

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจโรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งในบทนี้ ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับดังนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาถึงลักษณะของการดำเนินธุรกิจโรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร

1.1.2 เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยทางการบริหารของธุรกิจโรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร

1.1.3 เพื่อศึกษาถึงความสำเร็จของผู้ประกอบธุรกิจโรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร

1.1.4 เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยทางการบริหารกับความสำเร็จของผู้ประกอบธุรกิจโรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โรงแรมบูติกขนาดเล็กที่มีห้องพัก 4-79 ห้องในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 83 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหาร ผู้จัดการ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลโรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 83 แห่งๆ ละ 1 คน

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นข้อมูลทั่วไปของลักษณะการดำเนินธุรกิจของโรงแรม มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบตรวจสอบรายการ ตอนที่ 3 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร ใน 7 ด้าน จำนวน 42 ข้อ ได้แก่ โครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) พนักงาน (Staff) แบบการบริหาร (Style) ทักษะ (Skill) ระบบ (System) ค่านิยมร่วม (Share value) โดยใช้แบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่าแบบ

ลิเคิร์ต (Likert Rating Scales) 5 ระดับ ตอนที่ 4 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจโรงแรมบูติก ใน 4 ด้าน ได้แก่ ความสำเร็จด้านการเงิน ความสำเร็จด้านลูกค้า ความสำเร็จด้านการเรียนรู้และพัฒนา ความสำเร็จด้านกระบวนการภายใน โดยใช้แบบสอบถามชนิดมาตราปลายเปิดแบบลิเคิร์ต (Likert Rating Scales) 5 ระดับ ตอนที่ 5 เป็นคำถามปลายเปิด (Open-Ended Questions) เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ ต่อปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจโรงแรมบูติกในเขตกรุงเทพมหานคร

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และได้รับแบบสอบถามกลับทางไปรษณีย์ และโดยการเข้าพบผู้ดูแลโรงแรมแต่ละแห่ง รวมจำนวน 83 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 100 ของประชากร และได้นำข้อมูลที่ได้นำไปทำการวิเคราะห์ และนำผลการวิจัยดังกล่าว ไปทำการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับผู้จัดการโรงแรมบูติกที่เป็นกลุ่มประชากรอีก 5 แห่งเพื่อให้ได้ความคิดเห็นเชิงลึกมากขึ้น

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่นำมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) โปรแกรมทางสถิติสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS for window ดังนี้

- 1) วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งใช้ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean)
- 2) วิเคราะห์ลักษณะการดำเนินการธุรกิจของโรงแรมบูติก ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งใช้ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean)
- 3) วิเคราะห์ปัจจัยต่อความสำเร็จในการดำเนินการของธุรกิจโรงแรมบูติกในเขตกรุงเทพมหานคร ของผู้ตอบแบบสอบถาม รายด้านและรายข้อ โดยการหาค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกิจกรรมที่ปฏิบัติและเปรียบเทียบความแตกต่างของตัวแปรอิสระ โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งใช้การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)
- 4) วิเคราะห์ระดับของผลสำเร็จในการดำเนินการ โดยการหาค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผลสำเร็จในการดำเนินการรายด้านและรายข้อและเปรียบเทียบความแตกต่างของตัวแปรอิสระ โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งใช้การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

5) วิเคราะห์ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยอื่นๆ ที่ทำให้โรงแรมบูติก ประสบผลสำเร็จที่ได้จากผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และนำมาแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

1.3 ผลการวิจัย

ผลการวิจัย โดยสรุปมีดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจากโรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขต กรุงเทพมหานคร จำนวน 83 คน พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 71.1 มีช่วงอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 63.9 ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดมีสัญชาติไทย คิดเป็นร้อยละ 100 มีวุฒิการศึกษาสูงสุดอยู่ในระดับปริญญาตรี สาขาอื่น เป็นจำนวนมากที่สุด 40 คนคิดเป็นร้อยละ 48.2 ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาสูงสุดในประเทศ จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 96.4 ส่วนใหญ่มีตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลโรงแรม จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 49.4 ส่วนใหญ่ของผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันต่ำกว่า 3 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 68.7

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ลักษณะการดำเนินธุรกิจของโรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 83 แห่ง ประกอบด้วย จำนวนห้องพักตั้งแต่ 7-79 ห้อง โดยมีห้องพักจำนวน 68-79 ห้องมีจำนวนมากที่สุด จำนวน 20 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 24.1 ไม่ได้บริหารงานโดยเครือข่ายโรงแรม จำนวน 66 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 79.5 โดยเชน ACCOR และ AMARI บริหารงานโรงแรมเครือข่ายละ 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 11.76 มีจุดขายที่สำคัญคือ การบริการที่เป็นเลิศ มีจำนวน 49 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 59.04 ด้านอัตราการเข้าพักในระยะเวลา 1 ปีที่ผ่านมา มีอัตราการเข้าพักร้อยละ 66-80 มีจำนวน 52 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 62.65 และมีอัตราการเข้าพักเฉลี่ยร้อยละ 69.78 มีอัตราการเข้าพักที่เปลี่ยนแปลงจากปีก่อนหน้าจากร้อยละ -4 ถึง ร้อยละ 10 มีจำนวน 63 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 75.9 ด้านอัตราราคาการเข้าพักของโรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกัน และไม่ซ้ำกันในแต่ละแห่ง โดยห้องพักแบบที่ 1 ซึ่งเป็นแบบที่มีราคาต่ำสุดในแต่ละแห่ง (Standard room) มีอัตราราคาการเข้าพักเฉลี่ยอยู่ที่ 2,091.9 บาทต่อคืน ห้องพักแบบที่ 2 ซึ่งเป็นแบบที่มีราคาสูงขึ้นจากแบบที่ 1 ในแต่ละแห่ง (Superior Room) มีอัตราราคาการเข้าพักเฉลี่ยอยู่ที่ 2,896.9 บาทต่อคืน ห้องพักแบบที่ 3 ซึ่งเป็นแบบที่มีราคาสูงขึ้นจากแบบที่ 2 ในแต่ละแห่ง (Deluxe Room) มีอัตราราคาการเข้าพักเฉลี่ยอยู่ที่ 3,281 บาทต่อคืน ห้องพักแบบที่ 4 ซึ่งเป็นแบบที่มีราคาสูงขึ้นจากแบบที่ 3 ในแต่ละแห่ง (Suite) มีอัตราราคาการเข้าพักเฉลี่ยอยู่ที่ 4,630.5 บาทต่อคืน ห้องพักแบบที่ 5 ซึ่งเป็นแบบที่มีราคาสูงขึ้นจากแบบที่ 4 ในแต่ละแห่ง (Special Suite) มีอัตราราคาการเข้าพักเฉลี่ยอยู่ที่ 7,692.6 บาทต่อคืน ห้องพักแบบที่ 6 ซึ่งเป็นแบบที่มีราคาสูงขึ้นจากแบบที่ 5

ในแต่ละแห่ง (Executive Suite) มีอัตราการเข้าพักเฉลี่ยอยู่ที่ 5,711.2 บาทต่อคืน และคิดเป็นโรงแรมที่มีห้องแบบที่ 1 แบบเดี่ยวอยู่ 11 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 13.25 ของประชากรทั้งหมดของการวิจัย (N = 83) โรงแรมที่มีห้องพักเพียง 2 แบบ มีอยู่ 26 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 31.33 โรงแรมที่มีห้องพัก 3 แบบ มีอยู่ 26 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 31.33 โรงแรมที่มีห้องพัก 4 แบบ มีอยู่ 26 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 31.33 โรงแรมที่มีห้องพัก 5 แบบ มีอยู่ 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 2.41 โรงแรมที่มีห้องพัก 6 แบบ มีอยู่ 3 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 3.61

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยต่อความสำเร็จในการดำเนินการของธุรกิจโรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร ตามองค์ประกอบ 7 ด้าน พบว่าโรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานครมีปัจจัยต่อความสำเร็จในการดำเนินการของธุรกิจในระดับมาก ($\bar{X} = 3.6787$) และความสามารถไม่ได้แตกต่างกันมากนัก (S.D. = 0.9440)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า โรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร มีปัจจัยต่อความสำเร็จในการดำเนินการของธุรกิจ เรียงลำดับจากสูงไปหาค่าสุดดังนี้ ด้านระบบในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.2269$) ด้านแบบการบริหารในระดับมาก ($\bar{X} = 3.8313$) ด้านทักษะในระดับมาก ($\bar{X} = 3.7129$) ด้านโครงสร้างในระดับมาก ($\bar{X} = 3.6787$) ด้านกลยุทธ์ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.6004$) ด้านบุคลากรในระดับมาก ($\bar{X} = 3.4839$) ด้านค่านิยมร่วมในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.2169$)

จากผลการวิจัย พบว่าโรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร มีปัจจัยต่อความสำเร็จในการดำเนินการของธุรกิจในด้านระบบ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า มีการให้ความสำคัญในการจัดระบบต่างๆ ที่ตอบสนองตลาดและลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว เช่น การจองห้องพักผ่านระบบอินเตอร์เน็ต ($\bar{X} = 4.3735$) รองลงมาคือ มีการให้ความสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพการบริการทั่วทั้งระบบ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ($\bar{X} = 4.3133$) มีการให้ความสำคัญในการปรับปรุงระบบการสื่อสารและการให้ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.2289$) มีการให้ความสำคัญในการจัดการระบบการขายและการตลาดที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.2048$) มีการให้ความสำคัญในการจัดการระบบการเงิน (ดูแลรายรับและรายจ่าย) ที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.1807$) มีการให้ความสำคัญในการจัดการระบบการวัดผลความพึงพอใจของลูกค้าที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.0602$)

และพบว่าโรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร มีปัจจัยต่อความสำเร็จในการดำเนินการของธุรกิจในด้านแบบการบริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า มีการให้ความสำคัญในการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.2892$) รองลงมาคือ มีการให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ($\bar{X} = 3.9518$) มีการให้ความสำคัญในการให้อำนาจในการบริหารกับพนักงาน ($\bar{X} = 3.8675$) มีการให้ความสำคัญกับมาตรการการจูง

ใจ เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ($\bar{X} = 3.8675$) มีการให้ความสำคัญในการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ($\bar{X} = 3.747$) มีการให้ความสำคัญในการมีแผนงานเป็นลายลักษณ์อักษรที่มุ่งสู่การปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.2651$)

และพบว่าโรงแรมมุดิกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร มีปัจจัยต่อความสำเร็จในการดำเนินการของธุรกิจในด้านทักษะในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่ามีการให้ความสำคัญในการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.0602$) รองลงมาคือ มีการให้ความสำคัญในการช่วยเหลือสนับสนุนพนักงาน เพื่อให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ($\bar{X} = 4.0482$) มีการให้ความสำคัญในการจัดประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อกระตุ้นให้พนักงานเร่งใช้ศักยภาพ ($\bar{X} = 3.7711$) มีการให้ความสำคัญในการสร้างพนักงานที่มีทักษะในหลายๆ ด้าน ($\bar{X} = 3.5904$) มีการให้ความสำคัญในการฝึกทักษะการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เพื่อลดต้นทุนของการบริการอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.5542$) มีการให้ความสำคัญในการฝึกอบรมแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กรเพื่อให้พนักงานมีความชำนาญมากขึ้น ($\bar{X} = 3.253$)

และพบว่าโรงแรมมุดิกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร มีปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินการของธุรกิจในด้านโครงสร้าง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่ามีการให้ความสำคัญในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.0241$) มีการให้ความสำคัญในการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อความสอดคล้องกับสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ($\bar{X} = 4.0$) มีการให้ความสำคัญในการมีรูปแบบโครงสร้างการดำเนินงานที่เรียบง่าย ($\bar{X} = 3.5904$) มีการให้ความสำคัญกับพนักงานที่ช่วยสร้างภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 3.5783$) มีการให้ความสำคัญในการปรับโครงสร้างและระบบการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.506$) มีการให้ความสำคัญในการมีพนักงานอำนวยการที่น้อยเพื่อลดขนาดโครงสร้าง ($\bar{X} = 3.3735$)

และพบว่าโรงแรมมุดิกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร มีปัจจัยต่อความสำเร็จในการดำเนินการของธุรกิจในด้านกลยุทธ์ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่ามีการให้ความสำคัญในการปรับแผนธุรกิจตามสถานะแวดล้อมภายนอกและการแข่งขัน ($\bar{X} = 4.0361$) รองลงมาคือ มีการให้ความสำคัญในการปรับแผนธุรกิจที่เน้นตามทิศทางที่ตอบสนองลูกค้า ($\bar{X} = 3.8554$) มีการให้ความสำคัญในการให้พนักงานแต่ละฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ($\bar{X} = 3.5422$) มีการให้ความสำคัญในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีที่ชัดเจน ($\bar{X} = 3.4819$) มีการให้ความสำคัญในการทำธุรกิจที่เชี่ยวชาญโดยเฉพาะ ($\bar{X} = 3.4217$) มีการให้ความสำคัญในการเขียนกลยุทธ์ และ เป้าหมายในการดำเนินการเป็นลายลักษณ์อักษร ($\bar{X} = 3.2651$)

และพบว่าโรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร มีปัจจัยต่อความสำเร็จในการดำเนินการของธุรกิจในด้านบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่ามีการให้ความสำคัญในการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีและความสามัคคีระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร ($\bar{X} = 3.6386$) รองลงมาคือ มีการให้ความสำคัญในการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน ($\bar{X} = 3.5783$) มีการให้ความสำคัญในการให้อำนาจพนักงานในการตัดสินใจในการทำงาน ($\bar{X} = 3.5542$) มีการให้ความสำคัญในการจัดฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.494$) มีการให้ความสำคัญในการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นสวัสดิการให้มากขึ้น ($\bar{X} = 3.3494$) มีการให้ความสำคัญในการจัดให้มีการวางแผนด้านความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงาน ($\bar{X} = 3.2892$)

และพบว่าโรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร มีปัจจัยต่อความสำเร็จในการดำเนินการของธุรกิจในด้านค่านิยมร่วมในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า มีการให้ความสำคัญในการปลูกฝังให้พนักงานมีความรู้สึกร่วมในการตั้งใจปฏิบัติงานร่วมกัน ($\bar{X} = 3.9036$) รองลงมาคือ มีการให้ความสำคัญในการดำเนินการจัดกิจกรรมขององค์กรที่แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์กร ($\bar{X} = 3.4096$) มีการให้ความสำคัญในความเชื่อมั่นในคุณค่า นำมาซึ่งความสำเร็จ ($\bar{X} = 3.3373$) มีการให้ความสำคัญในการสนับสนุนพนักงานปฏิบัติตามคำขวัญของโรงแรมตลอดเวลาที่ปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 2.9759$) มีการให้ความสำคัญในการปฏิบัติตามปรัชญาขององค์กรที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 2.9639$) มีการให้ความสำคัญในการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดปรัชญาหรือคำขวัญขององค์กร ($\bar{X} = 2.7108$)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับของผลสำเร็จในการดำเนินการ พบว่า โรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร มีระดับความสำเร็จในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.6423$) เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า ความสำเร็จในด้านกระบวนการภายในมีระดับสูงสุด ($\bar{X} = 3.8223$) รองลงมาคือ ความสำเร็จในด้านการเรียนรู้และพัฒนา ($\bar{X} = 3.7651$) ความสำเร็จในด้านลูกค้า ($\bar{X} = 3.6265$) ความสำเร็จในการเงิน ($\bar{X} = 3.3554$)

จากผลการวิจัยพบว่า โรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร มีระดับความสำเร็จในด้านกระบวนการภายใน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า มีการรักษาระดับคุณภาพงานที่ดีให้คงที่ ($\bar{X} = 3.8916$) รองลงมาคือ มีการลดลงของของเสียซึ่งช่วยลดค่าใช้จ่ายลง ($\bar{X} = 3.8554$) มีกระบวนการภายในที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.7711$) มีการพัฒนาข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการบริการที่รวดเร็วและสมบูรณ์ ($\bar{X} = 3.7711$)

และพบว่าโรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร มีระดับความสำเร็จในด้านการเรียนรู้และพัฒนา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า มีพนักงานมี

ความรู้และทักษะในการทำงานดีขึ้น ($\bar{X} = 3.8795$) รองลงมาคือ มีการพัฒนาการบริการที่ดีเพิ่มขึ้น ($\bar{X} = 3.8313$) มีพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานและองค์การเพิ่มขึ้น ($\bar{X} = 3.6988$) มีผลผลิตที่ได้ต่อคนต่อวันเพิ่มขึ้น ($\bar{X} = 3.6506$)

และพบว่าโรงแรมบูติคขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร มีระดับความสำเร็จในด้านลูกค้า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า มียอดขายของลูกค้าเดิมเพิ่มขึ้น ($\bar{X} = 3.7108$) รองลงมาคือ มีความพอใจของลูกค้าในด้านราคา และคุณภาพเพิ่มมากขึ้น ($\bar{X} = 3.6627$) มีความพอใจของลูกค้าในด้านการให้ความสนใจต่อภาพลักษณ์ของโรงแรมที่มีต่อชุมชนและสังคม ($\bar{X} = 3.6024$) มียอดขายของลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น ($\bar{X} = 3.5301$)

และพบว่าโรงแรมบูติคขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร มีระดับความสำเร็จในด้านการเงิน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า มีการเพิ่มขึ้นของรายได้เมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อน ($\bar{X} = 3.4217$) รองลงมาคือ มีอัตราการเข้าพักของแขกในโรงแรมเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อน ($\bar{X} = 3.3976$) มีอัตรากำไรสุทธิเพิ่มขึ้น ($\bar{X} = 3.3735$) มีสัดส่วนต้นทุนลดลง (ต่อรายได้) เมื่อเทียบกับปีก่อน ($\bar{X} = 3.2289$)

และพบว่าปัจจัยทางการบริหารขององค์กรที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการประกอบธุรกิจ โรงแรมบูติคขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานครที่แตกต่างกัน โดยผลการทดสอบสมมติฐาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า ปัจจัยทางการบริหารขององค์กรมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการประกอบธุรกิจ โรงแรมบูติคขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กัน โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก ($r = 0.801$) นั่นคือ ถ้าปัจจัยทางการบริหารขององค์กรที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการประกอบธุรกิจ โรงแรมบูติคขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานครที่แตกต่างกันด้วย สรุปได้ว่า ปัจจัยทางการบริหารขององค์กรที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการประกอบธุรกิจ โรงแรมบูติคขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานครที่แตกต่างกันจึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยอื่นๆ ที่ทำให้โรงแรมบูติคประสบผลสำเร็จ พบว่า ด้านมีการบริการที่ประทับใจ จำนวน 24 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 36.36 รองลงมาคือ การมีเอกลักษณ์ของตัวเองโดยเฉพาะ จำนวน 12 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 18.18 และมีทำเลที่ตั้งที่ดี มีจำนวน 7 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 10.61 มีราคาสมเหตุสมผล จำนวน 7 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 10.61 การมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีจำนวน 4 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 6.06 มีความสะอาด จำนวน 3 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 4.55 การมีหัวหน้างานที่ดี มีจำนวน 2 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 3.03 มีการใช้คนและพลังงานอย่างประหยัด มีจำนวน 2 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 3.03 มีการพลิกแพลงเพื่อเพิ่มรายได้

มีการทำงานการตลาดและการโฆษณาที่ดี มีความสวยงามของธรรมชาติ มีที่จอดรถที่ดี มีความปลอดภัย มีจำนวนอย่างละ 1 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 1.52

2. อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจโรงแรมบุติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร ตามกรอบแนวคิดองค์ประกอบการบริหาร 7 ด้านตามแนวคิด 7-S ของแมคคินซี ได้แก่ โครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) พนักงาน (Staff) แบบการบริหาร (Style) ทักษะ (Skill) ระบบ (System) ค่านิยมร่วม (Share value) ผู้วิจัยจะขออภิปรายผลโดยพิจารณาจากภาพรวมทั้ง 7 ด้าน และกิจกรรมย่อยของแต่ละด้าน ตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานการวิจัยดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 เพื่อศึกษาถึงลักษณะของการดำเนินธุรกิจโรงแรมบุติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจโรงแรมบุติกขนาดเล็กเขตในกรุงเทพมหานคร พบว่า ลักษณะของการดำเนินธุรกิจโรงแรมบุติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 83 แห่ง ประกอบด้วย จำนวนห้องพักตั้งแต่ 7-79 ห้อง ไม่ได้บริหารงานโดยเครือข่ายโรงแรม เป็นส่วนใหญ่คือร้อยละ 79.5 โดยการดำเนินการเป็นการบริหารในกลุ่มครอบครัวของเจ้าของ เนื่องจากการดำเนินงานที่มีห้องพักจำนวนน้อย สามารถดำเนินการบริหารด้วยเจ้าของเอง ไม่มีความยุ่งยากจนต้องจ้างการบริหารงานโดยเครือข่ายโรงแรม จึงเป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีเจ้าของเป็นคนไทยเป็นส่วนใหญ่ มีจุดขายที่สำคัญ คือการบริการที่เป็นเลิศ มีทำเลที่ตั้งที่ดี มีการออกแบบอาคารสถานที่ที่โดดเด่น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของปรีชาแดงโรจน์ (2549) ที่กล่าวว่าโรงแรมบุติก คือโรงแรมที่เน้นการเอาใจลูกค้าอย่างสูงสุด แต่ละห้องพักได้รับการตกแต่งที่เป็นแบบเฉพาะตัว และสอดคล้องกับพัชรินทร์ ยศบุญเรือง (2551) ที่กล่าวว่ากุญแจแห่งความสำเร็จของธุรกิจบุติกโฮเต็ลมีอยู่ 3 เรื่อง คือ การออกแบบและสถาปัตยกรรม (Design & Architecture) โดยเน้นความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว การบริการแบบเฉพาะตัว (Personalized service) จะเป็นการบริการที่เน้นลูกค้าเป็นหลัก ให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นรายบุคคล เอาใจใส่ดูแลลูกค้าเป็นอย่างดี กลุ่มเป้าหมาย (Target group) เป็นการกำหนดกลุ่มเป้าหมายตามรูปแบบที่คิดขึ้น (Concept) และสอดคล้องกับราณี อิศัยกุล (2551) ที่กล่าวถึง

หลักเกณฑ์สำคัญ ในการเป็นโรงแรมบูติก ได้แก่ ทำเลที่ตั้งที่ดี สถาปัตยกรรมและออกแบบตกแต่ง ภายในอย่างมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว มีสิ่งอำนวยความสะดวกมากมายที่ไม่เหมือนโรงแรมในเครือ และ มีการบริการแบบส่วนตัว

ด้านอัตราการเข้าพักเฉลี่ยของโรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานครที่ทำการวิจัย มีอัตราการเข้าพักเฉลี่ยร้อยละ 69.78 มีอัตราการเข้าพักที่เปลี่ยนแปลงจากปีก่อนหน้าจากร้อยละ -4 ถึง ร้อยละ +10 เป็นส่วนใหญ่ จึงนับว่าการทำธุรกิจโรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานครมีผลการดำเนินงานที่ดี เมื่อเปรียบเทียบกับอัตราการเข้าพักของทั้งประเทศที่อยู่ที่ประมาณร้อยละ 60.73 จากการศึกษาของชนิดา เวงจินตริกษ์ และพรสวรรค์ รักเป็นธรรม (2553) เรื่อง “ผลการศึกษาการปรับปรุงการสำรวจข้อมูลธุรกิจสถานที่พักแรม” ในไตรมาสแรกของปี 2553 ซึ่งการที่อัตราการเข้าพักแรมของ โรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร มีอัตราที่สูงกว่าจึงแสดงถึงความนิยม และความสำเร็จของการทำธุรกิจโรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งสอดคล้องกับปรีชา แดงโรจน์ (2549) ที่กล่าวว่าโรงแรมบูติก แตกต่างจากโรงแรมทั่วไปคือ ภาพรวมและความรู้สึกเมื่อสัมผัสบรรยากาศในโรงแรม การตกแต่งสถานที่ อบอุ่นเหมือนอยู่ในบ้านที่ตกแต่งโดยเฉพาะ ทำให้ลูกค้ารู้สึกสบาย และด้วยขนาดที่เล็ก หมายความว่าลูกค้าผู้พักจะคุ้นเคยกับพนักงาน มีการบริการลูกค้าได้อย่างสนิทสนม เหมือนอยู่บ้านตนเอง ทำให้ได้รับการยอมรับอย่างมากจากลูกค้า

ผลการวิจัยด้านอัตราการเข้าพักของโรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกัน และไม่ซ้ำกันในแต่ละแห่ง โดยห้องพักแบบที่ 1 (Standard room) มีอัตราการเข้าพักเฉลี่ยอยู่ที่ 2,091.9 บาทต่อคืน ห้องพักแบบที่ 2 (Superior Room) มีอัตราการเข้าพักเฉลี่ยอยู่ที่ 2,896.9 บาทต่อคืน ห้องพักแบบที่ 3 (Deluxe Room) มีอัตราการเข้าพักเฉลี่ยอยู่ที่ 3,281 บาทต่อคืน ห้องพักแบบที่ 4 (Suite) มีอัตราการเข้าพักเฉลี่ยอยู่ที่ 4,630.5 บาทต่อคืน ห้องพักแบบที่ 5 (Special Suite) มีอัตราการเข้าพักเฉลี่ยอยู่ที่ 7,692.6 บาทต่อคืน ห้องพักแบบที่ 6 (Executive Suite) มีอัตราการเข้าพักเฉลี่ยอยู่ที่ 5,711.2 บาทต่อคืน และคิดเป็นโรงแรมที่มีห้องแบบที่ 1 แบบเดียวอยู่ 11 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 13.25 ของประชากรทั้งหมดของการวิจัย (N = 83) โรงแรมที่มีห้องพักเพียง 2 แบบ มีอยู่ 26 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 31.33 โรงแรมที่มีห้องพัก 3 แบบ มีอยู่ 26 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 31.33 โรงแรมที่มีห้องพัก 4 แบบ มีอยู่ 26 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 31.33 โรงแรมที่มีห้องพัก 5 แบบ มีอยู่ 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 2.41 โรงแรมที่มีห้องพัก 6 แบบ มีอยู่ 3 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 3.61 ซึ่งสอดคล้องกับราณี อิศัยกุล (2551) ที่กล่าวถึงโรงแรมบูติก ว่ามีหลายระดับราคา จุดเน้นในโรงแรม การตกแต่งสถานที่ ความสวยงาม โดดเด่นทันสมัย ความประณีตพิถีพิถัน แต่อบอุ่นเหมือนอยู่ในความแตกต่างจากโรงแรมทั่วไป ได้แก่ ภาพรวมและความรู้สึกเมื่อสัมผัส

บรรยากาศบ้านที่มีการออกแบบที่มีศิลปะเฉพาะ การบริการยอดเยี่ยม ใจ และเป็นส่วนตัว เนื่องจากมีขนาดเล็กทำให้พนักงานรู้จักแขกทุกคนเป็นอย่างดี และโรงแรมขนาดใหญ่ทำให้ใช้เงินลงทุนไม่มาก แต่สามารถขายห้องพักได้ในราคาค่อนข้างสูงตามความหรูหรา โดยผลการวิจัยเกี่ยวกับข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม และลักษณะการดำเนินธุรกิจนี้เป็นข้อมูลของอุตสาหกรรม ซึ่งสามารถใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนงาน กำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจ ดังที่ Philip Kotler (อ้างใน เสรีวงษ์มณฑา, 2542) ได้กล่าวไว้ว่าการวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการบริหาร เพื่อการพัฒนาและธำรงรักษาไว้ให้เกิดความเหมาะสม ระหว่างวัตถุประสงค์และทรัพยากรของบริษัทกับโอกาสทางการตลาดซึ่งเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยมีความมุ่งหมายเพื่อกำหนดรูปแบบ และปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ และผลิตภัณฑ์ของบริษัท ให้ประสานสัมพันธ์กัน เพื่อให้เกิดผลกำไร และเจริญเติบโตในระดับที่น่าพอใจ ดังนั้นในวางแผนดำเนินงานจึงควรศึกษาลักษณะทั่วไปของธุรกิจในปัจจุบัน เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนดำเนินการในอนาคตต่อไป

ตอนที่ 2 เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยทางการบริหารของธุรกิจโรงแรมมูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ โรงแรมมูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าโรงแรมมีปัจจัยต่อความสำเร็จในการดำเนินการของธุรกิจในด้านระบบในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านแบบการบริหาร ด้านทักษะ ด้านโครงสร้าง ด้านกลยุทธ์ ด้านบุคลากรในระดับมาก และ ด้านค่านิยมร่วมในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีข้อค้นพบเรียงตามลำดับ ดังนี้

1. ธุรกิจโรงแรมมูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานครมีปัจจัยต่อความสำเร็จในการดำเนินการของธุรกิจในด้านระบบ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ธุรกิจโรงแรมมีกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ซึ่งต้องอาศัยระบบการจัดการที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน จึงต้องมีการให้ความสำคัญในการจัดระบบต่างๆ ที่ตอบสนองตลาดและลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ระบบการวัดผลความพึงพอใจของลูกค้าที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เรวัต ต้นตยานนท์ (2546) ที่กล่าวถึงระบบและกลไกการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม เพื่อให้ธุรกิจยั่งยืนว่า องค์ประกอบสำคัญคือ ตัวเจ้าของหรือผู้ประกอบการ และระบบและกลไก โดยเจ้าของหรือผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อม จะต้องให้ความสำคัญกับระบบและกลไกต่างๆ ที่ผสมผสานกันอยู่ในการทำธุรกิจ ระบบและกลไกที่สำคัญเหล่านี้ ได้แก่ ระบบการตลาดและการขาย ระบบการผลิต ระบบบัญชี ระบบการเงิน และระบบการ

บริหารจัดการ เบื้องต้น โดยระบบต่างๆ เหล่านี้ จะเชื่อมโยงกันเป็นทอดๆ ต่อเนื่องกันเป็นวงจรของ การดำเนินธุรกิจคล้ายๆ กับการเชื่อมโยงกันของระบบกลไกเครื่องยนต์ ที่จะผลักดันธุรกิจให้เดิน ต่อไปข้างหน้าได้อย่างยั่งยืน สนับสนุนธุรกิจได้ทันกับช่วงจังหวะและโอกาสที่เปิดให้ เพื่อนำพา ธุรกิจของตนไปสู่ความมั่งคั่งและยั่งยืนได้ตลอดไป นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ เสน่ห์ จุ้ยโต (2551) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์การแห่งความเป็นเลิศไว้ ซึ่งประกอบด้วยระบบ (System) ซึ่งถ้ามีการจัดระบบและวิธีการที่ดี จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพกล่าวคือ ผู้จะ ประสบความสำเร็จต้องมีการจัดระบบการทำงานที่ดี โดยสัมพันธ์กับงานอย่างใกล้ชิด เพื่อค้นหาวิธี ทำงานที่ดีที่สุด หรือทางลัดสู่ความสำเร็จ และสอดคล้องกับแนวคิดของ สุพานี สฤณภูวนิช (2544) ที่กล่าวถึง ระบบ ว่าเป็นการวิเคราะห์ระบบงานขององค์การในทุกๆ เรื่องทั้งระบบการบริหาร จัดการ ระบบการปฏิบัติงาน ระบบงานที่ดีจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้ชัดเจน ง่ายและ ถูกต้อง

2. **โรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร มีปัจจัยต่อความสำเร็จในการ ดำเนินการของธุรกิจ ในด้านแบบการบริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก** ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้ บริหารธุรกิจโรงแรมบูติกขนาดเล็ก มักบริหารงานธุรกิจขนาดเล็กด้วยตนเอง หรือมีทีมงานบริหาร ขนาดเล็ก ความสำเร็จของธุรกิจนี้จึงขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำและผู้บริหารอย่างมาก ที่ จะต้องอาศัยทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด อันประกอบด้วยทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรอื่นๆ นำมา ประสานประโยชน์ร่วมกันเพื่อความสอดคล้องและตอบสนองต่อภาวะการเปลี่ยนแปลงอยู่ ตลอดเวลา และเพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขันให้เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Pascale และ Athos (1982) ที่ให้ความหมายของแบบการบริหาร ว่าเป็นลักษณะซึ่งผู้บริหาร ประพฤติ หรือพฤติกรรมของผู้บริหารในการบริหารงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายองค์การ และ รวมถึงวัฒนธรรมในการจัดองค์การด้วย โดยได้อธิบายเพิ่มเติมว่าพฤติกรรมผู้บริหารนั้น หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารอาวูโต นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ เสน่ห์ จุ้ยโต (2551) ที่ กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์การแห่งความเป็นเลิศไว้ ซึ่งประกอบด้วยแบบการบริหาร (Style) ซึ่ง ถ้ามีแบบการบริหารที่ดี จะทำให้การทำงานอื่นมีประสิทธิภาพ การบริหารต้องมีบรรยากาศแห่ง ประชาธิปไตย เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม ผู้บริหารทุกระดับต้องเปลี่ยนไปเป็นผู้นำมากขึ้น โดยเป็นผู้สร้างทิศทางให้กับหน่วยงาน สร้างพลังทีมงานและสร้างแรงจูงใจและคลใจให้คน ประารถนาที่จะทำงาน และยังสอดคล้องกับ เรวัต ดันตยานนท์ (2546) ที่กล่าวถึงระบบและกลไกการ ดำเนินธุรกิจขนาดย่อม เพื่อให้ธุรกิจยั่งยืนว่า องค์ประกอบสำคัญ คือ ตัวเจ้าของหรือผู้ประกอบการ ที่จะขับเคลื่อนธุรกิจให้เดินหน้าต่อไปได้อย่างยั่งยืน และระบบกลไกต่างๆ ที่ผสมผสานกันอยู่ใน การทำธุรกิจ

3. **โรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร มีปัจจัยต่อความสำเร็จในการดำเนินการของธุรกิจในด้านทักษะ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก** ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจบริการ ซึ่งไม่ได้ขายสินค้าที่เป็นการซื้อมาขายไป แต่เป็นการบริการคุณภาพของห้องพักที่สะอาด การบริการที่ดี ลูกค้าจะได้รับคือความสะดวกสบาย ความประทับใจ ซึ่งทำให้เกิดการบอกต่อและความพอใจในการกลับมาใช้บริการอีก ซึ่งโรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานครจะต้องมีการพัฒนาทักษะในการบริการ เพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าเป็นสำคัญ เนื่องจากเป็นจุดขายที่สำคัญที่เน้นการเข้าถึง และการใกล้ชิดลูกค้าได้มากกว่าโรงแรมขนาดใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุพานี สฤษฏ์วานิช (2544) ที่ให้ความหมายของทักษะว่า จะเป็นการพิจารณาถึงทักษะหรือความชำนาญขององค์กรโดยรวม ว่าองค์กรแห่งนี้เก่งหรือถนัดเชี่ยวชาญในเรื่องใด นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ เสน่ห์ ชัยโต (2551) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์กรแห่งความเป็นเลิศไว้ ซึ่งประกอบด้วย ทักษะ (Skill) ในองค์กรแต่ละแห่งมีหลายกลุ่มที่ทำงานโดยใช้ทักษะและความชำนาญที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ โฉมิต ปั้นปียมรัชฎ์ (2548) ที่กล่าวถึงยุทธศาสตร์พัฒนา SMEs ในปี 2000 ที่ต้องปรับเปลี่ยนใหม่ โดยหันมาสร้างความเก่ง เริ่มจากพัฒนาความเก่งเฉพาะตัว ให้เกิดความสามารถเฉพาะด้าน โดยการฝึกอบรมความรู้ต่างๆ รวมถึงการวางแผนธุรกิจ เพื่อสร้างความเก่งเฉพาะตัว และเมื่อเอา SMEs แต่ละรายที่มีความเก่ง มารวมกันให้อยู่พร้อมหน้า ก็จะเกิดความเก่งโดยรวมขึ้น ซึ่งความเก่งโดยรวมนี้ จะเป็นตัวตัดสิน การแข่งขันในกระแสโลกาภิวัตน์

4. **โรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร มีปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินการของธุรกิจในด้านโครงสร้าง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก** ทั้งนี้เป็นเพราะว่าธุรกิจโรงแรม มีหน่วยงาน และหน้าที่ภายในหลายด้าน เช่น ฝ่ายจัดการและอำนวยการ ฝ่ายบริการส่วนหน้าของโรงแรม ฝ่ายแม่บ้าน ฝ่ายบริการอาหารและเครื่องดื่ม ฝ่ายครัว ฝ่ายช่างหรือแผนกซ่อมบำรุง การจัดโครงสร้างเพื่อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบแต่ละฝ่ายให้ชัดเจนจึงมีความสำคัญในการดำเนินการ ซึ่งช่วยให้บุคลากรทุกฝ่ายรู้บทบาทหน้าที่ภาระความรับผิดชอบของตนเองและของผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Dessler (1997) ที่กล่าวว่าการจัดโครงสร้างองค์กร หมายถึง การจัดระเบียบกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานเพื่อให้สอดคล้องและเป็นระบบเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และองค์กรนั้นก็คือสิ่งที่ประกอบไปด้วยคน ซึ่งมีความชำนาญในงานแต่ละอย่างแตกต่างกันออกไป แต่จะมีการประสานความร่วมมือกันในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยโครงสร้าง คือแผนผัง ซึ่งบอกตำแหน่งของผู้จัดการต่างๆ และความหมายของการเชื่อมโยงนั้น แสดงให้เห็นว่าใครต้องขึ้นตรงต่อใคร และใครอยู่แผนกใด โดยที่จะบอกถึงการติดต่อสื่อสารในองค์กร แสดงถึงสายการบังคับบัญชาจากบนสู่ล่าง จะช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบว่าเขาคืออะไร และ

งานนั้นมีความสัมพันธ์กับองค์การอย่างไร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550) ที่กล่าวว่า การจัดโครงสร้างองค์การ หมายถึงกระบวนการในการพัฒนาและการปฏิบัติตามโครงสร้างองค์การอย่างเหมาะสม เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับชุดการตัดสินใจซึ่งดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง เป็นการผสมผสานและประยุกต์ใช้องค์ประกอบเชิงโครงสร้างซึ่งสร้างโครงสร้างองค์การขึ้นมา สิ่งสำคัญคือ ในช่วงที่องค์การดำรงอยู่นั้นผู้บริหารอาจตัดสินใจปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การได้ทุกขณะเพื่อความเหมาะสมและประสิทธิภาพในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ เสน่ห์ จัยโต (2551) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์การแห่งความเป็นเลิศไว้ ซึ่งประกอบด้วย โครงสร้าง (Structure) ซึ่งถ้ามีการจัดโครงสร้างที่ดีจะทำให้การบริหารองค์การมีประสิทธิภาพ ซึ่งควรจัดโครงสร้างการทำงานให้มีลักษณะองค์การแนวราบ มีบุคลากรที่ทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน มีการจำกัดจำนวนบุคลากร

5. **โรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร มีปัจจัยต่อความสำเร็จในการดำเนินการของธุรกิจในด้านกลยุทธ์ในระดับมาก** ทั้งนี้เป็นเพราะว่าธุรกิจโรงแรมบูติกขนาดเล็ก เป็นธุรกิจที่เน้นการสร้างความแตกต่าง สร้างจุดเด่นให้กับตัวเอง เพื่อการเอาชนะใจลูกค้าและสร้างจุดขายที่แตกต่างจากโรงแรมขนาดใหญ่ การวางกลยุทธ์จึงมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมบูติกขนาดเล็ก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Philip Kotler (เสรี วงษ์มณฑา, 2542) ที่ได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ ไว้ว่าการวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการบริหาร เพื่อการพัฒนาและธำรงรักษาไว้ให้เกิดความเหมาะสม ระหว่างวัตถุประสงค์และทรัพยากรของบริษัท กับโอกาสทางการตลาดซึ่งเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยมีความมุ่งหมายเพื่อกำหนดรูปแบบ และปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ และผลิตภัณฑ์ของบริษัท ให้ประสานสัมพันธ์กัน เพื่อให้เกิดผลกำไร และเจริญเติบโตในระดับที่น่าพอใจ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ เสน่ห์ จัยโต (2551) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์การแห่งความเป็นเลิศไว้ว่า ประกอบด้วย กลยุทธ์ (Strategy) ซึ่งถ้ามีการจัดทำกลยุทธ์ในเชิงรุกจะทำให้ประสบความสำเร็จ กลยุทธ์ดังกล่าวต้องมุ่งเน้นตอบสนองพลัง 3C อันได้แก่ ลูกค้า (Customer) การแข่งขัน (Competition) และการเปลี่ยนแปลง (Change) ของเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการทำงานมากขึ้น

6. **โรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร มีปัจจัยต่อความสำเร็จในการดำเนินการของธุรกิจในด้านบุคลากร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก** ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจบริการซึ่งต้องอาศัยทรัพยากรบุคคลในการสร้างบริการ และความรู้สึกที่ประทับใจพึงพอใจ และรับรู้ถึงคุณค่าที่ได้รับแก่ลูกค้า ดังนั้นบุคลากรทุกคนที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมจึงถือเป็นหัวใจของธุรกิจโรงแรม เพราะเป็นผู้ที่จะนำเสนอคุณค่าของทรัพยากรอื่น ๆ ที่มีอยู่ในโรงแรมต่อลูกค้าได้อย่างเหมาะสมและทันเหตุการณ์ ธุรกิจโรงแรมจึงต้องให้ความสำคัญกับการจัดการ

ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมชาย หิรัญกิตติ (2550) ที่กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์หมายถึง รูปแบบของแผนการพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์และกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร สามารถสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน โดยบทบาทในยุคใหม่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้เพิ่มบทบาทที่สำคัญมากขึ้นอีกหลายอย่าง คือ ผู้เป็นหุ้นส่วนกลยุทธ์ ผู้เชี่ยวชาญการบริหาร ผู้สนับสนุนพนักงานและผู้นำการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ เสน่ห์ จุ้ยโต (2551) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์กรแห่งความเป็นเลิศไว้ ซึ่งประกอบด้วย พนักงาน (Staff) ซึ่งพนักงานขององค์กรที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพจะทำให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ พนักงานต้องมีอิสระในการทำงาน และความเป็นหุ้นส่วน (partnership) เป็นนักคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ มีระบบคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ มีความอดทนต่อความล้มเหลว ความยากลำบาก นำมาซึ่งความสำเร็จและมีการเพิ่มผลผลิตโดยใช้พนักงานที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

7. **โรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานครมีปัจจัยต่อความสำเร็จในการดำเนินการของธุรกิจในด้านค่านิยมร่วม ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เป็นเพราะว่าธุรกิจโรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานครมีขนาดองค์กรที่เล็ก การปลูกฝังให้พนักงานมีความเชื่อมั่นในค่านิยมร่วมจึงมีความง่ายในการสื่อสาร จึงอยู่ที่การเอาใจใส่ และความเอาใจจริงเอาใจในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมร่วม เพื่อเป็นแรงผลักดันในการทำงาน ตามแนวคิดของ ชงชัย สันติวงษ์ (2539) ที่ให้ความหมายของ ค่านิยมร่วม ไว้ทำนองเดียวกับวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งหมายถึงอารมณ์ร่วมที่ช่วยในการประสานองค์การให้รวมอยู่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งวัฒนธรรมองค์กร ดังกล่าวจะซึมซาบไปทั่วในบรรดาพนักงานขององค์กร และกล่าวว่าค่านิยมร่วมเป็นจุดมุ่งหมายที่อยู่เบื้องบน ซึ่งองค์กรและสมาชิกต้องอุทิศตัวไปสู่จุดนั้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ เสน่ห์ จุ้ยโต (2551) ที่เขียนถึงองค์ประกอบขององค์กรแห่งความเป็นเลิศไว้ ซึ่งประกอบด้วย ค่านิยมร่วม (Share value) ซึ่งหากมีการสร้างค่านิยมร่วมกัน มีวัฒนธรรมองค์กรที่เหมือนกัน ก็จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ความเชื่อมั่นในคุณค่าจะเป็นแรงผลักดันสู่ความสำเร็จได้โดยมุ่งเน้นองค์กร คือ หน่วยงานของเราที่ดีที่สุด การทำงานอย่างละเอียดถี่ถ้วนหรือข้อบกพร่องต้องเป็นศูนย์ ทุกคนสำคัญเสมอ และต้องทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจตลอดไป**

เมื่อทำการเปรียบเทียบผลการวิจัยนี้ กับการศึกษาความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา ในปี พ.ศ.2546 โดย ชญานี สิ่งมีสุข ซึ่งได้ผลว่า โรงแรมในเขตเมืองพัทยามีความสามารถในการแข่งขันทุกด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคือ ด้านแบบการบริหารสูงสุด รองลงมาคือ ด้านโครงสร้าง ด้านกลยุทธ์ ด้านบุคลากร ด้านระบบ ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม โดยกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีความสามารถในการแข่งขันในภาพรวมทั้ง 7 ด้าน ต่าง

จากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก โดยมีความสามารถในการแข่งขันในภาพรวมดีกว่ากลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก จึงเห็นว่าปัจจัยการบริหารทั้ง 7 ด้านนี้ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก ควรให้ความสำคัญในระดับมากในทุกด้าน ไม่ใช่เพียงปัจจัยบางตัว จนทำให้ปัจจัยบางตัวไม่มีความสำคัญเท่าที่ควร เช่น ด้านระบบด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม อีกทั้งยังเห็นว่ากลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก เป็นระบบการบริหารงานโรงแรมแบบอิสระ ซึ่งมีกรับพนักงานที่ขาดประสบการณ์และไม่ได้ผ่านการฝึกอบรมมาปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้ เพราะโรงแรมไม่มีโอกาสได้เลือกพนักงานเท่าใดนัก เนื่องจากเมื่อมีการเปิดรับพนักงานก็มักไม่มีคนมาสมัคร เพราะโอกาสความก้าวหน้าในโรงแรมแบบนี้มีไม่มากนัก และการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน เจ้าของหรือผู้บริหารมักจะต้องแก้ปัญหาด้วยตัวเองตามลำพัง ขาดการสนับสนุนช่วยเหลือจากผู้อื่น ซึ่งในบางครั้งอาจเกิดความผิดพลาดในการตัดสินใจได้ ฉะนั้นกลุ่มโรงแรมขนาดเล็กควรเปลี่ยนระบบการบริหารงานโรงแรมเป็นระบบรวมกลุ่มการตลาด ซึ่งระบบการบริหารงานโรงแรมระบบการรวมกลุ่มตลาดนี้ เป็นการพึ่งพาในทางธุรกิจร่วมกัน โดยไม่มีข้อผูกมัดใด ๆ และยังมีอิสระในการดำเนินงานของตนเองอย่างเต็มที่ อีกทั้งยังช่วยให้โรงแรมสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้ด้วย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยนี้ที่ว่า ปัจจัยทางการบริหารขององค์กร (7s) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการประกอบธุรกิจโรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับปัจจัยทางการบริหาร ทั้งด้านระบบ ด้านแบบการบริหาร ด้านทักษะ ด้านโครงสร้าง ด้านกลยุทธ์ ด้านบุคลากร ด้านค่านิยมร่วม โดยลักษณะของธุรกิจในแต่ละจังหวัด เช่น กรุงเทพมหานคร พัทยา ภูเก็ต หรือ เชียงใหม่ ย่อมมีลักษณะของการแข่งขันทางธุรกิจที่แตกต่างกัน ต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์เพื่อสร้างความเข้าใจในปัจจัยทางการบริหารที่เหมาะสมกับแต่ละแห่ง ซึ่งสอดคล้องกับ Lucienne Anhar (2010) ที่กล่าวว่าโรงแรมบูติกได้ถูกจัดออกเป็น 2 กลุ่ม คือโรงแรมบูติกในเมือง ซึ่งทำเลที่ตั้งถูกจัดความสำคัญไว้ในระดับต้นของรายการ โดยทำเลที่ตั้งที่สะดวกสบาย อยู่ในย่านที่แวดล้อมด้วยสิ่งอำนวยความสะดวก เป็นย่านของความนิยมในขณะนั้น และโรงแรมบูติกรีสอร์ต ซึ่งมักตั้งอยู่ในทำเลที่เป็นที่ชื่นชอบของนักท่องเที่ยวต่างชาติมีขนาดเล็ก และเป็นส่วนตัว โรงแรมบูติกเหล่านี้ ให้โอกาสลูกค้าได้สัมผัสบรรยากาศท้องถิ่นโดยปราศจากความหรรษา โดยทำเลที่ตั้งมีความสำคัญเช่นเดียวกับโรงแรมบูติกในเมือง แต่ความนำสมัยในที่นี้จะแตกต่างไปจากโรงแรมบูติกในเมืองที่ต้องอยู่กลางเมือง กลับเปลี่ยนมาเป็นซ่อนเร้นหลีกเลี่ยงอยู่ในมุมของเกาะ หรือภูเขา โดยยิ่งการเดินทางไปสู่โรงแรมมีความยุ่งยากมากเท่าไรจากการเดินทางตามปกติ ก็ยิ่งให้ภาพที่ชวนหลงใหล นำสมัยมากขึ้น

ตอนที่ 3 เพื่อศึกษาถึงความสำเร็จของผู้ประกอบธุรกิจโรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์ระดับของผลสำเร็จในการดำเนินการของธุรกิจโรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร ตามองค์ประกอบ 4 ด้าน พบว่า โรงแรมบูติกขนาดเล็กในกรุงเทพมหานคร มีระดับความสำเร็จในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า โรงแรมบูติกขนาดเล็กในกรุงเทพมหานคร มีระดับความสำเร็จเรียงลำดับจากสูงสุดไปต่ำสุดดังนี้ ความสำเร็จในด้านกระบวนการภายในมีระดับสูงสุด รองลงมาคือ ความสำเร็จในด้านการเรียนรู้และพัฒนา ความสำเร็จในด้านลูกค้า และมีความสำเร็จในการเงินในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณารายละเอียด ด้านระดับความสำเร็จในด้านกระบวนการภายใน พบว่า โรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร มีระดับความสำเร็จมาก เนื่องจากการเป็นองค์กรขนาดเล็ก ทำให้มีความสำเร็จในด้านการปรับปรุงกระบวนการภายในได้ดี ปรับตัวได้ง่าย รวดเร็ว ไม่มีอุปสรรคของโครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่ที่การปรับเปลี่ยนกระบวนการภายในอาจทำได้ยากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับ วิเชียร เลิศโกคานนท์ (2552) ที่เขียนถึงตัวชี้วัด เพื่อใช้วัดผลประกอบการขององค์กรในภาพรวม ที่เรียกว่า Balanced Scorecard Model ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการหามาตรวัด (Measurement) เพื่อใช้วัดผลประกอบการขององค์กรในภาพรวม เพื่อตรวจสอบแนวทางต่างๆ ที่ใช้เป็นหลักในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งกล่าวถึงมุมมองด้านกระบวนการดำเนินงานภายในขององค์กรเอง (Internal Process Perspective) เพื่อสร้างความพอใจให้กับผู้ถือหุ้นและลูกค้า ด้วยกระบวนการภายในของธุรกิจ ที่สร้างส่วนที่เป็นเลิศ เช่น คุณภาพของสินค้าและบริการ ระยะเวลาในการตอบสนองความต้องการสินค้าและบริการ ต้นทุน การแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

ด้านระดับความสำเร็จในด้านการเรียนรู้และพัฒนา พบว่า โรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร มีระดับความสำเร็จมาก ด้วยเหตุที่เป็นองค์กรขนาดเล็ก ทำให้มีการถ่ายทอดการเรียนรู้ในองค์กรที่มีพนักงานจำนวนน้อยได้ง่าย ร่วมกันพัฒนาและแสดงความคิดเห็นภายในองค์กรได้ดี เนื่องจากมีการทำงานเหมือนเป็นคนในครอบครัว ซึ่งสอดคล้องกับ กิ่งพร ทองใบ (2553) ที่เขียนถึงการสร้างความสมดุลของการบริหารจัดการทั้ง 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ต้องดำเนินไปพร้อมๆ กัน โดยมีปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับตัวชี้วัด เช่น ส่วนวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้ มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาทักษะของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ และการมีระบบ

เทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี เป็นต้น ส่วนตัวชีวิตที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต หรือร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจคุณภาพ

ด้านระดับความสำเร็จในด้านลูกค้า พบว่าโรงแรมบูติกขนาดเล็กในกรุงเทพมหานคร มีระดับความสำเร็จมาก เนื่องด้วยเป็นแนวโน้มใหม่ ลูกค้าให้ความสนใจในการทดลองใช้บริการ เพื่อหาประสบการณ์แบบใหม่ และเมื่อได้พบการบริการที่ดี มีคุณภาพและแบบการบริการเฉพาะตัว ก็เกิดความสุขใจได้มาก ทำให้ประสบความสำเร็จในด้านลูกค้าได้ดี และด้วยความเจริญของการติดต่อสื่อสารสมัยใหม่และอินเทอร์เน็ต ทำให้โรงแรมบูติกขนาดเล็ก สามารถเข้าถึงลูกค้าได้ง่ายมากขึ้น ซึ่งมีส่วนช่วยสร้างความสำเร็จในด้านลูกค้า เมื่อมีการบริการที่ดีแล้ว จะมีการบอกปากต่อปากได้มากขึ้น ทำให้ได้ลูกค้าเดิมและลูกค้าใหม่เพิ่มมากขึ้น ฉะนั้นโรงแรมบูติกขนาดเล็ก จึงควรใส่ใจสร้างสรรค์คุณภาพเพื่อให้เกิดความสำเร็จในด้านลูกค้าได้มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับกึ่งพร ทองใบ (2553) ที่เขียนถึงการสร้างความสมดุลของการบริหารจัดการ โดยในด้านวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ภายใต้มุมมองด้านลูกค้าได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือชื่อเสียงของกิจการที่ดี เป็นต้น โดยตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่าของมุมมองด้านลูกค้า ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือจำนวนลูกค้าที่หายไป (Defect Rate) ซึ่งอาจจะกำหนดเป้าหมายของจำนวนลูกค้าเก่าที่หายไปจะต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี จากนั้นก็จัดทำแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

ด้านระดับความสำเร็จในด้านการเงิน พบว่าโรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร มีความสำเร็จระดับปานกลาง มีการเพิ่มขึ้นของรายได้เมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อน อยู่ในระดับมาก มีอัตราการเข้าพักของแขกในโรงแรมเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อน อยู่ในระดับปานกลาง มีอัตรากำไรสุทธิเพิ่มขึ้น อยู่ในระดับปานกลาง มีสัดส่วนต้นทุนลดลง (ต่อรายได้) เมื่อเทียบกับปีก่อน อยู่ในระดับปานกลาง ด้วยความเป็นองค์กรขนาดเล็กทำให้มีเงินลงทุนจำกัด ต้นทุนดำเนินงานไม่ได้รับประโยชน์จากการประหยัดของขนาด หรือการจัดซื้อจำนวนมากที่ได้ต้นทุนต่อหน่วยในราคาต่ำเหมือนธุรกิจขนาดใหญ่ มีต้นทุนในการจัดจ้างพนักงานคุณภาพให้มาทำงานในองค์กรขนาดเล็ก ทำให้ไม่ประสบความสำเร็จมากเหมือนด้านอื่นๆ จึงควรมีการวางแผนงานการแก้ไขให้มีความสำเร็จด้านการเงินเพิ่มขึ้น ดังเช่นที่ กึ่งพร ทองใบ (2553) เขียนถึงแนวคิดพื้นฐานของ Balance Scorecard ซึ่งเป็นเครื่องมือในการแปลงวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์สู่ภาคปฏิบัติด้วยการประเมินผลตัวชี้วัดทั้ง 4 มุมมอง โดยความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผล ของตัวชี้วัด เช่น วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายในมุมมองด้านการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุน และการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) เป็นต้น โดยมีตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะ

เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ ตัวอย่างเช่น ภายใต้วัตถุประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ ของมุมมองด้านการเงิน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา จากนั้นก็จัดทำเป้าหมายหรือ ตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ ตัวอย่างเช่นเป้าหมายของการเพิ่มขึ้นของรายได้เท่ากับร้อยละ 20 ต่อปี จากนั้นก็จัดทำแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

ตอนที่ 4 เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยทางการบริหารกับความสำเร็จของผู้ประกอบธุรกิจโรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์ Pearson Correlation ของปัจจัยต่อความสำเร็จในการดำเนินการของธุรกิจโรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านกลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ แบบการบริหาร บุคลากร ทักษะ ค่านิยมร่วม กับระดับความสำเร็จในการดำเนินการ อันได้แก่ ความสำเร็จด้านการเงิน ความสำเร็จด้านลูกค้า ความสำเร็จด้านการเรียนรู้และพัฒนา ความสำเร็จด้านกระบวนการ ภายใน พบว่า ความสัมพันธ์ของปัจจัยทางการบริหาร (7-S ของแมคคินซี) กับความสำเร็จของผู้ประกอบธุรกิจโรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กันในทางบวก ซึ่งสอดคล้องกับ Richard Pascale และ Anthony Athos (1981) ที่เขียนถึงการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จนั้น การดำเนินงานถือเป็นการถ่ายทอดกลยุทธ์ให้เป็นการกระทำ เพื่อบรรลุเป้าหมายของธุรกิจที่กำหนด เป็นการดำเนินการที่มีคุณลักษณะในการบริหารไปสู่อนาคต ดำเนินการตามแผน โดยเน้นความได้เปรียบในการแข่งขัน สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ องค์กร และสร้างความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง การดำเนินกลยุทธ์ต้องดำเนินการให้ปัจจัย 7-S ที่มีความสอดคล้องกัน โดยหลักสำคัญอยู่ที่การดำเนินกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับภาวะการณ์ และสอดคล้องกับ Peter, Thomas J. and Waterman, Robert H., Jr. (2004) ที่เขียนถึง การจัดโครงสร้าง องค์กรที่ชาญฉลาดต้องบรรลุผลและรักษาไว้ ด้วยการพึ่งพาอาศัยกันขององค์ประกอบ 7 ด้าน คือ โครงสร้าง กลยุทธ์ พนักงาน แบบบริการ ระบบและกระบวนการ แนวคิด การแนะนำ และคุณค่าร่วม (ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร) โดยจากการศึกษาองค์กรชั้นนำส่วนใหญ่ มีพื้นฐานที่ดีเลิศ องค์กรเหล่านี้ทำงานหนัก เพื่อรักษาสิ่งต่างๆ ให้เรียบง่าย ท่ามกลางโลกที่สับสน มุ่งมั่นอยู่กับคุณภาพชั้นยอด คุณลูกค้า และพึงเสียงของพนักงาน

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจโรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

3.1.1 ด้านระบบ ผลการวิจัยพบว่า โรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร มีปัจจัยต่อความสำเร็จในการดำเนินการของธุรกิจในด้านระบบ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โรงแรมควรมีการให้ความสำคัญในการจัดระบบต่างๆ ที่ตอบสนองตลาดและลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว โดยควรมีการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ มีการเขียนแผนธุรกิจเป็นลายลักษณ์อักษร อย่างมีขั้นตอน ซึ่งเริ่มจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั่วไป การวิเคราะห์อุตสาหกรรม แนวโน้มและทิศทางของอุตสาหกรรม ขนาดของตลาดและอัตราการเจริญเติบโต อุปสรรคและโอกาส

การวิเคราะห์การแข่งขัน โดยทั่วไปจะใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยแรงผลักดัน 5 ประการ (Five forces model) ของ Michael E. Porter การวิเคราะห์บริษัท วิเคราะห์จุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อน (weaknesses) ของกิจการในด้านต่างๆ การวิเคราะห์ SWOT การกำหนดกลยุทธ์ โดยนำเอาปัจจัยด้านต่างๆ ทั้งปัจจัยโอกาส ปัจจัยการคุกคาม มาจับคู่กับปัจจัยด้านจุดแข็งและจุดอ่อน หลังจากนั้นจึงนำเอาทางเลือกกลยุทธ์ต่างๆ ที่กำหนดขึ้นมา มาพิจารณาตัดสินใจดำเนินการตามลำดับก่อนหลัง

มีระบบการวางแผนและควบคุมเชิงกลยุทธ์ที่สมดุลอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการกำหนดเป้าหมาย จุดประสงค์ มีการพัฒนากลยุทธ์และโครงสร้างตามเป้าหมายที่ต้องการ กำหนดเครื่องมือวัดความได้เปรียบทางการแข่งขัน อันได้แก่ ประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม การตอบสนองความต้องการของลูกค้า และพัฒนาข้อมูลไปสู่การกำหนดเครื่องมือวัดผลประกอบการขององค์กร จัดระบบการควบคุมการดำเนินงานเพื่อให้เป็นตามเป้าหมาย ตลอดจนมีกระบวนการดำเนินงาน ที่ก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดไป

3.1.2 ด้านแบบการบริหาร ผลการวิจัยพบว่า โรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร มีปัจจัยต่อความสำเร็จในการดำเนินการของธุรกิจ ในด้านแบบการบริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยแบบการบริหาร ซึ่งเป็นลักษณะซึ่งผู้บริหารประพฤติ หรือพฤติกรรมของผู้บริหารในการบริหารงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายองค์กร และรวมถึงวัฒนธรรมในการจัดการด้วย โดยผู้บริหารควรมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการดำเนินงาน มีแบบการบริหารที่ดี การบริหารต้องมีบรรยากาศแห่งประชาธิปไตย เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม ผู้บริหารทุกระดับต้องเปลี่ยนไปเป็นผู้นำมาขึ้น โดยเป็นผู้สร้างทิศทางให้กับหน่วยงาน สร้างพลังทีมงานและสร้าง

แรงจูงใจและคล้อยใจให้คนปรารถนาที่จะทำงาน หรือบางครั้งเรียกว่าสร้างสุขสนุกกับงาน การบริหารของผู้นำควรมุ่งสู่การปฏิบัติจริงให้เกิดผลโดยทำองค์การให้คล่องตัว มีการทดลองปฏิบัติสิ่งใหม่ๆ หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ทำระบบให้ง่ายขึ้น ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมปรับปรุงพัฒนา ทุกคนคือส่วนหนึ่งของความสำเร็จ

3.1.3 ด้านทักษะ ผลการวิจัยพบว่าโรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร มีปัจจัยต่อความสำเร็จในการดำเนินการของธุรกิจในด้านทักษะในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โรงแรมควรมีการให้ความสำคัญในการจัดให้ มีการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่อง ช่วยเหลือสนับสนุนพนักงาน สร้างพนักงานที่มีทักษะในหลายๆ ด้าน มีการให้ความสำคัญในการฝึกอบรมแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กรเพื่อให้พนักงานมีความชำนาญมากขึ้น นอกจากนี้ควรมีการจัดฝึกอบรม ค้นหาหาทักษะใหม่ๆ มาให้บริการ และมีการเก็บข้อมูลจากแขก ถึงความพึงพอใจต่องานบริการและข้อเสนอแนะที่ต้องการให้โรงแรมปรับปรุงหรือเพิ่มเติม เพื่อนำข้อมูลมาพัฒนาทักษะที่เป็นที่ต้องการของตลาดและลูกค้าต่อไป

3.1.4 ด้านโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่าโรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร มีปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินการของธุรกิจในด้านโครงสร้าง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โรงแรมควรมีการให้ความสำคัญในการจัดให้โครงสร้างองค์การแบบแบนราบ (Flat organization) ที่ยืดหยุ่นและเปิดกว้าง แสวงหาการจัดองค์กรใหม่ๆ เช่นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ๆ หลากหลาย พนักงานมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamics) มีการเปลี่ยนแปลงคล้อยมีชีวิต

3.1.5 ด้านกลยุทธ์ ผลการวิจัยพบว่า โรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร มีปัจจัยต่อความสำเร็จในการดำเนินการของธุรกิจในด้านกลยุทธ์ในระดับมาก โรงแรมควรมีการให้ความสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ค้นหาจุดอ่อนจุดแข็งจากทำเลที่ตั้งของตนเอง สร้างโอกาสและจัดอุปสรรคในการดำเนินงาน กำหนดเป้าหมายลูกค้า ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง สร้างความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวให้กับผลิตภัณฑ์ เพื่อให้เกิดความจงรักภักดีในตราสินค้า (Brand loyalty) จะทำให้สามารถกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ในระดับสูง สามารถใช้การเจาะตลาด (market penetration) โดยใช้ผลิตภัณฑ์เดิม (existing product) ในตลาดเดิม (existing market) กลยุทธ์นี้จะใช้กรณีมีความต้องการเพิ่มยอดขายและส่วนครองตลาด หรือการพัฒนาและขยายตลาด (market development and expansion) ที่ยึดหลักของผลิตภัณฑ์เดิม (existing product) ในตลาดใหม่ (new market) โดยใช้วิธีการปรับแต่งและพัฒนาผลิตภัณฑ์เดิมให้ดีขึ้น (upgrade) เพื่อแสวงหาประโยชน์จากภาพพจน์และตราชื่อของผลิตภัณฑ์โดยการพัฒนาตลาดขึ้นมาใหม่

นอกจากนี้ ควรต้องมีพัฒนากลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดนิ่ง ว่าจะทำธุรกิจอย่างไร ต้องค้นหาตัวเอง และผลักดันไปในแนวทางที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง

3.1.6 ด้านบุคลากร ผลการวิจัยพบว่าโรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร มีปัจจัยต่อความสำเร็จในการดำเนินการของธุรกิจในด้านบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โรงแรมควรมีการให้ความสำคัญในด้าน ทรัพยากรบุคคล ว่าเป็นผู้ผลักดันตามแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ จึงต้องมีการดูแล พนักงาน (Staff) ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ มีอิสระในการทำงาน และความเป็นหุ้นส่วน (partnership) เป็นนักคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ มีระบบคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ มีความอดทนต่อความล้มเหลว ความยากลำบาก นำมาซึ่งความสำเร็จและมีการเพิ่มผลผลิตโดยใช้พนักงานที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยสร้างบรรยากาศแบบครอบครัว มุ่งเน้นสายการบังคับบัญชา เฉพาะจำเป็น สร้างความเข้าใจในการทำงาน ปฐมนิเทศฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และแจ้งให้ทุกคนทราบเป้าหมายและมีส่วนรับรู้ของความสำเร็จ

3.1.7 ด้านค่านิยมร่วม ผลการวิจัยพบว่าโรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร มีปัจจัยต่อความสำเร็จในการดำเนินการของธุรกิจในด้านค่านิยมร่วมในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โรงแรมควรมีการให้ความสำคัญในการสร้างค่านิยมร่วมกัน มีวัฒนธรรมองค์การที่เหมือนกัน ก็จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ความเชื่อมั่นในคุณค่าจะเป็นแรงผลักดันสู่ความสำเร็จ ได้โดยมุ่งเน้นว่า องค์การ คือ หน่วยงานของเราที่ดีที่สุด ต้องทำงานอย่างละเอียดถี่ถ้วน หรือ ข้อบกพร่องต้องเป็นศูนย์ ทุกคนสำคัญเสมอ และต้องรักลูกค้า ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจตลอดไป

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาถึงระบบการจัดการสมัยใหม่ ที่ทำให้ระบบการทำงานของธุรกิจ โรงแรมบูติกขนาดเล็กประสบความสำเร็จได้ดี

3.2.2 ควรศึกษาถึงระบบการจัดการ การวางแผนงานและการควบคุมที่ทำให้เกิดผลสำเร็จทางการเงินของธุรกิจ โรงแรมบูติกขนาดเล็ก

3.2.3 ควรศึกษาถึงการสร้างระบบกลุ่มพันธมิตร หรือกลุ่มคลัสเตอร์ ที่จะสร้างประโยชน์จากความร่วมมือ ที่ช่วยลดต้นทุนการผลิต และเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการ การร่วมมือแก้ปัญหาจากพันธมิตร โดยเฉพาะเรื่องการประหยัดค่าใช้จ่าย เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จทางการเงินของธุรกิจ โรงแรมบูติกขนาดเล็ก