิ่งที่มีมันจะเป็นความเสี่ยงสำหรับบ้านดุสิตอะมันน่าจะเป็นอะไรความเสี่ยงธุรกิจในแง่ของไม่ว่าจะเป็นภายในปัจจุภายในปัจจุบันภายนอกอะไรเงี้ย เราว่าในเรื่องของ competitor คู่แข่ง เนื่องจากเราคนอาจจะยังติดภาพลักษณ์ที่เราเป็นโรงแรมทุก ๆ อย่างของโรงแรมเราจะใช้คำว่ายังไงดีมันมันคือโรงแรมแต่มันไม่ใช่โรงแรมการการที่เราจะทำ operate ทุกอย่างแต่มันคือ Stand Alone มันคือเหมือนร้านอาหารทั่วไปที่อยู่เวลาเราจะ compare competitor อย่างเงี้ยมันก็จะต้องทำแพกับมันมีที่เป็ดใหม่ที่คัลลานะคะที่ ลู้อเขาไม่ได้ อะไรใหม่ ๆ”

ผู้ให้ข้อมูลหลัก รหัส MGR2

“ข้อจำกัดอุปสรรค ความเสี่ยง ก็จะมีน้ำท่วมบ่อย เวลาฝนตกเป็นอุปสรรคมาก ๆ เพราะว่ามันเป็นพื้นที่เก่า ถ้าทำใหม่มันจะไม่ถูกรสนิยมมันจะเสียความเป็นบ้านเก่าไป ตอนนี่ที่เป็นบ้านคือดี แต่ละตึกมีดีและไม่ดี ร้านจะมีความอบอุ่นและจะมีความโคซี่ ไม่ดีคือเวลาดำเนินการต้องเดินไปเดินมา จะไม่ได้แบบ connect กันขนาดนั้น

...เรื่องการเดินทางมาที่นี่ ที่จอดรถไม่เยอะมาก แต่ว่าเวลามีนงานแต่งก็จะมีคนไปจอดที่ คอมเพล็กซ์หรือไม่ก็.... แต่คิดว่าที่นี่ก็ไม่ได้เป็นที่เดินทางมายาก คู่แข่งก็มีกรุงเทพเรื่องธรรมดา เราจะทำยังไงให้มันแตกต่างดูสิดี ร้านอาหารไทยมีเยอะแต่ของเราเป็นแบบอีเว้นท์แบบผสม เราทำงานแต่งงานด้วยคือ เราใช้...เห็นว่าเป็นแบบโค Experience ได้โรงแรมแต่ไม่ได้โรงแรมแบบไม่มีห้องนอน แต่ว่าเรายังมีอีเว้นท์ที่เป็นร้านอาหารอะไรอยู่ ทำให้คนยังรู้สึกอยากมาดูสิดี เรามามันน่ารักดีจะเป็นความรู้สึกอีกแบบหนึ่ง”

ผู้ให้ข้อมูลหลัก รหัส MGR2

โดยสรุปผลการวิเคราะห์แก่นสาระหลักด้านการจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ และแก่นสาระรองที่เป็นตัวบ่งชี้ ดังแสดงในตารางที่ 7



ตารางที่ 7 ผลการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลหลัก จำแนกตามแผนการหลักด้านการจัดการความเสี่ยงและความสำเร็จเนื่องทางธุรกิจ

หมายเลข	รหัส	กลุ่ม	แผนสำรอง			
1	CEO1	ผู้บริหาร	ลดความเสี่ยงของระบบสารสนเทศ	ศูนย์ปฏิบัติการ	ศูนย์ปฏิบัติการ	ศูนย์ปฏิบัติการ
2	CEO2	ผู้บริหาร	ลดความเสี่ยงของระบบสารสนเทศ	ศูนย์ปฏิบัติการ	ศูนย์ปฏิบัติการ	ศูนย์ปฏิบัติการ
3	CEO3	ผู้บริหาร	ลดความเสี่ยงของระบบสารสนเทศ	ศูนย์ปฏิบัติการ	ศูนย์ปฏิบัติการ	ศูนย์ปฏิบัติการ
4	CEO4	ผู้บริหาร	ลดความเสี่ยงของระบบสารสนเทศ	ศูนย์ปฏิบัติการ	ศูนย์ปฏิบัติการ	ศูนย์ปฏิบัติการ
5	CEO5	ผู้บริหาร	ลดความเสี่ยงของระบบสารสนเทศ	ศูนย์ปฏิบัติการ	ศูนย์ปฏิบัติการ	ศูนย์ปฏิบัติการ
6	MGR1	ผู้จัดการทั่วไป	ลดความเสี่ยงของระบบสารสนเทศ	ศูนย์ปฏิบัติการ	ศูนย์ปฏิบัติการ	ศูนย์ปฏิบัติการ
7	MGR2	ผู้จัดการทั่วไป	ลดความเสี่ยงของระบบสารสนเทศ	ศูนย์ปฏิบัติการ	ศูนย์ปฏิบัติการ	ศูนย์ปฏิบัติการ
8	STK1	ผู้มีส่วนได้เสีย	ลดความเสี่ยงของระบบสารสนเทศ	ศูนย์ปฏิบัติการ	ศูนย์ปฏิบัติการ	ศูนย์ปฏิบัติการ

6) การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

เป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า การเรียนรู้ความต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้า และตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยอาหารและเครื่องดื่มที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละรายให้มากที่สุด การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มความสัมพันธ์อันดีให้กับลูกค้า เพิ่มรายได้ลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ โดยเฉพาะเรื่องค่าใช้จ่ายในการแสวงหาลูกค้าใหม่ และเพิ่มความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าปัจจุบัน โดยแนวทางในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าสำหรับผู้ประกอบการอาหารและเครื่องดื่มนั้น สามารถทำได้โดยการใช้โทรศัพท์ อีเมล สื่อสังคมออนไลน์ และการสอบถาม เพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าปัจจุบันเอาไว้ การทำตลาดดิจิทัลด้วยแนวทางต่าง ๆ เพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า การเพิ่มช่องทางการตอบสนองเชิงรุกต่อข้อเสนอแนะ ข้อร้องเรียน และความต้องการของลูกค้า การให้ความสำคัญกับการให้บริการอาหารและเครื่องดื่มที่ตรงตามความคาดหวังของลูกค้า รวมทั้งการแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับอาหารและเครื่องดื่มที่มีไว้ให้บริการ และมีการจัดส่งข้อมูลดังกล่าวให้แก่ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ดังตัวอย่างคำพูดดังนี้

“เราตั้งใจทำลูกค้าบางท่านไม่เห็น 100% แต่เรายังมีความจริงใจทำเรื่อย ๆ ถ้ามันเป็นจุดเด่นใหม่ ก็เป็นเพราะเรามีเรื่องข่าว โปรโมทบ้าง เรามีदनน้ำ ปลายน้ำ รองรับ จำหน่ายให้ลูกค้าในร้าน มีขายถุงโรงแรมจำหน่าย นอกจากจำหน่ายให้ลูกค้าทานในร้านแล้วค่ะ ...ก็คือมีจำหน่ายเป็นถุงเป็นแพ็คที่ก็อยู่ในโรงแรม แล้วก่อนหน้านี้เรามีพวกเครื่องแกงมีอะไรอย่างนี้ด้วยอีกหลายอย่างที่เรากำลังพิจารณาอยู่แล้ว ซึ่งเราจะส่งต่อเครื่องแกงของไทยเพราะว่าส่งทั่วโลก”

ผู้ให้ข้อมูลหลัก รหัส MGR1

“...ลูกค้าเก่าก็ยังมาอยู่เรื่อย ๆ แล้วก็ถามนั่นนี่ เพราะว่าเราดูแลเขาเนี่ยคนเรามันไม่ได้แค่แบบจ้างคนมาทำงานไม่ใช่ Robot อะ...”

“...มันต้องรองรับสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตค่ะ เราวางแผนโปรโมชันไว้เยอะอย่างห้องอาหารไทยเนี่ยเราก็จะพยายามปรับให้มันเป็นแบบเราจะสู้ให้เป็นทำเป็น Machine star ยังไม่ได้เราจะทำให้ได้แล้วก็ห้องอาหารเวียดนามก็ต้องยังคงคุณภาพอะไรอย่างเงี้ยค่ะ แล้วก็ก็เป็นเทรนด์สิ่งที่

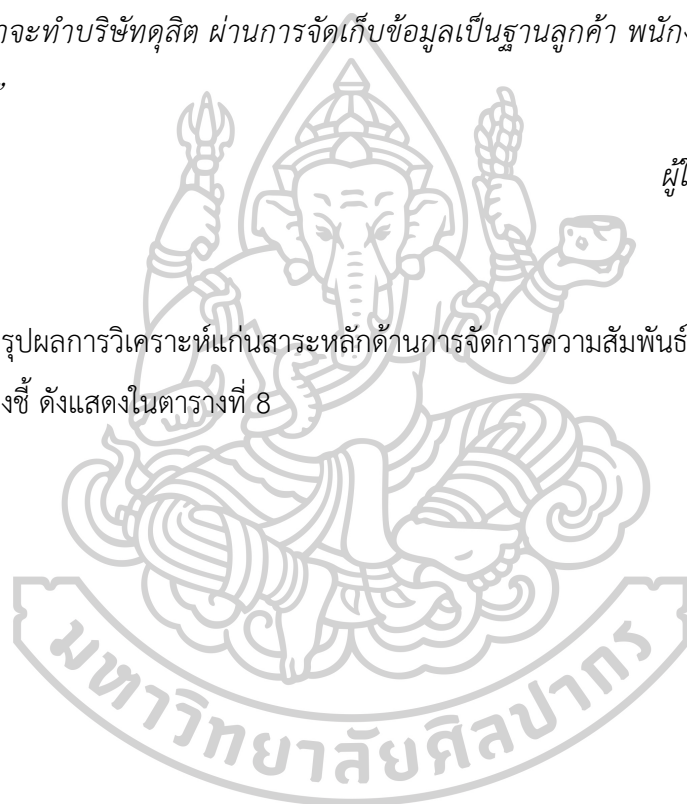
มันมีอยู่แล้ว เพราะว่าลูกค้าห้องอาหารเบญจรงค์หรือลูกค้าที่ห้องอาหารเวียดนามเนียจะอึม ๆ ฉันท
กลับมาฉันก็ไม่กินเหมือนเดิมคนคาดหวังจริง ๆ นะ เพราะว่าดุสิตเขาขึ้นชื่อเรื่องอาหาร”

ผู้ให้ข้อมูลหลัก รหัส MGR2

“เราอยากจะทำรายการในร้านอาหารเวียดนามในดุสิต เราจะเก็บเงินด้วย ครัวจินไม่ย่ำต้อง
มีพิเศษ ทำให้มีข้อจำกัดในการลงหรือทำครัวจินไม่ได้ อยากเปิดเงินแต่เปิดไม่ได้ นอกเหนือจากนั้น ไม่
ทำแค่ครัว เราจะทำบริษัทดุสิต ผ่านการจัดเก็บข้อมูลเป็นฐานลูกค้า พนักงานบริษัท ธุรกิจ SMEs
สภากาชาด...”

ผู้ให้ข้อมูลหลัก รหัส STK1

โดยสรุปผลการวิเคราะห์แก่นสาระหลักด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า และแก่นสาระ
รองที่เป็นตัวบ่งชี้ ดังแสดงในตารางที่ 8



7) การพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้กับองค์กร

เป็นความพยายามขององค์กรที่จะรักษาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ในการทำงาน มีการส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถ เพราะถือว่าคนที่เก่งจะมีความคิดเป็นของตนเอง มีวิสัยทัศน์ในการมุ่งไปสู่ความสำเร็จ อีกทั้งยังต้องการความเป็นอิสระในการคิด หากองค์กรมีการให้โอกาส การวางเป้าหมายให้แก่พนักงานกลุ่มนี้ไว้อย่างชัดเจน อีกทั้งมีการส่งเสริมให้กำลังใจ จะส่งผลให้พนักงานกลุ่มนี้มีความสุขในการทำงาน ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการรักษาผู้มีความสามารถให้คงอยู่กับองค์กรตลอดไป สำหรับผู้ประกอบการอาหารและเครื่องดื่มนั้นแนวทางการพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้กับองค์กร ประกอบด้วย การให้ความสำคัญกับการรักษาพนักงานที่มีความสามารถ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถลดต้นทุนด้วยกลยุทธ์อื่น ๆ ได้ เนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้มักจะเรียนรู้และปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว การมีแผนการปฏิบัติงานที่ดี และสามารถดำเนินงานได้ตามแผน เพื่อดึงดูดให้พนักงานที่มีความสามารถคงอยู่กับองค์กร การให้ความสำคัญกับการรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงไว้ ในช่วงที่มีวิกฤตมากกว่าการเลิกจ้าง เพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายขององค์กร และการให้ความสำคัญกับการพัฒนาและรักษาพนักงานที่มีความสามารถเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนขององค์กร ดังตัวอย่างคำพูดดังนี้

“เราต้องการรักษาพนักงานของเราให้มีทางเลือกในการบริการ การสนับสนุนการประกอบอาชีพอิสระ มีไฟมีแรงไปกับเรา ไม่มีนโยบายที่จะให้พนักงานออก ก็อยากจะเก็บคนที่จะไปด้วย มีฝีมือทั้งนั้น มีความเป็นดุสิต ไปต่อกันที่บ้านดุสิต”

ผู้ให้ข้อมูลหลัก รหัส CEO4

“ประเด็น human resources หาข้อมูลวิจัยเพิ่มเติม สร้างคนสร้างงาน ความภาคภูมิใจในการทำงานดุสิต การลาออกของพนักงานน้อยมาก ไม่เยอะ เป็นแบรนด์ที่ทำงานอยู่นานจนเป็นครอบครัวนี้ อย่างที่กรุเม่น้อยมากพนักงานอยู่ 20-30ปี พนักงานที่อยู่เกิน 20 ปี มีมากกว่า 40% ซึ่งเป็นสถิติที่นานมาก เนื่องจากพนักงานมีความสุขกับการทำงานเปิดบ้านครอบครัว เป็นเสน่ห์ อันนี้เป็นอะไรที่แบรนด์อื่นต้องทำตาม พี่ทำงานมา 7 ปี เรารู้เลย มันมีเสน่ห์ของความเป็นไทยพนักงานรักมีความสุขกับการทำงานทำให้แขกมีความสุข เหมือนบ้านหลังที่ 2 ในดุสิตพนักงานมีส่วนให้ธุรกิจเติบโต

มาก เปรียบเทียบกับที่อื่นที่อัตราการลาออกสูงมาก สร้างความรักองค์กรจากชื่อเสียง อยากให้คนอยู่นาน ๆ เสียตาย เป็นเรื่องที่ดีพนักงานมีความภูมิใจมีความเป็นคุณูลิตธานี”

ผู้ให้ข้อมูลหลัก รหัส CEO1

“หลักการบริหารพนักงานดูแลพนักงานที่ทีมงานก็ใจแลกใจไม่ใช่ ๆ ใช้คำนี้ไม่ได้เวลาเก็บมันน่ากลัวไปเรารักเขาเขาก็รักเราดูแลกันดูแลกันเราๆๆๆ ให้ใจเขาแล้วก็คือก็เชื่อมั่นมันมันจะได้กลับมาเองคือที่ไม่ต้องเสกแต่ง ไม่ต้องไปพยายามสร้างอะไรให้อออะไรประมาณนี้เหมือนแบบเออเราอยู่ที่ให้มันก็ยังแต่คือเราไม่ได้คาดหวังว่าได้แต่ว่ามันก็ยังให้ดีกว่าใช่ จริง ๆ แล้วเรามีความสุขแล้วเราอยู่บ้านนี้แค่ 5 เดือนเรารู้สึกรักบ้านหลังนี้เลย คือ แบบอยากจะทำนายเลยว่าจะไม่ยอมกลับ ต่อสัญญาให้เราด้วยนะ....”

ผู้ให้ข้อมูลหลัก รหัส MGR1

“...เป็นวิสัยทัศน์ตั้งแต่แรกของคุณสุจริตอยู่แล้วว่าการที่เรามีตรงนี้นะ เพื่อให้พนักงานยังได้มีงานทำหลังจากปรับปรุงโรงแรมเสร็จทันที เราให้ความสำคัญกับการดูแลพนักงานมาก ๆ เพราะฉะนั้นจะเห็นว่าคนที่นี่ไม่ค่อยลาออกไม่ค่อยดีของของเราด้วยว่าเราก็จะมีแบบโลโยตี้ส์ต้าฟ”

ผู้ให้ข้อมูลหลัก รหัส MGR2

“...พนักงานเราถึงจะมี Manager ห้องอาหารจริง ๆ แล้วถามว่ามันเป็นการลงทุนเราไม่ถึงขนาดว่าเอาพนักงานไปเรียนหนังสือเรียนเซอร์วิสไม่แต่เราจ้างคนมาสอนคนแล้ว เพราะเรื่องของ Operation มันเรียนไม่ได้หมายถึงว่ามันไปนั่งเรียนไม่ได้เรื่องของการบริการพวกเนี้ยคะ มันจะต้องมีหัวหน้าที่ดีมี leader ของทีมที่ดีเพื่อที่จะใส่ในแง่ของทั้ง knowledge No how และ Attitude”

ผู้ให้ข้อมูลหลัก รหัส CEO3

โดยสรุปผลการวิเคราะห์แก่นสาระหลักด้านการพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้กับองค์กร และแก่นสาระรองที่เป็นตัวบ่งชี้ ดังแสดงในตารางที่ 9

8) แนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน

เป็นความสามารถและความต้องการอย่างแรงกล้าในการพัฒนา ลงทุน และบริหารจัดการ ธุรกิจ โดยพร้อมที่จะกล้ารับความเสี่ยง โดยไม่ได้มุ่งเพียงแต่การแสวงหากำไรให้แก่องค์กรเพียงอย่างเดียว แต่ยังคำนึงถึงสังคม สิ่งแวดล้อม เพื่อสนับสนุนให้เกิดความยั่งยืนในระยะยาว โดยแนวปฏิบัติ เพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการอาหารและเครื่องดื่มที่ใส่ใจต่อความยั่งยืนนั้น ประกอบด้วย การให้ความสำคัญกับความยั่งยืนของธรรมชาติ การดำเนินชีวิตประจำวัน ชุมชน และเศรษฐกิจ ความกินดี อยู่ดีของธุรกิจหรือชุมชนบริเวณโดยรอบ รวมทั้งการให้ความสำคัญกับความยั่งยืนที่ไม่สามารถ วัดค่าเป็นตัวเลขทางเศรษฐกิจได้ นอกจากนี้ จะต้องแสดงออกให้เห็นถึงจิตวิญญาณในการเป็น ผู้ประกอบการที่ใส่ใจต่อความยั่งยืนทั้งแนวคิดและการนำไปลงมือปฏิบัติได้จริง ดังตัวอย่างคำพูดดังนี้

“สำหรับความรู้สึกของของคนที่แบบว่ามันมันอาจจะอ่าเหมือนคนที่เราเริ่มใช้ถุงผ้าตอน แรก ๆ แต่ตอนหลังมันก็กลายเป็น Impact ที่เกี่ยวข้องจุดเริ่มต้นเล็ก ๆ ที่เราสามารถจะต่อยอดไปได้ เรื่อย ๆ แล้วมันเป็นความยั่งยืนในอนาคตอะคะ แล้วก็ใช้ถุงผ้า ใช้ผ้าแบบคือแบบจะไม่ค่อยคือก็ อาจจะไม่ได้เวอร์เบอร์นั้น...”

ผู้ให้ข้อมูลหลัก รหัส CEO2

“เราให้ความสำคัญกับ sustainability ความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ zero waste ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ การใช้พืชผัก organic ส่งผลดีต่อสุขภาพในด้าน wellness and well-being”

ผู้ให้ข้อมูลหลัก รหัส CEO4

“...เราตัดไปเยอะ มองเรื่องของความสะดวกสบาย ความเชื่อมั่นไว้วางใจ คุณค่าเชิง ประสิทธิภาพ ความเป็นท้องถิ่น หรือ locality ให้ธุรกิจร่วมเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน”

ผู้ให้ข้อมูลหลัก รหัส MGR1

“...โอเคเราก็พยายามแล้วมันก็จะมียะไรใหม่ ๆ เกิดขึ้นมาบ้างอย่างเงี้ยค่ะ แต่ตอนนี้คือสินค้าที่เห็นคือเราพยายามเอา Concept ใจ Link พยายามที่หัวหินอย่างเงี้ย ที่ดูลิตธานีหัวหินแล้วก็เอามา ลงตรงนี้เริ่มทำให้มี activity กิจกรรมต่าง ๆ มากขึ้น บ้านดูลิตธานีเราก็จะมีพวกกิจกรรม workshop ให้บ่อยมากขึ้นตามแผนของของการตลาดที่เราวางไว้จะไรอย่างเงี้ยค่ะ ก็จะมีแบบพวกกิจกรรมต่างๆ อย่างที่จะถึงวันที่ 8 มีนาคมนี้ ก็จะมีพวกกิจกรรมโยคะในสวนอะไรอย่างเงี้ยค่ะ ล่าสุดของการทำ ซ็อกโกแลตทำไปเรื่อย ๆ ทำให้คนค่อย ๆ รู้จักอันจากแรก ๆ อาจจะมีคนยังไม่ค่อยรู้อย่างเงี้ย แต่ว่าแล้ว ก็ให้มีกิจกรรมอะไรเกิดขึ้นในบ้านเรา และมีส่วนร่วมกับชุมชนมากขึ้น”

ผู้ให้ข้อมูลหลัก รหัส MGR1

โดยสรุปผลการวิเคราะห์ที่แก่นสาระหลักด้านแนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน และแก่นสาระรองที่เป็นตัวบ่งชี้ ดังแสดงในตารางที่ 10



9) คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ

เป็นความสามารถของผู้ประกอบการที่จะดำเนินธุรกิจในช่วงที่มีความไม่แน่นอนในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งอาจทำให้ธุรกิจหยุดชะงักได้ นอกจากนี้ ผู้ประกอบการยังต้องมีวิสัยทัศน์ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้น เพื่อนำแนวคิดใหม่ ๆ ในการดำเนินธุรกิจให้มีความต่อเนื่องไปปฏิบัติ ประกอบกับมีความสามารถในการแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ เต็มใจที่จะยอมรับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการลงทุนทางการเงินที่ต้องใช้ระยะเวลาดูแลค่อนข้างนานพอสมควรในการคืนทุน อีกทั้งจะต้องสามารถสร้างทีมงานและทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีทักษะในการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์กรได้อย่างสร้างสรรค์ สามารถจัดทำแผนการดำเนินธุรกิจได้เป็นอย่างดี และมีความสามารถในการแสวงหาและประเมินโอกาสทางธุรกิจที่เกิดขึ้นได้ สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่มนั้น จะต้องมีคุณลักษณะทั้งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่อย่างสม่ำเสมอ มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีจิตบริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า เกิดความจงรักภักดี และกลับมาใช้บริการอย่างต่อเนื่องมีความมุ่งมั่นและอดทนเพื่อให้ธุรกิจสำเร็จตามเป้าหมาย และมีความเชื่อมั่นในตนเอง จึงจะสามารถดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จและมีความต่อเนื่อง หากเกิดสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งอาจส่งผลให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้ ดังตัวอย่างคำพูดดังนี้

“เราต้องการให้มีความเป็นดุสิตในบ้านนี้ โดยที่ดีกับคนรุ่นใหม่ด้วย ซึ่งจากโรงแรมใหม่ที่จะเปิดจากตรงนี้ไปตรงนั้น เราก็มีการ learning เพราะว่า เราเป็นเป็นดุสิตอันแรกเราทำแบรนด์ดั้งอันใหม่ เป็นธุรกิจใหม่ ปรับปรุงใหม่มีความคลาสสิกขึ้น เขาก็รุ่นใหม่มากขึ้น”

“ที่มีเพิ่มออกมาก็พื้นที่ดุสิตกูร์เมต์ ที่กลายเป็นแฟลกชิปที่เราทำพวก special tasting event เราไปเทลดิงข้างนอก เราก็จะใช้แบรนด์ดุสิตกูร์เมต์ หรือว่าถ้าเผื่อเราก็จะเป็นแฟลกชิปที่จะขายด้วย อย่าง Halloween ก็จะมีการออกอะไรใหม่ ๆ ด้วย ต้องการที่จะมีสินค้าใหม่ ๆ ออกมาด้วยที่ต่างกัน...”

ผู้ให้ข้อมูลหลัก รหัส MGR2

“...ให้บริการจัดเลี้ยงต่าง ๆ ในโรงแรมอื่น ๆ กลายเป็นกลุ่มธุรกิจที่แตกออกมา และเติบโตด้วยตัวเอง จัดเลี้ยงนอกสถานที่ จัดที่บ้าน ทำได้หมดเลย ระดับชาติก็จัดให้ ได้รายได้ กลุ่มอาหารมาลงที่ชอยศาลาแดง ไม่ไกลจากที่เดิม ถ้าโรงแรมใหม่เปิดมาจะเป็นประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้ลูกค้า ซึ่งโรงแรมอื่นไม่มี”

ผู้ให้ข้อมูลหลัก รหัส CEO3

“มันเป็นเทรนด์ดีหรือแนวโน้มการทำธุรกิจสมัยใหม่ต้องมีความร่วมมือทางธุรกิจ หรือ collaboration strategy เราอยากมีหุ้นส่วน partners ตัวใหม่เราอยากที่จะทำให้เป็นประเด็นด้านธุรกิจ (Business Issues) ที่เราได้ที่มาไปทำโปรเจกต์เสนอประกอบไปด้วยโรงแรม เรสซิเดนส์ ที่อยู่อาศัย ย้อนมาดูเรา เชี่ยวชาญเรื่อง เซ็นทรัลพาร์ทเนอร์ ประจวบเหมาะ ทำให้ถึงมารวมกับดุสิต เขาต้องเห็นเรามีอะไรดี เป็นเรื่องน่าสนใจเรามีโรงแรมเราต้องการโนฮาว”

“...เนื่องจากผู้บริหารเรามีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลมาก ดุสิต ปีที่แล้วเราต้องปรับให้ทันต่อ 70 เหตุการณ์ คนรุ่นใหม่มีความคิดไม่เหมือนเดิม

“...ต่อไปอยากทำธุรกิจกับกลุ่มลูกค้ากลุ่มหรูหรา มีเงิน กำลังซื้อ โดยการรับจ้างบริหารวิลล่ากับเจ้าของที่สร้างวิลล่า แล้วไม่รู้จะทำอะไรกับวิลล่าตัวเอง 2-3 เดือนที่เหลือปล่อยให้เขาเช่า เรามีรายได้เขาก็มีรายได้ ไม่ได้กลับมาพัก 300 วิลล่าทั่วโลก ไทย ภูเก็ต เทาดีล ญีปุ่น บาห์ลี อินโดนีเซีย รับบริหารเชคอิน โรงแรมดูแลอยากทานอะไรบอก จะมาดูแลที่อยากทำ ครอบครัวประจำอยู่ที่แต่ละวิลล่า ไปซื้อของมาให้เราคิดค่าปรับปรุง เราซื้ออะไรไปราคาเท่าไร ดูเรื่อง...หาธุรกิจใหม่ ๆ ให้พาร์ทเนอร์ อาหารเข้าใครจะอยากซื้อ ชวนหลาย ๆ บริษัท มาทำแพ็คเกจร่วมกับเรา”

ผู้ให้ข้อมูลหลัก รหัส CEO1

โดยสรุปผลการวิเคราะห์แก่นสาระหลักด้านคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ และแก่นสาระรองที่เป็นตัวบ่งชี้ ดังแสดงในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ผลการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลหลัก จำแนกตามแก่นสาระหลักด้านคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ

หมายเลข	รหัส	กลุ่ม	แก่นสาระรอง				
			อธิบายและอธิบายบทบาท ผู้ประกอบการรายย่อย	อธิบายและอธิบายบทบาท ผู้ประกอบการรายใหญ่	ผู้ประกอบการรายย่อย และผู้ประกอบการรายใหญ่	ผู้ประกอบการรายย่อย และผู้ประกอบการรายใหญ่	ผู้ประกอบการรายย่อย และผู้ประกอบการรายใหญ่
1	CEO1	ผู้บริหาร	✓	✓	✓	✓	✓
2	CEO2	ผู้บริหาร	✓	✓	✓	✓	✓
3	CEO3	ผู้บริหาร	✓	✓	✓	✓	✓
4	CEO4	ผู้บริหาร	✓	✓	✓	✓	✓
5	CEO5	ผู้บริหาร	✓	✓	✓	✓	✓
6	MGR1	ผู้จัดการทั่วไป	✓	✓	✓	✓	✓
7	MGR2	ผู้จัดการทั่วไป	✓	✓	✓	✓	✓
8	STK1	ผู้มีส่วนได้เสีย	✓	✓	✓	✓	✓

10) นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ

เป็นความสามารถในการสร้างสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับธุรกิจในช่วงที่เกิดสถานการณ์ซึ่งมีความไม่แน่นอน และอาจส่งผลให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักไปได้ โดยใช้ความรู้ ทักษะประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาแนวทางการดำเนินธุรกิจให้มีความต่อเนื่องและอยู่รอดขึ้น ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปแบบสินค้าใหม่ บริการใหม่ หรือกระบวนการใหม่ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์เชิงเศรษฐกิจแก่องค์กร สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่มนั้นจะต้องมีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเพื่อดำเนินธุรกิจ ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อันเกิดจากการมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง การใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้และความสามารถที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่ การสร้างสรรค์รายการอาหารและเครื่องดื่มได้อย่างรวดเร็วและมีความแปลกใหม่ในตลาด การดำเนินงานธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การปรับเปลี่ยนการดำเนินงานทางธุรกิจให้สอดคล้องกับนโยบายและกระบวนการต่าง ๆ จากหน่วยงานภาครัฐได้เป็นอย่างดี การพัฒนารูปแบบธุรกิจเพื่อหาแหล่งรายได้ใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรายได้ที่เป็นผลตอบแทนทางการเงิน การพัฒนารูปแบบธุรกิจเพื่อหาแหล่งรายได้ใหม่ ๆ โดยไม่มีข้อจำกัดทางการเงิน และการพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานทางธุรกิจให้มีความต่อเนื่องได้เป็นอย่างดี ร่วมกับการให้ความสำคัญกับลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ ด้วยการสื่อสารไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ การสร้างประสบการณ์บริการที่น่าประทับใจยิ่งขึ้นจากการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมมาใช้บริการ การแบ่งกลุ่มลูกค้าใหม่ตามผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิมและกำลังจะพัฒนาขึ้นมาใหม่ การพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ ๆ สำหรับกลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ ในอนาคต ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจสามารถดำเนินได้อย่างต่อเนื่อง แม้ว่าจะประสบพบกับสถานการณ์ที่ไม่มีความไม่แน่นอนและคาดการณ์ได้ ดังตัวอย่างคำพูดดังนี้

“งานไหนที่มีโอกาสได้ใช้บริการเรา เราก็เก็บ จัดทำการจัดจำหน่ายนอกสถานที่ เป็นแผนอยู่ร่วมกัน ในรูปแบบดุสิตออนดีมานด์ไว้ทำความสะอาด ไว้รับจ้างทั่วไปในบ้าน คอนโด ออฟฟิศ ตามโรงแรม นโยบายสร้างคนสร้างงานเก็บคนเก็บงาน คนเป็นทรัพย์สินไม่ใช่รายจ่าย เทรนให้เก่งแล้วไปนำเสียดาย การทำ brand continuity ให้ธุรกิจเราดำเนินต่อไปได้ มันเป็นความตั้งใจจะทำเพื่อเก็บคนไว้สร้างงานให้ความเป็นดุสิตต่อเนื่องให้ลูกค้ารู้สึกได้ว่าเรายังพร้อมที่จะดูแลลูกค้าต่อไป ให้บริการ

อาหาร ภัตตาคารได้อย่างต่อเนื่อง แม้เราไม่มีบ้านหลังใหญ่แล้ว เพราะเราสร้างบ้านหลังใหม่ไม่สามารถที่จะร่วม ทำให้มีบรรยากาศที่นี้ถึง...”

“...การปรับตัวจากโควิดเข้ามา เริ่มมีกฎหมาย ทำให้ธุรกิจอาหาร โรงแรมมีการปรับตัวตาม เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้ไปอย่างต่อเนื่อง ภายใต้แบรนด์คู่ลิตธานีเหมือนเดิม”

“...ต่อไปอยากทำธุรกิจกับกลุ่มลูกค้ากลุ่มหรูหรา มีเงิน กำลังซื้อ โดยการรับจ้างบริหารวิลล่า กับเจ้าของที่สร้างวิลล่า แล้วไม่รู้จะทำอะไรกับวิลล่าตัวเอง 2-3 เดือนที่เหลือปล่อยให้เขาเช่า เรามีรายได้เขาก็มีรายได้...”

ผู้ให้ข้อมูลหลัก รหัส CEO4

“เราแตกทีม ไม่อยู่ด้วยกันได้ไหม ไปยกทีม แม่บ้าน ช่าง ทำจัดเลี้ยง ในห้อง และจัดทีมเป็น 3-4 ทีม แม่บ้าน ช่างก็สร้างกลุ่ม รับบริการอื่น ๆ ทั่วกรุงเทพฯ คนขาดตลาด ในช่วงโควิด-19 เราก็ให้บริการจัดเลี้ยงต่าง ๆ ในโรงแรมอื่น ๆ กลายเป็นกลุ่มธุรกิจที่แตกออกมา และเติบโตด้วยตัวเอง ไม่ว่าจะจัดเลี้ยงนอกสถานที่ จัดที่บ้าน ทำได้หมดเลย ระดับชาติก็จัดให้ ได้รายได้จากตรงนี้เพิ่มอีกทาง”

ผู้ให้ข้อมูลหลัก รหัส CEO1

นวัตกรรมที่มองว่าช่วยในการสร้าง Continue innovation ที่มีมาช่วยในในธุรกิจใหม่ ๆ ก็คือ innovation ต่าง ๆ เช่นเราทำในธุรกิจเดิมซึ่งตอนนี้มันปิดอยู่ใช่ไหม พอมันเป็นธุรกิจใหม่เราอยากให้คนรู้จักหรือเป็นแบบมันมีการปรับรูปแบบอะไรที่ทำให้ธุรกิจเราจะสามารถดำเนินได้ด้วยธุรกิจนวัตกรรม โซเชียล ไม่ได้เป็นโปรเฟสด้วยหน้าตาแต่ตอนนี้ วิชัว วิดีโอ สตอรี่ ดีกติก มันเป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับ marketing บ้านเราใช้ตรงนั้นเยอะพอสมควร เพราะคิดว่าเราต้องการเปิดตลาดมากขึ้นไม่ใช่ผู้ใหญ่อ่างเดียว ได้รับผลตอบรับดี ยอดติดตามเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

ผู้ให้ข้อมูลหลัก รหัส MGR1

โดยสรุปผลการวิเคราะห์แก่นสาระหลักด้านนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ และแก่นสาระรองที่เป็นตัวบ่งชี้ ดังแสดงในตารางที่ 12

11) ผลการดำเนินงานของธุรกิจ

เป็นการนำเสนอรูปแบบในการให้บริการที่พยายามตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด อีกทั้งยังมุ่งเน้นการให้บริการที่ช่วยสร้างประสบการณ์ให้แก่ลูกค้า สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่มนั้น ผลการดำเนินงานของธุรกิจ ประกอบด้วย การให้ความสำคัญกับการขยายที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา การมีผลกำไรที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา การมีส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา ระดับความพึงพอใจของลูกค้าจากการมาใช้บริการที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา การกลับมาใช้บริการซ้ำของลูกค้าเก่า การมาใช้บริการที่เพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ การดำเนินธุรกิจที่ใส่ใจต่อปัญหาสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน และความอยู่ดีกินดีของชุมชนและสังคม ดังตัวอย่างคำพูดดังนี้

“ถ้าคิดว่าเมื่อรายได้ของเราจากโรงแรมที่มันค่อนข้างเก่าหมดแล้ว มันก็ไม่สามารถที่จะเดินต่อไปมันก็ต้องเข้าไปปรับไปพัฒนาจะทำอะไรอย่างไร มันก็ต้องวางใหม่หมดที่ก็ตายไม่มีเงินเยอะไปต่อไม่ได้ ต้องขายที่ยอดขายนะ ที่เลือกขายโรงงานมันจะเป็นเจ้าที่โคราชเพื่อจะมารับเอาเงินเข้ามาโรงแรมที่ยังไปต่อได้และสามารถที่จะซ่อมบำรุงและยังอยู่ได้ ก็จ่ายเงินเข้าไปซ่อมโรงแรมที่ภูเก็ตพญาหัวหินเป็นหลายร้อยล้าน ในขณะที่เดียวกันบางโรงแรมนี้ซ่อมก็ไม่ได้เพราะว่า Capture มันไม่ได้แล้ว...”

ผู้ให้ข้อมูลหลัก รหัส CEO3

“...ถ้าเราปิด 2 ปี ไม่มีรายได้เราจะทำอะไรไม่ได้ ข้อจำกัดหลายอย่าง ดีที่สุด คือ ต้องทำใหม่ จะทำยังไงให้ 3 โจทย์ 1 มีรายได้อยู่ในแบบต่อเนื่อง 2 ไม่กู้เงินเยอะ โครงการใหญ่ต้องใช้เงินเยอะ 3 ทำยังไงมีกำไรในตอนที่ทำโครงการนี้โดยไม่เพิ่มทุน เป็นอะไรที่ยากในการทำ เราทำโครงการนี้หาพาร์ทเนอร์ คนร่วมลงทุน 2 คน เราจะจับมือกับใคร ที่ทำให้ที่ดินสามารถทำประโยชน์ได้ ทำศูนย์การค้าตรงนี้มีมาเชื่อมต่อกับ BTS ได้ดิน ไม่ควรมีแต่โรงแรมอย่างเดียว ทุกปีได้กำไรจากคนร่วมลงทุนด้วย เงินกู้ไม่กู้เยอะ โครงการมีมูลค่า 24,000 ล้านบาท มูลค่าโครงการ ทำให้ไม่ต้องเพิ่มทุน”

ผู้ให้ข้อมูลหลัก รหัส CEO3

“แม้แต่กับพาร์ทเนอร์ที่จะมาวางของขายกับเราหรืออะไรต่าง ๆ อย่างเงี้ยค่ะ คือมันจะต้องมีเรื่องราวมีสตอรี่มา ไม่ใช่ใครอยากเอามาขายรู้จักกันเนาะมาวางก็ได้แบบนี้ ไม่ใช่ค่ะ แต่มันก็จะมีแบบว่าเออมี ๆ มีข้อดียังไง ตอนนี้ก็กำลังทำอยู่กับ supplier เจ้านึงที่เขาทำพวกเป็นผลไม้อบแห้งแต่ว่าทุกอย่างก็คือแบบว่าไม่ใส่สารเจือปน ไม่มีเคมีใด ๆ อะไรอย่างนี้ค่ะจะเป็นแบบ Organic ต่อไปอนาคตเราก็จะมีของขายในรูปแบบนี้มากขึ้น”

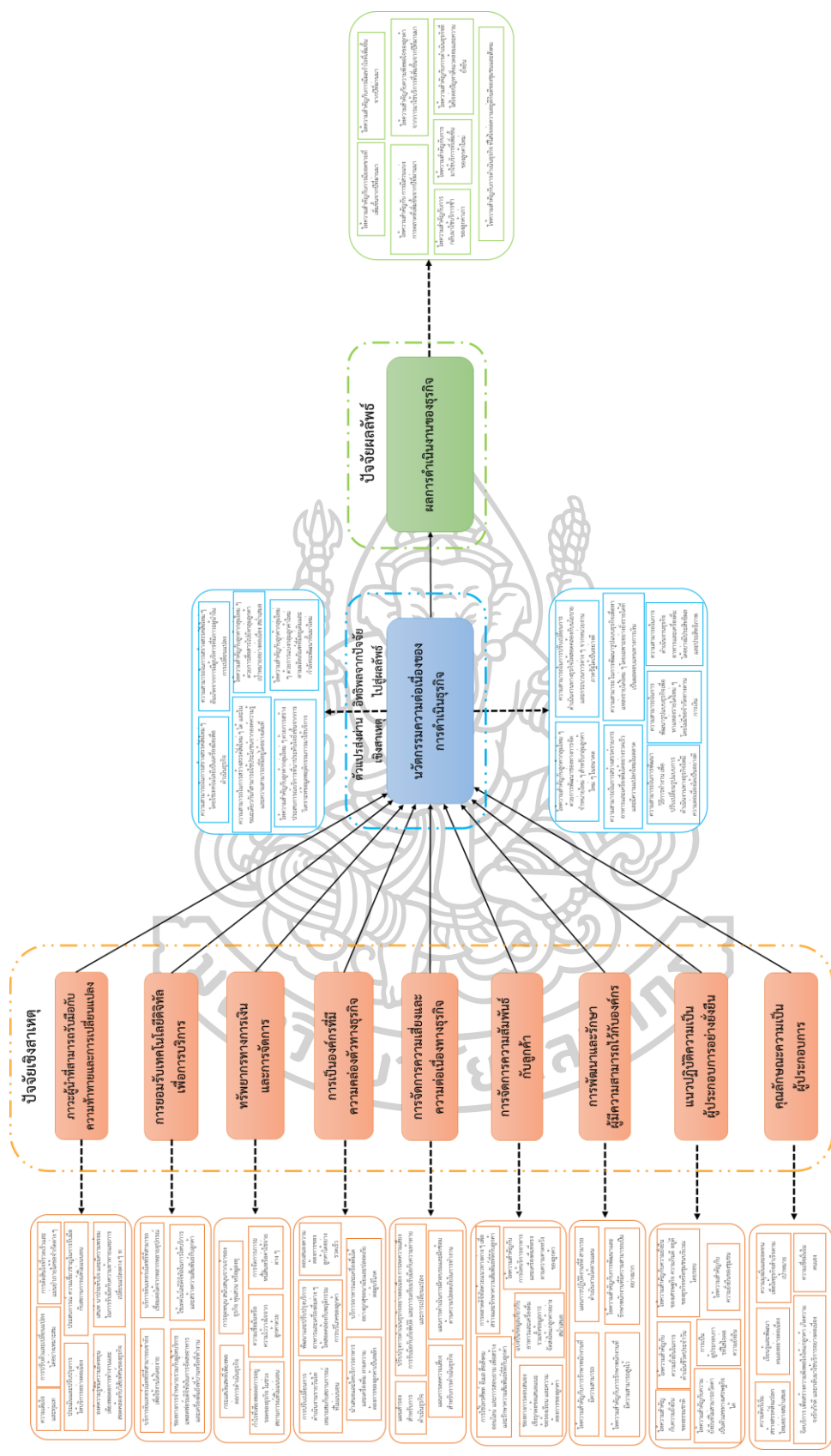
ผู้ให้ข้อมูลหลัก รหัส MGR1

โดยสรุปผลการวิเคราะห์แก่นสาระหลักด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ และแก่นสาระรองที่เป็นตัวบ่งชี้ ดังแสดงในตารางที่ 13



สำหรับผลการวิเคราะห์แนวโน้มรูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรม
ธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิต
ธานี จำกัด (มหาชน) สามารถสรุปได้ดังภาพที่ 10





ภาพที่ 10 รูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจผู้ประกอบการขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)

4.2 ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบการพัฒนาคความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย : กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)

เมื่อได้รูปแบบการพัฒนาคความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) จากผลการวิจัย ตามผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำผลที่ได้รับจากการวิจัยดังกล่าวข้างต้นมาพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่มตัวอย่างที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบการพัฒนาคความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย : กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ดังมีรายละเอียดดังนี้

4.2.1 การพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ

1) การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

ผู้วิจัยดำเนินการพัฒนาแบบสอบถาม (Questionnaire) ให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของงานวิจัยก่อนนำไปทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) ด้วยการคำนวณค่าสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา (Index of item objective congruence: IOC) โดยแบบสอบถามมีรายละเอียดและที่มาของข้อคำถามดังต่อไปนี้

ตารางที่ 14 ข้อคำถามในแบบสอบถาม (Questionnaire)

ลำดับที่	ข้อคำถาม	ที่มาของข้อคำถาม
ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล		
1	เพศ	ข้อมูลทั่วไปของแบบสอบถาม
2	ช่วงอายุ	ข้อมูลทั่วไปของแบบสอบถาม
3	สถานภาพการสมรส	ข้อมูลทั่วไปของแบบสอบถาม
4	ระดับการศึกษา	ข้อมูลทั่วไปของแบบสอบถาม
5	อาชีพ	ข้อมูลทั่วไปของแบบสอบถาม
6	รายได้เฉลี่ยเฉลี่ยต่อเดือน	ข้อมูลทั่วไปของแบบสอบถาม
7	จำนวนครั้งที่ท่านเคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี	ข้อมูลทั่วไปของแบบสอบถาม
8	ช่วงเวลาที่ท่านเคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี	ข้อมูลทั่วไปของแบบสอบถาม

ลำดับ ที่	ข้อความคำถาม	ที่มาของข้อความคำถาม
9	ท่านรู้จักภัยพิบัติอาคารบ้านดฐิตธานีได้อย่างไร	ข้อมูลทั่วไปของแบบสอบถาม
ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจ ภัยพิบัติอาคารบ้านดฐิตธานี		
1. ภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง		
1.1	ผู้บริหารบ้านดฐิตธานี มีความเต็มใจและทุ่มเทเป็นอย่างมากในการรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้	การสัมภาษณ์เชิงลึก; Bednall and Henricks (2021); Charbonnier-Voirin and Roussel (2012); Charbonnier-Voirin et al. (2010); Jones (2015); Lin Moe (2012); Sugianto et al. (2023); Twaissi and ALawad (2023)
1.2	ผู้บริหารบ้านดฐิตธานี มีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้	
1.3	ผู้บริหารบ้านดฐิตธานี มีความสามารถในการตัดสินใจที่รวดเร็วและแม่นยำภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ เพื่อจัดการกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้	
1.4	ผู้บริหารบ้านดฐิตธานี มีความพยายามที่จะประเมินและปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่อง	
1.5	ผู้บริหารบ้านดฐิตธานี มีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญในการรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้	
1.6	ผู้บริหารบ้านดฐิตธานี มีองค์ความรู้ที่มีความยืดหยุ่น เพียงพอต่อการทำงานและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของธุรกิจ เพื่อรับมือสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้	
1.7	ผู้บริหารบ้านดฐิตธานี เป็นบุคคลที่มีเสน่ห์ น่าประทับใจ และมีความพร้อมในการรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้	
2. การยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริการ		
2.1	บ้านดฐิตธานี มีบริการอินเทอร์เน็ตฟรีที่สามารถเข้าถึงเพื่อใช้งานได้โดยง่าย	การสัมภาษณ์เชิงลึก; Agnese (2020); AL-allak (2010); Astuty et al. (2024); Buddelmeyer et al. (2010); Jha et al. (2022); Sugianto et al. (2023);
2.2	บ้านดฐิตธานี มีบริการอินเทอร์เน็ตฟรีที่สามารถเชื่อมต่อได้จากหลากหลายอุปกรณ์ เช่น คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ เป็นต้น	
2.3	บ้านดฐิตธานี มีการปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการขายและส่งเสริมการขายและทำการตลาด	
2.4	บ้านดฐิตธานี มีการปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการให้บริการและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	

ลำดับ ที่	ข้อความคำถาม	ที่มาของข้อความคำถาม
2.5	บ้านดุสิตธานี มีช่องทางการจำหน่ายร่วมกับผู้ให้บริการแพลตฟอร์มดิจิทัลในการจัดส่งอาหารและเครื่องดื่มถึงที่บ้านหรือที่ทำงาน	Tamvada et al. (2022); Twaissi and ALawad (2023); van Hoek (2020); Wagner et al. (2010)
3. ทรัพยากรทางการเงินและการจัดการ		
3.1	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีกระแสเงินสดที่เพียงพอต่อการดำเนินงานธุรกิจในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจทำให้การดำเนินงานธุรกิจหยุดชะงักได้	การสัมภาษณ์เชิงลึก; Ding et al. (2021); Filimonau et al. (2020); Pink et al. (2006); Qin et al. (2020); Ramelli et al. (2020); Sugianto et al. (2023)
3.2	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี จะได้รับการอุดหนุน สนับสนุนจากเจ้าของธุรกิจ หุ้นส่วน หรือผู้ลงทุน ในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินงานธุรกิจหยุดชะงักได้	
3.3	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีกำไรที่เพียงพอต่อการอยู่รอดของธุรกิจในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินงานธุรกิจหยุดชะงักได้	
3.4	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ได้รับความเชื่อมั่นหรือความไว้วางใจจากลูกค้าด้วยดีเสมอมา แม้กระทั่งในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจทำให้การดำเนินงานธุรกิจหยุดชะงักได้	
3.5	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีความสามารถในการจัดการภาระหนี้สินหรือค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินงานธุรกิจหยุดชะงักได้	
4. การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ		
4.1	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานรายวันให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินงานธุรกิจหยุดชะงักได้	การสัมภาษณ์เชิงลึก; Ambulkar et al. (2015); Hock et al. (2016); Sharma et al. (2022); Sharma, Joshi et al. (2022); Siagian et al. (2021); Sugianto et al. (2023); Twaissi and ALawad (2023)
4.2	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว	
4.3	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีการพัฒนาและปรับปรุงบริการอาหารและเครื่องดื่มต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ	
4.4	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีการนำเสนอและให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม ตามความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก	
4.5	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี สามารถให้บริการอาหารและเครื่องดื่มได้	

ลำดับ ที่	ข้อความคำถาม	ที่มาของข้อความคำถาม
	อย่างถูกสุขอนามัยและปลอดภัยต่อผู้บริโภค	
5. การจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ		
5.1	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีแผนสำรองสำหรับการดำเนินธุรกิจในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้	การสัมภาษณ์เชิงลึก; Ambulkar et al. (2015);
5.2	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีการปรับปรุงการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง การลดความเสี่ยง การรับมือกับภัยพิบัติ และการเตรียมรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้	Azadegan et al. (2020); Paul and Chowdhury (2021);
5.3	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีแผนการลดความเสี่ยงสำหรับการดำเนินธุรกิจ	Sugianto et al. (2023); Twaissi and ALawad (2023);
5.4	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีแผนการดำเนินการฝึกอบรมและฝึกซ้อมด้านความปลอดภัยในการทำงานให้แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ	van Hoek (2020)
6. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า		
6.1	บ้านดุสิตธานี มีการใช้โทรศัพท์ อีเมล สื่อสังคมออนไลน์ และการสอบถาม เพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	การสัมภาษณ์เชิงลึก; Agnese (2020); Shang and Lu (2012); Sugianto et al. (2023)
6.2	บ้านดุสิตธานี ทำการตลาดดิจิทัลด้วยแนวทางต่าง ๆ เพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	
6.3	บ้านดุสิตธานี มีช่องทางการตอบสนองเชิงรุกต่อข้อเสนอแนะ ข้อร้องเรียน และความต้องการของลูกค้า	
6.4	บ้านดุสิตธานี มีการแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับอาหารและเครื่องดื่มที่มีไว้ให้บริการ รวมทั้งข้อมูลการจัดส่งให้แก่ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ	
6.5	บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับการให้บริการอาหารและเครื่องดื่มที่ตรงตามความคาดหวังของลูกค้า	
7. การพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้กับองค์กร		
7.1	บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับการรักษาพนักงานที่มีความสามารถ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถลดต้นทุนด้วยกลยุทธ์อื่น ๆ ได้ เนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้มักจะเรียนรู้และปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว	การสัมภาษณ์เชิงลึก; Rasheed et al. (2022); Sugianto et al. (2023); Twaissi and ALawad (2023)
7.2	บ้านดุสิตธานี มีแผนการปฏิบัติงานที่ดี สามารถดำเนินงานได้ตามแผน เพื่อดึงดูดให้พนักงานที่มีความสามารถอยู่กับองค์กร	
7.3	บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับการรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงไว้ ในช่วงที่มีวิกฤตมากกว่าการเลิกจ้าง เพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายขององค์กร	
7.4	บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้	

ลำดับ ที่	ข้อความคำถาม	ที่มาของข้อความคำถาม
	ความสามารถเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนขององค์กร	
8. แนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน		
8.1	บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนของธรรมชาติ เช่น การรักษาธรรมชาติ ความหลากหลายของสิ่งมีชีวิต และระบบนิเวศ	การสัมภาษณ์เชิงลึก; Astuty et al. (2024); Shepherd and Patzelt (2011); Sugianto et al. (2023)
8.2	บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนในการดำเนินชีวิตประจำวัน เช่น การรักษาสິงแวดล้อมที่ส่งเสริมการดำรงชีวิตของมนุษย์ การลดขยะ พลาสติก มลพิษ และแม่น้ำ ลำคลอง	
8.3	บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนของชุมชน เช่น การรักษากฎมีปัญญาท้องถิ่น ประวัติศาสตร์ บรรทัดฐานหรือคุณค่าทางวัฒนธรรมของชุมชนท้องถิ่นหรือในพื้นที่	
8.4	บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนของเศรษฐกิจ ความกินดี อยู่ดีของธุรกิจหรือชุมชนบริเวณโดยรอบ	
8.5	บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนที่ไม่สามารถวัดค่าเป็นตัวเลขาทางเศรษฐกิจได้ เช่น การพัฒนาส่งเสริมการศึกษา ความเท่าเทียมกันทางเพศ และการให้ออกาสกับกลุ่มคนทุกช่วงวัย	
8.6	โดยภาพรวม ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานีเป็นผู้ประกอบการที่ใส่ใจต่อความยั่งยืน	
9. คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ		
9.1	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานีเป็นผู้ประกอบการอาหารและเครื่องดื่มที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่อย่างสม่ำเสมอ	การสัมภาษณ์เชิงลึก; Astuty et al. (2024); Ferreras-Méndez et al. (2021); Goail et al. (2021); Lumpkin and Dess (2001); Nasution et al. (2021); Sugianto et al. (2023);
9.2	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานีเป็นผู้ประกอบการอาหารและเครื่องดื่ม ที่มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	
9.3	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานีเป็นผู้ประกอบการอาหารและเครื่องดื่มที่มีจิตบริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า เกิดความจงรักภักดี และกลับมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง	
9.4	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานีเป็นผู้ประกอบการอาหารและเครื่องดื่ม ที่มีความมุ่งมั่นและอดทนเพื่อให้ธุรกิจสำเร็จตามเป้าหมาย	
9.5	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานีเป็นผู้ประกอบการอาหารและเครื่องดื่มที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง	
10. นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ		
10.1	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเพื่อดำเนิน	การสัมภาษณ์เชิงลึก; Arifiani et al. (2022);

ลำดับ ที่	ข้อความคำถาม	ที่มาของข้อความคำถาม
	ธุรกิจ	Astuty et al. (2024);
10.2	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อันเกิดจากการมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง	Bashir and Oladejo (2020); Branicki et al. (2018); Chin et al. (2021);
10.3	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้ และในขณะเดียวกันก็สามารถใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ และความสามารถที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่	Clauss et al. (2021); Foss and Saebi (2018); Järveläinen (2013);
10.4	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ ด้วยการสื่อสารไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	Liu et al. (2022); Sugianto et al. (2023); Taban Kanabi et al.
10.5	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ ด้วยการสร้างประสบการณ์บริการที่น่าประทับใจยิ่งขึ้นจากการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมมารมาใช้บริการ	(2021); Twaissi and ALawad (2023)
10.6	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ ด้วยการแบ่งกลุ่มลูกค้าใหม่ตามผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิมและกำลังจะพัฒนาขึ้นมาใหม่	
10.7	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ ด้วยการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ ๆ สำหรับกลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ ในอนาคต	
10.8	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานทางธุรกิจให้สอดคล้องกับนโยบายและกระบวนการต่าง ๆ จากหน่วยงานภาครัฐได้เป็นอย่างดี	
10.9	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์รายการอาหารและเครื่องดื่มได้อย่างรวดเร็ว และมีความแปลกใหม่ในตลาด	
10.10	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการดำเนินงานธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	
10.11	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถ ในการพัฒนา รูปแบบธุรกิจเพื่อหาแหล่งรายได้ใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรายได้ที่เป็นผลตอบแทนทางการเงิน	
10.12	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการพัฒนา รูปแบบธุรกิจเพื่อหาแหล่งรายได้ใหม่ ๆ โดยไม่มีข้อจำกัดทางด้าน	

ลำดับ ที่	ข้อความคำถาม	ที่มาของข้อความคำถาม
	การเงิน	
10.13	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานทางธุรกิจให้มีความต่อเนื่องได้เป็นอย่างดี	
11. ผลการดำเนินงานของธุรกิจ		
11.1	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการมียอดขายที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	การสัมภาษณ์เชิงลึก; Ammendola et al. (2015);
11.2	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการมีผลกำไรที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	Arifiani et al. (2022); Astuty et al. (2024);
11.3	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับ การมีส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	Ivanov (2022); Le (2022);
11.4	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้าจากการมาใช้บริการที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	Majercak (2021); Marilena and Alice (2012);
11.5	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการกลับมาใช้บริการซ้ำของลูกค้าเก่า	Ramirez and Lim (2021); Rashvand and Zaimi Abd
11.6	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการมาใช้บริการที่เพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่	Majid (2014); Shepherd and Patzelt
11.7	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจที่ใส่ใจต่อปัญหาสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน	(2011); Sugianto et al. (2023);
11.8	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจ ที่ใส่ใจต่อความอยู่ดีกินดีของชุมชนและสังคม	Tehseen et al. (2019)

เมื่อผู้วิจัยพัฒนาแบบสอบถามเสร็จสิ้นแล้วจึงนำเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ดำเนินการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) ด้วยการคำนวณ IOC โดยมีผลลัพธ์เฉลี่ยมากกว่า 0.5 ดังนี้

ผลการตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content Validity) นำแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มาเรียบเรียงให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้ไป นำให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ราย ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการอีเวนต์ โรงแรม และการท่องเที่ยว ประกอบด้วย 1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. แทนวรุธา ไทยสันทัด 2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นันทวรรณ ม่วงใหญ่ และ 3) อาจารย์ ดร.ภิสันต์ ตินะคัต พิจารณาถึงความสอดคล้อง ความ

ครอบคลุมทั้งข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ นิยามศัพท์ และความเหมาะสมทางด้านภาษาของข้อคำถาม การทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

ผลที่ได้จากการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม พบว่า ทุกข้อคำถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (IOC) มากกว่า 0.50 โดยมีค่า IOC ระหว่าง 0.67 – 1.00 แสดงว่าข้อคำถามนั้น มีคุณภาพและตรงตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย สามารถนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาใช้ในงานวิจัยได้ ซึ่งตามเกณฑ์ค่า IOC ที่คำนวณได้ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป (Rovinelli & Hambleton, 1976) (พิจารณาภาคผนวก ข)

2) การหาความเที่ยง (Reliability)

ผลการตรวจสอบความเที่ยงของแบบสอบถาม (Reliability) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์หาความเที่ยงของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว นำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยในครั้งนี้จำนวน 30 ชุด แล้วนำมาวิเคราะห์ ดังนี้

2.1) การหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Discrimination Power) เพื่อพิจารณาว่าข้อคำถามหรือตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยสามารถจำแนกกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามได้หรือไม่ โดยการหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามกับคะแนนรวมของแบบสอบถามทั้งฉบับ (Item-total Correlation) ข้อคำถามที่ใช้ได้ต้องมีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.4 ขึ้นไป (Best, 1998; Hair et al., 2007; Johnson-Conley, 2009) ผลจากการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.760 - 0.876 ปัจจัยด้านการยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริการ มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.748 - 0.872 ปัจจัยด้านทรัพยากรทางการเงินและการจัดการ มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.575 - 0.820 ปัจจัยด้านการเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.640 - 0.897 ปัจจัยด้านการจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.634 - 0.868 ปัจจัยด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.685 - 0.864 ปัจจัยด้านการพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้กับองค์กร มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.719 - 0.821 ปัจจัยด้านแนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.736 - 0.864 ปัจจัยด้านคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.636 - 0.867 ปัจจัยด้านนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.697 - 0.919 และปัจจัยด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.599 - 0.769 แสดงให้เห็นว่าทุกตัวแปรผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนด (พิจารณาภาคผนวก ค)

2.2) การหาความเที่ยงของเครื่องมือ (Reliability Test) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1970) และควรมีค่า 0.7 ขึ้นไป

สำหรับการวิจัยแบบสำรวจ จึงถือว่าค่าความเที่ยงของตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมดยอมรับได้ (Davis, 1996) ผลจากการวิเคราะห์ค่าหาความเที่ยงของเครื่องมือ พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.940 ปัจจัยด้านการยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหาร มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.927 ปัจจัยด้านทรัพยากรทางการเงินและการจัดการ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.890 ปัจจัยด้านการเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.940 ปัจจัยด้านการจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.877 ปัจจัยด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.924 ปัจจัยด้านการพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้กับองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.900 ปัจจัยด้านแนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.937 ปัจจัยด้านคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.918 ปัจจัยด้านนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.967 และปัจจัยด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.909 แสดงให้เห็นว่าทุกตัวแปรผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนด (พิจารณาภาคผนวก ค)

4.2.2 ผลการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจกักตาดาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย

หลังจากแบบสอบถามผ่านการทดสอบความตรงและความเที่ยงแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างจริงเพื่อรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์ในงานวิจัย ซึ่งผู้วิจัยเลือกใช้การสุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้ความน่าจะเป็น ด้วยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง จากกลุ่มตัวอย่างที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี ระหว่างเดือนพฤษภาคม 2567 ระยะเวลา 1 เดือน เมื่อครบกำหนดตามระยะเวลา มีผู้ตอบแบบสอบถามกลับมาทั้งสิ้น จำนวน 202 ชุด เมื่อตรวจสอบความครบถ้วน สมบูรณ์ และความยินยอมในการให้ข้อมูลแบบสอบถาม พบว่า มีแบบสอบถามที่สามารถนำไปใช้เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลได้ต่อไป จำนวน 107 ชุด ซึ่งเป็นไปตามข้อเสนอแนะของ Kline (1998) ที่ได้เสนอว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยแบบจำลองเชิงโครงสร้างควรอยู่ระหว่าง 100 – 200 ตัวอย่าง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้ข้อมูลการตอบกลับแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 107 ชุด มาวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป โดยผู้วิจัยนำข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามมาประมวลผล เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจกักตาดาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย : กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ด้วยการใช้วิธีการสมการโมเดลเชิงโครงสร้างแบบ

กำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (Partial Least Squares Structural Equation Modeling: PLS-SEM) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ Smart PLS 4.0 ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) และค่าร้อยละ (Percentage)

2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี เกี่ยวกับปัจจัยองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย : กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) โดยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย : กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ด้วยเทคนิคการประเมินโมเดลการวัด (Measurement Model Evaluation)

1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) และค่าร้อยละ (Percentage)

ส่วนนี้เป็นการแสดงผลการวิเคราะห์ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ ช่วงอายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้เฉลี่ยเฉลี่ยต่อเดือน จำนวนครั้งที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี ช่วงเวลาที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี และช่องทางที่รู้จักภัตตาคารบ้านดุสิตธานี สรุปผลวิเคราะห์ได้ดังนี้

ตารางที่ 15 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

	ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ	ชาย	42	39.30
	หญิง	62	57.90
	ไม่ประสงค์ที่จะระบุ	3	2.80
	รวม	107	100.00
2. ช่วงอายุ	ต่ำกว่า 25 ปี	7	6.50
	25 - 35 ปี	11	10.30

ข้อมูลส่วนบุคคล		จำนวน	ร้อยละ
	36 – 45 ปี	1	0.90
	46 – 55 ปี	56	52.30
	มากกว่า 55 ปี	32	29.90
	รวม	107	100.00
3. สถานภาพการสมรส	โสด	56	52.30
	สมรส	46	43.00
	หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่	5	4.70
	รวม	107	100.00
4. ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	2	1.90
	ปริญญาตรี	39	36.40
	สูงกว่าปริญญาตรี	66	61.70
	รวม	107	100.00
5. อาชีพ	พนักงานบริษัทเอกชน	45	42.10
	ข้าราชการ/พนักงานรัฐวิสาหกิจ	25	23.40
	ประกอบธุรกิจส่วนตัว	24	22.40
	แม่บ้าน/พ่อบ้าน	5	4.70
	อื่น ๆ ได้แก่ งานมูลนิธิ เกษียณ/ข้าราชการ บำนาญ นักศึกษา และที่ปรึกษาอิสระ	8	7.50
	รวม	107	100.00
6. รายได้เฉลี่ยเฉลี่ยต่อเดือน	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30,000 บาท	13	12.10
	30,001 – 50,000 บาท	22	20.60
	50,001 – 70,000 บาท	17	15.90
	70,001 – 90,000 บาท	15	14.00
	มากกว่า 90,000 บาท	40	37.40
	รวม	107	100.00
7. จำนวนครั้งที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี	เดือนละครั้ง	12	11.20
	6 เดือนครั้ง	30	28.00
	ปีละครั้ง	63	58.90
	มากกว่า 1 ครั้งต่อเดือน	2	1.90

ข้อมูลส่วนบุคคล		จำนวน	ร้อยละ
	รวม	107	100.00
8. ช่วงเวลาที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี	ช่วงเช้า	4	3.70
	ช่วงกลางวัน	46	43.00
	ช่วงเย็น	57	53.30
	รวม	107	100.00
9. ช่องทางที่รู้จักภัตตาคารบ้านดุสิตธานี	ครอบครัว/ญาติ	20	18.70
	เพื่อน	38	35.50
	คนรู้จัก	16	15.00
	เครือข่ายธุรกิจ	16	15.00
	ทางผ่าน	9	8.40
	สื่อออนไลน์	7	6.50
	สื่อโฆษณา ประชาสัมพันธ์ที่ใช้ใช้ออนไลน์	1	0.90
	รวม	107	100.00

จากตารางที่ 15 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี จำนวน 107 คน ส่วนมากเป็นเพศหญิง จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 57.90 รองลงมาคือ เพศชาย จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 39.30 และไม่ประสงค์ที่จะระบุ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.80 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 46 – 55 ปี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 52.30 รองลงมาคือ มากกว่า 55 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 29.90 ระหว่าง 25 - 35 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 10.30 ต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 6.50 และ 36 – 45 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.90 ส่วนมากมีสถานภาพโสด จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 52.30 รองลงมาคือ สมรส จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 43.00 และหม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 4.70 จบการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 61.70 รองลงมาคือ ปริญญาตรี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 36.40 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.90 ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพพนักงานบริษัทเอกชน จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 42.10 รองลงมาคือ ข้าราชการ/พนักงานรัฐวิสาหกิจ จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 23.40 ประกอบธุรกิจส่วนตัว จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 22.40 อาชีพอื่น ๆ ได้แก่ งานมูลนิธิ เกษียณ/ข้าราชการ

บ้านาญ นักศึกษา และที่ปรึกษาอิสระ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 7.50 และ แม่บ้าน/พ่อบ้าน จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 4.70 ตามลำดับ

2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี เกี่ยวกับปัจจัยองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย : กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) โดยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี เกี่ยวกับปัจจัยองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย : กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย ด้านภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง การยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริการ ทรัพยากรทางการเงินและการจัดการ การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ การจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า การพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้กับองค์กร แนวปฏิบัติความยั่งยืน ผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 107 คน สามารถแสดงผลวิเคราะห์ได้ดังนี้

2.1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย ในภาพรวม

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทยในภาพรวม สามารถสรุปผลวิเคราะห์ได้ดังนี้

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทยในภาพรวม

ตัวย่อ	ด้าน	Mean	Std. Deviation	แปลผล	อันดับ
RSL	ภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง	3.92	0.650	มาก	2
IDT	การยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อให้บริการ	3.63	0.887	มาก	11
FRM	ทรัพยากรทางการเงินและการจัดการ	3.71	0.656	มาก	9
ORG	การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ	3.80	0.686	มาก	6
RCM	การจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ	3.73	0.630	มาก	8
CRM	การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า	3.69	0.757	มาก	10
TLR	การพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้กับองค์กร	3.82	0.702	มาก	4
SUS	แนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน	3.82	0.695	มาก	5
ENO	คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ	3.87	0.708	มาก	3
BCI	นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ	3.74	0.657	มาก	7
BUP	ผลการดำเนินงานของธุรกิจ	4.13	0.667	มาก	1
ค่าเฉลี่ย		3.81	0.699	มาก	

จากตารางที่ 16 พบว่า ในภาพรวมความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.699

เมื่อพิจารณารายข้อยังพบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี ที่มีต่อปัจจัยองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ อยู่

ในเกณฑ์ระดับมากที่สุดทั้งหมด 11 ด้าน โดยเรียงลำดับตามความสำคัญได้ดังนี้ 1) ผลการดำเนินงานของธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 2) ภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 3) คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 4) การพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้กับองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 5) แนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 6) การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 7) นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 8) การจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 9) ทรัพยากรทางการเงินและการจัดการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 10) การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 และ 11) การยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 ตามลำดับ

2.2) ด้านภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง สามารถสรุปผลวิเคราะห์ได้ดังนี้

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง

ตัวย่อ	ข้อความคำถาม	Mean	Std. Deviation	แปลผล	อันดับ
RSL1	ผู้บริหารบ้านดุสิตธานี มีความเต็มใจและทุ่มเทเป็นอย่างมากในการรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้	4.03	0.806	มาก	1
RSL2	ผู้บริหารบ้านดุสิตธานี มีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้	3.94	0.738	มาก	3
RSL3	ผู้บริหารบ้านดุสิตธานี มีความสามารถในการตัดสินใจที่รวดเร็วและแม่นยำภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ เพื่อจัดการกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้	3.82	0.787	มาก	7
RSL4	ผู้บริหารบ้านดุสิตธานี มีความพยายามที่จะประเมินและปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่อง	3.91	0.783	มาก	4
RSL5	ผู้บริหารบ้านดุสิตธานี มีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญในการรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้	4.00	0.740	มาก	2

ตัวย่อ	ข้อความคำถาม	Mean	Std. Deviation	แปลผล	อันดับ
RSL6	ผู้บริหารบ้านดุสิตธานี มีองค์ความรู้ที่มีความยืดหยุ่นเพียงพอต่อการทำงานและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของธุรกิจ เพื่อรับมือสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้	3.84	0.742	มาก	6
RSL7	ผู้บริหารบ้านดุสิตธานี เป็นบุคคลที่มีเสน่ห์ น่าประทับใจ และมีความพร้อมในการรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้	3.88	0.761	มาก	5
ค่าเฉลี่ย		3.92	0.752	มาก	

จากตารางที่ 17 พบว่า ในภาพรวมความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.752

เมื่อพิจารณารายข้อยังพบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี อยู่ในเกณฑ์ระดับมากทั้งหมด 7 ด้าน โดยเรียงลำดับตามความสำคัญได้ดังนี้ 1) ผู้บริหารบ้านดุสิตธานี มีความเต็มใจและทุ่มเทเป็นอย่างมากในการรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 2) ผู้บริหารบ้านดุสิตธานี มีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญในการรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 3) ผู้บริหารบ้านดุสิตธานี มีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 4) ผู้บริหารบ้านดุสิตธานี มีความพยายามที่จะประเมินและปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 5) ผู้บริหารบ้านดุสิตธานี เป็นบุคคลที่มีเสน่ห์ น่าประทับใจ และมีความพร้อมในการรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 6) ผู้บริหารบ้านดุสิตธานี มีองค์ความรู้ที่มีความยืดหยุ่นเพียงพอต่อการทำงานและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของธุรกิจ เพื่อรับมือสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 และ 7) ผู้บริหารบ้านดุสิตธานี มีความสามารถในการตัดสินใจที่รวดเร็วและแม่นยำภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ เพื่อจัดการกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 ตามลำดับ

2.3) ด้านการยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริการ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยด้านการยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริการ สามารถสรุปผลวิเคราะห์ได้ดังนี้

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริการ

ตัวย่อ	ข้อความถาม	Mean	Std. Deviation	แปลผล	อันดับ
IDT1	บ้านดุสิตธานี มีบริการอินเทอร์เน็ตฟรีที่สามารถเข้าถึงเพื่อใช้งานได้โดยง่าย	3.71	1.082	มาก	1
IDT2	บ้านดุสิตธานี มีบริการอินเทอร์เน็ตฟรีที่สามารถเชื่อมต่อได้จากหลากหลายอุปกรณ์ เช่น คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ เป็นต้น	3.71	1.157	มาก	2
IDT3	บ้านดุสิตธานี มีการปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการขายและส่งเสริมการขายและทำการตลาด	3.54	1.058	มาก	5
IDT4	บ้านดุสิตธานี มีการปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการให้บริการและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	3.57	1.056	มาก	4
IDT5	บ้านดุสิตธานี มีช่องทางการจำหน่ายร่วมกับผู้ให้บริการแพลตฟอร์มดิจิทัลในการจัดส่งอาหารและเครื่องดื่มถึงที่บ้านหรือที่ทำงาน	3.62	0.958	มาก	3
ค่าเฉลี่ย		3.62	0.898	มาก	

จากตารางที่ 18 พบว่า ในภาพรวมความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.898

เมื่อพิจารณารายข้อยังพบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี อยู่ในเกณฑ์ระดับมากทั้งหมด 5 ด้าน โดยเรียงลำดับตามความสำคัญได้ดังนี้ 1) บ้านดุสิตธานี มีบริการอินเทอร์เน็ตฟรีที่สามารถเข้าถึงเพื่อใช้งานได้โดยง่าย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 2) บ้านดุสิตธานี มีบริการอินเทอร์เน็ตฟรีที่สามารถเชื่อมต่อได้จากหลากหลายอุปกรณ์ เช่น คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 3) บ้านดุสิตธานี มีช่องทางการจำหน่ายร่วมกับผู้ให้บริการแพลตฟอร์มดิจิทัลในการจัดส่งอาหารและเครื่องดื่มถึงที่บ้านหรือที่ทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 4) บ้านดุสิตธานี มีการปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

ในการให้บริการและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 และ 5) บ้านดุสิตธานี มีการปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการขายและส่งเสริมการขายและทำการตลาด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 ตามลำดับ

2.4) ด้านทรัพยากรทางการเงินและการจัดการ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยด้านทรัพยากรทางการเงินและการจัดการ สามารถสรุปผลวิเคราะห์ได้ดังนี้

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านทรัพยากรทางการเงินและการจัดการ

ตัวย่อ	ข้อความ	Mean	Std. Deviation	แปลผล	อันดับ
FRM1	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีกระแสเงินสดที่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้	3.72	0.787	มาก	2
FRM2	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี จะได้รับการอุดหนุน สนับสนุน จากเจ้าของธุรกิจ หุ้นส่วน หรือผู้ลงทุน ในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้	3.65	0.825	มาก	4
FRM3	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีกำไรที่เพียงพอต่อการอยู่รอดของธุรกิจ ในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้	3.64	0.806	มาก	5
FRM4	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ได้รับความเชื่อมั่นหรือความไว้วางใจจากลูกค้าด้วยดีเสมอมา แม้กระทั่งในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้	3.88	0.761	มาก	1
FRM5	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีความสามารถในการจัดการภาระหนี้สินหรือค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้	3.68	0.681	มาก	3
ค่าเฉลี่ย		3.70	0.655	มาก	

จากตารางที่ 19 พบว่า ในภาพรวมความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.655

เมื่อพิจารณารายข้อยังพบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี อยู่ในเกณฑ์ระดับมากทั้งหมด 5 ด้าน โดยเรียงลำดับตามความสำคัญได้ดังนี้ 1) ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ได้รับความเชื่อมั่นหรือความไว้วางใจจากลูกค้าด้วยดีเสมอมา แม้กระทั่งในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 2) ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีกระแสเงินสดที่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 3) ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีความสามารถในการจัดการภาระหนี้สินหรือค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 4) ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี จะได้รับการอุดหนุน สนับสนุนจากเจ้าของธุรกิจ หุ้นส่วน หรือผู้ลงทุน ในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 และ 5) ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีกำไรที่เพียงพอต่อการอยู่รอดของธุรกิจ ในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 ตามลำดับ

2.5) ด้านการเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยด้านการเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ สามารถสรุปผลวิเคราะห์ได้ดังนี้

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ

ตัวย่อ	ข้อความ	Mean	Std. Deviation	แปลผล	อันดับ
ORG1	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานรายวันให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้	3.56	0.923	มาก	5
ORG2	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว	3.72	0.833	มาก	4
ORG3	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีการพัฒนาและปรับปรุงบริการอาหารและเครื่องดื่มต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ	3.79	0.810	มาก	3
ORG4	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีการนำเสนอและให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม ตามความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก	3.81	0.814	มาก	2

ตัวอย่าง	ข้อความ	Mean	Std. Deviation	แปลผล	อันดับ
ORG5	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี สามารถให้บริการอาหารและเครื่องดื่มได้อย่างถูกสุขอนามัยและปลอดภัยต่อผู้บริโภค	4.13	0.728	มาก	1
ค่าเฉลี่ย		3.81	0.694	มาก	

จากตารางที่ 20 พบว่า ในภาพรวมความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.694

เมื่อพิจารณารายข้อยังพบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี อยู่ในเกณฑ์ระดับมากทั้งหมด 5 ด้าน โดยเรียงลำดับตามความสำคัญได้ดังนี้ 1) ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี สามารถให้บริการอาหารและเครื่องดื่มได้อย่างถูกสุขอนามัยและปลอดภัยต่อผู้บริโภค มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 2) ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีการนำเสนอและให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม ตามความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 3) ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีการพัฒนาและปรับปรุงบริการอาหารและเครื่องดื่มต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 4) ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 และ 5) ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานรายวันให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 ตามลำดับ

2.6) ด้านการจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยด้านการจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ สามารถสรุปผลวิเคราะห์ได้ดังนี้

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ตัวอย่าง	ข้อความ	Mean	Std. Deviation	แปลผล	อันดับ
RCM1	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีแผนสำรองสำหรับการดำเนินธุรกิจในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้	3.73	0.667	มาก	2
RCM2	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีการปรับปรุงการดำเนินธุรกิจ	3.68	0.722	มาก	4

ตัวอย่าง	ข้อความ	Mean	Std. Deviation	แปลผล	อันดับ
	อย่างต่อเนื่อง การลดความเสี่ยง การรับมือกับภัยพิบัติ และการเตรียมรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้				
RCM3	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีแผนการลดความเสี่ยงสำหรับการดำเนินธุรกิจ	3.73	0.681	มาก	3
RCM4	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีแผนการดำเนินการฝึกอบรมและฝึกซ้อมด้านความปลอดภัยในการทำงานให้แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ	3.77	0.819	มาก	1
ค่าเฉลี่ย		3.72	0.634	มาก	

จากตารางที่ 21 พบว่า ในภาพรวมความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.634

เมื่อพิจารณารายข้อยังพบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี อยู่ในเกณฑ์ระดับมากทั้งหมด 4 ด้าน โดยเรียงลำดับตามความสำคัญได้ดังนี้ 1) ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีแผนการดำเนินการฝึกอบรมและฝึกซ้อมด้านความปลอดภัยในการทำงานให้แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 2) ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีแผนสำรองสำหรับการดำเนินธุรกิจในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 3) ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีแผนการลดความเสี่ยงสำหรับการดำเนินธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 และ 4) ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีการปรับปรุงการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง การลดความเสี่ยง การรับมือกับภัยพิบัติ และการเตรียมรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 ตามลำดับ

2.7) ด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า สามารถสรุปผลวิเคราะห์ได้ดังนี้

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

ตัวย่อ	ข้อความคำถาม	Mean	Std. Deviation	แปลผล	อันดับ
CRM1	บ้านดุสิตธานี มีการใช้โทรศัพท์ อีเมล สื่อสังคมออนไลน์ และการสอบถาม เพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	3.66	0.911	มาก	3
CRM2	บ้านดุสิตธานี ทำการตลาดดิจิทัลด้วยแนวทางต่าง ๆ เพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	3.69	0.873	มาก	2
CRM3	บ้านดุสิตธานี มีช่องทางการตอบสนองเชิงรุกต่อข้อเสนอแนะ ข้อร้องเรียน และความต้องการของลูกค้า	3.62	0.886	มาก	5
CRM4	บ้านดุสิตธานี มีการแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับอาหารและเครื่องดื่มที่มีไว้ให้บริการ รวมทั้งข้อมูลการจัดส่งให้แก่ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ	3.65	0.825	มาก	4
CRM5	บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับการให้บริการอาหารและเครื่องดื่มที่ตรงตามความคาดหวังของลูกค้า	3.82	0.799	มาก	1
ค่าเฉลี่ย		3.68	0.762	มาก	

จากตารางที่ 22 พบว่า ในภาพรวมความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.762

เมื่อพิจารณารายข้อยังพบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี อยู่ในเกณฑ์ระดับมากทั้งหมด 5 ด้าน โดยเรียงลำดับตามความสำคัญได้ดังนี้ 1) บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับการให้บริการอาหารและเครื่องดื่มที่ตรงตามความคาดหวังของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 2) บ้านดุสิตธานี ทำการตลาดดิจิทัลด้วยแนวทางต่าง ๆ เพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 3) บ้านดุสิตธานี มีการใช้โทรศัพท์ อีเมล สื่อสังคมออนไลน์ และการสอบถาม เพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 4) บ้านดุสิตธานี มีการแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับอาหารและเครื่องดื่มที่มีไว้ให้บริการ รวมทั้งข้อมูลการจัดส่งให้แก่ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ

3.65 และ 5) บ้านดุสิตธานี มีช่องทางการตอบสนองเชิงรุกต่อข้อเสนอแนะ ข้อร้องเรียน และความ ต้องการของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ตามลำดับ

2.8) ด้านการพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้กับองค์กร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยด้านการพัฒนาและ รักษาผู้มีความสามารถไว้กับองค์กร สามารถสรุปผลวิเคราะห์ได้ดังนี้

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้ กับองค์กร

ตัวย่อ	ข้อความคำถาม	Mean	Std. Deviation	แปลผล	อันดับ
TLR1	บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับการรักษาพนักงานที่มี ความสามารถ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถลดต้นทุนด้วย กลยุทธ์อื่น ๆ ได้ เนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้มักจะเรียนรู้ และปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว	3.83	0.795	มาก	2
TLR2	บ้านดุสิตธานี มีแผนการปฏิบัติงานที่ดี สามารถ ดำเนินงานได้ตามแผน เพื่อดึงดูดให้พนักงานที่มี ความสามารถคงอยู่กับองค์กร	3.76	0.750	มาก	4
TLR3	บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับการรักษาพนักงานที่มี ความสามารถสูงไว้ ในช่วงที่มีวิกฤตมากกว่าการเลิก จ้าง เพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายขององค์กร	3.83	0.807	มาก	3
TLR4	บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและรักษา พนักงานที่มีความสามารถเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็น ข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนขององค์กร	3.87	0.790	มาก	1
ค่าเฉลี่ย		3.82	0.712	มาก	

จากตารางที่ 23 พบว่า ในภาพรวมความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจากกลุ่ม ตัวอย่างที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.712

เมื่อพิจารณารายข้อยังพบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่ เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี อยู่ในเกณฑ์ระดับมากทั้งหมด 4 ด้าน โดย เรียงลำดับตามความสำคัญได้ดังนี้ 1) บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและรักษาพนักงานที่

มีความสามารถเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 2) บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับการรักษาพนักงานที่มีความสามารถ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถลดต้นทุนด้วยกลยุทธ์อื่น ๆ ได้ เนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้มักจะเรียนรู้และปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 3) บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับการรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงไว้ ในช่วงที่มีวิกฤตมากกว่าการเลิกจ้าง เพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 และ 4) บ้านดุสิตธานี มีแผนการปฏิบัติงานที่ดี สามารถดำเนินงานได้ตามแผน เพื่อดึงดูดให้พนักงานที่มีความสามารถคงอยู่กับองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 ตามลำดับ

2.9) ด้านแนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยด้านแนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน สามารถสรุปผลวิเคราะห์ได้ดังนี้

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านแนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน

ตัวย่อ	ข้อความ	Mean	Std. Deviation	แปลผล	อันดับ
SUS1	บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนของธรรมชาติ เช่น การรักษาธรรมชาติ ความหลากหลายของสิ่งมีชีวิต และระบบนิเวศ	3.89	0.744	มาก	3
SUS2	บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนในการดำเนินชีวิตประจำวัน เช่น การรักษาสິงแวดล้อมที่ส่งเสริมการดำรงชีวิตของมนุษย์ การลดขยะ พลาสติก มลพิษ และแม่น้ำ ลำคลอง	3.89	0.744	มาก	1
SUS3	บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนของชุมชน เช่น การรักษาภูมิปัญญาท้องถิ่น ประวัติศาสตร์ บรรทัดฐานหรือคุณค่าทางวัฒนธรรมของชุมชนท้องถิ่น หรือในพื้นที่	3.89	0.793	มาก	2
SUS4	บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนของเศรษฐกิจ ความกินดี อยู่ดีของธุรกิจหรือชุมชนบริเวณโดยรอบ	3.74	0.817	มาก	5
SUS5	บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนที่ไม่สามารถวัดค่าเป็นตัวเลขทางเศรษฐกิจได้ เช่น การพัฒนาส่งเสริมการศึกษา ความเท่าเทียมกันทางเพศ	3.68	0.831	มาก	6

ตัวอย่าง	ข้อความคำถาม	Mean	Std. Deviation	แปลผล	อันดับ
	และการให้โอกาสกับกลุ่มคนทุกช่วงวัย				
SUS6	โดยภาพรวม ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานีเป็น ผู้ประกอบการที่ใส่ใจต่อความยั่งยืน	3.81	0.701	มาก	4
ค่าเฉลี่ย		3.81	0.701	มาก	

จากตารางที่ 24 พบว่า ในภาพรวมความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.701

เมื่อพิจารณารายข้อยังพบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี อยู่ในเกณฑ์ระดับมากทั้งหมด 6 ด้าน โดยเรียงลำดับตามความสำคัญได้ดังนี้ 1) บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนในการดำเนินชีวิตประจำวัน เช่น การรักษาสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมการดำรงชีวิตของมนุษย์ การลดขยะ พลาสติก มลพิษ และแม่น้ำ ลำคลอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 2) บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนของชุมชน เช่น การรักษาภูมิปัญญาท้องถิ่น ประวัติศาสตร์ บรรทัดฐานหรือคุณค่าทางวัฒนธรรมของชุมชนท้องถิ่นหรือในพื้นที่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 3) บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนของธรรมชาติ เช่น การรักษาธรรมชาติ ความหลากหลายของสิ่งมีชีวิต และระบบนิเวศ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 4) โดยภาพรวม ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานีเป็นผู้ประกอบการที่ใส่ใจต่อความยั่งยืน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 5) บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนของเศรษฐกิจ ความกินดี อยู่ดีของธุรกิจหรือชุมชนบริเวณโดยรอบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 และ 6) บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนที่ไม่สามารถวัดค่าเป็นตัวเลขทางเศรษฐกิจได้ เช่น การพัฒนาส่งเสริมการศึกษา ความเท่าเทียมกันทางเพศ และการให้โอกาสกับกลุ่มคนทุกช่วงวัย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 ตามลำดับ

2.10) ด้านคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยด้านคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ สามารถสรุปผลวิเคราะห์ได้ดังนี้

ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ

ตัวย่อ	ข้อความ	Mean	Std. Deviation	แปลผล	อันดับ
ENO1	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานีเป็นผู้ประกอบการอาหารและเครื่องดื่มที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่อย่างสม่ำเสมอ	3.79	0.777	มาก	5
ENO2	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานีเป็นผู้ประกอบการอาหารและเครื่องดื่ม ที่มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.86	0.829	มาก	4
ENO3	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานีเป็นผู้ประกอบการอาหารและเครื่องดื่มที่มีจิตบริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า เกิดความจงรักภักดี และกลับมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง	3.88	0.786	มาก	2
ENO4	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานีเป็นผู้ประกอบการอาหารและเครื่องดื่ม ที่มีความมุ่งมั่นและอดทนเพื่อให้ธุรกิจสำเร็จตามเป้าหมาย	3.88	0.798	มาก	2
ENO5	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานีเป็นผู้ประกอบการอาหารและเครื่องดื่มที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง	3.94	0.799	มาก	1
ค่าเฉลี่ย		3.86	0.717	มาก	

จากตารางที่ 25 พบว่า ในภาพรวมความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.717

เมื่อพิจารณารายข้อยังพบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี อยู่ในเกณฑ์ระดับมากทั้งหมด 5 ด้าน โดยเรียงลำดับตามความสำคัญได้ดังนี้ 1) ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานีเป็นผู้ประกอบการอาหารและเครื่องดื่มที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 2) ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานีเป็นผู้ประกอบการอาหารและเครื่องดื่ม ที่มีความมุ่งมั่นและอดทนเพื่อให้ธุรกิจสำเร็จตามเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 3) ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานีเป็นผู้ประกอบการอาหารและเครื่องดื่มที่มีจิตบริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจ

ให้แก่ลูกค้า เกิดความจงรักภักดี และกลับมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 4) ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานีเป็นผู้ประกอบการอาหารและเครื่องดื่ม ที่มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 และ 5) ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานีเป็นผู้ประกอบการอาหารและเครื่องดื่มที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่อย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 ตามลำดับ

2.11) ด้านนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยด้านนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ สามารถสรุปผลวิเคราะห์ได้ดังนี้

ตารางที่ 26 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ

ตัวย่อ	ข้อความถาม	Mean	Std. Deviation	แปลผล	อันดับ
BCI1	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเพื่อดำเนินธุรกิจ	3.65	0.837	มาก	13
BCI2	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อันเกิดจากการมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง	3.76	0.698	มาก	4
BCI3	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้ และในขณะเดียวกันก็สามารถใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ และความสามารถที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่	3.80	0.720	มาก	2
BCI4	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ ด้วยการสื่อสารไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ	3.74	0.828	มาก	7
BCI5	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ ด้วยการสร้างประสบการณ์บริการที่น่าประทับใจยิ่งขึ้นจากการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมมาใช้บริการ	3.70	0.871	มาก	11
BCI6	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ ด้วยการแบ่งกลุ่มลูกค้าใหม่ตามผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิมและกำลังจะ	3.73	0.842	มาก	8

ตัวย่อ	ข้อความถาม	Mean	Std. Deviation	แปลผล	อันดับ
	พัฒนาขึ้นมาใหม่				
BCI7	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ ด้วยการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ ๆ สำหรับกลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ ในอนาคต	3.72	0.844	มาก	9
BCI8	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานทางธุรกิจให้สอดคล้องกับนโยบายและกระบวนการต่าง ๆ จากหน่วยงานภาครัฐได้เป็นอย่างดี	3.79	0.765	มาก	3
BCI9	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์รายการอาหารและเครื่องดื่มได้อย่างรวดเร็ว และมีความแปลกใหม่ในตลาด	3.67	0.762	มาก	12
BCI10	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการดำเนินงานธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	3.84	0.791	มาก	1
BCI11	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการพัฒนารูปแบบธุรกิจเพื่อหาแหล่งรายได้ใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรายได้ที่เป็นผลตอบแทนทางการเงิน	3.71	0.765	มาก	10
BCI12	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการพัฒนารูปแบบธุรกิจเพื่อหาแหล่งรายได้ใหม่ ๆ โดยไม่มีข้อจำกัดทางการเงิน	3.76	0.763	มาก	6
BCI13	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานทางธุรกิจให้มีความต่อเนื่องได้เป็นอย่างดี	3.76	0.738	มาก	4
	ค่าเฉลี่ย	3.74	0.665	มาก	

จากตารางที่ 26 พบว่า ในภาพรวมความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.665

เมื่อพิจารณารายข้อยังพบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี อยู่ในเกณฑ์ระดับมากทั้งหมด 13 ด้าน โดยเรียงลำดับตามความสำคัญได้ดังนี้ 1) ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการดำเนินงานธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 2) ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้ และในขณะเดียวกันก็สามารถใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ และความสามารถที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 3) ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานทางธุรกิจให้สอดคล้องกับนโยบายและกระบวนการต่าง ๆ จากหน่วยงานภาครัฐได้เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 4) ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อันเกิดจากการมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 5) ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานทางธุรกิจให้มีความต่อเนื่องได้เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.796 6) ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการพัฒนารูปแบบธุรกิจเพื่อหาแหล่งรายได้ใหม่ ๆ โดยไม่มีข้อจำกัดทางการเงิน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 7) ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ ด้วยการสื่อสารไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 8) ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ ด้วยการแบ่งกลุ่มลูกค้าใหม่ตามผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิมและกำลังจะพัฒนาขึ้นมาใหม่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 9) ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ ด้วยการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ ๆ สำหรับกลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ ในอนาคต มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 10) ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการพัฒนารูปแบบธุรกิจเพื่อหาแหล่งรายได้ใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรายได้ที่เป็นผลตอบแทนทางการเงิน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 11) ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ ด้วยการสร้างประสบการณ์บริการที่น่าประทับใจยิ่งขึ้นจากการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมการมาใช้บริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 12) ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์รายการอาหารและเครื่องดื่มได้อย่างรวดเร็ว และมีความแปลกใหม่ในตลาด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 และ 13) ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเพื่อดำเนินธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 ตามลำดับ

2.12) ด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ สามารถสรุปผลวิเคราะห์ได้ดังนี้

ตารางที่ 27 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ

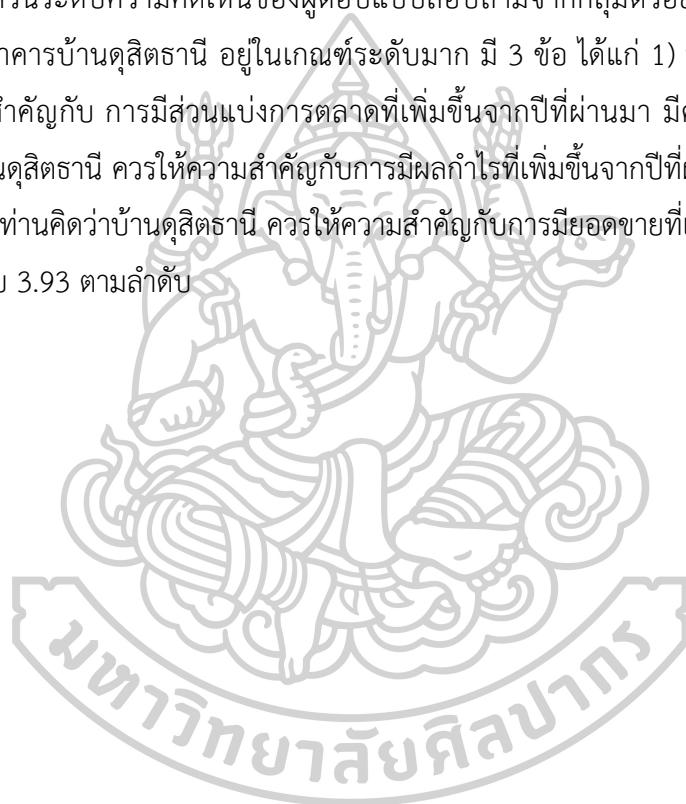
ตัวย่อ	ข้อความคำถาม	Mean	Std. Deviation	แปลผล	อันดับ
BUP1	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการมี ยอดขายที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	3.93	0.749	มาก	8
BUP2	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการมี ผลกำไรที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	3.95	0.732	มาก	7
BUP3	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับ การมี ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	3.98	0.777	มาก	6
BUP4	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้าจากการมาใช้บริการที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	4.21	0.786	มากที่สุด	5
BUP5	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการกลับมาใช้บริการซ้ำของลูกค้าเก่า	4.26	0.817	มากที่สุด	3
BUP6	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการมาใช้บริการที่เพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่	4.26	0.757	มากที่สุด	1
BUP7	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจที่ใส่ใจต่อปัญหาสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน	4.26	0.793	มากที่สุด	1
BUP8	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจ ที่ใส่ใจต่อความอยู่ดีกินดีของชุมชนและสังคม	4.21	0.824	มากที่สุด	4
ค่าเฉลี่ย		4.14	0.676	มาก	

จากตารางที่ 27 พบว่า ในภาพรวมความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.676

เมื่อพิจารณารายข้อยังพบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี อยู่ในเกณฑ์ระดับมากที่สุด มี 5 ข้อ ได้แก่ 1) ท่าน

คิดว่าบ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการมาใช้บริการที่เพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 2) ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจที่ใส่ใจต่อปัญหาสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 3) ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการกลับมาใช้บริการซ้ำของลูกค้าเก่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 4) ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจ ที่ใส่ใจต่อความอยู่ดีกินดีของชุมชนและสังคม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 และ 5) ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้าจากการมาใช้บริการที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 ตามลำดับ

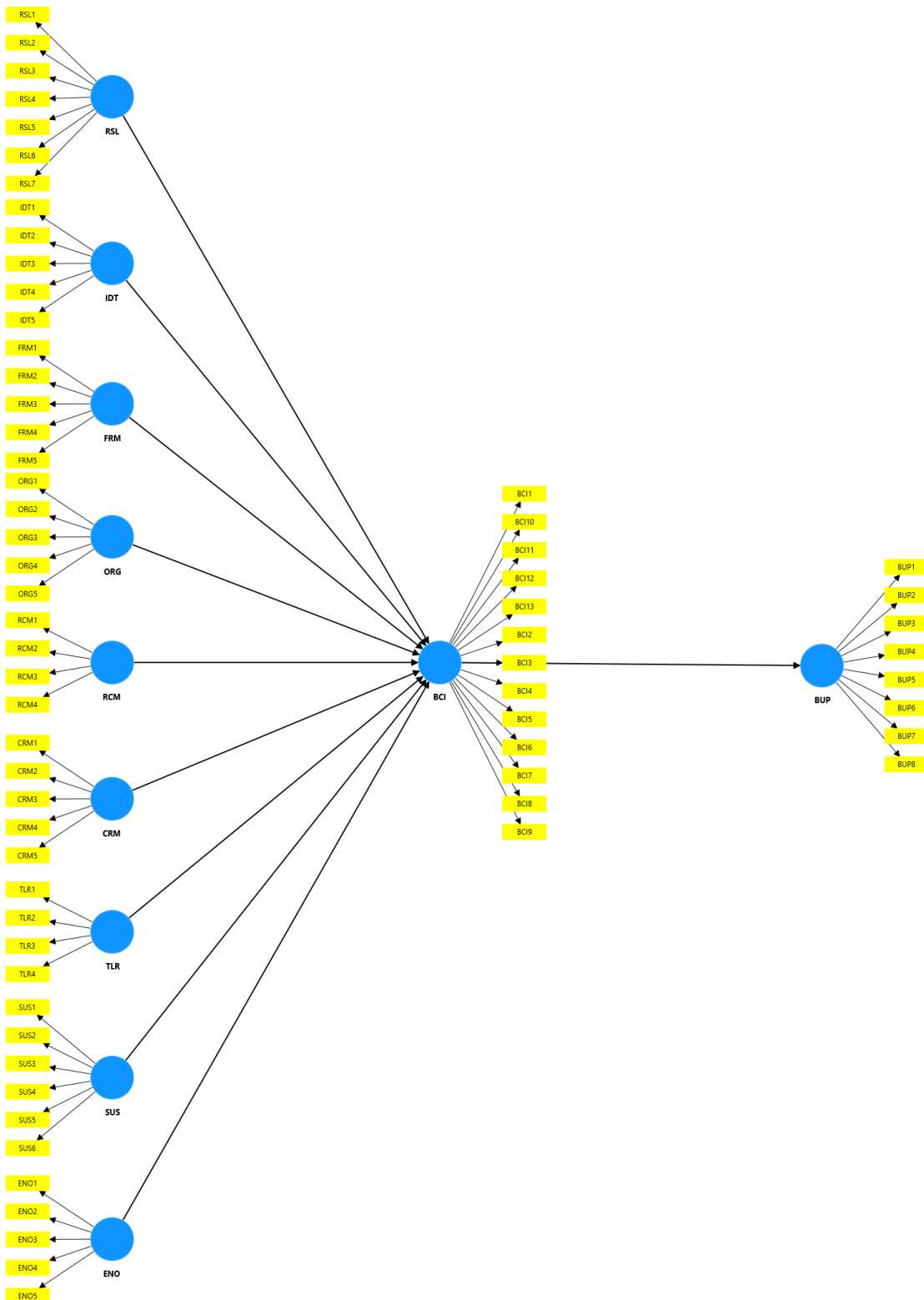
ส่วนระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก มี 3 ข้อ ได้แก่ 1) ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับ การมีส่วนร่วมแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 2) ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการมีผลกำไรที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 และ 3) ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการมียอดขายที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 ตามลำดับ



3) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจ และนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย : กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ด้วยเทคนิคการประเมินโมเดลการวัด (Measurement Model Evaluation)

กรอบแนวคิดของรูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย : กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) พัฒนามาจากตัวแปรแฝงทั้งหมด 11 ตัวแปร และมีตัวแปรสังเกตทั้งหมด 67 ตัวแปร จากงานวิจัยเชิงคุณภาพตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 โดยตัวแปรแฝง ประกอบด้วย ภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง (RSL) การยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริการ (IDT) ทรัพยากรทางการเงินและการจัดการ (FRM) การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ (ORG) การจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ (RCM) การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) การพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้กับองค์กร (TLR) แนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน (SUS) คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ (ENO) นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ (BCI) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUP)

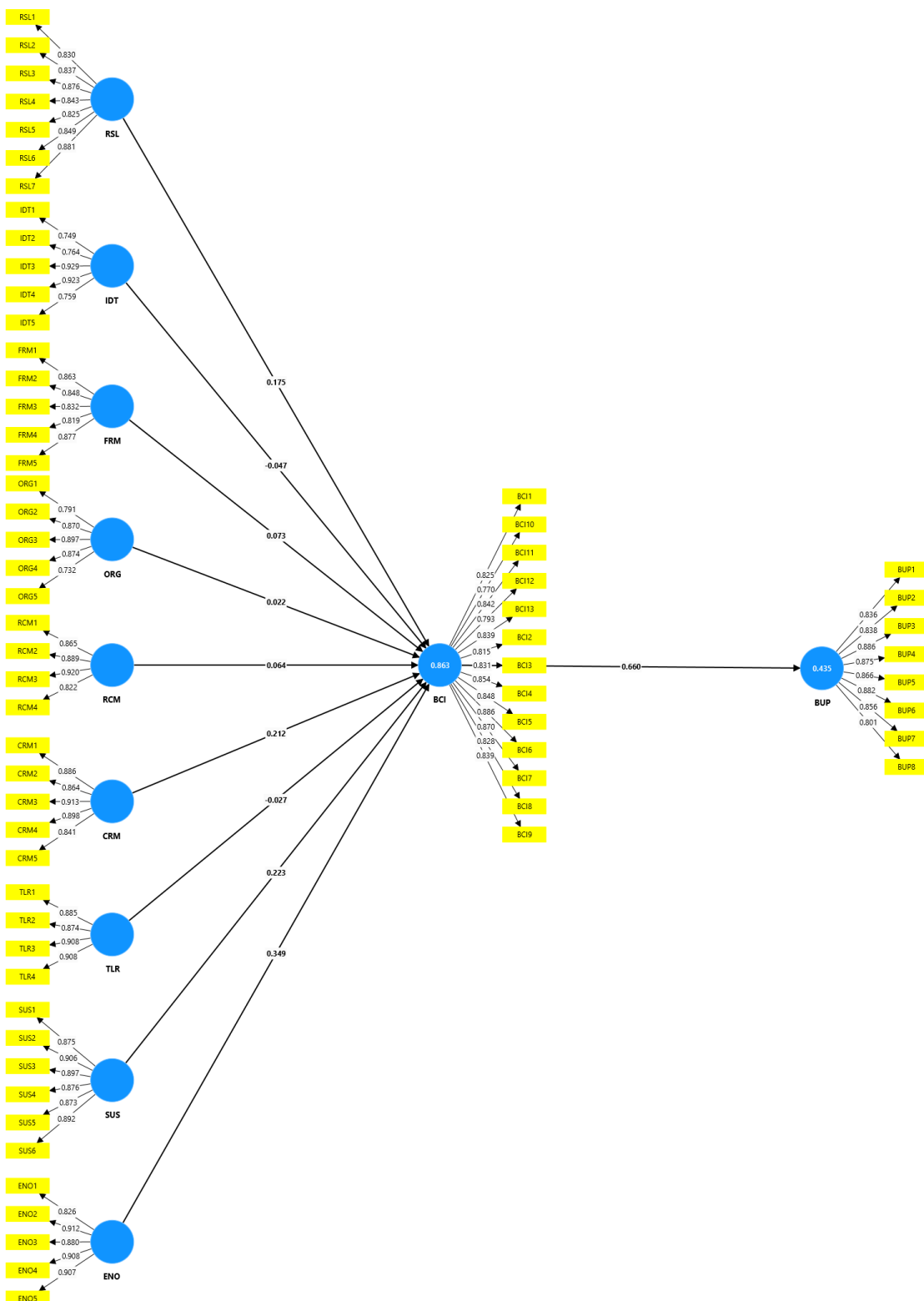
ทั้งนี้ กรอบแนวคิดเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย : กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) จะแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกต ดังแสดงในภาพที่ 11 โดยตัวแปรแฝงจะแทนด้วยสัญลักษณ์วงกลมสีฟ้า ส่วนตัวแปรสังเกตจะแทนด้วยสัญลักษณ์สี่เหลี่ยมสีเหลือง



ภาพที่ 11 กรอบแนวคิดเพื่อวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย : กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)

กรอบแนวคิดเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย : กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) นี้ได้พัฒนาจากตัวแปรแฝงทั้งหมด 11 ตัวแปร โดยมีคำถามในการชี้วัดของตัวแปรแฝงต่าง ๆ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง (RSL) ประกอบด้วย 7 ข้อคำถาม 2) การยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหาร (IDT) ประกอบด้วย 5 ข้อคำถาม 3) ทักษะทางการเงินและการจัดการ (FRM) ประกอบด้วย 5 ข้อคำถาม 4) การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ (ORG) ประกอบด้วย 5 ข้อคำถาม 5) การจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ (RCM) ประกอบด้วย 4 ข้อคำถาม 6) การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) ประกอบด้วย 5 ข้อคำถาม 7) การพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้กับองค์กร (TLR) ประกอบด้วย 4 ข้อคำถาม 8) แนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน (SUS) ประกอบด้วย 6 ข้อคำถาม 9) คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ (ENO) ประกอบด้วย 5 ข้อคำถาม 10) นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ (BCI) ประกอบด้วย 13 ข้อคำถาม และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUP) ประกอบด้วย 8 ข้อคำถาม โดยภาพที่ 12 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกต โดยตัวแปรแฝง คือ สัญลักษณ่วงกลมสีฟ้า ส่วนตัวแปรสังเกตหรือข้อคำถาม คือ สัญลักษณสี่เหลี่ยมสีเหลือง ซึ่งผลจากการทดสอบในรอบแรก พบว่า มีข้อคำถามที่มีค่า Outer Loadings ต่ำกว่า 0.7 และยังไม่ได้ตัดข้อคำถามใดออก



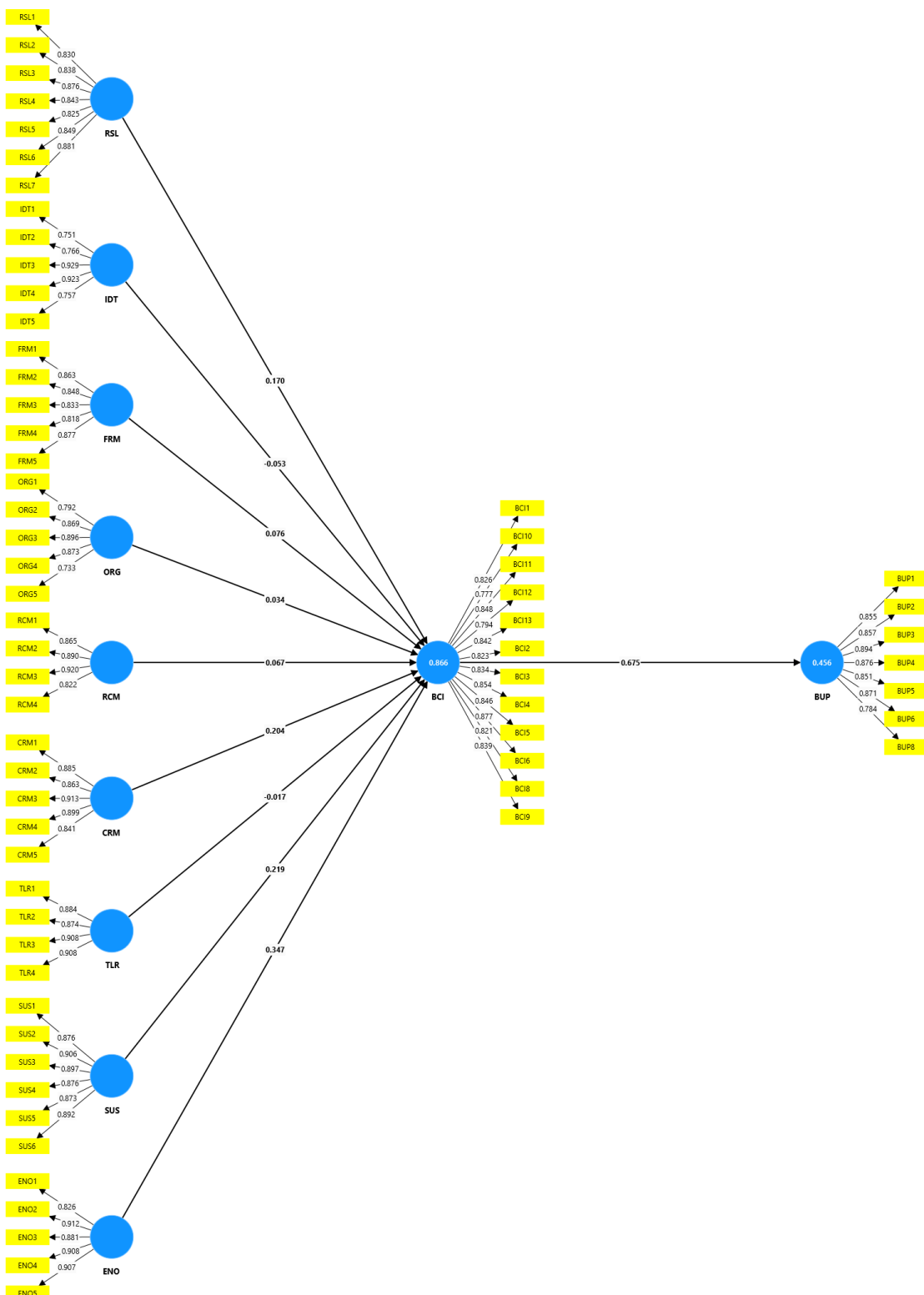


ภาพที่ 12 ผลการประเมินโมเดลการวัดเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภาคีการของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย : กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ในรอบแรก (First Iteration)

3.1) การทดสอบน้ำหนักองค์ประกอบภายนอก (Outer Loadings)

การประเมินโมเดลการวัด โดยการทดสอบความเที่ยงของตัวแปรสังเกตหรือข้อคำถาม นั้น จะเป็นการทดสอบว่าข้อคำถามแต่ละข้อของแต่ละตัวแปรแฝง ใช้วัดในเรื่องเดียวกันได้หรือไม่ ซึ่งในงานวิจัยนี้พบว่า มีการทำซ้ำ 3 ครั้ง เพื่อกำจัดตัวแปรสังเกตหรือข้อคำถามที่ไม่สามารถใช้วัดตัวแปรแฝงแต่ละตัวได้ ซึ่งการตัดข้อคำถามจะตัดข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบภายนอกต่ำกว่า 0.7 ออกไป ทั้งหมด 2 คำถาม ประกอบด้วย 1) BC17 ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ ด้วยการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายสำหรับกลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ ในอนาคต และ 2) BUP7 ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจที่ใส่ใจต่อปัญหาสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน เนื่องจากมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบภายนอกต่ำกว่าเกณฑ์ โดยข้อคำถามเหล่านี้ อาจจะเป็นข้อคำถามที่ไม่ได้วัดในเรื่องเดียวกันของแต่ละตัวแปรแฝง หลังจากตัดข้อคำถามทั้ง 2 ข้อคำถามดังกล่าวข้างต้นออกแล้ว จะได้ผลการประเมินโมเดลการวัดในรอบสุดท้าย (Final Iteration) ดังแสดงในภาพที่ 13





ภาพที่ 13 ผลการประเมินโมเดลการวัดเพื่อวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบการพัฒนา
 ความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภาคการของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ใน
 ประเทศไทย : กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ในรอบสุดท้าย (Final Iteration)

ภายหลังจากที่ตัดข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบภายนอกต่ำกว่า 0.7 ออกไป สามารถอภิปรายผลการวิเคราะห์ทางสถิติของชุดข้อคำถามได้ ในตารางที่ 30 ข้อคำถามที่ใช้วัดปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง (RSL) RSL1 ผู้บริหารบ้านดุสิตธานี มีความเต็มใจและทุ่มเทในการรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.028 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี จะรับรู้ว่าคุณสมบัติของบ้านดุสิตธานีมีภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงได้ ก็ต่อเมื่อแสดงให้เห็นถึงความเต็มใจและทุ่มเทในการรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้

ในขณะที่การยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อให้บริการ (IDT) IDT1 บ้านดุสิตธานี มีบริการ WIFI ฟรี ที่สามารถเชื่อมต่อเพื่อใช้งานได้โดยง่าย และ IDT2 บ้านดุสิตธานี มีบริการ WIFI ฟรี ที่สามารถเชื่อมต่อกับอุปกรณ์ได้หลากหลาย เช่น โน้ตบุ๊ก ไอแพด และโทรศัพท์เคลื่อนที่ เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.710 แสดงให้เห็นว่าในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี การยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อให้บริการ จะต้องให้ความสำคัญกับการมีบริการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตฟรีแบบไร้สายที่ใช้งานได้ง่ายและเชื่อมต่อได้กับทุกอุปกรณ์ที่ลูกค้ามีอยู่

โดยทรัพยากรทางการเงินและการจัดการ (FRM) FRM4 ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ได้รับความเชื่อมั่นหรือความไว้วางใจจากลูกค้าด้วยดีเสมอมา แม้กระทั่งในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.879 แสดงให้เห็นว่าในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี การบริหารจัดการด้านการเงินให้ได้รับความเชื่อมั่นไว้วางใจจากลูกค้าถือว่าเป็นอีกหนึ่งทรัพยากรสำคัญสำหรับองค์กร ซึ่งนำมาสู่การสร้างรายได้ทางการเงินให้แก่องค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

ในขณะที่การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ (ORG) ORG5 ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี สามารถให้บริการอาหารและเครื่องดื่มได้อย่างถูกสุขอนามัยและปลอดภัยต่อผู้บริโภค มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.131 แสดงให้เห็นว่าในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี การปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน การเกิดขึ้นของโรคติดต่อใหม่ ๆ การให้บริการอาหารและเครื่องดื่มได้อย่างถูกสุขอนามัยและปลอดภัยต่อผู้บริโภค ถือเป็นหนึ่งตัวชี้วัดสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงความคล่องตัวทางธุรกิจองค์กรที่ปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ได้

การจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ (RCM) RCM4 ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีแผนการดำเนินการฝึกอบรมและฝึกซ้อมด้านความปลอดภัยในการทำงานให้แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.766 แสดงให้เห็นว่าในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี การจัดการความเสี่ยงเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจ

นั้น ควรให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนการดำเนินการฝึกอบรมและฝึกซ้อมด้านความปลอดภัยในการทำงานให้แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ

โดยการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) CRM5 บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับการให้บริการอาหารและเครื่องดื่มที่ตรงตามความคาดหวังของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.822 แสดงให้เห็นว่าในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานีนั้น การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ การส่งมอบบริการอาหารและเครื่องดื่มที่ตรงตามความคาดหวังของลูกค้าได้

ซึ่งการพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้กับองค์กร (TLR) TLR4 บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและรักษาพนักงานที่มีความสามารถเป็นอย่างมาก เพราะเล็งเห็นว่าเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนขององค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.869 แสดงให้เห็นว่าในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานีนั้น แนวทางการพัฒนาและรักษาคนเก่งไว้กับองค์กร ควรให้ความสำคัญกับพนักงานที่มีอยู่ในองค์กรเป็นอันดับแรก โดยวางแผนพัฒนา ฝึกอบรมต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จงรักภักดีกับองค์กร และนำมาสู่การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญในการขับเคลื่อนและสร้างความได้เปรียบให้แก่องค์กรจากทักษะความชำนาญงานที่มีอยู่

ในขณะที่แนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน (SUS) SUS1 บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม เช่น การรักษาธรรมชาติ ดิน ความหลากหลายของสิ่งมีชีวิต และระบบนิเวศ SUS2 บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนในการดำเนินชีวิตประจำวัน เช่น การรักษาสีสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมการดำรงชีวิตของมนุษย์ การลดขยะ การลดการใช้พลาสติก การลดมลพิษ และการรักษาความสะอาดของแม่น้ำลำคลอง และ SUS3 บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนของชุมชน เช่น การรักษาภูมิปัญญาท้องถิ่น ประวัติศาสตร์ บรรพบุรุษ หรือคุณค่าทางวัฒนธรรมของชุมชนท้องถิ่นหรือในพื้นที่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.888 แสดงให้เห็นว่าในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานีนั้น การเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน จะต้องให้ความสำคัญกับการลงมือปฏิบัติ โดยต้องแสดงให้เห็นถึงการใส่ใจเรื่องความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม ร่วมกับการดำเนินชีวิตประจำวัน และชุมชนด้วย

โดยคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ (ENO) ENO5 ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานีเป็นผู้ประกอบการอาหารและเครื่องดื่มที่มีความเชื่อมั่นในตนเองต่อการดำเนินธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.944 แสดงให้เห็นว่าในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานีนั้น คุณลักษณะสำคัญที่โดดเด่นของผู้ประกอบการอาหารและเครื่องดื่ม จะต้องเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองเป็นอันดับแรก จึงสามารถดำเนินธุรกิจได้จนประสบความสำเร็จ

ในขณะที่นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ (BCI) BCI10 ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการดำเนินงานธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.841 แสดงให้เห็นว่าในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานีนั้น การพัฒนานวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม จะต้องวัดผลการดำเนินงานจากการสร้างนวัตกรรมขึ้นมาได้ทั้งความมีประสิทธิภาพ

และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUP) BUP5 ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการกลับมาใช้บริการซ้ำของลูกค้าเก่า BUP6 ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการมาใช้บริการที่เพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.262 แสดงให้เห็นว่าในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานีนั้น ผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม จะต้องให้ความสำคัญกับการรักษาลูกค้าเดิมและแสวงหาลูกใหม่ร่วมกันไปด้วย เพื่อสร้างผลตอบแทนเป็นรายได้ทางการเงินได้อย่างต่อเนื่อง ดังแสดงในตารางที่ 28

ตารางที่ 28 ข้อมูลทางสถิติของตัวแปรสังเกตที่ใช้วัดตัวแปรแฝง

Items	Mean	Median	Min	Max	Standard deviation	Excess kurtosis	Skewness
RSL1	4.0280	4.0000	1.0000	5.0000	0.8030	0.9050	-0.7120
RSL2	3.9440	4.0000	2.0000	5.0000	0.7340	-0.7790	-0.0550
RSL3	3.8220	4.0000	1.0000	5.0000	0.7830	0.3230	-0.2650
RSL4	3.9070	4.0000	1.0000	5.0000	0.7800	1.9940	-0.7930
RSL5	4.0000	4.0000	2.0000	5.0000	0.7360	-0.7530	-0.1430
RSL6	3.8410	4.0000	2.0000	5.0000	0.7380	-0.3210	-0.1600
RSL7	3.8790	4.0000	2.0000	5.0000	0.7580	-0.6970	-0.0530
IDT1	3.7100	4.0000	1.0000	5.0000	1.0770	0.2110	-0.7190
IDT2	3.7100	4.0000	1.0000	5.0000	1.1520	0.0700	-0.7870
IDT3	3.5420	4.0000	1.0000	5.0000	1.0530	-0.1840	-0.4050
IDT4	3.5700	4.0000	1.0000	5.0000	1.0510	-0.1190	-0.4820
IDT5	3.6170	4.0000	1.0000	5.0000	0.9540	0.4410	-0.5370
FRM1	3.7200	4.0000	1.0000	5.0000	0.7830	0.2740	-0.1670

Items	Mean	Median	Min	Max	Standard deviation	Excess kurtosis	Skewness
FRM2	3.6540	4.0000	1.0000	5.0000	0.8210	0.7630	-0.4050
FRM3	3.6360	4.0000	1.0000	5.0000	0.8020	0.8760	-0.3420
FRM4	3.8790	4.0000	2.0000	5.0000	0.7580	-0.6970	-0.0530
FRM5	3.6820	4.0000	3.0000	5.0000	0.6780	-0.7760	0.4970
ORG1	3.5610	4.0000	1.0000	5.0000	0.9190	1.0150	-0.6950
ORG2	3.7200	4.0000	1.0000	5.0000	0.8290	0.6520	-0.3280
ORG3	3.7940	4.0000	1.0000	5.0000	0.8060	1.2280	-0.5840
ORG4	3.8130	4.0000	1.0000	5.0000	0.8100	1.0550	-0.4970
ORG5	4.1310	4.0000	2.0000	5.0000	0.7250	-0.5380	-0.3560
RCM1	3.7290	4.0000	2.0000	5.0000	0.6640	-0.4840	0.1770
RCM2	3.6820	4.0000	1.0000	5.0000	0.7180	0.7930	-0.2030
RCM3	3.7290	4.0000	2.0000	5.0000	0.6780	-0.5580	0.2160
RCM4	3.7660	4.0000	1.0000	5.0000	0.8150	0.0200	-0.1710
CRM1	3.6640	4.0000	1.0000	5.0000	0.9060	0.0840	-0.3470
CRM2	3.6920	4.0000	1.0000	5.0000	0.8690	0.3910	-0.3910
CRM3	3.6170	4.0000	1.0000	5.0000	0.8820	-0.2720	-0.1550
CRM4	3.6540	4.0000	1.0000	5.0000	0.8210	1.5180	-0.7130
CRM5	3.8220	4.0000	1.0000	5.0000	0.7950	1.5310	-0.6860
TLR1	3.8320	4.0000	2.0000	5.0000	0.7910	-0.7510	-0.0320
TLR2	3.7570	4.0000	2.0000	5.0000	0.7470	-0.5200	0.0240
TLR3	3.8320	4.0000	1.0000	5.0000	0.8030	0.3000	-0.3420
TLR4	3.8690	4.0000	1.0000	5.0000	0.7860	0.6210	-0.4640
SUS1	3.8880	4.0000	2.0000	5.0000	0.7400	-0.5530	-0.0960
SUS2	3.8880	4.0000	2.0000	5.0000	0.7400	-0.5530	-0.0960
SUS3	3.8880	4.0000	1.0000	5.0000	0.7890	0.4040	-0.3740
SUS4	3.7380	4.0000	1.0000	5.0000	0.8130	0.0020	-0.1170
SUS5	3.6820	4.0000	1.0000	5.0000	0.8270	-0.0920	-0.0470

Items	Mean	Median	Min	Max	Standard deviation	Excess kurtosis	Skewness
SUS6	3.8500	4.0000	2.0000	5.0000	0.7710	-1.0480	0.1430
ENO1	3.7850	4.0000	2.0000	5.0000	0.7740	-0.6760	0.0280
ENO2	3.8600	4.0000	1.0000	5.0000	0.8250	0.1030	-0.3380
ENO3	3.8790	4.0000	1.0000	5.0000	0.7820	0.7150	-0.4950
ENO4	3.8790	4.0000	1.0000	5.0000	0.7940	0.0980	-0.2320
ENO5	3.9440	4.0000	1.0000	5.0000	0.7950	0.4710	-0.4640
BCI1	3.6540	4.0000	1.0000	5.0000	0.8330	-0.0120	-0.1580
BCI2	3.7570	4.0000	2.0000	5.0000	0.6950	-0.6370	0.2040
BCI3	3.8040	4.0000	2.0000	5.0000	0.7160	-0.7420	0.1580
BCI4	3.7380	4.0000	1.0000	5.0000	0.8240	0.1380	-0.2880
BCI5	3.7010	4.0000	1.0000	5.0000	0.8670	1.1060	-0.6830
BCI6	3.7290	4.0000	1.0000	5.0000	0.8380	-0.0200	-0.2220
BCI8	3.7850	4.0000	2.0000	5.0000	0.7620	-0.5920	0.0020
BCI9	3.6730	4.0000	1.0000	5.0000	0.7580	0.5680	-0.2790
BCI10	3.8410	4.0000	1.0000	5.0000	0.7870	0.3170	-0.2910
BCI11	3.7100	4.0000	1.0000	5.0000	0.7610	0.3490	-0.0970
BCI12	3.7570	4.0000	2.0000	5.0000	0.7590	-0.9680	0.3140
BCI13	3.7570	4.0000	2.0000	5.0000	0.7340	-0.6390	0.1340
BUP1	3.9250	4.0000	3.0000	5.0000	0.7450	-1.1920	0.1230
BUP2	3.9530	4.0000	3.0000	5.0000	0.7280	-1.1090	0.0730
BUP3	3.9810	4.0000	3.0000	5.0000	0.7730	-1.3320	0.0330
BUP4	4.2060	4.0000	3.0000	5.0000	0.7820	-1.2790	-0.3830
BUP5	4.2620	4.0000	2.0000	5.0000	0.8130	-0.8970	-0.6250
BUP6	4.2620	4.0000	3.0000	5.0000	0.7530	-1.1020	-0.4780
BUP8	4.2150	4.0000	2.0000	5.0000	0.8210	-1.0330	-0.5240

3.2) การทดสอบความเที่ยง (Reliability)

การทดสอบความเที่ยง เป็นการทดสอบว่าเครื่องมือวัดหรือแบบสอบถามนั้น ไม่ว่าจะวัดกี่ครั้งหรือวัดในสภาพการณ์ที่แตกต่างกัน ผลที่ได้รับต้องยังคงเดิม โดยตารางที่ 29 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงประกอบ (Composite Reliability) และค่า Cronbach's Alpha จากการประเมินโมเดลการวัด พบว่า ค่าของตัวแปรแฝงมีค่ามากกว่า 0.7 ทุกตัวแปร แสดงให้เห็นว่าตัวแปรแฝงทุกตัวในงานวิจัยนี้มีความน่าเชื่อถือ ดังแสดงในตารางที่ 29

ตารางที่ 29 ค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง

ตัวแปรแฝง	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
ภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง (RSL)	0.935	0.948
การยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหาร (IDT)	0.889	0.916
ทรัพยากรทางการเงินและการจัดการ (FRM)	0.903	0.928
การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ (ORG)	0.890	0.920
การจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ (RCM)	0.897	0.929
การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM)	0.928	0.945
การพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้กับองค์กร (TLR)	0.916	0.941
แนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน (SUS)	0.946	0.957
คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ (ENO)	0.932	0.949
นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ (BCI)	0.960	0.964
ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUP)	0.939	0.950

3.3) การทดสอบความตรงเชิงลู่เข้า (Convergence Validity)

การทดสอบความตรงของเครื่องมือวัดในแบบสอบถาม เป็นการทดสอบว่าข้อคำถาม (Items) ต่าง ๆ สามารถใช้เป็นตัวชี้วัดในองค์ประกอบ (Construct) เดียวกันนั้นได้ สถิติที่ใช้วัดความตรงเชิงลู่เข้า คือ ค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average Variance Extract) หรือ AVE โดยค่า AVE จะต้องมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.5 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรบ่งชี้ได้มากกว่าร้อยละ 50 จากตารางที่ 30 พบว่า การวัดครั้งสุดท้าย ทุกตัวแปรแฝงมีค่า AVE ไม่ต่ำกว่า 0.5 ทุกตัว โดยภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง (RSL) มีค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE) เท่ากับ 0.721 การยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหาร (IDT) มีค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE) เท่ากับ 0.688 ทรัพยากรทางการเงินและการจัดการ (FRM) มีค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE) เท่ากับ 0.719 การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ

(ORG) มีค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE) เท่ากับ 0.697 การจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ (RCM) 0.765 การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) มีค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE) เท่ากับ 0.776 การพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้กับองค์กร (TLR) มีค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE) เท่ากับ 0.799 แนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน (SUS) มีค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE) เท่ากับ 0.786 คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ (ENO) มีค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE) เท่ากับ 0.788 นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ (BCI) มีค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE) เท่ากับ 0.692 และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUP) มีค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE) เท่ากับ 0.733

ตารางที่ 30 ผลการทดสอบความตรงเชิงลู่เข้า ด้วยค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE)

ตัวแปรแฝง	ค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average Variance Extract)
ภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง (RSL)	0.721
การยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริการ (IDT)	0.688
ทรัพยากรทางการเงินและการจัดการ (FRM)	0.719
การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ (ORG)	0.697
การจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ (RCM)	0.765
การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM)	0.776
การพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้กับองค์กร (TLR)	0.799
แนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน (SUS)	0.786
คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ (ENO)	0.788
นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ (BCI)	0.692
ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUP)	0.733

ทั้งนี้ ผลการประเมินโมเดลการวัดในรอบแรกและรอบสุดท้าย แสดงดังตารางที่ 31

ตารางที่ 31 ผลการประเมินโมเดลการวัดในรอบแรกและรอบสุดท้าย

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกต	First Iteration					Final Iteration				
		Collinearity statistics (VIF)	Outer Loadings	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE	Collinearity statistics (VIF)	Outer Loadings	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
นวัตกรรมการความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ (BCI)	BCI1	2.962	0.825	0.963	0.967	0.696	2.958	0.826	0.960	0.964	0.692
	BCI10	2.546	0.770	-	-	-	2.489	0.777	-	-	-
	BCI11	3.183	0.842	-	-	-	3.106	0.848	-	-	-
	BCI12	2.870	0.793	-	-	-	2.769	0.794	-	-	-
	BCI13	3.745	0.839	-	-	-	3.730	0.842	-	-	-
	BCI2	3.132	0.815	-	-	-	2.958	0.823	-	-	-
	BCI3	3.521	0.831	-	-	-	3.449	0.834	-	-	-
	BCI4	4.044	0.854	-	-	-	4.025	0.854	-	-	-
	BCI5	4.703	0.848	-	-	-	4.008	0.846	-	-	-
	BCI6	5.710	0.886	-	-	-	4.483	0.877	-	-	-
	BCI7	5.926	0.870	-	-	-	CUT	CUT	-	-	-
	BCI8	4.274	0.828	-	-	-	3.487	0.821	-	-	-
	BCI9	3.846	0.839	-	-	-	3.833	0.839	-	-	-
ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUP)	BUP1	3.817	0.836	0.948	0.956	0.732	3.810	0.855	0.939	0.950	0.733
	BUP2	4.025	0.838	-	-	-	4.012	0.857	-	-	-
	BUP3	3.821	0.886	-	-	-	3.799	0.894	-	-	-
	BUP4	3.781	0.875	-	-	-	3.763	0.876	-	-	-
	BUP5	4.826	0.866	-	-	-	3.812	0.851	-	-	-

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกต	First Iteration				Final Iteration					
		Collinearity statistics (VIF)	Outer Loadings	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE	Collinearity statistics (VIF)	Outer Loadings	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
คิตีฟีดเพื่อการบริการ (IDT)	IDT2	4.811	0.764	-	-	-	4.811	0.766	-	-	-
	IDT3	4.579	0.929	-	-	-	4.579	0.929	-	-	-
	IDT4	4.252	0.923	-	-	-	4.252	0.923	-	-	-
	IDT5	1.930	0.759	-	-	-	1.930	0.757	-	-	-
	ORG1	1.987	0.791	0.890	0.920	0.697	1.987	0.792	0.890	0.920	0.697
การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ (ORG)	ORG2	3.144	0.870	-	-	-	3.144	0.869	-	-	-
	ORG3	3.347	0.897	-	-	-	3.347	0.896	-	-	-
	ORG4	2.627	0.874	-	-	-	2.627	0.873	-	-	-
	ORG5	1.686	0.732	-	-	-	1.686	0.733	-	-	-
	RCM1	2.590	0.865	0.897	0.929	0.765	2.590	0.865	0.897	0.929	0.765
การจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ (RCM)	RCM2	3.311	0.889	-	-	-	3.311	0.890	-	-	-
	RCM3	3.613	0.920	-	-	-	3.613	0.920	-	-	-
	RCM4	2.063	0.822	-	-	-	2.063	0.822	-	-	-
	RSL1	2.912	0.830	0.935	0.948	0.721	2.912	0.830	0.935	0.948	0.721
ภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง (RSL)	RSL2	2.986	0.837	-	-	-	2.986	0.838	-	-	-
	RSL3	3.506	0.876	-	-	-	3.506	0.876	-	-	-
	RSL4	3.315	0.843	-	-	-	3.315	0.843	-	-	-
	RSL5	2.729	0.825	-	-	-	2.729	0.825	-	-	-
	RSL6	2.986	0.849	-	-	-	2.986	0.849	-	-	-

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกต	First Iteration				Final Iteration					
		Collinearity statistics (VIF)	Outer Loadings	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE	Collinearity statistics (VIF)	Outer Loadings	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
	RSL7	3.794	0.881	-	-	-	3.794	0.881	-	-	-
	SUS1	3.478	0.875	0.946	0.957	0.786	3.478	0.876	0.946	0.957	0.786
	SUS2	4.728	0.906	-	-	-	4.728	0.906	-	-	-
	SUS3	4.870	0.897	-	-	-	4.870	0.897	-	-	-
	SUS4	3.421	0.876	-	-	-	3.421	0.876	-	-	-
	SUS5	3.081	0.873	-	-	-	3.081	0.873	-	-	-
	SUS6	3.743	0.892	-	-	-	3.743	0.892	-	-	-
	TLR1	2.763	0.885	0.916	0.941	0.799	2.763	0.884	0.916	0.941	0.799
	TLR2	2.536	0.874	-	-	-	2.536	0.874	-	-	-
	TLR3	3.347	0.908	-	-	-	3.347	0.908	-	-	-
	TLR4	3.330	0.908	-	-	-	3.330	0.908	-	-	-

หมายเหตุ: ตัวแปรสังเกต BC17 และ BUP7 ถูกตัดออกไป เนื่องจากมีค่าปัจจัยการขยายตัวของความแปรปรวน (VIF) มากกว่า 5.00 ซึ่งอาจทำให้เกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) ในองค์ประกอบทำนายหรือตัวแปรแฝง (Construct) (Hair et al., 2011)

3.4) การทดสอบความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity)

การทดสอบความตรงเชิงจำแนก เป็นการทดสอบเพื่อยืนยันว่า ตัวแปรที่ใช้ชี้วัดมีความสัมพันธ์กับตัวแปรแฝงที่น่าเชื่อถือและแยกจากตัวแปรแฝงอื่นอย่างชัดเจน โดยวิธีการทดสอบความตรงเชิงจำแนกมีดังนี้

3.4.1) เกณฑ์ของ Fornell-Larcker

เมื่อพิจารณาค่ารากที่ 2 ของความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (\sqrt{AVE}) ของตัวแปรแฝงแต่ละตัวกับค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรอื่นในโมเดล พบว่า ค่า \sqrt{AVE} ของตัวแปรแฝงแต่ละตัวในการวิจัยนี้ มีค่ามากกว่าค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงนั้นกับตัวแปรแฝงอื่นในโมเดลยกกำลังสอง แสดงให้เห็นว่า ตัวชี้วัดของตัวแปรแฝงแต่ละตัวของการวิจัยนี้ มีความตรงเชิงจำแนกเพียงพอ โดยตัวชี้วัดขององค์ประกอบ (Construct) จะแยกกันกับตัววัดขององค์ประกอบอื่น ดังแสดงในตารางที่ 32

ตารางที่ 32 ค่าความตรงเชิงจำแนก วัดด้วยเกณฑ์ของ Fornell-Larcker

	BCI	BUP	CRM	ENO	FRM	IDT	ORG	RCM	RSL	SUS	TLR
BCI	0.832										
BUP	0.675	0.856									
CRM	0.809	0.549	0.881								
ENO	0.876	0.682	0.758	0.887							
FRM	0.718	0.551	0.685	0.653	0.848						
IDT	0.603	0.427	0.775	0.564	0.615	0.829					
ORG	0.801	0.599	0.774	0.784	0.661	0.627	0.835				
RCM	0.771	0.691	0.712	0.709	0.743	0.576	0.729	0.875			
RSL	0.788	0.639	0.640	0.782	0.697	0.492	0.737	0.700	0.849		
SUS	0.800	0.636	0.739	0.737	0.592	0.557	0.722	0.713	0.589	0.887	
TLR	0.782	0.628	0.761	0.770	0.684	0.548	0.691	0.720	0.673	0.770	0.894

หมายเหตุ: นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ (BCI); ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUP); การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM); คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ (ENO); ทรัพยากรทางการเงินและการจัดการ (FRM); การยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหาร (IDT); การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ (ORG); การจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ (RCM); ภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง (RSL); แนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน (SUS); การพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้กับองค์กร (TLR)

3.4.2) ค่าน้ำหนักไขว้ (Cross Loadings)

ค่าน้ำหนักไขว้ (Cross Loadings) เป็นการเปรียบเทียบค่า Outer Loadings ของตัวแปรแฝงนั้น ๆ ซึ่งจะต้องมีค่าไม่น้อยกว่า 0.7 และจะต้องมีค่ามากกว่าค่าที่ได้จากการวัดข้ามไปตัวแปรอื่นแฝงอื่น ๆ ซึ่งแสดงถึงการมีความสัมพันธ์ที่แยกกับตัวแปรอื่นอย่างชัดเจน ดังแสดงในตารางที่

33

ตารางที่ 33 ค่าความตรงเชิงจำแนก วัดด้วยเกณฑ์ค่าน้ำหนักไขว้

	BCI	BUP	CRM	ENO	FRM	IDT	ORG	RCM	RSL	SUS	TLR
BCI1	0.826	0.456	0.722	0.748	0.600	0.630	0.721	0.603	0.655	0.695	0.663
BCI10	0.777	0.592	0.622	0.774	0.521	0.485	0.597	0.549	0.639	0.577	0.582
BCI11	0.848	0.571	0.682	0.724	0.633	0.477	0.739	0.717	0.674	0.623	0.676
BCI12	0.794	0.560	0.609	0.667	0.610	0.440	0.648	0.704	0.614	0.668	0.593
BCI13	0.842	0.590	0.659	0.701	0.660	0.514	0.607	0.694	0.619	0.683	0.668
BCI2	0.823	0.557	0.643	0.695	0.608	0.380	0.677	0.676	0.681	0.674	0.696
BCI3	0.834	0.693	0.644	0.738	0.664	0.490	0.644	0.718	0.705	0.720	0.701
BCI4	0.854	0.563	0.769	0.701	0.591	0.548	0.673	0.626	0.642	0.714	0.637
BCI5	0.846	0.499	0.727	0.741	0.600	0.516	0.717	0.604	0.690	0.602	0.629
BCI6	0.877	0.540	0.705	0.751	0.570	0.570	0.678	0.636	0.690	0.680	0.668
BCI8	0.821	0.589	0.632	0.735	0.566	0.492	0.592	0.572	0.597	0.706	0.668
BCI9	0.839	0.504	0.666	0.773	0.534	0.481	0.707	0.588	0.654	0.630	0.620
BUP1	0.664	0.855	0.616	0.629	0.555	0.443	0.536	0.679	0.571	0.585	0.625
BUP2	0.662	0.857	0.619	0.648	0.600	0.464	0.624	0.692	0.651	0.607	0.617
BUP3	0.575	0.894	0.494	0.545	0.486	0.385	0.518	0.658	0.542	0.544	0.530
BUP4	0.572	0.876	0.381	0.605	0.483	0.340	0.488	0.588	0.524	0.607	0.551
BUP5	0.499	0.851	0.351	0.563	0.374	0.301	0.453	0.500	0.507	0.449	0.456
BUP6	0.552	0.871	0.400	0.600	0.380	0.353	0.489	0.519	0.551	0.504	0.515
BUP8	0.467	0.784	0.352	0.460	0.356	0.215	0.447	0.440	0.446	0.478	0.415
CRM1	0.648	0.456	0.885	0.563	0.645	0.707	0.661	0.637	0.469	0.629	0.620
CRM2	0.621	0.479	0.863	0.535	0.639	0.775	0.586	0.578	0.454	0.614	0.605
CRM3	0.771	0.452	0.913	0.716	0.594	0.663	0.660	0.651	0.554	0.747	0.703
CRM4	0.700	0.463	0.899	0.661	0.600	0.673	0.663	0.603	0.584	0.545	0.665
CRM5	0.791	0.559	0.841	0.816	0.554	0.615	0.811	0.655	0.717	0.696	0.734
ENO1	0.764	0.569	0.648	0.826	0.552	0.455	0.737	0.685	0.690	0.689	0.682

	BCI	BUP	CRM	ENO	FRM	IDT	ORG	RCM	RSL	SUS	TLR
ENO2	0.786	0.561	0.710	0.912	0.549	0.561	0.648	0.588	0.676	0.686	0.666
ENO3	0.769	0.630	0.679	0.881	0.611	0.459	0.717	0.685	0.702	0.602	0.674
ENO4	0.791	0.631	0.673	0.908	0.581	0.497	0.722	0.622	0.721	0.646	0.725
ENO5	0.776	0.635	0.654	0.907	0.602	0.527	0.653	0.568	0.680	0.647	0.671
FRM1	0.575	0.397	0.565	0.523	0.863	0.540	0.551	0.616	0.574	0.464	0.507
FRM2	0.515	0.372	0.559	0.426	0.848	0.602	0.451	0.543	0.466	0.405	0.495
FRM3	0.502	0.348	0.549	0.465	0.833	0.490	0.435	0.512	0.524	0.402	0.568
FRM4	0.738	0.606	0.622	0.696	0.818	0.513	0.749	0.709	0.739	0.664	0.675
FRM5	0.647	0.536	0.590	0.586	0.877	0.473	0.537	0.712	0.587	0.505	0.610
IDT1	0.315	0.279	0.434	0.334	0.372	0.751	0.476	0.390	0.261	0.343	0.236
IDT2	0.329	0.334	0.421	0.333	0.390	0.766	0.477	0.400	0.264	0.317	0.217
IDT3	0.560	0.383	0.746	0.546	0.613	0.929	0.560	0.555	0.422	0.548	0.539
IDT4	0.598	0.357	0.763	0.552	0.590	0.923	0.595	0.546	0.476	0.514	0.541
IDT5	0.567	0.396	0.692	0.479	0.496	0.757	0.479	0.449	0.510	0.499	0.564
ORG1	0.599	0.376	0.562	0.541	0.503	0.503	0.792	0.530	0.555	0.532	0.419
ORG2	0.678	0.475	0.640	0.636	0.573	0.482	0.869	0.581	0.650	0.563	0.564
ORG3	0.716	0.510	0.697	0.691	0.600	0.564	0.896	0.669	0.682	0.583	0.591
ORG4	0.726	0.479	0.726	0.710	0.525	0.520	0.873	0.576	0.655	0.649	0.652
ORG5	0.610	0.672	0.591	0.685	0.560	0.555	0.733	0.692	0.518	0.693	0.646
RCM1	0.687	0.625	0.625	0.616	0.708	0.524	0.586	0.865	0.621	0.557	0.631
RCM2	0.608	0.529	0.616	0.553	0.722	0.525	0.616	0.890	0.592	0.592	0.644
RCM3	0.710	0.656	0.640	0.654	0.688	0.443	0.684	0.920	0.648	0.678	0.678
RCM4	0.682	0.597	0.607	0.647	0.488	0.526	0.660	0.822	0.581	0.660	0.564
RSL1	0.632	0.531	0.523	0.665	0.542	0.392	0.626	0.533	0.830	0.389	0.502
RSL2	0.659	0.567	0.472	0.630	0.614	0.347	0.577	0.573	0.838	0.485	0.574
RSL3	0.655	0.536	0.511	0.700	0.621	0.449	0.612	0.566	0.876	0.430	0.571
RSL4	0.699	0.500	0.632	0.658	0.561	0.509	0.732	0.609	0.843	0.528	0.609
RSL5	0.607	0.535	0.518	0.595	0.494	0.333	0.537	0.585	0.825	0.504	0.478
RSL6	0.713	0.626	0.574	0.726	0.619	0.421	0.640	0.634	0.849	0.618	0.641
RSL7	0.704	0.502	0.564	0.667	0.679	0.457	0.640	0.650	0.881	0.530	0.604
SUS1	0.720	0.631	0.639	0.682	0.554	0.499	0.709	0.737	0.594	0.876	0.718
SUS2	0.675	0.589	0.625	0.592	0.513	0.450	0.559	0.628	0.419	0.906	0.676
SUS3	0.649	0.581	0.614	0.572	0.539	0.450	0.568	0.624	0.497	0.897	0.678

	BCI	BUP	CRM	ENO	FRM	IDT	ORG	RCM	RSL	SUS	TLR
SUS4	0.715	0.499	0.706	0.655	0.458	0.535	0.662	0.585	0.490	0.876	0.651
SUS5	0.695	0.490	0.623	0.624	0.464	0.494	0.612	0.537	0.514	0.873	0.632
SUS6	0.784	0.590	0.711	0.772	0.613	0.528	0.709	0.673	0.602	0.892	0.732
TLR1	0.669	0.561	0.720	0.695	0.621	0.530	0.596	0.635	0.552	0.637	0.884
TLR2	0.695	0.590	0.688	0.690	0.595	0.491	0.656	0.610	0.615	0.708	0.874
TLR3	0.699	0.551	0.687	0.675	0.609	0.487	0.591	0.685	0.591	0.675	0.908
TLR4	0.730	0.544	0.630	0.695	0.619	0.455	0.625	0.643	0.643	0.727	0.908

หมายเหตุ: นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ (BCI); ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUP); การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM); คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ (ENO); ทรัพยากรทางการเงินและการจัดการ (FRM); การยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริการ (IDT); การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ (ORG); การจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ (RCM); ภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง (RSL); แนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน (SUS); การพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้กับองค์กร (TLR)



3.5) สรุปผลวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)

ผลจากการประเมินโมเดลการวัดในรอบแรกและรอบสุดท้าย แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย 11 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ (BCI) ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUP) การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ (ENO) ทรัพยากรทางการเงินและการจัดการ (FRM) การยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อ การบริการ (IDT) การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ (ORG) การจัดการความเสี่ยงและความ ต่อเนื่องทางธุรกิจ (RCM) ภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง (RSL) แนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน (SUS) และการพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้กับ องค์กร (TLR) มีจำนวนตัวชี้วัด เท่ากับ 65 ตัวชี้วัด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.733 - 0.929 ค่าความเที่ยง (Cronbach's alpha) ระหว่าง 0.889 - 0.960 ค่าความเที่ยงองค์ประกอบ (Composite reliability) ระหว่าง 0.916 - 0.964 ค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average variance extracted: AVE) ระหว่าง 0.688 - 0.799 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์การวัดโมเดลเชิงประกอบ ทั้งหมด เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่า

นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ (BCI) พบว่า BCI6 ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ ด้วยการแบ่งกลุ่มลูกค้าใหม่ตามผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิมและกำลังจะพัฒนาขึ้นมาใหม่ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.877) รองลงมาคือ BCI4 ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ ด้วยการสื่อสารไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ (0.854) BCI11 ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถ ในการพัฒนารูปแบบธุรกิจเพื่อหาแหล่งรายได้ใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรายได้ที่เป็นผลตอบแทนทางการเงิน (0.848) BCI5 ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ ด้วยการสร้างประสบการณ์บริการที่น่าประทับใจยิ่งขึ้นจากการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรม การมาใช้บริการ (0.846) BCI13 ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานทางธุรกิจให้มีความต่อเนื่องได้เป็นอย่างดี (0.842) BCI9 ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์รายการอาหาร และเครื่องดื่มได้อย่างรวดเร็ว และมีความแปลกใหม่ในตลาด (0.839) BCI3 ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้ และในขณะเดียวกันก็สามารถใช้ประโยชน์ จากองค์ความรู้ และความสามารถที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่ (0.834) BCI1 ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็น

องค์กรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเพื่อดำเนินธุรกิจ (0.826) BCI2 ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อันเกิดจากการมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (0.823) BCI8 ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานทางธุรกิจให้สอดคล้องกับนโยบายและกระบวนการต่าง ๆ จากหน่วยงานภาครัฐได้เป็นอย่างดี (0.821) BCI12 ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการพัฒนารูปแบบธุรกิจเพื่อหาแหล่งรายได้ใหม่ ๆ โดยไม่มีข้อจำกัดทางการเงิน (0.794) และ BCI10 ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการดำเนินงานธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (0.777) ตามลำดับ

ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUP) พบว่า BUP3 ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับ การมีส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.894) รองลงมาคือ BUP4 ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้าจากการมาใช้บริการที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา (0.876) BUP6 ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการมาใช้บริการที่เพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ (0.871) BUP2 ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการมีผลกำไรที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา (0.857) BUP1 ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการมียอดขายที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา (0.855) BUP5 ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการกลับมาใช้บริการซ้ำของลูกค้าเก่า (0.851) และ BUP8 ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจ ที่ใส่ใจต่อความอยู่ดีกินดีของชุมชนและสังคม (0.784) ตามลำดับ

การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) พบว่า CRM3 บ้านดุสิตธานี มีช่องทางการตอบสนองเชิงรุกต่อข้อเสนอแนะ ข้อร้องเรียน และความต้องการของลูกค้า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.913) CRM4 บ้านดุสิตธานี มีการแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับอาหารและเครื่องดื่มที่มีไว้ให้บริการ รวมทั้งข้อมูลการจัดส่งให้แก่ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ (0.899) CRM1 บ้านดุสิตธานี มีการใช้โทรศัพท์ อีเมล สื่อสังคมออนไลน์ และการสอบถาม เพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (0.885) CRM2 บ้านดุสิตธานี ทำการตลาดดิจิทัลด้วยแนวทางต่าง ๆ เพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (0.863) และ CRM5 บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับการให้บริการอาหารและเครื่องดื่มที่ตรงตามความคาดหวังของลูกค้า (0.841) ตามลำดับ

คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ (ENO) พบว่า ENO2 ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานีเป็นผู้ประกอบการอาหารและเครื่องดื่ม ที่มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.912) ENO4 ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานีเป็นผู้ประกอบการอาหารและเครื่องดื่ม ที่มีความมุ่งมั่นและอดทนเพื่อให้ธุรกิจสำเร็จตามเป้าหมาย (0.908) ENO5 ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานีเป็นผู้ประกอบการอาหารและเครื่องดื่มที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง (0.907) ENO3 ท่านคิดว่า

บ้านดุสิตธานีเป็นผู้ประกอบการอาหารและเครื่องดื่มที่มีจิตบริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า เกิดความจงรักภักดี และกลับมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง (0.881) และ ENO1 ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นผู้ประกอบการอาหารและเครื่องดื่มที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่อย่างสม่ำเสมอ (0.826) ตามลำดับ

ทรัพยากรทางการเงินและการจัดการ (FRM) พบว่า FRM5 ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีความสามารถในการจัดการภาระหนี้สินหรือค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.877) รองลงมาคือ FRM1 ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีกระแสเงินสดที่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้ (0.863) FRM2 ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี จะได้รับการอุดหนุน สนับสนุนจากเจ้าของธุรกิจ หุ้นส่วน หรือผู้ลงทุน ในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้ (0.848) FRM3 ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีกำไรที่เพียงพอต่อการอยู่รอดของธุรกิจ ในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้ (0.833) และ FRM4 ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ได้รับความเชื่อมั่นหรือความไว้วางใจจากลูกค้าด้วยดีเสมอมา แม้กระทั่งในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้ (0.818) ตามลำดับ

การยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหาร (IDT) พบว่า IDT3 บ้านดุสิตธานี มีการปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการขายและส่งเสริมการขายและทำการตลาด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.929) รองลงมาคือ IDT4 บ้านดุสิตธานี มีการปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการให้บริการและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (0.923) IDT2 บ้านดุสิตธานี มีบริการอินเทอร์เน็ตฟรีที่สามารถเชื่อมต่อได้จากหลากหลายอุปกรณ์ เช่น คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ เป็นต้น (0.766) IDT5 บ้านดุสิตธานี มีช่องทางการจำหน่ายร่วมกับผู้ให้บริการแพลตฟอร์มดิจิทัลในการจัดส่งอาหาร และเครื่องดื่มถึงที่บ้านหรือที่ทำงาน (0.757) และ IDT1 บ้านดุสิตธานี มีบริการอินเทอร์เน็ตฟรีที่สามารถเข้าถึงเพื่อใช้งานได้โดยง่าย (0.751) ตามลำดับ

การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ (ORG) พบว่า ORG3 ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีการพัฒนาและปรับปรุงบริการอาหารและเครื่องดื่มต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมมารบริโภคของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.896) รองลงมาคือ ORG4 ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีการนำเสนอและให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม ตามความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก (0.873) ORG2 ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว (0.869) ORG1 ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานรายวันให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้ (0.792) และ ORG5

ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี สามารถให้บริการอาหารและเครื่องดื่มได้อย่างถูกสุขอนามัยและปลอดภัยต่อผู้บริโภค (0.733) ตามลำดับ

การจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ (RCM) พบว่า RCM3 ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีแผนการลดความเสี่ยงสำหรับการดำเนินธุรกิจ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดที่สุด (0.920) รองลงมาคือ RCM2 ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีการปรับปรุงการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง การลดความเสี่ยง การรับมือกับภัยพิบัติ และการเตรียมรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ (0.890) RCM1 ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีแผนสำรองสำหรับการดำเนินธุรกิจในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้ (0.865) และ RCM4 ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีแผนการดำเนินการฝึกอบรมและฝึกซ้อมด้านความปลอดภัยในการทำงานให้แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ (0.822) ตามลำดับ

ภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง (RSL) พบว่า RSL7 ผู้บริหารบ้านดุสิตธานี เป็นบุคคลที่มีเสน่ห์ น่าประทับใจ และมีความพร้อมในการรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ (0.881) รองลงมาคือ RSL3 ผู้บริหารบ้านดุสิตธานี มีความสามารถในการตัดสินใจที่รวดเร็วและแม่นยำภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ เพื่อจัดการกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้ (0.876) RSL6 ผู้บริหารบ้านดุสิตธานี มีองค์ความรู้ที่มีความยืดหยุ่นเพียงพอต่อการทำงานและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของธุรกิจ เพื่อรับมือสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้ (0.849) RSL4 ผู้บริหารบ้านดุสิตธานี มีความพยายามที่จะประเมินและปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่อง (0.843) RSL2 ผู้บริหารบ้านดุสิตธานี มีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้ (0.838) RSL1 ผู้บริหารบ้านดุสิตธานี มีความเต็มใจและทุ่มเทเป็นอย่างมากในการรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้ (0.830) และ RSL5 ผู้บริหารบ้านดุสิตธานี มีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญในการรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้ (0.825)

แนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน (SUS) พบว่า SUS2 บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนในการดำเนินชีวิตประจำวัน เช่น การรักษาสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมการดำรงชีวิตของมนุษย์ การลดขยะ พลาสติก มลพิษ และแม่น้ำ ลำคลอง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดที่สุด (0.906) รองลงมาคือ SUS3 บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนของชุมชน เช่น การรักษากฎมีปัญญาท้องถิ่น ประวัติศาสตร์ บรรทัดฐานหรือคุณค่าทางวัฒนธรรมของชุมชนท้องถิ่นหรือในพื้นที่ (0.897) SUS6 โดยภาพรวม ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานีเป็นผู้ประกอบการที่ใส่ใจต่อความยั่งยืน (0.892) SUS4 บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนของเศรษฐกิจ ความกินดี อยู่ดีของธุรกิจหรือชุมชนบริเวณโดยรอบ (0.876) SUS1 บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนของธรรมชาติ

เช่น การรักษาธรรมชาติ ความหลากหลายของสิ่งมีชีวิต และระบบนิเวศ (0.876) และ SUS5 บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนที่ไม่สามารถวัดค่าเป็นตัวเลขทางเศรษฐกิจได้ เช่น การพัฒนาส่งเสริมการศึกษา ความเท่าเทียมกันทางเพศ และการให้โอกาสกับกลุ่มคนทุกช่วงวัย (0.873) ตามลำดับ

การพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้กับองค์กร (TLR) พบว่า TLR4 บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและรักษาพนักงานที่มีความสามารถเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนขององค์กร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดที่สุด (0.908) และ TLR3 บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับการรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงไว้ ในช่วงที่มีวิกฤตมากกว่าการเลิกจ้าง เพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายขององค์กร (0.908) รองลงมาคือ TLR1 บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับการรักษาพนักงานที่มีความสามารถ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถลดต้นทุนด้วยกลยุทธ์อื่น ๆ ได้ เนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้มักจะเรียนรู้และปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว (0.884) และ TLR2 บ้านดุสิตธานี มีแผนการปฏิบัติงานที่ดี สามารถดำเนินงานได้ตามแผน เพื่อดึงดูดให้พนักงานที่มีความสามารถคงอยู่กับองค์กร (0.874) ตามลำดับ



4.3 ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการสร้างความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)

หลังจากที่ได้รับผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ตามตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เรียบร้อยแล้ว ในขั้นตอนนี้ จะเป็นการประเมินโมเดลเชิงโครงสร้าง (Structural Model Assessment) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการสร้างความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1) การวิเคราะห์ภาวะร่วมเส้นตรงเชิงพหุขององค์ประกอบทำนายหรือตัวแปรแฝง

ในการประเมินโมเดลเชิงโครงสร้าง จะต้องมีการทดสอบภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) ขององค์ประกอบทำนายหรือตัวแปรแฝง (Construct) ที่จะต้องไม่มีความสัมพันธ์กันเอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยค่าปัจจัยการขยายตัวของความแปรปรวน (VIF) ควรมีค่าต่ำกว่า 5.00 (Hair et al., 2011) ซึ่งเมื่อพิจารณาตารางที่ 34 พบว่า องค์ประกอบทำนายมีค่าปัจจัยการขยายตัวของความแปรปรวนระหว่าง 2.558 - 4.072 สอดคล้องกับเกณฑ์ที่กำหนดหมายความว่า โมเดลสมการโครงสร้างสำหรับการวิจัยครั้งนี้ไม่เกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงเชิงพหุขององค์ประกอบภายนอกดังแสดงในตารางที่ 34

ตารางที่ 34 ผลการวิเคราะห์ภาวะร่วมเส้นตรงเชิงพหุขององค์ประกอบทำนายหรือตัวแปรแฝง

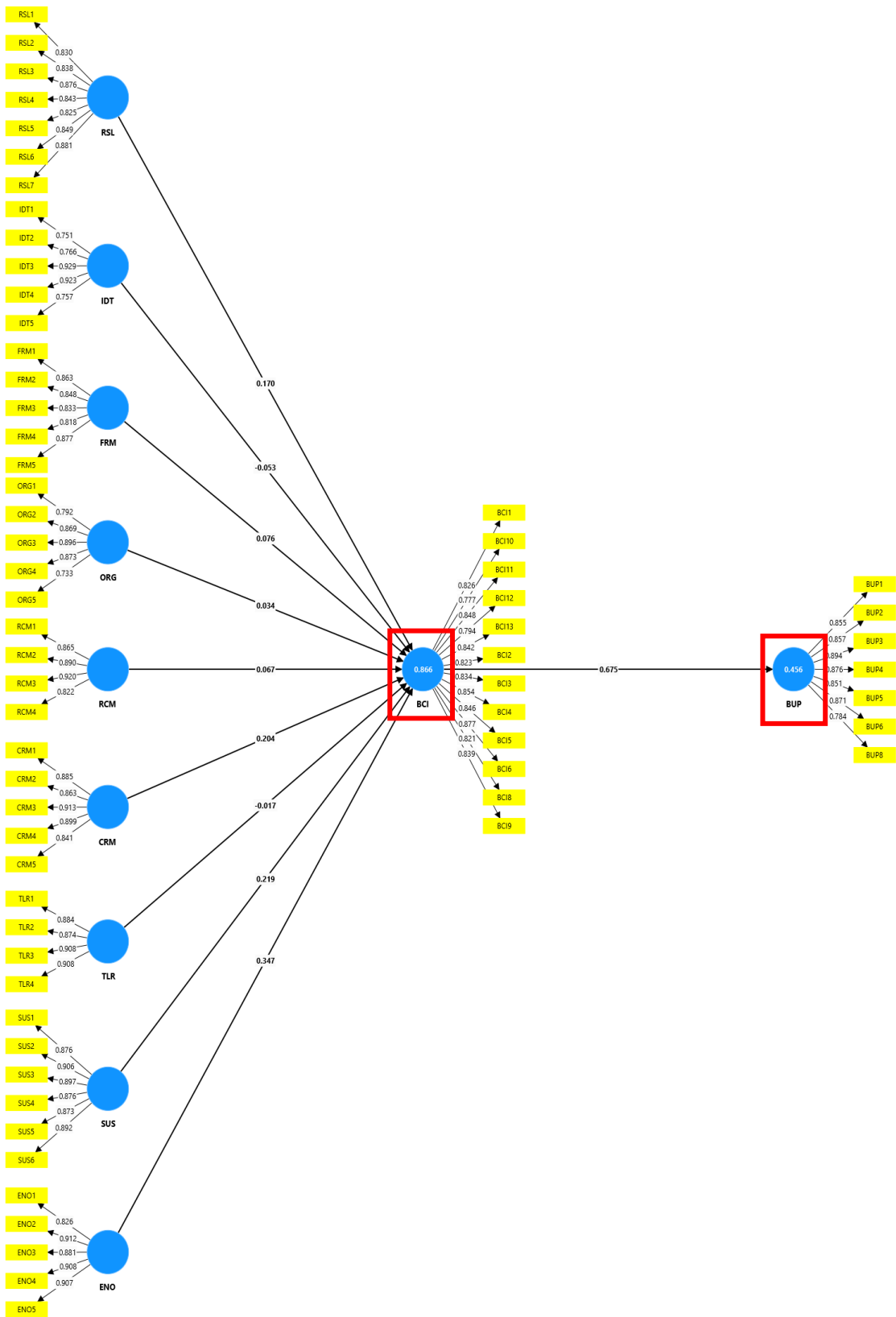
ตัวแปรแฝง	Collinearity statistics (VIF)
ภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง (RSL)	3.176
การยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหาร (IDT)	4.072
ทรัพยากรทางการเงินและการจัดการ (FRM)	2.733
การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ (ORG)	2.558
การจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ (RCM)	2.894
การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM)	3.580
การพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้กับองค์กร (TLR)	2.994

ตัวแปรแฝง	Collinearity statistics (VIF)
แนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน (SUS)	3.887
คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ (ENO)	3.661
นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ (BCI)	3.441
ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUP)	3.662

ในขั้นตอนต่อไปจะเป็นการทดสอบสมมติฐานของงานวิจัยผ่านการวิเคราะห์สมการโมเดลเชิงโครงสร้างแบบกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (Partial Least Squares Structural Equation Modeling: PLS-SEM) โดยสมการโมเดลเชิงโครงสร้างจะมีการทดสอบสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (Coefficient Determinant) การทดสอบสมมติฐานการวิจัย (Hypothesis Testing) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของโมเดลเชิงโครงสร้าง (Structural Analysis) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกต ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

2) การทดสอบสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (Coefficient Determinant: R Square)

การทดสอบสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (Coefficient Determinant) ใช้วัดผลกระทบโดยรวมของตัวแปรภายนอกกว่า สามารถอธิบายผ่านตัวแปรภายนอกก่อนหน้านี้ได้ดีเพียงใด จากแบบจำลองในภาพที่ 14 และตารางที่ 35 พบว่า มีตัวแปรที่สามารถวัดค่าได้ทั้งหมด 2 ตัวแปร ได้แก่ นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ (BCI) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUP) ดังแสดงในภาพที่



ภาพที่ 14 ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) ของตัวแปรตาม

จากภาพที่ 14 แสดงค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) ซึ่งเป็นค่าที่บ่งบอกถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม โดยค่าในสัญลักษณ์วงกลมสีน้ำเงินที่ลูกศรชี้ไป คือ ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (Coefficient Determinant: R Square) โดยจะเห็นค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรตามทั้ง 2 ตัวแปร คือ นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ (BCI) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUP) และสามารถอธิบายได้ดังนี้

2.1) ตัวแปรนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ (BCI)

ตัวแปรนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ (BCI) มีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเท่ากับ 0.866 และมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจภายหลังการปรับปรุงแล้ว เท่ากับ 0.853 ถือว่ามีความแม่นยำของการทำนายอยู่ในระดับสูง โดยได้รับอิทธิพลจากตัวแปร 9 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง (RSL) การยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการค้าบริการ (IDT) ทรัพยากรทางการเงินและการจัดการ (FRM) การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ (ORG) การจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ (RCM) การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) การพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้กับองค์กร (TLR) แนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน (SUS) และคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ (ENO) ซึ่งร่วมกันอธิบายตัวแปรนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ (BCI) ได้ร้อยละ 86.60

2.3) ตัวแปรผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUP)

ตัวแปรผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUP) มีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ เท่ากับ 0.456 และมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจภายหลังการปรับปรุงแล้ว เท่ากับ 0.450 ถือว่ามีความแม่นยำของการทำนายอยู่ในระดับปานกลาง โดยได้รับอิทธิพลจากตัวแปร 1 ตัวแปร ได้แก่ นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ (BCI) โดยสามารถอธิบายตัวแปรผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUP) ได้ร้อยละ 45.60

ตารางที่ 35 สัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (Coefficient Determinant: R Square)

ตัวแปร	R Square	P Values	R Square Adjusted	P Values
นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ (BCI)	0.866	0.000	0.853	0.000
ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUP)	0.456	0.000	0.450	0.000

จากตารางที่ 35 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจภายหลังการปรับปรุงแล้ว (R Square Adjusted) พบว่า ปัจจัยนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ (BCI) มีค่า R Square

Adjusted เท่ากับ 0.853 ในขณะที่ปัจจัยผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUP) มีค่า R Square Adjusted เท่ากับ 0.450 โดยทั้ง 2 ปัจจัยมีค่า R Square Adjusted เป็นไปตามเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนดไว้ คือ 0.25

2.3) การทดสอบสมมติฐานการวิจัย (Hypothesis Testing)

การทดสอบสมมติฐานการวิจัยของการวิเคราะห์สมการโมเดลเชิงโครงสร้างแบบกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (Partial Least Squares Structural Equation Modeling: PLS-SEM) จะใช้หลักการ Bootstrapping เพื่อทดสอบการมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 หรือ $P < 0.05$ และ t-values มีค่าสูงกว่า 1.96 ซึ่งแสดงว่าค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางสนับสนุนสมมติฐานการวิจัย โดยผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

จากการพิจารณาสมมติฐานการวิจัยข้างต้น จึงสามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยได้ดังแสดงในตารางที่ 36 ภาพที่ 15 ตามลำดับ

ตารางที่ 36 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่	ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง	T statistics	P values	ผลการทดสอบ
H1: ภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ	0.170	2.572	0.010*	ยอมรับ
H2: การยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริการ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ	-0.053	0.765	0.444	ปฏิเสธ
H3: ทรัพยากรทางการเงินและการจัดการ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ	0.076	0.932	0.351	ปฏิเสธ
H4: การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ	0.034	0.347	0.728	ปฏิเสธ
H5: การจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ	0.067	0.784	0.433	ปฏิเสธ

สมมติฐานที่	ค่าสัมประสิทธิ์ เส้นทาง	T statistics	P values	ผลการ ทดสอบ
H6: การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ	0.204	1.656	0.098	ปฏิเสธ
H7: การพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้กับองค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ	-0.017	0.226	0.821	ปฏิเสธ
H8: แนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ	0.219	2.429	0.015*	ยอมรับ
H9: คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ	0.347	3.463	0.001*	ยอมรับ
H10: นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ	0.675	13.439	0.000*	ยอมรับ

หมายเหตุ: * $p < 0.05$



ภาพที่ 15 ผลการทดสอบระดับนัยสำคัญทางสถิติ (P-value) จากกระบวนการ Bootstrapping

จากตารางที่ 38 สามารถอธิบายผลตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) พบว่า มีค่าเท่ากับ 0.170 ค่า t-values เท่ากับ 2.572 และมีระดับนัยสำคัญที่ p เท่ากับ 0.010 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1

สมมติฐานที่ 2 การยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริการ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) พบว่า มีค่าเท่ากับ -0.053 ค่า t-values เท่ากับ 0.765 และมีระดับนัยสำคัญที่ p เท่ากับ 0.444 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าการยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริการ ไม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 2

สมมติฐานที่ 3 ทรัพยากรทางการเงินและการจัดการ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) พบว่า มีค่าเท่ากับ 0.076 ค่า t-values เท่ากับ 0.932 และมีระดับนัยสำคัญที่ p เท่ากับ 0.351 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าทรัพยากรทางการเงินและการจัดการ ไม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 3

สมมติฐานที่ 4 การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) พบว่า มีค่าเท่ากับ 0.034 ค่า t-values เท่ากับ 0.347 และมีระดับนัยสำคัญที่ p เท่ากับ 0.728 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าการเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ ไม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 4

สมมติฐานที่ 5 การจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) พบว่า มีค่าเท่ากับ 0.067 ค่า t-values เท่ากับ 0.784 และมีระดับนัยสำคัญที่ p เท่ากับ 0.433 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าการจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 5

สมมติฐานที่ 6 การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) พบว่า มีค่าเท่ากับ 0.204 ค่า t-values เท่ากับ 1.656 และมีระดับนัยสำคัญที่ p เท่ากับ 0.098 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 6

สมมติฐานที่ 7 การพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้กับองค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) พบว่า มีค่าเท่ากับ -0.017 ค่า t-values เท่ากับ 0.226 และมีระดับนัยสำคัญที่ p เท่ากับ 0.821 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้กับองค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 7

สมมติฐานที่ 8 แนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) พบว่า มีค่าเท่ากับ 0.219 ค่า t-values เท่ากับ 2.429 และมีระดับนัยสำคัญที่ p เท่ากับ 0.015 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าแนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ 8

สมมติฐานที่ 9 คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) พบว่า มีค่าเท่ากับ 0.347 ค่า t-values เท่ากับ 3.463 และมีระดับนัยสำคัญที่ p เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ 9

สมมติฐานที่ 10 นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) พบว่า มีค่าเท่ากับ 0.675 ค่า t-values เท่ากับ 13.439 และมีระดับนัยสำคัญที่ p เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่านวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ 10

2.4) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของโมเดลเชิงโครงสร้าง

การวิเคราะห์การมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามในโมเดล สามารถพิจารณาอิทธิพลทางตรงระหว่างตัวแปรทั้ง 11 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง (RSL) การยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริการ (IDT) ทรัพยากรทางการเงินและการจัดการ (FRM) การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ (ORG) การจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ (RCM) การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) การพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้กับองค์กร (TLR) แนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน (SUS) คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ (ENO) นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ (BCI) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUP) โดยในโมเดลการวิเคราะห์นี้ มีอิทธิพลระหว่างตัวแปรทั้ง 11 ตัวแปร ได้ดังแสดงในตารางที่ 37

ตารางที่ 37 ค่าอิทธิพลรวม (Total Effect) ค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) และค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect)

เส้นทาง	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect
ภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง (RSL) -> นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ (BCI)	0.170*		0.170*
การยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริการ (IDT) -> นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ (BCI)	-0.053		-0.053
ทรัพยากรทางการเงินและการจัดการ (FRM) -> นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ (BCI)	0.076		0.076
การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ (ORG) -> นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ (BCI)	0.034		0.034
การจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ (RCM) -> นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ (BCI)	0.067		0.067
การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) -> นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ (BCI)	0.204		0.204

เส้นทาง	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect
การพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้กับองค์กร (TLR) -> นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ (BCI)	-0.017		-0.017
แนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน (SUS) -> นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ (BCI)	0.219*		0.219*
คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ (ENO) -> นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ (BCI)	0.347*		0.347*
นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ (BCI) -> ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUP)	0.675*		0.675*
การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) -> ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUP)		0.137	0.137
คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ (ENO) -> ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUP)		0.235*	0.235
ทรัพยากรทางการเงินและการจัดการ (FRM) -> ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUP)		0.052	0.052
การยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริการ (IDT) -> ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUP)		-0.036	-0.036
การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ (ORG) -> ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUP)		0.023	0.023
การจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ (RCM) -> ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUP)		0.045	0.045
ภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง (RSL) -> ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUP)		0.115*	0.115
แนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน (SUS) -> ผล		0.148*	0.148

เส้นทาง	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect
การดำเนินงานของธุรกิจ (BUP)			
การพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้กับองค์กร (TLR) -> ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUP)		-0.012	-0.012

หมายเหตุ: * $p < 0.05$

2.5) การวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปร

ผลจากค่าอิทธิพลรวม (Total Effect) ค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) และค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) ของปัจจัยที่มีผลต่อตัวแปรตามในตารางที่ 39 พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง (RSL) แนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน (SUS) และคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ (ENO) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ (BCI) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรง เท่ากับ 0.170 0.219 และ 0.347 ตามลำดับ ซึ่งนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ (BCI) ยังเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUP) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรง เท่ากับ 0.675

นอกจากนี้ ปัจจัยภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง (RSL) แนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน (SUS) และคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ (ENO) ยังเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUP) โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อม เท่ากับ 0.115 0.148 และ 0.235 ตามลำดับ

ในขณะที่การยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหาร (IDT) ทรัพยากรทางการเงินและการจัดการ (FRM) การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ (ORG) การจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ (RCM) การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) และการพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้กับองค์กร (TLR) ไม่มีอิทธิพลต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ (BCI)

2.6) การวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรคั่นกลาง

การวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรคั่นกลาง ด้วยกระบวนการ Bootstrapping ที่ใช้ในการตรวจสอบความเชื่อมโยงภายในโมเดลของอิทธิพลระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตามผ่านตัวแปรคั่นกลาง พิสูจน์ว่าตัวแปรคั่นกลางมีอิทธิพลทางตรงหรือมีอิทธิพลทางอ้อม ถ้าอิทธิพลทางอ้อมที่กำหนด ทำให้อิทธิพลทางตรงของตัวแปรต้นที่มีความสัมพันธ์ต่อตัวแปรตามมีค่าลดลงจนอยู่ในระดับที่ไม่มีความสำคัญ แสดงว่าตัวแปรคั่นกลางนั้นมีอิทธิพลสมบูรณ์ (Full Mediation Effect) ในทางกลับกัน ถ้าอิทธิพลทางตรงของตัวแปรต้นที่มีความสัมพันธ์ต่อตัวแปรตามยังอยู่ในระดับที่มีความสำคัญ

แสดงว่าตัวแปรคั่นกลางนั้นยังมีอิทธิพลบางส่วน (Partial Mediation Effect) ซึ่งในการทดสอบของงานวิจัยนี้ มีตัวแปรคั่นกลาง 1 ตัวแปร คือ นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ (BCI) โดยผลการทดสอบอิทธิพลทางตรงระหว่างตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม ดังแสดงในตารางที่ 40 แสดงผลการทดสอบการมีนัยสำคัญของอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) ระหว่างตัวแปรต้น ตัวแปรคั่นกลาง และตัวแปรตาม

ตารางที่ 38 ผลการทดสอบการมีนัยสำคัญของอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) ระหว่างตัวแปรต้น ตัวแปรคั่นกลาง และตัวแปรตาม

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น ตัวแปรคั่นกลาง และตัวแปรตาม	Path Coefficient (Indirect Effect)	T statistics	P values	Full Mediation Effect	Partial Mediation Effect	Not Effect
การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) -> นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ (BCI) -> ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUP)	0.137	1.604	0.109	-	-	-
คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ (ENO) -> นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ (BCI) -> ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUP)	0.235	3.257	0.001*	0.912	-	-
ทรัพยากรทางการเงินและการจัดการ (FRM) -> นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ (BCI) -> ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUP)	0.052	0.912	0.362	-	-	-
การยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อให้บริการ (IDT) -> นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ (BCI) ->	-0.036	0.764	0.445	-	-	-

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น ตัวแปรคนกลาง และตัวแปรตาม	Path Coefficient (Indirect Effect)	T statistics	P values	Full Mediation Effect	Partial Mediation Effect	Not Effect
ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUP)						
การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ (ORG) -> นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ (BCI) -> ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUP)	0.023	0.343	0.732	-	-	-
การจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ (RCM) -> นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ (BCI) -> ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUP)	0.045	0.767	0.443	-	-	-
ภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง (RSL) -> นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ (BCI) -> ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUP)	0.115	2.540	0.011*	-	0.791	-
แนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน (SUS) -> นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ (BCI) -> ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUP)	0.148	2.445	0.015*	0.824	-	-
การพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้กับองค์กร (TLR) -> นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ (BCI) ->	-0.012	0.224	0.823	-	-	-

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น ตัวแปรคั่นกลาง และตัวแปรตาม	Path Coefficient (Indirect Effect)	T statistics	P values	Full Mediation Effect	Partial Mediation Effect	Not Effect
ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUP)						

หมายเหตุ: * $p < 0.05$

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังแสดงในตารางที่ 38 แสดงให้เห็นว่าการเพิ่มขึ้นของตัวแปรตามผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUP) เป็นผลมาจากปัจจัยนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ (BCI) ในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่มีอิทธิพลแบบสมบูรณ์ (Full Mediation Effect) ซึ่งได้รับอิทธิพลทางตรงมาจากตัวแปรเชิงสาเหตุคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ (ENO) แนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน (SUS) นอกจากนี้ การเพิ่มขึ้นของตัวแปรตามผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUP) ยังเป็นผลมาจากปัจจัยนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ (BCI) ในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่มีอิทธิพลบางส่วน (Partial Mediation Effect) ซึ่งได้รับอิทธิพลทางตรงมาจากตัวแปรเชิงสาเหตุภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง (RSL) ไม่ได้เป็นผลมาจาก การยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริการ (IDT) ทรัพยากรทางการเงินและการจัดการ (FRM) การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ (ORG) การจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ (RCM) การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) และการพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้กับองค์กร (TLR) ยังเป็นผลให้ตัวแปรต้นภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง (RSL) แนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน (SUS) และคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ (ENO) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUP) ผ่านนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ (BCI) ในฐานะตัวแปรคั่นกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาตัวแบบเชิงสาเหตุปัจจัยด้านความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย : กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อตอบคำถามวิจัย ประกอบด้วย 1) รูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทยมีลักษณะอย่างไร 2) องค์ประกอบของการสร้างความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทยมีอะไรบ้าง และ 3) ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของรูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทยมีรายละเอียดความสัมพันธ์กันอย่างไร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษา รูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) 2) วิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย : กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และ 3) วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการสร้างความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) โดยผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดเชิงขั้นตอนของการวิจัยเรื่องนี้ โดยแบ่งขั้นตอนการดำเนินงานออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการณ์การดำเนินงานต่อเนื่องและบริบทของนวัตกรรมของธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ด้วยวิธีวิทยาการสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) จากการวิจัยเอกสาร และการสัมภาษณ์เชิงลึกคณะผู้บริหารของ บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ที่สามารถกำหนดนโยบายของธุรกิจและมีความสามารถในการดำเนินธุรกิจที่มีประสบการณ์การทำงานไม่น้อยกว่า 5 ปี เพื่อสร้างข้อสรุปเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) จากนั้นดำเนินการตามขั้นตอนที่ 2 ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factory Analysis: CFA) การสร้างความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย : กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวม

ข้อมูลจากลูกค้าที่มาใช้บริการจริงและเป็นผู้ที่มาใช้บริการภัตตาคารบ้านดุสิตธานี ตั้งแต่ภัตตาคาร ตั้งอยู่ในโรงแรมจนกระทั่งโรงแรมมีการปรับโฉมนำภัตตาคารมาตั้งรวมกันอยู่ในภัตตาคารบ้านดุสิตธานี และขั้นตอนที่ 3 เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) โดยการวิเคราะห์สมการโมเดลเชิงโครงสร้างแบบกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (Partial Least Squares Structural Equation Modeling: PLS-SEM) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ Smart PLS 4.0 กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เพื่อทดสอบสมมติฐาน หลังจากที่ได้รับผลวิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนในระเบียบวิธีวิจัยเรียบร้อยแล้ว ดังรายงานผลในบทที่ 4 ในส่วนของบทที่ 5 นี้ จะเป็นการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาตัวแบบเชิงสาเหตุปัจจัยด้านความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย : กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) สามารถสรุปข้อค้นพบจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย 8 แก่นสาระหลัก ดังนี้

1. แก่นสาระหลักภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง เป็น การที่ผู้นำขององค์กร มีความสามารถในการท้าทายสถานะที่เป็นอยู่และสามารถชักจูงและสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาลงมือทำได้ โดยใช้แนวทางเชิงรุกและให้คนเป็นศูนย์กลางของการตัดสินใจ ซึ่งการนำองค์กรให้ก้าวผ่านช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อไปได้จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงองค์กรจากบนลงล่าง โดยมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงสนับสนุนการดำเนินการดังกล่าวผ่านการทำงานร่วมกับผู้จัดการและสมาชิกในองค์กรเพื่อผสานเป็นส่วนหนึ่งกับการเปลี่ยนแปลง แทนที่จะบังคับให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย แก่นสาระย่อยที่เป็นตัวชี้วัดของแก่นสาระหลัก จำนวน 7 แก่นสาระย่อย ได้แก่ 1) ความเต็มใจและทุ่มเทเป็นอย่างมากในการรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน 2) การปรับตัวและเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน 3) ความสามารถในการตัดสินใจที่รวดเร็วและแม่นยำภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ เพื่อจัดการกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน 4) ความพยายามที่

จะประเมินและปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่อง 5) ประสิทธิภาพ ความเชี่ยวชาญในการรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน 6) องค์ความรู้ที่มีความยืดหยุ่น เพียงพอต่อการทำงานและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของธุรกิจ เพื่อรับมือสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และ 7) ความมีเสน่ห์ น่าประทับใจ และมีความพร้อมในการรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้

2. แก่นสาระหลักการยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริการ เป็นการตัดสินใจที่จะนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้เพื่อสร้างประสบการณ์การให้บริการแก่ลูกค้า โดยมีการประเมินว่าเทคโนโลยีดิจิทัลนั้น ๆ จะเป็นวิธีการในการให้บริการที่ดีกว่าและมีประโยชน์มากกว่า ประกอบด้วย แก่นสาระย่อยที่เป็นตัวชี้วัดของแก่นสาระหลัก จำนวน 5 แก่นสาระย่อย ได้แก่ 1) บริการอินเทอร์เน็ตฟรีที่สามารถเข้าถึงเพื่อใช้งานได้โดยง่าย 2) บริการอินเทอร์เน็ตฟรีที่สามารถเชื่อมต่อได้จากหลากหลายอุปกรณ์ 3) การปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการขายและส่งเสริมการขายและทำการตลาด 4) การปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการให้บริการและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และ 5) ช่องทางการจำหน่ายร่วมกับผู้ให้บริการแพลตฟอร์มดิจิทัลในการจัดส่งอาหารและเครื่องดื่มถึงที่บ้านหรือที่ทำงาน

3. แก่นสาระหลักทรัพยากรทางการเงินและการจัดการ เป็นกลยุทธ์ของธุรกิจในการตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรทางการเงินที่องค์กรมีอยู่ เพื่อให้ธุรกิจสามารถสร้างเปรียบทางการแข่งขันในตลาด และสามารถเติบโตได้จากผลประกอบการในการดำเนินงานทางธุรกิจ ประกอบด้วย แก่นสาระย่อยที่เป็นตัวชี้วัดของแก่นสาระหลัก จำนวน 5 แก่นสาระย่อย ได้แก่ 1) การมีกระแสเงินสดที่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน 2) การได้รับการอุดหนุน สนับสนุนจากเจ้าของธุรกิจ หุ้นส่วน หรือผู้ลงทุน ในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน 3) การมีกำไรที่เพียงพอต่อการอยู่รอดของธุรกิจ ในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน 4) การได้รับความเชื่อมั่นหรือความไว้วางใจจากลูกค้าด้วยดีเสมอมา แม้กระทั่งในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และ 5) การมีความสามารถในการจัดการภาระหนี้สินหรือค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน

4. แก่นสาระหลักการเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ เป็นความสามารถขององค์กรในการปรับตัวและตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ผ่านการปรับเปลี่ยนแนวคิดและสร้างทัศนคติใหม่ เพื่อการทำงานที่รวดเร็ว และคล่องตัวกว่าเดิม ประกอบด้วย แก่นสาระย่อยที่เป็นตัวชี้วัดของแก่นสาระหลัก จำนวน 5 แก่นสาระย่อย ได้แก่ 1) การปรับเปลี่ยนการดำเนินงานรายวันให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน 2) การตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว 3) การพัฒนาและปรับปรุงบริการอาหารและเครื่องดื่มต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ 4) การนำเสนอและให้บริการอาหารและเครื่องดื่มตามความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก และ 5) การให้บริการอาหารและเครื่องดื่มได้อย่างถูกสุขอนามัยและปลอดภัยต่อผู้บริโภค

5. แก่นสาระหลักการจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ เป็นกลยุทธ์ความท้าทายที่แต่ละธุรกิจให้ความสำคัญในการกำหนดและหาแนวทางปฏิบัติเมื่อความเสี่ยงของธุรกิจได้เกิดขึ้นจริง และผลของความเสี่ยงนั้นได้ส่งผลให้ธุรกิจเกิดความเสียหายขึ้น เนื่องจากโอกาสที่จะทำให้เกิดการดำเนินงานหลักของธุรกิจนั้นหยุดชะงักลงสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ประกอบด้วย แก่นสาระย่อยที่เป็นตัวชี้วัดของแก่นสาระหลัก จำนวน 4 แก่นสาระย่อย ได้แก่ 1) แผนสำรองสำหรับการดำเนินธุรกิจในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน 2) การปรับปรุงการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง การลดความเสี่ยง การรับมือกับภัยพิบัติ และการเตรียมรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ 3) แผนการลดความเสี่ยงสำหรับการดำเนินธุรกิจ และ 4) แผนการดำเนินการฝึกอบรมและฝึกซ้อมด้านความปลอดภัยในการทำงานให้แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ

6. แก่นสาระหลักการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า การเรียนรู้ความต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้า และตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยอาหารและเครื่องดื่มที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละรายให้มากที่สุด การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มความสัมพันธ์อันดีให้กับลูกค้า เพิ่มรายได้ลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ โดยเฉพาะเรื่องค่าใช้จ่ายในการแสวงหาลูกค้าใหม่ และเพิ่มความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าปัจจุบัน ประกอบด้วย แก่นสาระย่อยที่เป็นตัวชี้วัดของแก่นสาระหลัก จำนวน 5 แก่นสาระย่อย ได้แก่ 1) การใช้โทรศัพท์ อีเมล สื่อสังคมออนไลน์ และการสอบถาม เพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า 2) การตลาดดิจิทัลด้วยแนวทางต่าง ๆ เพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า 3) ช่องทางการตอบสนองเชิงรุกต่อข้อเสนอแนะ ข้อร้องเรียน และความต้องการของลูกค้า 4) การแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับอาหารและเครื่องดื่มที่มีไว้ให้บริการ รวมทั้งข้อมูลการจัดส่งให้แก่ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ และ 5) การให้ความสำคัญกับการให้บริการอาหารและเครื่องดื่มที่ตรงตามความคาดหวังของลูกค้า

7. แก่นสาระหลักการพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้กับองค์กร เป็นความพยายามขององค์กรที่จะรักษาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ในการทำงาน มีการส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถ เพราะถือว่าคนที่เก่งจะมีความคิดเป็นของตนเอง มีวิสัยทัศน์ในการมุ่งไปสู่ความสำเร็จ อีกทั้งยังต้องการความเป็นอิสระในการคิด หากองค์กรมีการให้โอกาส การวางเป้าหมายให้แก่พนักงานกลุ่มนี้ไว้อย่างชัดเจน อีกทั้งมีการส่งเสริมให้กำลังใจ จะส่งผลให้พนักงานกลุ่มนี้มีความสุขในการทำงาน ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการรักษาผู้มีความสามารถให้คงอยู่กับองค์กรตลอดไป ประกอบด้วย แก่นสาระย่อยที่เป็นตัวชี้วัดของแก่นสาระหลัก จำนวน 4 แก่นสาระย่อย ได้แก่ 1) การให้ความสำคัญกับการรักษาพนักงานที่มีความสามารถ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถลดต้นทุนด้วยกลยุทธ์อื่น ๆ ได้ เนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้มักจะเรียนรู้และปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว 2) แผนการปฏิบัติงานที่ดี สามารถดำเนินงานได้ตามแผน เพื่อดึงดูดให้พนักงานที่มีความสามารถคงอยู่

กับองค์กร 3) การให้ความสำคัญกับการรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงไว้ ในช่วงที่มีวิกฤตมากกว่า การเลิกจ้าง เพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายขององค์กร และ 4) การให้ความสำคัญกับการพัฒนาและรักษาพนักงานที่มีความสามารถเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนขององค์กร

8. แก่นสาระหลักแนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน เป็นความสามารถและความต้องการอย่างแรงกล้าในการพัฒนา ลงทุน และบริหารจัดการธุรกิจ โดยพร้อมที่จะกล้ารับความเสี่ยง โดยไม่ได้มุ่งเพียงแต่การแสวงหากำไรให้แก่องค์กรเพียงอย่างเดียว แต่ยังคำนึงถึงสังคมสิ่งแวดล้อม เพื่อสนับสนุนให้เกิดความยั่งยืนในระยะยาว ประกอบด้วย แก่นสาระย่อยที่เป็นตัวชี้วัดของแก่นสาระหลัก จำนวน 6 แก่นสาระย่อย ได้แก่ 1) การให้ความสำคัญกับความยั่งยืนของธรรมชาติ 2) การให้ความสำคัญกับความยั่งยืนในการดำเนินชีวิตประจำวัน 3) การให้ความสำคัญกับความยั่งยืนของชุมชน 4) การให้ความสำคัญกับความยั่งยืนของเศรษฐกิจ ความกินดี อยู่ดีของธุรกิจหรือชุมชนบริเวณโดยรอบ 5) การให้ความสำคัญกับความยั่งยืนที่ไม่สามารถวัดค่าเป็นตัวเลขนทางเศรษฐกิจได้ และ 6) การเป็นผู้ประกอบการที่ใส่ใจต่อความยั่งยืนแบบองค์รวม

9. แก่นสาระหลักคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ เป็นความสามารถของผู้ประกอบการที่จะดำเนินธุรกิจในช่วงที่มีความไม่แน่นอนในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งอาจทำให้ธุรกิจหยุดชะงักได้ นอกจากนี้ ผู้ประกอบการยังต้องมีความยืดหยุ่น ยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้น เพื่อนำแนวคิดใหม่ ๆ ในการดำเนินธุรกิจให้มีความต่อเนื่องไปปฏิบัติ ประกอบกับมีความสามารถในการแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ เต็มใจที่จะยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการลงทุนทางการเงินที่ต้องใช้ระยะเวลาค่อนข้างช้านานพอสมควรในการคืนทุน อีกทั้งต้องสามารถสร้างทีมงานและทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีทักษะในการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์กรได้อย่างสร้างสรรค์ สามารถจัดทำแผนการดำเนินธุรกิจได้เป็นอย่างดี และมีความสามารถในการแสวงหาและประเมินโอกาสทางธุรกิจที่เกิดขึ้นได้ ประกอบด้วย แก่นสาระย่อยที่เป็นตัวชี้วัดของแก่นสาระหลัก จำนวน 5 แก่นสาระย่อย ได้แก่ 1) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่อย่างสม่ำเสมอ 2) มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 3) มีจิตบริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า เกิดความจงรักภักดี และกลับมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง 4) มีความมุ่งมั่นและอดทนเพื่อให้ธุรกิจสำเร็จตามเป้าหมาย และ 5) มีความเชื่อมั่นในตนเอง

10. แก่นสาระหลักนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ เป็นความสามารถในการสร้างสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับธุรกิจในช่วงที่เกิดสถานการณ์ซึ่งมีความไม่แน่นอน และอาจส่งผลให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักไปได้ โดยใช้ความรู้ ทักษะประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาแนวทางการดำเนินธุรกิจให้มีความต่อเนื่องและอยู่รอดขึ้น ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปแบบสินค้าใหม่ บริการใหม่ หรือกระบวนการใหม่ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์เชิงเศรษฐกิจแก่องค์กร ประกอบด้วย แก่นสาระย่อยที่เป็นตัวชี้วัดของแก่นสาระหลัก จำนวน 13 แก่นสาระย่อย ได้แก่ 1) ความสามารถในการสร้างสรรค์

สิ่งใหม่ ๆ โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเพื่อดำเนินธุรกิจ 2) ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อันเกิดจากการมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง 3) ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้ และในขณะเดียวกันก็สามารถใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ และความสามารถที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่ 4) การให้ความสำคัญกับลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ ด้วยการสื่อสารไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง สม่าเสมอ 5) การให้ความสำคัญกับลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ ด้วยการสร้างประสบการณ์บริการที่น่าประทับใจยิ่งขึ้นจากการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมการมาใช้บริการ 6) การให้ความสำคัญกับลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ ด้วยการแบ่งกลุ่มลูกค้าใหม่ตามผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิมและกำลังจะพัฒนาขึ้นมาใหม่ 7) การให้ความสำคัญกับลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ ด้วยการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ ๆ สำหรับกลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ ในอนาคต 8) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานทางธุรกิจให้สอดคล้องกับนโยบายและกระบวนการต่าง ๆ จากหน่วยงานภาครัฐได้เป็นอย่างดี 9) ความสามารถในการสร้างสรรค์รายการอาหารและเครื่องดื่มได้อย่างรวดเร็ว และมีความแปลกใหม่ในตลาด 10) ความสามารถในการดำเนินงานธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 11) ความสามารถในการพัฒนารูปแบบธุรกิจเพื่อหาแหล่งรายได้ใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรายได้ที่เป็นผลตอบแทนทางการเงิน 12) ความสามารถในการพัฒนารูปแบบธุรกิจเพื่อหาแหล่งรายได้ใหม่ ๆ โดยไม่มีข้อจำกัดทางการเงิน และ 13) ความสามารถในการพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานทางธุรกิจให้มีความต่อเนื่องได้เป็นอย่างดี

11. แก่นสาระหลักผลการดำเนินงานของธุรกิจ เป็นการนำเสนอรูปแบบในการให้บริการที่พยายามตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด อีกทั้งยังมุ่งเน้นการให้บริการที่ช่วยสร้างประสบการณ์ให้แก่ลูกค้า ประกอบด้วย แก่นสาระย่อยที่เป็นตัวชี้วัดของแก่นสาระหลัก จำนวน 13 แก่นสาระย่อย ได้แก่ 1) การให้ความสำคัญกับการมียอดขายที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา 2) การให้ความสำคัญกับการมีผลกำไรที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา 3) การให้ความสำคัญกับการมีส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา 4) การให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้าจากการมาใช้บริการที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา 5) การให้ความสำคัญกับการกลับมาใช้บริการซ้ำของลูกค้าเก่า 6) การให้ความสำคัญกับการมาใช้บริการที่เพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ 7) การให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจที่ใส่ใจต่อปัญหาสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน และ 8) การให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจ ที่ใส่ใจต่อความอยู่ดีกินดีของชุมชนและสังคม

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย : กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)

ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย : กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย 11 องค์ประกอบย่อย และ 65 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.825 – 0.881 มีจำนวนตัวชี้วัดที่อธิบายองค์ประกอบ จำนวน 7 ตัวชี้วัดดังนี้ 1) ผู้บริหารบ้านดุสิตธานี เป็นบุคคลที่มีเสน่ห์ น่าประทับใจ และมีความพร้อมในการรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.881 2) ผู้บริหารบ้านดุสิตธานี มีความสามารถในการตัดสินใจที่รวดเร็วและแม่นยำภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ เพื่อจัดการกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.876 3) ผู้บริหารบ้านดุสิตธานี มีองค์ความรู้ที่มีความยืดหยุ่น เพียงพอต่อการทำงานและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของธุรกิจ เพื่อรับมือสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้ ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.849 4) ผู้บริหารบ้านดุสิตธานี มีความพยายามที่จะประเมินและปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.843 5) ผู้บริหารบ้านดุสิตธานี มีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้ ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.838 6) ผู้บริหารบ้านดุสิตธานี มีความเต็มใจและทุ่มเทเป็นอย่างมากในการรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้ ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.830 และ 7) ผู้บริหารบ้านดุสิตธานี มีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญในการรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้ ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.825

องค์ประกอบที่ 2 การยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริการ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.751 – 0.929 มีจำนวนตัวชี้วัดที่อธิบายองค์ประกอบ จำนวน 5 ตัวชี้วัดดังนี้ 1) บ้านดุสิตธานี มีการปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการขายและส่งเสริมการขายและทำการตลาด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดที่สุด ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.929 2) บ้านดุสิตธานี มีการปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการให้บริการและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.923 3) บ้านดุสิตธานี มีบริการอินเทอร์เน็ตฟรีที่สามารถเชื่อมต่อได้จากหลากหลายอุปกรณ์ เช่น คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ เป็นต้น ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.766 4) บ้านดุสิตธานี มีช่องทางการจำหน่ายร่วมกับผู้ให้บริการแพลตฟอร์มดิจิทัลในการจัดส่งอาหารและเครื่องดื่มถึงที่บ้านหรือที่ทำงาน ค่าน้ำหนัก

เท่ากับ 0.757 และ 5) บ้านดุสิตธานี มีบริการอินเทอร์เน็ตฟรีที่สามารถเข้าถึงเพื่อใช้งานได้โดยง่าย ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.751

องค์ประกอบที่ 3 ทรรศนะทางการเงินและการจัดการ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.818 – 0.877 มีจำนวนตัวชี้วัดที่อธิบายองค์ประกอบ จำนวน 4 ตัวชี้วัดดังนี้ 1) บ้านดุสิตธานี มีความสามารถในการจัดการภาระหนี้สินหรือค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดที่สุด ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.877 2) บ้านดุสิตธานี มีกระแสเงินสดที่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้ ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.863 3) บ้านดุสิตธานีได้รับการอุดหนุนสนับสนุนจากเจ้าของธุรกิจ หุ้นส่วน หรือผู้ลงทุน ในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้ ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.848 4) บ้านดุสิตธานี มีกำไรที่เพียงพอต่อการอยู่รอดของธุรกิจ ในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้ ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.833 และ 5) บ้านดุสิตธานี ได้รับความเชื่อมั่นหรือความไว้วางใจจากลูกค้าด้วยดีเสมอมา แม้กระทั่งในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้ ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.818

องค์ประกอบที่ 4 การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.733 – 0.896 มีจำนวนตัวชี้วัดที่อธิบายองค์ประกอบ จำนวน 5 ตัวชี้วัดดังนี้ 1) บ้านดุสิตธานี มีการพัฒนาและปรับปรุงบริการอาหารและเครื่องดื่มต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.896 2) บ้านดุสิตธานี มีการนำเสนอและให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม ตามความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.873 3) บ้านดุสิตธานี สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.869 4) บ้านดุสิตธานี มีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานรายวันให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้ ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.792 และ 5) บ้านดุสิตธานี สามารถให้บริการอาหารและเครื่องดื่มได้อย่างถูกสุขอนามัยและปลอดภัยต่อผู้บริโภค ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.733

องค์ประกอบที่ 5 การจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.822 – 0.920 มีจำนวนตัวชี้วัดที่อธิบายองค์ประกอบ จำนวน 4 ตัวชี้วัดดังนี้ 1) บ้านดุสิตธานี มีแผนการลดความเสี่ยงสำหรับการดำเนินธุรกิจ ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.920 2) บ้านดุสิตธานี มีการปรับปรุงการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง การลดความเสี่ยง การรับมือกับภัยพิบัติและการเตรียมรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.890 3) บ้านดุสิตธานี มีแผนสำรองสำหรับการดำเนินธุรกิจในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้ ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.865 และ 4) บ้านดุสิตธานี มีแผนการดำเนินการฝึกอบรมและฝึกซ้อมด้านความปลอดภัยในการทำงานให้แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.822

องค์ประกอบที่ 6 การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.841 – 0.913 มีจำนวนตัวชี้วัดที่อธิบายองค์ประกอบ จำนวน 5 ตัวชี้วัดดังนี้ 1) บ้านดุสิตธานี มีช่องทางการตอบสนองเชิงรุกต่อข้อเสนอแนะ ข้อร้องเรียน และความต้องการของลูกค้า ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.913 2) บ้านดุสิตธานี มีการแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับอาหารและเครื่องดื่มที่มีไว้ให้บริการ รวมทั้งข้อมูลการจัดส่งให้แก่ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.899 3) บ้านดุสิตธานี มีการใช้โทรศัพท์ อีเมล สื่อสังคมออนไลน์ และการสอบถาม เพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.885 4) บ้านดุสิตธานี ทำการตลาดดิจิทัลด้วยแนวทางต่าง ๆ เพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.863 และ 5) บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับการให้บริการอาหารและเครื่องดื่มที่ตรงตามความคาดหวังของลูกค้า ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.841

องค์ประกอบที่ 7 การพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้กับองค์กร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.874 – 0.908 มีจำนวนตัวชี้วัดที่อธิบายองค์ประกอบ จำนวน 4 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและรักษาพนักงานที่มีความสามารถเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนขององค์กร ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.908 2) บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับการรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงไว้ ในช่วงที่มีวิกฤตมากกว่าการเลิกจ้าง เพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายขององค์กร ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.908 3) บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับการรักษาพนักงานที่มีความสามารถ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถลดต้นทุนด้วยกลยุทธ์อื่น ๆ ได้ เนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้มักจะเรียนรู้และปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.884 และ 4) บ้านดุสิตธานี มีแผนการปฏิบัติงานที่ดี สามารถดำเนินงานได้ตามแผน เพื่อดึงดูดให้พนักงานที่มีความสามารถคงอยู่กับองค์กร ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.874

องค์ประกอบที่ 8 แนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.873 – 0.906 มีจำนวนตัวชี้วัดที่อธิบายองค์ประกอบ จำนวน 6 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนในการดำเนินชีวิตประจำวัน เช่น การรักษาสິงแวดล้อมที่ส่งเสริมการดำรงชีวิตของมนุษย์ การลดขยะ พลาสติก มลพิษ และแม่น้ำ ลำคลอง ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.906 2) บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนของชุมชน เช่น การรักษาภูมิปัญญาท้องถิ่น ประวัติศาสตร์ บรรทัดฐานหรือคุณค่าทางวัฒนธรรมของชุมชนท้องถิ่นหรือในพื้นที่ ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.897 3) โดยภาพรวมบ้านดุสิตธานีเป็นผู้ประกอบการที่ใส่ใจต่อความยั่งยืน ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.892 4) บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนของเศรษฐกิจ ความกินดี อยู่ดี ของธุรกิจหรือชุมชนบริเวณโดยรอบ ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.876 5) บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนของธรรมชาติ เช่น การรักษาธรรมชาติ ความหลากหลายของสิ่งมีชีวิต และระบบนิเวศ ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.876 และ 6) บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนที่ไม่สามารถวัดค่าเป็น

ตัวเลขทางเศรษฐกิจได้ เช่น การพัฒนาส่งเสริมการศึกษา ความเท่าเทียมกันทางเพศ และการให้โอกาสกับกลุ่มคนทุกช่วงวัย ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.873

องค์ประกอบที่ 9 คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.826 – 0.912 มีจำนวนตัวชี้วัดที่อธิบายองค์ประกอบ จำนวน 5 ตัวชี้วัดดังนี้ 1) บ้านดุสิตธานีเป็นผู้ประกอบการอาหารและเครื่องดื่ม ที่มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.912 2) บ้านดุสิตธานีเป็นผู้ประกอบการอาหารและเครื่องดื่ม ที่มีความมุ่งมั่นและอดทน เพื่อให้ธุรกิจสำเร็จตามเป้าหมาย ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.908 3) บ้านดุสิตธานีเป็นผู้ประกอบการอาหารและเครื่องดื่มที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.907 4) บ้านดุสิตธานีเป็นผู้ประกอบการอาหารและเครื่องดื่มที่มีจิตบริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า เกิดความจงรักภักดี และกลับมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.881) และ 5) บ้านดุสิตธานีเป็นผู้ประกอบการอาหารและเครื่องดื่มที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่อย่างสม่ำเสมอ ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.826

องค์ประกอบที่ 10 นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.777 – 0.877 มีจำนวนตัวชี้วัดที่อธิบายองค์ประกอบ จำนวน 12 ตัวชี้วัดดังนี้ 1) บ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ ด้วยการแบ่งกลุ่มลูกค้าใหม่ตามผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิมและกำลังจะพัฒนาขึ้นมาใหม่ ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.877 2) บ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ ด้วยการสื่อสารไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.854 3) บ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการพัฒนารูปแบบธุรกิจเพื่อหาแหล่งรายได้ใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรายได้ที่เป็นผลตอบแทนทางการเงิน ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.848 4) บ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ ด้วยการสร้างประสบการณ์บริการที่น่าประทับใจยิ่งขึ้นจากการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมการใช้บริการ ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.846 5) บ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานทางธุรกิจให้มีความต่อเนื่องได้เป็นอย่างดี ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.842 6) บ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์รายการอาหารและเครื่องดื่มได้อย่างรวดเร็ว และมีความแปลกใหม่ในตลาด ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.839 7) บ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้ และในขณะเดียวกันก็สามารถใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ และความสามารถที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่ ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.834 8) บ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเพื่อดำเนินธุรกิจ ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.826 9) บ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อันเกิดจากการมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.823 10) บ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานทางธุรกิจให้สอดคล้องกับนโยบายและกระบวนการต่าง ๆ จากหน่วยงานภาครัฐได้เป็นอย่างดี ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.821 11) บ้านดุสิตธานี

เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการพัฒนารูปแบบธุรกิจเพื่อหาแหล่งรายได้ใหม่ ๆ โดยไม่มีข้อจำกัดทางด้านการเงิน ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.794 และ 12) บ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการดำเนินงานธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.777

องค์ประกอบที่ 11 ผลการดำเนินงานของธุรกิจ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.784 – 0.894 มีจำนวนตัวชี้วัดที่อธิบายองค์ประกอบ จำนวน 7 ตัวชี้วัดดังนี้ 1) บ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการมีส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.894 2) บ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้าจากการมาใช้บริการที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.876 3) บ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการมาใช้บริการที่เพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.871 4) บ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการมีผลกำไรที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.857 5) บ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการมียอดขายที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.855 6) บ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการกลับมาใช้บริการซ้ำของลูกค้าเก่า ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.851 และ 7) บ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจที่ใส่ใจต่อความอยู่ดีกินดีของชุมชนและสังคม ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.784

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการสร้างความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจกิตติาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)

ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจมากที่สุด รองลงมาคือ แนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน และภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงตามลำดับ โดยนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ ยังเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

และผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อตัวแปรตาม พบว่า ปัจจัยคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ แนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน และภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ ตามลำดับ ซึ่งนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ ยังเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ อีกทั้งปัจจัยคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ แนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน และภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง ยังเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ตามลำดับ

นอกจากนี้ นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจเป็นปัจจัยคั่นกลางที่มีอิทธิพลแบบสมบูรณ จากตัวแปรเชิงสาเหตุคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ และแนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน ไปสู่ผลการดำเนินงานของธุรกิจ และนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ ยังเป็นปัจจัยคั่นกลางที่มีอิทธิพลบางส่วน จากตัวแปรเชิงสาเหตุภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงไปสู่ผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ในขณะที่การยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริการ ทรัพยากรทางการเงินและการจัดการ การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ การจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า และการพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้กับองค์กร ไม่มีอิทธิพลต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัย ผู้วิจัยจะอภิปรายตามลำดับวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

จากผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภาคีตาการของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) พบว่า รูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภาคีตาการของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย 11 แก่นสาระหลัก ได้แก่ ภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง การยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริการ ทรัพยากรทางการเงินและการจัดการ การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ หลักการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า หลักการพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้กับองค์กร แนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ

โดยนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจนั้น เป็นผลมาจากองค์กรมีผู้บริหารภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง การยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริการ ทรัพยากรทางการเงินและการจัดการ การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ หลักการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า หลักการพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้กับองค์กร แนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน และคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ ซึ่งการพัฒนานวัตกรรมทำให้เกิดความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ ยังส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จจากผลการดำเนินงานของธุรกิจตามไปด้วย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในทัศนะของผู้ให้ข้อมูลหลักการพัฒนาความต่อเนื่องทาง

ธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจก่อดำเนินการของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่จะเกิดขึ้นได้ เป็นผลมาจากผู้นำขององค์กรมีความสามารถในการทำนายสถานะที่เป็นอยู่และสามารถชี้แจงและสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาลงมือทำได้ โดยใช้แนวทางเชิงรุกและให้คนเป็นศูนย์กลางของการตัดสินใจ ร่วมกับการตัดสินใจที่จะนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้เพื่อสร้างประสบการณ์การให้บริการแก่ลูกค้า การจัดสรรทรัพยากรทางการเงินที่องค์กรมีอยู่ เพื่อให้ธุรกิจสามารถสร้างความเปรียบทางการแข่งขันในตลาด และสามารถเติบโตได้จากผลประกอบการในการดำเนินงานทางธุรกิจ การปรับองค์กรให้สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ผ่านการปรับเปลี่ยนแนวคิดและสร้างทัศนคติใหม่ เพื่อการทำงานที่รวดเร็ว และให้มีความคล่องตัวกว่าเดิม การกำหนดและหาแนวทางปฏิบัติเมื่อความเสี่ยงของธุรกิจได้เกิดขึ้นจริงเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ การสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า ด้วยการเรียนรู้ความต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้า และตอบสนองความต้องการของลูกค้าตามพฤติกรรมผู้บริโภคให้มากที่สุด การแสดงให้เห็นถึงพยายามขององค์กรที่จะรักษาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ในการทำงานให้คงอยู่กับองค์กร การให้ความสำคัญกับความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ และความสามารถของผู้ประกอบการที่จะดำเนินธุรกิจในช่วงที่มีความไม่แน่นอนในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งอาจทำให้ธุรกิจหยุดชะงักได้ โดยนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจที่เกิดขึ้นนั้น ส่งเสริมให้องค์กรมีความสามารถในการสร้างสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับธุรกิจในช่วงที่เกิดสถานการณ์ซึ่งมีความไม่แน่นอน และอาจส่งผลให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักไปได้ โดยการประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาแนวทางการดำเนินธุรกิจให้มีความต่อเนื่องและอยู่รอดขึ้น ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปแบบสินค้าใหม่ บริการใหม่ หรือกระบวนการใหม่ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์เชิงเศรษฐกิจแก่องค์กร และนำไปสู่ผลการดำเนินงานของธุรกิจทั้งในรูปแบบรายได้ที่มีมูลค่าเชิงเศรษฐกิจและสังคม

สอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตที่ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง (Bednall & Henricks, 2021; Sugianto et al., 2023; Twaiissi & ALawad, 2023) การยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริการ (Agnese, 2020; Astuty et al., 2024; Jha et al., 2022; Sugianto et al., 2023; Tamvada et al., 2022; Twaiissi & ALawad, 2023; van Hoek, 2020) ทรัพยากรทางการเงินและการจัดการ (Ding et al., 2021; Filimonau et al., 2020; Qin et al., 2020; Ramelli et al., 2020; Sugianto et al., 2023) การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ (Sharma et al., 2022; Sharma, Joshi et al., 2022; Siagian et al., 2021; Sugianto et al., 2023; Twaiissi & ALawad, 2023) การจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Azadegan et al., 2020; Paul & Chowdhury, 2021; Sugianto et al., 2023; Twaiissi & ALawad, 2023; van Hoek, 2020) การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (Agnese, 2020; Sugianto et al., 2023) การพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้กับองค์กร (Rasheed et al., 2022;

Sugianto et al., 2023; Twaissi & ALawad, 2023) แนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน (Astuty et al., 2024; Sugianto et al., 2023) คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ (Astuty et al., 2024; Ferreras-Méndez et al., 2021; Goail et al., 2021; Nasution et al., 2021; Sugianto et al., 2023) นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ (Arifiani et al., 2022; Astuty et al., 2024; Bashir & Oladejo, 2020; Chin et al., 2021; Clauss et al., 2021; Liu et al., 2022; Sugianto et al., 2023; Taban Kanabi et al., 2021; Twaissi & ALawad, 2023) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Arifiani et al., 2022; Astuty et al., 2024; Ivanov, 2022; Le, 2022; Majercak, 2021; Ramirez & Lim, 2021; Sugianto et al., 2023) ล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยสำคัญของรูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจขององค์กร

จากผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภาคีการของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย : กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภาคีการของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย : กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย 11 องค์ประกอบย่อย และ 65 ตัวบ่งชี้ โดยจากการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของค่าน้ำหนัก แสดงให้ว่า องค์ประกอบการพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้กับองค์กร เป็นองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยของค่าน้ำหนักสูงที่สุด รองลงมาคือ คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ แนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า การจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ ภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง ทรัพยากรทางการเงินและการจัดการ การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ และการยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริการ ทั้งนี้จะเป็นเพราะว่าในมุมมองของลูกค้าที่มาใช้บริการจริงและเป็นผู้ที่มาใช้บริการภาคีการบ้านดุสิตธานี ตั้งแต่ภาคีการตั้งอยู่ในโรงแรมจนกระทั่งโรงแรมมีการปรับโฉมนำภาคีการมาตั้งรวมกันอยู่ในภาคีการบ้านดุสิตธานีนั้น รูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภาคีการของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ให้ประสบผลสำเร็จ จะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้กับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ความสำคัญกับการพัฒนาและรักษาพนักงานที่มีความสามารถเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนขององค์กร และการรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงไว้ ในช่วงที่มีวิกฤตมากกว่าการเลิกจ้าง เพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายขององค์กรซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุดขององค์ประกอบนี้ ร่วมกับการเป็นผู้ประกอบการอาหารและเครื่องดื่มที่มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การให้ความสำคัญกับความยั่งยืนในการดำเนิน

ชีวิตประจำวัน ไม่ว่าจะเป็นการรักษาสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมการดำรงชีวิตของมนุษย์ การลดขยะ พลาสติก มลพิษ แม่น้ำ และลำคลอง การมีช่องทางการตอบสนองเชิงรุกต่อข้อเสนอแนะ ข้อร้องเรียน และความต้องการของลูกค้า และแผนการลดความเสี่ยงสำหรับการดำเนินธุรกิจ ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็น องค์ประกอบหลัก ๆ ที่ส่งเสริมให้รูปแบบการพัฒนาความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจ ภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ ประสบผลสำเร็จ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ahmed (2021); Almeida and Oliveira (2023); Chao et al. (2020); Luna-Arocas (2023); Nasution et al. (2021); Rasheed et al. (2022); Valenti and Horner (2020) ที่ชี้ให้เห็นว่าการ รักษาและพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถสูงให้คงอยู่กับองค์กรเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ส่งเสริมและ สนับสนุนให้องค์กรมีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้อยู่รอดได้ในช่วงที่เกิดวิกฤติการณ์ ต่าง ๆ ที่ไม่คาดคิดมาก่อน และ Berndt et al. (2024); Sultan et al. (2024) พบว่า คุณลักษณะ ความเป็นผู้ประกอบการ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ขององค์กร อีกทั้ง Astuty et al. (2024); El Maalmi et al. (2023) ยังพบว่าแนวปฏิบัติในการ ดำเนินธุรกิจที่ใส่ใจต่อความยั่งยืนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการสร้างกลยุทธ์เชิงนวัตกรรมที่ส่งเสริม ให้ธุรกิจสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง หากเผชิญกับสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนขึ้น เช่นเดียวกับ Akgün and Polat (2022); Chi (2021); Guerola-Navarro et al. (2021) ที่ชี้ให้เห็น ว่าการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าผ่านเทคโนโลยีหรือสื่อสังคมออนไลน์เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพล ต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่นำไปสู่ความอยู่รอดขององค์กรได้ในระยะยาว ซึ่งเป็นไปในทิศทาง เดียวกับผลการศึกษาของ Braga et al. (2017); Kim and Pomirleanu (2021) พบว่า กลยุทธ์ใน การบริหารความเสี่ยงให้มีความต่อเนื่องในการดำเนินงานของธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ เป็นปัจจัยสำคัญที่ ช่วยให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตได้ในสภาวะวิกฤติต่าง ๆ ในขณะที่ Bednall and Henricks (2021); Sugianto et al. (2023); Twaissi and ALawad (2023) แสดงให้เห็นว่าการสร้างนวัตกรรมเพื่อ ความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจได้จนประสบผลสำเร็จเป็นผลมาจากผู้บริหารองค์กรมีภาวะผู้นำที่ สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง โดย Ding et al. (2021); Filimonau et al. (2020); Qin et al. (2020); Ramelli et al. (2020); Sugianto et al., (2023) ชี้ให้เห็นว่าการมี ทรัพยากรทางการเงินที่เพียงพอและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพยังเป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบ สำคัญ เช่นเดียวกับ Sharma et al. (2022); Sharma, Joshi et al. (2022); Siagian et al. (2021); Sugianto et al. (2023); Twaissi & ALawad (2023) ที่เสนอว่าการสร้างนวัตกรรมเพื่อความ ต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจได้จนประสบผลสำเร็จ เป็นผลมาจากความคล่องตัวทางธุรกิจขององค์กร และการยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อสร้างประสบการณ์บริการให้แก่ลูกค้า (Astuty et al., 2024; Jha et al., 2022; Sugianto et al., 2023; Tamvada et al., 2022; Twaissi & ALawad, 2023; Tiso & Melani, 2023) ซึ่ง Arifiani et al. (2022); Astuty et al. (2024); Liu et al.

(2022); Sugianto et al. (2023); Twaissi and ALawad (2023) แสดงให้เห็นว่านวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ ยังเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีความสำคัญกับผลการดำเนินงานของธุรกิจขององค์กร (Arifiani et al., 2022; Astuty et al., 2024; Ivanov, 2022; Le, 2022; Sugianto et al., 2023)

จากผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการสร้างความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจกัตอาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) พบว่า คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจมากที่สุด รองลงมาคือ แนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน และภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ โดยนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ ยังเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยปัจจัยคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ แนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน และภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ ตามลำดับ ซึ่งนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ ยังเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ อีกทั้งปัจจัยคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ แนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน และภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง ยังเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ตามลำดับ นอกจากนี้ นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจเป็นปัจจัยคั่นกลางที่มีอิทธิพลแบบสมบูรณ จากตัวแปรเชิงสาเหตุคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ และแนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน ไปสู่ผลการดำเนินงานของธุรกิจ และนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ ยังเป็นปัจจัยคั่นกลางที่มีอิทธิบบางส่วน จากตัวแปรเชิงสาเหตุภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงไปสู่ผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในมุมมองของลูกค้าที่มาใช้บริการจริงและเป็นผู้ที่มาใช้บริการกัตอาคารบ้านดุสิตธานี ตั้งแต่กัตอาคารตั้งอยู่ในโรงแรมจนกระทั่งโรงแรมมีการปรับโฉมนำกัตอาคารมาตั้งรวมกันอยู่ในกัตอาคารบ้านดุสิตธานีนั้น การที่จะสร้างความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจกัตอาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ได้ เป็นผลมาจากความสามารถของผู้ประกอบการที่จะดำเนินธุรกิจในช่วงที่มีความไม่แน่นอนในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งอาจทำให้ธุรกิจหยุดชะงักได้ ไม่ว่าจะการเป็นผู้ประกอบการอาหารและเครื่องดื่มที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความมุ่งมั่นและอดทนเพื่อให้ธุรกิจสำเร็จตามเป้าหมาย มีจิตบริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า เกิดความจงรักภักดี และกลับมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง ร่วมกับการดำเนินธุรกิจที่ให้ความสำคัญกับความ

ยั่งยืนในการดำเนินชีวิตประจำวัน เช่น การรักษาสິงแวดล้อมที่ส่งเสริมการดำรงชีวิตของมนุษย์ การลดขยะ พลาสติก มลพิษ แม่น้ำ และลำคลอง ความยั่งยืนของชุมชน เช่น การรักษากฎมึปัญหาท้องถิ่น ประวัติศาสตร์ บรรทัดฐานหรือคุณค่าทางวัฒนธรรมของชุมชนท้องถิ่นหรือในพื้นที่ และธรรมชาติ เช่น การรักษารธรรมชาติ ความหลากหลายของสิ่งมีชีวิต และระบบนิเวศ โดยมีความเต็มใจและทุ่มเทเป็นอย่างมากในการรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน สัสมประสพการณั ความเชี่ยวชาญในการรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และสามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้ โดยการเนิการตามแนวทางดังกล่าวข้างต้น ส่งผลให้องค์กรมีความสามารถพัฒนานวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ ทั้งความสามารถในการดำเนินงานธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้ และในขณะเดียวกันก็สามารถใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ และความสามารถที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานทางธุรกิจให้สอดคล้องกับนโยบายและกระบวนการต่าง ๆ จากหน่วยงานภาครัฐได้เป็นอย่างดี ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อันเกิดจากการมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และความสามารถในการพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานทางธุรกิจให้มีความต่อเนื่องได้เป็นอย่างดี ซึ่งนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจยังส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ อีกทั้งการมีคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ โดยมีแนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการที่มุ่งเน้นความยั่งยืน และการมีภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง ยังส่งผลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นผลการดำเนินงานที่รายได้และกำไรที่เพิ่มขึ้นจากการมาใช้บริการที่เพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ การกลับมาใช้บริการซ้ำของลูกค้าเก่า ความพึงพอใจของลูกค้าจากการมาใช้บริการที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา และสร้างผลกระทบต่อสังคมจากการบรรลุผลการดำเนินธุรกิจที่ใส่ใจต่อปัญหาสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน และส่งเสริมความอยู่ดีกินดีของชุมชนและสังคม

สอดคล้องกับงานวิจัยของ Astuty et al. (2024); Avelar et al. (2024). Messabia et al. (2022); Sahi et al. (2023); Su et al. (2023) พบว่า คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการทั้งผู้บริหารและพนักงานในองค์กร เป็นปัจจัยที่ส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจให้อยู่รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืน หากเกิดสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และ Kahveci (2023) พบว่า การตอบสนองด้วยกลยุทธ์ระยะยาวที่มุ่งเน้นด้านความยั่งยืนมีความสัมพันธ์กับการปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้อยู่รอดได้ในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 เช่นเดียวกับ Baiocco and Paniccia (2023) ที่ชี้เห็นว่าทักษะและองค์ความรู้เกี่ยวกับการท่องเที่ยวและบริการยั่งยืนมีความสัมพันธ์กับการสร้างนวัตกรรมแบบจำลองทางธุรกิจของผู้ประกอบการขนาดเล็กที่อยู่รอดและดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้ง Nan and

Chaiprasit (2023) พบว่า ผู้นำที่มีความยืดหยุ่น พร้อมรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลเชิงบวกกับการพัฒนานวัตกรรมของวิสาหกิจ และ Engemann (2019); Hong et al. (2022) ที่ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง ส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถขององค์กรในการปรับตัวและฟื้นตัวภายหลังที่พบกับเหตุการณ์วิกฤตแพร่ระบาดของโควิด-19 หรือสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดความยากลำบาก

ในขณะที่การยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหาร ทรัพยากรทางการเงินและการจัดการ การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ การจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า และการพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้กับองค์กร ไม่มีอิทธิพลต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ ซึ่งขัดแย้งกับผลการศึกษาของ Ding et al. (2021); Filimonau et al. (2020); Qin et al. (2020); Ramelli et al. (2020); Sugianto et al. (2023) ที่พบว่า ทรัพยากรทางการเงินและการจัดการมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ เช่นเดียวกับ Sharma et al. (2022); Sharma, Joshi et al. (2022); Siagian et al. (2021); Sugianto et al. (2023); Twaissi and ALawad (2023) ที่เสนอว่าการเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ อีกทั้งการศึกษาของ Azadegan et al. (2020); Paul and Chowdhury (2021); Sugianto et al. (2023); Twaissi and ALawad (2023); van Hoek (2020) ที่แสดงให้เห็นว่าการจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ และ Agnese (2020); Sugianto et al. (2023) พบว่า การพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้กับองค์กรมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในมุมมองของลูกค้าที่มาใช้บริการจริงและเป็นผู้ที่มาใช้บริการภัตตาคารบ้านดุสิตธานี ตั้งแต่ภัตตาคารตั้งอยู่ในโรงแรมจนกระทั่งโรงแรมมีการปรับโฉมนำภัตตาคารมาตั้งรวมกันอยู่ในภัตตาคารบ้านดุสิตธานีนั้น การพัฒนานวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จของผู้ประกอบการภัตตาคารบ้านดุสิตธานี ไม่ได้เป็นผลโดยตรงจากการตัดสินใจนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้เพื่อสร้างประสบการณ์การให้บริการแก่ลูกค้า แม้ว่าจะมีการประเมินแล้วว่าเทคโนโลยีดิจิทัลนั้น ๆ จะเป็นวิธีการในการให้บริการที่ดีกว่าและมีประโยชน์มากกว่าสำหรับองค์กร อีกทั้งการตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรทางการเงินที่องค์กรมีอยู่ เพื่อให้ธุรกิจสามารถสร้างความเปรียบทางการแข่งขันในตลาด และสามารถเติบโตได้จากผลประกอบการในการดำเนินงานทางธุรกิจ การปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวทางธุรกิจ การวางแผนจัดการความเสี่ยงเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ การรักษาความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า และการพัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ ความรู้ ประสบการณ์ ความชำนาญงานให้คงอยู่กับองค์กรในระยะยาว จึงทำให้ปัจจัยดังกล่าวข้างต้นไม่มีอิทธิพลต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ ดังจะเห็นได้จากคะแนนค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มปัจจัยการยอมรับ

เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหาร (Mean = 3.63) ทรัพยากรทางการเงินและการจัดการ (Mean = 3.71) การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ (Mean = 3.80) การจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Mean = 3.73) การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (Mean = 3.69) และการพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้กับองค์กร (Mean = 3.82) ล้วนแล้วแต่มีค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยกว่าปัจจัยคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ แนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน และภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น จึงเป็นผลให้กลุ่มปัจจัยดังกล่าวข้างต้น ไม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ

5.3 ข้อเสนอแนะ

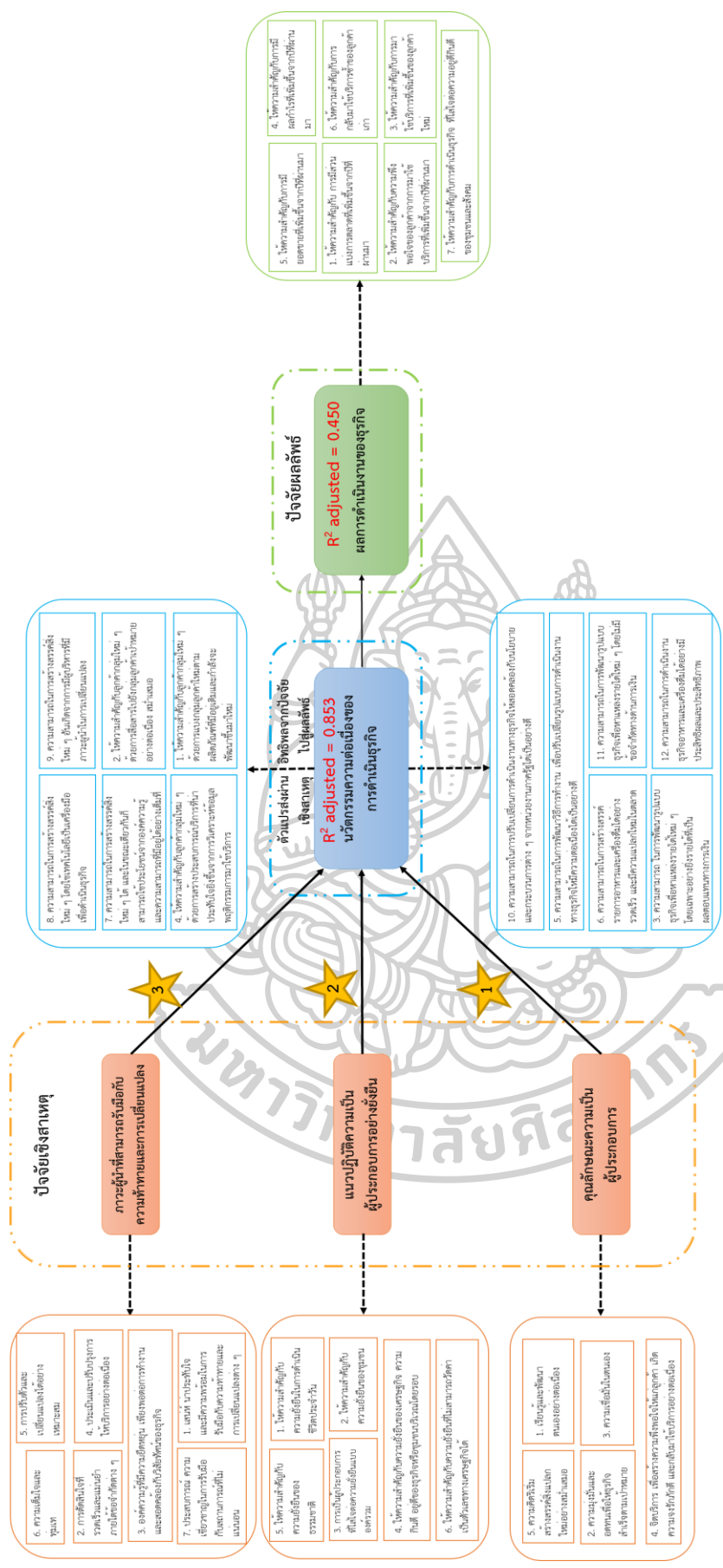
จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะด้านทฤษฎี

ผลของงานวิจัยทำให้เกิดการสร้างตัวแบบเชิงสาเหตุปัจจัยด้านความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภาคการของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย : กรณีศึกษา บริษัทดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ แนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน และภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง ตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลจากปัจจัยเชิงสาเหตุไปสู่ผลลัพธ์ ได้แก่ นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ และปัจจัยผลลัพธ์ ได้แก่ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ ดังแสดงในภาพที่ 16 อีกทั้งผลของงานวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางในการศึกษาเพิ่มเติม เพื่อต่อยอดงานวิจัยในอนาคตได้ นอกเหนือจากคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ แนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน และภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง ที่เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ โดยมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ และยังมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจแล้ว ยังมีปัจจัยอื่น ๆ อีกหรือไม่ จากการวิเคราะห์ค่าสถิติของงานวิจัยนี้จะเห็นได้ว่าปัจจัยเชิงสาเหตุดังกล่าวข้างต้น มีอิทธิพลต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจภายหลังการปรับปรุงแล้ว เท่ากับ 0.853 ถือว่ามีความแม่นยำของการทำนายอยู่ในระดับสูง ซึ่งค่านี้สามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปรตามได้ร้อยละ 85.30 กล่าวอีกนัยหนึ่ง นั่นคือ ยังมีอีกถึงร้อยละ 14.70 ที่อาจจะมีปัจจัยอื่น ๆ เช่น การสร้างแบรนด์บุคคล (Personal Branding) การสร้างแบรนด์องค์กร (Corporate Branding) ความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage) จากงานวิจัยของ Wibowo et al. (2024)

การเรียนรู้ความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial learning) จากงานวิจัยของ Xiang et al. (2024) การนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้กับทุกฟังก์ชันในการทำธุรกิจ (Digital transformation) จากงานวิจัยของ Merín-Rodríguez et al. (2024) การแสวงหาโอกาสจากดิจิทัล (Digital opportunity discovery) จากงานวิจัยของ Li and Sukpasjaroen (2024) และ การคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Foresight) จากงานวิจัยของ Moqaddamerad and Ali (2024) เป็นต้น ซึ่งนอกเหนือจากงานวิจัยนี้ที่สามารถนำมาใช้ในการอธิบายผลการดำเนินงานของธุรกิจภาคีตาการของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ได้

และนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ ยังมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจภายหลังการปรับปรุงแล้ว เท่ากับ 0.450 ถือว่ามีความแม่นยำของการทำนายอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งค่านี้สามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปรตามได้ร้อยละ 45.00 กล่าวอีกนัยหนึ่ง นั่นคือ ยังมีอีกถึงร้อยละ 55.00 ที่อาจจะมียปัจจัยอื่น ๆ เช่น นวัตกรรมกระบวนการ (Process innovation) จากงานวิจัยของ Nguyen et al. (2023) การบูรณาคุณภาพการจัดการซัพพลายเชน (Supply chain quality integration) และการแบ่งปันสารสนเทศร่วมกัน (Information Sharing) จากงานวิจัยของ Basana et al. (2024) นวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) จากงานวิจัยของ Rabie et al. (2024) ความสำเร็จจากการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge management success) การปฏิบัติตามนโยบายสิ่งแวดล้อม (Environmental compliance) จากงานวิจัยของ Truong et al. (2024) ความสามารถขององค์กรในการเลือกสรรหาเทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ (Digital capability) และการดูดซับความรู้ที่มีการแพร่กระจาย (Knowledge spillovers) จากงานวิจัยของ Ferreira et al. (2024) เป็นต้น ซึ่งนอกเหนือจากงานวิจัยนี้ที่สามารถนำมาใช้ในการอธิบายผลการดำเนินงานของธุรกิจภาคีตาการของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ได้



ภาพที่ 16 ตัวแบบเชิงสาเหตุต่อความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจของผู้ประกอบการขนาดใหญ่ในประเทศไทย : กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการนำผลที่ได้รับจากการวิจัยไปประยุกต์ใช้

จากผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อ นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจมากที่สุด รองลงมาคือ แนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน และภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงตามลำดับ โดยนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ ยังมีอิทธิพลเชิงบวกกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ อีกทั้งปัจจัยเชิงสาเหตุดังกล่าวข้างต้น ยังมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ และอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ผ่าน นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจในฐานะตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลจากปัจจัยเชิงสาเหตุไปสู่ผลลัพธ์ ได้แก่ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ ดังนั้น ผู้ประกอบการโรงแรม ภาครัฐและภาคเอกชนที่ทำหน้าที่ส่งเสริมการสนับสนุนการยกระดับธุรกิจด้านอาหารในการสร้างรายได้ และผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง สามารถใช้เป็นข้อมูลในการนำไปกำหนดนโยบายและวางกลยุทธ์ในการพัฒนารูปแบบความต่อเนื่องทางธุรกิจและนวัตกรรมธุรกิจภัตตาคารได้โดยการให้ความสำคัญกับการพัฒนาและส่งเสริมให้ผู้ประกอบการมีคุณลักษณะของผู้ประกอบการอาหารและเครื่องดื่มที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตบริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า เกิดความจงรักภักดี และกลับมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีความมุ่งมั่นและอดทนเพื่อให้ธุรกิจสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งแนวทางดังกล่าวเป็นตัวชี้วัดที่กลุ่มตัวอย่างลูกค้าที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานีเห็นว่ามีสำคัญมากที่สุดในการมีคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ ร่วมกับการดำเนินธุรกิจที่ยึดแนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน โดยแนวปฏิบัติที่ควรให้ความสำคัญ ประกอบด้วย การสร้างความยั่งยืนในการดำเนินชีวิตประจำวัน เช่น การรักษาสິงแวดล้อมที่ส่งเสริมการดำรงชีวิตของมนุษย์ การลดขยะพลาสติก มลพิษ แม่น้ำ และลำคลอง การสร้างความยั่งยืนของชุมชน เช่น การรักษาภูมิปัญญาท้องถิ่น ประวัติศาสตร์ บรรทัดฐานหรือคุณค่าทางวัฒนธรรมของชุมชนท้องถิ่นหรือในพื้นที่ และการสร้างความยั่งยืนของธรรมชาติ เช่น การรักษาธรรมชาติ ความหลากหลายของสิ่งมีชีวิต และระบบนิเวศ โดยผู้บริหาร ฝ่ายดำเนินงานต่าง ๆ จะต้องมีภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงได้ ทั้งความเต็มใจและทุ่มเทเป็นอย่างมากในการรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในการรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน การปรับตัวและเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้

ซึ่งหากผู้ประกอบการโรงแรม ภาครัฐและภาคเอกชนที่ทำหน้าที่ส่งเสริมการสนับสนุนการยกระดับธุรกิจด้านอาหารในการสร้างรายได้ และผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง สามารถนำแนวทางดังกล่าวข้างต้นไปปฏิบัติและส่งเสริมได้ จะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถพัฒนานวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจได้ ทั้งความสามารถในการดำเนินงานธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มได้อย่าง

มีประสิทธิภาพและความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้ และในขณะเดียวกันก็สามารถใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้และความสามารถที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานทางธุรกิจให้สอดคล้องกับนโยบายและกระบวนการต่าง ๆ จากหน่วยงานภาครัฐได้เป็นอย่างดี ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อันเกิดจากการมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และความสามารถในการพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานทางธุรกิจให้มีความต่อเนื่องได้เป็นอย่างดี ซึ่งกลุ่มตัวอย่างลูกค้าที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานีเห็นว่าเป็นตัวชี้วัดที่มีความสำคัญต่อการนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ ที่นำไปสู่การประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานทางธุรกิจ ทั้งระดับความพึงพอใจของลูกค้าจากการมาใช้บริการที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา การกลับมาใช้บริการซ้ำของลูกค้าเก่า การมาใช้บริการที่เพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ การมีภาพลักษณ์ของการดำเนินธุรกิจที่ใส่ใจต่อปัญหาสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน ความอยู่ดีกินดีของชุมชนและสังคม และยังเป็นการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในระดับนานาชาติได้อย่างมีคุณภาพได้ด้วยวิธีการนำนวัตกรรมมารองรับให้บริการ ทำให้เกิดเศรษฐกิจมวลรวมที่สร้างความอย่างยั่งยืนกับอุตสาหกรรมธุรกิจโรงแรมและภัตตาคารได้ และยังสามารถสร้างงานและรายได้ทางเศรษฐกิจระดับมหภาคให้กับประเทศ

5.3.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยอาจใช้ผลที่ได้รับจากการศึกษาที่พบว่า ปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งเอาไว้ว่า การยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหาร ทรัพยากรทางการเงินและการจัดการ การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ การจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า และการพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้กับองค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ โดยการใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก รวมทั้งวิธีการอื่น ๆ ตามความเหมาะสมจากกลุ่มตัวอย่าง เพื่อค้นหาคำตอบ ขยายความ เพิ่มความลุ่มลึกของข้อมูลว่าเพราะเหตุใดปัจจัยดังกล่าวข้างต้น จึงไม่ส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้ ผู้วิจัยอาจนำข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างมาใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรได้ อาทิ เพศ ช่วงอายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้เฉลี่ยเฉลี่ยต่อเดือน จำนวนครั้งที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี ช่วงเวลาที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี และช่องทางการรู้จักภัตตาคารบ้านดุสิตธานีที่แตกต่างกัน ว่าส่งผลให้กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ และผลการดำเนินงานของธุรกิจแตกต่างกันหรือไม่

รายการอ้างอิง



- Agnese, B. (2020). *Digitalization and Resilience in Times of Covid-19: An Empirical Research on Freight Forwarding Companies*. In: Università 'Degli Studi Di Padova Dipartimento. Italy.
- Akgün, A. E., & Polat, V. (2022). Strategic orientations, marketing capabilities and innovativeness: an adaptive approach. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(4), 918-931. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2020-0435>
- AL-allak, B. (2010). Evaluating the Adoption and Use of Internet-based Marketing Information Systems to Improve Marketing Intelligence (The Case of Tourism SMEs in Jordan). *International Journal of Marketing Studies* 2(2), 87-101. <https://doi.org/10.5539/ijms.v2n2p87>
- Aladejebi, O. (2021). Should Working From Home be the Norm in Nigeria After Covid_19?. *Archives of Business Research*, 9(9), 97-115. <https://doi.org/10.14738/abr.99.10787>
- Aldamen, H., Alkhateeb, H., Kercher, K., Duncan, K., & Hollindale, J. (2021). Core competencies for the global workplace: A cross-cultural and skill-based simulation project in accounting. *Accounting Education*, 30(4), 385-412.
- Almeida, F., & Oliveira, J. M. (2023). Talent management practices in startups and their effects in innovation, intrapreneurship, and internationalisation. *International Journal of Business Innovation and Research*, 30(3), 370-388. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2023.129363>
- Ambulkar, S., Blackhurst, J., & Grawe, S. (2015). Firm's resilience to supply chain disruptions: Scale development and empirical examination. *Journal of Operations Management*, 33-34(1), 111-122. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.11.002>
- Ammendola, F., Fiori, G., & Izzo, M. F. (2015). *Non financial performance indicators and business performance: correlation results from the Chinese automotive market* [Thesis, Libera Università Internazionale Degli Studi Sociali, Italy].
- Announcement of the Office of the Prime Minister. (2018). *Announcement of the Office of the Prime Minister on the Announcement of the National Reform Plan (2018, April)*, (ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง การประกาศแผนการปฏิรูป

- ประเทศไทย (เมษายน พ.ศ. 2561). Royal Thai Government Gazette (No. 135 Chapter 24 a, pp. 1-2).
- Arifiani, L., Prabowo, H., Furinto, A. F., & Kosasih, W. (2022). Respond to environmental turbulence sparks firm performance by embracing business model transformation: an empirical study on the internet service provider in Indonesia. *foresight*, *24*(3/4), 336-357. <https://doi.org/10.1108/FS-02-2021-0032>
- Astuty, E., Sudirman, I. D., & Aryanto, R. (2024). Sustainable resilience strategy: unleash the micro-businesses's potential in the digitalization and sustainability era. *Cogent Business & Management*, *11*(1), 2313672. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2313672>
- Aujirapongpan, S., Wathanasin, P., Chandrachai, A., and Cooparat, P. (2010). Innovation: Meaning, Types, and Importance for Entrepreneurship. (นวัตกรรม: ความหมาย ประเภทและความสำคัญต่อการเป็นผู้ประกอบการ). *Journal of Business Administration*, *33*(128), 49-65.
- Avelar, S., Borges-Tiago, T., Almeida, A., & Tiago, F. (2024). Confluence of sustainable entrepreneurship, innovation, and digitalization in SMEs. *Journal of Business Research*, *170*, 114346. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114346>
- Azadegan, A., Mellat Parast, M., Lucianetti, L., Nishant, R., & Blackhurst, J. (2020). Supply Chain Disruptions and Business Continuity: An Empirical Assessment. *Decision Sciences*, *51*(1), 38-73. <https://doi.org/10.1111/deci.12395>
- Baiocco, S., & Panicia, P. M. A. (2023). Business model innovation in sustainable entrepreneurship: co-evolutionary evidence from small accommodation firms. *Business Process Management Journal*, *29*(8), 260-292. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2023-0059>
- Baker, K., Hagedorn, R. L., Hendricks, T., Clegg, E. N., Joseph, L., McGowan, M., & Olfert, M. D. (2018). Katalyst: development of a fifth-grade novel approach to health and science experiential learning. *Science activities*, *55*(3-4), 127-139.
- Balmer, J. M. T. (2013). Corporate heritage, corporate heritage marketing, and total corporate heritage communications. *Corporate Communications: An International Journal*, *18*(3), 290-326. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-05-2013-0031>

- Balmer, J. M., & Chen, W. (2017). *Corporate heritage tourism brand attractiveness and national identity*. In *Foundations of corporate heritage* (pp. 214-243): Routledge.
- Bangkokbiznews. (2564). ‘ปรับตัวธุรกิจ’ สู่ Food Delivery. สืบค้นเมื่อ 1 สิงหาคม 2564 จาก <https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/652109>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Basana, S. R., Malelak, M. I., Suprpto, W., Siagian, H., & Tarigan, Z. J. H. (2024). The impact of SCM integration on business performance through information sharing, quality integration and innovation system. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(1), 435-448. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.9.008>
- Bashir, B., Alao, & Oladejo, L., G (2020). Coronavirus Pandemic and Business Disruption: The Consideration of Accounting Roles in Business Revival. *International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR)*, 4(5), 108-115. https://papers.ssm.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3614521
- Bednall, T., & Henricks, M. (2021). Adaptive Performance: A Review of Managerial Interventions. In (pp. 71-89). <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-6948-1.ch005>
- Belás, J., Smrcka, L., Gavurova, B., & Dvorsky, J. (2018). The impact of social and economic factors in the credit risk management of SME. *Technological and Economic Development of Economy*, 24(3), 1215-1230.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317.
- Berndt, A. C., Gomes, G., & Borini, F. M. (2024). Exploring the antecedents of frugal innovation and operational performance: the role of organizational learning capability and entrepreneurial orientation. *European Journal of Innovation Management*, 27(5), 1704-1722. <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2022-0320>
- Best, J.W., & Kahn, J.V. (1998). *Research in Education*. 8th Edition, Butler University, Emeritus, University of Illinois, Chicago.
- Božić, A., & Milošević, S. (2021). Contemporary trends in the restaurant industry and gastronomy. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 45(5), 905-907.

- Braga, V., Correia, A., Braga, A., & Lemos, S. (2017). The innovation and internationalisation processes of family businesses. *Review of International Business and Strategy*, 27(2), 231-247. <https://doi.org/10.1108/RIBS-01-2017-0005>
- Brand Buffet. (2563). อนาคตธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม หลังวิกฤติโควิด-19 จากมุมมองของ “ดุสิตธานี”. สืบค้นเมื่อ 11 สิงหาคม 2564 จาก <https://www.brandbuffet.in.th/2020/08/food-and-beverage-in-hotel-industry-after-covid-19-dusitthani/>
- Branicki, L. J., Sullivan-Taylor, B., & Livschitz, S. R. (2018). How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1244-1263. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2016-0396>
- Buddelmeyer, H., Jensen, P. H., & Webster, E. (2010). Innovation and the determinants of company survival. *Oxford Economic Papers*, 62(2), 261-285. <https://doi.org/10.1093/oep/gpp012>
- Chand, M., & Katou, A. A. (2007). The impact of HRM practices on organisational performance in the Indian hotel industry. *Employee Relations*, 29(6), 576-594. <https://doi.org/10.1108/01425450710826096>
- Chandramana, S. B., Prem, A., & Panicker, P. G. (2020). CLICKING TOWARDS GROWTH IN A VOLATILE, UNCERTAIN, COMPLEX AND AMBIGUOUS ENVIRONMENT -A STUDY ON THE STATE OF ONLINE RETAIL INDUSTRY IN INDIA. *Journal contribution*. 5, 237-251. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.13323182>
- Charbonnier-Voirin, A., El Akremi, A., & Vandenberghe, C. (2010). A Multilevel Model of Transformational Leadership and Adaptive Performance and the Moderating Role of Climate for Innovation. *Group & Organization Management*, 35(6), 699-726. <https://doi.org/10.1177/1059601110390833>
- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive Performance: A New Scale to Measure Individual Performance in Organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 29(3), 280-293. <https://doi.org/10.1002/cjas.232>

- Chi, N. T. K. (2021). Innovation capability: The impact of e-CRM and COVID-19 risk perception. *Technology in Society*, 67, 101725.
<https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101725>
- Chin, W. L., & Pehin Dato Musa, S. F. (2021). Agritourism resilience against Covid-19: Impacts and management strategies. *Cogent Social Sciences*, 7(1), 1950290.
<https://doi.org/10.1080/23311886.2021.1950290>
- Chin, W.W. (1998). *The partial least squares approach to structural equation modeling*. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295-336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2021). Strategic Agility, Business Model Innovation, and Firm Performance: An Empirical Investigation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(3), 767-784.
<https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2910381>
- Climate Change Management and Coordination. (2562). *แผนการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศแห่งชาติ (NAP)*. สืบค้นเมื่อ 28 สิงหาคม 2564 จาก https://climate.onep.go.th/en_US/topic/policy-and-strategy/thailand-national-adaptation-plan/
- Costa, C. (2012). *Restaurant of the future – ‘leading tendencies’ university of Aveiro, Portugal*. Retrieved 21 August 2021 from http://www.restaurantedofuturo.com/newsletter_final_en.pdf
- Cresswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. In: Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cronbach, L. J. (1970). *Essentials of Psychological Testing*. New York: Harper & Row.
- Davis, D. (1996). *Business Research for Decision Making*. 4th ed. Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Davison, A., & Hinkley, D. (1997). *Bootstrap Methods and their Application (Cambridge Series in Statistical and Probabilistic Mathematics)*. Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511802843
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management (Thirteenth)*. In: London: Pearson Education Inc.

- Ding, W., Levine, R., Lin, C., & Xie, W. (2021). Corporate immunity to the COVID-19 pandemic. *Journal of Financial Economics*, *141*(2), 802-830.
<https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2021.03.005>
- Disaster Recovery Institute (DRI) International. (2024). *What is business continuity management?*. [Online]. Retrieved April 17, 2024 from <https://drii.org/what-is-business-continuity-management>
- Dixon, D. P., Miscuraca, J. A., & Koutroumanis, D. A. (2018). Looking strategically to the future of restaurants: casual dining or fast casual? *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, *1*(1), 102-117.
- Dusit Hotels and Resorts. (2020). *Dusit Hotels and Resorts*. Retrieved 8 August 2021 from <https://www.dusit.com/>
- El Maalmi, A., Jenoui, K., & El Abbadi, L. (2023). Sustainable supply chain innovation: model validity and resilience study in the Moroccan context. *Supply Chain Forum: An International Journal*, *24*(2), 194-216.
<https://doi.org/10.1080/16258312.2023.2172956>
- Efron, B., & Tibshirani, R.J. (1994). *An Introduction to the Bootstrap* (1st ed.). Chapman and Hall/CRC. <https://doi.org/10.1201/9780429246593>
- Elia, S., Giuffrida, M., Mariani, M. M., & Bresciani, S. (2021). Resources and digital export: An RBV perspective on the role of digital technologies and capabilities in cross-border e-commerce. *Journal of Business Research*, *132*, 158-169.
- Engemann, K. J. (2019). Emerging developments in organizational risk. *Continuity & Resilience Review*, *1*(1), 26-35. <https://doi.org/10.1108/CRR-03-2019-0011>
- Ferreira, J. J. M., Fernandes, C. I., & Veiga, P. M. (2024). The effects of knowledge spillovers, digital capabilities, and innovation on firm performance: A moderated mediation model. *Technological Forecasting and Social Change*, *200*, 123086. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123086>
- Ferreras-Méndez, J. L., Olmos-Peñuela, J., Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2021). Entrepreneurial orientation and new product development performance in SMEs: The mediating role of business model innovation. *Technovation*, *108*, 102325. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102325>

- Filimonau, V., Derqui, B., & Matute, J. (2020). The COVID-19 pandemic and organisational commitment of senior hotel managers. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102659.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102659>
- Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2011). *Service management: Operations, strategy, and information technology*. Irwin: McGraw-Hill.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2018). Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems. *Long Range Planning*, 51(1), 9-21. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.006>
- Gheribi, E. (2017). *Innovation strategies in restaurant business*. Econ. Organ. Enterp, 11, 125-135.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*: Routledge.
- Goaill, M. M., & Al-Hakimi, M. A. (2021). Does absorptive capacity moderate the relationship between entrepreneurial orientation and supply chain resilience? *Cogent Business & Management*, 8(1), 1962487.
<https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1962487>
- Gorzeń-Mitka, I. (2019). Interpretive structural modeling approach to analyze the interaction among key factors of risk management process in SMEs: Polish experience. *European journal of sustainable development*, 8(1), 339-339.
- Götz, O., Liehr-Gobbers, K., & Krafft, M. (2010). *Evaluation of Structural Equation Models Using the Partial Least Squares (PLS) Approach*. In V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications* (pp. 691-711). Springer Berlin Heidelberg.
https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_30
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Grbich, C. (2013). *Content analysis of texts*. C. Grbich, *Qualitative data analysis*, 189-199.
- Green, S. (2020). *Secret Ingredients: A Comparative Analysis of Fine-Dining Experience Design for Selected Michelin Star Restaurants*.

- Guerola-Navarro, V., Gil-Gomez, H., Oltra-Badenes, R., & Sendra-García, J. (2021). Customer relationship management and its impact on innovation: A literature review. *Journal of Business Research*, 129, 83-87.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.050>
- Guion, L. A., Diehl, D. C., & McDonald, D. (2011). *Triangulation: establishing the validity of qualitative studies: FCS6014/FY394, Rev. 8/2011*. Edis, 2011(8), 3-3.
- Hachibanramen. (2562). *ฮะจิบัง ราเมน (Hachiban Ramen) ร้านราเมนหมายเลข 8. สืบค้นเมื่อ 25 มกราคม 2564* จาก <https://www.hachiban.co.th/th/history/>
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective (Vol. 7)*. In: Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition, Pearson, New York.
- Hair, J.F., Money, A.H., Samouel, P., & Page, M. (2007). *Research Methods for Business. Education + Training*, 49(4), 336-337.
<https://doi.org/10.1108/et.2007.49.4.336.2>
- Hair, J.F., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results and Higher Acceptance. *Long Range Planning*, 46, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.001>
- Hair, J.F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Business Review*, 26(2), 106-121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hakala, U., Lätti, S., & Sandberg, B. (2011). Operationalising brand heritage and cultural heritage. *Journal of Product & Brand Management*, 20(6), 447-456.
<https://doi.org/10.1108/10610421111166595>
- Hallencreutz, J., & Parmler, J. (2021). Important drivers for customer satisfaction—from product focus to image and service quality. *Total quality management & business excellence*, 32(5-6), 501-510.
- Hanks, L., Mody, M., & Katcher, N. (2021). *The Restaurant of the Future: Blending the Tech and Touch in a Post-Covid World?* สืบค้นเมื่อ 25 มกราคม 2564 จาก <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-cb-restaurant-of-the-future.pdf>

- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2010). Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance. *Journal of Brand management*, 17(8), 590-604.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). *The use of partial least squares path modeling in international marketing*. In R. R. Sinkovics & P. N. Ghauri (Eds.), *New Challenges to International Marketing* (Vol. 20, pp. 277-319). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Herbane, B. (2010). The evolution of business continuity management: A historical review of practices and drivers. *Business history*, 52(6), 978-1002.
- Heung, V. C., Wong, M., & Qu, H. (2000). Airport-restaurant service quality in Hong Kong: An application of SERVQUAL. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), 86-96.
- Hill, R., & Burgess, S. (2003). *Issues in Business Continuity Management*. USA: Idea group publishing.
- Hock, M., Clauss, T., & Schulz, E. (2016). The impact of organizational culture on a firm's capability to innovate the business model. *R&D Management*, 46(3), 433-450. <https://doi.org/10.1111/radm.12153>
- Hollebeek, L. D. (2011). Demystifying customer brand engagement: Exploring the loyalty nexus. *Journal of marketing management*, 27(7-8), 785-807.
- Hong, P. C., Singh, N. P., Elangovan, N., & Yeon, G. (2022). Responding to pandemic challenges: leadership lessons from multinational enterprises (MNEs) in India. *Journal of Management Development*, 41(4), 205-222. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2021-0309>
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*, 2(1), 88-115.
- Hudson, B. T. (2011). *Brand heritage and the renaissance of Cunard*. *European Journal of Marketing*.
- Iansiti, M., & Clark, K. B. (1994). Integration and dynamic capability: evidence from product development in automobiles and mainframe computers. *Industrial and corporate change*, 3(3), 557-605.

- International Labour Organisation (ILO). (2011). *Multi-hazard business continuity management: Guide for small and medium enterprises*. Retrieved 1 October 2021 from http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed_emp/documents/instructionalmaterial/wcms_187875.pdf
- Ishak, I. F., & Lemy, D. M. (2022). Strategy In Crisis And Innovation During Pandemic (Case Study Of Abc Hotel In Jakarta). *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(3), 3345-3356.
- Ivanov, D. (2022). Viable supply chain model: integrating agility, resilience and sustainability perspectives—lessons from and thinking beyond the COVID-19 pandemic. *Annals of Operations Research*, 319(1), 1411-1431. <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03640-6>
- Järveläinen, J. (2013). IT incidents and business impacts: Validating a framework for continuity management in information systems. *International Journal of Information Management*, 33(3), 583-590. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.03.001>
- Jha, R. S., Sahoo, P. R., & Smrutirekha. (2022). Relevance of Disruptive Technologies Led Knowledge Management System and Practices for MSME. *ICT Systems and Sustainability*, 139-147.
- Jones, B. A. (2015). *Benchmarking organizational resilience: A cross-sectional comparative research study (Publication Number 3730739) [D.Sc., New Jersey City University]*. Publicly Available Content Database. United States -- New Jersey. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/benchmarking-organizational-resilience-cross/docview/1734108727/se-2?accountid=15637>
- Johnson-Conley, C.D. (2009). *Using community-based participatory research in the development of a consumer-driven cultural competency tool*. Ph.D. Thesis, University.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1996). *LISREL8: User's reference guide*. Mooresville: Scientific Software.
- Kahveci, E. (2023). Business strategies for small- and medium-sized tourism enterprises during COVID-19: a developing country case. *Journal of Hospitality*

- and *Tourism Insights*, 6(4), 1569-1593. <https://doi.org/10.1108/JHTI-08-2021-0232>
- Kallmuenzer, A., & Peters, M. (2017). Entrepreneurial behaviour, firm size and financial performance: the case of rural tourism family firms. *Tourism Recreation Research*, 43(1), 2–14. <https://doi.org/10.1080/02508281.2017.1357782>
- Kaplan, D. (2008). *Structural equation modeling: Foundations and extensions (Vol. 10)*: Sage Publications.
- Kasavana, M., & Brooks, R. (2001). *Managing Front Office Operations Culinary and Hospitality Industry Publications Services*. Weimar, Texas.
- Kato, M., & Charoenrat, T. (2018). Business continuity management of small and medium sized enterprises: Evidence from Thailand. *International journal of disaster risk reduction*, 27, 577-587.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of marketing*, 57(1), 1-22.
- Khaosod Online. (2562). ทูบ ดุสิตธานี 2เม.ย.นี้! ทูม 3.6 หมื่นล้าน สร้างตำนานใหม่ 'ดุสิตเซ็นทรัลพาร์ค'. สืบค้นเมื่อ 6 เมษายน 2564 จาก https://www.khaosod.co.th/breaking-news/news_2372447
- Kim, E. J., & Pomirleanu, N. (2021). Effective redesign strategies for tourism management in a crisis context: A theory-in-use approach. *Tourism Management*, 87, 104359. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104359>
- Kim, H., & Bachman, J. R. (2019). Examining customer perceptions of restaurant restroom cleanliness and their impact on satisfaction and intent to return. *Journal of foodservice business research*, 22(2), 191-208.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York, NY: The Guilford Press.
- Kongsupapsiri, P. (2559). *Defining 4.0 จากการค้าไทยสู่การค้าสากล*. สืบค้นเมื่อ 1 พฤษภาคม 2564 จาก https://prezi.com/user/6lj_iwlf2mnx/
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management: Philip Kotler, Kevin Lane Keller*: Pearson.
- Krell, E. (2006). *Business continuity management*. NY: American Institute of Certified Public Accountants.

- Kuvykaite, R., & Piligrimiene, Z. (2014). *Consumer engagement into brand equity creation*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 156, 479-483.
- Le, T. T. (2022). How humane entrepreneurship fosters sustainable supply chain management for a circular economy moving towards sustainable corporate performance. *Journal of Cleaner Production*, 368, 133178. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.133178>
- Lee, L., Petter, S., Fayard, D., & Robinson, S. (2011). On the use of partial least squares path modeling in accounting research. *International Journal of Accounting Information Systems*, 12(4), 305–328.
- Li, F., & Sukpasjaroen, K. (2024). The Impact of the Digital Capability of College Students' New Enterprises on Business Model Innovation Driven by the Digital Economy: The Mediating Effect of Digital Opportunity Discovery. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(4). <https://doi.org/10.3390/jrfm17040152>
- Liddell, D. L., & Davis, T. L. (1996). The Measure of Moral Orientation: Reliability and validity evidence. *Journal of College Student Development*, 37(5), 485-493.
- Lin Moe, T. (2012). Aiming for resilience and adaptation in managing environment. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 3(1), 42-51. <https://doi.org/10.1108/17595901211201123>
- Liu, X., Wu, X., Wang, Q., & Zhou, Z. (2022). Entrepreneurial mindfulness and organizational resilience of Chinese SMEs during the COVID-19 pandemic: The role of entrepreneurial resilience. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.992161>
- Low, S. P., Liu, J., & Sio, S. (2010). Business continuity management in large construction companies in Singapore. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 19(2), 219-232.
- Lowry, P. B., & Gaskin, J. (2014). Partial Least Squares (PLS) Structural Equation Modeling (SEM) for Building and Testing Behavioral Causal Theory: When to Choose It and How to Use It. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 57, 123-146. <https://doi.org/10.1109/TPC.2014.2312452>

- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00048-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00048-3)
- Luna-Arocas, R. (2023). The key role played by innovation in the talent management and organizational performance relationship. *Employee Relations: The International Journal*, 45(6), 1347-1370. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2022-0430>
- Macmillan, A. M. (1957). The Health Opinion Survey: Technique for estimating prevalence of psychoneurotic and related types of disorder in communities. *Psychological Reports*, 3(2), 325-339.
- Majercak, P. (2021). Design of a Supply Chain Performance Monitoring System for a Company in the Context of the COVID-19 Pandemic. *SHS Web of Conferences*, 92, 01028. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219201028>
- Marilena, Z., & Alice, T. (2012). The Profit and Loss Account—Major Tool for the Analysis of the Company's Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 382-387. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.061>
- Martins, Y., Pelchat, M. L., & Pliner, P. (1997). “Try it; it's good and it's good for you”: Effects of taste and nutrition information on willingness to try novel foods. *Appetite*, 28(2), 89-102.
- Mastercard Global Destination Cities Index. (2019). *GDCI-Global-Report-FINAL-1. Spain Mastercard Las Palmas*. [Online]. Retrieved April 3, 2023 from <https://www.mastercard.com/news/media/wexffu4b/gdci-global-report-final-1.pdf>
- Merín-Rodrigáñez, J., Dasí, À., & Alegre, J. (2024). Digital transformation and firm performance in innovative SMEs: The mediating role of business model innovation. *Technovation*, 134, 103027.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.103027>
- Messabia, N., Fomi, P.-R., & Kooli, C. (2022). Managing restaurants during the COVID-19 crisis: Innovating to survive and prosper. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100234. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100234>

- Michelin Guide. (2019). *การจัดอันดับร้านอาหารตามมาตรฐานมิชลินไกด์*. สืบค้นเมื่อ 10 ธันวาคม 2563 จาก <https://guide.michelin.com/th/th/to-the-stars-and-beyond-th>
- Milioti, C., Pramadari, K., & Kelepouri, I. (2020). Modelling consumers' acceptance for the click and collect service. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *56*, 102149.
- Moqaddamerad, S., & Ali, M. (2024). Strategic foresight and business model innovation: The sequential mediating role of sensemaking and learning. *Technological Forecasting and Social Change*, *200*, 123095. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123095>
- Munusamy, J., Chelliah, S., & Mun, H. W. (2010). Service quality delivery and its impact on customer satisfaction in the banking sector in Malaysia. *International journal of innovation, management and technology*, *1*(4), 398.
- Nan, S., & Chaiprasit, K. (2023). Resilient Leadership, Innovation, Executive Incentives, and Sustainable Business Performance: An Empirical Study. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, *10*(4), 1-19. <https://doi.org/10.33168/JLISS.2023.0401>
- Narasimhan, S., L. (2013). *Rooms and Food & Beverage: Optimizing Revenues and Profits*. Retrieved 5 December 2020 from https://www.hotelexecutive.com/feature_focus/3694/rooms-and-food-beverage-optimizing-revenues-and-profits
- Nasution, M. D. T. P., Rafiki, A., Lubis, A., & Rossanty, Y. (2021). Entrepreneurial orientation, knowledge management, dynamic capabilities towards e-commerce adoption of SMEs in Indonesia. *Journal of Science and Technology Policy Management*, *12*(2), 256-282. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-03-2020-0060>
- Nguyen, H., Onofrei, G., Yang, Y., Pham, H., Wiengarten, F., & Nkhoma, M. (2023). Handling customer green pressures: The mediating role of process innovation among export-oriented manufacturing industries. *Business Strategy and the Environment*, *32*(4), 2312-2326. <https://doi.org/10.1002/bse.3250>

- Palacios, S., & Jun, M. (2020). An exploration of online shopping convenience dimensions and their associations with customer satisfaction. *International Journal of Electronic Marketing and Retailing*, 11(1), 24-49.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Perceived service quality as a customer-based performance measure: An empirical examination of organizational barriers using an extended service quality model. *Human resource management*, 30(3), 335-364.
- Paul, S. K., & Chowdhury, P. (2021). A production recovery plan in manufacturing supply chains for a high-demand item during COVID-19. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 51(2), 104-125.
<https://doi.org/10.1108/IJPDLM-04-2020-0127>
- Pavesic, D. V. (1989). Psychological aspects of menu pricing. *International Journal of Hospitality Management*, 8(1), 43-49.
- Pecot, F., Valette-Florence, P., & De Barnier, V. (2019). Brand heritage as a temporal perception: conceptualisation, measure and consequences. *Journal of marketing management*, 35(17-18), 1624-1643.
- Pink, G. H., Holmes, G. M., D'Alpe, C., Strunk, L. A., McGee, P., & Slifkin, R. T. (2006). Financial Indicators for Critical Access Hospitals. *The Journal of Rural Health*, 22(3), 229-236. <https://doi.org/10.1111/j.1748-0361.2006.00037.x>
- Pizzi, G., & Scarpi, D. (2019). The year of establishment effect on brand heritage and attitudes. *Journal of Consumer Marketing*, 36(6), 827-834.
<https://doi.org/10.1108/JCM-05-2018-2665>
- PR informativeness. (2558). “ลีส้ม” ตำนานที่ไม่เคยหลับไหล สู้ปัจจุบันอันน่าทึ่งกับ “Wall Street ของประเทศไทย” กว่า 30 ปีกับถนนลีส้ม ทำเลทองสุด Classic ที่มีมูลค่าไม่เคยเสื่อมมากกว่าครึ่งศตวรรษ. สืบค้นเมื่อ 10 พฤษภาคม 2564 จาก
<http://tisinformativeness.blogspot.com/2015/12/wall-street-30-classic.html>
- Prayag, G., & Hosany, S. (2015). Human resource development in the hotel industry of Mauritius: myth or reality? *Current Issues in Tourism*, 18(3), 249-266.
- Qin, X., Huang, G., Shen, H., & Fu, M. (2020). COVID-19 Pandemic and Firm-level Cash Holding—Moderating Effect of Goodwill and Goodwill Impairment. *Emerging*

- Markets Finance and Trade*, 56(10), 2243-2258.
<https://doi.org/10.1080/1540496X.2020.1785864>
- Rabie, N., Moustafa, A., & Ghaithi, F. A. (2024). Organizational Practices' Role in Managing Open Innovation and Business Performance. *Administrative Sciences*, 14(5), 87. <https://doi.org/10.3390/admsci14050087>
- Ramelli, S., & Wagner, A. F. (2020). Feverish Stock Price Reactions to COVID-19*. *The Review of Corporate Finance Studies*, 9(3), 622-655.
<https://doi.org/10.1093/rcfs/cfaa012>
- Ramirez, H., & Lim, T. S. (2021). Performance of SMEs: Literature synthesis of contingency models. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 276-297. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.23](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.23)
- Rasheed, M., Odeesh, J & Ibrahim, T. (2022). Financial compensation and talent retention in COVID-19 era: The mediating role of career planning. *Management Science Letters*, 12(1), 35-42.
<https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.8.003>
- Rashvand, P., & Zaimi Abd Majid, M. (2014). Critical Criteria on Client and Customer Satisfaction for the Issue of Performance Measurement. *Journal of Management in Engineering*, 30(1), 10-18.
[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000183](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000183)
- Sahi, G. K., Modi, P., & Mantok, S. (2023). New product innovations in times of crisis: How did women entrepreneurs survive the COVID-19 crisis? *Industrial Marketing Management*, 111, 19-29.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.03.004>
- Sammour, A. A., Chen, W., & Balmer, J. M. T. (2020). Corporate heritage brand traits and corporate heritage brand identity: the case study of John Lewis. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 23(3), 447-470.
<https://doi.org/10.1108/QMR-03-2018-0039>
- Sarial-Abi, G., Vohs, K. D., Hamilton, R., & Ulqinaku, A. (2017). Stitching time: Vintage consumption connects the past, present, and future. *Journal of Consumer Psychology*, 27(2), 182-194. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2016.06.004>

- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*: psychology press.
- Schwandt, T. A. (2014). *The Sage dictionary of qualitative inquiry*: Sage publications.
- Shang, K.-C., & Lu, C.-S. (2012). CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT AND FIRM PERFORMANCE: AN EMPIRICAL STUDY OF FREIGHT FORWARDER SERVICES. *Journal of Marine Science and Technology*, 12(1), 8.
<https://doi.org/10.51400/2709-6998.2423>
- Sharma, B., Arora, R., & Kharub, M. (2021). Critical Success Factors affecting the Restaurant Industry: Insights from Restaurant Managers. *FIIB Business Review*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/23197145211042429>
- Sharma, M., Joshi, S., Luthra, S., & Kumar, A. (2022). Managing disruptions and risks amidst COVID-19 outbreaks: role of blockchain technology in developing resilient food supply chains. *Operations Management Research*, 15(1), 268-281. <https://doi.org/10.1007/s12063-021-00198-9>
- Sharma, M., Luthra, S., Joshi, S., & Kumar, A. (2022). Developing a framework for enhancing survivability of sustainable supply chains during and post-COVID-19 pandemic. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 25(4-5), 433-453. <https://doi.org/10.1080/13675567.2020.1810213>
- Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2011). The New Field of Sustainable Entrepreneurship: Studying Entrepreneurial Action Linking “What is to be Sustained” with “What is to be Developed”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 137-163.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00426.x>
- Shin, S., Lee, S., Choi, W., Kim, N., & Hong, S. (2021). Visible-Light-Induced 1,3-Aminopyridylation of [1.1.1]Propellane with N-Aminopyridinium Salts. *Angewandte Chemie International Edition*, 60(14), 7873-7879.
<https://doi.org/10.1002/anie.202016156>
- Siagian, H., Tarigan, Z. J., & Jie, F. (2021). Supply Chain Integration Enables Resilience, Flexibility, and Innovation to Improve Business Performance in COVID-19 Era. *Sustainability*, 13(9), 4669. <https://doi.org/10.3390/su13094669>
- Smart Finder. (2562). ร้านอาหารในโรงแรม รายได้ที่มากกว่าห้องพัก. สืบค้นเมื่อ 20 กรกฎาคม 2564 จาก <https://smartfinder.asia/restaurant-in-hotels/>

- Smart Finder. (2564). *การแบ่งประเภทของโรงแรม*. สืบค้นเมื่อ 11 ตุลาคม 2564 จาก <https://smartfinder.asia/about-smartfinder/>
- Strong, B. (2010). Creating meaningful business continuity management programme metrics. *Journal of business continuity & emergency planning*, 4(4), 360-367.
- Su, Z., Sun, X., & Zhao, D. (2023). The impact of employee entrepreneurship on sustainable innovation capability: the effect of value cocreation and role stress. *Chinese Management Studies*, 17(4), 808-828. <https://doi.org/10.1108/CMS-12-2021-0535>
- Sugianto, I. M., Pujawan, I. N., & Trijojo Purnomo, J. D. (2023). A study of the Indonesian trucking business: Survival framework for land transport during the Covid-19 pandemic. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 84, 103451. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2022.103451>
- Sultan, S., Sultan, W., Hudson, M., & Izhiman, N. (2024). The growth potential of Palestinian family businesses: immigrant versus home-country entrepreneurship. *Review of International Business and Strategy*, 34(3), 368-386. <https://doi.org/10.1108/RIBS-09-2023-0111>
- Swanson, R. A. (1996). In praise of the dependent variable. *Human Resource Development Quarterly*, 7(3), 203-207. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920070302>
- Swartz, E., Elliott, D., & Herbane, B. (2010). *Business continuity management: A crisis management approach*: Routledge.
- Taban Kanabi, Y., Aso Kurdo, A., & Karzan Qader, H. (2021). COVID-19'S Impact on Brand, Campaigning and Marketing Creativity: A Social Marketing Theoretical Approach. *QALAAI ZANIST JOURNAL*, 6(4), 944-954. <https://doi.org/10.25212/lfu.qzj.6.4.33>
- Tamvada, J. P., Narula, S., Audretsch, D., Puppala, H., & Kumar, A. (2022). Adopting new technology is a distant dream? The risks of implementing Industry 4.0 in emerging economy SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 185, 122088. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122088>

- Taylor, R., & Davies, D. (2004). Aspects of training and remuneration in the accommodation industry. *Journal of European Industrial Training*, 28(6), 466-473. <https://doi.org/10.1108/03090590410542693>
- Teece, D.J. (1984). Economic Analysis and Strategic Management. *California Management Review*, 26, 87-110.
- Tehseen, S., Qureshi, Z., Johara, F., & Ramayah, T. (2019). ASSESSING PERCEIVED BUSINESS SUCCESS AS A REFLECTIVE- FORMATIVE (TYPE II) SECOND-ORDER CONSTRUCT USING PLS-SEM APPROACH. 14, 84-114.
- Tidd, J., & Bessant, J. R. (2020). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*: John Wiley & Sons.
- Tiso, I. H., & Melani, A. N. (2023). The Adoption of New Technological Advancements to Build Resilience in Hotels. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 12(5SE), 1773-1784. <https://doi.org/10.46222/ajhtl.19770720.465>
- Torabi Farsani, N., Sadeghi, R., Shafiei, Z., & Shahzamani Sichani, A. (2016). Measurement of satisfaction with ICT services implementation and innovation in restaurants (Case study: Isfahan, Iran). *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 33(2), 250-262.
- Truong, B. T. T., Nguyen, P. V., Vrontis, D., & Ahmed, Z. U. (2024). Unleashing corporate potential: the interplay of intellectual capital, knowledge management, and environmental compliance in enhancing innovation and performance. *Journal of Knowledge Management*, 28(4), 1054-1073. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2023-0389>
- Twaissi, N., & ALawad, A. (2023). Lesson learned from covid-19 pandemic and its impact on business continuity management BCM in the tourism sector in Jordan. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(4), 1383-1396. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.8.008>
- UNWTO. (2021). *International Travel Largely on Hold Despite Uptick in May*.
- Vinzi, V. E., Trinchera, L., & Amato, S. (2010). *PLS Path Modeling: From Foundations to Recent Developments and Open Issues for Model Assessment and Improvement*. In V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications* (pp.

- 47-82). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_3
- Valenti, A., & Horner, S. V. (2020). Leveraging board talent for innovation strategy. *Journal of Business Strategy*, 41(1), 11-18. <https://doi.org/10.1108/JBS-12-2018-0207>
- van Hoek, R. (2020). Research opportunities for a more resilient post-COVID-19 supply chain – closing the gap between research findings and industry practice. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(4), 341-355. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-03-2020-0165>
- Wachyuni, S. S., Putu Juniarta, P., Purnantara, M. H., & Adi Saputra, K. W. (2022). Crisis Management Strategy in Bali Hotel Industry during the COVID-19. *South Asian Journal of Social Studies and Economics*, 21-29.
- Wagner, S., & Cockburn, I. (2010). Patents and the survival of Internet-related IPOs. *Research Policy*, 39(2), 214-228. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2009.12.003>
- Walker, J. R. (2014). *Introducing hospitality*: Pearson Education.
- Walker, J. R. (2021). *The restaurant: from concept to operation*: John Wiley & Sons.
- Wibowo, V., So, I. G., Kuncoro, E. A., & Bandur, A. (2024). BUSINESS CONTINUITY OF CULINARY SMES: EMPIRICAL STUDY OF PERSONAL BRANDING, CORPORATE BRANDING, OPEN INNOVATION, AND COMPETITIVE ADVANTAGE. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 11(1), 28-41. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v11i1.1383>
- Xiang, G., Peng, M., Tang, F., & Liu, Y. (2024). Unpacking the impact of entrepreneurial learning on business model innovation in internet startups: Mediating roles of digital capabilities. *Technology in Society*, 77, 102578. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102578>
- Yanu, Wiphada, & Juasrikul, Sakdipon.(2020). *The impact of market orientation and environments factor on start-up's performance in Thailand (การมุ่งเน้นด้านการตลาดและปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของสตาร์ทอัพในประเทศไทย)*. In Proceeding of The 15th RSU National Graduate Research Conference, (pp. 241-253). Pathum Thani: Graduate School, Rangsit University.

- กรมการปกครอง. (2547). *พระราชบัญญัติโรงแรม*. สืบค้นเมื่อ 31 ธันวาคม 2563 จาก shorturl.at/zUVY3
- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2564). *พาณิชย์' เดินหน้าขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยสู่ภาคบริการ สนับสนุนนโยบาย "ครัวไทยสู่ครัวโลก"*. สืบค้นเมื่อ 12 สิงหาคม 2564 จาก https://www.dbd.go.th/news_view.php?nid=469416926
- กรมอนามัย. (2552). *การจำแนกประเภทของร้านอาหาร*. กรุงเทพฯ: กระทรวงสาธารณสุข.
- กระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา. (2564). *สถิตินักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้าประเทศไทย ปี 2563 (จำนวนยอดสะสมเบื้องต้น) (International Tourist Arrivals to Thailand 2020) (Jan - Dec)*. สืบค้นเมื่อ 31 มกราคม 2564 จาก https://www.mots.go.th/more_news_new.php?cid=599
- กรุงศรี. (2564). *ธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมหลัง COVID-19*. สืบค้นเมื่อ 30 มกราคม 2564 <https://www.krungsri.com/th/research/research-intelligence/ri-future-of-tourism-21>
- กัลยา วาณิชย์บัญชา. (2557). *การวิเคราะห์สถิติ : สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชญาภา ดำรงเกียรติวัฒนา. (2563). *เขียนดอง เปลี่ยนโกดังโรงงานยาเก่าสู่ร้านอาหารร่วมสมัย*. สืบค้นเมื่อ 15 พฤษภาคม 2564 https://www.youtube.com/watch?v=0o-Fg_PW-GE
- ชาย โพลีตา. (2557). *การสัมภาษณ์เชิงลึก In-dept Interview*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยประชากรและสังคม
- โชติชวัล พุทธิกาญจน์. (2559). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resorce Development)*. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีอีอ็ดยูเคชั่น.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2564). *ข้อมูลรายบริษัท/หลักทรัพย์ CENTEL : บริษัท โรงแรม เซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน)*. สืบค้นเมื่อ 14 กรกฎาคม 2564 จาก <https://www.set.or.th/set/companyprofile.do?symbol=CENTEL>
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2564). *ข้อมูลรายบริษัท/หลักทรัพย์ DUSIT : บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)*. สืบค้นเมื่อ 14 กรกฎาคม 2564 จาก <https://www.set.or.th/set/companyprofile.do?symbol=DUSIT&ssoPageId=4&language=th&country=TH>
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2564). *ข้อมูลรายบริษัท/หลักทรัพย์ MINT : บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)*. สืบค้นเมื่อ 14 กรกฎาคม 2564 จาก <https://www.set.or.th/set/companyprofile.do?symbol=mint>

- นงลักษณ์ วีรัชชัย. (2542). *โมเดลลิสเรล : สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี. (2561). *การประกาศแผนการปฏิรูปประเทศ เล่ม ๑๓๕ ตอนที่ ๒๔ ก.* กรุงเทพฯ: ราชกิจจานุเบกษา ๖ เมษายน ๒๕๖๑.
- ประชาชาติธุรกิจ. (2564). *รายได้โรงแรม ปี 63 ร่วงหนัก ทุนใหญ่ยังรอด-พอร์ตอาหารหนุน*. สืบค้นเมื่อ 4 กรกฎาคม 2564 จาก <https://www.prachachat.net/tourism/news-622905>
- ปิยะชาติ อิศรภักดี. (2562). *Branding 4.0*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์อมรินทร์ฮาวทู.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 7 ฉบับปรับปรุงใหม่ล่าสุด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
- มารวย ส่งทานินทร์. (2557). *Business Continuity Management: BCM*. สืบค้นเมื่อ 14 ตุลาคม 2564 จาก <https://www.gotoknow.org/posts/579236>
- ลงทุนแมน. (2560). *กรณีศึกษา ฮะจิบัง ราเมน*. สืบค้นเมื่อ 2 มิถุนายน 2564 จาก <https://www.longtunman.com/2177>
- ลงทุนแมน. (2564). *บทเรียนจากความล้มเหลว ของคนที่ประสบความสำเร็จ ระดับโลก*. สืบค้นเมื่อ 1 มิถุนายน 2564 จาก <https://www.longtunman.com/29812>
- วรรณิ แกมเกตุ. (2551). *วิธีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ = Research methodology in behavioral sciences* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจัยกรุงศรี. (2564). *แนวโน้มธุรกิจและอุตสาหกรรมไทย ปี 2564-2566*. สืบค้นเมื่อ 29 มกราคม 2564 จาก <https://www.krungsri.com/th/research/industry/summary-outlook/industry-summary-outlook-2021-2023>
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2540). *กระบวนการค้นคว้าใหม่ : การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล*. กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิชญ์ เทศขันธ์. (2564). *All About Branding : แบนด์และการสร้างแบนด์คืออะไร ตอบทุกข้อสงสัยใน 15 นาที*. สืบค้นเมื่อ 31 สิงหาคม 2564 จาก <https://bit.ly/3mUeGmB>
- ศูนย์วิจัยกสิกร. (2563). *หลังโควิด-19 ธุรกิจ Food Delivery ขยายตัวบนการแข่งขันที่ยิ่งรุนแรง ... ผู้ให้บริการแพลตฟอร์มรุกไปสู่ Super Application (กระแสทรรศน์ ฉบับที่ 3128)*. <https://www.kasikornresearch.com/th/analysis/k-econ/business/Pages/z3128-Food-Delivery.aspx>
- ศูนย์วิจัยกสิกร. (2564). *Food Delivery โควิด...ต้นธุรกิจโตต่อ คาดปี 64 มูลค่าทะลุ 5.3 หมื่นล. ขยายตัว 18.4 – 24.4%*. สืบค้นเมื่อ 1 สิงหาคม 2564 จาก

<https://kasikornresearch.com/th/analysis/k-social-media/Pages/Food-Delivery-FB-24-08-21.aspx>

สถิรา มะลาสิน และ ประสพชัย พสุนนท์. (2564). ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจศึกษาต่อต่างประเทศของนักเรียนไทยในสาขาวิชาด้านอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว. *Journal of MCU Peace studies*, 9(1), 200-214.

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์. (2553). รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2563). การสำรวจที่พักแรม พ.ศ. 2563. สืบค้นเมื่อ 11 ตุลาคม 2564 จาก <https://rb.gy/8raqxj>

สำนักประสานด้านการต่างประเทศและสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2557). การวางแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ Business Continuity Planning (BCP). สืบค้นเมื่อ 31 สิงหาคม 2564 จาก shorturl.at/qBW13

สุภมาส อังค์โชติ, สมถวิล วิจิตวรธนา และ รัชนิกุล ภิญโญภาณุวัฒน์. (2551). สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ: มิซซัน มีเดีย.

สุภางค์ จันทวานิช. (2543). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุวิมล ตีรกานนท์. (2551). การสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรในการวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

องอาจ นัยพัฒน์. (2551). วิธีวิทยาการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ: สามลดา.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามงานวิจัย



แบบสอบถามงานวิจัย เรื่อง

การพัฒนาตัวแบบเชิงสาเหตุปัจจัยด้านความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภัตตาคารของ
ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย :กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด
(มหาชน)

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวแบบเชิงสาเหตุปัจจัยด้านความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย : กรณีศึกษา บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของคุษฎีนิพนธ์ ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอีเวนต์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
2. ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้ที่เคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี อย่างน้อย 1 ครั้ง
3. ผู้วิจัยใคร่ขอความร่วมมือจากผู้ตอบแบบสอบถามในการให้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด โดยข้อมูลทั้งหมดของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับและใช้เพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น



ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นางสาวสธิรา มะลาสิน

นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอีเวนต์

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

คำถามเพื่อคัดกรองกลุ่มตัวอย่าง

ท่านเคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านดุสิตธานี หรือไม่

- เคย
 ไม่เคย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง ที่ตรงกับข้อมูลตามความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

- ชาย
 หญิง
 ไม่ประสงค์ที่จะระบุ

2. ช่วงอายุ

- ต่ำกว่า 25 ปี
 25 - 35 ปี
 36 - 45 ปี
 46 - 55 ปี
 มากกว่า 55 ปี

3. สถานภาพการสมรส

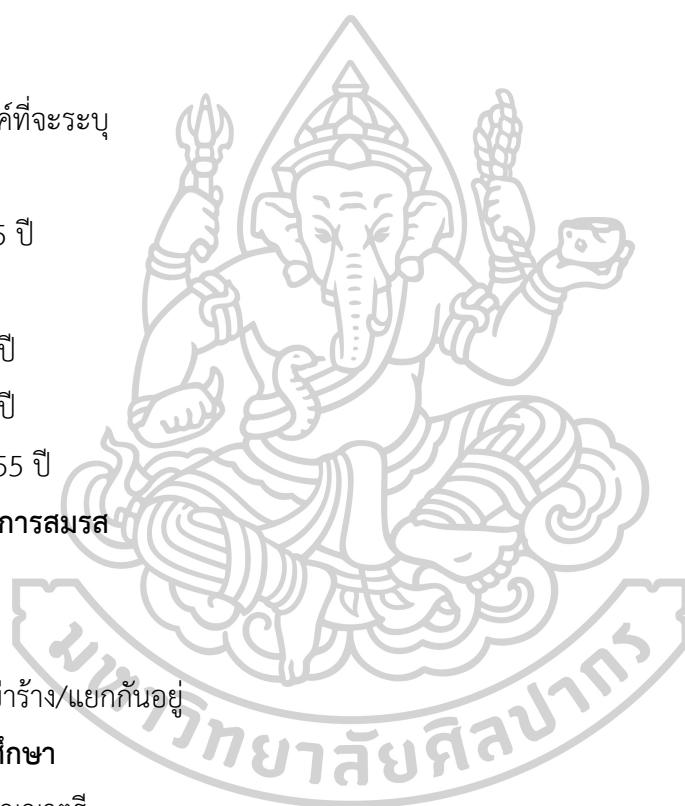
- โสด
 สมรส
 หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่

4. ระดับการศึกษา

- ต่ำกว่าปริญญาตรี
 ปริญญาตรี
 สูงกว่าปริญญาตรี

5. อาชีพ

- พนักงานบริษัทเอกชน
 ข้าราชการ/พนักงานรัฐวิสาหกิจ
 ประกอบธุรกิจส่วนตัว
 แม่บ้าน/พ่อบ้าน
 อื่น ๆ (โปรดระบุ).....



6. รายได้เฉลี่ยเฉลี่ยต่อเดือน

- น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30,000 บาท
- 30,001 – 50,000 บาท
- 50,001 – 70,000 บาท
- 70,001 – 90,000 บาท
- มากกว่า 90,000 บาท

7. จำนวนครั้งที่ท่านเคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านตุลิตธานี

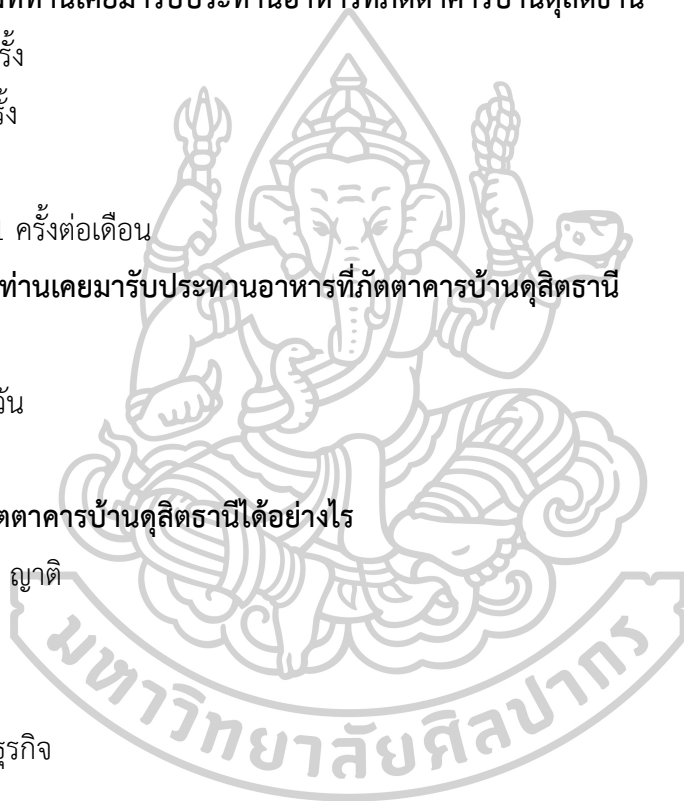
- เดือนละครั้ง
- 6 เดือนครั้ง
- ปีละครั้ง
- มากกว่า 1 ครั้งต่อเดือน

8. ช่วงเวลาที่ท่านเคยมารับประทานอาหารที่ภัตตาคารบ้านตุลิตธานี

- ช่วงเช้า
- ช่วงกลางวัน
- ช่วงเย็น

9. ท่านรู้จักภัตตาคารบ้านตุลิตธานีได้อย่างไร

- ครอบครัวญาติ
- เพื่อน
- คนรู้จัก
- เครือข่ายธุรกิจ
- ทางผ่าน
- สื่อออนไลน์
- สื่อโฆษณา ประชาสัมพันธ์ที่ใช้สื่อออนไลน์



ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภัตตาคารบ้านดุสิตธานี

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีความหมายในการเลือกดังนี้

5 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่ท่าน เห็นด้วยมากที่สุด

4 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่ท่าน เห็นด้วยมาก

3 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่ท่าน เห็นด้วยปานกลาง

2 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่ท่าน เห็นด้วยน้อย

1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่ท่าน เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ	ปัจจัยเชิงสาเหตุของความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภัตตาคารบ้านดุสิตธานี	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1. ภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง						
1.1	ผู้บริหารบ้านดุสิตธานี มีความเต็มใจและทุ่มเทในการรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้					
1.2	ผู้บริหารบ้านดุสิตธานี มีการปรับตัวได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้					
1.3	ผู้บริหารบ้านดุสิตธานี มีความสามารถในการตัดสินใจที่รวดเร็วและแม่นยำภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ เพื่อจัดการกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้					
1.4	ผู้บริหารบ้านดุสิตธานี มีความพยายามที่จะประเมินและปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้					
1.5	ผู้บริหารบ้านดุสิตธานี มีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญในการรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน อันเป็นสาเหตุให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้					
1.6	ผู้บริหารบ้านดุสิตธานี มีแนวคิดของการทำงานแบบยืดหยุ่นและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของธุรกิจ เพื่อรับมือสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้					
1.7	ผู้บริหารบ้านดุสิตธานี มีความพร้อมในการรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้					
2. การยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริการ						
2.1	บ้านดุสิตธานี มีบริการ WIFI ฟรี ที่สามารถเชื่อมต่อเพื่อใช้งานได้โดยง่าย					
2.2	บ้านดุสิตธานี มีบริการ WIFI ฟรี ที่สามารถเชื่อมต่อกับอุปกรณ์ได้หลากหลาย เช่น โน้ตบุ๊ก ไอแพด และโทรศัพท์เคลื่อนที่ เป็นต้น					
2.3	บ้านดุสิตธานี มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการส่งเสริมการขาย และกิจกรรม					

ข้อ	ปัจจัยเชิงสาเหตุของความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภัตตาคารบ้านดุสิตธานี	ระดับความ คิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	ทางการตลาด					
2.4	บ้านดุสิตธานี มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการให้บริการ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า					
2.5	บ้านดุสิตธานี มีช่องทางการจำหน่ายร่วมกับผู้ให้บริการดิจิทัลแพลตฟอร์มอื่น ๆ ในการจัดส่งอาหารและเครื่องดื่มถึงมือลูกค้า					
3. ทรัพยากรทางการเงินและการจัดการ						
3.1	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีกระแสเงินสดที่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน อันเป็นเหตุให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้					
3.2	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี จะได้รับการช่วยเหลือและสนับสนุนจากเจ้าของธุรกิจ หุ้นส่วน หรือผู้ลงทุน ในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้					
3.3	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีกำไรที่เพียงพอต่อการอุดหนุนของธุรกิจ ในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้					
3.4	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ได้รับความเชื่อมั่นหรือความไว้วางใจจากลูกค้าด้วยดีเสมอมา แม้กระทั่งในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้					
3.5	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีความสามารถในการจัดการภาระหนี้สินหรือค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้					
4. การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ						
4.1	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานรายวันให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้					
4.2	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว					
4.3	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีการพัฒนาและปรับปรุงการให้บริการอาหารและเครื่องดื่มที่สอดคล้องและตอบสนองพฤติกรรมผู้บริโภคของลูกค้าได้อย่างสม่ำเสมอ					
4.4	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีการนำเสนอและให้บริการอาหารและเครื่องดื่มตามความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก					
4.5	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี สามารถให้บริการอาหารและเครื่องดื่มได้อย่างถูกสุขอนามัยยอดปลอดภัยต่อผู้บริโภค					
5. การจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ						
5.1	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีแผนสำรองสำหรับการดำเนินธุรกิจในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน อันเป็นเหตุให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้					
5.2	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีการปรับปรุงการดำเนินธุรกิจ การรับมือกับภัยพิบัติ และการเตรียมรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้					
5.3	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีแผนการลดความเสี่ยงสำหรับการดำเนินธุรกิจ					
5.4	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีแผนการดำเนินการฝึกอบรมและฝึกซ้อมด้านความปลอดภัยในการทำงานให้แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ					

ข้อ	ปัจจัยเชิงสาเหตุของความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภัตตาคารบ้านดุสิตธานี	ระดับความ คิดเห็น				
		5	4	3	2	1
6. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า						
6.1	บ้านดุสิตธานี มีการใช้โทรศัพท์ อีเมล สื่อสังคมออนไลน์ และการสอบถาม เพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า					
6.2	บ้านดุสิตธานี ทำการตลาดดิจิทัลที่มีความหลากหลาย เพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า					
6.3	บ้านดุสิตธานี มีช่องทางการตอบสนองเชิงรุกต่อข้อเสนอแนะ ข้อร้องเรียนของลูกค้า					
6.4	บ้านดุสิตธานี มีการแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับอาหารและเครื่องดื่มที่มีไว้ให้บริการ รวมทั้งข้อมูลการจัดส่งให้แก่ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ					
6.5	บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับการให้บริการอาหารและเครื่องดื่มที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า					
7. การพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้กับองค์กร						
7.1	บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับการรักษาพนักงานที่มีความสามารถ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถลดต้นทุนด้วยกลยุทธ์อื่น ๆ ได้					
7.2	บ้านดุสิตธานี มีแผนการปฏิบัติงานที่ดี สามารถดำเนินงานได้ตามแผน เพื่อดึงดูดให้พนักงานที่มีความสามารถคงอยู่กับองค์กร					
7.3	บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับการรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงไว้ ในช่วงที่มีวิกฤตมากกว่าการเลิกจ้าง					
7.4	บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและรักษาพนักงานที่มีความสามารถเป็นอย่างมาก เพราะเล็งเห็นว่าเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนขององค์กร					
8. แนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน						
8.1	บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม เช่น การรักษาธรรมชาติ ดิน ความหลากหลายของสิ่งมีชีวิต และระบบนิเวศ					
8.2	บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนในการดำเนินชีวิตประจำวัน เช่น การรักษาสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมการดำรงชีวิตของมนุษย์ การลดขยะ การลดการใช้พลาสติก การลดมลพิษ และการรักษาความสะอาดของแม่น้ำลำคลอง					
8.3	บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนของชุมชน เช่น การรักษากฎมีปัญญาท้องถิ่น ประเพณีศาสตร์ บรรทัดฐานหรือคุณค่าทางวัฒนธรรมของชุมชนท้องถิ่นหรือในพื้นที่					
8.4	บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนของเศรษฐกิจ ความกินดี อยู่ดีของธุรกิจหรือชุมชนบริเวณโดยรอบ					
8.5	บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนที่ไม่สามารถวัดค่าเป็นตัวเลขทางเศรษฐกิจได้ เช่น การพัฒนาส่งเสริมการศึกษา ความเท่าเทียมกันทางเพศ และการให้โอกาสกับกลุ่มคนทุกช่วงวัย					
8.6	โดยภาพรวม ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานีเป็นผู้ประกอบการที่ใส่ใจต่ออย่างยั่งยืน					
9. คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ						

ข้อ	ปัจจัยเชิงสาเหตุของความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภัตตาคารบ้านดุสิตธานี	ระดับความ คิดเห็น				
		5	4	3	2	1
9.1	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานีเป็นผู้ประกอบการอาหารและเครื่องดื่มที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่อยู่เสมอ					
9.2	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานีเป็นผู้ประกอบการอาหารและเครื่องดื่ม ที่มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
9.3	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานีเป็นผู้ประกอบการอาหารและเครื่องดื่มที่มีจิตบริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า เกิดความจงรักภักดี และกลับมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง					
9.4	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานีเป็นผู้ประกอบการอาหารและเครื่องดื่มที่มีความมุ่งมั่น เพื่อให้ธุรกิจสำเร็จตามเป้าหมาย					
9.5	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานีเป็นผู้ประกอบการอาหารและเครื่องดื่มที่มีความเชื่อมั่นในตนเองต่อการดำเนินธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม					
10. นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ						
10.1	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเพื่อดำเนินธุรกิจ					
10.2	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อันเกิดจากการมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง					
10.3	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้ และในขณะเดียวกันก็สามารถใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้และความสามารถที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่					
10.4	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ ด้วยการสื่อสารไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างถูกต้อง ต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ					
10.5	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ ด้วยการสร้างประสบการณ์บริการที่น่าประทับใจ จากการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมมาใช้บริการ					
10.6	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ ด้วยการแบ่งกลุ่มลูกค้าตามผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิมและกำลังจะพัฒนาขึ้นมาใหม่					
10.7	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ ด้วยการพัฒนาช่องทางจัดจำหน่ายสำหรับกลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ ในอนาคต					
10.8	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานทางธุรกิจให้สอดคล้องกับนโยบายและกระบวนการต่าง ๆ จากหน่วยงานภาครัฐได้เป็นอย่างดี					
10.9	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์รายการอาหารและเครื่องดื่มได้อย่างรวดเร็ว และมีความแปลกใหม่ในตลาด					
10.10	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการดำเนินงานธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล					
10.11	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการพัฒนารูปแบบธุรกิจเพื่อหา					

ข้อ	ปัจจัยเชิงสาเหตุของความต่อเนื่องและนวัตกรรมทางธุรกิจภาคอาคารบ้านคูสิตธานี	ระดับความ คิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	แหล่งรายได้ใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรายได้ที่เป็นผลตอบแทนทางการเงิน					
10.12	ท่านคิดว่าบ้านคูสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการพัฒนารูปแบบธุรกิจเพื่อหาแหล่งรายได้ใหม่ ๆ โดยไม่มีข้อจำกัดทางการเงิน					
10.13	ท่านคิดว่าบ้านคูสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานทางธุรกิจให้มีความต่อเนื่องได้เป็นอย่างดี					
11. ผลการดำเนินงานของธุรกิจ						
11.1	ท่านคิดว่าบ้านคูสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการมียอดขายที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา					
11.2	ท่านคิดว่าบ้านคูสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการมีผลกำไรที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา					
11.3	ท่านคิดว่าบ้านคูสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการมีส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา					
11.4	ท่านคิดว่าบ้านคูสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้าจากการมาใช้บริการที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา					
11.5	ท่านคิดว่าบ้านคูสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการกลับมาใช้บริการซ้ำของลูกค้าเก่า					
11.6	ท่านคิดว่าบ้านคูสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการมาใช้บริการที่เพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่					
11.7	ท่านคิดว่าบ้านคูสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจที่ใส่ใจต่อปัญหาสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน					
11.8	ท่านคิดว่าบ้านคูสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจที่ใส่ใจต่อความอยู่ดีกินดีของชุมชนและสังคม					



ภาคผนวก ข

สรุปคะแนนการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

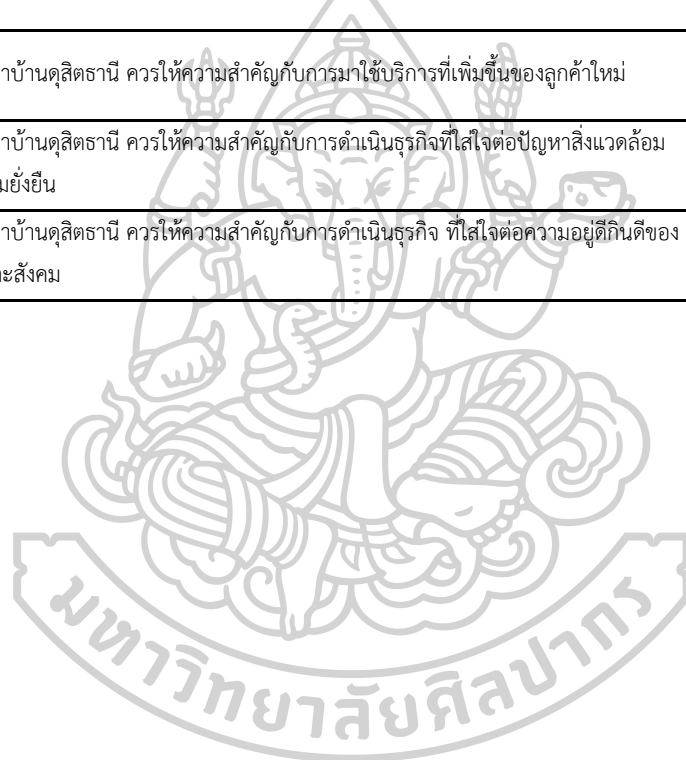
ข้อ	รายการพิจารณา	ผลการพิจารณา			รวม	สรุป
		1	2	3		
1. ภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง						
1.1	ผู้บริหารบ้านดุสิตธานี มีความเต็มใจและทุ่มเทเป็นอย่างมากในการรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
1.2	ผู้บริหารบ้านดุสิตธานี มีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
1.3	ผู้บริหารบ้านดุสิตธานี มีความสามารถในการตัดสินใจที่รวดเร็วและแม่นยำภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ เพื่อจัดการกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
1.4	ผู้บริหารบ้านดุสิตธานี มีความพยายามที่จะประเมินและปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
1.5	ผู้บริหารบ้านดุสิตธานี มีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญในการรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
1.6	ผู้บริหารบ้านดุสิตธานี มีองค์ความรู้ที่มีความยืดหยุ่น เพียงพอต่อการทำงานและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของธุรกิจ เพื่อรับมือสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
1.7	ผู้บริหารบ้านดุสิตธานี เป็นบุคคลที่มีเสน่ห์ น่าประทับใจ และมีความพร้อมในการรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้	1	0	1	0.67	สอดคล้อง
2. การยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริการ						
2.1	บ้านดุสิตธานี มีบริการอินเทอร์เน็ตฟรีที่สามารถเข้าถึงเพื่อใช้งานได้โดยง่าย	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
2.2	บ้านดุสิตธานี มีบริการอินเทอร์เน็ตฟรีที่สามารถเชื่อมต่อได้จากหลากหลายอุปกรณ์ เช่น คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ เป็นต้น	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
2.3	บ้านดุสิตธานี มีการปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการขายและส่งเสริมการขายและการตลาด	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
2.4	บ้านดุสิตธานี มีการปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการให้บริการและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
2.5	บ้านดุสิตธานี มีช่องทางการจำหน่ายร่วมกับผู้ให้บริการแพลตฟอร์มดิจิทัลในการจัดส่งอาหารและเครื่องดื่มถึงที่บ้านหรือที่ทำงาน	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
3. ทรัพยากรทางการเงินและการจัดการ						
3.1	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีกระแสเงินสดที่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
3.2	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี จะได้รับการอุดหนุน สนับสนุนจากเจ้าของธุรกิจ หุ้นส่วน หรือผู้	1	1	1	1.00	สอดคล้อง

ข้อ	รายการพิจารณา	ผลการพิจารณา			รวม	สรุป
		1	2	3		
	ลงทุน ในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้					คล้อย
3.3	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีกำไรที่เพียงพอต่อการอยู่รอดของธุรกิจ ในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
3.4	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ได้รับความเชื่อมั่นหรือความไว้วางใจจากลูกค้าด้วยดีเสมอมา แม้กระทั่งในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
3.5	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีความสามารถในการจัดการภาระหนี้สินหรือค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
4. การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ						
4.1	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานรายวันให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
4.2	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
4.3	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีการพัฒนาและปรับปรุงบริการอาหารและเครื่องดื่มต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
4.4	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีการนำเสนอและให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม ตามความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
4.5	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี สามารถให้บริการอาหารและเครื่องดื่มได้อย่างถูกสุขอนามัยและปลอดภัยต่อผู้บริโภค	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
5. การจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ						
5.1	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีแผนสำรองสำหรับการดำเนินธุรกิจในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
5.2	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีการปรับปรุงการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง การลดความเสี่ยง การรับมือกับภัยพิบัติ และการเตรียมรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
5.3	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีแผนการลดความเสี่ยงสำหรับการดำเนินธุรกิจ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
5.4	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีแผนการดำเนินการฝึกอบรมและฝึกซ้อมด้านความปลอดภัยในการทำงานให้แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
6. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า						
6.1	บ้านดุสิตธานี มีการใช้โทรศัพท์ อีเมล สื่อสังคมออนไลน์ และการสอบถาม เพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
6.2	บ้านดุสิตธานี ทำการตลาดดิจิทัลด้วยแนวทางต่าง ๆ เพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
6.3	บ้านดุสิตธานี มีช่องทางการตอบสนองเชิงรุกต่อข้อเสนอแนะ ข้อร้องเรียน และความต้องการของลูกค้า	1	1	1	1.00	สอดคล้อง

ข้อ	รายการพิจารณา	ผลการพิจารณา			รวม	สรุป
		1	2	3		
6.4	บ้านดุสิตธานี มีการแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับอาหารและเครื่องดื่มที่มีไว้ให้บริการ รวมทั้งข้อมูลการจัดส่งให้แก่ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
6.5	บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับการให้บริการอาหารและเครื่องดื่มที่ตรงตามความคาดหวังของลูกค้า	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
7. การพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้กับองค์กร						
7.1	บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับการรักษาพนักงานที่มีความสามารถ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถลดต้นทุนด้วยกลยุทธ์อื่น ๆ ได้ เนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้มักจะเรียนรู้และปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
7.2	บ้านดุสิตธานี มีแผนการปฏิบัติงานที่ดี สามารถดำเนินงานได้ตามแผน เพื่อดึงดูดให้พนักงานที่มีความสามารถคงอยู่กับองค์กร	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
7.3	บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับการรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงไว้ ในช่วงที่มีวิกฤตมากกว่าการเลิกจ้าง เพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายขององค์กร	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
7.4	บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและรักษาพนักงานที่มีความสามารถเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนขององค์กร	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
8. แนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน						
8.1	บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนของธรรมชาติ เช่น การรักษาธรรมชาติ ความหลากหลายของสิ่งมีชีวิต และระบบนิเวศ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
8.2	บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนในการดำเนินชีวิตประจำวัน เช่น การรักษาสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมการดำรงชีวิตของมนุษย์ การลดขยะ พลาสติก มลพิษ และแม่น้ำ ลำคลอง	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
8.3	บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนของชุมชน เช่น การรักษากฎมีปัญญาท้องถิ่น ประวัติศาสตร์ บรรพบุรุษหรือคุณค่าทางวัฒนธรรมของชุมชนท้องถิ่นหรือในพื้นที่	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
8.4	บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนของเศรษฐกิจ ความกินดี อยู่ดีของธุรกิจหรือชุมชนบริเวณโดยรอบ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
8.5	บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนที่ไม่สามารถวัดค่าเป็นตัวเลขทางเศรษฐกิจได้ เช่น การพัฒนาส่งเสริมการศึกษา ความเท่าเทียมกันทางเพศ และการให้ออกาสกับกลุ่มคนทุกช่วงวัย	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
8.6	โดยภาพรวม ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานีเป็นผู้ประกอบการที่ใส่ใจต่อความยั่งยืน	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
9. คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ						
9.1	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานีเป็นผู้ประกอบการอาหารและเครื่องดื่มที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สิ่งแปลกใหม่อย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
9.2	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานีเป็นผู้ประกอบการอาหารและเครื่องดื่ม ที่มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1.00	สอดคล้อง

ข้อ	รายการพิจารณา	ผลการพิจารณา			รวม	สรุป
		1	2	3		
9.3	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานีเป็นผู้ประกอบการอาหารและเครื่องดื่มที่มีจิตบริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า เกิดความจงรักภักดี และกลับมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
9.4	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานีเป็นผู้ประกอบการอาหารและเครื่องดื่ม ที่มีความมุ่งมั่นและอดทน เพื่อให้ธุรกิจสำเร็จตามเป้าหมาย	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
9.5	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานีเป็นผู้ประกอบการอาหารและเครื่องดื่มที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
10. นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ						
10.1	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเพื่อดำเนินธุรกิจ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
10.2	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อันเกิดจากการมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
10.3	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้ และในขณะเดียวกันก็สามารถใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ และความสามารถที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
10.4	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ ด้วยการสื่อสารไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
10.5	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ ด้วยการสร้างประสบการณ์บริการที่น่าประทับใจขึ้นจากการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมการใช้บริการ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
10.6	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ ด้วยการแบ่งกลุ่มลูกค้าใหม่ตามผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิมและกำลังจะพัฒนาขึ้นมาใหม่	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
10.7	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ ด้วยการพัฒนาช่องทางจําหน่ายใหม่ ๆ สำหรับกลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ ในอนาคต	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
10.8	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานทางธุรกิจให้สอดคล้องกับนโยบายและกระบวนการต่าง ๆ จากหน่วยงานภาครัฐได้เป็นอย่างดี	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
10.9	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์รายการอาหารและเครื่องดื่มได้อย่างรวดเร็ว และมีความแปลกใหม่ในตลาด	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
10.10	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการดำเนินงานธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
10.11	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถ ในการพัฒนารูปแบบธุรกิจเพื่อหาแหล่งรายได้ใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรายได้ที่เป็นผลตอบแทนทางการเงิน	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
10.12	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการพัฒนารูปแบบธุรกิจเพื่อหาแหล่งรายได้ใหม่ ๆ โดยไม่มีข้อจำกัดทางการเงิน	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
10.13	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานทางธุรกิจให้มีความต่อเนื่องได้เป็นอย่างดี	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
11. ผลการดำเนินงานของธุรกิจ						
11.1	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการขยายที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	1	1	1	1.00	สอดคล้อง

ข้อ	รายการพิจารณา	ผลการพิจารณา			รวม	สรุป
		1	2	3		
11. 2	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการมีผลกำไรที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
11. 3	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับ การมีส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
11. 4	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้าจากการมาใช้บริการที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
11. 5	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการกลับมาใช้บริการซ้ำของลูกค้าเก่า	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
11. 6	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการมาใช้บริการที่เพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
11. 7	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจที่ใส่ใจต่อปัญหาสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
11. 8	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจ ที่ใส่ใจต่อความอยู่ดีกินดีของชุมชนและสังคม	1	1	1	1.00	สอดคล้อง



ภาคผนวก ค

สรุปผลการทดสอบความเที่ยงของเครื่องมือ (Reliability Test) จากกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่ม
ตัวอย่างในการวิจัยในครั้งนี้ จำนวน 30 ชุด

ปัจจัย	ข้อความคำถาม	ผลการทดสอบความเที่ยง		
		Item-total Correlation > 0.40	Alpha Coefficient > 0.70	สรุป
1. ภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง				
1.1	ผู้บริหารบ้านดุสิตธานี มีความเต็มใจและทุ่มเทเป็นอย่างมากในการรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้	0.783	0.940	ผ่าน
1.2	ผู้บริหารบ้านดุสิตธานี มีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้	0.760	-	-
1.3	ผู้บริหารบ้านดุสิตธานี มีความสามารถในการตัดสินใจที่รวดเร็วและแม่นยำภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ เพื่อจัดการกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้	0.876	-	-
1.4	ผู้บริหารบ้านดุสิตธานี มีความพยายามที่จะประเมินและปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่อง	0.800	-	-
1.5	ผู้บริหารบ้านดุสิตธานี มีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญในการรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้	0.785	-	-
1.6	ผู้บริหารบ้านดุสิตธานี มีองค์ความรู้ที่มีความยืดหยุ่น เพียงพอต่อการทำงานและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของธุรกิจ เพื่อรับมือสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้	0.802	-	-
1.7	ผู้บริหารบ้านดุสิตธานี เป็นบุคคลที่มีเสน่ห์ น่าประทับใจ และมีความพร้อมในการรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้	0.844	-	-
2. การยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหาร				
2.1	บ้านดุสิตธานี มีบริการอินเทอร์เน็ตฟรีที่สามารถเข้าถึงเพื่อใช้งานได้อย่างง่าย	0.770	0.927	ผ่าน
2.2	บ้านดุสิตธานี มีบริการอินเทอร์เน็ตฟรีที่สามารถเชื่อมต่อได้จากหลากหลายอุปกรณ์ เช่น คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ เป็นต้น	0.748	-	-
2.3	บ้านดุสิตธานี มีการปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการขายและส่งเสริมการขายและทำการตลาด	0.872	-	-
2.4	บ้านดุสิตธานี มีการปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการให้บริการและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	0.847	-	-
2.5	บ้านดุสิตธานี มีช่องทางการจำหน่ายร่วมกับผู้ให้บริการแพลตฟอร์มดิจิทัลในการจัดส่งอาหารและเครื่องดื่มที่บ้านหรือที่ทำงาน	0.849	-	-
3. ทรัพยากรทางการเงินและการจัดการ				
3.1	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีกระแสเงินสดที่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้	0.761	0.890	ผ่าน
3.2	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี จะได้รับการอุดหนุน สนับสนุนจากเจ้าของธุรกิจหุ้นส่วน หรือผู้ลงทุน ในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนิน	0.786	-	-

ปัจจัย	ข้อความ	ผลการทดสอบความเที่ยง		
		Item-total Correlation > 0.40	Alpha Coefficient > 0.70	สรุป
	ธุรกิจหยุดชะงักได้			
3.3	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีกำไรที่เพียงพอต่อการอยู่รอดของธุรกิจ ในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้	0.772	-	-
3.4	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ได้รับความเชื่อมั่นหรือความไว้วางใจจากลูกค้า ด้วยดีเสมอมา แม้กระทั่งในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้	0.575	-	-
3.5	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีความสามารถในการจัดการภาวะหนี้สินหรือค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้	0.820	-	-
4. การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ				
4.1	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานรายวันให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้	0.873	0.940	ผ่าน
4.2	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว	0.853	-	-
4.3	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีการพัฒนาและปรับปรุงบริการอาหารและเครื่องดื่มต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ	0.897	-	-
4.4	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีการนำเสนอและให้บริการอาหารและเครื่องดื่มตามความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก	0.877	-	-
4.5	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี สามารถให้บริการอาหารและเครื่องดื่มได้อย่างถูกสุขอนามัยและปลอดภัยต่อผู้บริโภค	0.823	-	-
5. การจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ				
5.1	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีแผนสำรองสำหรับการดำเนินธุรกิจในช่วงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้	0.634	0.877	ผ่าน
5.2	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีการปรับปรุงการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง การลดความเสี่ยง การรับมือกับภัยพิบัติ และการเตรียมรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้	0.847	-	-
5.3	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีแผนการลดความเสี่ยงสำหรับการดำเนินธุรกิจ	0.868	-	-
5.4	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี มีแผนการดำเนินการฝึกอบรมและฝึกซ้อมด้านความปลอดภัยในการทำงานให้แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ	0.645	-	-
6. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า				
6.1	บ้านดุสิตธานี มีการใช้โทรศัพท์ อีเมล สื่อสังคมออนไลน์ และการสอบถามเพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	0.821	0.924	ผ่าน
6.2	บ้านดุสิตธานี ทำการตลาดดิจิทัลด้วยแนวทางต่าง ๆ เพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	0.804	-	-
6.3	บ้านดุสิตธานี มีช่องทาง การตอบสนองเชิงรุกต่อข้อเสนอแนะ ข้อร้องเรียน	0.864	-	-

ปัจจัย	ข้อความ	ผลการทดสอบความเที่ยง		
		Item-total Correlation > 0.40	Alpha Coefficient > 0.70	สรุป
	และความต้องการของลูกค้า			
6.4	บ้านดุสิตธานี มีการแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับอาหารและเครื่องดื่มที่มีไว้ให้บริการ รวมทั้งข้อมูลการจัดส่งให้แก่ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ	0.845	-	-
6.5	บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับการให้บริการอาหารและเครื่องดื่มที่ตรงตามความคาดหวังของลูกค้า	0.685	-	-
7. การพัฒนาและรักษาผู้มีความสามารถไว้กับองค์กร				
7.1	บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับการรักษาพนักงานที่มีความสามารถ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถลดต้นทุนด้วยกลยุทธ์อื่น ๆ ได้ เนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้มักจะเรียนรู้และปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว	0.776	0.900	ผ่าน
7.2	บ้านดุสิตธานี มีแผนการปฏิบัติงานที่ดี สามารถดำเนินงานได้ตามแผน เพื่อดึงดูดให้พนักงานที่มีความสามารถคงอยู่กับองค์กร	0.719	-	-
7.3	บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับการรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงไว้ ในช่วงที่มีวิกฤตมากกว่าการเลิกจ้าง เพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายขององค์กร	0.798	-	-
7.4	บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและรักษาพนักงานที่มีความสามารถเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนขององค์กร	0.821	-	-
8. แนวปฏิบัติความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน				
8.1	บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนของธรรมชาติ เช่น การรักษาธรรมชาติ ความหลากหลายของสิ่งมีชีวิต และระบบนิเวศ	0.864	0.937	ผ่าน
8.2	บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนในการดำเนินชีวิตประจำวัน เช่น การรักษาสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมการดำรงชีวิตของมนุษย์ การลดขยะ พลาสติก มลพิษ และแม่น้ำ ลำคลอง	0.845	-	-
8.3	บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนของชุมชน เช่น การรักษามรดกภูมิปัญญาท้องถิ่น ประวัติศาสตร์ บรรทัดฐานหรือคุณค่าทางวัฒนธรรมของชุมชนท้องถิ่นหรือในพื้นที่	0.770	-	-
8.4	บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนของเศรษฐกิจ ความกินดี อยูดี ของธุรกิจหรือชุมชนบริเวณโดยรอบ	0.736	-	-
8.5	บ้านดุสิตธานี ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนที่ไม่สามารถวัดค่าเป็นตัวเลขทางเศรษฐกิจได้ เช่น การพัฒนาส่งเสริมการศึกษา ความเท่าเทียมกันทางเพศ และการให้โอกาสกับกลุ่มคนทุกช่วงวัย	0.844	-	-
8.6	โดยภาพรวม ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานีเป็นผู้ประกอบการที่ใส่ใจต่อความยั่งยืน	0.819	-	-
9. คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ				
9.1	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานีเป็นผู้ประกอบการอาหารและเครื่องดื่มที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่อย่างสม่ำเสมอ	0.636	0.918	ผ่าน
9.2	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานีเป็นผู้ประกอบการอาหารและเครื่องดื่ม ที่มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	0.865	-	-

ปัจจัย	ข้อความ	ผลการทดสอบความเที่ยง		
		Item-total Correlation > 0.40	Alpha Coefficient > 0.70	สรุป
9.3	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานีเป็นผู้ประกอบการอาหารและเครื่องดื่มที่มีจิตบริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า เกิดความจงรักภักดี และกลับมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง	0.757	-	-
9.4	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานีเป็นผู้ประกอบการอาหารและเครื่องดื่ม ที่มีความมุ่งมั่นและอดทนเพื่อให้ธุรกิจสำเร็จตามเป้าหมาย	0.867	-	-
9.5	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานีเป็นผู้ประกอบการอาหารและเครื่องดื่มที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง	0.834	-	-
10. นวัตกรรมความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ				
10.1	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเพื่อดำเนินธุรกิจ	0.822	0.967	ผ่าน
10.2	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อันเกิดจากการมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง	0.860	-	-
10.3	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้ และในขณะเดียวกันก็สามารถใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ และความสามารถที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่	0.786	-	-
10.4	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ ด้วยการสื่อสารไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ	0.843	-	-
10.5	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ ด้วยการสร้างประสบการณ์บริการที่น่าประทับใจขึ้นจากการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมมาใช้บริการ	0.869	-	-
10.6	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ ด้วยการแบ่งกลุ่มลูกค้าใหม่ตามผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิมและกำลังจะพัฒนาขึ้นมาใหม่	0.919	-	-
10.7	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ ด้วยการพัฒนาช่องทางจัดจำหน่ายใหม่ ๆ สำหรับลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ ในอนาคต	0.849	-	-
10.8	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานทางธุรกิจให้สอดคล้องกับนโยบายและกระบวนการต่าง ๆ จากหน่วยงานภาครัฐได้เป็นอย่างดี	0.756	-	-
10.9	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์รายการอาหารและเครื่องดื่มได้อย่างรวดเร็ว และมีความแปลกใหม่ในตลาด	0.843	-	-
10.10	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการดำเนินงานธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	0.697	-	-
10.11	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถ ในการพัฒนารูปแบบธุรกิจเพื่อหาแหล่งรายได้ใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรายได้ที่เป็นผลตอบแทนทางการเงิน	0.847	-	-
10.12	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการพัฒนารูปแบบธุรกิจเพื่อหาแหล่งรายได้ใหม่ ๆ โดยไม่มีข้อจำกัดทางด้านการเงิน	0.757	-	-

ปัจจัย	ข้อความ	ผลการทดสอบความเที่ยง		
		Item-total Correlation > 0.40	Alpha Coefficient > 0.70	สรุป
10.13	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานทางธุรกิจให้มีความต่อเนื่องได้เป็นอย่างดี	0.800		
11. ผลการดำเนินงานของธุรกิจ				
11.1	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการมียอดขายที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	0.722	0.909	ผ่าน
11.2	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการมีผลกำไรที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	0.599	-	-
11.3	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับ การมีส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	0.760	-	-
11.4	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้าจากการมาใช้บริการที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	0.725	-	-
11.5	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการกลับมาใช้บริการซ้ำของลูกค้าเก่า	0.723	-	-
11.6	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการมาใช้บริการที่เพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่	0.705	-	-
11.7	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจที่ใส่ใจต่อปัญหาสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน	0.769	-	-
11.8	ท่านคิดว่าบ้านดุสิตธานี ควรให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจ ที่ใส่ใจต่อความอยู่ดีกินดีของชุมชนและสังคม	0.651	-	-

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวสทิธา มะลาสิน
วุฒิการศึกษา	Master Degree Hospitality Management and Tourism L' ESTHUA, Angers University, France
ผลงานตีพิมพ์	ศษ.บ (เทคโนโลยีการศึกษา) เกียรตินิยมอันดับ 2, มหาวิทยาลัยศิลปากร สทิธา มะลาสิน และประสพชัย พสุนนท์. (2564). ปัจจัยที่มีผลต่อการ ตัดสินใจศึกษาต่อต่างประเทศ ของนักเรียนไทยในสาขาวิชาด้าน อุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว.วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร , 9(1), 201-214. สทิธา มะลาสิน, ทศน์ชัย พัฒนโกศัย และชิษณุพงศ์ ศิริโชตินิศากร. (2565). แนวทางการพัฒนาดิจิทัลแพลตฟอร์มเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการ แข่งขันของธุรกิจโรงแรมไทย.วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร, 10(4), 1545-1559. สทิธา มะลาสิน, พิทักษ์ ศิริวงศ์ และระชานนท์ ทวีผล. (2567).สภาพการณ์ การดำเนินความต่อเนื่องทางธุรกิจภัตตาคารของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม ขนาดใหญ่ในประเทศไทย. วารสาร Silpakorn University e-Journal (Social Sciences, Humanities, and Arts), ปีที่ 44 ฉบับที่ 3 พฤษภาคม - มิถุนายน.