

กลยุทธ์การจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ของธุรกิจโรงแรม : กรณีศึกษาโรงแรมในเครือ เกษมกิจ กรุ๊ป

Strategic Management of Intangible Assets for Hotel Business : Case Study of Kasemkij Group's Hotels

สัญญาลักษณ์ เหมือนดาว*

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้จะมุ่งประเด็นในการศึกษาความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ของธุรกิจโรงแรมในเครือ เกษมกิจ กรุ๊ปเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจและมีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้กรอบแนวคิดของแผนที่กลยุทธ์ของ : Robert S. Kaplan และ David P. Norton (2004) เป็นการศึกษาเชิงปริมาณด้วยการแจกแบบสอบถามแก่ผู้บริหารระดับต้นระดับกลาง และระดับสูง จำนวน 200 คน

มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยคือ (1) เพื่อศึกษาปัจจัยด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth Perspective) กระบวนการภายใน (Internal Business Process) ปัจจัยด้านลูกค้า (Customer) ของการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ในธุรกิจโรงแรมของเครือ เกษมกิจ กรุ๊ป (2) เพื่อวิเคราะห์ถึงอิทธิพลของกลยุทธ์การจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ใน 3 ด้าน คือ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth Perspective) ด้านกระบวนการภายใน (Internal

Process) และปัจจัยภายนอกด้านลูกค้า (External Structure; Customer) ของโรงแรมในเครือ เกษมกิจ กรุ๊ป ต่อประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจ (Business Performance)

ผลการวิจัยพบว่า (1) ปัจจัยทางด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth Perspective) มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการภายใน (Internal Process) (2) ปัจจัยทางด้านการพัฒนาภายใน (Internal Process) มีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกด้านลูกค้า (External Structure Customer) (3) ปัจจัยทางด้านการพัฒนาภายนอกด้านลูกค้า (External Structure Customer) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจ (Business Performance) (4) ปัจจัยทางด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth Perspective) มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจ (Business Performance) จากการวิเคราะห์ข้างต้นแสดงให้เห็นว่าทุกมิติของกลยุทธ์การจัดการสินทรัพย์ที่จับต้อง

*หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด

ไม่ได้ของธุรกิจโรงแรมในเครือเกษมกิจ กรุ๊ป ล้วนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) ที่ประกอบไปด้วย การปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement) นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ถือเป็นส่วนที่องค์กรให้ความสำคัญอย่างสูงเนื่องด้วยมีค่าเฉลี่ยในการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารมากที่สุด

คำสำคัญ: สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้, การเรียนรู้และการพัฒนา, ประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจ, โรงแรม

Abstract

This study emphasizes on relationship between intangible assets management in hotel business of Kasemkij Group which is related to efficiency of business operation and efficient management by using mapping strategy concept of Robert S. Kaplan and David P. Norton. (2004). This is quantitative research by distributing questionnaires to First-Line Managers, Middle Managers and Top Managers totally 200 persons.

The purpose of this research is: (1) To study learning and growth perspective, internal business process, customer factor of intangible assets management in hotel business of Kasemkij Group (2) To analyze influence of intangible assets management strategy in 3 aspects such as: learning and growth perspective, internal process and external structure; customer of hotels in Kasemkij Group which affect to the

business performance.

The research results suggest that (1) there is relation between learning and growth perspective and internal process factor (2) there is relation between internal process and external structure customer (3) there is relation between external structure customer and business performance (4) there is relation between learning and growth perspective and efficiency of business performance. Due to the foregoing analysis, it indicates that every dimension of intangible assets management strategy in hotel business of Kasemkij Group is related each other and in part of internal process which consisted of process improvement, service innovation, information technology shall be highly emphasized by the organization as Mean obtained from questionnaires which are distributed to executive respondents is Most.

Keywords: Intangible Assets, Learning and growth Perspective, Business Performance, Hotel

บทนำ

อุตสาหกรรมบริการเป็นธุรกิจหนึ่งที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ โดยธุรกิจการท่องเที่ยวและการโรงแรมนับเป็นอุตสาหกรรมบริการที่สำคัญอีกธุรกิจหนึ่ง เนื่องจากทำรายได้ให้กับประเทศไทยเป็นจำนวนมากและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นโดยตลอด ในปี 2557 นี้ แม้ว่าประเทศไทยจะเผชิญแรงกดดันจากปัจจัยการชะลอตัวทาง

เศรษฐกิจ และความไม่แน่นอนทางการเมืองในช่วงต้นปีพ.ศ. 2558 ส่งผลต่อธุรกิจโรงแรมในบริเวณที่มีการชุมนุมทางการเมือง มีอัตราการเข้าพักลดลง รวมถึงถูกยกเลิกการใช้บริการจัดประชุม สัมมนา และนิทรรศการต่างๆ และทำให้ต้องแข่งขันทางด้านราคา ควบคู่ไปกับการลดการจ้างงานพนักงานชั่วคราว (Part Time) ลงเพื่อลดต้นทุน แต่หากพิจารณาในภาพรวมของประเทศแล้ว ธุรกิจโรงแรมยังคงเติบโตได้ โดยมีแรงขับเคลื่อนที่สำคัญมาจากการที่นักท่องเที่ยวต่างชาติหันมาท่องเที่ยวแหล่งท่องเที่ยวในต่างจังหวัด ผ่านการเลือกเส้นทางบินตรงไปยังจังหวัดท่องเที่ยวที่มีสนามบินรองรับ โดยไม่แวะที่กรุงเทพมหานคร ประกอบกับได้รับปัจจัยหนุนจากจำนวนนักท่องเที่ยวยุโรปที่มีแนวโน้มฟื้นตัวขึ้นจากเศรษฐกิจที่ดีขึ้น รวมถึงจำนวนนักท่องเที่ยวอาเซียนที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2557 : ออนไลน์)

แม้ว่าการชะลอตัวทางเศรษฐกิจและความไม่แน่นอนทางการเมืองภายในประเทศจะเป็นปัจจัยเสี่ยงสำคัญที่กดดันการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมอย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยมีการแข่งขันที่สูงมาก ทั้งจากการแข่งขันของผู้ประกอบการในประเทศเอง และในขณะเดียวกันก็มีชาวต่างชาติเข้ามาบริหารจัดการจำนวนมาก และบางครั้งยังได้เปรียบผู้ประกอบการไทย เพราะชาวต่างชาติมีชื่อเสียงและการบริการที่เป็นสากล ประกอบกับการมีฐานข้อมูลลูกค้าที่มากกว่า ทำให้สามารถเข้าถึงความต้องการของลูกค้าได้ตรงจุด ส่งผลให้เป็นที่ยอมรับของลูกค้า และได้รับความไว้วางใจที่สำคัญคือธุรกิจท่องเที่ยวอยู่ในอันดับแรกๆ ของการเคลื่อนย้ายแรงงานเสรีใน 8 สาขาอาชีพที่จะเริ่มเปิดในปี 2558 ซึ่งประกอบด้วย

แพทย์ ทันตแพทย์ พยาบาล วิศวกร สถาปนิก นักบัญชี ช่างสำรวจ และผู้ปฏิบัติอาชีพในด้านการท่องเที่ยว

ขณะเดียวกัน ปัจจุบันวิถีชีวิต (Life Style) ของนักท่องเที่ยวยุคใหม่ได้เปลี่ยนแปลงไป ความคาดหวังจากการท่องเที่ยวไม่ใช่แค่ความเพลิดเพลินในการไปเยี่ยมชมตามสถานที่ท่องเที่ยวต่างๆ ชื่อของ หรือรับประทานอาหารอร่อยๆ เท่านั้น แต่เป็น “ประสบการณ์” การเดินทางที่แตกต่าง ดังนั้น ที่พักของนักท่องเที่ยวกลุ่มนี้ ที่มีจำนวนมากขึ้นเรื่อยๆ จึงไม่ใช่เป็นเพียงสถานที่หลับนอน แต่จะเป็นส่วนหนึ่งของประสบการณ์เดินทางที่แปลกใหม่ ด้วยบุคลิกและจุดขายที่แตกต่าง เช่น การออกแบบ (Design) ที่โดดเด่น แนวความคิดในการก่อสร้างที่น่าสนใจ แนวคิด (Idea) ที่แปลกแหวกแนว การบริการเฉพาะบุคคล/กลุ่ม ที่หาไม่ได้จากที่อื่น เป็นต้น การฝ่าวิกฤตเพื่อก้าวข้ามผ่านประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) และการแข่งขัน จึงถือเป็นหัวใจที่ต้องเรียนรู้ของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ททั้งขนาดใหญ่ กลางและเล็กเพื่อให้พร้อมรับมือประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในทุกด้าน เพื่อให้ธุรกิจโรงแรมภายในประเทศสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างมั่นคง แม้ว่าจะไม่มีความชำนาญด้านการบริหารโรงแรมหรือการทำตลาดได้เท่าเทียมกับชาวต่างชาติที่อาจหลังไหลเข้ามาส่งเสริมศักยภาพทางการแข่งขันของผู้ประกอบการ และยังร่วมช่วยเหลือเพื่อให้ผู้ลงทุนสามารถยืนหยัดอยู่ในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูงนี้ได้ (ประชาชาติธุรกิจ, 2555 : ออนไลน์)

ปัจจุบันธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยยังมีเพียงเฉพาะนักลงทุนชาวต่างชาติที่ประสบความสำเร็จ หากแต่ยังมีผู้ประกอบการชาวไทยหลายรายที่ได้รับการตอบรับอย่างสูงในตลาดอุตสาหกรรมโรงแรม กระทั่งสร้างชื่อเสียงจนเป็นที่รู้จักทั้ง

ในประเทศ และ ทั่วโลกอย่างแพร่หลาย อาทิ บริษัท บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน), บริษัท กลุ่มเซ็นทรัล จำกัด (Central Group) และ อีกหนึ่งบริษัทธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ด้านโรงแรมสัญชาติไทยที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว ต่อเนื่อง ได้แก่ บริษัท เกษมกิจ จำกัด (Kasemkij Group) ที่นับว่ามีความน่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับในด้านการดำเนินธุรกิจโรงแรมซึ่งมีความหลากหลายทั้งขนาดและประเภท เพื่อรองรับความต้องการของแขกผู้เข้าพักอย่างทั่วถึง นับถึงวันนี้ บริษัท เกษมกิจ จำกัด ได้ยื่นหยัดอยู่บนเส้นทางสายธุรกิจการโรงแรมในไทยมากกว่า 5 ทศวรรษ (Kasemkij Group, 2551: ออนไลน์) กล่าวคือ ทั้ง 3 บริษัทข้างต้นล้วนก่อตั้งและบริหารงานโดยคนไทยเป็นหลัก ประสบความสำเร็จอย่างสูงในธุรกิจโรงแรม เป็นที่ยอมรับไม่น้อยไปกว่า โรงแรมในเครือระดับนานาชาติจากต่างประเทศ ซึ่งสามารถทำการแจกแจงให้เห็นภาพได้ชัดเจนดังนี้

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2492 โดย ท่านผู้หญิงชนัตถ์ ปิยอุย (ดุสิตธานี, 2552 :ออนไลน์) โดยเครือดุสิตมีโรงแรมและรีสอร์ท ภายใต้การบริหารงาน ในประเทศไทยทั้งสิ้น 16 แห่ง ตั้งอยู่ใน กรุงเทพมหานคร เชียงใหม่ เชียงราย หัวหิน เกาะช้าง นครราชสีมา พัทยา และภูเก็ต นอกจากนี้โรงแรมในประเทศไทย บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ยังขยายธุรกิจโรงแรมในเครือไปยังต่างประเทศอีกถึง 12 แห่งใน 4 ประเทศ ได้แก่ ฟิลิปปีนส์, สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์, อียิปต์ และอินเดีย

บริษัท กลุ่มเซ็นทรัล จำกัด (Central Group) ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2490 โดยนาย เตียงจิราธิวัฒน์ ดำเนินกิจการในลักษณะธุรกิจครอบครัว มีการพัฒนาทางด้านธุรกิจรุ่นต่อรุ่นปัจจุบันได้ขยายกิจการด้านธุรกิจโรงแรมอย่างกว้างขวางทั้งในและ

ต่างประเทศ (เซ็นทรัลพลาซ่า, 2555: ออนไลน์) มีโรงแรมภายใต้การบริหารงานทั้งหมดถึง 66 แห่ง ลงทุนและบริหารเอง 15 แห่ง ตั้งอยู่ในประเทศไทย และเกาะมัลดีฟส์ รับบริหารอีก 51 แห่ง ในประเทศไทย เวียดนาม อินโดนีเซีย ศรีลังกา เกาะมัลดีฟส์ จีน เกาะมอริเชียส เอธิโอเปีย และการค้าแยกออกเป็น 4 กลุ่มดังนี้

- 1) โรงแรมและรีสอร์ท เซ็นทารา แกรนด์
- 2) โรงแรมและรีสอร์ท เซ็นทารา
- 3) เซ็นทารา บูทีคคอลเลกชัน
- 4) โรงแรมเซ็นทารา

บริษัท เกษมกิจ จำกัด (Kasemkij Group) เป็นบริษัทอสังหาริมทรัพย์ ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมอีกแห่งก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2509 โดยสกุลปงศรีวงศ์ในระยะแรกมีลักษณะเป็นธุรกิจการให้บริการเป็นเจ้าของและรับบริหารโรงแรมดำเนินงานโดยคนไทยอย่างเต็มรูปแบบแม้บริษัท เกษมกิจ จะไม่เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายในต่างประเทศดัง 2 องค์กรข้างต้น แต่ในประเทศไทย นับได้ว่าเป็นบริษัทที่มีการจัดการด้านอสังหาริมทรัพย์อย่างดีที่สุดแห่งหนึ่ง มีโรงแรมและเซอร์วิส อพาร์ทเมนท์ครอบคลุมเขตพื้นที่ธุรกิจหลักในประเทศไทยเกือบทุกแห่งปัจจุบันยังคงพัฒนาธุรกิจด้านโรงแรมอย่างต่อเนื่องมีโรงแรมในเครือ ทั้งหมดถึง 17 แห่ง ทั้งใน กรุงเทพมหานคร ภูเก็ต หัวหิน ศรีราชา เชียงใหม่ ระยอง อโยธยา กบินทร์บุรี และ เขาหลัก แยกเป็น 3 แปรนต์โดยแบ่งตามลักษณะการให้บริการเพื่อรองรับกลุ่มเป้าหมายอย่างชัดเจน (บริษัท เกษมกิจ จำกัด.2555:ออนไลน์)

- 1) แปรนต์เคป โฮเทลคอลเลกชัน 4 แห่ง
- 2) แปรนต์ แคนทารี คอลเลกชัน 8 แห่ง
- 3) แปรนต์ คาโมโอ คอลเลกชัน 5 แห่ง

จะเห็นได้ว่า บริษัท เกษมกิจ จำกัด มีการดำเนินธุรกิจการโรงแรมเฉพาะในประเทศไทย

แต่ถึงกระนั้นกิจการก็มีการพัฒนาอย่างมั่นคงต่อเนื่องมีบุคลากรที่มีความสามารถ มีมาตรฐานอันเป็นที่ยอมรับทั้งในกลุ่มอุตสาหกรรมการโรงแรมรวมถึงนักเดินทางกลุ่มเป้าหมาย กระทั่งได้รับการจัดอันดับให้เป็นโรงแรมยอดเยี่ยม จากการจัดอันดับของ Trip Advisor เว็บไซต์ท่องเที่ยวชื่อดัง: (ผู้จัดการออนไลน์. 2556 : ออนไลน์)

จากข้อมูลของทั้ง 3 บริษัท ผู้ประกอบกิจการโรงแรมซึ่งก่อตั้งโดยคนไทย นับว่าล้วนแล้วแต่เป็นองค์กรที่มีความมั่นคงในด้านทรัพย์สินชื่อเสียง มีความพร้อมทั้งในด้านบุคลากร บริการ รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวก ที่หาได้เป็นรองโรงแรมในเครือจากต่างประเทศแต่อย่างใด แม้สินทรัพย์ที่มองเห็นด้วยตาเปล่าอาจมีการประเมินค่าที่เหลื่อมล้ำแตกต่างกัน แต่ในส่วนของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ อาจสามารถประเมินมูลค่าเทียบเคียงองค์กรขนาดใหญ่ได้ไม่ยาก หากมีการจัดการ อย่างชัดเจน เป็นระบบ สินทรัพย์ดังกล่าวอาจสามารถกลายเป็นชุมชนทรัพย์มหาศาล ของแต่ละองค์กร ในวงจรธุรกิจก็ว่าได้

Wang and Chang (2000:222) กล่าวว่าความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบันมิได้ขึ้นอยู่กับขั้นตอนในการผลิต (Production Process) และสินทรัพย์ประเภททุนด้านการเงิน (Financial Capital Assets) อีกต่อไป แต่ยังคงอาศัยการสร้างคุณค่าจากสิ่งที่มองไม่เห็น (Invisible Values) หรือการสร้างคุณค่าจากสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) หมายถึงสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ที่ใช้ในการดำเนินงานขององค์กร และก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กร แต่จะแสดงรายการในงบดุลในหัวข้อ “สินทรัพย์อื่น” (ตามระบบบัญชีรูปแบบเดิม) ได้แก่ การสร้างภาพลักษณ์ให้เกิดกับสินค้าและบริการ (Brand Image) คุณภาพ (Quality) การสร้างความสัมพันธ์ให้

เกิดกับลูกค้า (Customer Relation Management) และการสร้างความสัมพันธ์ด้านต่างๆ เช่น พนักงาน ข้อมูล ความนึกคิดและจินตนาการ กระบวนการภายในขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กร ทูหนทางด้านความรู้ (Intellectual Capital) ตลอดจนสรรพกำลังในการสร้างสรรค์ให้เกิดนวัตกรรม เหล่านี้จัดได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดการสร้างคุณค่าแก่องค์กร และสามารถทำให้องค์กรนำแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างแท้จริง

ผู้บริหารขององค์กร (CEO, CFO, CCO, CIO) ถือเป็นตัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรและบริหารจัดการให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยสำคัญกับกระบวนการบริหารจัดการสมัยใหม่ต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันและทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มกับองค์กรและมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจกลับไปยังผู้ถือหุ้น และที่สำคัญที่สุดคือการบริหารจัดการกับสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets)

Juergen H. Daum (2002: ออนไลน์) ได้อธิบายความสำคัญของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้และการสร้างให้เกิดคุณค่ากับองค์กรในบริบทของเศรษฐกิจยุคใหม่ ที่เรียกว่า เศรษฐกิจที่ตั้งอยู่บนฐานของการสร้างคุณค่าจากสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets and Value Creation)

Juergen H. Daum (2002: ออนไลน์) ได้อธิบายความสำคัญของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้และการสร้างให้เกิดคุณค่ากับองค์กรในบริบทของเศรษฐกิจยุคใหม่ ที่เรียกว่า เศรษฐกิจที่ตั้งอยู่บนฐานของความรู้ (Knowledge Economy) ที่มุ่งเน้นความสำคัญในด้านการบริหารจัดการ การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth) โดยผู้เขียนมุ่งเน้นทุนทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Capital) ทุนทางด้านข้อมูลข่าวสาร (Information Capital) และทุนภายในขององค์กร (Organization Capital) ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร

ภาวะผู้นำ ความร่วมมือกับพันธมิตร และการทำงาน เป็นทีม เป็นต้นเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญกับองค์กร ต่างๆ ที่จะสามารถสร้างความได้เปรียบในการ แข่งขันที่เกิดขึ้นในเศรษฐกิจโลกยุคใหม่ (New World Order, New Economics)

Bontis et al. (2000 : ออนไลน์) กล่าวว่า เศรษฐกิจยุคใหม่ (New Economy) ของประเทศ ต่างๆ กำลังมุ่งไปสู่ “เศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) ” ซึ่งต้องพึ่งพาปัจจัย สำคัญ 3 ประการคือ องค์ความรู้ (Knowledge), เทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารและอินเทอร์เน็ต (Information Technology and Internet) และทุนภายในองค์กร (Organizational Capital) เป็นพลังหลักในการ ขับเคลื่อนเศรษฐกิจการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรเป็นสินทรัพย์ที่ จับต้องไม่ได้คืออย่างที่ยังคงต้องให้ความสำคัญ นอกเหนือจากพนักงานและผู้ถือหุ้น เพราะผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดที่กล่าวมาถือได้ว่าเป็น หุ่นส่วนทางด้านทุนความรู้และปัญญาของ องค์กร (Intellectual Capital) และเป็นสินทรัพย์ พื้นฐานของการสร้างคุณค่าให้เกิดกับองค์กรและ เศรษฐกิจ (Value-Creation, Market Value) สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ หรือ Intangible Assets ส่วนใหญ่มีมูลค่าสูงกว่าสินทรัพย์ที่จับต้องได้ ในบาง องค์กรมีมูลค่าสินทรัพย์ที่จับต้องได้เพียง 20% เท่านั้น แต่มูลค่าส่วนใหญ่เป็นสินทรัพย์ที่จับต้อง ไม่ได้ถึง 80% ดังนั้น การลงทุนเพื่อสร้างความมั่งคั่ง ในสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้จึงมีความสำคัญมากขึ้น ในยุคปัจจุบัน เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน อย่างยั่งยืนต่อไป

จากการศึกษาสภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยได้สรุปปัญหาที่สำคัญของงานวิจัย เพื่อจะนำมาสู่กระบวนการจัดทำวิจัย คือ กลยุทธ์ การจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ของธุรกิจโรงแรม

ใน 3 ด้าน คือ (1) การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth Perspective) (2) กระบวนการภายใน (Internal Process) และ (3) ปัจจัยภายนอกด้านลูกค้า (External Structure; Customer) ยังขาดประสิทธิภาพการ ดำเนินธุรกิจ (Business Performance) ซึ่งผู้วิจัย ต้องการพิสูจน์และพยากรณ์ถึงปัจจัยทั้ง 3 ตัวแปร ข้างต้น ว่าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการ ดำเนินธุรกิจ (Business Performance) หรือไม่ และหากมี จะมีแนวทางในการแก้ไข ปรับปรุง และ พัฒนาอย่างไร เพื่อให้กลยุทธ์การจัดการ สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ของโรงแรมในเครือ เกษมกิจ กรุ๊ป สามารถแข่งขันกับคู่แข่งต่างๆ ได้อย่างมี ประสิทธิภาพสูงสุด

คำถามเพื่อการวิจัย

1. ปัจจัยด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth) มีความสัมพันธ์กับ ปัจจัย ด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process) หรือไม่?
2. ปัจจัยด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process) มีความสัมพันธ์กับ ปัจจัย ด้านลูกค้า (Customer) หรือไม่?
3. ปัจจัยด้านลูกค้า (Customer) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจ (Business Performance) หรือไม่?
4. ปัจจัยด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth) มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจ (Business Performance) หรือไม่?

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านการเรียนรู้และการ พัฒนา (Learning and growth Perspective) กระบวนการภายใน (Internal Business Process)

ปัจจัยด้านลูกค้า (Customer) ของการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ในธุรกิจโรงแรมของเครือ เกษมกิจ กรุ๊ป

2. เพื่อวิเคราะห์ถึงอิทธิพลของกลยุทธ์การจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ใน 3 ด้าน คือ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth Perspective) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) และปัจจัยภายนอกด้านลูกค้า (External Structure; Customer) ของโรงแรมในเครือ เกษมกิจ กรุ๊ป ต่อประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจ (Business Performance)

ประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ตั้งแต่ระดับผู้จัดการแผนก จนถึง กรรมการ ของกลุ่มบริษัท เกษมกิจ ซึ่งดำเนินกิจการโรงแรมระดับเฟิร์สคลาสสอพาร์ทเมนท์ และเซอรัวีสอพาร์ทเมนท์ จำนวน 400 คน ดังนั้นงานวิจัยครั้งนี้คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นแบบทราบจำนวนประชากรโดยอาศัยสูตรการคำนวณของ Taro Yamane (ธานีินทร์ ศิลป์จารุ, 2555: 45) เป็นเกณฑ์โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ 95% ความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% หรืออีกนัยหนึ่งคือระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 จำนวน 200 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดลักษณะของเครื่องมือในการวิจัย และการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจในครั้งนี้เป็นการใช้แบบสอบถามปลายปิด (Closed-ended Questionnaire) และแบบปลายเปิด (Open-ended) ซึ่งประกอบไปด้วยเนื้อหาของคำถามโดยแบ่งเนื้อหาของคำถามออกเป็น 6 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะทางประชากร จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในบริษัทและ

ระยะเวลาที่ทำงานกับบริษัท

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 10 ข้อ เกี่ยวกับการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth Perspective) ; เพื่อให้ทราบถึงความสำคัญของพนักงานที่มีต่อบริษัท

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 10 ข้อ เกี่ยวกับกระบวนการภายใน (Internal Process) ; เพื่อให้ทราบถึงความสำคัญของกระบวนการทำงานภายในที่มีต่อบริษัท

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 10 ข้อ เกี่ยวกับปัจจัยภายนอกด้านลูกค้า (External Structure; Customer) ; เพื่อให้ทราบถึงความสำคัญของลูกค้าที่มีต่อบริษัท

ตอนที่ 5 เป็นแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 10 ข้อ เกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจ (Business Performance) ; เพื่อให้เข้าใจและตรวจสอบผลกระทบของปัจจัยต่างๆ ต่อผลประกอบการของบริษัท

ตอนที่ 6 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคำแนะนำและข้อเสนอแนะอื่นๆ ของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบปลายเปิด (Open-ended) จำนวน 1 ข้อ

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง พร้อมทั้งผู้ช่วยวิจัยโดยวิธีการแจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างกรอกคำตอบเอง (Self-Administered) ผู้วิจัยจะทำการเก็บข้อมูลโดยใช้วิธีสอบถามในแบบสอบถามและบันทึกข้อมูลลงในแบบสอบถามโดยใช้เวลาในการเก็บข้อมูลประมาณ 3 เดือนตั้งแต่วันที่ 1 ธันวาคม 2557 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2558 และนำแบบสอบถามที่ได้มาทำการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ จากนั้นจึงนำผลคำนวณทางสถิติที่ได้มาเขียนการวิเคราะห์

และนำเสนอผลการวิจัยต่อไป

ผลการวิจัยเป็นส่วนที่แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งเป็นข้อค้นพบ เพื่อตอบปัญหาตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย และการอธิบายลักษณะของข้อมูล (ศิริพงษ์ พงุทธิพันธ์, 2553) และในการวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยครั้งนี้จะวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อแจกแจงความถี่แสดงตารางร้อยละ (Percentage : %) การหาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD) โดยอธิบายข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่าง คือ (1) ค่าความถี่และค่าร้อยละ ปัจจัยทางด้านประชากร ของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่ออธิบายข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามตอนที่ 1 ที่มีลักษณะเป็นแบบนามบัญญัติ (Nominal scale) และมาตราเรียงลำดับ (Ordinal scale)(2) ค่าเฉลี่ยเพื่อใช้อธิบายข้อมูลค่าเฉลี่ย ที่ได้จาก แบบสอบถามตอนที่ 2, 3, 4 และ 5 ที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราอันตรภาค (Interval scale) อันได้แก่ค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพการบริการจัดการทางด้าน การเรียนรู้ และการพัฒนา (Learning and growth Perspective) ค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพการบริการจัดการทางด้าน กระบวนการภายใน (Internal Process) ค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพการบริการจัดการทางด้าน ปัจจัยภายนอกด้านลูกค้า (External Structure; Customer) ค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพการบริการจัดการทางด้านประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจ (Business Performance)(3) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เพื่อใช้อธิบายการกระจายของข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามตอนที่ 2, 3, 4 และ 5 ที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราอันตรภาค (Interval scale) (4) การคำนวณหาข้อมูลเกี่ยวกับคำแนะนำ และ

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ของผู้ตอบแบบสอบถาม (แบบถามตอนที่ 6) ที่มีลักษณะแบบปลายเปิด (Open-ended) ใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วสรุปออกมาเป็นค่าความถี่ (Frequency) โดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inference Statistics) เป็นการทดสอบสมมติฐานของการวิจัยจึงทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้สถิติทดสอบ คือ การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) เพื่อให้ผู้วิจัย สามารถหาคำตอบตามสมมติฐาน และศึกษาตามกรอบแนวคิดได้อย่างถูกต้อง โดยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Bivariate Correlation analysis) เพื่อใช้ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในแต่ละปัจจัย โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ถ้าผลการทดสอบมีค่าน้อยกว่า .05 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กัน

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

สรุปผล

1. สรุปผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ได้แก่ เพื่อศึกษาปัจจัยด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth) กระบวนการภายใน (Internal Business Process) ปัจจัยด้านลูกค้า (Customer) ของการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ในธุรกิจโรงแรมของเครือ เกษมกิจ กรุ๊ป ผู้วิจัยได้พบว่า ในการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ นั้น การนำเอาหลัก Balanced Scorecard เข้ามาใช้ในการบริหารงาน จะมีผลทำให้องค์กรหรือโรงแรมในเครือ เกษมกิจ กรุ๊ป สามารถปรับปรุง และพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพใน 4 องค์ประกอบ คือ การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth Perspective) กระบวนการภายใน (Internal Process) ปัจจัย

ภายนอกด้านลูกค้า (External Structure Customer) และประสิทธิภาพการดำเนินงานธุรกิจ (Business Performance) สอดคล้องกับการศึกษาของ Norton and Kaplan (2004) และ Edvisson and Malone (1997) ที่พบว่า หลักการ Balanced Scorecard ได้ให้ความสำคัญกับการวัดปัจจัยต่างๆ ที่ไม่สามารถจับต้องได้ เช่น บุคลากรในโรงแรม ในเครือ เกษมกิจ กรุ๊ป ตลอดจนปัจจัยต่างๆ ขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรมองค์กร หรือความคิดเห็นของแต่ละบุคคล สามารถวัดและบริหารจัดการได้ โดยจะต้องอาศัยการนำเอาหลักการบริหารตามแนวคิดต่างๆ เข้ามาบริหารได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และสอดคล้องกับการแก้ไขปัญหาต่างๆ โดยตามทฤษฎีของนักวิชาการทั้ง 2 ท่านนี้จะเน้นที่การบริหารจัดการเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก เพราะมีความเชื่อว่า บุคลากร เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุด และบุคลากรจะเป็นหน่วยหลักในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการต่างๆ ของธุรกิจโรงแรม ซึ่งผู้บริหารโรงแรมในเครือ เกษมกิจ กรุ๊ป จะต้องให้ความสำคัญ และสร้างความตระหนักรู้ต่อการบริหารงานในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานบุคคล การบริหารงานทางด้านการเงิน การบัญชี หรือด้านอื่นๆ เป็นต้น เพื่อให้โรงแรมในเครือ เกษมกิจ กรุ๊ป ได้รับประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพต่อไป

2. สรุปผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ได้แก่ เพื่อวิเคราะห์ถึงประสิทธิภาพการดำเนินงานธุรกิจ (Business Performance) ของการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ในธุรกิจโรงแรมของเครือ เกษมกิจ กรุ๊ป ผู้วิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมของโรงแรมในเครือ เกษมกิจ กรุ๊ป อยู่ในระดับมาก และผู้วิจัยได้ค้นพบประเด็นที่สำคัญต่อการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพใน

การแข่งขันของโรงแรมในเครือ เกษมกิจ กรุ๊ป เช่น การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth Perspective) ที่จะต้องมุ่งให้เกิดการพัฒนาให้บุคลากรในองค์กร เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในทุกด้าน สอดคล้องกับการศึกษาของ Edvisson and Malone (1997) ที่พบว่า ในการบริหารองค์กร ปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ การส่งเสริมการเรียนรู้และการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน อีกทั้งการนำเอาหลัก Balanced Scorecard ก็จะต้องมุ่งพัฒนากระบวนการดังกล่าว เป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุด ส่วนกระบวนการภายใน (Internal Process) ปัจจัยภายนอกด้านลูกค้า (External Structure Customer) และประสิทธิภาพการดำเนินงานธุรกิจ (Business Performance) ผู้วิจัยพบว่า ตามการศึกษา Edvisson and Malone (1997) อานนท์ วงษ์เชียง (2558) ชัชวาลย์ จิระเกียรติ (2548) ภาคภูมิ นันทปรีชา (2555) และนักวิชาการท่านอื่นๆ พบว่า การนำเอาหลัก Balanced Scorecard เข้ามาใช้ในการบริหารงานขององค์กรต่างๆ ล้วนแต่จะเกิดการส่งเสริมและสร้างประสิทธิภาพในการบริหารจัดการขององค์กรต่างๆ เพิ่มมากยิ่งขึ้น เพราะหลัก Balanced Scorecard เป็นหลักที่มุ่งเน้นเพื่อสร้างให้องค์กรทุกแห่ง มีความตระหนักถึงประสิทธิภาพ และเน้นถึงผลที่จะได้รับจากการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ใน 4 ด้าน อีกทั้งหลัก Balanced Scorecard ยังเป็นเครื่องมือประเภทหนึ่ง ที่องค์กรทุกแห่งสามารถศึกษา และสร้างมุมมองการบริหารงาน หรือแม้แต่การกำหนดเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม อันจะนำไปสู่กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากยิ่งขึ้น

3. การสรุปผลตามสมมติฐานของการวิจัย ประกอบด้วย (1) ปัจจัยทางการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการภายใน (Internal Process) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05(2) ปัจจัยทางด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) มีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกด้านลูกค้า (External Structure Customer) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05(3) ปัจจัยทางด้านปัจจัยภายนอกด้านลูกค้า (External Structure Customer) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจ (Business Performance) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05(4) ปัจจัยทางด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth Perspective) มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจ (Business Performance) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 จากการทดสอบสมมติฐานทั้ง 4 ข้อดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยพบว่า ในการบริหารงานเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ของธุรกิจโรงแรม กรณีศึกษาโรงแรมในเครือเกษมกิจ กรุ๊ป จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการมุ่งศึกษาถึงหลัก Balanced Scorecard และควรมีการปรับปรุง พัฒนากลยุทธ์ในการบริหารงานของโรงแรมในเครือ เกษมกิจ กรุ๊ป ให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับแนวคิด Balanced Scorecard ที่ได้มีการระบุไว้ในอนาคต

อภิปรายผล

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth Perspective) ต่อกระบวนการภายใน (Internal Process) โดยใช้สถิติ Multiple Regression ผลการวิจัยสามารถอภิปรายผลได้ว่า การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth Perspective) พนักงานที่ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ของโรงแรมในเครือ เกษมกิจ กรุ๊ป คือ ผู้บริหารโรงแรม เป็นผู้ที่มีความรู้ และมีประสบการณ์ในการบริหารงาน (Sig = .001) ทั้งด้านการบริหารส่วนแบ่งทางการตลาด การ

บริหารงานทางด้านลูกค้าสัมพันธ์ต่างๆ เนื่องจากผู้บริหารโรงแรมทุกระดับ (Sig = .011) เป็นผู้ที่มีความรู้ และมีภาวะผู้นำที่ดี มีคุณภาพ รู้จักกระบวนการบริหาร และมีการรับฟังความคิดเห็นของบุคคลต่างๆ จนนำมาสู่การสร้างแนวทางการบริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร มีการให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม (Sig = .015) และมีการจัดบรรยากาศในองค์กรที่ดี ให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน (Sig = .002) จึงทำให้พนักงานทุกระดับของโรงแรมในเครือ เกษมกิจ กรุ๊ป สามารถร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน อีกทั้ง เมื่อถึงช่วงเวลาในการจัดทำกลยุทธ์ของโรงแรมในเครือ เกษมกิจ กรุ๊ป ผู้บริหารโรงแรมมักจัดประชุมร่วมกับพนักงาน เพื่อให้ได้ทราบถึงปัญหา และอุปสรรคต่างๆ ก่อนที่จะมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ใหม่ (Sig = .000) ซึ่งส่งผลให้กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นมานั้น สามารถตอบสนองต่อการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงของพนักงานโรงแรมในเครือ เกษมกิจ กรุ๊ป ทั้งยังเป็นวิธีการที่จะทำให้โรงแรมในเครือ เกษมกิจ กรุ๊ป สามารถบริหารจัดการทางด้านต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้ปฏิบัติไว้และมีค่าพยากรณ์ความถูกต้องคือ ร้อยละ 73.3

การศึกษาดังกล่าวนั้น มีความสอดคล้องกับการศึกษาของ Juergen H. Daum (2002) ที่พบว่า กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หากต้องการให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานนั้น จะต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับการพัฒนาทางด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรต่างๆ เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้น มีความพร้อม มีความรู้ มีทักษะที่เหมาะสมกับภาระงานของตนเองที่ได้รับ และหากเป็นผู้ที่มีความรู้ และมีทักษะในการปฏิบัติงานที่ดี ก็จะสามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับ

เพื่อร่วมงานในสายงานเดียวกัน อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่เพิ่มมากยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับการศึกษาของ Edvisson and Malone (1997) ที่พบว่า ในการเรียนรู้และพัฒนา นั้น จะเป็นรากฐานหรือองค์เป็นส่วนสำคัญเพื่อทำให้การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล ซึ่งปัจจัยที่สำคัญของการเรียนรู้ และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) คือ การเพิ่มศักยภาพ และความสามารถทั้งทางด้านความรู้ และทักษะต่างๆ ของบุคลากรต่างๆ อีกทั้งควรมีการจัดสร้างให้องค์กรมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังจะต้องมีการบูรณาการแผนกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อทำให้เกิดการนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง เช่นการจัดลำดับความสำคัญของการจัดทำแผน หรือการจัดลำดับของขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของกระบวนการภายใน (Internal Process) ต่อปัจจัยภายนอกด้านลูกค้า (External Structure Customer) ผู้วิจัยพบว่า ตัวแปรทางด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) จำนวน 2 ตัวแปร มีอิทธิพล และมีความสัมพันธ์ต่อปัจจัยภายนอกด้านลูกค้า (External Structure Customer) คือ โรงแรมได้มีการปฏิบัติตามมาตรฐานสากลอย่างเคร่งครัด (Sig = .009) และระบบและวิธีการต่างๆ ของโรงแรมสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมภายในองค์กร (Sig = .001) ซึ่งการบริหารธุรกิจโรงแรมในปัจจุบัน การจัดทำให้เป็นมาตรฐานสากลนั้น ถือได้ว่ามีความจำเป็นอย่างมาก เพราะประเทศไทยในปีพ.ศ. 2558 จะเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และมีการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อีกทั้งนักลงทุน นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ ได้สนใจเข้ามาดำเนินธุรกิจ และท่องเที่ยวในประเทศไทยเป็นจำนวนมาก (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2557)

ซึ่งการรองรับกลุ่มคนเหล่านี้ การทำให้เกิดความพึงพอใจในการเข้ามาใช้บริการโรงแรมสูงสุด ถือเป็นการตอบสนองความต้องการพื้นฐานของลูกค้าที่มาใช้บริการ โดยทางโรงแรมในเครือ เกษมกิจ กรุ๊ป ได้ตระหนักถึงความสำคัญ โดยมุ่งเน้นที่จะทำให้โรงแรมในเครือเป็นมาตรฐานเดียวกัน และมีการนำเสนอข้อมูลข่าวสารการประชาสัมพันธ์ต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนให้ผู้เข้ามาใช้บริการเกิดความพึงพอใจ อันจะส่งผลให้แบรนด์ของโรงแรมในเครือเป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น กระบวนการภายใน (Internal Process) ของโรงแรมในเครือ เกษมกิจ กรุ๊ป จึงได้มีการกำหนดกลยุทธ์ คือ “การสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า ในทุกๆด้านรวมทั้ง การให้บริการที่เหนือความคาดหมาย ด้วยสินค้าคุณภาพ ดีเลิศ ราคาสมเหตุผล และการใส่ใจในการบริการที่เป็นกันเอง” (โรงแรมในเครือ เกษมกิจ กรุ๊ป, 2558) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า กระบวนการภายใน (Internal Process) ของโรงแรมในเครือ เกษมกิจ กรุ๊ป จะมีการมุ่งเน้นที่การพัฒนาระบบการบริหารงานต่างๆ ของโรงแรม ให้มีประสิทธิภาพ ด้วยการมุ่งเน้นและใช้หลัก คือ

(1) การปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement) ให้มีประสิทธิภาพในทุกด้าน โดยทางโรงแรม จะมีการเผยแพร่ข้อมูลต่างๆ เพื่อเป็นการสื่อสารถึงประสิทธิภาพในการบริหารงาน และประสิทธิภาพในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า อีกทั้งมาตรฐานของการให้บริการของโรงแรม ที่เป็นระบบ

(2) นวัตกรรมบริการ โดยโรงแรมในเครือ เกษมกิจ กรุ๊ป ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารโรงแรม เพื่อให้มีประสิทธิภาพ และเป็นมาตรฐานสากล โดยจัดหาผู้ที่มีความรู้ และมีทักษะทางด้านบริการ เข้ามาปฏิบัติงานของโรงแรมในเครือ

เกษมกิจ กรุ๊ป อีกทั้ง ยังได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการบริหารงาน เพื่อพัฒนาธุรกิจ และพัฒนาแนวทางที่จะสร้างความพึงพอใจในการใช้บริการต่อผู้บริโภครหรือลูกค้าที่มาใช้บริการได้ อีกทั้งยังมีการรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า และพนักงานในระดับต่างๆ เพื่อนำมาปรับปรุง และพัฒนาให้เป็นกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมต่อไปในอนาคต

(3) เทคโนโลยีสารสนเทศโรงแรมในเครือเกษมกิจ กรุ๊ป ได้มีการนำเอาเทคโนโลยีที่สะดวก มีความรวดเร็วในการให้บริการลูกค้า ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการแข่งขัน เช่น การสั่งจองโรงแรม โดยใช้ระบบออนไลน์ หรือการให้บริการสืบค้นข้อมูล การให้บริการ Wifi และอื่นๆ เป็นต้น เพื่อเป็นการตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค และทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการบริหารงาน ซึ่งนับได้ว่าเป็นการลดภาระงานที่ไม่เป็นจำกับพนักงานที่ปฏิบัติงาน มีค่าพยากรณ์ความถูกต้อง คือ ร้อยละ 53.5

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยภายนอกด้านลูกค้า (External Structure Customer) ต่อประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจ (Business Performance) ผู้วิจัย พบว่า ตัวแปรทางด้านปัจจัยภายนอกด้านลูกค้า (External Structure Customer) จำนวน 5 ตัวแปร มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจ (Business Performance) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 คือการที่โรงแรม ได้มีการตอบรับที่ดีกับลูกค้ามาใช้บริการ โดยลูกค้าจะเกิดความพึงพอใจจากการเข้ามาใช้บริการโรงแรมในเครือ เกษมกิจ กรุ๊ป (Sig = .001) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth Perspective) ต่อประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจ (Business Performance) ผู้วิจัยพบว่า ตัวแปรทางการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth

Perspective) จำนวน 2 ตัวแปร มีอิทธิพล และมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจ (Business Performance) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 คือ การที่พนักงานของโรงแรมในเครือเกษมกิจ กรุ๊ป จะให้ความร่วมมือ และมีการร่วมใจในการทำงานเป็นทีม ซึ่งส่งผลทำให้การบริหารงานของโรงแรมในเครือ เกษมกิจ กรุ๊ป มีประสิทธิภาพ (Sig = .002)

อีกทั้งในการสื่อสารของพนักงานทุกระดับในโรงแรมนั้น พนักงานทุกระดับจะรับฟังปัญหา และร่วมมือ ร่วมใจในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน จึงทำให้สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว (Sig = .015) เนื่องจาก ผู้บริหารของโรงแรมในเครือ เกษมกิจ กรุ๊ป ต่างตระหนักถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องมีการส่งเสริมการร่วมมือ ร่วมใจในการทำงานเป็นทีม ตามแนวคิด Balanced ScorecardของNorton and Kaplan (2004)

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งนี้

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่า การบริหารจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth) ด้าน กระบวนการภายใน (Internal Business Process) ด้านลูกค้า (Customer) และด้านประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจ (Business Performance) ล้วนแล้วแต่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งได้แสดงให้เห็นว่าในการพัฒนาธุรกิจโรงแรมนั้นสามารถดำเนินการได้โดยผ่านการพัฒนาสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ในทุกๆ มิติผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารในทุกๆ ระดับของโรงแรมในเครือเกษมกิจ กรุ๊ป ได้ชี้ให้เห็นว่าการกำหนดนโยบายการพัฒนาสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ สามารถดำเนินการได้เป็น 3 ด้านคือ การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth) ด้าน กระบวนการภายใน (Internal Business

Process) ด้านลูกค้า (Customer) โดยผลที่เกิดจากการพัฒนาทั้ง 3 ด้านนี้จะส่งผลไปยังผลการประกอบการของธุรกิจเองหรือด้านประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจ (Business Performance) จากค่าเฉลี่ยของผลในการตอบแบบสอบถามชี้ให้เห็นว่าโรงแรมในเครือเกษมกิจ ให้ความสำคัญในเรื่องของแบรนด์ ซึ่งจัดอยู่ในส่วนของปัจจัยภายนอกด้านลูกค้า (External Structure Customer) มากที่สุด

ข้อเสนอแนะ

สิ่งที่ได้ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้คือ มุ่งประเด็นในการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ทั้ง 4 ด้านได้แก่ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth) ด้าน กระบวนการภายใน (Internal Business Process) ปัจจัยภายนอกด้านลูกค้า (External Structure : Customer) และด้านประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจ (Business Performance) ของการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ในธุรกิจโรงแรมของเครือ เกษมกิจ กรุ๊ป เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกัน แม้ว่าองค์กรประกอบเหล่านี้จะได้รับการยืนยันแล้วว่ามีผลกระทบซึ่งกันและกันในด้านบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินการขององค์กร ซึ่งผลของการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มีความใกล้เคียงกัน

อยู่ในเกณฑ์ มาก อาจเป็นเพราะผู้วิจัยมุ่งศึกษาเฉพาะในมุมมองของผู้บริหารโรงแรมในเครือเกษมกิจ กรุ๊ป เท่านั้น ไม่ได้นำพนักงานระดับปฏิบัติการมาเป็นกลุ่มเป้าหมายแต่อย่างใด และจับประเด็นในการศึกษาทฤษฎีเชิงดุลยภาพ (Balance Scorecard) และแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Maps) เป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามสามารถที่จะมีปัจจัยด้านอื่น จากทฤษฎีอื่นโดยเฉพาะด้านจิตวิทยาหรือสังคมวิทยา ที่อาจเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ดังนั้นการศึกษารั้งต่อไปกลุ่มตัวอย่างที่ควรศึกษาด้วยก็คือกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่ที่บริหารจัดการโดยบริษัทข้ามชาติอาจศึกษาถึงความคิดเห็นของประชากรที่เป็นบุคลากรระดับปฏิบัติการขององค์กรร่วมด้วยอีกด้านเพื่อเพิ่มมุมมองความรู้ ทั้งยังได้ศึกษาถึงความคิดเห็นของพนักงานอันได้ชื่อว่าเป็นทุนมนุษย์ในองค์กร การศึกษาภาวะผู้ประกอบการของโรงแรมขนาดใหญ่ เพื่อศึกษาถึงการให้ความสำคัญต่อกระบวนการจัดการบริหารภายในของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ที่มีผลต่อธุรกิจโรงแรมซึ่งมีโครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่มีระบบการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อการจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้เพื่อเปรียบเทียบแบบจำลองจากงานวิจัยครั้งนี้

บรรณานุกรม

- ชัชวลัยย์ จิระเกียรติ. (2542). ผลการปฏิบัติงานของโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร : การวิเคราะห์ตามแนวคิดการบริหารเชิงดุลยภาพ. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. บริหารธุรกิจ (บริหารธุรกิจ). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เซ็นทรัลพลาซ่า. (2555). บริษัทกลุ่มเซ็นทรัล จำกัด. สืบค้นเมื่อ 2 พฤศจิกายน 2557, จาก http://central-th.listedcompany.com/company_background.html
- ดุสิตธานี. (2552). สืบค้นเมื่อ 2 พฤศจิกายน 2557, จาก <http://dth-th.listedcompany.com/company>
- บริษัท เกษมกิจ จำกัด. (2555). โรงแรมในเครือเกษมกิจ กรุ๊ป. สืบค้นเมื่อ 2 พฤศจิกายน 2557, จาก www.kasemkij.com/kjcompany.html และ http://kasemkij.com/fact_sheets_th.html
- ประชาชาติธุรกิจ. (2555). การปรับตัวกลยุทธ์รับ AEC. สืบค้นเมื่อ 2 พฤศจิกายน 2557, จาก <http://www.thai-aec.com/96#more-96>
- ผู้จัดการออนไลน์. (2556). เกษมกิจ โฮเทลส์ยิ้ม กวาด 8 รางวัลสุดยอดโรงแรมระดับโลก. สืบค้นเมื่อ 2 พฤศจิกายน 2557, จาก www.manager.co.th/asp-bin/mgrview.aspx?NewsID
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2557). กสิกรไทยคาดธุรกิจโรงแรมปี 57 โต 3.5-5.7%, [ออนไลน์]. เข้าถึงข้อมูลวันที่ 31 สิงหาคม 2557, จาก <http://www.thanonline.com/index.php>
- ศิริพงษ์ พงษ์พันธ์ุ. (2553). ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับธุรกิจ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : บริษัท ฮาซันพรินติ้ง จำกัด.
- Bontis, M.E. (2000). **Assessing Knowledge Assets: A review of the models used to measure intellectual capital.** Framework paper, retrieved 3 September 2014, from
- Chen, M.C., Cheng, S.J. & Wang, Y. (2005). **An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms' market value and financial performance.** Journal of Intellectual Capital, 6(2), 159-176.
- Edvisson, L., & Malone, M.S. (1997). **Intellectual Capital**, New York : Harper Collins Public Inc.
- Juergen H. Daum.(2002). **Intangible Assets and Value Creation.** Retrieved November 2, 2014, from juergendaum.com/mybook.htm
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). **Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes**, Harvard Business School, Cambridge, MA.
- Kaplan, R. & Norton, and D. (1992). **The balanced scorecard: Measures that drive performance.** Harvard Business Review, 70(1), 71-79.
- Kasemkij Group. (2551). สืบค้นเมื่อ 2 พฤศจิกายน 2557, จาก http://www.kasemkij.com/index_th.html
- Robert S.Kaplanและ David P.Norton. (2004). **แผนที่ยุทธศาสตร์.** (สมพงษ์ สุวรรณจิระกุล, ผู้แปล). กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์ผู้จัดการ.
- Wang, W-Y., & Chang, C. (2005). **Intellectual capital and performance in causal models: Evidence from the information technology industry in Taiwan.** Journal of Intellectual Capital, 6(2), 222-236.