

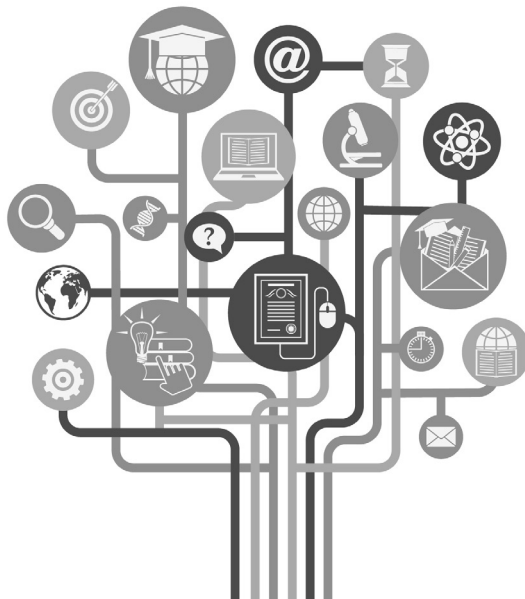
# 5

## กลยุทธ์การจัดการธุรกิจสปาไทยสู่ความได้เปรียบ เชิงการแข่งขัน

Thai Spa Business Management Strategy towards  
Competitive Advantage

---

สุพรรณรัตน์ วงศ์ดุสิตบุรี  
Supornrat Wongdusitburi





# กลยุทธ์การจัดการธุรกิจสปาไทยสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

## Thai Spa Business Management Strategy towards Competitive Advantage

สุพรรณรัตน์ วงศ์ดุสิตบุรี<sup>1</sup>

Supornrat Wongdusitburi

<sup>1</sup>คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ จังหวัดฉะเชิงเทรา 24000 ประเทศไทย

Faculty of ManagementRajabhat, Rajanagarindra University, Chachoengsao 24000 , Thailand

e-mail : supornrat63@gmail.com

*Received : December 28, 2021 Revised : May 6, 2022 Accepted : May 18, 2022*

5

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนาแบบจำลองกลยุทธ์การจัดการธุรกิจสปาไทย 2) วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการธุรกิจสปาไทย 3) ศึกษาแนวทางการเลือกกลยุทธ์การจัดการธุรกิจสปาไทยฯ ใช้การวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่างคือผู้ใช้บริการสปา 400 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบจัดชั้น ส่วนผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ บุคลากรจากองค์กรภาครัฐ ผู้เชี่ยวชาญธุรกิจสปา และนักธุรกิจสปา กลุ่มละ 3 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง เก็บข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามและเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยแบบสัมภาษณ์ การวิจัยครั้งนี้วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยวิธีการทางสถิติ และข้อมูลเชิงคุณภาพใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า 1) แบบจำลอง มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยที่  $X^2 = 105.45$ ,  $p\text{-value} = 0.56$ ,  $X^2/df = 1.622$ ,  $CFI = 0.97$ ,  $GFI = 0.98$ ,  $AGFI = 1.00$ ,  $RMSEA = 0.045$ , 2) ปัจจัยด้านผู้ประกอบการนวัตกรรมจัดการและการสื่อสารการตลาดมีอิทธิพลต่อการจัดการธุรกิจสปาไทย 3) กลยุทธ์การจัดการธุรกิจสปาไทย ควรเลือกใช้กลยุทธ์มุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้ากับความเป็นหนึ่งในด้านคุณภาพและบริการ

**คำสำคัญ :** กลยุทธ์การบริหารจัดการ; ธุรกิจสปาไทย; ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน; แบบจำลองสมการโครงสร้าง

## Abstract

The research aims to: 1] develop a model of Thai spa business management strategy, 2] analyze the factors affecting spa business management, and to 3] analyze the guidelines for selecting strategies in managing Thai spa business towards sustainable competitive advantages. This was a mixed research methodology. The sample group was 400 customers who had used spa services in Bangkok by stratified random sampling. The key informants were nine personnel from the government officials, spa business experts and spa business entrepreneurs. Three personnel were selected from each group by purposive sampling. The tools were questionnaire and interview form. Quantitative data were analyzed by statistical methods. Qualitative data was analyzed by content analysis. The results showed that; 1]  $X^2$  is 105.45,  $X^2/df$  is 1.622, CFI is 0.97, GFI is 0.98, AGFI is 1.00, RMSEA is 0.045. That is to say Thai spa business management strategy model towards sustainable competitive advantage was consistent with the empirical data. 2] Factors influencing Thai spa business management towards sustainable competitive advantages included: Entrepreneurs, Marketing Communication and Managerial Innovation. 3] Regarding the Thai spa business management strategy, the business entrepreneurs should use the strategies that respond to the customer needs in terms of quality and service.

**Keywords :** Management Strategy; Thai Spa Business; Competitive Advantage; Structural Equation Model (SEM)

## บทนำ

“อุตสาหกรรมบริการ” (Service Industry) นั้นถือว่าเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงการเติบโตของเศรษฐกิจที่ต่อเนื่องจากการผลิตสินค้าเป็นบริการที่มากับสินค้า เช่น บริการที่พักรวม บริการติดตั้ง บริการอาหารและเครื่องดื่ม ทำให้สามารถขายสินค้าได้



มากขึ้นในราคาปกติ และยังสามารถเพิ่มค่าบริการเข้าไปด้วย รวมทั้งยังเป็นการสร้างอาชีพ สร้างงานและสร้างรายได้ให้กับผู้คนได้เป็นจำนวนมาก ดังนั้น กลุ่มบุคคลที่ประกอบธุรกิจและกิจกรรมเพื่อให้เกิดประโยชน์ เกิดความพึงพอใจต่อสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับผู้มารับบริการ จึงเรียกว่า “อุตสาหกรรมบริการ” เช่น อุตสาหกรรมการแพทย์ อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและสนันทนาการ รวมทั้งอุตสาหกรรมขนส่งและโลจิสติกส์ เป็นต้น (ฐิตาภรณ์ สินจรูญศักดิ์, 2550) ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมีมากมายโดยเฉพาะธุรกิจสปาไทย เช่น “สยามเวลเนสกรุ๊ป” หรือ SPA และบริษัท เฮลท์ แลนด์ 2004 จำกัด โดยเฉพาะ “สยามเวลเนสกรุ๊ป” เป็นธุรกิจสปารายเดียวที่เข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ฯ (Jarukit Marketeer, 2020) โดยสร้างรายได้และผลกำไรในระดับค่อนข้างสูง

**ตารางที่ 1** รายได้ของธุรกิจสปาไทยระหว่าง ปี พ.ศ. 2559 – 2561 : ล้านบาท

บริษัท	2559	2560	2561
สยามเวลเนสกรุ๊ป	739	962	1,152
บริษัท เฮลท์ แลนด์ 2004 จำกัด	73	210	200
รวม	3,371	3,732	3,913

กลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการธุรกิจสปาไทย ส่วนใหญ่เป็นนักท่องเที่ยวต่างชาติมากถึงร้อยละ 80 โดยเฉพาะ ได้แก่ นักท่องเที่ยวชาวสิงคโปร์ ฮองกง และอเมริกา รวมถึงกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวสแกนดิเนเวียและยุโรป ส่วนนักท่องเที่ยวในตลาดอาเซียน ได้แก่ ชาวอินเดีย ชาวเกาหลีและชาวจีน ส่วนอีกร้อยละ 20 เป็นนักท่องเที่ยวชาวไทย ส่งผลให้ธุรกิจสปามีการเติบโตอย่างต่อเนื่องจากอัตราการขยายตัวอย่างรวดเร็ว โดยแนวโน้มการเติบโตของธุรกิจสปาไทยได้รับผลจากการขยายตัวของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว จึงทำให้ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐอย่างต่อเนื่อง (The Board of Investment of Thailand, 2014) ดังนั้น จึงทำให้จำนวนธุรกิจสปาที่ได้รับการรับรองมาตรฐานจากกระทรวงสาธารณสุข มีแนวโน้มการเติบโตที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังทำให้การตลาดของธุรกิจสปาไทยมีแนวโน้มของอัตราการขยายตัวเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย โดยในปี พ.ศ. 2556 สปาและนวดแผนไทยมีมูลค่าตลาดเท่ากับ 3,469 ล้านบาท เทียบกับ

ปี พ.ศ. 2555 ซึ่งมีมูลค่าตลาดเท่ากับ 3,117 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 11.27 แต่เมื่อพิจารณาภาพรวมตลาดท่องเที่ยวเพื่อสุขภาพทั่วโลกจะมีมูลค่าสูงถึง 1.7 ล้านล้านบาท (สุนทรตรา จันทบุรี, 2559) นับเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง สร้างรายได้เข้าสู่ระบบเศรษฐกิจของประเทศเป็นจำนวนมาก อีกทั้งยังก่อให้เกิดการจ้างงานและอาชีพ รวมถึงยังเป็นการสร้างรายได้ให้แก่ผู้ประกอบการ กลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprise: SME)

อย่างไรก็ตาม การเติบโตของธุรกิจสปาไทยยังประสบกับปัญหาในการดำเนินงาน เนื่องจากธุรกิจ สปาไทยส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการ SME ซึ่งจากการสำรวจข้อมูลของสถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ในปี พ.ศ. 2558 พบว่า ปัญหาในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ SME อันดับที่ 1 คือ ปัญหาด้านการตลาด ร้อยละ 44.59 อันดับที่ 2 คือ ปัญหาด้านบริการจัดการร้อยละ 27.03 อันดับที่ 3 คือ ปัญหาด้านการผลิตร้อยละ 19.26 และอันดับที่ 4 คือ ปัญหาด้านการเงินร้อยละ 9.12 สอดคล้องกับการสำรวจของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ พบว่า ปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการธุรกิจสปาไทย คือ การบริหารจัดการยังไม่มีกระบวนการแบบองค์รวม ขาดการสร้างภาพลักษณ์ที่ดี และยังขาดการวางแผนกลยุทธ์การตลาด และการเจาะกลุ่มตลาด อีกทั้งยังประสบกับปัญหาการขาดแคลนบุคลากร การควบคุมมาตรฐาน และขาดนวัตกรรมด้านการจัดการ

จากความสำคัญของอุตสาหกรรมบริการโดยเฉพาะธุรกิจสปา ผู้วิจัยจึงศึกษา “กลยุทธ์การจัดการธุรกิจสปาไทยสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน” เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจสปาและศึกษากลยุทธ์การจัดการธุรกิจสปา ผู้ประกอบการสามารถนำผลการวิจัยนี้ไปเป็นแนวทางในการจัดทำแผนการตลาดและพัฒนากลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพในการสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขันเพื่อให้ประเทศไทยนั้นเป็นศูนย์กลางธุรกิจสปาแห่งเอเชีย รวมทั้งผลการวิจัยยังสามารถนำไปใช้เป็นกรณีศึกษาสำหรับการสอนในระดับอุดมศึกษาในสาขาธุรกิจได้เช่นกัน

## วัตถุประสงค์

1) เพื่อพัฒนาแบบจำลองกลยุทธ์การจัดการธุรกิจสปาไทยสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน



2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการธุรกิจสปาไทยสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

3) เพื่อศึกษาแนวทางการเลือกใช้กลยุทธ์สำหรับการจัดการธุรกิจสปาไทยสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

### แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แผนระยะยาวขององค์การที่กำหนดขึ้นโดยอาศัยการกลั่นกรองสภาวะแวดล้อมขององค์การ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กลยุทธ์การจัดการธุรกิจมีความสำคัญและก่อให้เกิดประโยชน์ดังนี้ คือ ช่วยให้ธุรกิจสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ และทิศทางหรือภารกิจหลักในอนาคตอย่างชัดเจน สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงช่วยให้สามารถคาดคะเนถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้นและเปลี่ยนปัญหาเป็นโอกาสที่จะดำเนินธุรกิจในอนาคต และยังช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบและสามารถลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจได้ และสามารถกลยุทธ์ปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ในระยะยาว (บุญเลิศ เย็นคงคา และคณะ, 2549) โดยที่กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในภาพกว้างๆ เป็นแนวทางในการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งแบ่งเป็น 3 กลยุทธ์ ดังนี้ 1) กลยุทธ์แบบเน้นการเติบโต (Growth Strategy) เป็นการดำเนินธุรกิจให้เติบโตด้วยวิธีการต่างๆ 2) กลยุทธ์แบบคงที่ (Stability Strategy) ไม่ขยายกิจการแบบ Growth Strategy เป็นการดำเนินธุรกิจในตลาดที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง 3) กลยุทธ์แบบหดตัว (Retrenchment Strategy) ลดระดับการดำเนินงาน จะพบในบริษัทที่เริ่มมองเห็นทิศทางของตลาดที่หดตัวลง ส่วนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ในการสร้างจุดแข็งทางการแข่งขันในธุรกิจเพื่อที่จะให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนได้ตามเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจที่สำคัญเกี่ยวกับวิธีการเติบโต การสร้างธุรกิจหลักใหม่ การระบุเครื่องมือใหม่ของการทำงาน ได้แก่ เทคโนโลยีและนวัตกรรม รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรและการบรรลุประสิทธิภาพด้านต้นทุน ส่วนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ หรือระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) เป็นกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาการทำงานของภายในองค์กรธุรกิจ เพื่อให้เกิดความได้เปรียบใน

การแข่งขันไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของความเร็ว ประสิทธิภาพและการบริหารต้นทุน รวมไปถึงการระบุและจัดลำดับความสำคัญของการริเริ่มการปรับปรุงการดำเนินงานให้เกิดความพร้อมขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์ระดับนี้จะมีความแตกต่างกันออกไปในแต่ละหน้าที่ ดังนี้ 1) ฝ่ายปฏิบัติการ (Implementation) กลยุทธ์เพื่อการพัฒนา และเตรียมพร้อมสำหรับการจัดลำดับความสำคัญ การพัฒนาความคิดริเริ่มการเปลี่ยนแปลงและการวางแผนพัฒนาการเปลี่ยนแปลง โดยกลยุทธ์นี้ตัวผู้ประกอบการมีความสำคัญ 2) การตลาด (Marketing) กลยุทธ์เพื่อการวางแผน Brand positioning และ Brand identity เพื่อให้เป็น Top-of-mind ในตลาด รวมถึงการบริหารค่าใช้จ่ายให้คุ้มค่ากับการลงทุน (Return on Investment) และยังหมายความรวมถึงการสื่อสารการตลาดด้วยเช่นกัน 3) การเงิน (Financial) กลยุทธ์เพื่อการบริหารจัดการกระแสเงินสดซึ่งเปรียบเสมือนกับเส้นเลือดของธุรกิจอย่างไรให้เพียงพอต่อค่าใช้จ่าย รวมไปถึงการมองหาโอกาสของแหล่งเงินทุนเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น

### แนวคิดเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Jay Barney (1991) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการทางกลยุทธ์ที่สามารถสร้างคุณค่า (Value-creating Strategy) ให้เหนือกว่าคู่แข่ง คือความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยคู่แข่งนั้นไม่สามารถดำเนินการทางกลยุทธ์แบบเดียวกันได้ในเวลาเดียวกันด้วยเหตุนี้การได้เปรียบเชิงการแข่งขันจะยั่งยืนได้ก็ต่อเมื่อคู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบผลลัพธ์ผลประโยชน์หรือคุณค่าอันเนื่องมาจากการใช้กลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดหรือสร้างขึ้นมา ส่วนวิชาด้านตำราธุรกิจ (2546) ได้ให้ความหมายไว้ว่าความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง ความสามารถขององค์กรใดองค์กรหนึ่งในการสร้างผลงานเหนือองค์กรอื่น ๆ จากการผลิตสินค้าหรือบริการที่ลูกค้าต้องการด้วยประสิทธิภาพที่เหนือกว่าพื้นฐานสำคัญของความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ ความเหนือในด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม รวมทั้งการตอบสนองต่อผู้บริโภค ในขณะที่พินิตสุภา ธรรมประมวล (2550) กล่าวว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันหมายถึงการสร้างแตกต่างในผลิตภัณฑ์ที่ก่อให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน สร้างความเป็นเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ และของกิจการ แต่ต้องอยู่บนพื้นฐานความต้องการ และการยอมรับของลูกค้าแต่ละกลุ่ม กล่าวโดยสรุปความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) หมายถึง การดำเนินธุรกิจ



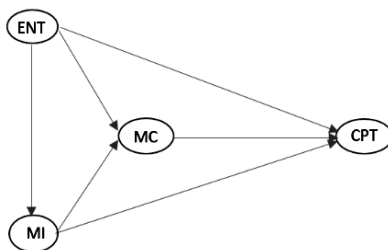
โดยใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อสร้างความแตกต่างให้เหนือกว่าคู่แข่ง และความได้เปรียบที่ธุรกิจมีเหนือคู่แข่งจนทำให้ธุรกิจสามารถผลิตหรือเข้าถึงลูกค้าได้ในต้นทุนที่น้อยกว่า ซึ่งก็ทำให้ธุรกิจสามารถขายได้มากกว่าหรือทำกำไรได้มากกว่านั่นเอง

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พิมพ์ร ทองเมือง วิชาการ เสงษ์ภูมิ และ ฤเดช เกิดวิชัย (2561) วิจัยเรื่อง “รูปแบบกลยุทธ์การตลาดของธุรกิจสปาเพื่อสุขภาพในสถาบันอุดมศึกษาประเทศไทย” พบว่ารูปแบบกลยุทธ์การตลาดของธุรกิจ สปาเพื่อสุขภาพในสถาบันอุดมศึกษาประเทศไทย ประกอบด้วยกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ด้านราคา กลยุทธ์ด้านสถานที่ กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการขาย กลยุทธ์ด้านกระบวนการจัดการ กลยุทธ์ด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ และกลยุทธ์ด้านบุคลากร ในขณะที่ อภินันท์ อุดมศรี ประเทศ ไกรจันทร์ และ ทวีศักดิ์ รูปสิงห์ (2564) วิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจสปา” พบว่า สมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจสปา ประกอบด้วย (1) สมรรถนะด้านความรู้ ( $\bar{X} = 4.25$ ) (2) ความสามารถด้านอื่น ๆ ( $\bar{X} = 4.23$ ) (3) ด้านทักษะ ( $\bar{X} = 4.16$ ) และซึ่งสมรรถนะด้านทักษะ ได้แก่ ทักษะด้านวิสัยทัศน์ในการบริหารธุรกิจสปา และทักษะด้านการมีมนุษยสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสาร ส่วนปฏิภาณ บัณฑิตรัตน์ (2563) วิจัยเรื่อง “กลยุทธ์ทางการตลาดธุรกิจ สปาแบบองค์รวมเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวชาวจีน” ประกอบด้วย การตลาดสัมพันธ์ภาพ การตลาดแบบบูรณาการ การตลาดภายในองค์กร และการตลาดเพื่อผลสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ

### กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยสามารถกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยได้ ดังนี้



รูปภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed-Methods Research) ในส่วนการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากร คือ ผู้ใช้บริการสปาในเขตกรุงเทพมหานครเป็นประชากรแบบไม่ทราบจำนวนที่แน่นอน (Infinite Population) กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ใช้บริการสปาในเขตกรุงเทพมหานคร โดยการวิเคราะห์สมการโครงสร้างจะใช้เกณฑ์เทียบตัวอย่างขั้นต่ำ 10 – 20 ตัวอย่างต่อ 1 ตัวแปรสังเกตได้ (Schumacker & Lomax, 2015; Kline, 2016) การวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย 15 ตัวแปรสังเกตได้ ขนาดตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จึงมีจำนวนเท่ากับ 300 ตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มแบบจัดชั้น (Stratified Sampling) และผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informants) ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่ บุคลากรจากองค์กรภาครัฐ 3 คน นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจสปา 3 คน และนักธุรกิจสปา 3 คน และใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

เครื่องมือวิจัยที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบบ 5 ช่วงชั้น โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 กลยุทธ์การจัดการธุรกิจสปาไทย ตอนที่ 3 ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการธุรกิจสปาไทย และตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพคือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งมีโครงสร้าง (Focus group form) โดยเป็นแนวคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในเรื่องของแนวการเลือกใช้กลยุทธ์สำหรับการจัดการธุรกิจสปาไทย

ผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คนทำการตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย (Index of Objective Congruence : IOC) พบว่า การวิจัยครั้งนี้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 ถือว่ามีความสอดคล้องและมีตรงเชิงเนื้อหา และจากนั้นจึงทำการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือโดยการนำไปทดสอบ (Try out) กับผู้ที่มาใช้บริการธุรกิจสปาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์ค่าทางสถิติด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) และหากมีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไปถือว่าเครื่องมือวิจัยมีคุณภาพ (อรรถเดช สรสุชาติ, 2563) ซึ่งในการคำนวณครั้งนี้ได้เท่ากับ 0.985 แสดงให้เห็นว่าเครื่องมือวิจัยมีความเชื่อมั่นสูงสามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลได้

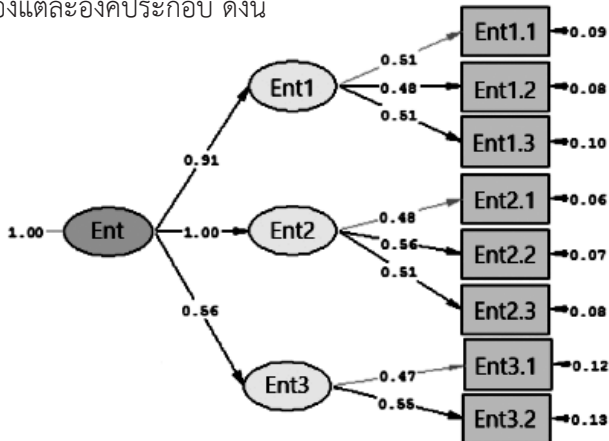


การรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณดำเนินการโดยแจกแบบสอบถามผ่านระบบ Google form ผ่านเจ้าของธุรกิจสปาในเขตกรุงเทพมหานครไปยังลูกค้าที่เคยมาใช้บริการ ระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2564 – เมษายน 2564 จากนั้นนำข้อมูลเชิงปริมาณมาวิเคราะห์ด้วยสถิติพื้นฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์ด้วยค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) และการทดสอบสถิติวิเคราะห์ โดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ส่วนการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ดำเนินการการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการพรรณนาเชิงวิเคราะห์ (Descriptive Analysis)

## ผลการศึกษา

ผลการศึกษา พบว่า

1) แบบจำลองกลยุทธ์การจัดการธุรกิจสปาไทยสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ผู้ประกอบการ (Ent) นวัตกรรมจัดการ (MI) การสื่อสารการตลาด (MC) และความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (CPT) โดยมีค่าดัชนีวัดความสอดคล้องของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้



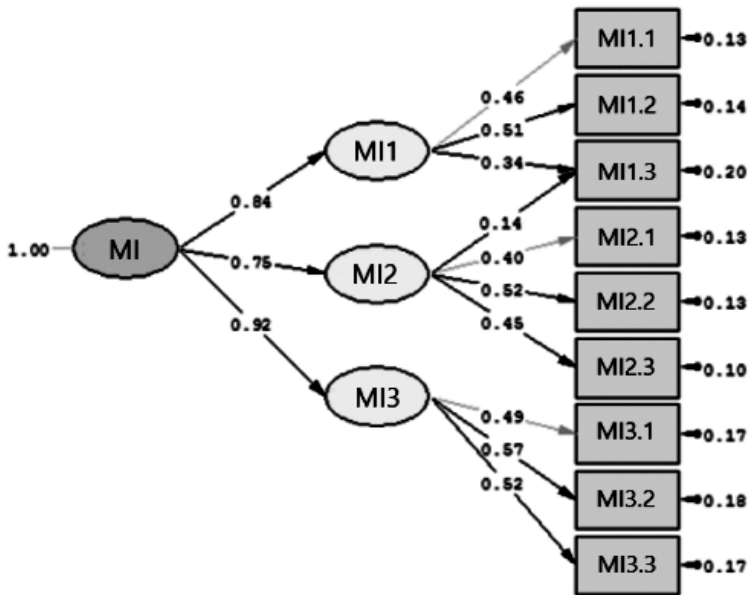
Chi-Square=47.29, df=25, P-value=0.54309, RMSEA=0.0304

รูปภาพที่ 2 แบบจำลององค์ประกอบด้านผู้ประกอบการ

1.1) ผลการวิเคราะห์แบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งและอันดับสอง ด้านผู้ประกอบการ แบบจำลองการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งและอันดับสอง ด้านผู้ประกอบการมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์แบบจำลององค์ประกอบด้านผู้ประกอบการ

ดัชนี	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	การพิจารณา
X <sup>2</sup>	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ	47.29	-
df	-	25	-
p-value	P>0.05	0.54309	ผ่านเกณฑ์
X <sup>2</sup> /df	X <sup>2</sup> /df < 2	1.89	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.96	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.96	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.99	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< .05	0.030	ผ่านเกณฑ์



Chi-Square=34.09, df=28, P-value=0.06393, RMSEA=0.039

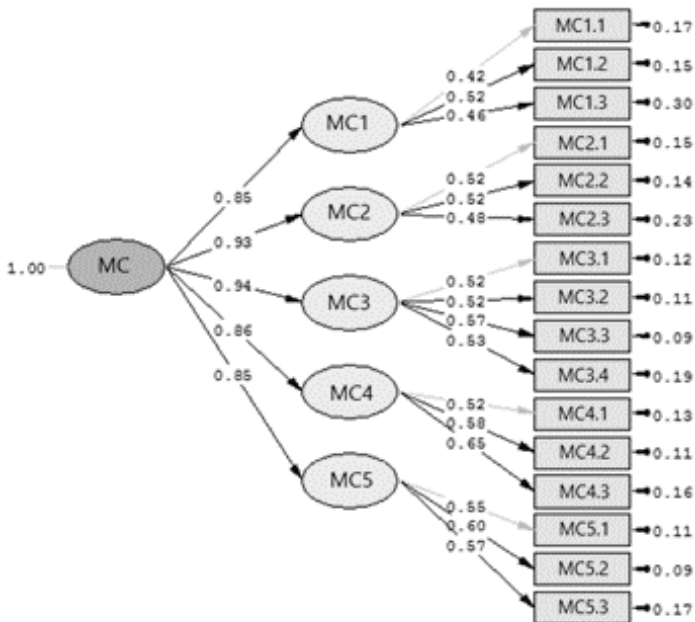
รูปภาพที่ 3 แบบจำลององค์ประกอบด้านนวัตกรรมกรรมการจัดการ



1.2) ผลการวิเคราะห์แบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งและสอง ด้านนวัตกรรมการจัดการ พบว่า แบบจำลองการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งและสองด้านนวัตกรรมการจัดการมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์แบบจำลององค์ประกอบด้านนวัตกรรมการจัดการ

ดัชนี	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	การพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ	34.09	-
df	-	28	-
p-value	$P > 0.05$	.06393	ผ่านเกณฑ์
$\chi^2/df$	$\chi^2/df < 2$	1.217	ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.95$	0.97	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.95$	0.97	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.95$	0.99	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	$< 0.05$	0.045	ผ่านเกณฑ์



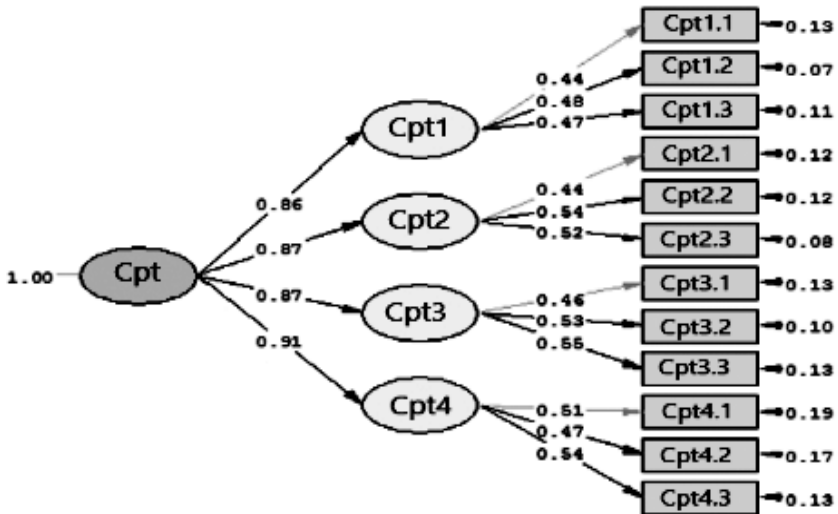
Chi-Square=88.19, df=59, P-value=0.80100, RMSEA=0.015

รูปภาพที่ 4 แบบจำลององค์ประกอบด้านการสื่อสารการตลาด

1.3) ผลการวิเคราะห์แบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งและอันดับที่สองด้านการสื่อสารการตลาด พบว่า แบบจำลองการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งและอันดับที่สองด้านการสื่อสารการตลาดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์แบบจำลององค์ประกอบด้านการสื่อสารการตลาด

ดัชนี	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	การพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ	88.19	-
df	-	59	-
p-value	$P > 0.05$	.8010	ผ่านเกณฑ์
$\chi^2/df$	$\chi^2/df < 2$	1.89	ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.95$	0.99	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.95$	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.95$	1.00	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	$< 0.05$	0.015	ผ่านเกณฑ์



Chi-Square=163.35, df=85, P-value=0.33070, RMSEA=0.035

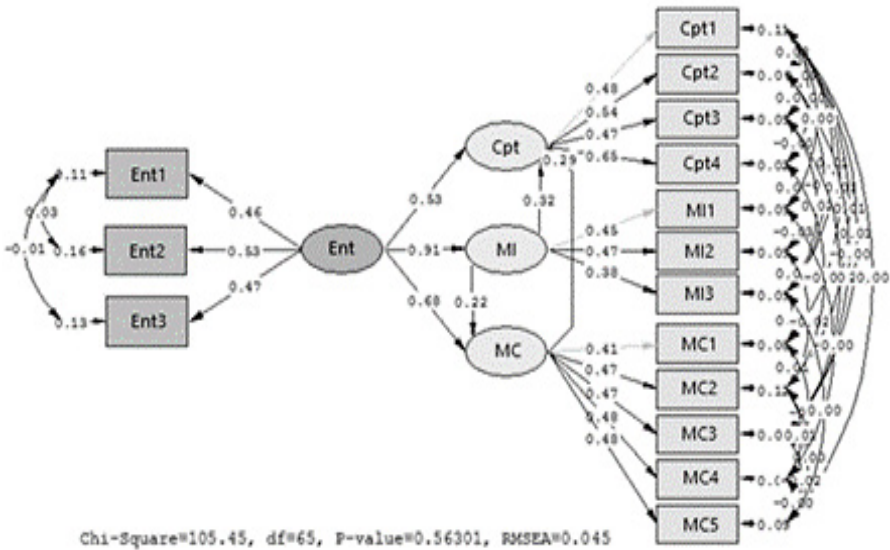
รูปภาพที่ 5 แบบจำลององค์ประกอบด้านความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน



1.4) ผลการวิเคราะห์แบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองด้านความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอันดับหนึ่งและสอง พบว่า แบบจำลองการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันด้านความได้เปรียบเชิงการแข่งขันมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์แบบจำลององค์ประกอบความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

ดัชนี	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	การพิจารณา
X <sup>2</sup>	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ	163.35	-
df	-	85	-
p-value	P>0.05	0.33070	ผ่านเกณฑ์
X <sup>2</sup> /df	X <sup>2</sup> /df < 2	1.921	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.97	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.98	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< .05	0.035	ผ่านเกณฑ์



รูปภาพที่ 6 แบบจำลองกลยุทธ์การจัดการธุรกิจสปาไทย

1.5) ผลการวิเคราะห์แบบจำลองกลยุทธ์การจัดการธุรกิจสปาไทยสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน พบว่า แบบจำลองกลยุทธ์การจัดการธุรกิจสปาไทยสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองกลยุทธ์การจัดการธุรกิจสปาไทย

ดัชนี	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	การพิจารณา
$X^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ	108.45	-
df	-	65	-
p-value	$P > 0.05$	.56301	ผ่านเกณฑ์
$X^2/df$	$X^2/df < 2$	1.622	ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.95$	0.97	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.95$	0.98	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.95$	1.00	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	$< 0.05$	0.045	ผ่านเกณฑ์

ตารางที่ 7 แสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปร

Variables	MI			MC			Cpt		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
Ent	0.42	-	0.42	0.29	0.09	0.38	0.05	0.31	0.36
	(0.03)		(0.03)	(0.05)	(0.04)	(0.02)	(0.02)	(0.05)	(0.03)
MI	-	-	-	0.25	-	0.25	0.43	0.10	0.53
				(0.11)		(0.11)	(0.05)	(0.05)	(0.05)
MC	-	-	-	-	-	-	0.41	-	0.41
							(0.09)		(0.09)

Chi-square = 108.45, df = 65, p-value=.56301, (CFI) = 0.97, (GFI) = 0.98  
 (AGFI) = 1.00, RMSEA = 0.045 SRMR = 0.035



ตารางที่ 7 พบว่า ในกลยุทธ์การจัดการธุรกิจสปาไทยสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันฯ ผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนเช่นกัน โดยมี นวัตกรรมจัดการและการสื่อสารการตลาดเป็นตัวแปรส่งผ่าน และการสื่อสารการตลาดก็มีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน ในขณะที่นวัตกรรมจัดการมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนโดยมีการสื่อสารการตลาดเป็นตัวแปรส่งผ่าน

## 5

### ตารางที่ 8 แสดงค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์

ตัวแปรสังเกตได้	Cpt1	Cpt2	Cpt3	Cpt4	
R <sup>2</sup>	0.64	0.71	0.63	0.81	
ตัวแปรสังเกตได้	MI1	MI2	MI3		
R <sup>2</sup>	0.67	0.63	0.65		
ตัวแปรสังเกตได้	MC1	MC2	MC3	MC4	MC5
R <sup>2</sup>	0.65	0.61	0.71	0.73	0.75
สมการโครงสร้างของตัวแปร	MI	MC	Cpt		
R <sup>2</sup>	0.72	0.73	0.79		

จากตารางที่ 8 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R<sup>2</sup>) ของสมการโครงสร้างตัวแปรแฝงภายใน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R<sup>2</sup>) ของนวัตกรรมจัดการ (Managerial Innovation: MI) มีค่าเท่ากับ 0.72 หรือตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของนวัตกรรมจัดการ (MI) ได้ร้อยละ 73 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R<sup>2</sup>) ของการสื่อสารการตลาด (Marketing Communication: MC) มีค่าเท่ากับ 0.73 หรือตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของการสื่อสารการตลาด (MC) ได้ร้อยละ 73 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R<sup>2</sup>) ของความได้เปรียบ



เชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage : Cpt) มีค่าเท่ากับ 0.79 หรือตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Cpt) ได้ร้อยละ 79

1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการธุรกิจสปาไทยสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน มี 3 ด้าน ได้แก่ ด้านผู้ประกอบการ ด้านนวัตกรรมจัดการ และการสื่อสารการตลาด โดยด้านผู้ประกอบการมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.43 รองลงมาคือ ด้านนวัตกรรมจัดการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 และด้านการสื่อสารการตลาดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38

2. แนวทางการเลือกใช้กลยุทธ์สำหรับการจัดการธุรกิจสปาไทยสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนนั้น พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 6 ใน 9 คน แนะนำว่าควรเลือกใช้กลยุทธ์ในลักษณะที่มุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า ส่วนอีก 3 คน แนะนำว่าควรใช้กลยุทธ์ที่มุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าผสมผสานกับกลยุทธ์ความเป็นหนึ่งในด้านคุณภาพและบริการ

### สรุปผลการวิจัย

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวนมากที่สุด 240 คน มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีและเป็นเจ้าของธุรกิจ มีรายได้เฉลี่ยมากกว่า 45,000 บาท ต่อเดือน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นบุคลากรจากองค์กรภาครัฐ 3 คน โดยที่ 2 ใน 3 เป็นเพศหญิง และ 1 คน เป็นเพศชาย จบการศึกษาในระดับปริญญาโททั้ง 3 คน 2 ใน 3 มาจากกรมพัฒนาธุรกิจและการค้า และ 1 คน มาจากกรมการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจสปา 3 คน โดยที่ 2 ใน 3 เป็นเพศชาย และ 1 คน เป็นเพศหญิง และ 2 ใน 3 จบการศึกษาในระดับปริญญาโท จบการศึกษาในระดับปริญญาเอก 1 คน มาจากสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาทั้ง 3 คน และนักธุรกิจสปา 3 คน โดยเป็นเพศชายทั้ง 3 คน และ 2 ใน 3 จบการศึกษาในระดับปริญญาโท จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี 1 คน

ผลการวิจัยด้านกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันนั้น พบว่ามีดัชนีความได้เปรียบด้านราคาในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย  $\bar{X} = 4.38$  ความได้เปรียบจากความ



แตกต่างกันภาพรวมมีค่าเฉลี่ย  $\bar{X} = 4.61$  ความได้เปรียบจากการมีลูกค้าเฉพาะกลุ่มในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย  $\bar{X} = 4.34$  และความได้เปรียบด้านการสร้างความคุ้มค่าในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย  $\bar{X} = 4.42$

ผลการวิจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการธุรกิจสปาไทยสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน พบว่า ปัจจัยการสื่อสารการตลาดและปัจจัยนวัตกรรมการจัดการในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย  $\bar{X} = 4.44$  ในขณะที่ปัจจัยด้านผู้ประกอบการในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย  $\bar{X} = 4.47$

5

แนวทางการเลือกใช้กลยุทธ์สำหรับการจัดการธุรกิจสปาไทยสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนนั้น พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ 6 ใน 9 คน แนะนำว่าควรเลือกใช้กลยุทธ์ในลักษณะที่มุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า ส่วนอีก 3 คน แนะนำว่าควรใช้กลยุทธ์ที่มุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าผสมผสานกับกลยุทธ์ความเป็นหนึ่งในด้านคุณภาพและบริการ

### อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัย พบว่า ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจสปาไทยในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วสุธิดา นักเกษม และ ประสพชัย พสุนนท์ (2561) ซึ่งวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจบริการในเขตกรุงเทพมหานคร” พบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจบริการในเขตกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดจะพบว่า ระดับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจบริการในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว รองลงมา คือ ด้านกลยุทธ์ต้นทุน และด้านการสร้างความแตกต่าง ตามลำดับ ส่วนแบบจำลองกลยุทธ์การจัดการธุรกิจสปาไทยสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ผู้ประกอบการ นวัตกรรมจัดการ การสื่อสารการตลาดและความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พิมพร ทองเมือง วิชากร เสงษ์ภูิกุล และฤเดช เกิดวิชัย (2561) วิจัยเรื่อง “รูปแบบกลยุทธ์การตลาดของธุรกิจสปาเพื่อสุขภาพในสถาบันอุดมศึกษาประเทศไทย” พบว่า ด้านผลิตภัณฑ์ที่นำมาใช้ในธุรกิจสปาจะต้องมาจากหรือมีส่วนประกอบหลักเป็นวัตถุดิบ

จากธรรมชาติ โดยผลิตหรือพัฒนาในรูปแบบของภูมิปัญญาท้องถิ่น ด้านราคาผู้รับบริการสามารถเข้าถึงการบริการและผลิตภัณฑ์อย่างคุ้มค่า สมประโยชน์ และชำระค่าบริการด้วยความเต็มใจ

และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปฏิภาณ บัณฑิตนิตย์ (2563) วิจัยเรื่อง “กลยุทธ์ทางการตลาดธุรกิจ สปาแบบองค์รวมเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวชาวจีน” พบว่า กลยุทธ์ทางการตลาดแบบองค์รวมสำหรับธุรกิจสปาในประเทศไทย เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวชาวจีน ประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ประการ ได้แก่ การตลาดสัมพันธ์ภาพ (Relationship marketing) การตลาดแบบบูรณาการ (Integrated marketing) การตลาดภายในองค์กร (Internal marketing) และการตลาดเพื่อผลสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ (Performance marketing)

นอกจากนี้แล้วผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ในกลยุทธ์การจัดการธุรกิจสปาไทยสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนนั้น องค์ประกอบด้านผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน และองค์ประกอบด้านผู้ประกอบการก็ยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนโดยมีตัวแปรนวัตกรรมการจัดการ และการสื่อสารการตลาดเป็นตัวแปรส่งผ่าน และสาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากว่า เมื่อผู้ประกอบการมีความรู้ ทักษะและความสามารถด้านอื่น ๆ ย่อมสามารถนำเอาความรู้ และทักษะเหล่านี้มาบูรณาการในการบริหารจัดการธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมถึงนำเอาความรู้ และทักษะเหล่านั้นไปกำหนดแผนการสื่อสารการตลาด ดังนั้น ความรู้ ทักษะและความสามารถในด้านต่าง ๆ รวมทั้งนวัตกรรม การจัดการ และการสื่อสารการตลาดนั้น ล้วนแล้วแต่เป็นองค์ประกอบสำคัญที่เป็นสมรรถนะสำคัญของผู้ประกอบการธุรกิจสปา ซึ่งตรงกับผลการวิจัยของ อภินันท์ อุดมศรี ประเทศ ไกรจันทร์ และทวีศักดิ์ รูปสิงห์ (2564) ซึ่งวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจสปา” พบว่า สมรรถนะด้านความรู้ ความสามารถ ด้านอื่น ๆ และทักษะด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ในการบริหารธุรกิจสปา รวมถึงทักษะด้านการมีมนุษยสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจสปา

ในส่วนของการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า ธุรกิจสปา ควรที่จะเลือกใช้กลยุทธ์ในลักษณะที่มุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าผสมผสานกับกลยุทธ์ความ



เป็นหนึ่งในด้านคุณภาพและบริการ โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่มีความคิดเห็นตรงกันว่า ธุรกิจสปาเป็นธุรกิจบริการแบบตลาดลูกค้าเฉพาะ (Niche market) ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วผู้มาใช้บริการส่วนใหญ่มักจะให้ความสนใจในเรื่องของคุณภาพการให้บริการซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พิมพร ทองเมือง (2561) พบว่า ธุรกิจสปานั้นผู้ประกอบการต้องทำให้ผู้รับบริการสามารถเข้าถึงการบริการ และผลิตภัณฑ์อย่างคุ้มค่า สมประโยชน์ มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครันและมีความปลอดภัยเป็นไปตามข้อกำหนดของมาตรฐาน มีความหลากหลายรองรับผู้รับบริการกลุ่มต่าง ๆ ให้ตัดสินใจเข้ารับบริการเพิ่มมากขึ้น ด้านกระบวนการให้บริการทั้งหมดมีมาตรฐาน สามารถสร้างความพึงพอใจและความประทับใจให้แก่ผู้รับบริการได้

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

ผู้ประกอบการธุรกิจสปา หรือ ธุรกิจด้านการดูแลสุขภาพ สามารถนำเอาผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนากลยุทธ์ของธุรกิจตนเอง ซึ่งผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของทักษะและความรู้ของผู้ประกอบการที่มีต่อการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน ดังนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจสปาจึงควรพัฒนาทักษะและความรู้ของตนเองอยู่เสมอ รวมทั้งปัจจัยด้านการสื่อสารการตลาดก็ยังคงมีความสำคัญ ดังนั้นผู้ประกอบการจำเป็นต้องทำการสื่อสารการตลาดผ่านนวัตกรรมการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการเก็บข้อมูลในช่วงระยะเวลาที่เกิดภาวะวิกฤตการณ์แพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 จึงอาจมีข้อจำกัดบางประการ การวิจัยครั้งต่อไปควรทำการวิจัยในช่วงระยะเวลาที่สถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 เริ่มคลี่คลายไปในทิศทางที่ดีขึ้น ซึ่งอาจจะได้ข้อมูลที่มีความละเอียด และชัดเจนมากยิ่งขึ้น อีกทั้งงานวิจัยนี้เก็บข้อมูลเฉพาะพื้นที่ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล งานวิจัยครั้งต่อไปจึงควรเก็บข้อมูลในพื้นที่ต่างจังหวัดโดยเป็นจังหวัดที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีการประกอบการธุรกิจสปา

## เอกสารอ้างอิง

- ฐิตาภรณ์ สีนจรรยาศักดิ์. (2550). การศึกษามูลค่าทางบัญชีและกำไรทางบัญชีในการอธิบายราคาหลักทรัพย์ ของกลุ่มอุตสาหกรรมบริการ ซึ่งจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. *วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*, 10(2), 70 – 78.
- บุญเลิศ เย็นคงคา และคณะ. (2549). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : BK การพิมพ์.
- ปฎิภาณ บัณฑุรัตน์. (2563). กลยุทธ์ทางการตลาดธุรกิจ สปาแบบองค์รวมเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวชาวจีน. *วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 3(2), 287 – 297.
- พนิตสุภา ธรรมประมวล. (2550). *ความสำเร็จทางการตลาดสำหรับน้ำสมุนไพรพร้อมดื่ม : กรณีศึกษากลุ่มแปรรูปน้ำสมุนไพรพร้อมดื่มในภาคกลางของประเทศไทย*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พิมพ์ร ทองเมือง วิชากร เสงษ์ภูมิ และ ฤเดช เกิดวิชัย. (2561). รูปแบบกลยุทธ์การตลาดของธุรกิจสปาเพื่อสุขภาพในสถาบันอุดมศึกษาประเทศไทย. *วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 10(2), 88 – 104.
- วิทยา ด่านดำรงกุล. (2546). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ : เวิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.
- สุนทรตรา จันทบุรี. (2559). โอกาสและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจสปาและนวดแผนไทย. *วารสารเกษมบัณฑิต*, 17(2), 49 – 63.
- อรรถเดช สรสุชาติ. (2563). *สถิติประยุกต์และระเบียบวิธีวิจัย*. ขอนแก่น : กรีนเนสไวด์ จำกัด.
- อภิรักษ์ อุดมศรี ประเพศ ไกรจันทร์ และ ทวีศักดิ์ รูปสิงห์. (2564). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจสปา. *วารสารภาควิชาครุศาสตร์อุตสาหกรรม พระจอมเกล้าพระนครเหนือ*, 12(1), 91 – 100.
- Jarukit Marketeer. (2020). *Spa-Massage : Market with ten thousand players and 1 other listed on the stock exchange*. (March 25, 2021) Retrieved from <https://marketeeronline.co/archives/>.
- Jay Barney. (1991). Firm resources and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*. 17(1), 99 – 120.



Kline. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling*. (3<sup>rd</sup> ed.). NY : The Guilford Press.

K. Pair. (2017). *ระดับกลยุทธ์ การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Level)*. (30 เมษายน 2565) สืบค้นจาก [greedisgoods.com/ระดับกลยุทธ์-strategy-level/](https://greedisgoods.com/ระดับกลยุทธ์-strategy-level/).

Schumacher, R. E., & Lomax, R. G. (2015). *A Beginners Guide to Structural Equation Modeling : SEM*. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates.

The Board of Investment of Thailand. (2014). *Thailand 2013 Linking to Global Investment*. (March 25, 2021) Retrieved from [https://www.boi.go.th/upload/content/Book\\_boi\\_2556final\\_15245.pdf](https://www.boi.go.th/upload/content/Book_boi_2556final_15245.pdf).