



รูปแบบความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจสปาในกรุงเทพฯ และปริมณฑล

Models of Success for Spa Business Operators in Bangkok and Its Vicinity

ธัญญ์ศิกัญญ์ ธนภคชณันฎ์\*

Thanutsikarn Thanakitchanan

ธนสุวิทย์ ทบพิรญ์รักษ์\*\*

Thanasuwit Thabhiranrak

อุษา เทวารัตติกาล\*\*\*

Uhsa Tevarattikal

Received : May 11, 2023

Revised : July 4, 2023

Accepted : August 16, 2023

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจสปาในกรุงเทพฯ และปริมณฑล และ 2) เพื่อศึกษารูปแบบความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจสปาในกรุงเทพฯ และปริมณฑลโดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพการวิจัยเชิงปริมาณมีกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้รับบริการสปาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างโดยสุ่มจากประชากรแยกเป็นเขต ได้แก่ เขตบางไผ่ เขตบางบอน เขตบางแค เขตบางกอกน้อย เขตบางขุนเทียน เขตทวีวัฒนา ในช่วงเดือนกรกฎาคม-ธันวาคม 2565 โดยใช้สูตรการคำนวณของ Taro Yamane (1967, refer to Thanin Siljaru, 2006) จากการคำนวณขนาดของกลุ่ม ตัวอย่าง n มีค่าเท่ากับ 384.16 ตัวอย่าง ดังนั้นจำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาโดยเผื่อความผิดพลาดไว้แล้วคือ 390 ตัวอย่าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสมการโครงสร้าง สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ ผู้ประกอบการหรือตัวแทนเจ้าของธุรกิจสปาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่ได้รับการขึ้นทะเบียนรับรองคุณภาพสถานประกอบการสปาและบริการสุขภาพของสำนักงานกรุงเทพมหานครออกใบอนุญาตแล้วรวม 10 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

\*นักศึกษาลัทธิสตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

Doctor of Business Administration Students Business Administration graduate school Suan

Sunandha Rajabhat University

\*\*อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

Advisor Doctor of Business Administration Program Business Administration graduate school

Suan Sunandha Rajabhat University

\*\*\*อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

Management Faculty of Business Administration, Southeast Asia University(Corresponding Author)

e-mail: Uhsateva@gmail.com

ผลการวิจัยพบว่า 1) การเรียนรู้และเติบโต การเงิน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการจัดการภายใน  
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การมีความคิดความเข้าใจสูง การริเริ่มสร้างสรรค์ การมี  
วิสัยทัศน์ การบริหารจัดการองค์กรภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) การสั่งการการควบคุม การประสานงาน การจัด  
องค์กร และการวางแผน ความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจสปาภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 4) ภาวะผู้นำ  
เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลโดยรวมต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจสปาในกรุงเทพฯและปริมณฑลมากที่สุด  
รองลงมาคือ การบริหารจัดการองค์กรและความพึงพอใจของผู้รับบริการตามลำดับ

**คำสำคัญ :** ความสำเร็จของผู้ประกอบการ / ธุรกิจสปา / ความพึงพอใจของผู้รับบริการ /  
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

#### ABSTRACT

The objectives of this research were 1) to study the success level of spa business operators in Bangkok and its vicinity. and 2) to study the success patterns of spa business operators in Bangkok and its vicinity by using a research method mixed It consisted of quantitative research and qualitative research. The quantitative research consisted of a sample group of spa service users in Bangkok and its vicinity. The sampling method was used by randomly dividing the population into districts: Bang Phai, Bang Bon, Bang Khae, Bangkok Noi. Bang Khun Thian District, Taweewattana District during July-December 2022, using the formula of Taro Yamane (1967, cited in Thanin Siljaru, 2006). From the calculation of the sample size, n was 384.16 samples. Therefore, the number of samples used in study with error allowance was 390 samples. The data were analyzed by structural equations. for qualitative research Use in-depth interviews with key informants, namely. A total of 10 entrepreneurs or representatives of spa business owners in Bangkok and its vicinity who have been registered for quality certification of spa establishments and health services issued by the Bangkok Metropolitan Administration Office, data were analyzed by content analysis. The research results revealed that 1) learning and growth, finance, stakeholders and internal management processes. The overall strategic leadership was at a high level. 2) High understanding. initiative having a vision. The overall organizational management was at a high level. 3) Command, control, coordination, organization and planning. The overall success of spa business operators was at a high level and 4) Strategic leadership had influence. The overall effect on the success of spa business operators in Bangkok and its vicinity was the most followed by organizational management and customer satisfaction respectively.

**Keywords :** Entrepreneurial Success / Spa Business / Customer Satisfaction /  
Strategic Leadership

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจสปาเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างรายได้ให้แก่ประเทศไทยอย่างเติบโตต่อเนื่อง โดยการเก็บข้อมูลของสมาคมสปาไทย พบว่า ในปี 2557 มีมูลค่าตลาดธุรกิจสปา 29,000 ล้านบาท ปี 2558 มูลค่าตลาดธุรกิจสปาเพิ่มเป็น 31,000 ล้านบาท ปี 2562 มีจำนวนสถานประกอบการธุรกิจสปาเพื่อสุขภาพที่ขึ้นทะเบียนและได้รับใบอนุญาตจากกระทรวงสาธารณสุข 334 แห่ง (Department of Health Service Support, 2019) ตลาดธุรกิจสปาทั่วโลกเติบโตอย่างต่อเนื่อง 6% ต่อปี มูลค่าอยู่ที่ 1.69 แสนล้านเหรียญสหรัฐหรือราว 5.4 ล้านล้านบาท ในช่วงปี ค.ศ.2015-2020 ซึ่งเติบโตสอดคล้องกับตลาดการท่องเที่ยวเพื่อสุขภาพ (Wellness Tourism) ที่กำลังขยายตัวแตะ 27 ล้านล้านบาท ปัจจัยสำคัญเกิดจากสังคมผู้สูงอายุที่ขยายตัวมากขึ้น ซึ่งสปาขนาดใหญ่ที่สุด 20 อันดับแรกของโลกมีค่าเฉลี่ยของผู้เข้าใช้บริการที่อายุ 40 ปี นอกจากนี้ กลุ่มชนชั้นกลางที่มีกำลังซื้อและพร้อมจ่ายเงินเพื่อดูแลตนเองมีมากขึ้น จึงทำให้อุตสาหกรรมการให้บริการเติบโต ขณะเดียวกันด้วยรูปแบบการใช้ชีวิตที่รีบเร่ง การแข่งขันสูง ทำให้ระดับความเครียดในชีวิตประจำวันเพิ่มมากขึ้น การทำสปาจึงเป็นทางเลือกเพื่อผ่อนคลายตัวเองที่มีศักยภาพที่จะเติบโตได้อีก

อุตสาหกรรมความงามและการดูแลสุขภาพ (Wellness Industry) แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทตามลักษณะการให้บริการคือ บริการที่ดูแลสุขภาพจากภายในและภายนอก การให้บริการที่ ดูแลภายในคือ การแพทย์เชิงป้องกันเฉพาะบุคคลหรือการให้คำปรึกษาในด้านโภชนาการเพื่อให้มีสุขภาพที่ดี บริการที่ดูแลสุขภาพจากภายนอก ได้แก่ ธุรกิจความงาม บริการสปาและการท่องเที่ยว เชิงสุขภาพ ซึ่งคาดว่าจะมีการเติบโตเฉลี่ยทั่วโลกมากถึง 7% ต่อปี โลกในยุคปัจจุบันกำลังก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ รวมถึงสภาวะสังคมที่เร่งรีบ ความเครียดและเหนื่อยล้าที่เกิดจากการทำงานและ สภาวะการคมนาคม และพฤติกรรมภารกิจที่เน้นสะดวก รวดเร็วมักกว่าคุณค่าของอาหารจนเกิดผลเสียต่อร่างกาย สิ่งเหล่านี้กระตุ้นให้เกิดแนวโน้มกระแสคนรักสุขภาพ ใส่ใจที่จะดูแลตัวเอง ทำให้ความต้องการที่จะเลือกสินค้าและบริการเชิงสุขภาพเพิ่มมากขึ้น เปิดโอกาสให้อุตสาหกรรมการดูแลสุขภาพขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างกว้างขวาง Global Wellness institute (2020)

อุตสาหกรรมสปาและนวดแผนไทย แบ่งลักษณะกิจการออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) กิจการประเภสปา เน้นการให้บริการบำบัดดูแลสุขภาพและความงามแบบองค์รวม และ 2) กิจการประเภทนวดเพื่อสุขภาพ เน้นเรื่องการบำบัดและผ่อนคลายกล้ามเนื้อด้วยวิธีการนวดเพียงอย่างเดียว โดยปัจจุบันกิจการทั้งหลายอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ (สบส.) กระทรวงสาธารณสุข ทั้งนี้ อุตสาหกรรมมีความเกี่ยวข้องกับแรงงานไทยเป็นจำนวนมาก โดยจากคำบอกเล่าในงานเสวนา Industry transformation คาดว่ามีการจ้างงานจากทั้งในและนอกระบบสูงถึงกว่า 6.5 แสนราย เมื่อเกิดวิกฤตโควิด-19 ตั้งแต่การระบาดในระลอกแรก ผู้ประกอบการทุกขนาดในอุตสาหกรรมได้รับผลกระทบอย่างหนัก แม้จะได้รับความช่วยเหลือจากภาครัฐและสถาบันการเงินไปบางส่วนแล้ว เช่น มาตรการชดเชยรายได้ 5,000 บาทเป็นระยะเวลา 3 เดือน ซึ่งบรรเทาความเดือดร้อนได้ในระดับหนึ่ง ผู้ประกอบการรายใหญ่ที่เน้นให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ เป็นผู้ได้รับผลกระทบมากที่สุด ทั้งนี้ ธุรกิจปรับตัวโดยกิจการขนาดใหญ่หลายแห่งลดจำนวน สาขาทยอยลงเพื่อควบคุมต้นทุน ขณะที่ผู้ประกอบการรายเล็กมีความพยายามปรับตัวที่หลากหลาย เช่น การให้บริการนวดตามบ้าน เป็นต้น

(Suwannik, 2021) จากการสำรวจธุรกิจในภาคอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่ได้รับผลกระทบจากการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) พบกิจการมีรายได้ลดลงกว่า 75% มีรายได้ไม่เกิน 10% ผลกระทบจากการแพร่ระบาดโควิด-19 ระลอก 3 ทำให้ธุรกิจในภาคอุตสาหกรรมท่องเที่ยวมีการเปิดบริการปกติเพียง 50% เท่านั้น โดยมีปิดกิจการชั่วคราว 35% เพิ่มขึ้นจากการระบาดในระลอกก่อน 22% และในจำนวนนี้มีกลุ่มที่ปิดกิจการถาวรถึง 4% เพิ่มขึ้นจากการระบาดใน ระลอกก่อน 1% สำหรับกิจการที่ปิดกิจการถาวรมากที่สุด คือ ร้านขายของที่ระลึก สปา นวดแผนไทย สถานบันเทิง และโรงแรม ซึ่งต้องใช้ชีวิตอยู่ร่วมกับโรคอุบัติใหม่นี้อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (Theparak, 2021)

ธุรกิจสปาและบริการสุขภาพได้รับผลกระทบอย่างมากในปี 2563 จากมาตรการควบคุมการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัส COVID19 และในปัจจุบันธุรกิจสปาและบริการสุขภาพยังไม่ มีการฟื้นตัวเท่าที่ควร เนื่องจากการแพร่ระบาด ระลอกที่ 3 ในช่วงเดือนเมษายน 2564 และอัตรา การฉีดวัคซีนให้ครบ 2 เข็มที่ต่ำเพียงร้อยละ 3 ของ ประชากรทั้งหมด รวมถึงพฤติกรรมผู้ใช้บริการมีการใช้จ่ายลดลงจากผลการสำรวจภาวะการณ์ใช้จ่ายและความคิดเห็นทางสังคมของผู้บริโภคประจำเดือนเมษายน 2564 ของมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย พบว่า ผู้บริโภคส่วนใหญ่มีความเห็นว่าไม่เหมาะสมอย่างมากในการใช้จ่ายเพื่อการท่องเที่ยว ถึงร้อยละ 68.90 ลดลงร้อยละ 5 จากปี 2563 ที่ 73.90 และประสบปัญหาค่าครองชีพ ถึงร้อยละ 87.80 เพิ่มขึ้นร้อยละ 8.10 จากปี 2563 ที่ 79.70 แต่ทั้งนี้ ดัชนีวัดความสุขในการดำรงชีวิตประจำเดือนเมษายน 2564 พบว่าต่ำสุดเป็นประวัติการณ์ในรอบ 16 ปีนับตั้งแต่ทำการสำรวจและมีแนวโน้มลดลง ซึ่งอาจเป็นปัจจัยบวกที่นำไปสู่โอกาสฟื้นตัวของธุรกิจสปาและบริการสุขภาพ เมื่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัส COVID-19 เริ่มคลี่คลายลง เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่เกิดการผ่อนคลายบรรเทาความเครียด ซึ่งสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

สปาและบริการสุขภาพ นับเป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่สำคัญในภาคบริการ โดยมีธุรกิจ SMEs ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ จากข้อมูลปี 2563 พบว่าธุรกิจสปาและบริการสุขภาพ มีจำนวนผู้ประกอบการทั้งสิ้น 147,795 ราย เป็นผู้ประกอบการ SMEs จำนวน 147,786 ราย หรือ ร้อยละ 99 โดยแบ่งเป็นผู้ประกอบการขนาดกลางจำนวน 119 ราย ผู้ประกอบการขนาดย่อมจำนวน 5,015 ราย และผู้ประกอบการขนาดย่อยจำนวน 142,652 ราย ในส่วนของกิจกรรมที่มีผู้ประกอบการมากที่สุด คือ กิจกรรมแต่งผม มีจำนวน 120,153 ราย กิจกรรมสปา มีจำนวน 21,047 ราย กิจกรรมแต่งเล็บ มีจำนวน 6,149 ราย และกิจกรรมบริการสุขภาพอื่นๆ มีจำนวน 437 ราย ตามลำดับ

จากปัญหาการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 ในไทยเมื่อต้นปี พ.ศ. 2563 มาจนถึงปัจจุบัน ส่งผลให้จำนวนนักธุรกิจและนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาในประเทศลดลง จาก 3,181,515 คน และ 3,326,355 คน ในปี พ.ศ. 2561 และ พ.ศ. 2562 เหลือ 558,533 คน (CEIC Data Online, 2021, cited in Ruamsuk & Ongkunaruk, 2021) ธุรกิจนวดสปาสามารถประกอบธุรกิจต่อได้เพียงแค่ 20% จากจำนวนผู้ประกอบการในระบบกว่า 9,000 ราย ส่วนอีก 80% ที่ปิดตัวลง โดยมีการประเมินกันว่า เป็นการปิดตัวชั่วคราว 10% ส่วนอีก 70% ปิดตัวลงอย่างถาวร (Marketeer, 2020) ธุรกิจสปาและนวดเพื่อสุขภาพเป็นธุรกิจที่ใช้

แรงงานที่มีทักษะเฉพาะรูปแบบการบริการส่วนใหญ่ใกล้เคียงกัน ลักษณะการบริการพนักงานต้องสัมผัสร่างกาย และอยู่ใกล้ชิดกับผู้ใช้บริการเป็นเวลานาน ประกอบกับผู้ประกอบการรายย่อยที่เป็นร้านขนาดเล็ก และขนาด กลางมีอยู่เป็นจำนวนมากกระจายอยู่ทั่วประเทศ โดยเฉพาะเมืองท่องเที่ยว รัฐบาลจึงประกาศ พรก.ฉุกเฉินให้ปิด สถานประกอบการร้านนวดและสปาทั่วประเทศเป็นการชั่วคราว ในเดือนมีนาคมถึงพฤษภาคม 2563 และในช่วง เดือนมกราคม 2564 เพื่อการป้องกันการแพร่ระบาด (Invest Man, 2021) เมื่อสถานการณ์เริ่มคลี่คลาย จำนวน ผู้ติดเชือลดลง รัฐบาลจึงคลายล็อกดาวน์และอนุญาตให้สถานประกอบการกลับมาเปิดให้บริการได้อีก ทำให้ ธุรกิจต้องปรับรูปแบบการให้บริการตามมาตรการของรัฐ เช่น การเพิ่มระยะห่างและการสวมใส่หน้ากากอนามัย จึงเป็นเรื่องท้าทายสำหรับธุรกิจ แม้จะได้รับอนุญาตให้กลับมาเปิดบริการอีกครั้ง แต่ร้านนวดหลายแห่งเลือกที่จะ ปิดกิจการถาวร เนื่องจากอุปสรรคด้านข้อกำหนดในมาตรการด้านสุขภาพที่ต้องปฏิบัติและจำนวนผู้ใช้บริการที่ ลดลงจนเป็นศูนย์ และต้องปรับตัวในด้านกลยุทธ์ขององค์กรที่ต้องคำนึงถึงเพื่อรับมือกับสถานการณ์และ พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปลดผลกระทบและสร้างโอกาสใหม่ให้กับองค์กร (Wannasiri, 2021)

อย่างไรก็ตามอัตราการเติบโตของตลาดท่องเที่ยวเพื่อสุขภาพ (Health and Wellness tourism) ใน ภูมิภาคเอเชียคาดว่าจะมีนักท่องเที่ยวสูงถึง 850 ล้านคนในปี 2565 ซึ่งมีอัตราการเติบโต ต่อปี 5% ในปี 2562- 2565 และตัวเลขการท่องเที่ยวเพื่อสุขภาพในประเทศไทยเพิ่มขึ้นถึง 27.7 ล้าน ใน ปี 2565 หรือคิดอัตราเติบโต ต่อปี เป็น 5.6% จากปี 2562 ซึ่งการท่องเที่ยวที่ใหญ่ที่สุดของประเทศไทย คือ การท่องเที่ยวสปาโดยมีค่าใช้จ่าย สูงถึง 794.7 ล้านเหรียญสหรัฐ ในปี 2562 Global data (2020) ข้อมูลดังกล่าวบวกรวมกระแสคนรักสุขภาพ แสดงให้เห็นว่า ธุรกิจสปาและนวดไทยยังมีโอกาสเติบโตต่อไปได้ ถึงแม้จะมีอุปสรรคจากตัวเลขนักท่องเที่ยวที่ เดินทางเข้ามาลดลง ทั้งนี้หากผู้ประกอบการสามารถนำธุรกิจให้ผ่านพ้นวิกฤตและดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ภาพรวมของอุตสาหกรรมในไทยจะยิ่งแข็งแกร่งและดึงดูดนักท่องเที่ยวต่างประเทศและ ภายในประเทศให้กลับมาใช้บริการมากยิ่งขึ้น

ความสำเร็จขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยปัจจัยมาสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานธุรกิจ เนื่องจากปัจจุบันองค์กร ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ที่อาจจะส่งผลให้องค์กรได้รับโอกาสในการดำเนินธุรกิจหรือ ได้รับอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป (Chatravisit, et al., 2011) นอกจากนี้ ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องมีภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีวิสัยทัศน์ การริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความคิดความเข้าใจสูง ในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับ องค์กร รวมทั้งมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนสถานการณ์เลวร้ายหลายอย่างให้กลับมา เป็น สถานการณ์ที่ดีได้ และยังเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์กรให้กลายเป็นกลวิธีในการดำเนินธุรกิจได้ อย่าง เหมาะสมอีกด้วย (Boal & Hooijberg, 2001) สอดคล้องกับ Artwichai (2021) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ต้องเป็นผู้นำองค์กรที่มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงาน มี วิสัยทัศน์ในการมองอนาคตขององค์กร มีความคิดความเข้าใจสูง และมีความสามารถเสริมสร้างอำนาจให้กับเพื่อนร่วมอุดมการณ์ในการสร้างสรรค์อย่าง มีกลยุทธ์ นอกจากนี้ผู้บริหารต้องให้ ความสำคัญกับกระบวนการบริหารจัดการองค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการ ปฏิบัติงานของบุคลากร เข้าด้วยกันให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Naveekarn, 2015)

จากดังกล่าวข้างต้น เห็นได้ว่าธุรกิจสปาเป็นธุรกิจที่มีบทบาทต่อเศรษฐกิจของประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นธุรกิจที่สนับสนุนและจูงใจให้นักท่องเที่ยวทั้งไทยและนักท่องเที่ยวต่างประเทศเดินทางมาเที่ยวตามแหล่งท่องเที่ยวต่างๆ ตลอดจนธุรกิจสปาที่มีการแข่งขันกันสูง เนื่องจากสปาเป็นที่นิยมทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ ผู้วิจัยจึงให้ความสนใจที่จะศึกษารูปแบบความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจสปาในกรุงเทพฯและปริมณฑล เพื่อให้ผู้บริหารองค์กรนำข้อมูลเป็นแนวทางในการพัฒนาธุรกิจสปา ช่วยให้ธุรกิจสปาสามารถสร้างศักยภาพความสำเร็จให้กับธุรกิจ สปาให้สามารถดำเนินธุรกิจให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจสปาในกรุงเทพฯและปริมณฑล
2. เพื่อศึกษารูปแบบความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจสปาในกรุงเทพฯและปริมณฑล

### สมมติฐานการวิจัย

1. ความพึงพอใจของผู้รับบริการในสปาที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจสปาในกรุงเทพฯและปริมณฑล
2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจสปาในกรุงเทพฯและปริมณฑล
3. การบริหารจัดการองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจสปาในกรุงเทพฯ และปริมณฑล

### วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) แบบผสมผสาน (Mixed Method) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) จากกรอบแนวคิดหลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของธุรกิจสปา ซึ่งแนวทางการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. ศึกษารวบรวมข้อมูลเบื้องต้นด้วยการทบทวนวรรณกรรมจากเอกสารค้นคว้าทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การบริหารจัดการองค์กร ความสำเร็จของธุรกิจสปา

2. การเก็บและรวบรวมข้อมูล ด้วยการแจกแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ โดยเก็บข้อมูลจากผู้รับบริการ และการสัมภาษณ์เจ้าของสถานประกอบการ เพื่อทราบถึงลักษณะทางกายภาพภายในสถานประกอบการสปา

3. วิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผล ทำการวิเคราะห์ทำการวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบประชากรและกลุ่มตัวอย่างการศึกษาวิจัย

ประชากรที่ใช้ศึกษาในครั้งนี้ไม่อาจจะระบุจำนวนและรายชื่อที่แน่นอนได้ เพราะมี ประชากรที่เคลื่อนย้ายอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเป็นบุคคลที่อาศัยอยู่ทั้งในและนอกพื้นที่กรุงเทพมหานคร และปริมณฑล อีกทั้ง กรุงเทพมหานครยังเป็นแหล่งเศรษฐกิจที่มีประชากรทั้งคนต่างจังหวัด และคนต่างประเทศเข้ามาประกอบอาชีพ และท่องเที่ยวกันเป็นจำนวนมาก จึงมีความหลากหลายของประชากรผู้รับบริการสปา ประกอบกับมีข้อจำกัด

ด้านระยะเวลาและงบประมาณ แต่ในการศึกษาครั้งนี้ทราบว่า จำนวนประชากรมีขนาดใหญ่และมากกว่า 30 คน ( $n > 30$ )

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นผู้แทนสถานประกอบการและผู้ให้บริการจากสถานประกอบการในเขตกรุงเทพและปริมณฑลทั้งหมด 190 แห่ง สัดส่วน 1 : 1 ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 430 คน ซึ่งได้จากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้แนวคิดของชูแมคเกอร์และโลแมกซ์ (Schumacher & Lomaz, 1996, cited in Wiratchai, 1999, p.31, p.1) ได้เสนอกฎแห่งความชัดเจน (Rule of Thumb) ที่นักสถิติวิเคราะห์ตัวแปรพหุใช้กันอย่างแพร่หลาย คือ ควรใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 10-20 คน ต่อตัวแปรในการวิจัยหนึ่งตัวแปร เนื่องจากโมเดลเชิงสาเหตุของความสามารถในการคิดวิเคราะห์ที่พัฒนาขึ้นในงานวิจัยครั้งนี้ มีตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้รวมทั้ง 39 ตัวแปร ดังนั้นการศึกษานี้ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 10 เท่าของจำนวนตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสม คือ 390 ตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling)

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงคุณภาพ ครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ประกอบการหรือตัวแทนเจ้าของธุรกิจ สป่าในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ได้รับการขึ้นทะเบียนรับรองคุณภาพสถานประกอบการสป่าและบริการสุขภาพของสำนักงานกรุงเทพมหานคร ออกใบอนุญาตแล้ว จำนวน 1,720 แห่ง (กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข) ผู้วิจัยกำหนดจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) โดยอ้างอิงจาก Waiwanitkul & Udomsri (2002) กล่าวถึงจำนวนหรือขนาดผู้ให้ข้อมูลสำคัญควรอยู่ที่ระหว่าง 8-12 คน สอดคล้องกับ Kijpreedasutswat (2008) กล่าวถึงผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ไม่ควรมีน้อยกว่า 8 คน โดยวิธีการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญเลือกแบบ Snowball โดยกำหนดเป็นเกณฑ์คุณสมบัติเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ ความรู้ ความเข้าใจและสามารถให้ข้อมูลในเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรง ดังนั้น การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 ราย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งการสร้างเครื่องมือการวิจัยได้ผ่านการศึกษานแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและโครงสร้างของตัวแปรที่ต้องการจะศึกษา จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการสร้างข้อคำถามตามนิยามเชิงปฏิบัติการที่ได้มีผู้ทำการพัฒนาเครื่องมือวัด และประเด็นคำถามที่ได้ทดลองใช้แล้วมาปรับปรุงให้เหมาะสมกับการวิจัย และนำข้อคำถามที่ได้พัฒนาเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาฯ ผู้มีคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาเพื่อจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับร่าง ประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ซึ่งประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารธุรกิจ การศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 3 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญด้านสถิติหรือการวัด และประเมินผล จำนวน 2 ท่าน หลังจากนั้นได้นำแบบสอบถามฉบับร่างทำการทดสอบหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) และการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม

สถิติที่ใช้เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ทางสถิติเชิงพรรณนา

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ประกอบด้วย ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) ของเพียร์สัน และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

การวิเคราะห์ทางสถิติเชิงอนุมาน

การวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ใช้สถิติวิเคราะห์เชิงพหุตัวแปร (Multivariate Statistic Analysis) โดยใช้โปรแกรมโปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ ทดสอบความสัมพันธ์ตามสมมติฐาน และความสอดคล้องของโมเดลการวิจัยตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับ 5 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบ การทดสอบสมมติฐาน การประเมินโมเดลการวัด การประเมินโมเดล โครงสร้าง และการปรับโมเดล

### สรุปผลการวิจัย

ประเภทของสถานประกอบการสปาเพื่อสุขภาพส่วนใหญ่เป็นสปารายวัน (Day Spa) จำนวน 328 ราย คิดเป็นร้อยละ 84.10 ขนาดของสถานประกอบการส่วนใหญ่เป็นธุรกิจการให้บริการขนาดย่อมจำนวน 329 ราย คิดเป็นร้อยละ 84.40 รองลงมาคือ ธุรกิจการให้บริการขนาดกลางจำนวน 61 ราย คิดเป็นร้อยละ 15.60 จำนวนลูกค้าเฉลี่ยต่อวันส่วนใหญ่มากกว่า 301 ท่านต่อวัน จำนวน 179 ราย คิดเป็นร้อยละ 45.90 รองลงมาคือ 201-300 ท่านต่อวัน จำนวน 143 ราย คิดเป็นร้อยละ 36.70 และน้อยกว่า 100 ท่านต่อวันจำนวน 36 ราย คิดเป็นร้อยละ 9.20 ส่วน 101-200 ท่านต่อวันมีน้อยที่สุดจำนวน 32 ราย คิดเป็นร้อยละ 8.20 ช่วงเวลาที่ลูกค้า จะเข้ารับบริการสปามากที่สุดช่วงเวลา 16.01-20.00 น. จำนวน 208 ราย คิดเป็นร้อยละ 53.30 รองลงมาคือ 20.01-24.00 น. จำนวน 89 ราย คิดเป็นร้อยละ 22.80 และช่วงเวลา 12.01-16.00 น. จำนวน 63 ราย คิดเป็น ร้อยละ 16.20 ส่วนช่วงเวลา 8.00-12.00 น. มีน้อยที่สุด จำนวน 30 ราย คิดเป็นร้อยละ 7.70 รายได้เฉลี่ยต่อ เดือนทั้งกิจการส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 300,001-400,000 บาทจำนวน 265 ราย คิดเป็นร้อยละ 67.90 รองลงมา คือ 400,001-500,000 บาท จำนวน 67 ราย คิดเป็นร้อยละ 17.20 และน้อยกว่า 100,000 บาท จำนวน 26 ราย คิดเป็นร้อยละ 6.70 ส่วนรายได้อยู่ระหว่าง 200,001-300,000 บาท จำนวน 8 ราย คิดเป็นร้อยละ 2.10

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของผู้รับบริการ

ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับความสำคัญ
การให้บริการอย่างเท่าเทียม	4.11	0.31	มาก	2
การให้บริการอย่างรวดเร็ว	4.15	0.40	มาก	1
การให้บริการอย่างพอเพียง	4.02	0.51	มาก	3
การให้บริการอย่างต่อเนื่อง	4.11	0.40	มาก	2
ภาพรวม	4.09	0.30	มาก	

จากตารางที่ 1 พบว่า ความพึงพอใจของผู้รับบริการรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกรายละเอียดในแต่ละด้านพบว่า ความพึงพอใจของผู้ประกอบการธุรกิจสปาทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การให้บริการอย่างรวดเร็ว การให้บริการอย่างเท่าเทียม การให้บริการอย่างต่อเนื่อง และการให้บริการอย่างพอเพียง ตามลำดับ

**ตารางที่ 2** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับความสำคัญ
การมีวิสัยทัศน์	4.02	0.36	มาก	3
การริเริ่มสร้างสรรค์	4.04	0.35	มาก	2
การมีความคิดความเข้าใจสูง	4.05	0.42	มาก	1
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.04</b>	<b>0.32</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 2 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกรายละเอียดในแต่ละด้านพบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การมีความคิดความเข้าใจสูง การริเริ่มสร้างสรรค์ และการมีวิสัยทัศน์ ตามลำดับ

**ตารางที่ 3** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารจัดการองค์กร

การบริหารจัดการองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับความสำคัญ
การวางแผน	3.71	0.62	มาก	5
การจัดองค์กร	4.11	0.40	มาก	4
การสั่งการ	4.37	0.43	มาก	1
การประสานงาน	4.14	0.54	มาก	3
การควบคุม	4.16	0.39	มาก	2
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.10</b>	<b>0.37</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 3 พบว่า การบริหารจัดการองค์กรภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกรายละเอียดในแต่ละด้านพบว่า การบริหารจัดการองค์กรทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การสั่งการ การควบคุม การประสานงาน การจัดองค์กร และการวางแผน ตามลำดับ

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจสปาใน  
กรุงเทพและปริมณฑล

ความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจสปา	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับความสำคัญ
การเงิน	4.04	0.35	มาก	2
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.98	0.45	มาก	3
กระบวนการจัดการภายใน	3.86	0.51	มาก	4
การเรียนรู้และเติบโต	4.16	0.40	มาก	1
ภาพรวม	4.01	0.37	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า ความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจสปาในกรุงเทพและปริมณฑลรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกรายละเอียดในแต่ละด้านพบว่า ผู้รับบริการมีความพึงพอใจทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การเรียนรู้และเติบโต การเงิน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D. = 0.45) และกระบวนการจัดการภายใน ตามลำดับ

ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผลสัมภาษณ์ผู้ประกอบการท่านที่ 1

แนวคิดการดำเนินธุรกิจบริการสปาเป็นลักษณะเด่นสปา ซึ่งเป็นระดับกลาง 4 ดาว จุดมุ่งหมายคือ กลุ่มลูกค้าต่างชาติ การเสนอบริการที่มีคุณภาพมาตรฐานเดียวกันและสร้างความสะดวกกับลูกค้า

“การขายนงานบริการอะไรก็ตามที่ลูกค้าสัมผัสได้จะต้องมีมาตรฐานที่สุด ไม่ว่าจะเป็ความสะอาด เครื่องดื่มของลูกค้าต้องมีคุณภาพ รวมถึงพนักงานจะต้องมีมาตรฐานในการนวดที่ดี ทางร้านจึงมีการเทรน ฝึกสอนพนักงาน ทดลองให้นวดก่อนที่จะไปนวดให้ลูกค้าจริงๆ ...”

ข้อที่มีความได้เปรียบของธุรกิจ คือ มีประสบการณ์ในการบริการสปามากกว่า 19 ปี ซึ่งเป็นสปาเจ้าแรกในตลาดหลักทรัพย์ และลูกค้ามีความเชื่อมั่นสำหรับแบรนด์

“ปัจจัยหลักที่ทำให้เราสำเร็จได้ หนึ่งคือ เรื่องแบรนด์ ความเชื่อมั่นในเรื่องของด้านสินค้ากับผู้บริโภค สองคือ ทำเล สามคือ มาตรฐาน เรามีโรงเรียนสอนนวดเพื่อมีพัฒนาฝีมือพนักงานให้มีมาตรฐานเดียวกัน จึงให้ลูกค้าได้รับความบริการที่ไม่ว่าจะนวดสาขาไหนก็ไม่ผิดหวัง... ด้วยการที่เราเป็นสปาเจ้าแรกในตลาดหลักทรัพย์เนี่ย ส่วนของกลุ่มลูกค้าก็มีความเชื่อมั่นในเรื่องของการบริการที่เป็นมาตรฐานของเรามากกว่า 19 ปี ...”

ข้อที่ควรปรับปรุง คือ เนื่องจากความสามารถในการต้อนรับมีจำกัด เมื่อลูกค้ามีจำนวนมากจึงส่งผลในบางครั้งลูกค้าต้องรอคิวนาน หรือพนักงานต้อนรับให้บริการไม่ทั่วถึง

“สาขาที่เป็นแหล่งท่องเที่ยว ทำให้มีลูกค้ามาใช้บริการจำนวนมาก จึงส่งผลให้ในบางครั้งลูกค้าต้องใช้ ระยะเวลาในการรอหรือบางครั้งพนักงานต้อนรับให้บริการไม่ทั่วถึง ทำให้ไม่พึงพอใจในการมาใช้บริการ มีการแก้ไขว่า การแนะนำลูกค้าไปใช้สาขาใกล้เคียง และทางร้านค้าได้เพิ่มจำนวนห้องและพนักงานเพื่อ การให้บริการลูกค้าที่ครอบคลุมมากขึ้น”

ผลสัมภาษณ์ผู้ประกอบการท่านที่ 2

แนวคิดการดำเนินธุรกิจ คือ การสร้างบริการสปาเป็นระดับหรู มีมุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานนวด เพื่อเสนอบริการที่มีรูปแบบและมาตรฐานให้กับลูกค้า นอกจากนี้ ยังนำเทคโนโลยีมาช่วยปฏิบัติงานให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น

“การจัดการให้บริการมุ่งสู่ความเป็นเลิศทุกสาขาบริหารจัดการผ่านระบบสารสนเทศ Spa Management System เชื่อมโยงกันด้วยระบบอินเทอร์เน็ตกับศูนย์รับจองสปา และคู่ค้าติดต่อธุรกิจสาขาหรือที่ สำนักงานใหญ่ ระบบการจัดการและการสื่อสารที่ทันสมัยภายในองค์กร ช่วยทำให้การดำเนินธุรกิจของโอเอซิสส ปาเป็นไปอย่างรวดเร็ว...”

ข้อที่มีความได้เปรียบ คือ การนำเทคโนโลยีมาช่วยการจัดการและดำเนินธุรกิจเพื่อเสนอบริการ ที่เป็นมาตรฐาน และมีประสิทธิภาพให้แก่ลูกค้า ซึ่งจะช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

“มีระบบที่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจช่วยให้ทำงานราบรื่นและทันเวลา มีระบบสื่อสารภายในที่มี ประสิทธิภาพเพื่อติดตามผลและการปฏิบัติงาน...”

ข้อที่ควรปรับปรุง คือ เนื่องจากกลุ่มลูกค้าส่วนมากเป็นชาวต่างชาติ ควรพัฒนาพนักงานให้มี ทักษะด้านการสื่อสารภาษาต่างประเทศให้มากขึ้น

“มีการให้คำแนะนำเพื่อการปรับปรุงการบริการที่ดีขึ้นโดยลักษณะของลูกค้าชาวต่างชาติที่เป็นอุปสรรคคือ ภาษา ทำให้ธุรกิจต้องพัฒนาสื่อทางด้านภาษาให้มากขึ้น เพื่อให้ข้อมูลส่งไปถึงผู้บริโภคได้อย่างครบถ้วน...”

## อภิปรายผลการวิจัย

### วิจัยเชิงปริมาณ

1. ความพึงพอใจของผู้รับบริการภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาจำแนกรายละเอียดในแต่ละด้าน พบว่า ผู้รับบริการมีความพึงพอใจทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การเรียนรู้และ เติบโต การเงิน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการจัดการภายใน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้ให้บริการให้ ความสำคัญกับลูกค้าทุกระดับเนื่องจากอยู่ในช่วงของการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 พนักงานเรียนรู้ที่จะ ปรับเปลี่ยนการให้บริการโดยมุ่งเน้นความสะดวกปลอดภัยมากขึ้นและรักษาคุณภาพการให้บริการและราคาไว้ให้ เหมือนเดิม มีการพัฒนาคุณภาพได้มาตรฐานและน่าเชื่อถือ มีการพัฒนาเครื่องมืออุปกรณ์ให้ทันสมัย และมีการ พัฒนาโปรแกรมการให้บริการหลายรูปแบบให้เลือกใช้มีผลิตภัณฑ์เพื่อดูแลสุขภาพด้านโภชนาการสำหรับลูกค้าที่ มีปัญหาสุขภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ Rinkaewkan (2022) ศึกษาปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด 7Ps และปัจจัย

ด้านการให้บริการที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการคลินิกการแพทย์แผนจีนหัวเสียว กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการคลินิกการแพทย์แผนจีนหัวเสียว กรุงเทพมหานครภาพรวมอยู่ในระดับมาก และยิ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ

2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกรายละเอียดในแต่ละด้านพบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การมีความคิดความเข้าใจสูง การริเริ่มสร้างสรรค์ การมีวิสัยทัศน์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเจ้าของสถานประกอบการมีวิสัยทัศน์องค์กรที่มีความเชื่อมโยงกับสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมการเมืองการแพร่ระบาดของโรคและมิมุมมองที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีพัฒนาการให้บริการที่ยั่งยืนที่สามารถนำไปสู่ปฏิบัติได้จริงมุ่งเน้นการสร้างผลกำไรทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ รับรู้และเข้าใจความรู้สึกของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับ เข้าใจปัญหาขององค์กรอย่างถ่องแท้การมีความรอบรู้และเข้าใจในการวิเคราะห์ระบบงานต่างๆ นำไปสู่การปฏิบัติและพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นเข้าใจผลลัพธ์ที่จะเกิดจากนโยบายและแผนปฏิบัติงานขององค์กรและการนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน การเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นสร้างสรรค์เพื่อหาวิธีการใหม่ๆ ในการดำเนินงานขององค์กร การมีความยืดหยุ่นใน การบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร การสร้างทีมงานที่มีคุณภาพในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Suteerapong (2021) โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก การบริหารจัดการองค์กรในภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการประสานงาน ด้านการสั่งการ ด้านการจัดองค์กร และด้านการควบคุม อยู่ในระดับมาก

3. การบริหารจัดการองค์กรภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกรายละเอียดในแต่ละด้านพบว่า การบริหารจัดการองค์กรทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การสั่งการ การควบคุม การประสานงาน การจัดองค์กรและการวางแผน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเจ้าของสถานประกอบการมีกำหนดเป้าหมายในแผนการบริหารจัดการองค์กรที่มีความชัดเจนมีตัวชี้วัดของการบริหารองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน มีการสั่งการแก่พนักงานตามบทบาทหน้าที่ของพนักงานแต่ละคนอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมมีความรู้ความสามารถและเข้าใจในงานที่สั่งการแก่พนักงานเป็นอย่างดี การรับฟังความคิดเห็นของพนักงานตลอดจนให้การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานที่เพียงพอ และมีการควบคุมดูแลการบริหารจัดการ การประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ruangonnam & Kittiyantakarn (2021) ศึกษาการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจเคสศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพการคาดหวังของการบริหารจัดการของผู้ประกอบการธุรกิจเคสศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

อยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chantra & Ngamsirichit (2020) ศึกษาปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจงานบริการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ กรณีศึกษากลุ่มธุรกิจสปาเพื่อสุขภาพ ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มปัจจัยความสำเร็จในกลุ่มมุ่งเน้นการบริหารงานภายใน กลุ่มมุ่งเน้นนวัตกรรม กลุ่มมุ่งเน้นการจัดการต้นทุน กลุ่มมุ่งเน้นการสร้างเอกลักษณ์ และกลุ่มมุ่งเน้นการสื่อสารทางการตลาด และพบว่าปัจจัยความสำเร็จในกลุ่มมุ่งเน้นการบริหารงานภายใน กลุ่มมุ่งเน้นนวัตกรรม และกลุ่มมุ่งเน้นการสื่อสารทางการตลาดมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานทางด้านลูกค้าในระดับค่อนข้างสูงมาก

4. ความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจสปาทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การให้บริการอย่างรวดเร็ว การให้บริการอย่างเท่าเทียม การให้บริการอย่างต่อเนื่อง และการให้บริการอย่างพอเพียง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากปัจจุบันนโยบายภาครัฐผ่อนปรนการประกอบธุรกิจมีมากขึ้นทำให้มีผู้ใช้บริการมากขึ้นส่งผลให้ผลประกอบการของสถานประกอบการบรรลุเป้าหมายและผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจมากมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร สามารถรักษาความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าไว้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งสถานประกอบการมีรูปแบบการให้บริการ ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการของผู้ใช้บริการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Suteerapong (2021) โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้แก่ ด้านการเงิน ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านกระบวนการจัดการภายในและด้านการเรียนรู้และเติบโต และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Intra (2015) ตัวแบบความสำเร็จการดำเนินงานด้านจริยธรรมการตลาดของธุรกิจสปาในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษา 1) ผลการวิจัยด้านองค์ประกอบความสำเร็จการดำเนินงานจริยธรรมการตลาด และประสิทธิภาพขององค์กร ธุรกิจสปาในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุดได้แก่ จริยธรรมการตลาด และความสำเร็จการดำเนินงานเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า จริยธรรมการตลาดด้านผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ที่ใช้ในการให้บริการมีการพัฒนาคุณภาพได้มาตรฐานและน่าเชื่อถือ มีการพัฒนาเครื่องมืออุปกรณ์ให้ทันสมัย และมีการพัฒนาโปรแกรมการให้บริการหลายรูปแบบให้เลือกใช้มีผลิตภัณฑ์เพื่อดูแลสุขภาพด้านโภชนาการสำหรับลูกค้าที่มีปัญหาสุขภาพ และความสำเร็จการดำเนินงานด้านการบริหารงาน โดยเฉพาะมีการพัฒนาการลดขั้นตอนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและมีการพัฒนาโครงการใหม่ๆ ที่ผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กร

5. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลโดยรวมต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจสปาในกรุงเทพฯและปริมาณผลมากที่สุด รองลงมาคือ การบริหารจัดการองค์กรและความพึงพอใจของผู้รับบริการตามลำดับ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก ความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ในสถานประกอบการธุรกิจสปา ต้องอาศัยภาวะผู้นำของเจ้าของสถานประกอบการเป็นผู้กำหนดทิศทางและนโยบายให้พนักงานปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และ

การให้บริการอย่างต่อเนื่องตรงกับความต้องการของผู้ใช้บริการ การบริหารจัดการทั้งระบบ รูปแบบการให้บริการ พนักงาน และทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพรักษาระดับความพึงพอใจของบุคลากรและผู้ใช้บริการไว้จะส่งผลให้อัตราการกลับมาใช้บริการอีกครั้งเพิ่มสูงขึ้นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Suteerapong (2021) โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการบริหารจัดการองค์กรส่งผลทางตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรและการบริหารจัดการองค์กรส่งผลทางตรงต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรส่งผลทางตรงต่อการบริหารจัดการองค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Inunchot & Chapawang (2022) โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการตลาดดิจิทัลเชิงเนื้อหากับความสำเร็จทางการตลาดของธุรกิจค้าปลีกและบริการในประเทศไทย พบว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการตลาดดิจิทัลเชิงเนื้อหากับความสำเร็จทางการตลาดที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงให้เห็นว่าการตลาดดิจิทัลเชิงเนื้อหาที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางการตลาด และขนาดอิทธิพลทางตรงโดยรวมของตัวแปรการตลาดดิจิทัลเชิงเนื้อหา ได้แก่ ความสัมพันธ์ การให้ข้อมูล ความเชื่อถือได้ คุณค่าเอกลักษณ์ อารมณ์ เนื้อหาอัจฉริยะมีอิทธิพลทางบวกต่อความสำเร็จทางการตลาดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 3) ผลการทดสอบ สมมติฐานความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรการตลาดดิจิทัลเชิงเนื้อหาที่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทางบวกต่อความสำเร็จทางการตลาดของธุรกิจค้าปลีกและบริการในประเทศไทย และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Intra (2015) ตัวแบบความสำเร็จการดำเนินงานด้านจริยธรรมการตลาดของธุรกิจสปาในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ผลการวิจัยตัวแบบความสำเร็จการดำเนินงานด้านจริยธรรมการตลาดของธุรกิจสปา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวแบบความสำเร็จการดำเนินงานด้านจริยธรรมการตลาดของธุรกิจสปา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า มี 3 ตัวแบบ 1) ตัวแบบด้านความสำเร็จการดำเนินงานประกอบด้วย ภาวะผู้นำ ความคิดสร้างสรรค์ ทีมงานสัมพันธ์ ความเชี่ยวชาญรอบรู้ การบริหารงาน การบริการตัวแบบด้านจริยธรรมการตลาดของธุรกิจสปา ประกอบด้วย ผลិតภัณฑ์ บุคลากร ราคา ส่งเสริมการตลาด ตัวแบบด้านประสิทธิภาพขององค์กร ประกอบด้วย ประสิทธิภาพของงานและภาพลักษณ์

#### วิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้ประกอบการที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากคำสั่งหยุดการให้บริการชั่วคราวของภาครัฐ ถึงแม้จะมีมาตรการเยียวยาจากภาครัฐแต่ผู้ประกอบการไม่ได้รับความช่วยเหลือจากมาตรการดังกล่าว ทำให้ช่วงที่หยุดการให้บริการชั่วคราว องค์กรดำเนินธุรกิจด้วยการกระจายความเสี่ยงไปธุรกิจอื่น และพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อทดแทนการให้บริการ เช่น สเปรย์ช่วยลดอาการปวดเมื่อยร่างกาย รวมถึงการ Synergy กับธุรกิจที่พิกภายในองค์กรเดียวกันเพื่อขยายฐานลูกค้า มีการควบคุมต้นทุนโดยลดขนาดของสาขาเพื่อให้ค่าเช่าลดลง Therapist ส่วนใหญ่มีความกังวลถึงสถานการณ์ความรุนแรงโควิดจึงลาออกเพื่อกลับต่างจังหวัด และเลิกจ้างพนักงานบางตำแหน่ง

หลังจากพบว่าช่วงปิดร้านไม่มีตำแหน่งนี้ธุรกิจก็สามารถดำเนินต่อไปได้โดยไม่ติดขัด แต่มีผู้ประกอบการบางราย ที่ให้ความสำคัญกับลูกค้าโดยไม่เลิกจ้างและให้ความช่วยเหลือพนักงานโดยมอบเงินช่วยเหลือและของใช้ รวมถึง อนุญาตให้พักอาศัยอยู่ที่ร้านได้ตามเดิมโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย ทำให้พนักงานประทับใจและพร้อมทำงานตาม วิสัยทัศน์ของผู้ประกอบการ เมื่อกลับมาเปิดให้บริการหลังจากการสั่งปิดเป็นเวลา 3 เดือน กระบวนการ การจัดการแตกต่างออกไปจากเดิม โดยนัดคิวล่วงหน้าก่อนเข้ารับบริการดูแลความสะอาดเพิ่มขึ้น ช่วงแรกลูกค้ายังไม่ กลับมาใช้บริการเท่าก่อนโควิด ผู้ประกอบการคาดว่าลูกค้าไม่มั่นใจในสถานการณ์การแพร่ระบาดโควิดและ มาตรการของร้าน ผู้ประกอบการจึงประชาสัมพันธ์ขั้นตอนการดำเนินการทำความสะอาด ความปลอดภัยเพื่อให้ ลูกค้ามั่นใจ ซึ่งลูกค้าคำนึงถึงความคุ้มค่าของราคาและบุคลากรที่ให้บริการ โดยลูกค้าจะยอมจ่ายที่ราคา โปรโมชันเพราะรู้สึกคุ้มค่ากับราคาที่จ่าย หากไม่ลดราคาลูกค้าก็มีร้านอื่นให้เลือกใช้บริการ การจัดทำโปรโมชัน ลดราคาเพื่อดึงดูดลูกค้าทำให้องค์กรสามารถดำเนินต่อไปได้ แต่ไม่สามารถทำกำไรได้เหมือนก่อนสถานการณ์ โควิด ซึ่งการวิเคราะห์เพื่อวางแผนจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อดำเนินธุรกิจต่อไปของแต่ละองค์กรตามสถานการณ์ โควิด นั้นสอดคล้องกับทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ Robbins & Judge (2007) ที่กล่าวว่า การมองเห็นภาพ เป้าหมายและวางแผนไปสู่เป้าหมายนั้น องค์กรจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างต่อเนื่อง ต้องวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกประสานสภาพแวดล้อมภายในอย่างรอบคอบเพื่อ กำหนดทางเลือกหรือกลยุทธ์ที่ดีที่สุด สอดคล้องกับ Maharatnasakul (2017) ที่กล่าวไว้ว่า การจัดการเชิง กลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่มีอิทธิพลต่อการบริหารและเป็นรากฐานของความสำเร็จ การวางแผนจะเน้น ความสามารถ ในการคาดคะเนสภาพแวดล้อมในอนาคตจากการวิเคราะห์ นำมาวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในแต่ละระดับเพื่อ กำหนดการทำงานในหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร โดยคำนึงถึงทรัพยากรและความสามารถขององค์กร ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลักคือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis), การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Formulation) และการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (Strategic Implement and Control) ซึ่งสอดคล้องกับ ทฤษฎี SWOT Analysis โดย Humphrey (2005) ที่กล่าวไว้ว่า การวิเคราะห์หาโอกาสและอุปสรรคจาก สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรอย่างรอบด้านเพื่อนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรและทำ TOWS Matrix เพื่อออกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์

### ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของผู้รับบริการในด้านการให้บริการอย่าง พอเพียง อย่างเช่น ควรมีพนักงานที่จะให้บริการและและสถานที่ให้บริการอย่างเหมาะสม ควรปฏิบัติกับลูกค้า ด้วยความเสมอภาค เป็นต้น

2. ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในด้านการมีวิสัยทัศน์อย่างเช่น ผู้บริหารควรมีความสำเร็จของธุรกิจและและคำนึงว่าจะไปถึงจุดนั้นได้อย่างไร ควรมีวิสัยทัศน์ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และจุดหมายปลายทางในการแก้ปัญหา เป็นต้น

3. ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการองค์กรในด้านการวางแผน อย่างเช่น ผู้ประกอบการต้องมีความรู้พื้นฐานในธุรกิจของตนเอง และติดตามความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ควรมีพื้นฐานความรู้ด้านการบริหารจัดการและมีการจัดทำแผนธุรกิจที่เหมาะสมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นต้น

4. ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจสปาในด้านกระบวนการจัดการภายใน อย่างเช่น ผู้บริหารควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานในทุกกิจกรรมที่พนักงานมีหน้าที่และงานที่รับผิดชอบ อย่างตรงไปตรงมา ควรกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบให้มีความชัดเจน จัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร และควรมีการจัดการให้คำแนะนำและความรู้เกี่ยวกับระบบภายในกับพนักงาน เพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมี อีกทั้งควรมีการจัดการให้คำแนะนำและความรู้เกี่ยวกับระบบภายในกับพนักงาน เพื่อให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาในเชิงผสมผสานวิธีโดยมีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารองค์กรเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่สนับสนุนธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

2. ควรศึกษาวิจัยถึงปัจจัยเชิงสาเหตุที่ทำให้ลูกค้ามาใช้บริการต่อธุรกิจสปาโดยการวิจัยในปัจจุบันเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภคหรือผู้บริโภคในเขตต่างจังหวัดเพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังสามารถศึกษาความคิดเห็นโดยทำการเปรียบเทียบกับร้านค้าสะดวกซื้อต่างๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลและทราบถึงข้อดีข้อเสียของร้านต่างๆ อีกทั้งยังทราบถึงความต้องการของผู้บริโภคที่แท้จริง

3. ควรศึกษาวิจัยด้านการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้ได้แนวทางในการพัฒนาธุรกิจสปาที่มีรูปแบบที่ชัดเจนและได้รับการส่งเสริมอย่างถูกต้องจากภาครัฐทั้งในด้านกฎหมายการควบคุมคุณภาพ การบริการและด้านอื่นๆ ที่ช่วยให้ธุรกิจสปาสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## References

- Artvichai, N. (2021). The relationship between leadership Strategic leadership with management according to The standard of nursing administration of the head of the nursing group according to the nurse's perception. community hospital profession Northeast. *Journal of Systems Research and Development Polite*, 4(1), 112-118. [In Thai]

- Athavongsa, S. (2017). **Characteristics of Entrepreneurship. and Characteristics of Business Affecting the Growth of Small and Medium Enterprises in Thailand.** Bangkok : Dhurakij Pundit University. [In Thai]
- Boal, K. & Hooijberg, R. (2001). Strategic Leadership Research : Moving on. **Leadership Quarterly, 11(2), 515-54.**
- Chantra, S. & Ngamsirijit, W. (2020, January-June). The Study of Key Success Factors of Wellness Tourism Service Business : Case of Spa Business. **Journal of Thai Hospitality and Tourism, 15(1), 58-71.** [In Thai]
- Chatriwisit. R. et al. (2011). **Leadership.** Bangkok : Compact Print.
- Chusri, W. & Lalitsasiwimol, V. (2020). Health Tourism : Competitiveness of Thailand. **Journal of Narathiwat Rajanagarindra University Department of Humanities and Social Sciences, 7(2), 205-218.** [In Thai]
- Global Wellness Institute. (2020). **Global Spa & Wellness Economy Monitor: Empowering Wellness Worldwide.** [Online]. Available : [http://gsws.sfwcdn.com/images/stories/gsws2014/pdf/GWI\\_Global\\_Spa\\_and\\_Wellness\\_Economy\\_Monitor\\_Full\\_Report\\_Final.pdf.pagespeed.ce](http://gsws.sfwcdn.com/images/stories/gsws2014/pdf/GWI_Global_Spa_and_Wellness_Economy_Monitor_Full_Report_Final.pdf.pagespeed.ce) [2023, January 11]. [In Thai]
- Inouchot, I. & Charpavang, C. (2022, July-December). Structural Equation Modelling of Content Digital Marketing on Marketing Success of Retail Business and Service in Thailand. **Burapha Journal of Business Management, Burapha University, 11(2), 95-110.** [In Thai]
- Intra, P. (2015). Success Model Operation Ethical Marketing of Spa Business, in the Bangkok area Academic. **journal Phranakhon Rajabhat University Humanities and Social Sciences, 6(1), 184-196.** [In Thai]
- Invest Man. (2021). **Massage and spa.** [Online]. Available : <https://www.facebook.com/longtunman/photos/a.113656345833649/1027739944425280/?type=3> [2022, February 25].
- Lunkam, P. & Liangchan, R. (2021). **Tourism and Hotel Business after COVID-19.** [Online]. Available : [https://www.krungsri.com/getmedia/ab21638a-4089-4bb4bb8a62ba89d2c7da./RI\\_Future\\_of\\_Tourism\\_210121\\_EN.pdf.aspx](https://www.krungsri.com/getmedia/ab21638a-4089-4bb4bb8a62ba89d2c7da./RI_Future_of_Tourism_210121_EN.pdf.aspx) [2022, February 25]. [In Thai]

- Maharatsakul, P. (2017). **Planning and Management Strategy**. Bangkok : S. Asia Press (2989) Co., Ltd. [In Thai]
- Naveekarn, S. (2015). **Management and Organizational Behavior**. Bangkok : Bhannakij Press. [In Thai]
- Rewat Chatravisit, R., Phuchinda, S., Chutrakul, A., Jinanurak, N., Phuangkrai, P. & Nilju, V. (2011). **Leadership**. Bangkok : Compact Print. [In Thai]
- Rinkaewkan, R. (2022). **Marketing Mix Factors (7Ps) and Service Factors Influencing Customer Satisfaction at Hua Chiew Traditional Chinese Medicine Clinic**. Master of Business Administration Thesis, Graduate School Siam University. [In Thai]
- Roung-onnam, R. & Kittiyantakarn, K. (2022, January-February). Factors Affecting Risk Management of Savings Cooperatives in Thailand. **Journal of MCU Peace Studies**, 11(1), 40-49. [In Thai]
- Ruamsuk, T. & Ongkunaras, P. (2021). A case study of risk management in spa and healthmassage businesses to cope with the new strain of corona virus epidemic. **Sripatum International Journal, Chonburi**, 7(2), 34-51. [In Thai]
- Schumacher, R.E. & Lomax, R.G. (1996). **A beginner's guide to SEM**. Lawrence Erlbaum Associates, Manwah, New Jersey, USA.
- Suthiraphong, P. (2021). **A Causal Model of Success small and medium business success in Bangkok**. Master of Business Administration, Srinakharinwirot University. [In Thai]
- Suwannik1, S. (2021). **How will the world change after the end of COVID-19**. [Online]. Available : [https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/aticle/Page/Areticle\\_30Mar2020.aspx](https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/aticle/Page/Areticle_30Mar2020.aspx) [2022, February 25]. [In Thai]
- Theparak, P. (2021). **The 3rd wave of COVID-19, doing spas, Thai massages, liquor stores, hotels, closes the business the most**. [Online]. Available : [https://www.khaosod.co.th/covid-19/news\\_6480621](https://www.khaosod.co.th/covid-19/news_6480621) [2022, June 18]. [In Thai]
- Wannasiri, S. (2021). **Strategic Management of Thai Spa and Massage for Health during the COVID**. Crisis M.A. Management Thesis, College of Management Mahidol University. [In Thai]