

การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจสปาไทยและนวดเพื่อสุขภาพช่วงเวลาวิกฤตโควิด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจสปาไทยและนวดเพื่อสุขภาพช่วงเวลาวิกฤตโควิด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

7 กุมภาพันธ์ 2564



ศิริวรรณ วรรณศิริ

ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศิริสุข รักถื่น

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ตฤณ ชนานุศักดิ์

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทัศนีย์ สติมานนท์

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยดีได้ด้วยความกรุณาจากอาจารย์ ดร.ศิริสุข รักถิ่น อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ผู้ให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำตลอดระยะเวลาการทำสารนิพนธ์ มีความกรุณาติดตามความคืบหน้าของงานและชี้แจงข้อบกพร่องอย่างละเอียด ทั้งให้ความรู้และแนวคิดเพื่อเป็นประโยชน์ให้กับผู้เขียนเป็นอย่างยิ่ง ทำให้สารนิพนธ์มีความสมบูรณ์สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

รวมถึงผู้เขียนได้รับความกรุณาจาก ดร.ตฤณ ชนานุศักดิ์ ผู้ให้ข้อมูลและคำแนะนำในรายละเอียดเชิงลึกของสารนิพนธ์เชิงคุณภาพทำให้ผู้เขียนพัฒนาการเขียนคำบรรยายอย่างมีแนวทาง และปรับใช้กับสารนิพนธ์ฉบับนี้ จึงขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ไว้ ณ ที่นี้

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ รศ.ดร.ปรารธนา ปุณณกิติเกษม ผู้ให้คำปรึกษาเรื่องอุตสาหกรรม Health and Wellness ทำให้ผู้เขียนมีความเข้าใจมากขึ้นและเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือในการแนะนำบุคคลที่ให้ข้อมูลสัมภาษณ์กับผู้เขียนเป็นอย่างดี

ขอกราบขอบคุณผู้ให้สัมภาษณ์เป็นอย่างสูงที่สละเวลาเพื่อให้ข้อมูลในการวิจัยอย่างละเอียด ทำให้ผู้เขียนได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อสารนิพนธ์เป็นอย่างยิ่ง และขอขอบคุณเพื่อนในสาขาที่ทำให้กำลังใจและช่วยเหลือด้วยความเต็มใจเสมอมา

ศิริวรรณ วรรณศิริ

การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจสปาไทยและนวดเพื่อสุขภาพภายใต้ภาวะวิกฤตโควิด

STRATEGIC MANAGEMENT FOR THE IMPACT OF COVID-19 IN HEALTH WELLNESS
AND SPA THAI BUSINESS

ศิริวรรณ วรรณศิริ 6250151

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศิริสุข รักถิ่น, Ph.D., ตฤณ ชนานุกัณฑ์,
Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทัศนีย์ สติมานนท์, Ph.D.

บทคัดย่อ

อุตสาหกรรมดูแลสุขภาพอย่างสปาและนวดเพื่อสุขภาพมีบทบาทสำคัญในการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทย ซึ่งภายใต้สถานการณ์โควิดที่แพร่ระบาดส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของผู้บริโภค ทำให้องค์กรขนาดใหญ่ที่อยู่ในธุรกิจสปาและผู้ประกอบการสปาและนวดเพื่อสุขภาพรายย่อยต้องปรับกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อรับมือกับวิกฤตเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้โดยทำให้องค์กรได้รับผลกระทบให้น้อยที่สุด ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจสปาประเภท โรงแรมและรีสอร์ทสปาและธุรกิจสปาประเภทเดย์สปาและผู้ให้บริการองค์กรดังกล่าวเพื่อนำมาวิเคราะห์กลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันให้องค์กร โดยผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) นำเสนอผลวิจัยในลักษณะพรรณนาโดยใช้คำถามสัมภาษณ์เชิงลึกแบบโครงสร้างเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยพบว่าทั้งโรงแรมและรีสอร์ทสปาและเดย์สปาใช้กลยุทธ์องค์กรที่เหมือนกันคือการลดขนาดองค์กร โดยการเลิกจ้างพนักงานและมอบหมายหน้าที่อื่นให้พนักงาน แต่มีเพียงเดย์สปาที่ให้ความช่วยเหลือแก่พนักงาน และพบว่าทั้งผู้ใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดเน้นด้านโปรโมชั่นเหมือนกัน ซึ่งในกลุ่มผู้ใช้บริการพบว่าโปรโมชั่นและองค์ประกอบทางกายภาพส่งผลต่อความพึงพอใจมากที่สุด รองลงมาเป็นด้านราคา, ด้านสถานที่ และด้านบุคลากร จากผลการวิจัยขององค์กรประเภทโรงแรมและรีสอร์ทสปาควรจับมือเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับธนาคารเพื่อขยายตลาดใหม่ไปยังลูกค้ากลุ่ม VIP ของธนาคารและควบคุมต้นทุนวัตถุดิบโดยใช้อำนาจต่อรองกับผู้จัดหาสำหรับเดย์สปาควรจัดโปรโมชั่นและสร้างการรับรู้ถึงความคุ้มค่าของการบริการกับเงินที่จ่ายเพื่อความพึงพอใจของลูกค้า

คำสำคัญ : การจัดการเชิงกลยุทธ์ / โรงแรมและรีสอร์ทสปา / เดย์สปา / ความพึงพอใจของลูกค้า / ส่วนประสมทางการตลาด

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์	4
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	4
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
1.5 นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง	5
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์	6
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ตลาดบริการ	11
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์	12
2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้า	12
2.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะวิกฤต	12
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	13
3.1 ระเบียบวิธีวิจัย	13
3.2 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	14
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	14
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	14
3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	15
บทที่ 4 ผลการวิจัย	16

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	17
4.2 การจัดการเชิงกลยุทธ์	34
4.2.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์	34
4.2.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	35
4.3 การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์	38
4.4 กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดบริการ	47
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ	54
5.1 สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล	54
5.2 ข้อจำกัดของงานวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต	58
5.3 ข้อเสนอแนะต่อผู้ประกอบการจากผลการวิจัย	58
5.3.1 ข้อเสนอแนะต่อผู้ประกอบการ โรงแรมและรีสอร์ทสปา	59
5.3.2 ข้อเสนอแนะต่อผู้ประกอบการเคย์สปา	60
5.4 ข้อเสนอแนะต่อผู้ประกอบการจากสถานการณ์โควิด	61
บรรณานุกรม	62
ภาคผนวก ก	66
ภาคผนวก ข	70
ประวัติผู้วิจัย	74

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
4.1	ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการ	16
4.2	ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างผู้ใช้บริการ	39
4.3	ตารางเปรียบเทียบประเด็นสำคัญระหว่างโรงแรมและรีสอร์ทสปากับเดย์สปา	50
5.1	ตารางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจ	70
5.2	ตารางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร	71
5.3	ประเด็นและข้อเสนอแนะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของ โรงแรมและรีสอร์ทสปา	72
5.4	ประเด็นและข้อเสนอแนะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของเดย์สปา	73



สารบัญรูปร่าง

รูปร่าง		หน้า
1.1	ข้อมูลนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางมาภูมิภาคเอเชียเพื่อการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ	3
2.1	องค์ประกอบของทฤษฎี PESTEL	7



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมความงามและการดูแลสุขภาพ (Wellness Industry) แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทตามลักษณะการให้บริการคือ บริการที่ดูแลสุขภาพจากภายใน และภายนอก การให้บริการที่ดูแลภายในคือ การแพทย์เชิงป้องกันเฉพาะบุคคลหรือการให้คำปรึกษาในด้านโภชนาการเพื่อให้มีสุขภาพที่ดี บริการที่ดูแลสุขภาพจากภายนอก ได้แก่ ธุรกิจความงาม บริการสปา และการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ซึ่งคาดว่าจะมีการเติบโตเฉลี่ยทั่วโลกมากถึง 7% ต่อปี โลกในยุคปัจจุบันกำลังก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ รวมถึงสถานะสังคมที่เร่งรีบ ความเครียดและเหนื่อยล้าที่เกิดจากการทำงานและภาวะการคมนาคม และพฤติกรรมกรกินที่เน้นสะดวก รวดเร็วมักว่าคุณค่าของอาหารจนเกิดผลเสียต่อร่างกาย สิ่งเหล่านี้กระตุ้นให้เกิดแนวโน้มกระแสคนรักสุขภาพ ใส่ใจที่จะดูแลตัวเอง ทำให้ความต้องการที่จะเลือกสินค้าและบริการเชิงสุขภาพเพิ่มมากขึ้น เปิดโอกาสให้อุตสาหกรรมดูแลสุขภาพขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างกว้างขวาง Globalwellnessinstitute (2020)

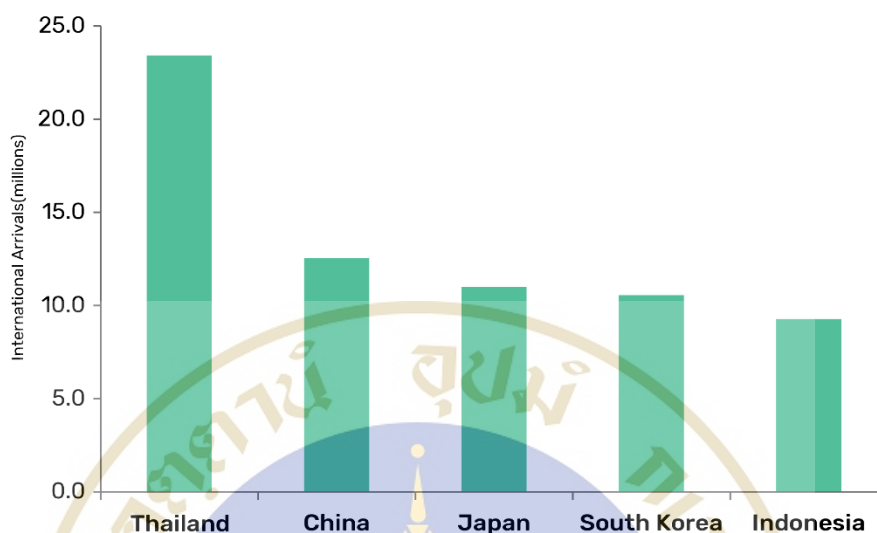
โดยหนึ่งในอุตสาหกรรมเพื่อสุขภาพที่มีโอกาสเติบโตขึ้น คือ ธุรกิจสปาและนวดไทย เพื่อสุขภาพ โดยมีโอกาสที่จะเติบโตที่มีเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ในปี 2562 สืบเนื่องจากเทรนด์รักสุขภาพที่มีอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้มูลค่าตลาดธุรกิจสปาทั่วโลกอยู่ที่ 27 ล้านล้านบาท และมีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่องประมาณ 7-8% ต่อปี โดยประเทศไทยจัดอยู่ในอันดับที่ 16 ของโลก มีมูลค่าอยู่ที่ 35,000 ล้านบาท มีผู้ประกอบการสปาและนวดไทยที่ผ่านการรับรองมาตรฐานจากกระทรวงสาธารณสุขทั้งหมด 2,053 แห่ง ประกอบกิจการอยู่ในกรุงเทพมหานครจำนวน 88.4% และในปีนั้นเองสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจสร้างสรรค์และสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และสถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จัดตั้งโครงการส่งเสริมธุรกิจสปาไทยเพื่อยกระดับธุรกิจสปาไปสู่งานบริการสุขภาพระดับพรีเมียม และเชื่อมโยงกับการท่องเที่ยวไปด้วย (Saranya Thongthab, 2020) เนื่องจากธุรกิจนี้อยู่ในอุตสาหกรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของประเทศไทย ความเป็นวัฒนธรรมของไทย ขึ้นชื่อเรื่องผู้ให้บริการที่มีประสบการณ์และความชำนาญ และยังมีผลิตภัณฑ์สมุนไพรที่เป็นจุดเด่นของไทยเป็นที่รู้จักทั่วโลก เห็นได้จากร้านนวดแผนไทยที่ประกอบธุรกิจอยู่ในต่างประเทศมากมาย และเมื่อนักท่องเที่ยวมาที่ประเทศไทยจะต้องมาใช้บริการนวดแผน

ไทย ไม่อย่างนั้นจะเหมือนมาไม่ถึงประเทศไทย นอกจากธุรกิจนี้จะเป็นที่รู้จักกันในเหล่านักท่องเที่ยวต่างชาติแล้ว ก็ได้รับความนิยมนอย่างมากในหมู่คนไทย เริ่มตั้งแต่กลุ่มพนักงานออฟฟิศที่มีอาการเจ็บปวดร่างกายจากออฟฟิศซินโดรมก็สามารถบรรเทาได้โดยการนวดผ่อนคลายกล้ามเนื้อ กลุ่มคนที่ใส่ใจในตัวเอง หันมาเข้าสปาและดูแลรักษาผิวพรรณจากการทำสปาให้สวยจากภายในสู่ภายนอก แม้เวลาในการใช้บริการแต่ละครั้งจะยาวถึง 2-3 ชั่วโมง ผู้ใช้บริการก็ยินดีที่จะใช้เวลาไปกับการดูแลตัวเองโดยวิธีนี้

กระทั่งเมื่อต้นปี 2563 เกิดการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ซึ่งเป็นเชื้อไวรัสที่มีความรุนแรงและแพร่ระบาดเป็นวงกว้างในระยะเวลาอันสั้น ถึงขั้นที่องค์การอนามัยโลกประกาศให้เป็นโรคระบาดทั่วโลก (pandemic) วิกฤตครั้งนี้ส่งผลกระทบต่อตั้งแต่การใช้ชีวิตประจำวันของครัวเรือน การค้าขาย ภาคธุรกิจทุกขนาด การขนส่งและการเดินทางระหว่างประเทศ หลายประเทศปิดล็อกดาวน์ (lockdown) เพื่อควบคุมสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค ทำให้ภาคธุรกิจต่างๆต้องหยุดชะงักลง ธุรกิจสปาและนวดไทยก็เป็นอีกหนึ่งธุรกิจบริการที่ได้รับผลกระทบทางตรงจากวิกฤตดังกล่าว เนื่องด้วยรัฐบาลประกาศพรก.ฉุกเฉินให้ปิดสถานที่ประกอบการชั่วคราวตั้งแต่วันที่ 2563 จนกระทั่งเดือนเมษายน 2563 เมื่อสถานการณ์เริ่มคลี่คลาย จำนวนผู้ติดเชื้อลดลง รัฐบาลจึงคลายล็อกดาวน์และอนุญาตให้สถานประกอบการกลับมาเปิดให้บริการอีกครั้ง ซึ่งระยะเวลาที่ปิดสถานประกอบการชั่วคราวเป็นระยะเวลาทั้งหมด 3 เดือน ช่วงเวลาดังกล่าวผู้ประกอบการแต่ละรายประสบประคองธุรกิจด้วยความยากลำบาก และมีการตัดสินใจหลายอย่างเพื่อให้ธุรกิจยังคงอยู่และดำเนินต่อไปได้ หลังจากที่ถูกกลับมาเปิดให้บริการอีกครั้ง แม้จะมีข้อปฏิบัติตามมาตรการควบคุมโรคอย่างเคร่งครัดและยังไม่ให้เปิดบริการแบบเต็มรูปแบบ แต่ผู้ให้บริการกลับมาให้บริการกันในวันแรกอย่างสิ้นหาลม เมื่อผ่านไปสักพักคนที่ชอบเขาลงเนื่องด้วยพฤติกรรมการใช้ชีวิตของคนที่เปลี่ยนไป รมัดระวังมากยิ่งขึ้น เพราะอย่างไรก็ตามธุรกิจสปาและนวดไทยก็ไม่สามารถหลีกเลี่ยงการสัมผัสได้ จากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องนี้ ทำให้การปรับตัวในด้านกลยุทธ์ขององค์กร จึงเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ประกอบการจำเป็นต้องคำนึงถึงเพื่อรับมือกับสถานการณ์และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ลดผลกระทบและสร้างโอกาสใหม่ให้กับองค์กร

อย่างไรก็ตามอัตราการเติบโตของตลาดท่องเที่ยวเพื่อสุขภาพ (Health and Wellness tourism) ในภูมิภาคเอเชียคาดว่าจะมีนักท่องเที่ยวสูงถึง 850 ล้านคนในปี 2565 ซึ่งมีอัตราการเติบโตต่อปี 5% ในปี 2562-2565 และตัวเลขการท่องเที่ยวเพื่อสุขภาพในประเทศไทยเพิ่มขึ้นถึง 27.7 ล้านในปี 2565 หรือคิดอัตราเติบโตต่อปีเป็น 5.6% จากปี 2562 ซึ่งการท่องเที่ยวที่ใหญ่ที่สุดของประเทศไทยคือการท่องเที่ยวสปาโดยมีค่าใช้จ่ายสูงถึง 794.7 ล้านเหรียญสหรัฐ ในปี 2562 ตามมาด้วยการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ 663 ล้านเหรียญสหรัฐ

Most visited destinations for health and wellness tourism in Asia 2019 (million)



Source: GlobalData Travel and Tourism Intelligence Center

ภาพที่ 1.1 ข้อมูลนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางมาภูมิภาคเอเชียเพื่อการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ

Globaldata (2020) ข้อมูลดังกล่าวบวกกับกระแสรักสุขภาพแสดงให้เห็นว่า ธุรกิจสปาและนวดไทยยังมีโอกาสเติบโตต่อไปได้ ถึงแม้จะมีอุปสรรคจากตัวเลขนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาลดลง ทั้งนี้หากผู้ประกอบการสามารถนำธุรกิจให้ผ่านพ้นวิกฤตและดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาพรวมของอุตสาหกรรมในไทยจะยิ่งแข็งแกร่งและดึงดูดนักท่องเที่ยวต่างประเทศและภายในประเทศให้กลับมาใช้บริการมากยิ่งขึ้น

ดังนั้นเพื่อเป็นแนวทางในการเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันของธุรกิจสปาและนวดไทยในประเทศไทย งานวิจัยนี้จะศึกษาถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมการดูแลสุขภาพโดยมุ่งเน้นที่ธุรกิจสปาประเภทโรงแรมและรีสอร์ทสปาของผู้เล่นรายใหญ่ที่เน้นการนวดไปพร้อมกับบรรยากาศที่ผ่อนคลายและทัศนียภาพที่สวยงาม และธุรกิจสปาประเภทเคสสปาของผู้ประกอบการรายย่อยที่เน้นการนวดบำบัดและสปาเพื่อความสวยงามโดยใช้ระยะเวลาสั้นๆ สามารถให้บริการได้หลังจากเวลาทำงาน ว่าเมื่อช่วงภายใต้สถานการณ์ที่เกิดวิกฤตโควิด19 ขึ้นจนกระทั่งสถานการณ์คลี่คลายลง การดำเนินธุรกิจที่สามารถพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส การปรับตัวเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดและดำเนินกิจการต่อไป รวมไปถึงการเตรียมการรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนในอนาคตของแต่ละองค์กรมีความเหมือนและแตกต่างกัน

1.2 วัตถุประสงค์

1.2.1 ศึกษาถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจสปาประเภทโรงแรมและรีสอร์ทสปาและธุรกิจสปาประเภทเคย์สปาในช่วงวงจรชีวิตของภาวะวิกฤต

1.2.2 ศึกษาถึงแนวโน้มอุตสาหกรรมการดูแลสุขภาพที่จะดำเนินไปในอนาคตเพื่อให้ผู้ประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้สามารถเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันให้กับองค์กร

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจสปาประเภทโรงแรมและรีสอร์ทสปาและประเภทเคย์สปาที่เป็นส่วนหนึ่งในอุตสาหกรรม Health and wellness ภายในกรอบระยะเวลาวงจรชีวิตของภาวะวิกฤต ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) นำเสนอผลวิจัยในลักษณะพรรณนา (Descriptive Research) โดยใช้คำถามสัมภาษณ์เชิงลึกแบบโครงสร้างเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขอบเขตของการวิจัยดังต่อไปนี้

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

เรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในการศึกษาการวางแผนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ศึกษาด้านการตลาดและการจัดการทรัพยากรมนุษย์

1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร

ผู้ประกอบการและผู้ให้บริการที่อยู่ในอุตสาหกรรม Health and wellness ในธุรกิจสปาประเภทโรงแรมและรีสอร์ทสปา และประเภทเคย์สปาในประเทศไทย

1.3.3 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลอยู่ในช่วงหลังเหตุการณ์วิกฤตโควิด (Post Crisis) เริ่ม กันยายน 2563

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 สามารถนำกลยุทธ์ไปปรับใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันโดยรวมให้กับธุรกิจสปาประเภทโรงแรมและรีสอร์ทสปาและประเภทเคย์สปาในประเทศไทย

1.4.2 ผู้ประกอบการสามารถนำการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปปรับใช้เพื่อพ่วงค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในระยะยาวและมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน

1.4.3 ผู้ประกอบการสามารถปรับใช้กลยุทธ์ทางการตลาดให้ตรงความต้องการของผู้ใช้บริการเพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันและสร้างผลตอบแทนให้กับองค์กร

1.5 นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง

ธุรกิจสปา หมายถึง งานบริการที่เกี่ยวข้องกับการดูแลสุขภาพด้วยวิธีธรรมชาติแบบองค์รวม หรือหมายถึงการให้บริการด้วยกรวดแผนไทย การนวดเสริมสวย การนวดแบบตะวันออก การนวดแบบตะวันตก และการบำบัดแบบแพทย์ทางเลือก ซึ่งองค์กรสปาระหว่างประเทศ (ISPA) ได้จัดแบ่ง ประเภทของสปาออกเป็นกลุ่มใหญ่ๆ 7 กลุ่ม โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาจากสถานที่

โรงแรมและรีสอร์ท สปา (Hotel & Resort Spa) หมายถึง สปาที่เน้นความเป็นสถานที่พักผ่อนและการนวดโดยเฉพาะมีการจัดให้สถานที่ที่มีบรรยากาศดี ทิวทัศน์และภูมิทัศน์ที่สวยงามควบคู่ไปกับปรนนิบัติร่างกายผิวพรรณและบำบัดความเครียดจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง เน้นให้เป็นสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ ให้ความสำคัญกับการนวดตัวมากกว่าทรีตเมนต์เรื่องของความงาม เพราะผู้ใช้บริการมักเป็นแขกของโรงแรมและรีสอร์ท ซึ่งเป็นลูกค้าชั่วคราวที่ไม่มีโอกาสกลับมาใช้บริการซ้ำ เพราะทรีตเมนต์ความงามนั้นจะได้ผลดีต้องใช้บริการซ้ำหลายๆ ครั้ง

เคย์ สปา (Day Spa) หมายถึง สปาที่ไม่มีห้องพักค้างคืน ใช้ระยะเวลาอันสั้นประมาณ 1-5 ชั่วโมง ส่วนใหญ่จะเน้นเรื่องความสวยงามและผ่อนคลาย มักจะเน้นเรื่องความงามและการบำบัดให้คลายเครียดในเวลาสั้น ๆ แค่ไม่กี่ชั่วโมง ไม่ต้องเข้าคอร์สปรับเรื่องโภชนาการอาหารการกิน หรือการออกกำลังกายเป็นธุรกิจที่ขยายตัวค่อนข้างสูงในระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากใช้เงินลงทุนไม่มากเหมือนธุรกิจสปาอื่น ๆ อาจจะใช้อาคารสำนักงาน ที่พักอาศัย อาคารพาณิชย์ ห้างสรรพสินค้า ร้านค้าในสนามบิน หรือบริเวณบ้านที่รื้อรื้อตัดแปลงเป็น เคย์ สปา

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยทำการศึกษาและรวบรวมข้อมูลแบบทฤษฎีเพื่อนำแนวคิดและทฤษฎี รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการวิเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อเป็นแนวทางการศึกษาและปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ซึ่งมีหัวข้อที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

การมองเห็นภาพเป้าหมาย และการวางแผนเพื่อไปสู่ภาพเป้าหมายนั้น องค์กรจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จะต้องวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมแบบมองภายนอกประสานภายในอย่างรอบคอบเพื่อกำหนดทางเลือกหรือกลยุทธ์ที่ดีที่สุด โดยจะกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละระดับดังนี้ กลยุทธ์ระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่ โดยกลยุทธ์ระดับหน้าที่จะดำเนินงานในแต่ละหน่วยงานเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร และระดับธุรกิจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Robbins and Judge, 2007)

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่มีอิทธิพลต่อการบริหาร และเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างความสำเร็จ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2560) การวางแผนเชิงกลยุทธ์จะเน้นความสามารถในการคาดคะเนสภาพแวดล้อมในอนาคตจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ นำมาวางแผนเชิงกลยุทธ์ในแต่ละระดับเพื่อกำหนดการทำงานในอนาคตของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรโดยคำนึงถึงทรัพยากรและความสามารถขององค์กร เพื่อเตรียมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และเน้นความสามารถในการปรับตัวขององค์กรเพื่อนำองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุดกับองค์กร ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนหลัก คือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis), การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Formulation) และการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (Strategic Implement and control)

2.1.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) เป็นการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่

2.1.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ เป็นปัจจัยภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ และปัจจัยเหล่านั้นมีผลกระทบต่อการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร การมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร สำหรับทฤษฎีที่จะเป็นแนวทางในงานวิจัยจะใช้ PESTEL analysis และ Five force analysis โดยแบ่งดังนี้

2.1.1.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป ใช้ทฤษฎี PESTEL analysis เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มของตลาดและภาพรวมของธุรกิจในอนาคตที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย 6 ด้านได้แก่ ด้านนโยบายและการเมือง, ด้านเศรษฐกิจ, ด้านสภาพสังคม, ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม, ด้านสภาพแวดล้อม และด้านกฎหมาย



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของทฤษฎี PESTEL

ที่มา <https://pestleanalysis.com/pestle-analysis-template/>

2.1.1.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน โดยใช้ Five Force model of Industry competitor Michael E. Porter (2008) เพื่อเข้าใจถึงแรงกดดันพื้นฐานทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม 5 ประการ เพื่อวิเคราะห์หาโอกาสและอุปสรรคของอุตสาหกรรมนั้นในการวางแผนกลยุทธ์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550) ดังนี้

- ความรุนแรงทางการแข่งขันของธุรกิจปัจจุบันที่อยู่ในอุตสาหกรรม (Rivalry among present competitor) มีปัจจัยที่เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย อย่าง จำนวนคู่แข่ง การแข่งขันจะสูงเมื่อแต่ละรายมีศักยภาพทางการแข่งขันใกล้เคียงกัน, อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม หากขนาดของตลาดรวมลดลงทำให้คู่แข่งแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้น, การที่สินค้าและบริการของแต่ละรายไม่มีความแตกต่างกันจะทำให้ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อจากราคาและบริการ, คู่แข่งบางรายเปลี่ยนกลยุทธ์ใน

การแข่งขันบ่อย ทำให้ยากต่อการคาดการณ์, อุปสรรคในการถอนตัวออกจากอุตสาหกรรม เช่น ถ้าถอนตัวจะไม่คุ้มเท่ากับเงินลงทุนจึงจะต้องอยู่ต่อทำให้การแข่งขันรุนแรง

- อุปสรรคจากคู่แข่งรายใหม่ (Threat of new entrants) พิจารณาความยากในการที่จะเข้าสู่อุตสาหกรรม หากต้องอาศัยเงินทุนและทรัพยากรเยอะ และมีผู้นำตลาดที่มี Economy of scale จนสามารถจัดซื้อวัตถุดิบในต้นทุนที่ต่ำมากจะทำให้คู่แข่งรายใหม่เข้ามาในอุตสาหกรรมได้ยาก

- อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining power of buyers) เมื่อผู้ซื้อที่มีอำนาจต่อรองสูงจะทำให้คู่แข่งในอุตสาหกรรมแข่งขันกันเพื่อดึงดูดผู้ซื้อ ส่งผลให้กำไรของผู้ขายลดลง เช่น เมื่อผู้ซื้อพบว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างสินค้าและบริการ ผู้ซื้อจะสามารถเลือกผู้ขายใดก็ได้, ผู้ซื้อสามารถเปลี่ยนไปใช้สินค้าและบริการอีกเจ้าหนึ่งได้โดยต้นทุนในการซื้อไม่เปลี่ยนไป และเมื่อผู้ซื้อทราบถึงข้อมูลของสินค้าและบริการเป็นอย่างดีจะทำให้มีอำนาจในการต่อรองสูง

- อำนาจต่อรองของผู้จัดหา (Bargaining power of suppliers) หากผู้จัดหามีอำนาจในการต่อรองสูงจะทำให้สามารถเพิ่มหรือลดราคาวัตถุดิบที่ใช้ในอุตสาหกรรมได้ ส่งผลให้ผู้ขายไม่สามารถควบคุมต้นทุนได้ และประสิทธิภาพในการทำกำไรในอุตสาหกรรมจะลดลง ผู้จัดหาจะมีอำนาจต่อรองก็ต่อเมื่อปัจจัยที่ใช้ในการผลิตมีผู้จัดหาน้อยราย, วัตถุดิบมีเอกลักษณ์หรือเป็นวัตถุดิบที่เป็นส่วนประกอบที่สำคัญ, ปริมาณการซื้อวัตถุดิบในสัดส่วนที่น้อย จะทำให้ผู้จัดหาไม่ให้ความสำคัญ

- อุปสรรคจากผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกัน (Threat of substitute product) สินค้าและบริการที่แตกต่างจากในอุตสาหกรรมแต่สามารถตอบสนองต่อผู้ซื้อได้เหมือนกัน ทำให้ประสิทธิภาพในการทำกำไรของอุตสาหกรรมนั้นลดลง

2.1.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม สำหรับทฤษฎีที่จะเป็นแนวทางในงานวิจัยจะนำ SWOT analysis โดย Humphrey (2005) มาใช้เป็นเครื่องมือสำหรับวิเคราะห์และประเมินความสามารถขององค์กร แบ่งออกเป็นปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอก ซึ่งปัจจัยเหล่านั้นนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร การมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย จุดแข็ง (Strength) คือทรัพยากรที่องค์กรมีและทำให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขันมากกว่าคู่แข่ง จุดอ่อน (Weakness) คือทรัพยากรที่องค์กรมีและทำให้องค์กรเสียเปรียบ เป็นสิ่งที่ควรหาทางแก้ไขหรือพัฒนาให้ดีขึ้นเพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ โอกาส (Opportunity) โอกาสที่ส่งผลดีต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร อุปสรรค (Threats) ความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลเสียต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร หลังจากวิเคราะห์ SWOT ขององค์กรจากนั้นจับคู่แต่ละประเด็นเพื่อออกกลยุทธ์ขององค์กรแบ่งออกเป็น กลยุทธ์เชิงรุก(SO) กล

ยุทธ์เชิงรับ(ST) กลยุทธ์เชิงแก้ไข(WO) กลยุทธ์เชิงป้องกัน(WT) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า TOWS Matrix

2.1.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนหลังจากวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การวางแผนกลยุทธ์มี 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate strategic), กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategic) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional strategic) โดยกลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับหน้าที่จะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร เพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

เพื่อให้เหมาะสมและครอบคลุมกับงานวิจัย ผู้วิจัยเลือกที่จะศึกษากลยุทธ์ระดับหน้าที่ทางการตลาด และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งแนวทางการศึกษาเป็นไปตามทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในหัวข้อถัดไป

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ตลาดบริการ

กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดบริการ (Service Marketing Mix 7Ps)

Philip Kotler (2016) 7P's เป็นแนวคิดส่วนประสมทางการตลาดที่พัฒนามาจาก 4P's ที่ประกอบไปด้วยผลิตภัณฑ์ การกำหนดราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมทางการตลาด ส่วนประกอบเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดเพื่อนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดของสินค้า และเนื่องจากธุรกิจบริการมีความแตกต่างจากธุรกิจสินค้าทั่วไป Philip Kotler จึงเพิ่มส่วนประสมทางการตลาดเข้ามาอีก 3 อย่างที่มีความสำคัญสำหรับธุรกิจบริการ คือ บุคลากร ขั้นตอนการทำงาน และ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2552) ได้เพิ่มเติมความหมายไว้อีกว่า ส่วนประสมการตลาด คือ ตัวแปรทางการตลาดที่ควบคุมได้ ซึ่งแต่ละบริษัทนำมาใช้ร่วมกันเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมาย โดยทั้งนี้ธุรกิจบริการประกอบด้วยส่วนประสมทางการตลาดทั้งหมด 7 อย่าง ซึ่งแต่ละอย่างมีความหมายทางธุรกิจบริการดังต่อไปนี้

2.2.1.1 ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึงการบริการที่ผู้ขายนำเสนอเพื่อให้เกิดการส่งมอบแก่ผู้บริโภค และผู้บริโภคได้รับประโยชน์และคุณค่าของการบริการนั้น โดยแต่ละบริการนั้นจะตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและสามารถทำให้ผู้บริโภคพึงพอใจ

2.2.1.2 ราคา (Price) หมายถึงจำนวนเงินตราที่ผู้บริโภคต้องจ่ายเพื่อรับบริการของธุรกิจนั้น ผู้บริโภคจะเปรียบเทียบระหว่างราคาค่าบริการที่ต้องเสียได้ กับคุณค่าของการบริการที่ได้รับ หากคุณค่าสูงกว่าราคาที่ต้องจ่าย ผู้บริโภคจึงตัดสินใจซื้อ ทั้งนี้การตั้งราคาขายมี

อยู่ 3 วิธีคือ ตั้งราคาขายจากราคาทุน, ตั้งราคาจากคู่แข่งหรือผู้นำในตลาด และ ตั้งราคาจากคุณค่าของบริการที่ผู้บริโภครับรู้

2.2.1.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) ด้านช่องทางในธุรกิจบริการแบ่งออกเป็นการเลือกทำเลที่ตั้งสำหรับการให้บริการ (Location) และช่องทางในการนำเสนอบริการ ซึ่งผู้ให้บริการจะต้องพิจารณาเลือกทำเลและช่องทางให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

2.2.1.4 การส่งเสริมการตลาด (Promotion) เป็นการส่งสารถึงผู้บริโภคและชี้ชวนให้กลุ่มเป้าหมายทราบถึงบริการที่จะเสนอขาย โดยเลือกวิธีการในการส่งเสริมให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย จากส่วนผสมของการส่งเสริมการตลาด ได้แก่ การขายโดยใช้พนักงาน (Personal Selling) เป็นการเสนอขายแบบ Face to face, การโฆษณาผ่านสื่อโฆษณาประเภทต่างๆ (Advertising), การจัดกิจกรรมช่วยกระตุ้นความต้องการในตัวสินค้าและบริการ (Sales Promotion) เช่น แลกรางวัล แจกบัตรกำนัล, การเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ (Publicity and Public Relation) เพื่อสื่อสารภาพพจน์ที่ดีของกิจการออกสู่สาธารณะ เพื่อความอยู่ร่วมกันกับสังคมและเกิดการยอมรับในวงกว้าง

2.2.1.5 บุคลากร (People) กลุ่มคนนี้คือบุคคลทั้งหมดที่มีส่วนร่วมในการนำเสนอบริการให้กับผู้บริโภคที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของผู้บริโภค อย่างพนักงานขององค์กร จนถึงผู้บริหารในทุกระดับที่เป็นผู้คิด วางแผน และปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ไปในทิศทางที่วางกลยุทธ์ไว้ ซึ่งการสร้างมิตรไมตรีที่ดีกับผู้บริโภค จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริโภคได้ และทำให้ผู้บริโภคเกิดความผูกพันกับองค์กรในระยะยาว

2.2.1.6 ลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence) สิ่งที่ผู้บริโภคสัมผัสได้ด้วยประสาทสัมผัสจากการเลือกใช้บริการขององค์กร เป็นสิ่งที่สามารถมองเห็นได้ เช่น การแต่งกายของพนักงาน การตกแต่งร้าน การบริการที่รวดเร็ว หรือแม้แต่ความสุภาพที่มีต่อผู้บริโภค สิ่งเหล่านี้สามารถสร้างความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ และความประทับใจให้กับผู้บริโภค เป็นเครื่องบ่งชี้คุณภาพของการบริการ

2.2.1.7 กระบวนการ (Process) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับระเบียบและมาตรฐานการให้บริการ การมีขั้นตอนปฏิบัติที่ชัดเจนจะทำให้พนักงานสามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้องชัดเจน สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเวลา ทำให้ผู้ใช้บริการเกิดการประทับใจ

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

Michael Armstrong (1999) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสินทรัพย์ที่มีคุณค่าที่สุดในองค์กร ทั้งตัวพนักงาน ทีมงาน เป็นส่วนสำคัญต่อความสำเร็จในองค์กรในด้านการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน ประกอบด้วย การวางแผนกำลังคนเพื่อประมาณปริมาณและคุณภาพที่ต้องการเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร, การคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับหน้าที่งาน และการออกแบบงานของพนักงาน ทั้งนี้แผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ควรดำเนินการสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร เช่น องค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพของการบริการ ควรคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถด้านการบริการที่ดี, ส่งเสริมให้มีองค์ความรู้เพิ่มเติม, เน้นการฝึกอบรมและพัฒนาให้มีทักษะและทัศนคติในการบริการ และการให้รางวัลกับผลการปฏิบัติงาน

2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้า

มนตรี ชรรณพัฒนากุล และคณะ (2562) การจะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจผู้ประกอบการจะต้องมีการวางโครงสร้างที่ดีและสัมพันธ์กันในทุกองค์ประกอบ เช่น มีเครื่องมือที่พัฒนาทันสมัย ประกอบกับบุคลากรที่มีความเข้าใจในหน้าที่และมีใจรักในงานบริการ มีสถานที่ที่ผ่อนคลายสบายตา และสามารถสร้างความปลอดภัยและเชื่อมั่นให้กับผู้ใช้บริการ องค์กรประกอบทุกอย่างเมื่อรวมกันอย่างเหมาะสมจะทำให้ลูกค้าประทับใจและเกิดความพึงพอใจในการบริการ ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ ปฏิภาณ บัณฑุรัตน์ (2010) ที่พิสูจน์ว่าความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหัวใจสำคัญในธุรกิจบริการ โดยคุณภาพการบริการและความพึงพอใจของลูกค้าก็นำไปสู่ผลประกอบการที่มีกำไรให้กับผู้ประกอบการท่องเที่ยว

2.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะวิกฤต

W. Timothy (2010) พัฒนาแนวคิดเรื่องการจัดการตามวงจรชีวิตของภาวะวิกฤต (Crisis Life Cycle) โดยแบ่งออกเป็น 3 ช่วงเวลา ดังนี้ 1. ช่วงก่อนการเกิดภาวะวิกฤต หรือเรียกว่า Pre-Crisis เป็นช่วงเวลาที่เริ่มรับรู้ประเด็นปัญหาที่จะเปลี่ยนแปลงมาเป็นภาวะวิกฤต องค์กรสามารถจัดการหาแนวทางป้องกันเพื่อไม่ให้ปัญหากระทบต่อองค์กรมากนักและควรมีการจัดทำแผนเพื่อรับมือในสถานการณ์ที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงปัญหาได้จริง โดย เริ่มติดตามค้นหาสัญญาณบอกเหตุ สร้างการป้องกัน และเตรียมการทำแผนจัดการภาวะวิกฤติเพื่อรองรับปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้ทันเวลา

2. ช่วงเกิดเหตุการณ์ภาวะวิกฤต หรือเรียกว่า Crisis event เริ่มต้นเมื่อมีสัญญาณว่าวิกฤตเกิดขึ้นแล้ว และดำเนินไปจนภาวะนั้นได้รับการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว องค์กรจะต้องไตร่ตรองเพื่อประเมินสถานการณ์ให้รอบคอบและตัดสินใจเลือกวิธีแก้ไขให้เหมาะสม 3. ช่วงหลังเหตุการณ์วิกฤต หรือ Post-Crisis เป็นช่วงที่องค์กรผ่านพ้นวิกฤตไปเรียบร้อยแล้ว และองค์กรควรพิจารณาถึงกระบวนการจัดการหรือมาตรการรองรับความเปลี่ยนแปลงหลังเหตุวิกฤต หากองค์กรมีการจัดการรับมือและแก้ไขสถานการณ์ที่ดีจะทำให้องค์กรสามารถสร้างความน่าเชื่อถือและเชื่อมั่นในองค์กรได้มากขึ้น

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศุภกฤต อริยะปรีชา และคณะ (2560) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์สายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย เศรษฐกิจอาเซียน ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพโดยการวิจัยเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบิน ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ที่ทำให้สายการบินต้นทุนต่ำประสบความสำเร็จ มี 6 ประการ โดยประการหลัก คือ การตั้งราคาตั๋วเครื่องบินต่ำเพื่อดึงดูดให้ผู้โดยสารใช้บริการอย่างต่อเนื่อง โดยการลดต้นทุนที่มีความจำเป็นน้อยออกไปทั้งกระบวนการ, การซื้อเครื่องบินใหม่ลักษณะเดียวกันในจำนวนมากทำให้การลงทุนต่อเครื่องในการตั้งซื้ออยู่ในระดับต่ำ และลดการซ่อมบำรุงทำให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน, การร่วมลงทุนกับสายการบินหลักทำให้ได้รับความนิยมจากลูกค้ามากขึ้น และการเพิ่มมูลค่าการบริการให้กับลูกค้า โดยสร้างความน่าเชื่อถือในการบริหารงานของสายการบิน ด้านความปลอดภัย ความตรงต่อเวลา และนำเทคโนโลยีช่วยเพิ่มความสะดวกในการใช้บริการ การจัดการที่ดีนี้สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

เฟื่องฟ้า ปัญญา (2558) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์หลังวิกฤตน้ำท่วม : กรณีศึกษานิคมอุตสาหกรรมนวนคร รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารระดับสูง และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จังหวัดปทุมธานี จากการศึกษาพบว่า ภายหลังจากวิกฤตน้ำท่วมบริษัทจ้างพนักงานใหม่ เนื่องจากบริษัทกำลังดูแลความเป็นอยู่ของพนักงานปัจจุบันที่ได้รับผลกระทบจากน้ำท่วม ซึ่งการแก้ไขปัญหาดังกล่าวทำให้สถานการณ์ของกิจการดีขึ้น แม้จะมีความรุนแรงด้านสภาพจิตใจและสภาพเศรษฐกิจแต่การให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจสปาประเภทโรงแรมและรีสอร์ทสปาและประเภทเคย์สปาในช่วงวงจรชีวิตของภาวะวิกฤต เก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) จากการศึกษาข้อมูลข่าวสารขององค์กรในช่องทางออนไลน์ เช่น Facebook และข่าวของภาคอุตสาหกรรม และข้อมูลปฐมภูมิโดยผู้วิจัยเลือกใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับผู้ประกอบการและผู้ให้บริการ เพื่อนำมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัย

3.1 ระเบียบวิธีวิจัย

ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับผู้ประกอบการและผู้ให้บริการเพื่อเก็บข้อมูลปฐมภูมิจาก 2 แหล่งที่มา จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มารวบรวมและวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลทุติยภูมิเพื่อนำไปเสนอผลวิจัยในลักษณะพรรณนา (Descriptive Research)

3.2 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1 ประชากรในส่วนผู้ประกอบการคือ ผู้ประกอบการที่ประกอบธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทสปาเพื่อสุขภาพ และธุรกิจเคย์สปาเพื่อสุขภาพในประเทศไทย คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการเลือกแบบมีวัตถุประสงค์เจาะจง (Purposive Sampling)

3.2.2 ลูกค้ำที่มีประสบการณ์การใช้บริการสปาเพื่อสุขภาพของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทสปา และธุรกิจเคย์สปาในประเทศไทย คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสะดวก (Convenience Sampling)

3.2.3 กลุ่มตัวอย่างของผู้ประกอบการและลูกค้ำจะแบ่งได้ดังนี้

- ธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ททสปา 4 องค์กร จำนวนองค์กรละ 3 ท่าน ประกอบด้วย พนักงานระดับผู้บริหาร 1 ท่าน, พนักงานระดับผู้จัดการ 1 ท่าน และพนักงานระดับปฏิบัติการ 1 ท่าน ตามองค์กร รวมทั้งหมด 12 ท่าน

- ธุรกิจเคย์สปา 5 องค์กร จำนวนองค์กรละ 3 ท่าน ประกอบด้วย พนักงานระดับผู้บริหาร 1 ท่าน, พนักงานระดับผู้จัดการ 1 ท่าน และพนักงานระดับปฏิบัติการ 1 ท่าน รวมทั้งหมด 15 ท่าน

- ผู้ใช้บริการ โรงแรมและรีสอร์ททสปาและเคย์สปาตามกลุ่มตัวอย่างข้างต้น 9 องค์กร จำนวนองค์กรละ 5 ท่าน รวมทั้งหมด 45 ท่าน

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ การสัมภาษณ์เชิงลึกโดยมีแบบสัมภาษณ์เป็นกรอบคำถาม ในการใช้สัมภาษณ์ ลักษณะคำถามแบบปลายเปิด (Open end question) การออกแบบคำถามเป็นไปตามแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งคำถามออกเป็น 2 ชุด ดังนี้

1. ชุดคำถามสัมภาษณ์สำหรับผู้ประกอบการ ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 การจัดการเชิงกลยุทธ์

ส่วนที่ 3 การจัดการทรัพยากรมนุษย์

ส่วนที่ 4 กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดบริการ

ส่วนที่ 5 ผลการดำเนินงานและอื่นๆ

2. ชุดคำถามสัมภาษณ์สำหรับผู้ให้บริการ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 ความพึงพอใจของลูกค้า

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 2 แหล่งที่มา คือ ข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่าง โดยมีการสัมภาษณ์ต่อหน้าโดยการนัดหมายพบปะล่วงหน้าสำหรับผู้ประกอบการ และสัมภาษณ์โดยความสะดวกเมื่อพบเจอผู้ให้บริการของสถานที่ ณ เวลานั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนรวมถึงสังเกตบุคลิกท่าทางของผู้ให้สัมภาษณ์ รวมถึงบรรยากาศสถานที่จริง ส่วนข้อมูลทุติย

ภูมิเป็นข้อมูลการสืบค้นในช่องทางออนไลน์ เช่น Facebook ขององค์กร และ ข่าวของภาคอุตสาหกรรม เพื่อนำมาวิเคราะห์ผลการวิจัย

3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ทางผู้วิจัยได้ทำการบันทึกเสียงขณะสัมภาษณ์ จากนั้นจึงถอดความจากการบันทึกเสียงออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อนำมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ตีความตามแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับการวิเคราะห์ข้อมูลทฤษฎีที่ได้รวบรวมมา จากนั้นจึงสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล



บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจสปาประเภทโรงแรมและรีสอร์ทสปาและธุรกิจสปาประเภทเคย์สปา โดยผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) นำเสนอผลวิจัยในลักษณะพรรณนา (Descriptive Research) โดยใช้คำถามสัมภาษณ์เชิงลึกแบบโครงสร้างเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างที่เลือกจากวิธีการเลือกแบบมีวัตถุประสงค์เจาะจง (Purposive Sampling) สำหรับกลุ่มผู้ประกอบการจำนวน 14 ท่าน และกลุ่มตัวอย่างที่เลือกจากวิธีการสะดวก (Convenience Sampling) สำหรับกลุ่มผู้ใช้บริการ 7 ท่าน โดยผู้วิจัยจะขอเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ คือ ส่วนของผู้ประกอบการและส่วนของผู้ใช้บริการ และแยกย่อยในแต่ละส่วน ดังต่อไปนี้

1. ส่วนของผู้ประกอบการซึ่งจะแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่
 - ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
 - ส่วนที่ 2 การจัดการเชิงกลยุทธ์
 - ส่วนที่ 3 การจัดการทรัพยากรมนุษย์
 - ส่วนที่ 4 กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดบริการ
 - ส่วนที่ 5 ผลการดำเนินงานและสถานการณ์โควิด
2. ส่วนของผู้ใช้บริการจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่
 - ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
 - ส่วนที่ 2 ความพึงพอใจของลูกค้า

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้กำหนดรหัสกลุ่มตัวอย่าง โดยแบ่งประเภทดังต่อไปนี้

- A (run number) หมายถึง ผู้ประกอบการประเภทโรงแรมและรีสอร์ทสปา
- B (run number) หมายถึง ผู้ประกอบการประเภทเคย์สปา
- C (run number) หมายถึง ผู้ใช้บริการ

4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลของกลุ่มผู้ประกอบการจำนวน 14 ท่าน ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการ

กลุ่มตัวอย่าง ผู้ประกอบการ	ระดับ ตำแหน่ง	ข้อมูลส่วนตัวทั่วไป	องค์กร
A01	ผู้จัดการ สปา	เพศหญิง ประสบการณ์ ในการทำงานด้านสปา 11 ปี	สปาโรงแรมระดับนานาชาติห้าดาว แห่งหนึ่ง ตั้งอยู่ในย่านธุรกิจและ ศูนย์การค้าใจกลางเมืองกรุงเทพ
A02	ผู้จัดการ สปา	เพศหญิง ประสบการณ์ ในการทำงานด้านสปา 18 ปี	สปาโรงแรมหรูห้าดาวแห่งหนึ่งใน กรุงเทพที่มีเครือข่ายธุรกิจ โรงแรม ทั่วโลก
A03	Senior Therapist ระดับ ปฏิบัติการ	เพศหญิง ประสบการณ์ ในการทำงานด้านสปา 4 ปี	สปาโรงแรมหรูห้าดาวแห่งหนึ่งใน กรุงเทพที่มีเครือข่ายธุรกิจ โรงแรม ทั่วโลก
A04	ผู้จัดการ สปา	เพศหญิง ประสบการณ์ ในการทำงานด้านสปา 13 ปี	สปาในโรงแรมรีสอร์ทห้าดาวแห่ง หนึ่งในจังหวัดภูเก็ต
B01	ผู้จัดการ ทั่วไป	เพศชาย ประสบการณ์ใน การทำงานด้านสปา 13 ปี	สปาครบวงจรที่เปิดมายาวนานแห่ง หนึ่งในกรุงเทพ
B02	ผู้จัดการ ทั่วไป	เพศชาย ประสบการณ์ใน การทำงานด้านสปา 4 ปี	ร้านนวดเพื่อสุขภาพและสปา luxury สไตล์ธรรมชาติแห่งหนึ่งในกรุงเทพ
B03	เจ้าของ ธุรกิจ	เพศชาย ประสบการณ์ใน การทำงานด้านสปา 5 ปี	ร้านนวดเพื่อสุขภาพภายใต้ บรรยากาศที่แตกต่างในบ้านหลัง หนึ่งในกรุงเทพ
B04	เจ้าของ ธุรกิจ	เพศชาย ประสบการณ์ใน การทำงานด้านสปา 2 ปี	ร้านนวดเพื่อสุขภาพภายใต้ บรรยากาศที่แตกต่างในบ้านหลัง หนึ่งในกรุงเทพ
B05	ผู้จัดการฝ่าย การตลาด	เพศชาย ประสบการณ์ใน การทำงานด้านสปา 2 ปี	สปาใจกลางย่านท่องเที่ยวจังหวัด เชียงใหม่

B06	ผู้จัดการ สปา	เพศหญิง ประสบการณ์ ในการทำงานด้านสปา 8 ปี	เซนสปาใหญ่ที่มีทั้งเดย์สปาและรี สอร์ทสปา มีหลากหลายสาขาทั้งใน ประเทศและต่างประเทศ
B07	ผู้จัดการ สปา	เพศหญิง ประสบการณ์ ในการทำงานด้านสปา 15 ปี	เซนสปาใหญ่ที่มีทั้งเดย์สปาและรี สอร์ทสปา มีหลากหลายสาขาทั้งใน ประเทศและต่างประเทศ
B08	ผู้จัดการ ทั่วไป	เพศชาย ประสบการณ์ใน การทำงานด้านสปา 10 ปี	เซนสปาใหญ่ที่มีทั้งเดย์สปาและรี สอร์ทสปา มีหลากหลายสาขาทั้งใน ประเทศและต่างประเทศ
B09	เจ้าของ ธุรกิจ	เพศหญิง ประสบการณ์ ในการทำงานด้านสปา 2 ปี	สปาเพื่อความงามชื่อดังในจังหวัด ชลบุรี
B10	เจ้าของ ธุรกิจ	เพศหญิง ประสบการณ์ ในการทำงานด้านสปา 10-20 ปี	ร้านนวดเพื่อสุขภาพและสปาที่เปิด เป็นร้านแรกๆในละแวกแห่งหนึ่งใน กรุงเทพ

เมื่อสรุปจำนวนแยกตามระดับตำแหน่ง จะแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ระดับผู้บริหาร
ทั้งหมด 4 ท่าน, ระดับผู้จัดการทั้งหมด 9 ท่าน และระดับปฏิบัติการทั้งหมด 1 ท่าน และเมื่อสรุป
จำนวนแยกตามประสบการณ์ในการทำงานด้านสปาพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ทำงาน
ด้านสปา 1-5 ปีมีจำนวน 6 ท่าน, 6-10 ปี จำนวน 3 ท่าน และมีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี จำนวน 5
ท่าน ผู้วิจัยเห็นว่ากลุ่มตัวอย่างของเดย์สปาส่วนใหญ่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปีขึ้นไปเมื่อเทียบกับ
โรงแรมและรีสอร์ทสปา

4.2 การจัดการเชิงกลยุทธ์

4.2.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการกล่าวถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการ
แข่งขันของอุตสาหกรรมสปาจากแรงกดดันพื้นฐานทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม (5 Force)
โดยรวมแล้วพบว่า ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมนี้จะพบกับแรงกดดันระดับสูงมาจาก ความ
รุนแรงทางการแข่งขันของธุรกิจปัจจุบันในอุตสาหกรรม และอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ รongลงมา ส่วน

แรงกดดันด้านอำนาจต่อรองของผู้จัดหา,อุปสรรคจากผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันและแรงกดดันจากอุปสรรคคู่แข่งรายใหม่อยู่ในระดับที่ต่ำ โดยแบ่งตัวอย่างข้อมูลสัมภาษณ์ตามแรงกดดัน 5 ประการได้ดังนี้

ด้านอำนาจต่อรองของผู้จัดหานั้นอยู่ในระดับต่ำที่ผู้ประกอบการสามารถควบคุมต้นทุนและสามารถทำกำไรได้ จากวิธีการตั้งซื้อ, ปริมาณการตั้งซื้อ และการตัดสินใจเลือกผู้จัดหา จะเห็นได้ว่าส่วนใหญ่ผู้ประกอบการมีผู้จัดหามากกว่า 1 ราย ในกรณีที่หากผู้จัดหารายหนึ่งไม่สามารถจัดหาวัตถุดิบให้ได้ ผู้ประกอบการก็สามารถตั้งซื้อจากผู้จัดหาเจ้าอื่นได้ ดังตัวอย่างของข้อมูลสัมภาษณ์ดังนี้

“...ใช้ผลิตภัณฑ์แบรนด์หนึ่งแต่ไม่ได้มี contract อะไรชัดเจน เพราะถ้าของหมดก็หาค่อยตั้ง...” เจ้าของธุรกิจ เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 5 ปี ร้านนวดเพื่อสุขภาพภายใต้บรรยากาศที่แตกต่างในบ้านหลังหนึ่งในกรุงเทพฯ (B03)

“...อย่างน้ำมันนวด ถ้าเราไม่มีลูกค้ามาใช้ เราก็ไม่ได้สั่งเขา เขาก็ไม่ได้ผลิต เพราะเขาจะผลิตตาม order เรา...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 11 ปี โรงแรมระดับนานาชาติห้าดาวแห่งหนึ่ง (A01)

“...นอกจากผลิตเองก็มี supplier อื่นด้วย รายเล็กหรือรายใหญ่แล้วแต่ ... คูบริษัทก่อนว่ามาตรฐานในการผลิตของเขาเป็นอย่างไร มันได้คุณภาพใหม่ ลูกค้าของเราส่วนใหญ่จะเป็นระดับ Luxury เนาะ เพราะฉะนั้นเราก็ต้องมีการคัดสรรคุณภาพนะครับ อันนี้ก็ขึ้นอยู่กับเรื่องของฝ่ายจัดซื้อของบริษัทเขาพิจารณา...” ผู้จัดการทั่วไป เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 4 ปี ร้านนวดเพื่อสุขภาพและสปา luxury สไตล์ธรรมชาติแห่งหนึ่งในกรุงเทพฯ (B02)

“...จะใช้ผลิตภัณฑ์ของตัวเองหมด มีผลิตไว้ 5-6ที่ ก็จะสามารถสั่งผลิตได้ตลอด...” เจ้าของธุรกิจ เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 2 ปี สปาเพื่อความงามชื่อดังในจังหวัดชลบุรี (B09)

“...ราคาซื้อยิ่งเหมือนเดิมเพราะเราได้มีข้อตกลงกับผู้จัดหาในระยะยาว จึงไม่เป็นปัญหา...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 13 ปี โรงแรมรีสอร์ทห้าดาวแห่งหนึ่งในจังหวัดภูเก็ต (A04)

หรือกรณีที่ผู้ประกอบการมีความต้องการวัตถุดิบที่เปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถเปลี่ยนผู้จัดหาได้ในทันที ดังตัวอย่างของข้อมูลสัมภาษณ์ดังนี้

“...Supplier แทบจะไม่มีปัญหาอะไร ได้ของตามปกติ เราต่างหากที่ต้องปรับ อย่างฟ้าเซ็ดมือเราก็เปลี่ยนเป็นแบบเม็ด ที่พอหยดในน้ำและก็ฟูขึ้นมา ปกติเป็นผลไม้สดก็จะเป็นผลไม้มั้แห้ง

ลูกค้าจะมั่นใจกว่า ก็คือเปลี่ยน *supplier* ไปเลย” ผู้จัดการทั่วไป เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 10 ปี เซนสปาใหญ่ที่มีทั้งเดย์สปาและรีสอร์ทสปา (B08)

แต่ก็ยังมีผู้ประกอบการบางรายที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงราคาขาย ดังตัวอย่างของข้อมูลสัมภาษณ์ดังนี้

“...มี *Product* บางตัวที่เขาลดราคาบ้าง และบางตัวก็ปรับขึ้นนิดนึงก็กระทบกับ *cost* ที่สูงขึ้น แต่เราก็ยัง *manage* ได้อยู่ แต่ราคาซื้อขายนี้ขึ้นอยู่กับเขา (*supplier*)” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 18 ปี โรงแรมหรูห้าดาวแห่งหนึ่งที่มีเครือข่ายธุรกิจ โรงแรมทั่วโลก (A02)

ด้านอุปสรรคจากผลิตภัณฑ์ทดแทน พบว่าผลิตภัณฑ์อื่นยังไม่สามารถตอบสนองผู้ใช้บริการได้เทียบเท่า ทำให้อุปสรรคจากสินค้าทดแทนอยู่ในระดับที่ต่ำ ดังคำให้สัมภาษณ์ดังนี้

“...การซื้อไปใช้เองย่อมไม่เหมือนกับมาที่สปา โดยเฉพาะการได้รับการผ่อนคลายไม่สามารถทำได้ด้วยตนเอง...เป็นการเยียวยา เป็นการรักษาแบบหัตถบำบัด หรือวารีบำบัด...” ผู้จัดการทั่วไป เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 13 ปี ร้านสปาแบบครบวงจรแห่งหนึ่ง (B01)

“...ผลที่ได้รับมันต่างกันนะ ถ้าการมาสปา มันมีคนมา *treat* คุณ มากกว่าคุณ ไปทำอะไร คุณสามารถนอนหลับแล้วมีเหมือนเป็นควีนอะ แล้วก็มีคนมา *treat* คุณ...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 18 ปี โรงแรมหรูห้าดาวแห่งหนึ่งที่มีเครือข่ายธุรกิจ โรงแรมทั่วโลก (A02)

“...เป็นส่วนน้อยเพราะทุกท่านที่มาใช้บริการสปา มาเพื่อดูแลตัวเองในสาขานั้นๆ และเรามีผู้มีความรู้และเชี่ยวชาญเป็นอย่างดีที่จะให้บริการและให้คำแนะนำ และการดูแลที่ดีแน่นอน...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 13 ปี โรงแรมรีสอร์ทห้าดาวแห่งหนึ่งในจังหวัดภูเก็ต (A04)

ด้านแรงกดดันจากคู่แข่งรายใหม่ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่าเป็นเรื่องยากที่จะมีผู้ประกอบการใหม่เข้ามาลงทุนหลังจากสถานการณ์โควิด เนื่องจากต้นทุนในการประกอบธุรกิจสูงและมีต้นทุนในการจ้างงานพนักงาน *Therapist* สูง

“...รายใหม่ตอนนี้ค่อนข้างน้อยมาก เพราะว่าช่วงนี้ธุรกิจสปาไม่ค่อยน่าสนใจ เพราะกำลังซื้อของคนน้อย น้อยนะผู้ประกอบการใหม่ที่จะกล้าลงทุนในตอนนี้นี้...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 13 ปี โรงแรมรีสอร์ทห้าดาวแห่งหนึ่งในจังหวัดภูเก็ต (A04)

“...(ช่วงที่ผ่านมามีผู้ประกอบการรายใหม่เปิดให้บริการบ้างไหมคะ?) ที่ว่าไม่เยอะหลายร้านปิดไปด้วย...” เจ้าของธุรกิจ เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 2 ปี สปาเพื่อความงามชื่อดังในจังหวัดชลบุรี (B09)

“...ไม่ค่อยมีเปิดใหม่ มีแต่จะปิดลงเนื่องจากวิกฤติ COVID-19...” ผู้จัดการทั่วไป เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 13 ปี ร้านสปาแบบครบวงจรแห่งหนึ่ง (B01)

เมื่อพิจารณาถึงศักยภาพทางการแข่งขันของแต่ละราย และจำนวนคู่แข่งที่มีอยู่จำนวนมาก รายที่แย่งส่วนแบ่งทางการตลาดกัน และเนื่องด้วยการให้บริการของแต่ละรายมีลักษณะคล้ายกัน มีความแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย และแต่ละรายมีกลยุทธ์ในการดึงดูดลูกค้าที่ยากต่อการคาดเดา สะท้อนถึงความรุนแรงทางการแข่งขันของธุรกิจปัจจุบันที่อยู่ในอุตสาหกรรมสูง ดังคำให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“...ที่ตรงนี้จริงๆแล้วเหมือนไม่มีร้าน ไม่มีคู่แข่งแต่ถ้าเราข้ามไปฝั่ง x นะเทียบ ผมว่าน่าจะ 20 ร้านได้...” เจ้าของบริษัท เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 5 ปี ร้านนวดเพื่อสุขภาพภายใต้บรรยากาศที่แตกต่างในบ้านหลังหนึ่งในกรุงเทพฯ (B03)

“...ตอนที่เปิดครั้งแรกมีแค่ 3-4 ร้านเองนะในละแวกนี้ เนี่ย แต่ตอนนี้โอโหหันซ้ายแลขวาไปทุกร้อยเมตรเลย หลังจากที่เปิดมา 3 ปีก็ขึ้นเต็มเลย เต็มทุกหัวเมืองร้านที่เลย...” เจ้าของบริษัท เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 10-20 ปี ร้านนวดเพื่อสุขภาพและสปาที่เปิดเป็นร้านแรกๆในละแวกแห่งหนึ่งในกรุงเทพฯ (B10)

“...ช่วงนี้ Day Spa ก็พยายามปรับปรุงอัปเดตเทียบเท่ากับสปาในโรงแรม เพราะว่า day spa ก็มี Onsen แล้วเหมือนกัน เขาก็ทำ wellness แล้วเหมือนกัน แต่คิดว่ายังไง โรงแรมก็ยังมี ความแตกต่างมากกว่าในเรื่อง service และ private ที่ว่าโรงแรมยังเด่นตัวนี้มากกว่า...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 18 ปี โรงแรมหรูห้าดาวแห่งหนึ่งที่มีเครือข่ายธุรกิจ โรงแรมทั่วโลก (A02)

“...เมื่อก่อนก็จะมี sale และตัวเองในการไป Connection โรงแรมต่างๆ ปัจจุบันนี้คะมันเปลี่ยนไปละ คือสปามันมีเยอะขึ้นแล้วก็ออนไลน์มันเข้ามาเยอะขึ้น เราก็ต้องการรักษารฐานลูกค้าเดิมแล้วก็ต้องหาลูกค้าใหม่...” ผู้จัดการฝ่ายการตลาด เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 2 ปี ร้านสปาใจกลางย่านท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ (B05)

นอกจากนี้พบว่าในการแข่งขันของแต่ละรายมีความรุนแรงในด้านราคาของสินค้าและบริการ ดังคำให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“...เราทำโปรโมชันราคาพิเศษ เพราะว่าคู่แข่งของเราที่จะ dump ราคาลงมาเยอะมาก...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 18 ปี โรงแรมหรูห้าดาวแห่งหนึ่งที่มีเครือข่ายธุรกิจ โรงแรมทั่วโลก (A02)

“...เราก็ลดเยอะ เพราะว่าเมื่อเราเทียบกับคู่แข่งเรื่องราคาแล้วเนี่ย เวลาที่เราจะทำราคาหรือตั้งราคาเนี่ย เราก็เทียบกับคู่แข่งข้างบ้านเราว่า จะต้องไม่น้อยกับเขาหรือจะต้องไม่มากกว่าเขา

จะอยู่ในrange กลางๆ เพื่อดึงดูดให้กับลูกค้าที่มาลองใช้...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 11 ปี โรงแรมระดับนานาชาติห้าดาวแห่งหนึ่ง (A01)

สำหรับอำนาจต่อรองของผู้ซื้อในธุรกิจสปา พบว่า กลุ่มตัวอย่างทุกรายทั้งโรงแรมและรีสอร์ทสปา และเคย์สปา ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ไปในทิศทางเดียวกันว่า อำนาจต่อรองของผู้ซื้อสูงมาก เป็นอุปสรรคและความท้าทายของผู้ประกอบการ เนื่องจาก มีลูกค้ารายใหม่มากกว่าลูกค้าประจำ และมีลูกค้ารายใหม่เข้ามาเพิ่มขึ้นหากจัดโปรโมชั่นลดราคา ลูกค้าส่วนใหญ่จะมีพฤติกรรมที่ชอบทดลองหลายร้าน มีตัวเลือกที่หลากหลาย รวมถึงจากสถานการณ์โควิดลูกค้ากังวลเรื่องของความปลอดภัย ดังตัวอย่างสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...ลูกค้าของเราส่วนใหญ่จะเป็น ระดับ Luxury เป็นลูกค้าประจำด้วยครับ แล้วก็มีลูกค้า walk in ด้วย มีลูกค้าใหม่เข้ามาเรื่อยๆครับ...” ผู้จัดการทั่วไป เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 4 ปี ร้านนวดเพื่อสุขภาพและสปา luxury สไตลล์ธรรมชาติแห่งหนึ่งในกรุงเทพฯ (B02)

“...เดี๋ยวนี้โรงแรมเออะอะไรเอ๋ก็ลดราคา แล้วก็เมนูลิ่งการ เราเห็นนะเรายังอยากไปลองเออะ ประสาอะไรกับคนที่เขาเป็น User นะ เขาก็มีโอกาสมีทางเลือกมากขึ้น...” เจ้าของธุรกิจ เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 5 ปี ร้านนวดเพื่อสุขภาพภายใต้บรรยากาศที่แตกต่างในบ้านหลังหนึ่งในกรุงเทพฯ (B03)

“...ลูกค้าใหม่หมดเลย มีลูกค้าประจำไม่เยอะ ส่วนใหญ่จะเป็นลูกค้าเก่าที่เขาซื้อแพคเกจไว้...” ผู้จัดการฝ่ายการตลาด เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 2 ปี ร้านสปาใจกลางย่านท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ (B05)

“...สมมุติว่าลูกค้ามาซื้อ Voucher ใช้ voucher จากที่เราขายไปเนาะ หลังทริทเม้นท์เสร็จ ลูกค้าก็จะถามเราว่ามันจะมีโปรแกรมแบบนี้อีกเมื่อไหร่อะ ใช้อย่างเนี่ยอะ...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 11 ปี โรงแรมระดับนานาชาติห้าดาวแห่งหนึ่ง (A01)

“...กลุ่มลูกค้าก็เริ่มเข้ามาเยอะเพราะว่าเราเริ่มทำ Flash sale ด้วย มีโปรโมชั่นราคาพิเศษนะ คุณสามารถซื้อได้ภายใน 4 วันเท่านั้น แต่คุณสามารถ redeem ได้ภายใน 1 เดือน คือลูกค้ายังไม่ได้อใจเพราะราคาเต็มมันจะสูงมาก ...ถามว่ายอดขายมันก็ไม่ได้เหมือนตอนออกจากราคาปกติ ถ้าถามว่าเออ เราได้กลุ่มลูกค้าขึ้นมาใหม่มันก็ยังถือว่าโอเคอยู่ในยอดขายของแต่ละเดือนอะ... ลูกค้าคนไทยจะซื้อ voucher ของงานไทยเที่ยวไทย ซึ่งลูกค้าก็ไม่ได้ซื้อของเราที่เดียว ก็จะมีที่อื่นด้วย” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 18 ปี โรงแรมห้าดาวแห่งหนึ่งที่มีเครือข่ายธุรกิจโรงแรมทั่วโลก (A02)

“...ลูกค้าแบบไปๆมาๆอะ เพราะว่าเขาชอบลอง ไปร้านนู่นร้านนี่มาเสร็จแล้วก็กลับมาเพราะเขารู้แล้วว่าที่ซัดตัวของที่นี่ดีนะ สถานที่สะอาด ห้องน้ำสะอาดนะเพราะต้องอาบน้ำล้างตัว...”

เจ้าของธุรกิจ เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 2 ปี สปาเพื่อความงามชื่อดังในจังหวัด ชลบุรี (B09)

“...ราคาเปลี่ยนมากเลยคะเพราะว่ากำลังซื้อ(ของลูกค้า) ก็ไม่ได้มากเหมือนต่างชาติที่เขาเก็บเงินมาเพื่อพักผ่อน ส่วนคนไทยมองสปาไม่ใช่ปัจจัย 4...(ลูกค้า) กลับมาใช้ช้าน้อย มีไม่ถึง 50%...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 13 ปี โรงแรมรีสอร์ทห้าดาว แห่งหนึ่งในจังหวัดภูเก็ต (A04)

ตัวอย่างความกังวลของลูกค้าที่มีต่อสถานการณ์โควิด ดังต่อไปนี้

“...ช่วงที่เปิดมาตอนแรกนะ ลูกค้าค่อนข้างน้อยแล้วก็เหมือนยังไม่ค่อยมั่นใจคะ แต่ว่าพอหลังจากนั้นเพราะเขาเห็นวิธีการเราในการดูแลร้าน ความสะอาด แล้วก็เทคนิคการนวดพนักงาน ลูกค้าก็เลยกลับมาใช้บริการมากขึ้นเรื่อยๆในแต่ละเดือน...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 8 ปี เซนสปาใหญ่ที่มีทั้งสปาและรีสอร์ทสปา (B06)

จากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างการวิจัยเพื่อวิเคราะห์ถึงแนวโน้มของตลาด และภาพรวมของธุรกิจที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรผ่านเครื่องมือ PEST พบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ต่างมีความกังวลเรื่องสภาพเศรษฐกิจช่วงวิกฤตอย่างมากเพราะส่งผลกระทบต่อกำลังซื้อของลูกค้าลดลง และยังส่งผลถึงพฤติกรรมการใช้จ่ายใช้สอยของผู้บริโภคที่ระมัดระวังมากขึ้น และพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ซึ่งทำให้ผู้ประกอบการหลายรายพบกับโจทย์ที่ท้าทายมากขึ้น ดังที่กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อมูลว่า “...Marketing เนี่ยเขาก็วิเคราะห์แล้วว่าปีนี้จะไม่ดีทั้งปี จนถึง Q2 ปีหน้า ก็ขึ้นมาดิฉัน แต่อาจจะเป็นกลุ่มลูกค้าที่เป็นเอเชีย แล้วสุดท้ายที่ Q4 เนี่ย ถึงจะกลับมาจะกลับมาเนี่ยก็ไม่มีร้อยเปอร์เซ็นต์อยู่ที่ 50 เปอร์เซ็นต์ มันก็ขึ้นอยู่กับวัคซีนด้วย...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 11 ปี โรงแรมระดับนานาชาติห้าดาวแห่งหนึ่ง (A01)

“...ต้องใช้เวลาในการฟื้นตัว และใช้เวลาในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าเนื่องจากสภาพตลาดและชีวิตพฤติกรรมของลูกค้าเปลี่ยนไป ต่อให้กลับสู่ภาวะปกติมันก็ยังไม่ปกติเท่ากับก่อนการมีโควิด...” และยังพูดต่อว่า “...เศรษฐกิจแบบนี้เราจะต้องดูแลผลกระทบที่จะเกิดขึ้นเพื่อรักษาให้องค์กรอยู่ได้ในระยะยาว มีการประเมินสถานการณ์ใหม่เพื่อวางแผนการบริหารเพื่อสอดคล้องกับพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า คนไทยรักสุขภาพมากขึ้นนะเพียงแต่ยังไม่ทำแต่พอเกิด Covid ปีทุกคนทำ...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 13 ปี โรงแรมรีสอร์ทห้าดาวแห่งหนึ่งในจังหวัดภูเก็ต (A04)

“...มันไม่น่าจะโตกว่านี้ใหม่เพราะที่คิดว่า ที่ก็ถึงอิมตัวแล้วนะ ที่ก็รู้สึกมันอิมตัวแล้วนะตอนนี้อยากเปลี่ยนจะจัดการตัวเองเนี่ย อยากรู้น้ำร้านนะ จากสิ่งที่เกิดขึ้นคือคนไทยคนกรุงเทพฯนี่ก็เยอะมากขึ้น เพราะฉะนั้นเพราะคนนี่ก็เยอะมากขึ้นเนี่ย อาหารแทบจะมาถวายที่ปากเลยใช้

ใหม่ทุกอย่างต้องมาถึงมือหมด คนไม่เดินห้างคน เหมือนกันเราสะดวกเขาไม่ยากมานะ...”
 เจ้าของธุรกิจ เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 10-20 ปี ร้านนวดเพื่อสุขภาพและสปาที่
 เปิดเป็นร้านแรกๆ ในละแวกแห่งหนึ่งในกรุงเทพฯ (B10)

ซึ่งไปในทิศทางเดียวกับผู้ประกอบการอีกรายที่พูดถึงสถานะเศรษฐกิจที่กระทบกับ
 ต้นทุน “...เหมือนต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นอาจจะมีการปรับราคาลงก็แล้วแต่สถานะเศรษฐกิจ...”
 ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 18 ปี โรงแรมหรูห้าดาวแห่งหนึ่งที่มี
 เครือข่ายธุรกิจโรงแรมทั่วโลก (A02)

บางรายมีแผนการในการทำธุรกิจเพื่อมารองรับธุรกิจสปาที่ได้รับผลกระทบการวิกฤต
 เศรษฐกิจ ผู้จัดการฝ่ายการตลาด เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 2 ปี ร้านสปาใจกลาง
 ย่านทองเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ (B05) กล่าวว่า “...ไม่มีกำไรเลย จำเป็นต้องมีธุรกิจมารองรับ ธุรกิจส
 ปาไม่ฟื้นใน 2 ปี คาดว่า 4ปีจะกลับมาเหมือนเดิม เราจึงต้องทำธุรกิจเพิ่มเติม ซึ่งธุรกิจของเราจะต้อง
 ไปจับคนไทย...”

นอกจากนี้ยังเห็นถึงความนิยมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปส่งผลให้ผู้ประกอบการหลาย
 รายปรับตัวให้ทันกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่ส่งเสริมต่อธุรกิจ จากคำให้สัมภาษณ์ เช่น

“...สังคมลูกค้ามันเปลี่ยน คนที่อยู่ในวัยทำงานที่เขาทำงานอย่างหนัก เขาต้องการ
 กลับมาดูแลตัวเองมากกว่า เพราะฉะนั้นที่ว่ามันมีตลอดนี้มันมีตลอดเพียงแต่ว่าร้านไหนจะอยู่ได้
 ไม่ได้ จะได้รับ Demand นั้น มันอยู่ที่การปรับตัว เพราะว่ามันคือการแข่งขันนะ...” เจ้าของธุรกิจ
 เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 5 ปี ร้านนวดเพื่อสุขภาพภายใต้บรรยากาศที่แตกต่าง
 ในบ้านหลังหนึ่งในกรุงเทพฯ (B03)

และบางรายได้รับโอกาสทางธุรกิจเพิ่มขึ้นจากพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปเหล่านี้อย่าง
 ผู้จัดการทั่วไป เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 10 ปี เซนสปาใหญ่ที่มีทั้งเตียงสปาและรี
 สอร์ทสปา (B08) “...ที่ resort นี้ลูกค้าคนไทยตอบรับดีมาก พฤติกรรมคนเปลี่ยนไป เขาไม่ยากอยู่
 บ้าน เขาอยากเที่ยวไป แต่ไปต่างประเทศไม่ได้ พอมานี้ได้ธรรมชาติด้วย ได้พักผ่อน เพราะที่นี้ก็เป็น
 wellness อยู่แล้ว...”

มีบางรายกล่าวถึงพฤติกรรมเงินอายุของผู้บริโภค และมองว่าเป็นอุปสรรคในการทำ
 ธุรกิจ

“...ด้วยพฤติกรรมของคนไทยส่วนใหญ่ จะไม่ชอบแก้ผ้า ไม่ชอบให้ตะเนื่อต้องตัว
 คนส่วนใหญ่ที่มาใช้บริการคือคนไทย ซึ่งมันไม่ต้องแก้ผ้า แต่ถ้านวดออย ชัดตัว ก็จะมีคามเงิน
 อายุ ไม่เอาดีกว่าประมาณนี้ละ...” ผู้จัดการฝ่ายการตลาด เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงาน
 ด้านสปา 2 ปี ร้านสปาใจกลางย่านทองเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ (B05)

ด้วยสภาพแวดล้อมทั่วไปด้านเทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในในยุคดิจิทัลและความก้าวหน้าด้าน Wellness Tech ที่เข้ามาช่วยแก้ปัญหาด้านสุขภาพของคนในยุคดิจิทัลและจะเข้ามาสร้างความเปลี่ยนแปลงในธุรกิจสปา นั้น ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เห็นชอบเรื่องการพัฒนาเทคโนโลยีแต่มีความเชื่อมั่นว่า ธุรกิจสปานั้นจะต้องใช้บุคลากรมากกว่าเครื่องมือเทคโนโลยี และเห็นว่าเทคโนโลยีไม่มีผลกระทบกับธุรกิจมากเท่าไร ดังคำให้สัมภาษณ์ที่ว่า

“...สปาจะเป็นเนื้อสัมผัสเนื้อมันจะไม่เหมือนคลินิกที่จะต้องมีเครื่องผลัก พี่ว่ามันก็ดี แต่ว่าพี่อยากทำสปาของตัวเองให้เป็นชิคเนเจอร์ว่าเป็นมือมากกว่า...” เจ้าของธุรกิจ เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 2 ปี สปาเพื่อความงามชื่อดังในจังหวัดชลบุรี (B09)

“...สปานะในความคิดพี่อะ พี่ชอบ high touch low tech คือของไทยอะ เน้นสัมผัส เน้นกดใช้เครื่องมือ เนี่ยรู้สึกว่ามันจะดีกว่า แต่เครื่องมือมันก็ช่วยอย่าง facial มันมีเครื่องมือช่วยนวดกระตุ้นให้ตัวผลิตภัณฑ์มันซึมเข้าสู่ผิวและพวกนี้มันก็จะผิวก็ต่างกัน แต่ถ้าถามว่าผิวในการสัมผัส มันจะรู้สึก relax มากกว่าในการทำทรีทเม้น...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 18 ปี โรงแรมหรูห้าดาวแห่งหนึ่งที่มีเครือข่ายธุรกิจโรงแรมทั่วโลก (A02)

“...ไม่มี เป็นศาสตร์ศิลป์เคิมปกติ ทั้งหมดไม่มีเครื่องช่วยใดๆ กระทั่งการนวดหน้า เคยคิดเหมือนกันนะ พี่ใหญ่ที่สุดเป็นคุณหมอนะ ก็เคยถามแต่เราก็มีความรู้สึกที่เราไม่ต้องไปลงทุนตรงนั้นนะ เราขายด้วย product คือ Human กับ product ที่เป็นผลิตภัณฑ์บวกกับฝีมือนวดกันแค่นั้นครับ พี่ว่าเทคโนโลยีมันน่าจะมาในรูปแบบนวัตกรรม product มากกว่า สุดท้ายแล้วอะสินค้าบริการนี้ยังไงก็ต้องมีคนเป็นปัจจัยหลัก เพราะว่าเรามี AI ที่เป็นสมองเราอะ...” เจ้าของธุรกิจ เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 5 ปี ร้านนวดเพื่อสุขภาพภายใต้บรรยากาศที่แตกต่างในบ้านหลังหนึ่งในกรุงเทพ (B03)

“...ธรรมดา เนื่องจากอย่างไรมนุษย์ก็ต้องการการดูแล เอาใจใส่ คนที่ซื้อเก้าอี้ไปนั่งตั้งไว้ที่บ้านสุดท้ายก็ต้องมาสปา...” ผู้จัดการทั่วไป เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 13 ปี ร้านสปาแบบครบวงจรแห่งหนึ่ง (B01)

ทั้งนี้ธุรกิจสปายังมีความเกี่ยวข้องและได้รับผลกระทบโดยตรงกับหน่วยงานภาครัฐ และอยู่ในความดูแลของกระทรวงสาธารณสุข และจำเป็นที่จะต้องทำตามมาตรการของภาครัฐ ซึ่งธุรกิจสปาอยู่ในธุรกิจแรกๆที่มีคำสั่งจากรัฐบาลให้ปิดให้บริการชั่วคราวเป็นเวลาหลายเดือนติดต่อกัน และภาครัฐมีมาตรการการช่วยเหลือเยียวยาผู้ประกอบการไปถึงพนักงาน จากการเก็บข้อมูลพบว่า มีผู้ประกอบการบางรายได้รับโอกาสและการช่วยเหลือจากรัฐบาล ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นผู้ประกอบการประเภทโรงแรมและรีสอร์ทสปา

“...ทางโรงแรมเข้าโครงการของรัฐบาล พี่คิดว่าจากการที่เราเปิดโรงแรม *staycation* ที่มาพักเยอะนะคะถือว่าค่อนข้างได้ช่วยเหลือเต็มที่เลย เพราะว่าบางครั้งเนี่ยคือลูกค้าอย่างทีบอก แหละ อย่างลูกค้าที่จะมาพักเรา ในภาพเก่าก็จะต้องเป็นนักธุรกิจ ไม่ใช่พนักงานที่เป็นแบบว่า ระดับ หัวหน้างาน ระดับ *officer* หรืออะไรเงี้ย ก็พอเราเปิดตัวครั้งนี้ ก็พี่คิดว่าเกือบทุกระดับชั้น สามารถเข้ามาใช้บริการได้...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 11 ปี โรงแรมระดับนานาชาติห้าดาวแห่งหนึ่ง (A01)

“...งานไทยเที่ยวไทย จริงๆตัวนี้ก็ช่วยโปรโมทเหมือนกันนะคะ เหมือนกับว่าเราก็มีโอกาสได้ไปร่วมงานที่ทางรัฐจัดเป็นการโปรโมทให้ลูกค้ารู้จักสปาของเรามากขึ้น เพราะเมื่อก่อนถ้าเราไม่ไปออกบูธไม่ไปร่วมอย่างนี้ ลูกค้ากลุ่มทั่วไปเขาอาจจะไม่รู้จักก็ได้ ที่โรงแรมเรามีสปานะ มีมาตรฐานระดับ 5 ดาวนะ ลูกค้าบางคนมาครั้งแรกก็ประทับใจ เคยแต่ได้ยินแต่ไม่เคยมา...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 18 ปี โรงแรมห้าดาวแห่งหนึ่งที่มีเครือข่ายธุรกิจ โรงแรมทั่วโลก (A02)

“...เราเข้าไปร่วมอบรมกับรัฐบาล ว่าการทำสปาระหว่าง *covid* เนี่ย จะต้องทำอย่างไรบ้าง มีการทำคอนเซ็ปต์ตรวจเช็ค และก็ทำความสะอาดห้องของเราโดยใช้เครื่องทำความสะอาดฆ่าโควิด ผ้าที่ใช้ในห้องเปลี่ยนทุกครั้ง มันเลยทำให้ลูกค้ามั่นใจในสิ่งที่เราทำ เลยไม่ค่อยมีปัญหาเท่าไร...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 15 ปี เซนสปาใหญ่ที่มีทั้งเตียงสปาและรีสอร์ทสปา (B07) ซึ่งไปในทิศทางเดียวกันกับผู้ให้สัมภาษณ์อีกท่านหนึ่งในองค์กรเดียวกัน คือ ผู้จัดการทั่วไป เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 10 ปี เซนสปาใหญ่ที่มีทั้งเตียงสปาและรีสอร์ทสปา (B08) กล่าวว่า “...ก็ดีขึ้นนะ ส่วนคนที่ลูกค้าได้รับเนี่ยก็ใช้อยู่ ส่วนของเราเองที่ได้จากรัฐเนี่ย เราก็เอาไปลดให้ลูกค้าอีก...”

และผู้ประกอบการประเภทเตียงสปาส่วนใหญ่ได้รับผลกระทบอย่างหนักและเข้าไม่ถึงความช่วยเหลือของนโยบายภาครัฐ

“...การส่งเสริมของรัฐบาล ไม่มีมาส่งเสริมว่าธุรกิจตรงนี้เป็น *for health* จริงๆ อย่างตอนที่โดนปิดเราก็โดนปิดเป็นที่แรกๆ และเปิดหลังสุด แต่เรากลับเป็นกลุ่มที่ได้รับการสนับสนุนน้อยที่สุด ใช้คำว่าที่สุด สนับสนุนทำการตลาด PR อันนี้เป็นเรื่องที่ทำได้ อย่างเช่นเรามีททท โปรโมทเพื่อการท่องเที่ยวไทย เขาสามารถสอดแทรกเนื้อหาเข้าไปได้เลยนะว่าเราเป็นนวดไทย หรือทำโยคะไปทั่วโลกยังได้เลยที่เราคือสปาที่เนียนที่สุดในโลกนะ แต่ที่เราไม่ได้มีแคมเปญแบบนั้นเลย...” ผู้จัดการทั่วไป เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 4 ปี ร้านนวดเพื่อสุขภาพและสปา *luxury* สไตล์ธรรมชาติแห่งหนึ่งในกรุงเทพ (B02)

“...ผู้ประกอบการเองเนี่ยก็ต้องขออนุญาตต้องเข้ามาตรวจสอบต้องทำทุกอย่างตาม โลกเข้ันเขา แต่พอมีปัญหาอันนี้เรียนตามตรงไม่มีอะไรเลยไม่มีมาตรการช่วยเหลืออะไรเลย...ซึ่งสิ่ง ที่เขาพูดมาเป็นนโยบายอะ มันส่งผลกับผู้ประกอบการที่แปลว่าอะไรมันต้องไปลงทุนเพิ่มหรือ...ส่ง เรื่องที่เป็นเงินช่วยเหลือช่วยเขาก็ไม่ได้เขาก็มีข้อผิดพลาดอะไรกันเงินช่วยเหลือเดือนละ 5,000 ก็ หลายคนยังไม่ได้ตรงนี้ก็...” เจ้าของธุรกิจ เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 5 ปี ร้าน นวดเพื่อสุขภาพภายใต้บรรยากาศที่แตกต่างในบ้านหลังหนึ่งในกรุงเทพ (B03)

“...สปาจะไม่รอดนะ คนไทยส่วนน้อยที่จะรู้ว่าสปามันคือ wellness คนไทยจะมาว่า spa ก็อนวดคะ คนไทยจะไม่ get ว่าทำไมถึงมีนวดอยู่ในสปา แล้วทำไมถึงไม่ไปนวดร้านเลยอะ ทำไมต้องมาสปา...มันก็เลยทำให้ธุรกิจสปามันไม่ไปจุดสูงสุดสักที เพราะว่าจริงๆแล้วภาครัฐเองก็ไม่ ผลักดันอย่างชัดเจน ไม่ยอมแบ่งให้ชัดเจนว่า wellness คืออะไร สปาก็คืออะไร ร้านนวดคืออะไร... ผู้ประกอบการก็ต้องดิ้นรนเอง ทางภาครัฐไม่มีนโยบายที่จะโอบอุ้มอะไรเลย นอกจากจะให้รูปแบบ ดอกเบี้ยต่ำ...” ผู้จัดการฝ่ายการตลาด เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 2 ปี ร้านสปาใจ กลางย่านทองเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ (B05)

“...ที่รู้สึกค่อนข้างแบบสิ้นหวังหมดหวัง พี่ไม่ค่อยอยากมีคอมเม้นเลยคะรู้สึกว่าจะต้อง ช่วยตัวเองมากกว่าเพราะว่าเรียกเรื่องไปมันก็ไม่ได้ยุติ เขาก็ช่วยอะไรไม่ได้ยุติ...” เจ้าของธุรกิจ เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 2 ปี สปาเพื่อความงามชื่อดังในจังหวัดชลบุรี (B09)

“...พี่ไปแล้วมันเต็ม สิทธิเต็มที่พี่จะต้องไปติดต่อที่มันเต็มแล้วพอพี่ยื่นมันก็ไม่ได้เพราะ มันไม่ได้พี่รู้สึกไม่ได้จะไม่ได้ที่เกิดจากอะไร เขาจำกัดจำนวนของผู้ประกอบการ...” เจ้าของธุรกิจ เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 10-20 ปี ร้านนวดเพื่อสุขภาพและสปาที่เปิดเป็นร้าน แรกๆในละแวกแห่งหนึ่งในกรุงเทพ (B10)

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปพบว่า ภาครัฐมีบทบาทเป็นอย่างมากสำหรับ ธุรกิจสปา นโยบายของภาครัฐไม่สามารถครอบคลุมผู้ประกอบการได้ทั้งหมด ซึ่งผู้ประกอบการราย ย่อยเคยส์สปาไม่คาดหวังการช่วยเหลือจากภาครัฐและดำเนินธุรกิจเองต่อไป ซึ่งตรงข้ามกับ ผู้ประกอบการโรงแรมและรีสอร์ทสปาที่ได้รับ โอกาสเพิ่มขึ้นจากนโยบายภาครัฐและได้เข้าร่วม โครงการกับรัฐบาล

4.2.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

4.2.2.1 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในระดับองค์กร

จากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างถึงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในระดับ องค์กร พบว่าหลังช่วงวิกฤตโควิดผู้ประกอบการมีการทิศทางขององค์กรที่ต่างกัน มีทั้งวางแผนที่จะ

ขยายธุรกิจ เพิ่มและพัฒนาสินค้าและบริการ คงที่ นำเสนอสินค้าและบริการแบบเดิม และลดขนาดธุรกิจลง อีกทั้งแต่ละองค์กรวางเป้าหมายในระยะยาวแตกต่างกันออกไป ดังนี้

1. วางกลยุทธ์เติบโต พบว่ามีบางองค์กรที่ขยายธุรกิจ โดย หาดตลาดใหม่ พัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือทำการจับมือกับแบรนด์ภายใต้บริษัทตัวเอง ดังนี้

ในช่วงที่ร้านถูกสั่งปิดชั่วคราว จากกลุ่มตัวอย่างพบว่า 3 รายวางกลยุทธ์การเติบโตในกลุ่มเป้าหมายเดิมและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ขึ้นมา และพบกลุ่มตัวอย่างที่มีแผนจะเพิ่มกลุ่มเป้าหมายใหม่โดยใช้ผลิตภัณฑ์ที่สามารถต่อยอดได้

“...ช่วงปิดร้านเราก็จะมีทีมวิจัยที่ทำผลิตภัณฑ์หรือสินค้าใหม่ๆเข้ามาในร้าน หรือตัว *product* ใหม่ๆ...” ผู้จัดการทั่วไป เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 4 ปี ร้านนวดเพื่อสุขภาพและสปา *luxury* สไตล์ธรรมชาติแห่งหนึ่งในกรุงเทพฯ (B02)

“...อยากจะทำอีกตึกนึงแล้วก็ให้เป็นคลินิก เพราะทำผลิตภัณฑ์เอง พัฒนาเอง มันเริ่มจากการทำแบรนด์เครื่องสำอางค์และต่อยอดมาเป็นสปา...” เจ้าของธุรกิจ เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 2 ปี สปาเพื่อความงามชื่อดังในจังหวัดชลบุรี (B09)

พบว่ากลุ่มตัวอย่างดำเนินการ ขยายตลาดโดยยังคงใช้ผลิตภัณฑ์เดิมอยู่ “...ในอนาคตเรากำลังจะทำธุรกิจเพิ่มเติม ในลักษณะ *beauty* เหมือนเดิม โดยที่เราจะลด *scale* ลง เช่น ขายเฟรนไชส์และทำ *facial* อย่างเดียว...” ผู้จัดการฝ่ายการตลาด เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 2 ปี ร้านสปาใจกลางย่านทองเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ (B05)

“...จะทำยังไงให้กลุ่มลูกค้าที่เข้าพักในกรุงเทพฯหรือต่างจังหวัดเนี่ย ได้มีประสบการณ์มาใช้บริการในส่วนของสปาในโรงแรม เพราะบางคนไม่คิดเลยว่าที่นี่มี *SPA* นะ หรือว่าแบบการบริการนี้ราคามันไม่ได้สูงอย่างที่คิดไว้ เราก็เลยทำโปรพิเศษ กลุ่มลูกค้าก็เริ่มเข้ามาเยอะเพราะเราเริ่มทำ *Flash sale* ด้วย มีโปร โมชั่นราคาพิเศษนะ คุณสามารถซื้อได้ภายใน 4 วันเท่านั้น แต่คุณสามารถ *redeem* ได้ภายใน 1 เดือนเหมือนกันว่ามันเป็นการบอกต่อดีเลย แล้วก็ลูกค้าก็ได้รับข้อมูลข่าวสารจากทางโซเชียล *Facebook* บ้าง *IG* บ้าง ก็เลยมีลูกค้าโทรเข้ามาสอบถามเยอะ ที่นี้พอเริ่มมาทำครั้งแรกลูกค้าก็เริ่มประทับใจแล้วก็มีการบอกต่อเพื่อน เราก็ได้ฐานลูกค้าใหม่ขึ้นมาเยอะมากในช่วง *covid*...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 18 ปี โรงแรมหรูห้าดาวแห่งหนึ่งที่มีเครือข่ายธุรกิจโรงแรมทั่วโลก (A02)

ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ทำการจับมือกันระหว่างแบรนด์ที่อยู่ภายใต้บริษัทเดียวกันได้กล่าวถึงการร่วมมือนี้ไว้ว่า “...ตอนนี้เรามีคนมาซื้อ สปาทรีทเม้น สามหมื่น ได้ สี่หมื่น แกรมที่พอกที่นี้ด้วย 1 คีน ตอนแรกเราไม่ได้ *synergy* กันระหว่าง 2 แบรนด์เรา พอโควิดปุ๊ปเราจะปล่อยให้ห้องว่างทำไม ก็ *synergy* ไปสิ...” และองค์กรนี้ทำการขยายตลาดโดยใช้ผลิตภัณฑ์เดิมโดยเพิ่มช่องทางการ

ขายออนไลน์ ควบคุมไปด้วย ซึ่งกลุ่มตัวอย่างกล่าวไว้ว่า “...การจัดการเปลี่ยนไปเพิ่มออนไลน์มากขึ้น จากสมัยก่อนที่เราจำกัด channel และก็มีร่วมกับ Lazada กับ Shopee แต่พูดจริงๆว่ายอดก็ไม่ได้เยอะเท่าที่เราหวังไว้...” ผู้จัดการทั่วไป เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 10 ปี เซนสปาใหญ่ที่มีทั้งเตียงสปาและรีสอร์ทสปา (B08)

2. วางกลยุทธ์คงที่ จากกลุ่มตัวอย่างพบว่าบางรายคำนึงธุรกิจแบบชะลอทิศทางของตลาดก่อนที่จะตัดสินใจว่าจะวางแผนต่อไปอย่างไร ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“...แต่ว่าธุรกิจเราจะอย่างไรต่อไปอันนั้นอีกทีหนึ่งในส่วนของผลิตภัณฑ์เราอาจจะคงที่ที่การออนไลน์ แต่ในส่วนสปาเราต้องดูทางภาครัฐว่าจะยังไปเปิดนานแค่ไหน เราต้องดูทางเขาอีกทีหนึ่งค่ะ...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 8 ปี เซนสปาใหญ่ที่มีทั้งเตียงสปาและรีสอร์ทสปา (B06)

“...อยากหาพื้นที่ธุรกิจอื่นใหม่ ก็อยากหาแต่มีคนคนเดียวไม่ได้ไง ยังมีลูกน้อง พี่ก็คิดไปเรื่อยๆ พี่ก็พยายามจะหาอะไรก็ได้ที่มาเชื่อมกับที่ร้านเรา...” เจ้าของธุรกิจ เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 10-20 ปี ร้านนวดเพื่อสุขภาพและสปาที่เปิดเป็นร้านแรกๆในละแวกแห่งหนึ่งในกรุงเทพฯ (B10)

3. วางกลยุทธ์ลดขนาดองค์กร ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพบว่า หลายองค์กรลดการลงทุนลดขนาดองค์กร และลดกลุ่มเป้าหมาย ดังนี้

“...ในส่วนของสปา ถ้าไม่รวมค่าเช่าอยู่ได้ เพราะว่ามันเราไม่ได้ใช้เยอะอะไร ถ้าทริทเม้นท์ไหนที่คอร์สมันแพง เราก็อาจจะหลีกเลี่ยงการขายไป...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 11 ปี โรงแรมระดับนานาชาติห้าดาวแห่งหนึ่ง (A01)

“...ในไทยจะไม่ทำสาขาเพิ่มแน่นอน ต้องบอกตามตรงว่าสปาไม่ได้ทำรายได้ให้กับเราเท่าไร...” ผู้จัดการฝ่ายการตลาด เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 2 ปี ร้านสปาใจกลางย่านทองเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ (B05)

“...บางร้านที่เรามองแล้วว่าไม่เวิร์ค อย่างสาขาแห่งหนึ่ง จากที่เรามีพื้นที่ 500 กว่าตรม เราตัดครึ่งร้านเลย เราลดขนาดเลย เราไม่เห็นจำเป็นต้องมี ซุปเปอร์ใหญ่ขนาดนี้เลย ในเมื่อเรายัง service ลูกค้าได้เหมือนเดิม เรายังมีสปาเหมือนเดิม เราก็ปรับพื้นที่ให้มีส่วนของ retail (ที่วางสินค้าจัดจำหน่าย) มากขึ้น...” ผู้จัดการทั่วไป เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 10 ปี เซนสปาใหญ่ที่มีทั้งเตียงสปาและรีสอร์ทสปา (B08)

“...เรายังไม่เพิ่มการลงทุนอะไร คง ณ ตอนนี้อย่างที่คิดที่สุด คงให้องค์กรสามารถเคลื่อนที่ไปได้ หลังจากนั้นเราจะโฟกัสลูกค้าคนไทยมากขึ้น เราต้องมีการวางแผนให้บริการคนไทยมากขึ้นกว่าเดิม ต้องศึกษาไลฟ์สไตล์ของคนไทย ไม่ว่าจะเป็นทริทเม้นท์หรือราคา ราคาสำคัญมาก ก็ต้อง

ปรับเปลี่ยนเยอะ **ทริทเม้นท์จาก 40 ตัวอาจจะเหลือแค่ 20 ตัวเอาเท่าที่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้า...**” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 13 ปี โรงแรมรีสอร์ตห้าดาวแห่งหนึ่งในจังหวัดภูเก็ต (A04)

4.2.2.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ จากการศึกษาถึงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ พบว่ากลุ่มตัวอย่างเจาะมีกลุ่มเป้าหมายทั้งสองตลาด ทั้งกลุ่มเป้าหมายแบบกว้าง และเจาะจงเฉพาะกลุ่ม แต่กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดแข่งขันทางธุรกิจด้วยกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง ให้โดดเด่นจากคู่แข่ง ซึ่งกลุ่มเป้าหมายของโรงแรมและรีสอร์ตสปาส่วนใหญ่และเคยสปา 2 ราย ที่ช่วงก่อนโควิด จะเหมือนกัน คือ นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติกว่า 70 % อีก 30% เป็นกลุ่มลูกค้าคนไทยระดับ Luxury หลังจากช่วงโควิด กลุ่มเป้าหมายกลายเป็นลูกค้าคนไทยกว่า 90% และมีชาวต่างชาติที่อาศัยอยู่ในประเทศไทยในระยะยาว ซึ่งจะแตกต่างจากผู้ประกอบการเคยสปา ที่กลุ่มเป้าหมายช่วงก่อนโควิดและหลังโควิดไม่เปลี่ยนแปลง ด้วยกลุ่มเป้าหมายที่เป็นคนไทยอยู่แล้ว ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1. กลุ่มเป้าหมายของโรงแรมและรีสอร์ตสปา ช่วงก่อนและหลังโควิด พบว่ามีการเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์กรมีการปรับเปลี่ยนวิธีการดูแลลูกค้า และวางแผนที่จะเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่ให้ได้มากที่สุด

“...หลังจากโควิดที่โรงแรมเรากลับมาเปิดอีกครั้งหนึ่งเนี่ย กลุ่มลูกค้าเราก็ค่อนข้างที่จะเปลี่ยนไปเยอะมาก เดิมกลุ่มลูกค้าเราที่ผ่านมานะเนี่ย มันจะเป็น *middle east* เป็นหลัก แล้วก็แขกที่เป็น *Family* เป็นลองสเตย์ เพราะเขาจะมา *medical checkup* ร่างกายเขาเลยอยู่เกิน 7 วัน เพราะว่าบางครั้งเนี่ยคือลูกค้าอย่างทีบอกแหละ อย่างลูกค้าที่จะมาพักเรา ในภาพเก่าก็จะต้องเป็นนักธุรกิจ ไม่ใช่พนักงานที่เป็นแบบว่า ระดับหัวหน้างาน ระดับ *officer* หรืออะไรเงี้ย คือพอเรามาเปิดตัวครั้งนี้คือที่คิดว่าเกือบทุกระดับชั้นสามารถเข้ามาใช้บริการได้...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 11 ปี โรงแรมระดับนานาชาติห้าดาวแห่งหนึ่ง (A01)

“...แต่ก่อนเป็นลูกค้าต่างชาติ ส่วนลูกค้าหลักๆตอนนี้เป็นคนไทย เป็นวัยทำงานก็จะเริ่มมามีประสบการณ์การใช้สปามากขึ้น...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 18 ปี โรงแรมหรูห้าดาวแห่งหนึ่งที่มีเครือข่ายธุรกิจโรงแรมทั่วโลก (A02)

2. กลุ่มเป้าหมายของเคยสปา ช่วงก่อนและหลังโควิด ที่พบว่าไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากเท่าไร

“...ลูกค้าของเราส่วนใหญ่จะเป็น ระดับ *Luxury* เป็นนักธุรกิจ...” ผู้จัดการทั่วไป เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 4 ปี ร้านนวดเพื่อสุขภาพและสปา *luxury* สไตล์ธรรมชาติแห่งหนึ่งในกรุงเทพฯ (B02)

“...เป็นกลุ่ม Residence ที่เป็นผู้พักอาศัยและคนไทยเพราะฉะนั้นส่วนใหญ่จะเป็นคนไทย สัก 10% เป็นต่างชาติ ซึ่งต่างชาติก็จะเป็นต่างชาติที่อาศัยอยู่แล้ว...แล้วก็อีกกลุ่มหนึ่งที่ซีเซอร์ไพรส์ซึ่งจริงๆเราก็ไม่ได้คาดหวังก็เป็นกลุ่มที่เป็น hi-end ไปเลยกลุ่มที่เขาเคยนอนสปาหรือว่าเขาเงินเขายังมีแพ็คเกจอยู่ในโรงแรมใหญ่ๆ... ส่วนใหญ่จะเป็นครอบครัว สามีภรรยา คู่แฟน มาแบบมาด้วยความตั้งใจมา...” เจ้าของธุรกิจ เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 5 ปี ร้านนวดเพื่อสุขภาพภายใต้บรรยากาศที่แตกต่างในบ้านหลังหนึ่งในกรุงเทพ (B03)

แต่ก็พบว่าเดย์สปาบางรายพบการเปลี่ยนแปลงจากลูกค้าต่างชาติ มาเป็นคนไทย

“...ก่อนโควิดก็จะเป็นลูกค้าใหม่ค่ะ ลูกค้าออร์ส ลูกค้าคนไทยก็มีเหมือนกัน ลูกค้าออร์สก็มีค่ะ แต่ว่าอาจจะยังไม่มากเท่าไร คือกัดส่วนนี้เราอาจจะซัก 80% ต่างชาติ 20% เป็นคนไทยค่ะ แล้วพอหลังโควิดมาเปลี่ยนแปลงยังไงบ้างคะ? 80% เป็นคนไทย 20% เป็นคนต่างชาติ เพราะต่างชาติเรารับได้แต่คนที่ long stay อยู่ที่นี้ตลอด จะเป็นแม่บ้านญี่ปุ่นอยู่กับสามีอยู่แล้ว...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 8 ปี เซนสปาใหญ่ที่มีทั้งเดย์สปาและรีสอร์ทสปา (B06)

“...ลูกค้าคนไทยเยอะขึ้นมากหลังจากโควิดเกือบ 200 เปอร์เซ็นต์แล้วอะ และ Nature ของคนไทยก็จะไม่เหมือนคนต่างประเทศ เราต้องพูดจาให้มีสัมมาคารวะ ให้รู้จักว่าชอบอะไรไม่ชอบอะไร ซึ่งวิธีการทำธุรกิจแตกต่างกันสิ้นเชิง ยากขึ้นเยอะ...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 15 ปี เซนสปาใหญ่ที่มีทั้งเดย์สปาและรีสอร์ทสปา (B07)

จะเห็นได้ว่าหลังจากโควิดกลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติลดลงจนถึงไม่มีเลย เป็นผลมาจากหลังจากช่วงโควิดนักท่องเที่ยวต่างชาติไม่สามารถเดินทางเข้ามาในประเทศไทยได้ ทำให้กลุ่มเป้าหมายเปลี่ยนไปเป็นลูกค้าคนไทยกว่า 90% ทำให้โรงแรมได้รับผลกระทบเป็นอย่างมาก และพบว่าผู้ประกอบการทั้งหมดเข้ามาแข่งขันแย่งกลุ่มเป้าหมายใกล้เคียงกัน และในแต่ละองค์กรวางกลยุทธ์ธุรกิจในการสร้างความแตกต่างเพื่อดึงลูกค้าคนไทยให้สนใจ และผู้ประกอบการโรงแรมและรีสอร์ทสปาวางกลยุทธ์การแข่งขันเรื่องราคาให้มาอยู่ในระดับเดียวกับที่จะสามารถแข่งขันกับเดย์สปาได้ จากข้อมูลพบว่ามีผู้ประกอบการที่สร้างความแตกต่างในแต่ละเรื่องที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. ความแตกต่างเรื่องสินค้าและบริการ (Product and service differentiation)

“...อย่างเรื่องของการทำหรือการนวดมันค่อนข้างจะแตกต่างกันแล้ว เรื่อง product ในที่นี้ไม่ได้หมายถึงแค่ของ หมายถึงคนด้วย เรามีการเทรนนิ่งเพื่อให้ลูกค้าแบบ มันว่า อะไรแบบนี้ครับ เราค่อนข้างคัดสรรพนักงาน คัดสรรประสบการณ์ก่อน ต้องมีใบความรู้เรื่องจากจบใน 1 วัน จะต้องมีนักกายภาพเข้ามา เช่น จบการแพทย์แผนไทยมา เราจะพิจารณาเป็นพิเศษ หรือเป็นนักกายภาพที่จบทางด้านของวิทยาศาสตร์การกีฬา มา อย่างน้อยก็ต้องมีเข้ามาอยู่ในสปาของเรา หาก

ลูกค้ามีภาวะความดันโลหิตไม่ดีเช่นน้ำเกิดอาการสโตรกขึ้นมา เราต้องมีคนที่รองรับและ support เขา ได้เต็มที่ แม้กระทั่งผู้จัดการสปาเองนะครับ ถ้าไม่ได้จบการโรงแรมมาก็ต้องมีใบจบสปามา และก็ต้องมาจากโรงพยาบาลจะพิจารณาเป็นพิเศษ เพราะเราต้อง save ผู้บริโภค อันนี้สำคัญ...” ผู้จัดการทั่วไป เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 4 ปี ร้านนวดเพื่อสุขภาพและสปา luxury สไตล์ ธรรมชาติแห่งหนึ่งในกรุงเทพ (B02)

“...เราเป็น wellness center เราไม่ได้มีเฉพาะพนักงานนวดเพื่อสุขภาพ เรามีผู้เชี่ยวชาญทางด้านต่างๆมากมาย เช่นเรามีนักกายภาพประจำแผนกทุกวันค่ะเพื่อเช็คร่างกาย เรามีนักโภชนาการให้คำปรึกษาด้านสุขภาพตลอดเวลา และเรามีพยาบาลประจำทุกวันเพื่อที่จะดูแลเรื่องสุขภาพโรงพยาบาล และมีผู้เชี่ยวชาญทางด้านต่างๆของแผนกฟิสิกส์เพื่อที่จะดูแลเรื่องสุขภาพร่างกายด้วย ... เราจะรู้ว่าเป็นลูกค้ารายเก่าที่กลับมาเพราะเราจะต้องมีเรคคอร์ดไว้ เพื่อที่เราจะจำเขาได้และเป็น การสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 13 ปี โรงแรมรีสอร์ทห้าดาวแห่งหนึ่งในจังหวัดภูเก็ต (A04)

“...Service mind ที่เราแตกต่างจากคนอื่น พนักงานของเราไม่ได้แบ่งแยกกลุ่มลูกค้า การบริการเสมอต้นเสมอปลาย ทำให้ลูกค้าประทับใจในการทำทริทเม้นทุกครั้งมากกว่าเรื่อง Service Mind ว่าลูกค้ามาถึงมันเป็น first impression มาถึงก็ประทับใจ... ช่วงนี้ Day Spa ก็พยายามปรับปรุง อัปเดตเทียบเท่ากับสปาในโรงแรม เพราะว่า day spa ก็มี Onsen แล้วเหมือนกัน เขาก็ทำ wellness แล้วเหมือนกัน แต่เหมือนคิดว่ายังไงโรงแรมก็ยังมีแตกต่างมากกว่าในเรื่อง service และ private ที่ว่าโรงแรมยังเด่นตัวนี้มากกว่า day spa อาจจะแบบเหมือนกับเน้นลูกค้ามากกว่าบริการแต่ว่าในส่วนโรงแรมเน้นเรื่องบริการ คัดกลุ่มลูกค้ามากกว่า บางครั้งเรายอมที่จะปฏิเสธลูกค้า ถ้าเราไม่พร้อมจริงๆ เพื่อรักษามาตรฐานไว้...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 18 ปี โรงแรมหรูห้าดาวแห่งหนึ่งที่มีเครือข่ายธุรกิจโรงแรมทั่วโลก (A02)

“...เรามี wellness zone ซึ่งหลังจากโควิด เขาก็มาใช้บริการค่อนข้างเยอะกว่าเดิมด้วยซ้ำ เรามีเครื่องออกซิเจน มีห้องสปาเกลือ...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 8 ปี เซนสปาใหญ่ที่มีทั้งเตียงสปาและรีสอร์ทสปา (B06)

2. ความแตกต่างเรื่องภาพลักษณ์ (Image differentiation) จากข้อมูลพบว่าผู้ประกอบการเดย์สปาจะสร้างความแตกต่างในเรื่องของภาพลักษณ์ นำเสนอสิ่งแปลกใหม่ เช่น การตั้งชื่อร้านให้น่าจดจำ หรือสร้างบรรยากาศที่แตกต่างจากร้านทั่วไป ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“...คู่แข่งเต็มตลาด product เราจะทำยังไงให้มันแตกต่าง ราคาก็ไม่ต่าง ต่างกันแค่ 10 100 200 คือมันก็ถูกมากแล้ว เราก็ต้องมาปรับกลยุทธ์ภายในให้เราอยู่ได้ในราคาตลาดแบบนี้ ไม่เป็น Red Ocean จนเกินไป ...หาความแปลกใหม่ให้นำเสนอได้มากกว่า ให้ค่ากับประสบการณ์ลูกค้า

มากกว่า เช่นอันแรกเลยชื่อจะต้องไม่ใช่ลักษณะที่จะต้องรู้สึกว่าจะต้องทำให้ลูกค้าเขาแยกเราออกตั้งแต่ชื่อ...และ “...มีความกังวลมากในการเข้าร้านว่ามีแอบแฝงหรือเปล่า เราจึงทำร้านแบบเปิดโล่งเพื่อ engage ลูกค้ากลุ่มที่เขา concern เรื่องพวกนี้...” เจ้าของธุรกิจ เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 5 ปี ร้านนวดเพื่อสุขภาพภายใต้บรรยากาศที่แตกต่างในบ้านหลังหนึ่งในกรุงเทพฯ (B03)

“...จุดเด่นของเขาคือพนักงานเยอะยัง ใจเขาก็ได้ลูกค้ากลุ่มนี้ แต่เรื่องของความใส่ใจ เรื่องของความสะอาดที่มั่นใจว่าไม่ใช่เป็นรองใคร พี่ก็เลยตัดสินใจว่า ก็อยู่อย่างนี้แหละ...” เจ้าของธุรกิจ เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 10-20 ปี ร้านนวดเพื่อสุขภาพและสปาที่เปิดเป็นร้านแรกๆในละแวกแห่งหนึ่งในกรุงเทพฯ (B10)

3. ความแตกต่างเรื่องช่องทางจัดจำหน่าย (Distributor channel differentiation)

ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพบว่า มีเพียงองค์กรเดียวเท่านั้นที่สร้างความแตกต่างเรื่องช่องทางที่ใช้เพื่อประชาสัมพันธ์แบรนด์

“...ลูกค้าใหม่รู้จักเราจาก PR เราทำงานแบบคนที่ทำงานแบบ *retailer* ไม่ใช่ *hotelier* เราจะอยู่ใน *channel* ที่ *hotelier* ไปไม่ถึง เช่น เรามี *vdo* ที่ไปอยู่ในสายการบิน x ได้ ลาน *landing* มี *vdo* ให้ทุกคนดู หรือนิตยสารแพชั่นชั้นนำแห่งหนึ่งเพิ่งลงให้เรา นิตยสารบนเครื่องบินแห่งหนึ่ง ซึ่งที่ผ่านมาช่วงโควิด เขาไม่ได้ให้บริการ เราเป็น *niche* เราไม่ต้องทุกสื่อก็ได้ แต่ขอให้สื่อที่ลงอะเป็น *target customer* ของเราก็จพอ ฉะนั้นเนี่ยคือเบื้องต้น...” ผู้จัดการทั่วไป เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 10 ปี เซนสปาใหญ่ที่มีทั้งเดย์สปาและรีสอร์ทสปา (B08)

“...แต่ที่ *usa* ก็รู้จักเรานะ แต่ส่วนใหญ่ก็จะรู้จักเป็นผลิตภัณฑ์ เพราะว่า โรงแรม X (แบรนด์โรงแรมที่มีโรงแรมในเครือกว่า 80 ประเทศทั่วโลก) เนี่ยมีอยู่ทั่วทุกมุมโลกนะ เขาจะรู้จักเราจาก *aromatic wood* ที่เราใช้เป็น *amenity*...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 8 ปี เซนสปาใหญ่ที่มีทั้งเดย์สปาและรีสอร์ทสปา (B06)

จากการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขันของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า เรื่องสินค้าและบริการของอุตสาหกรรมสปาที่มีมาตรฐานค่อนข้างคล้ายคลึงกันในกลุ่มตัวอย่าง 4 ราย และพบกลุ่มตัวอย่างที่มีความแตกต่างในเรื่องภาพลักษณ์ 2 ราย และมี 1 รายที่สร้างความแตกต่างในเรื่องของช่องทางการจัดจำหน่าย

นอกจากนี้พบว่า มีผู้ประกอบการโรงแรมและรีสอร์ทสปา 1 ราย เน้นการควบคุมราคาขายและต้นทุน “...มีการตัดค่าใช้จ่ายต่างๆ เช่น เทียนที่เราจุดในสปา อย่างวันนี้เรารู้แล้วว่า *booking* มันยังไม่ มี มันอาจจะมียกที่คอนยีนๆ เราก็จะยังไม่จุดเทียน ซึ่งปกติเราจะจุดทั้งวัน เช้ามาปั้จุดเลย

...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 11 ปี โรงแรมระดับนานาชาติห้าดาวแห่งหนึ่ง (A01)

และพบผู้ประกอบการเคย์สปา 1 ราย ที่ใช้กลยุทธ์การควบคุมต้นทุนเพื่อแข่งขันด้านราคา “... พิจารณาว่าค่าใช้จ่ายผลิตภัณฑ์ดีและอีกอย่างราคาไม่แพง เพราะว่าไม่ต้องเช่าตึก ที่ซื้อที่ซื้อทางสร้างตึก พี่ก็เลยไม่ต้องเช่าราคาตึกนี้ และทำงานให้สวย ผลิตภัณฑ์ดีหอมเก๋ราคาน่ารักนี่คือจุดแข็งของพี่เลย...” เจ้าของธุรกิจ เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 2 ปี สปาเพื่อความงามชื่อดังในจังหวัดชลบุรี (B09)

4.3 การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์

จากสถานการณ์โควิดครั้งจำเป็นต้องปิดให้บริการชั่วคราวเป็นระยะเวลาติดต่อกัน 2-3 เดือน ทำให้พนักงานระดับปฏิบัติการว่างงานในช่วงเวลาดังกล่าว จากการสัมภาษณ์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างของกลุ่มโรงแรมและรีสอร์ทสปาทั้งหมด 4 ราย จาก 3 องค์กร พบว่า 2 องค์กรเน้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดย เลิกจ้างพนักงานบางส่วน หรือลดชั่วโมงทำงานของพนักงานและปรับลดค่าจ้าง เพียงแต่พนักงานจะได้รับ service charge ลดลงตามจำนวนลูกค้าที่ลดลง และ เพิ่มหน้าที่รับผิดชอบให้กับพนักงานเพื่อทดแทนการจ้างงานบุคคลภายนอก (outsource) และมอบหมายงานให้ปฏิบัติงานอื่นช่วงที่ร้านยังไม่เปิดให้บริการ

ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 11 ปี โรงแรมระดับนานาชาติห้าดาวแห่งหนึ่ง (A01) ได้ให้สัมภาษณ์ถึงการลดจำนวนพนักงานในส่วนงานอื่นของโรงแรมที่มีผลกระทบต่อสปาว่า “...(มี layout คนออกใหม่คะ?) มีคะ ทุกส่วนเลย อย่างเช่นห้องที่ทำงานไม่ครบ 3 เดือนเป็นล็อตแรก ล็อตที่ 2 อาจจะเป็นทำงานไม่ครบ 1 ปี ล็อตที่ 3 ก็จะเป็นพวกเหมือนกับรุ่นใหญ่หน่อย ที่ใกล้เกษียณ...กลุ่มสุดท้ายเป็นกลุ่มที่แปลว่าอาจจะ Performance ในการทำงานที่ไม่ดี...แม่บ้านจะลดลงชัดเจน และช่าง และคนเสิร์ฟ ถ้าเป็นส่วนงานอื่นที่ไม่ใช่สปา... “ทางโรงแรมเนี่ยเขาก็จะต้องประหยัดค่าใช้จ่ายในเรื่องของการจ้าง Security ทั้งช่างนอกบริษัทเหมือนเป็น outsource มามาดูแลเขาก็จะตัดค่าใช้จ่ายส่วนนั้น แล้วเขาก็จะให้พนักงานสปากับฟิตเนสหรือแผนกที่ปิดไปก่อนเนี่ยมาช่วยวัดอุณหภูมิบ้าง อะไรบ้าง เราจะแบ่งพนักงานออกเป็น 2 ทีม ทีมแรกมาเป็น team security ทีมที่ 2 ทำ work from home work from home ไม่ใช่ว่านั่งอยู่บ้านเฉยๆ เราจะมี activity ให้เขาทำ คือให้แต่ละคนเนี่ยอย่าง therapist ทำอะไรที่เกี่ยวกับสปาก็ได้ 1 อย่างถ่ายคลิปวิดีโอ แล้วนำมาโพสขึ้นตัวเอง...”

นอกจากนี้พบว่า พนักงานที่ถูกบังคับลาโดยไม่ได้รับค่าจ้าง (leave without pay) นั้น มีพนักงานที่สมัครใจลาออกด้วยสาเหตุที่รายได้ไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายต่อเดือน เช่น ค่าใช้จ่ายค่าเช่าที่พักอาศัย

“...มันก็มีปัญหาอีกอันหนึ่งที่มีผลกระทบกับน้องคือการถูกลาโดยไม่รับเงินเดือนอาจจะ มีข้อกำหนดว่า 7 วัน 8 วันบ้างอะไรอย่างนี้ค่ะ ซึ่งอย่างของเราก็ยังโชคดีที่น้องเขาก็อาจจะไปรับจ๊อบได้ แต่น้องบางคนที่อยู่กรุงเทพฯ เงินเดือนประมาณหมื่นต้นๆ ถ้าเขาถูกแบบนี้ไปเขาไม่มีค่าใช้จ่ายเขาไม่พอเขาก็จะกลับบ้านเขาคิดว่า กลับไปอยู่ต่างจังหวัดเพราะว่ากรุงเทพฯ สมมติว่าหักลบกลบหนี้แล้ว 8 วันเหลืออยู่ประมาณไม่เกิน 800 บาทเขาไม่มี service charge มันยังไม่มาเพราะฉะนั้นนะเขาผู้เขา กลับไปตั้งหลักที่บ้านเขาก่อนเพราะว่าอยู่กรุงเทพฯ เขาต้องเสียค่าใช้จ่าย...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 11 ปี โรงแรมระดับนานาชาติห้าดาวแห่งหนึ่ง (A01)

กลุ่มตัวอย่างอีกรายให้สัมภาษณ์ไปในทิศทางเดียวกันว่า “...เราจะต้องลดจำนวนพนักงานลง แต่ละโรงแรมเขาก็จะมีข้อมูลว่ามีช่วงเดือนนี้เราจะมีแขกประมาณอนาคตเราจะมีประมาณกี่เปอร์เซ็นต์ จะมีพนักงานให้เพียงพอกับปริมาณของลูกค้า...” และกล่าวถึงสวัสดิการที่ลดลงว่า “...บางอย่างอาจจะหายไป อย่างเงินเดือนเราให้เขาปกติ แต่ service charge เราไม่มีแน่นอน เพราะลูกค้าน้อยลง ค่าคอมมิชชั่นต่างๆอาจจะได้น้อยลง รับผิดชอบพนักงานบริการเหล่านี้หลายสถานประกอบการแน่นอนก็ได้ยกเลิกไป อาหารยังคงมีเหมือนเดิมสำหรับสวัสดิการพนักงานแต่อาจจะลดปริมาณเพื่อเพียงพอต่อจำนวนพนักงานเท่านั้น...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 13 ปี โรงแรมรีสอร์ทห้าดาวแห่งหนึ่งในจังหวัดภูเก็ต (A04)

มีเพียง 1 องค์กรที่คงค่าจ้างและสวัสดิการของพนักงานไว้เหมือนเดิมกับก่อนสถานการณ์โควิด และปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเป็นแบบ work from home สลับกับเข้ามาดูแลความเรียบร้อยที่สปา

“...คำตอบแทนก็ยังให้ปกติ เพราะว่าพนักงานเขาก็ใช้วันลาวันลาพักร้อน ในช่วงที่หยุดนะคะ ที่นี้คือผู้บริหารก็ใจดีมาก เพราะว่าไม่มีการลดจำนวนพนักงาน แล้วก็ไม่มีการตัดเงินเลย พนักงานทุกคนก็ภูมิใจมากที่ทำงานที่นี้ รักองค์กรมากขึ้นในช่วงวิกฤต เพราะว่าในที่อื่นเนี่ย มีการลดพนักงาน มีการลดเงินเดือน ถือว่าบางคนเหมือนทำงานแล้วใช้เวลาหมดแล้วจะเอาอะไรก็ใส่เวิร์คฟอรัมโฮม เราก็คิดว่าในช่วง WFH เราจะทำอะไรให้กับองค์กร ได้บ้าง... บางทีก็นัดกัน week หนึ่งเข้ามาที่สปา 2-3 คนมาทำความสะอาด ในช่วงที่ทำความสะอาดเสร็จก็มีการทวน treatment ทวนผลิตภัณฑ์ เช็ค stock ด้วย เพราะว่าเราไม่ได้เปิดแอร์ เราก็ต้องเช็คว่า ผลิตภัณฑ์มีการชำรุดเสียหายหมดอายุไหม อะไรพวกนี้ค่ะ...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 18 ปี โรงแรมหรูห้าดาวแห่งหนึ่งที่มีเครือข่ายธุรกิจโรงแรมทั่วโลก (A02)

“...รับงานจากคุณ A (ผู้จัดการสปา) ว่าวันนี้มีทำอะไร วันนี้ต้องช่วยสปาทำอะไรบ้าง เช่นน้ำไฟ และก็ทำความสะอาดและเช็คของ ว่ามีอะไรเสียไหม? เพิ่มขึ้นคือเรื่องของความสะอาดมากขึ้น คุณอุปกรณ์ของบางอย่าง ปกติเราอาจจะไม่ต้องเปลี่ยนก็ได้ แต่นี่เราต้องเปลี่ยนทุกชิ้น seal พลาสติก มีการ wrap พลาสติก อุปกรณ์เสิร์ฟชามี wrap ปิด...” Senior Therapist เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 4 ปี โรงแรมหรูห้าดาวแห่งหนึ่งที่มีเครือข่ายธุรกิจโรงแรมทั่วโลก (A03)

ผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างของโรงแรมและรีสอร์ทสปาพบว่า ทั้ง 3 องค์กรเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับพนักงานเหมือนกัน แต่มีเพียง 1 องค์กรเท่านั้นที่ไม่มีการเลิกจ้างพนักงาน

จากการสัมภาษณ์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างของกลุ่มเคสสปาทั้งหมด 10 ราย จาก 7 องค์กร พบว่า แต่ละรายมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันออกไป ดังนี้

1. **Training พนักงานหรือมอบหมายงานเพิ่มเติม** เพื่อเพิ่มคุณภาพการบริการ และเพื่อคลายความกังวลให้กับพนักงานจากการว่างงานช่วงร้านปิด พบว่ามี 3 ราย จากคำให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“...เราปิดอยู่ประมาณ 2 อาทิตย์ พอเรารู้ว่าเราปลอดภัย เราเอาพนักงานทั้งหมดเข้าเรียนเลยคะ เข้าสอบนวดตัวนวดหินร้อนนวดหน้า สอบคุณสมบัติ จนทำให้เขาารู้สึกว่าเขาตื่นตัวเขาพร้อม เขาไม่กังวล...” ผู้จัดการสปาเพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 15 ปี เซนสปาใหญ่ที่มีทั้งเคสสปาและรีสอร์ทสปา (B07)

“...เราเช็คในเรื่องของ **Standard พนักงานอีกครั้ง**นึ่ง คุณในเรื่องเทคนิคการนวดให้กับพนักงาน ที่นี้มันค่อนข้างจะมีเวลานะ เราก็จะเป็นแบบคู่ตัวต่อตัวกับพนักงานได้เลยอะคะ ใคร **skill** ตรงไหนที่เราจะต้องเพิ่มให้เขา เราก็เพิ่ม ตรงไหนที่แบบทำติดอยู่แล้วก็ให้เขารักษาระดับคะ...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 8 ปี เซนสปาใหญ่ที่มีทั้งเคสสปาและรีสอร์ทสปา (B06)

“...ช่วงปิดสามเดือนมีจ่ายเงินเดือนเป็น % มีมอบหมายให้ทำ **content online** เช่น ปรับหลักสูตร ปรับเมนู...” ผู้จัดการฝ่ายการตลาด เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 2 ปี ร้านสปาใจกลางย่านทองเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ (B05)

“...พี่ทำ **delivery** (อาหาร) อยู่พักนึง ใครที่ทำอาหารได้ทำ ใครชิมอไชค์ได้อะชีไปส่ง...” เจ้าของธุรกิจ เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 10-20 ปี ร้านนวดเพื่อสุขภาพและสปาที่เปิดเป็นร้านแรกๆ ในละแวกแห่งหนึ่งในกรุงเทพ (B10)

2. **ลดชั่วโมงงาน และลดค่าจ้างรายเดือนแบบคิดเป็น %** เพื่อให้สอดคล้องกับเวลาทำการของร้านและกลุ่มลูกค้าที่ลดลง ทำให้ค่าจ้างของพนักงานลดลง พบใน 5 ราย

“...ไม่ได้ลดจำนวนพนักงานแต่ลดจำนวนเวลาการทำงาน แต่ภาระรายจ่ายค่าที่อยู่ ค่าอาหารยังอยู่ครบ...” ผู้จัดการทั่วไป เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 4 ปี ร้านนวด เพื่อสุขภาพและสปา luxury สไตล์ธรรมชาติแห่งหนึ่งในกรุงเทพ (B02)

“...ลดชั่วโมงงาน เพราะเรายังจ่ายเขา 70% ช่วงปิดสามเดือนมีจ่ายเงินเดือนเป็น % มีมอบหมายให้ทำ content online เช่น ปรับหลักสูตร ปรับเมนู...” ผู้จัดการฝ่ายการตลาด เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 2 ปี ร้านสปาใจกลางย่านท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ (B05)

“...ตั้งแต่มีโควิดลูกค้าต่างชาติไม่สามารถเข้ามาได้ คั้งนั้นเราก็ต้อง คือเงินเดือนได้เหมือนเดิม แต่ว่าค่าชั่วโมง ค่ามือ ก็ต้องเรียนตามตรงว่าบางครั้งมันก็ลดลง เพราะว่าลูกค้าเราลดลง ตอนนี้เราไม่มีต่างชาติแล้วเรามีแต่กลุ่มคนไทย...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 8 ปี เซนสปาใหญ่ที่มีทั้งสปาและรีสอร์ทสปา (B06)

นอกจากนี้พบว่ามีผู้ประกอบการ 2 ราย ที่ลดค่าจ้างพนักงาน แต่ให้ความช่วยเหลือกับพนักงานเป็นอย่างอื่นแทนค่าจ้างเงินเดือน โดยให้เงินช่วยเหลือ และอนุญาตให้พักอยู่ที่ร้านได้ ซึ่งปกติแล้ว Therapist ส่วนใหญ่จะเป็นคนต่างจังหวัด ทำให้พนักงานบางส่วนสามารถพักอาศัยที่ร้านได้

“...เรายังให้ที่อยู่ที่พักหมอบ ให้เงินส่วนหนึ่งไป ให้ทุกคนเป็นเงินช่วยเหลือกันไปเลย ใจมันเพราะว่ามองว่าธุรกิจนี้มันเป็นธุรกิจที่เราต้องพึ่งเขา คือ product เนอะ...มีอาหาร มีอาหารแห้ง มีน้ำดื่ม ที่พักฟรี แต่ว่าถ้าห้องที่มีแอร์ที่จะขอเก็บแค่ค่าไฟนะ...” เจ้าของธุรกิจ เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 5 ปี ร้านนวดเพื่อสุขภาพภายใต้บรรยากาศที่แตกต่างในบ้านหลังหนึ่งในกรุงเทพ (B03)

“...เดือนแรกให้กลับบ้านเลยทันที เราก็ไม่รู้ว่าเกิดอะไรขึ้น ส่วนหนึ่งเราอยากให้เขาไปอยู่ในที่ปลอดภัยมากกว่าเพราะเราคิดว่าที่นี้อันตราย ก็ให้ไปอยู่บ้านจริงๆ แจกไข่ แจกมามา แต่จะพักอยู่ที่นี้ก็ได้นะพี่ไม่ได้ว่าอะไร แต่เขารู้สึกกังวลใจก็เลยให้เขากลับ...” เจ้าของธุรกิจ เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 10-20 ปี ร้านนวดเพื่อสุขภาพและสปาที่เปิดเป็นร้านแรกๆ ในละแวกแห่งหนึ่งในกรุงเทพ (B10)

หรือให้ใช้สิทธิลาโดยไม่ได้รับค่าจ้าง (leave without pay) 1 ราย

“...ส่วนใหญ่พนักงานก็จะมีเป็นแบบลากลับบ้านที่ต่างจังหวัด ลาไม่รับค่าจ้าง ก็ได้กลับไปอยู่บ้านที่ต่างจังหวัดค่ะ แต่จะลา 2 เดือน 3 เดือนก็แล้วแต่เขาสมัครใจอย่างเงี้ยค่ะ แล้วพอหลังจากเปิดมาแล้วก็ค่อยกลับมาใหม่อะค่ะ ช่วงนั้นจะเป็นแบบนี้...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 8 ปี เซนสปาใหญ่ที่มีทั้งสปาและรีสอร์ทสปา (B06)

3. เลิกจ้างพนักงานบางส่วน 3 ราย จากการสัมภาษณ์พบ การเลิกจ้างพนักงานจากพนักงานที่ขอเดินทางออกต่างจังหวัด “...ถ้าใครออกบริเวณนอกพื้นที่ที่เรากำหนดจำเป็นที่จะกลับบ้าน ก็ให้ลาออก...” ผู้จัดการทั่วไป เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 4 ปี ร้านนวดเพื่อสุขภาพและสปา luxury สไตล์ธรรมชาติแห่งหนึ่งในกรุงเทพ (B02)

“...การที่เรา wfh ก็ทำให้เรารู้ว่าจริงๆแล้วเนี่ย บางหน้าที่ก็ไม่จำเป็นต้องมีก็ได้ มีเอาคนออกบ้าง lean คนบ้าง บางคนเขาก็กลัวมากเลยนะ บางคนแบบลา without pay เลยนะ เราก็พยายามเทรนนิ่ง...” ผู้จัดการทั่วไป เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 10 ปี เซนสปาใหญ่ที่มีทั้งเคย์สปาและรีสอร์ทสปา (B08)

ปัญหาที่พบตามมาหลังจากการเลิกจ้างพนักงานใน 1 ราย คือ ไม่สามารถหาพนักงานได้เพียงพอสำหรับรองรับลูกค้าที่กลับมาใช้บริการตามปกติได้ และทำให้ควบคุมคุณภาพการบริการของพนักงานได้ยากขึ้น

“...หลังโควิดพนักงานน้อยลง เราก็ต้องจ้าง *freelance* ซึ่งเราจะควบคุมคุณภาพไม่ค่อยได้ เราก็กำลังหาพนักงาน อยู่...” ผู้จัดการฝ่ายการตลาด เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 2 ปี ร้านสปาใจกลางย่านท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ (B05)

จากข้อมูลกลุ่มตัวอย่างเคย์สปาจะเห็นได้ว่า 3 จาก 7 ราย Training พนักงานและมอบหมายหน้าที่อื่นให้ ,ค่าจ้างรายเดือนลดลง 5 ราย แต่มี 2 ราย ที่ให้เงินช่วยเหลือพนักงานแทนค่าจ้าง และเลิกจ้างพนักงานบางส่วน 3 ราย เมื่อเปรียบเทียบกับผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างของโรงแรมและรีสอร์ทสปาที่พบว่า ทั้ง 3 องค์กรเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับพนักงานเหมือนกัน แต่มีเพียง 1 องค์กรเท่านั้นที่ไม่มีการเลิกจ้างพนักงาน แล้วนั้น กลุ่มเคย์สปาจะมีสัดส่วนการเลิกจ้างที่น้อยกว่าโรงแรมและรีสอร์ทสปา และพบการลดจำนวนชั่วโมงหรือลดค่าจ้างพนักงานในทั้งผู้ประกอบการสปา 2 ประเภท ส่วนที่แตกต่างกันคือ พบการให้เงินช่วยเหลือพนักงานในกลุ่มตัวอย่างเคย์สปาเท่านั้น

4.4 กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดบริการ

ผู้วิจัยแยกกลุ่มตัวอย่างในหัวข้อกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดบริการไว้ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ประกอบการและกลุ่มผู้ใช้บริการของร้านนั้น 7 ราย เนื่องจากธุรกิจบริการมีกลยุทธ์ทางการตลาดที่แตกต่างกับธุรกิจผลิตภัณฑ์ทั่วไป เพื่อที่จะได้รับความพึงพอใจของลูกค้า

1) ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างผู้ใช้บริการ

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลของกลุ่มผู้ใช้บริการจำนวน 7 ท่าน ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างผู้ใช้บริการ

กลุ่มตัวอย่างผู้ใช้บริการ	ข้อมูลส่วนตัวทั่วไป	ร้านที่ใช้บริการ
C01	เพศหญิง	ร้านสปาใจกลางย่านทองเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่
C02	เพศหญิง	ร้านสปาใจกลางย่านทองเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่
C03	เพศหญิง	ร้านนวดเพื่อสุขภาพภายใต้บรรยากาศที่แตกต่างในบ้านหลังหนึ่งในกรุงเทพฯ
C04	เพศชาย	เซนสปาใหญ่ที่มีทั้งเดย์สปาและรีสอร์ทสปา มีหลากหลายสาขาทั้งในประเทศและต่างประเทศ
C05	เพศหญิง	เซนสปาใหญ่ที่มีทั้งเดย์สปาและรีสอร์ทสปา มีหลากหลายสาขาทั้งในประเทศและต่างประเทศ
C06	เพศชาย	ร้านนวดเพื่อสุขภาพและสปาที่เปิดเป็นร้านแรกๆในละแวกแห่งหนึ่งในกรุงเทพฯ
C07	เพศหญิง	ร้านนวดเพื่อสุขภาพและสปาที่เปิดเป็นร้านแรกๆในละแวกแห่งหนึ่งในกรุงเทพฯ

2) จากข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มสามารถจำแนกข้อมูลสัมภาษณ์ออกเป็น 7 หัวข้อตามส่วนประสมทางการตลาดบริการ (7P Product mix) ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าดังต่อไปนี้

1. ด้านผลิตภัณฑ์/การบริการ

ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการ พบว่า 3 ราย ใช้ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตและคิดค้นขึ้นมาด้วยสูตรของร้านเองและนำมาใช้ควบคู่กับการให้บริการ และมีความมั่นใจในผลิตภัณฑ์ของตัวเอง สามารถสร้างรายได้จากการขายไปผลิตภัณฑ์ภายใต้แบรนด์สินค้าของตัวเองได้

“...ที่ร้านเราจะใช้ผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาและวิจัยเอง ซึ่งเราเชื่อมั่นในคุณภาพมากกว่า...”
 ผู้จัดการทั่วไป เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 4 ปี ร้านนวดเพื่อสุขภาพและสปา luxury สไตล์ธรรมชาติแห่งหนึ่งในกรุงเทพฯ (B02)

“...ผลิตภัณฑ์ไม่ได้เปลี่ยนตามลูกค้า เพราะน้ำมันที่เราใช้เป็นเอกลักษณ์อยู่แล้ว...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 11 ปี โรงแรมระดับนานาชาติห้าดาวแห่งหนึ่ง (A01)

“...มี supplier อยู่ 2 เจ้าแต่เรามี product ของเราเอง brand ของเราเอง และก็เป็น packaging ขายเอง เพราะบางทีเวลาลูกค้ามาทำแล้วก็จะถามว่าใช้ของอะไร...” ผู้จัดการฝ่ายการตลาด เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 2 ปี ร้านสปาใจกลางย่านทองเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ (B05)

แต่จากข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการบางราย พบว่า สามารถปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ได้ตามความต้องการของลูกค้า แต่ยังควบคุมมาตรฐานไว้ด้วยการใช้แบรนด์สินค้าเดิม

“...บางทีเราก็อาจจะมีเปลี่ยนน้ำมันนวด เนียบบางครั้งเราก็มีเปลี่ยนกลิ่นตามที่ลูกค้า แนะนำมาว่าชอบกลิ่นไหนบ้าง ก็อาจจะเปลี่ยนกลิ่นโรม่าไปบ้าง แต่ก็ใช้ยี่ห้อเดิม...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 18 ปี โรงแรมหรูห้าดาวแห่งหนึ่งที่มีเครือข่ายธุรกิจ โรงแรมทั่วโลก (A02)

ขณะเดียวกันข้อมูลจากผู้ให้บริการพบว่า มีผู้ให้บริการ 2 รายที่พูดถึงผลิตภัณฑ์ของร้านว่าชอบและสนใจผลิตภัณฑ์ปลีกอยู่ก่อนและขยายมาให้บริการสปา

“...ชอบทริทเมนต์และการบริการ สไตลวิถีการดูแลลูกค้า พนักงานด้วยทุกอย่าง ประกอบกัน โอเคกับบรรยากาศ...” ผู้ให้บริการร้านสปาใจกลางย่านทองเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ เพศหญิง (C01)

“...Brand นี้รู้จักมานานแล้ว แต่รู้จักในเชิงที่เขาเป็น aroma therapy product และได้ไปดูงานที่สาขาและเขามีโปร โมชั่น และ โปร โมชั่นน่าสนใจมาก เขาก็มาพูดว่าเขาขาย skincare ที่มันเป็นพวก sun block skincare และก็มีบวกกับนวดหน้ามาด้วย เลยได้ไปลองใช้นวดหน้า...” ผู้ให้บริการสปาใหญ่ที่มีทั้งเดย์สปาและรีสอร์ทสปา มีหลากหลายสาขาทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพศหญิง (C05)

จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าผลิตภัณฑ์ที่ใช้มีผลต่อความพึงพอใจของกลุ่มผู้ให้บริการเพียง 2 ราย

2. ด้านราคา

จากข้อมูลสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ โรงแรมและรีสอร์ทสปาพบว่า ทุกรายลดราคาขายเพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้าคนไทย ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับผู้ประกอบการเดย์สปาที่ลดราคาขายและทำโปร โมชั่นหลังจากโควิด

“...จากเมื่อก่อนราคาสปาเนี่ยถ้าเทียบกับcompetitor รอบบ้านเรา ซึ่งเราถือว่าเราเป็น 5 ดาวเนี่ยrange อยู่ที่ประมาณ 3-4 พันบาทต่อ 1 ชั่วโมงแต่ปัจจุบันนะเราต้องเราต้องเปลี่ยนละ เราไม่สามารถที่จะยืนบนหอคอยได้เราก็ต้องลงไปชักชวนให้ลูกค้าที่ไม่เคยเข้ามาในสปาที่บ้านเราเลยเนี่ย ซึ่งลูกค้าจะคิดว่ามันแพงแล้วก็อาจจะไม่คุ้มค่าเงิน เราก็เลยปรับกลยุทธ์ในการทำการตลาด เช่น จัดบูธที่สยามพารากอนที่ผ่านมา เราก็เอา voucher ไปขายอยู่ที่ 1 ชั่วโมงครึ่งเหลือ 1950 บาทเนี่ยจากราคาที่เราขายอยู่ที่หน้าบ้านคือ 4,000 ++ อย่างนี้ค่ะแล้วก็ได้รับผลตอบแทนค่อนข้างดี...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 11 ปี โรงแรมระดับนานาชาติห้าดาวแห่งหนึ่ง (A01)

“...ปรับเรื่อง price ลงมา ลดลงมา 50 เปอร์เซ็นต์เลยคะ ราคาลดลงมาด้วยแต่ว่ายัง service ยังเท่าเดิม (ผลตอบแทนดีขึ้นไหมคะลูกค้าเยอะขึ้นไหม?) ไม่ดีแต่มีลูกค้าใหม่เข้ามา จะให้ยอดเท่าเดิมคะไม่มีทางเป็นไปได้เลย...” ผู้จัดการฝ่ายการตลาด เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 2 ปี ร้านสปาใจกลางย่านทองเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ (B05)

“...ตอนนี้ก็คือลูกค้ายังไม่ได้สนใจเพราะราคาเต็มมันจะสูงมากบางคนก็อาจจะซื้อทริทเมนท์เป็น 2-3 ทริทเมนท์แล้วก็มาทำทีเดียวน...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 18 ปี โรงแรมหรูห้าดาวแห่งหนึ่งที่มีเครือข่ายธุรกิจโรงแรมทั่วโลก (A02)

เห็นได้ว่าผู้ประกอบการลดราคาเพื่อดึงดูดผู้ใช้บริการ ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลทางผู้ใช้บริการที่ให้ความสำคัญกับราคาเป็นอันดับต้น และราคามีผลมากต่อการตัดสินใจซื้อและพึงพอใจเมื่อรู้สึกว่าได้รับความคุ้มค่ากับราคาที่จ่าย ทั้งหมด 3 ราย

“...ที่ซื้อไปเป็นโปรโมชั่นก็เลยรู้สึกว่าคุ้มค่า พูดย่ายๆว่าราคาก็อาจจะสูงนิดนึง อาจจะเหมาะกับลูกค้าต่างชาติ ถ้ามีโปรโมชั่นก็ถือว่าคุ้มค่ามาก...” ผู้ใช้บริการสปาใหญ่ที่มีทั้งสปาและรีสอร์ทสปา มีหลากหลายสาขาทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพศหญิง (C05)

“...ส่วนใหญ่ดูจากราคาก่อนและสถานที่ใกล้บ้านรองลงมา เลิกจาก internet ฟังจากปากต่อปาก...” ผู้ใช้บริการร้านนวดเพื่อสุขภาพและสปาที่เปิดเป็นร้านแรกๆในละแวกแห่งหนึ่งในกรุงเทพฯ เพศชาย (C06)

“...สถานที่และราคาเป็นลำดับแรก มาใช้ที่นี้บ่อยเพราะใกล้บ้านและราคาไม่แรงมากเลยมาได้บ่อย ถ้าแพงคงมาไม่บ่อยขนาดนี้555...” ผู้ใช้บริการร้านนวดเพื่อสุขภาพและสปาที่เปิดเป็นร้านแรกๆในละแวกแห่งหนึ่งในกรุงเทพฯ เพศหญิง (C07)

3. ด้านสถานที่

จากข้อมูลพบว่ามีผู้ประกอบการที่ชูจุดเด่นเรื่องสถานที่ 2 รายและผู้ให้บริการพึงพอใจ 1 ราย โดยผู้ประกอบการให้สัมภาษณ์ว่า

“...ที่ตรงนี้ได้มันได้ทั้งทำเลได้ทั้งขนาดแล้วก็จะสามารถเนรมิตให้มันเป็นสโตร์ที่เราอยากได้ ได้เปรียบตรงข้างหน้าบ้านจอดรถได้ ที่ได้ space ที่มีพื้นที่จอดรถสำหรับลูกค้าพอประมาณ ทำเล 10 เมตรเข้ามาจากเลียบควน...” เจ้าของธุรกิจ เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 5 ปี ร้านนวดเพื่อสุขภาพภายใต้บรรยากาศที่แตกต่างในบ้านหลังหนึ่งในกรุงเทพฯ (B03) ซึ่งผู้ใช้บริการทางร้านได้ให้สัมภาษณ์ถึงความสะดวกในการเดินทางว่า “...เดินทางสะดวก คิดถนนใหญ่...มาครั้งแรก ทดลองใช้ หากมีโอกาสจะกลับมาอีกเพราะใกล้บ้าน...” ผู้ใช้บริการร้านนวดเพื่อสุขภาพภายใต้บรรยากาศที่แตกต่างในบ้านหลังหนึ่งในกรุงเทพฯ เพศหญิง (C03)

“...เอกลักษณ์ของเราคือ จะอยู่บนชั้นที่สูงและที่ตรงนี้เป็นเขตเมืองที่วุ่นวาย เขต shopping อะไรแบบนี้ แต่เมื่อลูกค้าขึ้นมาที่บ้านเรา เป็นตึกสูงแต่อยู่ในความเงียบสงบ และห้องนวด คิดวิวทุกห้องเลย และทุกห้องเป็น private room มีห้องอาบน้ำ ห้องสุขาในตัว...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 11 ปี โรงแรมระดับนานาชาติห้าดาวแห่งหนึ่ง (A01)

นอกจากนี้พบว่าผู้ใช้บริการอีก 2 รายพึงพอใจในสถานที่ตั้งที่ใกล้ที่พักอาศัยและพึงพอใจร้านที่มีที่ตั้งสะดวกต่อการเดินทาง ดังนี้

“...ที่มาใช้สาขานี้มันก็ไม่ได้ใกล้แต่รู้สึกว่ามันเป็นสาขาค่อนข้างใหญ่และเดินทางสะดวกกว่า แต่ถ้าสาขา x กับ y ถึงจะใกล้บ้านที่มากกว่าแต่การเดินทางลำบากกว่า...” ผู้ใช้บริการเซนสปาใหญ่ที่มีทั้งเตียงสปาและรีลอร์ทสปา มีหลากหลายสาขาทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพศหญิง (C04)

“...ใกล้บ้าน พบเจอโดยขับรถผ่าน และลองใช้... สถานที่และราคาเป็นลำดับแรก มาใช้ที่นี่บ่อยเพราะใกล้บ้านและราคาไม่แรงมากเลยมาได้บ่อย...” ผู้ใช้บริการร้านนวดเพื่อสุขภาพและสปาที่เปิดเป็นร้านแรกๆ ในละแวกแห่งหนึ่งในกรุงเทพฯ เพศหญิง (C07)

สรุปได้ว่ามีผู้ใช้บริการ 3 รายพูดถึงเรื่องสถานที่ที่มีผลต่อความพึงพอใจ

4. ด้านโปรโมชั่น

การโปรโมชั่นเพื่อสร้างการรับรู้ไปยังลูกค้าของแต่ละองค์กรมีวิธีคล้ายกัน พบว่าเคยสปา 5 รายใช้ช่องทาง Online ของตัวเองในการสื่อสารกับลูกค้า เช่น Facebook page และ Line official ,การบอกต่อของผู้เคยใช้บริการ และใช้ Connection ของเจ้าของสปาและพบว่าโรงแรมและรีลอร์ทสปา 1 ราย สื่อสารผ่านช่องทาง Offline โดยร่วมกิจกรรมจัดบูธที่ห้างสรรพสินค้าและการบอกต่อของผู้ที่เคยใช้บริการ และ 3 รายเข้าร่วมโครงการกระตุ้นเศรษฐกิจของรัฐบาล มีโปรโมชั่นลดราคาให้กับลูกค้า

“...Promotion ส่วนใหญ่เราจะใช้ออนไลน์ ต้องมีภาพลงสื่อสม่ำเสมอ แล้วทำโบชัวร์บ้างครับแล้วก็ใช้วิธี connection แต่ละคนหุ้นส่วนทั้ง 5 คน...” เจ้าของธุรกิจ เพศชาย ประสบการณ์

ในการทำงานด้านสปา 5 ปี ร้านนวดเพื่อสุขภาพภายใต้บรรยากาศที่แตกต่างในบ้านหลังหนึ่งใน กรุงเทพฯ (B03)

“...เนื่องจากเจ้าของเขามีชื่อเสียงแล้วก็เขามีตำแหน่งในจังหวัดเชียงใหม่อีก เพราะฉะนั้นเนี่ยเขาได้ลูกค้าจาก Connection...” ผู้จัดการฝ่ายการตลาด เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 2 ปี ร้านสปาใจกลางย่านท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ (B05)

“...จัดบูธที่สยามพารากอนที่ผ่านมามาก็เอาไปขายอยู่ที่ 1 ชั่วโมงครึ่งเหลือ 1950 บาท net จากเรทราคาที่เราขายอยู่ที่หน้าบ้านคือ 4,000 + อย่างนี้ล่ะแล้วก็ได้รับผลตอบรับค่อนข้างดีก็คือ Voucher เนี่ยขายได้ประมาณ 300 กว่าใบ...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 11 ปี โรงแรมระดับนานาชาติห้าดาวแห่งหนึ่ง (A01)

“...กลุ่มลูกค้าก็เริ่มเข้ามาเยอะเพราะว่าเราเริ่มทำ Flash sale ด้วย มีโปรโมชั่นราคา พิเศษนะ คุณสามารถซื้อได้ภายใน 4 วันเท่านั้น แต่คุณสามารถ redeem ได้ภายใน 1 เดือนเหมือนกันว่ามันเป็นการบอกต่อด้วย แล้วก็ลูกค้าก็ได้รับข้อมูลข่าวสารจากทางโซเชียล Facebook บ้าง IG บ้าง ก็เลยมีลูกค้าโทรเข้ามาสอบถามเยอะ ที่นี้พอเริ่มมาทำครั้งแรกลูกค้าก็เริ่มประทับใจละ แล้วก็มีการบอกต่อเพื่อน เราก็ได้ฐานลูกค้าใหม่ขึ้นมาเยอะมากในช่วง covid...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 18 ปี โรงแรมหรูห้าดาวแห่งหนึ่งที่มีเครือข่ายธุรกิจโรงแรมทั่วโลก (A02)

“...เราทำร่วมกับทางห้าง ทางห้างเขาก็จะมีโปรโมชั่นอยู่แล้ว แต่ในส่วนตัวของเรา เราก็มีช่องทาง Facebook IG อย่างนี้ล่ะ ซึ่งมันเข้าถึงกลุ่มลูกค้าของเราอยู่แล้วล่ะ...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 8 ปี เซนสปาใหญ่ที่มีทั้งเตียงสปาและรีสอร์ทสปา (B06)

“...ช่วงโควิดเราขายของไม่ได้ ทำไงให้ลูกค้าจำเราได้ อยู่ เราส่ง lockdown gift ไปให้ top spender เขาก็แชร์กันใน social media กันเต็มเลย...” ผู้จัดการทั่วไป เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 10 ปี เซนสปาใหญ่ที่มีทั้งเตียงสปาและรีสอร์ทสปา (B08)

ข้อมูลจากฝั่งผู้ใช้บริการพบว่า 4 รายที่รู้จักร้านผ่านการบอกต่อจากคนใกล้ชิด และถูกดึงดูดใจด้วยโปรโมชั่น

“...น้องเจ้าของแนะนำมา ตัดสินใจมาเพราะคนแนะนำ...” ผู้ใช้บริการร้านสปาใจกลางย่านท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ เพศหญิง (C02)

“...มีคนรู้จักก็บอกมาว่าแบรนด์นี้ดี ก็เลยลองใช้เยอะขึ้น...ครั้งแรกที่ลองใช้พวก diffuser พี่ว่ามันก็หอมดี หลังจากใช้พนักงานก็บอกว่ามีโปรโมชั่นอยู่ พอมาคูสถานที่แล้วมันก็น่าใช้ก็นำมาทำดี...” ผู้ใช้บริการเซนสปาใหญ่ที่มีทั้งเตียงสปาและรีสอร์ทสปา มีหลากหลายสาขาทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพศหญิง (C04)

“...Brand นี้รู้จักมานานแล้ว แต่รู้จักในเชิงที่เขาเป็น *aroma therapy products* และได้ไปดูงานที่สาขาและเขามีโปร โมชั่น และ โปร โมชั่นน่าสนใจมาก เขาก็มาพูดว่าเขาขาย *skincare* ที่มันเป็นพวก *sun block skincare* และก็มีบวกกับนวัตกรรมมาด้วย เลยได้ไปลองใช้นวดหน้า...ที่ซื้อไปเป็นโปรโมชันก็เลยรู้สึกว่าคุ้มค่า พุดง่าย ๆ ว่าราคาก็อาจจะสูงนิดนึง อาจจะเหมาะกับคนต่างชาติ ถ้ามีโปรโมชันก็ถือว่าคุ้มค่ามาก แต่ถ้าไม่มีก็ที่อื่นมันมีตัวเลือกเยอะ” ผู้ใช้บริการเซนสปาใหญ่ที่มีทั้งเตียงสปาและรีลอร์ทสปา มีหลากหลายสาขาทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพศหญิง (C05)

“...ส่วนใหญ่ดูจากราคาก่อนและสถานที่ใกล้บ้านรองลงมา เลิชจาก *internet* ฟังจากปากต่อปาก...” ผู้ใช้บริการร้านนวดเพื่อสุขภาพและสปาที่เปิดเป็นร้านแรกๆ ในละแวกแห่งหนึ่งในกรุงเทพฯ เพศชาย (C06)

จากข้อมูลของผู้ประกอบการและลูกค้าพบว่า ส่วนใหญ่แล้วลูกค้ารู้จักแบรนด์และมาลองใช้จากการบอกต่อหรือรู้จักจากช่องทาง Online และการมีโปร โมชั่นสามารถดึงดูดลูกค้าได้มากขึ้น

5. ด้านบุคลากร

พนักงานบริการเป็นส่วนสำคัญของธุรกิจบริการ พบว่า 3 ราย เน้นมาตรฐานการบริการของพนักงานพนักงานทุกคนต้องมีการให้บริการแบบเดียวกัน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“...เขาประทับใจในฝีมือของพนักงานนวดมากกว่า ถ้าถามพี่ว่าเกิดบรรยากาศสวยก็จริง คีมากเลยเงี้ย แต่ถ้าสมมุติว่าพนักงานต้อนรับดูแลลูกค้าไม่ดีลูกค้าก็จะรู้สึกหักคะแนน ไปละเสร็จพอเข้าไปในส่วนของห้องทรีทเม้นท์ไปเจอกับพนักงานนวดแล้วก็นวดไม่ดี เขาก็จะถูกหักคะแนนไปอีก เพราะฉะนั้นที่เชื่อว่าสิ่งหนึ่งเนี่ยก็คือการบริการของพนักงานในทีมสปามากกว่า...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 11 ปี โรงแรมระดับนานาชาติห้าดาวแห่งหนึ่ง (A01)

“...เรามีเทรนพนักงานทุกปี เพื่อ *Set Standard* ของเราให้เหมือนกันทุกคน แม้กระทั่งคำพูดการปฏิบัติก็ต้องให้เหมือนกัน...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 13 ปี โรงแรมรีลอร์ทห้าดาวแห่งหนึ่งในจังหวัดภูเก็ต (A04)

“...*Therapist* ของเราจะไม่ต่าง ทุกคนจะมีมาตรฐานเดียวกันเพราะทุกคนจะถูก เทรนมาด้วยอาจารย์คนเดียวกันจากที่โรงเรียน...” ผู้จัดการฝ่ายการตลาด เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 2 ปี ร้านสปาใจกลางย่านทองเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ (B05)

พบว่ากลุ่มตัวอย่าง 2 รายมีพนักงานที่มีการบริการที่แตกต่างและถูกใจลูกค้า ครั้งถัดไปลูกค้าจะเรียกบริการพนักงานคนเดิม ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“...การบริการของพนักงาน เพราะว่าที่นี่พนักงานจะมีลูกค้าที่ *request* บ่อย ครั้งต่อไป ที่ก็จะ *Request* แล้วอยากได้คนนี่เพราะว่าเขาจะรู้แล้วว่าจุดที่เรามีปัญหาจุดที่เราอยากเน้น อะ ไรอย่างนี้ล่ะ...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 18 ปี โรงแรมหรูห้าดาวแห่งหนึ่งที่มีเครือข่ายธุรกิจ โรงแรมทั่วโลก (A02)

“...ลูกค้าประจำที่แบบติดหมอกคนนี่แหละขอพื้นที่มาขอที่อยู่นั่นแหละก็จะซื้อหมอกกันเลยก็ถือว่าติดใจในรสชาติ...” เจ้าของบริษัท เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 5 ปี ร้านนวดเพื่อสุขภาพภายใต้บรรยากาศที่แตกต่างในบ้านหลังหนึ่งในกรุงเทพฯ (B03)

พบว่าทุกรายให้ความสำคัญกับ *service mind* หน้าตายิ้มแย้ม

จากข้อมูลผู้ใช้บริการพบว่า 1 ราย ประทับใจในความมีมาตรฐานและชื่นชม

“...ไม่พบปัญหาเวลาใช้บริการค่ะ เหมือนพนักงานเขาก็ *training* มาก่อนข้างดีเนาะ...” ผู้ใช้บริการเซนสปาใหญ่ที่มีทั้งเคย์สปาและรีสอร์ทสปา มีหลากหลายสาขาทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพศหญิง (C04)

แต่พบ 2 รายที่รู้สึกว่าการมีมาตรฐานเป็นสิ่งที่ควรมีแต่ไม่ได้ทำให้ประทับใจเป็นพิเศษ

“...อันที่ก็คือ โอเคโดยรวมมันก็ดี ประสบการณ์ดีมาก แต่มันไม่มีอะไรที่ว้าว ให้เราต้องกลับไป และความสามารถ *therapist* ก็ดีในระดับทั่วไป ในระดับมาตรฐาน...” ผู้ใช้บริการเซนสปาใหญ่ที่มีทั้งเคย์สปาและรีสอร์ทสปา มีหลากหลายสาขาทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพศหญิง (C05)

“...พนักงานแต่ละคนมีการนวดไม่เหมือนกัน และยังไม่ประทับใจคนไหนเป็นพิเศษ...” ผู้ใช้บริการร้านนวดเพื่อสุขภาพและสปาที่เปิดเป็นร้านแรกๆ ในละแวกแห่งหนึ่งในกรุงเทพฯ เพศหญิง (C07)

6. ด้านกระบวนการ

กระบวนการในการให้บริการของสปา พบว่าเคย์สปา 3 ราย มีมาตรฐานในขั้นตอนการให้บริการแตกต่างกันไปเพื่อให้ผู้ใช้บริการมั่นใจในการบริการ

“...ทุกโปรแกรมของที่นี่จะให้นวดให้ทั่วตัวคือสมมุติว่าเป็นนวดไทยธรรมดาก็ต้องเริ่มต้นนวดที่ศีรษะทุกครั้ง...” เจ้าของบริษัท เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 5 ปี ร้านนวดเพื่อสุขภาพภายใต้บรรยากาศที่แตกต่างในบ้านหลังหนึ่งในกรุงเทพฯ (B03)

“...โดยปกติแล้วมันจะมีคู่มือว่า ตั้งแต่ลูกค้าก้าวเข้ามาจะต้องปฏิบัติกับลูกค้ายังไง? ตั้งแต่เดินก้าวประตูเข้ามา เราจะต้อง “สวัสดิ์เจ้า” มีบทสนทนาที่กำหนดไว้ มี 123 เซ็ตไว้หมด...” ผู้จัดการฝ่ายการตลาด เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 2 ปี ร้านสปาใจกลางย่านทองเทียวจังหวัดเชียงใหม่ (B05)

“...ทางเรามีการดูแลในเรื่องของความสะอาดอย่างไรบ้าง ก็คือตั้งแต่การปูเตียง เราต้องเปลี่ยนผ้าทุกชิ้นทุกคืน มีการสเปรย์แอลกอฮอล์ที่เตียงนอน ที่จับ ก็คือมาตรฐานในการในการทำความสะอาดด้วย... ช่วงที่เปิดมาตอนแรกนะ ลูกค้ายกข้อข้างน้อยแล้วก็เหมือนยังไม่ค่อยมั่นใจคะ แต่ว่าพอหลังจากนั้นเพราะเขาเห็นวิธีการเราในการดูแลร้าน ความสะอาด แล้วก็เทคนิคการนวด พนักงานลูกค้ายกกลับมามีใช้บริการมากขึ้นมากขึ้นในแต่ละเดือน...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 8 ปี เซนสปาใหญ่ที่มีทั้งเคย์สปาและรีสอร์ทสปา (B06)

และพบในผู้ประกอบการโรงแรมและรีสอร์ท 2 รายในลักษณะเดียวกัน

“...เราจะมีใบประเมินสุขภาพให้ลูกค้ากรอก พอลูกค้า กรอกเสร็จ เราอาจจะต้องสอบถามว่า ต้องการนวดแบบไหน หนัก เบา กลาง มีปัญหาเรื่องสุขภาพอะไรหรือเปล่า เพื่อเราจะได้หลีกเลี่ยง...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 11 ปี โรงแรมระดับนานาชาติห้าดาวแห่งหนึ่ง (A01)

“...การบริการของพนักงานอาจจะร่วมด้วย ประสบการณ์หลายปีแล้วทำงานมาอาจจะเพิ่งมาอยู่ที่นี้ 4-5 ปี แต่ทำงานด้านสปา มากกว่า 10 ปี และบางคนก็ถือว่าเขาจะรู้เทคนิคและการดูแลลูกค้า บางครั้งอะ *Standard service* เราก็มี แต่ว่าเวลาเราเซอร์วิสลูกค้าแต่ละคนนะแล้วก็ต้องมี *flexible* นะ อาจจะใช้เทคนิคพิเศษเสริมให้ลูกค้าอะไอย่างเนี่ย แต่ก่อนที่จะเสริมเทคนิคนี้ทุกครั้งเราต้องแจ้งลูกค้าก่อนว่ามันเป็นการเพิ่มเพิ่มเติมให้นะ ที่นอกเหนือจาก *standard* นะ เพราะเดี๋ยวลูกค้ามาทำอีกครั้งนึงกับอีกคนทำไม่ได้เหมือนกัน ก็จะแจ้งลูกค้าก่อน...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 18 ปี โรงแรมหรูห้าดาวแห่งหนึ่งที่มีเครือข่ายธุรกิจโรงแรมทั่วโลก (A02)

“...ต้องดูก่อนว่าไลฟ์สไตล์ของเขาเป็นยังไง ข้อบกพร่องของร่างกายของเขาคืออะไร และแนะนำทริทเม้นท์ที่เหมาะสมหลังจากทำทริทเม้นท์เสร็จเราจะมี *Work Out form* ให้กับเขา เพื่อบอกว่าหลังจากนี้คุณควรจะปฏิบัติตัวอย่างไร เพื่อเป็นการดีต่อสุขภาพเขา...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 13 ปี โรงแรมรีสอร์ทห้าดาวแห่งหนึ่งในจังหวัดภูเก็ต (A04)

พบว่าผู้ใช้บริการ 1 รายดีเรื่องขั้นตอนการให้บริการที่แปลกไปจากสถานที่อื่น “...นวดไทยและนวดน้ำมันเตียงเดียวกันเลยรู้สึกแปลก...” ผู้ใช้บริการร้านสปาใจกลางย่านท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ เพศหญิง (C01)

7. ด้านองค์ประกอบทางกายภาพ

จากข้อมูลผู้ใช้บริการพบว่า 4 ราย ที่การตกแต่งของสถานที่ที่มีผลต่อการประกอบการตัดสินใจในการใช้บริการในครั้งแรกเบาะครั้งถัดไป ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“...คิดเรื่องการตกแต่ง จัดวางให้สวยงามกว่านี้ การตกแต่งเล็กน้อย *experience* ลูกค้าสำคัญ อยากให้มีกลิ่นเพิ่มขึ้นอีกนิดนึง วัสดุกลิ่นเสียง...” ผู้ใช้บริการร้านสปาใจกลางย่านทองเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ เพศหญิง (C02)

“...บรรยากาศร้าน ตกแต่งสวยงาม โปรงโล่ง...เรื่องห้องนวดไม่ *private* ฝ้าบาง ลักษณะภายนอกภายในห้องนวดต่างกัน ช่างนอกดูโล่งสบายตา ช่างในดูอึดอัด ไม่ *private*...” ผู้ใช้บริการร้านนวดเพื่อสุขภาพภายใต้บรรยากาศที่แตกต่างในบ้านหลังหนึ่งในกรุงเทพฯ เพศหญิง (C03)

“...ครั้งแรกที่ลองใช้พวก *diffuser* ที่ว่ามันก็หอมดี หลังจากใช้พนักงานก็บอกว่ามีโพรบบริการอยู่ พอมาดูสถานที่แล้วมันก็น่าใช้ ก็นำมาทำดี...” ผู้ใช้บริการสปาใหญ่ที่มีทั้งเตียงสปาและรีลอร์ทสปา มีหลากหลายสาขาทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพศหญิง (C04)

“...การตกแต่งภายในร้าน ดูเป็นสถานที่ที่ใช้มานาน มีความเก่า...” ผู้ใช้บริการร้านนวดเพื่อสุขภาพและสปาที่เปิดเป็นร้านแรกๆ ในละแวกแห่งหนึ่งในกรุงเทพฯ เพศหญิง (C07)

จากข้อมูลฝั่งผู้ประกอบการใช้บรรยากาศการตกแต่งร้านเพื่อประกอบการตัดสินใจเข้ามาบริการของลูกค้า 2 ราย ดังต่อไปนี้

“...การตกแต่งแบบเปิดโล่งของร้านตั้งแต่ลูกค้าเห็นใน *ads* ในสื่อ...” เจ้าของธุรกิจ เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 5 ปี ร้านนวดเพื่อสุขภาพภายใต้บรรยากาศที่แตกต่างในบ้านหลังหนึ่งในกรุงเทพฯ (B03)

“...ลูกค้าที่กลับมาคือความสะดวกสบายที่ได้รับ ที่มาที่นี่แล้วก็นั่งอยู่ในใจกลางเมืองด้วย แล้วก็ห้องที่ที่ลูกค้ามาแล้วก็รู้สึกว่บรรยากาศมันในสปา รู้สึกผ่อนคลาย...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 18 ปี โรงแรมหรูห้าดาวแห่งหนึ่งที่มีเครือข่ายธุรกิจ โรงแรมทั่วโลก (A02)

4.5 ผลการดำเนินงานและสถานการณ์โควิด

จากสถานการณ์โควิดพบว่า กลุ่มตัวอย่างได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงช่วงโควิด จากข้อมูลกลุ่มตัวอย่างโรงแรมและรีลอร์ทสปาพบว่า กลุ่มลูกค้าเปลี่ยนไปจากชาวต่างชาติเป็นคนไทย และราคาขายลดลงกว่าเดิมทำให้ไม่ได้กำไรมากนัก

“...หลังจาก โควิดที่โรงแรมเรากลับมาเปิดอีกครั้งนึงเนี่ยกลุ่มลูกค้าเราก็ค่อนข้างที่จะเปลี่ยนไปเยอะมาก... แต่มารอบนี้หลังโควิดซึ่ง โรงแรมเพิ่งกลับมาเปิดได้เมื่อวันที่ 8 กันยายนคะ กลุ่มลูกค้าของเรา จากการสังเกตเช็किनลูกค้าเปลี่ยนไปจะเป็นกลุ่มคนไทยซะส่วนใหญ่เลย คราวนี้

มันก็จะส่งผลกระทบต่อ revenue ของเรา...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 11 ปี โรงแรมระดับนานาชาติห้าดาวแห่งหนึ่ง (A01)

“...เราก็เลยทำโปรพิเศษ กลุ่มลูกค้าก็เริ่มเข้ามาเยอะเพราะว่าเราเริ่มทำ Flash sale ด้วย มีโปรโมชันราคาพิเศษนะ คุณสามารถซื้อได้ภายใน 4 วันเท่านั้น แต่คุณสามารถ redeem ได้ภายใน 1 เดือนเหมือนกันว่ามันเป็นการบอกต่อดีด้วย แล้วก็ลูกค้าก็ได้รับข้อมูลข่าวสารจากทางโซเชียล Facebook บ้าง IG บ้าง ก็เลยมีลูกค้าโทรเข้ามาสอบถามเยอะ ที่นี้พอเริ่มมาทำครั้งแรกลูกค้าก็เริ่มประทับใจละ แล้วก็มีการบอกต่อเพื่อน เราก็ได้ฐานลูกค้าใหม่ขึ้นมาเยอะมากในช่วง covid...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 18 ปี โรงแรมห้าดาวแห่งหนึ่งที่มีเครือข่ายธุรกิจโรงแรมทั่วโลก (A02)

“...มันยังไม่โอเคเท่ากับก่อนแน่นอน เพียงแต่ว่ามันยังคงสภาพขององค์กรไว้ได้ มันลดไป 80 เปอร์เซ็นต์เลยนะ จากที่เราเคยได้วันหนึ่งเป็นแสนแสน ลดเหลือหมื่นหนึ่ง...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 13 ปี โรงแรมรีสอร์ตห้าดาวแห่งหนึ่งในจังหวัดภูเก็ต (A04)

ในทางกลับกันกลุ่มตัวอย่างเดย์สปา พบว่า ลูกค้าเดิมยังคงอยู่ เพราะเป็นคนพื้นที่ แต่ลดน้อยลงตามความเชื่อมั่นในความปลอดภัยและความสะอาด และลูกค้าที่ไม่ได้รับผลกระทบจากโควิด และลูกค้าหายไปเพราะมีลูกค้าที่สามารถจ่ายได้ในราคาโปรโมชันของ โรงแรมและรีสอร์ตสปา เปลี่ยนไปใช้บริการที่นั่นแทน

“...ก่อนโควิด ไม่มีโปรโมชันเลย มีแค่แพคเกจที่ไว้วันหยุด นวดตัว จับมาไว้ด้วยกัน หลังโควิด เราก็เอาสปาเมนูที่มีอยู่มาลดราคา...” ผู้จัดการฝ่ายการตลาด เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 2 ปี ร้านสปาใจกลางย่านท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ (B05)

“...ช่วงที่เปิดมาตอนแรกนะ ลูกค้าค่อนข้างน้อยแล้วก็เหมือนยังไม่ค่อยมั่นใจอะ แต่ว่าพอหลังจากนั้นเพราะเขาเห็นวิธีการเราในการดูแลร้าน ความสะอาด แล้วก็เทคนิคการนวดพนักงาน ลูกค้าก็เลยกลับมาใช้บริการมากขึ้นมากขึ้นในแต่ละเดือน...” ผู้จัดการสปา เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 8 ปี สปาใหญ่ที่มีทั้งเดย์สปาและรีสอร์ตสปา (B06)

“...รายได้ของธุรกิจสปาหลักๆจะมาจากขายของ มากกว่าการให้บริการเพราะว่าพี่ขายสินค้าออนไลน์...” เจ้าของธุรกิจ เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 2 ปี สปาเพื่อความงามชื่อดังในจังหวัดชลบุรี (B09)

มีเดย์สปา 1 รายที่ Diversification ไปธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม แต่ไม่ประสบความสำเร็จ

“...เปิด *delivery* ถ้าถามว่าประสบความสำเร็จไหม ก็ไม่(หัวเราะ) เพราะเราก็เกิดทีหลังคนอื่นเขา 2 เราไม่ได้เข้า *Grab* ไม่ได้เข้าอะไรของเขาเลย เพราะเราทำเองก็วิ่งเองก็เอาความสามารถของพนักงานแต่ละคน ใครมีมอเตอร์ไซค์วิ่งได้วิ่ง ใครที่ทำข้าวได้ทำ ใครทำน้ำได้คือเราก็เป็นคนเอาของทุกอย่างเนี่ยพื้ให้ไปเลย พี่ลงทุนให้ก่อนถ้ามันได้กำไรก็เอาต้นทุนก็คืน แต่ถ้ามันไม่ได้กำไรพื้ก็คิดว่าเงินก้อนนี้มาเลี้ยงพวกเรายู่แล้วก็จบไป...” เจ้าของธุรกิจ เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 10-20 ปี ร้านนวดเพื่อสุขภาพและสปาที่เปิดเป็นร้านแรกๆ ในละแวกแห่งหนึ่งในกรุงเทพฯ (B10)

จากข้อมูลพบว่ากลยุทธ์เหมือนกันของโรงแรมและรีสอร์ทสปาและเดย์สปาคือการจัดทำโปรโมชั่นลดราคาเพื่อจูงใจลูกค้าและเข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่

จากเหตุการณ์วิกฤตโควิด พบว่า ผู้ประกอบการมีการเตรียมการรับมือกับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นอีกโดยสร้างผลิตภัณฑ์มารองรับสถานการณ์โควิด และเปลี่ยนรูปแบบกระบวนการบริการเพื่อหลีกเลี่ยงการสัมผัส เช่น ขนมหวีเสิร์ฟแบบใส่ซอง ผ้าเช็ดมือที่เป็นแบบใช้แล้วทิ้ง

“...ผลิตภัณฑ์ตัวนี้เกิดขึ้นเพื่อที่จะเหมือนรองรับการรับรองในส่วนที่ลูกค้าเขารู้สึกว่าเขาอยากจะนวดแต่คำว่าจะทำยังไงให้เขารู้สึกผ่อนคลายครับ...” ผู้จัดการทั่วไป เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 4 ปี ร้านนวดเพื่อสุขภาพและสปา luxury สไตล์ธรรมชาติแห่งหนึ่งในกรุงเทพฯ (B02)

“...คือช่วงแรกๆที่ซีเรียสมากๆ คือทั้งหมดทั้งลูกค้าซีเรียสเราก็เช็คแกะห่อซีสเค้กให้ลูกค้าเห็นเลยก็ทักทายลูกค้าก็คือเดิมพวกพี่เคยเสิร์ฟอาหารเสริมของว่างแบบวางบนจานแล้วก็นำซา...” เจ้าของธุรกิจ เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 5 ปี ร้านนวดเพื่อสุขภาพภายใต้บรรยากาศที่แตกต่างในบ้านหลังหนึ่งในกรุงเทพฯ (B03)

พบผู้ประกอบการเดย์สปา 2 รายที่ถือโอกาสการพัฒนาบุคลากรและปรับเปลี่ยนกระบวนการภายในองค์กร “...มันเป็นโอกาสของเรานะที่จะพัฒนาในช่วงนี้ ก่อนหน้านี้เราทำตามเป็น *routine* แต่ไม่เคยกลับมาเช็คเลยว่าเป็นไปตามขั้นตอนที่ถูกต้องหรือเปล่า มีอะไรที่เราต้องพัฒนาหรือเปล่า โปรโมชั่นต้องปรับไหม? ทำ *artwork* บน *online* ไหม?...” ผู้จัดการฝ่ายการตลาด เพศชาย ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 2 ปี ร้านสปาใจกลางย่านทองเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ (B05)

“...พี่เบนเข้มไปเลยว่าถ้าโดนปิดพื้จะไปเน้นขายของออนไลน์เลย ที่ไปไลฟ์ลดราคาเซลล์ของพื้ไป ตามที่พี่ถนัด ตรงนี้ต้องปล่อยไปเลยอะ แอบเปิดก็ไม่ได้...” เจ้าของธุรกิจ เพศหญิง ประสบการณ์ในการทำงานด้านสปา 2 ปี สปาเพื่อความงามชื่อดังในจังหวัดชลบุรี (B09)

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบประเด็นที่แตกต่างและคล้ายคลึงกันระหว่าง โรงแรมและรีสอร์ททสปากับเคย์สปาในแต่ละหัวข้อ ดังตารางด้านล่างนี้

ตารางที่ 4.3 ตารางเปรียบเทียบประเด็นสำคัญระหว่าง โรงแรมและรีสอร์ททสปากับเคย์สปา

หัวข้อ ประเด็น/ ประเภทสปา	โรงแรมและรีสอร์ททสปา 3 องค์กร	เคย์สปา 7 องค์กร	ประเด็นสำคัญที่ คล้ายกัน
วิเคราะห์ อุตสาหกรรม	มีอำนาจต่อรอง supplier สูง	การแข่งขันด้านราคา รุนแรง	อำนาจต่อรองของ ลูกค้าสูง
วิเคราะห์ แนวโน้มตลาด	- นโยบายช่วยเหลือเยียวยา ผู้ประกอบการจากภาครัฐทำ ให้องค์กรสามารถดำเนิน ต่อไปได้ดีขึ้น - สถานการณ์โควิดกระทบ ต่ออุตสาหกรรมการ ท่องเที่ยวและส่งออก นักท่องเที่ยวไม่สามารถเดิน ทางเข้าประเทศไทยได้	เข้าไม่ถึงความ ช่วยเหลือของรัฐบาล	- สภาพเศรษฐกิจ มีผลต่อกำลังซื้อ ของลูกค้าลดลง และยังส่งผลให้ ผู้บริโภคที่ ระมัดระวังในการ ใช้จ่ายใช้สอยมาก ขึ้น - พฤติกรรมรัก สุขภาพที่เป็น โอกาสต่อธุรกิจ
การจัดการ เชิงกลยุทธ์	ระดับองค์กร - ขยายธุรกิจ : 1 ราย - เข้าถึงเป้าหมายกลุ่มใหม่ (A02) - ลดขนาดองค์กร : 2 ราย - ลดจำนวนพนักงาน, ค่าตอบแทนลดลง (A01,A04) - ลดจำนวนผลิตภัณฑ์การ บริการ (A01) ระดับธุรกิจ	ระดับองค์กร - ขยายธุรกิจ : 4 ราย - กระจายความเสี่ยง ไปธุรกิจคลินิก (B09), - ทำ Delivery อาหาร (B10), - สร้างผลิตภัณฑ์ ใหม่ทดแทนการใช้ บริการ (B02),	ลดขนาดธุรกิจลง

	<ul style="list-style-type: none"> - กลุ่มเป้าหมายเฉพาะกลุ่ม - กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง : 2 ราย เน้นความเป็นส่วนตัวของลูกค้า (A02), เน้นความแตกต่างด้านบุคลากรที่ให้บริการ มีนักโภชนาการ (A04) - กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน : 1 ราย ควบคุมต้นทุนและราคาขาย (A01) 	<ul style="list-style-type: none"> - Synergy กับธุรกิจอื่นภายใต้แบรนด์เดียวกัน (B08) - คงที่ : 2 ราย (B01,B03) - ลดขนาดองค์กร : 2 ราย ลดขนาดพื้นที่สาขาที่มีค่าใช้จ่ายสูง (B08) พนักงานลดลง (ลาออกเอง) (B05) ระดับธุรกิจ - กลุ่มเป้าหมายแบบกว้าง - สร้างความแตกต่าง : 4 ราย (B02,B03,B05,B06) - กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน : 3 ราย (B01,B09,B10) 	
<p>การจัดการทรัพยากรมนุษย์</p>	<ul style="list-style-type: none"> - เลิกจ้างพนักงาน : 2 ราย - เพิ่มหน้าที่ให้พนักงาน ไม่เลิกจ้าง : 3 ราย - ลดจำนวนชั่วโมงงาน/ลดค่าจ้าง : 3 ราย - Training : 1 ราย 	<ul style="list-style-type: none"> - เลิกจ้างพนักงาน 3 ราย - เพิ่มหน้าที่ให้พนักงาน : 2 ราย - ลดจำนวนชั่วโมงงาน/ลดค่าจ้าง : 5 ราย - Training : 3 ราย - สม่ครใจลาออก 	<ul style="list-style-type: none"> -เลิกจ้างพนักงาน - เพิ่มหน้าที่ให้พนักงาน - ลดจำนวน ชั่วโมงงาน/ลดค่าจ้าง - Training

		- ให้ความช่วยเหลือเป็นเงิน/ของใช้/ที่พัก : 2 ราย	
กลยุทธ์ส่วน ประสมทาง การตลาด	- เน้นด้านผลิตภัณฑ์ 1 ราย - เน้นด้านราคา 2 ราย - เน้นด้านสถานที่ 1 ราย - เน้นด้าน โปรโมชัน 3 ราย - เน้นด้านบุคลากร 3 ราย - เน้นด้านกระบวนการ 3 ราย - เน้นองค์ประกอบทาง กายภาพ 1 ราย	- เน้นด้านผลิตภัณฑ์ 2 ราย - เน้นด้านราคา 1 ราย - เน้นด้านสถานที่ 1 ราย - เน้นด้าน โปรโมชัน 5 ราย - เน้นด้านบุคลากร 4 ราย - เน้นด้านกระบวนการ 3 ราย - เน้นองค์ประกอบทาง กายภาพ 3 ราย	เน้นด้าน โปรโมชัน
ความพึงพอใจ ของลูกค้า	ไม่มีข้อมูล	- ผลิตภัณฑ์มีผลต่อความพึงพอใจ 4 ราย - ราคามีผลต่อความพึงพอใจ 3 ราย - สถานที่มีผลต่อความพึงพอใจ 5 ราย - โปรโมชันมีผลต่อความพึงพอใจ 6 ราย - บุคลากรมีผลต่อความพึงพอใจ 6 ราย - กระบวนการมีผลต่อความพึงพอใจ 3 ราย	ไม่สามารถ เปรียบเทียบได้

		- องค์กรประกอบทาง กายภาพมีผลต่อความ พึงพอใจ 5 ราย	
ผลกระทบจาก สถานการณ์โควิด	- กลุ่มลูกค้าเปลี่ยน ไปจาก ชาวต่างชาติเป็นคนไทย - จัดทำโปรโมชั่น ลดราคา ขาย ทำให้กำไรน้อยลง	- กระจายความเสี่ยง ไป ยังธุรกิจอื่น - ให้ความช่วยเหลือ พนักงาน - จัดทำโปรโมชั่น	- จัดทำโปรโมชั่น มากขึ้น - ดันทุนด้านความ สะอาดและความ ปลอดภัยเพิ่มขึ้น



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจสปาไทยและนวดเพื่อสุขภาพภายใต้ภาวะวิกฤตโควิด” มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1) ศึกษาถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจสปาประเภทโรงแรมและรีสอร์ทสปาและธุรกิจสปาประเภทเคย์สปาในช่วงวงจรชีวิตของภาวะวิกฤต

2) ศึกษาถึงแนวโน้มอุตสาหกรรมการดูแลสุขภาพที่จะดำเนินไปในอนาคตเพื่อให้ผู้ประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้สามารถเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันให้กับองค์กร

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการจำนวน 14 ท่าน แบ่งออกเป็นผู้ประกอบการโรงแรมและรีสอร์ทสปา 4 ท่าน และผู้ประกอบการเคย์สปา 2 ท่านและกลุ่มตัวอย่างผู้ให้บริการ 7 ท่าน โดยสามารถสรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะได้ดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

5.1.1 ผลการศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจสปาประเภทโรงแรมและรีสอร์ทสปาและธุรกิจสปาประเภทเคย์สปาในช่วงวงจรชีวิตของภาวะวิกฤต จากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อธุรกิจสปา สรุปได้ว่าปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมสปา จากแรงกดดันพื้นฐานทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม (5 Force) มีดังนี้ แรงกดดันที่เป็นอุปสรรคต่อธุรกิจสปามากที่สุดคือ ความรุนแรงทางการแข่งขันด้านราคาของธุรกิจที่อยู่ในปัจจุบัน ด้วยการให้บริการของแต่ละรายมีลักษณะคล้ายกัน มีความแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย ทำให้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่แข่งขันกันด้านราคา ส่งผลให้ธุรกิจไม่สามารถทำกำไรสูงสุดได้และไม่คุ้มกับการลงทุนในระยะยาว แสดงให้เห็นว่า ผู้ประกอบการไม่สามารถสร้างความแตกต่างได้จึงแข่งกันลดราคาขายสินค้าเพื่อดึงดูดลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2550) ที่กล่าวว่า ความรุนแรงทางการแข่งขันจะสูงเมื่อคู่แข่งแต่ละรายมีศักยภาพทางการแข่งขันใกล้เคียงกัน และการ

ที่สินค้าและบริการของแต่ละรายไม่มีความแตกต่างกันจะทำให้ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อจากปัจจัยราคาและบริการ ข้อมูลด้านอำนาจต่อรองของผู้ซื้ออยู่ในระดับที่สูง เพราะลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้นและไม่มีความเสี่ยงในการเปลี่ยนไปใช้บริการร้านอื่น (Switching cost) ต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2550) ที่กล่าวว่าผู้ซื้อสามารถเปลี่ยนไปใช้สินค้าและบริการอีกเจ้าหนึ่งได้ โดยต้นทุนในการซื้อไม่เปลี่ยนไปทำให้ผู้ซื้อที่มีอำนาจต่อรองสูง ส่วนอำนาจต่อรองของผู้จัดหา, อุปสรรคจากผู้ประกอบการรายใหม่และอุปสรรคจากสินค้าทดแทน อยู่ในเกณฑ์ที่ผู้ประกอบการสามารถจัดการควบคุมได้ จึงเป็นโอกาสให้ผู้ประกอบการสามารถเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ดังนั้นแรงกดดันพื้นฐานทั้ง 5 ทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมสปาภาพรวมอยู่ในระดับกลาง

ส่วนปัจจัยภายนอกด้านสภาพแวดล้อมอุตสาหกรรม (PEST) จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์และข้อมูลทุติยภูมิ สรุปได้ว่า ปัจจัยภายนอกด้านเศรษฐกิจและนโยบายภาครัฐโดยรวมเป็นอุปสรรคต่อธุรกิจ ผลจากโควิดที่ทำให้เศรษฐกิจโลกหดตัว 4% กระทบเศรษฐกิจไทยภาคส่งออกติดลบ 8% และเงินเฟ้อติดลบ 1% และสถานการณ์โควิดกระทบโดยตรงกับภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการโดยตรง เนื่องจากเป็นธุรกิจที่อาศัยต่างประเทศเป็นหลัก ทำให้รายได้ไหลเข้าประเทศลดลงอย่างเห็นได้ชัดและยากที่จะฟื้นตัวกลับมาเท่าเดิม นอกจากนี้ นโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจจะลดลง เพราะภาครัฐกังวลเรื่องหนี้สาธารณะและการขาดดุลงบประมาณที่เพิ่มขึ้น Bangkokbiznews (2020) จากปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อผู้บริโภคทำให้ระมัดระวังการใช้จ่ายมากขึ้น และอุปโภคบริโภคเท่าที่จำเป็น และกระทบถึงราคาต้นทุนที่เพิ่มขึ้น ทำให้ส่วนต่างระหว่างรายรับและต้นทุนแคบลง กำไรธุรกิจจึงลดลง จากอุปสรรคดังกล่าวทำให้ผู้ใช้บริการ 90% ของโรงแรมและรีสอร์ทสปาที่เป็นนักท่องเที่ยวไม่สามารถเดินทางเข้าประเทศไทย ส่งผลกระทบต่อรายได้ของโรงแรมถึงขั้นวิกฤต ประกอบกับภาครัฐสั่งให้หยุดการให้บริการนวดสปาชั่วคราว 3 เดือน ส่งผลให้ผู้ประกอบการการจัดการกลยุทธ์เพื่อประกอบให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้ช่วงที่หยุดกิจการ และเมื่อภาครัฐสั่งให้เปิดให้บริการผลกระทบที่ได้รับต่อมาก็คือ ลูกค้าของโรงแรมและรีสอร์ทสปาซึ่งเป็นลูกค้าหลักของโรงแรมหายไป ทำให้องค์กรวางแผนกลยุทธ์เพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายใหม่ที่เป็นคนไทย โดยจัดโปรโมชั่นทางการตลาดเพื่อประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าทราบว่าโรงแรมมีบริการสปาสำหรับลูกค้าภายนอก การบริการด้วยมาตรฐานของโรงแรมจะช่วยกระตุ้นให้ลูกค้าสนใจและการจัดโปรโมชั่นราคาขาย เข้าร่วมโครงการรัฐบาล การได้รับความช่วยเหลือจากรัฐบาลช่วยให้ลดภาระค่าใช้จ่ายขององค์กรทำให้องค์กรสามารถขายสินค้าและบริการให้กับลูกค้าในราคาที่ต่ำลงได้ ซึ่งส่วนใหญ่มักจะได้รับผลตอบแทนที่ดีจากลูกค้าเมื่อลดราคาขายลง แต่เมื่อเทียบกับรายได้จากลูกค้ากลุ่มเดิมที่เป็นชาวต่างชาติ สัดส่วนรายได้ลดลงกว่าเดิม 70% ทำให้องค์กรมีการควบคุมต้นทุนที่รัดกุมขึ้น ตัดสินค้าการบริการที่มีต้นทุนสูงและไม่ได้รับความนิยมออก รวมถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์

โดยดำเนินการลดขนาดองค์กรลง เลิกจ้างพนักงานส่วนหนึ่ง ลดค่าตอบแทนของพนักงาน ปรับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานจากพนักงานนวดเป็นพนักงานดูแลรักษาความปลอดภัย ทำให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ เมื่อทุกองค์กรได้รับผลกระทบจากวิกฤตโควิดทำให้การแข่งขันกันในอุตสาหกรรมรุนแรงยิ่งขึ้น การลดราคาการให้บริการทำให้โรงแรมดึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของผู้ประกอบการรายย่อยเคย์สปาบางราย ซึ่งโรงแรมและรีสอร์ทสปาส่วนใหญ่สร้างความแตกต่างทางการให้บริการ (Service differentiation) เน้นมาตรฐานการให้บริการของโรงแรมเป็นจุดขาย เพื่อจูงใจลูกค้าของเคย์สปาให้มารับการบริการของโรงแรม

สำหรับผู้ประกอบการรายย่อยเคย์สปาได้รับผลกระทบโดยตรงจากคำสั่งหยุดการให้บริการชั่วคราวของภาครัฐ ถึงแม้จะมีมาตรการเยียวยาจากภาครัฐแต่ผู้ประกอบการไม่ได้รับความช่วยเหลือจากมาตรการดังกล่าว ทำให้ช่วงที่หยุดการให้บริการชั่วคราว องค์กรดำเนินธุรกิจด้วยการกระจายความเสี่ยงไปธุรกิจอื่น และพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อทดแทนการให้บริการ เช่น สเปรย์ช่วยลดอาการปวดเมื่อยร่างกาย รวมถึงการ Synergy กับธุรกิจที่พกภายใต้องค์กรเดียวกันเพื่อขยายฐานลูกค้า มีการควบคุมต้นทุนโดยลดขนาดของสาขาเพื่อให้ค่าเช่าลดลง Therapist ส่วนใหญ่มีความกังวลใจถึงสถานการณ์ความรุนแรงโควิดจึงลาออกเพื่อกลับต่างจังหวัด และเลิกจ้างพนักงานบางตำแหน่ง หลังจากพบว่าช่วงปิดร้านไม่มีตำแหน่งนี้ธุรกิจก็สามารถดำเนินต่อไปได้โดยไม่ติดขัด แต่มีผู้ประกอบการบางรายที่ให้ความสำคัญกับลูกค้าโดยไม่เลิกจ้างและให้ความช่วยเหลือพนักงานโดยมอบเงินช่วยเหลือและของใช้ รวมถึงอนุญาตให้พักอาศัยอยู่ที่ร้านได้ตามเดิมโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย ทำให้พนักงานประทับใจและพร้อมทำงานตามวิสัยทัศน์ของผู้ประกอบการ เมื่อกลับมาเปิดให้บริการหลังการสั่งปิดเป็นเวลา 3 เดือน กระบวนการจัดการแตกต่างออกไปจากเดิม โดยนัดคิวล่วงหน้าก่อนเข้ารับบริการ ดูแลความสะอาดเพิ่มขึ้น ช่วงแรกลูกค้ายังไม่กลับมาใช้บริการเท่าก่อนโควิด ผู้ประกอบการคาดว่าลูกค้าไม่มั่นใจในสถานการณ์การแพร่ระบาดโควิดและมาตรการของร้าน ผู้ประกอบการจึงประชาสัมพันธ์ขั้นตอนการทำความสะอาด ความปลอดภัยเพื่อให้ลูกค้ามั่นใจ ซึ่งลูกค้าคำนึงถึงความคุ้มค่าของราคาและบุคลากรที่ให้บริการ โดยลูกค้าจะยอมจ่ายที่ราคาโปรโมชั่นเพราะรู้สึกคุ้มค่ากับราคาที่จ่าย หากไม่ลดราคาลูกค้าก็มีร้านอื่นให้เลือกใช้บริการ การจัดทำโปรโมชั่นลดราคาเพื่อดึงดูดลูกค้าทำให้องค์กรสามารถดำเนินต่อไปได้แต่ไม่สามารถทำกำไรได้เหมือนก่อนสถานการณ์โควิด ซึ่งการวิเคราะห์เพื่อวางแผนจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อดำเนินธุรกิจต่อไปของแต่ละองค์กรตามสถานการณ์โควิดนั้นสอดคล้องกับทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ Robbins and Judge (2007) ที่กล่าวว่า การมองเห็นภาพเป้าหมายและวางแผนไปสู่เป้าหมายนั้น องค์กรจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง ต้องวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกประสานสภาพแวดล้อมภายในอย่างรอบคอบเพื่อกำหนดทางเลือก

หรือกลยุทธ์ที่ดีที่สุด สอดคล้องกับ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2560) ที่กล่าวไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่มีอิทธิพลต่อการบริหารและเป็นรากฐานของความสำเร็จ การวางแผนจะเน้นความสามารถในการคาดคะเนสภาพแวดล้อมในอนาคตจากการวิเคราะห์ นำมาวางแผนเชิงกลยุทธ์ในแต่ละระดับเพื่อกำหนดการทำงานในหน่วยงานต่างๆในองค์กร โดยคำนึงถึงทรัพยากรและความสามารถขององค์กร ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลักคือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis), การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Formulation) และการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (Strategic Implement and control) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี SWOT Analysis โดย Humphrey (2005) ที่กล่าวไว้ว่า การวิเคราะห์หาโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรอย่างรอบด้านเพื่อนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรและทำ TOWS Matrix เพื่อออกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์

5.1.2 ผลการศึกษาถึงแนวโน้มอุตสาหกรรมการดูแลสุขภาพที่จะดำเนินไปในอนาคต เพื่อให้ผู้ประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้สามารถเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันให้กับองค์กร จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นและดำเนินต่อไปในอนาคต คือ นักท่องเที่ยวต่างชาติลดลง ภาพรวมขององค์กรเน้นการทำธุรกิจภายในประเทศ มุ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมายคนไทย ,เทรนด์การใส่ใจการบริโภคเลือกอุปโภคบริโภคสิ่งที่ดีต่อสุขภาพร่างกายและจิตใจ ให้ความสำคัญกับการดูแลสุขภาพร่างกายและจิตใจ, ผู้บริโภคมีความคิดอย่างละเอียดถี่ถ้วนก่อนจับจ่ายใช้สอยคำนึงถึงความคุ้มค่าของสินค้าและบริการมากขึ้น, และประเทศไทยกำลังเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างเต็มตัวในปี 2564 (Aging Society) จากแนวโน้มดังกล่าว องค์กรสามารถปรับตัวให้รับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปโดยใช้จุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อดำเนินกลยุทธ์ให้องค์กรไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ได้สำเร็จ โดยกลุ่มโรงแรมและรีสอร์ทสปาสุขภาพเพิ่มความน่าเชื่อถือถึงมาตรฐานการให้บริการ และผู้ประกอบการเคยส์ปาจัดโปรแกรมชั้นทางการตลาดและประชาสัมพันธ์โดยใช้ช่องทางออนไลน์ขององค์กรและดูแลพัฒนาบุคลากร และทั้ง 2 ประเภทนั้น มีการควบคุมต้นทุนให้ตั้งราคาต่ำลงเพื่อให้สามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภกฤต อริยะปรีชา และคณะ (2560) กลยุทธ์ที่ทำให้สายการบินต้นทุนต่ำประสบความสำเร็จ มี 6 ประการ โดยประการหลัก คือ การตั้งราคาตัวเครื่องบินต่ำเพื่อดึงดูดให้ผู้โดยสารใช้บริการอย่างต่อเนื่องโดยการลดต้นทุนที่มีความจำเป็นน้อยออกไปทั้งกระบวนการ, การซื้อเครื่องบินใหม่ลักษณะเดียวกันในจำนวนมากทำให้การลงทุนต่อเครื่องในการสั่งซื้ออยู่ในระดับต่ำ และลดการซ่อมบำรุงทำให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เฟื่องฟ้า ปัญญา (2558) ที่กล่าวถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์หลังวิกฤตน้ำท่วมว่า ภายหลังจากวิกฤตน้ำท่วมบริษัทจ้างพนักงานใหม่ เนื่องจากบริษัทกำลังดูแลความเป็นอยู่ของพนักงานปัจจุบันที่ได้รับผลกระทบจากน้ำท่วม ซึ่งการแก้ไขปัญหาดังกล่าวทำให้สถานการณ์ของ

กิจการดีขึ้น แม้จะมีความรุนแรงด้านสภาพจิตใจและสภาพเศรษฐกิจแต่การให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ

5.2 ข้อจำกัดของงานวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

5.2.1 การศึกษาครั้งนี้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการเป็นส่วนใหญ่และขาดข้อมูลกลุ่มตัวอย่างผู้ใช้บริการ โรงแรมและรีสอร์ทสปา เนื่องจากคำนึงถึงความเป็นส่วนตัวของผู้ใช้บริการ ทำให้การประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการในการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรไม่สมบูรณ์ สำหรับงานวิจัยในอนาคตควรเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้ใช้บริการมากขึ้นหรือมีเครือข่ายใกล้ชิดกับผู้ใช้บริการพอสมควรจะสามารถเข้าถึงข้อมูลตัวอย่างได้มากขึ้น ทำให้ศึกษาถึงความพึงพอใจของผู้ใช้บริการที่มีต่อการบริหารจัดการขององค์กร เพื่อสะท้อนถึงประสิทธิภาพของการจัดการกลยุทธ์ระดับหน้าที่ขององค์กรในมุมมองของผู้ใช้บริการ

5.2.2 การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเปรียบเทียบระหว่าง โรงแรมและรีสอร์ทสปากับเคย์สปาทำให้ผลการวิจัยกล่าวถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจสปาแต่ละประเภทแบบกว้าง สำหรับงานวิจัยในอนาคตการศึกษาประเภทใดประเภทหนึ่งแบบเฉพาะเจาะจงจะทำให้ได้รับข้อมูลที่แม่นยำขึ้น

5.2.3 การศึกษาครั้งนี้ศึกษาถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ในทุกระดับขององค์กรทำให้ผลการวิจัยสะท้อนถึงองค์กรแบบกว้าง ดังนั้นเพื่อศึกษารายละเอียดกลยุทธ์ทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม งานวิจัยในอนาคตควรศึกษาถึงกลยุทธ์การแข่งขันของแต่ละองค์กร โดยเฉพาะเก็บข้อมูลกลยุทธ์ระดับธุรกิจโดยเฉพาะ จะทำให้มีรายละเอียดทางการแข่งขันของแต่ละองค์กรมากขึ้น

5.3 ข้อเสนอแนะต่อผู้ประกอบการจากผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กรในธุรกิจสปาประเภทโรงแรมและรีสอร์ทสปากับเคย์สปา ผู้วิจัยนำข้อมูลมาวางแผนกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันในกับองค์กรโดยใช้ TOWS Matrix ในการวางแผนกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะต่อผู้ประกอบการโรงแรมและรีสอร์ทสปา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลมีแนวโน้มนักท่องเที่ยวต่างชาติยังไม่เดินทางเข้ามาในประเทศไทย แนะนำให้โรงแรม approach ลูกค้ากลุ่มใหม่ที่เป็นคนไทยที่มีกำลังซื้อเทียบเท่าชาวต่างชาติ ตั้งเป้าหมายมุ่งเน้นการหาลูกค้ากลุ่มใหม่ทดแทนลูกค้าต่างชาติกลุ่มเดิม

1) วางกลยุทธ์ระดับองค์กร โดย Growth – Market development ขยายฐานลูกค้าไปยังกลุ่ม VIP/Top spending โดย Alliance กับธุรกิจธนาคาร เนื่องจากกลุ่มลูกค้าเดิมที่เป็นชาวต่างชาติหายไป สาเหตุที่เลือกกลุ่มลูกค้าของธนาคารระดับ VIP เพราะกำลังซื้อสูงใกล้เคียงกับกลุ่มลูกค้าเดิม เช่น สามารถนำ point ของบัตรเครดิตของธนาคารมาแลกส่วนลดการใช้บริการสปาโรงแรม

- กลยุทธ์ตั้งรับ (ST)

S2 มีแบรนด์ธุรกิจ โรงแรมที่แข็งแกร่งเป็นที่รู้จักและมีความมั่นคงทางการเงิน

T6 สถานการณ์โควิดกระทบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและส่งออก นักท่องเที่ยวไม่สามารถเดินทางเข้าประเทศไทยได้

จากสถานการณ์โควิดทำให้ธุรกิจธนาคารได้รับผลกระทบเช่นกัน หากมีพันธมิตรทางธุรกิจที่ดี พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันได้ จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจได้ในระยะยาว และธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจอสังหาที่ใหญ่ มีมูลค่าสูง มีเครดิตที่ดี สามารถเป็นพันธมิตรที่ดีและพึ่งพาอาศัยกันได้

2) วางกลยุทธ์ Using Firm's Bargaining power ต่อรองกับ Supplier เพื่อควบคุมต้นทุน ทำให้สามารถตั้งราคาต่ำลงเพื่อรองรับลูกค้าที่ต้องการความคุ้มค่าจากราคาได้ โดยจับคู่ SO, WO, ST ดังนี้

- กลยุทธ์เชิงรุก (SO)

S2 มีแบรนด์ธุรกิจ โรงแรมที่แข็งแกร่งเป็นที่รู้จักและมีความมั่นคงทางการเงิน

O1 อำนาจต่อรองของผู้จัดหาต่ำ

Power ขององค์กรสามารถต่อรองกับผู้จัดหาได้เนื่องจากปริมาณการซื้อสูงและเป็นลูกค้ารายใหญ่ ทำให้สามารถได้เปรียบในการเจรจาต่อรองต้นทุนวัตถุดิบ

- กลยุทธ์แก้ไข (WO)

W1 การจัดการและการตัดสินใจขึ้นอยู่กับทีมบริหารของ โรงแรม สปาเป็น Facility หนึ่งของโรงแรม ทำให้การดำเนินการอยู่ที่ดุลยพินิจของ โรงแรมซึ่งมองภาพรวมขององค์กรไม่เจาะจงเฉพาะธุรกิจสปา

O1 อำนาจต่อรองของผู้จัดหาต่ำ

การลดต้นทุนสปาเป็นส่วนหนึ่งของการลดต้นทุนให้กับองค์กรทำให้ผู้บริหารสามารถจัดการและตัดสินใจที่จะลดต้นทุนสปาโดยใช้อำนาจต่อรองกับผู้จัดหาเพื่อจัดซื้อวัตถุดิบในราคาที่ต่ำลง

- กลยุทธ์ตั้งรับ (ST)

S2 มีแบรนด์ธุรกิจโรงแรมที่แข็งแกร่งเป็นที่รู้จักและมีความมั่นคงทางการเงิน

T7 ต้นทุนวัตถุดิบสูงขึ้นจากวิกฤตเศรษฐกิจ

การจัดการทางการเงินที่มีประสิทธิภาพขององค์กรจะช่วยลดผลกระทบการต้นทุนวัตถุดิบที่สูงขึ้น

5.3.2 ข้อเสนอแนะต่อผู้ประกอบการเดย์สปา

ผู้ให้บริการเดย์สปาส่วนใหญ่ มีตัวเลือกหลากหลายสิ่งที่คุณค่าคือ โปร โมชัน, การคำนึงถึงความคุ้มค่าของเงิน และภาพลักษณ์ที่สะอาดตาของสถานที่ให้บริการ ผู้ประกอบการควรจัดเมนูโปรแกรมเสริม โปร โมชันเพื่อให้ลูกค้ารู้สึกว่าการบริการนี้คุ้มค่าที่จะจ่าย และตกแต่งสถานที่ให้สะอาด ทั้งนี้ควรจะประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าทราบถึงมาตรการความปลอดภัยและความสะอาดเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือ นอกจากนี้หัวใจหลักของการให้บริการคือบุคลากร ผู้ประกอบการควรเน้นการพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้ากลับมาใช้บริการอีกในอนาคต

1) วางกลยุทธ์เติบโต โดยเจาะกลุ่มเป้าหมายเดิม เพื่อการสื่อสารกับลูกค้า กระตุ้นการซื้อซ้ำ

- กลยุทธ์เชิงรุก (SO)

S2 มีช่องทางการสื่อสารกับลูกค้าโดยตรง สามารถเข้าถึงลูกค้าเฉพาะกลุ่มได้ มีความรวดเร็ว เช่น Facebook page ของร้าน, Line official, Airline Magazine

O7 ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสามารถส่งเสริมการจัดการด้าน Operation ได้

- กลยุทธ์ตั้งรับ (ST)

S1 มีความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ สามารถตัดสินใจและปรับเปลี่ยนได้เร็ว

T1 ความรุนแรงทางการแข่งขันด้านราคาของธุรกิจที่อยู่ในปัจจุบัน

องค์กรสามารถปรับตัวได้เร็ว สามารถทำการตลาดเพื่อเข้าหากลุ่มลูกค้าได้ตรงกลุ่มและรวดเร็ว ในสถานการณ์ความรุนแรงด้านราคาที่ทำให้ลูกค้ามีตัวเลือกหลากหลาย หากเลือกกลุ่มลูกค้าแบบเจาะจง (Niche Market) – เจาะลูกค้าช่วงวัยเริ่มต้นทำงานที่พักอาศัยพื้นที่ใกล้เคียง จะทำให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างรวดเร็วกว่าแบบกว้าง

- กลยุทธ์ตั้งรับ (ST)

S2 มีช่องทางการสื่อสารกับลูกค้าโดยตรง สามารถเข้าถึงลูกค้าเฉพาะกลุ่มได้ มีความรวดเร็ว เช่น Facebook page ของร้าน, Line official, Airline Magazine

T2 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อสูงมีทางเลือกหลากหลาย

จุดแข็งของเคย์สปาสามารถสื่อสารกับลูกค้าได้เจาะจงและตรงกลุ่ม เมื่อมีอุปสรรคด้านทางเลือกที่หลากหลายของลูกค้า ควรเพิ่ม switching cost ลงไปเพื่อให้ลูกค้าคำนึงถึงต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้บริการร้านอื่น เช่น Member card, Top-up credit เดิมเงินเข้าไปใน Member card

- กลยุทธ์เชิงรุก (SO)

S1 มีความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ สามารถตัดสินใจและปรับเปลี่ยนได้เร็ว

O6 พฤติกรรมผู้บริโภคใส่ใจเรื่องความสะอาดและปลอดภัยมากขึ้นจากสถานการณ์โควิด

วิด

- กลยุทธ์ตั้งรับ (ST)

S1 มีความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ สามารถตัดสินใจและปรับเปลี่ยนได้เร็ว

T8 พฤติกรรมของผู้บริโภคให้ความสำคัญกับความเป็นส่วนตัวในการใช้บริการสปา

จากแนวโน้มพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการขององค์กร ควรเพิ่มการจัดการพื้นที่ในร้านให้มีความส่วนตัวเพิ่มขึ้น เพื่อหลีกเลี่ยงการพบปะกันระหว่างกลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการในช่วงเวลาเดียวกัน เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือและทำให้ลูกค้ามั่นใจในมาตรการความปลอดภัยต่อการแพร่ระบาดของโควิดของทางร้าน

5.4 ข้อเสนอแนะต่อผู้ประกอบการจากสถานการณ์โควิด

หากสถานการณ์โควิดระบอบีระลอกและได้รับคำสั่งปิดกิจการชั่วคราวจากภาครัฐ แนะนำให้ผู้ประกอบการเน้นรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าแม้สถานที่ปิดการให้บริการ เพิ่มความถี่ในการสื่อสารกับลูกค้า ส่ง Special Gift เพื่อเป็นที่จดจำและสร้างความประทับใจให้ลูกค้า

การศึกษาวិจัยครั้งนี้ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วงสถานการณ์โควิดและผู้ประกอบการที่นำข้อเสนอแนะไปพิจารณาเพื่อปรับใช้ให้เข้ากับขององค์กรให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขันและมีศักยภาพ เพื่อปรับเปลี่ยนและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและตรงประเด็น

บรรณานุกรม

- เพ็ญศรี วรรณสุข. (2013). *คุณภาพบริการและกลยุทธ์การตลาดบริการสุขภาพที่ส่งผลต่อการกลับมาใช้บริการของลูกค้าธุรกิจสปาในประเทศไทย*. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, 4(1), 22-33.
- เฟื่องฟ้า ปัญญา. (2558). *กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์หลังวิกฤตน้ำท่วม : กรณีศึกษานิคมอุตสาหกรรมนวนคร*. วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร, 10, 75-83. สืบค้นจาก <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/BECJournal/article/view/54796>
- กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข. (2563). *ก้าวอย่างของประเทศไทย สู่สังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์แบบ*. สืบค้นจาก <https://www.dmh.go.th/news-dmh/view.asp?id=30476>
- กรุงเทพธุรกิจ. (2020). *เศรษฐกิจไทยในปี 2564 ปีแห่ง 4-3-2-1*. สืบค้นจาก <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/902783>
- คำนวน อึ้งชูศักดิ์ และศุภมิตร ชุณหะวัณ. (2020). *วิกฤติโควิด-19 ในประเทศไทย: การเปลี่ยนผ่านจากมาตรการกึ่งล็อกดาวน์การมีเสถียรภาพ*. วารสารวิชาการสาธารณสุข, 29(2), 377-380.
- นิติพงษ์ แสงศิลา (2552) *การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาแบบมินิตัน [ซีดี-รอม] : กรณีศึกษา บริษัทีแอลพี (ประเทศไทย) จำกัด*
- นิภาวรรณ ชนะจิตร. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจจำหน่ายโลหะและวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในโรงงานอุตสาหกรรม กรณีศึกษา บริษัท โลหสิริกรุ๊ป จำกัด [ซีดี-รอม]*. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2560). *กลยุทธ์การวางแผนและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ปรีดีเปรม ชัยกิจและชาติรี ใต้ฟ้าพุด (2561). *การจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ของบริษัทผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่*. วารสารการประชาสัมพันธ์และการโฆษณา ปีที่ 11 ฉบับที่ 1 2561
- พัชราพรรณ ขอบธรรม. (2020). *การวางแผนกลยุทธ์: เครื่องมือสู่ความสำเร็จขององค์กร*. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, 1(2), 55-75

- มนตรี ธรรมพัฒนากุล และคณะ. (2019). ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการของธุรกิจท่องเที่ยว กรณีศึกษา: บริษัททัวร์เฟรนด์ทราเวล จังหวัดพิษณุโลก. *Business Review Journal*, 11(1), 163-175. สืบค้นจาก <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/bahcuojs/article/view/198355>
- ศุภกฤต อริยะปรีชา, รัตพงษ์ สอนสุภาพ และดวงพร อาภาศิลป์. (2017). กลยุทธ์สายการบินต้นทุนต่ำในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. *NKRAFA Journal of Humanities and Social Sciences*, 5, 25-33. สืบค้นจาก <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/KANNICHA/article/view/137736>
- สรัญญา ทองเทพ. (2020). ยกระดับสปาไทยสู่สากลกินส่วนแบ่งตลาดโลก 27 ล้านบาท. สืบค้นจาก <https://www.thebangkokinsight.com/125178/>
- สุนทรตรา จันทบุรี. (2016). โอกาสและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจสปาและนวดแผนไทย. วารสารเกษมบัณฑิตปีที่ 17 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม-ธันวาคม 2559 สืบค้นจาก <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jkbu/article/view/69401>
- Contributor, P. (2015). *PESTLE Analysis: Business Environmental Analysis*. [online] PESTLE Analysis. Available at: <http://pestleanalysis.com/pestle-analysis-business-environmental-analysis/> [Accessed 10 Oct. 2017].
- Denousse, R. (2020). *Strategies for business management innovations to improve competitiveness* (Order No. 27836823). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2395538661). Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/2395538661?accountid=46528>
- Dr. W. Timothy Coombs. (2010). *Parameters for crisis communication*. The handbook of crisis communication, 17-53.
- Globaldata. (2020). *globaldata*. Retrieved from www.globaldata.com: <https://www.globaldata.com/health-and-wellness-tourism-trips-to-asia-to-reach-128-3-million-by-2022-says-globaldata/>
- Globaldata. (2020). *Health and wellness tourism trips to Asia to reach 128.3 million by 2022, says GlobalData*, globaldata.com. Retrieved from <https://www.globaldata.com/health-and-wellness-tourism-trips-to-asia-to-reach-128-3-million-by-2022-says-globaldata/>
- Humphrey. (2005). A. "SWOT Analysis for Management Consulting". SRI Alumni Newsletter: SRI International.

- In-peng, Orathai. (2010). *The Management of Spa Businesses in Muang District, Samutprakan Province*. Dhonburi Rajabhat University. Office of Academic Resources And Information Technology. <http://cms.dru.ac.th/jspui/handle/123456789/848>
- Jewell, J. P. (2012). *Small business management and employee perceptions of disaster impact* (Order No. 3517095). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1031210521). Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1031210521?accountid=46528>
- Jutatip, Junead. (2018). *the study on potential of thai identity in spa business and traditional thai massage toward world class health tourism sector*. Panyapiwat Journal Vol.10 No.2 May - August 2018. https://journal.pim.ac.th/uploads/content/2018/08/o_1cm4ccl6t1t4q1otelq59ko144qa.pdf
- Kotler, P. (2016). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control (15th Global ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Michael Armstrong. (1999). *human resource management practice*. Retrieved from <http://103.5.132.213:8080/jspui/bitstream/123456789/794/1/Handbook%20of%20Human%20Resource.Management.Practice.pdf>
- Newton, P. and Newton, H. (2013). *SWOT Analysis Strategy Skills*. 1st ed. [ebook] Warwickshire: Free Management Ebooks, pp.6,7,8,9,16,19,20,29. Available at: <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-swot-analysis.pdf>
- Porter, Michael E.(2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Special Issue on HBS Centennial. Harvard Business Review 86, no. 1 (January 2008): 78–93. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=34522>
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sanghi, S. (2007). *Organizational Behavior [with CD]*. Prentice-Hall of India.
- Rucker M. (2016). *Effective workplace wellness strategies: How small and mid-size businesses are effectively using wellness strategies to improve employee well-being* (Order No. 10119479). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1805341397). Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1805341397?accountid=46528>

- Sarak Onanong. (2009). *Business Management of Selling Medical Tools and Equipments Economic Crisis* Dhonburi Rajabhat Univerity. Office of Academic Resources And Information Technology. <http://cms.dru.ac.th/jspui/handle/123456789/853>
- Thinktradethinkditp. (2018). *ธุรกิจ Wellness สดใส ไร้กระแส Healthy*. Retrieved from <http://thinktradethinkditp.com/trade-highlight-wellness-business/>



ภาคผนวก ก
แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

**โครงการวิจัยเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจสปาไทยและนวดเพื่อสุขภาพช่วงเวลาวิกฤตโควิด
(Strategic Management for the impact of Covid-19 in health wellness and Thai spa business)**

แบบสัมภาษณ์เชิงลึกนี้ใช้สำหรับโครงการวิจัย การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจสปาไทยและนวดเพื่อสุขภาพช่วงเวลาวิกฤตโควิด เพื่อเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะนำไปศึกษาและวิเคราะห์ถึงกลยุทธ์ทางธุรกิจ เพื่อนำไปสู่การค้นหากลยุทธ์องค์กรที่จะเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมสปาไทยและนวดเพื่อสุขภาพให้มีศักยภาพและสามารถขับเคลื่อนเศรษฐกิจภายในประเทศให้สามารถแข่งขันในระดับภูมิภาคได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์จะนำไปใช้เพื่องานวิจัยข้างต้นเท่านั้น ทั้งนี้ไม่มีการเปิดเผยข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์และไม่มีการระบุชื่อองค์กรในผลการวิจัย

ชุดที่ 1 ชุดคำถามสำหรับผู้ประกอบการ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ-นามสกุล
2. ประสบการณ์การทำงานกับที่ปัจจุบัน
3. ตำแหน่งงาน
4. งานที่รับผิดชอบ

ส่วนที่ 2 การจัดการเชิงกลยุทธ์

ส่วนที่ 2.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

1. ภาพรวมของอุตสาหกรรมสปาไทยในมุมมองของท่านเป็นอย่างไร
2. ช่วงที่ผ่านมา มีผู้ประกอบการรายใหม่เปิดให้บริการบ้างไหม ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร
3. ผู้จัดหาผลิตภัณฑ์สามารถจัดหาผลิตภัณฑ์เพื่อรองรับความต้องการซื้อของท่านได้

เหมือนเดิมหรือไม่ อย่างไร

4. ส่วนต่างของราคาวัตถุดิบในแต่ละครั้งแตกต่างจากเดิมไหม
5. ท่านมีผู้จัดหาผลิตภัณฑ์ทั้งหมดกี่แหล่ง
6. ส่วนใหญ่ผู้ใช้บริการที่เข้ามาเป็นประเภทใด ลูกค้าที่มาใช้บริการเป็นประจำ หรือมีลูกค้า

ใหม่เข้ามาใช้บริการ

7. ท่านพบลูกค้าที่ไปใช้บริการสถานที่อื่นและกลับมาใช้บริการของท่านบ้างไหม มีสาเหตุ

อะไร

8. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรถ้าหากลูกค้าสามารถหาซื้อผลิตภัณฑ์ที่ใกล้เคียงกันในการดูแลตัวเองแทนการเข้ามาใช้บริการของท่าน

9. ท่านคิดว่าการพักผ่อนในรูปแบบอื่น เช่น ดูหนัง หรือ ท่องเที่ยว หรือ ทำสปาเมื่อ ға้าของร้านเสริมสวย สามารถทดแทนการเข้ามาใช้บริการของท่านได้อย่างไร

10. ท่านคิดว่าสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันส่งผลกับองค์กรอย่างไรบ้าง

11. ท่านคิดว่าบทบาทของรัฐบาลส่งผลต่อธุรกิจนี้อย่างไรบ้าง

12. ความนิยมของลูกค้าส่งผลต่อธุรกิจอย่างไรบ้าง

13. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับ Wellness tech ที่เข้ามาช่วยแก้ปัญหาด้านสุขภาพของคนในยุคดิจิทัล และเทคโนโลยีเหล่านี้จะสร้างความเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมนี้ได้อย่างไรบ้าง

14. องค์กรได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์โควิดอย่างไรบ้าง อธิบายช่วงก่อนและหลังวิกฤต

15. การดำเนินงานขององค์กรประสบปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง อธิบายช่วงก่อนและหลังวิกฤต

ส่วนที่ 2.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

1. ตั้งแต่เหตุการณ์โควิดเกิดขึ้นองค์กรมีการปรับตัวอย่างไรบ้าง

2. หากขยายตัว ทางองค์กรขยายธุรกิจอย่างไร เพิ่มหรือพัฒนาสินค้าและบริการอะไรบ้าง มีพันธมิตรทางธุรกิจเพิ่มขึ้นหรือไม่ อย่างไร

3. หากคงที่ หากเสนอสินค้าและบริการแบบเดิม มีความแตกต่างจากก่อนหน้านี้อย่างไรบ้าง

4. หากลดขนาด มีการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้อยู่ในสภาพที่ดีขึ้นอย่างไร หรือเลือกที่จะยุติหรือชะลอการดำเนินงานในส่วนที่ขาดประสิทธิภาพอย่างไร

5. องค์กรมีแผนเพิ่มหรือลดการลงทุนอะไรบ้าง มีการดำเนินการอย่างไร

6. องค์กรวางทิศทางและเป้าหมายที่จะนำไปสู่การเติบโตขององค์กรในระยะยาวไว้อย่างไร

7. เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นในธุรกิจเดียวกัน เรามีความโดดเด่นอย่างไรบ้าง

8. กลุ่มเป้าหมายขององค์กรเป็นใครบ้าง

ส่วนที่ 3 การจัดการทรัพยากรมนุษย์

1. องค์กรมีการจัดการบุคลากรอย่างไรบ้าง เปลี่ยนไปจากเดิมหรือไม่อย่างไร

2. การจัดการเรื่องผลตอบแทนของพนักงานทั้งตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เปลี่ยนไปหรือไม่อย่างไร

ส่วนที่ 4 กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดบริการ

1. ผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรเป็นอย่างไร มีความแตกต่างจากที่อื่นอย่างไร

2. หากผู้ให้สัมภาษณ์เป็นลูกค้า ท่านจะแนะนำสิ่งใดให้เป็นอันดับแรก

ส่วนที่ 5 ผลการดำเนินงานและสถานการณ์โควิด

1. การดำเนินงานข้างต้นส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไรบ้าง ผลประกอบการเป็นอย่างไร
2. จากประสบการณ์วิกฤตโควิดที่ผ่านมา ท่านมีทัศนคติและมุมมองต่างไปจากเดิมหรือไม่อย่างไร
3. ท่านมีความกังวลถึงสถานการณ์โควิดที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตหรือไม่ มีการเตรียมรับมือกับสถานการณ์ลักษณะนี้อีกอย่างไร
4. ท่านมีการดำเนินการให้ผู้ให้บริการมีความเชื่อมั่นอย่างไรบ้าง
5. New normal สำหรับร้านของท่านคืออะไรบ้าง



แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

โครงการวิจัยเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจสปาไทยและนวดเพื่อสุขภาพช่วงเวลาวิกฤตโควิด
(Strategic Management for the impact of Covid-19 in health wellness and Thai spa business)

ชุดที่ 2 ชุดคำถามสำหรับผู้ให้บริการ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ นามสกุล
2. อายุ
3. ข้อมูลติดต่อกลับ

ส่วนที่ 2 ความพึงพอใจของลูกค้า

1. ท่านรู้จักสถานที่นี้ได้อย่างไร ใกล้ที่อยู่ท่านหรือไม่
2. ท่านใช้บริการสถานที่นี้บ่อยแค่ไหน และทุกครั้งที่มาเลือกใช้บริการอะไรบ้าง
3. สิ่งที่ดีสุดที่ท่านมาใช้บริการที่นี่คืออะไร ประทับใจอะไรที่สุด
4. ทางร้านได้นำเสนอสินค้าและบริการที่เหมาะสมกับราคาและความต้องการของท่านหรือไม่ อย่างไร
5. ท่านเคยพบปัญหาในการใช้บริการหรือไม่ หากพบทางร้านดำเนินการแก้ไขอย่างไร และท่านพอใจกับการแก้ไขนั้นเพียงใด เช่น บรรยากาศไม่ประทับใจ รอคิวนาน อุปกรณ์ไม่สะอาด พนักงานไม่สุภาพ
6. ท่านต้องการให้ทางร้านปรับเปลี่ยน หรือเพิ่มเติมในเรื่องใดบ้าง เพราะอะไร
7. ท่านเคยใช้บริการทั้งช่วงก่อนและหลัง โควิดหรือไม่ ทางร้านมีการให้บริการแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร
8. Covid ทำให้ท่านมีความกังวลในการใช้บริการหรือไม่ อย่างไร (อะไรที่ทำให้ท่านเชื่อมั่นในการให้บริการของทางร้าน)
9. Covid ทำให้ท่านไตร่ตรองในการเลือกร้านมากขึ้นหรือไม่ อย่างไร

ภาคผนวก ข

SWOT Analysis

ตารางที่ 5.1 ตารางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจ

External	O	T
5 Forces	O1 อำนาจต่อรองของผู้จัดหาต่ำ O2 อุปสรรคจากผู้ประกอบการรายใหม่ต่ำ O3 อุปสรรคจากสินค้าทดแทนต่ำ	T1 ความรุนแรงทางการแข่งขันด้านราคาของธุรกิจที่อยู่ในปัจจุบัน T2 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อสูงมีทางเลือกหลากหลาย
Political	O4 นโยบายช่วยเหลือเยียวยาผู้ประกอบการจากภาครัฐ	T3 นโยบายส่งเสริมอุตสาหกรรมสปาไม่มีแนวทางผลักดันที่ชัดเจน T4 ได้รับผลกระทบโดยตรงจากคำสั่งปิดของรัฐบาล
Economic	N/A	T5 วิกฤตเศรษฐกิจจากสถานการณ์โควิดทั่วโลกและในประเทศทำให้การจับจ่ายใช้สอยลดลง T6 สถานการณ์โควิดกระทบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและส่งออก นักท่องเที่ยวไม่สามารถเดินทางเข้าประเทศไทยได้ T7 ต้นทุนวัตถุดิบสูงขึ้นจากวิกฤตเศรษฐกิจ
Social	O5 เทรนด์รักสุขภาพของผู้บริโภคคัดสรรการอุปโภคบริโภคแต่สิ่งที่ดีต่อสุขภาพ O6 ผู้บริโภคใส่ใจเรื่องความสะอาดและปลอดภัยมากขึ้นจากสถานการณ์โควิด	T8 พฤติกรรมของผู้บริโภคให้ความสำคัญกับความเป็นส่วนตัวในการใช้บริการสปา

Technology	O7 ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสามารถส่งเสริมการจัดการด้าน Operation ได้ O8 Fin-tech มีความสะดวกสบายในการทำธุรกรรมทางการเงิน	N/A
------------	--	-----

ตารางที่ 5.2 ตารางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

ประเภท สปา	S	W
โรงแรม และรีสอร์ท ทสปา	S1 มีความเป็นเลิศเรื่องมาตรฐานการบริการ S2 มีแบรนด์ธุรกิจโรงแรมที่แข็งแกร่งเป็นที่รู้จักและมีความมั่นคงทางการเงิน S3 พนักงาน Therapist ผ่านการ training เพื่อ set standard S4 มีบุคลากรทาง Wellness ครบทุกสาขา นักกายภาพ, นักโภชนาการ, นักบำบัด S5 สถานที่ที่มีความเป็นส่วนตัว รักษาความเป็นส่วนตัวของลูกค้า	W1 การจัดการและการตัดสินใจขึ้นอยู่กับทีมบริหารของโรงแรมสปาเป็น Facility หนึ่งของโรงแรม ทำให้การดำเนินการอยู่ที่ดุลยพินิจของโรงแรมซึ่งมองภาพรวมไม่เจาะจงเฉพาะธุรกิจสปา W2 มีช่องทางการสื่อสารกับลูกค้าผ่านทางโรงแรม (จองผ่านเว็บไซต์โรงแรมหรือโทรศัพท์เข้ามา ซึ่งไม่สะดวกและยากในการติดต่อสื่อสารใช้เวลาพอสมควร)
เดย์สปา	S1 มีความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ สามารถตัดสินใจและปรับเปลี่ยนได้เร็ว S2 มีช่องทางการสื่อสารกับลูกค้าโดยตรง สามารถเข้าถึงลูกค้าเฉพาะกลุ่มได้ มีความรวดเร็ว เช่น Facebook page ของร้าน, Line official, Airline Magazine	W1 ต้นทุนค่าเช่าอาคารและที่ดินสูง W2 ขาดมาตรฐานการให้บริการของ Therapist ด้าน Service mind

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อผู้ประกอบการโรงแรมและรีสอร์ทสปา

Corporate Strategy: Alliance กับธุรกิจธนาคาร ขยายฐานลูกค้าไปยังกลุ่ม VIP/Top spending

Business Strategy: Focus Cost leadership โดยควบคุมต้นทุน

โดยปกติกลุ่มเป้าหมายหลักคือนักท่องเที่ยวทำให้ราคาขายอยู่ในเกณฑ์ที่สูงมาก ซึ่งแตกต่างจากกลุ่มลูกค้าคนไทยที่คำนึงถึงความคุ้มค่าของราคาที่จ่าย ซึ่งโรงแรมมีมาตรฐานการบริการ ทั้งด้านการควบคุมคุณภาพ, ความสะอาดและความปลอดภัยพร้อม ดังนั้นเมื่อทางโรงแรมสปาจัดโปรโมชั่นจึงได้รับการตอบรับจากกลุ่มลูกค้าคนไทยเป็นอย่างดี ทั้งนี้ราคาขายจะต้องไม่ต่ำจนเกินไป ลูกค้าจะไม่มั่นใจในคุณภาพ โรงแรมสามารถลดต้นทุนเพื่อสามารถทำกำไรเพิ่มขึ้นจากราคาโปรโมชั่นได้

ตารางที่ 5.3 ประเด็นและข้อเสนอแนะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของโรงแรมและรีสอร์ทสปา

Strategy Level	Topics	Recommendation
Corporate Strategy	กลุ่มลูกค้าเดิมหายไปจากชาวต่างชาติเป็นคนไทย	Growth – Market development ขยายฐานลูกค้าไปยังกลุ่ม VIP/Top spending โดย Alliance กับธุรกิจธนาคาร
Business Strategy	Target	Niche Market – มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม เช่น ลูกค้าจาก Partner ธุรกิจธนาคารระดับ VIP/Top spending
	Competitive Advantage	Cost leadership (low cost not low price) - Full Capacity เพิ่มความถี่ในการรองรับลูกค้าโดยลดจำนวนชั่วโมงการให้บริการ เช่น โปรแกรมยาวจาก 4 ชั่วโมง เหลือ 3 ชั่วโมง - Supplier's Bargaining power เจรจาต่อรองเงื่อนไขการซื้อขายกับ Supplier ที่จัดหาวัตถุดิบ และ Supplier ที่จัดหาผลิตภัณฑ์ทำความสะอาด เช่น ทำสัญญาราคาซื้อขายเป็น Period

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อผู้ประกอบการเคย์สปา

Business Strategy: Niche market & Image differentiation

ผู้ใช้บริการเคย์สปาที่มีพฤติกรรมซื้อซ้ำในกรณีที่สถานที่สปาอยู่ใกล้ที่พักอาศัย และสะดวกต่อการเดินทาง สำหรับผู้ใช้บริการรายใหม่จะเป็นชาวจังหวัดชลบุรีใช้เมื่อพบเจอรวิวิ ดังนั้นการเจาะจงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายทำให้ร้านสามารถโฟกัสกลุ่มลูกค้าได้มากกว่าและเข้าถึงกลุ่มที่เป็น

เป้าหมายที่แท้จริง และการสร้างความแตกต่างทางภาพลักษณ์ทำให้บรรยากาศคู่สร้างสรรค์ แตกต่าง ไม่น่าเบื่อ สามารถดึงดูดลูกค้าชาวได้

การสร้างระบบสมาชิก โดยมีบัตรสมาชิกอิเล็กทรอนิกส์ที่สามารถเติมเงินและชำระค่าบริการผ่านทางบัตรสมาชิก หรือสะสมแต้มทาง Line Official เพื่อเป็นใช้เป็นส่วนลดในครั้งถัดไปสามารถเพิ่ม Switching cost กับลูกค้าได้

ตารางที่ 5.4 ประเด็นและข้อเสนอแนะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของเคย์สปา

Strategy Level	Topics	Recommendation
Business Strategy	Target	Niche Market – เจาะลูกค้าช่วงวัยเริ่มต้นทำงาน -วัยทำงานที่พักอาศัยพื้นที่ใกล้เคียง (เน้นซื้อซ้ำ)
	Product/Service ของ อุตสาหกรรมสปา ไม่มีความแตกต่างกันมาก ผู้ประกอบการแข่งขันกันด้วยราคา	Differentiation - สร้างเอกลักษณ์ของตัวเองด้าน Image ของร้านที่คู่แข่งเลียนแบบได้ยาก หรือต้องใช้ต้นทุนในการเลียนแบบสูง  Ref. The St. Regis Singapore https://www.remedespasingapore.com/highlights
	Low switching cost	Increase switching cost เช่น Member card, Top-up credit เติมเงินเข้าไปใน Member card
Functional Strategy	Marketing Strategy – Promote, PR	- Set program ให้น่าสนใจ เช่น โปรแกรมลดความตึงเครียดทางการเมือง (นวดศีรษะด้วย Oil) - ใส่ Gimmick เล็กน้อย เช่น ลูกค้าสามารถเปิดเพลงของตัวเองระหว่างนวดสปา - ค้นหา Specialist Influencer ในการโฆษณาและรีวิวร้านจากการใช้จริงเพื่อความน่าเชื่อถือ
	Private & Social concerned	จัดพื้นที่ร้านให้มีความส่วนตัวเพิ่มขึ้น ลดการพบปะกันระหว่างกลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการในช่วงเวลาเดียวกัน แบ่งทางเข้าและทางออก