



องค์กรแห่งนวัตกรรม กรณีศึกษา บริษัทผู้ให้บริการด้านการจองที่พักออนไลน์
(Online Travel Agent) ในประเทศไทย

Organization Innovation Case Studies of Online Travel Agent Company in
Thailand

อนันต์กนต์ ชมภูทิป¹ และอัญญิฐา ดิษฐานนท์^{2*}

Anantkant Chompootip¹ and Anyanitha Distanont^{2*}

¹ นักศึกษาระดับปริญญาโท, หลักสูตรการบริหารเทคโนโลยี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

¹ Masters Programs in Management of Technology, College of Innovation, Thammasat University.

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์, วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

² Assistant Professor of Technology Management, College of Innovation, Thammasat University.

*Corresponding author, E-mail: anyanitha@yahoo.com

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยทางด้านนวัตกรรมที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของบริษัทผู้ให้บริการด้านการจองที่พักออนไลน์ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานในบริษัทผู้ให้บริการด้านการจองที่พักออนไลน์ที่ประสบความสำเร็จ ผลจากการศึกษาพบว่าปัจจัยทางด้านนวัตกรรมการจัดการส่งผลโดยตรงต่อการเกิดนวัตกรรมแห่งคุณค่ามากที่สุด และปัจจัยด้านองค์กรแห่งนวัตกรรมส่งผลโดยตรงต่อการเกิดนวัตกรรมแห่งคุณค่ารองลงมา และนวัตกรรมแห่งคุณค่านั้นส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของบริษัทผู้ให้บริการด้านการจองที่พักออนไลน์ งานวิจัยในครั้งนี้จะช่วยส่งเสริมให้บริษัทผู้ให้บริการด้านการจองที่พักสามารถนำผลที่ได้ไปปรับใช้เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จได้

คำสำคัญ: องค์กรแห่งนวัตกรรม, นวัตกรรม, ผู้ให้บริการด้านการจองที่พักออนไลน์, นวัตกรรมจัดการ, นวัตกรรมแห่งคุณค่า



Abstract

This research aims to study the factors of innovation affected to the success of online travel agent company. This research is quantitative in nature; data were collected through an online questionnaire, which was distributed to a sample of respondents from the employees in the online travel agent successes company. The research results indicate that managerial innovation and organization innovation factors directly affects the value innovation. Accordingly, the value innovation factor directly affects the success of the company. This research will help the Online Travel Agent Company to apply the results and improve the organization successful.

Keywords: Organization innovation, Innovation, Online Travel Agent, Managerial Innovation, Value Innovation

บทนำ

ในปัจจุบันจะพบว่าในประเทศไทยมีการสนับสนุนจากหลายภาคส่วนที่เข้ามาส่งเสริมให้ผู้ประกอบการทำธุรกิจสตาร์ทอัพ (Startup) เพื่อให้เป็นไปตามกระแสในยุคปัจจุบัน ซึ่งจะมีความแตกต่างจากธุรกิจขนาดย่อม (SME) ตรงที่ธุรกิจสตาร์ทอัพจะถูกออกแบบมาให้เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วและมักจะพบกับปัญหาและอุปสรรคที่ท้าทายความสามารถเพื่อทดสอบศักยภาพในการแก้ปัญหาของบริษัทอยู่เสมอ ถ้าบริษัทสามารถแก้ไขปัญหาได้และสามารถผ่านช่วงของการเริ่มทำธุรกิจไปได้ นั่น บริษัทก็จะสามารถประสบความสำเร็จ ซึ่งจากสถิติของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่าผู้ประกอบการชาวไทยที่ประสบความสำเร็จมีจำนวนไม่ถึง 10 เปอร์เซ็นต์ และจากการศึกษาผลสำรวจของธุรกิจสตาร์ทอัพข้างต้นพบว่า 2 ใน 3 ของบริษัทเกิดใหม่อยู่ในภาคบริการรูปแบบดั้งเดิม (Traditional Service) เช่น การค้า และการโรงแรม ซึ่งเป็นโครงสร้างหลักของภาคบริการในประเทศ อีกทั้งการท่องเที่ยวยังมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องอีกด้วย สืบเนื่องมาจากปัจจัยสนับสนุนด้านความต้องการเดินทางท่องเที่ยวรวมถึงค่าเดินทางที่ถูกลง โดยเฉพาะค่าตัวเครื่องบิน ประกอบกับการทำวีซ่าที่สะดวกขึ้น จึงส่งผลให้การเดินทางท่องเที่ยวระหว่างประเทศนั้นขยายตัว และอีกปัจจัยสำคัญคือ ช่องทางการติดต่อสื่อสารผ่านโลกออนไลน์ที่เข้ามาช่วยให้การค้นหาข้อมูล การวางแผนเดินทางตลอดจนการจองและจ่ายเงินไม่ใช่เรื่องยากอีกต่อไป ซึ่งในปี 2560 ประชากรโลกเข้าถึงอินเทอร์เน็ตมีจำนวน 3.8 พันล้านคน และกว่าครึ่งของนักท่องเที่ยวดังกล่าวใช้ช่องทางออนไลน์ในการจองที่พัก ร้านอาหาร สายการบิน รถ เรือ ตัวแทนรับจองตั๋ว ธุรกิจนำเที่ยว และสถานที่ท่องเที่ยว และธุรกิจที่ดึงดูดเม็ดเงินจากนักท่องเที่ยวได้มากที่สุด คือ ธุรกิจที่พัก โดยในปี 2559 นักท่องเที่ยวที่เข้ามาเที่ยวประเทศไทยโดยเฉลี่ยจ่ายค่าที่พักคิดเป็นร้อยละ 26 ของค่าใช้จ่ายในการท่องเที่ยวทั้งหมด ดังนั้นธุรกิจที่พักจึงกลายเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง และสิ่งที่สำคัญคือ ความสามารถในการเข้าถึงนักท่องเที่ยวในยุคปัจจุบันที่ใช้อินเทอร์เน็ตในชีวิตประจำวัน



จึงมีการพัฒนาช่องทางการขายห้องพักขึ้น กลายเป็นบริษัทผู้ให้บริการด้านการจองที่พักออนไลน์ หรือ Online Travel Agent (OTA) ซึ่งเป็นธุรกิจตัวกลางออนไลน์ที่เชื่อมโยงระหว่างธุรกิจที่พักกับนักท่องเที่ยว โดยรวบรวมเอาที่พักหลาย ๆ แห่งมารวมไว้บนแอปพลิเคชันของตน เพื่อให้นักท่องเที่ยวสามารถเปรียบเทียบราคา และสิ่งอำนวยความสะดวกของที่พัก ตลอดจนจ่ายเงินเพื่อพร้อมเข้าพักได้ในทีเดียว (One Stop Service) ด้วยความสะดวกดังกล่าว บริษัทผู้ให้บริการด้านการจองที่พักออนไลน์จึงกลายเป็นช่องทางยอดนิยมของนักท่องเที่ยวในการจองห้องพัก โดยสามารถยกตัวอย่างบริษัทที่เป็นที่รู้จัก ได้แก่ Agoda, Expedia, Booking.com และ Hotels.com รายได้ของบริษัทผู้ให้บริการด้านการจองที่พักออนไลน์ดังกล่าวมาจากการคิดค่าส่วนต่างจากที่พักที่ทำการขายห้องพักผ่านแอปพลิเคชันหรือเว็บไซต์ของบริษัทดังกล่าว โดยคิดในอัตราร้อยละ 10-25 ของราคาขาย ซึ่งธุรกิจที่พักต้องยอมเสียรายได้ส่วนนี้เพื่อแลกกับโอกาสที่จะทำให้นักท่องเที่ยวรู้จักที่พักตนมากขึ้น และทำให้นักท่องเที่ยวตัดสินใจเลือกที่พักของตน (อารยา จันทรสกุล, 2560)

ปัจจุบันในประเทศไทยมีบริษัทผู้ให้บริการด้านการจองที่พักออนไลน์ (Online Travel Agent) ที่ประสบความสำเร็จจำนวนน้อยราย จึงทำให้เกิดเป็นคำถามงานวิจัยที่ว่าบริษัทผู้ให้บริการด้านการจองที่พักออนไลน์ควรทำอย่างไรจึงจะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาในบริษัทผู้ให้บริการด้านการจองที่พักออนไลน์ (Online Travel Agent) ที่ประสบความสำเร็จ เพื่อศึกษาว่าปัจจัยด้านองค์กรแห่งนวัตกรรม (Organization innovation), นวัตกรรมการจัดการ (Managerial Innovation) และนวัตกรรมแห่งคุณค่า (Value Innovation) มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไร และบริษัทผู้ให้บริการด้านการจองที่พักออนไลน์จำเป็นต้องส่งเสริม หรือมีปัจจัยพื้นฐานใดบ้างที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเหนือคู่แข่งได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาปัจจัยทางด้านนวัตกรรมที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของบริษัทผู้ให้บริการด้านการจองที่พักออนไลน์

แนวคิด ทฤษฎี กรอบแนวคิด

1. บริษัทผู้ให้บริการด้านการจองที่พักออนไลน์ หรือ Online Travel Agent (OTA) ซึ่งเป็นธุรกิจตัวกลางออนไลน์ที่เชื่อมโยงระหว่างธุรกิจที่พักกับนักท่องเที่ยว โดยรวบรวมเอาที่พักหลาย ๆ แห่งมารวมไว้บนแอปพลิเคชันของตน เพื่อให้นักท่องเที่ยวสามารถเปรียบเทียบราคา และสิ่งอำนวยความสะดวกของที่พัก ตลอดจนจ่ายเงินเพื่อพร้อมเข้าพักได้ในทีเดียว (One Stop Service) ด้วยความสะดวกดังกล่าว บริษัทผู้ให้บริการด้านการจองที่พักออนไลน์จึงกลายเป็นช่องทางยอดนิยมของนักท่องเที่ยวในการจองห้องพัก โดยสามารถยกตัวอย่างบริษัทที่เป็นที่รู้จัก ได้แก่ Agoda, Expedia, Booking.com และ Hotels.com รายได้ของบริษัทผู้ให้บริการด้านการจองที่พักออนไลน์ดังกล่าวมาจากการคิดค่าส่วนต่าง



จากที่פקที่ทำการขายห้องพักผ่านแอปพลิเคชันหรือเว็บไซต์ของบริษัทดังกล่าว โดยคิดในอัตราร้อยละ 10-25 ของราคาขาย ซึ่งธุรกิจที่פקต้องยอมเสียรายได้ส่วนนี้เพื่อแลกกับโอกาสที่จะทำให้นักท่องเที่ยวรู้จักที่พักตนมากขึ้น และทำให้นักท่องเที่ยวตัดสินใจเลือกที่พักของตน (อารยา จันทรสกุล, 2560)

2. นวัตกรรมขององค์กร (Organization Innovation) เป็นการใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารและการจัดการนำมาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร รูปแบบการทำงาน ซึ่งการสร้างบรรยากาศและการให้อิสระในการทำงานแก่พนักงานจะก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เกิดสิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ

1) โครงสร้างแบบมอบอำนาจ (Delegation Structure) โดย Mckeown (2008) กล่าวว่า องค์กรที่ได้รับการปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงในด้านกระบวนการความคิดจะก่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ สามารถสร้างความแตกต่าง และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งจะสอดคล้องกับ Gibbons (1997) ที่ว่าการนำแนวคิดใหม่ ๆ มาพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิตสินค้า กระบวนการบริการ รวมถึงการบริหารจัดการองค์กรในรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรให้ก้าวทันคู่แข่ง โดย Tidd and Other (2001) ได้ให้องค์ประกอบของนวัตกรรมขององค์กรมีดังนี้ บุคคลสำคัญ (Key Individual) คือ บุคคลที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติทำงาน มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร ทักษะด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและข้ามสายงาน Brooke (2008) มีอำนาจหน้าที่ มีความสัมพันธ์ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร การฝึกอบรมและพัฒนา (Stretching Training and Development) เนื่องจากองค์ความรู้ และทักษะความเชี่ยวชาญมีความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมองค์กร ซึ่งการฝึกอบรม และพัฒนาจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นควบคู่กับบุคลากรภายในองค์กร การสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร บุคลากรจึงจะต้องมีทักษะที่จำเป็น และมีความมั่นใจที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน ซึ่งการให้ความสำคัญต่อการพัฒนากลยุทธ์ และฝึกอบรมพัฒนาทักษะบุคลากรในระยะยาว

2) โครงสร้างพื้นฐาน (Fulfillment Infrastructure) เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขัน เนื่องจากการจัดการทรัพยากรอย่างเหมาะสมและการนำไปใช้มีผลต่อการดำเนินการภายในองค์กร โดย Hay Group (2005) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยในการพัฒนาองค์กร นวัตกรรม โดยการสร้างนวัตกรรมองค์กรให้สำเร็จนั้นองค์กรจะต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับการลงทุนในด้านนวัตกรรม เพื่อช่วยสนับสนุนทรัพยากรที่สามารถสร้างกระบวนการความคิด รวมถึงผู้นำต้องให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร จากผลการศึกษางานวิจัยองค์กรที่เป็นผู้นำด้านนวัตกรรม พบว่า มีการลงทุนด้านงานวิจัย และพัฒนาทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรมากกว่าองค์กรอื่น การพัฒนาความรู้เพื่อเพิ่มทักษะ และความสามารถของบุคคลภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการส่งเสริมให้มีแนวคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Idea) และการสร้างบรรยากาศในการทำงาน (Albino and Gorgoglione, 2004)



3) สังคมแห่งนวัตกรรม (Innovative Society) บรรยากาศในการทำงานในองค์กร ที่มีความเหมาะสม ยืดหยุ่นและมีระบบที่ช่วยส่งเสริมการเสนอความคิดสร้างสรรค์ รวมไปถึงการทำกิจกรรมร่วมกันของบุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้พนักงานในทุกระดับและทุกฝ่ายมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นในกระบวนการการทำงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงานขององค์กรที่เป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรมจะมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์ และสร้างสิ่งใหม่ ๆ จะมีความยืดหยุ่นในการยอมรับความคิดใหม่ ๆ ที่ได้จากการพัฒนาการกำหนดทิศทางในการพัฒนา (Direction) และการคิดริเริ่ม (Initiative) ซึ่งจะส่งเสริมนวัตกรรมของผู้บริหารและพนักงานในองค์กร (Abubakar, Hamzah and Maher,2017)

3. นวัตกรรมจัดการ (Managerial Innovation) เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ความสามารถด้านการบริหารเกิดจากการที่ผู้นำองค์กรมีการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความสามารถของตนเองในการนำองค์กร และบุคลากรขององค์กรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำจะเรียนรู้ และเข้าใจความต้องการขององค์กร (Kearney et al., 2014) ซึ่งสอดคล้องกับ Lado et al., (1992) ที่กล่าวว่านวัตกรรมจัดการประกอบด้วย ผู้นำเชิงเปลี่ยนผ่าน (Transformation Leadership) กลยุทธ์องค์กร (Strategy) การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร (Top Management Support) และการปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) จึงสามารถสรุปได้ว่าแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ประกอบด้วย

1) กลยุทธ์ทางการตลาด (OTA Marketing Strategy) การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการแข่งขันกับคู่แข่งภายในตลาดเดียวกัน เพื่อให้ผลิตภัณฑ์/บริการขององค์กรยังเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมนี้ และสามารถคงไว้ซึ่งความจงรักภักดีต่อผลิตภัณฑ์/บริการของลูกค้า

2) การบริหารทรัพยากรบุคคล (People Capital) ประกอบไปด้วยการสรรหาบุคลากร, การประเมิน, การให้รางวัล, การฝึกอบรม และการพัฒนาการมีส่วนร่วมของพนักงาน

3) ความร่วมมือของฝ่ายบริหาร (Top Management Support) การให้ความร่วมมือของฝ่ายบริหารซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินกิจการขององค์กร รวมไปถึงการทำงานของพนักงานภายในองค์กร

4) ผู้ประกอบการด้านเทคโนโลยี (Technopreneurs) ผู้นำมีต้องมีการกำหนด Vision/mission ถ่ายทอดกลยุทธ์และเป้าหมายองค์กร และต้องเป็น Role model ในการทำงานให้กับบุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์กร

4. นวัตกรรมแห่งคุณค่า (Value Innovation) คือ นวัตกรรมที่เพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร เช่น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่ช่วยสร้างมูลค่าเพิ่ม หรือนวัตกรรมกระบวนการที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์กรให้สูงกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน เป็นต้น โดย Shengbin and Bo (2011) กล่าวว่า นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้นในเชิงพาณิชย์ที่ได้ให้ดีขึ้นหรือเป็นสิ่งใหม่ในตลาด ในส่วนของนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) เป็นการเปลี่ยน



แนวทาง หรือวิธีการผลิตสินค้า หรือการให้บริการในรูปแบบที่แตกต่างออกไปจากเดิม หรือจะเป็นในส่วนของการช่วยให้ระบบการทำงานขององค์กรง่าย และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่ง Chan and Rene (2017) ได้กล่าวไว้ว่า นวัตกรรมแห่งคุณค่าคือหัวใจสำคัญของการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร ซึ่งนวัตกรรมแห่งคุณค่าจะนำนวัตกรรมใหม่ ๆ ไปเชื่อมโยงกับเรื่องคุณค่าหรือประโยชน์ที่มีให้แก่ผู้ซื้อ ซึ่งนวัตกรรมแห่งคุณค่าจึงประกอบไปด้วย 2 ปัจจัยหลัก คือ นวัตกรรมการจัดการ (Managerial Innovation) และองค์กรแห่งนวัตกรรม (Organization Innovation) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Shengbin and Bo (2011) ที่ได้วิเคราะห์ถึงความเชื่อมโยงกันของนวัตกรรมจัดการและองค์กรแห่งนวัตกรรมมีผลต่อความสำเร็จของ

5. ความสำเร็จขององค์กร (Organization Success) คือ องค์กรสามารถทำกำไรได้จากผลิตภัณฑ์/บริการขององค์กร และมีแนวโน้มที่จะพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์/บริการ (Colin and Eric, 2008) สามารถสร้างความจงรักภักดีในลูกค้าของตนได้ รวมไปถึงสามารถคงไว้ซึ่งพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญในสายงานของตนได้ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ประกอบด้วย

1) การสร้างความผูกพันกับลูกค้า (Customer Engagement) ลูกค้ามีความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์/บริการขององค์กร โดยมีตัวชี้วัดเป็นการ Complain จากลูกค้า

2) การรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร (Employee Retention) การให้สวัสดิการที่ดีแก่พนักงาน การประเมินผลวัดผลการทำงานที่สมเหตุสมผล การเปิดโอกาสในพนักงานแสดงความคิดเห็น และข้อสงสัย โดยมีการวัดผลจาก %Turn over ของพนักงาน

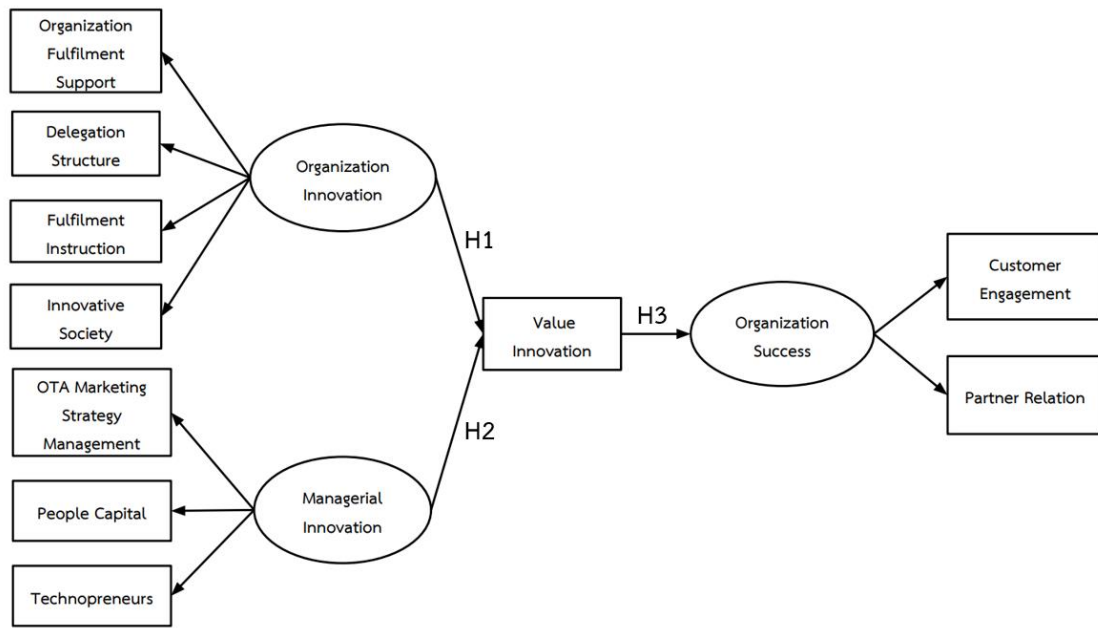
3) การสร้างความผูกพันกับคู่ค้า (Partner Relationship) คือการบริหารความสัมพันธ์กับบริษัทคู่ค้าจะช่วยให้ช่องทางเหล่านี้สามารถขายสินค้าให้กับลูกค้าได้โดยตรง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแลกเปลี่ยนข่าวสารและกระจายข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า ทำการบูรณาการการเป็นผู้นำ การกำหนดราคา การโปรโมทสินค้า การกำหนดรายละเอียดคำสั่งซื้อ และความพร้อมของสินค้า

สมมติฐานที่ใช้ในการศึกษาและวิจัยเพื่อทดสอบความสำคัญของตัวแปรในด้านผลกระทบขององค์กรแห่งนวัตกรรม นวัตกรรมจัดการ และนวัตกรรมแห่งคุณค่า ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรกรณีศึกษา บริษัทผู้ให้บริการด้านการจองที่พักออนไลน์ (Online Travel Agent) ประกอบด้วย

สมมติฐานที่ 1 (H1) : การดำเนินงานด้านองค์กรแห่งนวัตกรรม (Organization Innovation) ส่งผลให้เกิดนวัตกรรมแห่งคุณค่า (Value Innovation)

สมมติฐานที่ 2 (H2) : การดำเนินงานด้านนวัตกรรมจัดการ (Managerial Innovation) ส่งผลให้เกิดนวัตกรรมแห่งคุณค่า (Value Innovation)

สมมติฐานที่ 3 (H3) : ปัจจัยด้านนวัตกรรมแห่งคุณค่า (Value Innovation) ส่งผลต่อการเกิดความสำเร็จขององค์กร (Organization Success)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดงานวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ศึกษาในงานวิจัยนี้ประกอบด้วยบุคลากรที่ทำงานในบริษัทผู้ให้บริการด้านการจองที่พักออนไลน์ (Online Travel Agent) แห่งหนึ่ง โดยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างให้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sample) โดยเลือกกลุ่มประชากรที่เป็นบุคลากรที่ทำงานในบริษัทผู้ให้บริการด้านการจองที่พักออนไลน์ (Online Travel Agent) แห่งหนึ่ง

แบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ถูกพัฒนาขึ้นมาจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความถูกต้องของเนื้อหา (Content Validity) โดยสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในบริษัทผู้ให้บริการด้านการจองที่พักออนไลน์ที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปี จำนวน 7 ท่าน เพื่อทำการพิจารณาถึงความถูกต้องด้านเนื้อหา ความเข้าใจของข้อคำถาม และความชัดเจนในด้านภาษาที่ใช้ในข้อคำถาม ทั้งนี้ได้ทำการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยค่าที่ได้ควรมีค่ามากกว่า 0.50 จึงถือว่าข้อคำถามที่พัฒนาขึ้นมีความเที่ยงตรงของเนื้อหา นอกจากนี้ได้ทำการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ของแบบสอบถามโดยทดสอบ (Pilot test) กับกลุ่มทดสอบซึ่งมีลักษณะที่ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย จำนวน 30 คน โดยยอมรับการทดสอบเมื่อค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha มากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 (Cronbach, 1970; อรรถพรณ คงมาลัย และ อัญญา ดิษฐานนท์, 2561)



การแจกแบบสอบถามดำเนินการโดยขอความร่วมมือจากพนักงานทำงานในบริษัทผู้ให้บริการด้านการจองที่พักออนไลน์ที่ประสบความสำเร็จดังกล่าว โดยกระจายไปทุกทีมจำนวน 400 ชุด โดยได้รับแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์กลับมาจำนวน 360 ชุด หรือคิดเป็นร้อยละ 90 ทั้งนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้มาจากกลุ่มประชากรที่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 26 – 30 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี ตำแหน่งงานในปัจจุบันอยู่ในระดับ Senior และสายงานส่วนใหญ่คือบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ คิดเป็นร้อยละ 39.20 และประสบการณ์ทำงานในบริษัทปัจจุบัน 3-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 58.90 รองลงมาคือมีอายุงาน 6-9 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.90 ตามลำดับ ผู้วิจัยเลือกใช้แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ในการวิเคราะห์ข้อมูล เนื่องจากเมื่อพิจารณาพบว่ามีความเหมาะสมในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรแต่ละตัวในลักษณะโมเดล ซึ่งจะสามารถเห็นความสัมพันธ์ที่เป็นอิทธิพลกันทั้งทางตรงและทางอ้อม (Hair, 1998) ระหว่างตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือความสำเร็จขององค์กร ตัวแปรส่งผ่าน (Mediator Variable) คือ นวัตกรรมแห่งคุณค่า และตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ซึ่งประกอบด้วย นวัตกรรมแห่งคุณค่า นวัตกรรมการจัดการ และองค์กรแห่งนวัตกรรม

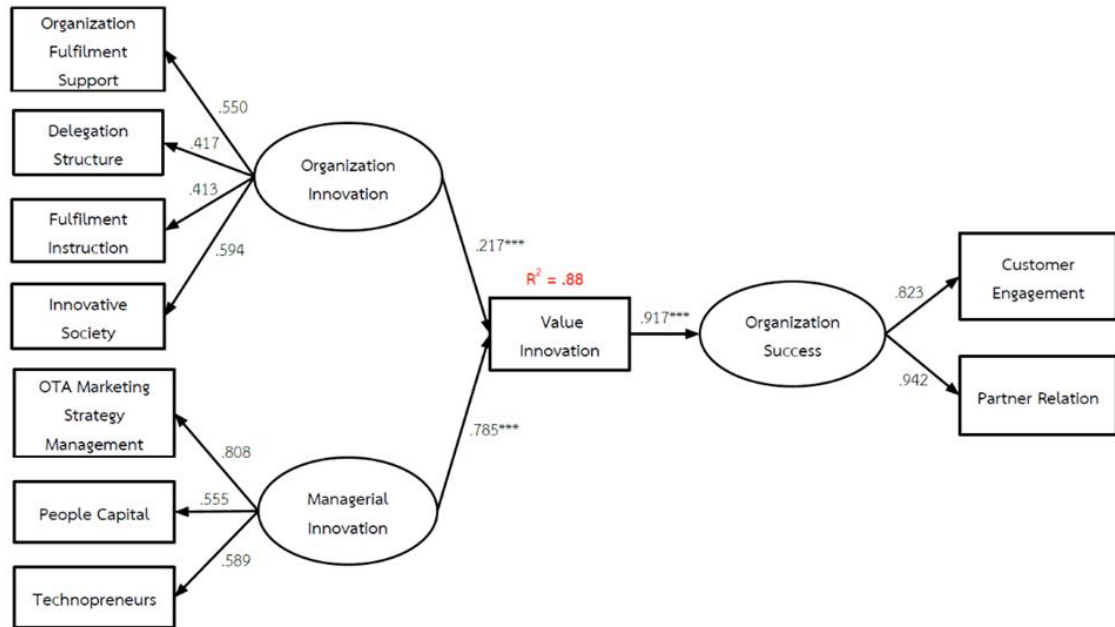
ผลการวิจัย

ผลจากการวิเคราะห์ผ่านโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) ได้ถูกนำมาใช้ในการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ ความสำเร็จขององค์กร ตัวแปรส่งผ่าน (Mediator Variable) คือ นวัตกรรมแห่งคุณค่า และตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ซึ่งประกอบด้วย นวัตกรรมแห่งคุณค่า นวัตกรรมการจัดการ และองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยวัดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ทั้งทางตรงและทางอ้อมด้วยการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ทั้งนี้ หลังจากการปรับโมเดลพบว่าค่าทางสถิติที่เกี่ยวข้องทุกตัวบ่งชี้ถึงความสอดคล้องพอเหมาะพอดี (Fit) ซึ่งประกอบด้วย $CMIN/DF < 3$, $GFI > 0.90$, $AGFI > 0.90$ และ $RMSEA < 0.05$ (Brown and Cudeek, 1993; Hair, et.al, 1998) ดังตารางค่าสถิติความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 1 ค่าสถิติความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
CMIN/df	< 3.00	1.454	ผ่านเกณฑ์
P-Value	< 0.05	0.000	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.969	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.901	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.036	ผ่านเกณฑ์

จากการวิเคราะห์ด้วยเทคนิคแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) สามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรดังแสดงได้ในภาพที่ 2



CMIN/DF = 1.454 GFI = 0.969 AGFI = 0.901 RMSEA = 0.036 และ P = 0.000

Note: *** P<0.001, ** P<0.01, *P<0.05

ภาพที่ 2 สรุปผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

จากภาพที่ 2 พบว่ายอมรับทั้ง 3 สมมติฐาน ได้แก่ สมมติฐานที่ 1 การดำเนินงานด้านองค์กรแห่งนวัตกรรม ส่งผลเชิงบวกต่อนวัตกรรมแห่งคุณค่า สมมติฐานที่ 2 การดำเนินงานด้านนวัตกรรมการจัดการ ส่งผลเชิงบวกต่อการเกิดนวัตกรรมแห่งคุณค่า และสมมติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านนวัตกรรมแห่งคุณค่า ส่งผลเชิงบวกต่อการเกิดความสำเร็จขององค์กร

ผลการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ซึ่งให้เห็นว่า นวัตกรรมการจัดการ ส่งผลทางตรงกับนวัตกรรมแห่งคุณค่ามากที่สุด และองค์กรแห่งนวัตกรรม ส่งผลทางตรงกับนวัตกรรมแห่งคุณค่ารองลงมา และนวัตกรรมแห่งคุณค่า ส่งผลให้เกิดความสำเร็จขององค์กรถึงร้อยละ 88 ทั้งนี้ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร ประกอบด้วย ปัจจัยด้านนวัตกรรมแห่งคุณค่า ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงต่อการเกิดความสำเร็จขององค์กรเท่ากับ 0.917



ผลจากการวิจัยยังพบว่าสิ่งที่ทำให้เกิดเป็นนวัตกรรมแห่งคุณค่าประกอบไปด้วย ปัจจัยทางด้าน นวัตกรรมจัดการซึ่งมี 3 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือการบริหารกลยุทธ์ทาง การตลาด (OTA Marketing Strategy Management) ซึ่งมีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) เท่ากับ 0.808 รองลงมาคือองค์ประกอบด้านผู้ประกอบการด้านเทคโนโลยี (Technopreneurs) และการบริหาร ทรัพยากรบุคคล (People Capital) ซึ่งมีค่าน้ำหนักปัจจัยเท่ากับ 0.589 และ 0.555 ตามลำดับ และอีก ส่วนสำคัญคือปัจจัยทางด้านองค์กรแห่งนวัตกรรม (Organization Innovation) มี 4 องค์ประกอบ โดย องค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือ สังคมแห่งนวัตกรรม (Innovative Society) มีค่าน้ำหนักปัจจัยเท่ากับ 0.594 รองลงมาคือ การสนับสนุนนวัตกรรมขององค์กร (Organization Fulfillment Support) โครงสร้าง แบบมอบอำนาจ (Delegation Structure) และ โครงสร้างพื้นฐาน (Fulfillment Infrastructure) ซึ่งมี ค่าน้ำหนักปัจจัยเท่ากับ 0.550, 0.417 และ 0.413 ตามลำดับ

นอกจากนี้จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรพบว่า องค์ประกอบที่ส่งผลมากที่สุดคือการสร้างความผูกพันกับคู่ค้า (Partner Relationship) รองลงมาคือการ สร้างความผูกพันกับลูกค้า (Customer Engagement) โดยมีค่าน้ำหนักปัจจัยเท่ากับ 0.942 และ 0.823 ตามลำดับ

สรุปและอภิปรายผล

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “องค์กรแห่งนวัตกรรม กรณีศึกษา บริษัทผู้ให้บริการด้านการจองที่พัก ออนไลน์ (Online Travel Agent) ในประเทศไทย” ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์กับทฤษฎี บทความ เอกสาร วิจัย งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และหนังสือที่ผู้เชี่ยวชาญแนะนำ เพื่อนำมาประกอบการอภิปรายผลเพิ่มเติม อันให้ได้มาซึ่งปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จภายในองค์กร กรณีบริษัทผู้ให้บริการด้านการจองที่พัก ออนไลน์ รวมถึงการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เพื่อนำมาวิเคราะห์และเสนอแนะแนวทาง เพื่อมาสนับสนุนผลการวิเคราะห์ที่ได้จากการวิจัย ซึ่งสามารถอภิปรายผลเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ พบว่า นวัตกรรมแห่งคุณค่า (Value Innovation) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จขององค์กร (Organization Success) เนื่องจากนวัตกรรมแห่งคุณค่าเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งสอดคล้องกับ Chan and Rene (2017) ได้กล่าวไว้ว่า นวัตกรรมแห่งคุณค่าคือหัวใจสำคัญของกลยุทธ์ ของการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร ซึ่งนวัตกรรมแห่งคุณค่าจะนำนวัตกรรมใหม่ ๆ ไปเชื่อมโยงกับเรื่อง คุณค่าหรือประโยชน์ที่มีให้แก่ผู้ซื้อ ซึ่งนวัตกรรมแห่งคุณค่าจึงประกอบไปด้วย 2 ปัจจัยหลัก คือ นวัตกรรม การจัดการ (Managerial Innovation) และ องค์กรแห่งนวัตกรรม (Organization Innovation) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Shengbin and Bo (2011) ที่ได้วิเคราะห์ถึงความเชื่อมโยงกันของนวัตกรรม จัดการและองค์กรแห่งนวัตกรรมมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องโดยหากองค์กรมีนวัตกรรมที่ดีและ แต่ขาดการบริหารจัดการที่จะเข้ามาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานก็ไม่ส่งผลให้องค์กรเกิดความสำเร็จ ดังนั้นการมีนวัตกรรมที่ดีจึงควรมีนวัตกรรมจัดการที่ด้วยเช่นเดียวกัน



นวัตกรรมการจัดการ (Managerial Innovation) ในบริบทของบริษัทผู้ให้บริการด้านการจองที่พักออนไลน์ (Online Travel Agent) แห่งหนึ่ง คือการสร้างนวัตกรรมทางการจัดการนั้นองค์การจะต้องใช้ความรู้ทางด้านการบริหารจัดการมาปรับปรุงระบบและโครงสร้างเดิมขององค์กร ซึ่งในรูปแบบของการบริหารจะเป็นไปในลักษณะการทำงานร่วมกันของพนักงาน ซึ่งจะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ขึ้นซึ่งอาจจะตอบสนองความต้องการของลูกค้า และสามารถสร้างรายได้และนำไปสู่ผลกำไรให้กับบริษัทได้ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารกลยุทธ์ทางการตลาด (OTA Marketing Strategy Management) การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการแข่งขันกับคู่แข่งภายในตลาดเดียวกัน เพื่อให้ผลิตภัณฑ์/บริการขององค์กรยังเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมนี้ และสามารถคงไว้ซึ่งความจงรักภักดีต่อผลิตภัณฑ์/บริการของลูกค้า ในส่วนของปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (People Capital) ประกอบไปด้วยการสรรหาบุคลากร, การประเมิน, การให้รางวัล, การฝึกอบรม และการพัฒนาการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานของ Tsung-Hsien Kuo (2011) ที่กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลไม่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จขององค์กรโดยตรงแต่จะส่งผลเมื่อมีการถ่ายโอนความรู้ขึ้นภายในองค์กร ซึ่งจากความไม่สอดคล้องดังกล่าว เนื่องจากกลุ่มประชากรตัวอย่างของงานวิจัยของ Tsung-Hsien Kuo (2011) เป็นชาวไต้หวัน ดังนั้นวัฒนธรรมภายในองค์กรอาจมีความแตกต่างจากคนไทย จึงทำให้มุมมองที่แตกต่างกัน และปัจจัยด้านผู้ประกอบการด้านเทคโนโลยี (Technopreneurs) ผู้นำจำเป็นต้องมีการกำหนด Vision/mission ถ่ายทอดกลยุทธ์และเป้าหมายองค์กร และต้องเป็น Role model ในการทำงานให้กับบุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์กร

โดยผลจากการทางสถิติของนวัตกรรมการจัดการที่ส่งผลโดยตรงต่อการเกิดนวัตกรรมแห่งคุณค่า นั้นไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kraus, Pohjola and Koponen (2011) ที่กล่าวว่า นวัตกรรมจัดการไม่ส่งผลต่อการเกิดนวัตกรรมแห่งคุณค่าแต่มีผลต่อความสำเร็จแห่งองค์กร เนื่องจากงานของ Kraus, Pohjola and Koponen (2011) มุ่งศึกษาในบริษัทครอบครัวที่ส่งต่อรุ่นสู่รุ่น และเป็นบริบทของประเทศฟินแลนด์ ดังนั้นการมีนวัตกรรมจัดการอาจจะไม่ส่งผลให้เกิดนวัตกรรมแห่งคุณค่าขึ้นโดยตรง ซึ่งแตกต่างกับบริษัทอื่นที่พบว่านวัตกรรมจัดการส่งผลโดยตรงต่อการเกิดนวัตกรรมแห่งคุณค่า

องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovation Organization) ในบริบทของบริษัทผู้ให้บริการด้านการจองที่พักออนไลน์ (Online Travel Agent) แห่งหนึ่ง คือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของบุคลากรภายในองค์กร ประกอบด้วย ปัจจัยด้านโครงสร้างแบบมอบอำนาจ (Delegation Structure) ทำให้เรารู้ว่าองค์กรนี้เป็นแบบที่มีลำดับขั้นหรือเป็นแนวราบ ซึ่งจะมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร และบริษัทควรมีปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐาน (Fulfillment Infrastructure) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เนื่องจากการจัดการทรัพยากรที่มีอย่างเหมาะสมและการนำไปใช้มีผลอย่างยิ่งต่อการดำเนินการภายในองค์กร รวมถึงปัจจัยสังคมแห่งนวัตกรรม (Innovative Society) บรรยากาศในการทำงานในองค์กร ที่มีความเหมาะสม ยืดหยุ่นและมีระบบที่ช่วยส่งเสริมการเสนอความคิดสร้างสรรค์ รวมไปถึงการทำกิจกรรมร่วมกันของบุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้พนักงานในทุกระดับและทุกฝ่ายมีความสัมพันธ์ที่ดี



ต่อกัน เช่น การจัดกิจกรรมกีฬา, การเล่นเกมสัปดาห์, ปาร์ตี้ เป็นต้นและปัจจัยด้านการสนับสนุนนวัตกรรมขององค์กร (Organization Fulfilment Support) เป็นปัจจัยนี้มีความสำคัญ เนื่องจากการสนับสนุนขององค์กรเป็นสิ่งที่ช่วยให้สามารถทำงานได้ง่ายขึ้น อีกทั้งยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร ให้สามารถพัฒนาองค์กรให้ไปได้ไกลกว่าคู่แข่ง

โดยผลจากการทางสถิติขององค์กรแห่งนวัตกรรมที่ส่งผลโดยตรงต่อการเกิดนวัตกรรมแห่งคุณค่านั้นสอดคล้องกับงานวิจัยของ Tor and Ketan (2017) ที่เสริมว่า ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity), การเปิดรับสิ่งใหม่ (Openness), การมีแผนรองรับอนาคต (Future Orientation) และ มีแผนรับความเสี่ยง (Risk Taking) มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร

ข้อเสนอแนะด้านการบริหารสำหรับภาคธุรกิจของผู้ให้บริการด้านการจองที่พักออนไลน์ในปัจจุบันมีการแข่งขันที่สูงมากขึ้นเรื่อย ๆ โดยส่วนใหญ่จะมีในรูปแบบทั้งบนเว็บไซต์และแอปพลิเคชันบนมือถือ โดยจะมีการแข่งขันในเรื่องของราคา สิทธิพิเศษ รวมไปถึงโปรโมชั่นต่าง ๆ ซึ่งความได้เปรียบต่าง ๆ จะมาจากการวางกลยุทธ์ทางการตลาด และการทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการมีคุณภาพที่ดี และมีเสียงตอบรับที่ดี รวมไปถึงการยอมรับจากลูกค้าและคู่ค้าเป็นหลัก และปัจจัยที่มีความสำคัญที่จะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จนั้นจะต้องมาจาก 2 ปัจจัยสำคัญคือ 1) องค์กรจะต้องมีการบริหารนวัตกรรม การจัดการภายในองค์กร โดยการบริหารกลยุทธ์ทางการตลาด มีผู้ประกอบการที่มีความเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี และการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดีเหมาะสมกับองค์กร และ 2) องค์กรต้องมีการสนับสนุนให้เกิดสังคมแห่งนวัตกรรมขึ้นภายในองค์กร มีการสนับสนุนนวัตกรรมขององค์กร และมีโครงสร้างพื้นฐานที่ดีและมีความยืดหยุ่น

ในด้านวิชาการ ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมโดยการเปรียบเทียบกับบริษัทผู้ให้บริการด้านการจองที่พักออนไลน์เจ้าอื่น เพื่อให้ทราบความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และสามารถศึกษางานวิจัยนี้ โดยศึกษาในกลุ่มอุตสาหกรรมอื่นที่ไม่ใช่บริษัทผู้ให้บริการด้านการจองที่พักออนไลน์ อาทิ อุตสาหกรรม E-Logistics ผู้ให้บริการแพลตฟอร์มการจองบริการขนส่งสินค้าออนไลน์ เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

อารยา จันท์สกุล (2560). อุตสาหกรรมท่องเที่ยว: การบริหารจัดการธุรกิจที่พักในยุคออนไลน์. ธนาคาร แห่งประเทศไทย.

อรพรรณ คงมาลัย และ อัญญา ดิษฐานนท์ (2561). เทคนิควิจัยด้านการบริหารเทคโนโลยีและนวัตกรรม. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

Abubakar, A., Hamzah, E., & Maher, A. A. (2017). Knowledge Management, *Decision-making Style and Organizational Performance*. Journal of Innovation & Knowledge. doi: 10.1016/j.jik.2017.07.003



- Albino, V., Garavelli, C., and Gorgoglione, M. (2004). *Organization Technology in Knowledge Transfer*. Benchmarking, 584-600.
- Brooke, C. D. (2008). *Measuring Innovation Culture in Organizations the Development of a Generalized Innovation Culture Construct Using Exploratory Factor Analysis*. European Journal of Innovation Management, 11, 539-559. doi: 10.1108/14601060810911156
- Brown. M.W. & Cudeek. R. (1993). *Alliterative Ways of Assessing Model Fit, in Testing Structural Equation Model*. New Jersey: Sage Publication.
- Byoung, K. C., Hyoung, K. M., & Wook K. (2013). *An Organization's Ethical Climate, Innovation, and Performance Effects of Support for Innovation and Performance Evaluation: Management Decision*, 6, 1250-1275, doi: 10.1108/MD-Sep-2011-0334
- Cronbach, L. J. (1970). *Essentials of Psychological Testing*. New York: Harper and Row.
- Gibbons, A. (1997). *Innovation and the Developing System of Knowledge Production*, University of Sussex.
- Hay Group. (2005). *The Innovative Organization: Lessons Learned from Most Admired Companies*. Hay Insight Selections.
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*, (5th Edition). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Kearney, A., Harrington, D., and Kelliher, F. (2014). *Exploiting Managerial Capability for Innovation in a Micro-firm Context: New and Emerging Perspectives Within the Irish Hotel Industry*. European Journal of Training and Development, 38 (1/2): 95-117.
- Lado, A. A., Boyd, N. G., & Wright, P. (1992). *A Competency-based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration*. Journal of Management, 18 (1): 77-91.
- McKeown, M. (2008). *The Truth About Innovation*. Prentice Hall, Old Tappan, New Jersey, USA.
- Sascha, K., Mikko, P., & Aki, K. (2011). *Innovation in Family Firms: An Empirical Analysis Linking Organizational and Managerial Innovation to Corporate Success*. Journal Management of Sciences, 6, 265–286. doi: 10.1007/s11846-011-0065-6



Shengbin, H., & Bo, Y. (2011). *The Impact of Technology Selection on Innovation Success and Organizational Performance*. *Scientific Research*, 3, 366-371 doi:

10.4236/ib.2011.34049

Tidd, J., Pavitt, K., and Bessant, J. (2001). *Management innovation*. Chi Chester: Wiley.

Tor, G. (2011). *Industry Clockspeed's Impact on Business Innovation Success Factors*.

European Journal of Innovation Management, 14, 322-344. doi:

10.1108/146010611111148825

Tsung-hsien, K. (2011). *How to Improve Organizational Performance Through Learning and Knowledge?* *International Journal of Manpower*, 32, 581-603. doi:

10.1108/014377211111158215