

กลยุทธ์การบริหารจัดการธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพชุมชนในรูปแบบ  
การพำนักระยะยาว (Long Stay Wellness Tourism)  
เพื่อความยั่งยืนและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

**“กลยุทธ์การบริหารจัดการธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพชุมชนในรูปแบบ  
การพำนักระยะยาว (Long Stay Wellness Tourism)  
เพื่อความยั่งยืนและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน”**

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 7 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2564



.....  
นางสาวสิริกัญต์ สิทธิไทย

ผู้วิจัย

.....  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศิริสุข รักถิ่น,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....  
ตฤณ ชนานุศักดิ์,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....  
รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

.....  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทัศนีย์ สติมานนท์

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารจัดการธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพชุมชนในรูปแบบการพำนักระยะยาว (Long Stay Wellness Tourism) เพื่อความยั่งยืนและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน” ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยความเรียบร้อย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ศิริสุข รักถิ่น ที่กรุณาสละเวลาให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบ และเสนอความคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านที่กรุณาเสียสละเวลาให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์ เพื่อรวบรวมข้อมูลซึ่งเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ รวมถึงผู้มีพระคุณทุก ๆ ท่าน ที่มีไต่เอ่ยนามไว้ ณ ที่นี้

อนึ่ง คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้แก่บิดามารดา คุณครู อาจารย์ และครอบครัว ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องช่วยเหลือ ที่ทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี สำหรับข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ผู้วิจัยขอน้อมรับผิดเพียงผู้เดียว และยินดีที่จะรับฟังคำแนะนำจากทุกท่านที่ได้เข้ามาศึกษาเพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนางานวิจัยต่อไป

สิริกานต์ สิทธิไทย

การศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารจัดการธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพชุมชนในรูปแบบการพำนักระยะยาว (Long Stay Wellness Tourism) เพื่อความยั่งยืนและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน  
STRATEGIES TO MANAGE A LONG STAY WELLNESS TOURISM BUSINESS IN A LOCAL COMMUNITY FOR SUSTAINABILITY AND INCREASING COMPETITIVE ADVANTAGE.

สิริกัญต์ สิทธิไทย 6250152

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศิริสุข รักถิ่น, Ph.D., ตฤณ รัตนาศักดิ์ Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทัศนีย์ สติมานนท์ Ph.D.

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการบริหารและจัดการอุตสาหกรรมสุขภาพชุมชนในรูปแบบการพำนักระยะยาว วิเคราะห์และประเมินศักยภาพทางกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) และ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy) ศึกษาเครื่องมือในการกำหนดกลยุทธ์ช่วยเสริมสร้างศักยภาพ และการวางแผนพัฒนาธุรกิจสุขภาพในรูปแบบการพำนักระยะยาวอย่างยั่งยืน ตลอดจนศึกษารูปแบบกลยุทธ์ในการจัดการ จากเหตุการณ์ Covid-19 โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลหลัก (Sampling) โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้บริหารภาครัฐและภาคเอกชน จำนวน 15 ท่าน จาก 5 องค์กร จากนั้นได้ใช้วิธีวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจในกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ เพื่อความยั่งยืนและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกนั้น สามารถสรุปได้ว่าในแง่ของกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy) นั้นฝ่ายสนับสนุนกิจกรรม อันได้แก่ ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ฝ่าย IT ฝ่ายจัดซื้อ และโครงสร้างพื้นฐาน นั้นมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ในการผลักดันกิจกรรมหลักให้ประสบความสำเร็จในห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) เพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายหลักขององค์กร ในกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) จากผลการวิจัยพบว่ามีกลยุทธ์หลักๆ ในระดับธุรกิจแบ่งออกเป็นสองประเด็นหลักๆ คือ Differentiation โดยนำเสนอสินค้าและบริการที่มุ่งเน้นให้ผู้รับบริการรู้สึกถึงคุณค่าและความแตกต่างที่ไม่มีในผู้ประกอบการรายอื่น ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ทำให้เป็นจุดขายอันโดดเด่นขององค์กร (Unique Selling Point) และสร้างภาพจำ เกี่ยวกับแบรนด์ขององค์กรให้เกิดในสายตาของกลุ่มลูกค้า (Value proposition) และอีกกลยุทธ์คือหากกลุ่มลูกค้าแบบเฉพาะเจาะจง (Focus Niche) เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าและบริการ เช่นกลุ่มคนใส่ใจดูแลสุขภาพ กลุ่มคนสนใจความงาม กลุ่มคนสูงอายุ เป็นต้น

นอกจากกลยุทธ์ข้างต้นพบว่าหลายธุรกิจภาคเอกชนมีการเติบโตด้วยกลยุทธ์ Vertical Growth ขยายธุรกิจที่เกี่ยวกับกระบวนการธุรกิจที่ทำอยู่นอกจากนี้ยังพบว่ามีกลยุทธ์ (Diversification) ทั้งแบบ Concentric Diversification หรือการลงทุนในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม และขยายตัวธุรกิจแบบ Conglomerate Diversification ขยายธุรกิจไปยังธุรกิจใหม่ที่ไม่เกี่ยวกับธุรกิจเดิมที่มี และจากการวิจัยกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy) พบว่าในธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพขององค์กรขนาดใหญ่มีการหาพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliance) เช่น ธุรกิจโรงแรมร่วมกับโรงพยาบาลเพื่อสร้างความแข็งแกร่งและช่วงชิงอำนาจการแข่งขันในตลาด อย่างไรก็ตามธุรกิจขนาดเล็กในธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในรูปแบบสปา (Day Spa) และการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพชุมชน (Wellness Community Base) ต้องปรับกลยุทธ์ตัวเองแบบถดถอย (Retrenchment Strategy) โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลกระทบจากเหตุการณ์โควิดที่รัฐสั่งให้ปิดกิจการในช่วงกักเก็บตัว (Quarantine) ทำให้หลายแห่งมีการเลิกกิจการ การลดการลงทุนในการขยายสาขา หรือ แหล่งท่องเที่ยวที่ไม่สามารถผลกำไรได้ก็มีการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ มีการลดจำนวนพนักงาน ทำงานแบบ Multi skills มากขึ้น

คำสำคัญ: การท่องเที่ยวแบบพำนักระยะยาว/ มาตรฐานสปาพระราชบัญญัติสถานประกอบการเพื่อสุขภาพ พ.ศ. 2559/ กลยุทธ์ระดับหน้าที่/ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ/กลยุทธ์ระดับองค์กร

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาของปัญหา	1
1.2 คำถามการวิจัย	11
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	11
1.4 ขอบเขตการวิจัย	12
1.4.1 ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	12
1.4.2 ขอบเขตด้านระยะเวลา	12
1.5 ประโยชน์ของการวิจัย	13
1.5.1 ประโยชน์แก่ภาครัฐ	13
1.5.2 ประโยชน์แก่ผู้ประกอบการธุรกิจสุขภาพในรูปแบบการพำนัก ระยะยาวในชุมชน	13
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14
2.1 แนวคิดทฤษฎี	14
2.1.1 แนวคิดด้านการบริหารจัดการ	14
2.1.2 ความหมายของการบริการ	16
2.1.3 ลักษณะเฉพาะของการบริการ	16
2.2 ลักษณะของธุรกิจเพื่อสุขภาพ เช่น สปาเพื่อสุขภาพ นวดเพื่อสุขภาพ และนวดเพื่อเสริมสวย	16
2.3 การจัดการองค์การตามแนวคิด 7s ของ McKinsey สำหรับธุรกิจภาคอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ	18

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	19
2.4.1 งานวิจัยในประเทศ	19
2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ	20
2.5 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย	21
<b>บทที่ 3</b> ระเบียบวิธีวิจัย (METHODOLOGY)	22
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	22
3.2 การกำหนดขนาดตัวอย่าง	24
3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	24
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บและรวบรวมข้อมูล	24
3.5 ขั้นตอนการวิจัย	25
3.6 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	26
3.7 ระยะเวลาทำการวิจัยและแผนงานการวิจัย	27
3.8 จริยธรรมในการวิจัย	27
3.9 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (Trust worthiness) ความเที่ยงตรง (Validity) และ ความเชื่อมั่น (Reliability) ในงานวิจัย	28
<b>บทที่ 4</b> ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	29
4.1 ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้บริหารจาก 5 องค์กรภาครัฐและ ภาคเอกชน	29
4.2 แนวคำถามเกี่ยวกับนโยบายแนวทางการบริหารจัดการด้านกลยุทธ์	32
4.2.1 ด้านเป้าหมายและการวางแผนองค์กร	32
4.2.2 ด้านการบริหารจัดการ	35
4.2.3 วิเคราะห์ผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอก (PESTEL) และวิเคราะห์ ภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเพื่อสุขภาพ (Five Forces)	38
4.2.4 ความคิดเห็นในเรื่องโรคระบาด Covid19 ที่ผ่านมา	41
4.2.5 ข้อเสนอแนะหรือยกตัวอย่างกรณีศึกษากลยุทธ์ที่เคยใช้แล้วประสบ ความสำเร็จอย่างสูงในอดีตหรือปัจจุบัน	43

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	50
5.1 สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย	50
5.2 ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย	54
5.3 ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป	57
บรรณานุกรม	59



## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
3.1 แสดงรายละเอียดกลุ่มตัวอย่างโดยการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Selection) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)	23
4.1 ตารางแสดงรายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลขององค์กรภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการ ดำเนินการดำรงตำแหน่งผู้บริหารองค์กร	30





## สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
1.1 แสดงรายได้จากการท่องเที่ยวภายในประเทศของคนไทย และอัตราการเปลี่ยนแปลง เปรียบเทียบปี 2561 และปี 2562	2
1.2 แสดงรายได้จากการท่องเที่ยวภายในประเทศของชาวต่างชาติ และอัตราการเปลี่ยนแปลง เปรียบเทียบปี 2561 และปี 2562	2
1.3 แสดงแหล่งรายได้ธุรกิจเชิงสุขภาพจากทั่วโลก	3
1.4 แสดงจำนวนการเดินทางและกำลังจ่ายของนักท่องเที่ยวในภูมิภาคต่าง ๆ ของโลก	5
1.5 แสดงมูลค่าทางเศรษฐกิจของ Wellness Tourism ในตลาดโลก	5
1.6 แสดงบริการที่ผู้รับบริการแสวงหาใน Wellness Tourism	6
2.1 แสดงกรอบแนวคิดวิจัยของผู้วิจัย	21
4.1 แสดงเกณฑ์การแบ่งวิสาหกิจ	31
5.1 แสดงห่วงโซ่แห่งคุณค่า	51
5.2 แสดง 4 แนวทางในการขยายธุรกิจด้วย ANSOFF'S MODEL	53
5.3 แสดง วงจรควบคุมคุณภาพ 4 ขั้นตอนหรือ PDCA	56

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาของปัญหา

ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีแหล่งทรัพยากรธรรมชาติที่สมบูรณ์รองรับการบริการด้วยใจ (Service Mind) และการบริการอย่างมืออาชีพอย่างจริงใจเป็นที่ดึงดูดของนักท่องเที่ยวทั่วโลก ทั้งนี้รายได้จากการท่องเที่ยวมีส่วนถึง 10% ของ GDP ของประเทศ หรือทำเงินให้มากกว่าแสนเหรียญสหรัฐต่อปี พบว่าอัตราการรายได้มีการเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุกภูมิภาคของไทยจากนักท่องเที่ยวชาวไทยและต่างชาติ ดังรูปภาพที่ 1 และ 2 (กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา 2562 รายงานภาวะเศรษฐกิจการท่องเที่ยว ฉบับที่ 1 ปี 2562 กรุงเทพฯ ภายใต้โครงการจัดทำรายงานภาวะเศรษฐกิจการท่องเที่ยว รายไตรมาส บริษัท เอ็กเซลเลนซ์ บิซิเนส แมเนจเม้นท์ จำกัด) การกระจายรายได้นั้นมีได้มีเพียงแต่ภาคอุตสาหกรรมบริการโดยตรง เช่น โรงแรม สนามบิน บริษัททัวร์นำเที่ยว ร้านอาหาร เท่านั้น หากแต่ยังมีการสร้างการท่องเที่ยวในรูปแบบต่าง ๆ เกิดขึ้นตามความชื่นชอบ และความสนใจของนักท่องเที่ยว เพื่อเรียนรู้วิถีการดำเนินชีวิตของคนท้องถิ่น ยกตัวอย่างเช่น การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม การท่องเที่ยวเชิงเกษตรกรรม การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ หรือการท่องเที่ยววิถีชุมชนในรูปแบบพำนักระยะยาว เป็นต้น

### รายได้จากการท่องเที่ยวภายในประเทศของชาวไทย และอัตราการเปลี่ยนแปลง (Y-o-Y)

หน่วย: รายได้ (ล้านบาท)

Country of Nationality	2560	2561	2561				2562	
	Y	Y	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1P	Q2P
กรุงเทพฯ	351,002.97	376,379.92	78,971.36	92,976.63	125,346.50	79,085.43	84,081.08	91,826.53
ภาคกลาง	46,817.76	50,897.59	10,610.06	12,323.07	12,051.33	15,913.13	11,265.08	12,814.23
ภาคเหนือ	126,664.22	137,099.91	38,119.50	28,596.36	23,427.52	46,956.53	39,110.12	28,942.18
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	82,881.16	92,769.41	23,876.53	21,067.46	21,492.57	26,332.85	25,513.57	22,352.81
ภาคตะวันออก	112,376.85	122,901.18	27,523.04	32,429.67	25,019.41	37,929.06	30,279.79	34,025.19
ภาคตะวันตก	85,884.18	92,522.87	20,995.84	19,655.53	19,971.63	31,899.87	22,878.72	20,593.27
ภาคใต้	183,986.15	198,771.22	58,846.72	46,979.86	42,612.80	50,331.84	63,153.90	49,269.93
รวม	989,613.29	1,071,342.10	258,943.05	254,028.58	269,921.76	288,448.71	276,282.26	259,824.14

หน่วย: % การเปลี่ยนแปลง (Y-o-Y)

Country of Nationality	2560	2561	2561				2562	
	Y	Y	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1P	Q2P
กรุงเทพฯ	+9.09	+7.23	+3.19	+8.03	+7.07	+10.85	+6.47	-1.24
ภาคกลาง	+10.83	+8.71	+13.04	+8.33	+8.05	+6.79	+6.17	+3.99
ภาคเหนือ	+10.21	+8.24	+7.57	+6.69	+8.50	+9.63	+2.60	+1.21
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	+17.31	+11.93	+11.28	+9.83	+10.22	+15.79	+8.86	+6.10
ภาคตะวันออก	+12.80	+9.37	+13.66	+8.93	+7.12	+8.26	+10.02	+4.92
ภาคตะวันตก	+20.82	+7.73	+10.72	+9.46	+4.73	+6.71	+8.97	+4.77
ภาคใต้	+10.35	+8.04	+7.61	+9.95	+7.43	+7.30	+7.32	+4.87
รวม	+11.57	+8.26	+7.59	+8.61	+7.36	+9.40	+6.70	+2.28

รูปภาพ 1.1 แสดงรายได้จากการท่องเที่ยวภายในประเทศของชาวไทย และอัตราการเปลี่ยนแปลงเปรียบเทียบปี 2561 และปี 2562

ที่มา : กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา

### รายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติ ปี พ.ศ. 2560 - 2562p และอัตราการเปลี่ยนแปลง (Y-o-Y)

หน่วย: จำนวนนักท่องเที่ยว (คน)

Country of Nationality	2560	2561	2561				2562	
	Y	Y	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1P	Q2P
East Asia	1,024,238.70	1,057,570.91	281,353.47	243,118.70	275,001.50	257,945.95	295,373.93	244,785.68
Europe	464,602.99	472,961.17	176,329.16	69,951.46	85,220.76	141,492.43	172,902.78	69,994.21
Other	342,263.31	345,604.82	86,605.47	73,615.08	90,340.78	95,162.14	88,668.90	80,846.56
Grand Total	1,831,105.00	1,876,136.90	544,288.10	386,685.24	450,563.04	494,600.52	556,945.61	395,626.45

หน่วย: % การเปลี่ยนแปลง (Y-o-Y)

Country of Nationality	2560	2561	2561				2562	
	Y	Y	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
East Asia	+16.10	+3.25	+15.02	+2.54	-4.36	+1.15	+4.98	+0.69
Europe	+4.94	+1.80	+13.72	-9.03	-4.82	-1.14	-1.94	+0.06
Other	+10.92	+0.98	+4.62	-2.14	-4.15	+5.73	+2.38	+9.82
Grand Total	+12.10	+2.46	+12.82	-0.65	-4.40	+1.33	+2.33	+2.31

หมายเหตุ: p หมายถึง ข้อมูลเบื้องต้น ณ เดือนกันยายน 2562 ซึ่งอาจจะมีการปรับปรุงในอนาคต  
ที่มา: กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

รูปภาพ 1.2 แสดงรายได้จากการท่องเที่ยวภายในประเทศของชาวต่างชาติ และอัตราการเปลี่ยนแปลงเปรียบเทียบปี 2561 และปี 2562

ที่มา : กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2562)

การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพนั้นมีอัตราการเติบโตที่สูงขึ้นมาก เนื่องจากกระตุ้นตัวในการดูแลรักษาสุขภาพ อีกทั้งการคมนาคมขนส่งที่ดีขึ้นในระดับนานาชาติ ที่มีความสะดวก รวดเร็ว และตัวเลือกหลากหลายในการเดินทาง รวมถึงการสนับสนุนนโยบายจากทางภาครัฐที่ได้สร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทยเป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ (Medical Hub) ในระยะเวลา 10 ปี (พ.ศ.2560-2569) อันประกอบด้วย 4 ผลผลิตหลัก ได้แก่ ศูนย์กลางบริการเพื่อส่งเสริมสุขภาพ (Wellness Hub) ศูนย์กลางบริการสุขภาพ (Medical Service Hub) ศูนย์กลางบริการวิชาการและงานวิจัย (Academic Hub) และศูนย์กลางยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพ (Product Hub) ซึ่งคณะรัฐมนตรีเห็นชอบในหลักการแล้วเมื่อวันที่ 13 กันยายน พ.ศ. 2559 ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) และ 1 ใน 10 อุตสาหกรรมเป้าหมายเพื่อเป็นกลไกในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่ออนาคต (New Engine of Growth) คืออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในกลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีรายได้ดีและการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพสอดคล้องกับสถิติและข้อเท็จจริงอุตสาหกรรมสุขภาพจาก Global Wellness Institute (2561) ดังรูปภาพที่ 3



รูปภาพ 1.3 แสดงแหล่งรายได้ธุรกิจเชิงสุขภาพจากทั่วโลก  
ที่มา : Global Wellness Institute (2561)

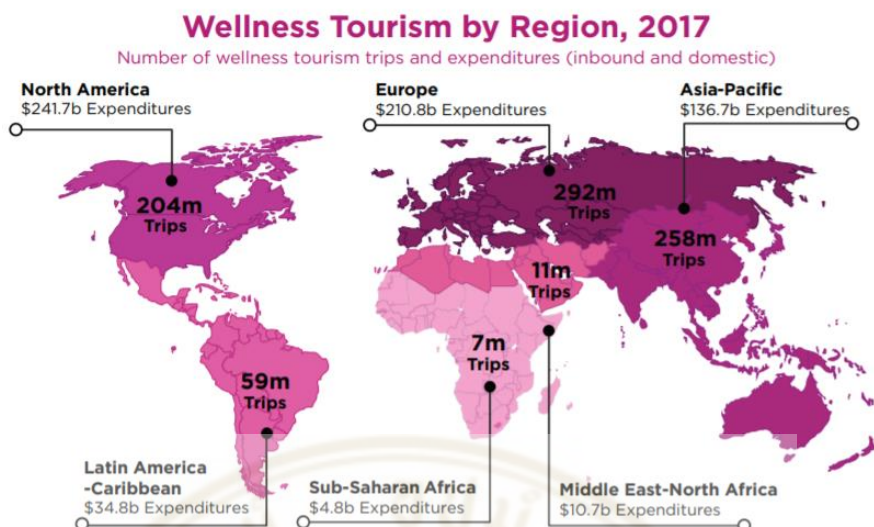
จากแผนผังภาพข้างต้นสามารถสรุปได้ดังนี้คือ

- เศรษฐกิจเพื่อสุขภาพจากทั่วโลกมีมูลค่าถึง 4.5 ล้านล้านดอลลาร์ในปี 2561
- อุตสาหกรรมขยายตัว 6.4% ต่อปี จาก 3.7 ล้านล้านดอลลาร์สู่ตลาด 4.2 ล้านล้านดอลลาร์ ในปี 2558-2560 ซึ่งเร็วกว่าการเติบโตทางเศรษฐกิจทั่วโลกเกือบสองเท่า (3.6% ต่อปี ตามข้อมูลกองทุนการเงินระหว่างประเทศ)
- ค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพ (4.5 ล้านล้านเหรียญสหรัฐ) มีขนาดใหญ่กว่าครึ่งหนึ่งของค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพทั่วโลก (7.3 ล้านล้านเหรียญสหรัฐตามข้อมูลขององค์การอนามัยโลก)
- อุตสาหกรรมสุขภาพคิดเป็น 5.3% ของผลผลิตทางเศรษฐกิจทั่วโลก
- จากการวิเคราะห์ตลาดสุขภาพ 10 แห่งผู้นำการเติบโตของรายได้ในปี 2558-2560 (ต่อปี) ได้แก่ อุตสาหกรรมสปา (9.8%) การท่องเที่ยวเพื่อสุขภาพ (6.5%) และธุรกิจอสังหาริมทรัพย์สุขภาพ เช่น ที่พักสำหรับผู้สูงวัย หรือวัยเกษียณ (6.4%)

อย่างไรก็ตามหากมองการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ รวมทั้งธุรกิจสปา และกิจการประเภทน้ำพุร้อนและน้ำแร่ อัตราส่วนถือว่าทำรายได้เป็นอันดับสองจากแหล่งรายได้อื่น ๆ เทียบกับภาคอุตสาหกรรมเดียวกัน คือ 877 พันล้านเหรียญสหรัฐ

ตลาดการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (Wellness Tourism) จากทั่วโลกพบว่า ในปี 2560 การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพเติบโตเป็นสองเท่าเปรียบเทียบกับการท่องเที่ยวโดยทั่วไป รายได้โดยประมาณที่ 639.4 พันล้านเหรียญในปี 2560 หรือเติบโตขึ้น 6.5% ต่อปี ตั้งแต่ปี 2558-2560 นักท่องเที่ยวมีการเดินทางจุดประสงค์เพื่อการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ 830 ล้านครั้งในปี 2560 ซึ่งมากกว่า 139 ล้านครั้งในปี 2558 ดังรูปภาพที่ 4 และ 5

การเติบโตได้รับแรงผลักดันจากกลุ่มชนชั้นกลางที่กำลังขยายตัวและสนใจในการดูแลสุขภาพ หากเปรียบเทียบในด้านภูมิภาคต่าง ๆ จากทั่วโลกพบว่า การเดินทางในอเมริกาเหนือมีค่าใช้จ่ายด้านการท่องเที่ยวเพื่อสุขภาพค่อนข้างสูงเมื่อเปรียบเทียบกับภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ส่งผลให้ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกทำกำไรได้มากที่สุดในงานของการเดินทางเพื่อสุขภาพ ซึ่งก่อให้เกิดการกระจายรายได้ในประเทศเอเชียแปซิฟิก เช่น ประเทศไทย ที่มีอัตราการจ้างงานเพิ่มขึ้นในสายอาชีพการท่องเที่ยวเพื่อสุขภาพ ที่สามารถสร้างอาชีพและผลิตภัณฑ์จากการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ



รูปภาพ 1.4 แสดงจำนวนการเดินทางและกำลังจ่ายของนักท่องเที่ยวในภูมิภาคต่าง ๆ ของโลก  
ที่มา : Global Wellness Tourism Economy (2561)



รูปภาพ 1.5 แสดงมูลค่าทางเศรษฐกิจของ Wellness Tourism ในตลาดโลก  
ที่มา: The Global Wellness Tourism Economy (2561)



รูปภาพ 1.6 แสดงบริการที่ผู้รับบริการแสวงหาใน Wellness Tourism  
ที่มา: The Global Wellness Tourism Economy (2561)

จากแผนภาพต่าง ๆ ข้างต้นสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาลไทยและการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยที่ต้องการจะเพิ่มพูนรายได้จากการท่องเที่ยวให้มากขึ้น จึงพิจารณาขยายตลาดไปยังกลุ่มนักท่องเที่ยวที่สามารถใช้เวลาในการพำนักนานวัน (Long Stay Wellness) ซึ่งจะเพิ่มระยะเวลาและจำนวนเงินในการใช้จ่ายได้มากขึ้น ทำให้เกิดรายได้เข้าประเทศเพิ่มขึ้น เกิดการสร้างงาน และทำให้เกิดขยายตัวของภาคการผลิตและภาคบริการในธุรกิจการท่องเที่ยว เป็นการเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้แก่เศรษฐกิจของประเทศ (ศูนย์ประสานการท่องเที่ยวพำนักระยะยาว, 2544: ออนไลน์)

เมื่อทำการวิเคราะห์ด้วย SWOT ในการดำเนินงานนโยบาย Wellness Tourism ของประเทศไทยนั้นสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

### จุดเด่น (Strengths)

- ประเทศไทยเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงในระดับโลก ทั้งด้านทรัพยากรธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์และการบริการอย่างมีอาชีพด้วยใจ (Service Mind)
- มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทางมากมาย เช่น ด้านการนวด การทำสปา หรือทรีตเมนต์ต่าง ๆ
- มีบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกครบครันทั้งบริการสปาเพื่อสุขภาพและบริการนวดเพื่อสุขภาพ
- มีบริการแพทย์ทางเลือก หรือ แพทย์เฉพาะทาง เช่น แพทย์แผนไทย แพทย์ฝังเข็ม และสมุนไพรไทยที่มีคุณประโยชน์มากมายสามารถนำไปผลิตเป็นผลิตภัณฑ์สปา ยาแผนโบราณ เป็นต้น

### จุดอ่อน (Weakness)

- การทับซ้อนของการทำงานของภาครัฐ เช่น การตรวจสอบจากภาครัฐโดยสำนักงานเขตที่ดูแลรับผิดชอบพื้นที่ที่เปิดบริการสปาเพื่อสุขภาพ หรือ สปาเพื่อสุขภาพซึ่งทับซ้อนกับทางกรมสนับสนุนบริการเพื่อสุขภาพ
- การสื่อสารภาษาอังกฤษซึ่งเป็นภาษาสากลของบุคลากรผู้ให้บริการสปายังสื่อสารได้ไม่ดีเท่าที่ควรหากเปรียบเทียบกับคู่แข่งในระดับสากล
- ขาดการร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนกล่าวคือ สมาคมสปาไทยก่อตั้งและเก็บค่าสมาชิกในการฝึกอบรมและพัฒนาองค์ความรู้ หากใครมิได้เป็นสมาชิกก็จะขาดความรู้ในส่วนที่น่าสนใจ ทั้งนี้ดังมีปรากฏว่า มีการเกิดสมาพันธ์สปาตามแหล่งท่องเที่ยว พื้นที่ต่าง ๆ เช่น สมาพันธ์สปาเชียงใหม่ สมาพันธ์สปาสุโขทัย และสมาพันธ์สปาพัทธยา เป็นต้น ซึ่งเกิดจากความร่วมมือของผู้ประกอบการสปาหรือผู้ดำเนินการสปาในท้องถิ่นนั้น ๆ เอง โดยมิได้รับความร่วมมือจากภาครัฐหรือ เอกชน ร่วมสนับสนุนงานภาครัฐเท่าที่ควร
- กฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติในการดำเนินการสปาเพื่อสุขภาพหรือนวดสุขภาพบางข้อยังเป็นที่ยกเถียงในการดำเนินธุรกิจ
- ไม่มีการพัฒนาวิจัยนวัตกรรมรองรับการเติบโตของเทคโนโลยีตามกระแสแนวโน้มของโลก (Technology Innovation Trend)

### โอกาส (Opportunities)

- ตลาดการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพมีแนวโน้มเติบโตขึ้นในทุก ๆ ปีเนื่องจากกระแสการดูแลสุขภาพ



- ประเทศไทยมีอัตราค่าบริการที่เป็นเหตุเป็นผลและราคาต่ำกว่าคู่แข่งทำให้ผู้รับบริการ หรือนักท่องเที่ยวตัดสินใจง่ายในการใช้จ่าย

- การส่งออกผลิตภัณฑ์สปาหรือผลิตภัณฑ์จากสมุนไพรไทยไปยังต่างประเทศ

#### อุปสรรค (Threats)

- ข้อตกลงอาเซียนและเขตการค้าเสรี เกิดการเคลื่อนย้ายของแรงงานฝีมือดีและนักลงทุนไปยังประเทศที่มีต้นทุนต่ำกว่าความผันผวนของเศรษฐกิจโลก
- โรคระบาด เช่น โรคระบาดของ Covid-19 ที่พบในปัจจุบันยังไม่มี การค้นพบวัคซีนหรือผลวิจัยในการรักษาที่ชัดเจนแน่ชัดทำให้มีการปิดประเทศไม่รับนักท่องเที่ยว เป็นต้น

หากวิเคราะห์ตามแบบจำลองแรงกระทบที่มีผลต่อการตลาด 5 ด้าน (Five Force Model) โดย Porter (1980) เพื่อบอกสภาพแรงกดดันอุปสรรคของการแข่งขันในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารต้องพยายามผ่านแรงกดดันที่มีทั้งหมดให้ได้ หากทำได้ก็จะทำให้สามารถต่อสู้และทำกำไรในอุตสาหกรรมนั้นได้ มีการกล่าวถึงการแยกกลุ่มวิเคราะห์ในแต่ละด้าน และหาวิธีที่จะทำให้แรงกดดันที่มีให้ลดอ่อนแรงลง ยิ่งทำได้มากเท่าไร โอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จทางธุรกิจก็จะมากตามไปด้วย เป้าหมายการวางกลยุทธ์ในส่วนนี้คือ การหาตำแหน่งของตนในอุตสาหกรรมที่มี เพื่อรู้ปัญหาและสามารถที่จะทำการป้องกันตนเองจากแรงกดดันที่มีทั้งหมดได้ และหากใช้ความสามารถของตนเองในการจัดการเปลี่ยนแรงกดดันที่มีนี้ ให้กลับมาเป็นประโยชน์เกิดกับตัวเองได้ก็จะดียิ่งขึ้น แรงกระทบที่มีผลต่อการตลาด 5 ด้าน ได้แก่

1. การคุกคามของผู้เล่นรายใหม่ (Barriers to Entry) ทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดของธุรกิจลดลง การที่ผู้ประกอบการเลือกทำธุรกิจที่มีแนวคู่มือกำแพงล้อมรอบจะทำให้คู่แข่งรายใหม่เข้ามาในตลาดได้ยาก ปัจจัยที่จะกระตุ้นแรงผลักดันนี้ ได้แก่

- การประหยัดต่อขนาดจากการผลิตในปริมาณมากทำให้ต้นทุนของวัตถุดิบราคาถูกลง

- การสร้างความต่างให้ผลิตภัณฑ์และบริการ โดยทำให้ผลิตภัณฑ์มีเอกลักษณ์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้เข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคและสร้างความภักดีต่อตราสินค้าของผู้บริโภค (Brand loyalty)

- ความต้องการเงินทุน เนื่องจากค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการลงทุนสำหรับอุตสาหกรรมบางประเภทมีสูง ทำให้ผู้มีจำนวนเงินลงทุนไม่พออยากที่จะเข้าสู่อุตสาหกรรมได้

- ต้นทุนการเปลี่ยนผู้ขาย (Switching cost) หากต้นทุนในการเปลี่ยนผู้ขายสูง ผู้เข้ามาใหม่ต้องเสนอคุณสมบัติหรือคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่น ทำให้ผู้ซื้อตัดสินใจว่าคุ้มค่าที่จะเปลี่ยน

- การเข้าสู่ช่องทางการจัดจำหน่าย ซึ่งผู้อยู่ในอุตสาหกรรมเดิมครอบครองช่องทางการจำหน่ายนั้นอยู่
- ข้อเสียเปรียบทางต้นทุนที่ไม่ขึ้นอยู่กับขนาด ที่มาจากการมีประสบการณ์หรือการเรียนรู้

## 2. ภัยคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน (Threat of substitute products)

การพัฒนาให้สินค้าที่สามารถนำไปใช้ทดแทนสินค้าของอุตสาหกรรมอื่นได้ในอนาคต จะทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันเนื่องจากเป็นสิ่งใหม่ และมีนวัตกรรมกว่าทั้งด้านเทคโนโลยีและการวิจัยพัฒนา

- ต้นทุนการเปลี่ยนแปลงของผู้ซื้อ
- ราคาของสินค้าทดแทน
- คุณภาพและประสิทธิภาพของสินค้าทดแทน

## 3. อำนาจการต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Buyers)

โดยศักยภาพในการต่อรองของผู้ซื้อมีส่วนในการผลักดันให้ผู้ขายต้องปรับราคาให้ต่ำลง และพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการให้ดีขึ้น โดยผู้ซื้อจะมีอำนาจการต่อรองสูง เนื่องจากปัจจัยดังนี้

- ผู้ซื้อที่มีอำนาจต่อรองเมื่อซื้อในจำนวนมาก
- เมื่อผู้ซื้อที่มีศักยภาพในการขยายธุรกิจโดยทำธุรกิจการจัดจำหน่ายเอง นอกจากจะสูญเสียลูกค้าไปยังอาจจะมีคู่แข่งเพิ่มขึ้นด้วย
- ผู้ขายมีจำนวนมาก ทำให้ผู้ซื้อสามารถเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ได้หลากหลาย
- มีสินค้าหรือบริการทดแทน จะทำให้ผู้ซื้อมีทางเลือกอื่นในการพิจารณาหรือเลือกซื้อจึงมีอำนาจต่อรองมากกว่า

## 4. อำนาจต่อรองของผู้ขาย (Bargaining Power of Suppliers)

ระหว่างผู้ผลิตและผู้ขายวัตถุดิบกับผู้ประกอบการที่จะต้องพิจารณาในสภาพแวดล้อมของธุรกิจ ว่ามีผู้จัดจำหน่ายรายใดมีอำนาจต่อรองได้สูง จึงควรรวมกลุ่มของผู้ประกอบการที่ใช้สินค้านั้นร่วมกัน จะทำให้มีอำนาจต่อรองกับผู้จัดจำหน่ายได้สูง ผู้ขายจะมีอำนาจต่อรองตามสถานการณ์ดังนี้

- ซื้อสินค้าปริมาณน้อย
- ผู้ขายมีศักยภาพในการขยายธุรกิจการค้าดำเนินงานแข่งขันกับผู้ขายวัตถุดิบซึ่งมีต้นทุนที่ต่ำกว่า

- จำนวนของ suppliers ถ้า suppliers มีน้อยราย อำนาจต่อรองของ suppliers จะสูง และขนาดของ suppliers ถ้า suppliers เป็นเจ้าใหญ่ อำนาจต่อรองของ suppliers จะสูง
- วัตถุดิบอื่นที่สามารถใช้ทดแทนกัน ถ้าธุรกิจหาวัตถุดิบอื่นที่ทดแทนกันได้ยาก อำนาจต่อรองของ suppliers จะสูง

**5. การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่เดิมในอุตสาหกรรม (Rivalry among Existing Competitor)** โดยต้องพิจารณาถึงจำนวนคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมสัดส่วนตลาดของกลุ่มคู่แข่งแต่ละราย วิเคราะห์ความคุ้มค่าในการเข้าทำตลาดในผลิตภัณฑ์นั้น มีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- จำนวนและคุณภาพของคู่แข่ง
- อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม
- ผลิตภัณฑ์ในตลาดไม่มีความแตกต่าง
- การเพิ่มกำลังการผลิต
- ความหลากหลายในกลยุทธ์ของคู่แข่ง

ผู้วิจัยเล็งเห็นว่า การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในรูปแบบการพำนักในระยะยาวนั้นจะช่วย การกระจายรายได้ให้แก่คนในชุมชนท้องถิ่นได้เป็นวงกว้าง และการปฏิบัติตามมาตรฐานสปปา พระราชบัญญัติสถานประกอบการเพื่อสุขภาพ พ.ศ. 2559 นั้นไม่เพียงพอต่อการแข่งขันในระดับสากล หากสามารถวิเคราะห์ถึงกลุ่มเป้าหมาย พฤติกรรมผู้ใช้บริการ ประเมินการตลาดเพื่อหา ศักยภาพในการกำหนด กลยุทธ์ หรือ หากกลยุทธ์ในการส่งเสริมศักยภาพ และวางแผนพัฒนาจัดการ ธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนหาเครื่องมือในการติดตามประเมินผล เพื่อให้เกิดการพัฒนา ธุรกิจสุขภาพในรูปแบบการพำนักระยะยาวเกิดขึ้นในชุมชนอย่างมั่นคงและยั่งยืน อีกทั้งยังหากกลยุทธ์ รับมือ หรือ ป้องกันเหตุอันเกิดจากโรคระบาดต่าง ๆ เช่น Covid-19 ที่กำลังระบาดอย่างกว้างขวางทั่วโลก ซึ่งส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจโลกเป็นวงกว้างและการปรับกลยุทธ์ในการรับมือหรือฟื้นฟู หลังการระบาดของ Covid-19

**นิยามคำศัพท์สำคัญ:** การท่องเที่ยวแบบพำนักระยะยาว มาตรฐานสปปาพระราชบัญญัติ สถานประกอบการเพื่อสุขภาพ พ.ศ. 2559

#### การท่องเที่ยวแบบพำนักระยะยาว

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (2544) ให้คำจำกัดความของนักท่องเที่ยวที่พำนักพัก ยาวว่าหมายถึงนักท่องเที่ยวที่พำนักอยู่ในเมืองไทยไม่น้อยกว่า 30 วันขึ้นไป โดยกลุ่มเป้าหมายของ การท่องเที่ยวแบบพำนักระยะยาวในประเทศไทยจะมีหลากหลายกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็น กลุ่มผู้ เกษียณอายุ กลุ่มผู้พักผ่อนร่างกาย กลุ่มนักเรียนนักศึกษา กลุ่มที่มาฝึกซ้อมหรือเล่นกีฬา เป็นต้น

## มาตรฐานสปาพระราชบัญญัติสถานประกอบการเพื่อสุขภาพ พ.ศ. 2559

กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข ได้กำหนดมาตรฐานเพื่อให้บริการสปา ในการกำหนดมาตรฐานสปา จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1. มาตรฐานด้านบริการ (Service Quality) 2. มาตรฐานด้านบุคลากร (Skill Staff) 3. มาตรฐานด้านผลิตภัณฑ์เครื่องมือและอุปกรณ์ (Products, Tool & Equipment) 4. มาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการองค์กร (Organization and Management Quality) และ 5. มาตรฐานด้านสถานที่และสิ่งแวดล้อม(Ambience)

### 1.2 คำถามการวิจัย

ผู้ศึกษาวิจัยกำหนดคำถามวิจัยไว้ดังนี้

สถานการณ์ปัจจุบัน การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในรูปแบบการพำนักระยะยาวในชุมชนควรมีกลยุทธ์ส่งเสริมศักยภาพในการบริหารจัดการอย่างไร

ใช้เครื่องมือใดบ้างในการตีความและวิเคราะห์ รวมถึงการนำไปใช้ในองค์กรหรือหน่วยงานอย่างไร ในการกำหนดกลยุทธ์ที่ช่วยส่งเสริมศักยภาพ และการวางแผนพัฒนาธุรกิจสุขภาพในรูปแบบการพำนักระยะยาวอย่างยั่งยืนและเอาชนะคู่แข่งในระดับสากล

แผนกลยุทธ์การสร้างผลกำไรให้องค์กร กลยุทธ์พัฒนาบุคลากร กลยุทธ์ด้านการตลาด เช่น แผนพัฒนาธุรกิจสุขภาพในรูปแบบการพำนักระยะยาวอย่างยั่งยืนควรมีลักษณะอย่างไร ตลอดจนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) และ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy)

รูปแบบกลยุทธ์ในการจัดการเมื่อเกิดภาวะวิกฤติอย่างไร เช่น เหตุการณ์ Covid-19 มีผลกระทบต่อธุรกิจเชิงสุขภาพในรูปแบบการพำนักระยะยาวอย่างไร และมีแผนรองรับอย่างไรในอนาคตหากเกิดเหตุการณ์นี้ขึ้นอีก

### 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาและพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการบริหารและการจัดการอุตสาหกรรมสุขภาพชุมชนในรูปแบบการพำนักระยะยาว (Long Stay Wellness)

เพื่อวิเคราะห์และประเมินศักยภาพทางกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) และ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy)

เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำหนดกลยุทธ์ช่วยเสริมสร้างศักยภาพ และการวางแผน พัฒนารูทริจสุขภาพในรูปแบบการพำนักระยะยาว (Long Stay Wellness) อย่างยั่งยืน

เพื่อศึกษารูปแบบกลยุทธ์ในการจัดการเมื่อเกิดภาวะวิกฤติ เช่น จากเหตุการณ์ Covid-19 มีผลกระทบต่อธุรกิจเชิงสุขภาพในรูปแบบการพำนักระยะยาวอย่างไร และมีแผนรองรับอย่างไร ในอนาคตหากเกิดเหตุการณ์ขึ้นอีก

#### 1.4 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บรวบรวมข้อมูล จากขอบเขตประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

##### 1.4.1 ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Sampling) โดยเน้นผู้ที่มีประสบการณ์และปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานุเคราะห์ในธุรกิจสปาและการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในรูปแบบการพำนักในระยะยาว ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) โดยสัมภาษณ์เจ้าของกิจการและระดับผู้บริหารในสายงานการจัดการบริหารระดับปฏิบัติการ (Operation) การตลาด (Marketing) และการพัฒนารูทริจองค์กร (Business Development) ของแต่ละองค์กรรวมถึงการสัมภาษณ์ประสบการณ์การบริหารที่ประสบความสำเร็จจากเหตุการณ์ในอดีตหรือปัจจุบัน (Achievement/ Successful) ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) รวมถึงตัวแทนจากภาครัฐ เช่น ตัวแทนจากผู้บริหารจากการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ถึงนโยบายการส่งเสริมจากภาครัฐจำนวน 15 คน ตลอดจนนโยบายในการปฏิบัติขององค์กรเอกชนและภาครัฐในการรับมือกับการระบาดของ Covid-19 และแนวทางการป้องกันหากโรคระบาดนี้กลับมาระบาดในอนาคต

##### 1.4.2 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ใช้ระยะเวลาการทำวิจัย ตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2563 ถึงเดือนธันวาคม 2563 รวมระยะเวลาในการทำวิจัยรวม 7 เดือน

## 1.5 ประโยชน์ของการวิจัย

### 1.5.1 ประโยชน์แก่ภาครัฐ

ทำให้ทราบสถานการณ์ปัจจุบันและประเด็นปัญหาเกี่ยวกับ ธุรกิจเชิงสุขภาพในรูปแบบการฟัันกระยะยาว เพื่อนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนด นโยบาย หรือมาตรการ ตลอดจนสามารถหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข ให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาประเทศ

ได้รูปแบบกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยพันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์และแนวทางในการดำเนินการ เพื่อนำไปพัฒนา ธุรกิจสุขภาพในรูปแบบการฟัันกระยะยาวอย่างยั่งยืน

ได้รูปแบบกลยุทธ์ในการจัดการเมื่อเกิดภาวะวิกฤติ เช่น เหตุการณ์ Covid-19 มีผลกระทบแต่ธุรกิจเชิงสุขภาพในรูปแบบการฟัันกระยะยาว เพื่อสร้างแผนรองรับหากเกิดเหตุการณ์นี้ขึ้นอีก

### 1.5.2 ประโยชน์แก่ผู้ประกอบการธุรกิจสุขภาพในรูปแบบการฟัันกระยะยาวในชุมชน

สามารถประยุกต์ใช้เป็นแนวทางการกำหนดรูปแบบกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมศักยภาพในการบริหารและจัดการ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งกระตุ้นเศรษฐกิจชุมชน โดยการกระจายรายได้อย่างมั่งคั่งและยั่งยืน

## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับแนวคิด โดยจะนำเสนอตามหัวข้อ ดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ และการบริการ
- 2.2 ลักษณะของธุรกิจเพื่อสุขภาพ เช่น สปาเพื่อสุขภาพ นวดเพื่อสุขภาพและนวดเพื่อเสริมสวย
- 2.3 การจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey สำหรับธุรกิจภาคอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ

#### 2.1 แนวคิดทฤษฎี

##### 2.1.1 แนวคิดด้านการบริหารจัดการ

Griffin (1999) ได้ให้นิยามว่าองค์กรจะบรรลุผลสำเร็จเมื่อกลุ่มของบุคคลที่มาทำงานร่วมกัน โดยมีโครงสร้างและการประสานงานเป็นหลักการชัดเจนแน่ชัด และต้องใช้ทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ อันประกอบด้วย 6 Ms อันได้แก่ คนหรือทรัพยากรบุคคล (Man) เงินทุน และเงินหมุนเวียน (Money) วัสดุดิบ (Material) เครื่องจักรหรือเครื่องมือ อุปกรณ์ ตลอดจนเทคโนโลยี (Machine) วิธีการหรือขั้นตอนการดำเนินงาน (Method) และการบริหารจัดการ (Management) ในขณะที่ศิริวรรณ และคณะ (2545) ได้รวบรวมความหมายของคำว่า “การบริหารจัดการ” และ “การจัดการ” ไว้ดังนี้ กล่าวคือ คำว่า “การบริหาร” (Administration) จะใช้ในการบริหารระดับสูงเน้นการกำหนดนโยบายที่สำคัญและการกำหนดแผนของผู้บริหารระดับสูงในระยะยาวขององค์กร ที่มักใช้ในหน่วยงานราชการ ซึ่งการบริหารเป็นกิจกรรม อันประกอบไปด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับทรัพยากรขององค์กร(6Ms) เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และบรรลุ

เป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล และ“การจัดการ” (Management) เป็น การปฏิบัติการให้เป็นไปตามนโยบายวางไว้ นิยมใช้ในการจัดการธุรกิจ (Business management)

การบริหารจัดการ (Management) หมายถึงชุดของหน้าที่ต่าง ๆ (A set of functions) ที่ ใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร การ ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) หมายถึง การใช้ทรัพยากรได้อย่างเฉลียวฉลาดและ คุ่มค่า (Cost-effective) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective) นั้นหมายถึงการตัดสินใจได้ อย่างถูกต้อง (Right decision) และมีการปฏิบัติการสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้นความสำเร็จ ของการบริหารจัดการจึงจำเป็นต้องมีทั้งประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล ควบคู่กัน Griffin (1997) ใน อีกแนวหนึ่งอาจกล่าวได้ว่าการบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายของ องค์กรจากการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ Certo (2000)

เมื่อธุรกิจสาขาขนาดใหญ่ในประเทศดำเนินการอย่างต่อเนื่องไปได้ระยะหนึ่งผู้บริหาร จะต้องมีการปรับกลยุทธ์เช่นปรับกลยุทธ์ด้านบริการ กลยุทธ์ด้านราคา สร้างยอดขายและกำไรสุทธิ เพื่อให้สถานประกอบการดำเนินกิจการได้อย่างต่อเนื่อง วางธุรกิจสาขาให้เป็นผู้ดำเนินการวัดและ บำบัด และสร้างทางเลือกคุณภาพและบริการให้แตกต่างจากสถานบริการอื่น สิริจิต (2556)

จากนิยามความหมายต่าง ๆ ข้างต้น การบริหารจัดการจึงเป็นกระบวนการของกิจกรรม ที่กระทำอย่างต่อเนื่องโดยการร่วมมือกัน ซึ่งมีผู้บริหารต้องเข้ามาช่วยกำกับดูแลเพื่อให้บรรลุตาม เป้าหมายขององค์กร ซึ่งมีประเด็นสำคัญดังนี้

1) การบริหารจัดการสามารถประยุกต์ใช้กับองค์กรใดองค์กรหนึ่งได้ ที่กล่าวเช่นนี้ เพราะไม่มีหลักการตายตัวในการบริหารองค์กรว่าทำอย่างไรอย่างหนึ่งจะเหมาะสมกับอีกองค์กร หนึ่ง เนื่องจากบริบททางธุรกิจที่ต่างกัน ทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กรต่างกัน เป็นต้น

2) เป้าหมายของผู้บริหารทุกคนคือ การสร้างผลกำไร(Profitability)

3) การบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลผลิต (Productivity) โดยมุ่งสู่ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรให้ประหยัดที่สุด และก่อให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) คือก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

4) การบริหารจัดการสามารถนำมาใช้กับผู้บริหารในทุกระดับชั้นขององค์กร คือตั้งแต่ ระดับผู้บริหารระดับสูง (Corporate Level) ระดับผู้จัดการ (Business Level) และระดับ ปฏิบัติการ (Functional Level) และเนื่องจากการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพนั้นเน้นการบริการเป็นหลักสำคัญเพื่อให้ นักท่องเที่ยวเกิดความพึงพอใจสูงสุด จึงควรเข้าใจความหมายและลักษณะเฉพาะของการบริการ ดังนี้



### 2.1.2 ความหมายของการบริการ

กัตญญ (2557) ได้ให้ความหมายของการบริการ คือ กิจกรรมการดำเนินการมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจด้วยการกระทำที่ไร้ตัวตน ไม่สามารถจับต้องได้ การบริการที่ดี เกิดจากฝีมือผู้ให้บริการ ทรัพยากรของธุรกิจและระบบการบริหารจัดการงานที่มีประสิทธิภาพ ในขณะที่ศิริวรรณ (2541) ได้ให้ความหมายการบริการไว้ว่าเป็นกิจกรรมผลประโยชน์หรือความพึงพอใจที่สนองความต้องการแก่ลูกค้า เช่น โรงเรียน โรงพยาบาล โรงภาพยนตร์ โรงพยาบาล โรงแรม เป็นต้น และชัยสมพล (2547) ได้เห็นต่างและให้ความหมายของการบริการว่า หมายถึงกิจกรรมส่งมอบสินค้าที่ไร้ตัวตน (Intangible goods) ของธุรกิจให้ผู้รับบริการ โดยผ่านสินค้าที่ไม่มีตัวตนเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

### 2.1.3 ลักษณะเฉพาะของการบริการ

ศิริวรรณ และคณะ (2546) กล่าวว่าบริการมีลักษณะจำเพาะ 4 ประการ ดังนี้

- ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangible) บริการไม่สามารถผ่านการมองเห็น หรือ จับต้อง หรือสามารถรู้สึกได้ก่อนการตัดสินใจซื้อ
- ไม่สามารถแบ่งแยกได้ (Inseparability) การบริการเป็นการผลิตและบริโภคในเวลาเดียวกัน ลักษณะเฉพาะตัวไม่สามารถให้ผู้อื่นบริการแทนได้
- ไม่แน่นอน (Variable) หรือหลากหลาย กล่าวคือ ขึ้นกับผู้ให้บริการแต่ละคน เช่น ฝีมือ ประสบการณ์
- ไม่สามารถเก็บไว้ได้ (Perishability) บริการไม่สามารถเก็บไว้ได้เหมือนเช่นผลิตภัณฑ์ ยกตัวอย่าง เช่น หากผู้ใช้บริการต้องการในช่วงเวลานั้น ๆ ทันทิแต่การบริการนั้น ๆ เต็มไม่สามารถรับบริการได้ เป็นต้น

## 2.2 ลักษณะของธุรกิจเพื่อสุขภาพ เช่น สปาเพื่อสุขภาพ นวดเพื่อสุขภาพ และนวดเพื่อเสริมสวย

จากประกาศกระทรวงสาธารณสุขพระราชบัญญัติสถานประกอบการเพื่อสุขภาพ พ.ศ. 2559 เรื่อง การกำหนดสถานที่เพื่อสุขภาพหรือเพื่อเสริมสวย สามารถแบ่งสถานประกอบการออกเป็น 3 ประเภท คือ

**2.2.1 กิจการสปาเพื่อสุขภาพ** หมายถึง การประกอบกิจการเพื่อให้การดูแลและเสริมสร้างสุขภาพ โดยมีบริการหลัก คือ การนวดเพื่อสุขภาพและการใช้น้ำเพื่อสุขภาพ และอาจมีบริการเสริมประเภทต่าง ๆ อาทิ การทำสมาธิและโยคะ การอบเพื่อสุขภาพ การออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ โภชนบำบัดและการควบคุมอาหาร การใช้สมุนไพรหรือผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ ตลอดจนการแพทย์ทางเลือกอื่น ๆ ทั้งนี้ได้กำหนดเพิ่มเติมไว้ว่า กิจการฯ ต้องมีบริการหลัก และให้มีบริการเสริมอื่นอีกอย่างน้อย 3 รายการ อาทิ การพอกโคลน การเสริมสวยโยคะ ฯลฯ เป็นต้น

**2.2.2 กิจการนวดเพื่อสุขภาพ** หมายถึง การนวดเพื่อการผ่อนคลายกล้ามเนื้อ ความเมื่อยล้า เช่น การนวดแผนไทย (ที่ไม่ใช่การรักษาโรค) และการนวดฝ่าเท้า เป็นต้น

**2.2.3 กิจการนวดเพื่อเสริมสวย** หมายถึง การนวดที่มีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมความงาม เช่น การนวดในร้านทำผม เสริมสวย

ทั้งนี้ธุรกิจสปาเป็นส่วนสำคัญของภาคการท่องเที่ยวในประเทศไทย โดยมีรายได้รวมประมาณ 275 ล้านดอลลาร์สหรัฐ อีกทั้งประเทศไทยมีศูนย์สปาที่ใหญ่ที่สุดในเอเชีย Cohen & Bodeker (2008)

ในขณะเดียวกันธุรกิจสปา เป็นธุรกิจที่มีศักยภาพความพร้อมทางการตลาดสูง ซึ่งสามารถนำเอาภูมิปัญญาท้องถิ่น มาเพิ่มมูลค่าได้และ ยังก่อให้เกิดธุรกิจที่เชื่อมโยงถึงธุรกิจชุมชน เช่น สมุนไพรที่ใช้เป็นส่วนผสมในการทำทรีตเมนต์ต่าง ๆ ตลอดจนวัตถุดิบท้องถิ่นที่ใช้ในการทำสปา โดยชาวต่างประเทศส่วนใหญ่ให้ความสนใจในผลิตภัณฑ์ไทย เช่น ลูกประคบ เป็นหนึ่งในผลิตภัณฑ์ภายในร้านสปาที่ชาวต่างประเทศนิยมซื้อ อีกทั้งยังมีการเปิดสอนวิธีการทำลูกประคบ โดยการตัดวัตถุดิบที่สถานประกอบการปลูกไว้ใช้งานเองทั้งเพื่อลดต้นทุนแล้วสร้างความประหลาดใจให้นักท่องเที่ยวรู้สึกได้รับประสบการณ์ที่เหนือความคาดหมาย

ธุรกิจสปาไทยได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในการช่วยผลักดันให้ สปาไทยมีความพร้อมในด้านคุณภาพ มาตรฐานในระดับสากล มีการส่งเสริมให้ผู้ประกอบการเข้าร่วมกันแข่งขันในรายการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัธุรกิจสปา การนำเสนอและโปรโมตผ่านการท่องเที่ยวโรนต่างประเทศผนวกกับฝีมือแรงงานของพนักงานให้บริการนวด ทำให้การนวดไทยหรือสปาไทยนั้นโดดเด่นกว่าชาติอื่น ๆ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าฝีมือพนักงานให้บริการจะดีเพียงใด หรือราคาจะจูงใจเท่าใด หากสถานประกอบการนั้นตั้งอยู่ในทำเลที่ห่างไกล และเข้าถึงยาก ก็ยากที่จะได้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการ สอดคล้องกับ คำกล่าวของ Opasanont (2010) ที่ว่าปัจจัยที่สำคัญอีกประการในการทำธุรกิจสปา คือ การเลือกสถานประกอบการให้เหมาะสมอยู่ในย่านธุรกิจหรือชุมชนเมืองที่มี

นักท่องเที่ยวต่างชาติอาศัยอยู่ มีการคมนาคมที่สะดวกสบาย ซึ่งในประเทศไทย นอกจากกรุงเทพฯ แล้ว ยังมีแหล่งท่องเที่ยว

### 2.3 การจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey สำหรับธุรกิจภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ

ตามแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework) ประสิทธิภาพขององค์กรเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ รวมกัน 7 ประการ ซึ่งประกอบด้วย

1. Strategy (กลยุทธ์ขององค์กร)
2. Structure (ด้านรูปแบบโครงสร้างองค์กร)
3. System (ระบบการปฏิบัติงานขององค์กร)
4. Style (รูปแบบการบริหารจัดการ)
5. Staff (บุคลากร)
6. Skill (ทักษะที่ใช้ในการทำงาน)
7. Shared Value (ค่านิยมร่วม)

อันเป็นแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กรในแต่ละส่วนว่ามีความสำคัญอย่างไรและมีความเชื่อมโยงกันอย่างไร อันส่งผลต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร ซึ่งในแต่ละปัจจัยใน 7 ประการนั้นมีจุดอ่อนและจุดแข็งอย่างไร เพื่อองค์กรหรือสถานประกอบการจะได้พัฒนาจุดด้อยและส่งเสริมจุดแข็งต่อไป โดยได้นำมาใช้เป็นหลักในการศึกษาศักยภาพธุรกิจการท่องเที่ยวเพื่อสุขภาพในรูปแบบพำนักระยะยาวซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ Singhmate (2016) ที่กล่าวว่าการจัดการทรัพยากรในองค์กรเพื่อความสำเร็จของธุรกิจสปาด้วย McKinsey 7S แสดงให้เห็นว่า สถานประกอบการการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพจะประสบความสำเร็จในการให้บริการในระดับสากลได้จะต้องมีมาตรฐานกลางมารองรับ เนื่องจากสปาในประเทศไทยมีความหลากหลายในด้านการให้บริการของสถานประกอบการที่มีความแตกต่างกัน รวมไปถึงความหลากหลายในด้านฝีมือแรงงานของบุคลากร มาตรฐานสุขอนามัย และมาตรฐานการสร้างเชื่อมั่นในมาตรฐานการบริการเป็นต้น

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

วารสารวิชาการ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ Department of health service support. (2560). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ (Medical Hub) (พ.ศ.2560-2569)* กรุงเทพฯ: กองสุขภาพระหว่างประเทศ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข ได้ให้กรอบแนวคิด หลักการของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ที่ให้ความสำคัญกับการยึดคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา การสนับสนุนบริการสุขภาพ จึงได้จัดยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทยประกอบด้วย 4 ผลผลิตหลัก คือ ศูนย์กลางบริการเพื่อส่งเสริมสุขภาพ (Wellness Hub) ศูนย์กลางบริการสุขภาพ (Medical Service Hub) ศูนย์กลางการบริการวิชาการและงานวิจัย (Academic Hub) ศูนย์กลางยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพ (Product Hub) และปัจจัยหลักที่ทำให้ประเทศไทยได้รับการยอมรับ ได้แก่ ราคาที่เหมาะสม การบริการที่มีคุณภาพมาตรฐาน ความทันสมัยของเทคโนโลยี บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง การต้อนรับด้วยไมตรีจิต และมีสถานที่ท่องเที่ยวอันสวยงาม อย่างไรก็ตามคู่แข่งที่น่ากลัวคือ ประเทศ สิงคโปร์และ ประเทศ มาเลเซียที่มีนโยบายด้าน Medical Tourism เหมือนกัน

หนึ่งในยุทธศาสตร์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถด้านการแข่งขันด้านการจัดการบริการสุขภาพ ว่าด้วยการกำหนดมาตรการในการอำนวยความสะดวกให้ชาวต่างชาติในการเดินทางเข้ามาในประเทศไทย ด้วยการขยายพำนักในประเทศไทยสำหรับการเดินทางเข้ามารักษาพยาบาล (Period of Stay) การเพิ่มประเภทของการตรวจตราวีซ่าเป็นแบบ Medical Visa และการยกเว้นการตรวจลงตราแก่ผู้เข้าประชุมและครอบครัวระยะเวลา 30 วัน หรือลงตราประทับประเภท MICE Visa ในการพัฒนาบริการเพื่อส่งเสริมสุขภาพ ให้มีการส่งเสริมพัฒนาสถานประกอบการประเภทพำนักระยะยาว เพื่อสุขภาพ Long Stay for Health/ Long Term Care/ Nursing Home/ Medical Care/Thalasso Therapy/ Climato Therapy หรือบริการเพื่อส่งเสริมสุขภาพในลักษณะ Preventive Medicine

วิเชียร (2558) กล่าวว่าบุคคลที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเชิงสุขภาพจะต้องมีความรู้และความเข้าใจในการผลิตสินค้าและบริการเป็นอย่างดี เพื่อเป็นการป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น ทั้งทางด้านข้อบังคับ ระเบียบ กฎหมาย ซึ่งเป็นการรักษามาตรฐานในการผลิตสินค้าและบริการ ดังนั้นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพจึงต้องมีการบริการจัดการมาตรฐานและความปลอดภัยดังนี้ 1. มาตรฐานบุคลากร บุคลากรถือว่าเป็นหัวใจของกระบวนการผลิตสินค้าและบริการประเภทต่าง ๆ ธุรกิจเชิงสุขภาพของชุมชนจะต้องให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความรู้และมีความสามารถในการผลิตสินค้าหรือบริการเป็นอย่างดี เพราะบุคลากรจะเป็นบุคคลที่ควบคุมมาตรฐานการผลิตและการบริการ ดังนั้นธุรกิจเชิงสุขภาพของชุมชนจะต้องได้รับความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อดำเนินงานในธุรกิจของตนเอง เช่น

พนักงานนวดแผนไทยหรือแผนโบราณ จะต้องได้รับการฝึกอบรมจากสถาบันทางการแพทย์หรือที่สถาบันที่เกี่ยวข้องและผ่านการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานของรัฐหรือในระดับสากล 2. มาตรฐานวัตถุดิบและการบริการ การผลิตสินค้าและบริการของธุรกิจเชิงสุขภาพของชุมชน วัตถุดิบที่นำมาใช้เพื่อแปรรูปให้เป็นสินค้าและบริการจะต้องเป็นวัตถุดิบที่มีคุณภาพมีประโยชน์ต่อลูกค้าหรือผู้บริโภค ธุรกิจเชิงสุขภาพของชุมชน จึงต้องให้ความสำคัญกับการคัดสรรวัตถุดิบเพื่อนำมาแปรรูปให้เป็นสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ 3. มาตรฐานสถานที่ธุรกิจเชิงสุขภาพของชุมชนจะต้องคำนึงถึง ความเหมาะสม ถูกต้องตามลักษณะของการส่งเสริมสุขภาพกายและจิตใจ การเลือกทำเลที่ตั้งในการผลิตและการบริการจึงเป็นอีกปัจจัย 4. มาตรฐานกระบวนการ กระบวนการผลิตสินค้าและบริการเป็นส่วนสำคัญเป็นอย่างมากที่ธุรกิจเชิงสุขภาพชุมชนจะต้องมีมาตรฐานของกระบวนการผลิตทั้งปัจจัยนำเข้า วัตถุดิบ วิธีการแปรรูป จนกลายเป็น สินค้าและบริการ 5. มาตรฐานวัสดุและอุปกรณ์ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่บุคลากรได้ทำการผลิตสินค้าหรือบริการวัสดุหรือ อุปกรณ์เหล่านั้นจะต้องเป็นวัสดุและอุปกรณ์ที่มีคุณภาพในการผลิตสินค้าและบริการและเป็นไปตามข้อบังคับหรือ กฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองผู้บริโภค

#### 2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

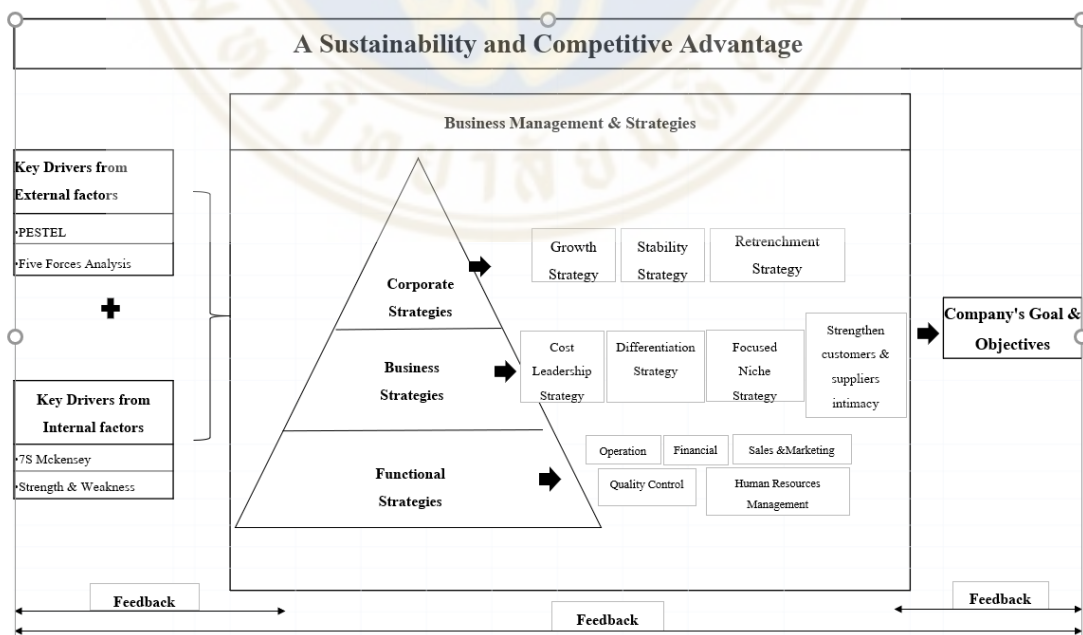
Ali (2013) ได้กล่าวว่า ประเทศไทยกลายเป็นหนึ่งในเมืองอันดับต้นๆ สำหรับการพักผ่อนหรือทำงาน แต่ยังเป็นทางเลือกในการเกษียณอายุสำหรับผู้สูงอายุที่เกษียณอายุในตะวันตกด้วย ผลการวิจัยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามไม่มีความปรารถนาที่จะหาเลี้ยงชีพหรือหารายได้ แต่มาเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวของตนเอง พวกเขามีรายได้ประจำจากการออมในอดีตหรือแหล่งเงินอื่น ๆ จากประเทศบ้านเกิด เหตุผลหลักในการย้ายถิ่นฐานมาที่หัวหินคือการใช้ชีวิตมีความสุขในวัยเกษียณในฐานะผู้คนที่ชื่นชอบความสงบความสะอาดและวิถีชีวิตแบบไทยที่เรียบง่าย ขณะที่ Sopha, Jittithavorn, & Lee (2019) กล่าวว่า ประเทศไทยให้ความสำคัญกับสมุนไพรไทยเพื่อการบำบัดทางกายภาพและจิตใจ แต่มาเลเซียก็ให้ความสำคัญกับอุตสาหกรรมสปา ยิ่งไปกว่านั้นทั้งสองได้แนะนำการบูรณาการระหว่างภูเก็ตและลังกาวิเพื่อมอบจุดหมายปลายทางด้านสุขภาพและการเชื่อมต่อที่มีประสิทธิภาพความร่วมมือดังกล่าวจะช่วยส่งเสริมการเชื่อมต่อด้านการท่องเที่ยวภายในประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ บทความนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนว่าแต่ละประเทศใช้การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพและเพื่อสุขภาพเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศ

อย่างไรก็ดี จากการทบทวนวรรณกรรมยังไม่พบว่ามีงานวิจัยใดที่ทำการศึกษเกี่ยวกับกลยุทธ์บริหารจัดการธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพชุมชนในรูปแบบการพำนักระยะยาว (Long Stay Wellness Tourism) เพื่อความยั่งยืนและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงน่าจะ

เป็นประโยชน์แก่ภาครัฐ ถึงสถานการณ์ปัจจุบันและประเด็นปัญหาเกี่ยวกับธุรกิจเชิงสุขภาพในรูปแบบการพำนักระยะยาวเพื่อนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดนโยบายหรือมาตรการ ตลอดจนสามารถหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาประเทศ พัฒารูปแบบกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยพันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์และแนวทางในการดำเนินการ เพื่อนำไปพัฒนา ธุรกิจสุขภาพในรูปแบบการพำนักระยะยาวอย่างยั่งยืนและได้รูปแบบกลยุทธ์ในการจัดการเมื่อเกิดภาวะวิกฤติ เช่น เหตุการณ์ Covid-19 มีผลกระทบแต่ธุรกิจเชิงสุขภาพในรูปแบบการพำนักระยะยาว เพื่อสร้างแผนรองรับหากเกิดเหตุการณ์นี้ขึ้นอีก อันเป็นประโยชน์แก่ผู้ประกอบการธุรกิจสุขภาพในรูปแบบการพำนักระยะยาวในชุมชน สามารถประยุกต์ใช้เป็นแนวทางการกำหนดรูปแบบกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมศักยภาพในการบริหารและจัดการ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งกระตุ้นเศรษฐกิจชุมชนโดยการกระจายรายได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

## 2.5 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

จากทฤษฎีและแนวคิดข้างต้น ผู้วิจัยขอนำเสนอกรอบแนวคิดวิจัยเพิ่มเติมดังรูปภาพด้านล่าง



รูปภาพที่ 2.1 แสดงกรอบแนวคิดวิจัยเพิ่มเติมของผู้วิจัย

### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย (Methodology)

ในการดำเนินการศึกษาเรื่องกลยุทธ์การบริหารจัดการธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพชุมชนในรูปแบบการท่องเที่ยวระยะยาว (Long Stay Wellness Tourism) เพื่อความยั่งยืนและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน มีกำหนดระเบียบวิธีวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (Methodology) ที่นำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ โดยผู้ศึกษาได้กำหนดระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบและขอบเขตของระเบียบวิธีวิจัยหรือ กระบวนการวิจัยดังกล่าวมาใช้ในการดำเนินการศึกษาโดยสรุปดังต่อไปนี้

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Sampling) โดยเน้นผู้ที่มีประสบการณ์และปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา บุคลากรในธุรกิจสปาและการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในรูปแบบการท่องเที่ยวระยะยาว ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) และระดับผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูงในสายงานการจัดการบริหารระดับปฏิบัติการ (Operation) การตลาด (Marketing) และการพัฒนาธุรกิจองค์กร (Business Development) ของแต่ละองค์กรรวมถึงการสัมภาษณ์ ประสบการณ์การบริหารที่ประสบความสำเร็จจากเหตุการณ์ในอดีตหรือปัจจุบัน (Achievement/ Successful) ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) รวมถึงตัวแทนจากภาครัฐ เช่น ตัวแทนจากผู้บริหารจากการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ถึงนโยบายการส่งเสริมจากภาครัฐจำนวน 15 คน ตลอดจนนโยบายในการปฏิบัติขององค์กรเอกชนและภาครัฐในการรับมือกับการระบาด Covid-19 และแนวทางการป้องกันหากโรคระบาดนี้กลับมาระบาดในอนาคต ดังแสดงในตารางด้านล่าง

ตาราง 3.1 แสดงรายละเอียดกลุ่มตัวอย่าง โดยการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Selection)  
โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

กลุ่มตัวอย่าง	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
<b>รัฐเวเลนเนสเตสทินัน</b>		
ระดับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร	หัวหน้างานท่านที่ 1	ภาคเอกชน
ระดับหัวหน้างานขององค์กร	หัวหน้างานท่านที่ 2	
	หัวหน้างานท่านที่ 3	
<b>อาณาจักร รีสอร์ท แอนด์ วิลล่า พัทยา</b>		
ระดับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร	หัวหน้างานท่านที่ 1	ภาคเอกชน
ระดับหัวหน้างานขององค์กร	หัวหน้างานท่านที่ 2	
	หัวหน้างานท่านที่ 3	
<b>บริษัทสยามเวลเนสกรุ๊ป</b>		
ระดับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร	หัวหน้างานท่านที่ 1	ภาคเอกชน
ระดับหัวหน้างานขององค์กร	หัวหน้างานท่านที่ 2	
	หัวหน้างานท่านที่ 3	
<b>สมาคมสปาไทย</b>		
ระดับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร	หัวหน้างานท่านที่ 1	ภาครัฐ
ระดับหัวหน้างานขององค์กร	หัวหน้างานท่านที่ 2	
	หัวหน้างานท่านที่ 3	
<b>การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย</b>		
ระดับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร	หัวหน้างานท่านที่ 1	ภาครัฐ
ระดับหัวหน้างานขององค์กร	หัวหน้างานท่านที่ 2	
	หัวหน้างานท่านที่ 3	



### 3.2 การกำหนดขนาดตัวอย่าง

ผู้ให้ข้อมูลหลักที่คัดเลือกมาอย่างเฉพาะเจาะจง โดยเน้นผู้บริหาร เจ้าของกิจการ ผู้บริหารองค์กร ผู้จัดการที่มีประสบการณ์การทำงานและมีบทบาทเกี่ยวข้องกับธุรกิจสปา จำนวน 15 คนจากทั้งหมด 5 องค์กรภาครัฐและภาคเอกชน อันได้แก่

- รัชเวลเนสเดสทินเนชั่น
- อาณา อานันท์ รีสอร์ท แอนด์ วิลล่า พัทยา
- บริษัทสยามเวลเนสกรุ๊ป
- สมาคมสปาไทย
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

### 3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลของรายงานการวิจัยฉบับนี้จะเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการ ทบทวนข้อมูลเอกสารและสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อเป็นการศึกษาและพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการบริหาร และจัดการอุตสาหกรรมสุขภาพชุมชนในรูปแบบการพำนักระยะยาว(Long Stay Wellness) โดยมี รายละเอียดวิธีการเก็บข้อมูลดังนี้

3.3.1 ข้อมูลทุติยภูมิใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลเอกสาร (Documents) ได้แก่ ผลงานวิจัย บทความ ทางวิชาการและรายงานการประชุม สถิติจากสถาบันหรือองค์กร ทั้งในและต่างประเทศ

3.3.2 ข้อมูลปฐมภูมิใช้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interviews) กับผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิในภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพด้านสปาทั้ง ภาครัฐและเอกชน

### 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บและรวบรวมข้อมูล

แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นแบบสอบถามแบบมีแนวทางในการสัมภาษณ์ (Interview Guideline) จำนวนข้อคำถาม 24 ข้อ ใน 5 หมวด คือ ด้านเป้าหมายและการวางแผน ด้านการบริหาร จัดการ ผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอก ผลกระทบด้าน Covid-19 และมีแนวคำถามแนวแสดง ความคิดเห็น เพื่อเสนอแนะหรือยกตัวอย่างกรณีศึกษากลยุทธ์ที่เคยใช้แล้วประสบความสำเร็จอย่าง สูงในอดีตหรือ ปัจจุบัน โดยมีข้อควรระวังในการสัมภาษณ์ ดังนี้

3.4.1 ผู้วิจัยควรให้ความเป็นกันเองต่อผู้ถูกสัมภาษณ์ ไม่ทำให้บรรยากาศการสัมภาษณ์ตึงเครียด หรือไม่ควรทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์รู้สึก บีบคั้น กดดัน

3.4.2 หากผู้ถูกสัมภาษณ์เลี่ยงการตอบคำถามหรือบ่ายเบี่ยงในบางประเด็น ผู้สัมภาษณ์ไม่ควรคะยั้นคะยอให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบ เนื่องจากข้อมูลหรือรายละเอียดบางประการของเป็นความลับทางบริษัทไม่สามารถเปิดเผยต่อสาธารณะได้ ผู้สัมภาษณ์ควรถามคำถามอื่นที่เกี่ยวข้องที่สามารถเชื่อมโยงกับประเด็นดังกล่าวแทน

3.4.3 การปรับลำดับข้อคำถาม (Sequence) ไม่จำเป็นต้องเรียงตามลำดับคำถามในแบบสอบถามเสมอไป หากผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่ได้ให้ความสนใจต่อคำถาม หรือไม่เข้าใจในคำถามบางประเด็น ผู้สัมภาษณ์อาจปรับคำถามให้ตรงต่อสิ่งที่ผู้ถูกสัมภาษณ์สนใจหรือข้ามข้อคำถามนั้นไปก่อน เมื่อเกิดความคุ้นเคยมากขึ้นแล้ว จึงค่อยสอบถามในส่วนของคำถามที่เกี่ยวข้องกับบทสัมภาษณ์อีกครั้ง

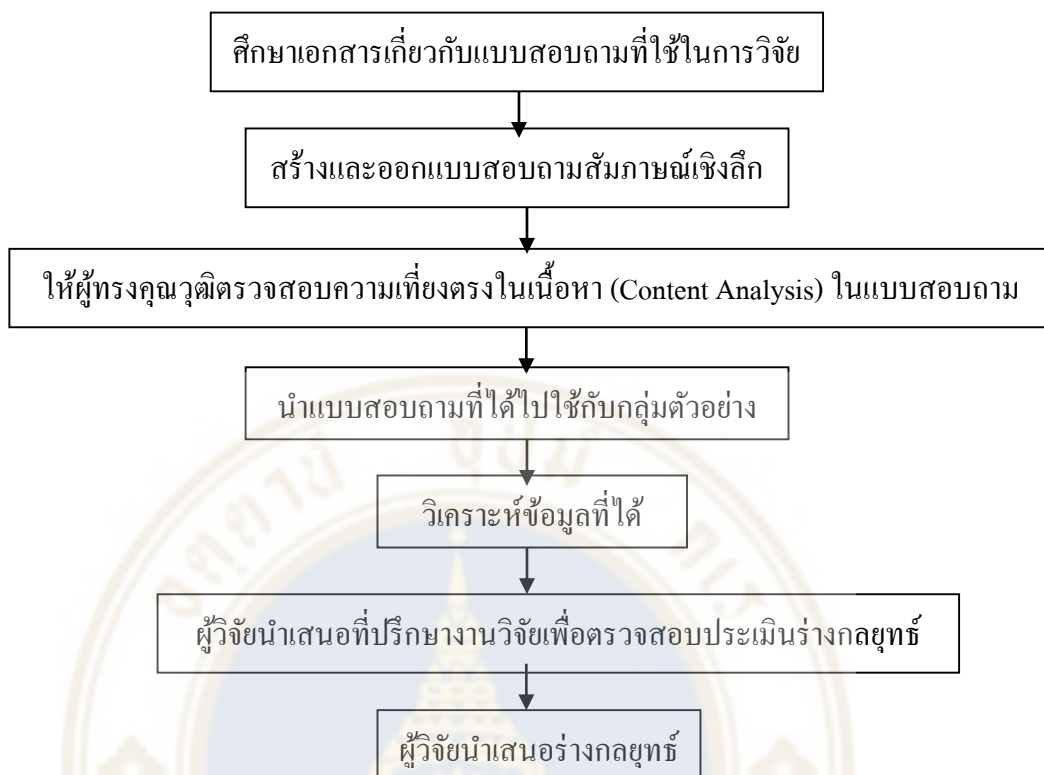
### 3.5 ขั้นตอนการวิจัย

ใช้การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Non-Structured Interview) และเป็นคำถามปลายเปิด การวิจัยเชิงคุณภาพเรื่องนี้ เก็บข้อมูลวิจัยโดยการสัมภาษณ์ระดับลึก (In-depth interview) กับผู้ให้ข้อมูลหลักที่คัดเลือกมาอย่างเฉพาะเจาะจง โดยเน้นผู้บริหาร เจ้าของกิจการ ผู้บริหารองค์กร ผู้จัดการที่มีประสบการณ์การทำงานและมีบทบาทเกี่ยวข้องกับธุรกิจสปา จำนวน 15 คนจากทั้งหมด 5 องค์กร อันได้แก่

- รัชเวลเนสเดสทินเนชั่น
- อาณา อานันท์ รีสอร์ท แอนด์ วิลล่า พัทยา
- บริษัทสยามเวลเนสกรุ๊ป
- สมาคมสปาไทย
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกหลังจากการสังเคราะห์แล้วจะเป็นเครื่องยืนยันกระบวนการบริหารจัดการกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์ตลาด รวมถึงข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากบุคลากรที่บริหารอยู่ในส่วนกลาง และส่วนผู้บริหารระดับสูงขององค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ที่จะนำไปพัฒนาศักยภาพการดำเนินธุรกิจสปาต่อไป

แผนผังแสดงขั้นตอนการสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้



### 3.6 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหาที่ใช้ในการจัดกลุ่มของข้อมูลจากการสัมภาษณ์แล้วแยกประเภทของข้อมูล ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ซึ่งมีที่มาจากวิธีการวิเคราะห์เนื้อหาที่ปรากฏตั้งแต่เมื่อผู้วิจัยเริ่มต้นเก็บข้อมูล จนถึงสิ้นสุดการเก็บข้อมูล ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนใหญ่ ได้แก่

3.6.1 Open coding คือการกำหนดรหัส หรือ Key word แบบกว้างๆ เพื่อกำหนดแนวข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ (Sub-Content)

3.6.2 ขั้นตอน การทำ Axial coding ซึ่งเป็นนำข้อความหรือ (Key) ใจความสำคัญ ที่ได้จากการทำ Open coding มาเชื่อมโยงกันและจัดกลุ่มๆที่มีความหมายหรือข้อความไปในทางเดียวกัน (Theme)

3.6.3 จากนั้น นำข้อมูลที่เป็น Theme ที่ได้ในขั้น Axial coding มารวมกัน (Main concept) เพื่อนำมาเป็นพื้นฐานในการพิสูจน์ข้อความที่ต้องพิสูจน์ (Propositions) ที่ว่า กลยุทธ์จะ

พัฒนาศักยภาพการพัฒนาธุรกิจสุขภาพในรูปแบบการฟันทันระยะยาวในอุตสาหกรรมสุขภาพชุมชนให้มั่นคงและยั่งยืน และ การวางแผนกลยุทธ์เชิงตั้งรับในการจัดการเมื่อเกิดภาวะวิกฤติและกลยุทธ์เชิงรุกหากเกิดสภาวะการณ์ฉุกเฉินนั้นในอนาคตจะช่วยให้ธุรกิจชุมชนฟื้นตัวได้ดี

### 3.7 ระยะเวลาทำการวิจัยและแผนงานการวิจัย

ใช้ระยะเวลาการทำวิจัยตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2563 ถึงเดือนธันวาคม 2563 รวมระยะเวลาในการทำวิจัยรวม 7 เดือน ดังแสดงรายละเอียดตามตารางด้านล่าง

ขั้นตอน	ปี 2563						
	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
1. ทบทวนวรรณกรรมและศึกษาแนวคิด/ทฤษฎี							
2. กำหนดหัวข้อที่ต้องการศึกษาวิจัย							
3. ออกแบบวิธีการศึกษาวิจัย							
4. สัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่าง							
5. วิเคราะห์ข้อมูล							
6. สรุปผลและข้อเสนอแนะ							

### 3.8 จริยธรรมในการวิจัย

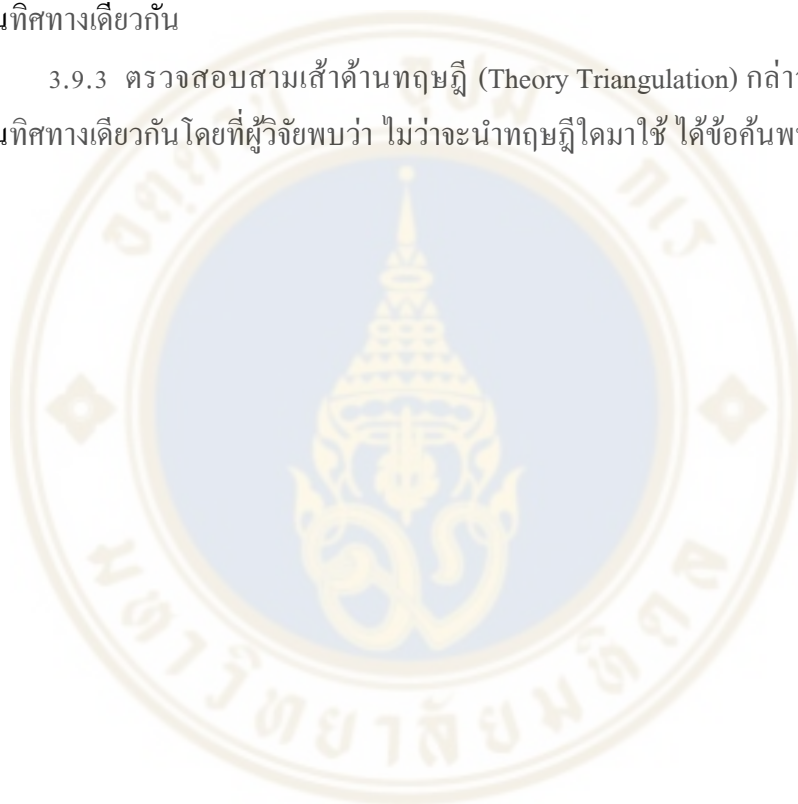
การศึกษาวิจัยในครั้งนี้คำนึงถึงประเด็นจริยธรรมในการวิจัยเป็นสำคัญในมิติต่าง ๆ กล่าวคือ การดำเนินการเก็บข้อมูลนั้นจะต้องผ่านการขออนุญาตและยินยอมพร้อมใจจากผู้ให้ข้อมูล โดยที่กระบวนการสนทนา สัมภาษณ์ กลุ่มย่อยจะต้องดำเนินไปโดยได้รับการยินยอมจากผู้ให้ข้อมูล ผลการวิจัยจะต้องไม่ทำให้เกิดผลกระทบในทางลบโดยตรงแก่ผู้ให้ข้อมูลไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม และการวิจัยครั้งนี้ผ่าน การพิจารณาอนุมัติจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยมหิดลตามรหัสโครงการ MU-CIRB 2020/281.1509 ซึ่งคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนของมหาวิทยาลัยมหิดล ได้มีมติรับรอง เลขที่ อว 78.0130/00924 เมื่อวันที่ 9 ตุลาคม 2563

### 3.9 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (Trust worthiness) ความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ในงานวิจัย

3.9.1 เนื่องจากเป็นวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้ศึกษาใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) เป็นการตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) เพื่อเปรียบเทียบข้อค้นพบ (Finding) ของปรากฏการณ์ที่ทำการศึกษา (Phenomenon) จากแหล่งและมุมมองที่แตกต่างกัน

3.9.2 ตรวจสอบสามเส้าของแหล่งข้อมูล (Data Triangulation) จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ในมิติที่ต่างกันออกไป อันได้แก่ เวลา (time) สถานที่ (space) ผู้ให้ข้อมูล (person) ว่าได้ข้อมูลที่เข้าไปในทิศทางเดียวกัน

3.9.3 ตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation) กล่าวคือ ข้อมูลที่ได้มาเข้าไปในทิศทางเดียวกันโดยที่ผู้วิจัยพบว่า ไม่ว่าจะนำทฤษฎีใดมาใช้ ได้ข้อค้นพบที่เหมือนกัน



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารจัดการธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพชุมชนในรูปแบบการท่องเที่ยวระยะยาว (Long Stay Wellness Tourism) เพื่อความยั่งยืนและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีกรวิจัยหรือกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) จากผู้ให้ข้อมูลหลัก (Sampling) โดยเน้นผู้ที่มีประสบการณ์และปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา บุคลากร ในธุรกิจสปาและการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในรูปแบบการท่องเที่ยวระยะยาว ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) และระดับผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูงจำนวน 15 คน ในสายงานการจัดการบริหารระดับปฏิบัติการ (Operation) การตลาด (Marketing) และการพัฒนาธุรกิจองค์กร (Business Development) ของแต่ละองค์กร รวมถึงการสัมภาษณ์ประสบการณ์การบริหารที่ประสบความสำเร็จจากเหตุการณ์ในอดีตหรือปัจจุบัน ตลอดจนนโยบายในการปฏิบัติขององค์กรเอกชนและภาครัฐในการรับมือกับการระบาด Covid-19 และแนวทางการป้องกันหากโรคระบาดนี้กลับมาระบาดในอนาคต (Achievement/ Successful) ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

#### 4.1 ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้บริหารจาก 5 องค์กรภาครัฐและภาคเอกชน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารจาก 5 องค์กรภาครัฐและภาคเอกชน จำนวน 15 คน แบ่งออกเป็นเพศชาย จำนวน 9 คน และเพศหญิง จำนวน 6 คน อายุอยู่ในช่วงระหว่าง 35 - 60 ปี ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี และมีประสบการณ์การทำงานไม่น้อยกว่า 3 ปี ในการดำรงตำแหน่งเจ้าของบริษัทและผู้บริหารขององค์กร ดังรายละเอียดตามตาราง

ตาราง 4.1 ตารางแสดงรายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลขององค์กรภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการ  
ดำเนินการดำรงตำแหน่งผู้บริหารองค์กร ดังนี้

บริษัท/ หน่วยงาน	ขนาดองค์กร	ผู้ให้สัมภาษณ์
บริษัท A	ขนาดใหญ่เติบโตจาก ธุรกิจค้าปลีก ผลิตภัณฑ์สปา	Cluster Spa Manager/ หญิง/ อายุ 60 ปี
		Senior Branding Manager/ ชาย/ อายุ 42 ปี
		Branch Spa Manager/ หญิง/ อายุ 39 ปี
บริษัท B	ขนาดกลางเป็นที่พักที่ มีบริการสปา ฟิตเนส	Project consultant/หญิง/อายุ 39ปี
		Executive Assistant Manager /หญิง/อายุ 51ปี
		Spa Manager /หญิง/อายุ 38ปี
บริษัท C	ขนาดใหญ่เป็นที่พัก และมีบริการสุขภาพ แบบครบวงจร ทั้งใน และต่างประเทศ	Senior Project Manager/ ชาย/ อายุ 29 ปี
		Marketing Manager/ ชาย/ อายุ 41 ปี
		Spa Manager /หญิง/ อายุ 36 ปี
หน่วยงาน D	องค์กรภาครัฐ ขนาด ใหญ่	นายกสมาคมสปาไทย/ ชาย/ อายุ 48 ปี
		นายกสมาคมสปาแอนด์เวลเนสภาคตะวันออก/ชาย/ อายุ 40 ปี
		คณะกรรมการสมาคมสปาไทยและเจ้าของดีวน่าสปา/ หญิง/ อายุ 45ปี
หน่วยงาน E	หน่วยงานภาครัฐ ขนาดใหญ่	ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์และ ประชาสัมพันธ์ทำแผนพัฒนา เศรษฐกิจการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย/ชาย/อายุ 48ปี
		ผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมการลงทุนอุตสาหกรรม ท่องเที่ยว การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย/ชาย/อายุ 51ปี
		ผู้อำนวยการกองวางแผนลงทุนอุตสาหกรรม ท่องเที่ยว การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย/หญิง/อายุ 56ปี

\*\*\*หมายเหตุ คำจำกัดความขนาดของธุรกิจนั้นแบ่งตามที่มาของกฎกระทรวงอุตสาหกรรม เรื่อง  
กำหนดจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ถาวรของวิสาหกิจขนาดกลางและ  
ขนาดย่อม พ.ศ. 2545 โดยมีลักษณะดังรายละเอียด ต่อไปนี้

กิจการให้บริการขนาดย่อมคือ ธุรกิจที่มีจำนวนแรงงานไม่เกิน 50 คน และสินทรัพย์ถาวรมูลค่าไม่เกิน 50 ล้านบาท

กิจการให้บริการขนาดกลางคือ ธุรกิจที่มีจำนวนแรงงาน 51-200 คน และสินทรัพย์ถาวรมูลค่า 51-200 ล้านบาท

กิจการให้บริการขนาดใหญ่คือ ธุรกิจที่มีจำนวนแรงงานมากกว่า 200 คน และสินทรัพย์ถาวรมูลค่ามากกว่า 200 ล้านบาท



รูปภาพ 4.1 แสดงเกณฑ์การแบ่งวิสาหกิจ

ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย Bank of Thailand (2563)



## 4.2 แนวคำถามเกี่ยวกับนโยบายแนวทางการบริหารจัดการด้านกลยุทธ์

แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นแบบสอบถามแบบมีแนวทางในการสัมภาษณ์ (Interview Guideline) จำนวนข้อคำถาม 24 ข้อ ใน 5 หมวดหมู่ ดังนี้ คือ

### 4.2.1 ด้านเป้าหมายและการวางแผนองค์กร

จากข้อมูลการให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารทั้งภาครัฐและเอกชนพบว่าในกลยุทธ์ในระดับองค์กรหรือบริษัทนั้นแบ่งออกเป็นสองประเด็นหลักๆ คือ Differentiation โดยสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งหาอัตลักษณ์ขององค์กร ทำให้เป็นจุดขายขององค์กร (Unique Selling Point) และสร้างภาพจำเกี่ยวกับแบรนด์ขององค์กรให้เกิดในสายตาของกลุ่มลูกค้า (Value proposition) หรือหากกลุ่มลูกค้าแบบเฉพาะเจาะจง (Focus Niche) เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าและบริการ ไม่ต้องมุ่งเน้นในเชิงปริมาณ แต่เน้นคุณภาพ การบริการ

“...ที่คิดว่าการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงานจริงนั้นมีประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กรไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้จากลูกค้าบริษัทคู่แข่งหรือการเรียนรู้จากตัวเราเองที่จะต้องบริการลูกค้าให้เป็นแบบเทลอร์เมตซึ่งลูกค้ามีความพึงพอใจหรือเหนือความพึงพอใจของลูกค้า ...” (Cluster Spa Manager/ หญิง/ อายุ 60 ปี/ บริษัท A)

“...รายได้หลักบริษัทที่มาจาก retail ที่จำหน่ายผ่านทางdistributor มากกว่า 16 ประเทศ มองตัวเองว่า เป็น retailer ไม่ใช่ hotelier จึงดึงกลุ่ม ลูกค้า retail มาเป็นลูกค้าฝั่ง โรงแรม ลงโฆษณาในนิตยสารประจำสายการบิน มองตัวเองว่าเป็น Niche ส่วนใหญ่เป็นการบอกปากต่อปาก ร่วมโครงการกับเซ็นภาครัฐ ไทยเที่ยวไทย Appเป่าตุ้ง และสร้างความแตกต่างตีความ wellness resort ให้ต่างจากคู่แข่ง...” (Senior Branding Manager/ ชาย/ อายุ 42 ปี/ บริษัท A)

“...จุดเด่นขององค์กรคิดว่าเป็นในด้านของแบรนด์ผลิตภัณฑ์ และ signature Massage ตลอดจน การบริการตั้งแต่เริ่มจองบริการจนถึงจบการบริการ...” (Branch Spa Manager/ หญิง/ อายุ 39 ปี/ บริษัท A)

“... ทางองค์กรพยายามที่จะสร้างความแตกต่างจากที่อื่นนะคะ ทั้งในด้านการขายอาหารพื้นเมืองที่ขึ้นชื่อในจังหวัด ชลบุรี เช่น หมี่กึ่งน้ำดำ แกงชะมวง ข้าวเหนียวมะม่วงในกระบอกไม้ไผ่ ในสปาที่มีสครับข้าวหลาม ซึ่งชลบุรี มีชื่อเสียงของฝัก เช่น ข้าวหลามหนองมล เราจึง create ส่วนผสมของสครับขัดผิวด้วยส่วนผสมของข้าวหลามค่ะ massage oil ก็จะใช้ coconut base ซึ่งภาคตะวันออกนี่ก็มีปลูกกันคะ...” (Project consultant/หญิง/อายุ 39ปี/บริษัท B)

“...ที่ว่าสปาในโรงแรมส่วนใหญ่ตอนนี้เขาจะหา signature ให้ลูกค้าจดจำแล้วแชร์ประสบการณ์ผ่านทางเฟสบุคบ้าง IG บ้างถ้าเขา enjoy นะ ที่ว่าสร้างภาพจำให้ลูกค้า แล้วในสปาใน

โรงแรมเป็นทางเลือกของแขก long stay เช่น ลดราคา...” (Executive Assistant Manager /หญิง/อายุ 51ปี/บริษัท B)

“...ต้องการ signature ของการนวด ให้แตกต่างเพราะกลุ่มคนรับบริการค่อนข้าง Niche กลุ่มคนที่ชอบนวดก็มักจะติดการนวด ได้รับประสบการณ์จากหลายที่ และมีความคาดหวังในการเปรียบเทียบ...” (Spa Manager /หญิง/อายุ 38ปี/บริษัท B)

“...มองว่าในส่วนของสปาจะยังคงรับลูกค้าเป็นรายวันหรือ Day Spa เหมือนเดิมใน ส่วนของระรินจินดาเวลเนสรีสอร์ทน่าจะยังคงรับลูกค้าในรูปแบบโรงแรมเหมือนเดิมแต่จะมีการ upsell แบบลงสเตย์เสริมขึ้นมาหากมีโอกาสเพื่อเป็นการเพิ่มรายได้ ในส่วนของผลิตภัณฑ์นั้นเน้น ความมีเอกลักษณ์รวมในการบริการของสปาในเรื่องของ โปรโมชัน ...” (Senior Project Manager/ ชาย/อายุ 29 ปี/บริษัท C)

“...ผมว่าเธอราปีสไทยมีฝีมือที่ลอกเลียนได้อย่างเนื่องจากโดดเด่น เป็นแรงงานมีฝีมือ ทำด้วยบริการจากหัวใจ ของเครื่องก็เปิดตลาดบุกต่างชาติใช้คนไทย แรงงานเธอราปีสไทยแล้วยก เอา local signature มาผสมผสาน...” (Marketing Manager/ ชาย/อายุ 41 ปี/บริษัท C)

“... ความคุ้มค่าของสินค้าและบริการ การสร้าง โปรโมชัน ให้เหมาะสมกับกลุ่ม segmentation เพราะแต่ละ location จะมี target ที่ต่างกันออกไป...” (Spa Manager /หญิง/อายุ 36 ปี/บริษัท C)

ในขณะที่หน่วยงานภาครัฐมีความคิดเห็น ดังนี้

“...จุดแข็งของ wellness หรือธุรกิจเชิงสุขภาพของประเทศไทยนั้นจะเป็นเรื่อง branding recognition รวมถึงประสบการณ์ที่ลูกค้าจะได้รับในแต่ละท้องถิ่นเนื่องจากในแต่ละท้องถิ่นนั้นมีทรัพยากรที่ต่างกันรวมถึงบรรยากาศหรือแม้กระทั่งอัตลักษณ์ของแต่ละสถานที่ต่างกัน เช่นกัน...” (นายกสมาคมสปาไทย/ ชาย/อายุ 48 ปี/หน่วยงาน D)

“...Wellness long stay สามารถสร้างมูลค่าได้มากจากการสร้างความเป็น Niche ไม่ใช่ ผู้ในตลาด Red ocean แต่เป็น White ocean บางแห่งปัญหาและอุปสรรค บางแห่งติด success trap Differentiation strategy เป็นสิ่งจำเป็น Biz model แต่ละที่ มาจาก resource ที่ต่างกันเช่น aim ไปทาง ผลิตภัณฑ์ main product เป็น product หรือ service ภายหลัง จึงมาพัฒนา combine กัน สามารถแตก line business เป็น spa cafe เน้น storytelling marketing content ,Re-business model ตามบริบทที่ เปลี่ยนแปลง ในแต่ละภูมิภาคของโลก ผมว่าแต่ละที่มี Unique Selling Point ผู้คนหันมาใส่ใจกับ สุขภาพมากขึ้น ธุรกิจบริการเพื่อสุขภาพเห็นได้ชัดว่าจะมีการเติบโตอย่างยิ่งหลังจากโควิดเช่น Functional Food Supplement และธุรกิจฟิตเนสที่เติบโตหลัง โควิดนี้ครับ...” (นายกสมาคมสปา แอนด์เวลเนสภาคตะวันออก/ ชาย/อายุ 40 ปี/หน่วยงาน D)

“...ธุรกิจของบริษัทนั้นก็เน้นทางด้านผลิตภัณฑ์เมดิคอลและก็เป็นผู้ดำเนินการด้านสปาด้วย ส่วนตัวคิดว่ามีกลยุทธ์ที่โดดเด่น โดยเฉพาะในแต่ละสปาท้องถิ่นนะ...”  
(คณะกรรมการสมาคมสปาไทยและเจ้าของดีวาน่าสปา/หญิง/ อายุ 45ปี/ หน่วยงาน D)

“...ผมว่านะจะจุดแข็งในเรื่องบริการสุขภาพของประเทศไทยนะครับมี 1. เรื่องของราคาที่ถูกลงกว่าประเทศอื่นที่มีค่าครองชีพสูงนะครับ 2.ด้านบุคลากรที่มีความสามารถ ยิ้มพิมพ์ใจของคนไทยและการบริการด้วยใจซึ่งคนชาติอื่นลอกเลียนไม่ได้ 3.ความหลากหลายของบริการเพื่อสุขภาพแต่ยังคงอัตลักษณ์ของแต่ละท้องถิ่น...” (ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์และ ประชาสัมพันธ์ทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย/ชาย/อายุ 48ปี/ หน่วยงาน E)

“...โครงการทั่วประเทศมีจุดด้อยคือขาดอัตลักษณ์ในแต่ละชุมชนเพราะเวลาชุมชนไปดูงานจากชุมชนอื่นที่ประสบความสำเร็จก็มักจะมีการลอกเลียนหรือเลียนแบบวิธีการไปทั้งนี้เห็นว่าในแต่ละชุมชนควรจะหาอัตลักษณ์ของตัวเองก่อนหรือทางภาครัฐควรออกนโยบายที่ชัดเจน และนโยบายนั้นควรสอบถามมาจากชุมชนก่อนว่าต้องการอะไรเพื่อจะได้ตรงกับความต้องการของประชาชนในแหล่งนั้นอย่างแท้จริงยกตัวอย่างเช่นผลิตภัณฑ์ผ้าขาวม้า หากว่ามีขนาดใหญ่เกินไปไม่สามารถที่จะพกพาได้ทางททท ก็ได้แนะนำว่าควรจะทำ resizing ของขนาดผ้าขาวม้าลงเช่นผ้าแพรวากาฬสินธุ์ที่มีจุดเด่นเป็น Handmade ก็จะเพิ่มมูลค่าของสินค้าได้โดยการทำเป็นผลิตภัณฑ์อย่างอื่นซึ่งมีขนาดเล็กพกพาได้เช่นผ้าเช็ดปากผ้าเช็ดหน้าเป็นต้นอย่างไรก็ตามนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีนั้นเหมือนดาบสองคมกล่าวคือมีมหาภัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ได้ใช้เครื่องจักรเพื่อทุนแรงในการออกแบบผ้าแพรวาผลิตภัณฑ์ของกาฬสินธุ์เพื่อให้ได้ปริมาณมาก แต่อย่างไรก็ตามชุมชนเห็นว่าถ้าสามารถทำลายผ้าโดยใช้เครื่องจักรได้ก็จะขาดซึ่งอัตลักษณ์ของชุมชนคือสามารถ Copy งานได้แต่ไม่ใช่การทำด้วย Handmade ซึ่งทำให้มูลค่าของผลิตภัณฑ์ลดลงได้ปริมาณน้อย มิได้คุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมูลค่าทางจิตใจ...” (ผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมการลงทุนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย/ชาย/อายุ 51ปี/ หน่วยงาน E)

“...ส่วนตัวที่คิดว่าแต่ละท้องถิ่นเขามีอัตลักษณ์ของนวดนะค่ะ พอดีที่ชอบทำสปา เช่นที่ทางเชียงราย เขาก็มีการนวดนาบไฟที่ใช้เทียนไฟแล้วมานวด ทางภาคใต้ก็มีการนวดน้ำมันแบบใช้น้ำมันยี่ห่าอะไรแบบนี้ แต่ที่สำคัญที่ว่าเรื่องความสะอาดนี่จำเป็นเลยนะ เพราะสร้างความมั่นใจ ให้ผู้รับบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลัง Covid-19 นี้...” (ผู้อำนวยการกองวางแผนลงทุนอุตสาหกรรมท่องเที่ยว การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย/หญิง/อายุ 56ปี/ หน่วยงาน E)

#### 4.2.2 ด้านการบริหารจัดการ

ในส่วนภาคเอกชนมักจะนำหน้าหน่วยงานภาครัฐเสมอโดยเฉพาะการทำการตลาดที่ทำได้เร็วกว่า สม่่าเสมอกว่า ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการกลยุทธ์พัฒนาบุคลากรเนื่องจาก Wellness Tourism เป็นอุตสาหกรรมบริการ ที่ผ่าน Service Journey ตั้งแต่ขั้นตอนการจองสถานที่พำนัก จนกระทั่งลูกค้ากลับบ้าน การฝึกอบรมและหมั่นทดสอบพนักงานจึงมักเกิดขึ้นเสมอ อีกทั้งการ Reskill ซึ่งเป็นการสร้างทักษะใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของพนักงาน และ Upskill ที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะเพิ่มเติมให้พนักงานก้าวทันตามกระแสโลก (Global Trend) ไม่แพ้คู่แข่ง

การไหลของแรงงานมีอาชีพที่สามารถพูดภาษาอังกฤษได้เพื่อไปทำงานต่างประเทศมีเพิ่มขึ้น อัตราการ turn over ของพนักงานทำให้องค์กร เสียทั้งเงิน งบประมาณ ระยะเวลาในการฝึกอบรมพนักงาน เนื่องจากกว่าจะสร้างพนักงานแต่ละคนให้เป็นมืออาชีพต้องใช้ระยะเวลาในการสั่งสมประสบการณ์

“...ทางบริษัทนั้นมี Academy สำหรับพนักงานสปาช่วยฝึกฝนทักษะด้านบริการของพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานสปาให้มีทักษะที่เป็นมาตรฐานมีการทำ MOU กับมหาาลัยที่สร้างหลักสูตรแพทย์แผนไทยโดยตรง ...” (Cluster Spa Manager/ หญิง/ อายุ 60 ปี/ บริษัท A)

“...Flat organization decentralized มี Excom level 4 ท่าน แล้ว report ผู้เจ้าของเลย SKU สินค้าเก่า new packaging as a new collection ตัดคนกลางออก ชับซ้อน ค่าใช้จ่ายที่เพิ่ม เสียมาตรฐาน เกอร์ ได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาดเอเชียมากกว่ายุโรป เฉลี่ยการเข้าพัก 3 วัน 2 คืน รองลงมา 5 วัน 4 คืน กิจกรรมในรีสอร์ทดูจาก trend และคำแนะนำจากลูกค้า เน้นการสร้างแบรนด์เป็นหลักมีการทำโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่าน Magazine กับสายการบิน Thai Smile เข้าร่วมกับโครงการภาครัฐส่งเสริมหลังจากรัฐอนุญาตให้เปิดสถานประกอบการ ได้ด้านซัพพลายรีสอร์ทสำหรับผลิตภัณฑ์ที่เป็น retail และผลิตภัณฑ์สำหรับสปา ซัพพลายรีสอร์ทไม่มีปัญหาใด ๆ ใช้เทคโนโลยีมาช่วยในธุรกิจ เช่น แท็บเล็ต e-payment ใช้การมิตติ้งใช้ VR มีการใช้โซเชียลมีเดียผ่าน celebrity และ Infrared Sensor ในช่วงลือคดาว ส่งของขวัญให้กับ Top Spender โดยเฉลี่ยแล้ว มีลูกค้าเข้าพักแบบ FIT มากกว่า Corporate ต้องการพัฒนาหรือทำ MOU กับพวกองค์กรความรู้สุขภาพต่าง ๆ เช่น แพทย์แผนไทย แพทย์แผนจีน ต้องการพัฒนาควรให้เก่งให้เรียนรู้เติบโตเรียนรู้ให้เก่งมากขึ้นหรือเรียนรู้จากคนเก่งในด้านของผลิตภัณฑ์จะเน้นการทำ R & D ผ่าน OEM รวมทั้งหา Partner เป็นเพราะแบรนด์ไฮเอนด์ หรือแบรนด์เนมต่าง ๆ เป็นกลุ่ม Corporate ทั่วโลกเช่น Louis Vuitton BMW ล่าสุดมีการทำสัญญา กับแมริออทนิวยอร์ก เป็น Room amenities สำหรับ long haul flight เน้นการทำ CRM เพื่อได้แบรนด์รอยัลตี้มีการทำแบรนด์ Dynamic ที่นี้จึงเน้นฐานลูกค้าเก่ามากกว่าการได้ลูกค้าใหม่...” (Senior Branding Manager/ ชาย/ อายุ 42 ปี/ บริษัท A)

“...การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์กรนั้นมีการทำ MOU กับทางมหาลัยต่าง ๆ ที่จบสาขาแพทยแผนไทย หรือสุขภาพและความงามและ ทำการเทรนนิ่งอย่างน้อย 3 เดือน ในช่วงทดลองงาน ...” (Branch Spa Manager/ หญิง/ อายุ 39 ปี / บริษัท A)

“... ส่วนตัวกำลังเรียนรู้งานด้านการตลาดและ PR โดยตรง ร่วมกับการจ้าง agency แต่ content จะคิดเอง ชอบทำสปาก็ไปลองของที่อื่นในตลาดพญา แล้วนำมาแจ้งสปาแมนเนเจอร์ให้ปรับ หรือแนะนำ...” (Project Consultant /หญิง/อายุ 39ปี /บริษัท B)

“...การตลาดเราจ้าง outsource agency ราคาถูกกว่าและใช้ blogger และ celeb ในการโปรโมต มีการทำ promotion ที่รวมบริการทุกอย่างเบ็ดเสร็จในแพคเกจ เช่น อาหาร เครื่องดื่ม high tea คุปองส่วนลดสปา เครื่องดื่มที่บาร์ เป็นต้น therapist ฝีมือดีที่สื่อสารภาษาอังกฤษได้ ค่าแรงค่อนข้างสูง เราต้องหาทางรักษา พนักงานให้ดี ในช่วง demand เยอะ จ้าง outsource therapist ที่มีฝีมือ ผ่านการรับรองตามมาตรฐานกระทรวงสาธารณสุข...” (Executive Assistant Manager /หญิง/ อายุ 51ปี /บริษัท B)

“...ต้องเข้าถึง capture in house guests เช่น นวด trial massage 15 นาทีที่สระน้ำ ขายน้ำมันมะพร้าวบำรุงผิว เป็นต้น หรือให้คุปองส่วนลด ต้องลูกแล้ว เนื่อจากสปาต้นทุนแรงงานเป็นต้นทุนที่ค่อนข้างสูง ฉะนั้นต้องหมั่นฝึกทักษะพนักงานและหารายได้ ฝึกการเป็นนักการขาย ไม่ใช่แค่แนวคิด...” (Spa Manager /หญิง/อายุ 38ปี /บริษัท B)

“...คิดว่าการบริหารจัดการสปาเนี่ยแบ่งออกเป็นในด้านทั้งฝ่ายปฏิบัติการหน้าบ้านที่คอยดูแลรักษามาตรฐานการบริการจัดการพนักงานหน้าร้าน เช่น ดือนรับลูกค้าและแก้ไขปัญหาที่ต้นสาขา ฝ่ายการตลาดทำการตลาดเพื่อเพิ่มยอดขาย ฝ่ายโรงเรียน ACADEMY สรรหาและรักษามาตรฐานการให้บริการของผู้ให้บริการนวดฝ่ายศิลป์และอาคารดูแลพื้นที่อาคารให้อยู่ในสภาพสมบูรณ์ตลอดเวลา แผนกหลังบ้านอื่น ๆ เช่น Admin ฝ่ายไอที และบัญชีทำหน้าที่ในส่วนของการ support ให้ราบรื่น ผมมีความคิดเห็นว่าช่องทางการตลาด ไม่สำคัญเท่าราคา ส่วนสถานที่คิดว่าสำคัญกว่าราคา การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์กร ทำ Training มีการจัดหาสรรหาทรัพยากรบุคคล สร้าง Standard operation procedure ...” (Senior Project Manager/ ชาย/ อายุ 29 ปี / บริษัท C)

“... การตลาดต้องบุกเชิงรุก สร้างแพลตฟอร์มอำนวยความสะดวกต่อลูกค้า เช่น ที่บริษัทสามารถเลือกจองสาขา วัน เวลา รีเคเวท เชอราปัสได้ มี app และสามภาษา ไทย อังกฤษ จีน ด้านคนต้องพัฒนาแบบไม่หยุดในทุกแผนก ตามกระแสโลก...” (Marketing Manager/ ชาย/ อายุ 41 ปี / บริษัท C)

“... มีการ *diversification* ทั้งภายในและต่างประเทศ แบ่ง *category* ของสถานประกอบการ แบบมีที่พัก แบบมีนันทนาการบำบัดตั้งร้านในห้างสรรพสินค้า มีแบบสปาราคา ย่อมเยา เข้าถึงได้ และแบบหรูหรา เป็นต้น...” (Spa Manager/ หญิง/ อายุ 36 ปี/ บริษัท C)

ในขณะที่หน่วยงานภาครัฐมีความคิดเห็น ดังนี้

“...ปัจจุบันนั้นในประเทศไทยมี *Pain Point* คือหาหลักสูตรเฉพาะทางที่เกี่ยวกับการบริการเชิงสุขภาพนั้นน้อยมาก และไม่ได้มีการยอมรับเท่าที่ควรมีการซื้อตัวพนักงานที่เก่ง ๆ ระหว่างองค์กร หรือแม้กระทั่งไปต่างประเทศด้วยค่าแรงและ *benefit package* ที่ดีกว่าในด้านกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรนั้นเริ่มแรกเริ่มเดิมทีต้องเน้นในเรื่องของ *Mind Set* เน้นการทำ *Training* มีการทำ *re-skill up-skill* มัดใจคนไทยรวมถึงผู้ประกอบการต่าง ๆ จะต้องสร้างความเป็น *Ownership* เดียวกัน เพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกันสร้างความร่วมมือให้ธุรกิจพากันรอด กลยุทธ์ด้านการตลาดนั้นคิดว่าการที่กระทรวงต่าง ๆ ให้การสนับสนุนนั้นเป็นสิ่งที่ดีทั้งนี้ต้องให้แต่ละองค์กรมีแนวคิดสร้างสรรค์และนำเสนอแก่ภาครัฐเพื่อให้ภาครัฐสนับสนุนอย่างสม่ำเสมออย่างไรก็ดีทั้งภาครัฐได้มีการทำ *Marketing activity* และ ทำเป็น *annual Marketing plan* แทบทุกปีเช่นทำ *World Travel Mart ITB Berlin Trade show* ในด้านราคา หรือในหลักเศรษฐศาสตร์นั้น คิดว่าถ้ามีการปรับราคาลดลง นั้นก็เน้น *Volume...*” (นายกสมาคมสปาไทย/ ชาย/ อายุ 48 ปี/ หน่วยงาน D)

“...ความภาคภูมิใจของพนักงานที่อยู่มานาน ในองค์กร แล้วเกิดการซื้อตัวไปทำงานต่างประเทศ การสร้างคนสำคัญเท่าๆกับสร้าง *business model* เพราะธุรกิจอาศัยฝีมือบุคลากร...” (นายกสมาคมสปาแอนด์เวลเนสภาคตะวันออก/ ชาย/ อายุ 40 ปี/ หน่วยงาน D)

“...ธุรกิจของบริษัทจะเน้นทางด้านผลิตภัณฑ์เมดิคอลและก็เป็นผู้ดำเนินการสปา ด้วยมีกลยุทธ์พัฒนาบุคลากรมีการรีสทิลแล้วก็อัปสทิลพนักงานสม่ำเสมอ โดยเฉพาะในช่วงของ *lock down* โควิด กลยุทธ์ทางการตลาด ก็จะมองหาแต่คิดที่สร้างเทรนใหม่ๆ ในช่วง *covid* เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด ช่องทางการตลาดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจเชิงสุขภาพนั้นมีความสำคัญเนื่องจากการบริการเป็นการให้ *service* กับลูกค้า ทั้งนี้ผู้ให้บริการจะต้องมีทัศนคติที่ดีพร้อมทั้งมีองค์ความรู้มีทักษะที่ดี...” (คณะกรรมการสมาคมสปาไทยและเจ้าของดีไวน์สปา/หญิง/ อายุ 45ปี/ หน่วยงาน D)

“...เห็นว่าในช่วงวิกฤตของการลดราคาของธุรกิจมาเป็นสิ่งที่จำเป็นในการเลือกลูกค้า จากต่างชาติซึ่งเป็นนักท่องเที่ยวสร้างรายได้ให้กับธุรกิจสุขภาพขายยากจึงจำเป็นต้องตั้ง โปร โมชั่น โดยเฉพาะคนไทยมีการใช้งบประมาณและมีการประชุมความร่วมมือระหว่างตัว ททท เองและสมาคมต่าง ๆ เช่นสมาคมสปาไทยสมาคมหอการค้าไทย เป็นต้น เน้นการ โปร โมต ผลิตภัณฑ์ และสถานที่ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ทำ *wellness destination program* เป็นต้น *Unique Selling Point* แต่ละ

ที่เหมาะสมกับ *target* ด้วย...” (ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์และ ประชาสัมพันธ์ทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย/ชาย/อายุ 48ปี/องค์กร E)

“... แต่ละชุมชนควรสร้าง *Best Practice* ของตัวเองไม่ใช่ *Copy Pattern* ของชุมชนอื่น มาเพราะนั่นไม่ได้สร้างเอกลักษณ์ให้กับชุมชนของตน ...” (ผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมการลงทุน อุตสาหกรรมท่องเที่ยว การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย/ชาย/อายุ 51ปี/องค์กร E)

#### 4.2.3 วิเคราะห์ผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอก (PESTEL) และวิเคราะห์ ภาวอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเพื่อสุขภาพ (Five Forces)

ความขัดแย้งทางการเมือง (Political) เช่น มีบอยคอตมีผลต่อภาพลักษณ์ในด้านความ ปลอดภัยของประเทศในสายตาลูกค้าต่างชาติ

ภาวะเศรษฐกิจโลก (Economic) มีผลกระทบบ้างแต่เล็กน้อยเนื่องจากกลุ่มลูกค้าของ Wellness เป็นกลุ่ม Niche ที่มีกำลังทรัพย์ สามารถจ่ายเพื่อดูแลรักษาสุขภาพกายและจิต

กระแสสังคม (Social) สูงวัยของประชากรทั่วโลกมาแน่นอน ซึ่งทั้งทางองค์กรภาครัฐ และเอกชนตระหนักและตื่นตัวกับกระแสนี้มากขึ้นในการสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ผู้สูงอายุ กระแสเวชศาสตร์ชะลอวัย กระแสการดูแลตัวเองให้มีสุขภาพกายและใจที่ดี ไม่เจ็บป่วย เน้นการ ป้องกันโรคก่อนเกิดโรค

ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าเทคโนโลยี (Technology) เป็นสิ่งที่ดีหากมีเพื่อช่วยสร้าง ประสิทธิภาพของงานแต่ไม่จำเป็นในการสร้างประสิทธิผลของงานนัก เพราะธุรกิจเพื่อสุขภาพ เช่น สปา หรือ นวด เน้นการสัมผัสจากผู้ให้บริการถึงผู้รับบริการ

ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม (Environment) เช่น มลพิษ PM 2.5 ปัญหาโลกร้อน เป็นต้น เหล่านี้มีผลไม่มากเพราะลูกค้าสามารถเลือกสถานที่ที่บริสุทธิ์ใกล้ธรรมชาติได้ เป็นการสร้างโอกาส กระจายรายได้สู่ท้องถิ่น ไม่กระจุกตัวของกลุ่มนักท่องเที่ยวหรือลูกค้าเฉพาะในเมืองหลวงเท่านั้น

มิติในด้านกฎหมาย (Legal) พบว่ามีผลอย่างมากในการตัดสินใจพำนักระยะยาวของ ลูกค้า เช่น ระยะเวลาการพำนักของวีซ่านักท่องเที่ยวในไทย

“...การแข่งขันในตลาดสูงแต่บริษัทก็ติดตลาดในระดับหนึ่งด้วยแบรนด์ การติดตลาด ว่ายากแต่การทำให้แบรนด์ยังยืนยาวกว่า นโยบายรัฐ Wellness Hub เป็นสิ่งดี แต่ไม่ใช่ *target* ของ องค์กร ถ้าทำได้ในชุมชนเป็นสิ่งที่ดี คนจับจ่ายน้อยลง จากเศรษฐกิจ การตกงานจากโควิด การเมืองมี ผลบ้างไม่ได้กระทบมาก แต่ สิ่งแวดล้อมที่แย่ลง และ สังคมสูงวัยทำให้คนเริ่มสนใจรักษาสุขภาพ มากขึ้น เทคโนโลยีมีส่วนช่วยในการปฏิบัติงานแต่การนวด หรือการบริการที่ใช้คนในธุรกิจสปา นวด ชัดตัว ปฏิเสธไม่ได้ว่าต้องใช้คน...” (Senior Branding Manager/ ชาย/ อายุ 42 ปี/ บริษัท A)

“...ความรุนแรงของการแข่งขันอุตสาหกรรมเชิงสุขภาพแข่งขันกันสูงภายในประเทศ เมื่อประเทศมีการปิดน่านฟ้าโดยเฉพาะอย่างยิ่งการแข่งขันทางด้านราคาแต่ทางนั้นไม่ได้แข่งขันทางด้านราคาคือจะไม่ลดราคาแต่เน้นคุณภาพช่องทางการตลาดผ่านทาง facebook IG website...”  
(Branch Spa Manager/ หญิง/ อายุ 39 ปี/ บริษัท A)

“...การแข่งขันสูง แต่มองว่าแต่ละที่มีอัตลักษณ์ เศรษฐกิจ การเมืองมีผลบ้าง แต่ไม่ได้กระทบแบบส่งแบบมากมาย แต่โรคโควิดนี้ กระทบหนักมาก แทบทุกธุรกิจ โดยเฉพาะช่วง lock down โดยเฉพาะอุตสาหกรรมบริการ กฎหมายก็มีข้อบังคับที่เข้มงวดขึ้น ส่วนด้านสิ่งแวดล้อมต่างจังหวัด ไม่ได้มีผลมากอะไร เพราะในวันที่มีค่า PM 2.5 สูง ผู้คนก็ยังเที่ยวอยู่...” (Project Consultant /หญิง/อายุ 39ปี/บริษัท B)

“... พี่ว่า กฎหมายกับ โรคระบาดมีผลมากในช่วงนี้ ส่วนปัจจัยอื่นที่มองว่ากลางๆนะ ไม่ส่งผลเท่าไร...” (Executive Assistant Manager /หญิง/อายุ 51ปี/บริษัท B)

“...กฎหมายมีผลบังคับอย่างมาก โดยเฉพาะหลังปลด lock down ให้มาตรฐานจึงจะอนุญาตให้เปิดบริการได้...” (Spa Manager /หญิง/อายุ 38ปี/บริษัท B)

“...ภาวะความรุนแรงการแข่งขันของอุตสาหกรรมเชิงสุขภาพแบบพำนักระยะยาว Airbnb ซึ่งมีราคาถูกให้กับลูกค้า คู่แข่งของตลาดเชิงสุขภาพแบบพำนักระยะยาวในไทยเนี่ยคาดว่ามีมากกว่า 1000 รายในหัวเมืองต่าง ๆ ของไทย ผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมภายนอก ทางด้านการเมืองมีผลลบ มีความไม่สงบเกิดขึ้นภาวะเศรษฐกิจโลกก็มีผลทางด้านเทคโนโลยีมองว่ามีผลบวกเนื่องจากช่วยให้ลูกค้าสามารถศึกษาค้นคว้าเพิ่มความมั่นใจและเปรียบเทียบราคาได้ง่ายขึ้นทางด้านสิ่งแวดล้อมถ้าสิ่งแวดล้อมดีจะเป็นผลบวกทางด้านกฎหมายถือว่ามีผลมากเพราะว่ากฎหมายจะจำกัดระยะเวลาที่ชาวต่างชาติจะพำนักอยู่ในประเทศไทยได้ จากเหตุการณ์โรคระบาด covid ทำให้ลูกค้าลดลงอย่างมาก เพราะไม่มีชาวต่างชาติที่เดินทางมาในประเทศไทยเนื่องจากการปิดประเทศ นอกจากนี้ต้องเพิ่มขึ้นตอนตามมาตรฐานเพื่อป้องกันเชื้อโรคซึ่งโดยรวมจะเพิ่มต้นทุนให้กับบริการ...” (Senior Project Manager/ ชาย/ อายุ 29 ปี/ บริษัท C)

“...ด้านกฎหมายควบคุมมีผลมากต่อธุรกิจ อีกทั้งโรคระบาด เห็นชัดจาก covid 19 ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ คนทำสปาน้อยลงแต่ลงทุนกับฟิตเนส ออกกำลังกายมากขึ้น การเมืองมีผลต่อคนในประเทศมากกว่า สังคมสูงวัยและสังคมในยุคดิจิทัล ผู้คนสามารถปรึกษาหมอออนไลน์หรือจองนัดผ่าน app...” (Marketing Manager/ ชาย/ อายุ 41 ปี/ บริษัท C)

ในขณะที่หน่วยงานภาครัฐมีความคิดเห็น ดังนี้

“...ในด้านภาวะความรุนแรงของการแข่งขันของอุตสาหกรรมเชิงสุขภาพในระดับโลกนั้นคิดว่าไม่มีการแย่งลูกค้ากันโดยตรง เนื่องจากคู่แข่งในตลาดโลก เช่น ในยุโรปจะเน้นเมดิคอลมี



เทคโนโลยีทางการแพทย์ ในขณะที่ฝั่งอเมริกาจะเน้นพวกด้าน *Fitness Exercise* มากกว่าทางด้านเอเชียเน้นองค์รวมสุขภาพ *mind and Spirit* และมีความหลากหลายโดดเด่นมากมายเพราะมีทรัพยากรทางธรรมชาติที่สมบูรณ์มีสมุนไพรมีพืชซึ่งสามารถสร้างอัตลักษณ์ให้แก่พื้นที่ได้อีกทั้งยังมีบุคลากรเฉพาะทางเช่นในเทรนของเมดิคอล โยคะ ผมว่าตัวบทกฎหมายยังไม่เอื้อเท่าที่ควร มีข้อจำกัดทั้งที่ไทยเรามีทรัพยากร พืชสมุนไพรมากมาย Covid 19 นี้ คุณรู้ไหมทำให้ผู้ประกอบการสปปาปิดตัวไปกว่า 70%เลยนะ เศรษฐกิจจิกย่ำแย่ แม้รัฐจะออก *soft loan* มา แต่ก็เลือกให้ผู้ประกอบการรายใหญ่ก่อน รายย่อยพวกร้านสปปาอยู่ไม่ได้การขับเคลื่อนร่วมกับหอการค้าไทยและเครือข่ายด้านการท่องเที่ยว ได้มีการส่งเสริมและขับเคลื่อนภาคการท่องเที่ยวทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคภายใต้แนวทางสร้างประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางการรักษาและดูแลสุขภาพ (*Medical & Wellness Hub*) ของเอเชีย โดยขับเคลื่อนกิจกรรมผ่านโมเดล “*Happy Model*” หรือ “โมเดล อารมณ์ดี มีความสุข” ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ด้าน ได้แก่ กินดี (*Eat Well*) อยู่ดี (*Live Well*) ออกกำลังกายดี (*Fit Well*) และแบ่งปันสิ่งดี ๆ (*Give Well*) เป็นการกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศไทยมากขึ้นแล้ว ยังเป็นการช่วยให้เกิดการกระจายรายได้ให้กับประชาชนในพื้นที่ผ่านการท่องเที่ยวชุมชน เพื่อเป็นกลไกให้เกิดเศรษฐกิจหมุนเวียนในชุมชน (*Local Economy*) ซึ่งจะป็นฐานรากที่สำคัญของระบบเศรษฐกิจ นำไปสู่การสร้าง และกระตุ้นเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศได้...” (นายกสมาคมสปาไทย/ชาย/อายุ 48 ปี/องค์กร D)

“...การตีความ *wellness* ที่ถูกต้องว่าการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพถูกตีความที่ผิด เช่น บางคนบอกเน้นสถานที่ประกอบการสำหรับผู้สูงวัย *Preventional Wellness Thai Wisdom VS Medical Tourism* คุณานิยามใน *GWI* ในแต่ละภูมิภาคของโลก แต่ละที่มี *Unique Selling Point* ผู้คนหันมาใส่ใจกับสุขภาพมากขึ้น ธุรกิจบริการเพื่อสุขภาพเห็นได้ชัดว่าจะมีการเติบโตอย่างยิ่งหลังจากโควิดเช่น *functional Food supplement* ธุรกิจฟิตเนสการออกกำลังกายเป็นการที่คนปกติไม่ได้เจ็บป่วยใด ๆ ต้องการที่จะสร้างภูมิคุ้มกันให้ตัวเองนั้นปลอดภัยและแข็งแรงอยู่เสมอ โดยการเช็คอัปเดตตัวเองกับโรงพยาบาลเช่นระดับฮอร์โมน ไม่ใช่เฉพาะเจาะจงเพียงผู้สูงวัย *aging Society* เท่านั้น *Wellness* มูลค่าสูงถึง 80% แต่กฎหมายไม่เอื้ออำนวย เช่น การขึ้นตำหรับยาสมุนไพร เพิ่ม หรือ เสริมฤทธิ์ เช่น ขมิ้น บริโภคเดี่ยว ๆ มากไป เสี่ยงต่อภาวะไตวาย... ผลกระทบด้านการเมืองและสิ่งแวดล้อม ผมว่าแทบไม่มีผล แต่ที่รุนแรงคือผลกระทบจากโรคระบาด covid 19 อย่างที่ทราบ ส่งผลต่อเศรษฐกิจมหรรพภาค...” (นายกสมาคมสปาแอนด์เวลเนสภาคตะวันออก/ชาย/อายุ 40 ปี/องค์กร D)

“... สิ่งแวดล้อมภายนอกส่งผลกระทบต่อบ้างแต่ไม่มากเช่น *PM2.5* แต่ covid 19 นี้ชัดเจนทำให้เดินทางข้ามประเทศไม่ได้เศรษฐกิจโลกและการเมืองมีผลบ้างแต่ไม่มาก...” (ฝ่ายพัฒนา

**ผลิตภัณฑ์และ ประชาสัมพันธ์ทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย/ชาย/อายุ 48ปี/องค์กร E)**

#### 4.2.4 ความคิดเห็นในเรื่องโรคระบาด Covid19 ที่ผ่านมา

จากการโดนสั่งปิดบริการ และการปิดน่านฟ้า โดยนโยบายลดการแพร่กระจายของเชื้อ จากภาครัฐทำให้สูญเสียรายได้จากทั้งลูกค้าที่รับบริการทั้งชาวไทยและต่างชาติ นอกจากนี้ต้องเพิ่มขึ้นตอนเพื่อการป้องกันการกระจายตัวของเชื้อ ซึ่งเป็นการสร้างต้นทุนการให้บริการ องค์กรเล็กๆ หรือเจ้าของกิจการแบบ Day Spa ปิดกิจการเนื่องจากแบกรับต้นทุนไม่ไหวโดยที่ไม่มีรายได้เข้ามาหมุนเวียน

การสร้างเชื่อมั่นและสุขอนามัยตามที่ภาครัฐบังคับ SHA certificate (Amazing Thailand Safety & Health Administration) นั้น ย่อมทำให้ผู้รับบริการรู้สึกปลอดภัยและมั่นใจในการเข้ารับบริการ

“... หลังจากเหตุการณ์ โควิดมีการตรวจสอบความรู้ของพนักงานมีการทำ Test ทุกเดือนหลังจากเหตุการณ์ covid ทำให้พนักงานมี Multi skill มากขึ้นเช่นพนักงานสปาสามารถขาย retail ได้โดยไม่ต้องรอพนักงานขายเข้าร่วมอบรมตามมาตรฐาน SHA ของสำนักงานสาธารณสุข สร้างความมั่นใจให้ลูกค้ามีเครื่องฆ่าเชื้อในห้องทรีทเม้นท์หลังจากทำทรีทเม้นท์เสร็จในด้านกลยุทธ์ ด้านราคาทาง Resort ไม่ทำการลดราคาเหมือนกับธุรกิจเชิงสุขภาพอื่นๆ แต่จะเพิ่ม Value added เข้าไปในแพคเกจของการเข้าพักกับทางรีสอร์ทเน้นการขาย loyalty customer เป็นแบบเม็มเบอร์ชิป หรือขายแพ็คเกจซึ่งมีอายุ 1 ปียกตัวอย่างเช่นเข้าพัก 3 วัน 2 คืนพร้อมอาหารเช้าขนาด 90 นาทีสำหรับ 2 ท่าน free การเข้าร่วมกิจกรรม Free High Tea เป็นต้น มีสวนผักออแกนิกที่ลูกค้าสามารถตัดเอง และนำกลับบ้านได้ target segment จะเป็นกลุ่ม Family มากในอนาคตโดยทางทานจะรับเด็กอายุ 7 ปีขึ้นไปโดยท่านเจ้าของเองนั้นมี Connection ในวง High end หลังจากเหตุการณ์ โควิด ผู้คนหันมาใส่ใจสุขภาพมากขึ้น...” (Cluster Spa Manager/ หญิง/ อายุ 60 ปี/ บริษัท A)

“...เข้าร่วมกับโครงการภาครัฐส่งเสริมหลังจากรัฐอนุญาตให้เปิดสถานประกอบการ ใช้เทคโนโลยีมาช่วยในธุรกิจเช่นแท็บเล็ต e-payment ใช้การมิตติ้งใช้ VR มีการใช้โซเชี่ยลมีเดีย ผ่าน เซเลบริตี้และ infrared Sensor ในช่วงล็อกดาวน์ของขวัญให้กับ Top Spender นอกจากนี้ ยังมีการทำสวนออแกนิกอยู่ที่ไลท์รีสอร์ทเช่นทำชา signature ต่าง ๆ โดยเฉลี่ยแล้วมีลูกค้าเข้าพักแบบ FIT (Free Independent Travelers) มากกว่า Corporate...” (Senior Branding Manager/ ชาย/ อายุ 42 ปี / บริษัท A)

“...พร้อมปฏิบัติตามมาตรฐานทางภาครัฐเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าแม้ว่าจะเพิ่มต้นทุนเพียงในช่วงปิดบริการสปาตามที่ภาครัฐกำหนดมีการสอนเทรนนิ่งเช่นมีการคิดคำนวณใหม่ ๆ เน้นเรื่องไฮยีน Training มีวิดีโอให้ทางห้างอย่างเช่นสาขาเกษรพลาซ่า ให้ลูกค้าตระหนักว่า ทาสาขา ได้จัดการและได้รับมาตรฐานความปลอดภัย SHA ตามที่ภาครัฐกำหนด เช่น 1ห้องนวดให้ลูกค้า 1 คน เน้นการขายโรยัลตี้โปรแกรม เช่น ซ็อคคอร์สทำเม็มเบอร์ชิป มีการเสิร์ฟผลไม้แห้งแทนผลไม้สด ช่าง consistency ของ service Journey ตั้งแต่รับจองจนกระทั่งจบทรีทเม้นท์ ออกไปทำการโฆษณา โปรโมทผ่านช่องทางการตลาด สม่่าเสมอ...” (Branch Spa Manager/ หญิง/ อายุ 39 ปี/ บริษัท A)

“...รายเล็กๆ เมื่อเกิดโรคระบาดจะทำให้กลุ่มที่ไม่ชำนาญในธุรกิจล้มหายตายจากไป ได้ และใช้เวลานานในการฟื้นตัว ส่วนรายกลางและรายใหญ่แม้จะพออยู่ได้ แต่จากนี้ต้องสร้าง จุดเด่นให้แตกต่างจากแบรนด์อื่น ๆ ในมุมมอง คิดว่าต่อไปการจะเห็นการควบรวมกิจการเกิดขึ้น ได้...” (Project Consultant /หญิง/อายุ 39ปี/บริษัท B)

“เทรนด์การดูแลสุขภาพ” จะมาแรงต่อเนื่องนะที่ว่า จากการระบาดของโควิด-19 ทำให้ผู้บริโภคให้ความสนใจดูแลสุขภาพและเลือกซื้อผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อสุขภาพมากขึ้น ดังนั้น ธุรกิจสปาของไทยที่มีรูปแบบนวดที่เป็นเอกลักษณ์ บุคลากรที่เชี่ยวชาญการนวดต่าง ๆ มีแนวโน้ม การเติบโตในระยะยาวนะ...” (Executive Assistant Manager /หญิง/อายุ 51ปี/บริษัท B)

“... จากเหตุการณ์โรคระบาด covid ทำให้ลูกค้าลดลงอย่างมากเพราะไม่มีชาวต่างชาติ ที่เดินทางมาในประเทศไทยเนื่องจากมีการปิดประเทศนอกจากนี้ต้องเพิ่มขึ้นตอนตามมาตรฐานเพื่อ ป้องกันเชื้อโรคซึ่งโดยรวมจะเพิ่มต้นทุนให้กับบริการ...” (Senior Project Manager/ ชาย/ อายุ 29 ปี/บริษัท C)

“... ลูกค้าเริ่มกลับมาประมาณ 30% จากช่วงปกติ โดย 25% เป็นฐานลูกค้าเดิม และอีก 5% เป็นฐานลูกค้าที่เพิ่งเข้ามาใช้บริการ ...” (Marketing Manager/ ชาย/ อายุ 41 ปี/ บริษัท C)

ในขณะที่หน่วยงานภาครัฐมีความคิดเห็น ดังนี้

“...ล่าสุดได้มีการนำเสนอจากสมาพันธ์สปาไทยและสมาคมสปาไทยว่าด้วยเรื่อง เทคโนโลยีการติดตามผู้ที่ได้รับ Special tourist Visa โดยใช้ Wrist Band หรือ Smart watch ในการ tracking routing ของผู้ที่ต้องเก็บกักตัวเป็นเวลา 14 วันหรือเป็นซอฟต์แวร์ tracking มาตรการ เทคโนโลยีกับทางสาธารณสุข หลังจากเหตุการณ์โรคระบาด covid ทำให้ตระหนักและว่าในเรื่อง ของ New Normal นั้นกล่าวได้ว่าเป็นรัฐ ต้องเรียนรู้ถึง last man standing กล่าวคือองค์กรธุรกิจต้องมีความเข้าใจถึงตัวตนของตนเอง เข้าใจ Trend ของ โลก ซึ่งจะบอกทิศทางควบคู่ไปกับการดูทรัพยากร

ขององค์กรที่มีอยู่ ผมว่าเปิดโอกาสให้สถานประกอบการที่ยังไม่ขึ้นทะเบียนทำให้ถูกต้องตามกฎหมายเพื่อรับการรับรองจากรัฐ สร้างความเชื่อมั่นตามหลักสุขอนามัย...” (นายกสมาคมสปาไทย/ชาย/อายุ 48 ปี/องค์กร D)

“...มองว่าสามารถที่จะทำการ โปร โมท ให้กับนักท่องเที่ยวเพื่อมาทำการรักษามีมาตรการในการป้องกันและเตรียมพร้อมในการป้องกันเชื้อ โรคและความผ่อนคลายร่างกายและจิตใจได้ในอนาคต...” (นายกสมาคมสปาแอนด์เวลเนสภาคตะวันออก/ชาย/อายุ 40 ปี/องค์กร D)

“... มีการใช้งบประมาณและมีการประชุมความร่วมมือระหว่างตัวททท เองและสมาคมต่าง ๆ เช่นสมาคมสปาไทยสมาคมหอการค้าไทยเป็นต้น เน้นการ โปร โมท ผลิตภัณฑ์ และสถานที่ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ทำ wellness destination program ...” (ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์และประชาสัมพันธ์ทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย/ชาย/อายุ 48ปี/องค์กร E)

“... บริษัทไทยจัดการลงสแตนด์ จำกัด ทางทททถือหุ้น 30% ก็จะมีการ โปร โมทและประชาสัมพันธ์ซึ่งคาดว่าประเทศไทยจะเปิดน่านฟ้าในเดือนพ.ย. นี้ช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจตามหัวเมืองต่าง ๆ เช่น กรุงเทพฯ ภูเก็ต สมุย เชียงใหม่ ชลบุรี บุรีรัมย์...” (ผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมการลงทุนอุตสาหกรรมท่องเที่ยว การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย/ชาย/อายุ 51ปี/องค์กร E)

“... ทาง กรม. จะขาย Real Estate ลงทุนให้ work permit หรือว่าให้BOI Visa เพื่อให้ นักลงทุนมาลงทุนมากขึ้นครั้งนี้ได้มีการหา Partner เช่น Amazing Thailand Grand Sale ร่วมกับ shopee ได้รายได้ถึง 10 ล้านบาทมีการดึง โปร โมขึ้นทำแคมเปญที่น่าสนใจแaggerมีการทำทางออนไลน์และออฟไลน์ควบคู่กัน ไปมีการ โปร โมทตามห้างสรรพสินค้าและใน 5 ปีข้างหน้ามองว่าจะหาวิธีดึงเงินเข้าประเทศอย่างต่อเนื่องตามแนวโน้มของโลกหรือ Trend...” (ผู้อำนวยการกองวางแผนลงทุนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย/หญิง/อายุ 56ปี/องค์กร E)

#### 4.2.5 ข้อเสนอแนะหรือยกตัวอย่างกรณีศึกษากลยุทธ์ที่เคยใช้แล้วประสบความสำเร็จอย่างสูงในอดีตหรือปัจจุบัน

- การทำความเข้าใจถึงคำจำกัดความและข้อแตกต่างของ Wellness และ Medical เพราะถ้าหากมีความเข้าใจที่ผิด ภาพรวมในระดับมหภาคจะถูกตีความผิดและบิดเบือน ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย

“... การตีความ wellness ที่ถูกต้องว่าการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพถูกตีความที่ผิด เช่น บางคนบอกเน้นสถานที่ประกอบการสำหรับผู้สูงวัย Preventional Wellness Thai Wisdom VS Medical Tourism คำนิยามใน GWI ในแต่ละภูมิภาคของโลก แต่ละที่มี Unique Selling Point ผู้ คนหันมาใส่ใจกับสุขภาพมากขึ้น ธุรกิจบริการเพื่อสุขภาพเห็นได้ชัดว่าจะมีการเติบโตอย่างยิ่งหลังจาก โควิดเช่น

*functional Food supplement* ธุรกิจพัฒนาสารออกกำลังกายเป็นการที่คนปกติไม่ได้ เจ็บป่วยใด ๆ ต้องการที่จะสร้างภูมิคุ้มกันให้ตัวเองนั้นปลอดภัยและแข็งแรงอยู่เสมอ โดยการเช็คอัพ ตัวเองกับโรงพยาบาลเช่นระดับฮอร์โมน ไม่ใช่เฉพาะเจาะจงเพียงผู้สูงอายุ *aging Society* เท่านั้น *Wellness* มูลค่าสูงถึง 80% แต่กฎหมายไม่เอื้ออำนวย เช่น การขึ้นตำหรับยาสมุนไพร เพิ่ม หรือ เสริมฤทธิ์ เช่น ขมิ้น บริโภคเดี่ยว ๆ มากไป เสี่ยงต่อภาวะไตวาย... ผลกระทบด้านการเมืองและสิ่งแวดล้อม ผมว่า แทบไม่มีผล แต่ที่รุนแรงคือผลกระทบจากโรคระบาด *covid 19* อย่างที่ทราบ ส่งผลต่อเศรษฐกิจมหรรพภาค...” (นายกสมาคมสปาแอนด์เวลเนสภาคตะวันออก/ ชาย/ อายุ 40 ปี/ องค์กร D)



- Redesign Business Model ปรับตัวให้เข้ากับบริบทของสถานการณ์ เหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

“... *Re-business model* ตามบริบทที่เปลี่ยนแปลง การท่องเที่ยววิถีชุมชน *community-based tourism* เช่นชุมชนตะเคียนเตี้ย บางละมุง มีการซัพพอร์ตผลิตภัณฑ์จากมะพร้าวเช่น *Virgin coconut Oil* ทำผลิตภัณฑ์จากกะลาเคียวทำอาหารจากกะทิมะพร้าวกะลามะพร้าวที่เอามาทำของที่ระลึก มีการทำพวกซุ้ม *Station* ต่าง ๆ นะเรียนรู้อะไรวิถีชุมชน แล้วก็ประโยชน์ของมะพร้าวว่าตั้งแต่ปลูกจนโตมาแล้วส่วนมาก ๆ มะพร้าวใช้อะไร ได้บ้างเป็นการทำเหมือนเช่น อาหาร ไข่กะลา กาแฟ มะพร้าว กากมะพร้าว ทำสครับขัดตัวแคมเปญใช้สตอรี่เทลลิ่งแล้วก็เป็นการท่องเที่ยวสุขภาพวิถีชุมชน เข้าใจดีว่าโจทย์ของมันคือแบบไหน แต่ว่าน้อยคนที่จะเข้าใจคำว่า *wellness* มากน้อยขนาดไหนจริง ๆ ควรจะลดภาระภาครัฐ แล้วก็มีการฟื้นฟูสุขภาพ เช่นพวก โรคเรื้อรัง ไม่ติดต่อเพิ่ม *product* ไม่ให้มันเป็น *Domino effect* ก็คือว่าเป็น *Macro Healthy System* มาเป็นโมเดล *Healthy* ที่แบบควรจะเปลี่ยน *Resources* เราเพียงพอ เช่น *herbs or organic plants* รัฐต้องวาง *business model* ให้ชัดในระดับมหรรพภาคแล้วภาคเอกชน ผู้ประกอบการจะล้อกันไป ต้นน้ำยันปลายน้ำของภาคธุรกิจ...” (นายกสมาคมสปาแอนด์เวลเนสภาคตะวันออก/ชาย/อายุ 40 ปี /องค์กร D)

- การสร้างอาชีพให้กับชุมชนท้องถิ่นที่ไม่พึ่งพิงรายได้จากการท่องเที่ยวเป็นอาชีพหลักแต่ให้มองเป็นรายได้เสริม เพราะสังคมไทยเป็นสังคมเกษตรกรรม ควรให้เน้นภูมิปัญญาหรือทรัพยากรจากท้องถิ่น ดึงดูดขาย เช่น ผักและสมุนไพรท้องถิ่น ป้องกันโรค ทั้งยังลดรายจ่ายภาครัฐในการดูแลด้านสาธารณสุข

“...ชาวบ้านไม่ควรอิงภาครัฐแต่ควรให้อาชีพท่องเที่ยวเป็นอาชีพเสริม คนสูงวัยมากกว่าที่อยู่ในถิ่น แต่คนหนุ่มสาวยังเข้าเมืองแต่ก็มีโครงการคนกล้าคืนถิ่นแต่ละชุมชนควรสร้าง *Best Practice* ของตัวเองไม่ใช่ *Copy Pattern* ของชุมชนอื่นมาเพราะนั่นไม่ได้สร้างเอกลักษณ์ให้กับชุมชนของตน ...” (ผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมการลงทุนอุตสาหกรรมท่องเที่ยว การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย/ชาย/อายุ 51ปี /องค์กร E)

- การสนับสนุนอย่างยั่งยืนจากภาครัฐในการโปรโมตและสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวกในชุมชนต่าง ๆ เช่น ห้องสุขา ถนนที่ดีในการสัญจร เป็นต้น

“... นโยบายภาครัฐเรื่อง *wellness Hub* เป็นนโยบายที่ดีแต่ต้องเป็นรูปธรรมมากกว่านี้ พร้อมทั้งสร้าง *infrastructure* ให้พร้อมรองรับกับนักท่องเที่ยวในท้องถิ่นทั้งนี้ภาคเอกชนก็ต้องเร่งพัฒนาตัวเองเน้นการขายออฟไลน์มากกว่าออนไลน์ในด้านของนวัตกรรมนั้นจะเน้นในด้านผลิตภัณฑ์มากกว่าบริการ...” (*Cluster Spa Manager/ หญิง/ อายุ 60 ปี / บริษัท A*)

- การรักษาและสร้างลูกค้าประจำ *Loyalty customers* เช่น *membership program*

“... ในอีก 5 ปีข้างหน้าต้องการพัฒนาหรือทำ MOU กับพวกองค์กรความรู้สุขภาพต่าง ๆ เช่น แพทย์แผนไทยแพทย์แผนจีนต้องการพัฒนาควรให้เก่งให้เรียนรู้เติบโตเรียนรู้ให้เก่งมากขึ้น หรือเรียนรู้จากคนเก่งในด้านของผลิตภัณฑ์จะเน้นการทำ R & D ผ่าน oem รวมทั้งหา Partner เป็นเพราะแบรนด์ไฮเอนด์หรือแบรนด์เนมต่าง ๆ เป็นกลุ่ม Corporate ทั่วโลกเช่น Louis Vuitton BMW...” (Senior Branding Manager/ ชาย/ อายุ 42 ปี / บริษัท A)

“... เน้นคนไทยที่มีกำลังจ่าย เน้น Expat residents โดยไม่จำกัดจำนวน ทั้งนี้สถานประกอบการ จะต้องทำการขอใบรับรองมาตรฐานจากกระทรวงสาธารณสุข เพิ่มความมั่นใจให้กับลูกค้าในการมารับบริการ...” (ผู้อำนวยการกองวางแผนลงทุนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย/หญิง/อายุ 56ปีองค์กร E)

- ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

“... ชุมชนควรขอการส่งเสริมจากรัฐเพื่อช่วยเยียวยาในการเปิดร้านค้าต่อไปให้นักท่องเที่ยวมีทางเลือกในการเที่ยวชมสถานที่ต่าง ๆ เพื่อดึงดูดใจให้อยู่ยาวนานขึ้นนอกจากนี้ไม่ควรกีดกันชาวต่างชาติให้มาใช้บริการในสถานที่ของตนเองหรือมีที่ทำไมรับแขกเพราะกลัวการติดเชื้อมาตรฐานของกระทรวงสาธารณสุขในการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพแบบพำนักระยะยาวเนี่ย ถ้าวางนโยบายเป็นแบบทั่วไปแต่เนี่ยนโยบายใหม่ๆอาจจะทำให้ดึงดูดนักท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้นหากมีมาตรการการป้องกันที่ดีเพียงพอ ทั้งนี้การอาศัยภาครัฐให้ช่วยกำหนดนโยบายให้ชาวต่างชาติเข้ามาพำนักในไทยได้สะดวกแต่ยังคงรักษาความปลอดภัยเต็มทีเพื่อประเทศเป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจได้ดีขึ้นบ้างเนื่องจากสถานการณ์การท่องเที่ยวทั่วโลกซบเซาเพราะฉะนั้นอาจจะไม่สามารถกระตุ้นการมาพำนักระยะยาวได้อย่างเต็มที่ ...” (Senior Project Manager/ ชาย/ อายุ 29 ปี / บริษัท C)

“... เราเชื่อว่าในทุกวิกฤตมีโอกาส ถ้าเราสามารถสร้างแบรนด์ที่น่าเชื่อถือได้ เราจะกลับมาแข็งแรงได้กว่าเดิม สิ่งที่ต้องมี 3 เรื่อง คือ สิ่งที่เราเก่งอยู่แล้วต้องโฟกัส ไม่ใช่โคเวอรัจพิฟายตามเทรนด์ ทำสิ่งที่ถนัดและต่อยอด สอง พัฒนาในเรื่องนวัตกรรมและคุยกับลูกค้าเยอะๆ เพื่อนำข้อคิดที่ได้มาปรับปรุงธุรกิจ และสุดท้ายคือ การพูดคุยกับพนักงานให้เชื่อมั่นในองค์กร ...” (Marketing Manager/ ชาย/ อายุ 41 ปี / บริษัท C)

“... เห็นได้ว่าการทำงานของภาครัฐนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งงบประมาณนั้น แบ่งไปตามแต่ละกระทรวงโดยมี KPI เป็นตัวกำหนดหาความชัดเจนในเรื่องการร่วมมือของแต่ละภาคส่วนนั้นที่เป็นรูปธรรมค่อนข้างยากไม่ชัดเจน ขาดการ cooperate อย่างแท้จริง รวมถึงการเสนอแก้ไขข้อกฎหมายที่เป็นอุปสรรค เช่น เร่งรัดให้มีกฎหมายที่กำกับดูแลส่งเสริมการให้บริการการแพทย์ทางไกล (Tele medical) การออกกระทรวงให้กิจการนำพู่ร้อนเพื่อสุขภาพเป็นกิจการภายใต้ พ.ร.บ

สถานประกอบการเพื่อสุขภาพ เช่นเดียวกับการให้โรงแรมและที่พักนอกระบบเข้ามาจดทะเบียนในระบบ...” (นายกสมาคมสปาไทย/ชาย/อายุ 48 ปี/องค์กร D)

“...นโยบายทางภาครัฐไม่ค่อยเห็นเป็นรูปธรรมค่ะ Action Plan ที่ชัดเจน การทำแคมเปญของภาครัฐ เช่น ซื้บช่วยชาติ หรือ ไทยเที่ยวไทยนั้นก็เป็นการสร้างแคมเปญที่กระตุ้นธุรกิจสุขภาพในระยะเวลาสั้นๆ ในส่วนของชุมชนนั้นเนื่องจากภาครัฐมีการสนับสนุนไม่ได้เป็นในรูปแบบของความยั่งยืนกล่าวคือให้การสนับสนุนโปรโมทในช่วงเวลาสั้น ๆ แต่ทรัพยากรบุคคลในท้องถิ่นนั้นไม่มีความสามารถเพียงพอในการที่จะทำการตลาดต่อทำให้แต่ละชุมชนให้เกิดความยั่งยืนขึ้นเหมือนไฟไม่พึงจริง ๆ ควรทำเป็น wellness community คือ ภาครัฐ ไม่ต้องมา support ในด้านของค่าใช้จ่ายในเรื่องของสุขภาพแต่เป็นการส่งเสริมให้คนในท้องถิ่นกินอยู่อย่างไร โดยมีสุขภาพดี ภาครัฐควรจะจริงจังกับนโยบายแล้วก็มีติดตามผลเพราะจะได้เกิดการกระจายรายได้กับท้องถิ่นทั้งนี้ภาครัฐสามารถสนับสนุนในรูปแบบที่เป็นรูปธรรมได้เช่นสิ่งอำนวยความสะดวกสาธารณสุขรูปแบบต่าง ๆ ในแหล่งท่องเที่ยวเชิงสุขภาพนั้น ๆ เป็นต้น...” (คณะกรรมการสมาคมสปาไทยและเจ้าของคิวาน่าสปา/หญิง/อายุ 45ปี/หน่วยงาน D)

“... การพัฒนามูลค่าเพิ่มในแต่ละ sector ก็มีความสำคัญ เพราะการท่องเที่ยวไม่สามารถเน้นนักท่องเที่ยวรูปทัวร์ในจำนวนที่เหมือนเดิม แต่ควรเน้นนักท่องเที่ยวกลุ่มคุณภาพที่มีการใช้จ่ายสูง เช่น กลุ่ม Medical Tourism กลุ่ม Long Stay หรือภาคการเกษตรของไทยจำเป็นต้องสร้างรายได้เพิ่มขึ้น...” (ผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมการลงทุนอุตสาหกรรมท่องเที่ยว การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย/ชาย/อายุ 51ปี/องค์กร E)

“... ภาคการท่องเที่ยว ในปี 2562 รับนักท่องเที่ยวต่างชาติถึง 40 ล้านคน แต่ในปี 2563 นักท่องเที่ยวต่างชาติเข้ามาได้เพียงในไตรมาสที่ 1 ประมาณ 6.7 ล้านคน สำหรับช่วงครึ่งหลังของปีจะขึ้นอยู่กับความคืบหน้าของมาตรการระเบียงท่องเที่ยว (travel bubble) ประมาณการจำนวนนักท่องเที่ยวล่าสุดของแบงก์ชาติ ณ มิ.ย. 2563 อยู่ที่ 8 ล้านคนในปี 2563 และเพิ่มเป็น 15 ล้านคนในปี 2564 ซึ่งยังนับว่าห่างไกลเลข 40 ล้านคนมาก ดังนั้น อาคารสถานที่และแรงงานในภาคการท่องเที่ยวจึงกลายเป็น excess capacity จำนวนมาก ไม่ว่าจะเป็นในธุรกิจสายการบิน การขนส่งผู้โดยสาร โรงแรม ร้านอาหาร ร้านสปา ฯลฯ ตอนนี้กระทรวงการคลังมีการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจคือการเคลื่อนย้าย excess capacity ไปยัง sector อื่นที่มีแนวโน้มขยายตัวได้ดี ภาครัฐจึงควรมีกลไกการบริหาร excess capacity เช่น เอื้อให้เกิดการควบรวมกิจการ หรือการปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจทำได้ง่ายขึ้น ตลอดจนออกแบบนโยบายเพื่อสนับสนุนและยกระดับผลิตภาพของ sector ที่มีศักยภาพและมีโอกาสฟื้นตัวเร็ว ซึ่งการเร่งปฏิรูปกฎเกณฑ์ภาครัฐที่มีอยู่เป็นจำนวนมากและเป็นอุปสรรคต่อ



*ภาคธุรกิจจะช่วยเร่งกระบวนการปรับตัวให้เร็วขึ้นได้...” (ผู้อำนวยการกองวางแผนลงทุน  
อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย/หญิง/อายุ 56ปีองค์กร E)*

ทั้งนี้จากผลการศึกษาวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการ ผู้บริหาร ทั้งภาครัฐและเอกชน มีการตีความ หรือความเข้าใจถึงคำจำกัดความและข้อแตกต่างของ Wellness และ Medical ที่แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ภาครัฐ นักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านธุรกิจเพื่อสุขภาพควรหาบทสรุปที่ไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับ Singhnate (2016) ที่กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรในองค์กรเพื่อความสำเร็จของธุรกิจสปาด้วย McKinsey 7S แสดงให้เห็นว่า สถานประกอบการการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพจะประสบความสำเร็จในการให้บริการในระดับสากลได้จะต้องมีมาตรฐานกลางมารองรับ เนื่องจากสปาในประเทศไทยมีความหลากหลายในด้านการให้บริการของสถานประกอบการที่มีความแตกต่างกัน รวมไปถึงความหลากหลายในด้านฝีมือแรงงานของบุคลากร มาตรฐานสุขอนามัย และมาตรฐานการสร้างเชื่อมั่นในมาตรฐานการบริการ เป็นต้น

เพราะถ้าหากมีความเข้าใจที่ต่างกันออกไป คลาดเคลื่อนกัน ภาพรวมในระดับมหภาค จะถูกตีความในหลายแง่มุมและบิดเบือน ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่แท้จริงของแผนพัฒนาเศรษฐกิจ ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ (Medical Hub) (พ.ศ.2560-2569) กรุงเทพฯ: กองสุขภาพระหว่างประเทศ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข ได้ให้กรอบแนวคิดไว้ว่า หลักการของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ที่ให้ความสำคัญกับการยึดคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา การสนับสนุนบริการสุขภาพ จึงได้จัดยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทยประกอบด้วย 4 ผลผลิตหลัก คือ ศูนย์กลางบริการเพื่อส่งเสริมสุขภาพ (Wellness Hub) ศูนย์กลางบริการสุขภาพ (Medical Service Hub) ศูนย์กลางการบริการวิชาการและงานวิจัย (Academic Hub) ศูนย์กลางยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพ (Product Hub)

- ผลการวิจัยพบว่า ควรมีการ Redesign Business Model ปรับตัวให้เข้ากับบริบทของสถานการณ์ เหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เนื่องจากในการสัมภาษณ์จากนายกสมาคมสปาไทยและหอการค้าไทยมีโมเดลธุรกิจอยู่แล้ว นั่นคือ
- การสนับสนุนอย่างยั่งยืนจากภาครัฐในการโปรโมต
- การสร้างอาชีพให้กับชุมชนท้องถิ่นที่ไม่พึ่งพิงรายได้จากการท่องเที่ยวเป็นอาชีพหลักแต่ให้มองเป็นรายได้เสริม เพราะสังคมไทยเป็นสังคมเกษตรกรรม ควรให้เน้นภูมิปัญญาหรือทรัพยากรจากท้องถิ่น ดึงดูดขาย เช่น ผักและสมุนไพรท้องถิ่น ป้องกันโรค ทั้งยังลดรายจ่ายภาครัฐในการดูแลด้านสาธารณสุข

- สาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวกในชุมชนต่าง ๆ เช่น ห้องสุขา ถนนที่ดีในการสัญจร เป็นต้น
- การรักษาและสร้างลูกค้าประจำ Loyalty customers เช่น Membership program



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารจัดการธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพชุมชนในรูปแบบการท่องเที่ยวระยะยาว (Long Stay Wellness Tourism) เพื่อความยั่งยืนและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน” มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาและพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการบริหารและการจัดการอุตสาหกรรมสุขภาพชุมชนในรูปแบบการท่องเที่ยวระยะยาว และเป็นเครื่องมือในการกำหนดกลยุทธ์ช่วยเสริมสร้างศักยภาพ และการวางแผนพัฒนาธุรกิจสุขภาพในรูปแบบการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

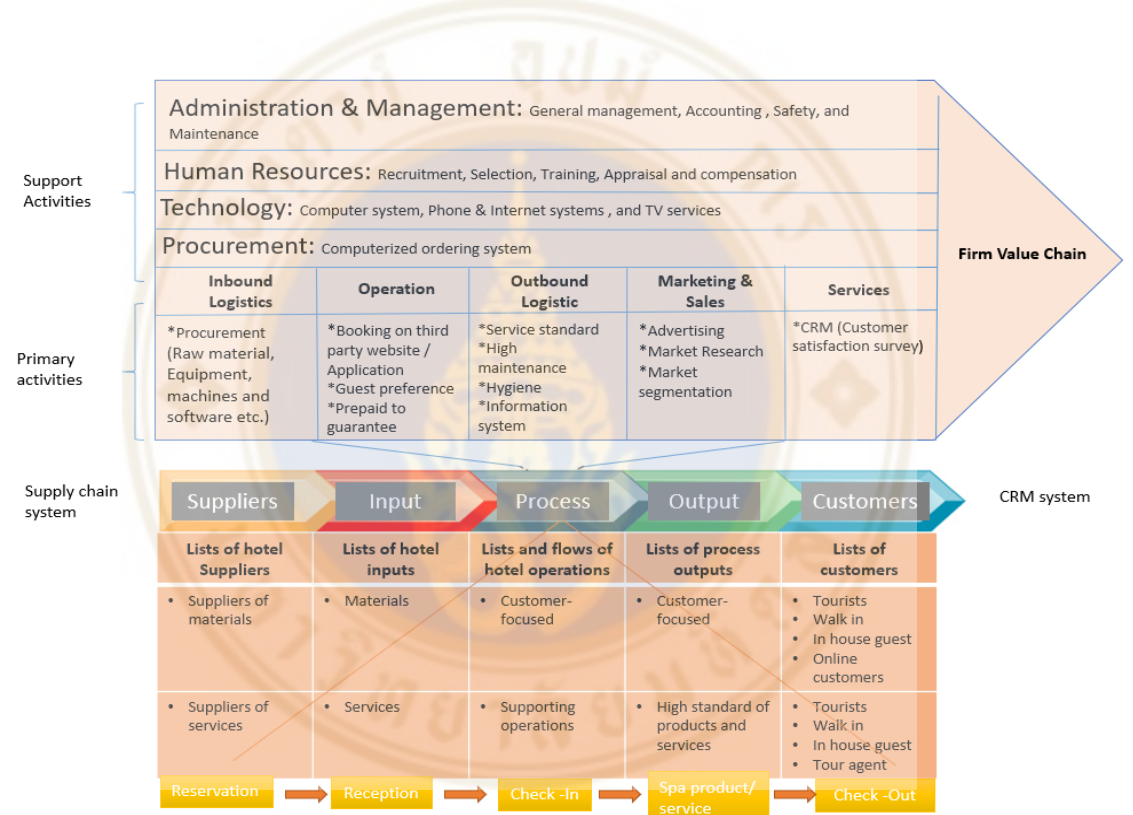
โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เน้นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth interview) เป็นหลัก ใช้รูปแบบคำถามสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวิจัย ซึ่งผู้เข้าร่วมในการวิจัยนี้เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ วิทยุติ คุณวุฒิ ในแวดวงธุรกิจสปาและการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในรูปแบบการท่องเที่ยวระยะยาว ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) ในระดับเจ้าของกิจการ ผู้จัดการ และหัวหน้างานระดับปฏิบัติการ (Operation) การตลาด (Marketing) และการพัฒนาธุรกิจองค์กร (Business Development) ของแต่ละองค์กรรวมถึงการสัมภาษณ์ประสบการณ์การบริหารที่ประสบความสำเร็จจากเหตุการณ์ในอดีตหรือปัจจุบัน (Achievement/ Successful) ของภาครัฐและเอกชน จำนวน 15 คนโดยมีอายุระหว่าง 38 – 60 ปี ผู้วิจัยได้ดำเนินการขอสัมภาษณ์บุคลากร จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ พร้อมสรุปผลและเสนอแนะการวิจัย ซึ่งสามารถนำไปสู่การช่วยกำหนดกลยุทธ์ตั้งแต่ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy) ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) หรือกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy) เพื่อสร้างความได้เปรียบการแข่งขันของธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพให้ยั่งยืน

#### 5.1 สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและออกแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ ซึ่งมาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากบุคลากร หัวหน้างาน เจ้าของกิจการภาครัฐและเอกชน และศึกษาข้อมูลทุติยภูมิจากแหล่งข้อมูลเว็บไซต์ เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารจัดการธุรกิจ

ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพชุมชนในรูปแบบการท่องเที่ยวระยะยาว (Long Stay Wellness Tourism) เพื่อความยั่งยืนและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งมีประเด็นสำคัญที่สามารถสรุปผลและอภิปรายผลได้ดังนี้

5.1.1 ผลการวิจัยพบว่าในแง่ของกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy) นั้น ฝ่ายสนับสนุนกิจกรรม อันได้แก่ ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ฝ่าย IT ฝ่ายจัดซื้อ และโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ฝ่ายบัญชี ฝ่ายสารสนเทศ หรือการจัดการทั่วไป นั้นมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการผลักดันกิจกรรมหลักให้ประสบความสำเร็จ ตั้งแต่ต้นน้ำยันปลายน้ำ เพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายหลักขององค์กร



รูปภาพ 5.1 แสดงห่วงโซ่แห่งคุณค่า  
ที่มา: (Porter, M.,1985)

5.1.2 ว่าด้วยกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) มีกลยุทธ์หลัก ๆ ในระดับธุรกิจแบ่งออกเป็นสองประเด็นหลักๆ คือ Differentiation โดยนำเสนอสินค้าและบริการที่มุ่งเน้นให้ผู้รับบริการรู้สึกถึงคุณค่าและความแตกต่างที่ไม่มีในผู้ประกอบการรายอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน สร้างความภักดีในตราสินค้า เช่น ในสถานประกอบการเพื่อสุขภาพแต่ละแห่งจะสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งหาอัตลักษณ์ขององค์กร Sae-lim (2015) นั่นคือ สปาของโรงแรมอาณา อานันท์ รีสอร์ท

แอนด์ วิลล่า พักขา และชัยเวเลนเนสเดสทินเนชั่น มีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ตลอดในทุก ๆ ปี โดย จะเน้นการปรับเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ บรรจุกัญช์ และเพื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า เป็นเทรนด์ สินค้าใหม่ๆซึ่งผลิตภัณฑ์ที่นำมาใช้มีทั้งผลิตภัณฑ์ที่นำเข้ามาจากต่างประเทศ และผลิตภัณฑ์ที่ผลิตในประเทศ ได้แก่ สมุนไพรไทย เช่น จิง ตะไคร้ ขมิ้น เป็นต้น ทำให้เป็นจุดขายอันโดดเด่นขององค์กร (Unique Selling Point) และสร้างภาพจำ เกี่ยวกับแบรนด์ขององค์กรให้เกิดในสายตาของกลุ่มลูกค้า (Value proposition) หรือหากกลุ่มลูกค้าแบบเฉพาะเจาะจง (Focus Niche) เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าและบริการ ไม่ต้องมุ่งเน้นในเชิงปริมาณคือเอาจำนวนผู้เข้าบริการ แต่เน้นคุณภาพ การบริการและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ดี อย่างไรก็ตามพบว่าหลังจากการผ่อนคลายหลังเหตุการณ์ Covid-19 เริ่มควบคุมได้และรัฐอนุญาตให้เปิดธุรกิจสปาทำให้แนวคิดด้านราคาเปลี่ยนไปคือ ลดราคาเพื่อดึงผู้รับบริการเข้ามาก่อน เพื่อความอยู่รอดในหน่วยงานขนาดเล็ก ตรงไปตามหลักการทางเศรษฐศาสตร์ อุปสงค์และอุปทาน (Supply and Demand) ที่ว่าด้วยความสัมพันธ์ของผู้ซื้อและผู้ขายสินค้าในตลาดที่มีการแข่งขัน โดยถือว่าอุปสงค์และอุปทาน เป็นตัวแปรที่กำหนดปริมาณและราคาของสินค้าแต่ในตลาด แต่ก็ยังคงคุณภาพแต่อาจจะลดต้นทุนในบางส่วนเช่น ไม่เสิร์ฟผ้าเย็น ลดขั้นตอนการกรอกแบบสอบถามเพื่อสุขภาพโดยใช้กระดาษแต่ใช้ ออนไลน์ เป็นต้น

ทั้งนี้ผลการวิจัยพบว่าหลายธุรกิจภาคเอกชนมีการเติบโตด้วยกลยุทธ์ Vertical Growth ขยายสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการธุรกิจที่ทำอยู่ อย่างเช่น การขายสินค้าและบริการ การกระจายสินค้าและบริการ รวมถึงการหาวัตถุดิบ ด้วยกลยุทธ์นี้สามารถแบ่งออกเป็น 2 กรณีคือ แบบ Backward Integration คือ ขยายธุรกิจเข้าไปธุรกิจที่เกี่ยวข้องการจัดการจัดหาวัตถุดิบ เช่น ในบางรีสอร์ทหรือโรงแรม จ้าง OEM เพื่อผลิต ผลิตภัณฑ์ไว้ใช้เองภายใต้แบรนด์สปาของรีสอร์ทหรือโรงแรม โดยประหยัดต้นทุนต่อขนาด (Economy of scale) โดยเฉพาะธุรกิจที่เป็นแบบ Chain หรือ Franchise ที่สามารถสั่งผลิตได้เยอะ ได้ต้นทุนที่ต่ำลงและสร้างแบรนด์สแตนด์ออลให้กับตัวธุรกิจอีกทาง ในแบบ Forward Integration ที่ว่าด้วยการขยายธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการจัดจำหน่ายให้กับผู้รับบริการ โดยไม่ผ่านคนกลางอีกต่อไป เป็นการลดต้นทุนที่ต้องผ่านมือคนกลาง (Cost of Agency) เช่น จองผ่าน website ของโรงแรมจะได้สิทธิประโยชน์มากกว่าการจองผ่านทาง OTA (Online Travel Agency) ซึ่งมีการคิดค่าธรรมเนียมกับเจ้าของบริการ ในทุก ๆ ที่พักจึงให้ความสำคัญกับการทำ CRM (Customer Relations Management) เพื่อสร้าง Guest profile ทำโปรแกรมให้ลูกค้าภักดีในแบรนด์ เป็นต้น

นอกจากนี้ยังพบว่ามีกลยุทธ์ (Diversification) ทั้งแบบ Concentric Diversification หรือการลงทุนในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม เช่น ดำเนินธุรกิจสปาอยู่ ก็เปิดโรงเรียนผลิตผู้ให้บริการสปาสู่ตลาดได้รับมาตรฐานตามที่รัฐกำหนด เป็นต้น

Conglomerate Diversification ขยายธุรกิจไปยังธุรกิจใหม่ที่ไม่เกี่ยวกับธุรกิจเดิมที่มี ยกตัวอย่าง เช่น เติบโตมาจากธุรกิจผลิตภัณฑ์สปาแล้วพัฒนาสู่ตลาดใหม่ คือกลุ่มตลาดที่พักเพื่อ สุขภาพแบบองค์รวม เช่น เปิด Wellness Resort และได้นำผลิตภัณฑ์มาใช้ในรีสอร์ท เช่น Guest Amenities ที่จัดวางในห้องพัก และจัดจำหน่ายเป็น Gallery Shop ในที่พัก เป็นต้น นอกจากนี้ หรือ สามารถอธิบายได้ด้วย Ansoff model ตามรูปภาพด้านล่าง



รูปภาพ 5.2 แสดง 4 แนวทางในการขยายธุรกิจด้วย ANSOFF'S MODEL

ที่มา: (Ansoff, I.,1957: 113-124)

5.1.3 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy) พบว่าในธุรกิจการท่องเที่ยวเชิง สุขภาพขององค์กรขนาดใหญ่มีการหาพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliance) เช่น ธุรกิจโรงแรม ร่วมกับ โรงพยาบาลเพื่อสร้างความแข็งแกร่งและช่วงชิงอำนาจการแข่งขันในตลาด อย่างไรก็ตามธุรกิจ ขนาดเล็กในธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในรูปแบบเดย์สปา (Day Spa) และการท่องเที่ยวเชิง สุขภาพชุมชน (Wellness Community Base) ต้องปรับกลยุทธ์ตัวเองแบบถดถอย (Retrenchment Strategy) โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลกระทบจากเหตุการณ์โควิดที่รัฐสั่งให้ปิดกิจการในช่วงกักเก็บตัว (Quarantine) ทำให้หลายแห่งมีการเลิกกิจการ การลดการลงทุนในการขยายสาขา หรือ แหล่งท่องเที่ยวที่ไม่สามารถผลกำไรได้ก็มีการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ มีการลดจำนวนพนักงาน ทำงานแบบ Multi skills มากขึ้น

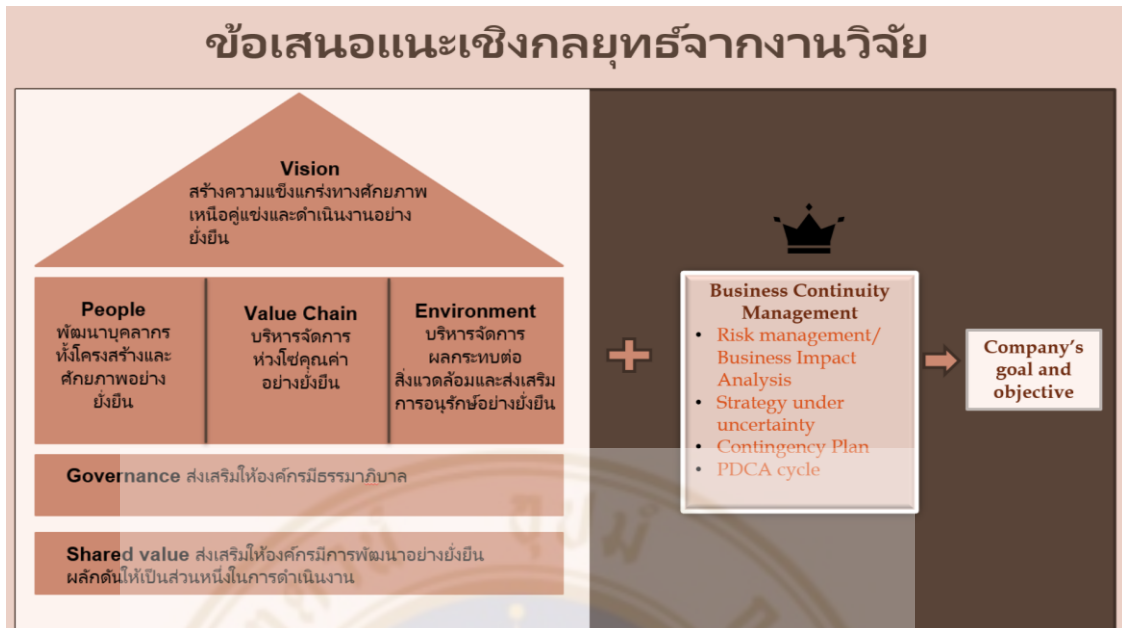
1) กลยุทธ์ขององค์กร พบว่ากลยุทธ์ที่ใช้ดำเนินธุรกิจคือ ผลิตภัณฑ์ การตกแต่ง สถานที่ ราคาและพนักงานเทอร์ราปิส คล้ายคลึงกับ ผลการศึกษาของ Wongsapanakul (2008) รายงานผลว่า คุณสมบัติที่พึงประสงค์ของนักบำบัดสปา คือ เป็น เพศหญิงที่มีระดับการศึกษาประกาศนียบัตร

วิชาชีพ มีคุณสมบัติด้านความซื่อสัตย์ ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งสำคัญมาก ในเรื่องของการเชื่อใจระหว่างลูกค้าและพนักงาน

- 2) โครงสร้างองค์กร พบว่ามีการแบ่งฝ่ายงานกันอย่างชัดเจน
- 3) ระบบการปฏิบัติงาน พบว่ามีเพียงบางแห่งนำซอฟต์แวร์ระบบการวางแผนทรัพยากรขององค์กร (Enterprise Resource Planning Software) เข้าไปควบคุมกระบวนการทำงาน
- 4) บุคลากร พบว่าทุกสถานประกอบการ สป้าจำเป็นจะต้องรับพนักงานเทอราปีส์ที่ผ่านการอบรมจากสถาบันตามเกณฑ์มาตรฐานกระทรวงสาธารณสุข
- 5) ทักษะ พบว่ามีเพียงบางแห่งที่พนักงานของสปปาในทุก ๆ แผนกสามารถทำงานแทนกันได้ เนื่องจากมีการสอน งานในทุก ๆ ส่วน
- 6) รูปแบบการบริหารจัดการ พบว่ามีเพียงบางแห่งมีการใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ (KPI)
- 7) ค่านิยมร่วม พบว่าสถานประกอบการที่มีค่านิยมร่วมจะส่งผลให้บุคลากรมี ความรักดีในองค์กรมากขึ้น

## 5.2 ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

การดำเนินธุรกิจต้องเผชิญกับความท้าทายหลายด้านซึ่งเป็นความเสี่ยงและโอกาสในเวลาเดียวกัน ความท้าทายจึงเกิดในสองมิตินี้ ต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลา การขับเคลื่อนองค์กรให้ชัดเจนเกี่ยวกับความยั่งยืน (Sustainability) จะเป็นสิ่งจำเป็นต่อทุกองค์กร ซึ่งดูเหมือนจะทำได้ง่าย แต่ในการปฏิบัติและจากผลการวิจัยพบว่าไม่ใช่ทุกองค์กรที่วางแผนอย่างยั่งยืนรวมถึงมีปัจจัยอย่างอื่นประกอบกัน ดังนั้นผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังรูปภาพด้านล่าง



- ควรระบุลงไปเป้าหมายหลักขององค์กรเกี่ยวกับกลยุทธ์ยั่งยืน กล่าวคือ องค์กรต้องชัดเจน นอกจากเรื่องของผลกำไรต่อเนื่อง ในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น เรื่องของสิ่งแวดล้อม ต้องประเมินปัญหาแล้วกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรและการผลักดันเรื่องของการเปลี่ยนแปลงต้องประเมินว่าความยั่งยืนขององค์กรมีนัยยะอย่างไร สำหรับองค์กรและสำหรับทีมงานแปลว่าอะไร สำหรับอุตสาหกรรมแปลว่าอะไร ความยั่งยืนแปลว่าอะไรสำหรับลูกค้า โดยต้องพิจารณาปัญหาที่แต่ละกลุ่มเห็นว่ามีมีความสำคัญเพื่อเป็นแนวทางในกระบวนการที่จะหาวัตถุประสงค์ ยกตัวอย่างเช่น องค์กรสร้างขยะมากขนาดไหนหรือผลิตภัณฑ์ที่ออกมาและมีเป้าหมายเพื่อจะช่วยเหลือใคร กลุ่มใดบ้าง ในบริษัทของเรามีผลกระทบหรือว่ามีบริบทอย่างไรต่อชุมชนท้องถิ่นในพื้นที่ของบริษัทที่เราตั้งอยู่

- การสร้างพันธกิจขององค์กร ควรจะสอดคล้องกับหลักการ “5W” อันได้แก่ What When Where Why Who ซึ่งจะช่วยให้ชี้แนะได้ว่าเหตุใดถึงลงมือทำสิ่งนั้น เมื่อก่อนอาจจะคุ้นชินกับการนำเงินไปทำกิจกรรมพวก CSR เพื่อประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร แต่ปัจจุบันด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีส่งผลให้ข้อมูลข่าวสารแพร่กระจายไปอย่างรวดเร็วเป็นการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายเข้าไปด้วยกัน

- ทบทวนระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management) เพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์และภารกิจและความคืบหน้ายังคงสอดคล้องกันอยู่พุดมาทั้งหมดเข้าด้วยกัน 4 ขั้นตอน PDCA (Plan, Do, Check, and Act) ตาม Deming cycle หรือวงจรควบคุมคุณภาพ นี้ตั้งแต่จุดประสงค์มาจนถึงผลลัพธ์จะเป็นการสร้างธุรกิจที่มีทั้งประสิทธิภาพและ



ยั่งยืน เมื่อวัตถุประสงค์กลายเป็นจุดมุ่งหมายเรื่องราวที่ทรงพลังถูกสร้างขึ้นภายใต้แผนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ช่วยผลักดันผลลัพธ์ทำให้ขับเคลื่อนอย่างแท้จริง ผู้ความยั่งยืนที่แสนยาวนาน Deming (1986)



รูปภาพ 5.3 แสดง วงจรควบคุมคุณภาพ 4 ขั้นตอนหรือ PDCA  
ที่มา: Deming (1986)

• การทำธุรกิจในปัจจุบันไม่สามารถให้ความสำคัญกับกำไรตัวเลขบรรทัดสุดท้ายในงบการเงินเพียงอย่างเดียวได้อีกต่อไป แต่ต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน อาทิ ลูกค้า คู่ค้า พนักงานและชุมชน เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมและสร้างรากฐานที่แข็งแกร่งให้องค์กรเติบโตได้ในระยะยาวสิ่งเหล่านี้ทำให้ธุรกิจยั่งยืนหรือ Sustainability Business ถือกำเนิดขึ้นโดยอาศัยวิธีการ ดังนี้

1. วางรากฐานความยั่งยืนคือเรียนรู้การกำกับดูแลกิจการที่ดีและหลักการในการทำธุรกิจให้อยู่รอดบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพกำหนดเป้าหมายธุรกิจยั่งยืนและสร้างความเข้าใจให้ทีมงานมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน
2. ขับเคลื่อนธุรกิจยั่งยืนในสิ่งที่ต้องทำในก็คือการบริหารประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ให้ธุรกิจเติบโตต่อเนื่องพร้อมเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสียในห่วงโซ่คุณค่า

3. การพัฒนาต่อยอดความยั่งยืนคือสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการยกระดับการทำงานเพื่อผลลัพธ์ที่ดีกว่าเปิดเผยข้อมูลอย่างมีกลยุทธ์ยกระดับความเชื่อมั่นต่อธุรกิจและปลูกฝัง DNA ในพนักงาน

4. การปรับตัวให้ได้ในทุกสถานการณ์คำนึงถึงความเสี่ยงใหม่ที่น่าวัตกรรมการตอบโต้ภัยอนาคตและเติบโตพร้อมกับสังคมและสิ่งแวดล้อม

กล่าวโดยสรุปคือกลยุทธ์ในแต่ละข้อนั้นเหมาะสมกับธุรกิจแบบพำนักระยะยาวมากน้อยเพียงไรนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยในตัวเองก็จริง เช่น ทุนทรัพย์ ความรู้ความสามารถบุคลากร ความเห็นของผู้นำองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ ขนาดองค์กร วัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น ส่วนปัจจัยภายนอกนั้นมีผลบ้างแต่บางสิ่งเป็นไปตามกลไกมหรรพภาคที่ควบคุมไม่ได้ เช่น เศรษฐกิจ โลก โรคระบาด ปัญหาการเมือง ปัญหาสิ่งแวดล้อม เป็นต้น แต่องค์กรสามารถตั้งรับและทำแผนพัฒนาตั้งรับเมื่อเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้ที่เคยประสบพบเจอ เพื่อพัฒนาองค์กร และสร้างนวัตกรรมทางเทคโนโลยีมาช่วยแก้ไขได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรขนาดกลางและขนาดใหญ่

## 5.3 ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป

5.3.1 งานวิจัยนี้ได้มีการศึกษากลุ่มตัวอย่างจากผู้ประกอบการและผู้จัดการ ตลอดจนผู้ทรงคุณวุฒิด้านการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพแบบพำนักระยะยาวในประเทศไทย ทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งพบว่ากลุ่มตัวอย่างยังมีจำนวนน้อย ควรให้มีการเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย หรือ เพิ่มกลุ่มอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของความต้องการต่อธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพชุมชนในรูปแบบการพำนักระยะยาว เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความแม่นยำมากยิ่งขึ้น

5.3.2 งานวิจัยนี้ได้ศึกษาถึงกลยุทธ์การบริหารจัดการธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพชุมชนในรูปแบบการพำนักระยะยาว (Long Stay Wellness Tourism) เพื่อความยั่งยืนและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ภายใต้รูปแบบจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส การคุกคาม ปัจจัยภายนอกอื่น ๆ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และกฎหมาย ที่มีกลุ่ม sampling group เป็นระดับผู้บริหาร หรือ เจ้าขององค์กร แต่ยังไม่ได้รวมถึงการศึกษากลุ่มตัวอย่างในมิติของผู้รับบริการเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาดของธุรกิจการท่องเที่ยวเพื่อสุขภาพแบบพำนักระยะยาวโดยใช้ 7Ps เพื่อศึกษาเพิ่มเติมถึงเงื่อนไขอื่น ๆ ทางการตลาดที่เกี่ยวข้อง อันส่งผลต่อการใช้บริการหรือการเลือกใช้บริการการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพแบบพำนักระยะยาว และศึกษาเพิ่มเติมเรื่องการควบคุมคุณภาพการบริการ(Service Quality) การพัฒนาและการปรับปรุงการให้บริการ เพื่อตอบสนองต่อ

ผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวเชิงสุขภาพแบบพำนักระยะยาวอย่างเต็มประสิทธิภาพ ตลอดจนความคาดหวัง (Expectation) ต่อคุณภาพการบริการ

5.3.3 ประเภทของธุรกิจที่ทำการศึกษานในงานวิจัยเป็นกลุ่มธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ อันได้แก่ สปาในโรงแรม สปาในรีสอร์ท สปาในแหล่งชุมชน การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และสมาคมสปาไทยซึ่งในขณะเดียวกันนั้นยังมีธุรกิจอื่นที่สัมพันธ์กัน เช่น ผลิตภัณฑ์สปา บริษัททัวร์ที่นักท่องเที่ยวมาเพื่อรับบริการเพื่อสุขภาพแบบพำนักระยะยาว กลุ่มโรงพยาบาลที่ให้บริการแก่นักท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในเชิงการรักษา จึงควรทำการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมในส่วนของการซื้อขายสินค้าและบริการดังกล่าวนี้ เนื่องจากมีการขยายตัวทางธุรกิจเป็นอย่างมากในภาพรวมของประเทศไทยโดยเฉพาะหลังCovid-19 พบว่าธุรกิจประเภทการออกกำลังกาย ยิม ฟิตเนส ธุรกิจเพื่อสุขภาพ ประกันชีวิต ธุรกิจโรงพยาบาล ธุรกิจเภสัชกรรมมีการเติบโตแบบสวนกระแส เป็นต้น



## บรรณานุกรม

- มัลลิตา ชูติระกะ, สุวารีย์ แอชตัน นามวงศ์. (2561) การศึกษาการรับรู้ความเสี่ยงของนักท่องเที่ยว  
เกษียณอายุ ชาวต่างชาติสู่การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวอัจฉริยะ. สืบค้นจาก  
<https://so05.tcithaijo.org/index.php/DPUSuthiparithatJournal/article/view/243205/165093>, นักศึกษาปริญญาเอก สาขาการจัดการการท่องเที่ยวและบริการแบบบูรณาการ  
คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- วรลักษณ์ เขียวมีส่วนและคณะ. (2561). แนวทางการพัฒนาศักยภาพธุรกิจสปาเพื่อตอบสนองความ  
คาดหวังในการใช้บริการ ของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ บริเวณอำเภอหัวหิน  
จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ *Guidelines for Potential Development of Spa Business Focus  
on Expectation of Foreign Tourists in Huahin District, Prachuapkirikhan Province.*  
วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี, 12(2), 1-15
- อุทัย ต้นละมัย, วันเพ็ญ กฤตผล, พสุ เดชะรินทร์, พันธุมดี เกตุวันดี, ศันชยา กิตติโกวิท. (2548) การ  
รวมและการกระจายแนวคิดของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจโรงพยาบาลและ  
โรงแรม. สืบค้นจาก <http://cuir.car.chula.ac.th/handle/123456789/5661>, จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย
- Heesup Han, Kiattipoom Kiatkawsin, Heekyoung Jung & Wansoo Kim. (2018). The role of  
wellness spa tourism performance in building destination loyalty the case of Thailand.  
*VOL. 35, NO. 5, 595–610 Retrieved from* [https://doi.org/10.1080/10548408.2017.  
1376031](https://doi.org/10.1080/10548408.2017.1376031)
- Jiraporn Prommahaa, Sociology Study, August 2015, Vol. 5, No. 8, 653- 675 Destination  
Branding: Brand Management and Brand Engagement of Health and Wellness  
Tourism in Thailand and the ASEAN Region **Retrieved from**  
<https://pdfs.semanticscholar.org/e9a3/6f7c52b9eb6e16e13611f40de2eb46a2387c.pdf>
- Phiromyoo, M. (2011). Opportunities and difficulties of long-stay accommodation in Thailand. Ali,  
A. I. (2013). Understanding the Drivers of Long Stay Retirement in Hua Hin. *AU-GSB  
e-JOURNAL*, 6(2).

- Phongkorn, W. T. (2018). การพัฒนาการ บริหาร จัดการ ธุรกิจ เริง สุขภาพ โดย ชุมชน อย่าง ยั่งยืน  
THE DEVELOPMENT OF HEALTH BUSINESS MANAGEMENT BY  
COMMUNITIES FOR SUSTAINMENT. *วารสาร วิทยาลัย สงฆ์ นคร ลำปาง*, 7(1).
- Sopha, C., Jittithavorn, C., & Lee, T. J. (2019). Cooperation in health and wellness tourism  
connectivity between Thailand and Malaysia. *International Journal of Tourism  
Sciences*, 19(4), 248-257.
- Srichannil, C. (2020). The COVID-19 pandemic and Thailand: A psychologist's  
viewpoint. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 12(5),  
485-487.
- Tawinunt Kanjana, Phimonsathien Theppara, Fongsuwan Wannoo .International Journal of Arts &  
Sciences; Cumberland Vol. 8, Iss. 2, (2015): 459-477. SERVICE QUALITY AND  
CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT AFFECTING CUSTOMER  
RETENTION OF LONG-STAY TRAVELERS IN THE THAI TOURISM  
INDUSTRY: A SEM APPROACH Retrieved from [https://search.proquest.com/  
docview/1677318280?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true](https://search.proquest.com/docview/1677318280?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true), King Mongkut's  
Institute of Technology Ladkrabang, Thailand