ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย
กรณีศึกษาเชิงประจักษ์โรงแรมในเครือเซ็นทารา

โดย

นายวรชาติ ดุลยเสถียร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย
กรณีศึกษาเชิงประจักษ์โรงแรมในเครือเซ็นทารา

โดย

นายวรชาติ ดุลยเสถียร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

FACTORS AFFECTING THE PERFORMANCE OF LARGE HOTELS BUSINESS IN THAILAND: THE EMPIRICAL STUDY OF CENTARA HOTELS

By
Mr. Worachat Dulyasatien

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

Doctor of Philosophy Program in Management

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2015

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษาเชิงประจักษ์โรงแรมเครือเซ็นทารา” เสนอโดย นายวรชาติ ดุลยเสถียร เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

……..
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. รองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย
2. รองศาสตราจารย์พรชัย เทพปัญญา

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์)
...../...../.....

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ชัยชนะ อิงคะวัต)
...../...../.....

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)
...../...../.....

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย)
...../...../.....

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์พรชัย เทพปัญญา)
...../...../.....

54604927: สาขาวิชาการจัดการ
คำสำคัญ: สถานการณ์การแข่งขัน / ทุนทางปัญญา / กลยุทธ์นวัตกรรมบริการ / ผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรม

วรชาติ ดุลยเสถียร: ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย: กรณีศึกษาเชิงประจักษ์โรงแรมในเครือเซ็นทารา. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: รศ.ดร.จิราวรรณ คงคล้าย และ รศ.พรชัย เทพปัญญา. 205 หน้า.

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย มุมมองบริบทของสถานการณ์การแข่งขัน ทุนทางปัญญาและกลยุทธ์นวัตกรรมบริการ 2) ศึกษาโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุ กับผลดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย 3) ศึกษารูปแบบ สถานการณ์การแข่งขัน ทุนทางปัญญา และกลยุทธ์นวัตกรรมบริการ มีผลต่อผลดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทยอย่างไร ประชากรที่ใช้การวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารโรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทารา ที่อยู่ในประเทศไทย รวมทั้งสิ้น 41 แห่ง

ดำเนินการวิจัยแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อหาคำตอบ ประชากรเป็น ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการในแผนกต่างๆ ของโรงแรมและรีสอร์ทเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยวิธีศึกษาค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ และการสัมภาษณ์เชิงลึก ประธานกรรมการ รองกรรมการและผู้จัดการ เพื่อเก็บข้อมูลการปฏิบัติงานจริง มาใช้เพื่ออธิบายปรากฏการณ์และเป็นดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรม

ผลการศึกษา โมเดลสมการโครงสร้างทางทฤษฎี เมื่อพิจารณาจากค่าสถิติพบว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยสถาณการณ์แข่งขันไม่มีอิทพลทางตรงต่อกลยุทธ์นวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงาน แต่มีอิทธิพลทางอ้อม โดยผ่านตัวแปรทุนทางปัญญา ทั้งนี้เป็นเพราะบริบทลักษณะจำเพาะของธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย เมื่อปรับโมเดลสมการโครงสร้าง พบว่า มีค่า Chi-Square (χ^2) เท่ากับ 43.428 ค่า Degree of Freedom (df) เท่ากับ 34 ค่าอัตราส่วนของ Chi-Square/ Degree of Freedom เท่ากับ 1.277 ค่า GFI เท่ากับ 0.948 ค่า CFI เท่ากับ 0.991 ค่า Root Mean Square Residual (RMR) เท่ากับ 0.030 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.046 มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรสังเกตได้ของการจัดการทุนทางปัญญา พบว่า ทุนโครงสร้างมีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.947) สอดคล้องกับข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหารระดับสูง ที่มีการต่อยอดการพัฒนากลยุทธ์ออนไลน์ของระบบธุรกิจโรงแรมโดยในปี 2015 ที่มีการอัพเกรดระบบอี-คอมเมิร์ซ รวมถึงเว็บไซต์และแอพพลิเคชั่นบนโทรศัพท์มือถือและแท็บเล็ต สามารถเพิ่มผลการดำเนินงานที่อยู่ในรูปของรายได้มากถึงกว่าร้อยล่ะ 25 ของรายได้ทั้งหมด

สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลายมือชื่อนักศึกษา..... ปีการศึกษา 2558

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1. ..... 2. .....

54604927: MAJOR: MANAGEMENT
KEY WORDS: COMPETITION RIVALRY / INTELLECTUAL CAPITAL / SERVICE INNOVATION STRATEGY / PERFORMANCE HOTEL BUSINESS

WORACHAT DULYASATIEN: FACTORS AFFECTING THE PERFORMANCE OF LARGE HOTELS BUSINESS IN THAILAND: THE EMPIRICAL STUDY OF CENTARA HOTELS. THESIS ADVISORS: ASST. PROF. JIRAWAN KLONGKLAY, Ph.D. AND ASST. PROF. PORNCHAI DHEBPANYA. 205 pp.

The purpose of study, Factors that affect the business in a large hotel. 1) The purpose is to study the factors that influence the performance of a large hotel in Thailand. View the context of the competition rivalry of intellectual capital and service Innovation strategy 2) The relationship model between the causal factor. The performance of the large hotel business. 3) Study the competition, intellectual capital and service Innovation strategy. Affect the performance of the large hotel business.in Thailand.

Conduct Quantitative Research using questionnaires. for the answers of the manager and assistant manager in front of the hotel and resort is a total of 41 respondents from a total of 246.person.

The study structural equation model theory, considering the statistics that are consistent with empirical data. The competitive situation is not enviable directly to business strategy and performance, but with enviable indirectly through variable intellectual capital. This is because the characteristics of the context. When the model was structural equation model with the Chi-Square (χ^2) equal to 43.428 the Degree of Freedom (df) equal to 34 ratio of Chi-Square / Degree of Freedom equals 1.277 the GFI equals 0.948 the CFI of 0.991 value. Root Mean Square Residual (RMR) was 0.030 and RMSEA equals 0.046. Considering the factor of observed variables of intellectual capital management, structure capital that weighs the most (0.947), check interviews of senior executives. The further strategic development of online business by 2015, with upgrades e- commerce sites and applications, including applications on mobile phones and tablets. Income from accommodation increased by 25 per cent.

Program of Management — Graduate School, Silpakorn University

Student's signature..... — Academic Year 2015

Thesis Advisors' signature 1. ..... 2. …….....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ ด้วยความเมตตาจากบุคคลหลายท่าน ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือให้ข้อมูลและสนับสนุนให้กำลังใจในการทำวิจัย ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ทั้ง 2 ท่าน ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย และ รองศาสตราจารย์พรชัย เทพปัญญา ที่ได้แนะนำสาระความรู้และให้กำลังใจ ผู้เขียนในการดำเนินงานทุกขั้นตอน จนสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และให้คำแนะนำแก้ไขจนวิทยานิพนธ์นี้มีความสมบูรณ์ด้วยความเมตตาอย่างที่สุด

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ชัยชนะ อิงคะวัต และ รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์ คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิการสอบป้องกัน วิทยานิพนธ์ รวมทั้ง รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์ ประธานกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ทุกท่านได้ให้เกียรติและสละเวลาอันมีค่า ให้คำปรึกษาแนะนำด้วยความใส่ใจอย่างดียิ่ง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ท่านสุทธิเกียรติ จิราธิวัฒน์ ประธานกรรมการ บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซ่า จำกัด (มหาชน) ที่ให้คำแนะนำ และอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลและมีประโยชน์ต่อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นอย่างมาก สิ่งสำคัญที่เป็นแรงดลใจ เป็นกำลังใจที่ลึกซึ้งในการดำเนินงานวิจัยฉบับนี้ ผู้เขียนขอกราบ นอบน้อมบูชาคุณพระพุทธ พระธรรม พระสงฆ์ เป็นที่พึ่ง ที่ระลึก จนทำให้ปัญหา อุปสรรคต่างๆ คลี่คลาย และพระพรหมของลูก ที่ได้ให้กำเนิดและเลี้ยงดูให้การศึกษา ให้ความรัก ให้กำลังใจเป็นอย่างดีที่สุด ขอขอบคุณ เพื่อนๆ น้องๆ อีกหลายคนที่ช่วยเหลือให้คำแนะนำ ให้กำลังใจ เอื้อเฟื้อในด้านต่างๆ ด้วยความเต็มใจสม่ำเสมอตลอดมา

คุณค่าที่ได้จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบแด่บิดามารดา ผู้มีพระคุณ และภรรยาอันเป็นที่รักเป็นผู้ดูแลบุตรธิดาช่วงวิทยานิพนธ์อย่างดีเยี่ยม ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้การสนับสนุนทำให้งานวิจัยสำเร็จลงได้ด้วยดี ผู้วิจัยเชื่อมั่นว่าผลจากการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาวงการธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยสามารถแข่งขันกับบริษัทที่เปลี่ยนแปลงไปต่อไปได้

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยตั้งมั่นขอสาบานจะทำคุณประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยศิลปากรอันเป็นที่รักในทุกๆ ด้าน และร่วมนำพาประเทศชาติไทยอย่างถึงที่สุด ตราบจนชีวิตจะหาไม่

สารบัญ

		หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย		ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ		จ
กิตติกรรมประกาศ		ฉ
สารบัญตาราง		ฌ
สารบัญภาพ		ฎ
บทที่		
1	บทนำ	1
	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
	คำถามการวิจัย	7
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย	7
	สมมติฐานของการวิจัย	8
	ขอบเขตการวิจัย	8
	นิยามศัพท์เฉพาะ	10
	ประโยชน์ที่ได้รับ	12
2	วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	14
	ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรมและประวัติโรงแรมเครือเซ็นทารา	14
	รูปแบบการดำเนินธุรกิจโรงแรม	15
	ประเภทและระดับมาตรฐานของโรงแรม	20
	ประวัติกลุ่มธุรกิจโรงแรมเซ็นทารา	22
	ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย	23
	การพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย	30
	การทบทวนวรรณกรรมปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ	31
	ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและการกำหนดสมมติฐานการวิจัย	64
3	วิธีดำเนินการวิจัย	71
	การวิจัยเชิงปริมาณ	71
	การวิจัยเชิงคุณภาพ	83

บทที่ หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล (Result) 85
สถิติพื้นฐานแสดงลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง 86
สถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ 88
การตรวจสอบอคติของผู้ตอบแบบสอบถาม 94
ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ 97
อำนาจจำแนกและความเชื่อถือได้ของข้อคำถามในแต่ละตัวแปรสังเกตได้ 99
การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน 103
การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง 111
ผลการทดสอบสมมติฐาน 120
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ 122
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 132
อภิปรายผลการทดสอบสมมติฐาน 132
ข้อเสนอแนะ 137
รายการอ้างอิง 142
ภาคผนวก 157
ภาคผนวก ก แบบสอบถามการวิจัย 158
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์ 170
ภาคผนวก ค ผลวิเคราะห์สถิติ 172
ภาคผนวก ง ลำดับความเป็นมาธุรกิจโรงแรมเซ็นทารา 184
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ 190
ประวัติผู้วิจัย 205

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	สรุปตัวแปรสังเกตได้ของผลการดำเนินงานของโรงแรมเครือเซนทารา	34
2	การวัดทุนทางปัญญาที่มีชื่อเสียงในอดีต	42
3	ความหมายของทุนมนุษย์	45
4	ประเภทการวัดทุนมนุษย์	47
5	สรุปความแตกต่างระหว่างโมเดลการวัดแบบ Reflective และ Formative	70
6	ผลการทดสอบค่าความเชื่อถือได้ของมาตรวัดตัวแปร	77
7	ค่าสถิติที่เกี่ยวข้องในการประเมินความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์	81
8	แสดงสถิติพื้นฐานแสดงลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	87
9	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่งของตัวแปร	89
10	การประเมินอคติในการตอบแบบสอบถาม	96
11	แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้	98
12	ค่าอำนาจการจำแนกและความเชื่อถือได้ของมาตราวัดสถานการณ์แข่งขัน	99
13	ค่าอำนาจจำแนกและความเชื่อถือได้ของมาตรวัดทุนทางปัญญา	100
14	ค่าอำนาจจำแนกและความเชื่อถือได้ของมาตรวัดกลยุทธ์นวัตกรรมบริการ	101
15	ค่าอำนาจจำแนกและความเชื่อถือได้ของมาตรวัดผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรม	102
16	ค่าความเชื่อถือได้และค่าสถิติแสดงความสอดคล้องของโมเดลมาตรวัดตัวแปรสถานการณ์การแข่งขัน	104
17	ค่าความเชื่อถือได้และค่าสถิติแสดงความสอดคล้องของโมเดลมาตรวัดตัวแปรทุนทางปัญญา	106
18	ค่าความเชื่อถือได้และค่าสถิติแสดงความสอดคล้องของโมเดลมาตรวัดตัวแปรกลยุทธ์นวัตกรรมบริการ	108
19	ค่าความเชื่อถือได้และค่าสถิติแสดงความสอดคล้องของโมเดลมาตรวัดตัวแปรผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรม	110
20	ดัชนีที่ใช้ในการพิจารณาความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์	113
21	โมเดลของสมการโครงสร้างทางทฤษฎี	115
22	แสดงค่า P- Value ของโมเดลสมการโครงสร้าง	116

ตารางที่ หน้า

23 โมเดลของสมการโครงสร้างข้อมูลเชิงประจักษ์ 118

24 แสดงค่า P- Value ของโมเดลสมการโครงสร้างที่ปรับปรุง..... 119

25 อิทธิพลทางตรงทางอ้อมและอิทธิพลรวมของตัวแปรทำนายและตัวแปรตาม..... 120

26 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย..... 122

27 สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจโรงแรมเครือเซ็นทารา..... 123

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	แสดงปริมาณจำนวนนักท่องเที่ยว ปี พ.ศ. 2557 และ คาดการณ์ พ.ศ. 2558.....	1
2	ประมาณการจำนวนนักท่องเที่ยวในปี 2020.....	2
3	รูปแบบการจัดการโรงแรมแบบอิสระและแบบกลุ่ม	15
4	โครงสร้างของทุนทางปัญญา ตามโมเดล UNIC IC Value Scheme.....	27
5	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	30
6	มิติในการประเมินแบบการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard).....	33
7	โมเดลการจัดการทุนทางปัญญา.....	38
8	กรอบความคิดของทุนทางปัญญา	41
9	Rafiei's Model.....	65
10	Maditinos, Ssvic, Tsairidis's Model.....	67
11	โมเดลการวัดแบบ Reflective และโมเดลการวัดแบบ Formative	69
12	แนวทางการสร้างเครื่องมือวิจัย.....	76
13	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและโมเดลมาตรวัดของสถานการณ์การแข่งขัน	103
14	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและโมเดลมาตรวัด ทุนทางปัญญา.....	105
15	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและโมเดลมาตรวัด กลยุทธ์นวัตกรรมบริการ	107
16	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและโมเดลมาตรวัด ผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรม.....	109
17	โมเดลสมการโครงสร้างผลกระทบเชิงประจักษ์ของสถานการณ์แข่งขัน ทุนทางปัญญา และกลยุทธ์นวัตกรรมบริการที่มีต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทยตามแบบโมเดลสมการโครงสร้างทางทฤษฎี.	114
18	โมเดลสมการโครงสร้างผลกระทบเชิงประจักษ์ของสถานการณ์แข่งขัน ทุนทางปัญญา และกลยุทธ์นวัตกรรมบริการที่มีต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย.....	117

บทที่ 1
บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การท่องเที่ยวจัดได้ว่าเป็นอุตสาหกรรมภาคบริการ ที่มีบทบาทสำคัญในระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย เพราะนอกจากจะสร้างรายได้ โดยมีมูลค่าเป็นอันดับหนึ่งของการค้าบริการรวมของประเทศแล้ว ยังเป็นอุตสาหกรรมที่ก่อให้เกิดธุรกิจเกี่ยวเนื่องต่างๆ อีกมากมาย เช่น โรงแรมที่พัก ภัตตาคารร้านอาหาร ร้านจำหน่ายของที่ระลึก และการคมนาคมขนส่ง เป็นต้น ตลอดจนก่อให้เกิดการลงทุน การจ้างงาน และการกระจายรายได้สู่ท้องถิ่น โดยในแต่ละปีสามารถสร้างรายได้เข้าสู่ประเทศในรูปเงินตราต่างประเทศปีละหลายแสนล้านบาท และยังสร้างกระแสเงินหมุนเวียนภายในประเทศนับล้านล้านบาทเช่นเดียวกัน สำหรับในปี 2557 ประเทศไทยมีรายได้จากนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศโดยรวม 1.13 ล้านล้านบาท ตามภาพที่ 1. และมีจำนวนนักท่องเที่ยวถึง 24.7 ล้านคน (กรมการท่องเที่ยว, 2557)

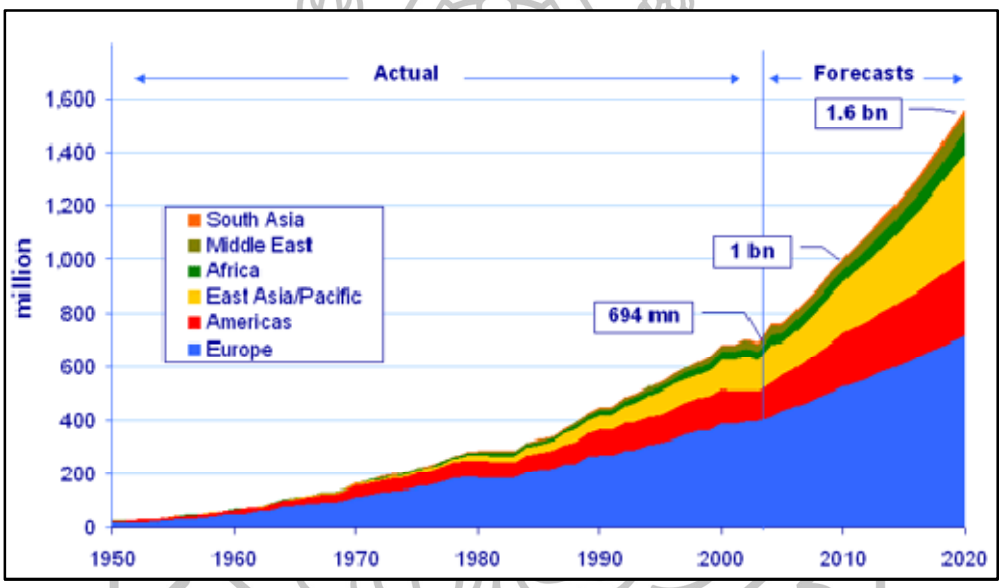
	จำนวน (ล้านคน)		รายได้ (ล้านล้านบาท)	
	2557	2558 (เป้าหมาย)	2557	2558 (เป้าหมาย)
นักท่องเที่ยวระหว่างประเทศ	24.7	29.0	1.13	1.40
นักท่องเที่ยวภายในประเทศ	136.2*	139.0*	0.68	0.80
รวมรายได้ (ล้านล้านบาท)			1.81	2.20

หมายเหตุ : * ล้านคน-ครั้ง

ภาพที่ 1 แสดงปริมาณจำนวนนักท่องเที่ยว ปี พ.ศ. 2557 และ คาดการณ์ พ.ศ. 2558

ขณะเดียวกันธุรกิจการท่องเที่ยวทำให้เกิดการจ้างงานมากกว่า 2 ล้านคนหรือคิดเป็นร้อยละ 7 ของแรงงานทั้งระบบรวมทั้งยังช่วยกระจายรายได้และการจ้างงานไปสู่ชุมชนตามสถานที่ท่องเที่ยวต่างๆ ดังนั้นรายได้เงินตราต่างประเทศ มีส่วนสำคัญที่ช่วยชดเชย การขาดดุลการค้าในช่วงที่การส่งออกสินค้าของไทยมีแนวโน้มชะลอตัวลงตามภาวะเศรษฐกิจโลก (ประชาชาติธุรกิจ, 2557) และภายใต้การขับเคลื่อนของภาครัฐบาลที่ต้องการผลักดันให้รายได้จากการท่องเที่ยว 2.2 ล้านล้านบาท ภายในปี 2558 (ตามภาพที่ 1) ซึ่งภาพรวมสอดคล้องกับองค์กรการท่องเที่ยวโลก (World Tourism

Organization: UNWTO) ได้พยากรณ์ว่าเมื่อถึงปี พ.ศ. 2563 จะมีนักท่องเที่ยว ระหว่างประเทศทั่วโลกจำนวน 1,600 ล้านคน และภูมิภาคที่มีแนวโน้มเป็นแหล่งท่องเที่ยวยอดนิยมคือภูมิภาคเอเชียตะวันออกและแปซิฟิก โดยกลุ่มประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เป็นจุดหมายการท่องเที่ยวแห่งใหม่ที่มีผู้นิยมเดินทางเข้ามาเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยมีนักท่องเที่ยวเป็น 1 ใน 3 ของนักท่องเที่ยวภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก โดยเฉพาะกลุ่มประเทศ BRIC (บราซิล รัสเซีย อินเดีย และจีน) โดยจะมีรายได้เพิ่มขึ้นและมีศักยภาพในการส่งออกนักท่องเที่ยวในอนาคต นอกจากนี้ UNWTO ยังคาดว่าจีนจะเป็นตลาดส่งออกและนำเข้านักท่องเที่ยวใหญ่ที่สุดในโลก โดยมีนักท่องเที่ยว 100-120 ล้านคน / ปี (ภาพที่ 2)



ภาพที่ 2 ประมาณการจำนวนนักท่องเที่ยวในปี 2020

สอดคล้องกับข้อมูลของสมาคมส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก (The Pacific Asia Travel Association Thailand Chapter : PATA) ที่ระบุว่าประเทศที่มีรายได้ด้านการท่องเที่ยวสูงที่สุด 10 อันดับแรก เมื่อปี พ.ศ.2556 พบว่า ประเทศไทย อยู่อันดับ 5 ด้วยมีรายได้จากการท่องเที่ยว 26,680 ล้านดอลลาร์ (ประมาณ 8.31 แสนล้านบาท) และคาดว่าหลังจากเกิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนปี พ.ศ.2558 แล้วอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของไทยจะมีการตื่นตัวและเป็นที่สนใจจากนักท่องเที่ยวและนักลงทุนเป็นอย่างมาก ซึ่งรวมถึงธุรกิจโรงแรมโดยโรงแรมถือเป็นธุรกิจหนึ่งที่บรรจุอยู่ในเงื่อนไขของการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ดังนั้นการก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ที่จะมีขึ้นอย่างเป็นทางการ ณ

วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ.2558 ที่ผ่านมาแล้วนั้นจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและก่อให้ เกิดผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจร่วมกันระหว่างประเทศสมาชิก 10 ประเทศ ประกอบด้วย ไทย มาเลเซีย อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ บรูไน เวียดนาม ลาว พม่า และกัมพูชา รวมทั้งจะเกิดการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุน แรงงานฝีมือได้อย่างเสรี

ด้วยการที่ประเทศไทยมีสภาพทางภูมิศาสตร์ที่เอื้ออานวยและเป็นศูนย์กลางการคมนาคมขนส่งและการท่องเที่ยวของภูมิภาค และในปัจจุบันบางประเทศของกลุ่มอาเซียนเริ่มทำการกำหนดกฎเกณฑ์และเงื่อนไขการลงทุนธุรกิจโรงแรมสำหรับสมาชิกประเทศอื่นที่จะเข้าไปลงทุนในประเทศของตนเอง ตัวอย่าง เช่น ที่อินโดนีเซียกำหนดว่าให้ต่างชาติมีการลงทุนในธุรกิจโรงแรมได้เฉพาะที่เป็นระดับมากกว่า 3 ดาวขึ้นไป ซึ่งเป็นการป้องกัน ให้เป็นธุรกิจอาชีพของคนท้องถิ่น ขณะที่ประเทศพม่าได้กำหนดเงื่อนไขการลงทุนในธุรกิจโรงแรมของต่างชาติไว้ว่า โรงแรมจะต้องจ้างแรงงานที่เป็นชาวพม่ามากกว่าครึ่งหนึ่ง เป็นต้น สำหรับประเทศไทยนั้นยังไม่มีการกำหนดเงื่อนไขใดๆ นอกจากวงเงินในการลงทุน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมภายในประเทศได้

ตามโครงการสำคัญที่เชื่อมโยงพื้นที่ในระดับภูมิภาคในโครงการเครือข่ายถนน GMS (Great Mekong Sub region) Economic Corridors โดยในปัจจุบันบรรจุเป็น หนึ่งแผนงานที่สำคัญภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน หรือ AEC โดยมีลักษณะ การจัดถนนมาตรฐาน 4 เลน เชื่อมโยงระหว่างประเทศในแถบอินโดจีนร่วมกับทางตอนใต้ของจีน ซึ่งโครงการ GMS ทุกเส้นทางคมนาคมหลัก 3 ส่วนและเส้นทางย่อย ๆ ในแต่ละส่วนนั้น ทุกเส้นทางจำเป็นต้องผ่านประเทศไทย (Asian Development Bank: ADB, 1992) โดยเฉพาะจังหวัดที่เป็นจุดตัดถนน และจังหวัดที่คาดว่าจะมีสถานีรถไฟฟ้าความเร็วสูง ได้แก่ พิษณุโลก ขอนแก่น อุดรธานี เป็นต้น (ผู้จัดการ, 2556) ส่งผลให้จำนวนนักท่องเที่ยวและนักธุรกิจเดินทางเข้ามาในประเทศเป็นจำนวนมาก ดังนั้นธุรกิจโรงแรมที่พัก และ จึงถือว่าเป็นธุรกิจบริการด้านที่พักแรมที่มีความสำคัญอย่างมากต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย และมีโอกาสเติบโตสูงขึ้นตามการขยายตัวของชุมชนเมืองและเส้นทางคมนาคมเพื่อที่จะรองรับทางการเดินทางติดต่อธุรกิจและเดินทางเพื่อการท่องเที่ยว

จากข้อมูลการท่องเที่ยวในประเทศในปี พ.ศ.2557 ของกรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พบว่านักท่องเที่ยวร้อยละ 92.7 เที่ยวแบบพักแรมในกรุงเทพมหานคร โดยพักเฉลี่ย 4.95 วัน สามารถสร้างรายได้ในกรุงเทพหานคร เป็นมูลค่าประมาณ 2.90 แสนล้านบาท และเมื่อปี พ.ศ.2556 ที่ผ่านมากรุงเทพมหานครได้รับการจัดอันดับจากนิตยสารและเว็บไซต์ท่องเที่ยวสำคัญต่างๆ เช่น เป็นเมืองท่องเที่ยวที่ดีที่สุดในโลก (World’s Best Awards 2013) โดยนิตยสาร Travel and Leisure และเป็นปีที่ 4 สำหรับการได้รับรางวัลนี้ กรุงเทพฯ ยังจัดได้ว่าเป็นเมืองที่เหมาะกับการซื้อสินค้ามากที่สุดในโลกอันดับ 2 และเป็นเมืองที่มีค่าเงินคุ้มค่าต่อการท่องเที่ยว

มากที่สุดในโลกอันดับ 3 โดยเว็บไซต์ Trip Advisor เป็นผู้จัดอันดับ เป็นต้น แม้ว่าจำนวนที่พักในกรุงเทพฯ จะมีอยู่ปริมาณมากแต่ยังมีการขยายตัวและโอกาสการลงทุนในธุรกิจโรงแรมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการเติบโตของตลาด จึงเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้ธุรกิจโรงแรมและที่พัก มีโอกาสในการปรับอัตราค่าห้องพักเพิ่มขึ้นจากปัจจุบันที่อยู่ในระดับต่ำกว่าหลายประเทศในอาเซียน และอาจได้รับผลกระทบจากผู้ประกอบการต่างประเทศ ที่มองเห็นโอกาสและอยากจะเข้ามาลงทุนในธุรกิจนี้จากการเปิดของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี พ.ศ.2558 ดังกล่าว

ในปัจจุบันธุรกิจโรงแรมส่วนหนึ่งในประเทศไทยมีการใช้ระบบเครือต่างชาติเข้ามาบริหารจัดการเนื่องด้วยชื่อเสียงและมาตรฐานการบริการที่เป็นสากล ประกอบกับการมีฐานข้อมูลลูกค้าที่มากกว่าทำให้สามารถเข้าถึงความต้องการของลูกค้าได้ตรงจุด ส่งผลให้เป็นที่ยอมรับและได้รับความไว้วางใจที่จะใช้บริการจากลูกค้า ซึ่งในปัจจุบันเครือโรงแรมยักษ์ใหญ่ของโลกก็ได้มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงมากและรับบริหารโรงแรมของประเทศต่างๆ ทั่วโลกขณะที่กิจการธุรกิจโรงแรมในแต่ละประเทศนั้นต้องปรับตัวครั้งใหญ่เพื่อรับมือกับการเข้ามาของเครือโรงแรมจากต่างประเทศ ปัจจุบันโครงสร้างของธุรกิจโรงแรมของโลกได้ถูกครอบครองโดยเครือโรงแรมขนาดใหญ่ประมาณ 10 แห่ง โดยแต่ละแห่งจะมีเครื่องหมายการค้าต่างๆ มากมายเพื่อให้ครอบคลุมทุกตลาด ทุกกลุ่มผู้บริโภค โดยเฉพาะโรงแรมระดับดีมากในปัจจุบันนั้น เกือบทั้งหมดสังกัดอยู่ในเครือโรงแรมขนาดใหญ่หมดทั้งสิ้น เครือธุรกิจโรงแรมใหญ่ที่สุด คือ บริษัท Inter Continental Hotels Group (IHG) ของ สหราชอาณาจักร มีโรงแรมในเครือมากกว่า 3,500 แห่ง ใน 100 ประเทศทั่วโลก โดยมีจำนวนห้องพักรวมมากถึง 534,000 ห้อง และเป็นเจ้าของเครื่องหมายการค้า ต่างๆ เช่น Intercontinental, Crown Plaza, Holiday Inn, Holiday Inn Express, Stay bridge Suites, Candlewood Suites, Hotel Indigo เป็นต้น สำหรับในประเทศไทยมีการบริหารธุรกิจโรงแรมจากเครือต่างประเทศ เช่น Intercontinental และ Holiday Inn, เครือเมอริเดียน (Meridian) บริหารโรงแรม Westin และ Sheraton, เครือแอคคอร์ (Accor) เช่น Sotel, Grand Mercure, Novotel และ All season (Ibis Style) เป็นต้น และเมื่อมีการเปิด AEC อย่างสมบูรณ์ในปี 2558 นี้ คาดการณ์ว่าจะมีเครือธุรกิจโรงแรมต่างประเทศและเครือของไทยแข่งขันรับบริหารโรงแรมมากขึ้นด้วย ซึ่งในส่วนการบริหารจากเครือโรงแรมของไทยนั้นมีหลาย โรงแรมได้รับการยอมรับจากนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติโดยการเข้ามาใช้บริการอย่างต่อเนื่องเช่น เครือเซ็นทารา เครือออนิกซ์ ฮอสพิทาลิตี้ กรุ๊ป (ONYX Hospitality Group) บริหารโรงแรม อมารี และเครือดุสิต เป็นต้น โดยจุดสำคัญที่ทำให้เครือโรงแรมของไทยได้รับการยอมรับในระดับโลก คือการบริการในรูปแบบของคนไทย การนำเสนอเอกลักษณ์ของความเป็นไทยอันเป็นสิ่งที่เครือต่างประเทศทำไม่ได้ จัดได้ว่าเป็นยุทธศาสตร์การสร้างจุดต่างให้เป็นที่ยอมรับ

ของตลาดเพราะความเป็นเอเชียถือเป็นจุดเด่นประการหนึ่งที่ชาวตะวันตกให้ความสำคัญและมีการยอมรับ (ประชาชาติธุรกิจ, 2557)

สำหรับธุรกิจโรงแรมในเครือ เซ็นทารา เป็นธุรกิจสัญชาติไทยเป็นอันดับหนึ่งของประเทศ มีศูนย์ประชุม (Convention Center) ในโรงแรมใหญ่ที่สุดในเอเชีย (ไทยรัฐ, 2556) ปัจจุบันธุรกิจโรงแรมในเครือเซ็นทารา มีโรงแรมที่มีการลงทุนเองและภายใต้สัญญาการบริหารอยู่ 75 แห่ง กระจายอยู่ 11 ประเทศทั่วโลก ทั้งในหมู่เกาะ มัลดีฟส์ ประเทศศรีลังกา และ ประเทศอินเดีย เวียดนาม จีน เป็นต้น ปัจจุบันเซ็นทารา มีแบรนด์ธุรกิจโรงแรมทั้งหมด 6 แบรนด์ คือ Centara Grand (5 ดาว) Centara (4 ดาว) Centra (3 ดาว) Centra Boutique, Centara Residence และ COSI แบ่งประเภทตามฐานกลุ่มลูกค้า ซึ่งจะเห็นได้ว่าการขยายธุรกิจโรงแรมของเครือเซ็นทาราเป็นการเปิดตลาดเพื่อรองรับ AEC และยังเป็นไปในแนวทางเดียวกับการขยายของตลาดธุรกิจท่องเที่ยวและบริการตามประชากรนักท่องเที่ยวของโลกที่เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตามด้วยสถานการณ์การแข่งขันของธุรกิจโรงแรมที่สูงมาก และการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอิทธิพลด้านเศรษฐกิจและการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมในเครือมีผลประกอบการดำเนินงานที่แตกต่างกัน แม้ว่าธุรกิจโรงแรมในเครือเซ็นทาราทั้งหมดมีแนวทางในการดำเนินงานเหมือนกัน อยู่ภายใต้วิสัยทัศน์ พันธะกิจ นโยบาย กลยุทธ์ กฎระเบียบ คำสั่ง และมีผลิตภัณฑ์ใกล้เคียงกัน แต่ผลการดำเนินงานกลับมีความแตกต่างกัน ซึ่งการอธิบายปัจจัยที่ทำให้ผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นหรือลดลงต่างกันจำเป็นต้องพิจารณาในหลายปัจจัย ซึ่งสำหรับในอดีตผลการดำเนินการขององค์กรจะวัดผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return of Assets) การเติบโตของยอดขาย ความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ใหม่ (Slater and Narver, 1995) ส่วนแบ่งทางการตลาด การลดความผิดพลาดในการทำงาน และมาตรฐานในกระบวนการทำงาน เพื่อลดต้นทุนและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นต้น หรือวัดผลการดำเนินงาน ด้านประสิทธิผล ด้านประสิทธิภาพ ด้านความสอดคล้อง ด้านเศรษฐศาสตร์ และด้านการเติบโตทางการเงิน (Carden and Montalván, 2002) และผลลัพธ์ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงของธุรกิจ (Business Image) หมายถึง ความน่าเชื่อถือ ความเชื่อมั่นในด้านการพัฒนารูปแบบบริการใหม่ที่ลูกค้าคาดหวัง เป็นที่รู้จักเกิดความพึงพอใจและยอมรับจากลูกค้านับเป็นปัจจัยที่สำคัญผลักดันให้ธุรกิจต้องวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกธุรกิจเพื่อนำไปเป็นแนวทางพิจารณากลยุทธ์การดำเนินงานใหม่ ๆ ที่สามารถพลิกโฉมธุรกิจให้แข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างยั่งยืน (Tsiotsou and Vlachopoulou, 2011) เป็นต้นอย่างไรก็ตาม ในการอธิบายปัจจัยที่ส่งส่งผลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจอาจจะยังไม่ครอบคลุมถึงตัวแปรที่สำคัญต่อผลการดำเนินงานธุรกิจในมิติอื่นๆ อีก เช่น สถานการณ์การแข่งขัน (Competition Rivalry) จากการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของคู่แข่งในตลาด การจัดการทุนทางปัญญา (Intellectual Capital

Management) ซึ่งรวมถึงในมิติของทุนมนุษย์ ทุนสัมพันธ์ และทุนโครงสร้างขององค์กร ตลอดจนกลยุทธ์นวัตกรรมบริการ (Service Innovation Strategy) ในมิติต่างๆ เป็นต้น ซึ่งล้วนแล้วส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมทั้งสิ้น

ด้วยสภาวะปัจจุบันทุกธุรกิจมีการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงมากขึ้น ภายใต้สถานการณ์การแข่งขัน ส่งผลให้แต่ละองค์กรต่างพยายาม พัฒนาเพื่อความอยู่รอด สำหรับธุรกิจโรงแรมนั้นต่างต้องเผชิญการแข่งขันทั้งจากสภาวะภายในและสภาวะภายนอก ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันของธุรกิจเครือโรงแรมอื่นๆ ที่มีพื้นที่ใกล้เคียงกันทำให้เกิดส่วนแบ่งของลูกค้า ผลิตภัณฑ์และบริการของโรงแรม จึงเห็นได้ว่าสภาวะการแข่งขัน การจัดการทุนทางปัญญา และ การจัดการนวัตกรรมบริการ จึงอาจเป็นเครื่องมือที่มีบทบาทที่สำคัญในการบริหารจัดการเพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง โดยนวัตกรรมบริการเป็นสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นจากการใช้ความรู้และเทคโนโลยีความคิดสร้างสรรค์ หรือประสบการณ์ด้านการจัดการมาพัฒนาให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ซึ่งอาจอยู่ในรูปของผลิตภัณฑ์ หรือ กลยุทธ์ ซึ่งนวัตกรรมบริการเป็นปัจจัยสำคัญและจำเป็นที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดผลการดำเนินการของธุรกิจต่างๆ (สุภางค์, 2555) และองค์กรที่มีนวัตกรรมจะประสบความสำเร็จมากกว่าองค์กรที่ไม่มีนวัตกรรม (Fruhling and Siau, 2007) เพราะนวัตกรรมช่วยทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็ว งานวิจัยของ Crossan and Apydin (2010) กล่าวว่าในด้านการบริหารงานนวัตกรรมทางด้านการบริการ ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ด้วยวิธีการใหม่ เพราะรูปแบบการแข่งขันในปัจจุบันที่เปลี่ยนไปไม่สามารถจัดการได้ด้วยวิธีการทำงานแบบเดิมได้ และปัจจุบันได้มีการนำยุทธศาสตร์การวิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขัน ทั้งจากภายนอกและภายใน การจัดการทุนทางปัญญาและการจัดการนวัตกรรมบริการ เพื่อพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมในรูปแบบของธุรกิจใหม่ๆ ที่สามารถเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ เป็นกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนประเทศ และการจัดการทุนทางปัญญาเป็นกระบวนการในการสร้าง การใช้ และสั่งสมมาจาก ปัญญา เนื่องจากความรู้ต่างจากทุนชนิดอื่นตรงที่ยิ่งใช้ยิ่งเพิ่มหรือยิ่งงอกงาม (วิจารณ์, 2549) งานวิจัยของ Hsiu Yues (2006) ที่ได้ศึกษาถึงการจัดการทุนทางปัญญาในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีนวัตกรรมว่า มีการใช้กลยุทธ์ตลอดจนเทคนิคและเครื่องมือทางการจัดการทุนทางปัญญา อะไรบ้างในองค์กรเหล่านั้น และงานวิจัยของ Thompson (2008) ที่ได้ศึกษาถึงลักษณะของบุคคลที่จะเป็นผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมด้านต่าง ๆ ควรมีลักษณะอย่างไร โดยการศึกษาจะมุ่งไปในเรื่องของ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ และคุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการ การสร้างความรู้ และการจัดการทุนทางปัญญาเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนา นวัตกรรมทุกๆ ด้านขององค์กรเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากจะทำให้ธุรกิจสามารถที่จะสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันที่ยั่งยืนได้ และ

ปัจจุบันเรายอมรับว่าผลการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกละภายในของธุรกิจ การดำเนินงานภาคบริการโดยเฉพาะธุรกิจโรงแรมก็เช่นเดียวกัน ทั้ง อิทธิพลของปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ความต้องการของลูกค้าเข้าพัก และการแข่งขันของธุรกิจคู่แข่ง ฯลฯ ซึ่งเมื่อเราเข้าใจสถานการณ์แข่งขันขององค์กรแล้ว จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์สถานการณ์แข่งขันเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และแนวปฏิบัติต่างๆ ที่เหมาะสมสำหรับองค์กร (Chen, 1996)

จึงเป็นที่น่าสนใจว่า สถานการณ์การแข่งขัน การจัดการทุนทางปัญญา และกลยุทธ์นวัตกรรมบริการของธุรกิจโรงแรมส่งผลต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทยแตกต่างกันอย่างไร โดยเครือเซ็นทาราในกลุ่ม บริษัท เซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน) เป็นประชากรตัวแทนของงานวิจัยวิทยานิพนธ์

คำถามการวิจัย (Research question)

ศักยภาพของการเติบโตในธุรกิจโรงแรมของประเทศไทยมีอยู่สูงมาก การแข่งขันทางธุรกิจที่สภาวะรุนแรงด้วยเช่นกัน โดยเฉพาะการเข้ามาของเครือข่ายโรงแรมจากต่างประเทศทั่วโลก ซึ่งในประเทศไทย ธุรกิจโรงแรมมีการตื่นตัวในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นจำเป็นต้องมีเครื่องมือช่วยการจัดการ โดยการตระหนักถึง สถานการณ์การแข่งขัน การจัดการทุนทางปัญญา และนวัตกรรมการบริการ ก็เป็นอีกแนวคิดที่สำคัญที่จะส่งผลต่อผลดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ได้ ทำให้เกิดคำถามว่าปัจจัยดังกล่าว ใดบ้างที่ทำให้ธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ มีผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นต่างกัน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Objective of research)

1. ศึกษาปัจจัยใดที่มีอิทธิพลต่อผลดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย มุมมองบริบทของสถานการณ์การแข่งขัน ทุนทางปัญญา และกลยุทธ์นวัตกรรมบริการ

2. ศึกษาโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุ กับผลดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย มุมมองบริบทของสถานการณ์การแข่งขัน ทุนทางปัญญา และกลยุทธ์นวัตกรรมบริการ

3. ศึกษารูปแบบ สถานการณ์การแข่งขัน ทุนทางปัญญา และกลยุทธ์นวัตกรรมบริการมีผลต่อผลดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย อย่างไร

สมมติฐานของการวิจัย (Hypothesis to be tested)

สมมติฐานที่ 1 สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมในเครือขนาดใหญ่ และอิทธิพลโดยอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของเครือโรงแรมผ่าน 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) ทุนทางปัญญา 2) กลยุทธ์นวัตกรรมบริการ ซึ่งประกอบด้วยสมมติฐานย่อย 2 ข้อดังนี้

สมมติฐานย่อย 1.1 สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมในเครือขนาดใหญ่

สมมติฐานย่อย 1.2 สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์นวัตกรรมบริการของโรงแรมในเครือขนาดใหญ่

สมมติฐานย่อย 1.3 สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อทุนทางปัญญาของโรงแรมในเครือขนาดใหญ่

สมมติฐานที่ 2 ทุนทางปัญญามีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมในเครือขนาดใหญ่ และอิทธิพลโดยอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของเครือโรงแรมผ่านกลยุทธ์นวัตกรรมบริการ ซึ่งประกอบด้วยสมมติฐานย่อย 2 ข้อดังนี้

สมมติฐานที่ 2.1 ทุนทางปัญญามีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมในเครือขนาดใหญ่

สมมติฐานที่ 2.2 ทุนทางปัญญามีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์นวัตกรรมบริการของโรงแรมในเครือขนาด

สมมติฐานที่ 3 กลยุทธ์นวัตกรรมบริการมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมในเครือขนาดใหญ่

ขอบเขตการวิจัย (Scope or delimitation of study)

ขอบเขตของการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย ผู้วิจัยได้จัดแบ่งขอบเขตของการวิจัยออกเป็น 5 ขอบเขตด้วยกัน ได้แก่ (1) ขอบเขตของการวิจัยด้านประชากร (2) ขอบเขตของการวิจัยด้านเนื้อหา (3) ขอบเขตของการวิจัยด้านตัวแปรที่ศึกษา (4) ขอบเขตของการวิจัยด้านพื้นที่ และ (5) ขอบเขตของการวิจัยด้านระยะเวลาดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ขอบเขตของการวิจัยด้านประชากร

ประชากรที่ใช้การวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารโรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทาราอยู่ในประเทศไทย รวมทั้งสิ้น 41 โรงแรมและรีสอร์ท ระดับสูง ได้แก่ ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการรีสอร์ท ผู้จัดการโรงแรม จำนวน 41 คน ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายงานต่างๆ จำนวน 82 คน และผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ได้แก่ หัวหน้าหน่วยงานต่างๆ จำนวน 123 คน รวมทั้งสิ้น 246 คน

2. ขอบเขตของการวิจัยด้านเนื้อหา

การวิจัยในครั้งนี้ กำหนดการศึกษาถึงองค์ประกอบความสัมพันธ์ระหว่าง สถานการณ์การแข่งขัน การจัดการทุนทางปัญญา และนวัตกรรมการบริการ ที่ทำให้ธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ มีผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นต่างกัน

3. ขอบเขตของการวิจัยด้านตัวแปรที่ศึกษา

การศึกษาขอบเขตของการวิจัยด้านตัวแปรของงานวิจัยเชิงปริมาณในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) และตัวแปรตาม (Dependent Variables) โดยจำแนกรายละเอียด ดังนี้

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ตัวแปรอิสระของงานวิจัยครั้งนี้ หมายถึง การยืนยันหรือสนับสนุนในรูปแบบที่เป็นสาเหตุและผลของตัวแปรอิสระแต่ละตัวเกิดจากตัวแปรนั้นๆที่เป็นสาเหตุ โดยตรงหรือโดยทางอ้อม โดยไปร่วมกับตัวแปรอื่นในการทำให้เกิดความแปรปรวนในตัวแปรตามของผลดำเนินการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ แบ่งเป็น 5 ตัวแปร ได้แก่

1.1 สถานการณ์การแข่งขัน (Competition Rivalry) ประกอบไปด้วยมิติ การขับเคลื่อนการแข่งขัน (Competition Driven) การวิเคราะห์การแข่งขันภายนอก (Analysis of External Competition) และการวิเคราะห์การแข่งขันภายใน (Analysis of Internal Competition)

1.2 ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ประกอบไปด้วยมิติ ทุนมนุษย์ (Human Capital) มิติทุนโครงสร้าง (Structural Capital) และมิติทุนทางสัมพันธ์ (Relational Capital)

1.3 กลยุทธ์นวัตกรรมบริการ (Service Innovation Strategy) ประกอบด้วย การสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ในการบริการ (Creative Service Idea) เจตคติที่มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง (Attitude toward Change) และการสร้างการเรียนรู้ (Generative Learning)

2. ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ ผลการดำเนินงาน (Performance) ของเครือโรงแรมเซ็นทารา ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 มิติ คือ มิติความพึงพอใจของลูกค้า (Employee Satisfaction) มิติความพึงพอใจของพนักงาน (Customer Satisfaction) และมิติผลการดำเนินงาน ด้านการเงิน (Chain Performance)

4. ขอบเขตของการวิจัยด้านระยะเวลา

การเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ ได้ดำเนินการใช้วิธีการสัมภาษณ์และโดยใช้แบบสอบถาม ระหว่างเดือน มีนาคม-ตุลาคม 2558

นิยามศัพท์เฉพาะ (Definition)

การวิเคราะห์สถานการณ์แข่งขันภายนอก (Analysis of External Competitiveness) หมายถึงความสามารถขององค์กรในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น การใส่ใจต่อตลาด (Market Orientation)

การวิเคราะห์สถานการณ์แข่งขันภายใน (Analysis of Internal Competitiveness) หมายถึงความสามารถขององค์กรในการสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่การวิเคราะห์โครงสร้างพื้นฐานในการดำเนินการของโรงแรม หรือการพัฒนาทักษะและความรู้ของพนักงานเพื่อรองรับกับการประยุกต์เทคโนโลยีหรือกระบวนการทำงานใหม่ ๆ ในการทำงาน

การขับเคลื่อนการแข่งขัน (Competition Driven) หมายถึงความสามารถของโรงแรมในการตระหนักรู้ต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของโรงแรม รวมถึงความสามารถขององค์กรในการหากลวิธีเพื่อจูงใจพนักงานให้มีการพัฒนาทักษะและความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์แข่งขันทั้งภายนอกและภายในองค์กร และความสามารถในการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการตอบสนองต่อสถานการณ์แข่งขันที่เหมาะสมของโรงแรม

ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) หมายถึงทรัพยากรความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ ระบบฐานข้อมูลความรู้ และการมีความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ประกอบด้วย ทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง ทุนสัมพันธ์ทั้ง3 องค์ประกอบ มีบทบาทหลักในการสร้างความได้เปรียบในการเปรียบเทียบและการส่งเสริมค่านิยมทางธุรกิจ

ทุนมนุษย์ (Human Capital) หมายถึงบุคลากรและความรู้ ขององค์กรที่ช่วยเพิ่มความสามารถให้พนักงานสามารถที่ช่วยในการแก้ปัญหาในองค์กร และที่สำคัญที่สุดช่วยในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ทุนมนุษย์เป็นแหล่งที่มาของนวัตกรรมบริการ เป็นต้น

ทุนทางโครงสร้าง (Structural Capital) หมายถึงทุนภายในองค์กรซึ่งประกอบด้วยระบบสารสนเทศ ระบบเครือข่าย กระบวนการกรรมวิธีและฐานข้อมูลโดยสามารถผ่านทางทุนทางปัญญา

ทุนสัมพันธ์ (Relational Capital) หมายถึง ทุนภายนอกองค์กร มีความสำคัญอย่างมากต่อองค์กร เป็นปฏิกิริยาในความสัมพันธ์ระหว่างโรงแรม กับเครือข่ายธุรกิจโรงแรม เช่นสภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวหรือรัฐบาล

กลยุทธ์นวัตกรรมบริการ (Service Innovation Strategy) หมายถึง วิธีการและความสามารถของธุรกิจ ในการริเริ่มสร้างสรรค์แนวความคิดใหม่ ๆ ในการบริการเพื่อจะนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาบริการใหม่ให้กับธุรกิจ รวมถึงการเสนอบริการที่มีความแตกต่างจากผู้ประกอบการรายอื่นๆ ตลอดจนการเพิ่มบริการเสริมให้กับบริการหลัก ประกอบด้วย การสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ในการบริการ เจตคติที่มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง และการสร้างการเรียนรู้

การสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ในการบริการ (Creative Service Idea) หมายถึงการนำเสนอความคิดและวิธีการเกี่ยวกับการพัฒนาการบริการรูปแบบใหม่

เจตคติที่มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง (Attitude Toward Change) หมายถึงความมุ่งมั่น ที่จะปรับเปลี่ยนแนวคิด การปฏิบัติงาน และเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อเสนอการบริการที่มีคุณภาพ

การสร้างการเรียนรู้ (Generative Learning) หมายถึง กระบวนการพัฒนาทักษะทางความคิดและการปฏิบัติใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

ผลการดำเนินงานโรงแรมเครือเซ็นทารา (Business Performance) เป็นผลการดำเนินงานของโรงแรมขนาดใหญ่ ที่มีห้องพักตั้งแต่ 300 ห้องขึ้นไปครอบคลุมทั้งผลการดำเนินงานที่อยู่ในรูปทางการเงินและ ที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์และการให้บริการของโรงแรม และความพึงพอใจของพนักงานต่อนโยบายและแนวปฏิบัติของโรงแรมในเครือ

ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) ระดับความพึงพอใจของลูกค้าในเรื่องของภาพลักษณ์ของโรงแรม มาตรฐานการให้บริการของโรงแรมในเครือ และการมีรูปแบบการให้บริการที่หลากหลาย

ความพึงพอใจของพนักงานโรงแรม (Employee Satisfaction) ระดับความพึงพอใจของพนักงานในเรื่องของความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลและข่าวสารขององค์กร การมีส่วนร่วมของพนักงานในการปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกันเป็นทีม

ผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน (Income) หมายถึง รายได้ในการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ มีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้นจาการรักษาฐานลูกค้าเก่า

ประโยชน์ที่ได้รับ (Practical application)

การวิจัยครั้งนี้ มีประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับเชิงทฤษฎี และด้านการวิจัย (Theoretical and Research Contributions) ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับเชิงการประยุกต์ใช้ในการจัดการ (Managerial contributions) โดยเฉพาะมีประโยชน์ต่อการประกอบธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ของไทย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับเชิงทฤษฎี และด้านการวิจัย

1. ผลของการวิจัยสามารถยืนยันทฤษฎีองค์ความรู้ ที่ผู้วิจัยได้นำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ยืนยันว่า ทฤษฎีสถานการณ์การแข่งขัน (Competition Rivalry Theory) ทฤษฎีทุนทางปัญญา (Intellectual Capital Theory) และทฤษฎีนวัตกรรมบริการ (Service Innovation Theory) มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรอย่างมาก ซึ่งจะทำให้ทราบว่า ความแตกต่างกันขององค์ประกอบต่างๆ ส่งผลต่อระดับผลของการดำเนินงานที่แตกต่างกันได้

2. ประโยชน์ของการสนับสนุนด้านการวิจัยของงานวิจัยนี้ช่วยให้ผู้ประกอบธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่สามารถเล็งเห็นถึงความสำคัญต่อการพัฒนาเครือข่ายปฏิสัมพันธ์ความร่วมมือระหว่าง ทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และ ทุนสัมพันธ์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจโรงแรม

3. ผลงานวิจัยนี้ก่อให้เกิดการผลักดันให้มีโอกาสนำไปใช้เป็นประโยชน์ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติรวมทั้งยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาธุรกิจโรงแรมไทย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับเชิงการประยุกต์ใช้ในการจัดการ

1. เกิดกระบวนการจัดการบริหารงานวิจัยด้านโรงแรม ครบห่วงโซ่อุปาทาน มีการจัดการต้นน้ำ (การคัดเลือกและพัฒนา) การจัดการกลางน้ำ (ติดตามโครงการเพื่อปรับแก้ให้มีทิศทางไปตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนด) และปลายน้ำที่ชัดเจน (ผลักดันให้เกิดการนำไปใช้ประโยชน์) มีการใช้ประโยชน์ของงานวิจัยในเชิงพาณิชย์ (การปรับเปลี่ยนนวัตกรรมการบริการ โดยผู้ประกอบธุรกิจโรงแรม หรือหน่วยงานใช้ประโยชน์จากการวิจัย) เชิงนโยบาย เชิงสาธารณะเชิงพื้นที่ และเชิงวิชาการ

2. ผลของการวิจัยจะเป็นแนวทางให้ผู้ประกอบธุรกิจโรงแรมต่างๆ ใช้เป็นแนวทางการบริหาร เพื่อปรับปรุงและพัฒนาในการกำหนดวางแผนกลยุทธ์ทางการจัดการบริหาร และการตลาดได้อย่างเหมาะสมโดยนำผลการวิจัยมาวิเคราะห์ และสร้างโอกาสในการแข่งขันในธุรกิจโรงแรมที่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาดโลก

3. ผลของการวิจัยจะเป็นแนวทางให้หน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาจนำผลงานวิจัยนี้ไปใช้ในการประกอบการพิจารณากำหนดนโยบาย ออกกฎ และระเบียบรวมทั้งการวางแผนในการพัฒนา สนับสนุน ส่งเสริมขีดความสามารถได้อย่างถูกทางตรงกับประเด็นตามความต้องการ

ของธุรกิจ ให้สามารถในการสร้างโอกาสในการแข่งขันกับคู่ค้าได้อย่างเป็นเหตุเป็นผลในการแข่งขันในตลาดโลก

บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย ผู้วิจัยได้แนวคิดทฤษฎีและทบทวนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการอธิบายผลการวิจัย โดยเนื้อหาในบทนี้ประกอบด้วย 5 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1) กล่าวถึงข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรมและประวัติโรงแรม เครือเซ็นทารา ตอนที่ 2) กล่าวถึง ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย และพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย ตอนที่ 3) ทบทวนวรรณกรรมปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย ตอนที่ 4) การกำหนดสมมุติฐานของการวิจัย ตอนที่ 5)สรุปสมมุติฐานของการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรมและประวัติโรงแรม เครือเซ็นทารา

ธุรกิจโรงแรม (Hotel Business) หมายถึง การดำเนินงานทีเกี่ยวกับการให้บริการซึ่งมีห้องพัก อาหาร และเครื่องดื่ม ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกสบายต่างๆ แก่แขกที่มาใช้บริการ ในการให้บริการต่างๆ โรงแรมจะแบ่งการปฏิบัติงานออกเป็น 2 ส่วนดังนี้ (มาฆะ ขิตตะสังคะ และวิจิตร ณ ระนอง, 2542)

1. ส่วนหน้าของโรงแรม ซึ่งเป็นส่วนที่ให้บริการเกี่ยวกับผู้มาใช้บริการประกอบด้วย

1.1 แผนกบริการส่วนหน้า จะมีความรับผิดชอบในส่วนของการต้อนรับผู้มาใช้บริการ การให้บริการบริเวณล็อบบี้ การบริการโทรศัพท์ งานการเงิน และงานการสำรองห้องพัก

1.2 แผนกบริการอาหาร และ เครื่องดื่ม มีหน้าที่รับผิดชอบการบริการอาหารและเครื่องดื่มในห้องอาหารต่างๆ ของโรงแรม ห้องจัดเลี้ยง ตลอดจนการบริหารในห้องพัก

1.3 แผนกแม่บ้าน จะมีขอบเขตความรับผิดชอบมากมาย และต้องควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิดเพื่อให้บริการแก่ผู้มาใช้บริการให้ดีที่สุด ดังนั้นหน้าที่ความรับผิดชอบของแม่บ้านจึงครอบคลุมในเรื่องการรักษาความสะอาดทั้งภายในห้องพักแขกและบริเวณทั่วไปภายในโรงแรมการให้ความสะดวกสบายแก่ผู้มาใช้บริการ โดยการจัดห้องพักให้มีความสะดวกสบายและมีความสะอาดเรียบร้อย

1.4 แผนกช่าง โดยปกติจะรับผิดชอบส่วนที่เป็นระบบพลังงาน และระบบไฟฟ้าภายในโรงแรม

1.5 แผนกรักษาความปลอดภัย จะมีหน้าที่ในการให้ความปลอดภัยแก่โรงแรมผู้มาใช้บริการของโรงแรม และพนักงานของโรงแรม เพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น

2. ส่วนหลังของโรงแรม ซึ่งเป็นส่วนที่ทำงานอยู่เบื้องหลังให้การสนับสนุนการทำงานของส่วนหน้า ประกอบด้วย

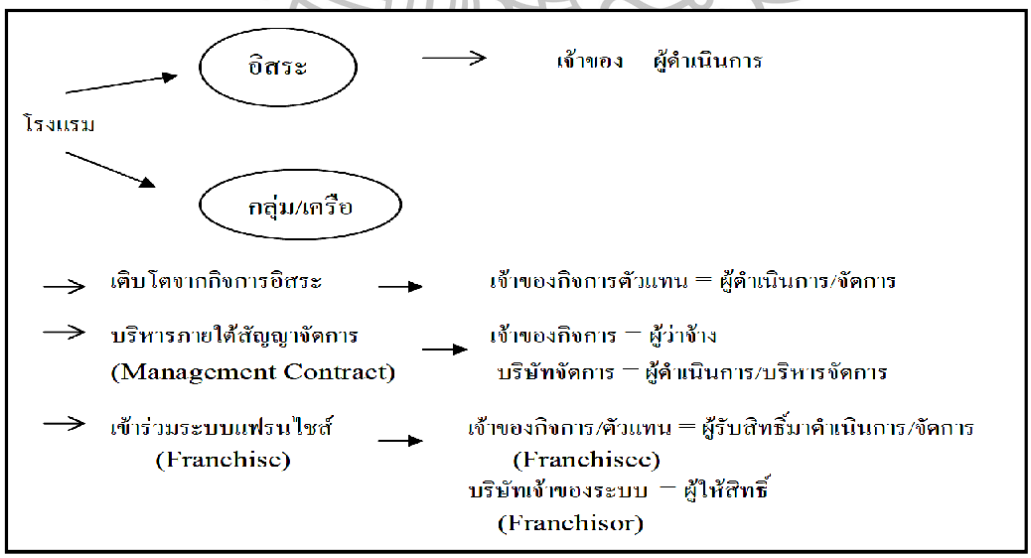
2.1 แผนกบุคคล มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการว่าจ้างพนักงานฝึกอบรมพนักงาน สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงาน รวบรวมประวัติ และข้อมูลต่างๆ ของพนักงานทั้งหมดของโรงแรม การวางแผนกำลังคน ดูแลด้านสวัสดิการ และลงโทษทางวินัยในกรณีที่เกิดมีการฝ่าฝืนหรือกระทำผิด

2.2 แผนกการตลาด มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการตลาดและการขายโดยการศึกษาข้อมูลด้านการตลาด ประสานงานด้านการตลาด การขยายห้องประชุม และการจัดเลี้ยงตลอดจนส่งเสริมการขายบริการของโรงแรม

2.3 แผนกบัญชี มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำรายงานบัญชีทุกประเภทตลอดจนสินทรัพย์ทั้งหมดของโรงแรม

รูปแบบการดำเนินธุรกิจโรงแรม

ในภาพรวมของธุรกิจโรงแรมที่มีอยู่อย่างหลากหลายในปัจจุบัน หากพิจารณาจากรูปแบบวิธีการจัดการ ก็จะแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบใหญ่ ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 รูปแบบการจัดการโรงแรมแบบอิสระและแบบกลุ่ม

1. ระบบอิสระ (Independent System) เป็น โรงแรมที่ไม่ได้เข้าร่วมกับองค์กรธุรกิจใดๆ ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นเครือข่ายโรงแรมต่าง แฟรนไชส์ หรือบริษัทรับบริหารจัดการในธุรกิจโรงแรมใดๆ ทั้งสิ้น เป็นโรงแรมที่เจ้าของบริหารงานเอง ซึ่งในบางแห่งเป็นลักษณะการบริหารงานแบบครอบครัว ส่วนใหญ่จะเป็นโรงแรมที่ตั้งอยู่ในเมืองเล็กๆ และในชุมชนริสอร์ท ตามฤดูกาล ผู้มาใช้บริการในโรงแรมอิสระมักนิยมการบริการที่เป็นส่วนตัว และนิยมโรงแรมที่มีลักษณะ เป็นของตนเอง ซึ่งเอกลักษณ์ดังกล่าวนี้อาจจะเป็นเอกลักษณ์ในเรื่องสถานที่ตั้ง การบริการ การออกแบบ หรือ วิธีการจัดการทรัพย์สินก็ได้ ลักษณะทั่วไปของกิจการที่มีรูปแบบจัดการแบบอิสระ ได้แก่

ด้านรายได้และการเงิน หากธุรกิจดำเนินไปได้ดีประสบความสำเร็จ กิจการจำได้รับผลตอบแทนเป็นกำไรเต็มจำนวน ในทางกลับกัน ก็จะรับภาระขาดทุนโดยตรงจากการบริหารเอง และรับผิดชอบหนี้สินทั้งหมด ส่วนมากเงินทุนจะมีจำกัด และแหล่งเงินทุนมีน้อย ต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงในการได้มาซึ่งแหล่งเงินเพื่อการเพิ่มทุน การเติมโตของ กิจการแม้จะเป็นไปได้ช้าแต่มีความแน่นอน

ด้านการตลาดโรงแรมดำเนินกิจกรรมทางการตลาดได้อย่างจำกัดเพราะจะต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงมาก โดยเฉพาะในการส่งเสริมการตลาดต่างประเทศ หลายแห่งเลือกใช้แต่วิธีการประชาสัมพันธ์ที่ใช้งบน้อย เช่นติดต่อเชิญสื่อมวลชนมาใช้บริการเพื่อการเขียนแนะนำกิจการในคอลัมน์สิ่งพิมพ์ กิจการที่ต้องการความได้เปรียบทางการตลาด จึงนิยมเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางการตลาด (Consortia) เพื่อประโยชน์ทางการตลาดในต่างประเทศและต่างภูมิภาค

ด้านการบริหาร โครงสร้างองค์กรไม่ซับซ้อน สามารถควบคุมได้โดยตนงอย่างสมบูรณ์ ทำให้มีความคล่องตัวในการบริหารงาน สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางและวิธีการดำเนินงานตามสถานการณ์ได้เร็ว สามารถนำความคิด สร้างสรรค์ใหม่ๆ มาใช้ได้ทันที หากกิจการยังคงมีภาพลักษณ์เป็นธุรกิจขนาดย่อมที่มีความเสี่ยงต่อความผิดพลาดเพราะผู้บริหารต้องตัดสินใจแก้ปัญหาตามลำพัง นอกจากนั้นโอกาสที่กิจการจะดึงดูดให้ผู้มีความสามารถและฝ่ายประสบการณ์มาร่วมงานก็เป็นไปได้น้อย เพราะโอกาสทางความก้าวหน้าในอาชีพมีอยู่จำกัด และไม่มีการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานอย่างเป็นระบบ แต่เป็นลักษณะการฝึกไปในขณะที่ปฏิบัติงาน โดยพนักงานด้วยกันจะช่วยกันดูแลแนะนำให้

ด้านการพัฒนาบุคลากร ในทางปฏิบัติ การกำหนดขอบเขตหน้าที่ตามตำแหน่งงานจะไม่ระบุอย่างเฉพาะเจาะจง เปิดโอกาส ให้พนักงานหนึ่งคนสามารถฝึกทักษะและเรียนรู้ประสบการณ์ทำงานได้ตลอดกระบวนการในเกือบทุกขั้นตอน พนักงานส่วนใหญ่จะสามารถสับเปลี่ยนช่วยกันในงานต่าง ๆ โดยเฉพาะในส่วนงานบริการแขกผู้พักได้อย่างต่อเนื่อง

2. ระบบเครือข่าย (Chain System) คือ การบริหารงานในลักษณะของการรวมกลุ่มกันของโรงแรมต่าง ๆ โดยมีความเป็นเจ้าของ และ/หรือ การควบคุมการบริหารและการควบคุมดูแลที่เหมือนกันหรืออยู่ในระบบเดียวกัน การจัดการในระบบนี้สามารถเกิดขึ้นได้หลายทาง เช่น chains อย่าง Interstate Hotels, Inc. และ Ocean Properties, Ltd. พัฒนาขึ้นโดยการใช้สัญญา franchise และ management contracts อีกกรณีหนึ่ง เช่น Adam's Mark และ Canadian Pacific Hotels ทุกกิจการที่อยู่ภายใต้ เครือข่ายเดียวกันถูกบริหารและเป็นเจ้าของโดยบริษัทเดียว และส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ในเมืองใหญ่ หรือในสถานที่มีผู้เดินทางหรือนักท่องเที่ยวไปมาเป็นจำนวนมาก หรืออยู่ในแหล่งท่องเที่ยวที่มีความต้องการที่พักสม่ำเสมอในปริมาณสูง

โรงแรมในกลุ่มจะดำเนินการทางธุรกิจโดยใช้ชื่อประกอบการร่วมกัน หรืออยู่ภายใต้ระบบบริหารเดียวกันที่มาจากส่วนกลาง การเติบโตเป็นกลุ่มส่วนใหญ่เป็นผลจากการขยายกิจการของโรงแรมที่ประสบความสำเร็จ มีความรอบรู้และชำนาญในการบริหารจนเป็นที่รู้จักในตลาด จึงใช้ชื่อประกอบการเดิมเพื่อแสดงความเป็นกลุ่มเดียวกัน ที่ยังคงนโยบายและแนวทางการดำเนินงานเหมือนกันอย่างไรก็ตามการขยายกิจการที่ต้องอาศัยเงินทุนที่มีจำกัดเพียงแหล่งเดียว ทำให้สูญเสียโอกาสการทำรายได้ในสถานการณ์ตลาดที่ยังมีความต้องการที่พักอีกมาก ขณะเดียวกันก็มีผู้สนใจที่ต้องการเข้ามาลงทุนประกอบธุรกิจโรงแรม แต่ขาดความรู้ความชำนาญ ดังนั้นจึงได้มีการพัฒนาการจัดการธุรกิจ ที่อำนวยประโยชน์ ต่อการเติบโตอย่างรวดเร็วของกลุ่มที่มีความสามารถในวิชาชีพขึ้น จนกลายเป็นรูปแบบการจัดการโรงแรมที่ ได้รับความนิยมเพราะสอดคล้องกับความต้องการทั้งสองฝ่าย คือ รูปแบบการจัดการภายใต้สัญญาว่าจ้างบริหาร หรือสัญญาจัดการ (Management Contract) และการจัดการในระบบธุรกิจแฟรนไชส์ (Franchise) ซึ่งเป็นวิธีสำคัญที่ช่วยให้การขยายกิจการโรงแรมในกลุ่มเพิ่มจำนวนได้เร็วในตลาดซึ่งหลายคนมีความเชื่อผิดๆ ที่ว่าการบริหารจัดการแบบ Franchise และ chain นั้นเหมือนกัน ซึ่งโดยความเป็นจริงแล้วกิจการที่บริหารแบบ franchise คือส่วนหนึ่งของเครือข่าย ส่วนกิจการที่บริหารจัดการแบบเครือข่ายไม่จำเป็นจะต้องเป็นแบบ franchise

การรวมกลุ่มกิจการโรงแรมภายใต้ระบบการบริหารจัดการเดียวกันจากส่วนกลางจึงอาจสรุปได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. ประเภทกลุ่มโรงแรมบริหารจัดการเองอิสระ (Independent)

2. ประเภทกลุ่มโรงแรมว่าจ้างบริษัทบริหารตามสัญญาจัดการ (Management Contract)

3. ประเภทกลุ่มโรงแรมที่จัดการตามสัญญาแบบแฟรนไชส์ (Franchise) ลักษณะการจัดการด้านต่างๆ ของโรงแรมในเครือได้แก่

ด้านการตลาด โรงแรมจะได้รับความช่วยเหลือหรือคำแนะนำตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนออกแบบผลิตภัณฑ์และ บริการในส่วนต่างๆ ไปจนถึงเทคนิคและกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการขาย การโฆษณาประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผ่านสื่อ ต่างๆ อย่างกว้างขวางในระดับสากล ได้เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมการขายของกลุ่มโรงแรมและได้เข้าร่วมระบบรับ จองแบบรวมศูนย์ (CRS – Centralized Reservation System) และเครือข่ายระบบจัดจำหน่ายทั่วโลก (GDS – Global Distribution System) โรงแรมทั้งหมดในเครือและในระบบรับจองนี้ จะมีบทบาทคล้าย เป็นสำนักงานขายให้แก่กัน ดังนั้น กลุ่มที่สมาชิกโรงแรมจำนวนมากจะมีความได้เปรียบทางการตลาด และสามารถดึงดูดลูกค้าได้กว้างขวางและหลากหลายระบบเครือขนาดใหญ่จะมีกลยุทธ์ในการจัดการส่วนตลาด (Segment) ที่หลากหลาย เป้าหมายที่ต้องการดึงดูดหรืออาจจัดตั้งกลุ่มย่อยภายในเครือ และแต่ละกลุ่มย่อยใช้ชื่อประกอบการต่างกันเพื่อ แบ่งแยกประเภทกิจการและบริการลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่ต่างกันอย่างชัดเจน ของโรงแรมในแต่ละกลุ่มตาม สถานการณ์ตลาด

ด้านรายได้และการเงิน สถานที่ตั้งของโรงแรมที่โดดเด่นจะช่วยประกันความสามารถในการสร้างรายได้ ซึ่งกลุ่มโรงแรมบริหารเองอิสระจะได้รับเต็มจำนวน แต่ถ้าใช้วิธีว่าจ้างบริหาร หรือเป็นการขอซื้อสิทธิ์ดำเนินการแบบแฟรนไชส์ จะต้องมีการเสียค่าธรรมเนียม ค่าใช้จ่ายต่างๆ รวมทั้งส่วนแบ่งรายได้จากยอดขายในอัตราสูง นอกเหนือไปจากผลกำไรบางส่วนที่ให้บริษัทในอัตราคงที่ในด้านการเงิน ระบบเครือจะช่วยสร้างความน่าเชื่อให้กับโรงแรม ทำให้สามารถหาแหล่งเงินทุนภายนอกจากสถาบันการเงินได้สะดวกขึ้นในอัตราต้นทุนที่ต่ำลง ขณะที่การเงินของบริษัทเครือจะมีความคล่องตัวเพราะลดภาระการลงทุนขยายกิจการเอง และสามารถมีเงินสนับสนุนการศึกษาวิจัยพัฒนาธุรกิจให้มีความก้าวหน้าต่อไป

ด้านการบริหารและจัดการ โรงแรมจะได้รับการแนะนำช่วยเหลือด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน จากทีมผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่มา จากส่วนกลางซึ่งจะมาดูแลกำกับงานบริการส่วนต่าง ๆ (เช่น ฝ่ายห้องพัก ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม) และควบคุม ระบบงานภายในกิจการให้มีคุณภาพในระดับมาตรฐานเดียวกับโรงแรมอื่นในเครือเดียวกันทั่วโลก ซึ่งทำให้ลูกค้าสามารถเชื่อถือไว้ใจได้นอกจากนั้น การรวมเป็นกลุ่มจะช่วยประหยัดในการจัดซื้อสิ่งของเครื่องใช้วัตถุดิบ เพราะซื้อได้ในปริมาณมาก ทำให้ต่อรองราคาและเงื่อนไขต่าง ๆ ได้ รวมทั้งสะดวกต่อการหาแหล่งซื้อสินค้าที่มีคุณภาพ

ด้านการพัฒนาบุคลากร โรงแรมในระบบเครือส่วนใหญ่จะมีการส่งเสริมให้มีการพัฒนาและจัดฝึกอบรมพนักงานระดับต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นมาตรการหนึ่งในการรักษาคุณภาพการดำเนินงานตามมาตรฐานของกลุ่ม/

เครือ นอกจากนั้นพนักงานที่มีความสามารถจะมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพเพราะมีโรแรมจำนวนมากในเครือ จึงสามารถดึงดูดผู้มีความสามารถเข้ามาร่วมงานได้มาก

การดำเนินธุรกิจภายใต้สัญญาแบบแฟรนไชส์ (Franchise) แฟรนไชส์เป็นวิธีการตกลงกันทางธุรกิจแบบหนึ่งโดยทำเป็นสัญญาระหว่างแฟรนไชเซอร์ (Franchisor) ซึ่งเป็นบริษัทผู้ให้สิทธิ์ดำเนินการ และแฟรนไชซี (Franchisee) ซึ่งเป็นโรงแรมผู้รับสิทธิ์ โดยฝ่ายแรกเป็นเจ้าของระบบดำเนินการ อนุญาตให้ฝ่ายหลังใช้สิทธิ์ในการใช้ชื่อทางการค้าและวิธีดำเนินธุรกิจภายใต้การควบคุมดูแลตามเงื่อนไขที่กำหนด โดยมีการจ่ายค่าตอบแทนการใช้วิธีดำเนินธุรกิจที่เจ้าของระบบได้พัฒนาขึ้น ลักษณะสำคัญของแฟรนไชส์คือ เป็นระบบจัดจำหน่าย (Distribution) ที่มีการจำกัดสิทธิ์ให้เฉพาะ สมาชิกในกลุ่มที่ได้รับอนุญาต โดยเปิดโอกาสให้กิจการที่สนใจทั่วไปเข้าร่วมระบบได้ แต่จะต้องผ่านการคัดเลือก โดยพิจารณาความเหมาะสม เพราะเป็นระบบที่ต้องพึ่งพากัน สัญญาแบบ แฟรนไชส์จะผูกพันระหว่างสองฝ่ายภายในระยะเวลาหนึ่ง ตามข้อตกลงที่ระบุรายละเอียดไว้ซึ่งสามารถขยายขอบเขตสิทธิต่างได้ เช่น การขายผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้น การปรับวิธีดำเนินการและอื่นๆ นอกจากนั้น กิจการทั้งสองฝ่ายจะมีอิสระในด้านการเงิน เจ้าของโรงแรมผู้รับสิทธิ์จะเป็นผู้ลงทุนดำเนินกิจการและจ่ายค่าตอบแทนเป็นค่าสิทธิ ซึ่งอาจกำหนดเป็นค่าธรรมเนียมลักษณะต่างๆ ได้แก่ ค่าธรรมเนียมเบื้องต้น ค่าธรรมเนียมรายปี และค่าวัสดุ สิ่งของเครื่องใช้สำหรับการดำเนินธุรกิจ (คิดจากยอดขาย) โดยจ่ายให้กับบริษัทผู้ให้สิทธิ์ซึ่งเป็นผู้ลงทุนในการพัฒนาระบบดำเนินการ การมีโรงแรมจำนวนมากร่วมใช้ชื่อและวิธีการทางการค้า จึงคล้ายเป็นการร่วมลงทุนในการขยายกิจการให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น

การดำเนินธุรกิจภายใต้สัญญาจัดการ (Management Contract) เป็นการจัดการโดยว่าจ้างบริษัทจัดการเข้ามาบริหารโรงแรมภายใต้สัญญาจัดการ ซึ่งทำขึ้นระหว่าง เจ้าของโรงแรม (Owner) และบริษัทจัดการซึ่งเป็นผู้ดำเนินการ (Operator) ที่มีความรู้ความชำนาญใน วิชาชีพมาทำหน้าที่บริหาร โดยมีข้อตกลงกันดังนี้

ฝ่ายเจ้าของโรงแรม (Owner) เป็นผู้ลงทุนดำเนินการ มีกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินรวมถึงที่ดิน อุปกรณ์เครื่องใช้ เครื่องตกแต่ง ตกลงให้ผู้ดำเนินงาน (คือบริษัทจัดการ) เป็นผู้มีอำนาจและมีสิทธิ์ขาดในการควบคุมการบริหารจัดการ โดยสมบูรณ์ ไม่ก้าวก่ายงานบริหารจัดการโรงแรม เป็นผู้จ่ายค่าจ้างและเงินเดือนทั้งหมด รับผิดชอบให้มีการทำประกันภัยคุ้มครองชีวิตและทรัพย์สิน รับผิดชอบค่าใช้จ่ายตามสัญญารับจัดการ ได้แก่ ค่าจ้างบริหาร ส่วนแบ่งตามรายได้และยอดขา และค่าธรรมเนียมอื่นๆ

ฝ่ายผู้ดำเนินการหรือบริษัทจัดการ (Operator/Management Company) รับผิดชอบการบริหารงานตามระบบ และนโยบายของบริษัทจัดการภายใต้ชื่อและมาตรฐานของเครือ รวมทั้งนำระบบจัดจำหน่ายทั่วโลก (GDS) มาใช้ในงานรับจองบริหารงานบุคคล กำหนดราคาขาย และอัตราค่าบริการต่าง ๆ จัดทำระบบบัญชี เจรจาต่อรองในการจัดจ้างบริการอื่นที่จำเป็น จัดหาวัสดุอุปกรณ์เครื่องใช้ทั้งหมดที่ใช้หมดที่ใช้สำหรับการดำเนินงานโรงแรม บริหารการตลาดรวมถึงการโฆษณาประชาสัมพันธ์ จัดรายการส่งเสริมการขาย ดูแลรักษาทรัพย์สิน รวมถึงการปรับปรุงซ่อมบำรุงอาคารสถานที่ ปฏิบัติตามกฎหมายท้องถิ่นค่าธรรมเนียมในการบริหารจัดการซึ่งมักจะคิดเป็นรายปี มีวิธีการคิดหลายแบบแต่ที่เป็นที่นิยมมีอยู่ด้วยกัน 2 แบบ คือ คิดจากรายรับทั้งหมดที่โรงแรมได้รับ (Gross Revenue) และคิดจากผลกำไรจากการดำเนินงานของโรงแรม (Gross Operating Profit) บางสัญญาก็ใช้วิธีการทั้งสองแบบผสมผสานเข้าด้วยกันซึ่งในแต่ละวิธีต่างก็เอื้อประโยชน์ต่อเจ้าของและผู้บริหารจัดการต่างกันไป เช่น การคิดค่าธรรมเนียมจากรายรับทั้งหมดของโรงแรมนั้น ผู้บริหารจัดการสามารถใช้เงินในการดำเนินการต่างๆ ได้อย่างเสรี โดยไม่กระทบกระเทือนกับค่าธรรมเนียมที่ตนจะได้รับแต่อย่างใด ส่วนวิธีคิดจากผลกำไร ก็มักจะเป็นภาระที่ผู้บริหารจัดการจะต้องบริหารจัดการโรงแรมให้มีกำไรมากที่สุด จึงจะทำให้ตนได้รับประโยชน์สูงที่สุด การใช้จ่ายในเรื่องต่างๆ จึงต้องมีความรอบคอบมากขึ้น

ระยะเวลาของสัญญาก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่มีความสำคัญในการร่วมสัญญาในการบริหารโรงแรม ผู้บริหารจัดการต้องการร่วมสัญญาที่มีระยะเวลายาวนาน ทั้งนี้ก็เพื่อปกป้องและให้ได้รับค่าตอบแทนคุ้มกับการ ลงทุนของตนในด้านต่าง ๆ เช่น อุปกรณ์เครื่องใช้บางอย่าง การออกแบบตกแต่งโรงแรม รวมทั้งค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เป็นการร่วมรับภาระกับเจ้าของ อย่างไรก็ตามสัญญาที่มีระยะเวลายาวนานมักไม่เป็นผลดีต่อเจ้าของ โดยเฉพาะในเรื่องของความยืดหยุ่นและการขอแก้ไขหรือการขอเลิกสัญญา ผู้บริหารจัดการโรงแรมที่มีชื่อเสียง สามารถต่อรอง กับเจ้าโรงแรมให้มีการทำสัญญาในระยะยาวได้ ซึ่งส่วนมากจะมีระยะเวลาตั้งแต่ 8 ถึง 10 ปี

ประเภทและระดับมาตรฐานของโรงแรม

การแบ่งประเภทของโรงแรม มีการแบ่งประเภทได้หลายเกณฑ์ เช่น

1. การแบ่งระดับมาตรฐานของโรงแรมมี 5 ระดับ คือ

1.1 กลุ่มหนึ่งดาว หมายถึง โรงแรมซึ่งมีขนาดเล็กที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเฟอร์นิเจอร์แบบง่ายๆ และพอใช้ได้ในห้องมีน้ำร้อนและน้ำเย็นพร้อม มีห้องอาบน้ำห้องส้วมพอเพียง (เป็นแบบที่แขกหลายห้องรวมกัน) มีบริการด้านอาหารและเครื่องดื่มสำหรับผู้พัก แต่อาจ

ไม่บริการแก่บุคคลภายนอก โรงแรมกลุ่มนี้มีบรรยากาศเป็นกันเอง และส่วนมากเจ้าของโรงแรมจะเป็นผู้ดูแลบริหารงานเอง

1.2 กลุ่มสองดาว หมายถึง โรงแรมที่มีมาตรฐานด้านห้องพักสูงกว่ากลุ่มหนึ่งดาว มีห้องพักที่มีห้องอาบน้ำในตัวอยู่บ้างในห้องอาจมีโทรศัพท์ และโทรทัศน์ให้ด้วยมีอาหารให้มากอย่างกว่าแต่ก็อาจไม่ให้บริการแก่บุคคลเดียวกับกลุ่มหนึ่งดาว

1.3 กลุ่มสามดาว หมายถึง โรงแรมที่ตกแต่งดี ห้องพักกว้างขึ้น และมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ มากขึ้น ส่วนใหญ่จะมีห้องอาบน้ำในตัวโดยมีอ่างอาบน้ำด้วยมีบริการด้านอาหารครบเครื่องขึ้น แต่อาจไม่เปิดจำหน่ายแก่บุคคลภายนอกสำหรับมื้อเที่ยง และในวันสุดสัปดาห์

1.4 กลุ่มสี่ดาว หมายถึง โดยทั่วไปจะเป็นโรงแรมขนาดใหญ่ที่ตกแต่งดีเป็นพิเศษมีมาตรฐานสูงในด้านบริการ และความสะดวกสบาย อาจมีห้องอาหารมากกว่า 1 ห้อง

1.5 กลุ่มห้าดาว หมายถึง โรงแรมขนาดใหญ่ประเภทหรู ซึ่งมีมาตรฐานสากลระดับสูงสุดในทุกด้าน คือ ทั้งห้องพัก ห้องอาหาร และสิ่งอำนวยความสะดวก เป็นต้น

2. การแบ่งโรงแรมตามสถานที่ตั้ง (Classification by Location) มี 5 ประเภทคือ

2.1 โรงแรมในเมืองเล็ก (Small City) โรงแรมประเภทนี้จะอยู่ในเมืองเล็กๆ และมักจะให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม รายได้ของโรงแรมประเภทนี้ ส่วนใหญ่จะมาจากการขายอาหารและเครื่องดื่ม

2.2 โรงแรมในเมืองใหญ่ (Large City) โรงแรมประเภทนี้จะอยู่ในเมืองใหญ่ๆ ซึ่งเป็นศูนย์กลางการค้า ศูนย์อุตสาหกรรมหรือศูนย์การเงิน ซึ่งมีผู้อยู่อาศัยจำนวนมาก โรงแรมประเภทนี้จะแตกต่างกันไปตามขนาดของโรงแรม ประเภทของแขกที่พัก และบริการต่างๆ

2.3 โรงแรมในสถานที่ตากอากาศ (Resorts) โรงแรมประเภทนี้จะตั้งอยู่ใกล้สถานที่ท่องเที่ยว ลูกค้าที่มาพักจะมาพักเป็นฤดูกาลหรือในวันหยุดเป็นส่วนใหญ่ โดยโรงแรมประเภทนี้อาจจะมีสระว่ายน้ำ ภัตตาคาร และสิ่งบันเทิงอื่นๆ ไว้บริการลูกค้าด้วย

2.4 โรงแรมในท่าอากาศยาน (Airport) โรงแรมประเภทนี้จะให้บริการสำหรับลูกค้าที่ไม่ประสงค์จะเข้าในเมือง หรือลูกค้าที่รอขึ้นเครื่องบิน หรือลูกค้าที่ไม่สามารถเดินทางได้ตามกำหนดเวลาบิน เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับตารางบิน โรงแรมประเภทนี้ จะอยู่ใกล้สนามบิน และจะมีบริการต่างๆ เหมือนกับโรงแรมที่อยู่ในเมือง

2.5 โรงแรมแบบ Motel-Motor โรงแรมประเภทนี้จะมีลักษณะการให้บริการคล้ายคลึงกับโรงแรมประเภทอื่น แต่จะแตกต่างกันในเรื่องของอาคาร สถานที่พัก ซึ่งมักจะสร้างเป็นอาคารยานพาหนะ และมีที่จอดรถหน้าอาคาร อาจจะมีการให้บริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม สระว่ายน้ำและอื่นๆ (บิสิเนสไทย, 2557)

3. การแบ่งตามขนาดโรงแรมมี 3 ขนาด

3.1 ขนาดเล็ก มีห้องพักน้อยกว่า 100 ห้อง

3.2 ขนาดกลาง มีห้องพักระหว่าง 100-300 ห้อง

3.3 ขนาดใหญ่ มีห้องพักตั้งแต่ 300 ห้องขึ้นไป

การแบ่งขนาดโรงแรมตามจำนวนห้องพักนี้ช่วยให้สามารถเปรียบเทียบผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ระหว่างโรงแรมที่มีขนาดใกล้เคียงกันได้ง่ายขึ้น สรุปได้ว่า การให้บริการในธุรกิจโรงแรม ได้มีวิวัฒนาการมาเป็นลำดับโดยผู้ประกอบการพัฒนาให้บริการมีความครบวงจรเพิ่มมากขึ้น รวมไปถึงการบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ และการมีเครือข่ายเชื่อมโยงกันทั่วโลก

ประวัติกลุ่มธุรกิจโรงแรมเซ็นทารา

บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน) (CENTRAL PLAZA HOTEL PUBLIC COMPANY LIMITED ชื่อย่อ: CENTEL) ก่อตั้งเมื่อวันที่ 26 ธันวาคม 2523 โดยกลุ่มจิราธิวัฒน์ เพื่อดำเนินการก่อสร้างโรงแรมประเภทเดอร์ลุกซ์ ขนาด 26 ชั้น ประกอบด้วยห้องพักหรูจำนวน 607 ห้อง แต่ได้เปิดดำเนินการอย่างเป็นทางการในเดือนพฤษภาคม 2526 โดยทำสัญญาว่าจ้างกลุ่ม Hyatt International Corporation เข้ามาบริหารจัดการ โดยใช้ชื่อโรงแรมว่า โรงแรมไฮแอทเซ็นทรัลพลาซา ต่อมาทางกลุ่มผู้ถือหุ้นของบริษัทได้ขอยกเลิกสัญญาการจัดการบริหารโรงแรมกับกลุ่ม Hyatt International Corporation เมื่อวันที่ 31 ธันวาคม 2530 ตั้งแต่ปี 2531 โรงแรมได้เปลี่ยนชื่อใหม่เป็น โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา ภายใต้การบริหารงานของบริษัทเอง และในปี 2533 บริษัทได้เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ภาคผนวกประวัติโรงแรมเซ็นทรัลพลาซา)

ปัจจุบัน ธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทาราแบ่งเป็น 6 แบรนด์ ได้แก่

1. เซ็นทาราแกรนด์โฮเท็ลและรีสอร์ท โรงแรมและรีสอร์ทระดับ 5 ดาว ที่ได้รับการออกแบบอย่าง โรงแรมทุกแห่งตั้งอยู่บนทำเลที่ใจกลางเมืองหรือบนชายหาดส่วนตัว ในแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ

2. เซ็นทาราโฮเท็ลและรีสอร์ท โรงแรมและรีสอร์ทมาตรฐานระดับ 4 ดาว มีทำเลที่ตั้งอยู่ใจกลางเมือง ชายหาด หรือเกาะที่มีชื่อเสียงในแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ

3. เซ็นทาราบูติกคอลเลกชัน แบรนด์ที่นำเสนอความแตกต่างด้วยดีไซน์โดดเด่นมีเอกลักษณ์ เพื่อตอบสนองความเป็นส่วนตัวของแขกผู้เข้าพัก

4. เซ็นทาราเรสซิเดนซ์และสวีท สำหรับลูกค้าที่ต้องการเข้าพักระยะยาว โดยมีให้เลือก 2 ระดับ ได้แก่เซ็นทาราแกรนด์ ซึ่งเป็นแบรนด์ระดับ 5 ดาว และแบรนด์เซ็นทาราระดับ 4 ดาว

5. เซ็นทาราโฮเท็ลและรีสอร์ท โรงแรมและรีสอร์ทระดับกลางที่เน้นเรื่องความคุ้มค่าสมราคา ด้วยห้องพักที่ตกแต่งและใช้อุปกรณ์ที่มีคุณภาพ

6. โคซี่ โฮเท็ล แบรนด์ในเครือเซ็นทาราเพื่อนักเดินทางที่เน้นที่พักราคาประหยัดแต่คุ้มค่า ในทำเลที่สะดวก ซึ่งเป็นแบรนด์ในกลุ่ม Economy เพื่อรองรับความต้องการที่เพิ่มขึ้นของนักเดินทางที่ใช้สายการบินต้นทุนต่ำ เป็นการเตรียมความพร้อมของการเข้าสู่ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ภาพรวมธุรกิจ บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน) CENTEL โดยในปี 2557 CENTEL มีรายได้จากธุรกิจโรงแรม 8,091 ล้านบาท โดยผลประกอบการของโรงแรมที่บริษัทลงทุนเองจำนวนทั้งสิ้น 15 แห่ง มีรายได้รวม 7,991.3 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.68 จากปี 2556 ส่วนรายได้จากการ บริหารโรงแรม 220.1 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 17.3

ทาง CENTEL รักษาความเป็นผู้นำในการเป็นโรงแรมชั้นนำของประเทศไทยและได้สร้างเครือข่ายโรงแรมไปยังประเทศต่างๆ ใน 11 ประเทศ ได้แก่ เวียดนาม อินโดนีเซีย ศรีลังกา อินเดีย ลาว จีน การ์ตา โอมาน เอธิโอเปีย เกาะมัลดีฟส์ และเกาะมอริเชียส ปัจจุบันมีโรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทาราจำนวนทั้งหมด 75 แห่ง (เซ็นทรัล, 2557)

ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีที่สามารถใช้เป็นกรอบในการอธิบายปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย ประกอบด้วยสามทฤษฎี ได้แก่ 1) ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร มุ่งเน้นอธิบายผลการดำเนินงานขององค์กรหรือธุรกิจ จะถูกกำหนดโดยทรัพยากรภายใน 2) ทฤษฎีทุนทางปัญญา มุ่งเน้นอธิบายสินทรัพย์ไม่มีตัวตน ซึ่งเป็นที่ยอมรับและถูกนำไปใช้ในการบริหารจัดการในองค์กรหรือธุรกิจ และเพื่อใช้ในการวัดประสิทธิภาพของผลงานในรูปแบบที่แตกต่างกัน 3) ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ มุ่งเน้นอธิบายการกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจต้องสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้นที่มีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ

จากทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัยทั้งสามทฤษฎีดังกล่าวผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์เพื่อใช้เป็นกรอบในการอธิบายผลการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร

ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource-Based View) เป็นทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการอธิบายปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ เกี่ยวข้องกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจ องค์กรจึงต้องดำเนินการพัฒนาอยู่เสมอเพื่อการรองรับกับ

สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อธุรกิจอย่างมาก โดยแนวคิดทฤษฎีนี้จะนำไปสู่แหล่งที่มาของข้อได้เปรียบในเชิงการแข่งขันของธุรกิจ นั่นก็คือ ทรัพยากรบุคคลขององค์กร โดยองค์กรจะต้องให้การสนับสนุนดำเนินการบริหารจัดการพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคลให้มาก เพราะทรัพยากรบุคคลเป็นตัวชี้วัดสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อตอบสนองถึงความเปลี่ยนแปลงต่อสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันในตลาดการค้าได้ โดยแนวคิดนี้ เป็นการวิเคราะห์ถึงจุดอ่อน และจุดแข็งภายในองค์กรเพื่อใช้สร้างโอกาส และต่อสู้กับอุปสรรคที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (Barney, 1991; 2001; Grant, 1991; Penrose, 1963; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984)

ทรัพยากรขององค์กรประกอบด้วย 2 ส่วน คือ (1) ทรัพยากรที่มีตัวตน (Tangible Assets) เป็นสินทรัพย์ที่สามารถสัมผัสเห็นและรู้สึกได้ จับต้องได้ได้แก่ เงินทุน บุคลากรองค์กร สินทรัพย์อื่นๆ เช่น ที่ดินอาคาร เครื่องจักร อุปกรณ์ เป็นต้น และ (2) ทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน (Intangible Assets) เป็นสินทรัพย์ไม่มีตัวตนไม่สามารถสัมผัสเห็นและรู้สึกไม่ได้ ทั้งจับต้องไม่ได้ได้แก่ เทคโนโลยี นวัตกรรม ทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญความชำนาญ ข้อมูล และชื่อเสียง เป็นต้น (Barney, 1991; Grant, 1991) ทรัพยากรขององค์กร หมายถึง สินทรัพย์ทั้งหมดที่มีอยู่ขององค์กรที่มีไว้เพื่อใช้ในการดำเนินงาน และใช้เป็นแหล่งของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจเช่น ด้านกระบวนการทำงาน ข้อมูลสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยี โดยนำทรัพยากร ที่มีความแตกต่างที่มีอยู่ในองค์กรที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่างๆ มาเนื่องจากทรัพยากรภายในถือเป็นพื้นฐานหลักที่สะท้อนภาพการดำเนินงานของธุรกิจ โดยทรัพยากรภายในประกอบด้วยเงินทุน บุคลากรสินทรัพย์ต่าง ๆ ความรู้ ชื่อเสียง และกลยุทธ์ต่างๆ ในการดำเนินงาน ดังนั้นกลยุทธ์นวัตกรรมบริการจึงประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ ความมีคุณค่า หาได้ยาก ลอกเลียนแบบได้ยากและไม่สามารถทดแทนได้ (Barney, 1991) อีกทั้งยังสะท้อนถึงความสามารถขององค์กร ซึ่งหมายถึง ทักษะความชำนาญ ความสามารถในการจัดการกับทรัพยากรต่างๆ อย่างเหมาะสม (Kor and Mahoney, 2004) เพื่อให้เกิดผลตามที่องค์กรต้องการ

อย่างไรก็ตามความสามารถขององค์กรนับเป็นกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร รวมถึงการบริหารจัดการทั่วไป การจัดการความรู้และข้อมูลที่องค์กรครองอยู่ความสามารถขององค์กรจึงเป็นสิ่งที่องค์กรพัฒนามาจากทรัพยากรมนุษย์ผสมผสานกับทรัพยากรด้านอื่นๆ (Forsman, 2004) เพื่อนำมาวางแผนกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรหรือธุรกิจ ซึ่งจะต้องพิจารณาจากคุณลักษณะของทรัพยากรภายในธุรกิจเป็นอันดับแรก เนื่องจากทรัพยากรต่างๆ เป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรหรือธุรกิจสามารถดำเนินงานโดยใช้โอกาสและจัดการกับอุปสรรคได้อย่างแท้จริง (Priem and Butler, 2001) ดังนั้นผลของการดำเนินงาน จึงนับเป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์ตามทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐาน

ทรัพยากรในมุมมองของการใช้ทรัพยากรที่มีคุณค่า และการพัฒนาความสามารถขององค์กรที่เป็นเอกลักษณ์เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายการดำเนินงานที่บรรลุผลสำเร็จโดยทั่วไป องค์กรหรือธุรกิจสามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้เพียงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น (Dess and Lumpkin, 2003) ทั้งนี้เพราะคู่แข่งอาจลอกเลียนแบบได้การได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันจึงไม่เพียงพอ องค์กรหรือธุรกิจจำเป็นต้องมุ่งมั่นที่จะรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันโดยเตรียมพร้อมเพื่อปรับตัวให้เข้ากับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา (Kor and Steven, 2007) และให้ความสำคัญกับการใช้ทรัพยากรที่มีคุณค่าแล้วจึงพัฒนาให้เกิดกลยุทธ์ที่เหมาะสมเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจ (Wade and Hulland, 2004) ด้วยการคำนึงถึงคุณค่าของลูกค้า ตระหนักรู้ความเข้มข้นในการแข่งขัน ตลอดจนพิจารณาใช้ความสามารถของผู้นำสมัยใหม่ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะกระตุ้นให้เกิดกลยุทธ์นวัตกรรมบริการ ทั้งในด้านการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ผนวกกับเจตคติที่มุ่งมั่นสู่การเปลี่ยนแปลงปรับปรุงกระบวนการทำงาน ตลอดจนการสร้างการเรียนรู้ที่จะพัฒนาบริการใหม่ๆ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี จึงเปรียบเสมือนความสามารถที่สำคัญประการหนึ่งขององค์กรอันจะส่งผลกระทบต่อ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ อีกทั้งยังสะท้อนถึงการใช้ทรัพยากรภายในองค์กรที่มีคุณค่าและเป็นจุดแข็งที่ลอกเลียนแบบได้ยาก (กีรติ ยศยิ่งยง. 2549) ทำให้เกิดความโดดเด่นในการบริการที่เหนือกว่าคู่แข่งขัน

กล่าวโดยสรุปว่า จากขอบเขตของทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรโดยมีมุมมองว่าทรัพยากรภายในองค์กรหรือธุรกิจเป็นพื้นฐานหลักในการดำเนินงาน ดังนั้นการอธิบายผลการดำเนินงานของโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย จึงจำเป็นต้องอาศัยการพิจารณาจากพื้นฐานทรัพยากรภายในโรงแรมที่เป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดผลการดำเนินงาน ประกอบกับการพิจารณาถึงความสามารถของโรงแรมซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจโรงแรมมีทิศทางในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติจนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

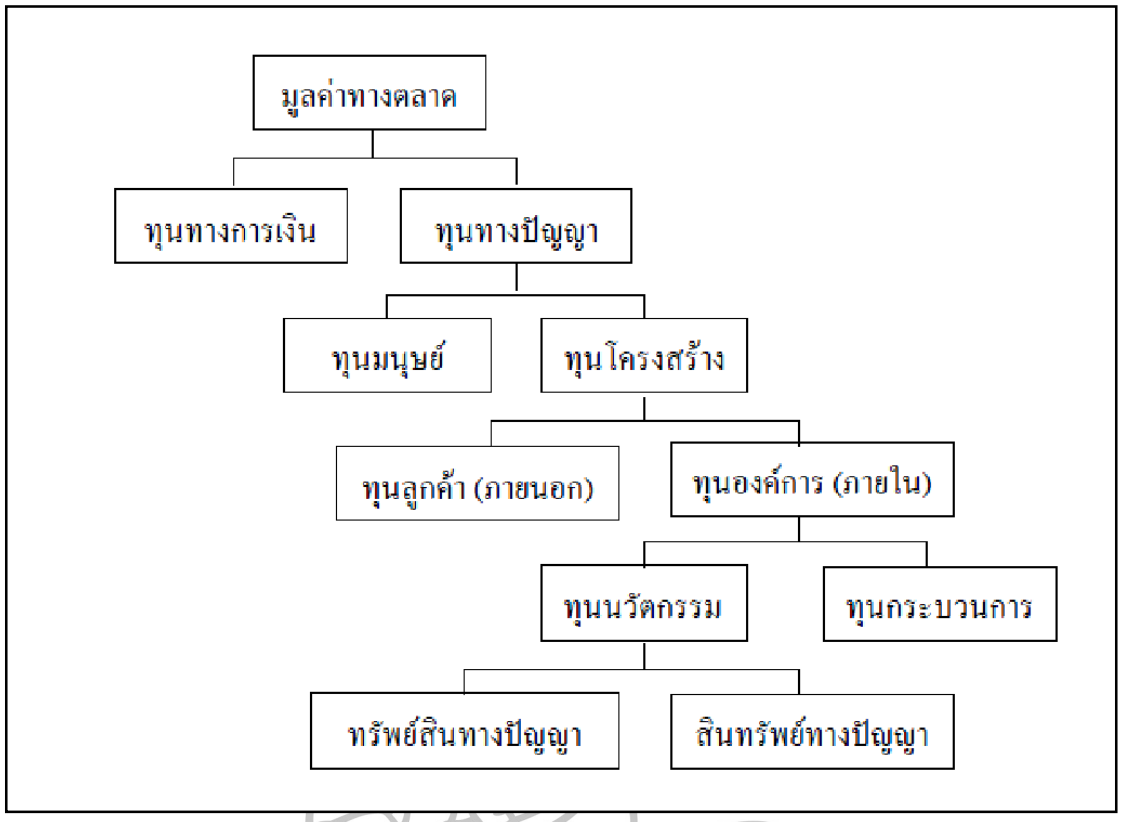
2. ทฤษฎีทุนทางปัญญา

ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) เป็นแหล่งรวมสินทรัพย์ขององค์ความรู้ ที่ไม่มีตัวตน ที่มีอยู่ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ซึ่งไม่สามารถวัดมูลค่าได้ ส่งผลต่อ ผลประโยชน์ และต้นทุนขององค์กร ทุนทางปัญญา เป็นสินทรัพย์ขององค์กรที่สัมผัสไม่ได้ และไม่สามารถเห็นได้ แต่เป็นข้อมูลที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นความรู้ในการสร้างมูลค่าให้กับองค์กรได้ ในปี ค.ศ. 1969 นักเศรษฐศาสตร์ Galbraith เป็นผู้ให้ความหมายของ “ทุนทางปัญญา” ว่า เป็นความแตกต่างระหว่างมูลค่าตลาดขององค์กร และมูลค่าทางบัญชี ต่อมาใน ปีค.ศ. 1990 Drucker ได้ตีพิมพ์แนวคิดของทุนทางปัญญา และความรู้ออกสู่สาธารณชนลงในหนังสือการจัดการ และธุรกิจการค้าอย่างกว้างขวาง จนกระทั่งในปี ค.ศ. 1993 Bontis and Lif Edvinson เป็นผู้บุกเบิกรุ่นแรกที่ได้ดำเนินการ

ศึกษาสำรวจรูปแบบและตัวชี้วัดของทุนทางปัญญาให้กับองค์กร Swedish โดยมุ่งเน้นทุนทางปัญญาและการส่งเสริมด้านความรู้ในองค์กร Skandia (2007) ให้คำจำกัดความของทุนทางปัญญาว่า เป็นความรู้ ทักษะ และเทคโนโลยีที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นการเพิ่มผลกำไรทางการเงิน ทุนทางปัญญาเป็นปัจจัยหลักของความรู้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการปรับปรุงกระบวนการวิธีการผลิตให้มีศักยภาพความได้ เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งทางธุรกิจในทุกแง่มุมขององค์กร ทุนทางปัญญา เป็นทุนที่มีความสำคัญต่อองค์กรในการสร้างสรรค์นวัตกรรมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นตัวชี้วัดถึงประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจขององค์กรเป็นสัญลักษณ์ของการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และการพัฒนาของประเทศ ในความสำเร็จขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับการประยุกต์ใช้องค์ประกอบของการจัดการความรู้และทุนทางปัญญา (Chen et al., 2006)

จากการศึกษาวิจัย ของ Hsu (2006) พบว่า มีการจำแนกองค์ประกอบของทุนทางปัญญา แตกต่างกันไปตามกรอบการศึกษาสำหรับการรายงานทุนทางปัญญา และจากการศึกษาการจำแนกองค์ประกอบของทุนทางปัญญา นักวิจัยพบว่าสิ่งสำคัญในการที่จะกำหนดและจำแนกองค์ประกอบทุนทางปัญญาที่ต้องการคือ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรนั่นเองนอกจากนี้ยังพบประเด็นที่น่าสนใจสามประการ ประการที่หนึ่งคือในจำนวนองค์ประกอบของทุนทางปัญญาจะครอบคลุมทุนมนุษย์เสมอ ประการที่สององค์ประกอบของทุนทางปัญญาที่คลุมเครือและทำให้เกิดข้อโต้แย้งมากที่สุดคือทุนโครงสร้าง ซึ่งเป็นทุนที่เกี่ยวข้องกับส่วนประกอบต่างๆในองค์กร และเป็นกุญแจสำคัญของการบริหารความรู้ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ประการที่สาม ในการประเมินทุนทางปัญญามีแนวคิดที่แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มที่อิงด้านการเงินเป็นหลัก และกลุ่มที่อิงประสิทธิผลเป็นหลัก จากประเด็นเหล่านี้ทำให้โมเดลการวัดทุนทางปัญญา (IC Model) ที่อาจมีชื่อเรียกคล้ายกัน แต่มีการจำแนกองค์ประกอบแตกต่างกันได้ ทั้งนี้เนื่องจากนักวิจัยต้องการบิบกรอบความคิดให้แคบเข้าและตรวจสอบเฉพาะมโนทัศน์ที่สำคัญ

Edvinsson (2007) ได้นำเสนอโครงสร้างของทุนทางปัญญา โดยใช้ IC Taxonomy ซึ่งต่อยอดมาจาก Skandia Market Value Scheme ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 โครงสร้างของทุนทางปัญญา ตามโมเดล UNIC IC Value Scheme

ทุนทางปัญญาเป็นความรู้ในการทบทวนกระบวนการผลิตและการประเมินผลของพนักงาน เพื่อประสบความสำเร็จในการปรับปรุงวิธีการผลิตเพิ่มขึ้นในการแข่งขันกับคู่แข่งทางการค้า ซึ่งมีความสำคัญอย่างมากเป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจขององค์กรเป็นสัญลักษณ์ของการเจริญเติบโตและการพัฒนาของประเทศ เช่นเดียวกับ กลยุทธ์ธุรกิจสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Alcazar, Fernandez, and Gardey, 2005) การรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ การที่ไม่สามารถให้คู่แข่งคัดลอกหรือลอกเลียนแบบได้อย่างง่ายดาย สินทรัพย์ที่สามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน และมีประสิทธิภาพการทำงานก็คือ ทรัพยากรมนุษย์ซึ่งถือว่าเป็นสินทรัพย์ที่องค์กรต่างให้ความสำคัญต่อการลงทุน จึงเรียกว่า ทุนมนุษย์ เพื่อให้บรรลุประสบความสำเร็จในรูปแบบที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยองค์กรต้องเอาทุนที่ซ่อนอยู่ภายในมาเปลี่ยนเป็นทุนทางปัญญาและนำเอาออกมาใช้ในการบริหารจัดการโดยการมีส่วนร่วมที่จะสามารถพาองค์กรกลายเป็นผู้นำในตลาดการค้า (Sang, 2005) โดยการจัดทำแผนธุรกิจแห่งชาติของกระทรวงพาณิชย์ และให้บรรจุใน เรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อธุรกิจแห่งชาติไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 สอดคล้องกับ จีระ หงส์ลดารมภ์ (2555) ที่มีแนวคิดพัฒนา

ทุนมนุษย์ให้รองรับการเปิดเสรีอาเซียน โดยเน้นถึงการถ่ายทอดความรู้เป็นเรื่องเร่งด่วน และจำเป็นที่ต้องพัฒนาคุณภาพของทุนมนุษย์เป็นเรื่องสำคัญ ทุนทางปัญญา ประกอบด้วย ทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และทุนสัมพันธ์ (Bontis,1999) โดยทุนทางปัญญาเป็นทรัพยากรที่มีบทบาทที่สำคัญในการขับเคลื่อนขององค์กรในการสร้างประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จทุนทางปัญญาเป็นสินทรัพย์ไม่มีตัวตน ซึ่งเป็นที่ยอมรับ และถูกนำไปใช้ในการบริหารจัดการในองค์กร และเพื่อใช้ในการวัดประสิทธิภาพของผลงานในรูปแบบที่แตกต่างกัน ทุนทางปัญญาเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสูงสำหรับการแข่งขันขององค์กรในปัจจุบัน (Nonaka and Takeuchi, 1995)โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทุนมนุษย์ถือเป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของทุนองค์กร ทุนมนุษย์เป็นปัจจัยหลักที่มีศักยภาพต่อความสำเร็จขององค์กรในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ความสำคัญของการประยุกต์ใช้ทฤษฎีทุนทางปัญญาในการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่าเมื่อเปรียบเทียบระหว่างทุนที่มีตัวตนที่จับต้องได้ องค์ประกอบทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และทุนสัมพันธ์ ทั้ง 3 นี้ เป็นการจัดการด้านความรู้ ฉะนั้น ทุนทางปัญญาทั้งหมดนี้ก็คือ ความรู้ ที่ได้กล่าวไว้นั่นเอง และเป็นฐานของการแข่งขันในธุรกิจ และเศรษฐกิจในอนาคต (Yazdani, 2006)

3. ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์

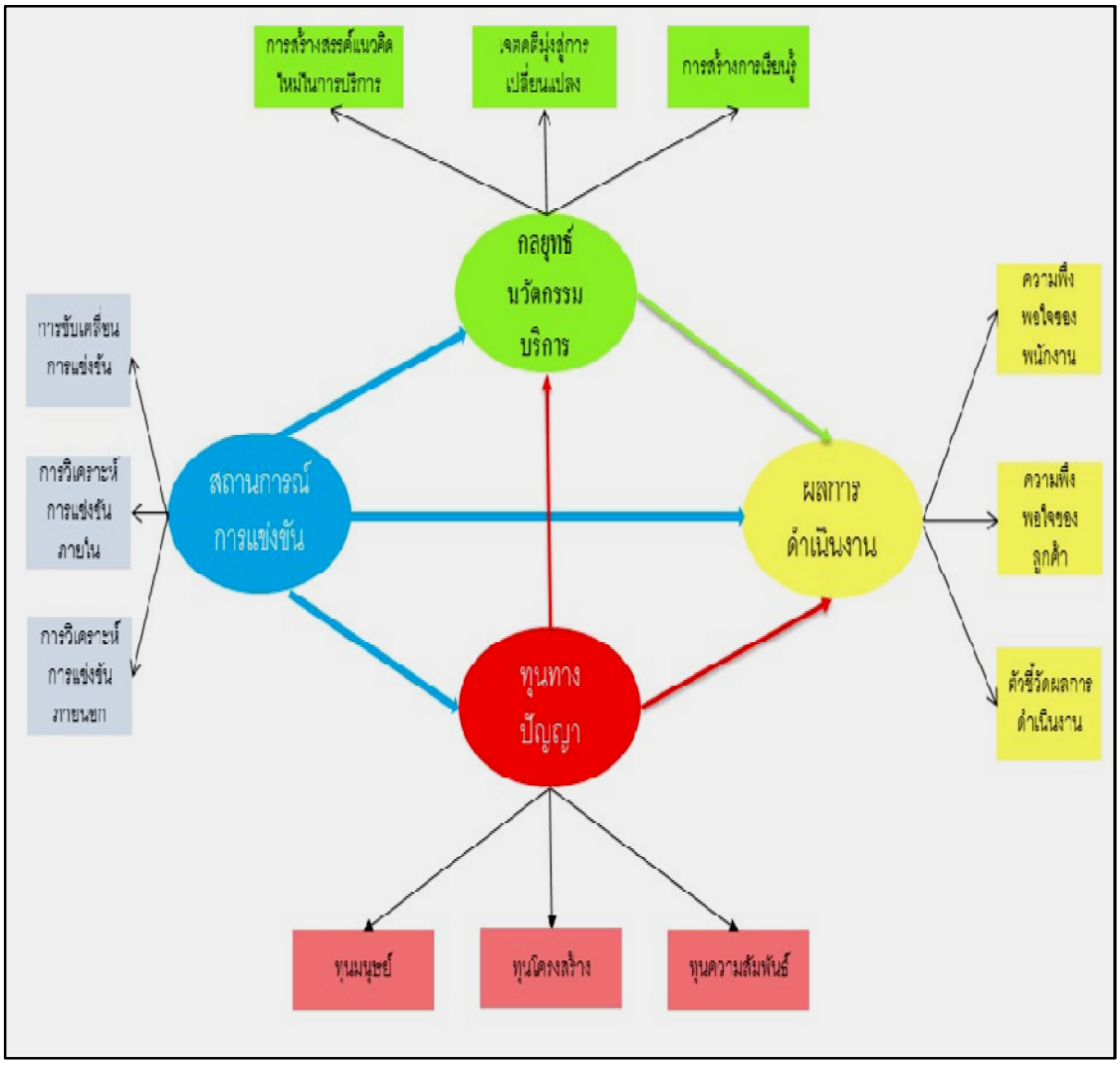
ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) หมายถึง แนวคิดการบริหารจัดการที่ผู้บริหารเลือกนำมาใช้กำหนดโครงสร้าง และระบบควบคุมองค์กร โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะต่างๆ ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรหรือเป็นวิธีการบริหารจัดการองค์กรที่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ต้องเผชิญต่างกัน (Donaldson, 2001) ทำให้องค์กรต้องปรับตัวและนำเทคนิคการบริหารสมัยใหม่มาใช้ให้ทันกับยุคสมัย ดังเช่นผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรม ที่พิจารณาได้จากความพอใจของพนักงาน หรือความพอใจของลูกค้าตลอดจนผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินที่เกิดจากปัจจัยต่างๆ โดยเฉพาะสถานการณ์แข่งขัน ทั้งการขับเคลื่อนการแข่งขัน การวิเคราะห์การแข่งขันภายนอก และการวิเคราะห์การแข่งขันภายใน ซึ่งพิจารณาภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นตัวแปรเชิงสถานการณ์ที่สำคัญที่อาจมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ดังกล่าว ความสำคัญของการประยุกต์ใช้ทฤษฎีเชิงสถานการณ์

ในการวิจัยครั้งนี้ ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยภายนอกต่างๆ เช่น สถานการณ์การแข่งขัน ล้วนแล้วแต่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมทั้งสิ้นอย่างไรก็ตามผลการวิจัยของ Chenhall (2003) เสนอว่าการจัดการภายในองค์กรให้เหมาะสมและบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงานองค์กรจะต้องคำนึงถึงตัวแปรที่สำคัญไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กร ขนาดขององค์กร กลยุทธ์ขององค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอก ตัวแปรดังกล่าวล้วนมีอิทธิพลต่อเป้าหมายในการปฏิบัติงานขององค์กร ในขณะที่ Gerdin and Greve (2008) สะท้อนให้เห็นว่าการบริหารองค์กรหรือธุรกิจใดๆ

ต้องพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมและกลยุทธ์ในการบริหารหากองค์กรหรือธุรกิจปรับกลยุทธ์ในการบริหารให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น ย่อมจะส่งผลที่ดีกว่าในการปฏิบัติงาน (Xu and Yuan, 2008) ซึ่งผลการปฏิบัติงานขององค์กรหรือธุรกิจสามารถวัดได้จากตัวชี้วัดด้านผลกำไร ด้านการเติบโตและขยายตัวขององค์กรหรือธุรกิจเมื่อเทียบกับคู่แข่งขัน ประกอบกับหากมีการแข่งขันที่รุนแรงย่อมเป็นแรงกระตุ้นให้ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการ ได้ตรวจสอบสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันและคิดค้นกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจนั่นเอง (Jadesadalug and Ussahawanitchakit, 2009) จากสถานการณ์ดังกล่าว ปัจจัย กลยุทธ์นวัตกรรมบริการจึงนับเป็นกระบวนการหลักที่สร้างสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นแก่ธุรกิจซึ่งช่วยให้ธุรกิจมีการพัฒนาเคลื่อนไหวและเติบโตในตลาดต่อไป (Bessant and Tidd, 2007) อย่างไรก็ตามการศึกษาในประเด็นของความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์นวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจ สามารถอธิบายได้ว่าสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในบริบทใด ๆ ย่อมมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ดังกล่าว (Bremser and Chung, 2005) นั่นหมายความว่าหากการดำเนินงานของธุรกิจยังไม่ดีพอ ธุรกิจต้องพยายามที่จะปรับกลยุทธ์หรือวิธีการบริหารใหม่ โดยคำนึงถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรหรือธุรกิจในขณะนั้นนั่นเอง (Beal and Ardekani, 2000) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Kearns and Lederer (2004) โดยยอมรับและตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงหรือความไม่แน่นอนจากสภาพแวดล้อม รวมถึงกระแสความรุนแรงของข่าวสารข้อมูลมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการวางแผนกลยุทธ์ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรซึ่งจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ อย่างไรก็ตาม Nobre and Walker (2011) ได้ให้ทัศนะเพิ่มเติมว่าความสำเร็จหลักของการบริหารจะถูกกำหนดโดยสถานการณ์ที่เกิดขึ้น การเลือกใช้กลยุทธ์การบริหารอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียวก็ไม่สามารถใช้ได้กับสถานการณ์ทุกสถานการณ์ ดังนั้นการบริหารจัดการเชิงสถานการณ์จึงมุ่งเน้นการปรับปรุงพฤติกรรมทางการบริหารให้เข้ากับสถานการณ์ขององค์กรในขณะนั้นกล่าวโดยสรุปว่า ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์มีความสำคัญโดยใช้เป็นกรอบแนวทางเพื่ออธิบายว่า ในขณะสถานการณ์และสภาพแวดล้อมปัจจุบัน นอกจากธุรกิจจะได้รับผลกระทบจากการบริหารแล้ว ธุรกิจอาจจะต้องพิจารณาปัจจัยอื่นๆ ที่อาจมีผลกระทบควบคู่กันไม่ว่าจะเป็นรูปแบบองค์กรธุรกิจ ประเภทของธุรกิจ ความสามารถในการดำเนินงานตลอดจนการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนกลยุทธ์ของธุรกิจ รวมถึงสภาพแวดล้อมภายนอกอื่นๆ ซึ่งเป็นตัวแปรเชิงสถานการณ์ที่สำคัญ ทั้งนี้เพื่อให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจที่เกิดขึ้นสามารถอธิบายได้ภายใต้ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงสถานการณ์กับการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารอย่างเหมาะสม

การพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาทฤษฎีพื้นฐานทั้ง 3 ทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้น การวิจัยครั้งนี้จึงได้พัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย โดยแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมดและการเชื่อมโยงสู่สมมุติฐาน สามารถนำเสนอดังภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพที่ 5 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากกรอบแนวคิดการวิจัยในภาพประกอบ 5 ได้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระคือ สถานการณ์การแข่งขัน (Competition Rivalry-CR) ทุนมนุษย์ (Human Capital-HC) ทุนโครงสร้าง (Structural Capital-SC) ทุนสัมพันธ์ (Relational Capital-RC) กลยุทธ์นวัตกรรมบริการ (Service Innovation Strategy-SI) และ ตัวแปรตามผลการดำเนินงานธุรกิจ (Business Performance-BP) ตามลำดับ

จากการทบทวนวรรณกรรมและบริบทของการดำเนินงานธุรกิจในปัจจุบัน พบว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทยจากตัวแปรที่ศึกษาดังกล่าวทั้งหมด ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมุติฐานของการวิจัยโดยให้การทดสอบผลกระทบระหว่างตัวแปรต่างๆ เป็นไปในทิศทางบวก

การทบทวนวรรณกรรมปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ

การวิจัยครั้งนี้ได้ทบทวนวรรณกรรมรวมถึงแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการดำเนินงานของโรงแรมขนาดใหญ่ ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. แนวคิดผลดำเนินการ ความสำเร็จขององค์กร (Business Performance)

ความหมายของผลการดำเนินงาน Burke and Litwin (1992) ให้ความหมายของผลการดำเนินงานว่า ผลลัพธ์หรือผลที่เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จผลลัพธ์ดังกล่าวประกอบด้วยความสามารถ ในการผลิต (Productivity) กำไร (Profit) คุณภาพการบริการ (Service Quality) และความพึงพอใจของลูกค้าหรือพนักงาน (Customer or Employee Satisfaction) นอกจากนั้นแล้วตัวชี้วัดอื่น ๆ ยังมีดังเช่น ความปลอดภัยในการทำงานของพนักงาน การให้รางวัลและค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรมงานที่มีคุณค่า และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม การสร้างสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตกับการทำงาน (Quality of Work Life) ทั้งนี้เพื่อเป็นการรักษา การจูงใจและการสร้างความความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Beer and Walton, 1990)

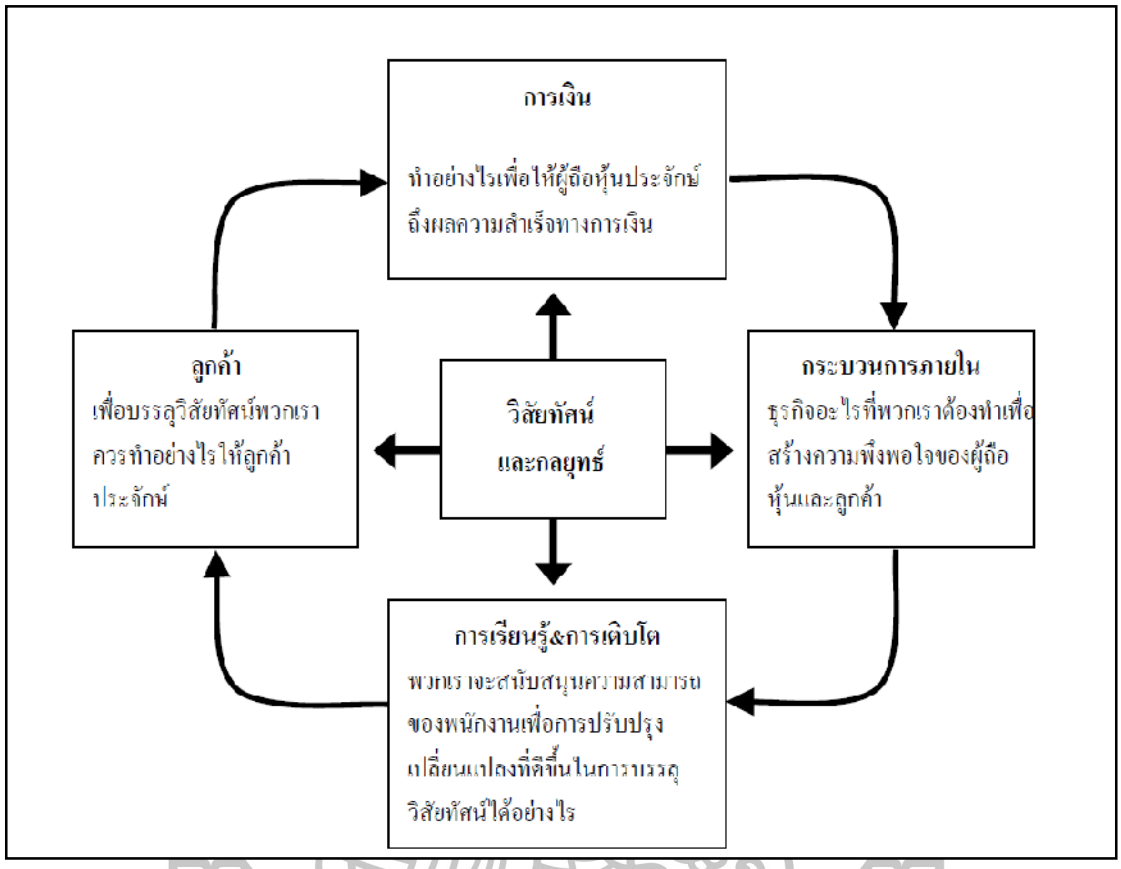
ในอดีตผลการดำเนินการขององค์กรงานจะนิยมวัดผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return of Assets) การเติบโตของยอดขาย ความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ใหม่ (Narver and Slater, 1990; Slater and Narver, 1995) ส่วนแบ่งทางการตลาด ผลการดำเนินงานในภาพรวม (Jaworski and Kohli, 1993) การลดความผิดพลาดในการทำงาน และมาตรฐานในกระบวนการทำงาน เพื่อลดต้นทุนและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน อย่างไรก็ตาม Baker and Sinkula (1999) ได้ระบุว่าผลการดำเนินการขององค์กรข้างต้นยังสะท้อนนัยสำคัญต่าง ๆ ในการวัดความสำเร็จขององค์กร เช่น ความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ใหม่ สะท้อนถึงความสามารถในการปรับตัวขององค์กรที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และความทันกาลอย่างไรก็ตามหากพิจารณาผล

การดำเนินการในข้างต้น จะพบว่าเป็นผลการดำเนินการในเชิงเศรษฐกิจและมองในมุมมองที่แคบ และละเลยคุณค่าอื่นๆ ในการวัดผลการดำเนินงานไป เช่นความเท่าเทียมและความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน (Brewer and Selden, 2000) และการมองผลการปฏิบัติงานในมุมมองที่แคบดังกล่าวอาจนำไปสู่การสร้างบทสรุปที่ผิดพลาดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กรได้ (Kaplan and Norton, 1992)

การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรสามารถแบ่งระดับการวัดผลออกเป็นหลายประเภทเช่น การวัดผลในระดับองค์กร/บุคคล การวัดผลการดำเนินการภายใน/ภายนอกองค์กร (Brewer and Selden, 2000) หรือการวัดผลการดำเนินการทางการเงิน (Financial Performance) (เช่น ROI, ROA, กำไรสุทธิ) /การปฏิบัติงาน เช่น ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนา ค่าใช้จ่ายในการทำตลาด ฯลฯปัจจุบัน นักวิชาการได้พัฒนาเทคนิคในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรมากมาย เช่น การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorercard: BSC) ซึ่งพัฒนาโดย Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative (Kaplan and Norton, 1992) วัตถุประสงค์ของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ มีขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึงจุดอ่อนและความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพใน ทุก ๆ ด้านมากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว อย่างที่องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่คำนึงถึง เช่น รายได้ กำไร ผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น การนำการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพมาใช้ จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น

การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ คือ ระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่เฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพจะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร นำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพดีและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพเต็มระบบแล้วจะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ การทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา ไปสู่ระบบ การร่วมใจเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร แนวคิดในเรื่องการวัดผลของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพแตกต่างกับแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบเดิมที่มักกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicator: KPI) ที่มุ่งเน้นที่ข้อมูลทางการเงินและการบัญชีจากภายนอก แต่การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพกำหนดตัวชี้วัดครอบคลุมทั้งประเด็นทางการเงิน

และประเด็นที่มิใช่การเงิน กล่าวคือ การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพกำหนดตัวชี้วัดครอบคลุมใน4 มิติ (ภาพที่ 6) คือ (Kaplan and Norton, 1992)



ภาพที่ 6 มิติในการประเมินแบบการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

1. มุมมองด้านการเงิน (The Financial Perspective) เช่น ROA, ROI, ส่วนแบ่ง ทางการตลาด ผลกำไรสุทธิ สภาพคล่องทางการเงิน เป็นต้น

2. มุมมองด้านลูกค้า (The Customer Perspective) เน้นความพึงพอใจของลูกค้าการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

3. มุมมองด้านกระบวนการ (The Business Process Perspective) เป็นการปรับปรุงพัฒนากระบวนการภายในให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (The Learning and Growth Perspective) เน้นการสร้างเสริมความสามารถของพนักงานและระบบงาน การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น ผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน (Income) หมายถึง รายได้ในการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ มีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้นจากการรักษาฐานลูกค้าเก่า และการดึงดูดลูกค้าใหม่ให้มาใช้บริการ

ตารางที่ 1 สรุปตัวแปรสังเกตได้ของผลการดำเนินงานของโรงแรมเครือเซนทารา

ตัวแปร	ความหมาย	พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริงในโรงแรมเครือเซนทารา
1. ความพึงพอใจของลูกค้า	ระดับความพึงพอใจของลูกค้าในเรื่องของภาพลักษณ์ของโรงแรม มาตรฐานการให้บริการของเครือ และการมีรูปแบบการให้บริการที่หลากหลาย	1. การประเมินความพึงพอใจของลูกค้าทุกๆ 6 เดือน โดยการจ้างบริษัทประเมิน ให้ทำการสุ่มโทรศัพท์ไปหาลูกค้าเพื่อสอบถามเรื่องการใช้บริการและความพึงพอใจในบริการที่ได้รับของเครือนั้นๆ
2. ความพึงพอใจของพนักงาน	ระดับความพึงพอใจของพนักงานในเรื่องของความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลและข่าวสารขององค์กร การมีส่วนร่วมของพนักงานในการปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกันเป็นทีม	2. การประเมินความพึงพอใจของพนักงานทุกๆ 6 เดือน พร้อมกับการประเมินแบบหัวหน้าประเมินลูกน้อง และพนักงานประเมินเพื่อนร่วมงาน
3. ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน	การวัด จากรายงานทางบัญชีผู้ลงทุน ของโรงแรมในเรื่องรายได้	3. การประเมินผลการดำเนินงานทุก ๆ ไตรมาสแล้วทำการจัดอันดับผลประกอบการ

2. แนวคิดสถานการณ์การแข่งขัน (Competition Rivalry)

ปัจจุบันเราไม่สามารถปฏิเสธได้ว่า การดำเนินการต่าง ๆ ของทุกองค์กร ย่อมได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ ทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร เพราะเปรียบเสมือนระบบเปิดที่ต้องได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นอิทธิพลของปัจจัยทางเศรษฐกิจ สภาพสังคม การเมือง กฎหมาย ความต้องการของลูกค้า การแย่งชิงความได้เปรียบในการแข่งขันของคู่แข่งขัน ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้วิจัยสนใจศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ข้างต้นได้ส่งผลกระทบต่อการดำเนินการของแต่ละองค์กรไม่มากก็น้อย การดำเนินการของธุรกิจโรงแรมโดยเฉพาะโรงแรมขนาดใหญ่ก็เช่นเดียวกันที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงอิทธิพลของปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินการของโรงแรมได้ Kast and Rosenzweig (1972: 461) ระบุว่า องค์กรที่มีลักษณะเปิด (Open System) มักจะอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่สับสนอลหม่าน ความสามารถในการทำนายขององค์กร ต่าง ๆ ตั้งอยู่บนความไม่แน่นอนและความไม่แน่ชัด ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อมภายนอกเป็นไปอย่างเปิดกว้าง โดยองค์กรมีความสัมพันธ์กับปัจจัยต่าง ๆ ภายนอกอย่างมาก องค์กรที่อยู่ในระบบเปิดโดยมากจะดำเนินการภายใต้เป้าหมายในการสร้างความเจริญเติบโตให้แก่องค์กร

โดย Dobni (2006: 168) ได้ระบุถึงปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมการบริการไว้ 4 ประการ คือ

1. ลูกค้า (Customers) ได้แก่ ความคาดหวังและความต้องการของลูกค้า การเสื่อมความนิยมในตัวบริษัท การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Orientation) มีความสัมพันธ์กับกิจกรรมการบริการที่มุ่งเน้นความรู้ (Knowledge-Intensive Service Activities-KISA)

2. การแข่งขันของธุรกิจ เช่น คู่แข่งรายใหม่ (New, Non-Traditional Competitors) การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliances)

3. โครงสร้างพื้นฐานในการดำเนินการ (Infrastructure) เช่น การเกิดขึ้นของเทคโนโลยี ใหม่ ที่ช่วยลดต้นทุนดำเนินการ ช่องทางทางการตลาดใหม่ หรือการขาดแคลนทักษะทางเทคโนโลยีขั้นสูง

4. กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่างๆ (Regulators) เช่น การผ่อนปรนหรือลดกฎเกณฑ์ในการดำเนินของธุรกิจ ฯลฯ

ปัจจัยที่กล่าวมาทั้ง 4 ประการข้างต้น นอกจากจะเป็นแหล่งของโอกาสในการคิดค้นรูปแบบการดำเนินการใหม่ๆ ขององค์กร หรือช่องทางทางการตลาดใหม่ๆ แก่ธุรกิจ พร้อมกันนั้นปัจจัยดังกล่าวยังอาจเป็นจุดอ่อนของการดำเนินธุรกิจได้อีกด้วย นอกจากปัจจัยแวดล้อมภายนอกข้างต้นแล้ว ปัจจุบันแนวคิดในเรื่องการใส่ใจต่อตลาด (Market Orientation) กำลังเป็นที่กล่าวถึงใน

องค์กรต่างๆ เป็นอย่างมาก โดย Kohli and Jaworski (1990) ได้นิยามการใส่ใจต่อตลาดไว้ว่า เป็นความชาญฉลาดขององค์กร ในประเด็นเกี่ยวกับความ ต้องการของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ตลอดจนความสามารถในการแผ่กระจายนั้นไปให้ทั่วถึงทั้งองค์กร และความสามารถในตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้านั้น

ในปี 1990 Narver and Slater ยังได้ระบุถึง3 พฤติกรรมสำคัญของการใส่ใจต่อตลาดขององค์กร ได้แก่ 1) การใส่ใจต่อลูกค้า (Customer Orientation) ซึ่งหมายถึง ความเข้าใจเกี่ยวกับผู้ซื้อเป้าหมาย (Target Buyers) ที่มีอยู่ในปัจจุบันและติดตามตลอดเวลาเพื่อที่องค์การจะได้ส่งมอบคุณค่าสูงสุดแก่ลูกค้า 2) การใส่ใจต่อคู่แข็ง (Competitor Orientation) ซึ่งหมายถึง การแสวงหาข้อมูลตลอดจนความเข้าใจในจุดแข็งและจุดอ่อนของคู่แข็งในปัจจุบันและคู่แข็งในอนาคต และ 3) การสร้างความร่วมมือระหว่างแผนกต่างๆ ในองค์กร (Intra-Cooperation) ซึ่งหมายถึง การใช้ประโยชน์ร่วมกันจากทรัพยากรต่างๆ ขององค์กรเพื่อสร้างคุณค่าที่ดีเลิศให้แก่ลูกค้าเป้าหมายขององค์กร เมื่อเราเข้าใจสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแล้ว ประเด็นต่อมาองค์กรต่างๆ จะต้องมีการวิเคราะห์สถานการณ์แข่งขันขององค์กรเพื่อที่จะกำหนดยุทธศาสตร์และแนวปฏิบัติต่างๆ ที่เหมาะสมขององค์กร เพราะจากการเก็บรวบรวมข้อมูล จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวแปรที่เป็นตัวแทนของสถานการณ์ แข็งขันในบริบทของโรงแรมเซ็นทารา ออกเป็น 2 ตัวแปรประกอบไปด้วย

1. ความสามารถในการวิเคราะห์การแข่งขัน หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น การใส่ใจต่อตลาด ได้แก่ การใส่ใจต่อความต้องการของลูกค้า ความเคลื่อนไหวของคู่แข่ง และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ตลอดจนความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์โครงสร้างพื้นฐานในการดำเนินการของโรงแรม เช่น การแสวงหาเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ช่วยลดต้นทุนดำเนินการ การแสวงหาช่องทางทางการตลาดใหม่ๆ หรือการพัฒนาทักษะและความรู้ของพนักงานเพื่อรองรับกับประยุกต์เทคโนโลยีหรือกระบวนการทำงานใหม่ๆ ในการทำงาน

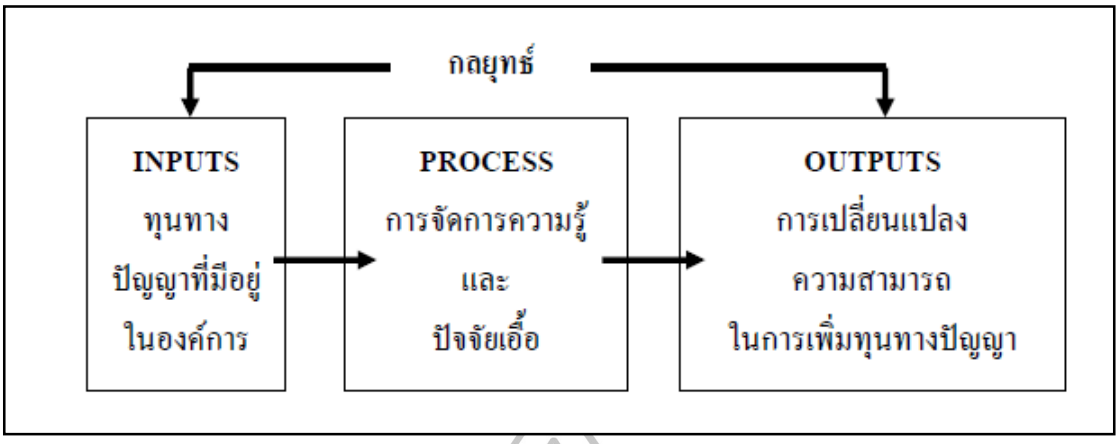
2. ตัวขับเคลื่อนการแข่งขัน หมายถึง ความสามารถของโรงแรมในการตระหนักรู้ต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของโรงแรม รวมถึงความสามารถขององค์กรในการหากลวิธีเพื่อจูงใจ พนักงานให้มีการพัฒนาทักษะและความสามารถ ในการวิเคราะห์สถานการณ์แข่งขันทั้งภายนอกและภายในองค์กร และความสามารถในการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการตอบสนองต่อสถานการณ์แข่งขันที่เหมาะสมของโรงแรม ซึ่งการดำเนินการข้างต้นน่าจะส่งผลให้ผลการดำเนินงานของโรงแรมดีขึ้นตามไปด้วย

Chen (1996) เสนอโมเดลในการวิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขัน (Competitive Rivalry) โดยโมเดลดังกล่าวเริ่มจากการวิเคราะห์การแข่งขันจากคู่แข่งทั้งที่อยู่ในสายงานเดียวกันรวมถึง

คู่แข่งหรือมีทรัพยากรในการดำเนินการคล้ายคลึงกันอย่างไรก็ตาม ความสามารถในการวิเคราะห์คู่แข็งในขั้นต้นขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการตระหนักรู้ขององค์กร การจูงใจให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์การแข่งขันตลอดจนความสามารถขององค์กรในการวิเคราะห์การแข่งขัน เมื่อวิเคราะห์การแข่งขันได้แล้วองค์กรจะกำหนดยุทธศาสตร์ในการตอบสนอง ต่อการแข่งขันระหว่างองค์กรทั้งในรูปแบบพฤติกรรมการมุ้งโจมตี เช่น การเน้นการเป็นเจ้าแรก การเพิ่มขนาดการผลิต การเน้นคุณภาพของผลิตภัณฑ์ หรือพฤติกรรมการมุ้งตอบสนอง เช่น การเน้นชื่อเสียงขององค์กร หรือการมุ้งการพึ่งพาตลาด เป็นต้น ทั้งนี้ การกำหนดยุทธศาสตร์ในการตอบสนองต่อการแข็งขันขององค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้นยังขึ้นกับปัจจัยสำคัญทั้งในเรื่องของการตระหนักรู้ขององค์กร การจูงใจให้พนักงานและองค์กรมีพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อการตอบสนองต่อคู่แข่ง รวมถึงความสามารถของผู้บริหารและพนักงานในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การตอบสนองต่อคู่แข็งในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ทุกองค์การจะต้องติดตามสถานการณ์การแข่งขันในอุตสาหกรรมของตนอย่างใกล้ชิดโดยเฉพาะในประเด็นของลูกค้าและคู่แข่งซึ่ง Kohli and Jaworski (1990) และ Narver and Slater (1990) ให้นิยามถึงพฤติกรรมดังกล่าวไว้ว่า “การให้ความสำคัญกับตลาด (Market Orientation)” ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมขององค์การที่เน้นให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันและความสามารถในการคาดการณ์ความต้องการในอนาคต และความสามารถขององค์การในการแสวงหาข้อมูลของคู่แข่งในปัจจุบัน (Existing Competitors) การคาดการณ์คู่แข่งที่มีศักยภาพในอนาคต (Potential Competitors) และความเข้าใจในจุดแข็งและจุดอ่อนของคู่แข่งในปัจจุบันและอนาคตภายใต้เงื่อนไขเวลาต่าง ๆ

3. แนวคิดการจัดการทุนทางปัญญา (Intellectual Capital Management)

การจัดการทุนทางปัญญาที่ผ่านมามีแนวคิดและโมเดลที่หลากหลาย มีแนวคิดใหม่ๆ เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ตัวอย่างเช่น ปรียนุช ชัยกองเกียรติ (2551) ได้ศึกษาโมเดลการจัดการทุนทางปัญญาของสมาคม ทางด้านการฝึกอบรมและพัฒนาของอเมริกา (American Society for Training and Development: ASTD) และพบว่าเป็นโมเดลที่น่าสนใจ มีกระบวนการที่เชื่อมต่อไปยังกลยุทธ์ขององค์กร มีการกล่าวถึงระบบขององค์กรที่เอื้อ และมีผลให้กระบวนการจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 โมเดลการจัดการทุนทางปัญญา
ที่มา: ปรียนุช ชัยกองเกียรติ, “รูปแบบความสัมพันธ์เชิง สาเหตุระหว่างการจัดการทุนทางปัญญา การจัดการ ความรู้และประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข” (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์,2551).

จากภาพ ปรียนุช อธิบายว่าในการจัดการความรู้ ประกอบไปด้วย 2 ส่วนหลักๆคือ ตัวกระบวนการ และปัจจัยเอื้อที่ส่งเสริมต่อการจัดการทุนทางปัญญาซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่เอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น

งานวิจัยของ Kaplan and Norton (2004) เสนอแนวคิดในการแปลงทุนทางปัญญาหรือสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ให้เป็นผลลัพธ์ที่จับต้องได้โดยใช้แผนผังเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Maps) โดยมีมุมมองว่าการบริหารจัดการไม่สามารถทำได้ หากไม่สามารถประเมินผลได้ และการประเมินผลในสิ่งที่ไม่สามารถอธิบายได้ก็ไม่อาจทำได้เช่นกัน เขาจึงได้พัฒนาแผนผังเชิงยุทธศาสตร์ขึ้นมา เพื่อใช้อธิบาย แสดงความเชื่อมโยงและแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของปัจจัยต่างๆ ตามมุมมองทั้ง 4 มิติของ Balanced Scorecards ได้แก่ มิติด้านการเงิน มิติด้านลูกค้า มิติด้านกระบวนการภายใน และมิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยเฉพาะการเชื่อมโยงการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้เข้ากับกระบวนการสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร สามารถชี้ให้เห็นว่าแม้ว่าการสร้างคุณค่าทางอ้อมจากสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้เช่น องค์ความรู้ และเทคโนโลยี อาจไม่ค่อยมีผลกระทบทางตรงต่อผลลัพธ์ทางการเงินมากนัก แต่หากมีการบริหารสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้อย่างดีแล้ว ก็อาจสามารถส่งผลที่ดีต่อผลลัพธ์ทางการเงินได้ในลักษณะของห่วงโซ่ความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล (Chain of Cause and Effect Relationship) ระหว่างมิติทั้งสี่ดังกล่าว ตัวอย่างเช่น บุคลากรในองค์กรที่ผ่านการฝึกอบรมเรื่องการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์กร จะมีพัฒนาการที่ดีขึ้นในกระบวนการด้านคุณภาพ ส่งผลให้ลูกค้าผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจมากขึ้นและมีการใช้บริการ

อย่างต่อเนื่องทำให้องค์กรได้รับผลตอบแทนที่สูงขึ้น และเป็นการช่วยให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างคุ้มค่ามากขึ้นด้วย นอกจากนี้ยังเน้นว่าคุณค่าจะเกิดขึ้นตามลักษณะของสภาวการณ์แวดล้อม ซึ่งคุณค่าของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้จะขึ้นอยู่กับลักษณะความสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ เช่น การพัฒนาความรู้ของบุคลากรให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ดี เป็นการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร ซึ่งมักจะส่งผลในยุทธศาสตร์ด้านการลดต้นทุนมากกว่าจะส่งผลในยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนานวัตกรรมหรือการเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์

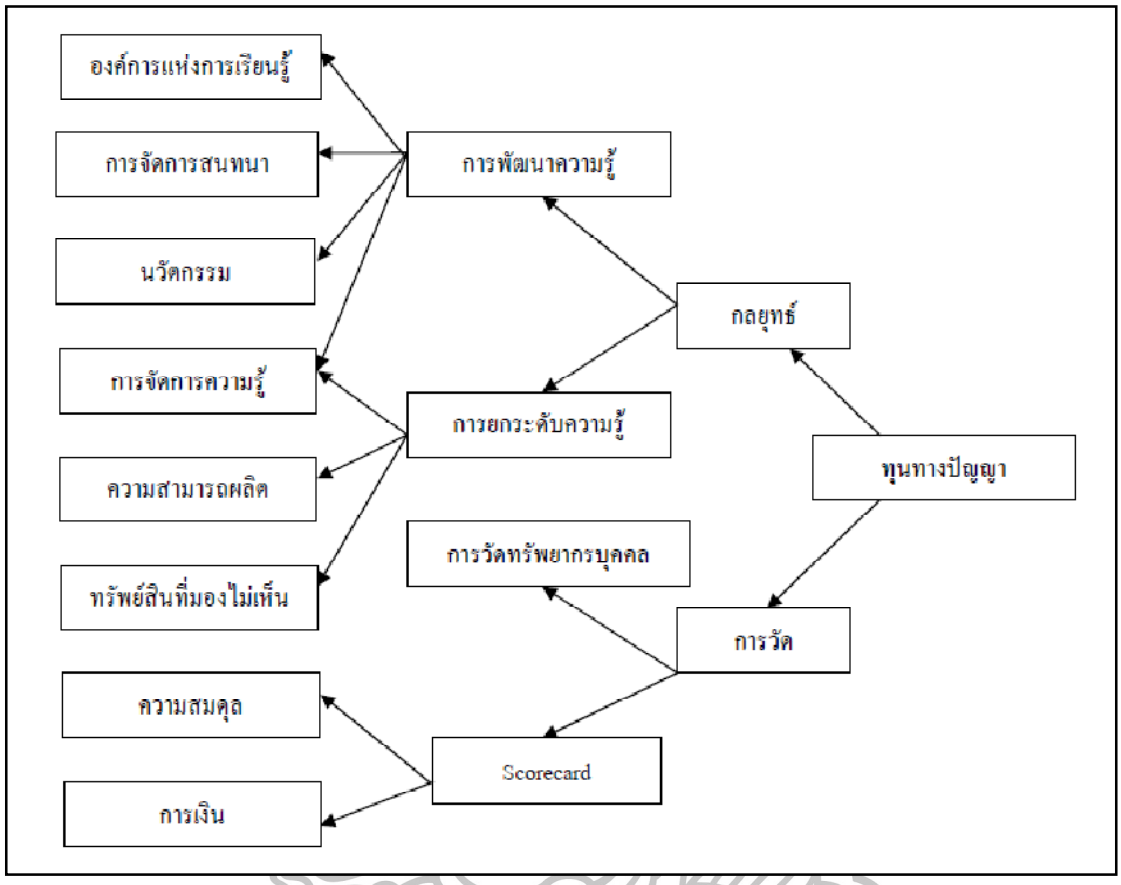
แนวคิดการแปลงสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ให้เป็นผลลัพธ์ที่จับต้องได้นี้ เป็นการจัดการทุนทางปัญญาที่ดี ทำให้เห็นว่าสินทรัพย์เป็นแหล่งของการสร้างคุณค่าสินทรัพย์อย่างหนึ่งจะมีคุณค่าเพิ่มขึ้นมาก หากสามารถนำมาผสมผสานได้อย่างมีประสิทธิภาพกับสินทรัพย์อื่นๆ โดยคุณค่าที่สูงสุดจะเกิดจากการผสมผสานกันของสินทรัพย์ที่จับต้องได้ กับยุทธศาสตร์ และสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ขององค์กร

ในปัจจุบันความรู้มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การปรับเปลี่ยนความรู้ให้ทันสมัยจึงทำได้ยาก Davis (2006) เสนอแนวคิดในการจัดการทุนทางปัญญาโดยใช้การสร้างทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานให้บุคลากร โดยเขาชี้ให้เห็นว่าในการปฏิบัติงานจะมีการถ่ายโยงความรู้อยู่เสมอ ส่วนหนึ่งเป็นการถ่ายโยงเข้าสู่คลังความรู้ (Knowledge Center) ขององค์กรเพื่อนำไปใช้ในทันทีหรือเก็บไว้ใช้ในอนาคต องค์กรจะต้องมีกระบวนการที่ทำให้บุคลากรมีทัศนคติที่ถูกต้องในการถ่ายโยงความรู้เหล่านั้น เพื่อไม่ให้มีการใช้ความรู้มากเกินความจำเป็น หรืออีกนัยหนึ่งคือมีการจัดการทุนทางปัญญา เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ความรู้ที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม มีการนำความรู้เดิมกลับมาใช้ใหม่ ซึ่งจะทำให้เพิ่มประสิทธิผลและช่วยลดต้นทุนให้กับองค์กรได้ Davis ให้ความเห็นว่าในความเป็นจริงการสร้างและการถ่ายโยงความรู้เกิดขึ้นตลอดเวลา สิ่งที่ช่วยในการสร้างความรู้ก็คือทัศนคติของบุคลากร เช่นความรู้สึกเป็นเจ้าของ ความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร นอกจากนี้การสร้างความคิดเชิงบวกสำหรับการนำความรู้เดิมกลับมาใช้ใหม่ และความพยายามจัดหาวิธีที่มีประสิทธิภาพในการวัดผลประโยชน์จากการลงทุน (Return on Investment) จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งตัวบุคลากรและองค์กรการนำความรู้เดิมกลับมาใช้ใหม่นับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก และเป็นหลักการที่สำคัญของการจัดการทุนทางปัญญา สรุปว่า การสร้างกลยุทธ์เชิงรุกจะเกิดจากความสามารถขององค์กรและประสิทธิผลในการจัดการทุนทางปัญญา ซึ่งจะช่วยประเมินการถ่ายโยงความรู้ที่เกิดขึ้นได้สิ่งสนับสนุนที่ช่วยให้การจัดการนี้ประสบความสำเร็จได้ คือโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ขององค์กรที่มีอยู่แล้วหรือควรจะจัดให้มีขึ้นในอนาคต จะเห็นได้ว่าส่วนหนึ่งของการเพิ่มคุณค่าให้ กับทุนองค์กรก็คือ การสร้างและรักษาทัศนคติที่ดีในการถ่ายโยงความรู้นั่นเอง

การวัดทุนทางปัญญา (Intellectual Capital Measurement)

Sveiby (1987) เป็นบุคคลแรกที่เสนอแนวคิดด้านการจัดการทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ ทำให้มีการทำวิจัยและปฏิบัติทั้งในเรื่องการจัดการความรู้และค่าความนิยม และนำไปพัฒนาต่อในงานของ Edvinsson ซึ่งเสนอแนวคิดให้บริษัทเริ่มตรวจสอบทุนทางปัญญา ในปี 1994 Edvinsson เป็นผู้บุกเบิกคิดค้นเครื่องมือในการวัดทุนทางปัญญาที่มีชื่อเรียกว่า Skandia Navigator ซึ่งประกอบด้วย 5 ปัจจัยสำคัญ ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านการเงิน เช่น ตัวชี้วัดทางการเงินต่างๆ 2) ปัจจัยด้านลูกค้า เช่น จำนวนลูกค้า ส่วนแบ่งตลาด 3) ปัจจัยด้านบุคลากร เช่น อายุเฉลี่ย จำนวนบุคลากร ระยะเวลาในการอบรม 4) ปัจจัยด้านกระบวนการ เช่น ค่าใช้จ่ายด้าน IT และค่าบริหารจัดการอื่น ๆ และ5) ปัจจัยด้านการพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้น เช่น สินทรัพย์รวมขององค์กร ประเด็นสำคัญของเครื่องมือนี้คือ องค์กรจะต้องนำเสนอรายงานของการดำเนินงานตามปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวในเอกสารรายงานประจำปี (Annual Report) ควบคู่ไปกับรายงานงบการเงินที่แสดงฐานะการเงินของกิจการ โดยเขาให้เหตุผลว่าเนื่องจากร้อยละ 85 ของมูลค่าทั้งหมดในองค์กรมาจากสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นสินทรัพย์ด้านทุนปัญญา ทุนมนุษย์ และทุนด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Capital) ซึ่งทุนเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กรในการดำเนินงาน (Daum, 2002) ในองค์กรทั่ว ๆ ไปพบว่าการตรวจสอบทุนทางปัญญาและการหาคุณค่าจะแตกต่างกันไป แต่ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบใดก็ตามจะต้องปรับให้เข้ากับประเภท ธรรมชาติ และวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยพบว่ามูลค่าของทุนทางปัญญาจะแตกต่างไปตามประเภทธุรกิจ เช่น ในธุรกิจที่ให้บริการ คุณค่าที่ได้รับในรูปของกำไรจะขึ้นกับทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตนเช่น ชื่อเสียง ความเป็นผู้นำ มาตรฐาน มากกว่าธุรกิจขายสินค้าประเภทต่าง ๆ

งานวิจัยของ Roos et al. เสนอไว้ว่าการพัฒนาแนวความคิดของทุนทางปัญญามาจากสองกระแสที่สำคัญคือกระแสกลยุทธ์และกระแสมาตรวัด (ภาพที่ 8)



ภาพที่ 8 กรอบความคิดของทุนทางปัญญา

ที่มา: B. Marr, "Intellectual Capital and knowledge management effectiveness," **Management Decision** 41, 8 (2003): 771-781.

ในปัจจุบันมีวิธีการวัดทุนทางปัญญาอยู่หลายวิธี วิธีการใหม่ๆ เกิดขึ้นเพื่อวัดในสิ่งที่ทำให้เกิดประโยชน์กับองค์กรมากที่สุด ที่ผ่านมานักวิจัยพัฒนาเครื่องมือวัดทุนทางปัญญาเพื่อใช้เป็นการภายในแต่ละองค์กรมากกว่าที่จะพัฒนาให้เป็นเครื่องมือในระดับสากล (Montequin and Fernandez, 2004) วิธีการวัดที่นิยมแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มได้แก่ 1) การวัดทุนทางปัญญาโดยตรง (Direct IC methods) โดยการประมาณค่าสินทรัพย์ทางปัญญาออกมาเป็นตัวเลข 2) การวัดการลงทุนในตลาด (Market Capitalization Methods) 3) การวัดผลประโยชน์จากการลงทุน (Return On Assets Methods-ROA) และ 4) การประเมินแบบสมดุล พบว่า กลุ่มที่ 1 และ 4 ช่วยให้เห็นถึงคุณภาพองค์กรได้ดีกว่าการวัดทางด้านการเงิน ง่ายต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร สามารถประเมินได้ใกล้เคียงความเป็นจริงรวดเร็ว และแม่นตรงกว่าการประเมินด้านการเงินเพียงอย่างเดียว และเป็นวิธีที่มีประโยชน์มากสำหรับองค์กรที่ไม่มุ่งหวังผลกำไร หน่วยงานย่อย และ

หน่วยงานราชการ แต่ข้อจำกัดคือตัวชี้วัดมีความเป็นบริบท (Contextual) สูง ปรับเปลี่ยนตามเป้าหมายของแต่ละองค์กรได้ ทำให้เกิดความยากลำบากเมื่อต้องเปรียบเทียบระหว่างองค์กร (Benchmarking) วิธีการวัดทุนทางปัญญาที่ผ่านมาดังสรุปได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การวัดทุนทางปัญญาที่มีชื่อเสียงในอดีต

กลุ่มวิธีการวัด	**รูปแบบ/ผู้คิดค้น**
การวัดทุนทางปัญญาโดยตรง Direct Intellectual Capital Methods	Technology broker/ Brooking (1996) Citation Weighted Patents/ Bontis (1996) Inclusive Valuation Methodology/ McPhearson (1998) The Value Explorer/ Andriessen & Tiessen (2000) Intellectual Assets Valuation/ Sullivan (2000) Total Value Creation TVC/ Anderson & McLean (2000) Dynamic Monetary Model/ Milost(2007) EVVICAE™ /McCutheon(2008)
การวัดการลงทุนในตลาด Market capitalization Methods	Tobin Q Ratio/ Tobin (1997) Investor assigned marked value/ Standfield (1998) Market to book value/Rodov & Leliart (2002)
การวัดผลประโยชน์จากการลงทุน Return of Assets Methods	Economic Value Added(EVA)/ Stwart (1997) Calculated Tangible Value/Luthy (1998) Knowledge Capital Earnings/ LEV (1999)
การประเมินแบบสมดุล Scorecard Methods	Skandia Navigator/ Edvinsson & Malone (1997) Value Chain Scoreboard/ Lev B. (2000) IC-Index/ Roos (1997) Intangible Asset Monitor/ Sveiby (1997) Balanced Scorecard/ Kaplan & Norton (1992) Chen& Zhu (2004) INTELECT/ Euro forum (1998), Sanchez-Canizares et al.(2007) ICU Report/ Sanchez, Elena& Csatrillo(2009)

ที่ผ่านมามีโมเดลทุนทางปัญญารูปแบบหนึ่งคือ Intelect Model (Montequin et al., 2004) โมเดลนี้พัฒนาขึ้นโดยความร่วมมือขององค์กรต่างๆในประเทศสเปน โดยต้องการอธิบายว่าทุนทางปัญญาแบ่งออกเป็น 3 กรอบใหญ่ (Blocks) ได้แก่ ทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และทุนความสัมพันธ์ ในแต่ละกรอบมีการจัดการและการวัดในมิติต่างๆ สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้จะอยู่ในกรอบเหล่านี้ และสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้นี้แต่ละชนิดจะมีตัวชี้วัด (Indicators) ที่แตกต่างกัน ตัวชี้วัดเหล่านี้ได้มาจากมุมมองในหลายมิติคือ มิติ ปัจจุบัน/อนาคต (Present/Future) มิติ ภายใน/ภายนอก (Internal/External) มิติเคลื่อนที่ได้/ไม่เคลื่อนที่ (Flow/Stock) และมิติความรู้ที่ชัดแจ้ง/ความรู้ฝังลึก (Explicit/tacit) ต่อมา Montequin et al. (2004) ได้พัฒนา Intelect Model เพื่อใช้ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก (Small and Medium Enterprises-SMEs) โดยมุ่งเน้นถึงการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management-CRM) โดยเฉพาะ ใช้ชื่อว่า KM4SME IC Model และยังคงประกอบด้วยการจัดโครงสร้าง 3 ระดับ คือ 1) กรอบใหญ่ คือกรอบตามลักษณะธรรมชาติของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ซึ่งเป็นไปตามปกติของแต่ละบริษัท แบ่งออกเป็น ทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และทุนความสัมพันธ์ 2) กลุ่ม (Clusters) คือสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ในแต่ละกรอบสามารถปรับใช้ได้กับทุกบริษัท การจัดกลุ่มเป็นการแบ่งส่วนย่อยตามหลักปรัชญาของ Intelect Model เพื่อให้เข้าใจได้ง่าย และ 3) ตัวชี้วัด คือสิ่งที่ใช้ในการวัดหรือประเมินแต่ละส่วนย่อย (Elements) ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนได้ในแต่ละบริษัทที่นำไปใช้ Montequin and Fernandez (2004) สรุปไว้ว่า ถึงแม้การวัดทุนทางปัญญาจะมีหลากหลายวิธีก็ตาม ไม่ได้หมายความว่าการคิดวิธีวัดสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้สำเร็จแล้วจะเป็นสิ่งที่ดีที่สุด แต่สิ่งที่ทุกองค์กรต้องการคือประโยชน์ในการเทียบเคียงสมรรถนะระหว่างองค์กร การวัดที่ผ่านมายากต่อการประยุกต์ใช้ ต้องการข้อมูลจำนวนมาก หรือไม่สามารถอธิบายได้อย่างสมบูรณ์บางวิธีไม่สามารถแสดงค่าได้จึงทำได้เพียงการแสดงสิ่งอ้างอิงให้เห็น และส่วนใหญ่แล้วเป็นการวัดทุนทางปัญญาขององค์กรขนาดใหญ่ ไม่เหมาะที่จะนำมาใช้ในองค์กรขนาดเล็ก เพราะไม่สามารถนำไปใช้เทียบเคียงสมรรถนะกันได้ จึงจำเป็นที่องค์กรขนาดเล็กต้องแสวงหาวิธีการวัดใหม่ เพื่อปรับให้เข้ากับบริบทขององค์กร รูปแบบการวัดที่พวกเขาคิดขึ้นมานี้สามารถนำไปใช้ได้กับธุรกิจขนาดเล็กทุกประเภทจากทุกภาคส่วนของประเทศไทยได้ โดยเน้นการวัดภายในเพื่อดูการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและที่สำคัญคือเป้าหมายของการศึกษานี้ เป็นไปเพื่อพัฒนาระบบการจัดการคุณภาพ (Quality Management System) ในองค์กร เขาให้ความเห็นว่าการวัดทุนทางปัญญาโดยใช้โมเดลต่างๆ ทำให้เกิด ประโยชน์จากมุมมองทั้งภายนอกและภายในองค์กร คือ

1. จากมุมมองภายนอกองค์กร โมเดลทุนทางปัญญาช่วยให้ได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจ ประเมินคุณค่าที่แท้จริงขององค์กรได้ ให้ข้อมูลที่ถูกต้องกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพิ่มคุณค่าขององค์กร ช่วยให้มองเห็นผลประโยชน์ที่จะเกิดกับองค์กรได้ในระยะยาว

2. จากมุมมองภายในองค์กร โมเดลทุนทางปัญญาช่วยให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างตัวชี้วัดและเป้าหมายในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ สร้างการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องและนำไปสู่ความมั่นคง ช่วยในการเปลี่ยนความรู้ฝังลึกในคนให้เพิ่มคุณค่า ช่วยให้ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด พัฒนาการแข่งขันโดยใช้กลไกการจัดการและการประเมินสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน วางรากฐานการวัดเชิงปริมาณในสิ่งที่เดิมเคยวัดไม่ได้ และสร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจให้กับพนักงาน

แม้การวัดทุนทางปัญญาจะมีหลายวิธีก็ตาม แต่ยังคงเป็นการวัดสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนที่ยังไม่มีวิธีใดสมบูรณ์แบบ ในปัจจุบันการนำวิธีการวัดทุนทางปัญญาไปประยุกต์ใช้ในองค์กรแต่ละแห่งนั้น ยังไม่สามารถที่จะนำไปใช้ได้โดยตรง องค์กรต่างๆ ที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการเป็นหลักฐานอ้างอิงเพื่อเทียบเคียงสมรรถนะ จำเป็นต้องมีการปรับวิธีการวัด โดยต้องพิจารณาตั้งแต่องค์ประกอบใหญ่ กลุ่มย่อยตลอดจนตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้จริง และประโยชน์ที่แท้จริงของการวัดทุนทางปัญญาคือการวัดที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม กระบวนการ และระบบขององค์กรนั้นๆ เพื่อให้สามารถประเมินคุณค่าที่แท้จริงขององค์กรได้ ทำให้เห็นถึงการพัฒนาคุณภาพและการเติบโตอย่างต่อเนื่องขององค์กร การวัดทุนทางปัญญาจึงต้องมีการสร้างเครื่องมือใหม่ที่เหมาะสม และดัดแปลงให้เข้ากับบริบทของธุรกิจโรงแรม ผู้วิจัยจึงวัดองค์ประกอบการจัดการทุนทางปัญญาตามแนวคิดของ Edvinsson and Malone (1997) ใน 3 องค์ประกอบใหญ่ ได้แก่ ทุนมนุษย์ (Human Capital) ทุนทางสัมพันธ์ (Relation Capital) และทุนโครงสร้าง (Structural Capital) โดยได้สร้างองค์ประกอบย่อยและตัวชี้วัดขึ้นใหม่ จากการทบทวนวรรณกรรมเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของผลการดำเนินงานของโรงแรมในเครือเซ็นทารา

3.1 แนวคิดทุนมนุษย์ (Human Capital)

การบริหารทุนมนุษย์ เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์จากสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ที่มีอยู่ในองค์กร ขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์นี้คือความพร้อมในปัจจุบันและความสามารถในการปรับตัวในอนาคต จากสภาวะการแข่งขันในสังคมปัจจุบันทำให้องค์กร ต่าง ๆต้องหันกลับมาทบทวนและให้ความสำคัญกับการบริหารทุนมนุษย์ เชิงกลยุทธ์ที่เน้นการสร้างทุนมนุษย์และการบริหารความรู้มากขึ้น (สุรพงษ์ มาลี, 2548) การจัดการทุนมนุษย์จึงต้องทำความเข้าใจในความหมาย และวิธีการวัดทุนมนุษย์ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไป

นักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศให้ความหมายของทุนมนุษย์ที่แตกต่างกันไปดังตาราง 2 ในยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) นั้น บรรดาผู้นำและนักทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรต่างเล็งเห็นกันมากขึ้นว่า การเรียนรู้ ก็คือองค์ประกอบสำคัญ เพื่อการพัฒนาและคงสถานะได้เปรียบทางการแข่งขันเอาไว้ (Armstrong and Foley, 2003)

ตารางที่ 3 ความหมายของทุนมนุษย์

นักวิชาการ	ความหมายของทุนมนุษย์
OECD (1996)	ความรู้ที่บุคคลใช้ตลอดช่วงชีวิต ในการผลิตสินค้า ให้บริการ หรือสร้างความคิด
Stewart (1997)	ขีดความสามารถ (capabilities) ของบุคคล ทีม ชุมชนการเรียนรู้ที่ถูกนำมาใช้และยกระดับขึ้นในองค์กร
Ulrich (1998)	ความสามารถ x ความผูกพัน
Bontis (1998)	องค์ความรู้ที่อยู่กับปัจเจกบุคคล
Davenport (1999)	ความสามารถ (ability -ความรู้ ทักษะ พรสวรรค์) + พฤติกรรม x ความพยายามx เวลา
Stiles and Somboon (2003)	ความสามารถ ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของปัจเจกบุคคล ที่ใช้ในการทำงานที่รับผิดชอบ เช่นเดียวกับความสามารถในการเพิ่มความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่ใช้ในการเรียนรู้
Kerrin (2004)	การเชื่อมโยงสมรรถนะของพนักงาน (employee competencies) เช่น ความรู้ทักษะ ความสามารถ และ ประสบการณ์ เข้ากับแรงจูงใจหรือความผูกพัน(commitment) ของบุคคลที่จะใช้ศักยภาพนั้น
Bollen *et al.* (2011)	สมาชิกองค์กรผู้มีองค์ความรู้ มีทักษะที่ไม่สามารถอธิบายออกมาให้ชัดเจนได้ มีความรู้ที่จำเป็นในการทำงานแต่ละหน้าที่ที่รับผิดชอบ

จะเห็นได้ว่าทุนมนุษย์เกี่ยวข้องกับการจัดการทุนทางปัญญา และการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดมูลค่าเพิ่มกับองค์กร การสร้างทุนมนุษย์ให้เกิดขึ้น โดยใช้กระบวนการบริหารทุนมนุษย์จึงเป็นกลยุทธ์สำคัญในการบริหารจัดการ สร้าง และจัดหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร จึงมีความท้าทายและจำเป็นอย่างมากสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์

Kaplan and Norton (2004) ได้ศึกษาถึงตัววัดที่เกี่ยวข้องกับ ปัจจัยด้านทุนมนุษย์ ตั้งคณะทำงานเพื่อพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและวัดผลในด้านทุนมนุษย์ โดยศึกษาจากบริษัทต่างๆ ที่พวกเขาได้เคยให้คำปรึกษา พบว่ามีปัจจัยด้านทุนมนุษย์ที่สำคัญ 5 ประการ ที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ขององค์กร ได้แก่

1. ความสามารถหรือทักษะที่สำคัญ (Strategic Skills / Competencies) ซึ่งได้แก่ ความสามารถและความรู้ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

2. ภาวะผู้นำ ได้แก่ ความสามารถและความพร้อมของผู้นำในระดับต่างๆ ขององค์กร เพื่อทำให้การดำเนินงานขององค์กรมุ่งสู่กลยุทธ์ที่ได้ตั้งไว้

3. วัฒนธรรมองค์กรและการรับรู้ในกลยุทธ์ขององค์กร หมายถึงการรับรู้ในวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และการมีวัฒนธรรมที่ร่วมกันในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

4. ความสอดคล้องร่วมกันภายในองค์กร (Strategic Alignment) ได้แก่ ความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ เป้าหมายในการดำเนินงาน รวมถึงปัจจัยในการจูงใจที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรในทุกระดับ

5. การแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ (Strategic Integration and Learning) ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

จากการศึกษาของ Kaplan and Norton ดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า ทุนมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ที่มีอยู่มากมายในองค์กร และจะเกิดประโยชน์ต่อองค์กรก็ต่อเมื่ออยู่ภายใต้กรอบกลยุทธ์สนับสนุน และสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรนั่นเอง การเริ่มต้นในการบริหารและวัดผลทุนมนุษย์ จึงไม่ได้ยุ่งยาก แต่จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือวัดที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรในบริบทขององค์กรนั้นๆ

ทุนมนุษย์เป็นเรื่องที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างการลงทุนในมนุษย์กับผลสำเร็จที่เกิดขึ้น ซึ่งกรอบความคิดด้านทุนมนุษย์ได้เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) ได้เสนอหลักการในการบริหารทุนมนุษย์ไว้ว่า ทรัพยากรบุคคลอันเป็นทรัพย์สินขององค์กรนั้นมีสภาพเป็นทุน (Human Capital) ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารและการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร และนำเสนอผลการศึกษาในต่างประเทศที่ระบุว่า ร้อยละ 85 ของผลประกอบการขององค์กรนั้นเกิดจากทุนมนุษย์ นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของ Office of Personnel Management ในปี 2009 ที่พบความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลกับการเพิ่มระดับความสำเร็จขององค์กร ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลช่วยเพิ่มความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความต้องการ

ของลูกค้าเพิ่มความสามารถขององค์กรในการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ และให้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นในการบรรลุพันธะกิจ

เพื่อให้สามารถจัดการทุนมนุษย์ได้ นักวิชาการด้านทุนมนุษย์ในต่างประเทศจึงพยายามหาวิธีการวัดซึ่งมีหลายรูปแบบแตกต่างกันไป และยังเป็นประเด็นปัญหาที่ขาดความชัดเจนจนถึงปัจจุบัน พยายามระบุมิติที่สำคัญของทุนมนุษย์และการวัดคุณลักษณะเหล่านั้น โดยในปัจจุบันนิยมการวัดในรูปของผลผลิตซึ่งแบ่งออกเป็น 1) การวัดด้านการเงิน 2) การวัดผลผลิต หรือสินค้าและบริการ และ 3) การวัดเวลาทำงาน เช่น มาสาย ขาดงาน เป็นต้น (cited in Stiles and Kulvisaechana, 2003) จากการประชุมของ Conference Board ในปี 2003 (Stiles and Kulvisaechana, 2003) พบว่านักวิชาการด้านทรัพยากรมนุษย์ได้พยายามพัฒนาการวัดทุนมนุษย์ในรูปแบบที่หลากหลายแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ไม่สามารถนำไปใช้ในการเทียบเคียงสมรรถนะกันได้โดยตรง และที่สำคัญไม่สอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจด้วย การวัดทุนมนุษย์ (Human Capital Measures) ที่ผ่านมาสรุปได้ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ประเภทการวัดทุนมนุษย์

กิจกรรมเกี่ยวกับทุนมนุษย์	สิ่งที่วัด
การสรรหา	เวลา ต้นทุน ปริมาณ คุณภาพ การประชุม เกณฑ์เชิงกลยุทธ์
การรักษาไว้/การลาออก	เหตุผลของการลาออกจากงาน
ทัศนคติ/ความผูกพัน	การสำรวจทัศนคติ ความผูกพัน(commitment, engagement) ของพนักงาน
การชดเชย	อัตราการจ่าย การประเมินความยุติธรรม ความพึงพอใจของพนักงานความพึงพอใจของลูกค้า ความหลากหลาย
สมรรถนะ/การฝึกอบรม	การวัดระดับสมรรถนะ ทักษะ ผลงาน และการลงทุนในการอบรม
ข้อมูลบุคลากร	อายุ ความหลากหลาย กิจกรรมการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้
การวัดผลผลิต	ต้นทุนการจัดการ การดูแล มูลค่าเพิ่ม ต่อพนักงานหนึ่งคน

ในการวัดทุนมนุษย์มีความแตกต่างกันและมีรายละเอียดมากกว่านี้ Ulrich (1977) แบ่งการวัดออกเป็น 3 ประเภท คือ ผลผลิต มนุษย์ และ มนุษย์และกระบวนการ Kerrin (2004) สรุปว่าการวัดทุนมนุษย์ที่ผ่านมาแบ่งออกได้อย่างน้อย 3 รูปแบบคือ 1) การวัดทางการเงิน 2) การวัดทรัพยากร และ 3) การวัดระดับความผูกพันต่อองค์กร Ulrich (1998) กล่าวว่านอกจากการมองว่าทุนมนุษย์เป็นแหล่งของการสร้างมูลค่าเพิ่มแล้ว องค์กรควรมองถึงประสิทธิภาพของพนักงานที่ทำงานให้องค์กรด้วยสอดคล้องกันกับแนวคิดการจัดการทรัพยากรและการบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้น โดยให้ความเห็นว่าในการที่บุคคลจะคิดและทำงานให้กับองค์กรจนสำเร็จ จะต้องใช้ทั้งความผูกพัน (Commitment) และ ความสามารถ (Competence) องค์กรจึงต้องรักษาพนักงานที่มีทั้งสองสิ่งนี้ไว้ให้ได้และต้องหาวิธีการที่จะพัฒนาให้เพิ่มมากขึ้นในตัวพนักงาน เนื่องจากพนักงานที่มีความสามารถ หากต้องทำงานหนักในขณะที่มีทรัพยากรและการสนับสนุนไม่เพียงพอจะเกิดความท้อถอยอย่างรวดเร็วเบื่อหน่าย และขาดความผูกพันกับองค์กรในที่สุด เขาเสนอว่าองค์กรสามารถสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นได้ใน 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) ลดข้อเรียกร้องของพนักงานโดยจัดลำดับความสำคัญของงานมุ่งเน้นเฉพาะกิจกรรมที่มีความสำคัญและสนับสนุนกระบวนการทำงาน 2) เพิ่มทรัพยากรโดยให้พนักงานบริหารจัดการงาน ออกแบบและสร้างความตื่นเต้นในงานของตนเอง ทดแทนคนให้ในส่วนที่ขาดอย่างยุติธรรม แบ่งปันข้อมูลที่ใช้ในกลยุทธ์ระยะยาว และให้บริการเทคโนโลยีใหม่อย่างทั่วถึง และ 3) เปลี่ยนข้อเรียกร้องให้เป็นทรัพยากร โดยมีนโยบายสร้างความผูกพันในองค์กร ตอบสนองความคาดหวังของพนักงาน เข้าใจความผูกพันของครอบครัว (Family Commitments) และให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

งานวิจัยของ Kerrin (2004) ได้ศึกษาทุนมนุษย์ในแง่มุมทางจิตวิทยาองค์กรและให้ความเห็นว่า ทุนมนุษย์คือการเชื่อมโยงระหว่างความสามารถของพนักงาน ซึ่งหมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ กับแรงจูงใจหรือความผูกพันของบุคคลในการประยุกต์ใช้ความสามารถเหล่านี้ งานวิจัยที่ผ่านมาชี้ให้เห็นถึงว่านอกจากความสามารถและความผูกพันแล้ว สภาพแวดล้อมในการทำงานจะช่วยให้พนักงานได้ใช้พรสวรรค์และมีความสุขในการทำงานด้วย การศึกษาทุนมนุษย์ยังเกี่ยวข้องกับสาขาอื่น เช่น การจัดการ การเงิน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ เศรษฐศาสตร์ด้วย โดยผลงานวิจัยเหล่านี้สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติได้ เช่น ใช้ในการคัดเลือก การฝึกอบรม การยกย่องชมเชย และ การให้คำปรึกษาในที่ทำงาน เป็นต้น ซึ่งต่างจากการศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard ที่สำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรม วัดความผูกพันและแรงจูงใจแล้วนำไปเชื่อมโยงกับตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานภายนอก ข้อมูลที่ได้มาไม่ทำให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจน ขาดรายละเอียดที่สำคัญและขาดการเชื่อมโยงที่นำไปสู่การปฏิบัติ และให้ความเห็นว่าการศึกษาทุนมนุษย์เน้นเรื่องการจูงใจ ความผูกพันของบุคคลในการทำงานและความรู้ ความสามารถ และ

ทักษะที่แต่ละคนมี รวมถึงการวัดคุณลักษณะเหล่านี้ ในสาขาจิตวิทยาองค์กรสามารถทำได้โดยอาศัยความรู้เชิงทฤษฎีและวิทยาการวิจัยที่ผ่านการพิสูจน์แล้ว โดยวัดความสามารถที่สัมพันธ์กับงานและตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างเช่นการคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน โดยใช้ผลการศึกษาที่เชื่อถือได้ จะทำให้วัดผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) และมูลค่าเพิ่มจากการจัดคนให้เหมาะสมกับงานได้อย่างแม่นตรง ทั้งสองสิ่งนี้บ่งบอกผลการดำเนินงานขององค์กรและการจัดคนเข้าทำงานที่เหมาะสมและสามารถอธิบายได้ อย่างไรก็ตาม Kerrin กล่าวว่า ผลการศึกษาและวัดทุนมนุษย์ของนักจิตวิทยาองค์กรที่ผ่านมา ยังไม่แสดงให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการวัดและการประเมินผล ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ควรศึกษาต่อไป

จากการทบทวนวรรณกรรม ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้ตัวชี้วัดในการวัดทุนมนุษย์คือ ความผูกพัน (Commitment) และความสามารถ (Competence) ตามแนวคิดของ Ulrich (1998) และ Kerrin (2004) เนื่องจากมีการใช้อ้างอิงในงานวิจัยตลอดมา

3.2 แนวคิดทุนโครงสร้าง (Structural Capital)

จากการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของทุนทางปัญญาที่ผ่านมา ทุนโครงสร้างเป็นองค์ประกอบที่ไม่ค่อยเด่นชัด โดยที่มีการเรียกชื่อแตกต่างกัน ให้คำนิยาม หรือความหมายแตกต่างกันไป หรือมีความหมายคาบเกี่ยวกับองค์ประกอบอื่นๆ เช่น ทุนองค์กร ทุนกระบวนการ ทุนนวัตกรรม (Hsu, 2006) และทุนโครงสร้างยังเป็นองค์ประกอบที่มีความซับซ้อนมากที่สุด มีหลายมิติแล้วแต่มุมมองของผู้ศึกษา (Hsu, 2006) จากเหตุผลดังกล่าวทำให้มีผู้ศึกษาทุนโครงสร้างน้อยกว่าทุนมนุษย์หรือทุนประเภทอื่นๆ แต่ในปัจจุบันมีผู้ให้ความสำคัญกับทุนโครงสร้างมากขึ้นและศึกษาควบคู่ไปกับทุนองค์กร (Organizational Capital) เนื่องจากมีความคล้ายกันในขอบเขตของโครงสร้างและกระบวนการในองค์กรจนอาจเรียกได้ว่าเป็นทุนประเภทเดียวกัน หรืออาจกล่าวได้ว่าทั้งทุนโครงสร้างและทุนองค์กร ต่างมุ่งเน้นในการเปลี่ยนทุนมนุษย์ให้เป็นทุนทางปัญญาเหมือนกัน และจัดได้ว่าเป็นการวัดทุนทางปัญญาในระดับองค์กรเช่นเดียวกัน ทำให้ ความเข้าใจทุนโครงสร้างมีความชัดเจนมากขึ้น ทั้งในมิติที่มีความหมายสอดคล้องกับคำจำกัดความ และในแง่ของความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ของทุนทางปัญญา (Swart, 2006) นักวิชาการหลายคนให้ความสำคัญกับทุนโครงสร้างในมิติที่ว่าเป็นกุญแจสำคัญในการบริหารความรู้ภายในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ เพราะเป็นทุนทางปัญญาที่เกี่ยวข้องกับส่วนประกอบต่าง ๆ ในองค์กร เช่น กระบวนการทำงาน ระบบการทำงาน นโยบาย เป็นต้น ลักษณะงานของการบริหาร ความรู้คือความพยายามที่จะเปลี่ยนรูปแบบทุนทางปัญญาของทุนมนุษย์ และ ทุนลูกค้า ให้เป็นทุนโครงสร้าง เนื่องจากจะช่วยให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขัน (อนงค์นาฏ ศรีวิหค, 2549)

Swart (2006) ได้ทบทวนการศึกษาทุนทางปัญญาในมิติที่เกี่ยวข้องกับความรู้ เขาแบ่งความรู้ออกเป็น 3 ชนิดคือ รู้อะไร รู้ว่าทำอย่างไร และ รู้ว่าทำทำไม และดูความสัมพันธ์ของชนิดของความรู้ (Knowledge Types) กับองค์ประกอบของทุนทางปัญญาที่ผ่านมา เขาพบว่าความรู้เกี่ยวข้องกับทุนโครงสร้าง โดยทุนโครงสร้างจัดเป็นความรู้ฝังลึกที่อยู่ในงานประจำขององค์กร ในรูปของวิถีองค์กรที่ไม่เป็นทางการ เป็นมิติทางวัฒนธรรมที่แสดงให้เห็นถึงวิธีการทำงานของคนในองค์กรนั้น โดยมิติทางวัฒนธรรมของทุนโครงสร้างเฉพาะอย่างเท่านั้นที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างนวัตกรรม การเรียนรู้และเป็นสิ่งจำเป็นในการเปลี่ยนทุนมนุษย์ให้เป็นทุนทางปัญญาได้ การศึกษาทุนโครงสร้างในอีกมิติคือการมองว่าทุนโครงสร้างเป็นทุนที่เป็นรูปธรรมและมองเห็นได้ชัดเจน มีความหมายเสมือนเป็นหลักสำคัญขององค์กรซึ่งประกอบด้วย ทรัพย์สินทางปัญญา และโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ได้แก่ กลยุทธ์กระบวนการ และการเมืองในองค์กร ในมุมมองนี้แบ่งทุนโครงสร้างออกเป็นทุนภายในองค์กร ซึ่งหมายถึงโครงสร้างและกระบวนการสำหรับการสร้างองค์กรหลัก และทุนภายนอกองค์กร ซึ่งหมายถึงโครงสร้างและกระบวนการที่สัมพันธ์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง Swart สรุปว่าการศึกษาทุนโครงสร้างที่ผ่านมามีลักษณะที่สำคัญ (Key Themes) แบ่งได้เป็น 5 กลุ่ม คือ 1) มีรูปแบบไม่เป็นทางการหรือเป็นความรู้ฝังลึกที่อยู่ในงานประจำ 2) มีรูปแบบเป็นทางการหรือเป็นความรู้ชัดแจ้งที่อยู่ในระเบียบและขั้นตอนในการทำงาน 3) กระบวนการที่เกิดขึ้นภายในองค์กร 4) กระบวนการที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร และ 5) รวมทั้งสี่กลุ่มข้างต้นที่เกิดขึ้นในขอบเขตของการประกอบธุรกิจ

จะเห็นได้ว่าทุนโครงสร้างในมิติต่างๆ เหล่านี้ ต่างก็เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับกับทุนมนุษย์และความรู้ Edvinsson (2001) กล่าวว่าการที่ทุนโครงสร้างช่วยให้พนักงานสร้างผลงานได้มากขึ้น ไม่ได้หมายความว่าต้องทำงานหนักขึ้น แต่หมายถึงการทำงานที่เหมาะสมดูดีด้วยทุนโครงสร้างที่มีซึ่งแสดงให้เห็นถึงคุณค่าขององค์กรได้อย่างแท้จริง เขาให้ความเห็นว่าบทบาทขององค์กรคือ ต้องจัดหาโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นในการทำงานทุกอย่างให้กับพนักงาน เพื่อช่วยยกระดับพรสวรรค์ที่มีและเปิดโอกาสทางการตลาดให้พนักงานสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจได้ งานวิจัยของ Gregorio (2011) พบว่าทุนโครงสร้างจึงเป็น เสมือนตัวคูณของทุนทางปัญญา (IC multiplier) ซึ่งถูกแบ่งโดยทุนมนุษย์ ดังนั้นทุนโครงสร้างจึงมีขนาดใหญ่กว่าทุนมนุษย์ หากองค์กรมีทุนโครงสร้างที่อ่อนแอ จะไม่สามารถเปลี่ยนทุนมนุษย์ไปเป็นมูลค่าได้ มูลค่าของทุนมนุษย์ในองค์กรจึงลดต่ำลงในที่สุด แสดงให้เห็นว่าทุนโครงสร้างเป็นองค์ประกอบของทุนทางปัญญาที่ใหญ่ที่สุดหรืออาจเรียกได้ว่าเป็นขีดความสามารถขององค์กร ดังนั้นแรงขับเคลื่อนเพื่อเพิ่มมูลค่าในปัจจุบันจึงหมายถึงการเปลี่ยนทุนมนุษย์ให้เป็นทุนโครงสร้างเพื่อเพิ่มโอกาสทางการตลาดนั่นเอง

Bontis (2002) มองว่าทุนโครงสร้างมีผลต่อปัญหาใหญ่ที่จะเกิดตามมาในอนาคตอันใกล้นี้ก็คือการดูแลความรู้(knowledge care) หมายถึงทำอย่างไรจึงจะเป็นผู้นำในการจัดการความรู้ฝังลึกของพนักงานได้เนื่องจากความเบื่อหน่ายท้อถอยของพนักงานเกิดขึ้นเสมอและแพร่กระจายอย่างรวดเร็วไปทั่วโลกเหมือนเชื้อโรค เป็นปัญหากับทั้งตัวบุคคลและองค์กร มีผลให้องค์กรไม่มีผู้มีพรสวรรค์ ไม่มีการสร้างนวัตกรรม ซึ่งนับเป็นการสูญเสียทุนมนุษย์ที่สำคัญมาก ดังนั้นควรให้ความสำคัญกับทุนโครงสร้างอย่างมาก โดยการวางระบบควบคุมงานใหม่ การจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงานใหม่และสร้างงานโดยใช้ความรู้ที่เข้ามาใหม่ขององค์กร คุณภาพของทุนโครงสร้างจะบ่งบอกได้ว่าองค์กรสามารถสร้างอะไรได้บ้างจากทุนมนุษย์และรักษาทุนมนุษย์ที่มีไว้ได้ องค์กรสมัยใหม่จึงมีระเบียบใหม่เกิดขึ้นและมีโครงสร้างที่หลวมขึ้น เพื่อรองรับการเปลี่ยนสภาพไปสู่สิ่งใหม่ที่ดีกว่า Mohren (2013) เสนอแนวคิดว่าทุนโครงสร้างเป็นความรู้ที่ฝังตัวอยู่ในงานประจำขององค์กรประกอบด้วย เทคโนโลยีในการทำงาน และการจัดการโครงสร้างพื้นฐาน โดยมองว่าเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อกระบวนการทำงาน โครงสร้างองค์กร รูปแบบการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรด้วย และการจะทำให้เทคโนโลยีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจำเป็นต้องมีการออกแบบโครงสร้างพื้นฐานในการทำงานที่เหมาะสมด้วย ด้วยจากการศึกษาดังกล่าวข้างต้น ในงานวิจัยชิ้นนี้ผู้วิจัยจึงใช้แนวคิดในการวัดทุนโครงสร้างของ Bontis (2002) ที่ว่า ทุนโครงสร้างเป็นความรู้ที่ฝังตัวอยู่ในงานประจำขององค์กร มีตัวชี้วัดประกอบ ด้วย เทคโนโลยีและการจัดการโครงสร้างพื้นฐาน โดยมองว่าเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อกระบวนการทำงาน โครงสร้างองค์กร รูปแบบการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ รวมถึงวัฒนธรรมองค์กร และการจะทำให้เทคโนโลยีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จำเป็นต้องมีการออกแบบโครงสร้างพื้นฐานในการทำงานที่เหมาะสมด้วย

เทคโนโลยี (Technical Component) ในองค์กรหมายถึง เครื่องมือหรือวิธีการซึ่งองค์กรใช้ในการแปรสภาพตัวป้อนออกไปเป็นผลผลิต มีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรด้วยเช่นกัน เทคโนโลยีมีหลายรูปแบบและมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างองค์กรในการสร้างประสิทธิผล ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549) ในการให้ความหมายของเทคโนโลยี หมายถึง วิธีการกิจกรรม และความรู้ที่ใช้ในการเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิต ส่วน Rousseau (1979) ให้ความหมายว่าเทคโนโลยีคือ ความรู้ เครื่องมือ เทคนิค และการกระทำที่ใช้ในการแปลงปัจจัยนำเข้าขององค์กรให้กลายเป็นผลผลิต สรุปว่าเทคโนโลยีคือกระบวนการที่เปลี่ยนปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิต ซึ่งกระบวนการนี้จะสามารถเปลี่ยนได้ทั้งความรู้ ปัญญาและวัตถุ ได้ใช้มิติของเทคโนโลยีที่สำคัญ 2 ประการในวิเคราะห์ ซึ่งมิตินี้มีความเกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยกิจกรรมของหน่วยงานย่อยต่างๆ ในองค์กร มิติดังกล่าวคือ

1. ความหลากหลายของงาน (Task Variety) หมายถึง

1.1 ความสามารถในการทำงานซ้ำๆ มีมาตรฐานในกระบวนการในการทำงานซึ่งจะทำให้มีความหลากหลายน้อย

1.2 ความถี่ของเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน

1.3 ระดับของการเกิดปัญหาข้อยกเว้นที่ต้องจัดการ ถ้ามีข้อยกเว้นมากในการปฏิบัติงานงานนั้นจะมีระดับความหลากหลายสูง

2. ความชัดเจนในการแบ่งขั้นตอนของงาน (Task Analyzability) งานนั้นสามารถจำแนกเป็นขั้นตอนได้ง่ายและผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ ระเบียบวิธีการทำงาน หรือคู่มือต่างๆ ในการแก้ปัญหาได้ง่าย

จากมิติดังกล่าวจะทำให้จำแนกลักษณะเทคโนโลยีได้ 4 ประเภทคือ

1. เทคโนโลยีงานประจำ (Routine Technologies) เป็นงานที่มีความหลากหลายของงานน้อยและแบ่งเป็นขั้นตอนได้ง่าย เช่น งานขายของ เสมียน งานฝากถอนเงิน

2. เทคโนโลยีงานฝีมือ (Craft Technologies) เป็นงานที่ขั้นตอนแบ่งได้ไม่ง่ายนัก ต้องมีการอบรมและมีประสบการณ์ในการทำงาน เช่น งานศิลปิน งานเจียระไนแก้ว

3. เทคโนโลยีแบบงานไม่เป็นแบบแผน (Non-routine Technologies) เป็นงานที่มีความหลากหลายสูงและไม่สามารถจำแนกเป็นขั้นตอนการทำงานได้ง่าย งานประเภทนี้ต้องใช้ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาและกิจกรรมต่าง ๆ มาก การทำงานอาศัยความรู้และประสบการณ์มาก เช่น งานวิจัย งานวางแผนกลยุทธ์ และงานโครงการใหม่ๆ

4. เทคโนโลยีแบบวิศวกรรม (Engineering Technologies) เป็นงานที่ซับซ้อนเพราะว่ามีความหลากหลายมาก แต่งานที่ทำมีระเบียบวิธีและเทคนิคการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ผู้ปฏิบัติงานมักมีความรู้ในการจัดการกับการแก้ปัญหาต่างๆ ได้ดี เช่น งานวิศวกร งานบัญชี

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดของกลุ่มแอสตัน (Aston Group) ที่ศึกษารวมถึงเทคโนโลยีของงานบริการด้วย โดยมองว่าเทคโนโลยีของงานบริการจะประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) มีการผลิตและบริโภคพร้อมกัน กล่าวคือลูกค้าและพนักงานจะมีความสัมพันธ์กันโดยตรงเพื่อทำให้เกิดการบริการ 2) ผลผลิตของงานให้บริการจับต้องไม่ได้และไม่สามารถเก็บไว้ในวัสดุคงคลัง งานบริการส่วนมากประกอบด้วยข้อมูลหรือความรู้ ลักษณะสำคัญของเทคโนโลยีบริการคือโครงสร้างองค์กรและระบบการควบคุมต้องอาศัยความใกล้ชิดกับลูกค้า นอกจากนี้ความเป็นวิชาชีพของพนักงานจะมีสูงนั่นคือต้องมีความรู้และความไหวตัวเร็วพอที่จะจัดการปัญหาของลูกค้าได้ ต้องอาศัยทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์และสังคม มีการกระจายอำนาจและความเป็นทางการต่ำสำหรับเทคโนโลยีสมัยใหม่ในปัจจุบัน จะเห็นได้ว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปมากโดยเทคโนโลยีสารสนเทศ

(Information Technology) เป็นเทคโนโลยีที่มีบทบาทในชีวิตประจำวันขององค์กรค่อนข้างมาก เทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ เครื่องมือ อุปกรณ์ หรือกระบวนการที่ใช้ในการรวบรวมเก็บรักษา วิเคราะห์จัดการและเผยแพร่สารสนเทศ (March and Sproull, 1990) โดยลักษณะของเทคโนโลยีสารสนเทศแตกต่างจากเทคโนโลยีทั่ว ๆ ไปคือ

1. เทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่สามารถแยกขาดจากกันอย่างชัดเจนเหมือนเทคโนโลยีทั่วไปว่าเป็นปัจจัยนำเข้า กระบวนการ หรือผลผลิต ทั้งนี้เพราะเทคโนโลยีสารสนเทศเกี่ยวข้องกับงานที่เป็นนามธรรมที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง และปฏิบัติงานอยู่ในเครื่องที่มนุษย์ไม่สามารถมองเห็นได้

2. เทคโนโลยีสารสนเทศต้องใช้เครื่องกลที่มีโปรแกรมการทำงานซึ่งต้องการทักษะในการให้เหตุผลมากกว่าเทคโนโลยีอื่น ๆ และยังต้องการความคิดสร้างสรรค์ จินตนาการ การประมวลผลการติดตามและทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ที่ดำเนินไปโดยไม่สามารถมองเห็นได้

3. เทคโนโลยีสารสนเทศเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้ใช้ และโต้ตอบได้ทันทีกับผู้ใช้ ซึ่งแตกต่างจากเทคโนโลยีแบบเดิมที่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใช้น้อย

Hunt and Osborn (2003) กล่าวว่าเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นการรวมกันของเครื่องจักร สิ่งประดิษฐ์ กระบวนการ และระบบ ซึ่งใช้เพื่อรวบรวม เก็บรักษาวิเคราะห์และเผยแพร่ข้อมูลเพื่อแปลความหมายออกมาเป็นความรู้ นักวิชาการ บางคนกล่าวว่าเทคโนโลยีสารสนเทศหมายถึงระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการบริหาร ในการออกแบบองค์กรจะต้องมีความสอดคล้องกับขนาดขององค์กร ซึ่งจะต้องปรับให้มีความเหมาะสมกับโอกาสและความต้องการด้านเทคโนโลยีด้วยองค์กรในปัจจุบันได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้เนื่องจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยทำให้การจัดการความรู้แพร่หลายและมีความเป็นไปได้มากขึ้น (Holsapple, 2003)

นอกจากนี้ยังช่วยในการวัด ควบคุมประสานงานด้านความรู้ และเป็นหลักประกันว่าความรู้ที่ได้ถูกต้องโดยใช้วิธีการที่ถูกต้อง มีรูปแบบที่ถูกต้อง ในเวลาที่รวดเร็ว และมีต้นทุนที่เหมาะสม ระบบสารสนเทศช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กรโดยการรวบรวม กำหนดรหัส และเผยแพร่ความรู้ฝังลึกและชัดแจ้ง ช่วยนำความรู้มาใช้ได้หลายครั้ง และรวบรวมวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) รวมทั้งช่วยฝึกอบรมบุคลากร ช่วยในการตัดสินใจ เชื่อมโยงเครือข่าย และที่สำคัญคือช่วยในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญได้เป็นอย่างดี (Laudon, 2002)

การศึกษาเกี่ยวกับเทคโนโลยีในวิชาการองค์กรระยะแรก เทคโนโลยีถูกมองว่าเป็นเครื่องจักรกลที่มีลักษณะทางกายภาพที่สามารถจับต้องได้ ต่อมานักวิชาการในระยะหลังมีข้อโต้แย้งว่าเทคโนโลยีเกี่ยวข้องกับความคิดที่สังคมสร้างขึ้นกล่าวคือ คนและกลุ่มคนเป็นผู้ที่ให้

ความหมายกับเทคโนโลยีว่าเทคโนโลยีนั้นเป็นอย่างไร นอกเหนือจากคุณสมบัติจริงๆ ของเทคโนโลยีนั้นๆ เช่นการมองว่าเทคโนโลยีใหม่เป็นสิ่งที่ดีเสมอ แต่ถ้านำมาใช้ในองค์กรโดยไม่ได้คำนึงถึงเหตุผลด้านวิชาการ ความเหมาะสมกับบริบทขององค์กร ประโยชน์ที่แท้จริงหรือผลข้างเคียงที่อาจเกิดขึ้นการนำเทคโนโลยีนั้นมาใช้ก็อาจทำให้เกิดผลเสียตามมาได้ Quinn (1992) ระบุว่าเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยความเข้าใจไม่ใช่แค่ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและวิทยาศาสตร์คอมพิวเตอร์เท่านั้น แต่ต้องเข้าใจศาสตร์และศิลป์แห่งการเรียนรู้ การค้นคว้า และการสื่อสารด้วย องค์กรที่รู้วิธีใช้เทคโนโลยีมาเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของตน จะมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันมากกว่าองค์กรที่ใช้เทคโนโลยีแบบเดิม ๆ

ในทุนโครงสร้างนั้น การจัดการโครงสร้างพื้นฐาน (Architectural Component) ขององค์กรเกี่ยวข้องกับการออกแบบระบบงานในการทำงานประจำขององค์กร กล่าวคือโครงสร้างควรจะมีลักษณะสอดคล้องกับหน้าที่การงานและเอื้อต่อการเรียนรู้ขององค์กร โดยควรจะประกอบด้วยความยืดหยุ่น บรรยากาศที่เปิดเผยความเป็นอิสระและให้โอกาส ซึ่งระบบที่ไม่ปิดกั้นตายตัวจะทำให้เกิดการไหลเวียนของข้อมูลและเปิดกว้างให้องค์กรได้รับประสบการณ์มากที่สุด โครงสร้างขององค์กรควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของความต้องการที่จะเรียนรู้ และหลักการบริหารขององค์กรก็ควรจะให้อิสระ สนับสนุน และให้ทรัพยากรแก่ บุคคลที่ต้องการความรู้ ทั้งนี้เมื่องาน คน ความต้องการเปลี่ยนไป โครงสร้างขององค์กรก็ควรจะเปลี่ยนให้สอดคล้องกัน เพื่อให้บุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรเติบโตไปด้วยกัน ดังนั้นการกำหนดโครงสร้างขององค์กรจึงต้องคำนึงปัจจัยที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้เป็นสำคัญ นอกจากที่กล่าวมาแล้ว ยังเกี่ยวข้องกับการออกแบบงาน ซึ่งเป็นกระบวนการในการกำหนดลักษณะงาน การจัดการงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในแต่ละงานนั้น หรือเป็นกระบวนการในการกำหนดลักษณะโครงสร้างของงานโดยมีวัตถุประสงค์ในการเพิ่มผลผลิตหรือสร้างความพึงพอใจในการทำงาน การออกแบบงานที่ดีที่สุดจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรในการมีศักยภาพการทำงานในระดับสูงได้ โดยการนำเสนอลักษณะที่เหมาะสมกับทักษะและความต้องการของแต่ละบุคคล วิธีการออกแบบงานที่เป็น ที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548) ได้เสนอวิธีการมี 3 รูปแบบคือ

1. การทำให้งานง่ายขึ้น (Job Simplification) มีวัตถุประสงค์ที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพของงาน โดยการลดความยุ่งยากและขั้นตอนของงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น

2. การขยายงาน (Job Nlargement) เป็นการรวบรวมงานย่อยหลายงานให้เป็นงานใหม่เพียงงานเดียว แต่มีปริมาณงานมากกว่าเดิมโดยที่ระดับของความรับผิดชอบยังไม่

เปลี่ยนแปลง โดยมีวัตถุประสงค์ให้ผู้ปฏิบัติงานมีการเปลี่ยนแปลงและได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถ และการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นการเพิ่มความหลากหลายของงานโดยการเปลี่ยนบุคลากรจากงานหนึ่งไปสู่อีกงานหนึ่งที่ใช้ความรู้ ความสามารถ และความชำนาญใกล้เคียงกัน ซึ่งระดับของความรับผิดชอบในงานยังคงเท่าเดิม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาความสามารถในตัวบุคลากรและลดความเบื่อหน่ายจากการทำงานที่ซ้ำซากจำเจด้วยการเปลี่ยนงานอื่นๆ ให้ลองปฏิบัติ การหมุนเวียนงานนี้ช่วยให้องค์กรได้รับประโยชน์จากการที่บุคลากรมีความรู้ความชำนาญหลายด้าน ทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และทำงานทดแทนกันได้

3. การเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน (Job Enrichment) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีอิสระในการทำงาน ได้รับความไว้วางใจ ตลอดจนมีอำนาจในการตัดสินใจและความรับผิดชอบในการทำงานมากขึ้น ทั้งในด้านการวางแผน การจัดองค์กร การปฏิบัติการ ตลอดจนการประเมินผลการทำงาน หรือเป็นการเพิ่มเนื้องานและระดับความรับผิดชอบเข้าไปในงานเดิมผู้ปฏิบัติงานจะสามารถตัดสินใจและมีขอบเขตอำนาจเพิ่มมากขึ้น

นักวิชาการทางด้านทุนทางปัญญา ได้พยายามวัดทุนโครงสร้างในแต่ละมิติให้สามารถเห็นได้ชัดเจนและรายงานได้ แต่เนื่องจากทุนโครงสร้างเป็นทุนขนาดใหญ่ที่สุดที่เกี่ยวพันโดยตรงกับความรู้และทุนมนุษย์ซึ่งเป็นสิ่งที่วัดได้ยาก มีความคลุมเครือและคาบเกี่ยวกับทุนอื่น ๆ อีกหลายทุน ทำให้มีผู้พยายามออกแบบการวัดให้ได้คลอบคลุมที่สุด มีความยืดหยุ่นสามารถใช้ได้กับบริบทในแต่ละองค์กรได้จริงในการวัดความรู้ที่ไม่ใช่อยู่ในทุนมนุษย์แต่เป็นความรู้ขององค์กร จึงมีวิธีการวัดที่หลากหลายตามการให้ความหมายของทุนโครงสร้าง วิจารณ์ พานิช (2547) กล่าวว่าความรู้เป็นสิ่งที่ทำให้ชัดเจนได้ยากโดยเฉพาะความรู้ที่เป็นประโยชน์จะเป็นสิ่งที่แลกเปลี่ยนได้ยาก องค์กรจึงต้องมีการออกแบบโครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้ให้เหมาะสมซึ่งหมายถึงเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งที่เป็น Hardware และ Software ให้ตรงตามความต้องการของพนักงานและขององค์กร สอดคล้องกับ อนงค์นาฎ ศรีวิหค (2549) ที่กล่าวว่าการบริหารจัดการความรู้จะต้องใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทางปัญญาอย่างมีคุณค่าเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและสังคมโดยรวม และจากการศึกษาของนักวิชาการทางด้านนี้พบว่าในการวัดทุนทางปัญญา ศาสตร์ทางด้านจิตวิทยาและสังคมวิทยาจะช่วยพัฒนาความเข้าใจในการวัดทุนทางปัญญาได้ดีขึ้น โดยเฉพาะทุนโครงสร้าง Pablos (2004) ได้ศึกษาการวัดทุนโครงสร้างจากองค์กรธุรกิจในยุโรป ให้ความหมาย ว่าทุนโครงสร้างเป็นผลรวมของความรู้ในระดับองค์กรทั้งหมดที่ไม่ได้อยู่ในคน ตัวอย่างเช่นความรู้ขององค์กรที่อยู่ในงานประจำ กลยุทธ์และกระบวนการ และความรู้ที่ได้จากกระบวนการเรียนรู้ใน

ระดับองค์กร Pablos ใช้มุมมองใน 2 มิติในการวิเคราะห์ทุนโครงสร้าง ได้แก่ มิติการสร้างคุณค่า และมิติความโดดเด่นไม่เหมือนใคร แบ่งทุนโครงสร้างในการศึกษาที่ผ่านมาออกเป็น 4 ชนิด ได้แก่

1. ทุนโครงสร้างที่สร้างคุณค่าได้ต่ำแต่มีความโดดเด่นสูง (Idiosyncratic Structural Capital) หมายถึงความรู้ที่ทำให้องค์กรมีความแตกต่างจากองค์กรอื่น แต่ไม่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ในระยะยาวขององค์กร องค์กรต้องเชื่อมโยงความรู้เหล่านี้เข้ากับทุนโครงสร้างประเภทอื่นๆ

2. ทุนโครงสร้างที่สร้างคุณค่าได้ต่ำและมีความโดดเด่นต่ำ (Ancillary Structural Capital) หมายถึงความรู้ที่ไม่มีประโยชน์ในการสร้างคุณค่าให้ทั้งกับลูกค้าและองค์กร เป็นความรู้ที่เกิดจากกิจกรรมทั่วไปขององค์กร

3. ทุนโครงสร้างที่สร้างคุณค่าได้สูงและมีความโดดเด่นสูง (Core Structural Capital) หมายถึงความรู้หลักและความรู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่อยู่ในตัวพนักงาน ที่องค์กรควรเปลี่ยนมาเป็นความรู้ขององค์กรเองในรูปของทุนโครงสร้าง เช่น ความรู้ที่อยู่ในงานประจำ ฐานข้อมูล และการเมืองในองค์กร ทั้งนี้เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันไว้ บริษัทเป็นเจ้าของความรู้เหล่านี้และสามารถนำมาใช้ได้ตลอดเวลาแม้ว่าพนักงานคนสำคัญจะลาออก หรือความสัมพันธ์กับทั้งพนักงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะเปลี่ยนไปก็ตาม

4. ทุนโครงสร้างที่สร้างคุณค่าได้สูงแต่มีความโดดเด่นต่ำ (Compulsory Structural Capital) หมายถึงความรู้ทั่วไปที่มีอยู่ในตลาดและช่วยให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวได้แม้ว่าจะไม่ได้เป็นความรู้ขององค์กรเองจากกรอบแนวคิดนี้ Pablos นำไปใช้ในการศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์ของการวัดทุนโครงสร้างในรูปแบบที่แตกต่างกันของแต่ละบริษัทในประเทศออสเตรีย เดนมาร์ก สเปน และสวีเดน พบว่าตัวบ่งชี้ที่ใช้วัดทุนโครงสร้างสามารถแบ่งออกได้เป็นกลุ่มๆ ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐานทั่วไปการสนับสนุนลูกค้า กระบวนการตามระเบียบกฎเกณฑ์ นวัตกรรม คุณภาพ และ โครงสร้างพื้นฐานความรู้ เขาให้ความเห็นว่าองค์กรควรมีการจัดประเภทตัวบ่งชี้เหล่านี้ว่าอยู่ในทุนโครงสร้างชนิดใดใน

ในสี่ประเภทข้างต้น การวิเคราะห์และจำแนกประเภทตัวบ่งชี้จะช่วยพัฒนานโยบายที่เหมาะสมขององค์กรในการจัดการเกี่ยวกับความรู้ที่มีรูปแบบเฉพาะเหล่านี้ได้ดี Carson et al. (2004) ได้ศึกษาองค์ประกอบหลักของทุนทางปัญญาได้แก่ ทุนมนุษย์ และทุนโครงสร้าง โดยศึกษานิยามและความสัมพันธ์ของทั้งสองทุนนี้ เขาพบว่าในการศึกษารูปแบบของทุนทางปัญญาที่ผ่านมาไม่ว่าจะเป็น Balanced Scorecards, Skandia Navigator, The Intangible Asset Monitor และ Value Platform จะกล่าวถึงทุนมนุษย์ และทุนโครงสร้างโดยแสดงให้เห็นถึงความสำคัญและความสัมพันธ์ของทุนทั้งสอง แต่ไม่ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับตัวชี้วัด ทำให้มีการละเลยการกำหนดคุณลักษณะที่สำคัญของทุนมนุษย์ และทุนโครงสร้างไป ตัวอย่างเช่น คุณลักษณะที่เป็นสามัญสำนึก

(Common Senses) ที่ถูกละเลยไปในการศึกษา แต่พนักงานส่วนใหญ่ระบุว่ามีความสำคัญ หรือจากการให้นิยามที่กว้างไปและไม่ครอบคลุม เช่น Roos et al. (1997) นิยามว่าทุนโครงสร้างคือส่วนที่ไม่ใช่ความคิด (Non – Thinking) ทำให้ละเลยความสำคัญของโครงสร้างความรู้ และคุณสมบัติของกลุ่มซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของสังคมในองค์กร นั่นคือการละเลยโอกาสในการดึงคุณลักษณะและความสามารถส่วนบุคคลให้เปลี่ยนผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ในกลุ่มมาเป็นทุนโครงสร้าง และพบว่าศาสตร์ทางด้านจิตวิทยาและสังคมวิทยาช่วยพัฒนาความเข้าใจในการวัดทุนทางปัญญาได้ดีขึ้น ในการอธิบายข้อโต้แย้งต่างๆ ที่เดิมเกิดขึ้นแล้วอธิบายไม่ได้

Roose (n.d.) จึงพัฒนารูปแบบเฉพาะในการวัดทุนมนุษย์ และทุนโครงสร้าง โดยอธิบายว่าองค์กรไม่ใช่แค่ผลรวมของคนที่มาอยู่ร่วมกัน แต่กลุ่มในองค์กรมีพลวัตรในตนเอง ทุนโครงสร้างมีบทบาทสำคัญผ่านกระบวนการกลุ่มเหล่านี้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และทั้งที่เกิดในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม เขาจึงแบ่งทุนโครงสร้างออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ทุนความรู้ที่เคลื่อนที่ได้ (Fluid Structural Capital - FSC) ได้จากกระบวนการที่ไม่เป็นทางการและความรู้ของกลุ่มที่ไม่สามารถแสดงออกมาให้เห็นชัดเจน ตัวอย่างเช่น วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เป็นทางการ ความพึงพอใจของพนักงาน ชุมชนการเรียนรู้ (Community of practice) เครือข่ายนวัตกรรม สมรรถนะและทักษะที่สัมพันธ์กับกลุ่ม และ 2) ทุนความรู้ที่ไม่เคลื่อนที่ (Crystallized Structural Capital - CSC) ได้จากกระบวนการที่เป็นทางการและจากความรู้ของกลุ่มที่สามารถแสดงออกมาให้เห็นชัดเจนได้ ตัวอย่างเช่นนโยบาย ขั้นตอนการทำงาน โปรแกรมซอฟท์แวร์ ข้อมูล การศึกษาของ Carson และคณะชิ้นนี้ ใช้ทฤษฎีทุนทางปัญญาที่เน้นคุณลักษณะส่วนบุคคลและคุณลักษณะที่สัมพันธ์กับกลุ่ม เขาเน้นว่าทุนโครงสร้างเป็นตัวแทนของทุนมนุษย์ที่ถูกจับไว้โดยองค์กร ทุนทั้งสองมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดและพนักงานจะเปลี่ยนทุนมนุษย์ให้เป็นทุนโครงสร้างเพื่อให้ความรู้มีการแพร่หลาย แลกเปลี่ยน และรักษาไว้ในองค์กรได้ และไม่เกิดความสูญเสียเนื่องจากการปรับโครงสร้างองค์กรหรือการที่พนักงานลาออก Carson สรุปว่าโมเดลที่เขาศึกษานี้สามารถใช้วัดองค์ประกอบของทุนทางปัญญาได้ในองค์กรอุตสาหกรรมทุกภาคส่วน ทุกขนาด และในทุกระดับ โดยเขาเชื่อว่าทุนมนุษย์และทุนโครงสร้างโดยเฉพาะ FSC น่าจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของกลุ่มและผลการดำเนินงานขององค์กรด้วย

Hsu (2006) ศึกษาความเกี่ยวพันของทุนทางปัญญา โดยในการศึกษาอิทธิพลของทุนโครงสร้างที่มีต่อประสิทธิผลองค์กรนั้น ได้มุ่งเน้นถึงความรู้ที่ฝังตัวอยู่ในงานประจำขององค์กรตามแนวคิดของ Bontis (2002) โดยแบ่งทุนโครงสร้างออกเป็นองค์ประกอบทางเทคโนโลยี (Technological component) หมายถึง ความรู้และขีดความสามารถขององค์กรเฉพาะอย่างที่สำคัญต่อการทำงานประจำวัน เช่น ความรู้ฝังลึก ระเบียบเฉพาะกลุ่ม รูปแบบการทำงานร่วมกันที่เป็น

เอกลักษณ์เฉพาะกลุ่ม เป็นต้น และการออกแบบโครงสร้างพื้นฐาน (Architectural Competencies) หมายถึงขีดความสามารถขององค์กรในการรวบรวมสมรรถนะต่างๆ ในการทำงานเข้าด้วยกัน นำมาออกแบบใหม่ให้มีความยืดหยุ่น และพัฒนาเป็นสมรรถนะใหม่ขององค์กรที่จำเป็นในการทำงาน เช่น สร้างช่องทางในการติดต่อสื่อสาร เขียนแนวทางการแก้ปัญหา คัดกรองข้อมูลที่พัฒนาขึ้นในกลุ่มงาน สร้างระบบการควบคุม สร้างคุณค่าทางวัฒนธรรม เป็นต้น ทั้งนี้ Hsu ให้ความเห็นว่า การแบ่งทุนโครงสร้างแบบนี้ก็เพื่อหลีกเลี่ยงความหมายของทุนโครงสร้างที่มีการทับซ้อนกับทุนประเภทอื่นๆ เช่น ทุนองค์กร ทุนกระบวนการ ทุนนวัตกรรม รวมถึงโครงสร้างพื้นฐานความรู้ (Knowledge Infrastructure)

อย่างไรก็ตาม เมื่อศึกษาวิจัยในประเด็นองค์ประกอบของทุนทางโครงสร้าง ยังพบมุมมองที่แตกต่างของนักวิชาการ ซึ่งได้แบ่งองค์ประกอบของทุนทางโครงสร้างตามบริบทที่ได้ทำการศึกษา สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ยึดตามแนวทางของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งจะกล่าวถึงองค์ประกอบของทุนทางโครงสร้างอย่างสอดคล้องกันใน 3 องค์ประกอบซึ่งประกอบด้วยระบบสารสนเทศ ระบบเครือข่าย กระบวนการกรรมวิธีและฐานข้อมูล

3.3 แนวคิดทุนทางสัมพันธ์ (Relational Capital)

ทุนสัมพันธ์ (Relational Capital) หมายถึง ความรู้ทั้งหมดที่ฝังตัวอยู่ในความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก เช่น ลูกค้า ผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์ และผู้มีส่วนได้เสียภายนอก Edvinsson and Malone (1997) ประกอบด้วย ปัจจัยระหว่างความสัมพันธ์ขององค์กร และสภาพแวดล้อมโดยรอบที่มีความสำคัญอย่างมากต่อองค์กร คือ เป็นปฏิกิริยาในความสัมพันธ์ขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อสิ่งทุกสิ่งทั้งภายใน และภายนอกองค์กรกับเครือข่าย คู่แข่งทางธุรกิจ ลูกค้า และผู้ขายวัตถุดิบหรือ ซัพพลายเออร์ สมาคมอุตสาหกรรมต่อการดำเนินงานของธุรกิจ (Bontis, 1999; Carrell, 2010; Huu and Fang, 2008) ซึ่งสอดคล้องกับ Marr (2005) ที่ได้ให้ความหมายโดยอ้างไว้เช่นกันอีกทั้ง Bontis (1991) ยังระบุอีกว่า ทุนสัมพันธ์สามารถวัดและกำหนดทิศทางการตลาดได้ และ Kohli and Jaworski (1990); Narver and Slater (1990) ได้ให้ความหมายสอดคล้องสนับสนุนว่า การรับรู้ได้ของช่องทางการตลาดได้นั้นเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้า Zambon (2002) ได้สนับสนุนว่า ทุนสัมพันธ์ไม่เพียงแต่กับลูกค้าเท่านั้น แต่ยังเป็นความ สัมพันธ์กับองค์กรภายนอกที่มีความสัมพันธ์กับเครือข่ายของซัพพลายเออร์ เครือข่ายของพันธมิตรทางธุรกิจ และเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถือว่าเป็นประเด็นหลักพื้นฐานความสัมพันธ์ที่สำคัญนับได้ว่าเป็นทรัพยากรหลักในองค์กร (Bontis, 1991; Bozzolan et al., 2003) สอดคล้องกับ Roos and Roos (1997) ที่ได้อธิบายถึงทุนสัมพันธ์ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของ

องค์กรทุนหนึ่ง โดยเน้นความพึงพอใจของลูกค้าที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กร ผ่านทุนมนุษย์ ในทัศนคติที่เป็นผลประโยชน์จากภายนอกที่เชื่อมโยงกับองค์กร เช่นเดียวกับ Chen et al. (2004) ระบุว่า ทุนสัมพันธ์ไม่สามารถประสบความสำเร็จได้โดยปราศจากทุนมนุษย์ทุนทางสัมพันธ์ เป็นคำที่ได้รับความสนใจในปัจจุบันทั้งในประเทศและต่างประเทศเป็นอย่างมาก การแพร่กระจายของการศึกษาประเด็นด้านทุนทางสัมพันธ์นี้ส่งผลให้มีการให้ความหมายที่หลากหลาย แตกต่างกันออกไปตามแต่สาขาของผู้ศึกษา และบริบทที่ทำการศึกษา ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้รวบรวมนิยามของคำว่าทุนทางสัมพันธ์ไว้พอสังเขป ดังต่อไปนี้ Putnam (1993) ได้ให้คำนิยามของทุนทางสัมพันธ์ว่า เป็นลักษณะของเครือข่ายทางสังคมที่มีชีวิตเชื่อมโยงกัน (Social Life-Networks) บรรทัดฐาน (Norms) และความไว้วางใจ (Trust) ซึ่งมีผลทำให้กิจกรรมที่ทำร่วมกันมีประสิทธิภาพ Coleman and Fukuyama (1999) ได้ให้ความหมายของคำว่าทุนทางสัมพันธ์ว่า เป็นชุดของความสัมพันธ์ที่อยู่บนความคาดหวังและค่านิยมร่วมกันรวมทั้งการมีสำนึกในความไว้วางใจระหว่างกัน สิ่งเหล่านี้ถือเป็นโครงสร้างของความสัมพันธ์ ระหว่างคนสองคนหรือมากกว่า ที่ได้แสดงออกมาและส่งผลดีต่อกิจกรรมที่กระทำ นอกเหนือไปจากนี้ Coleman ยังได้มองทุนทางสัมพันธ์เพิ่มเติมในมิติของวิถีชีวิตในสังคม คือ การมีเครือข่าย สถาบันและจารีต

The World Bank Group (1998) ได้กล่าวไว้ว่าทุนทางสัมพันธ์ หมายถึง สถาบันความสัมพันธ์และบรรทัดฐาน ที่มีลักษณะทั้งด้านคุณภาพและปริมาณของปฏิสัมพันธ์ทางสังคม และอาจจะมองได้ว่า ทุนทางสัมพันธ์เป็นกาวที่จะผสานสังคม สำหรับสังคมที่ต้องมีความเจริญทางเศรษฐกิจและการพัฒนาอย่างยั่งยืนควบคู่กันไป นอกจากนี้ World Bank ยังได้เสนอต่อไปว่าถึงแม้ว่าบางองค์กรหรือบางสถาบันจะไม่มีทุนทางสัมพันธ์เกิดขึ้น แต่ทุนทางสัมพันธ์อาจจะมาจากภายนอกสถาบันหรือองค์กรนั้น ๆ ที่ทำหน้าที่เชื่อมโยงให้เกิดความสัมพันธ์ หรือความร่วมมือระหว่างกันขององค์กรหรือสถาบันดังกล่าวได้

สำหรับ Pretty and Ward (2001) ได้อธิบายเกี่ยวกับทุนทางสัมพันธ์ ซึ่งมีความสอดคล้องกับนักวิชาการท่านอื่นๆ ที่ได้กล่าวมา และได้แบ่งออกเป็นประเด็นหลักอยู่ 4 ประเด็นเพื่อความชัดเจนยิ่งขึ้นคือ

1. ความสัมพันธ์ของความไว้วางใจ (Relations of Trust)
2. ความสัมพันธ์ต่างตอบแทนและการแลกเปลี่ยน (Reciprocity and Exchanges)
3. กฎระเบียบของส่วนรวม จารีต และการลงโทษ (Common Rules, Norms and Sanction)
4. การติดต่อเครือข่าย และกลุ่ม (Connectedness, Networks and Group)

งานวิจัยของ ชาติชาย ณ เชียงใหม่ (2543) อธิบายทุนทางสัมพันธ์และทุนทางองค์กรว่า หมายถึงสถาบันทางสังคมและรูปแบบความสัมพันธ์ที่มีอยู่ในแต่ละชุมชน ที่ทำหน้าที่ในการจัดระเบียบความสัมพันธ์และให้ความชอบธรรมแก่แบบแผนของการจัดสรรแลกเปลี่ยนทรัพยากร อันเป็นการสร้างความผสมผสานกลมกลืนทางสังคม และการลดความขัดแย้งในชุมชน อีกนัยหนึ่ง ทุนทางสัมพันธ์และทุนทางองค์กร คือ วิธีการดำรงชีวิต วัฒนธรรม จารีต ประเพณีของชุมชน และความสามารถในการจัดองค์กรของประชาชน รวมทั้งปราชญ์ชาวบ้าน ภูมิปัญญาชาวบ้านตลอดจนวัดและโรงเรียน

สินาด ตรีวรรณไชย (2546) ระบุว่า ชุมชนที่มีความเชื่อถือไว้วางใจกันทำให้สามารถรวมตัวกันจัดสรรทรัพยากรที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจ เช่น น้ำ ป่า ที่สาธารณะ ทะเล เงินทุนหมุนเวียน ซึ่งอาจเรียกลักษณะความสัมพันธ์เหล่านี้ว่า “ทุนทางสัมพันธ์” หมายถึงความสัมพันธ์ทางสังคมหรือโครงสร้างทางสังคมที่เราสามารถเรียกเอาผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจจากมันได้ ทุนทางสัมพันธ์ที่มักถูกกล่าวถึง คือ ความเชื่อถือไว้วางใจกัน (Trust) เครือข่าย (Network) และสถาบัน (Institution) โดยทุนทางสัมพันธ์สามารถให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจเนื่องจากทุนทางสัมพันธ์เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน กิจกรรมร่วมมือกัน เกิดการเรียนรู้ รับรู้และส่งผ่านข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน ทำให้เกิดคุณค่าบางอย่างที่สามารถยึดโยงและยอมรับร่วมกันและสามารถสร้างผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจได้

สำนักมาตรฐานการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (2548) ได้ให้คำอธิบายความหมายทุนทางสัมพันธ์ว่า เป็นลักษณะทางสังคมที่ปัจเจกชนและองค์กรทางสังคมมีเครือข่ายความไว้วางใจและมีบรรทัดฐานในการปฏิบัติ เพื่อการส่งเสริม เกื้อหนุน และร่วมมือในการดำเนินงานซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดความสามารถในการปรับปรุงสภาวะของสังคม องค์กร และตนเองให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดร่วมกัน

อย่างไรก็ตาม เมื่อศึกษาวิจัยในประเด็นองค์ประกอบของทุนทางสัมพันธ์ ยังพบมุมมองที่แตกต่างของนักวิชาการ ซึ่งได้แบ่งองค์ประกอบของทุนทางสัมพันธ์ตามบริบทที่ได้ทำการศึกษา สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ยึดตามแนวทางของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งจะกล่าวถึงองค์ประกอบของทุนทางสัมพันธ์อย่างสอดคล้องกันใน 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การได้รับรางวัล การได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ และการได้รับการสนับสนุนในส่วยของมาตรการภาษี องค์ประกอบเหล่านี้จะยึดโยงให้เกิดทุนทางสัมพันธ์ขึ้น ดังนั้นผู้ศึกษาจึงได้สรุปสาระสำคัญขององค์ประกอบทุนทางสัมพันธ์ใน 3 ประเด็น ดังกล่าว

4. แนวคิดกลยุทธ์นวัตกรรมบริการ

แนวคิดกลยุทธ์นวัตกรรมการบริการเป็นแนวคิดที่ผู้วิจัยสนใจศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย แนวคิดนวัตกรรมบริการ (Service Innovation) Schiffman and Kanuk (2010) กล่าวว่ายังไม่มีคำนิยามใดซึ่งเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป ดังนั้น จึงมีผู้ให้คำนิยามไว้หลายหลายขึ้นอยู่กับมุมมองของการใช้โดยมีนิยามแบบกว้างและแบบแคบ เช่น Blackwell, Miniard and Engel (2006) เสนอว่า นวัตกรรม คือ ความคิด หรือ สินค้า ซึ่งผู้นำไปใช้เห็นว่าเป็นสิ่งใหม่ Lyons, Chatman and Joyce (2007) ให้ความหมายอย่างกว้าง คือ การรวมความคิดสร้างสันและการนำความคิดใหม่และเป็นประโยชน์นั้นไปทำให้เกิดขึ้นโดยอาจรวมการนำสิ่งที่มีอยู่แล้วมาทำด้วยวิธีการใหม่ หรือ การคิดค้นสิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีใครทำมาก่อนซึ่งการนำแนวทางการพัฒนา นวัตกรรมสินค้ามาใช้กับนวัตกรรมบริการมีข้อเสีย เพราะการคิดค้นนวัตกรรมสินค้ามักเป็นการใช้แนวทางแบบออกสินค้าใหม่ที่ไม่เคยมีออกขายในตลาดมาก่อนในขณะที่นวัตกรรมบริการมักเป็นการพัฒนาอย่างค่อยเป็นค่อยไปมากกว่า สำหรับงานวิจัยนี้ได้กำหนดคำนิยามของคำว่า นวัตกรรมบริการ คือการคิดค้นรูปแบบและกระบวนการให้บริการใหม่ที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ การบริหารประสบการณ์ลูกค้า การปฏิบัติการนวัตกรรมการบริการอย่างต่อเนื่อง สิทธิประโยชน์ที่ทรงคุณค่าของลูกค้า และการลงทุนในผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าบริษัทที่มุ่งเน้นการสร้างและนำนวัตกรรมมาให้บริการจะส่งผลต่อผลประกอบการของบริษัท (Berry et al., 2006; Chesbrough, 2011)

หากเปรียบเทียบงานวิจัยระหว่างสินค้าที่จับต้องได้ (Physical Products) กับสินค้าที่จับต้องไม่ได้หรือบริการ (Service Products) จะเห็นได้ว่า งานวิจัยเกี่ยวกับนวัตกรรมบริการยังมีน้อยมาก เนื่องจาก การศึกษาวิจัยด้านนวัตกรรมบริการเริ่มมีขึ้นเมื่อประมาณ 20 ปีที่ผ่านมา ในขณะที่การศึกษาเกี่ยวกับนวัตกรรมสินค้ามีมาตั้งแต่ต้นศตวรรษที่ 20 หรือกว่า 100 ปีมาแล้วเนื่องจาก ในสมัยหลังจากการปฏิวัติอุตสาหกรรมทาให้มีสินค้าผลิตออกมาจานวนมาก Lyons, Chatman and Joyce (2007) ทำให้บริษัทต่างๆ ทุ่มเททรัพยากรไปกับการคิดค้นและพัฒนาสินค้าเป็นจำนวนมหาศาลในแต่ละปี นอกจากนี้ การศึกษาเกี่ยวกับนวัตกรรมบริการมีคำศัพท์อีกหนึ่งคำที่ใช้แทนคำว่า นวัตกรรมบริการ คือ แนวคิดการพัฒนาบริการใหม่ (New Service Development) ซึ่งศึกษาแนวทาง กระบวนการและโมเดลหรือกรอบของการคิดค้นและพัฒนาบริการใหม่ตั้งแต่เริ่มต้นด้วยการพัฒนาหรือทบทวนกลยุทธ์ธุรกิจ (Business Development or Review) การค้นหาแนวคิด (Idea Generation) การทดสอบความคิด (Idea Testing) การทดสอบตลาด (Market Testing) การนำบริการออกสู่ตลาด (Service Commercialization) และการประเมินภายหลังการออกตัวบริการ (Post-

Launch Evaluation) ความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงอยู่ตามสภาพแวดล้อม การที่จะเอาชนะใจผู้บริโภคได้ สิ่งสำคัญก็คือ การพัฒนาสิ่งที่จะตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงได้ทันท่วงที จึงเป็นหน้าที่ของธุรกิจบริการที่จะต้องทาการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการของตนเองให้มีประสิทธิภาพทันสมัย และตอบสนองความต้องการได้ ซึ่งรูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทคือ (ศุภชัย หล่อโลหการ, 2553)

1. นวัตกรรมทางการบริการ (Innovational Services) เป็นบริการรูปแบบใหม่ที่ได้รับการสร้างสรรค์ขึ้นมา เป็นการบริการที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนในโลก

2. ผลิตภัณฑ์ปรับปรุงใหม่ (Developed Services) ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่ทาการพัฒนาหรือปรับปรุงขึ้นจากผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่

สาเหตุของการสร้างหรือพัฒนาบริการอาจมีหลายสาเหตุ เช่น (ศุภชัย หล่อโลหการ, 2553)

1. ผลิตภัณฑ์/บริการเดิมมีคู่แข่งขันสูง จึงต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการให้มีปะสิทธิภาพเหนือกว่าหรือมีความแตกต่าง เพื่อดึงดูดความต้องการของลูกค้า

2. ผลิตภัณฑ์/บริการเดิมที่มีอยู่ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ดีเท่าที่ควร

3. ความต้องการของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป ทาให้ต้องการปรับปรุงหรือพัฒนาให้เหมาะสมกับความต้องการมากขึ้น

4. ตลาดมีความต้องการและมีศักยภาพ แต่ยังไม่มีบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการได้

Tidd and Besant (2009) นักการตลาดและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการเสนอบริการ พยายามที่จะหาวิธีทาให้ผลิตภัณฑ์/บริการของตนมีประสิทธิภาพในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากที่สุด ซึ่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์บริการจะมีลักษณะคล้ายคลึงกับการพัฒนาผลิตสินค้าได้แก่

1. การระดมแนวความคิดผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ สิ่งแรกที่ต้องการคือ สร้างสรรค์แนวคิดที่น่าสนใจในการพัฒนาการบริการในอนาคต ซึ่งหาได้จากหลายแหล่ง ได้แก่ การสำรวจการตลาด (Market Survey) พนักงานขาย (Sales Person) ฝ่ายผลิตหรือผู้ให้บริการ (Operative Provider) นักวิชาการ (Scholar) ผู้บริหาร (Executive)

2. คัดเลือกบริการที่พัฒนา

3. วิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางธุรกิจ ดูตั้งแต่ต้นทุนทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง สิ่งสำคัญที่สุดคือ ตลาดรองรับและยอดขายระยะสั้นระยะยาว

4. ออกแบบบริการบนพิมพ์เขียว ซึ่งการเขียนพิมพ์เขียวจะช่วยให้ประมาณระยะเวลาของกระบวนการบริการได้ ช่วยให้พนักงานมองเห็นและเข้าใจภาพรวมของกระบวนการทั้งหมด ช่วยให้พนักงานเป็นส่วนหนึ่งของทีมในการมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการบริการช่วยให้เห็นผลลัพธ์ของแต่ละขั้นตอน และความเกี่ยวเนื่องของพนักงานส่วนหน้า ที่เผชิญกับการรับ คำสั่งซื้อจากลูกค้าโดยตรง และส่วนสนับสนุนที่ทำการปฏิบัติการเพราะหากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งผิดพลาดจะส่งผลถึงส่วนอื่นด้วย ซึ่งทำให้การบริการโดยรวมไม่ดีเท่าที่ควร

5. ดำเนินการพัฒนาการบริการ ตามการออกแบบพิมพ์เขียว และเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ การเขียนแผนการดำเนินงานจะช่วยให้มองเห็นภาพ เข้าใจกระบวนการและสามารถติดตามตรวจสอบได้

6. ทดลองใช้บริการ ความประทับใจครั้งแรกเป็นสิ่งสำคัญ ถ้าเปิดตัวบริการวันแรกก็เกิดอุปสรรคติดขัดหรือสร้างความรำคาญใจให้แก่ลูกค้า ก็จะสูญเสียลูกค้าไปในระยะยาว การทดลองใช้บริการเป็นการทดสอบกระบวนการให้บริการว่ากระบวนการไหลของบริการทาได้โดยสะดวกหรือไม่ นอกเหนือจากพิจารณากระบวนการต่างๆ ด้วยตนเองแล้ว ควรขอความคิดเห็นจากผู้อื่นด้วย

7. ทาการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องเหล่านั้น เมื่อพบข้อผิดพรากในการบริการ หาวิธีแก้ไขที่เหมาะสมและคาดว่าจะสร้างความพึงพอใจได้

8. นำเสนอบริการออกสู่ตลาด โดยทำการวางแผนในการนาผลิตภัณฑ์/บริการออกสู่ตลาด พร้อมให้ลูกค้ารู้จัก ยอมรับและตัดสินใจซื้อและใช้ต่อไปสิ่งสำคัญของการบริการที่แตกต่างจากสินค้าและจะเป็นสิ่งที่นำความสำเร็จมาสู่ธุรกิจคือ “บริการต้องการคุณภาพมากกว่าปริมาณ”

ข้อมูลดังกล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ธุรกิจต้องจัดเตรียมพนักงานและเครื่องมือเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็วและแม่นยำ เพื่อตอบสนองความต้องและพฤติกรรมของผู้บริโภคซึ่งเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอตามสภาพแวดล้อมได้ทันท่วงที ถ้าหากผลิตภัณฑ์เดิมมีคู่แข่งขันสูง หรือผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ดีเท่าที่ควร ความต้องการของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป หรือตลาดมีความต้องการและมีศักยภาพแต่ยังไม่มีบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการได้ ธุรกิจอาจต้องนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งรูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ นวัตกรรมทางการบริการและผลิตภัณฑ์ปรับปรุงใหม่ ซึ่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์บริการมีขั้นตอนได้แก่ การระดมแนวความคิดผลิตภัณฑ์ใหม่ คัดเลือกบริการที่พัฒนาได้จริง วิเคราะห์ความเป็นได้ทางธุรกิจออกแบบบริการบนพิมพ์เขียว ดำเนินการพัฒนาการบริการ ทดลองใช้บริการ ทำการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง และนำเสนอบริการออกสู่ตลาด สาหรับงานวิจัยนี้ได้กำหนดค่านิยามของคำว่า นวัตกรรมบริการ ว่า คือ การคิดค้นรูปแบบและกระบวนการให้บริการใหม่ที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ซึ่ง

ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ (1) การบริหารจัดการประสบการณ์ลูกค้า (2) การสร้างนวัตกรรม การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (3) ประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับที่ดีกว่าและ (4) การลงทุนในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและการกำหนดสมมติฐานการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้สังเคราะห์และทบทวนวรรณกรรมเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาแล้วนำไปสู่การกำหนดสมมุติฐานของการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยความสัมพันธ์ดังต่อไปนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์การแข่งขันกับทุนทางปัญญาและผลดำเนินการของธุรกิจ

Jaworski and Kohli (1993) พบว่า การให้ความสำคัญต่อตลาดมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลประกอบการโดยรวมขององค์การ (Overall Performance) และองค์ประกอบย่อยต่างๆ ของผลประกอบการ ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) และความสามัคคีของผู้คนในองค์การ (Esprit de Corps) ส่วนองค์ประกอบย่อยด้านส่วนแบ่งทางการตลาด(Market Share) ไม่พบความสัมพันธ์แต่อย่างใด ส่วน Narver and Slater (1990) พบว่าองค์ประกอบย่อยของการให้ความสำคัญกับตลาด ได้แก่ การใส่ใจต่อลูกค้า (Customer Orientation) การใส่ใจต่อคู่แข่ง (Competitive Orientation) และการสร้างระบบงานให้สัมพันธ์กัน (Interfunctional Coordiation) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) ผลการศึกษาของ Desphande et al. (1993) และ Hardley and Mavondo (2000) พบว่า การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Orientation) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลประกอบการทางการเงินขององค์การ แต่การให้ความสำคัญกับคู่แข่ง (Competitor Orientation) กลับมีความสัมพันธ์เชิงลบกับผลประกอบการทางการเงิน (Boynton, Blake and Uhl 1983; Armstrong and Collopy 1996; Hardley and Mavondo, 2000) ทั้งนี้ Hardley and Mavondo (2000) ให้เหตุผลว่าองค์กรที่มุ่งให้ความสำคัญกับคู่แข่งมากเกินไป จะทำให้องค์การสูญเสียและสิ้นเปลืองทรัพยากรต่างๆ เกินความจำเป็น นอกจากนี้ Day (1994) ยังศึกษาพบว่า การให้ความสำคัญกับตลาด (Market Orientation) มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะในการปฏิบัติงานขององค์การ (Organizational Capabilities) การศึกษาของนักวิชาการในต่างประเทศ พบว่า การให้ความสำคัญกับตลาด (Market Orientation) มีความสัมพันธ์กับผลประกอบการขององค์การ (Organizational Performance) อีกด้วยสำหรับธุรกิจโรงแรม ผู้วิจัยต้องการตรวจสอบว่า การตระหนักต่อสถานการณ์การแข่งขันทั้งในเรื่องความต้องการของลูกค้าคู่แข่ง และความไวต่อความเปลี่ยนแปลงต่างๆ จะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม

สมมติฐานที่ 1 สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมในเครือขนาดใหญ่ และอิทธิพลโดยอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของเครือโรงแรมผ่าน 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) ทุนทางปัญญา 2) กลยุทธ์นวัตกรรมบริการ ซึ่งประกอบด้วยสมมติฐานย่อย 2 ข้อดังนี้

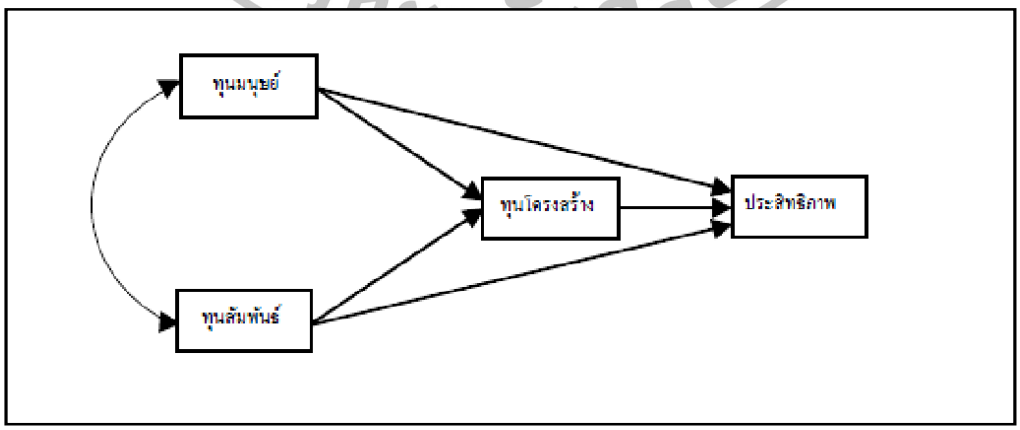
สมมติฐานย่อย 1.1 สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมในเครือขนาดใหญ่

สมมติฐานย่อย 1.2 สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์นวัตกรรมบริการของโรงแรมในเครือขนาดใหญ่

สมมติฐานย่อย 1.3 สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อทุนทางปัญญาของโรงแรมในเครือขนาดใหญ่

ความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางปัญญา (ทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และทุนความสัมพันธ์) กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ

รายงานวิจัยของ Rafiei, Feyzi, Azimi (2011) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของทุนทางปัญญาประกอบด้วย ทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และทุนสัมพันธ์ และ และได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางปัญญากับผลการดำเนินงาน พบว่าการประเมินผลของทุนทางปัญญาส่งผลต่อประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจ และแสดงให้เห็นว่า ทุนโครงสร้างมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจโดยตรง ทุนสัมพันธ์มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจผ่านทุนโครงสร้างทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ทุนมนุษย์ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจเพียงผ่านทุนโครงสร้างโดยทางอ้อมตามภาพที่ 9



ภาพที่ 9 Rafiei's Model

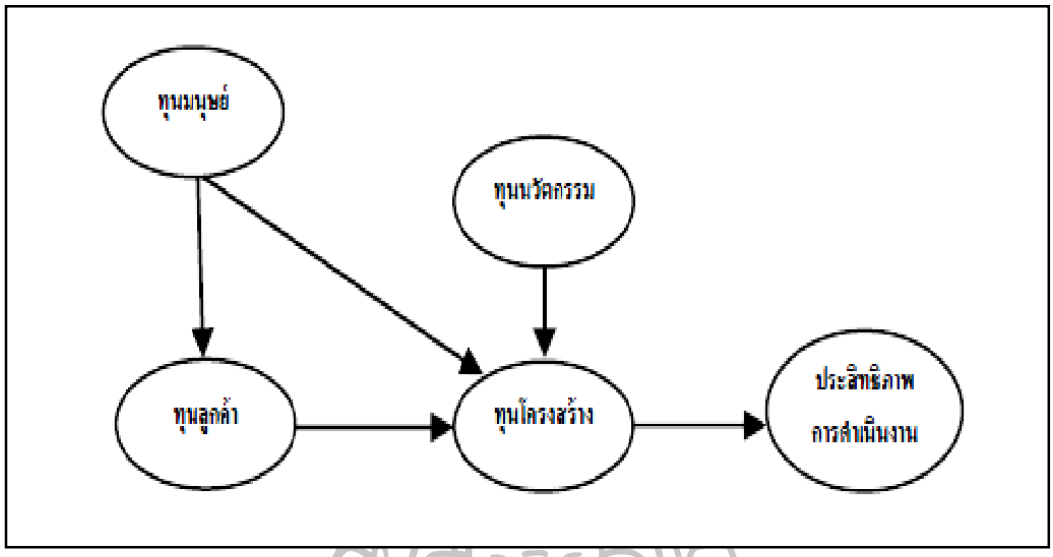
จากรายงานวิจัยของ Mehdivand, Zali, Madhoshi and Kordnaeij (2012) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางปัญญา ปฐมนิเทศผู้ประกอบการและผลการดำเนินงานทางธุรกิจ พบว่า ตามผลของการวิเคราะห์ข้อมูล ทุนมนุษย์ และทุนสัมพันธ์มีผลกระทบโดยตรงและโดยอ้อมต่อประสิทธิภาพนาโนธุรกิจ ในขณะที่ทุนโครงสร้างมีเพียงผลกระทบทางอ้อมผ่านปฐมนิเทศผู้ประกอบการ ตามผลประกอบการปฐมนิเทศทำหน้าที่เป็นตัวแปรกลาง (Mediator) ระหว่างทุนทางปัญญาและประสิทธิภาพขององค์กร และ Sharabati, Jawad and Bontis (2010) ได้ศึกษาทดสอบเชิงประจักษ์ความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางปัญญา (ทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง ทุนสัมพันธ์) และผลการดำเนินงานภายในภาคเภสัชกรรมของประเทศจอร์แดนผลการวิจัยพบว่า จากการทดสอบเชิงประจักษ์ความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางปัญญา พบว่า ทุนทางปัญญาทั้งตัวแปรและตัวแปรย่อยมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญและมีความสำคัญกับผลการดำเนินงานทางธุรกิจ แสดงให้เห็นว่า องค์กรยาในประเทศจอร์แดนมีการจัดการทุนทางปัญญาอย่างมีประสิทธิภาพ

สมมติฐานที่ 2 ทุนทางปัญญามีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมในเครือขนาดใหญ่ และอิทธิพลโดยอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของเครือโรงแรมผ่านกลยุทธ์นวัตกรรมบริการ ซึ่งประกอบด้วยสมมติฐานย่อย ดังนี้

สมมติฐานที่ 2.1 ทุนทางปัญญามีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมในเครือขนาดใหญ่

ความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางปัญญา (ทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และทุนความสัมพันธ์) กับนวัตกรรมบริการ

จากรายงานวิจัยของ Maditinos, Šević and Tsairidis (2009) โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อตรวจสอบเชิงประจักษ์ทั้งสี่องค์ประกอบของทุนปัญญา ต่อความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานตลาดหลักทรัพย์ในประเทศเอเธนส์ (ASE)



ภาพที่ 10 Maditinos, Ssvic, Tsairidis's Model

ผลการวิจัยพบว่า ทุนมนุษย์มีความสำคัญเชิงบวกกับทุนลูกค้าในการให้บริการและที่ไม่ใช่บริการในอุตสาหกรรม ทุนลูกค้ามีอิทธิพลมากต่อทุนโครงสร้างในอุตสาหกรรมที่ไม่ใช่บริการ ทุนนวัตกรรมดูเหมือนว่าจะมีความสัมพันธ์ที่สำคัญเชิงบวกกับโครงสร้างทุน ไม่คำนึงถึงประเภทของอุตสาหกรรม และทุน โครงสร้างมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานธุรกิจทั้งสองประเภทอุตสาหกรรมและโดยเฉพาะอย่างยิ่งใน non service อุตสาหกรรมที่ไม่ใช่บริการ และจากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าว ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 2.2 ทุนทางปัญญามีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์นวัตกรรมบริการของโรงแรมในเครือขนาด

ความสัมพันธ์ระหว่าง นวัตกรรมบริการกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า บริษัทที่มุ่งเน้นการสร้างและนำนวัตกรรมมาให้บริการจะส่งผลทำให้ผลประกอบการของบริษัท ดังนั้นจากการค้นคว้าและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับนวัตกรรมการบริการจึงทาให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาตัวแปร การบริหารประสบการณ์ลูกค้า การปฏิบัติการนวัตกรรมบริการอย่างต่อเนื่อง สิทธิประโยชน์ที่ทรงคุณค่าของลูกค้า ราคาที่ลูกค้าสามารถจ่ายได้ การลงทุนในการผลปฏิบัติงานของพนักงานที่มีผลต่อผลประกอบการของโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานและกำหนดให้ตัวแปรนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรมเครือเซ็นทารา ครอบคลุมใน 3 ประเด็น คือ

กลยุทธ์นวัตกรรมบริการ (Service Innovation Strategy) หมายถึง วิธีการและความสามารถของธุรกิจในการริเริ่มสร้างสรรค์แนวความคิดใหม่ ๆ ในการบริการเพื่อจะนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาบริการใหม่ให้กับธุรกิจ รวมถึงการเสนอบริการที่มีความแตกต่างจากผู้ประกอบการรายอื่น ๆ ตลอดจนการเพิ่มบริการเสริมให้กับบริการหลัก โดยมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. การสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ในการบริการ (Creative Service Idea) หมายถึง การนำเสนอความคิดและวิธีการเกี่ยวกับการพัฒนาการบริการรูปแบบใหม่

2. เจตคติที่มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง (Attitude Toward Change) หมายถึง ความมุ่งมั่น ที่จะปรับเปลี่ยนแนวคิด การปฏิบัติงาน และเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อเสนอการบริการที่มีคุณภาพ

3. การสร้างการเรียนรู้ (Generative Learning) หมายถึง กระบวนการพัฒนาทักษะทางความคิดและการปฏิบัติใหม่ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

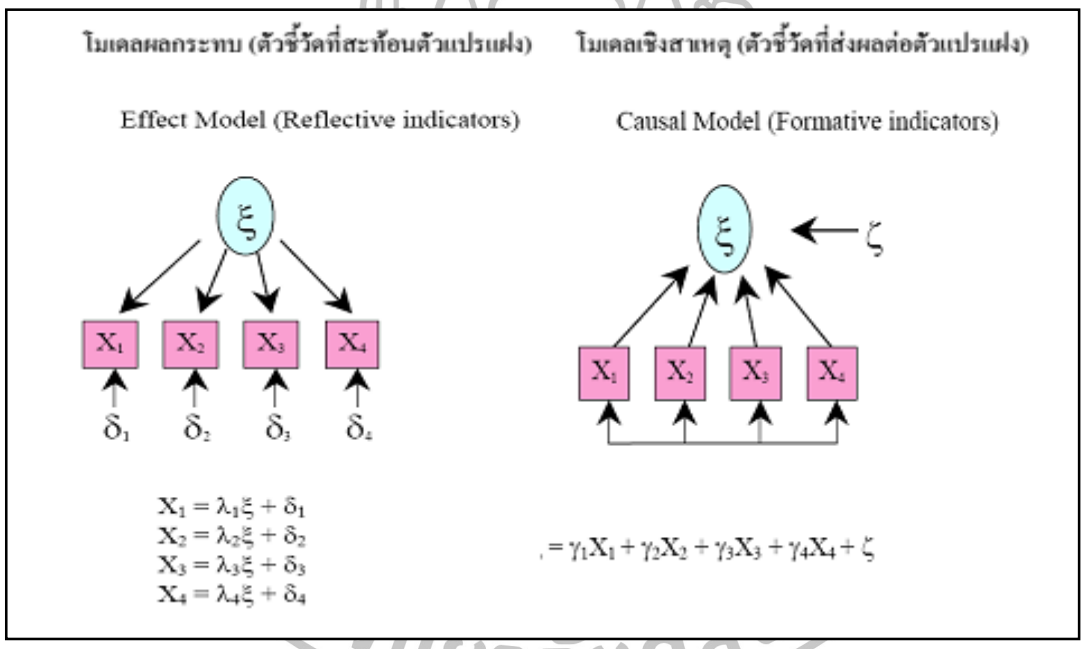
สมมติฐานที่ 3 กลยุทธ์นวัตกรรมบริการมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมในเครือขนาดใหญ่

จากการทบทวนวรรณกรรมแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้พบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม ในโมเดลสมการโครงสร้างซึ่งในการทดสอบโมเดลสมการโครงสร้าง ผู้วิจัยได้สร้างมาตรวัดข้อคำถาม (Item) และทำการวิเคราะห์ค่าสถิติเพื่อหาค่าความตรงและค่าความเชื่อถือได้ของมาตรวัดที่สร้างขึ้นด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis-CFA) ว่า ตัวแปรแฝง (Latent Variable) มีโครงสร้างองค์ประกอบตามจำนวน เพื่อยืนยันตามทฤษฎีที่ได้ทบทวนมาหรือไม่ ซึ่งในการทบทวนวรรณกรรมของตัวแปรอิสระหรือที่เรียกว่าตัวแปรแฝงนั้นมีตัวแปรสังเกตได้เป็นองค์ประกอบที่สะท้อนลักษณะของตัวแปรแฝงนั้นๆ อย่างถูกต้องเหมาะสมหรือไม่ สิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงคือ แนวทางการสร้างมาตรวัดและการสะท้อนของมาตรวัดตัวแปร (Reflective and Formative Measurement Theory)

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดตัวแปรสังเกตได้ (Manifest Variable) กับตัวแปรแฝง (Latent Variable) ผู้วิจัยควรมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีการวัดแบบ Reflective และ Formative เสียก่อน เพื่อประโยชน์ในการกำหนดโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดหรือตัวแปรที่สังเกตได้กับตัวแปรแฝงได้อย่างเหมาะสม อันจะนำไปสู่การตีความและสรุปผลการศึกษาที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง ทั้งนี้ผู้วิจัยจะได้นำเสนอความหมายของทฤษฎีการวัดทั้งสอง พร้อมกับรูปแบบของโมเดลการวัดแบบ Reflective และ

Formative ที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และในส่วนท้ายผู้วิจัยจะได้สรุปความแตกต่างที่สำคัญของโมเดลการวัดทั้งสอง

Reflective Measurement Theory หมายถึง ทฤษฎีที่มีฐานคติที่ว่า ตัวแปรแฝงเป็นสาเหตุหรือก่อให้เกิดตัวแปรที่สังเกตได้ ส่วน Formative Measurement Theory คือ ทฤษฎีที่มีฐานคติที่ว่า ตัวแปรที่สังเกตได้หรือที่วัดได้เป็นสาเหตุหรือก่อให้เกิดตัวแปรแฝง (Hair, Black, Babin, Andersonand Tatham, 2006: 721) เพื่อเป็นการทำความเข้าใจ ผู้วิจัยขอเสนอภาพโมเดลการวัดแบบ Reflective และ Formative โดยภาพที่ 11 แสดงโมเดลการวัดแบบ Reflective ซึ่งจะเห็นได้ว่า โมเดลดังกล่าวลูกศรจะชี้จากตัวแปรแฝงไปยังตัวแปรที่สังเกตได้ ส่วนโมเดลการวัดแบบ Formative จะพบว่าลูกศรจะชี้จากตัวแปรที่สังเกตได้ไปสู่ตัวแปรแฝงดังภาพที่ 11



ภาพที่ 11 โมเดลการวัดแบบ Reflective และโมเดลการวัดแบบ Formative

ตารางที่ 5 สรุปความแตกต่างระหว่างโมเดลการวัดแบบ Reflective และ Formative

โมเดลการวัดแบบ Reflective	โมเดลการวัดแบบ Formative
ข้อคำถาม หรือ ตัวแปรที่สังเกตได้ เกิดจากตัวแปรแฝง	ข้อคำถาม หรือ ตัวแปรที่สังเกตได้ เป็นสาเหตุให้เกิดตัวแปรแฝง
ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวต้องมีความสัมพันธ์กัน	ตัวแปรสังเกตได้ไม่ต้องมีความสัมพันธ์กัน
ค่าความแปรปรวนร่วม (Covariance) ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ควรอยู่ในระดับสูง	ค่าความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรสังเกตได้ไม่จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์กัน
ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวต้องเป็นข้อมูลชุดเดียวกัน หรือ สามารถวัดในสิ่งเดียวกันได้ (ตัวแปรแฝง)	ตัวแปรสังเกตได้ไม่จำเป็นต้องเป็นข้อมูลชุดเดียวกัน หรือ อาจไม่ใช้ตัวชี้วัดตัวแปรแฝงในเรื่องเดียวกัน
รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัด หรือตัวแปรสังเกตได้ที่มีต่อตัวแปรแฝง จะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	ความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัด หรือ ตัวแปรสังเกตได้ที่มีต่อตัวแปรแฝง อาจอยู่ในรูปแบบที่แตกต่างกัน ตามธรรมชาติของตัวชี้วัด หรือ ตัวแปรสังเกตได้

ที่มา: J. F. Hair, et al., **Multivariate Data Analysis,** 6th ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, 2006),789.

กล่าวโดยสรุป ในการกำหนดโครงสร้างโมเดลการวัด นักวิจัยควรพิจารณาว่า โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัด หรือ ตัวแปรที่สังเกตได้ กับตัวแปรแฝงจะเป็นไปในรูปแบบใด ทั้งนี้ โมเดลการวัดแบบ Reflective มีการใช้กันอย่างแพร่หลาย ดังเช่น โปรแกรม AMOS จะกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สังเกตได้กับตัวแปรแฝงในรูปของการวัดแบบ Reflective ให้โดยอัตโนมัติ แต่ในทางปฏิบัติ ผู้วิจัยควรพิจารณาถึงธรรมชาติที่แท้จริงของโครงสร้างที่ถูกศึกษา ทั้งนี้ อาจใช้ข้อสรุปความแตกต่างในตารางที่ 3.4 เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจว่า โมเดลที่ผู้วิจัยสนใจศึกษาจะเป็นโมเดลในลักษณะใด เพื่อป้องกันความผิดพลาดในการแปลความและการนำไปสู่การสรุปข้อค้นพบที่ไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงกับตัวแปรที่กำลังศึกษา

ตัวอย่างจากการทบทวนวรรณกรรมจากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าตัวแปร ซึ่งตัวแปรที่พบเป็นตัวแปรสังเกตได้สะท้อนให้เห็นตัวแปรแฝงที่อยู่ในรูปแบบ Reflective ได้เหมาะสมสำหรับการศึกษาครั้งนี้ หรือกล่าวได้ว่าตัวแปรสังเกตได้เป็นการวัดแบบ Reflective

บทที่3
วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำเสนอระเบียบวิธีการวิจัยที่ใช้ในการศึกษาออกเป็น 2 แบบ 1) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อหาคำตอบเกี่ยวกับแนวคิดและพฤติกรรมของสถานการณ์การแข่งขัน และทุนทางปัญญา ที่ทำให้องค์การเกิดกลยุทธ์นวัตกรรมบริการ ที่มีต่อผลการดำเนินงาน ของธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย 2) การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยวิธีศึกษาค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ เช่น หนังสือ เอกสารของโรงแรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับการสังเกตการณ์ และการสัมภาษณ์เชิงลึกได้แก่ ประธานกรรมการ กรรมการผู้จัดการ เพื่อเก็บข้อมูลการปฏิบัติงานจริง นำข้อมูลมาใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์และเป็นดัชนีชี้วัดผลในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ต่อไปในบทนี้ได้จัดแบ่งระเบียบวิธีวิจัย ออกเป็น 2 ส่วน ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละส่วนดังนี้

1. การวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย มีวิธีดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 ทำการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก (in-depth Interview) เพื่อนำไปสร้างข้อคำถาม ขั้นตอนที่ 2 เป็นการค้นหาข้อคำถาม เพื่อเสาะหาข้อมูลเชิงประจักษ์ วัดความเที่ยงตรง (Validity) และหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) เพื่อวัดความสอดคล้องภายในด้วยวิธีของ Cronbach ขั้นตอนที่ 3 ทำการทดสอบสมมติฐานเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis--CFA) ในการทำวิจัยครั้งนี้โดยกำหนดด้านวิธีดำเนินการวิจัยเป็น 6 หัวข้อหลักสำคัญตามลำดับขั้นตอนในการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

1. ประชากร
2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากร

จากคำถามการวิจัย เป็นการศึกษาหา “ปัจจัยที่ทำให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทยมีความแตกต่างกัน” เห็นได้ว่าหน่วยการวิเคราะห์เป็นองค์กรหรือเป็นโรงแรมและรีสอร์ทแต่ล่ะแห่ง ซึ่งไม่สามารถตอบแบบสอบถามได้ ดังนั้นผู้วิจัยได้เลือกให้ผู้ตอบแบบสอบถามเป็น ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการในแผนกต่าง ๆ ของโรงแรมและรีสอร์ทเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ดังเช่นตัวอย่างงานวิจัยของ Isobe et al. (2007) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถภาพด้านเทคโนโลยี ที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในประเทศญี่ปุ่น แม้ว่าศึกษาระดับองค์กรแต่ผู้วิจัยและคณะได้กำหนดให้ประธานบริษัทเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม และงานวิจัยของ Lin et al. (2008) ได้ศึกษาบทบาทการจัดการความรู้ ระหว่างเทคโนโลยีสารสนเทศ กับผลการดำเนินงานองค์กรต่าง ๆ ของจังหวัด Guangdong ประเทศจีน ผู้วิจัยและคณะได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างระดับบุคคลได้แก่ ผู้จัดการระดับกลาง และระดับอาวุโสเป็นตัวแทนของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในการศึกษาครั้งนี้ ประชากรที่ใช้การวิจัยเป็นผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ ผู้บริหารโรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทารา ที่อยู่ในประเทศไทย รวมทั้งสิ้น 41 แห่ง ได้แก่ ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการรีสอร์ท ผู้จัดการโรงแรม จำนวน 41 คน และผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายงานต่าง ๆ จำนวน 82 คน และผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ได้แก่ หัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ จำนวน 123 คน รวมทั้งสิ้น 246 คนสอดคล้องกับ Schumacker and Lomax (1996) ได้กำหนดอัตราส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างต่อจำนวนพารามิเตอร์หรือตัวแปร เป็น 10-20 ต่อ 1

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าทบทวนวรรณกรรม และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างกรอบแนวคิดโดยกำหนดเป็น ตัวแปรอิสระ(Independent Variable) และตัวแปรตาม (Dependent Variable) อันตัวแปรอิสระได้แก่

ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

ตัวแปรอิสระของงานวิจัยครั้งนี้ หมายถึง การยืนยันหรือสนับสนุนในรูปแบบที่เป็นสาเหตุและผลของตัวแปรอิสระแต่ละตัวเกิดจากตัวแปรนั้นๆ ที่เป็นสาเหตุโดยตรงหรือโดยทางอ้อมโดยไปร่วมกับตัวแปรอื่นในการทำให้เกิดความแปรปรวนในตัวแปรตามของผลดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย 53ตัวแปร อันได้แก่

1. สถานการณ์การแข่งขัน (Competition Rivalry) ประกอบไปด้วยมิติ การขับเคลื่อนการแข่งขัน (Competition Driven) การวิเคราะห์การแข่งขันภายนอก (Analysis of External Competition) และการวิเคราะห์การแข่งขันภายใน (Analysis of Internal Competition)

2. ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ประกอบไปด้วยมิติ ทุนมนุษย์ (Human Capital) มิติทุนทางสัมพันธ์ (Relational Capital) และมิติทุนโครงสร้าง (Structural Capital)

3. กลยุทธ์นวัตกรรมบริการ (Service Innovation Strategy) ประกอบด้วย การสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ในการบริการ (Creative Service Idea) เจตคติที่มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง (Attitude Toward Change) และการสร้างการเรียนรู้ (Generative Learning)

ตัวแปรตาม (Dependent Variables)

ตัวแปรตาม เป็นแนวทางการเสริมสร้างความแข็งแกร่งของธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย มีตัวมาตรวัด (Measurement) เป็นแบบมาตรส่วนประมาณค่า (Rating Scale) คือ ผลการดำเนินงาน (Performance) ของเครือโรงแรมเซ็นทารา ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 มิติ คือ มิติความพึงพอใจของลูกค้า (Employee Satisfaction) มิติความพึงพอใจของพนักงาน (Customer Satisfaction) และมิติผลการดำเนินงาน ด้านการเงิน (Chain performance)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ได้ใช้เครื่องมือในการวิจัยโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อผลดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ ในประเทศไทย แบ่งออกเป็นจำนวน 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพข้อมูลทั่วไปของโรงแรม รีสอร์ทในเครือ เป็นลักษณะแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (check-list) มีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อคำถาม ด้วยกัน ได้แก่ (1) เพศ และอายุ ของผู้ตอบแบบสอบถาม (2) ประสบการณ์งาน ระบุจำนวนปี (3) ระดับการศึกษา (4) ทำเล ที่ตั้งของโรงแรม รีสอร์ท (5) ประเภทลูกค้าที่เข้าพัก

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับระดับความสำคัญ ของตัวแปรในโมเดลสมการโครงสร้าง 6 ตัวแปร ได้แก่ สถานการณ์การแข่งขัน (Competition Rivalry-CR) ทุนมนุษย์ (Human Capital-HC) ทุนโครงสร้าง (Structural Capital-SC) ทุนสัมพันธ์ (Relational Capital-RC) กลยุทธ์นวัตกรรมบริการ (Service Innovation Strategy-SI) และ ผลการดำเนินงานธุรกิจ (Business Performance-BP) เป็นลักษณะแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) มีข้อคำถามจำนวน - ข้อ ซึ่งมีเกณฑ์การวิเคราะห์คะแนนในการให้ค่าของน้ำหนักการประเมินเป็น 5 ระดับ ที่มีค่าน้ำหนักคะแนนระหว่าง 1 ถึง 5 โดยให้ค่าน้ำหนักคะแนน 1 คะแนน หมายถึง ระดับความสำคัญที่น้อยที่สุด และค่าน้ำหนักคะแนน 5 คะแนน หมายถึง ระดับความสำคัญที่มากที่สุด ตามวิธีวัดค่าคะแนนของ Likert Scale (Best, 1970) ไว้ดังต่อไปนี้

5 คะแนน หมายถึงระดับ มากที่สุด

4 คะแนน หมายถึงระดับ มาก

3 คะแนน หมายถึงระดับ ปานกลาง

2 คะแนน หมายถึงระดับ น้อย

1 คะแนน หมายถึงระดับ น้อยที่สุด

เกณฑ์การแปลความหมาย ค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจ กำหนดเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยไว้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีความสำคัญระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีความสำคัญระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีความสำคัญระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีความสำคัญระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีความสำคัญระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานโรงแรมที่นอกเหนือจากแบบสอบถามตอนที่ 2 และข้อเสนอแนะและความต้องการถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อความร่วมมือและความต้องการให้ช่วยเหลือเพื่อการพัฒนาเป็นแนวทางการเสริมสร้างความแข็งแกร่งของธุรกิจโรงแรม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบปลายเปิด (Open Ended)

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสร้างเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ขึ้นมาสำหรับการวิจัยเพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย แบ่งออกเป็นตามลำดับดังนี้

ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) กับผู้บริหารโรงแรมในเครือเซนทารา เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม โดยข้อคำถามที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้เป็นการค้นหาข้อคำถาม เพื่อเสาะหาข้อมูลเชิงประจักษ์อันนำไปสู่การสร้างเครื่องมือเก็บข้อมูล เพื่อทดสอบสมมติฐานเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามฉบับร่างที่ 1 ที่ได้สร้างขึ้นมานี้ พร้อมแบบประเมินหาค่าความสอดคล้องภายในของเครื่องมือในการวิจัย ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ผู้ซึ่งมีความรู้ความสามารถในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาการวิจัยทำการประเมินข้อคำถาม ทำการศึกษาพิจารณาแบบสอบถามเพื่อดำเนินการหาคุณภาพเครื่องมือวิจัยในการพิจารณาให้ค่าคะแนนความเหมาะสมของข้อคำถามด้วยการตรวจสอบดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย IOC (Item Objective Congruence Index)การคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับ

วัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ IOC (Item Objective Congruence Index) ได้กำหนดค่าคะแนนในแต่ละข้อทำถามไว้ 3 กรณี ดังต่อไปนี้

ค่า +1 หมายถึง สอดคล้อง ข้อคำถามสามารถวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ค่า 0 หมายถึง ไม่แน่ใจ ว่า ข้อคำถามสามารถวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ค่า -1 หมายถึง ไม่สอดคล้อง ข้อคำถามไม่สามารถวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ต่อจากนั้นให้นำค่าคะแนนที่ได้ของแต่ละข้อคำถาม มาแทนลงในสูตร ดังต่อไปนี้

$$\mathbf{IOC} = \frac{\sum R}{\mathrm{N}}$$

IOC หมายถึง ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

$\sum R$ หมายถึง ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

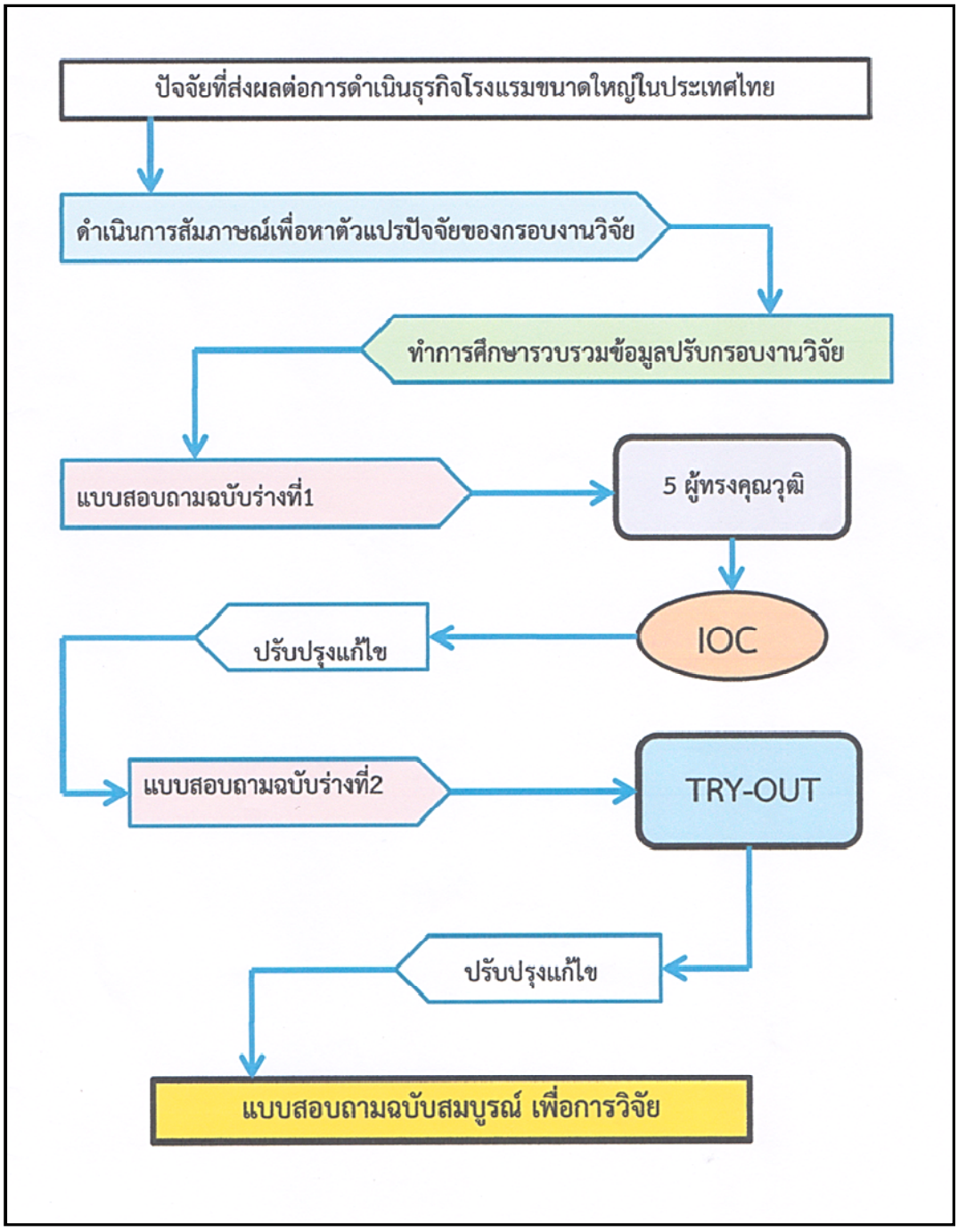
N หมายถึง จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

เกณฑ์ในการพิจารณาผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย มีดังต่อไปนี้

ถ้า IOC > 0.50 แสดงว่า ข้อคำถามข้อนั้นวัดเนื้อหาตรงตามที่ต้องการวัด

ถ้า IOC $\leq$ 0.50 แสดงว่า ข้อคำถามข้อนั้นวัดเนื้อหาไม่ตรงตามที่ต้องการวัด

การตรวจสอบคุณภาพมาตรวัด หลังจากการดำเนินการแบบสอบถามฉบับร่างที่ 1 โดยผ่านการตรวจสอบปรับปรุงแก้ไข IOC จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่านแล้ว ผู้วิจัยได้นำมาสร้างเป็นแบบสอบถามฉบับร่างที่ 2 แล้วนำไปทดลอง (try-out) ใช้กับกลุ่มประชากรที่มีคุณลักษณะและคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยในครั้งนี้ จำนวน 30 ชุด ซึ่งเป็นปริมาณของการทดลองที่ใช้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Eagel and Schutt, 2005: 242) หลังจากได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา เพื่อหาค่าความเชื่อถือได้ของมาตรวัด ซึ่งเป็นการประเมินคุณภาพของมาตรวัด (Quality of Scale) ในด้านความตรง (Validity) ความเชื่อถือได้ (Reliability)



ภาพที่ 12 แนวทางการสร้างเครื่องมือวิจัย

การคำนวณหาความเชื่อถือได้ของมาตรวัดตัวแปรต่าง ๆ ผู้วิจัยใช้โปรแกรม SPSS ผลการคำนวณ ค่าความเชื่อถือได้แยกเป็นผลรวมทุกมิติ และแยกตามตัวแปรสังเกตด้วยผลของค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ (Reliability Estimate) ดังตาราง ที่ 6

ตารางที่ 6 ผลการทดสอบค่าความเชื่อถือได้ของมาตรวัดตัวแปร

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกต (ตัวแปรองค์ประกอบ)	ค่าสัมประสิทธ์อัลฟ่า Cronbach's Alpha if Item Deleted
ตัวแปรสถานการณ์แข่งขัน	มิติการวิเคราะห์การแข่งขันภายใน	0.861
	มิติการวิเคราะห์สถานการณ์แข่งขันภายนอก	0.748
	มิติการขับเคลื่อนการแข่งขัน	0.754
ตัวแปรทุนทางปัญญา	มิติทุนมนุษย์	0.883
	มิติทุนโครงสร้าง	0.860
	มิติทุนสัมพันธ์	0.543
ตัวแปรกลยุทธ์นวัตกรรมบริการ	มิติการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ในการบริการ	0.928
	มิติเจตคติมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง	0.906
	มิติการสร้างการเรียนรู้	0.814
ตัวแปรผลการดำเนินการที่ไม่ใช่การเงิน	มิติความพึงพอใจของลูกค้า	0.937
	มิติความพึงพอใจของพนักงาน	0.693
	มิติผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน	0.679
รวม		**0.800**

ทั้งนี้ด้วยผลค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้แอลฟ่าทั้งชุด 0.800 ซึ่งถือว่าเป็นมาตรวัดค่าความเชื่อถือได้ที่สูง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ประสานโดยตรงขอความอนุเคราะห์ขอรายชื่อ จากหน่วยงานกลางทรัพยากรมนุษย์สำนักงานใหญ่ Centara Hotels & Resorts ได้อธิบายถึงประเด็นเหตุผลวัตถุประสงค์ และความสำคัญของการวิจัยในครั้งนี้

2. ผู้วิจัยได้ขอหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อใช้เป็นเอกสารนำในการส่งแบบสอบถาม และสัมภาษณ์

3. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ โดยผ่านช่องทางต่าง ๆ ได้แก่ ส่งผ่านทางไปรษณีย์ พร้อมซองที่อยู่ตอบกลับ ส่งผ่านทาง e-mail และการจัดส่งโดยตรงถึงมือไปยังกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการ ให้ครบตามจำนวนที่กำหนดไว้

4. ผู้วิจัยได้ติดตามรวบรวมแบบสอบถาม โดยทางโทรศัพท์ติดตามสอบถาม และเดินทางติดตามด้วยผู้วิจัยเอง โดยผู้วิจัยได้ให้คำมั่นสัญญาเพื่อเป็นแรงจูงใจกับผู้ตอบแบบสอบถามกรณีผู้ตอบแบบสอบถามมีเจตจำนงต้องการผลสรุปของการวิจัย เมื่อการวิจัยนี้ได้เสร็จสมบูรณ์แล้วจะดำเนินการจัดส่งให้

5. ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้ไปทำการบันทึกลงรหัสข้อมูล โดยผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบการกรอกข้อมูลหลายครั้ง เพื่อความถูกต้องตามแบบสอบถาม เพื่อเตรียมการวิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผลโดยโปรแกรมสำเร็จรูป ในบางข้อคำถามผู้ทำการตอบแบบสอบถามไม่ได้กรอกข้อมูลจึงได้กำหนดเป็นค่า missing แต่ในการวิเคราะห์สมการโครงสร้างด้วยโปรแกรม AMOS ไม่สามารถทำได้ จึงต้องใช้ค่าเฉลี่ยคะแนนในข้อคำถามนั้น ๆ ในโปรแกรม SPSS ก่อนที่จะนำมาวิเคราะห์ในโปรแกรม AMOS

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาประมวลผล ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแต่ละฉบับ มาลงรหัสเลขที่ (Code) กำกับพร้อมตัวเลขเรียงตามลำดับ จากนั้น บันทึกรหัสลงในเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics)การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) และการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติอนุมานหรือสถิติอ้างอิง (inference statistics) โดยการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equations Modeling--SEM) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Partial Least Square (PLS) และการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ (Path Analysis) การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้วิจัยได้ใช้แนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานด้วยสถิติเชิงพรรณนา

การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เป็นการวิเคราะห์การตรวจสอบแบบสอบถามของแต่ละตัวแปร โดยจะคำนวณหาค่าความถี่ (Frequency) ของตัวแปร แล้วสรุปมาเป็นค่าร้อยละ (Percentage) ส่วนการวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) เป็นการวัดความแตกต่างของตัวแปรโดยการใช้วิธีหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation--SD) ใช้ในการหาค่าต่ำสุด (Minimum) และค่าสูงสุด (Maximum) ซึ่งค่าเฉลี่ยต้องมีค่าสูงกว่าค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สามารถแสดงว่าการกระจายตัวอยู่ในเกณฑ์ปรกติ

การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติอนุมานหรือสถิติอ้างอิง

การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติอนุมานหรือสถิติอ้างอิง (Inference Statistics) เป็นสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการวิจัยด้วยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โดยการตรวจสอบยืนยันผลของความสัมพันธ์ของแต่ละตัวแปร เพื่อจัดกลุ่มข้อคำถามตามตัวแปรแฝง ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรม AMOS เพื่อตรวจสอบความตรงและความเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกตุได้ที่มีต่อตัวแปรแฝงทั้งหมด ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันจะแสดงค่าดัชนีต่างๆ ได้แก่ ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted, AVE หรือ ρ) ต้องมีค่ามากกว่า 0.5 และค่าความเชื่อถือได้ได้ของตัวแปรแฝง (Construct Reliability, CR หรือ ρ) ต้องมีค่ามากกว่า 0.8 (Hair et al., 2006) และหาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งทางตรง ทางอ้อม และอิทธิพลรวมของแต่ละตัวแปรด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling--SEM) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง

การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling--SEM) เป็นโปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสถิติชั้นสูง เพื่อทราบข้อมูลที่เกี่ยวข้องทางสถิติพร้อมทั้งทราบผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย ด้านความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และปัจจัยที่มีอิทธิพลระหว่างสถานการแข่งขันองค์ประกอบของทุนทางปัญญาและกลยุทธ์นวัตกรรมบริการ มีผลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรม ของตัวแปรแฝงทุกตัวของการวิจัยให้มีความสมบูรณ์

โมเดลสมการโครงสร้างเป็นเทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรพหุ ซึ่งรวมเอาการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุ (Multiple Regression) เข้าไว้ด้วยกัน เทคนิคดังกล่าวมีประโยชน์ต่อผู้วิจัยในการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ได้ภายในครั้งเดียว (Hair et al., 2006: 710) โปรแกรมทางสถิติที่ใช้ตรวจสอบ SEM ได้แก่ LISREL AMOS หรือ EQS เป็นต้น

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้โปรแกรม AMOS ในการวิเคราะห์ข้อมูลเนื่องจากโปรแกรม AMOS ใช้งานง่าย และสะดวก เพราะมีฟังก์ชั่นในการวาดภาพโมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์ การกำหนดลูกศรทิศทางความสัมพันธ์ง่าย อีกทั้งนักวิจัยไม่ต้องกังวลกับสัญลักษณ์ทางกรีซซึ่งยังใช้ในโปรแกรม LISREL และโปรแกรม AMOS อนุญาตให้มีการปรับโมเดลสมมติฐานผ่านการแลกเปลี่ยน ค่าความคลาดเคลื่อน (Error) ระหว่างตัวแปร Exogenous Manifest Variables กับ Endogenous Latent Variables และ Endogenous Manifest Variables ซึ่งการอนุญาตให้มีการแลกเปลี่ยนค่าความคลาดเคลื่อนในลักษณะที่หลากหลายนี้ ยังผลให้ค่าไคสแควร์ต่ำลง นั่นหมายความว่า โมเดลสมมติฐานที่ผู้วิจัยนำเสนอมีโอกาสสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากขึ้น (สุภมาส อังสุโชติ และคณะ, 2551: 21)

วิเคราะห์ SEM ผ่านโปรแกรม AMOS หรือ LISREL ในการทดสอบโมเดลสมการโครงสร้าง ผู้วิจัยจะเริ่มต้นจากการกำหนดแผนผังโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ พร้อมทั้งระบุเส้นทางระหว่างตัวแปรซึ่งอยู่บนพื้นฐานทางทฤษฎี แต่ทั้งนี้ เสรี ชัดแช้ม (2551) และ Hair et al. (2006) ต่างระบุว่า ผู้วิจัยอาจสร้างโมเดลทางเลือก (Alternative Models or Competing Models) ไว้มากกว่า 1 โมเดล เพื่อดำเนินการวิเคราะห์เปรียบเทียบเพื่อค่าหาดัชนีทางสถิติที่ดีที่สุดในการประเมินความสอดคล้องของโมเดล (Evaluation the Data-Model Fit) ค่าสถิติสำคัญที่ใช้ตรวจสอบความพอเหมาะพอดี (Fit) ระหว่างโมเดลเชิงประจักษ์กับโมเดลทางทฤษฎี ได้แก่ ค่า p-Value ต้องมีนัยสำคัญทางสถิติ (Significant: Sig.) คือมีค่ามากกว่า 0.05 เมื่อตรวจสอบแล้วพบว่าโมเดลเชิงประจักษ์กับโมเดลทางทฤษฎี มีความสอดคล้องพอเหมาะพอดีกันให้ตรวจสอบค่าสถิติ ดังต่อไปนี้ร่วมด้วย

1. ค่า Chi-Square/ Degree of Freedom (x2 df) ซึ่งควรมีค่าน้อยกว่า 2.00 (Byrne, 1989: 55)

2. ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) ซึ่งควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 ตามคำแนะนำของ Diamantopoulos and Siguaw (2000, อ้างถึงใน สุภมาส อังศุโชติ และคณะ, 2551)

3. ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงสมบูรณ์ที่นิยมใช้ ได้แก่ GFI (Good of Fit Index) ซึ่งควรมีค่าเข้าใกล้ 1 มากที่สุด (Tanaka and Huba, 1985)

4. ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงสัมพัทธ์ ได้แก่ ค่า CFI (Comparative Fit Index) มีค่าอยู่ระหว่าง 0-1 แต่ค่าที่เข้าใกล้ 1 แสดงถึงความพอเหมาะพอดีของโมเดล (Bentler, 1990)

5. ดัชนีวัดความสอดคล้องในรูปความคลาดเคลื่อน ได้แก่ ค่า RMR (Root Mean Square Residual) ที่ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 (สุภมาส อังศุโชติ และคณะ, 2551) จากนั้นนำค่า

สัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (Standardized Regression Weights) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error, S.E.) ค่า t-Value, CR และค่า Square Multiple Correlation หรือ R^2 ที่ได้จากผลการวิเคราะห์จัดทำเป็นสมการมาตรวัด ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ในส่วนนี้ไว้ในบทที่ 4

ส่วนการพิสูจน์สมมติฐานการวิจัยทั้งหมดนั้น ผู้วิจัยได้นำเสนอค่าสถิติแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ด้วยค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (Standardized Regression Weights) พร้อมทั้งค่า t-Value และ p-Value และนำค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (S.E.) ค่า t-Value หรือ Critical Ratio (C.R.) และค่า Square Multiple Correlation ที่ได้จากผลการวิเคราะห์จัดทำเป็นสมการโครงสร้างของโมเดลการวิจัย จากนั้นยังได้นำเสนอสถิติแสดงค่าอิทธิพลระหว่างตัวแปรด้วย (ตารางที่ 7)

ตารางที่ 7 ค่าสถิติที่เกี่ยวข้องในการประเมินความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สถิติที่เกี่ยวข้อง	สัญลักษณ์	วัตถุประสงค์	ค่าสถิติที่แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
Chi-square	χ^2	เพื่อยืนยันสมมติฐานศูนย์ (null hypothesis) คือ โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์	ns. ($p > .05$)
Relative Chisquare	$\chi^{2/df}$	ตรวจสอบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์	$\chi^{2/df} < 3.00$

ตารางที่ 7 ค่าสถิติที่เกี่ยวข้องในการประเมินความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ต่อ)

สถิติที่เกี่ยวข้อง	สัญลักษณ์	วัตถุประสงค์	ค่าสถิติที่แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
Nested Chi-square	-	เพื่อเปรียบเทียบโมเดลคู่แข่งว่าโมเดลใดสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากกว่ากัน	χ^2 ($p < .05$) และโมเดลใดมี Nested χ^2 น้อยกว่าจะสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากกว่า
Goodness of Fit Index	GFI	เพื่อวัดระดับความกลมกลืนมีค่าระหว่าง 0 – 1.00	> .90
Comparative Fit Index	CFI	เพื่อวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบโดยมีค่าระหว่าง 0 – 1.00	> .95
Nomad Fit Index	NFI	ดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงสัมพัทธ์	> .90
Comparative Fit Index	CFI	เพื่อวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบโดยมีค่าระหว่าง 0 – 1.00	> .95
Nomad Fit Index	NFI	ดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงสัมพัทธ์	> .90
Standardized root Mean square Residual	Standardized RMR	เพื่อบอกค่าความคลาดเคลื่อนของโมเดลในรูปของรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน โดยมีค่าระหว่าง 0 – 100	< .08

ตารางที่ 7 ค่าสถิติที่เกี่ยวข้องในการประเมินความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ต่อ)

สถิติที่เกี่ยวข้อง	สัญลักษณ์	วัตถุประสงค์	ค่าสถิติที่แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
Root Mean Square Error of Approximation	RMSEA	เพื่อบอกค่าความความคลาดเคลื่อนของโมเดลในรูปของรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อน โดยประมาณ โดยมีค่าระหว่าง 0 – 100	< .06

เมื่อมีการทดสอบโมเดลสมการโครงสร้างเพื่อให้โมเดลมีความสอดคล้องระหว่างโมเดลเชิงทฤษฎีกับโมเดลเชิงประจักษ์ ด้วยการพิจารณาค่าสถิติต่าง ๆ ในตารางที่ 3.5 แล้วพบว่าโมเดลองค์ประกอบที่ศึกษาไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งตรงกับ เสรี ชัดแช้ม (2551: 30-31) และ สุภมาส อังศุโชติ และคณะ (2551: 27) ได้เสนอว่า ผู้วิจัยอาจพิจารณาปรับค่าพารามิเตอร์ในโมเดลสมมติฐานใหม่และทดสอบผลการปรับโมเดลนั้น โดยพิจารณาค่าดัชนีดัดแปรโมเดล (Modification Indices - MI) และค่าดัชนี MI นี้เองจะบอกว่า ผู้วิจัยควรเพิ่มหรือตัดพารามิเตอร์ตัวใดออกจากโมเดลเพื่อให้โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยลักษณะเฉพาะของ โปรแกรม AMOS ในการดัดแปรโมเดล (Model Modification) สามารถปรับค่า MI ของตัวแปรสังเกต แต่ละตัว ซึ่งสามารถปรับข้ามมิติระหว่างตัวแปร Exogenous กับตัวแปร Endogenous ได้

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้นำวิธีการของการวิจัยเชิงคุณภาพมาใช้เพื่ออธิบายและยืนยันข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีกระบวนการวิจัย ดังนี้

ประชากรเป้าหมายสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ

ในการศึกษาเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มประชากรเป้าหมาย คือ ประธานกรรมการบริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซ่าจำกัด (มหาชน) คุณสุทธิเกียรติ จิราธิวัฒน์ ประธานกรรมการบริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซ่าจำกัด (มหาชน) ดร.รณชิต มหัทธนะพฤทธิ์ คุณภัทรา จองเจริญกุลชัยรวมทั้งสิ้น 3 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ โดยโครงสร้างข้อคำถามในการสัมภาษณ์ได้มาจากผลการวิจัยเชิงปริมาณเกี่ยวกับ การเพิ่มขึ้นของผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในเครือ โดยวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์เป็นการแสวงหาความจริงจากความคิดของผู้บริหารองค์กร ซึ่งรับผิดชอบเกี่ยวกับการ กำหนดนโยบาย แผนงานองค์กร การนำนโยบายไปปฏิบัติ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์กร ประเด็นคำถามมี 4 ประเด็น ได้แก่ สถานการณ์การแข่งขัน (Competition Rivalry) ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) กลยุทธ์นวัตกรรมบริการ (Service Innovation Strategy) และผลการดำเนินงาน (Performance) ของเครือโรงแรมเซ็นทารา เพื่อหาข้อมูลเชิงลึกและยืนยันผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ซึ่งรายละเอียดคำถามแสดงไว้ในภาคผนวก

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อหาข้อมูลจากปรากฏการณ์จริงมาใช้อธิบายผลการศึกษาเชิงปริมาณที่วิเคราะห์ด้วยโปรแกรม AMOS เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและอิทธิพลทางตรง-ทางอ้อมมากยิ่งขึ้น ซึ่งในการสัมภาษณ์เจาะลึก ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์มีโครงร่างในการเก็บข้อมูล จากประชากรเป้าหมายเป็นระดับผู้บริหารที่มีภาระงานค่อนข้างมาก ทำให้มีเวลาในการให้ข้อมูลไม่ตรงกัน ไม่เหมาะกับการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการอื่น เช่น การสัมมนากลุ่มย่อย ซึ่งการสัมภาษณ์แต่ละครั้งใช้เวลาประมาณ 30 – 60 นาที ในระหว่างการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ทำการบันทึกข้อมูลโดยการจดบันทึกและการบันทึกเสียงเพื่อเป็นหลักฐานยืนยันและใช้ในการวิเคราะห์รายละเอียด เพื่อหาข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการวิจัยครั้งนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

เมื่อเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพครบแล้วจะนำข้อมูลจากเครื่องบันทึกเสียงมาถอดเป็นข้อความจากนั้นทำการจัดระเบียบข้อมูลด้วยการจัดกลุ่มข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่ ทำการสรุปข้อมูลและแปลความหมายของข้อค้นพบ จากนั้นทำการตรวจสอบข้อมูลด้วยเทคนิคสามเส้า (Triangulations) โดยการเปรียบเทียบข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม ที่ทำการสัมภาษณ์ว่า ข้อมูลมีความถูกต้องและสอดคล้องกันหรือไม่ แล้วนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนาอธิบายข้อค้นพบในบทที่ 4 ซึ่งเป็นการผสมผสานวิธีการของระเบียบวิธีการวิจัยทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพและวิจัยเชิงปริมาณที่แตกต่างกัน มาอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น (Jick, 1979) เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือที่ใช้สำหรับการศึกษา สำหรับตัวแปรตามได้แก่ ผลการดำเนินงานของเครือธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย (CHAIN PERFORMANCE: CP) ที่มีตัวแปรเชิงสาเหตุ 3 ตัวแปร คือ 1) สถานการณ์การแข่งขัน (Competition Rivalry: CR) 2) ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital: IC) 3) กลยุทธ์นวัตกรรมบริการ (Service Innovation Strategy: SI) ซึ่งการทดสอบเครื่องมือด้วยค่าทางสถิติ เพื่อยืนยันให้ความมั่นใจว่าเครื่องมือที่ใช้มีคุณภาพอยู่ในระดับดี โดยผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

1. ค่าสถิติพื้นฐานแสดงลักษณะทั่วไป เครือโรงแรมและรีสอร์ทของเซ็นทารา ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย

2. ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ และค่าความโด่งของแต่ละตัวแปร

3. การตรวจสอบอคติของของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อการตรวจสอบปัญหาที่อาจเกิดจากอคติในการตอบแบบสอบถาม โดยการเปรียบเทียบ t-test แบ่งกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่ส่งคืนกลับมาก่อน (Early Respondents) และผู้ตอบแบบสอบถามที่ส่งกลับมาภายหลัง (Late Respondents) (Tanriverdi, 2008) หากทดสอบแล้วพบว่า ไม่มีความแตกต่างทางสถิติอย่างมีนัยสำคัญ แสดงถึงกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยปราศจากอคติ

4. ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ เพื่อพิจารณาสภาพปัญหาที่อาจเกิดจากการผันแปรร่วมกันมากเกินไป (Multicollinearity) โดยผู้วิจัยกำหนดว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้องไม่เกิน 0.8 (Schroeder, 1990)

5. ค่าอำนาจจำแนก และความเชื่อถือได้ของข้อคำถามในแต่ละตัวแปรสังเกตได้ ผู้วิจัยใช้ค่าแสดงอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกต โดยใช้ค่า Cronbach's Alpha ของแต่ละกลุ่มตัวแปร

6. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ด้วยการใช้โปรแกรม AMOS ในการวิเคราะห์เพื่อหาความเชื่อถือได้ และนำเสนอค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standard Regression Weights) ค่าความผันแปรที่สกัดได้เฉลี่ย (Average Variance Extracted: AVE หรือ ρ_v) และค่าความเชื่อถือได้ของโครงสร้าง (Construct Reliability : CR หรือ ρ_c) เป็นการ

ประเมินความเชื่อถือได้ของมาตรวัด วิเคราะห์ความเหมาะสมของโมเดลมาตรวัดตัวแปร แล้วนำเสนอค่าสถิติเพื่อประเมินโมเดล ได้แก่ ค่า Chi-square, Degree of Freedom, CMIN, GFI, CFI, RMR และค่า RMSEA

7. การตรวจสอบความสอดคล้องโมเดลสมการโครงสร้างและผลการวิเคราะห์ข้อมูลสมการโครงสร้างการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล (Model testing) เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยต้องพิจารณาดัชนีตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลอย่างถี่ถ้วน โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา 3 ข้อ คือ 1) พิจารณาความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 2) พิจารณาค่าพารามิเตอร์แต่ละเส้นว่าแตกต่างจากศูนย์หรือไม่ และ 3) พิจารณาความสมเหตุสมผลของขนาดและทิศทางของค่าพารามิเตอร์แต่ละเส้น (Schumacker & Lomax, 2010)

8. การทดสอบสมมติฐาน ซึ่งทดสอบว่าสมมติฐานที่ตั้งไว้ถูกต้องเป็นจริงหรือไม่ โดยการนำเสนอค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน ค่า t-Value หรือ Critical Ratio ค่า p-Value และค่าอัตราร้อยละของการผันแปร (R^2 หรือ Square Multiple Correlation) ของแต่ละความสัมพันธ์ตลอดจนค่าอิทธิพลทั้งทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมของตัวแปรต้นที่มีต่อตัวแปรตาม

9. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 3 ท่าน ซึ่งการสัมภาษณ์แบบมีโครงร่างมีประเด็นข้อคำถามเกี่ยวกับตัวแปร 4 ตัวแปรดังนี้ สำหรับตัวแปรตามได้แก่ ผลการดำเนินงานของเครือธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย (CHAIN PERFORMANCE: CP) ที่มีตัวแปรเชิงสาเหตุ 3 ตัวแปร คือ 1) สถานการณ์การแข่งขัน (Competition Rivalry: CR) 2) ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital: IC) 3) กลยุทธ์นวัตกรรมบริการ (Service Innovation Strategy: SI) (โปรดดูเพิ่มเติมในภาคผนวก ค)

1. สถิติพื้นฐานแสดงลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

งานวิจัยฉบับนี้มีหน่วยการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) คือ องค์กรของเครือโรงแรมแต่ละแห่ง ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังโรงแรมและรีสอร์ทในเครือ เซ็นทาราที่อยู่ในประเทศไทย รวมทั้งสิ้น 41 แห่ง ซึ่ง ขณะที่ผู้ที่ทำการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ คือ ผู้จัดการโรงแรมและรีสอร์ท ผู้ช่วยในตำแหน่งต่าง ๆ แต่ละแห่ง รวมทั้งสิ้น 246 คน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้น 131 คนคิดเป็นร้อยล่ะ 53.47 ในการตอบแบบสอบถาม

จากข้อมูลกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด พบว่า เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ที่ร้อยละ 53.4 และ 46.6 ตามลำดับ อายุผู้ตอบแบบสอบถาม อยู่ระหว่าง 30-40 ปี ร้อยล่ะ 51.1 และ 41-50ปี ร้อยล่ะ28.2 สำหรับอายุ น้อยกว่า 30 ปี มีเพียงร้อยล่ะ 8.4 และส่วนใหญ่แล้ว จะมีประสบการณ์ทำงานมากกว่า

15 ปีขึ้นไปถึงร้อยล่ะ 32.8 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด ร้อยล่ะ69.5 ส่วนใหญ่โรงแรมและรีสอร์ทอยู่ในแหล่งสถานที่ท่องเที่ยว ร้อยล่ะ 63.4 (ตารางที่ 8)

ตารางที่ 8 แสดงสถิติพื้นฐานแสดงลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

สถานภาพ	ความถี่	ร้อยล่ะ
เพศ		
ชาย	61	46.6
หญิง	70	53.4
รวม	**131**	**100**
อายุ		131
น้อยกว่า 30 ปี	11	8.4
30-40 ปี	67	51.1
41-50 ปี	37	28.2
มากว่า 50 ปี	16	12.2
รวม	**131**	**100**
ประสบการณ์ทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	37	28.2
5-10 ปี	27	20.6
11-15 ปี	24	18.3
มากกว่า 15 ปี	43	32.8
รวม	**131**	**100**
การศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	16	12.2
ปริญญาตรี	91	69.5
ปริญญาโท	23	17.6
สูงกว่าปริญญาโท	1	0.8
รวม	**131**	**100**

ตารางที่ 8 แสดงสถิติพื้นฐานแสดงลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

สถานภาพ	ความถี่	ร้อยล่ะ
บริเวณสถานที่ตั้ง		
ย่านธุรกิจ ในกรุงเทพ	22	16.8
ย่านธุรกิจปริมณฑล	3	2.3
อำเภอเมือง	13	9.9
ต่างอำเภอ	8	6.1
สถานที่ท่องเที่ยว	83	63.4
สถานีขนส่ง/รถไฟฟ้า/สนามบิน	2	1.5
รวม	**131**	**100**

จากผลการวิเคราะห์ จะเห็นได้ว่า ธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ของไทยยังจำเป็นต้องอยู่ในแหล่งสถานที่ท่องเที่ยวเป็นหลัก สูงถึงร้อยล่ะ 63.4 แสดงว่าธุรกิจโรงแรมกลุ่มลูกค้าหลักเป็นนักท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศ โดยที่ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยล่ะ 53.4 และควรมีประสบการณ์ทำงาน มากกว่า 15 ปี ถึงร้อยล่ะ 32.8 แสดงว่า การให้ความสำคัญกับภาคการจัดการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท ในประเทศไทย เพศหญิง เหมาะสมกว่าเพศชาย และส่วนใหญ่จำเป็นต้องมีประสบการณ์ทำงาน

2. สถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้

ได้นำเสนอค่าสถิติพื้นฐานของ 1) สถานการณ์การแข่งขัน (Competition Rivalry: CR) 2) ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital: IC) 3) กลยุทธ์นวัตกรรมบริการ (Service Innovation Strategy: SI) ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่งของตัวแปร

(n=131)

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกต	จำนวนข้อ	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	ค่าความเบ้ Skewness	ค่าความโด่ง Kurtosis	แปรผล
สถานการณ์การแข่งขัน CR	สถานการณ์แข่งขัน ภายใน	4	3.89	0.75	-0.64	0.28	มาก
	สถานการณ์แข่งขันภายนอก	2	3.87	0.78	-0.25	-0.71	มาก
	การขับเคลื่อนการแข่งขัน	5	3.84	0.64	-0.18	-0.66	มาก
ทุนทางปัญญา	ทุนมนุษย์	5	4.08	0.58	-0.81	1.06	มาก
IC	ทุนโครงสร้าง	5	3.89	0.69	-0.56	0.06	มาก
	ทุนสัมพันธ์	5	3.51	0.82	-0.81	0.60	มาก
กลยุทธ์นวัตกรรม	การสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ในการบริการ	5	3.89	060	-0.44	0.44	มาก
บริการ SI	เจตคติที่มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง	4	4.08	0.62	-0.60	0.83	มาก
	การสร้างการเรียนรู้	3	4.07	0.67	-0.57	050	มาก
ผลการ	ความพึงพอใจของลูกค้า	5	4.21	0.54	0.27	-0.36	มาก
ดำเนินงาน CP	ความพึงพอใจของพนักงาน	5	4.05	0.61	0.70	1.85	มาก
	ผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน	5	4.04	0.57	-0.56	1.22	มาก

จากตารางที่ 9 และภาคผนวก ในตารางที่ สามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ดังนี้

1. สถานการณ์การแข่งขัน

การวิจัยครั้งนี้ มาตรวัดสถานการณ์การแข่งขันเป็นตัวแปรแฝงที่ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ปัจจัย ได้แก่ การวิเคราะห์การแข่งขันภายใน มีข้อคำถาม 4 ข้อ การวิเคราะห์ภายนอกมี

ข้อคำถาม 2 ข้อ และการขับเคลื่อนการแข่งขัน มีข้อคำถาม 5 ข้อ รวมทั้งสิ้น 11 ข้อ จากการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน สามารถสรุปลักษณะมาตรวัดตัวแปรสังเกตได้ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์การแข่งขันภายใน

ผลการวิเคราะห์ พบว่า โรงแรมและรีสอร์ท มีการวิเคราะห์การแข่งขันภายในอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.84) และเมื่อพิจารณารายละเอียดของมาตรวัดในตาราง ภาคผนวก พบว่า การวิเคราะห์การแข่งขันภายใน มีความสำคัญระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.47- 4.12 โดย การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับเป้าหมายของโรงแรมและรีสอร์ท มีค่ามากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.12) รองลงมา ความถี่ของการประชุมพิจารณาการปฏิบัติงาน กระบวนการทำงานของภายในองค์กร ($\bar{X}$= 4.00) และ การกำหนด kpi ให้พนักงานได้ศึกษา ค้นหาความรู้ กลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งความถี่การประชุมเพื่อพิจารณาสิ่งแวดล้อมภายใน มีความสำคัญระดับมากมีค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ เท่ากับ 3.96 และมีค่าระดับความสำคัญปานกลาง $\bar{X}$ 3.47 ตามลำดับ

1.2 การวิเคราะห์การแข่งขันภายนอก

ผลการวิเคราะห์ พบว่า โรงแรมและรีสอร์ท มีการวิเคราะห์การแข่งขันภายนอกอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.87) และเมื่อพิจารณารายละเอียดของมาตรวัดในตาราง ภาคผนวก พบว่า การวิเคราะห์การแข่งขันภายนอก มีความสำคัญระดับ มาก โดยความถี่จากการสังเกตการณ์ติดตามผลิตภัณฑ์และบริการโรงแรมอื่น อยู่ในระดับความสำคัญมาก มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}$ = 3.98) ความถี่การศึกษากลยุทธ์และวิธีการปฏิบัติของโรงแรมอื่นมีค่าความสำคัญอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.77

1.3 การขับเคลื่อนการแข่งขัน

ผลการวิเคราะห์ พบว่า โรงแรมและรีสอร์ท มีการขับเคลื่อนการแข่งขัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.87) และเมื่อพิจารณารายละเอียดของมาตรวัดในตาราง ภาคผนวก พบว่า การขับเคลื่อนการแข่งขันมีความสำคัญระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.42- 4.05 โดย ผู้บริหารได้เชื่อมเป้าหมายของพนักงานให้มีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของโรงแรม มีค่าระดับความสำคัญมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.05) หน่วยงานมีการเลื่อนตำแหน่ง มอบรางวับเมื่อมีการปฏิบัติได้ตามเป้าหมาย และการได้รับการยอมรับในผลการปฏิบัติงาน และความสามารถ ของพนักงาน มีค่าระดับมาก ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) เท่ากับ 3.96 และ 3.95 ตามลำดับ การได้รับผลตอบแทนและรางวัล ทำให้พนักงานศึกษาค้นคว้าหาความรู้มีค่าระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.82) การที่พนักงานในหน่วยงานมีโอกาสเป็นตัวแทนโรงแรมในเครือได้เป็นวิทยากรเผยแพร่ความสำเร็จ มีค่าระดับความสำคัญปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.42)

2. ทุนทางปัญญา

การวิจัยครั้งนี้ มาตรวัดทุนทางปัญญาเป็นตัวแปรแฝงที่ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ปัจจัย ได้แก่ ทุนมนุษย์ มีข้อคำถาม 5 ข้อ ทุนโครงสร้าง มีข้อคำถาม 5 ข้อ และทุนสัมพันธ์ มีข้อคำถาม 5 ข้อ รวมทั้งสิ้น 15 ข้อ จากการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน สามารถสรุปลักษณะมาตรวัดตัวแปรสังเกตได้ดังนี้

2.1 ทุนมนุษย์

ผลการวิเคราะห์ พบว่า โรงแรมและรีสอร์ท มีทุนมนุษย์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.08) และเมื่อพิจารณารายละเอียดของมาตรวัดในตาราง ภาคผนวก พบว่า ทุนมนุษย์มีค่าระดับความสำคัญระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.95 - 4.23 โดยทั้งหมด หน่วยงานมีการจัดทำนโยบายการฝึกอบรมให้ความรู้พนักงานต่อเนื่องทุกปี, การที่พนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่ สำคัญของโรงแรม, พนักงานทำงานเป็นทีม และแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพ, พนักงานมีความรู้สึกพึงพอใจโดยรวมและมีความยินดีจงรักภักดีกับโรงแรม และพนักงานมีศักยภาพเชี่ยวชาญในการทำงานเป็นกำลังสำคัญส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนให้องค์กรสู่ความสำเร็จ อยู่ในระดับมีค่าความสำคัญมาก ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) เท่ากับ 4.14, 4.06, 4.02 และ3.95 ตามลำดับ

2.2 ทุนโครงสร้าง

ผลการวิเคราะห์ พบว่า โรงแรมและรีสอร์ท มีทุนโครงสร้าง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.89) และเมื่อพิจารณารายละเอียดของมาตรวัดในตาราง ภาคผนวก พบว่า ทุนโครงสร้าง มีค่าระดับความสำคัญระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.72 - 4.07 โดยพบว่าการกำหนดรูปแบบการดำเนินงานและหน้าที่ ความรับผิดชอบของพนักงานอย่างชัดเจน มีค่าระดับความสำคัญมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.07) และจัดทำโปรแกรมฝึกอบรมและแบบแผนสืบทอดตำแหน่งงานที่มีความสำคัญ, หน่วยงานมีการถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ วัฒนธรรมองค์กร ส่งเสริมธุรกิจโรงแรม, การจัดทำระบบเครือข่ายสารสนเทศ ของพนักงานภายในโรงแรม และจัดทำฐานความรู้ หรือคู่มือการทำงานให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้ มีค่าความสำคัญมาก ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) เท่ากับ 4.03, 3.82, 3.78 และ 3.72 ตามลำดับ

2.3 ทุนสัมพันธ์

ผลการวิเคราะห์ พบว่า โรงแรมและรีสอร์ท มีทุนสัมพันธ์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$= 3.51) และเมื่อพิจารณารายละเอียดของมาตรวัดในตาราง ภาคผนวก พบว่า ทุนสัมพันธ์ มีค่าระดับความสำคัญระดับ ปานกลางและมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.29 – 3.69 โดยพบว่าการลงทุนโครงการที่ทำเพื่อสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่องค่าระดับความสำคัญมากที่สุด ($\bar{X}$ = 3.69) การจัดทำสื่อเผยแพร่ ให้ความเข้าใจที่ถูกต้องต่อชุมชนรอบสถานที่โรงแรม, การได้รับการส่งเสริมนโยบายของ

กรมการท่องเที่ยวไทย, การได้รับส่วนสนับสนุนในส่วนมาตรการทางภาษี จากการกระตุ้นการท่องเที่ยวของภาครัฐการได้รับ/หรืองานวิจัยจากสถาบันวิจัยศึกษาธุรกิจโรงแรม และมีค่าความสำคัญมาก ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) เท่ากับ 3.57, 3.50, 3.45 และ 3.29 ตามลำดับ

3. กลยุทธ์นวัตกรรมบริการ

การวิจัยครั้งนี้ มาตรวัดกลยุทธ์นวัตกรรมบริการเป็นตัวแปรแฝงที่ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ปัจจัย ได้แก่ การสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ในการบริการมีข้อคำถาม 5 ข้อ เจตคติที่มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงมีข้อคำถาม 4 ข้อ และการสร้างการเรียนรู้มีข้อคำถาม 3 ข้อ รวมทั้งสิ้น 12 ข้อ จากการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน สามารถสรุปลักษณะมาตรวัดตัวแปรสังเกตได้ดังนี้

3.1 การสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ในการบริการ

ผลการวิเคราะห์ พบว่า โรงแรมและรีสอร์ท มีการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ในการบริการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.89) และเมื่อพิจารณารายละเอียดของมาตรวัดในตาราง ภาคผนวก พบว่า การสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ในการบริการ มีค่าระดับความสำคัญระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.78 – 4.03 โดยพบว่าการส่งเสริมให้มีการแสวงหาวิธีการหรือเทคนิคใหม่ๆในการบริการ เพื่อนำเสนอบริการที่มีความแตกต่างแก่ลูกค้า ค่าระดับความสำคัญมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.03) การมุ่งเน้นในการออกแบบและพัฒนาการบริการให้มีความแปลกใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า, กิจการสนับสนุนให้พนักงานมีการคิดค้นรูปแบบการบริการใหม่ๆ เพื่อสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า, การให้ความสำคัญกับการนำเสนอความคิดและวิธีการเกี่ยวกับการพัฒนาการบริการรูปแบบใหม่ และการมุ่งเน้นในการทำวิจัยที่เกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าและตลาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นข้อมูลในการพยากรณ์และคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านการบริการของลูกค้าและตลาดในอนาคต มีค่าความสำคัญมาก ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) เท่ากับ 3.96, 3.90, 3.80 และ 3.78 ตามลำดับ

3.2 เจตคติที่มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง

ผลการวิเคราะห์ พบว่า โรงแรมและรีสอร์ท มีเจตคติที่มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.08) และเมื่อพิจารณารายละเอียดของมาตรวัดในตาราง ภาคผนวก พบว่า เจตคติที่มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง มีค่าระดับความสำคัญระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.96 – 4.19 โดยพบว่าการเชื่อมั่นว่าการเปลี่ยนแปลงด้านรูปแบบการบริการจะส่งผลให้โรงแรมพัฒนาการบริการให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ค่าระดับความสำคัญมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.19) การให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการด้านการบริการ เพื่อเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของโรงแรม, การส่งเสริมให้พนักงานตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงด้านรูปแบบการบริการที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพการบริการ และการมุ่งมั่นในการแสวงหาข้อมูลที่เกี่ยวกับ

ลักษณะผลิตภัณฑ์และการบริการของคู่แข่ง เพื่อนำมาประยุกต์และพัฒนารูปแบบการบริการให้เกิดความแตกต่างและโดดเด่น มีค่าความสำคัญมาก ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) เท่ากับ 4.12, 4.04 และ 3.96 ตามลำดับ

3.3 การสร้างการเรียนรู้

ผลการวิเคราะห์ พบว่า โรงแรมและรีสอร์ท มีการสร้างการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.07) และเมื่อพิจารณารายละเอียดของมาตรวัดในตาราง ภาคผนวก พบว่า การสร้างการเรียนรู้ มีค่าระดับความสำคัญระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.04 – 4.09 โดยพบว่า การมุ่งเน้นในการสร้างความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้บริหารโรงแรมและพนักงานในการร่วมกันปรับปรุงพัฒนาบริการใหม่ ค่าระดับความสำคัญมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.09) การเชื่อมั่นว่าการพัฒนาทักษะทางความคิดและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติใหม่ ๆ ระหว่างพนักงานจะส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย และการให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดความรู้ใหม่ด้านการบริการให้แก่พนักงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน มีค่าความสำคัญมาก ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) เท่ากับ 4.07 และ 4.04 ตามลำดับ

4. ผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม

การวิจัยครั้งนี้ มาตรวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมเป็นตัวแปรแฝงที่ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ปัจจัย ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้ามีข้อคำถาม 5 ข้อ ความพึงพอใจของพนักงานมีข้อคำถาม 5 ข้อ และผลลัพธ์รายได้ที่เป็นตัวเงินมีข้อคำถาม 5 ข้อ รวมทั้งสิ้น 15 ข้อ จากการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน สามารถสรุปลักษณะมาตรวัดตัวแปรสังเกตได้ดังนี้

4.1 ความพึงพอใจของลูกค้า

ผลการวิเคราะห์ พบว่า โรงแรมและรีสอร์ท มีความพึงพอใจของลูกค้าอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.21) และเมื่อพิจารณารายละเอียดของมาตรวัดในตาราง ภาคผนวก พบว่าความพึงพอใจของลูกค้า มีค่าระดับความสำคัญระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.98-4.39 โดยพบว่า ทางโรงแรมยอมรับฟังคำติชม แสดงความคิดเห็นจากลูกค้า ค่าระดับความสำคัญมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.39) การให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส และมีใจตอบสนองต่อลูกค้า, ทางโรงแรมมีการจัดให้ลูกค้ามีความสะดวกในการขอรับบริการจากทางโรงแรม, ทางโรงแรมมีการดำเนินการแก้ไข ปรับปรุงตามลูกค้าแจ้งข้อร้องเรียน และโรงแรมมีรูปแบบผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลาย มีค่าความสำคัญมาก ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) เท่ากับ 4.34, 4.21, 4.16 และ 3.98 ตามลำดับ

4.2 ความพึงใจของพนักงาน

ผลการวิเคราะห์ พบว่า โรงแรมและรีสอร์ท มีความพึงพอใจของพนักงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.05) และเมื่อพิจารณารายละเอียดของมาตรวัดในตาราง ภาคผนวก พบว่าความพึงพอใจของพนักงาน มีค่าระดับความสำคัญระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.97-4.12 โดยพบว่าโรงแรมจัดการให้ผลตอบแทนในรูปแบบที่ไม่ใช่ตัวเงินอย่างเหมาะสม (คำชมเชย, เลื่อนตำแหน่ง)

ค่าระดับความสำคัญมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.12) พนักงานมีส่วนร่วมในการนำเสนอความรู้ แนวคิด และข้อเสนอแนะที่ร่วมกันระดมสมองออกมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน, ทางโรงแรมมีนโยบายดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีความสามารถเป็นเลิศ, หน่วยงานท่าน พนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอวิธีการและร่วมการตัดสินใจ และ หน่วยงานมีการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นในการปฏิบัติงานได้อย่างสะดวก รวดเร็ว มีค่าความสำคัญมาก ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) เท่ากับ 4.09, 4.03, 4.02 และ 3.97 ตามลำดับ

4.3 ผลลัพธ์รายได้ที่เป็นตัวเงิน

ผลการวิเคราะห์ พบว่า โรงแรมและรีสอร์ท มีผลลัพธ์รายได้ที่เป็นตัวเงิน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.04) และเมื่อพิจารณารายละเอียดของมาตรวัดในตาราง ภาคผนวก พบว่าผลลัพธ์รายได้ที่เป็นตัวเงินมีค่าระดับความสำคัญระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.94-4.13 โดยพบว่าโรงแรมมีภาพลักษณ์และชื่อเสียงในด้านคุณภาพการบริการที่ดีจนเป็นที่รู้จักและยอมรับจากลูกค้าที่เคยใช้บริการ ค่าระดับความสำคัญมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.13) โรงแรมมีรายได้จากการดำเนินงานด้านบริการสูงขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา, โรงแรมได้รับการยอมรับว่าเป็นกิจการที่มีนวัตกรรมสร้างสรรค์และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นระบบตอบแทนผลประโยชน์จากผู้ถือหุ้น, โรงแรมมีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และโรงแรมมีผลการดำเนินงานด้านการเงินเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ มีค่าความสำคัญมาก ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) เท่ากับ 4.09, 4.06, 3.94 และ 3.94 ตามลำดับ

3. การตรวจสอบอคติของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยนี้ คือ โรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทารา ที่เป็นตัวแทนของโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย แต่ผู้วิจัยได้ตอบโจทย์ว่า ผู้ใดควรจะเป็นตัวแทนที่ดีที่สุดในการตอบคำถามและให้ข้อมูลเกี่ยวกับการผลการดำเนินงานของเครือโรงแรมต่างๆ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดให้ผู้จัดการโรงแรมและรีสอร์ท รวมทั้งผู้ช่วยต่าง ๆที่เป็นระดับรองผู้จัดการหรือหัวหน้าแผนกต่าง ๆเป็นตัวแทนในการตอบแบบสอบถาม ซึ่งอาจเกิดอคติในการตอบแบบสอบถามและนำไปสู่การวิเคราะห์ผลการวิจัยที่ ไม่ตรงกับความเป็นจริงได้ เพื่อแก้ปัญหาข้างต้นผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้วิธีการจัดการอคติอันเกิดจากการรายงานผลด้วยตนเอง (Self-reporting) ตามข้อเสนอของ Podsakoff & Organ ในบทความเรื่อง “Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects” ตีพิมพ์ใน Journal of Management ในปี ค.ศ.1986 โดยผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการแบ่งแยกการวัด (Separation of Measurement) (Podsakoff & Organ, 1986) ซึ่งเป็นการตรวจสอบอคติจากการรายงานผลด้วยตนเองด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลในต่างเวลา ต่างสถานที่ หรือต่างวิธีการ จากนั้นนำผลการเก็บรวบรวมมาวิเคราะห์หาความแตกต่างของการรายงานผล และงานวิจัยที่ใช้แนวทางข้างต้นเพื่อตรวจสอบอคติจากการตอบแบบสอบถามด้วย วิธีการรายงานผลด้วยตนเอง

ได้แก่ เรื่อง “Performance Effects of Corporate Diversification: Roles of Knowledge Resources, Knowledge Management Capability and Information Technology” ของ Tanriverdi (2001) แห่งมหาวิทยาลัย Boston ประเทศสหรัฐอเมริกา Tanriverdi กำหนดกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารองค์การและผู้บริหารด้าน IT ตอบแบบสอบถามด้วย วิธีการรายงานผลด้วยตนเอง (self-reporting) อย่างไรก็ตาม Tanriverdi (2008) ได้ใช้วิธีการแบ่งแยกการวัดเพื่อตรวจสอบอคติของการตอบของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ 1) การแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น “ผู้ตอบแบบสอบถาม (Respondents)” และ “กลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่ผู้ตอบแบบสอบถาม (Non-respondents)” 2) การแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น “ผู้ตอบแบบสอบถามที่ส่งคืนกลับมาก่อน (Early Respondents)” และ “ผู้ตอบแบบสอบถามที่ส่งกลับมาภายหลัง (Late Respondents)” ทั้งนี้Tanriverdi กำหนดให้เวลาถึ่งหนึ่งของระยะการเก็บข้อมูลเป็นจุดแบ่ง (Cutoff) 3) การแบ่งผู้ตอบแบบสอบถามเป็น “ผู้ที่ตอบแบบสอบถามผ่านทางเว็บไซต์ (Web-Based Survey)” และ “ผู้ที่ตอบแบบสอบถามผ่านกระดาษ (Paper-Based Survey)” ทั้งนี้ ค่าการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มจะถูกนำมาวิเคราะห์ความแตกต่างทางสถิติด้วยสถิติ t-test ทั้งนี้ ค่าสถิติที่ได้ต้องไม่มีความแตกต่างกันไม่ว่าจะทดสอบด้วยกลุ่มตัวอย่างประเภทต่าง ๆ จึงจะถือว่า การตอบนั้นปราศจากอคติ

บทความวิจัยเรื่อง Technological Capabilities and Firm Performance: The Case of Small Manufacturing Firms in Japan โดย Isobe และคณะในปี ค.ศ. 2008 ซึ่งกำหนดให้กลุ่มตัวอย่าง คือ ประธานบริษัท ในการตรวจสอบอคติในการตอบของกลุ่มตัวอย่าง Isobe และคณะได้ใช้วิธีการแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น “ผู้ตอบแบบสอบถามที่ส่งคืนกลับมาก่อน (Early Respondents)” และ “ผู้ตอบแบบสอบถามที่ส่งกลับมาภายหลัง (Late Respondents)” จากนั้นประเมินค่าความแตกต่างในการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม ตามตัวแปรต่าง ๆ ที่ศึกษาด้วยสถิติ t-test ผลพบว่า ค่าการตอบของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 ในแต่ละตัวแปรที่ศึกษาไม่มีความแตกต่างกันทางสถิติ แสดงว่า การตอบของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ปราศจากอคติ (Isobe et al., 2008) จากข้างต้น ผู้วิจัยจึงประยุกต์การตรวจสอบอคติของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ “ผู้ตอบแบบสอบถามที่ส่งแบบสอบถามคืนกลับมาก่อน (Early Respondents)” และ “ผู้ตอบแบบสอบถามที่ส่งแบบสอบถามคืนกลับมาภายหลัง (Late Respondents)” โดยใช้เกณฑ์ในการแบ่ง คือ ผู้ที่ตอบแบบสอบถามและส่งคืนกลับมาระหว่างเดือนเดือนมีนาคมถึงเดือนพฤษภาคม ถือเป็น “กลุ่มที่ส่งแบบสอบถามคืนกลับมาก่อน” และ ผู้ที่ตอบแบบสอบถามและส่งคืนกลับมาระหว่างเดือนมิถุนายนถึงกรกฎาคม ถือเป็น “กลุ่มที่ส่งแบบสอบถามคืนกลับมาภายหลัง” จากนั้นไปทดสอบความแตกต่างของค่าการตอบด้วยสถิติ t-test ตามตัวแปรต่าง ๆ ซึ่งอาศัยการตอบแบบรายงานผลด้วยตนเองจากผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ตัวแปรสถานการณ์การแข่งขัน ตัวแปรทุนทางปัญญา ตัวแปรกลยุทธ์

นวัตกรรมบริการ และตัวแปรผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท ผลการทดสอบเป็นดังตารางที่ ซึ่งผลว่า หากจำแนกกลุ่มตัวอย่างทั้ง “ผู้ตอบแบบสอบถามที่ส่งแบบสอบถามคืนกลับมาก่อน (Early Respondents)” และ “ผู้ตอบแบบสอบถามที่ส่งแบบสอบถามคืนกลับมาภายหลัง (Late Respondents)” ค่าการตอบแบบสอบถามในตัวแปรต่าง ๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สะท้อนว่า กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ปราศจากอคติในการตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 10 การประเมินอคติในการตอบแบบสอบถาม

ตัวแปรกลุ่มตัวอย่าง		$\bar{x}$	SD	t-Value	Sig.
Analysis of internal competitiveness	Pre	3.72	1.036	-1.55	0.221
ICR	Post	4.02	0.869		
Analysis of external competitiveness	Pre	3.840	0.817	-0.443	0.213
ECR	Post	3.927	0.910		
Competition driven	Pre	3.810	0.846	-0.815	0.496
CD	Post	3.916	0.914		
HUMAN CAPITAL	Pre	4.048	0.810	-0.890	0.459
HC	Post	4.152	0.746		
STRUCTURAL CAPITAL	Pre	3.778	0.868	-0.755	0.269
SC	Post	3.932	0.955		
RELATION CAPITAL	Pre	3.341	0.986	-0.891	0.454
RC	Post	3.532	1.045		
CREATIVE SERVICE IDEA	Pre	3.208	0.747	-0.836	0.404
CSI	Post	3.945	0.856		
ATTITUDE TOWARD CHANGE	Pre	4.046	0.730	-0.442	0.300
ATC	Post	4.108	0.812		
GERNERATIVE LEARNING	Pre	3.992	0.716	-0.781	0.372
GL	Post	4.117	0.834		
CUSTOMER SASTISFACTION	Pre	4.070	0.737	-2.695	0.412
CS	Post	4.399	0.667		
EMPLOYEE SASTISFACTION	Pre	4.016	0.681	-0.851	0.414
ES	Post	4.137	0.817		

ตารางที่ 10 การประเมินอคติในการตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ตัวแปรกลุ่มตัวอย่าง		$\bar{X}$	SD	t-Value	Sig.
CHAIN PERFORMANCE	Pre	3.908	0.803	-1.212	0.496
CP	Post	4.095	0.831		

หมายเหตุ: Pre = ผู้ตอบแบบสอบถามที่ส่งแบบสอบถามคืนกลับมาก่อน (Early Respondents),
Post = ผู้ตอบแบบสอบถามที่ส่งแบบสอบถามคืนกลับมาภายหลัง (Late Respondents)

อย่างไรก็ตามการตรวจสอบอคติในการตอบแบบสอบถามของผู้ตอบแบบสอบถามจะพบว่า ไม่มีอคติในการตอบแบบสอบถาม แต่งานวิจัยนี้ยังมีข้อจำกัดคือ การไม่ได้ข้อมูลจากแหล่งจริง โดยเฉพาะในส่วนของความพึงพอใจของลูกค้าและพนักงานซึ่งผู้จัดการและผู้ตอบแบบสอบถามเป็นตัวแทนในการตอบ ทั้งนี้มีสาเหตุมาจากข้อจำกัดในการเข้าถึงข้อมูลของผู้วิจัย

4. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

ความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ เมื่อพิจารณาสภาพปัญหาที่เกิดจากการผันแปรร่วมกันมากเกินไป (Multicollinearity) อาจจะเกิดปัญหาทำให้ผลการวิเคราะห์มีความคลาดเคลื่อนสูง ดังนั้นจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ Multicollinearity ระหว่างตัวแปร โดยพิจารณาค่า Bivariated Correlation ของตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ในโมเดล สำหรับเกณฑ์ในการพิจารณา คือ ค่าความสัมพันธ์ไม่ควรมีค่ามากกว่า 0.8 (Ferguson, 1981) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ได้แสดงไว้ในตารางที่ จากตารางดังกล่าว พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทุกคู่มีค่าความสัมพันธ์ระหว่าง 0.001 – 0.691 ซึ่งเป็นค่าความสัมพันธ์ที่ต่ำกว่า 0.8 สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ไม่มีปัญหาการมีความสัมพันธ์ระหว่างกันสูงเกินไป ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้

Correlations

	Mean	Std. Deviation	สถานการแข่งขัน มิติภายใน	การวิเคราะห์สถานการณ์แข่งขันภายนอก	การขับเคลื่อนการแข่งขัน	มิติทุนมนุษย์	มิติ ทุนโครงสร้าง	มิติ ทุนสัมพันธ์	การสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ในการบริการ	เจตคติที่มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง	การสร้างการเรียนรู้	ความพึงพอใจของลูกค้า	ความพึงพอใจของพนักงาน	ผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน
สถานการแข่งขัน มิติภายใน	3.90	0.76	1.000											
การวิเคราะห์สถานการณ์แข่งขัน	3.88	0.78	.462**	1.000										
การขับเคลื่อนการแข่งขัน	3.85	0.65	.500**	.541**	1.000									
มิติทุนมนุษย์	4.08	0.58	.588**	.365**	.580**	1.000								
มิติ ทุนโครงสร้าง	3.89	0.70	.580**	.446**	.616**	.704**	1.000							
มิติ ทุนสัมพันธ์	3.51	0.83	.512**	.567**	.656**	.438**	.616**	1.000						
การสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ในการบริการ	3.90	0.60	.542**	.613**	.646**	.533**	.568**	.617**	1.000					
เจตคติที่มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง	4.09	0.62	.425**	.422**	.543**	.569**	.469**	.348**	.585**	1.000				
การสร้างการเรียนรู้	4.07	0.68	.454**	.483**	.541**	.644**	.614**	.503**	.659**	.768**	1.000			
ความพึงพอใจของลูกค้า	4.22	0.54	.525**	.301**	.455**	.672**	.573**	.359**	.470**	.417**	.528**	1.000		
ความพึงพอใจของพนักงาน	4.05	0.62	.478**	.402**	.463**	.723**	.557**	.331**	.563**	.529**	.623**	.669**	1.000	
ผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน	4.04	0.58	.384**	.304**	.403**	.465**	.452**	.378**	.445**	.476**	.586**	.529**	.580**	1.000

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

5. อำนาจจำแนกและความเชื่อถือได้ของข้อคำถามในแต่ละตัวแปรสังเกตได้

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 131 ชุด มาคำนวณหาค่าความเชื่อถือได้ของข้อคำถามมาตรวัดตัวแปรสังเกตโดยได้แสดงค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Corrected Item-Total Correlation) และค่า Cronbach's alpha เพื่อแสดงหลักฐานว่าข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ในครั้งนี้มีความเชื่อถือได้มากเพียงใด

ตารางที่ 12 ค่าอำนาจการจำแนกและความเชื่อถือได้ของมาตราวัดสถานการณ์แข่งขัน

ตัวแปรสังเกต	ตัวแปรภายในองค์ประกอบ	ค่าอำนาจการจำแนกรายข้อ (Corrected Item-Total Correlation)	Cronbach's alpha
Analysis of internal competitiveness ICR	ICR1	0.558	0.853
	ICR2	0.624	
	ICR3	0.612	
	ICR4	0.542	
Analysis of external competitiveness ECR	ECR1	0.504	0.853
	ECR2	0.648	
Competition driven CD	CD1	0.431	0.855
	CD2	0.596	
	CD3	0.620	
	CD4	0.569	
	CD5	0.540	

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตารางที่ 12 พบว่า ค่าอำนาจการจำแนกของการวิเคราะห์การแข่งขันภายใน มีค่าระหว่าง 0.542 - 0.624 และค่าความเชื่อถือได้การวิเคราะห์การแข่งขันภายในเท่ากับ 0.853 ค่าอำนาจการจำแนกของการวิเคราะห์การแข่งขันภายนอก มีค่าระหว่าง 0.504 - 0.648 และค่าความเชื่อถือได้ของการแข่งขันภายนอก เท่ากับ 0.853 ค่าอำนาจการจำแนกของการขับเคลื่อนการแข่งขัน มีค่าระหว่าง 0.431 - 0.620 และค่าความเชื่อถือได้ของการขับเคลื่อนการแข่งขัน เท่ากับ 0.855 ซึ่งแสดงว่าข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมีค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อถือได้ของมาตรวัดอยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 13 ค่าอำนาจจำแนกและความเชื่อถือได้ของมาตรวัดทุนทางปัญญา

ตัวแปรสังเกต	ตัวแปรภายในองค์ประกอบ	ค่าอำนาจการจำแนกรายข้อ (Corrected Item-Total Correlation)	Cronbach's alpha
HUMAN CAPITAL	HC1	0.419	0.908
HC	HC2	0.521	
	HC3	0.604	
	HC4	0.649	
	HC5	0.565	
STRUCTURAL	SC1	0.573	0.905
CAPITAL			
SC	SC2	0.799	
	SC3	0.685	
	SC4	0.520	
	SC5	0.642	
RELATION CAPITAL	RC1	0.632	0.905
RC	RC2	0.675	
	RC3	0.570	
	RC4	0.584	
	RC5	0.731	

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตารางที่ 13 พบว่า ค่าอำนาจการจำแนกของทุนมนุษย์มีค่าระหว่าง 0.419 - 0.649 และค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.908 ค่าอำนาจจำแนกของทุนโครงสร้าง มีค่าระหว่าง 0.520 – 0.799 และค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.905 ค่าอำนาจจำแนกของทุนสัมพันธ์มีค่าระหว่าง 0.570 – 0.731 และค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.905 ซึ่งแสดงว่าข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมีค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อถือได้ของมาตรวัดอยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 14 ค่าอำนาจจำแนกและความเชื่อถือได้ของมาตรวัดกลยุทธ์นวัตกรรมบริการ

ตัวแปรสังเกต	ตัวแปรภายในองค์ประกอบ	ค่าอำนาจการจำแนกรายข้อ (Corrected Item-Total Correlation)	Cronbach's alpha
CREATIVE SERVICE IDEA CSI	CSI1	0.617	0.911
	CSI2	0.618	
	CSI3	0.692	
	CSI4	0.677	
	CSI5	0.421	
ATTITUDE TOWARD CHANGE ATC	ATC1	0.603	0.908
	ATC2	0.694	
	ATC3	0.627	
	ATC4	0.757	
GERNERATIVE LEARNING GL	GL1	0.763	0.904
	GL2	0.767	
	GL3	0.700	

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตารางที่ 14 พบว่า ค่าอำนาจการจำแนกของการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ในการบริการมีค่าระหว่าง 0.421 - 0.692 และค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.911 ค่าอำนาจจำแนกของเจตคติที่มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงมีค่าระหว่าง 0.603 - 0.757 และค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.908 ค่าอำนาจจำแนกของการสร้างการเรียนรู้มีค่าระหว่าง 0.700 - 0.767 และค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.904 ซึ่งแสดงว่าข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมีค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อถือได้ของมาตรวัดอยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 15 ค่าอำนาจจำแนกและความเชื่อถือได้ของมาตรวัดผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรม

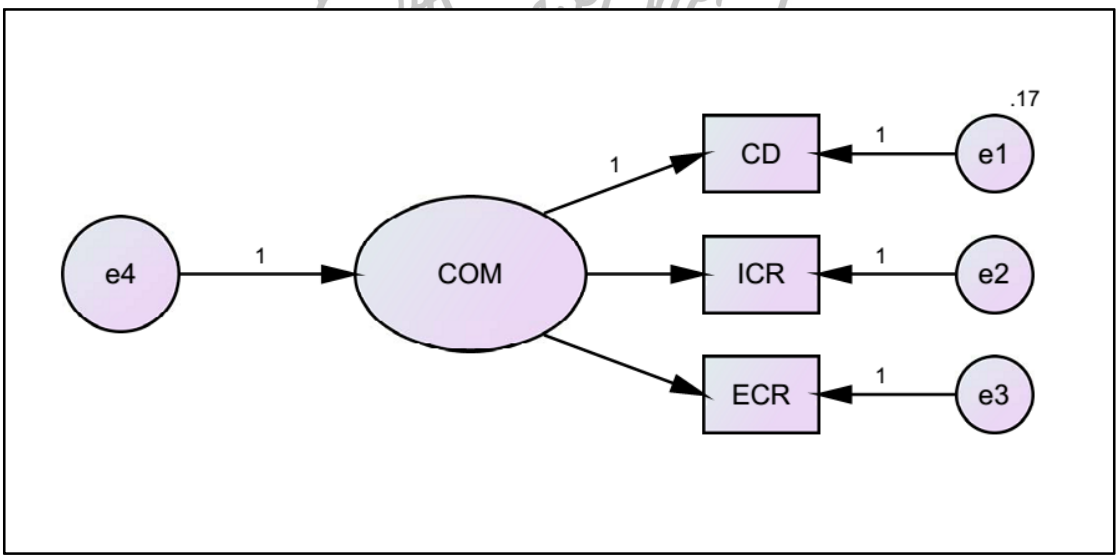
ตัวแปรสังเกต	ตัวแปรภายในองค์ประกอบ	ค่าอำนาจการจำแนกรายข้อ (Corrected Item-Total Correlation)	Cronbach's alpha
CUSTOMER SASTISFACTION CS	CS1	0.482	0.902
	CS2	0.658	
	CS3	0.743	
	CS4	0.521	
	CS5	0.573	
EMPLOYEE SASTISFACTION ES	ES1	0.676	0.898
	ES2	0.677	
	ES3	0.663	
	ES4	0.694	
	ES5	0.757	
CHAIN PERFORMANCE CP	CP1	0.390	0.904
	CP2	0.364	
	CP3	0.526	
	CP4	0.681	
	CP5	0.711	

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตารางที่ 15 พบว่า ค่าอำนาจการจำแนกของความพึงพอใจของลูกค้ามีค่าระหว่าง 0.482 - 0.743 และค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.902 ค่าอำนาจจำแนกของความพึงพอใจของพนักงานมีค่าระหว่าง 0.663 - 0.757 และค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.898 ค่าอำนาจจำแนกของผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงินมีค่าระหว่าง 0.364 - 0.711 และค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.904 ซึ่งแสดงว่าข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมีค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อถือได้ของมาตรวัดอยู่ในระดับสูง

6. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ด้วยการใช้โปรแกรม AMOS ใช้สำหรับการศึกษา สำหรับตัวแปรตามได้แก่ ผลการดำเนินงานของเครือธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย (CHAIN PERFORMANCE: CP) ที่มีตัวแปรเชิงสาเหตุ 3 ตัวแปร คือ 1) สถานการณ์การแข่งขัน (Competition Rivalry: CR) 2) ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital: IC) 3) กลยุทธ์นวัตกรรมบริการ (Service Innovation Strategy: SI) โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์เพื่อหาความเชื่อถือได้ และนำเสนอค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standard Regression Weights) ค่าความผันแปรที่สกัดได้เฉลี่ย (Average Variance Extracted: AVEหรือ ρ_v) และค่าความเชื่อถือได้ของโครงสร้าง (Construct Reliability: CR หรือ ρ_c) เป็นการประเมินความเชื่อถือได้ของมาตรวัด วิเคราะห์ความเหมาะสมของโมเดลมาตรวัดตัวแปร แล้วนำเสนอค่าสถิติเพื่อประเมินโมเดล ได้แก่ ค่า Chi-square, Degree of Freedom, CMIN, GFI, CFI, RMR, RMSEA

6.1 สถานการณ์แข่งขัน



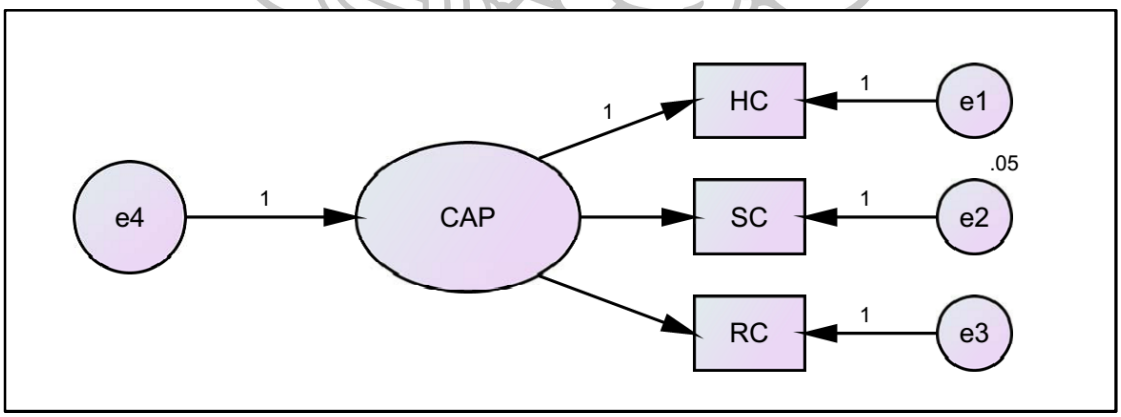
ภาพที่ 13 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและโมเดลมาตรวัดของสถานการณ์การแข่งขัน

ตารางที่ 16 ค่าความเชื่อถือได้และค่าสถิติแสดงความสอดคล้องของโมเดลมาตรวัดตัวแปรสถานการณ์การแข่งขัน

ตัวแปรสังเกต	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ค่าผันแปรที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE)	ค่าความเชื่อถือได้ (CR)	Chi-Square(x^2)	Df	x2 /df	p-Value	GFI	CFI	RMR	RMSEA
CD	0.767	0.504	0.634	0.002	1	.002	0.167	1.00	1.000	0.000	0.00
ICR	0.653										
ECR	0.707										

จากภาพที่ 13 และตารางที่ 16 พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวแปรการขับเคลื่อนการแข่งขันมากที่สุด เท่ากับ 0.767 การวิเคราะห์การแข่งขันภายนอก และการวิเคราะห์การแข่งขันภายใน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.707 และ 0.653 ตามลำดับ ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.5 ค่า AVE ของ มีค่าเท่ากับ 0.504 ซึ่งมากกว่า 0.5 เช่นกัน (Hair et al., 2006) จึงเป็นค่าที่เหมาะสม และเมื่อพิจารณาค่า CR ของแต่ละองค์ประกอบ มีค่า 0.634 ซึ่งค่าสถิติทั้ง สามรายการนี้ สามารถสรุปได้ว่า การขับเคลื่อนการแข่งขัน การวิเคราะห์การแข่งขันภายใน และการวิเคราะห์การแข่งขันภายนอก มีค่าความเชื่อถือได้เหมาะสม และยังพบว่า ค่าอัตราส่วนของไคสแควร์กับ Degree of Freedom (x2 /df) เท่ากับ 0.002 ค่าสถิติทดสอบ p-Value เท่ากับ 0.167 ค่า GFI เท่ากับ 0.167 ค่า CFI เท่ากับ 1.000 ค่า RMR เท่ากับ 0.000 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.971 เมื่อนำค่าสถิติที่ได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการพิจารณาที่กำหนดว่า ค่า อัตราส่วนของไคสแควร์กับ Degree of Freedom (x2 /df) ควรน้อยกว่า 2 ค่าสถิติทดสอบ p-Value ต้องไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่า GFI และ CFI ควรมากกว่า 0.9 ขึ้นไป ส่วนค่า RMR และ RMSEA ควรน้อยกว่า 0.05 โมเดลมาตรวัด จึงมีความสอดคล้องกลมกลืน (fit) กับโมเดลทางทฤษฎี (Tabachnick and Fidell, 2007) ดังนั้น จากค่าสถิติดังกล่าวข้างต้นส่วนใหญ่เป็นไปตามเกณฑ์ในการประเมิน ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าโมเดลมาตรวัดสถานการณ์การแข่งขันมีความสอดคล้องกลมกลืนกับโมเดลทางทฤษฎีที่กำหนดไว้ในระดับที่ยอมรับได้

6.2 ทุนทางปัญญา



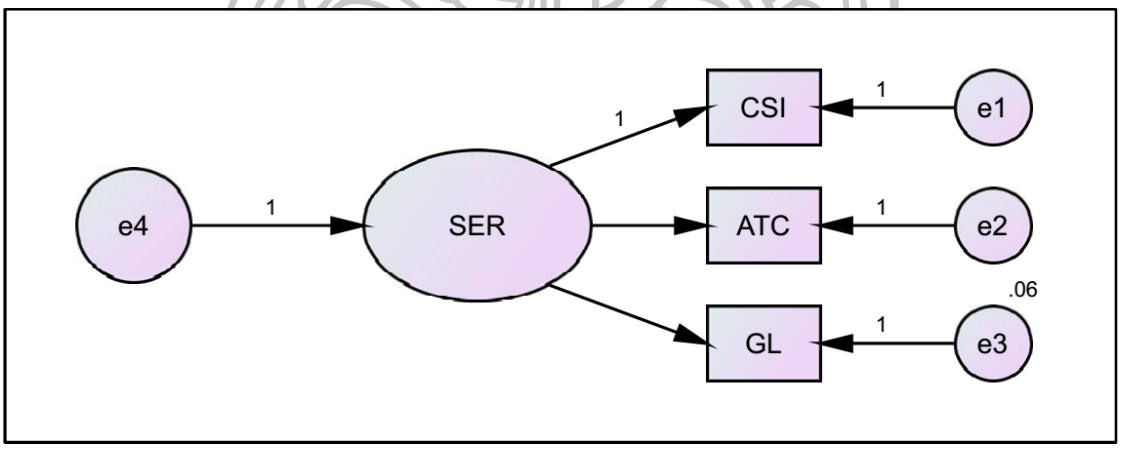
ภาพที่ 14 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและโมเดลมาตรวัด ทุนทางปัญญา

ตารางที่ 17 ค่าความเชื่อถือได้และค่าสถิติแสดงความสอดคล้องของโมเดลมาตรวัดตัวแปรทุนทางปัญญา

ตัวแปรสังเกต	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ค่าผันแปรที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE)	ค่าความเชื่อถือได้ (CR)	Chi- Square(x^2)	Df	x2 /df	p-Value	GFI	CFI	RMR	RMSEA
HC	0.739	0.618	0.747	0.834	1	0.834	0.166	0.996	1.000	0.007	0.000
SC	0.947										
RC	0.643										

จากภาพที่ 14 และตารางที่ 17 พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวแปรทุนโครงสร้างมากที่สุด เท่ากับ 0.947 ทุนมนุษย์ และทุนความสัมพันธ์ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.739 และ 0.643 ตามลำดับ ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.5 ค่า AVE ของ มีค่าเท่ากับ 0.618 ซึ่งมากกว่า 0.5 เช่นกัน (Hair et al., 2006) จึงเป็นค่าที่เหมาะสม และเมื่อพิจารณาค่า CR ของแต่ละองค์ประกอบ มีค่า 0.747 ซึ่งค่าสถิติทั้ง สามรายการนี้ สามารถสรุปได้ว่า ทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และทุนสัมพันธ์ มีค่าความเชื่อถือได้เหมาะสม และยังพบว่า ค่าอัตราส่วนของไคสแควร์กับ Degree of Freedom (x2 /df) เท่ากับ 0.834 ค่าสถิติทดสอบ p-Value เท่ากับ 0.166 ค่า GFI เท่ากับ 0.996 ค่า CFI เท่ากับ 1.000 ค่า RMR เท่ากับ 0.007 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.000 เมื่อนำค่าสถิติที่ได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการพิจารณาที่กำหนดว่า ค่า อัตราส่วนของไคสแควร์กับ Degree of Freedom (x2 /df) ควรน้อยกว่า 2 ค่าสถิติทดสอบ p-Value ต้องไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่า GFI และ CFI ควรมากกว่า 0.9 ขึ้นไป ส่วนค่า RMR และ RMSEA ควรน้อยกว่า 0.05 โมเดลมาตรวัด จึงมีความสอดคล้องกลมกลืน (fit) กับโมเดลทางทฤษฎี (Tabachnick and Fidell, 2007) ดังนั้น จากค่าสถิติดังกล่าวข้างต้นส่วนใหญ่เป็นไปตามเกณฑ์ในการประเมิน ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าโมเดลมาตรวัดทุนทางปัญญามีความสอดคล้องกลมกลืนกับโมเดลทางทฤษฎีที่กำหนดไว้ในระดับที่ยอมรับได้

6.3 กลยุทธ์นวัตกรรมบริการ



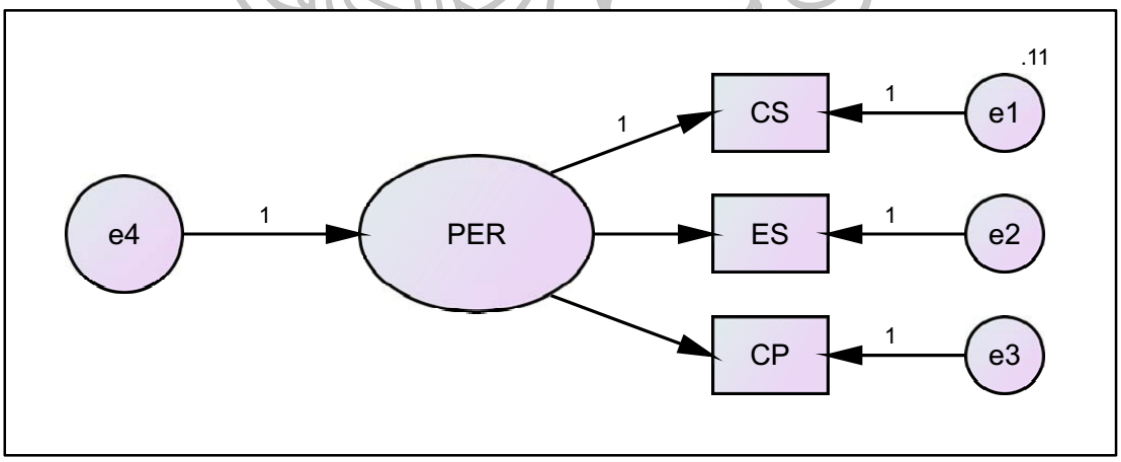
ภาพที่ 15 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและโมเดลมาตรวัด กลยุทธ์นวัตกรรมบริการ

ตารางที่ 18 ค่าความเชื่อถือได้และค่าสถิติแสดงความสอดคล้องของโมเดลมาตรวัดตัวแปรกลยุทธ์นวัตกรรมบริการ

ตัวแปรสังเกต	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ค่าผันแปรที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE)	ค่าความเชื่อถือได้ (CR)	Chi- Square(x^2)	Df	x2 /df	p-Value	GFI	CFI	RMR	RMSEA
CSI	**0.708**	**0.683**	**0.791**	**0.001**	**1**	**0.001**	**0.167**	**1.000**	**1.000**	**0.000**	**0.000**
ATC	**0.825**										
GL	**0.931**										

จากภาพที่ 15 และตารางที่ 18 พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวแปรการสร้างการเรียนรู้มากที่สุด เท่ากับ 0.931 เจตคติที่มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง และการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ในการบริการมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.825 และ 0.708 ตามลำดับ ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.5 ค่า AVE ของ มีค่าเท่ากับ 0.683 ซึ่งมากกว่า 0.5 เช่นกัน (Hair et al., 2006) จึงเป็นค่าที่เหมาะสม และเมื่อพิจารณาค่า CR ของแต่ละองค์ประกอบ มีค่า 0.791 ซึ่งค่าสถิติทั้ง สามรายการนี้ สามารถสรุปได้ว่า การสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ในการบริการ เจตคติที่มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง และการสร้างการเรียนรู้มีค่าความเชื่อถือได้เหมาะสม และยังพบว่า ค่าอัตราส่วนของไคสแควร์กับ Degree of Freedom (x2 /df) เท่ากับ 0.001 ค่าสถิติทดสอบ p-Value เท่ากับ 0.167 ค่า GFI เท่ากับ 1.000 ค่า CFI เท่ากับ 1.000 ค่า RMR เท่ากับ 0.000 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.000 เมื่อนำค่าสถิติที่ได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการพิจารณาที่กำหนดว่า ค่า อัตราส่วนของไคสแควร์กับ Degree of Freedom (x2 /df) ควรน้อยกว่า 2 ค่าสถิติทดสอบ p-Value ต้องไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่า GFI และ CFI ควรมากกว่า 0.9 ขึ้นไป ส่วนค่า RMR และ RMSEA ควรน้อยกว่า 0.05 โมเดลมาตรวัด จึงมีความสอดคล้องกลมกลืน (fit) กับโมเดลทางทฤษฎี (Tabachnick and Fidell, 2007) ดังนั้น จากค่าสถิติดังกล่าวข้างต้นส่วนใหญ่เป็นไปตามเกณฑ์ในการประเมิน ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าโมเดลมาตรวัดกลยุทธ์นวัตกรรมบริการ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับโมเดลทางทฤษฎีที่กำหนดไว้ในระดับที่ยอมรับได้

6.4 ผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรม



ภาพที่ 16 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและโมเดลมาตรวัด ผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรม

ตารางที่ 19 ค่าความเชื่อถือได้และค่าสถิติแสดงความสอดคล้องของโมเดลมาตรวัดตัวแปรผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรม

ตัวแปรสังเกต	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ค่าผันแปรที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE)	ค่าความเชื่อถือได้ (CR)	Chi- Square(x^2)	Df	x2 /df	p-Value	GFI	CFI	RMR	RMSEA
CS	0.789	0.601	0.761	0.029	1	0.029	0.167	1.000	1.000	0.001	0.000
ES	0.852										
CP	0.677										

จากภาพที่ 16 และตารางที่ 19 พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวแปรความพึงพอใจของพนักงานมากที่สุด เท่ากับ 0.852 ความพึงพอใจของลูกค้า และผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.789 และ 0.677ตามลำดับ ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.5 ค่า AVE ของ มีค่าเท่ากับ 0.601 ซึ่งมากกว่า 0.5 เช่นกัน (Hair et al., 2006) จึงเป็นค่าที่เหมาะสม และเมื่อพิจารณาค่า CR ของแต่ละองค์ประกอบ มีค่า 0.761 ซึ่งค่าสถิติทั้ง สามรายการนี้ สามารถสรุปได้ว่า ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงาน และผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน มีค่าความเชื่อถือได้เหมาะสม และยังพบว่า ค่าอัตราส่วนของไคสแควร์กับ Degree of Freedom (x2 /df) เท่ากับ 0.029 ค่าสถิติทดสอบ p-Value เท่ากับ 0.167 ค่า GFI เท่ากับ 1.000 ค่า CFI เท่ากับ 1.000 ค่า RMR เท่ากับ 0.001 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.000 เมื่อนำค่าสถิติที่ได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการพิจารณาที่กำหนดว่า ค่า อัตราส่วนของไคสแควร์กับ Degree of Freedom (x2 /df) ควรน้อยกว่า 2 ค่าสถิติทดสอบ p-Value ต้องไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่า GFI และ CFI ควรมากกว่า 0.9 ขึ้นไป ส่วนค่า RMR และ RMSEA ควรน้อยกว่า 0.05 โมเดลมาตรวัด จึงมีความสอดคล้องกลมกลืน (fit) กับโมเดลทางทฤษฎี (Tabachnick and Fidell, 2007) ดังนั้น จากค่าสถิติดังกล่าวข้างต้นส่วนใหญ่เป็นไปตามเกณฑ์ในการประเมิน ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าโมเดลมาตรวัดผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมมีความสอดคล้องกลมกลืนกับโมเดลทางทฤษฎีที่กำหนดไว้ในระดับที่ยอมรับได้

7. ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

7.1 ผลการเก็บรวบรวมข้อมูล

เนื่องจากการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเป็นเทคนิคที่ต้องการจำนวนตัวอย่างมาก เพราะในการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Velicer and Fava, 1998 อ้างถึงใน Tabachnick and Fidell, 2007: 682) ขนาดองค์ประกอบ (Factor Loadings) จำนวนตัวแปร และขนาดตัวอย่างเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการได้โมเดลที่ดี ซึ่งข้อค้นพบนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้กับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง การกำหนดจำนวนตัวแปรที่เหมาะสมนั้นสัมพันธ์กับการมีข้อมูลไม่ครบหรือจำเป็นต้องลบข้อมูลบางรายการออกจากการวิเคราะห์ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการวิเคราะห์สถิติ บางประการ อย่างไรก็ตาม Hair et al. (2006) ได้แนะนำว่าขนาดตัวอย่างจำนวนน้อยที่สุดที่อาจยอมรับได้ของการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างอาจจะเหลือเพียง 100-150 ตัวอย่าง ก็ได้ถ้าข้อมูลมีความสมบูรณ์และมาตรวัดเข้มแข็ง ในการศึกษาครั้งนี้มีจำนวนตัวอย่าง 131 ตัวอย่าง ซึ่งผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากประชากรทั้งหมดและปรากฏว่าข้อมูลทุกชุดมีความสมบูรณ์ ตลอดจนผลการวิเคราะห์โมเดลมาตรวัดมีความเหมาะสม

การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล

การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล (Model testing) เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยต้องพิจารณาดัชนีตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลอย่างถี่ถ้วน โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา 3 ข้อ คือ 1) พิจารณาความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 2) พิจารณาค่าพารามิเตอร์แต่ละเส้นว่าแตกต่างจากศูนย์หรือไม่ และ 3) พิจารณาความสมเหตุสมผลของขนาดและทิศทางของค่าพารามิเตอร์แต่ละเส้น (Schumacker and Lomax, 2010) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. พิจารณาความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยตรวจสอบดัชนีความสอดคล้องของโมเดลทั้ง 3 ส่วน คือ ค่าไคสแควร์/ไคสแควร์สัมพัทธ์ ดัชนีตรวจสอบความกลมกลืนและค่าความคลาดเคลื่อนของการประมาณค่า ดังนี้ผู้วิจัยต้องการคือตรวจสอบดูว่าโมเดลตามสมมติฐานที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ สถิติที่ใช้ในการทดสอบคือสถิติทดสอบไคสแควร์, GFI, AGFI, CFI, TLI, NFI, RMSEA, RMRและ SRMR โดยที่ผลการทดสอบจะต้องยอมรับสมมติฐานหลัก (H0) จึงมีการกำหนดเกณฑ์ดังนี้

ค่าไคสแควร์ ต้องมีค่าน้อยกว่าค่าไคสแควร์เกณฑ์ หรือค่าไคสแควร์สัมพัทธ์น้อยกว่า 2

ดัชนีตรวจสอบความกลมกลืน ได้แก่ ค่า GFI, AGFI, CFI, TLI และ NFI ต้องมีค่ามากกว่า 0.95

ค่าความ คลาดเคลื่อนของการประมาณค่า ได้แก่ ค่า RMSEA, RMR และ SRMR ต้องมีค่าน้อยกว่า 0.05

ดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Goodness of Fit Indices) เกือบทุกดัชนีมีรากฐานการคำนวณโดยใช้ค่าไคสแควร์ ค่าองศาอิสระ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง และจำนวนพารามิเตอร์อิสระ โดยขอบเขตของค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลจะอยู่ในช่วงศูนย์ถึงหนึ่ง (Schumacker & Lomax, 2010) และมีสูตรการคำนวณค่าดัชนี

$$GFI = 1 - [\chi^2_{model}/\chi^2_{null}]$$

$$AGFI = 1 - [(df_{null}/df_{model})(1-GFI)]$$

$$CFI = 1 - [(\chi^2_{model} - df_{model}) /(\chi^2_{null} - df_{null})]$$

$$NFI = (\chi^2_{null} - \chi^2_{model})/ \chi^2_{null}$$

$$TLI \text{ หรือ } NNFI = [(\chi^2_{null}/df_{null}) - (\chi^2_{model}/df_{model})]/ [(\chi^2_{null}/df_{null}) - 1]$$

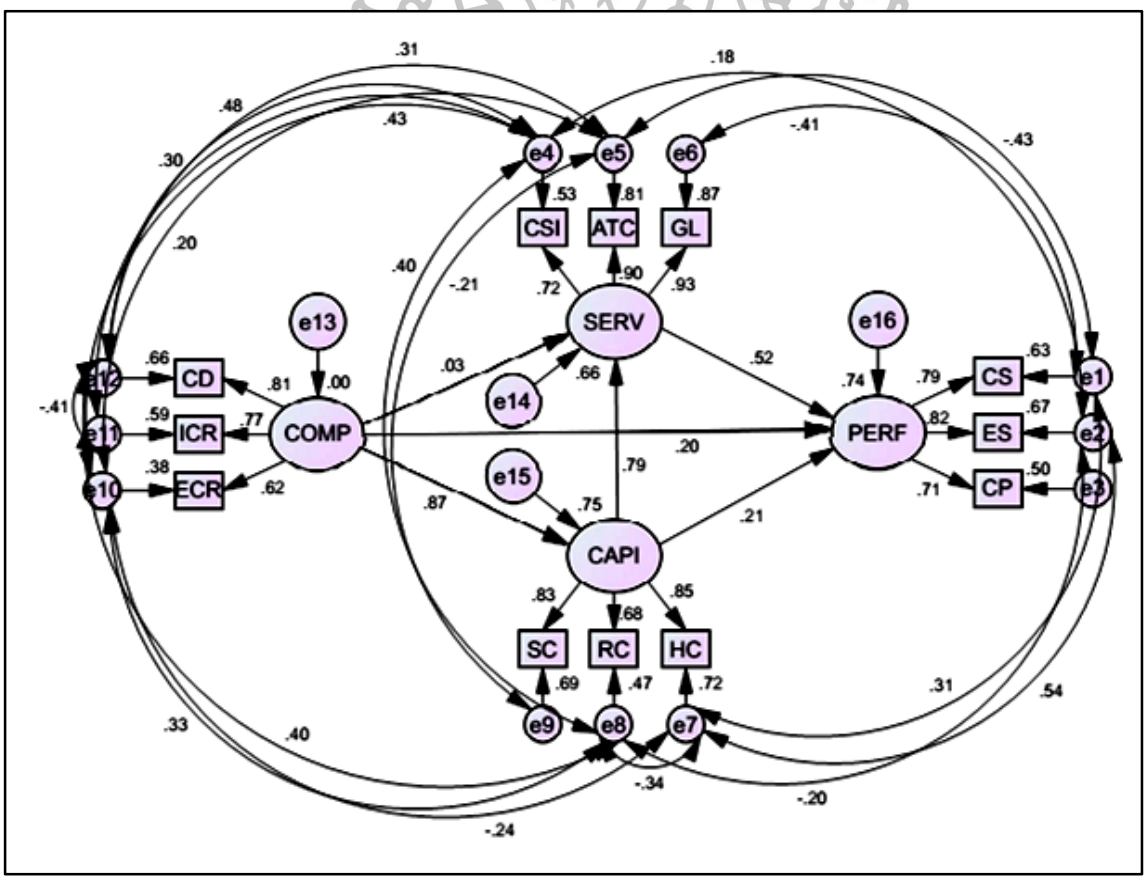
ตารางที่ 20 ดัชนีที่ใช้ในการพิจารณาความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนีตรวจสอบความสอดคล้อง	ค่าที่เป็นไปได้	เกณฑ์การพิจารณา
ค่าสถิติทดสอบไคสแควร์ (Chi-square)	0 (perfect fit) to positive value (poor fit)	ค่าไคสแควร์ที่คนวณได้น้อยกว่าไคสแควร์ตาราง หรือพิจารณาค่า p-value ต้องมากกว่า 0.05
ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (χ2model/dfmodel)	0 (perfect fit) to positive value (poor fit)	มีค่าน้อยกว่า 2
Goodness of fit Index (GFI)	0 (no fit) to 1 (perfect fit	มีค่ามากกว่า 0.95
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0 (no fit) to 1 (perfect fit	มีค่ามากกว่า 0.95
Comparative Fit Index (CFI)	0 (no fit) to 1 (perfect fit)	มีค่ามากกว่า 0.95
Tucker - Lewis Index (TLI) หรือ Non Norm Fit Index (NNFI)	0 (no fit) to 1 (perfect fit)	มีค่ามากกว่า 0.95
Norm Fit Index (NFI)	0 (no fit) to 1 (perfect fit)	มีค่ามากกว่า 0.95
Root Mean square Residual (RMR)	0 (perfect fit) to positive value (poor fit)	มีค่าเข้าใกล้ศูนย์ (ขึ้นอยู่กับระดับที่นักวิจัยกำหนด)
Standardized RMR (SRMR)	0 (perfect fit) to positive value (poor fit)	น้อยกว่า 0.05
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0 (perfect fit) to positive value (poor fit)	มีค่าน้อยกว่า 0.05 หรือ 0.08
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0 (no fit) to 1 (perfect fit)	ใช้เปรียบเทียบโมเดลทาง เลือก (Alternative model) โมเดลใดมีค่า PNFI สูงกว่า จะเป็นโมเดลที่ดีกว่า
Akaike Information Criterion (AIC)	0 (perfect fit) to positive value (poor fit)	ใช้เปรียบเทียบโมเดลทางเลือก (Alternative model) โมเดลใดมีค่า AIC น้อยกว่า จะเป็นโมเดลที่ดีกว่า

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์สถิติจากขนาดตัวอย่างนี้

7.2 การทดสอบโมเดลสมการโครงสร้าง

จากผลการวิเคราะห์โมเดลมาตรวัดการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ในบทที่ 4 ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของโมเดลด้วยโปรแกรม AMOS เพื่อประเมินความเหมาะสมระหว่างข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดลสมการโครงสร้างตามทฤษฎีที่ได้กำหนดไว้ และทดสอบสมมติฐานของการวิจัยซึ่งได้แสดงผลการวิเคราะห์ตามภาพที่ 6 (ในบทที่ 3) ผู้วิจัยได้จัดทำโมเดลสมการโครงสร้าง เพื่อให้ได้โมเดลที่เหมาะสมที่สุด ทั้งนี้วิธีการเลือกโมเดลที่ดีที่สุด ผู้วิจัยเลือกจากความสามารถในการอธิบายตัวแปรตามผลการดำเนินงานได้มากที่สุดดังตารางที่ 5.3 – 5.5 ซึ่งตารางคำอธิบายอักษรย่อต่างๆ ที่ใช้ในโมเดล แสดงไว้ใน ภาคผนวก ค และตาราง 20 แสดงตัวอักษรย่อของตัวแปรที่ใช้ในโมเดลสมการโครงสร้าง



ภาพที่ 17 โมเดลสมการโครงสร้างผลกระทบเชิงประจักษ์ของสถานการณ์แข่งขัน ทุนทางปัญญา และกลยุทธ์นวัตกรรมบริการที่มีต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทยตามแบบโมเดลสมการโครงสร้างทางทฤษฎี

ตารางที่ 21 โมเดลของสมการโครงสร้างทางทฤษ

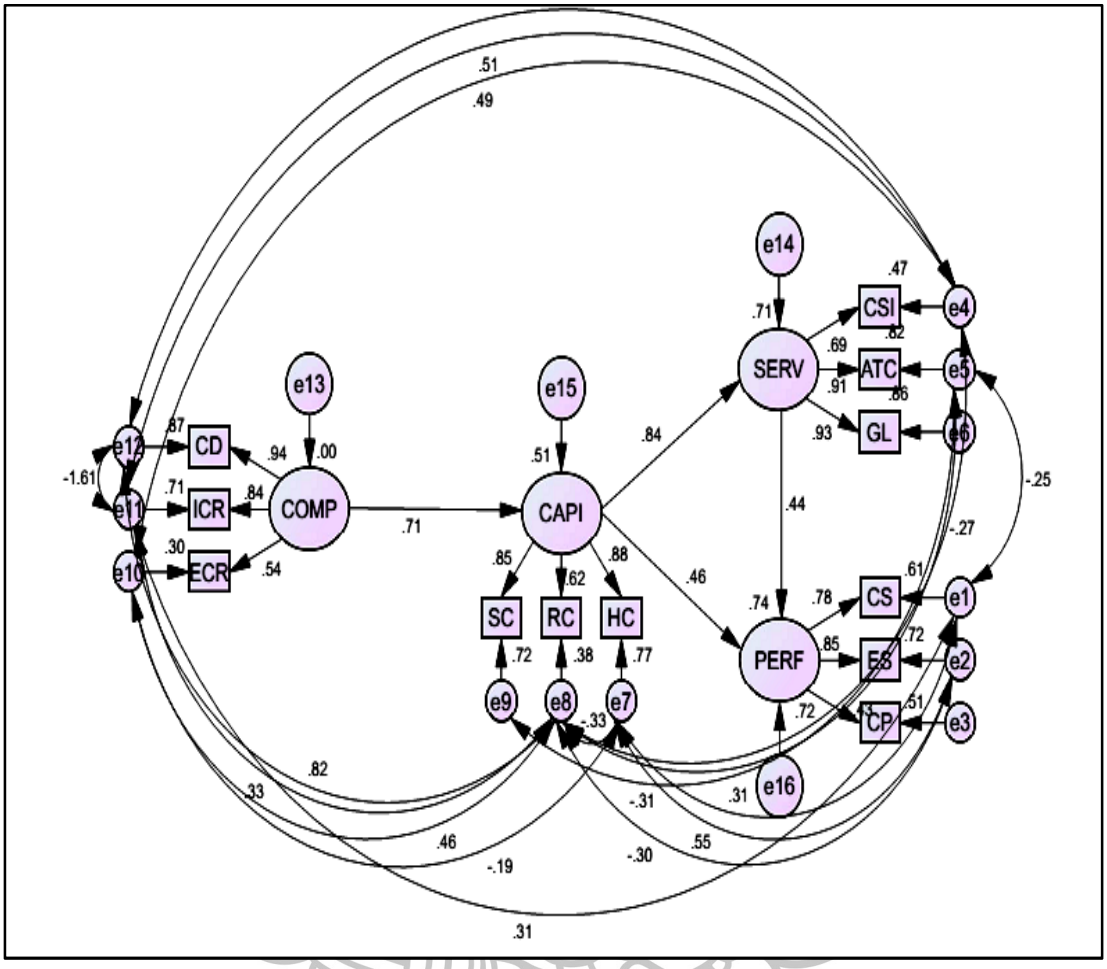
โมเดล	R^2	$\chi 2$	df	P-Value	$\chi 2$ /df	RMR	GFI	CFI	RMSEA
COMP+SERV=CAPI	0.741	30.496	30	0.440	1.017	0.015	0.963	1.000	0.011

พบว่า หากพิจารณาการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดลสมการโครงสร้างตามทฤษฎี มีค่าเหมาะสมตามเกณฑ์เป็นส่วนใหญ่ โดยค่า Chi-Square (χ^2) อยู่ที่ 30.496 ค่า degree of freedom (df) อยู่ที่ 30 อัตราส่วน Chi-Square/ degree of freedom (χ^2 /df) อยู่ที่ 1.017 เป็นค่าที่น้อยกว่า 2 สอดคล้องกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ค่า Goodness of Fit Index (GFI) อยู่ที่ 0.963 ค่า Comparative Fit Index (CFI) อยู่ที่ 1.000 ค่า Root Mean Square Residual (RMR) อยู่ที่ 0.015 และค่า Root Mean Square Error of Approximate (RMSEA) อยู่ที่ 0.011 เป็นไปตามเกณฑ์ในการพิจารณาที่กำหนด แต่เมื่อพิจารณาค่า P- value จะพบว่า ไม่มีความแตกต่างทางสถิติของข้อมูลเชิงประจักษ์ ระหว่างเส้นทาง จากสถานการณ์การแข่งขัน (COMP) ไปยังกลยุทธ์นวัตกรรมบริการ (SER) ตามโมเดลทางทฤษฎีตามตารางที่ สรุปได้ว่า โมเดลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ไม่มีความสอดคล้อง พอเหมาะพอดีกับโมเดลทางทฤษฎี

ตารางที่ 22 แสดงค่า P- Value ของโมเดลสมการโครงสร้าง

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CAPI	<---	COMP	.891	.138	6.445	***	
SERV	<---	COMP	.025	.164	.154	.877	
SERV	<---	CAPI	.696	.174	4.009	***	
PERF	<---	CAPI	.180	.217	.828	.408	
PERF	<---	SERV	.511	.148	3.455	***	
PERF	<---	COMP	.181	.159	1.141	.254	
CS	<---	PERF	1.000				
ES	<---	PERF	1.166	.125	9.358	***	
CP	<---	PERF	.946	.117	8.104	***	
CSI	<---	SERV	1.000				
ATC	<---	SERV	1.320	.129	10.274	***	
GL	<---	SERV	1.451	.137	10.590	***	
HC	<---	CAPI	1.000				
RC	<---	CAPI	1.133	.150	7.571	***	
SC	<---	CAPI	1.177	.105	11.257	***	
ECR	<---	COMP	1.000				
ICR	<---	COMP	1.208	.199	6.076	***	
CD	<---	COMP	1.097	.174	6.293	***	

ดังนั้น ผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงโมเดล จากการปรับค่าความคลาดเคลื่อนที่มีความสัมพันธ์กันจนกระทั่งได้โมเดลสุดท้าย ตามภาพที่ 18



ภาพที่ 18 โมเดลสมการโครงสร้างผลกระทบเชิงประจักษ์ของสถานการณ์แข่งขัน ทุนทางปัญญา และกลยุทธ์นวัตกรรมบริการที่มีต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย

ตารางที่ 23 โมเดลของสมการโครงสร้างข้อมูลเชิงประจักษ์

โมเดล	^{2}	2	f	- Value	2 /df	MR	FI	FI	MSEA
COMP+ SERV+CAPI	.742	3.428	4	.129	.277	.030	.948	.991	.046

ตารางที่ 23 โมเดลของสมการโครงสร้างข้อมูลเชิงประจักษ์

โมเดล	R^2	χ^2	df	P-Value	χ^2/df	RMR	GFI	CFI	RMSEA
COMP=SERV+CAPI	0.742	43.428	34	0.129	1.277	0.030	0.948	0.991	0.046

พบว่าเป็นโมเดลที่มีการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างที่อยู่ในเกณฑ์เหมาะสมโดย มีค่า มีค่า Chi-Square (χ^2) เท่ากับ 43.428 ค่า Degree of Freedom (df) เท่ากับ 34 ค่าอัตราส่วนของ Chi-Square/ Degree of Freedom () เท่ากับ 1.277 เป็นค่าที่น้อยกว่า 2 สอดคล้องกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และค่า p-Value เท่ากับ 0.129 ส่วนดัชนีชี้วัดความเหมาะสมของโมเดล ได้แก่ ค่า Goodness of Fit Index (GFI) เท่ากับ 0.948 ค่า Comparative Fit Index (CFI) เท่ากับ 0.991 ค่า Root Mean Square Residual (RMR) เท่ากับ 0.030 และค่า Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) เท่ากับ 0.046 แสดงว่า ค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกลมกลืนกัน

และเมื่อพิจารณาค่า P- value จะพบว่า มีความแตกต่างทางสถิติของข้อมูลเชิงประจักษ์ อย่างมีนัยสำคัญยิ่ง ที่ระดับ 0.01 ตามตารางที่ สรุปได้ว่า โมเดลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้อง พอเหมาะพอดีกับโมเดลที่ปรับปรุงตามข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 24 แสดงค่า P- Value ของโมเดลสมการโครงสร้างที่ปรับปรุง

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CAPI	<---	COMP	.948	.160	5.912	***	
SERV	<---	CAPI	.616	.071	8.674	***	
PERF	<---	SERV	.472	.158	2.992	.003	
PERF	<---	CAPI	.357	.115	3.114	.002	
CS	<---	PERF	1.000				
ES	<---	PERF	1.258	.127	9.936	***	
CP	<---	PERF	.965	.115	8.366	***	
CSI	<---	SERV	1.000				
ATC	<---	SERV	1.462	.145	10.075	***	
GL	<---	SERV	1.593	.154	10.330	***	
HC	<---	CAPI	1.000				
RC	<---	CAPI	.905	.111	8.151	***	
SC	<---	CAPI	1.099	.085	12.967	***	
ECR	<---	COMP	1.000				
ICR	<---	COMP	1.515	.274	5.533	***	
CD	<---	COMP	1.432	.245	5.855	***	

ผลจากการปรับปรุงพบว่า ตัวแปรสังเกตที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดในแต่ละตัวแปรแฝง ได้แก่ 1) มิติตัวขับเคลื่อนในการแข่งขันในตัวแปรสถานการณ์การแข่งขัน (λ = 0.875) 2) มิติทุนทางมนุษย์ ในตัวแปรทุนทางปัญญา (λ = 0.772) 3) มิติการสร้างการเรียนรู้ในตัวแปรกลยุทธ์นวัตกรรมบริการ (λ = 0.865) 4) มิติความพึงพอใจของพนักงาน ในตัวแปรผลการดำเนินงาน (λ = 0.721) ดังภาพที่ 18

8. ผลการทดสอบสมมติฐาน

ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบสมมติฐานด้วยค่า t-Value ค่า p-Value และทิศทางความสัมพันธ์ในแต่ละคู่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร พร้อมกับทำการประเมินค่าอิทธิพลระหว่างตัวแปร ที่ได้จากค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานของตัวแปร ซึ่งตัวแปรทำนายคือ 1) สถานการณ์แข่งขัน (Competition Rivalry: CR) 2) ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital: IC) 3) กลยุทธ์นวัตกรรมบริการ (Service Innovation Strategy: SI) 4) ผลการดำเนินงานของเครือโรงแรมเซ็นทารา (Chain Performance: CP) ซึ่งผลการวิเคราะห์ได้เสนอตามตารางที่ 25 และภาคผนวก ค

ตารางที่ 25 อิทธิพลทางตรงทางอ้อมและอิทธิพลรวมของตัวแปรทำนายและตัวแปรตาม

ตัวแปรทำนาย	อิทธิพล	ตัวแปรตาม		
		ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital: IC)	กลยุทธ์นวัตกรรมบริการ (Service Innovation Strategy: SI)	ผลการดำเนินงานของเครือโรงแรมเซ็นทารา (Chain Performance: CP)
สถานการณแขงขัน (Competition Rivalry: CR)	DE	0.714***	-	-
	IE	-	0.602***	0.591***
	TE	0.714***	0.602***	0.591***
ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital: IC)	DE	-	0.843***	0.456**
	IE	-	-	0.372**
	TE	-	0.843***	0.828**
กลยุทธ์นวัตกรรมบริการ (Service Innovation Strategy: SI)	DE	-	-	0.441**
	IE	-	-	-
	TE	-	-	0.441**

หมายเหตุ: DE =อิทธิพลทางตรง (Direct Effect), IE =อิทธิพลทางออม (Indirect Effect), TE = อิทธิพลโดยรวม (Total Effect)* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

ผลการทดสอบสมมติฐาน

จากตารางที่ 25 สามารถวิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐานและการตรวจสอบอิทธิพลของตัวแปรทำนายต่อต่อแปรตามดังนี้

สมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมในเครือขนาดใหญ่ และอิทธิพลโดยอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของเครือโรงแรมผ่าน 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) ทุนทางปัญญา 2) กลยุทธ์นวัตกรรมบริการ ซึ่งประกอบด้วยสมมติฐานย่อย 2 ข้อดังนี้

สมมติฐานย่อย 1.1 สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมในเครือขนาดใหญ่

จากตารางที่ 25 ผลการศึกษาพบว่า ค่า Direct Effect ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ 1.1 ตามที่กำหนดไว้ ที่ซึ่งมีการเปลี่ยนสมการโครงสร้างทางทฤษฎี ภาพที่ เป็นสมการโครงสร้างจากข้อมูลเชิงประจักษ์ ภาพที่ สรุปผลเป็นการปฏิเสธสมมติฐาน ถึงแม้ค่า P- value เท่ากับ 0.254 ก็ตาม

สมมติฐานย่อย 1.2 สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์นวัตกรรมบริการของโรงแรมในเครือขนาดใหญ่

จากตารางที่ 25 ผลการศึกษาพบว่า ค่า Direct Effect ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ 1.2 ตามที่กำหนดไว้ ที่ซึ่งมีการเปลี่ยนสมการโครงสร้างทางทฤษฎี ภาพที่ เป็นสมการโครงสร้างจากข้อมูลเชิงประจักษ์ ภาพที่ สรุปผลเป็นการปฏิเสธสมมติฐาน โดยมีค่า P- value เท่ากับ 0.877

สมมติฐานย่อย 1.3 สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อทุนทางปัญญาของโรงแรมในเครือขนาดใหญ่

จากตารางที่ 25 ผลการศึกษาพบว่า ค่า Direct Effect สอดคล้องกับสมมติฐานที่ 1.3 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน อยู่ที่ 0.714 อย่างมีนัยสำคัญยิ่งทางสถิติ ที่ระดับ 0.001 ตามที่กำหนดไว้

สมมติฐานที่ 2 ทุนทางปัญญามีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมในเครือขนาดใหญ่ และอิทธิพลโดยอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของเครือโรงแรมผ่านกลยุทธ์นวัตกรรมบริการ ซึ่งประกอบด้วยสมมติฐานย่อย 2 ข้อดังนี้

สมมติฐานที่ 2.1 ทุนทางปัญญามีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมในเครือขนาดใหญ่

จากตารางที่ 25 ผลการศึกษาพบว่า ค่า Direct Effect สอดคล้องกับสมมติฐานที่ 2.1 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน อยู่ที่ 0.456 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 ตามที่กำหนดไว้

สมมติฐานที่ 2.2 ทุนทางปัญญามีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์นวัตกรรมบริการของโรงแรมในเครือขนาด

จากตารางที่ 25 ผลการศึกษาพบว่า ค่า Direct Effect สอดคล้องกับสมมติฐานที่ 2.2 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน อยู่ที่ 0.843 อย่างมีนัยสำคัญยิ่งทางสถิติ ที่ระดับ 0.001 ตามที่กำหนดไว้

สมมติฐานที่ 3 กลยุทธ์นวัตกรรมบริการมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมในเครือขนาดใหญ่

จากตารางที่ 25 ผลการศึกษาพบว่า ค่า Direct Effect สอดคล้องกับสมมติฐานที่ 3 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน อยู่ที่ 0.441 อย่างมีนัยสำคัญยิ่งทางสถิติ ที่ระดับ 0.001 ตามที่กำหนดไว้

จากผลการทดสอบสมมติฐานอิทธิพลของตัวแปรสามารถสรุปเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 26 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่	คู่ความสัมพันธ์	ผลการทดสอบสมมติฐาน
H1.1	CR → CP	ปฏิเสธ
H1.2	CR → SI	ปฏิเสธ
H1.3	CR → IC	ยอมรับ
H2.1	IC → CP	ยอมรับ
H2.2	IC → SI	ยอมรับ
H3	SI → CP	ยอมรับ

9. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 3 ท่าน ซึ่งการสัมภาษณ์แบบมีโครงร่างมีประเด็นข้อคำถามเกี่ยวกับตัวแปร 4 ตัวแปรดังนี้ สำหรับตัวแปรตามได้แก่ ผลการดำเนินงานของเครือธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย (CHAIN PERFORMANCE: CP) ที่มีตัวแปรเชิงสาเหตุ 3 ตัวแปร คือ 1) สถานการณ์การแข่งขัน

(Competition Rivalry: CR) 2) ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital: IC) 3) กลยุทธ์นวัตกรรมบริการ (Service Innovation Strategy: SI) (โปรดดูเพิ่มเติมในภาคผนวก ข) โดยมีโครงร่างข้อคำถาม 5 ข้อ ซึ่งผลการสัมภาษณ์สามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 27 สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจโรงแรมเครือเซ็นทารา

ประเด็นคำถาม	สรุปผลการสัมภาษณ์
1. ทางโรงแรมมีกลยุทธ์หรือเครื่องมืออย่างไรในการขับเคลื่อนให้เกิดผลการดำเนินงานของโรงแรมในเครือเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	1. การทำงานมีการทำการวิเคราะห์ SWOT มีการจัดทำแผนระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว โดยการประชุมทีมงานเพื่อกำหนดเป้าหมายเป็นรายบุคคล ในแต่ละส่วนของ KPI แยกตามหน้าที่การรับผิดชอบ 2. KPI ที่ทางส่วนกลางกำหนด จะเป็นตัวหลักในการกำหนดกลยุทธ์แต่ละโรงแรม และผู้บริหารจำเป็นต้องชี้ให้พนักงานเข้าใจถึงผลกระทบต่อผลประโยชน์ของพนักงาน 3. ติดตามผลงานของทีมพนักงานในส่วนต่าง ๆ ในทุก ๆ เดือน เพื่อดูถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ หากเกิดปัญหา ให้ช่วยกันเสนอแนะวิเคราะห์ปัญหา แล้วเสนอแนวทางแก้ไข 4. ทีมงานการตลาดเน้นการตรวจสอบรวมถึงทบทวนระบบการขายและนโยบายที่วางไว้อย่างต่อเนื่อง โดยมีการควบคุมรายได้จากการขายอย่างใกล้ชิดเพื่อเพิ่มอัตราการเติบโตของรายได้และอัตราห้องพักอย่างที่ควรจะเป็น 5. จัดให้มีศูนย์ผลิตคลิปวิดีโอ เนื่องมาจากความนิยมค้นหาคลิปวิดีโอผ่านทางโทรศัพท์มือถือและแท็บเล็ต ที่เพิ่มขึ้นด้วยการผลิตภาพเคลื่อนไหวที่สวยงามและน่าสนใจ
2. ท่านคิดว่าสถานการณ์แข่งขันมีส่วนผลักดันให้เกิดการจัดการเรื่องทุนทางปัญญา (ทุนมนุษย์, ทุนโครงสร้างและทุนทางสัมพันธ์) ส่งผลต่อการ	1. การแข่งขันธุรกิจโรงแรมมีการแข่งขันสูง ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความกระตือรือร้นขวนขวายหากลยุทธ์การวางแผนช่วงชิงตลาดโดยตลอดด้วยการสร้างการบริการด้วยความเป็นเอกลักษณ์ไทย แต่มีมาตรฐานระดับสากล ซึ่งสามารถสร้างความพึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างมากและส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นได้ 2. สถานการณ์การแข่งขันของภายในองค์กร ต้องมีความพอดีไม่มากไปหากมากไปผู้บริหารไม่สามารถควบคุม จะทำให้เกิดการแตกความ

ตารางที่ 27 สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจโรงแรมเครือเซ็นทารา (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	สรุปผลการสัมภาษณ์
ดำเนินงานหรือไม่อย่างไร	สามัคคีได้ แต่ถ้าหากไม่มีเลย ทีมงานจะทำงานแบบไม่กระตือรือร้น บางทีมใช้ รางวัลเป็นสิ่งกระตุ้นที่ได้ผลสอดคล้องกับค่า KPI ขององค์กร 3. ผู้บริหารที่ต้องรับผิดชอบเรื่องการตลาดจะมีหน่วยงานพิเศษที่คอยสังเกตการณ์และเฝ้าระวังรวมทั้งวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งความสัมพันธ์จากภายในและภายนอก ที่จะส่งผลต่อภาพรวมธุรกิจ 4. ทีมผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ จะหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้โอกาสพนักงานช่วยกันคิดช่วยกันทำ ช่วยร่วมออกแบบโครงสร้าง ความร่วมมือภายในโรงแรม โดยดูวิธีการจากแหล่งข้อมูลภายนอกและข้อมูลภายในของโรงแรมนำมาช่วยการทำงานของทีมงานตลอดเวลา และยังเห็นได้ว่ายังทำให้เกิดผลทางกลยุทธ์นวัตกรรมบริการด้วย 1. เกิดกิจกรรมสนับสนุนให้พนักงานมีการคิดค้นรูปแบบการบริการใหม่ๆ เพื่อสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า 2. ให้ความสำคัญกับการนำเสนอความคิดและวิธีการเกี่ยวกับการพัฒนาการบริการรูปแบบใหม่ ๆ 3. ให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการด้านการบริการ เพื่อจัดเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของโรงแรมอยู่ตลอดเวลา 4. มีความมุ่งมั่นในการแสวงหาข้อมูลที่เกี่ยวกับลักษณะผลิตภัณฑ์และการบริการของคู่แข่ง เพื่อนำมาประยุกต์และพัฒนารูปแบบการบริการให้เกิดความแตกต่างและโดดเด่น 5. การมุ่งเน้นในการสร้างความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้บริหารโรงแรมและพนักงานในการร่วมกันปรับปรุงพัฒนาบริการใหม่
3. ทุนทางปัญญาส่งผลต่อผลการดำเนินของโรงแรมและทางโรงแรมมีการจัดการทุน	1. ทุกหน่วยงานมีการจัดทำนโยบายการฝึกอบรมให้ความรู้พนักงานในแต่ละแผนกของโรงแรมต่อเนื่องทุกปี 2. พนักงานมีการทำงานเป็นทีม และแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน ส่งผลให้โรงแรมมีผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น

ตารางที่ 27 สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจโรงแรมเครือเซ็นทารา (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	สรุปผลการสัมภาษณ์
ทางปัญญาอย่างไรบ้าง	3. สร้างกลวิธีให้พนักงานมีความรู้สึกพึงพอใจโดยรวมและมีความยินดีจงรักภักดีกับโรงแรมตลอดไป 4. หน่วยงานจะต้องมีการถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ วัฒนธรรมองค์กร ให้กับพนักงาน ส่งเสริมธุรกิจโรงแรม 5.มีการจัดทำระบบเครือข่ายสารสนเทศ ของพนักงานภายในโรงแรม 6. มีการกำหนดรูปแบบการดำเนินงานและหน้าที่ ความรับผิดชอบของพนักงานทุกระบบอย่างชัดเจน 7. จัดทำโปรแกรมฝึกอบรมและแบบแผนสืบทอดตำแหน่งงานที่มีความสำคัญ 8. การได้รับส่วนสนับสนุนในส่วนมาตรการทางภาษี จากการกระตุ้นการท่องเที่ยวของภาครัฐ 9. ทางโรงแรมมีการลงทุนโครงการที่ทำเพื่อสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ ปี
4. เอกลักษณ์ของโรงแรมไทยคือเรื่องการบริการท่านมีแนวทางเพิ่มหรือก่อให้เกิดนวัตกรรมบริการอย่างไรบ้าง	1. มีกระบวนการอบรมปรับมุมมองทัศนคติของพนักงานอยู่อย่างสม่ำเสมอ ตั้งแต่ขั้นตอนการรับเข้าเป็นพนักงาน 2. เน้นการเรียนรู้ ถ่ายทอดงานบริการจากผู้มีประสบการณ์เดิม หรือการสอนงานจากระดับหัวหน้างาน 3. ใช้วิธี “โคลนนิ่ง” ผู้ที่มีความสามารถในด้านบริการ จะถูกจับคู่เพื่อให้เรียนรู้เทคนิคต่าง ๆ ซึ่งกันและกัน 4. สร้างการบริการที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจได้โดยดูจากการวัดความพึงพอใจของลูกค้า 5. ปรับรูปแบบการทำงานสายลำดับการตัดสินใจให้สั้นลง กระชับขึ้น 6. มีการนำเสนอรูปแบบการบริการที่ปรับให้ทันกับความต้องการของลูกค้าที่เข้าพักบริการ แบบปฏิบัติได้จริง 7. สร้างบรรยากาศแบบครอบครัวในการประเมินผล แบบพี่สอนน้อง มีรางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 8. จัดการฝึกอบรมแบบ interactive หากผู้เข้าอบรมสอบผ่าน จะได้

ตารางที่ 27 สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจโรงแรมเครือเซ็นทารา (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	สรุปผลการสัมภาษณ์
	ใบรับรองวิทยาฐานะ ในการได้รับโอกาสก้าวหน้ามากกว่าบุคคลอื่น แต่ถ้าผู้อบรมสอบไม่ผ่าน จะต้องชำระค่าใช้จ่ายคราวนั้นเอง ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความตั้งใจและเรียนรู้อย่างจริงจัง 9. มีระบบ E-learning สะดวกสำหรับพนักงานบริการรุ่นใหม่ สามารถ Download ลงในโทรศัพท์พกติดตัวได้ตลอดเวลา 10. จัดระบบการประชุม Morning talk และบันทึกการประชุมในทุกครั้งเพื่อใช้ในการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน หรือการแก้ปัญหาในเรื่องต่าง ๆ 11. มีการรับประทานอาหารหลังประชุมมื้อเที่ยง ทุกวันศุกร์ เพื่อการพูดคุยและให้กำลังใจพร้อมถามถึงปัญหา สารทุกข์สุขของทีมงานระหว่างรับประทานอาหาร 12. มีบอร์ดประกาศที่ อัพเดทข้อมูล ข่าวสาร คำสั่ง ระเบียบต่าง ๆ ทีมงานจะได้อัพเดทและปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา พร้อมทั้งบันทึกความดีความชอบ และสิ่งที่ต้องแก้ไขของพนักงาน 13. ในบางกรณี จำเป็นต้องมีการจัด Evening talk กรณีทำงานไม่เข้าเป้า หรือทำผิดกติกา ผิดพลาดด้านบริการต่าง ๆ เพื่อมาหาวิธีการไม่ให้เกิดกรณีผิดพลาดได้อีก 14. มีการส่งเสริมให้พนักงานตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงด้านรูปแบบการบริการที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพการบริการ 15. การเชื่อมั่นว่าการพัฒนาทักษะทางความคิดและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติใหม่ ๆ ระหว่างพนักงานจะส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย
5. ผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นทุกปีส่งผลสะท้อนมาจากการจัดการด้านใดบ้าง	เห็นด้วยกับตัวชีวัดที่สูงขึ้นในแต่ละปี เนื่องจากทางโรงแรม มีการขยายตัวอย่างชัดเจนในทุกตลาด มีพันธมิตรทางธุรกิจรายใหม่ๆ เพิ่มมากขึ้น เป็นพันธมิตรที่จะได้รับประโยชน์จากความเชี่ยวชาญในธุรกิจโรงแรมที่มาพร้อมเอกลักษณ์การให้บริการอย่างไทย

ตารางที่ 27 สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจโรงแรมเครือเซ็นทารา (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	สรุปผลการสัมภาษณ์
	"Thainess" จึงจำเป็นต้องขยายธุรกิจโรงแรมไปยังประเทศเพื่อนบ้านหลายประเทศ รวมถึงประเทศที่อยู่นอกเขตประชาคมอาเซียน รวมทั้งการขยายรูปแบบการให้บริการห้องพักให้ครอบคลุมทุกประเภท ตั้งแต่โรงแรมราคาประหยัด รีสอร์ทริมทะเล ศูนย์การประชุม โรงแรมในเมืองที่ตอบสนองความต้องการแบบพอดี ไปจนถึงโรงแรมระดับ 4 -5 ดาว ทั้งหมดนี้เป็นไปโดยยังคงสามารถรักษาชื่อเสียงและการยอมรับในฐานะผู้ให้บริการห้องพักและสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีคุณภาพเอาไว้ได้

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก นอกจากมีการจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีแล้ว วิสัยทัศน์ของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมเป็นอย่างมาก แม้ว่าในระยะเริ่มต้นของธุรกิจโรงแรม (ภาคผนวก ง) ประกอบธุรกิจโรงแรมแบบไม่มีประสบการณ์ พบสภาวะการขาดทุน 300-400 ล้านบาท หลังจากนั้นจึงเชิญเครือโรงแรมไฮแอท ซึ่งเป็นกลุ่มโรงแรมที่มีประสบการณ์ธุรกิจโรงแรมเข้าร่วมบริหาร เป็นการตกลงทำสัญญาร่วมกันเป็นเวลา 5 ปี โดยมีข้อตกลงของสัญญาที่สามารถสร้างผลกำไรตามเป้าที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามหลังจากการเข้ามาบริหารของเครือโรงแรมไฮแอทได้เพียง 3 ปี ท่านสุทธิเกียรติ ขอบริหารโรงแรมด้วยตัวเอง หลังจากประกอบธุรกิจที่โรงแรมเซ็นทรัลลาดพร้าวเป็นระยะเวลาเพียง 5 ปี ธุรกิจโรงแรมจึงเริ่มได้ผลประกอบการที่ดีขึ้น ถือได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย นั้นเพราะวิสัยทัศน์ที่เชื่อว่าจุดแข็งของประเทศไทยอยู่ที่การท่องเที่ยวและบริการ ตลาดยังมีโอกาสขยายไปได้อีกมาก ประเทศไทยมีความเป็นศิลปะวัฒนธรรม ชนิดและประเภทอาหาร, แหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ โดยเฉพาะอัธยาศัยไมตรีจิตของคนไทย ที่ถือเป็นเอกลักษณ์ประจำชาติ

จากการสัมภาษณ์ถึงหัวใจสำคัญที่สุดของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยคือ "ปัจจัยที่ทำให้เราประสบความสำเร็จก็คือ ทำเลที่ตั้ง, ทำเลที่ตั้ง และทำเลที่ตั้ง!! ถ้าเราได้ทำเลที่ดีที่สุด ถึงแม้จะแพงที่สุด แต่ในอนาคตคู่แข่งก็สู้เราไม่ได้ "จะเห็นได้ว่าธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ วิสัยทัศตลอดจนชุดความเชื่อของผู้นำองค์กรมีความจำเป็นเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งโดยทำเลที่ตั้งของธุรกิจต้องอยู่ในจุดที่ดีที่สุด โดยคำว่าดีที่สุด นอกจากจะต้องสะดวกสบายสำหรับการเดินทางแล้ว ยังจำเป็นต้องมี

องค์ประกอบครบถ้วนอีกด้วย เช่น ถ้าสถานที่ของธุรกิจโรงแรมเป็นทะเล จำเป็นต้องมีหน้าชายหาดที่กว้าง ทรายละเอียดไม่ดำไม่มีกรวด น้ำทะเลใสทุกฤดูกาล เป็นต้น และจากการวิเคราะห์เอกสารของทางโรงแรมในเครือเซนทารา พบว่าโรงแรมส่วนใหญ่ในเครือเซ็นทาราจะอยู่ในส่วนที่ตั้งเป็นชายทะเลเป็นหลัก และสิ่งสำคัญของการทำธุรกิจโรงแรมในเชนของไทย การบริการความเป็นไทย หรือ “Thainess” โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวเรียกเมืองไทยว่าเป็น “Land of Smile”

จากผลการศึกษาโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อการปฏิบัติไปสู่เป้าหมาย “กลุ่มเซ็นทรัลมีแผนจะยกระดับธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทให้เป็น Global Company จากตอนนี้เราเป็น International Company แต่ยังไม่พอธุรกิจยังต้องพัฒนาไม่หยุดยั้ง เราถือเป็น 1 ใน 8 ธุรกิจหลักของกลุ่มเซ็นทรัลที่เข้าไปลงทุนใน 11 ประเทศมากที่สุดเมื่อเทียบกับกลุ่มธุรกิจอื่นๆ และทำไมโรงแรมไทย ถ้าจะไปต่างประเทศจะต้องเข้าไปลงทุนเองเท่านั้น เราต้องคิดกลับข้างกัน ให้โรงแรมอื่นๆ ทั่วโลกวิ่งมาเราบ้าง " เป็นการกำหนดให้เห็นโจทย์หรือนโยบายต่อไปของธุรกิจโรงแรมในอนาคตของประเทศไทย จำเป็นต้องใช้ศักยภาพความเป็น Thai Hospitality เพิ่มความเข้มข้นเข้าไปทดแทน Asian Hospitality มากขึ้น เช่น การใช้ความนุ่มนวล อ่อนหวานแบบไทย การยกมือไหว้แบบไทย ทุกอย่างต้องทำออกมาจากใจ แม้พนักงานในต่างประเทศจะเป็นคนท้องถิ่น (Local Staff) ก็ตาม แต่ก็ต้องมีการยกมือไหว้บริการลูกค้าที่เข้าพัก เป็นเรื่องสำคัญต้องปฏิบัติหรือทำจากใจเท่านั้น

สะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทยต้องมีการจัดการอย่างดีเยี่ยมโดยเฉพาะการพัฒนาและการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งทางโรงแรมได้เล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร จำเป็นต้องสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้นทางโรงแรมได้มีการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมพัฒนาและกิจกรรมต่างๆ เพื่อการพัฒนาบุคลากร

1. โครงการ 4 สร้าง: สร้างฝัน สร้างโอกาส สร้างอนาคต สร้างอาชีพกับเซ็นทารา โครงการนี้มีวัตถุประสงค์ในการเตรียมความพร้อมฝีมือแรงงานให้กับกลุ่มเยาวชน ผู้ขาดแคลนโอกาส ซึ่งเริ่มดำเนินโครงการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2554 (โครงการนี้มีที่มาจากโครงการพัฒนาอาชีพเยาวชน ที่เริ่มในปี พ.ศ. 2549) โครงการนี้ได้รับการสนับสนุนจากกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยได้คัดเลือกนักเรียนมาจากโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ และโรงเรียนสอนนักเรียนที่บกพร่องทางร่างกาย และฝึกอบรมเตรียมความพร้อมฝีมือแรงงานเป็นระยะเวลา 5 เดือน โดยเลือกฝึกเตรียมความพร้อมใน 1 แผนก จากแผนกแม่บ้าน แผนกบริการอาหารและเครื่องดื่ม แผนกครัว แผนกทำความสะอาดและสุขอนามัยในครัว หรือแผนกจัดสวน โดยนักเรียนที่สำเร็จโครงการจะได้รับการว่าจ้างเป็นพนักงานประจำของทางโรงแรมต่อไป โครงการ 4 สร้างเริ่มเป็นที่รู้จักมากขึ้นในระดับสากล ซึ่งเป็นผลมา

จากการได้รับรางวัล โครงการฝึกอบรมและการศึกษาดีเด่นของสมาคมส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก

2. โครงการพัฒนาบุคลากรสำหรับการเตรียมความพร้อมในสายงานบริหารจัดการ วัตถุประสงค์ของโครงการนี้คือการคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และพัฒนาเตรียมความพร้อมทุกคนสู่บทบาททางในตำแหน่งทางด้านบริหารจัดการในอนาคต โดยโครงการนี้เป็นโครงการฝึกอบรมในความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ในประเทศไทย และวิทยาลัยการจัดการด้านธุรกิจบริการแห่งเมืองเล้งค์ ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกจะได้เข้ารับการฝึกอบรมในระยะเวลา 1 ปี โดยฝึกอบรมทางด้านทฤษฎีการบริหารจัดการที่มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ในระยะเวลา 2.5 เดือน จากนั้นผู้เข้าโครงการจะได้ไปฝึกอบรมภาคปฏิบัติทางด้านการจัดการที่โรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทารา เป็นเวลา 2.5 เดือน และในระยะเวลา 7 เดือนสุดท้าย เข้ารับการฝึกอบรมและการฝึกงานที่วิทยาลัยการจัดการด้านธุรกิจบริการแห่งเมืองเล้งค์ ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ซึ่งทุกคนได้สำเร็จโครงการและได้กลับไปปฏิบัติงานในบทบาทใหม่ที่โรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทาราแล้ว ปัจจุบันทางโรงแรมได้มีพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมในโครงการนี้ ตั้งแต่รุ่นที่ 1 ถึงรุ่นที่ 10 และยังคงทำงานที่โรงแรมและ รีสอร์ทในเครือเซ็นทาราทั้งสิ้น 35 คน

3. การรับนักศึกษาต่างชาติเข้ารับการฝึกงานนอกจากสถาบันการศึกษาภายในประเทศ ทางโรงแรมยังรับนักศึกษาจากสถาบันชั้นนำทางการโรงแรมในต่างประเทศเข้ารับการฝึกงานด้วย เช่นนักศึกษาจากสถาบัน Glion Institute of Higher Education, Les Roches International School of Hotel Management, Erasmus University Rotterdam, Swiss College of Hospitality Management Lenk, University of Stenden เป็นต้น นักศึกษาเหล่านี้เข้ารับการฝึกงานในโรงแรมและรีสอร์ทในเครือ ทั้งในแผนกส่วนหน้าและส่วนสนับสนุนของโรงแรมในระยะเวลาประมาณ 6 เดือน

4. การบรรลุเป้าหมายชั่วโมงการฝึกอบรม ทางฝ่ายทรัพยากรบุคคล สำนักงานใหญ่ได้กำหนดตัวชี้วัดด้านชั่วโมงการฝึกอบรมของพนักงาน โดยมีเป้าหมายขั้นต่ำอยู่ที่ 40 ชั่วโมงต่อคน โดยชั่วโมงการฝึกอบรมจะได้รับการบันทึกลงไปในสมุดบันทึกที่เรียกว่า 3 Ms Record:My Learning, My Career, My Future โดยพนักงานสารถบันทึกชั่วโมงการฝึกอบรมจากการฝึกอบรมภายในที่จัดโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคล จากหลักสูตรฝึกอบรมที่ทำร่วมกับบริษัทในกลุ่มเซ็นทรัล การฝึกอบรมภายนอก การฝึกอบรมด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม และการฝึกอบรมภายในแผนก

5. การจัดการด้านทรัพยากรบุคคลในความร่วมมือกับบริษัทในกลุ่มเซ็นทรัลโรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทารา ในทำโครงการประสานความร่วมมือกับบริษัทในกลุ่มเซ็นทรัล เพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อวัตถุประสงค์ในการทำให้บริษัททั้ง 8 บริษัทในกลุ่มเซ็นทรัลเป็นที่

รู้จักอย่างแพร่หลายมากขึ้นและสร้างภาพลักษณ์ที่เข้มแข็งในกลุ่มสาธารณชน และยังเป็นการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับโอกาสในการเติบโตในอาชีพสำหรับบุคลากรเช่น หลักสูตรการบริหารจัดการเวลาและลำดับความสำคัญของงาน หลักสูตรการมอบหมายงาน หลักสูตรทักษะการเป็นหัวหน้างาน หลักสูตรการนำเสนอ เป็นต้น

6. การประเมินคุณภาพด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลและการฝึกอบรม ระบบการประเมินคุณภาพนี้เป็นการเสริมสร้างความมั่นใจ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลของโรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทาราปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและนโยบายเกี่ยวกับงานทรัพยากรบุคคลและงานฝึกอบรม ซึ่งฝ่ายทรัพยากรบุคคลของโรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทาราแต่ละแห่งต้องได้รับการประเมินคุณภาพตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

7. การการจัดฝึกอบรมในระดับภูมิภาค สำหรับโครงการนี้จัดขึ้นเพื่อสร้างเครือข่ายผู้ฝึกอบรมในโรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทารา ในแต่ละปี ฝ่ายฝึกอบรม เดินทางไปจัดหลักสูตรการฝึกอบรมให้กับโรงแรมและ รีสอร์ทต่าง ๆ ในทุกภูมิภาค เพื่อฝึกอบรมกลุ่มเป้าหมายที่อยู่ในระดับหัวหน้างาน ผู้จัดการ และหัวหน้าแผนก โดยปัจจุบันได้เน้นไปในหลักสูตรทางด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ หลักสูตรการพัฒนาทักษะการเป็นหัวหน้างาน หลักสูตรพัฒนาการเป็นผู้ฝึกอบรม หลักสูตรพัฒนาทักษะการนำเสนอ เป็นต้น

8. โครงการการสืบทอดตำแหน่ง วัตถุประสงค์ของโครงการนี้คือการคัดเลือกพนักงานที่มีศักยภาพที่จะสามารถเติบโตในสายอาชีพ โดยกำหนดให้พนักงานที่เข้าโครงการเข้ารับการฝึกอบรม ในระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี ใน 4 มิติ ได้แก่ ทักษะทั่วไป ทักษะเฉพาะงาน ทักษะการเป็นผู้นำ และทักษะการบริหารโครงการ

9. การลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยวิทยาลัยและสถาบันการศึกษาโรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทาราได้สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางการศึกษากับมหาวิทยาลัย วิทยาลัยและสถาบันทางการศึกษา ปัจจุบันมีทั้งสิ้น 55 แห่งเพื่อวัตถุประสงค์ในการขยายฐานแรงงานที่มีศักยภาพ ที่ทางโรงแรมสามารถคัดเลือกได้จากกลุ่มบัณฑิตในเครือข่ายนี้

อย่างไรก็ตามจุดเปลี่ยนสำคัญที่ทำให้ธุรกิจเติบโตขึ้นแบบก้าวกระโดดคือการที่มีการ Rebranding เปลี่ยนชื่อและสัญลักษณ์โรงแรม เมื่อปี 2011 เพื่อสลัดภาพความเป็นโรงแรมในเมืองซึ่งทำให้ทำการตลาดยากและไม่สามารถเรียกได้ราคาในสายตานักท่องเที่ยวยุโรป จึงทำการเปลี่ยนชื่อเป็น “เซ็นทารา” การออกเสียงและลักษณะสัญลักษณ์เป็นเอกลักษณ์แบบไทยๆ และยังเชื่อมโยงกับธุรกิจหลักของครอบครัวจิราวัฒน์ จากจุดนั้น ธุรกิจโรงแรมก็เริ่มขยายธุรกิจแบบเจริญเติบโตมากขึ้น โดยปัจจุบันมีโรงแรมถึง 6 แบรนด์ด้วยกันในเครือ คือ CENTARA GRAND HOTELS AND RESORTS, CENTARA HOTELS AND RESORTS, CENTARA RESIDENCE AND

SUITES, CENTARA BOUTIQE COLLECTION, CENTARA HOTELS & RESORTS และ COSI รวมจำนวน 75 แห่ง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยทางกลุ่มโรงแรมเซ็นทารา เป็นโรงแรมของคนไทยเจ้าแรกที่รับจ้างบริหารในรูปแบบเชนโรงแรมด้วย และรับบริหารโรงแรมในต่างประเทศหลายแห่ง ไม่ว่าจะเป็นหมู่เกาะมัลดีฟส์, ประเทศศรีลังกา, เมืองกัว ประเทศอินเดีย, ประเทศเวียดนาม, เกาะบาหลี, ประเทศฟิลิปปินส์, นอกเมืองเซี่ยงไฮ้ ประเทศจีน และเกาะมอริเชียส รวมๆ แล้วตอนนี้มีห้องพักในเครือมากกว่า 10,000 ห้อง

โดยสรุป

ผลการทดสอบโมเดลสมการโครงสร้างระหว่างโมเดลทางทฤษฎีกับโมเดลเชิงประจักษ์ไม่มีความสอดคล้องกัน พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงสาเหตุในแต่ละกลุ่มมีความสัมพันธ์แตกต่างกัน จึงนำไปสู่การอธิบายว่าตัวแปรสังเกตได้ (Manifest) แต่ละตัวที่เป็นองค์ประกอบของปัจจัยเชิงสาเหตุหรือตัวแปรแฝง (Latent) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading หรือ λ) อยู่ที่ระดับใดจึงทำให้ปัจจัยเชิงสาเหตุมีความสัมพันธ์แตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอโมเดลสุดท้ายของผลกระทบเชิงประจักษ์ของสถานการณ์การแข่งขัน การจัดการทุนทางปัญญาและกลยุทธ์นวัตกรรมบริการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทยและอิทธิพลของตัวแปรเชิงสาเหตุ (β) โดยทางตรง-ทางอ้อมในเชิงบวก-ลบ

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณผู้วิจัยยังสามารถสรุปรูปแบบการจัดการทุนทางปัญญา และกลยุทธ์นวัตกรรมบริการพร้อมทั้งวิเคราะห์ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งผลการวิเคราะห์ที่ได้จากระเบียบวิธีวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ประมวลผลการศึกษาครั้งนี้ว่ามีความแตกต่างกัน นำไปสู่การอภิปรายผลเพื่อตอบคำถามและข้อสมมติฐานในการวิจัยและแสดงข้อเสนอแนะจากการวิจัยจะได้นำเสนอรายละเอียดในบทสุดท้าย

บทที่ 5
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากบทที่ 4 ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งในเชิปริมาณและผลการศึกษาเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของกลุ่มธุรกิจโรงแรมเซนทารา ซึ่งในบทนี้ผู้วิจัยจะได้นำเสนอเกี่ยวกับบทสรุปผลการวิจัยและการอภิปรายผลการวิจัย พร้อมทั้งแสดงข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้โดยมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

การอภิปรายผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1: สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมในเครือขนาดใหญ่ และอิทธิพลโดยอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของเครือโรงแรมผ่าน 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) ทุนทางปัญญา 2) กลยุทธ์นวัตกรรมบริการ

ผลการศึกษา (ภาพที่ 17) พบว่า สถานการณ์การแข่งขันไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย ผลการศึกษาดังกล่าวขัดแย้งกับงานวิจัยที่ผ่านมาซึ่งส่วนใหญ่พบว่าผลการดำเนินงานขององค์กรหรือธุรกิจใดๆ จะประสบความสำเร็จย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์แข่งขัน (Hao, 1993; Spanos and Lioukas, 2001; Sharkie, 2003; Spanos, Zaralis and Lioukas, 2004) และความได้เปรียบในการแข่งขันย่อมมีที่มาจากกระบวนการขับเคลื่อนการแข่งภายในธุรกิจ เป้าหมายด้านการตลาด รวมถึงสภาพแวดล้อมภายนอกทางธุรกิจ (Paul, 1999) ในสถานการณ์สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ธุรกิจจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยการสร้างสรรค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ผลักดันให้ธุรกิจพัฒนาทรัพยากรและใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่ามีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่งขัน (Hung and Po. 2009) ซึ่งแตกต่างจากผลการศึกษาของ Narver and Slater (1990) Jaworski and Kohli (1993) Greenley (1995) และ Hardley and Mavondo (2000) ที่พบว่าการตระหนักต่อสถานการณ์การแข่งขันขององค์กร ได้แก่ การให้ความสำคัญกับตลาด (Market Orientation) ซึ่งหมายถึง 1) การใส่ใจต่อลูกค้า (Customer Orientation) 2) การใส่ใจต่อคู่แข่ง (Competitor Orientation) 3) การสร้างความร่วมมือระหว่างแผนกต่างๆ ในองค์กร (Inter-Functional Coordination) เพื่อสร้างคุณค่าที่ดีเลิศ (Superior Value) แก่ลูกค้าขององค์กร (Narvar and Slater, 1990) มีความสัมพันธ์กับผลประกอบการขององค์กรโดยเฉพาะผลประกอบการทางการเงิน

อย่างไรก็ตามแม้ว่า สถานการณ์การแข่งขันจะไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย แต่กลับพบว่า สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานโดยผ่านตัวแปรทุนทางปัญญา ดังจะได้กล่าวในหัวข้อต่อไป

สมมติฐานที่ 2: ทุนทางปัญญามีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมในเครือขนาดใหญ่ และอิทธิพลโดยอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของเครือโรงแรมผ่านกลยุทธ์นวัตกรรมบริการ

ผลการศึกษา พบว่าทุนทางปัญญามีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมในเครือขนาดใหญ่ (ตารางที่ 27) มีอิทธิพลโดยรวม (Total Effect) ต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมในเครือขนาดใหญ่มากที่สุดสอดคล้องกับรายงานวิจัยของ Rafiei, Feyzi, Azimi (2011) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของทุนทางปัญญาที่ประกอบด้วย ทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และทุนสัมพันธ์ และได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางปัญญาที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน พบว่า การประเมินผลของทุนทางปัญญาส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจ และในงานวิจัยยังแสดงให้เห็นว่า ทุนโครงสร้างมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจโดยตรง ทุนสัมพันธ์มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจผ่านทุนโครงสร้างทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ทุนมนุษย์ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจเพียงผ่าน ทุนโครงสร้างโดยทางอ้อม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Mehdivand, Zali, Madhoshi and Kordnaeij (2012) ที่มีวัตถุประสงค์ เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางปัญญา, ปฐมนิเทศผู้ประกอบการและผลการดำเนินงานทางธุรกิจ พบว่า ตามผลของการวิเคราะห์ข้อมูล ทุนมนุษย์ และทุนสัมพันธ์มีผลกระทบโดยตรง และโดยอ้อมต่อประสิทธิภาพนาโนธุรกิจ ในขณะที่ทุนโครงสร้างมีเพียงผลกระทบทางอ้อมผ่านปฐมนิเทศผู้ประกอบการ ตามผลประกอบการปฐมนิเทศทำหน้าที่เป็นตัวแปรกลาง (mediator) ระหว่างทุนทางปัญญาและประสิทธิภาพขององค์กร

Sharabati, Jawad and Bontis (2010) ได้ศึกษาทดสอบเชิงประจักษ์ความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางปัญญา (ทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง ทุนสัมพันธ์) และผลการดำเนินงานภายในภาคเภสัชกรรมของประเทศจอร์แดนผลการวิจัยพบว่า จากการทดสอบเชิงประจักษ์ความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางปัญญา พบว่า ทุนทางปัญญาทั้งตัวแปรหลักและตัวแปรย่อยมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญและมีความสำคัญกับผลการดำเนินงานทางธุรกิจ แสดงให้เห็นว่า องค์กรยาในประเทศจอร์แดนมีการจัดการทุนทางปัญญาอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อค้นพบสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของกลุ่มธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย

1. ผู้จัดการโรงแรมและระดับหัวหน้างานจะทำหน้าที่สอนงานให้พนักงานที่มีศักยภาพน้อยและพนักงานใหม่โดยการจับคู่กับคนเก่ง หรือจับคู่กับหัวหน้า ทำให้เกิดความสนิทสนมเป็นกันเอง กล้าที่จะปรึกษาและสอบถามในสิ่งที่ไม่เข้าใจมากขึ้น นอกจากนี้ประเด็นเรื่องเพศและประสบการณ์ทำงานของผู้จัดการโรงแรม กล่าวคือ ผู้วิจัยพบว่า ผู้จัดการโรงแรมเป็นเพศหญิง (53.4%) มีอายุเฉลี่ยอยู่ในช่วง 30-40 ปี (51.1%) และมีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป (32.8%) และด้วยความที่อายุของผู้จัดการกับพนักงานไม่ห่างกันมากนัก ผู้จัดการมีความเข้าใจพนักงานด้วยกันค่อนข้างสูงความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการกับพนักงานจึงเป็นไปอย่างราบรื่น

2. กิจกรรมการสื่อความในแต่ละโรงแรม ที่เรียกว่า Morning Talk หรือ Evening Talk การทำ Morning Talk หรือ Evening Talk มีส่วนช่วยในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน โดยเฉพาะในเรื่องของการเรียนรู้ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน ตลอดจนวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ และเป็นการแจ้งข่าวสารข้อมูล กฎระเบียบ คำสั่งที่ทางส่วนกลางส่งตรงถึงพนักงานทุกคนทาง E-Mail ทำให้พนักงานเรียนรู้และมีการทำความเข้าใจร่วมกัน จากการที่ผู้วิจัยสัมภาษณ์กรรมการผู้จัดการฝ่ายการตลาด การ Morning Talk ก่อนเริ่มทำงานมีความสำคัญมาก หากช่วงเช้าในบางวันยุ่งมาก ๆ ก็เปลี่ยนเวลามาเป็นตอนเย็นคือ Evening Talk ซึ่งทางโรงแรมจะมอบหมายให้แต่ละทีมไปค้นหาความรู้ข้อมูลในเรื่องต่างๆ ที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานเพื่อมานำเสนอเพื่อนร่วมงานทุกคน ซึ่งจะผลัดกันพูดทุกทีมในตอนเช้า ทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบ ๆ ตัวและสามารถมองหาประโยชน์จากสิ่งเหล่านั้นได้มากขึ้น เช่น การอ่านข่าวเศรษฐกิจและวิเคราะห์สถานการณ์โรงแรมหรือเรื่องท่องเที่ยวมาคุยแลกเปลี่ยนกันอยู่เรื่อย และมีเครือข่าย เช่น คบเพื่อนในวิชาชีพ หรือต่างวิชาชีพ มีการคุยแบบไม่เป็นทางการ รวมไปถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับลูกค้าด้วย แล้วก็มีในเรื่องการนำปัญหาอุปสรรคไปปรึกษาในการประชุม

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรสังเกตได้ทั้งสามตัวแปรของการจัดการทุนทางปัญญา พบว่า ทุนโครงสร้างมีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.947) นั้นหมายความว่าหากมีการพิจารณาการลงทุนเพิ่ม ควรพิจารณาที่ทุนโครงสร้างเป็นสำคัญ นั้นคือการลงทุนภายในองค์กรซึ่งประกอบด้วยระบบสารสนเทศ ระบบเครือข่าย กระบวนการกรรมวิธีและฐานข้อมูลของระบบโรงแรม สอดคล้องจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหารระดับสูงที่มีการต่อยอดการพัฒนากลยุทธ์ออนไลน์ของระบบธุรกิจโรงแรม ซึ่งในปี 2015 ได้อัพเกรดระบบอี-คอมเมิร์ซรวมถึงเว็บไซต์และแอพพลิเคชั่นบนโทรศัพท์มือถือและแท็บเล็ต และยังพบว่าเซ็กเม้นต์นี้ให้ผลตอบแทนทางธุรกิจด้วยการทำรายได้เพิ่มขึ้นกว่าร้อยละ 25 ของรายได้จากห้องพักทั้งหมด ซึ่งการอัพเกรดเว็บไซต์นี้รวมถึงการเพิ่มตัวเลือกภาษาอีกหลายภาษา ได้แก่ อังกฤษ, ไทย, จีน,

เยอรมัน, รัสเซีย, ฝรั่งเศสและภาษาอาหรับ รวมถึงการเพิ่มขีดความสามารถให้กับเครื่องมือการจองห้องพักออนไลน์ และเชื่อมต่อกับข้อมูลบัตรสมาชิกเข้ากับเว็บไซต์และระบบการจองห้องพักเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกบัตรต่างๆ ของทางโรงแรม และโครงการการสืบทอดตำแหน่ง ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการคัดเลือกพนักงานที่มีศักยภาพที่จะสามารถเติบโตในสายอาชีพ โดยกำหนดให้พนักงานที่เข้าโครงการเข้ารับการฝึกอบรม ในระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี ใน 4 มิติ ได้แก่ ทักษะทั่วไป ทักษะเฉพาะงาน ทักษะการเป็นผู้นำ และทักษะการบริหารโครงการ สามารถคาดการณ์และพนักงานมีอนาคตที่ชัดเจนส่งผลต่อการเกิดความพึงพอใจของพนักงานเป็นอย่างดี

สมมติฐานที่ 3 กลยุทธ์นวัตกรรมบริการมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมในเครือขนาดใหญ่

ผลการศึกษาพบว่ากลยุทธ์นวัตกรรมบริการมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมในเครือขนาดใหญ่ มีอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมในเครือขนาดใหญ่ สอดคล้องกับกับงานวิจัยของ Natale และ Ricci (2006) พบว่าความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผนวกกับการคิดเชิงวิเคราะห์ภายใต้การทำงานเป็นทีมจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานขององค์กร และความสามารถของทีมผู้ปฏิบัติงานในการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ดังกล่าวจึงเปรียบเสมือนทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กรและเป็นจุดแข็งที่ลอกเลียนแบบได้ยาก (กีรติ ยศยิ่งยง, 2549) ดังนั้นการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ในการบริการซึ่งเป็นการนำเสนอความคิดและวิธีการเกี่ยวกับการพัฒนาการบริการรูปแบบใหม่ นับเป็นการเริ่มต้นจุดประกายให้เกิดกลยุทธ์นวัตกรรมบริการเพื่อให้การดำเนินงานเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยสามารถวัดได้จากผลการดำเนินงานของธุรกิจ นั่นหมายถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของธุรกิจทั้งผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงินและผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของพนักงานและความพึงพอใจของลูกค้าได้และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของธุรกิจที่บรรลุเป้าหมายอีกประการหนึ่งมาจากชื่อเสียงของธุรกิจในการพัฒนาบริการใหม่ การสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า การรักษาลูกค้าเดิม ตลอดจนการดึงดูดใจลูกค้าใหม่ให้มาใช้บริการ(Ooncharoen and Ussahawanitchakit, 2009) ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้จึงกล่าวได้ว่าหากธุรกิจตระหนักถึงความสำคัญของกลยุทธ์นวัตกรรมบริการด้านการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ในการบริการ ย่อมส่งผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจทั้งด้านรายได้ที่เป็นตัวเงินและพบว่ากลยุทธ์นวัตกรรมบริการด้านเจตคติที่มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์และมีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญยิ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hurley และ Hult (1998) พบว่าหากธุรกิจมีแนวคิดที่มุ่งเน้นสู่การเปลี่ยนแปลง นั่นย่อมผลักดันให้ธุรกิจเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเพื่อพัฒนาให้เกิดการบริการที่เป็นเลิศและมีผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าคู่แข่งขัน (Augusto and Coelho, 2009) ประกอบกับการส่งเสริมให้

พนักงานตระหนึกถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงด้านรูปแบบการบริการที่เกิดขึ้นก็มีส่วนสำคัญที่จะกระตุ้นให้ธุรกิจก้าวไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จ ผลงานวิจัยดังกล่าวยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Vakola,Tsaousis และNikolaou (2004) พบว่าเจตคติของพนักงานที่มีความมุ่งมั่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มีนัยสำคัญและเป็นตัวชี้วัดของการมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กรต่อไปในอนาคต ดังนั้นในงานวิจัยครั้งนี้จึงกล่าวได้ว่ากลยุทธ์นวัตกรรมบริการด้านเจตคติที่มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงนับเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่กระตุ้นให้เกิดแรงดึงดูดความสนใจจากลูกค้าให้มาใช้บริการมากขึ้นตลอดจนช่วยให้ธุรกิจมีผลการดำเนินงานโดยรวมเป็นไปตามเป้าหมาย

นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ยังพบว่า กลยุทธ์นวัตกรรมบริการด้านการสร้างการเรียนรู้มีความสัมพันธ์และมีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hult, Knight and Hurley (2004) พบว่าปัจจัยด้านการเรียนรู้มีผลกระทบโดยตรงต่อความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์นวัตกรรมกับผลการดำเนินงาน โดยผลการดำเนินงานของธุรกิจที่เกิดจากกลยุทธ์นวัตกรรมบริการ สามารถวัดจากความพึงพอใจของลูกค้า สถานะทางการเงินขององค์กร กระบวนการจัดการภายในองค์กร และการพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร (Kaplan, 2004) นอกจากนี้ผลการวิจัยดังกล่าวยังสอดคล้องกับ Monica, Horng and Sun (2009) พบว่าวิธีการหลักของกลยุทธ์นวัตกรรมบริการคือ องค์กรหรือธุรกิจบริการต้องให้ความสำคัญกับพนักงานหรือลูกจ้างในการพัฒนาพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคลซึ่งจะช่วยผลักดันและจูงใจให้พนักงาน ตระหนักถึงความสำคัญและทุ่มเทในงานบริการของตนมากขึ้น เนื่องจากสามารถส่งผลต่อเป้าหมายการดำเนินงานของธุรกิจ

จากการวิเคราะห์และอภิปรายผลข้างต้นสามารถกล่าวโดยสรุปว่า กลยุทธ์นวัตกรรมบริการทั้งสามองค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ในการบริการ ด้านเจตคติที่มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงและด้านการสร้างการเรียนรู้ ดังที่ Kupper (2001) พบว่า กลยุทธ์นวัตกรรมบริการเปรียบเสมือนวิธีการหรือวิถีทางที่จะทำให้ธุรกิจสามารถสร้างสรรค์หรือพัฒนาปรับปรุงกระบวนการบริการหรือรูปแบบการบริการใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อพัฒนาผลการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ในขณะที่งานวิจัยของ Priem และ Butler (2001) พบว่ากลยุทธ์ดังกล่าวนับเป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรหรือธุรกิจสามารถดำเนินงานโดยใช้โอกาสและจัดการกับอุปสรรคได้อย่างแท้จริง ดังนั้นหากธุรกิจมีการวางแผนใช้กลยุทธ์นวัตกรรมบริการ โดยให้ความสำคัญกับองค์ประกอบทั้งสามด้านดังกล่าวก็นับเป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์ตามทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรในมุมมองของการใช้ทรัพยากรที่มีคุณค่า ซึ่งสามารถส่งผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจทั้งด้านรายได้ที่เป็นตัวเงินรวมถึงด้านความพึงพอใจของลูกค้าและพนักงาน

ข้อเสนอแนะ

ในบทนี้ได้นำเสนอเนื้อหาแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) คุณค่าประโยชน์ของการศึกษาวิจัย 2) ข้อจำกัดการวิจัยในครั้งนี้ 3)ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปในอนาคตสำหรับผู้สนใจ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. คุณค่าของการศึกษาวิจัย

ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอคุณค่าของการศึกษาวิจัยครั้งโดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่คุณค่าด้านระเบียบวิธีการวิจัยและคุณค่าด้านทฤษฎี ดังนี้

1.1 คุณค่าด้านระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการเน้นหนักทางด้านการวิจัยเชิงปริมาณและได้ทำการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก เพื่อสนับสนุนผลการวิจัยที่ได้จากวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อให้มีคุณค่าเชิงบูรณาการมากยิ่งขึ้นคุณค่าทางระเบียบวิธีการวิจัยในการศึกษาครั้งนี้ คือการทดสอบมาตรวัดที่ใช้เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ โดยยึดหลักมาตรวัดที่ดีจะต้องตรงตามเกณฑ์ที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ความเชื่อถือได้ (Reliability) ความตรง (Validity) ในการวิเคราะห์ความเชื่อถือได้และความตรงของมาตรวัด ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบข้อมูล เพื่อวัดความเชื่อถือได้และความตรงของมาตรวัดถึง 2 ครั้ง โดยครั้งแรกกระทำด้วยการหาค่า Cronbach's alpha ในขั้นของการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจด้วยโปรแกรม SPSS 11.5 ซึ่งมาตรวัดทุกรายการมีค่า Cronbach's alpha สูงกว่า 0.8 โดยไม่ต้องตัดข้อคำถามใดออกจากมาตรวัดที่ใช้ในการวิเคราะห์เลย และได้ทำการวิเคราะห์ซ้ำอีกครั้งในขั้นการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันโดยการหาค่า Average variance extracted และค่า Construct reliability ด้วยโปรแกรม AMOS ซึ่งพบว่ามาตรวัดทุกรายการที่นำมาใช้ในการสำรวจข้อมูลครั้งนี้มีระดับความเชื่อถือได้ และความตรงเชิงโครงสร้างในระดับสูง ส่วนเกณฑ์ในการวัดนั้นผู้วิจัยใช้การให้ความถี่การเกิดพฤติกรรม 5 ระดับ ซึ่งเหมาะสมกับผู้ตอบแบบสอบถาม ถ้าหากว่าสเกลที่ใช้น้อยกว่านี้อาจจะไม่สามารถจำแนกระดับพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในองค์การได้มากพอ ขณะที่ถ้าสเกลมากกว่านี้ อาจจะทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามสับสนและทำให้คำตอบที่ได้รับมีความคลาดเคลื่อนสูง

ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ผู้วิจัยได้นำการวิเคราะห์สถิติแบบโมเดลสมการโครงสร้างมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ โดยใช้โปรแกรม AMOS ซึ่งเป็นโปรแกรมที่มีนักวิจัยต่างประเทศนิยมใช้กันมาก เนื่องจากเป็นโปรแกรมที่ใช้งานง่าย และให้ค่าทางสถิติสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลมากกว่าโปรแกรมอื่น ๆ ผลการวิเคราะห์ พบว่า โมเดลที่ได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์ไม่มีความสอดคล้องกับโมเดลทางทฤษฎีจำเป็นต้องมีการปรับโมเดลสมการโครงสร้าง

1.2 คุณค่าทางทฤษฎี (Theoretical Contributions)

ผลการวิจัยจึงก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในเชิงทฤษฎี เพื่อนำผลการวิจัยไปพัฒนาหรือสร้างองค์ความรู้ใหม่การศึกษาครั้งนี้มีข้อค้นพบซึ่งมีคุณค่าต่อทฤษฎีการจัดการในประเด็นต่าง ๆ ต่อไปนี้ ต่างประเทศ เช่น Narver and Slater (1990), Jaworski and Kohli (1993), Greenley (1995) และ Hardley and Mavondo (2000) ที่พบว่า สถานการณ์การแข่งขันที่มีอิทธิต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ ผู้วิจัยมองว่า ในการศึกษาครั้งนี้ ตัวแปรที่สะท้อนสถานการณ์การแข่งขันซึ่งประกอบไปด้วย 1) ความสามารถในการวิเคราะห์การแข่งขันภายนอก 2) ความสามารถในการวิเคราะห์การแข่งขันภายใน และ 3) ตัวขับเคลื่อนการแข่งขัน เป็นตัวแปรในระดับมหภาคหรือถูกมองว่าเป็นงาน

การกำหนดกลยุทธ์นวัตกรรมบริการเปรียบเสมือนการใช้ทรัพยากรภายในองค์กรที่มีคุณค่า และเป็นจุดแข็งที่ลอกเลียนแบบได้ยาก ทำให้เกิดความโดดเด่นในการบริการที่เหนือกว่าคู่แข่งขัน อีกทั้งยังสะท้อนถึงความสามารถที่สำคัญประการหนึ่งขององค์กรอันจะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กรประสิทธิภาพในการแข่งขัน ความเป็นเลิศในการบริการ โอกาสทางการตลาดและผลการดำเนินงานของประกอบด้วยสามทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร อธิบายว่าทรัพยากรภายในถือเป็นพื้นฐานหลักที่สะท้อนภาพการดำเนินงานของธุรกิจ ดังนั้นหากพิจารณาจากผลการวิจัยซึ่งพบว่า หากธุรกิจคำนึงถึงปัจจัยสำคัญที่กระตุ้นให้เกิดกลยุทธ์นวัตกรรมบริการ ได้แก่ การรับรู้ความมีคุณค่าของลูกค้า และการตระหนักรู้ความเข้มข้นในการแข่งขัน การดำเนินกลยุทธ์นวัตกรรมบริการดังกล่าวย่อมผลักดันให้เกิดผลลัพธ์ทั้งเรื่องภาพลักษณ์ขององค์กร ความเป็นเลิศในการบริการ ประสิทธิภาพในการแข่งขันและโอกาสทางการตลาด ทั้งนี้ความสามารถของผู้นำสมัยใหม่อาจไม่ใช่ตัวแปรสำคัญในการสนับสนุนกลยุทธ์นวัตกรรมบริการในบริบทธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย อย่างไรก็ตาม ในท้ายที่สุดพบว่ากลยุทธ์นวัตกรรมบริการสามารถส่งผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมนั่นหมายถึงธุรกิจที่มุ่งไปสู่เป้าหมายที่กำหนด จึงนับเป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรมตามทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรนั่นเอง ในขณะที่ทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัตร อธิบายว่าการเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัตรและการเรียนรู้ขององค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งหากองค์กรมีการเรียนรู้ตลอดจนสามารถปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม นั่นย่อมหมายถึงการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จและเป็นที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนดังนั้นกลยุทธ์นวัตกรรมบริการ จึงเป็นความสามารถเฉพาะตัวของธุรกิจที่สามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้ พัฒนาทักษะวิธีการนำเสนอแนวคิด และการปฏิบัติใหม่ ๆ ด้าน การบริการเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อองค์กร อย่างไรก็ตามผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่าตัวแปรแทรก คือ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

สามารถส่งผลกระทบเชิงบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาพลักษณ์องค์กรกับผลการดำเนินงานของธุรกิจจึงอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้จากทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ โดยระบุว่าการกำหนดกลยุทธ์ใด ๆ ของธุรกิจต้องสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้นเนื่องจากเป็นตัวแปรเชิงสถานการณ์ที่สำคัญที่มีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ ดังนั้นหากธุรกิจโรงแรมจะดำเนินกลยุทธ์นวัตกรรมบริการให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ธุรกิจโรงแรมจะต้องพิจารณาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกควบคู่กันไป ไม่ว่าจะเป็นสภาพเศรษฐกิจและการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค หรือหากการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมยังไม่ดีพอธุรกิจโรงแรมจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพยายามปรับกลยุทธ์หรือวิธีการบริหารใหม่เพราะการเลือกใช้กลยุทธ์การบริหารอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงกลยุทธ์เดียวก็ไม่สามารถใช้ได้กับสถานการณ์ทุกสถานการณ์นั่นเองจากการอธิบายปรากฏการณ์ด้วยทฤษฎีพื้นฐานทั้ง 3 ทฤษฎี ประกอบกับการทบทวนวรรณกรรมในอดีตที่ผ่านมา พบว่ายังไม่มีงานวิจัยที่ศึกษาโครงสร้างความสัมพันธ์และผลกระทบของตัวแปรต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น การวิจัยครั้งนี้จึงมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาหรือสร้างองค์ความรู้ใหม่ในเรื่องกลยุทธ์นวัตกรรมบริการ จากการพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัยซึ่งครอบคลุมตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาในทุกประเด็นที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดกลยุทธ์นวัตกรรมบริการตัวแปรแทรกที่มีบทบาทสนับสนุนกลยุทธ์นวัตกรรมบริการ ผลลัพธ์ที่เกิดจากกลยุทธ์นวัตกรรมบริการรวมถึงตัวแปรสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ การวิจัยดังกล่าวจึงเกิดประโยชน์อย่างยิ่งในเชิงทฤษฎีและที่สำคัญข้อมูลจากผลการวิจัยสามารถตอบสนองให้แก่ธุรกิจภาคบริการโดยเฉพาะธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในบริบทประเทศไทย

1.3 คุณค่าเชิงปฏิบัติ (Practical Contributions)

การวิจัยครั้งนี้ ผู้ประกอบการธุรกิจสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้วยวิธีการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ในการบริการ มุ่งมั่นที่จะปรับเปลี่ยนเรียนรู้กระบวนการพัฒนาทักษะทางความคิดและการปฏิบัติใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร นอกจากนี้การกำหนดกลยุทธ์นวัตกรรมบริการยังเป็นแนวทางในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร การสร้างบริการที่เป็นเลิศ การเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน และแสวงหาโอกาสทางการตลาดให้แก่ธุรกิจ ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐไม่ว่าจะเป็นกรมส่งเสริมการส่งออก กระทรวงพาณิชย์ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย รวมถึงภาคเอกชน สามารถใช้ข้อมูลจากผลการวิจัยเพื่อเป็นกรอบพิจารณาตัดสินใจกำหนดนโยบายและทิศทางการส่งเสริมกลยุทธ์นวัตกรรมบริการในธุรกิจเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการแข่งขัน

2. ข้อจำกัดของการศึกษาวิจัย

2.1 ด้านระเบียบวิธีการวิจัย

2.1.1 ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาแบบตัดขวาง (Cross Sectional) โดยทำการศึกษาผลการดำเนินงานของ จึงทำการเก็บข้อมูล ตั้งแต่เดือน มีนาคม-ตุลาคม พ.ศ. 2558 ดังนั้นผลการศึกษาเป็นผลที่ได้จากช่วงระยะเวลาที่ทำการศึกษาวิจัยเท่านั้นฉะนั้นผลการศึกษาอาจจะเปลี่ยนแปลงได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงตัวแปรและช่วงเวลา

2.1.2 การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณด้วยการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลจากผู้จัดการโรงแรมและระดับหัวหน้าแผนกต่าง ๆ ซึ่งเป็นผู้มีความรู้และมีอำนาจการตัดสินใจสูงสุดในโรงแรมนั้น ๆ และถือว่าเป็นตัวแทนขององค์กรระดับเครือโรงแรมซึ่งอาจจะน้อยเกินไป

2.1.3 โปรแกรมที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ โปรแกรม AMOS ซึ่งมีคุณสมบัติในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง สามารถตรวจสอบองค์ประกอบเชิงยืนยันตัวแปรได้และมีข้อแนะนำในเรื่องจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ที่เหมาะสมจะทำให้ได้ผลการวิเคราะห์ที่แม่นยำ ควรมีอัตราส่วนกลุ่มตัวอย่างต่อจำนวนพารามิเตอร์ 20:1 ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ได้กลุ่มตัวอย่างมาทั้งสิ้น 131 ชุด ในการเก็บครั้งแรกซึ่งใช้เวลา ประมาณ 3 เดือน ในโมเดลมีพารามิเตอร์12 พารามิเตอร์ จึงได้อัตราส่วน คิดเป็น 10.9:1 ซึ่งอาจจะน้อยไปสำหรับการวิเคราะห์แต่ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง พบว่า จำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการอาจอยู่ระหว่าง 100-150 รายได้ แต่ต้องมีการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของค่าที่วัดได้ในแต่ละข้อคำถาม (Item) โดยเฉพาะค่า Construct Reliability (CR) ของตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งต้องมีความแปรปรวนไปในทิศทางเดียวกัน (Hair et al., 2006) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบแล้วในบทที่ 4 และพบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้มีค่า CR เชิงบวกระหว่าง ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้จึงมีความเหมาะสม

2.2 ด้านการเข้าถึงข้อมูล

2.2.1 การวิจัยนี้มีข้อจำกัดในเรื่องการไม่ได้ข้อมูลจากแหล่งจริง โดยเฉพาะในส่วนของความพึงพอใจของลูกค้าและพนักงานซึ่งผู้จัดการโรงแรมและหัวหน้าแผนกต่างๆ เป็นตัวแทนในการตอบ ทั้งนี้มีสาเหตุมาจากข้อจำกัดในการเข้าถึงข้อมูลของผู้วิจัย เนื่องจากการวิจัยนี้ทางฝ่ายบุคคลโรงแรมเซ็นทาราเป็นผู้อนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลทั้งหมด ดังนั้น ผู้วิจัยจึงไม่มีโอกาสเก็บข้อมูลในส่วนของความพึงพอใจของลูกค้ากับตัวลูกค้าที่ใช้บริการจริงของโรงแรม หรือแม้แต่การเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานจากตัวพนักงานที่ปฏิบัติงานในโรงแรมนั้น ๆ

2.2.2 การเข้าถึงข้อมูลทางด้านการเงินของโรงแรมเพื่อนำมาใช้เป็นตัววัดผลการดำเนินงานผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานด้านการเงินมากมาย ซึ่งจำเป็นต้องใช้ข้อมูลทางการเงิน เช่น ROI ROE ROA กำไรสุทธิ เป็นต้น แต่เนื่องจากข้อมูลเป็นความลับและทางโรงแรมได้วัดผลการดำเนินงานด้วยตัวเลขเหล่านั้นเพียงอย่างเดียวแต่ตอนนี้ทางโรงแรมให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator: KPI) มากที่สุด ซึ่งมีรายละเอียดในการให้คะแนนที่ซับซ้อนน่าสนใจมากและมีการวัดหลายด้านด้วยกัน แต่ผู้วิจัยไม่สามารถแจกแจงรายละเอียดได้เนื่องจากการวัดผลการดำเนินงานของโรงแรมเซ็นทาราได้ เพราะการวัดผลการดำเนินงานดังกล่าวแบ่งเป็นหลายด้านและเป็นความลับไม่สามารถนำออกมาเปิดเผยได้ จึงทำให้การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้รับอนุญาตในการเข้าถึงข้อมูลสรุปผลการดำเนินงาน ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2557 ตามเอกสารที่เผยแพร่ประจำปีเท่านั้น

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สังเกตเห็นว่ายังมีตัวแปรที่สำคัญที่ผู้วิจัยทำการควบคุมไว้ไม่ได้นำมาศึกษา คือ วัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) และผู้นำระดับบริการ (CEO) ที่มีความรู้ ความเชื่อมั่นทางด้านทฤษฎีและการนำทฤษฎีมาประยุกต์ใช้กับการทำงานได้อย่างลงตัว สิ่งที่น่าสนใจที่คาดว่าน่าจะนำไปศึกษาวิจัยเพิ่มเติม มีดังนี้

3.1 การศึกษาถึงความสามารถของผู้นำองค์การ โดยการถอดรหัส ลักษณะแนวคิด วิธีการทำงาน เพื่อนำไปพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำ และมีศักยภาพในการทำงานมากขึ้นซึ่งองค์ความรู้ต่าง ๆเหล่านี้มักอยู่กับพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานที่ยาวนานและเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน อาทิ เช่น ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับปฏิบัติการเป็นต้น นอกจากนี้ยังถือเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ในตัวบุคคลเหล่านั้นออกมาเป็นเอกสาร ตำราซึ่งจะเป็นแหล่งความรู้ที่มีคุณค่ายิ่งสำหรับองค์กรในอนาคต

3.2 นำวิธีการวัดผลการดำเนินงานทางการเงินที่ทางโรงแรมใช้จริงเป็นตัวแปรสังเกตได้เพื่อทำการวัดผลการดำเนินงานให้ตรงตามปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เช่น ROA, ROE,ROI, กำไรสุทธิ และรายละเอียดของคะแนน KPI

3.3 ศึกษาผลย้อนกลับ (Feedback) ของผลการดำเนินงานของโรงแรมในเครือไปสู่สถานการณ์การแข่งขัน ด้วยผลการศึกษาที่พบว่า โมเดลสมการโครงสร้างประกอบด้วยปัจจัยสถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานและมีอิทธิพลโดยอ้อมผ่านการจัดการทุนทางปัญญา และกลยุทธ์นวัตกรรมบริการ เป็นการศึกษาทางเดียว ซึ่งผู้วิจัยพิจารณาแล้วเห็นว่า สิ่งที่ค้นพบ น่าจะเชื่อมโยงความสัมพันธ์แบบย้อนกลับไปหาตัวแปรมาก่อน (Antecedent)

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กีรติ ยศยิ่งยง. (2552). **องค์การแห่งนวัตกรรม แนวคิด และกระบวนการ.** กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จิระ หงส์ลดารมภ์. (2558). **ทุนมนุษย์กับ ดร.จีระ.** เข้าถึงเมื่อ 30 พฤศจิกายน. เข้าถึงได้จาก http://gotoknow.org/blog/chirakm/17771?page

ชาติชาย ณ เชียงใหม่. (2543). **การบริหารการพัฒนาชนบทเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน**. กรุงเทพฯ: 21 เซ็นจูรี.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2548). **การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: ธรรมกมลการพิมพ์.

บุญดี บุญญากิจ และคณะ. (2547). **การ จัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**.กรุงเทพฯ: จิรวัฒน์เอ็กซ์เพรส.

ปรียนุช ชัยกองเกียรติ. (2551). "รูปแบบความสัมพันธ์เชิง สาเหตุระหว่างการจัดการทุนทางปัญญาการจัดการ ความรู้และประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข." วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

มาฆะ ขิตตะสังคะ และวิจิตร ณ ระนอง. (2542). **การจัดการและเทคนิคการบริการในโรงแรม หน่วยที่ 1-7.** พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

รายงานประจำปี กลุ่มบริษัทเซ็นทรัล 2557. (2558). เข้าถึงเมื่อ 10 พฤศจิกายน. เข้าถึงได้จากhttp://centel.co.th/annal report/2014

วิจารณ์ พานิช. (2548). **การจัดการความรู้ในยุคสังคมและเศรษฐกิจบนฐานความรู้**. กรุงเทพฯ: สถาบัน ส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.

_____. (2549). "การจัดการความรู้." **วารสารเพื่อการเพิ่มผลผลิต: Productivity world** 8 , (47): 17-28.

ศุภางค์ นันตา. (2558). **ผลกระทบของกลยุทธ์นวัตกรรมบริการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสปาในประเทศไทย.** เข้าถึงเมื่อ 10 พฤศจิกายน. เข้าถึงได้จากแ http://pirun.ku.ac.th/fsciang/library/Thai/ICjournal1.doc

สินาด ตรีวรรณไชย. (2558). **ทุนทางสังคม.** เข้าถึงเมื่อ 30 ธันวาคม. เข้าถึงได้จาก www.pxp.in.th/ Magazine2003/33-sp-article.htm

สุภมาส อังศุโชติ. (2556). **การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน**. กรุงเทพฯ: เจริญดีมั่นคงการพิมพ์.

เสรี ชัดแช้ม. (2551)**.** "การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน." **วารสารการวิจัยและวัดผลการศึกษา** 2: 15-42.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (ม.ป.ป.) **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับ ที่ 5, 6, 10, และ 11 (พ.ศ. 2525-2534-2554 และ พ.ศ.2550-2559)**. ม.ป.ท.

อนงค์นาฏ ศรีวิหค และอรุณี อินทรไพโรจน์. (2558). **ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital).** เข้าถึงเมื่อ 30 ธันวาคม. เข้าถึงได้จาก http://pirun.ku.ac.th/fsciang /km4sme/library/ IC-KM/Thai/ICjournal1.doc

ภาษาต่างประเทศ

Albors, J., J. L. Hervas, and P. Marquez. (2008). "Application of the KISA Concept to Innovation Dynamics and Its Impact on Firms' Performance." Management Research News.

Amabile, T. M. (1996). **Creativity in Context. 2nd ed**. Boulder, C.O.: Westview Press.

Anderson, J. C. and D. W. Gerbing. (1988). "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach." **Psychological Bulletin** 103, 3: 411-423.

Armstrong, A., and P. Foley. (2003). “Foundations of a Learning Organization: Organization Learning Mechanisms.” **The Learning Organization** 10, 2: 74-82.

Armstrong, J. S., and F. Collopy. (1996). “Competitor Orientation: Effects of Objectives and Information on Managerial Decisions and Profitability.” **Journal of Marketing Research** 33: 188-199.

Barney, J. B. and E. J. Zajac. (1984). “Competitive Organizational Behavior: Toward an Organizationally-Based Theory of Competitive Advantage.” **Strategic Management Journal** 15: 5-9.

Beardwell, I., L. Holden, and T. Claydon. (2004). **Human Resource Management: A Contemporary Approach. 4th ed**. Harlow: Prentice Hall.

Beer, M. and E.Walton. (1990). “Developing the Competitive Organization: Interventions and Strategies.” **American Psychologist** 45, 2: 154-161.

Bentler, P. M. (1990). Comparative Fit Indexes in Structural Models. **Psychological Bulletin** 107: 238–246.

Beyer, I. M. and H. M. Trice. (1978). **Implementing Change**. New York: Free Press.

Bingham, R. D. (1976). **The Adoption of Innovation by Local Government**. Lexington, M.A: Lexington Books.

Boer, Chris De. (2013). Buddhist values, sustainability and leadership. **Viridian e-journal Silpakorn university** 6, 1 (January – April): 1-10.

Boxall, P., and J. Purcell. (2003). **Strategy and Human Resource Management**. New York: Palgrave Macmillan.

Boynton, R. D., B. F. Blake, and J. N. Uhl. (1983). “Retail Price Reporting Effects in Local Food Markets.” **American Journal of Agricultural Economics** 65, 1: 20-22.

Bullock, R. and D. J. Svyantek. (1985). "Analyzing Meta-Analysis: Potential Problems, an Unsuccessful Replication and Evaluation Criteria." **Journal of Applied Psychology** 70: 108-115.

Burke, W. and G. Litwin. (1992). "A Causal Model of Organizational Performance and Change**." Journal of Management** 18: 523-545.

Butler, J. E. (1988). "Theories of Technological Innovation as Useful Tools for Corporate Strategy." **Strategic Management Journal** 9: 15-29.

Chen, M. J. (1996). "Competitor Analysis and Interim Rivalry: Toward a Theoretical Integration." **Academy of Management Review** 21: 100–134.

Cohen, W. M. and D. A. Levinthal. (1990). "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation." **Administrative Science Quarterly** 35: 128-152.

Cohn, S. F. and R. M. Turyn. (1980). "The Structure of the Firm and the Adoption of Process Innovations." **IEEE Transactions on Engineering Management** 27: 98-102.

Coltman, T. et al. (2008). "Formative Versus Reflective Measurement Models: Two Applications of Formative Measurement." **Journal of Management** 38: 543-555.

Conner, K.R. and C.K. Prahalad. (1996). A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism. Organization Science 7: 477-501.

Daum, J. H. (2002). **Intangible Assets and Value Creation**. New Year: John Wiley and Sons.

Davenport, T. H. and L. Prusak. (1998). **How Organizations Manage What They Know.** Boston: Harvard Business School Press.

Davenport, Thomas H., and Laurence Prusal. (1998). **"**Working Knowledge." Harvard Business .

Davis, M. (2015). **Intellectual capital management**. Accessed December 18. Available from http://www.knowledgepoint.com.au / Intellectual _capital /Articles/ TC_M, , 2015.

Day, G. S. (1994). "The Capabilities of Market-Driven Organizations." **Journal of Marketing** 58: 37-52.

Delamare Le Deist, F., and J. Winterton.(2005). **"**What Is Competence?." **Human Resource Development International** 8, 1: 27-46.

Desphande, R., J. U. Farley, and F. E. Webster. (1993). "Corporate Culture, Customer Orientationand Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis." **Journal of Marketing** 57: 23-37.

Dobni, C. B. (2006). "Developing an Innovation Orientation in Financial Services Organizations." **Journal of Financial Services Marketing** 11, 2: 166-179.

Doll, W. J., W. Xia, and G. Torkzadeh. (1994). "A Confirmatory Factor Analysis of the End-User Computing Satisfaction Instrument." **MIS Quarterly** 18, 4: 453-461.

Drucker, P. F. (1974). **Management: Tasks, Practices, Responsibilities**. New York: Harper and Row.

_____. (1993). **Post-Capitalist Society**. Oxford: Butterworth Heinemann.

_____. (1994). "The Theory of the Business." **Harvard Business Review** 72: 95-104.

Dyera, N. G., P. J. Hangesa, and R. J. Hall. (2005). "Applying Multilevel Confirmatory Factor Analysis Techniques to the Study of Leadership." **The Leadership Quarterly** 16: 149-167.

Edvinsson, L. and M. S. Malone. (1997). **Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding it hidden brainpower**. New York: Haper- Collins Publisher. .

Ekvall, G. (1996). "Organizational Climate for Creativity and Innovation." **European Journal of Marketing** 67: 20-34.

Fox, R. A., I. C. McManus, and B. C. Winder. (2001). "The Shortened Study Process Questionnaire: An Investigation of Its Structure and Longitudinal Stability Using Confirmatory Factor Analysis." **British Journal of Educational Psychology** 71: 511-530.

Gardiner, P., and P. Whiting. (1997). "Success Factors in Learning Organizations: An Empirical Study Industrial and Commercial." **Training** 29, 2: 41-48.

Grossman, J. B. (1970). "The Supreme Court and Social Change: A Preliminary Inquiry." **American Behavioral Scientist** 13: 535-551.

Hage, I. (1980). **Theories of Organizations**. New York: Wiley.

Hage, J., and M. Aiken. (1967). "Program Change and Organizational Properties: A Comparative Analysis." **American Journal of Sociology** 72: 503-519.

Hage, J., M. Dewar. (1973). "Elite values versus organizational structure in predicting innovation." **Adm. Sci.** 18, 3 (Quarter): 279-290.

Hair, J. F. et al. (2006). **Multivariate Data Analysis.** 6th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall.

Hamel G. (2006). "The why, what, and how of management innovation." Harvard Business Review, February.

Hartley, J. (2007). **From creative industries to creative economy: flying like a well-thrown bird?.** Beijing: Tsinghua University Press.

Hsu, H.-Y. (2006). "Knowledge Management and Intellectual Capital." Doctor of Philosophy Dissertation in Management, Southern Illinois University Carbondale.

Hsu, I. C. and Y. S. Wang. (2008). "A Model of Intraorganizational Knowledge Sharing: Development and Initial Test." **Journal of Global Information Management** 16, 3: 45-73.

Huang, K.T. (1998). "Capitalization on intellectual assets." **IBM Systems Journal** 37, 4: 570-584.

Hull, F. M., J. Hage, and K. Azumi. (1985). "R&D Management Strategies: American Versus Japan." **IEEE Transactions on Engineering Management** 32: 78-83.

Hult, G. T. M. (1998). "Managing the International Strategic Sourcing Function as a Market- Driven Organizational Learning System." **Decision Sciences** 29, 1: 193-216.

Hult, G. T. M., D. J. Ketchen, and M. Arrfelt. (2007). "Strategic Supply Chain Management." **Journal of Global Business Management** 69: 212-228.

Hunter, L., E. Webster, and A. Wyatt. (2005). "Measuring Intangible Capital; A Review of Current Practice." Working Paper: The University of Melbourne.

Hurley, R. F. and G. T. M. Hult. (1998). "Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination." **Journal of Marketing** 62: 42-54.

Hussi, T. 2004. "Reconfiguring knowledge management – combining intellectual capital, intangible assets and knowledge creation." **Journal of knowledge management** 8, 2: 36-52.

Iseri-Say, A., A. E. Toker, and D. Kantur. (2008). "Do Popular Management Techniques Improve Performance? Evidence form Large Business in Turkey." **Journal of Management** 65: 126-135.

Isobe, T., S. Makino, and D. B. Montgomery. (2008). "Technological Capabilities and Firm Performance: The Case of Small Manufacturing Firms in Japan." **Asia Pacific Journal of Management** 25, 3: 413-428.

Itami, Hiroyuki and Thomas Roehl. (1987). Mobilizing Invisible Assets. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Jaworski, B. J. and A. K. Kohli. (1993). "Market Orientation: Antecedents and Consequences." **Journal of Marketing** 57: 53-70.

Jick, T. D. (1979). "Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action." **Administrative Science Quarterly** 24: 602-611.

Jyoti, Batra. (2010). "Knowledge Management: Emerging Practices in IT Industry in NCR.The IUP." **Journal of Knowledge Management** 8, 1 and 2 (January and April): 57-67.

Kaluzny, A. D. and S. R. Hernandez. (1988). **Organizational Change and Innovation. In Health Care Management**. New York: Wiley.

Kaplan, R. S. and D. P. Norton. (1992). **"**The Balanced Scorecard - Measures that Drive." **Journal of Occupational and Organizational Psychology** 77: 299-306.

Kaplan, R.S., and D. P. Norton. (2004). **Strategy Maps :Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes**. Boston: Harvard Business School Press.

Kast, F. E. and J. E. Rosenzweig. (1972). "General Systems Theory: Applications for Organization and Management." **Academy of Management Journal** 15, 4: 447-465.

Kerrin, M. (2004). **Human Capital: the contribution of Organizational Psychology.** Accessed November 10. Available http://www.pow-bps.com/dop-pow/benefits/human-capital.cfm.

Kimberly, R. and M. Evanisko. (1981). "Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations." **Academy of Management Journal** 24: 689-713.

Kogut, B. and U. Zander. (1993). "Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation." **Journal of International Business Studies** 4: 625-645.

Kohli, A. K. and B. J. Jaworski. (1990). "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications." **Journal of Marketing** 54, 2: 1-18.

Lai, M. F. and G. G. Lee. (2007). "Relationships of Organizational Culture Toward Knowledge Activities." **Business Process Management Journal** 13, 2: 306-322.

Lawson, S. (2003). "Examining the Relationship Between Organizational Culture and Knowledge Management." Doctor of International Business Administration, Nova Southeastern University.

Leibowitz J. and C. Y. Suen. (2000). "Developing knowledge management metrics for measuring Intellectual capital." **Journal of Intellectual Capital** 1, 1: 54-67.

Liao, Y. S. (2007). "The Effects of Knowledge Management Strategy and Organization Structure on Innovation." **International Journal of Management** 24, 1: 53-60.

Lievens, F. and F. Anseel. (2004). "Confirmatory Factor Analysis and Invariance of an Organizational Citizenship Behaviour." Measure Across Samples in a Dutch-Speaking Context.

Lin, D. et al. (2008). "Does Knowledge Management Matter for Information Technology Applications in China?." **Asia Pacific Journal of Management** 25, 3: 489-507.

Litschka, M., A. Markom, and S. Schunder. (2006). "Measuring and Analyzing Intellectual Assets: an Integrative Approach." **Journal of Intellectual Capital** 7, 2: 160-173.

Litwin, G. H. and R. A. Stringer. (1968). "Motivation and Organizational Climate." Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Liu, P., W. Chen, and C. Tsai. (2004). "An Empirical Study on the Correlation Between Knowledge Management Capabilities and Competitiveness in Taiwan's Industries." **Technovation** 24: 971-977.

Lundvall, B. A. and P. Nielsen. (2007). "Knowledge Management and Innovation Performance. International." **Journal of Manpower** 28, 3/4: 207-223.

Malhotra, Y. (2015**). Is knowledge management an oxymoron? Unraveling the role of organization controls in knowledge management.** Accessed December 18. Available from http://www.kmnetwork.com

Malhotra, Y. (2003). **Measuring National Assets: Conceptual Framework and Analysis Review**. Accessed December 18. Available from http://.www. kmnetwork.com

Marr, B., G. Schiuma, and A. Neely. (2004). "Intellectual Capital-defining key performance indicators for organizational knowledge assets." **Business Process Management Journal** 10, 5: 551-569.

Marr, B. (2003). "Intellectual Capital and knowledge management effectiveness." **Management Decision** 41, 8: 771-781.

McAdam, R. and R. Reid. (2001). "SME and Large Organization Perceptions of Knowledge Management - Comparisons and Contrasts." **Journal of Knowledge Management** 5, 3: 231-241.

McCormack, K, and W. Johnson. (2000). **Business Process Orientation: Gaining the E-Business Competitive Advantage**. Delray Beach, F.L.: St Lucie Press.

Mclagan, P. A. (1989). "Models for HRD Practice." **Training and Development Journal** 41, 9: 49-59.

Montequin, V. R. and F. O. Fernandez. (2004). **Intellectual Measurement Model.** Accessed November 22. Available from http//www.europa.eu.int/com./ europeaid/projects/asia/index_temp_en.htm.

Montequin, V. R. et al. (2003). "Intellectual Capital Elements and Measurement Methods: Improving Performance Through a Culture of Competitiveness and Knowledge Development." **Strategic Management Journal** 28: 1035-1052.

Moris, S. S. (2006). "Intellectual Capital and learning capabilities: Toward a framework for managing human resource practices in the MNC." Doctor of Philosophy Dissertation, Cornell University

Narver, J. C. and S. F. Slater. (1990). "The Effect of a Market Orientation on Business Innovation." **Administrative Science Quarterly** 18: 279-290.

Nelson, R. R. and S. G. Winter. (1982**). An Evolutionary Theory of Economic Change.** Boston: Harvard University Press.

Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. **Organizational Science** 5, 1: 14-37.

Nonaka, I. and H. Takeuchi. (1991). "The Knowledge-Creating Company." **Harvard Business Review** 69, 6: 96-104.

Nonaka, I. and H. Takeuchi. (1995). **The Knowledge-Creating Company**: **How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation?** New York: Oxford University Press.

Nonaka, I. and R. Toyama. (2003). "The Knowledge-Creating Theory Revisited: Knowledge Creation as a Synthesizing Process." **Knowledge Management Research and Practice** 1: 2-10.

Nonaka, I., R. Toyama, and P. Byosiere. (2003). "A Theory of Organization Knowledge Creation: Understanding the Dynamic Process of Creating Knowledge." In Handbook of Organizational Learning and Knowledge.

Nonaka, I., R. Toyama, and N. Konno. (2000). "SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation." **Long Range Planning** 33, 1: 5-34.

Pablos, P. O. (2004). "Measuring and reporting structural capital: Lesson from European Learning Firm." **Journal of Intellectual Capital** 5, 4: 629-647.

Parker, P. S. (1997). "African American Women Executives within Dominant-Culture Organizations: An Examination of Leadership Socialization, Communication Strategies and Leadership Behavior." Doctoral dissertation, University of Texas at Austin.

Pike, S. (2002). "Intellectual capital: management and disclosure. In, C.W. Choo & N. Bontis (Eds) The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational." **Journal of Marketing** 54: 20-35.

Ribiere, V. M. (2005). "The critical role of trust in knowledge management." Doctor of Philosophy Dissertation, Universite Paul Cezanne.

Roessner, D. (1977). "Incentives to Innovate in Public and Private Organizations." **Administration and Society** 9: 341-365.

Ross, P. F. (1974). "Innovation Adoption by Organizations." **Personnel Psychology**. 27, 1: 21-47.

Ross, R. et al. (1994). "Core Concepts about Learning Organization." **Strategies and Tool for Building a Learning Organization** 37: 32-46.

Rowden, R. W. (2001). "The Learning Organization and Strategic Change. S. A. M." **Advanced Management Journal** 66, 3: 11-17.

Rowe, L. A. and W. B. Boise. (1974). "Organizational Innovation: Current Research and Evolving Concepts." **Public Administration Review** 34: 284-293.

S ingh, V. (1986). "Performance, Slack and Risk Taking in Organizational Decision Making." **Academy of Management Journal** 29: 562-585.

Sanchez, M. P. and S. Elena. (2006). "Intellectual Capital in universities: Improving transparency and internal management." **Journal of Intellectual Capital** 7, 4: 529-548.

Schroeder, M. A. (1990). "Diagnosing and Dealing with Multicollinearity." **Western Journal of Nursing Research**. 12: 175-187.

Schumpeter, J. A. (1939). **Business Cycles: A Theoretical**. USA: Historical and Statistical Analysis School Press.

Senge, P. M. (1990). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. London: Random House Business Books.

Senge, P. M. (1990). "The Leader's New Work: Building Learning Organizations." **Sloan Management Review** 32: 7-23.

Sinad, Treevanchai. (2003). "Social Capital and the Performances of Saving Groups: A Case Study in Songkhla." Master's Thesis, Thammasat University.

Slater, S. F. and J. C. Narver. (1994). "Does Competitive-Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?." **Journal of Marketing** 58: 46-55.

Slater, S. F., and J. C. Narver. (1995). "Market Orientation and the Learning Organization." **Journal of Marketing** 59: 63-74.

_____. (2000). "The Positive Effect of a Market Orientation on Bbusiness Profitability: A Balanced Replication." **Journal of Business Research** 48: 69-73.

Steers, M. R. (1977). **Organizational Effectiveness: A Behavioral View**. California: Goodyear Publishing.

Steers, M. R., R. G. Ungson, and T. R. Mowday. (1985). **Managing Effective Organization: An Introduction**. n.p.

Stile, P. and S. Kulvisaechana. (2003). **Human capital and performance: A literature review.** Cambridge: University of Cambridge.

Supamas Trivisvavet. (2004). "Comparative Study of Organizational Commitment in The Public and Private Sectors: The Case of Transportation Agencies in Thailand." Doctor of Philosophy Dissertation in Public Administration. University of Southern California.

Sveiby, K. E. (1997). **The new organization wealth: Managing and Measuring knowledge-based assets.** San Francisco: Koehler Publisher.

Swart, J. (2006). "Intellectual capital disentangling an enigmatic concept." **Journal of Intellectual Capital** 7, 2: 136-159.

Tanaka, J. S. and G. J. Huba. (1985). "A Fit Index for Covariance Structure Models under Arbitrary GLS Estimation. British." **Journal of Mathematical and Statistical Psychology** 38: 197-201.

Tanriverdi, H. (2001). "Performance Effects of Corporate Diversification: Roles of Knowledge Resources, Knowledge Management Capability and Information Technology." Doctoral dissertation, Boston University, Massachusetts.

Tarn, D. C. and Z. F. Wang. (2001). "The Strategic Perspective to Knowledge Management: Literature Review, Typology and Propositions." **Journal of Technology Management** 6, 1.

Thompson, V. A. (1965). "Bureaucracy and Innovation." **Administrative Science** 10 (Quarterly): 1-20.

Tidd, J., J. Bessant, and K. Pavitt. (2007). "Managing Innovation: Integrating Technological Market and Organizational Change. Chi Chester:" **Wiley Perspectives, Communication Research** 15: 632-651.

Ulrich, D. (1998). "A new mandate for human resources." **Harvard Business Review** 76, 1: 124-134.

Uphoff, N. (2000). **Understanding Social Capital: Learning from the Analysis and Experience of Participation. In Social Capital: A multifaceted Perspective. Partha Dasgupta and Ismail Serageldin, eds.** Washington, DC: World Bank.

Ward, T. E. (2006). "Implementing knowledge management to support executive decision making in a joint military environment: Key enablers and obstacles." Doctor of Philosophy Dissertation, Capella University.

Wood, C. (2005). "An empirical examination of factors influencing work-unit knowledge management effectiveness in organization." Doctor of Philosophy Dissertation, The University of Texas.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามการวิจัย

แบบสอบถาม

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อให้ท่านได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมในเครือเซ็นทารา ภายใต้ กลุ่มบริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน)

2. แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป จำนวน 9 ข้อ

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของโรงแรม จำนวน 54 ข้อ

หมายเหตุ

1. ขอความอนุเคราะห์ ผู้ตอบแบบสอบถาม ตอบแบบสอบถามทุกข้อ และกรณีมีข้อเสนอแนะสามารถเขียนเพิ่มเติมได้ท้ายแบบสอบถาม

2. เอกสารฉบับนี้ คือ เครื่องมือที่ใช้สำหรับงานวิจัยซึ่งมีจุดมุ่งหมายในการตอบแบบสอบถามดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยความสัมพันธ์ ระหว่างสถานการณ์การแข่งขัน องค์ประกอบทุนทางปัญญา และกลยุทธ์นวัตกรรมบริการที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินธุรกิจของเครือ โรงแรมขนาดใหญ่

2. เพื่อศึกษารูปแบบนวัตกรรมบริการ ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่

3. เพื่อศึกษารูปแบบองค์ประกอบทุนทางปัญญาที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ โรงแรมขนาดใหญ่

3. โปรดดูคำนิยามตัวแปรก่อนตอบคำถาม ซึ่งนิยามตัวชี้วัดของตัวแปรแต่ละตัวที่ต้องการจะวัด ผู้วิจัยได้เขียนอธิบายไว้เหนือข้อคำถามแต่ละมิติ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่ท่านได้กรุณาสละเวลา และอนุเคราะห์ให้ข้อมูลต่างๆ เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาธุรกิจใน กลุ่มบริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน) และเพื่อการศึกษาต่อไป

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมายลงในช่องที่ตรงกับข้อมูลท่าน ตามสภาพความเป็นจริง

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง

2. อายุของท่าน ☐ น้อยกว่า 30 ปี ☐ 30-40 ปี ☐ 41-50 ปี
☐ มากกว่า 50 ปี

3. ประสบการณ์งานของท่านใน เซ็นทารา ☐ น้อยกว่า 5 ปี ☐ 5-10 ปี
☐ 11-15 ปี ☐ มากกว่า 15 ปี

4. ระดับการศึกษาสูงสุด
☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท
☐ ปริญญาตรี ☐ สูงกว่าปริญญาโท

5. โรงแรม/รีสอร์ท อยู่บริเวณที่ตั้ง
☐ย่านธุรกิจในกรุงเทพฯ ☐ย่านธุรกิจปริมณฑล
☐อำเภอเมือง ☐ต่างอำเภอ
☐สถานที่ท่องเที่ยว ☐สถานที่สถานีขนส่ง/สนามบิน

6. ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นประเภท (ให้เรียงลำดับ โดยใส่หมายเลข 1 ในข้อที่มีจำนวนมากที่สุด เรียงลำดับไปจบถึงข้อที่มีจำนวนน้อยที่สุด)
☐ นักท่องเที่ยวชาวไทย ☐ นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ
☐ นักธุรกิจชาวไทย ☐ นักธุรกิจชาวต่างชาติ
☐ ข้าราชการ/พนักงานรัฐวิสาหกิจ ☐ พนักงานเอกชน
☐ ผู้เข้าฝึกอบรม/สัมมนา ☐ งานฉลอง วาระต่างๆ

7. จำนวนพนักงานในองค์กรท่าน …….. ……คน (กรุณาระบุเป็นจำนวนตัวเลข)

8. ในช่วงปี 2557 ท่านเคยได้รับรางวัล/ การยกย่องเชิดชูเกียรติหรือไม่
1) ไม่เคยได้รับ
2) เคยได้รับ โปรดระบุชื่อรางวัล

……

……

9. ผลงานของตนเองที่ท่านภาคภูมิใจที่สุดเมื่อมาทำงานในโรงแรม/รีสอร์ท นี้คือผลงานด้าน….(โปรดเลือกเพียงข้อเดียว)

☐ 1) มีความคิดริเริ่ม กลยุทธ์วิธีต่างๆ หรือพัฒนาสิ่งใหม่ที่ดีกว่า

☐ 2) สามารถสร้างความร่วมมือในทีมงาน จูงใจเกิดการประสานงานที่ดีภายในโรงแรมได้

☐ 3) สามารถใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในการปฏิบัติ กับการจัดระบบภายในโรงแรม

คำอธิบายเพิ่มเติม

ข้อความต่อไปนี้ เป็นข้อความที่เกี่ยวกับงานและกิจกรรมในโรงแรม/รีสอร์ท อยากทราบว่า

ท่านได้จัดและดำเนินกิจกรรมดังกล่าวมากน้อยแค่ไหนในแต่ละข้อความ

โดยการให้คะแนนจาก **1 ถึง 5** หมายถึง

- คะแนน **"5"** หมายถึง **"เหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นมากที่สุด"** ในโรงแรม/รีสอร์ท ของท่าน
- คะแนน **"1"** หมายถึง **"เหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นน้อยที่สุด"** ในโรงแรม/รีสอร์ท ของท่าน

ตอนที่ 2 กรุณาตอบแบบสอบถาม โดยทำเครื่องหมาย √ ที่ตรงกับพฤติกรรมขององค์กรท่านมากที่สุดโดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังต่อไปนี้

ตัวแปร สถานการณ์แข่งขัน (มิติวิเคราะห์การแข่งขันภายใน) หมายถึง การวิเคราะห์โครงสร้างพื้นฐานในการดำเนินการของโรงแรม หรือการพัฒนาทักษะและความรู้ของพนักงานเพื่อรองรับกับการประยุกต์เทคโนโลยีหรือกระบวนการทำงานใหม่ ๆ ในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรตามพันธะกิจของ โรงแรม/รีสอร์ท					
คำถาม	เกิดขึ้นน้อยที่สุด ⟶ เกิดขึ้นมากที่สุด				
	1	2	3	4	5
หน่วยงาน จัดการประชุมเพื่อพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในโรงแรม บ่อยครั้งเพียงใด					
การประชุมพิจารณาการปฏิบัติงานกระบวนการทำงาน ภายในโรงแรม บ่อยครั้งเพียงใด					

คำถาม	เกิดขึ้นน้อยที่สุด ⟶ เกิดขึ้นมากที่สุด				
	1	2	3	4	5
การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติจริงกับเป้าหมายของโรงแรม					
หน่วยงานมีการกำหนด KPI ทำให้พนักงานได้ศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ และกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน					
ตัวแปร สถานการณ์การแข่งขัน (มิติการวิเคราะห์การแข่งขันภายนอก) หมายถึง สภาพสิ่งแวดล้อม ภายนอกองค์การ เป็นการแข่งขันระหว่างโรงแรมอื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร					
คำถาม	เกิดขึ้นน้อยที่สุด ⟶ เกิดขึ้นมากที่สุด				
	1	2	3	4	5
หน่วยงานของท่าน มีการจัดการสังเกตการณ์ ติดตามผลิตภัณฑ์ และบริการของโรงแรมอื่น บ่อยครั้งเพียงใด					
หน่วยงานของท่านได้จัดการศึกษากลยุทธ์และวิธีการปฏิบัติงานของโรงแรมอื่นๆ มากน้อยเพียงใด					
ตัวแปร สถานการณ์การแข่งขัน (มิติตัวขับเคลื่อนการแข่งขัน) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการหากลวิธีเพื่อจูงใจพนักงานให้มีการพัฒนาทักษะและความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์แข่งขันทั้งภายนอกและภายในองค์กรและความสามารถในการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการตอบสนองต่อสถานการณ์แข่งขันที่เหมาะสมของโรงแรม					
คำถาม	เกิดขึ้นน้อยที่สุด ⟶ เกิดขึ้นมากที่สุด				
	1	2	3	4	5
การได้รับการยอมรับในผลการปฏิบัติงาน และความสามารถ ของพนักงาน					
หน่วยงานมีการเลื่อนขั้น/เลื่อนตำแหน่ง/รางวัล เมื่อมีผลการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย					

คำถาม	เกิดขึ้นน้อยที่สุด ⟶ เกิดขึ้นมากที่สุด				
	1	2	3	4	5
พนักงานในหน่วยงานได้มีโอกาสเป็นตัวแทนโรงแรมในเครือได้เป็นวิทยากรเผยแพร่ความสำเร็จ					
ผู้บริหารได้เชื่อมเป้าหมายของพนักงานให้มีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของโรงแรม					
การได้รับผลตอบแทนและรางวัล ทำให้พนักงานศึกษาค้นคว้าหาความรู้ และกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน					
ตัวแปร ทุนทางปัญญา (มิติทุนมนุษย์) หมายถึง บุคลากรและความรู้ขององค์กรที่ช่วยเพิ่มความสามารถให้พนักงานสามารถช่วยในการแก้ปัญหาในองค์กร ซึ่งรวมถึง ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความคิดสร้างสรรค์ ความมุ่งมั่น ความภักดี การมีส่วนร่วมกับงานที่ได้รับมอบหมาย					
คำถาม	เกิดขึ้นน้อยที่สุด ⟶ เกิดขึ้นมากที่สุด				
	1	2	3	4	5
พนักงานมีศักยภาพเชี่ยวชาญในการทำงานเป็นกำลังสำคัญส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนให้องค์กรสู่ความสำเร็จ					
หน่วยงานมีการจัดทำนโยบายการฝึกอบรมให้ความรู้พนักงานต่อเนื่องทุกปี					
พนักงานทำงานเป็นทีม และแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพ					
การที่พนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่ สำคัญของโรงแรม					
พนักงานมีความรู้สึกพึงพอใจโดยรวมและมีความยินดีจงรักภักดีกับโรงแรม					

ตัวแปร ทุนทางปัญญา (มิติ ทุนโครงสร้าง) หมายถึง ทุนภายในองค์กรซึ่งประกอบด้วยระบบสารสนเทศ ระบบเครือข่าย กระบวนการกรรมวิธีรูปแบบการดำเนินงาน และฐานข้อมูล รวมทั้งวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร					
คำถาม	เกิดขึ้นน้อยที่สุด ⟶ เกิดขึ้นมากที่สุด				
	1	2	3	4	5
หน่วยงานมีการถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ วัฒนธรรมองค์กร ส่งเสริมธุรกิจโรงแรม					
จัดทำฐานความรู้ หรือคู่มือการทำงานให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้					
มีการจัดทำระบบเครือข่ายสารสนเทศของพนักงานภายในโรงแรม					
มีการกำหนดรูปแบบการดำเนินงานและหน้าที่ ความรับผิดชอบของพนักงานอย่างชัดเจน					
จัดทำโปรแกรมฝึกอบรมและแบบแผนสืบทอดตำแหน่งงานที่มีความสำคัญ					
ตัวแปร ทุนทางปัญญา (มิติ ทุนสัมพันธ์) หมายถึง ปฏิกิริยาในความสัมพันธ์ระหว่างโรงแรม กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พันธมิตร หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับเครือข่ายธุรกิจโรงแรมเช่น สภาวะแวดล้อม ชุมชนในพื้นที่รอบโรงแรม เป็นต้น					
คำถาม	เกิดขึ้นน้อยที่สุด ⟶ เกิดขึ้นมากที่สุด				
	1	2	3	4	5
การได้รับการส่งเสริมนโยบายของกรมการท่องเที่ยวไทย					
การได้รับส่วนสนับสนุนในส่วนมาตรการทางภาษี จากการกระตุ้นการท่องเที่ยวของภาครัฐ					
การได้รับ/หรืองานวิจัยจากสถาบันวิจัยศึกธุรกิจโรงแรม					

คำถาม	เกิดขึ้นน้อยที่สุด ⟶ เกิดขึ้นมากที่สุด				
	1	2	3	4	5
ทางโรงแรมมีการลงทุนโครงการที่ทำเพื่อสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง					
ทางโรงแรมมีการจัดทำสื่อเผยแพร่ ให้ความเข้าใจที่ถูกต้องต่อชุมชนรอบสถานที่โรงแรม					
ตัวแปร กลยุทธ์นวัตกรรมบริการ (มิติการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ในการบริการ) หมายถึงการนำเสนอความคิดและวิธีการเกี่ยวกับการพัฒนาการบริการรูปแบบใหม่					
คำถาม	เกิดขึ้นน้อยที่สุด ⟶ เกิดขึ้นมากที่สุด				
	1	2	3	4	5
การให้ความสำคัญกับการนำเสนอความคิดและวิธีการเกี่ยวกับการพัฒนาการบริการรูปแบบใหม่					
การมุ่งเน้นในการออกแบบและพัฒนาการบริการให้มีความแปลกใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า					
การส่งเสริมให้มีการแสวงหาวิธีการหรือเทคนิคใหม่ๆในการบริการ เพื่อนำเสนอบริการที่มีความแตกต่างแก่ลูกค้า					
กิจการสนับสนุนให้พนักงานมีการคิดค้นรูปแบบการบริการใหม่ๆ เพื่อสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า					
การมุ่งเน้นในการทำวิจัยที่เกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าและตลาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นข้อมูลในการพยากรณ์และคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านการบริการของลูกค้าและตลาดในอนาคต					

ตัวแปร กลยุทธ์นวัตกรรมบริการ (มิติเจตคติที่มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง) หมายถึงความมุ่งมั่น ที่จะปรับเปลี่ยนแนวคิด การปฏิบัติงาน และเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อเสนอการบริการที่มีคุณภาพ					
คำถาม	เกิดขึ้นน้อยที่สุด ⟶ เกิดขึ้นมากที่สุด				
	1	2	3	4	5
การเชื่อมั่นว่าการเปลี่ยนแปลงด้านรูปแบบการบริการจะส่งผลให้โรงแรมพัฒนาการบริการให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น					
การให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการด้านการบริการ เพื่อเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของโรงแรม					
การส่งเสริมให้พนักงานตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงด้านรูปแบบการบริการที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพการบริการ					
การมุ่งมั่นในการแสวงหาข้อมูลที่เกี่ยวกับลักษณะผลิตภัณฑ์และการบริการของคู่แข่ง เพื่อนำมาประยุกต์และพัฒนารูปแบบการบริการให้เกิดความแตกต่างและโดดเด่น					
ตัวแปร กลยุทธ์นวัตกรรมบริการ (มิติการสร้างการเรียนรู้) หมายถึง กระบวนการพัฒนาทักษะทางความคิดและการปฏิบัติใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร					
คำถาม	เกิดขึ้นน้อยที่สุด ⟶ เกิดขึ้นมากที่สุด				
	1	2	3	4	5
การให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดความรู้ใหม่ด้านการบริการให้แก่พนักงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน					
การเชื่อมั่นว่าการพัฒนาทักษะทางความคิดและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติ					

คำถาม	เกิดขึ้นน้อยที่สุด ⟶ เกิดขึ้นมากที่สุด				
	1	2	3	4	5
ใหม่ ๆ ระหว่างพนักงานจะส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย					
การมุ่งเน้นในการสร้างความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้บริหารโรงแรมและพนักงานในการร่วมกันปรับปรุงพัฒนาบริการใหม่					
ตัวแปร ผลการดำเนินการที่ไม่ใช่การเงิน (มิติความพึงพอใจของลูกค้า) หมายถึง ระดับความพึงพอใจของลูกค้าในเรื่องของภาพลักษณ์ของโรงแรม มาตรฐานการให้บริการของโรงแรมในเครือ และการมีรูปแบบการให้บริการที่หลากหลาย					
คำถาม	เกิดขึ้นน้อยที่สุด ⟶ เกิดขึ้นมากที่สุด				
	1	2	3	4	5
โรงแรมมีรูปแบบผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลาย					
ทางโรงแรมมีการดำเนินการแก้ไขปรับปรุงตามลูกค้าแจ้งข้อร้องเรียน					
ทางโรงแรมมีการจัดให้ลูกค้ามีความสะดวกในการขอรับบริการจากทางโรงแรม					
ให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส และมีใจตอบสนองต่อลูกค้า					
ทางโรงแรมยอมรับฟังคำติชม แสดงความคิดเห็นจากลูกค้า					
ตัวแปรผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่การเงิน (มิติพนักงาน) หมายถึง การเข้าถึงข้อมูลและข่าวสารขององค์กร ,การมีส่วนร่วมของพนักงานในการปฏิบัติงานและการทำงานร่วมกันเป็นทีม					

คำถาม	เกิดขึ้นน้อยที่สุด ⟶ เกิดขึ้นมากที่สุด				
	1	2	3	4	5
หน่วยงานมีการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นในการปฏิบัติงานได้อย่างสะดวกรวดเร็ว					
พนักงานมีส่วนร่วมในการนำเสนอความรู้ แนวคิด และข้อเสนอแนะที่ร่วมกันระดมสมองออกมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน					
ทางโรงแรมมีนโยบาย ดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีความสามารถเป็นเลิศ					
หน่วยงานท่าน พนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอวิธีการและร่วมการตัดสินใจ					
โรงแรมจัดการให้ผลตอบแทนในรูปแบบที่ไม่ใช่ตัวเงินอย่างเหมาะสม (คำชมเชย, เลื่อนตำแหน่ง)					
ตัวแปรผลการดำเนินงาน (มิติผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน) หมายถึง รายได้ในการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ มีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้นจากการรักษาฐานลูกค้าที่เคยเข้าใช้บริการ					
คำถาม	เกิดขึ้นน้อยที่สุด ⟶ เกิดขึ้นมากที่สุด				
	1	2	3	4	5
โรงแรมมีผลการดำเนินงานด้านการเงินเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้					
โรงแรมมีรายได้จากการดำเนินงานด้านบริการสูงขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา					
โรงแรมมีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
โรงแรมมีภาพลักษณ์และชื่อเสียงในด้านคุณภาพการบริการที่ดีจนเป็นที่รู้จักและยอมรับจากลูกค้าที่เคยใช้บริการ					

คำถาม	เกิดขึ้นน้อยที่สุด ⟶ เกิดขึ้นมากที่สุด				
	1	2	3	4	5
โรงแรมได้รับการยอมรับว่าเป็นกิจการที่มีนวัตกรรมสร้างสรรค์และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นระบบตอบแทนผลประโยชน์จากผู้ถือหุ้น					

คำแนะนำและข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

– ขอขอบคุณ –

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบโครงสร้าง

1. ทางโรงแรมมีกลยุทธ์หรือเครื่องมืออย่างไรในการขับเคลื่อนให้เกิดผลการดำเนินงานของโรงแรมในเครือเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
2. ท่านคิดว่าสถานการณ์แข่งขันมีส่วนผลักดันให้เกิดการจัดการเรื่องทุนทางปัญญา (ทุนมนุษย์, ทุนโครงสร้างและทุนทางสัมพันธ์) ส่งผลต่อการดำเนินงานหรือไม่ อย่างไร
3. ทุนทางปัญญาส่งผลต่อผลการดำเนินของโรงแรมและทางโรงแรมมีการจัดการทุนทางปัญญาอย่างไรบ้าง
4. เอกลักษณ์ของโรงแรมไทยคือเรื่องการบริการท่านมีแนวทางเพิ่มหรือก่อให้เกิดนวัตกรรมบริการอย่างไรบ้าง
5. ผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นทุกปีส่งผลสะท้อนมาจากการจัดการด้านใดบ้าง

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาคผนวก ค

ผลวิเคราะห์สถิติ

สถิติพื้นฐานแสดงลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

เพศ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ชาย	61	46.6	46.6	46.6
	หญิง	70	53.4	53.4	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

อายุ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อยกว่า 30 ปี	11	8.4	8.4	8.4
	30-40 ปี	67	51.1	51.1	59.5
	41-50 ปี	37	28.2	28.2	87.8
	มากกว่า 50 ปี	16	12.2	12.2	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

ประสบการณ์ทำงาน

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อยกว่า 5 ปี	35	26.7	26.7	26.7
	5-10 ปี	27	20.6	20.6	47.3
	11-15 ปี	24	18.3	18.3	65.6
	มากกว่า 15 ปี	43	32.8	32.8	98.5
	5	2	1.5	1.5	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

ระดับการศึกษา

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ต่ำกว่าปริญญาตรี	16	12.2	12.2	12.2
	ปริญญาตรี	91	69.5	69.5	81.7
	ปริญญาโท	20	15.3	15.3	96.9
	สูงกว่าปริญญาโท	1	.8	.8	97.7
	5	3	2.3	2.3	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

บริเวณที่ตั้งรีสอร์ท

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ย่านธุรกิจในกรุงเทพ	22	16.8	16.8	16.8
	ย่านธุรกิจปริมณฑล	3	2.3	2.3	19.1
	อำเภอเมือง	13	9.9	9.9	29.0
	ต่างอำเภอ	8	6.1	6.1	35.1
	สถานที่ท่องเที่ยว	83	63.4	63.4	98.5
	สถานีขนส่ง/สนามบิน	2	1.5	1.5	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

	N	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
สถานการแข่งขัน	131	3.86953	.586573	-.387	.212	.015	.420
สถานการแข่งขัน มิติภายใน	131	3.89504	.756354	-.643	.212	.028	.420
การวิเคราะห์สถานการณ์แข่งขันภายนอก	131	3.87786	.782234	-.259	.212	-.710	.420
การขับเคลื่อนการแข่งขัน	131	3.84580	.645727	-.186	.212	-.661	.420
ทุนทางปัญญา	131	3.82646	.597866	-.643	.212	.051	.420
มิติทุนมนุษย์	131	4.08397	.580691	-.817	.212	1.060	.420
มิติ ทุนโครงสร้าง	131	3.89008	.698224	-.566	.212	.068	.420
มิติ ทุนสัมพันธ์	131	3.50534	.828837	-.813	.212	.605	.420
กลยุทธ์นวัตกรรมบริการ	131	4.00509	.551296	-.649	.212	.916	.420
การสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ในการบริการ	131	3.89924	.600192	-.443	.212	.448	.420
เจตคติที่มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง	131	4.08588	.620771	-.609	.212	.839	.420
การสร้างการเรียนรู้	131	4.07379	.675951	-.571	.212	.508	.420
ผลการดำเนินงาน	131	4.10534	.495448	-.697	.212	1.734	.420
ความพึงพอใจของลูกค้า	131	4.21985	.543411	-.272	.212	-.361	.420
ความพึงพอใจของพนักงาน	131	4.05191	.619969	-.706	.212	1.856	.420
ผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน	131	4.04427	.576616	-.567	.212	1.227	.420
Valid N (listwise)	131						

การประเมินอคติในการตอบแบบสอบถาม

ตัวแปรกลุ่มตัวอย่าง		□	SD	t-Value	Sig.
Analysis of internal competitiveness	Pre	3.72	1.036	-1.55	0.221
ICR	Post	4.02	0.869		
Analysis of external competitiveness	Pre	3.840	0.817	-0.443	0.213
ECR	Post	3.927	0.910		
Competition driven	Pre	3.810	0.846	-0.815	0.496
CD	Post	3.916	0.914		
HUMAN CAPITAL	Pre	4.048	0.810	-0.890	0.459
HC	Post	4.152	0.746		
STRUCTURAL CAPITAL	Pre	3.778	0.868	-0.755	0.269
SC	Post	3.932	0.955		
RELATION CAPITAL	Pre	3.341	0.986	-0.891	0.454
RC	Post	3.532	1.045		
CREATIVE SERVICE IDEA	Pre	3.208	0.747	-0.836	0.404
CSI	Post	3.945	0.856		
ATTITUDE TOWARD CHANGE	Pre	4.046	0.730	-0.442	0.300
ATC	Post	4.108	0.812		
GERNERATIVE LEARNING	Pre	3.992	0.716	-0.781	0.372
GL	Post	4.117	0.834		
CUSTOMER SASTISFACTION	Pre	4.070	0.737	-2.695	0.412
CS	Post	4.399	0.667		
EMPLOYEE SASTISFACTION	Pre	4.016	0.681	-0.851	0.414
ES	Post	4.137	0.817		
CHAIN PERFORMANCE	Pre	3.908	0.803	-1.212	0.496
CP	Post	4.095	0.831		

ค่าอำนาจการจำแนกและความเชื่อถือได้ของมาตราวัดสถานการณ์แข่งขัน

ตัวแปรสังเกต	ตัวแปรภายในองค์ประกอบ	ค่าอำนาจการจำแนกรายข้อ (Corrected Item-Total Correlation)	Cronbach's alpha
Analysis of internal competitiveness ICR	ICR1	0.558	0.853
	ICR2	0.624	
	ICR3	0.612	
	ICR4	0.542	
Analysis of external competitiveness ECR	ECR1	0.504	0.853
	ECR2	0.648	
Competition driven CD	CD1	0.431	0.855
	CD2	0.596	
	CD3	0.620	
	CD4	0.569	
	CD5	0.540	

มหาวิทยาลัยศิลปากร

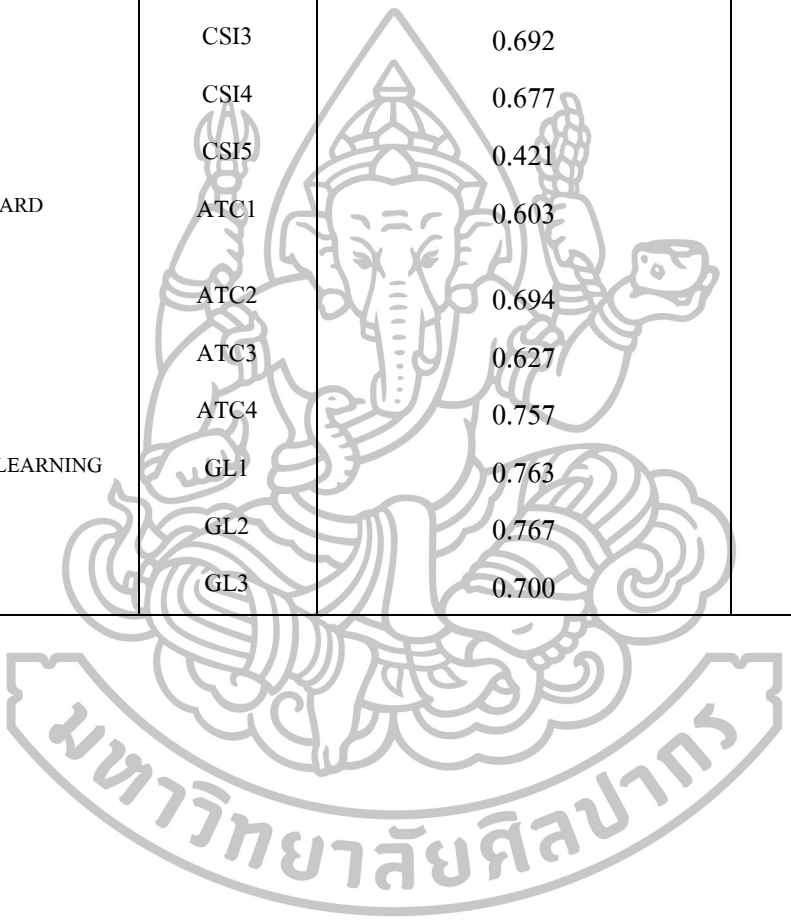
ค่าอำนาจจำแนกและความเชื่อถือได้ของมาตรวัดทุนทางปัญญา

ตัวแปรสังเกต	ตัวแปรภายในองค์ประกอบ	ค่าอำนาจการจำแนกรายข้อ (Corrected Item-Total Correlation)	Cronbach's alpha
HUMAN CAPITAL	HC1	0.419	0.908
HC	HC2	0.521	
	HC3	0.604	
	HC4	0.649	
	HC5	0.565	
STRUCTURAL CAPITAL	SC1	0.573	0.905
SC	SC2	0.799	
	SC3	0.685	
	SC4	0.520	
	SC5	0.642	
RELATION CAPITAL	RC1	0.632	0.905
RC	RC2	0.675	
	RC3	0.570	
	RC4	0.584	
	RC5	0.731	

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ค่าอำนาจจำแนกและความเชื่อถือได้ของมาตรวัดกลยุทธ์นวัตกรรมบริการ

ตัวแปรสังเกต	ตัวแปรภายในองค์ประกอบ	ค่าอำนาจการจำแนกรายข้อ (Corrected Item-Total Correlation)	Cronbach's alpha
CREATIVE SERVICE IDEA	CSI1	0.617	0.911
CSI	CSI2	0.618	
	CSI3	0.692	
	CSI4	0.677	
	CSI5	0.421	
ATTITUDE TOWARD CHANGE	ATC1	0.603	0.908
ATC	ATC2	0.694	
	ATC3	0.627	
	ATC4	0.757	
GERNERATIVE LEARNING	GL1	0.763	0.904
GL	GL2	0.767	
	GL3	0.700	



ค่าอำนาจจำแนกและความเชื่อถือได้ของมาตรวัดผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรม

ตัวแปรสังเกต	ตัวแปรภายในองค์ประกอบ	ค่าอำนาจการจำแนกรายข้อ (Corrected Item-Total Correlation)	Cronbach's alpha
CUSTOMER SASTISFACTION CS	CS1	0.482	0.902
	CS2	0.658	
	CS3	0.743	
	CS4	0.521	
	CS5	0.573	
EMPLOYEE SASTISFACTION ES	ES1	0.676	0.898
	ES2	0.677	
	ES3	0.663	
	ES4	0.694	
	ES5	0.757	
CHAIN PERFORMANCE CP	CP1	0.390	0.904
	CP2	0.364	
	CP3	0.526	
	CP4	0.681	
	CP5	0.711	

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ความเชื่อถือได้ของสถานการณ์แข่งขัน

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ICR1	39.6800	26.060	.451	.824
ICR2	39.6400	26.073	.492	.821
ICR3	39.8400	25.557	.569	.815
ICR4	39.8000	25.500	.561	.815
ECR1	40.2800	24.960	.500	.820
ECR2	40.4000	25.417	.457	.824
CD1	40.0400	25.623	.559	.816
CD2	39.9600	23.957	.692	.803
CD3	40.5600	25.173	.368	.837
CD4	40.0800	25.660	.585	.814
CD5	40.1200	24.443	.476	.824

ความเชื่อถือได้ของทุนทางปัญญา

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HC1	56.1250	35.071	.668	.879
HC2	55.9167	35.906	.624	.881
HC3	56.2083	33.389	.845	.871
HC4	56.2083	35.563	.625	.881
HC5	56.4583	34.520	.777	.875
SC1	56.2500	33.935	.790	.873
SC2	56.1250	33.766	.767	.874
SC3	56.5000	37.217	.326	.893
SC4	56.4583	35.129	.688	.878
SC5	56.2917	33.694	.764	.874
RC1	56.8750	38.375	.325	.891
RC2	57.1250	36.984	.470	.886
RC3	57.2083	38.520	.188	.898
RC4	56.2500	35.848	.532	.884
RC5	57.0000	36.870	.234	.904

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ความเชื่อถือได้ของกลยุทธ์นวัตกรรมบริการ

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CSI1	45.1600	47.557	.733	.944
CSI2	45.0800	46.743	.856	.941
CSI3	45.1200	45.443	.866	.940
CSI4	45.2800	44.210	.852	.940
CSI5	45.4000	46.083	.710	.945
ATC1	44.9200	46.910	.680	.946
ATC2	44.9200	46.410	.733	.944
ATC3	44.9200	46.993	.820	.942
ATC4	45.2400	46.107	.747	.943
GL1	45.0400	45.457	.755	.943
GL2	45.0400	45.123	.851	.940
GL3	45.5200	44.510	.622	.951

ความเชื่อถือได้ของผลการดำเนินงาน

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CS1	56.4000	42.750	.869	.885
CS2	56.3600	43.157	.804	.888
CS3	56.2800	43.710	.874	.887
CS4	56.2000	44.333	.777	.890
CS5	56.0000	45.667	.716	.893
ES1	56.6400	49.490	.132	.913
ES2	56.6000	45.833	.471	.901
ES3	57.1200	43.943	.491	.903
ES4	56.9200	43.410	.715	.891
ES5	56.6800	43.310	.727	.890
CP1	57.2400	47.190	.354	.905
CP2	56.9200	46.077	.445	.902
CP3	56.7200	45.293	.671	.893
CP4	56.3600	44.740	.776	.890
CP5	56.5200	48.593	.264	.907

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาคผนวก ง

ลำดับความเป็นมาธุรกิจโรงแรมเซ็นทารา

ธุรกิจโรงแรม

ลำดับความเป็นมาบริษัท

เกี่ยวกับโรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทารา

โรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทาราเป็นเครือโรงแรมชั้นนำของประเทศไทยก่อตั้งขึ้นในปีพ.ศ. 2523 ภายใต้การบริหารงานของบริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน) ในชื่อ โรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทรัล ก่อนจะเปลี่ยนเป็นโรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทาราในปีพ.ศ. 2550

ทั้งนี้ บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน) เป็นหนึ่งในกลุ่มธุรกิจของเซ็นทรัล กรุ๊ป แบรนด์ธุรกิจค้าปลีกและการบริการที่ใหญ่ที่สุดของประเทศไทย ซึ่งมีตระกูลจิราธิวัฒน์เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่

ปัจจุบันเซ็นทาราฯมีโรงแรมและรีสอร์ทในเครือทั้งสิ้น 49 แห่งครอบคลุมทุกแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญในประเทศไทย และอีก 28 แห่งในมัลดีฟส์, เวียดนาม, เซี่ยงไฮ้, บาหลี, ศรีลังกา, มอริเชียส, เอธิโอเปีย, กาตาร์, ลาวและโอมานทั้งที่เปิดให้บริการแล้วและที่อยู่ในระหว่างการก่อสร้าง ในจำนวนนี้ 15 แห่งเป็นโรงแรมที่บริษัทฯ เป็นเจ้าของเอง นอกเหนือจากนั้นเป็นโรงแรมภายใต้สัญญาการบริหารจัดการ

บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน) ได้รับพระมหากรุณาธิคุณพระราชทานตราตั้ง "ครุฑพ่าห์" ให้เป็นบริษัทในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว นับเป็นธุรกิจโรงแรมแห่งแรกที่ได้รับพระราชทานตราตั้งอันมีเกียรติยิ่งนี้

ความเป็นมา

ในทศวรรษที่การเศรษฐกิจของประเทศไทยและของทั่วโลกกำลังอยู่ในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อ ธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทของเซ็นทาราได้เริ่มต้นขึ้นโดยการตัดสินใจของกลุ่มเซ็นทรัลที่จะสร้างห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่พร้อมโรงแรมระดับห้าดาวและศูนย์การประชุมแห่งแรกของประเทศไทยบนที่ดินผืนใหญ่บริเวณแยกตัดใหม่ กรุงเทพมหานคร การลงทุนในปีพ.ศ. 2522 นั้นถูกมองว่าเป็นการลงทุนที่มีความเสี่ยงอย่างยิ่ง

โรงแรมและศูนย์การประชุมนับเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของโครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัลพลาซา ซึ่งเป็นโครงการขนาดใหญ่ที่เกิดจากวิสัยทัศน์ของคุณสัมฤทธิ์ จิราธิวัฒน์ พี่ชายคนโตของตระกูล การก่อสร้างทั้งสองส่วนเริ่มดำเนินไปพร้อมๆ กัน และความสำเร็จของแต่ละส่วนที่ขึ้นต่อกันและกันอย่างไม่สามารถแยกออกได้

ในช่วงเวลานั้นชื่อ "เซ็นทรัล" เริ่มเป็นที่คุ้นหูชินตาของคนกรุงเทพฯ แล้วจากสาขาที่กระจายอยู่ทั่วกรุงทั้ง 5 สาขา อันได้แก่สาขาวังบูรพา ราชประสงค์ สีลม ชิดลม และลาดหญ้า ซึ่งล้วนเป็นเขตเมืองชั้นใน ขณะที่รูปแบบการค้าในพื้นที่ส่วนอื่นๆ ยังคงเป็นร้านค้าขนาดเล็กกระจายอยู่ทั่วไป ไม่เว้นแม้แต่ย่านลาดพร้าวซึ่งเป็นย่านธุรกิจและที่พักอาศัยชานเมืองทางเหนือของกรุงเทพฯ ที่กำลังเติบโต

ดังนั้น การเกิดขึ้นของห้างสรรพสินค้าแห่งใหม่บนถนนลาดพร้าวจึงเป็นการเดิมพันครั้งใหญ่ของตระกูลจิราธิวัฒน์ ว่ารูปแบบการค้าแบบใหม่นี้จะเป็นที่ยอมรับจากผู้ซื้อมากน้อยเพียงใด

การก่อสร้างโรงแรมขนาด 600 ห้องพร้อมศูนย์การประชุมขนาดใหญ่นี้ เป็นส่วนหนึ่งของเงื่อนไขในการประมูลที่ดิน จึงอาจกล่าวได้ว่านี่คือการก้าวไปในทิศทางใหม่ที่ท้าทายยิ่ง เนื่องจากตระกูลจิราธิวัฒน์ไม่มีประสบการณ์ในการทำโรงแรม หรือศูนย์ประชุมมาก่อนเลย อย่างไรก็ตาม พวกเขาเชื่อว่าวิสัยทัศน์และการมองอนาคตของธุรกิจศูนย์การค้าและ

โรงแรมจะต้องพัฒนาไปในทิศทางนี้อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวจะกลายเป็นอุตสาหกรรมที่ทำรายได้เป็นอันดับต้นๆ ของประเทศ

ตระกูลจิราธิวัฒน์จดทะเบียนจัดตั้งบริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด ขึ้นเพื่อดำเนินโครงการโรงแรมแห่งนี้ และเปิดให้บริการเป็นครั้งแรกเมื่อวันที่ 23 เมษายน พ.ศ. 2526 ภายใต้ชื่อโรงแรมโฮเนอทเซ็นทรัลพลาซาและบางกอกคอนเวนชั่นเซ็นเตอร์ ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็นโรงแรมโซฟิเทลเซ็นทราแกรนด์กรุงเทพ ก่อนจะเปลี่ยนเป็นชื่อที่ใช้อยู่ปัจจุบันคือ เซ็นทราแกรนด์เซ็นทรัลพลาซา ลาดพร้าว กรุงเทพฯ เมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2555

ในปีพ.ศ. 2529 ตระกูลจิราธิวัฒน์นำโดยคุณสุทธิเกียรติ จิราธิวัฒน์ ตัดสินใจเดินหน้าขยายธุรกิจโรงแรมด้วยการเข้าร่วมประมูลโรงแรมรถไฟหัวหินจากการรถไฟแห่งประเทศไทย ซึ่งโรงแรมรถไฟนั้นมีประวัติศาสตร์มายาวนานในฐานะโรงแรมชายทะเลแห่งแรกของประเทศไทย โดยเริ่มเปิดให้บริการตั้งแต่ปีพ.ศ. 2465 และด้วยสถาปัตยกรรมของโรงแรมที่มีความสง่างามโรงแรมแห่งนี้จึงได้รับการยอมรับว่าเป็นหนึ่งในโรงแรมคลาสสิกของเอเชีย นี่จึงเป็นเหตุผลให้คุณสุทธิเกียรติยืนยันว่ากลุ่มเซ็นทรัลควรจะเข้าร่วมประมูลโรงแรมแห่งนี้ เขาเชื่อว่าจะสามารถพลิกฟื้นโรงแรมให้กลับมามีชีวิตชีวาได้อีกครั้ง

เมื่อการประมูลประสบความสำเร็จ กระบวนการปรับปรุงโรงแรมก็ได้เริ่มต้นขึ้น จากวันนั้นจนถึงวันนี้เซ็นทราแกรนด์บีชรีสอร์ทและวิลล่า หัวหิน ยังคงความสง่างามแบบเดียวกับเมื่อในอดีต และยังได้รับการบรรจุไว้ในทำเนียบโรงแรมชั้นนำของโลก ขณะที่ความสงบสวยงามของหัวหินก็ทำให้เมืองชายทะเลแห่งนี้กลายมาเป็นจุดหมายปลายทางของการพักผ่อนที่เป็นที่รู้จักกันดีของนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ

นับตั้งแต่ปีพ.ศ. 2533 เป็นต้นมา ธุรกิจท่องเที่ยวเติบโตขึ้นอย่างมากส่งผลให้ความต้องการห้องพักขยายตัวตามไปด้วย บริษัทจึงตัดสินใจที่จะขยายธุรกิจออกไปอีก และหนึ่งในการตัดสินใจนั้นคือ การเปิดตัวโรงแรมระดับห้าดาวแห่งแรกบนหาดแอว เกาะสมุยในปีพ.ศ. 2538 จากที่เคยเป็นจุดหมายปลายทางของนักท่องเที่ยวประเภทแบกเป้ การเกิดขึ้นของโรงแรมระดับบนอย่างเซ็นทราแกรนด์บีชรีสอร์ท สมุย นับเป็นหนึ่งในตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ขึ้นบนเกาะสมุย ปัจจุบัน โรงแรมแห่งนี้เป็นโรงแรมที่ประสบความสำเร็จในระดับต้นๆ ของสมุย ตามมาด้วยโรงแรมเซ็นทราวิลลาสมุย และเซ็นทราโคโคนัทบีชรีสอร์ท สมุย

ไม่เฉพาะกลุ่มเซ็นทรัลเท่านั้นที่มองเห็นโอกาสในการลงทุนด้านการโรงแรม ผู้ประกอบการเจ้าของโรงแรมอื่นๆ ก็มองเห็นโอกาสจากความสำเร็จในการบริหารโรงแรมของเซ็นทรัลเช่นกัน ดังนั้น จากธุรกิจที่เป็นเพียงเจ้าของโรงแรม เซ็นทรัลได้ขยายธุรกิจให้ครอบคลุมไปถึงการทำสัญญารับบริหารจัดการโรงแรมให้กับผู้ประกอบการรายอื่นๆ ด้วย และเพื่อให้สอดคล้องกับการเติบโตของธุรกิจ ฝ่ายบริหารจึงตัดสินใจเปลี่ยนจากเครือโรงแรม "เซ็นทรัล" เป็นโรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทารา นับตั้งแต่ปีพ.ศ. 2550 เป็นต้นมา

ปัจจุบัน โรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทารา ดำเนินกลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจในแนวทางที่เรียกว่า "Asset Light" โดยการรับบริหารจัดการโรงแรมและรีสอร์ททั้งในประเทศและต่างประเทศ แต่ก็ยังคงลงทุนในธุรกิจโรงแรมของตัวเองควบคู่กันไปด้วยเมื่อพบโอกาสที่เหมาะสม อาทิ ในปีพ.ศ.2552 บริษัทได้เปิดโรงแรมของตัวเองแห่งแรกในต่างประเทศด้วยจากเข้าซื้อกิจการรีสอร์ทบนเกาะมัลดีฟส์และได้ปรับปรุงพื้นที่ใหม่ทั้งหมดเพื่อให้เป็นรีสอร์ทระดับ 5 ดาวในชื่อเซ็นทาราแกรนด์ไอส์แลนด์รีสอร์ทแอนด์สปา มัลดีฟส์

การลงทุนในครั้งนั้นประสบความสำเร็จอย่างดียิ่ง จนบริษัทต้องเปิดรีสอร์ทแห่งที่สองในมัลดีฟส์ตามมาภายใต้ชื่อเซ็นทาราสตูดิโอรีสอร์ทแอนด์สปา มัลดีฟส์ ซึ่งตั้งอยู่ใกล้กับกรุงมาเล เมืองหลวงของประเทศ โดยรีสอร์ทแห่งนี้ถูกวางตำแหน่งให้เป็นรีสอร์ทสำหรับผู้ใหญ่ ต่างกับเซ็นทาราแกรนด์ไอส์แลนด์รีสอร์ทแอนด์สปา มัลดีฟส์ ที่เป็นรีสอร์ทสำหรับครอบครัว

จากจุดเริ่มต้นทั้งหมดที่กล่าวมาแล้ว นำมาสู่โรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทาราในวันนี้ที่กำลังเติบโตและขยายธุรกิจโรงแรมให้กว้างขวางออกไปในทุกทิศทางอย่างไม่หยุดยั้ง

ลำดับ
ความเป็นมาบริษัท

2526

โรงแรมไฮแอทเซ็นทริสัลพลาซา กรุงเทพฯ
และศูนย์ประชุมบางกอกคอนเวนชั่นเซ็นเตอร์
เปิดอย่างเป็นทางการ

2529

พระเจ้าวรวงศ์เธอ พระองค์เจ้าโสมสวลี
พระวรราชาทินัดดามาตุ เสด็จเป็นองค์ประธาน
ในพิธีเปิดโรงแรมเซ็นทริสัลพลาซา หัวหิน รีสอร์ท

2553

จดทะเบียนเข้าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
ซื้อโรงแรมเซ็นทริสัลแม่สอดรีสอร์ต

2538

เปิดโรงแรมเซ็นทริสัลสุคนธา หาดใหญ่

2526 โรงแรมไฮแอทเซ็นทริสัลพลาซา กรุงเทพฯ และศูนย์ประชุมบางกอกคอนเวนชั่นเซ็นเตอร์ เปิดอย่างเป็นทางการ

2529 พระเจ้าวรวงศ์เธอ พระองค์เจ้าโสมสวลี พระวรราชาทินัดดามาตุ เสด็จเป็นองค์ประธาน ในพิธีเปิดโรงแรมเซ็นทริสัลพลาซา หัวหิน รีสอร์ท

2531 รับบริหารกิจการเซ็นทริสัลเวคันซ์ รีสอร์ท

2533 จดทะเบียนเข้าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซื้อโรงแรมเซ็นทริสัลแม่สอดรีสอร์ต

2536 ซื้อโรงแรมเซ็นทริสัลพลาซา ลอสเองเจลิส จดทะเบียนบริษัทมหาชนจำกัด

2536/37 เปิดดำเนินการโรงแรมเซ็นทริสัลโฮลิเดย์ อ่างทอง เมียนมาร์

2538 เปิดโรงแรมเซ็นทริสัลสุคนธา หาดใหญ่

2539 พระเจ้าวรวงศ์เธอ พระองค์เจ้าโสมสวลี พระวรราชาทินัดดามาตุ เสด็จเป็นองค์ประธานในพิธีเปิด เซ็นทริสัลบูเบิ้ลรีสอร์ท ขายกิจการโรงแรมเซ็นทริสัลพลาซา ลอสเองเจลิส

2540 เพิ่มห้องพักที่สัตหีบเซ็นทริสัลหัวหินรีสอร์ทอีก 60 ห้อง ปีนังเซ็นทริสัลวิวอพาร์ตเมนต์ รับบริหารเซ็นทริสัลวิวอพาร์ตเมนต์ ที่ภูเก็ต

2541 วางแนวทางปฏิรูปแบบของเซ็นทริสัลเอง ซื้อกิจการเซ็นทริสัลบีช รีสอร์ท เกาะสมุย สร้างเพิ่ม 60 วิลลา และมีห้องพักทั้งหมดรวม เปลี่ยนชื่อเป็นกลุ่มโรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทริสัล

2542 เปิดเซ็นทริสัลกระบี่บีช รีสอร์ท และเซ็นทริสัลภูเก็ตเอง (เปลี่ยนชื่อจากเซ็นทริสัลบีชคลับ รีสอร์ท ภูเก็ต)

2543 ย้ายโรงแรมเซ็นทริสัลโฮลิเดย์ ไปประเทศคัมพูชา ปรับปรุงและเปลี่ยนชื่อเป็น เซ็นทริสัลรีสอร์ท ศรีราชา

2544 เพิ่มวิลลาอีก 8 หลัง ที่เซ็นทริสัลเอง ภูเก็ต และมีห้องพักทั้งหมดรวม ทำสัญญาเป็นแฟรนไชส์กับกลุ่มแอคคอร์ และเปลี่ยนชื่อโรงแรมที่กรุงเทพฯ เป็น โนโวเทล เซ็นทริสัลพลาซา กรุงเทพฯ และเปลี่ยนชื่อโรงแรมที่หาดใหญ่เป็น โนโวเทล เซ็นทริสัลสุคนธา หาดใหญ่ ดำเนินการก่อสร้างศูนย์แสดงสินค้า สถานออฟ ที่โรงแรมไฮแอทเซ็นทริสัลพลาซา กรุงเทพฯ

2545 ปรับปรุงเซ็นทริสัลบูเบิ้ล รีสอร์ท และไฮแอทเซ็นทริสัล หัวหินรีสอร์ท และเซ็นทรีโอดารา ไอแลนด์ บริเวณพื้นส่วนของโรงแรมไฮแอทเซ็นทริสัลพลาซา กรุงเทพฯ

2546 เริ่มการก่อสร้างเซ็นทริสัลกระบี่ รีสอร์ท โรงแรมระดับ 5 ดาว เปิดห้องอาหารบราซิลเลี่ยน (ชีโก้) ที่เกาะสมุย

เซ็นสัญญาพัฒนาและบริหารโครงการโรงแรมเซ็นทริสัลเวิลด์ ที่เซ็นทริสัลเวิลด์ รวมถึงห้องประชุม และพื้นที่จัดนิทรรศการ 20,000 ตารางเมตร

2547 โครงการก่อสร้างเซ็นทริสัลเวคันซ์ เกาะลันตา รีสอร์ท พัทยา และเซ็นทริสัลภูเก็ตรีสอร์ท ภูเก็ต เพิ่มห้องอีกรวม 10 ห้อง ที่โรงแรมไม่ได้ขยายเซ็นทริสัลสุคนธา หาดใหญ่ และมีห้องพักทั้งหมดรวม

2548 ยื่นสัญญาบริหารโรงแรมเซ็นทริสัลวิลเลจ เชียงใหม่ ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม เปิดให้บริการเซ็นทริสัลกระบี่ รีสอร์ทอย่างไม่เป็นทางการ เมื่อวันที่ 25 ธันวาคม

2549 ขายโรงแรมเซ็นทริสัลโฮลิเดย์ ศรีราชา ประเทศคัมพูชาในนาม (ประเทศไทย) จำกัด ในสัดส่วน 50:50 ทั้งโรงแรม ไฮเซ็นสตั้งเดี่ยว ภูเก็ต โดยปรับปรุงใหม่พร้อมเปลี่ยนชื่อเป็น เซ็นทริสัลกระบีรีสอร์ท และจิราริสอร์ทแอนด์สปา เปลี่ยนชื่อเป็นเซ็นทริสัลลอสเรือสอร์ท ทุกกระหม่อมหญิง อุบลรัตนราชกัญญา สิริวัฒนาพรรณวดี เสด็จเป็นองค์ประธานในพิธีเปิดเซ็นทริสัลกระบี่ รีสอร์ท อย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน

ปรับปรุงเซ็นทริสัลหัวหินรีสอร์ทครั้งใหญ่ โดยยกระดับเป็น วิลลาพร้อมสระว่ายน้ำส่วนตัว เปลี่ยนชื่อเป็น เดอะ วิลลา ณ ไฮแอทเซ็นทริสัลหัวหินรีสอร์ท

ปรับปรุงเซ็นทริสัลบูเบิ้ล รีสอร์ท โดยยกระดับห้องพัก จำนวนหนึ่งเป็นห้องชุดพร้อมสระว่ายน้ำส่วนตัว และปรับปรุงวิลลาหลังของเซ็นทริสัลบูเบิ้ลเอง เป็นวิลลาพร้อมสระว่ายน้ำส่วนตัว

2550

ปรับภาพลักษณ์องค์กรด้วยการเปลี่ยนชื่อเป็น โรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทารา

เปิดตัวศูนย์ประชุมบางกอกคอนเวนชันเซ็นเตอร์ ที่เซ็นทรัลเวิลด์ สร้างห้องพักเพิ่ม 30 ห้อง ที่เซ็นทารากะตะรีสอร์ทภูเก็ต รวมเป็น

2552

เซ็นทาราแกรนด์บีชรีสอร์ท พัทยา (หาดวงศ์อนาคต์) ระดับห้าดาว รีสอร์ทแห่งแรกในประเทศไทยเปิดอย่างเป็นทางกา รในวันที่ 3 พฤศจิกายน

เปิดเซ็นทาราแกรนด์โอล์มอนคีรีสอร์ทและสปา มัลดีฟส์ รีสอร์ ทต่างประเทศ แห่งแรกในเครือเซ็นทารา

2553

เซ็นทาราแกรนด์บีชรีสอร์ท ภูเก็ต (หาดกะรน) ระดับห้าดาว เปิดให้บริการอย่างไม่เป็นทางการ ในวันที่ 3 พฤศจิกายน เปิดเซ็นทราแอสรี ป่าตอง ภูเก็ต โรงแรมระดับกลางถายได้แบรนด์ เซ็นทรา แห่งแรก ขยายแบรนด์เซ็นทราบูติกคอลเลกชัน จาก 1 โรงแรมเป็น 12 โรงแรม

2556

เปิดให้บริการโรงแรมแห่งที่สองที่เกาะมัลดีฟส์ เซ็น ทราราสพูซีรีสอร์ทและสปา มัลดีฟส์

2550 ปรับภาพลักษณ์องค์กรด้วยการเปลี่ยนชื่อเป็นโรงแรม และรีสอร์ทในเครือเซ็นทารา

เปิดตัวศูนย์ประชุมบางกอกคอนเวนชันเซ็นเตอร์ ที่เซ็นทรัลเวิลด์ สร้างห้องพักเพิ่ม 30 ห้อง ที่เซ็นทารากะตะรีสอร์ท ภูเก็ต รวมเป็น

2551 เปิดเซ็นทาราซานตะเรอีสอร์ทและวิลลา ดราด ในเดือนมีนาคม

พูลกระหม่อมพญิงสุนทรีดินราชหัญญา ศิริวัฒนาพรรณวดี เสด็จเป็นองค์ประธานในพิธีเปิดอย่างเป็นทางการของ โรงแรมเซ็นทารา แกรนด์ และศูนย์ประชุมบางกอก คอนเวนชันเซ็นเตอร์ เซ็นทรัลเวิลด์

ศูนย์การค้าเซ็นทรัลพลาซา อาดพหว้า (รวมทั้งโรงแรม โซฟิเทลเซ็นทราแกรนด์ กรุงเทพฯ) ต่อสัญญากับการ รถไฟแห่งประเทศไทย ไปอีก 20 ปี จนถึง พ.ศ.2571

เซ็นสัญญาร่วมทุนและสัญญาบริหารโรงแรม สำหรับโครงการเซ็นทารา แกรนด์โอล์มอนด์ วิลลาร์ และสปา มัลดีฟส์ โดยกำหนดเปิดให้บริการในครึ่งปีหลัง ของปี 2552

2552 เซ็นทาราแกรนด์บีชรีสอร์ท พัทยา (หาดวงศ์อนาคต์) ระดับห้าดาว รีสอร์ทแห่งแรกในประเทศไทยเปิดอย่าง เป็นทางการในวันที่ 3 พฤศจิกายน

เปิดเซ็นทาราแกรนด์โอล์มอนคีรีสอร์ทและสปา มัลดีฟส์ รีสอร์ทต่างประเทศ แห่งแรกในเครือเซ็นทารา

เซ็นสัญญาบริหารโรงแรม 2 แห่ง ในเดือนเมษายน บุเฟ ทีสปาร์รีสอร์ทและวิลลาสมุย-เซ็นทราวิลลาร์ท และเซ็นทา ราปาร์ญารีสอร์ทและวิลลา เกาะพงัน เซ็นสัญญาร่วมบริหาร ศิริบินบาวิลลาร์ทีส เชียงใหม่-เซ็นทราบูติคคอลเลกชัน วิลลาร์ทระดับ 5 ดาว เป็นบูติกรีสอร์ทแห่งแรกในเครือเซ็น ทารา ที่ จ.เชียงใหม่ เซ็นสัญญาร่วมบริหารมอดราฟินาถายา สปาร์ทีสอร์ท-เซ็นทราบูติคคอลเลกชัน วิลลาร์ทต่างประเทศ แห่งที่สอง เปิดให้บริการด้วยห้องพักแบบห้องสวีท ในช่วง ปลายปี เปิดห้องอาหารบราซิลเลี่ยน (ซีเอ็ว) สาขาที่สอง ณ ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลเฟสติวัล พัทยา

2553 เซ็นทาราแกรนด์บีชรีสอร์ท ภูเก็ต (หาดกะรน) ระดับ ห้าดาว เปิดให้บริการอย่างไม่เป็นทางการ ในวันที่ 3 พฤศจิกายน เปิดเซ็นทราแอสรี ป่าตอง ภูเก็ต โรงแรม ระดับกลางถายได้แบรนด์ เซ็นทราแห่งแรก ขยายแบรนด์ เซ็นทราบูติคคอลเลกชันจาก 1 โรงแรมเป็น 12 โรงแรม

2554 เปิดรีสอร์ทบริหารจัดการแห่งแรกในประเทศเวียดนาม เปิดโรงแรมบริหารจัดการแห่งแรกในประเทศฟิลิปปินส์ ลงนามสัญญาบริหารจัดการโรงแรมและรีสอร์ทใน ประเทศไทยทั้งหมด 11 แห่ง ลงนามสัญญาบริหารจัดการ โรงแรมและวิลลาร์ทในต่างประเทศทั้งหมด 12 แห่ง มีประเทศใหม่คือ อินโดนีเซีย ศรีลังกา จีน และเกาะ มอริเชียส

2555 เปิดให้บริการโรงแรมแห่งแรกที่เกาะมอริเชียส โรงแรมเซ็น ทาราบีอแซ็กซ์ต่าง เปิดวิลลาร์ทและสปา มอริเชียส เปิดให้ บริการโรงแรมเซ็นทาราและคอนเวนชันเซ็นเตอร์ จอมเทเ ปิดให้บริการโรงแรมเซ็นทราศูนย์การและคอนเวนชัน เซ็นเตอร์ แจ้งวัฒนะ ลงนามสัญญาบริหารจัดการโรงแรม และวิลลาร์ทในประเทศไทย 3 แห่ง ลงนามสัญญาบริหาร จัดการโรงแรมและวิลลาร์ทในต่างประเทศ 2 แห่ง

2556 เปิดให้บริการโรงแรมแห่งที่สองที่เกาะมัลดีฟส์ เซ็นทารา ราสพูซีรีสอร์ทและสปา มัลดีฟส์ เปิดให้บริการโรงแรม ในจังหวัดพังงา เซ็นทราซีวิวรีสอร์ท เขาหลัก เปิดให้ บริการโรงแรม 2 แห่งในกรุงเทพฯ โรงแรมเซ็นทารา วอเตอร์ฟรอนท์วิวเอ็ยน และ เซ็นทราเซ็นทรัลเฟสติ กรุงเทพฯ เปิดให้บริการโรงแรม 2 แห่งในพัทยา เซ็นทราแกรนด์โมดีสีรีสอร์ทและสปา พัทยา เซ็นทรา แกรนด์พระตำหนัก พัทยา เปิดให้บริการโรงแรมแห่งที่สอง ที่เกาะมอริเชียส เซ็นทราแกรนด์อัพซูรีสอร์ทและสปา มอริเชียส เปิดให้บริการโรงแรมในประเทศศรีลังกา เซ็นทราบิเรียุตศรีสอร์ทและสปา ศรีลังกา

ลงนามสัญญาบริหารจัดการโรงแรมและรีสอร์ท ในประเทศไทย 8 แห่ง

ลงนามสัญญาบริหารจัดการโรงแรมและรีสอร์ท ในต่างประเทศ 2 แห่ง

รวมโรงแรมและรีสอร์ทที่อยู่ในและบริหารเอง 15 แห่ง ในประเทศไทยและเกาะมัลดีฟส์

รวมโรงแรมและรีสอร์ทรับบริหาร 51 แห่งในประเทศไทย ประเทศเวียดนาม ประเทศฟิลิปปินส์ ประเทศศรีลังกา เกาะมัลดีฟส์ ประเทศจีน เกาะมอริเชียส ประเทศ เซเชลส์ และกรีซ

ลำดับ
ความเป็นมาบริษัท(ต่อ)

2557

- เปลี่ยนชื่อโรงแรมระดับ 4 ดาวในภูเก็ต
  เซ็นทาราบลูมารีนรีสอร์ท ภูเก็ต (266 ห้อง)
- เปิดโรงแรมบริหารจัดการในพัทยา
  โรงแรมเซ็นทราอเวนิว พัทยา (51 ห้อง)
- เปิดโรงแรมบริหารจัดการในมอริเชียสและศรีลังกา
  เซ็นทราซีย์แซนด์รีสอร์ทและสปา ศรีลังกา (165 ห้อง)
  เซ็นทราแกรนด์อัชชูรินเวชิเดนซ์และสวีท มอริเชียส (100 ห้อง)
- เปิดโรงแรมบริหารจัดการในอินโดนีเซีย
  เซ็นทราแกรนด์บูซาตัวรีสอร์ทและวิลลา (14 ห้อง)
- ลงนามสัญญาบริหารจัดการโรงแรมและรีสอร์ท
  ในประเทศไทย 3 แห่ง (495 ห้อง)
- ลงนามสัญญาบริหารจัดการโรงแรมและรีสอร์ท
  ในต่างประเทศ 8 แห่ง ลาว, อินโดนีเซีย และโอมาน (2,229 ห้อง)

รวมโรงแรมและรีสอร์ทที่ลงทุนและบริหารเองในประเทศไทย 13 แห่ง
และในมัลดีฟส์ 2 แห่ง (3,825 ห้อง)

รวมโรงแรมและรีสอร์ทที่บริหารจัดการทั้งหมด 60 แห่งในประเทศไทย
จีน ลาว เวียดนาม อินโดนีเซีย ประเทศศรีลังกา เกาะมัลดีฟส์ มอริเชียส
ประเทศเอธิโอเปีย กาตาร์ และโอมาน (11,230 ห้อง)

รวมโรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทาราทั้งสิ้น 75 แห่ง 15,055 ห้อง

ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์

ที่ ศธ 0520.107/796

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตลิ่งชัน
กรุงเทพฯ 10170

23 กุมภาพันธ์ 2558

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน คุณธีระยุทธ จิราธิวัฒน์

ด้วย นายวรชาติ ดุลยเสถียร นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย" จึงมีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกในรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับกรอบงานวิจัย เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่ท่านเห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายวรชาติ ดุลยเสถียร หมายเลขโทรศัพท์ 085-846-5888 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ตลิ่งชัน
โทร. 0-28497502-3

ที่ ศธ 0520.107/ 797

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตลิ่งชัน
กรุงเทพฯ 10170

23 กุมภาพันธ์ 2558

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน คุณศุภรัฐ จิราธิวัฒน์

ด้วย นายวรชาติ ตุลยเสถียร นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย" จึงมีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกในรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับกรอบงานวิจัย เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่ท่านเห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายวรชาติ ตุลยเสถียร หมายเลขโทรศัพท์ 085-846-5888 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ตลิ่งชัน
โทร. 0-28497502-3

ที่ ศธ 0520.107/ 798

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตลิ่งชัน
กรุงเทพฯ 10170

23 กุมภาพันธ์ 2558

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ดร.รณชิต มหัทธนะพฤทธิ์

ด้วย นายวรชาติ ดุลยเสถียร นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย" จึงมีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกในรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับกรอบงานวิจัย เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่ท่านเห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายวรชาติ ดุลยเสถียร หมายเลขโทรศัพท์ 085-846-5888 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ตลิ่งชัน
โทร. 0-28497502-3

ที่ ศธ 0520.107/ ๗๑๑

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตลิ่งชัน
กรุงเทพฯ 10170

๑๓ กุมภาพันธ์ 2558

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน คุณภัทรา จองเจริญกุลชัย

ด้วย นายวรชาติ ดุลยเสถียร นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย" จึงมีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกในรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับกรอบงานวิจัย เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่ท่านเห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายวรชาติ ดุลยเสถียร หมายเลขโทรศัพท์ 085-846-5888 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ตลิ่งชัน
โทร. 0-28497502-3

ที่ ศธ 0520.107/๑๗๑๐

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตลิ่งชัน
กรุงเทพฯ 10170

๑ กันยายน 2557

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน คุณสุทธิเกียรติ จิราธิวัฒน์

ด้วย นายวรชาติ ตุลยเสถียร นักศึกษาระดับปริญญาตุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย" จึงมีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกในรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับกรอบงานวิจัย เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่ท่านเห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายวรชาติ ตุลยเสถียร หมายเลขโทรศัพท์ 085-846-5888 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ตลิ่งชัน
โทร. 0-28497502-3

ที่ ศธ 0520.107/ 4347

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตลิ่งชัน
กรุงเทพฯ 10170

2 ตุลาคม 2558

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.นภดล ร่มโพธิ์

ด้วย นายวรชาติ ดุลยเสถียร นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย" และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้คำปรึกษาและตรวจเครื่องมือวิจัยดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ตลิ่งชัน
โทรศัพท์ 0 2849-7502
โทรสาร 0-2849-7503

ที่ ศธ 0520.107/ 4348

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตลิ่งชัน
กรุงเทพฯ 10170

2 ตุลาคม 2558

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.พัชร์ทิตา สระบัว

ด้วย นายวรชาติ ตุลยเสถียร นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย" และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้คำปรึกษาและตรวจเครื่องมือวิจัยดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ตลิ่งชัน
โทรศัพท์ 0-2849-7502
โทรสาร 0-2849-7503

ที่ ศธ 0520.107/4349

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตลิ่งชัน
กรุงเทพฯ 10170

9 ตุลาคม 2558

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.นิสาพร วัฒนศัพท์

ด้วย นายวรวชาติ ตุลยเสถียร นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย" และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้คำปรึกษาและตรวจเครื่องมือวิจัยดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ตลิ่งชัน
โทรศัพท์ 0-2849-7502
โทรสาร 0-2849-7503

ที่ ศธ 0520.107/ 4350

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตลิ่งชัน
กรุงเทพฯ 10170

2 ตุลาคม 2558

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.พิชญาภา ยืนยาว

ด้วย นายวรชาติ ตุลยเสถียร นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย" และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้คำปรึกษาและตรวจเครื่องมือวิจัยดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ตลิ่งชัน
โทรศัพท์ 0-2849-7502
โทรสาร 0-2849-7503

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร โทร. 0 2849 7502 - 3 ภายใน 31203

ที่ ศธ 0520.107/ 4351 **วันที่** 9 ตุลาคม 2558

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.ทวีวรรณ อินดา

ด้วย นายวรชาติ ดุลยเสถียร นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย" และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้คำปรึกษาและตรวจเครื่องมือวิจัยดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ที่ ศธ 0520.107/ 4379

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตลิ่งชัน
กรุงเทพฯ 10170

6 ตุลาคม 2558

เรื่อง ขอทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน คุณสุรินทร์ อัษฎาธร

ด้วย นายวรชาติ ดุลยเสถียร นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย" และมีความประสงค์จะขอทดลองเครื่องมือวิจัยกับกลุ่มพนักงานของโรงแรมแชงกรีล่าโดยใช้แบบสอบถาม

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขอยนุญาตให้ นายวรชาติ ดุลยเสถียร หมายเลขโทรศัพท์ 085-846-5888 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ตลิ่งชัน
โทรศัพท์ 0-2849-7502
โทรสาร 0-2849-7503

ที่ ศธ 0520.107/ ๒๓๖๓

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตลิ่งชัน
กรุงเทพฯ 10170

5 ตุลาคม 2558

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ดร.รณชิต มหัทธนะพฤทธิ์

ด้วย นายวรชาติ ดุลยเสถียร นักศึกษาระดับปริญญาตุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มพนักงานของโรงแรมเซ็น ทารา เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายวรชาติ ดุลยเสถียร หมายเลขโทรศัพท์ 085-846-5888 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ตลิ่งชัน
โทรศัพท์ 0-2849-7502
โทรสาร 0-2849-7503

ที่ ศธ 0520.107/ ๒๕๔๑

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตลิ่งชัน
กรุงเทพฯ 10170

๒๔ ตุลาคม 2558

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.อนงค์ สระบัว

ด้วย นายวรชาติ ตุลยเสถียร นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย" และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้คำปรึกษาและตรวจเครื่องมือวิจัยดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ตลิ่งชัน
โทรศัพท์ 0-2849-7502
โทรสาร 0-2849-7503

No. 0520.107/ ๔๔๐

Graduate School
Silpakorn University
Boromarachachonnani Road,
Taling Chan, Bangkok 10170

26 October 2015

Subject: Request for permission to collect research data

Dear Ms.Pattara Jongcharoenkulchai,

According to Mr.Worachat Dulyasatien, a Graduate student of Doctor of Philosophy Program in Management. He is now undertaking a thesis, entitled **Factors Affecting the Performance of Large Hotels Business in Thailand.** He would like to request for your permission to collect research data from hotel management team and all relate.

With yourexpertise, I am humbly asking your permission to let him collect the data appropriately. This is, however, to be useful in the study using. Moreover, Graduate School has already allowed Mr.Worachat Dulyasatien to coordinate with you. If you would like to know more details, please contact him directly. His mobile phone number is +668-546-5888.

Respectfully yours,

Panjai Tantatsanawong

(Assoc. Prof. Panjai Tantatsanawong, Ph.D.)
Dean of Graduate School, Silpakorn University

The Secretariat of Graduate School, Taling Chan
Tel: 0-2849-7502
Fax: 0-2849-7503

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นายวรชาติ ดุลยเสถียร
ที่อยู่	999 หมู่ 1ถนน ราชพฤกษ์ ตำบลบางขุนกอง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี 11130
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2538	ปริญญาวิทยาศาสตร์บัณฑิต เกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
พ.ศ. 2547	ปริญญาวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต พฤกษ์เศรษฐกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
พ.ศ. 2554	ศึกษาต่อระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ.2548-ปัจจุบัน	ประธานกรรมการ กลุ่มบริษัท ธัญญกรุ๊ป

มหาวิทยาลัยศิลปากร