

**การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจสปา ในเขตจังหวัดนนทบุรี**  
**STRATEGY MANAGEMENT OF SPA BUSINESS PROVINCE IN NONGTHABURI**

กมลวรรณ กิจประชา  
สาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง  
ผู้รับผิดชอบบทความ

KamonwanGijpracha

E-mail : [kamonwan@health.moph.go.th](mailto:kamonwan@health.moph.go.th)

Faculty of Business Administration Ramkhamhaeng University

Corresponding author

**บทคัดย่อ**

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจสปาในเขตจังหวัดนนทบุรี ได้แก่

1. กลยุทธ์ระดับบริษัท 2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ 3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่

กลุ่มตัวอย่าง คือ เจ้าของสถานประกอบการในพื้นที่จังหวัดนนทบุรีที่ยื่นคำขอขึ้นทะเบียน จำนวน 163 คน เมื่อนำไปแทนค่าในสูตรของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ซึ่งกำหนดค่าความคาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างเท่ากับ 5% จึงกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บข้อมูลของงานวิจัยนี้เท่ากับ 117 คนเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ หาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

ผลการวิจัยพบว่า เจ้าของธุรกิจสปาผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 117 คน เป็นเพศหญิง 68 คน คิดเป็นร้อยละ 58.12 มีอายุ 41-50 ปี จำนวน 53 คน มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 51.3 มีสภาพภาพสมรส จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 41.9 มีรายได้ 500,000 – 1,000,000 บาท จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 44.4 มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจสปาระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 42.7

ผลการวิจัย พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายกลยุทธ์ พบว่า 1. กลยุทธ์ระดับบริษัท ประกอบด้วย 1.1 กลยุทธ์มุ่งเน้นการเจริญเติบโต โดยรวมอยู่ในมากที่สุด 1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 1.3 กลยุทธ์การถอนตัว โดยรวมอยู่ในระดับมาก 1.4 กลยุทธ์ผสมผสาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ประกอบด้วย 2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2.3 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วนโดยรวมอยู่ในระดับมาก และ 3 . กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ประกอบด้วย 3.1 กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3.2 กลยุทธ์ด้านการตลาด โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3.3 กลยุทธ์ทางการเงิน โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3.4 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3.5 กลยุทธ์ในการวิจัยและการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก

คำสำคัญ : กลยุทธ์ระดับบริษัท, กลยุทธ์ระดับธุรกิจ, กลยุทธ์ระดับหน้าที่

## ABSTRACT

The purpose of this research is to study the strategic management of spa business in Nonthaburi province as follows; 1. Corporate Strategy which consists of 1.1 growth-focused strategy, 1.2 stability retrenchment strategy, 1.3 Withdrawal strategy, 1.4 mixed strategy; 2. Business Strategy which consists of 2.1 low-cost leadership strategy, 2.2 product diversification strategy, 2.3 Niche market responsive focused strategy; and 3. Functional Strategy which consists of 3.1 Production and Operation strategy, 3.2 Marketing strategy, 3.3 Financial strategy, 3.4 Human resource management strategy, and 3.5 Research and development strategy.

The sample group is 17 Spa business entrepreneurs in Nonthaburi Province with registration requested, 16 of them are pending for registration and there are 130 certified Spa business according to the data of healthcare enterprises from department of health service support for 163 people. When placing value in the formula of Taro Yamane at the confidence level of 95% and defines Sampling Error at 5% and sample size of this study at 117 sample and uses questionnaire as the research tool then analyzed acquired data by using computer software applications to find the value of frequency, percentage, mean ( $\bar{X}$ ) and standard deviation (SD).

The study result was found that 1) 117 Spa business entrepreneurs who participated in this survey are 68 female or 58.12%, 41-50 years old for 53 people, bachelor's degree graduated for 60 people or 51.3%, married for 49 people or 41.9%, having income between 500,000 – 1,000,000 baht for 52 people or 44.4%, and having spa business experience for 6-10 years for 50 people or 42.7%.

The study result was also found that overall strategies are in the highest level and, when considering in each strategy, was found that 1. Corporate Strategy which consists of 1.1 growth-focused strategy is overall in the highest level, 1.2 stability retrenchment strategy is overall in the highest level, 1.3 Withdrawal strategy is overall in high level, 1.4 mixed strategy is overall in high level; 2. Business Strategy which consists of 2.1 low-cost leadership strategy is overall in high level, 2.2 product diversification strategy is overall in high level, 2.3 Niche market responsive focused strategy is overall in high level; and 3. Functional Strategy which consists of 3.1 Production and Operation strategy is overall in high level, 3.2 Marketing strategy is overall in high level, 3.3 Financial strategy is overall in high level, 3.4 Human resource management strategy is overall in high level, and 3.5 Research and development strategy is overall in high level.

Keywords: Corporate Strategy, Business Strategy, Functional Strategy

## บทนำ

ธุรกิจสปาเป็นหนึ่งในธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง เพราะเป็นกระแสนิยมผู้ประกอบการธุรกิจสปาจึงจำเป็นต้องมีแนวทางหรือในการรับมือการขยายตัวของธุรกิจสปาทั้งด้านปริมาณและประเภทของการบริการที่มีอยู่ตลอดเวลา ทำให้ต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาวะการที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และสร้างรายได้เปรียบเพื่อความเป็นผู้นำในธุรกิจสปา แต่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจนั้นขึ้นอยู่กับความเข้าใจในปัจจัยการให้บริการหลายประการ ซึ่งการบริหารธุรกิจก็เป็นปัจจัยหนึ่ง เพราะหากธุรกิจมีการบริหารที่ดีและเป็นระบบการบริหารธุรกิจก็จะสามารถพัฒนาและก้าวหน้ามากยิ่งขึ้นได้

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้นจึงทำให้เกิดความสนใจถึงการบริหารธุรกิจสปา สภาพปัญหาและแนวทางการรับมือกับปัญหาของธุรกิจสปา ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการเลือกใช้ธุรกิจสปา โดยการศึกษาข้อมูลในเขตจังหวัดนนทบุรีเป็นกรณีศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการประกอบธุรกิจสปา และบุคคลที่สนใจธุรกิจสปานำไปใช้ประโยชน์ต่อไป และให้เศรษฐกิจทุกด้านสู่มาตรฐานสากล เด็บโต อย่างยั่งยืนโดยมุ่งส่งเสริมการมีงานทำให้เกิดความมั่นคงในอาชีพและรายได้ ทำให้เกิดการเพิ่มผลผลิตภาพและมูลค่าของสินค้าและบริการให้มีมาตรฐาน โดยอาศัยองค์ความรู้ เทคโนโลยีและภูมิปัญญาท้องถิ่น ส่งเสริมการบริการ การตลาด และการประชาสัมพันธ์ด้านการท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศ โดยมีการให้ความสำคัญกับการศึกษาถึงการบริหารจัดการด้านธุรกิจสปา ในจังหวัดนนทบุรี เพราะถือเป็นธุรกิจที่กำลังได้รับความนิยม และสร้างรายได้ให้กับผู้ประกอบการเป็นอย่างมาก เพื่อให้ได้รับรู้การบริหารจัดการที่เหมาะสม

## วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจสปาในเขตจังหวัดนนทบุรี

## ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาเฉพาะเจ้าของสถานประกอบการในพื้นที่จังหวัดนนทบุรีที่ยื่นคำขอขึ้นทะเบียนกับกองสถานประกอบการเพื่อสุขภาพ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ มีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.1 ตัวแปรต้นคือปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารธุรกิจ ประกอบไปด้วย เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส ผลตอบที่ได้รับ ประสบการณ์การทำธุรกิจสปา

1.2 ตัวแปรตามคือการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจสปา ซึ่งสามารถจำแนกการกำหนดกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับ คือ (1) กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ กลยุทธ์การถอนตัว และกลยุทธ์ผสมผสาน (2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) ประกอบด้วย กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ และกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ประกอบด้วย กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน กลยุทธ์ด้านการตลาด กลยุทธ์ทางการเงินกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา

### 2. ขอบเขตด้านประชากร

การวิจัยเชิงปริมาณเป็นการสุ่มตัวอย่างโดยอาศัยหลักความน่าจะเป็น คือ เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารธุรกิจสปาในจังหวัดนนทบุรี ที่ยังคงดำเนินกิจการอยู่ จำนวน 163 คน โดยผู้วิจัยใช้วิธีการคำนวณขนาด

ตัวอย่างด้วยวิธีการของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % ซึ่งกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างเท่ากับ 5% จึงกำหนดจำนวนกลุ่มเป้าหมายตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บข้อมูลของงานวิจัยนี้เท่ากับ 117 คน

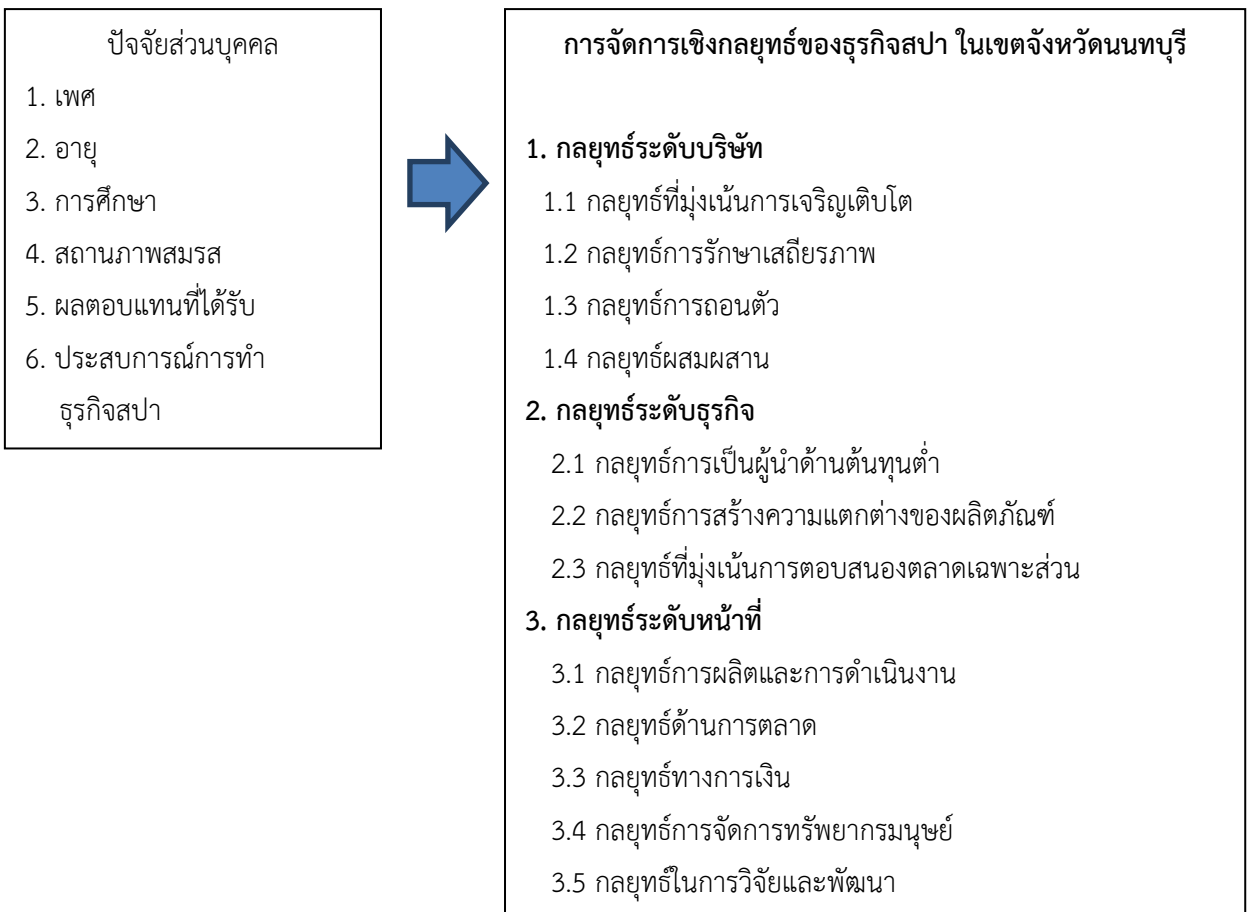
### 3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยครั้งนี้ใช้เวลากับการวิจัยระหว่างเดือนสิงหาคม-กันยายน 2562

#### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงการบริหารธุรกิจสปาในจังหวัดนนทบุรี
2. เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการพัฒนาการบริหารงานธุรกิจสปาในจังหวัดนนทบุรีต่อไปในอนาคต
3. เพื่อกำหนดทิศทางโดยรวมในการบริหารธุรกิจสปาในจังหวัดนนทบุรี

#### กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย



#### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) สเคอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2002 : 203) ให้ทรรศนะว่า กลยุทธ์ คือ แผนแม่บทที่ครอบคลุมทุกกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานในระยะยาว และเป็นแนวทางการใช้ทรัพยากรที่มีให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างยั่งยืนและได้เปรียบทางการแข่งขัน

2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) ประกอบด้วย 1. กลยุทธ์มุ่งเน้นการเจริญเติบโต จตุพร เสถียรคง (2557) การวิจัยกลยุทธ์แห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการภาครัฐของไทย โดยกล่าวว่ากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวดประจำปี พ.ศ. 2555 และพ.ศ. 2562 ทั้ง 10 หน่วยงาน มีรูปแบบที่คล้ายคลึงกันโดยเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อนำมาเป็นข้อมูลสำหรับกำหนดเป้าประสงค์และกลยุทธ์การดำเนินการ การนำกลยุทธ์มาปฏิบัติ มีการสื่อสารและปรับทัศนคติของบุคลากรให้เปิดใจรับความเปลี่ยนแปลง 2. กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ ดร.ราณีอิสิชัยกุล รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ดร.รพพร จันทรสว่าง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2559) ได้กล่าวว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับความคาดหวังและความเป็นจริงของศักยภาพสถานประกอบการสปาของไทย และนโยบายการสนับสนุนภาครัฐในการส่งเสริมสถานประกอบการสปาของไทย 3. กลยุทธ์การถอนตัวใจแก้ว แถมเงิน (2555) กล่าวว่าระบบตลาดและคาดคะเนระดับความต้องการผลิตภัณฑ์สมุนไพร พฤติกรรมการเลือกซื้อและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์สมุนไพรของผู้บริโภคโดยมีการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายให้มากขึ้น กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด ควรใช้กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการเพื่อทำให้ผู้บริโภครู้จักและเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์ 4. กลยุทธ์ผสมผสาน กัญญณัช ชีพจำเริญ, ภัทรามาต สระโสม และกุลยา พัฒนากุล (2558) ได้กล่าวว่า การเพิ่มยอดขาย การเพิ่มลูกค้าและการเพิ่มข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้บริหารต้องเลือกใช้เครื่องมือในการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างเหมาะสมและสอดคล้องตามวัตถุประสงค์และลักษณะของธุรกิจ เพื่อเพิ่มศักยภาพของธุรกิจให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) ประกอบด้วย 1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (VirojJadesadalug) วัลยา กำรามัญญ (WanlayaKamraman) (2560)กล่าวว่า การดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจลูกประคบสมุนไพรเป็นการบริหารจัดการแบบเป็นธุรกิจขนาดย่อม (SMEs) การบริหารอำนาจในการตัดสินใจการดำเนินงานขึ้นอยู่กับเจ้าของกิจการแต่เพียงผู้เดียวมีการจัดจ้างลูกจ้างเพื่อเข้ามาทำหน้าที่ในส่วนของการผลิตและการขนส่งแหล่งที่ตั้งของสถานประกอบการจะเป็นแหล่งชุมชนที่เป็นที่พอกอาศัยของผู้ประกอบการโรงพยาบาลธุรกิจโรงแรมและธุรกิจนวดสปา 2. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ กัญญณัช ชีพจำเริญ, ภัทรามาต สระโสม และกุลยา พัฒนากุล (2558) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ธุรกิจ ถึงแม้ว่าธุรกิจจะมีวัตถุประสงค์ที่ต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาในภาพรวมแล้ววัตถุประสงค์ไม่ได้หลากหลายมากนัก ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของการเพิ่มยอดขาย การเพิ่มลูกค้าและการเพิ่มข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้บริหารต้องเลือกใช้เครื่องมือในการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างเหมาะสมและสอดคล้องตามวัตถุประสงค์และลักษณะของธุรกิจ เพื่อเพิ่มศักยภาพของธุรกิจให้ดียิ่งขึ้นต่อไป 3. กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน อารัง คงอินทร์ (2557) กล่าวว่า กลยุทธ์การตลาดเฉพาะทางที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการ ปัจจัยความผูกพันในตราสินค้า (Brand Association) ปัจจัยการรับรู้ถึงตราสินค้า (Brand Awareness) ปัจจัยภาพลักษณ์ตราสินค้า (Brand Image) ปัจจัยเจ้าหน้าที่พนักงาน (Staff) ปัจจัยการรับรู้ในคุณภาพ (Perceived Quality) ปัจจัยการรับรู้ในความคุ้มค่า (Perceived Value) ปัจจัยประสบการณ์จากผลิตภัณฑ์ (Experience) ปัจจัยคุณภาพที่รับรู้ได้ (Quality of Aesthetics) ปัจจัยความสอดคล้องของตราสินค้ากับผู้ใช้ (Brand User Imagery Congruity) ที่มีผลเชิงบวกต่อปัจจัยความภักดีในตราสินค้า (Brand Loyalty)

4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ประกอบด้วย

1. กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน ยศวัตี แคว้นนะ, ดร.เสาวนีย์ สมันตริพร (2558) กล่าวว่า ลูกคามีระดับความคิดเห็นในภาพรวมด้านผู้ให้บริการด้านความพึงพอใจของลูกค้า และด้านผู้รับบริการ
2. กลยุทธ์ด้านการตลาด ผศ.พัชรินทร์พร ภูอภิสิทธิ์, ผศ.จิตรา ศุภดิกลักษณ์, นางอนงค์ ไตวัลย์ และนางสาววัชรภรณ์ ชัยวรรณ (2556) การวิจัยกลยุทธ์การพัฒนาการบริหารจัดการตลาดน้ำอย่างยั่งยืน กล่าวว่าระบบบริหารจัดการยังไม่ชัดเจนสินค้าที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของนักท่องเที่ยว มีการประชาสัมพันธ์หลายช่องทางศักยภาพการบริหารจัดการตลาดน้ำอย่างยั่งยืนนโยบายเจ้าอาวาส การบริหารจัดการของผู้จัดการ การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถาปัตยกรรมของวัด พื้นที่ทางเดินบนบก กิจกรรมดนตรีไทย อาหารและราคาผลิตภัณฑ์
3. กลยุทธ์ทางการเงิน ภัทรมณ พิมป์เมืองผู้ช่วยศาสตราจารย์,ดร. วริศรา เหล่าบำรุง กลยุทธ์การบริหารจัดการที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินกิจการขนส่งด้วยรถบรรทุกในจังหวัดนครสวรรค์ กล่าวว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการ ส่วนใหญ่มีกลยุทธ์การบริหารจัดการ กลยุทธ์การ ดำเนินและการผลิตมากที่สุด
4. กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดร.ราณี อธิชัยกุล รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.รชพร จันทร์สว่าง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช (2559) การศึกษาศักยภาพสถานประกอบการสปาไทย กล่าวว่า ความคาดหวังและความเป็นจริงของศักยภาพสถานประกอบการสปาของไทย และนโยบายและการสนับสนุนภาครัฐในการส่งเสริมสถานประกอบการสปาของไทย
5. กลยุทธ์ในการวิจัยและการพัฒนา รณชาติ บุตรแสนคม (2560) กล่าวว่าแนวทางการพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของเครือข่ายละครกรุงเทพ เครือข่ายมีวัฒนธรรมความผูกพันใกล้ชิดเหมือนเครือญาติ มีความเป็นศิลปินสูงและมีค่านิยมร่วมในการแสดงศักยภาพและความมีตัวตน ทรัพยากรที่สำคัญอย่างยิ่งของเครือข่ายคือทรัพยากรบุคคลที่เป็นผู้รักศิลปะการบริหารเครือข่ายมีเงื่อนไขการเข้าร่วม เป็นงานอาสาสมัครที่มีการบริหารอย่างเข้มข้น แต่เครือข่ายจะไม่เข้าไปก้าวล่วงงานของแต่ละคณะละคร ส่วนแนวทางการพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ พบว่าความสัมพันธ์ ACT เป็นหัวใจของการ ดำรงอยู่ของศิลปะละครเวที และควรใช้กลยุทธ์ STRONG ACT มาเป็นแนวทางการพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ใจแก้ว แฉมเงิน (2555) การพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดผลิตภัณฑ์สมุนไพรของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจังหวัดอุบลราชธานี เพื่อศึกษาระบบตลาดและคาดคะเนระดับความต้องการผลิตภัณฑ์สมุนไพร

ผศ.พัชรินทร์พร ภูอภิสิทธิ์, ผศ.จิตรา ศุภดิกลักษณ์, นางอนงค์ ไตวัลย์ และนางสาววัชรภรณ์ ชัยวรรณ (2556) การวิจัยกลยุทธ์การพัฒนาการบริหารจัดการตลาดน้ำอย่างยั่งยืน เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมการบริหารจัดการตลาดน้ำ วิเคราะห์ศักยภาพการบริหารจัดการตลาดน้ำอย่างยั่งยืน และกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาการบริหารจัดการตลาดน้ำอย่าง

ภัทรมณ พิมป์เมืองผู้ช่วยศาสตราจารย์,ดร.วริศรา เหล่าบำรุงกลยุทธ์ (2556) การบริหารจัดการที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินกิจการขนส่งด้วยรถบรรทุกในจังหวัดนครสวรรค์ เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการกับความสำเร็จในการดำเนินกิจการขนส่งด้วยรถบรรทุกในจังหวัดนครสวรรค์

จตุพร เสถียรคง (2557) การวิจัยกลยุทธ์แห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการภาครัฐของไทย เพื่อศึกษากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด ประจำปี พ.ศ.2555 และ พ.ศ. 2562

อํารง คงอินทร์ (2557) กลยุทธ์การตลาดเฉพาะทางที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการ  
โรงพยาบาลนอร์นอกรกระแสของผูบริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร:กรณีศึกษาโรงพยาบาลนอร์นอกรและเฮาส์งานวิจัย  
จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาอิทธิพลเชิงบวกของ ปัจจัยความผูกพันในตราสินค้า ปัจจัยการรับรู้ถึงตราสินค้า ปัจจัย  
ภาพลักษณ์ตราสินค้า ปัจจัยเจ้าหน้าที่พนักงาน ปัจจัยการรับรู้ในคุณภาพ ปัจจัยการรับรู้ในความคุ้มค่า ปัจจัย  
ประสบการณ์จากผลิตภัณฑ์ ปัจจัยคุณภาพที่รับรู้ได้ ปัจจัยความสอดคล้องของตราสินค้ากับผู้ใช้ที่มีผลเชิงบวกต่อ  
ปัจจัยความภักดีในตราสินค้า

ภรภัทร วุฒิวัฒนกุล (2557) แผนธุรกิจร้านสปาเพื่อสุขภาพของผู้บริโภคในจังหวัดนนทบุรีการวิจัยมี  
วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาส่วนประสมการตลาดบริการ ทักษะคนดี วิธีการดำเนินชีวิต และการตัดสินใจเลือกใช้บริการ  
ร้านสปาเพื่อสุขภาพ

กัญญณัช ชีพจำเป็น, ภัทรามาศ สระโสม และกุลยา พัฒนากุล (2558) การจัดการเชิงกลยุทธ์ธุรกิจ  
โดยการวิจัยครั้งนี้ทำการวิเคราะห์บทความ 5 เรื่อง เพื่อทำความเข้าใจเครื่องมือที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ตาม  
ลักษณะของธุรกิจ และเพื่อเลือกใช้เครื่องมือให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์  
และวิธีการดำเนินการ

ยศวดี แคว้นชนะ, ดร.เสาวนีย์ สมันตรีพร (2558) ได้ศึกษาวิจัยการพัฒนาธุรกิจสปาไทยสู่ความยั่งยืน  
: วิธีการทางจิตวิทยาบริการ (Thai Spa Fvelopment toward Sustainability Service Psychology  
Method) เพื่อศึกษาระดับความสัมพันธ์ปัจจัยทางจิตวิทยาการบริการ 5 ด้าน ประกอบด้วย ผู้รับบริการ  
(Customers) ผู้ให้บริการ (Service Providers) องค์การธุรกิจบริการ (Service Organization) ผลิตภัณฑ์บริการ  
(Service Products)สภาพแวดล้อมในการบริการ Service Environments) กับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการหรือ  
ลูกค้า เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจสปาในประเทศไทย และเพื่อศึกษาวิธีการพัฒนา  
ธุรกิจสปาอย่างยั่งยืนโดยมุ่งเน้นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับจิตวิทยา

ดร.ราณี อธิชัยกุล รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ, ดร.รชพร จันทร์สว่าง ผู้ช่วย  
ศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2559) การศึกษาศักยภาพสถาน  
ประกอบการสปาไทยเพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับความคาดหวังและความเป็นจริงของศักยภาพสถาน  
ประกอบการสปาของไทย และนโยบายและการสนับสนุนภาครัฐในการส่งเสริมสถานประกอบการสปาของไทย

เพ็ญรพา เกี่ยมสุวรรณค์ (2560) กลยุทธ์การประกอบการและความสามารถในการแข่งขันของบริษัท  
อาร์แอนด์ดี พีริซิชั่น จำกัด เพื่อสร้างกลยุทธ์การประกอบการในการเพิ่มยอดขาย และเพื่อประเมินความสำเร็จของ  
บริษัท อาร์แอนด์ดี พีริซิชั่น จำกัด ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการทำงาน และด้านการ  
เรียนรู้การพัฒนา

รณชาติ บุตรแสนคม (2560)แนวทางการพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของเครือข่ายละครกรุงเทพ  
การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการจัดการเชิงกลยุทธ์ของเครือข่ายละครกรุงเทพ  
และค้นหาแนวทางการพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของเครือข่าย

วิโรจน์เจษฎาลักษณ์ (VirojJadesadalug)วิทยาลัยการมัณฑนศิลป์ (WanlayaKamraman) (2560) ได้  
ศึกษาวิจัยด้าน กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ เพื่อศึกษา  
รูปแบบและลักษณะการดำเนินงานของศูนย์การเรียนรู้สินค้า (OTOP) บ้านลูกประคบสมุนไพร อ.พระประแดง  
จ.สมุทรปราการ

## วิธีดำเนินการ

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้ความน่าจะเป็น (Probability sampling) ซึ่งผู้วิจัยจะเลือกวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster sampling) ใช้วิธีเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire)

### **ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

ประชากรสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ คือ เจ้าของสถานประกอบการในพื้นที่จังหวัดนนทบุรียื่นคำขอขึ้นทะเบียนจำนวน 17 แห่ง อยู่ระหว่างการดำเนินการขอขึ้นทะเบียน 16 แห่ง และที่ผ่านการรับรองแล้วจำนวน 130 แห่ง รวมทั้งสิ้น จำนวน 163 คน (ที่มา : กองสถานประกอบการเพื่อสุขภาพ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ 2562)

### **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) ประกอบด้วย 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของเจ้าของธุรกิจสปาของจังหวัดนนทบุรี ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามการจัดการเชิงกลยุทธ์ แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบริษัท ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่ ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราประเมินแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) 5 ระดับ ดังนี้

### **การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ**

แบบสอบถามฉบับนี้ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเองมีขั้นตอนในการสร้าง ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องความคิดเห็นของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจสปา จากนั้นนำมากำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยกำหนดนิยาม และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจสปาในเขตจังหวัดนนทบุรี และตรวจสอบเนื้อหาของแบบสอบถามว่าครอบคลุมวัตถุประสงค์หรือไม่ จากนั้นนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงและความถูกต้องของเนื้อหา ตลอดจนความชัดเจนและการใช้ภาษาที่เหมาะสมของข้อคำถาม ซึ่งมีเกณฑ์ในการตรวจพิจารณาให้คะแนนในแต่ละข้อคำถาม ดังนี้ วัดผลโดยพิจารณาจากคะแนน IOC ดังนี้

1. ข้อคำถามที่มีคะแนน IOC ตั้งแต่ 0.5–1.00

มีค่าความเที่ยงตรง ใช้ได้

2. ข้อคำถามที่มีคะแนน IOC ต่ำกว่า 0.50

ต้องปรับปรุง ยังใช้ไม่ได้

### **การเก็บรวบรวมข้อมูล**

การศึกษานี้ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยนำแบบสอบถามที่ได้ ทดสอบแล้ว ไปแจกให้แก่เจ้าของสถานประกอบการธุรกิจสปาในจังหวัดนนทบุรี เมื่อรับแบบสอบถามคืนจะนำมาตรวจสอบความถูกต้องและสมบูรณ์ และให้คะแนนแบบสอบถามทั้งหมดตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้



### การวิเคราะห์ข้อมูล

ทำการประมวลผลวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์

#### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ ซึ่งสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่

1. ค่าร้อยละ (Percentage) สำหรับการวิเคราะห์เพื่อการบรรยายปัจจัยส่วนบุคคล
2. ค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  สำหรับวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของเจ้าของธุรกิจสปาในจังหวัดนนทบุรี
3. ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) สำหรับวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของเจ้าของธุรกิจสปาในเขตจังหวัดนนทบุรี

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 1 การศึกษาเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจสปาในเขตจังหวัดนนทบุรี มีเจ้าของธุรกิจสปาผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 117 คน เป็นเพศหญิง 68 คน คิดเป็นร้อยละ 58.12 และเพศชาย จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 41.88 ส่วนใหญ่มีอายุ 41-50 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 45.3 รองลงมาคือ 31.40 ปี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 36.8 มากกว่า 50 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 10.3 และอายุ 20-30 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 7.7ตามลำดับ ส่วนใหญ่การศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 51.3 รองลงมาคือ สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 41.0 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 7.7 ตามลำดับ ส่วนใหญ่มีสภาพภาพสมรส จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 41.9 รองลงมา คือ โสดจำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 30.8, หย่าร้าง จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 และแยกกันอยู่ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 10.3 ตามลำดับ ส่วนใหญ่มีรายได้ 500,000 – 1,000,000 บาท จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 44.4 รองลงมาคือ 1,000,000 – 5,000,000 บาท จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 35.9, ผลตอบแทนที่ได้รับระหว่าง 100,000 – 500,000 บาท จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 11.1 และผลตอบแทนที่มากกว่า 5,000,000 บาท จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 8.5 ตามลำดับ ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจสปา ระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 42.7 รองลงมาประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจสปา ระหว่าง 1-5 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 41.9 , ประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจสปา 10 ปีขึ้นไป จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 10.3 และประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจสปาดำเนินการต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 5.1 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 2 การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจสปาในเขตจังหวัดนนทบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.30) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก คือ กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต กลยุทธ์การลดต้นทุน กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน กลยุทธ์ด้านการตลาด กลยุทธ์ในการวิจัยและการพัฒนา กลยุทธ์ทางการเงิน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ และกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน ( $\bar{X}$  = 4.24,  $\bar{X}$  = 4.22,  $\bar{X}$  = 4.06,  $\bar{X}$  = 4.01,  $\bar{X}$  = 3.99,  $\bar{X}$  = 3.98,  $\bar{X}$  = 3.98,  $\bar{X}$  = 3.95,  $\bar{X}$  = 3.95,  $\bar{X}$  = 3.88) ตามลำดับ

## สรุปผลการวิจัย

การศึกษาเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจสปาในเขตจังหวัดนนทบุรี มี เจ้าของธุรกิจสปาผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 117 คน เป็นเพศหญิง 68 คน คิดเป็นร้อยละ 58.12 และเพศชาย จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 41.88 ส่วนใหญ่มีอายุ 41-50 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 45.3 รองลงมาคือ 31.40 ปี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 36.8 มากกว่า 50 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 10.3 และอายุ 20-30 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 7.7 ตามลำดับ ส่วนใหญ่การศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 51.3 รองลงมาคือ สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 41.0 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 7.7 ตามลำดับ ส่วนใหญ่มีสภาพภาพสมรส จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 41.9 รองลงมา คือ โสด จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 30.8, หย่าร้าง จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 และแยกกันอยู่ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 10.3 ตามลำดับ ส่วนใหญ่มีรายได้ 500,000 – 1,000,000 บาท จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 44.4 รองลงมาคือ 1,000,000 – 5,000,000 บาท จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 35.9, ผลตอบแทนที่ได้รับระหว่าง 100,000 – 500,000 บาท จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 11.1 และผลตอบแทนที่มากกว่า 5,000,000 บาท จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 8.5 ตามลำดับ ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจสปา ระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 42.7 รองลงมาประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ สปา ระหว่าง 1-5 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 41.9 , ประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจสปา 10 ปีขึ้นไป จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 10.3 และประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจสปาต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 5.1 ตามลำดับ

การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจสปา ในจังหวัดนนทบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก คือ กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต กลยุทธ์การถอนตัว กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน กลยุทธ์ด้านการตลาด กลยุทธ์ในการวิจัยและการพัฒนา กลยุทธ์ทางการเงิน กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ และกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน ตามลำดับ

## อภิปรายผล

การศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ ของธุรกิจสปา ในเขตจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีประเด็นอภิปรายเพิ่มเติม ดังนี้

### 1. กลยุทธ์ระดับบริษัท ประกอบด้วย

1.1 กลยุทธ์มุ่งเน้นการเจริญเติบโต โดยรวมอยู่ในมากที่สุดเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ธุรกิจของท่านได้ขยายกิจการไปสู่ธุรกิจอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิม ธุรกิจของท่านในปัจจุบันได้ขยายธุรกิจโดยไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิม ธุรกิจของท่านนอกจากให้บริการด้านสปา และบริการทางด้านการนวดแล้ว ยังจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่ดูแลสุขภาพและผิวพรรณด้วย ธุรกิจสปาของท่านมีสถานที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ที่ง่ายต่อการเดินทาง และธุรกิจของท่านมุ่งความเชี่ยวชาญด้านการนวดเฉพาะจุด ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ จตุพร เสถียรคง (2557) การวิจัยกลยุทธ์แห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการภาครัฐของไทย ผลการวิจัย พบว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน ทั้ง 10 หน่วยงาน มีรูปแบบที่คล้ายคลึงกันโดยเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อนำมาเป็นข้อมูลสำหรับกำหนดเป้าประสงค์และกลยุทธ์การดำเนินการ การนำกลยุทธ์มาปฏิบัติ มีการสื่อสารและปรับทัศนคติของบุคลากร ให้เปิดใจรับความเปลี่ยนแปลง การให้ทุกฝ่ายทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพ โดยเน้นการตรวจสอบ

ประเมินหาข้อบกพร่องและนำมาปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของแต่ละหน่วยงาน

1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ธุรกิจของท่านได้ลดค่าใช้จ่ายเพื่อจะทำให้ธุรกิจมีกำไรเพิ่มขึ้น ธุรกิจของท่านได้ขยายธุรกิจแล้ว ทำให้ขาดทรัพยากรหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ดร.ราณีอิสริยกุล รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ดร.รชพร จันทร์สว่าง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2559) ผลการวิจัยพบว่า คน ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความคาดหวังของศักยภาพสถานประกอบการประกอบการสปา ปัจจัยด้านบุคลากร และด้านสถานที่และสิ่งแวดล้อมเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่อยู่ในความคาดหวังและสภาพความเป็นจริงของสถานประกอบการสปา

1.3 กลยุทธ์การถอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ ธุรกิจของท่านกำลังลดเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานเมื่อท่านคิดว่าเขาสู่อุปสรรค ธุรกิจของท่านทำรายการยกเลิกผลิตภัณฑ์บางชนิดที่ท่านมองไม่เห็นว่าจะไม่สามารถทำอะไรให้กับธุรกิจ และธุรกิจของท่านได้ลดต้นทุนโดยการปรับเปลี่ยนวิธีการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ เช่น ลงโฆษณาใน Social Network ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ ใจแก้ว แถมเงิน (2555) การพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาด ผลิตภัณฑ์สมุนไพรของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า ระบบตลาดผลิตภัณฑ์สมุนไพรเครื่องสำอางสมุนไพรมีทั้งระบบจำหน่ายทางตรงและทางอ้อม การคาดคะเนระดับความต้องการมีแนวโน้มความต้องการผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง พฤติกรรมการเลือกซื้อผู้บริโภคมีประสบการณ์ในการใช้น้อยกว่า 1 ปี

1.4 กลยุทธ์ผสมผสาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ ธุรกิจสปาของท่านใช้เงินทุนของตัวเองผสมผสานกับเงินทุนจากการกู้สถาบันการเงินอื่น และท่านขยายกิจการโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมาร่วมหุ้นในธุรกิจของท่าน ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กัญญาณัช ชิพจำป็น, ภัทรามาศ สระโสม และกุลยา พัฒนากุล (2558) ผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่จะมีการเพิ่มยอดขาย การเพิ่มลูกค้าและการเพิ่มข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้บริหารต้องเลือกใช้เครื่องมือในการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างเหมาะสมและสอดคล้องตามวัตถุประสงค์และลักษณะของธุรกิจ เพื่อเพิ่มศักยภาพของธุรกิจให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

## **2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ประกอบด้วย**

2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ ผลิตภัณฑ์ที่ใช้ในธุรกิจสปาของท่านมีการลดต้นทุนการผลิต แต่มีปริมาณและคุณภาพดีขึ้นหรือคงเดิม และธุรกิจสปาของท่านกำหนดราคาการให้บริการที่ต่ำกว่าธุรกิจสปาอื่นตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (Viroj Jadesadalug) วัลยา กำรามัญญ (Wanlaya Kamraman) (2560) ผลการวิจัยพบว่า มีการบริหารจัดการแบบธุรกิจขนาดย่อมการตัดสินใจการดำเนินงานขึ้นอยู่กับเจ้าของกิจการแต่เพียงผู้เดียว และสร้างจุดแข็งให้กับสินค้ามีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวราคาต้นทุนการผลิตถูกกว่า

2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ ท่านคิดว่าธุรกิจสปาของท่านมีแตกต่างจากธุรกิจสปาอื่น ธุรกิจสปาของท่านมีภาพลักษณ์และชื่อเสียงของกิจการเป็นที่รู้จัก และท่านคิดว่าแม้ราคาค่าบริการและผลิตภัณฑ์จะมีราคาที่สูงกว่า แต่ก็สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับกลุ่มลูกค้าของท่านตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิด

ของ กัญญณัฐ ชีพจำเป็น, ภัทรามาศ สระโสม และกุลยา พัฒนากุล (2558) ผลการวิจัยพบว่า ธุรกิจส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของการเพิ่มยอดขาย การเพิ่มลูกค้าและการเพิ่มซื้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้บริหารต้องเลือกใช้เครื่องมือในการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างเหมาะสมและสอดคล้องตามวัตถุประสงค์และลักษณะของธุรกิจ

2.3 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มึ่ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือธุรกิจสปาของท่านมีการใช้ผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกันออกไปตามกลุ่มเป้าหมาย/ลูกค้าผู้รับบริการ ธุรกิจของท่านมีการนำสมุนไพรพื้นบ้านมาใช้แทนผลิตภัณฑ์ที่มาจาก การสังเคราะห์ และธุรกิจสปาของท่านมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายลูกค้า/ผู้รับบริการโดยเฉพาะ เช่นมุ่งเน้นการ ให้บริการกลุ่มลูกค้าต่างชาติ ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ อารัง คงอินทร์ (2557) ผลการวิจัยพบว่า มี ปัจจัยความผูกพันในตราสินค้า ที่มีผลเชิงบวกต่อปัจจัยความภักดีในตราสินค้า ( Brand Loyalty) ทำให้ส่งผลต่อ การตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าในตลาดเฉพาะเท่านั้น

### 3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ประกอบด้วย

3.1 กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มึ่ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือท่านสามารถออกแบบระบบบริการให้สอดคล้องกับความต้องการ ของลูกค้า และท่านสามารถควบคุมการผลิตและการบริการให้มีคุณภาพอยู่เสมอ ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิด ของ ยศวดี แซวฒนะ, ดร.เสาวนีย์ สมันตรีพร (2558) ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการการมีแนวทางในการพัฒนา ธุรกิจสปาสู่ความยั่งยืนโดยมุ่งเน้นไปที่ปัจจัยทางด้านจิตวิทยาบริการ คือความพร้อมของบุคลากร (ด้านผู้ให้บริการ) การพัฒนาองค์ความรู้และทักษะของผู้ประกอบการเพื่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน (ด้าน องค์การธุรกิจบริการ)

3.2 กลยุทธ์ด้านการตลาด โดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มึ่ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ท่านสามารถกำหนดความต้องการด้านผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ในร้านสปาว่าตรงกับความต้องการ ของลูกค้า ธุรกิจของท่านมีการนำเสนอโปรโมชั่นหรือเงื่อนไขการลดราคาการให้บริการ/ผลิตภัณฑ์อยู่เสมอ และ ท่านสามารถกำหนดความต้องการด้านระบบบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ผศ.พัชรินทร์พร ภูอภิสิทธิ์, ผศ.ริตรา ศุภดิกลักษณ์, นางอนงค์ ไต้วัลย์ และนางสาววัชรภรณ์ ชัยวรรณ (2556) ผลการวิจัยพบว่า ท่าเลที่ตั้งของตลาด การบริหารจัดการด้านการตลาด เป็นจุดแข็งที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการกลยุทธ์ด้านการตลาดเป็นอย่างมาก

3.3 กลยุทธ์ทางการเงิน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มึ่ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก การสร้างระบบบัญชีของธุรกิจสปาทำให้ท่านทราบถึงสถานการณ์โดยรวมของธุรกิจว่า สามารถสร้างกำไรให้กับธุรกิจของท่าน ระบบการเงินหมุนเวียนของธุรกิจสปาทำให้ท่านสามารถทราบถึงผลการ ดำเนินงานในระยะยาว และธุรกิจสปาของท่านมีการวางแผนทางการเงินและการลงทุนเพื่อให้สามารถประเมิน สถานการณ์ของธุรกิจอยู่เสมอตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ ภัทรมณ พิมพ์เมืองผู้ช่วยศาสตราจารย์, ดร. วริตรา เหล่าบำรุง ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการขนส่งของกลุ่มตัวอย่างมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนิน กิจการ ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของธุรกิจและกลยุทธ์การบริหารจัดการสามารถทำนายความสำเร็จในการ ดำเนินกิจการ

3.4 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มึ่ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก การรักษาทรัพยากรบุคคล/ไม่เปลี่ยนลูกจ้าง และการเลื่อนขั้นเงินเดือน

ให้กับลูกจ้างตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ ดร.ราณีอิสิชัยกุล รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการ  
จัดการมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ดร.รชพร จันทรสว่าง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการ  
จัดการมหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมมาธิราช (2559) ผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความคาดหวัง  
ของศักยภาพสถานประกอบการประกอบการสปา และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านสถานที่และสิ่งแวดล้อมเป็นปัจจัยสำคัญ  
ที่สุดที่อยู่ในความคาดหวังและสภาพความเป็นจริงของสถานประกอบการ

3.5 กลยุทธ์ในการวิจัยและการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ  
พบว่า ข้อที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ธุรกิจสปาของท่าน มีการนำผลการวิจัยทางวิทยาศาสตร์มาอ้างอิง เพื่อ  
สร้างความน่าเชื่อถือให้กับบริการให้บริการธุรกิจสปาของท่านมีการพัฒนารูปแบบการให้บริการและผลิตภัณฑ์ที่ใช้ ให้  
แปลกใหม่และมีคุณภาพมากขึ้น ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับบรรณาธิ บุตรแสนคม (2560) ผลการวิจัยพบว่า การ  
บริหารงานเครือข่ายมีเงื่อนไขการเข้าร่วม และการบริหารอย่างเข้มข้น แต่เครือข่ายจะไม่เข้าไปก้าวทำงานของแต่ละ  
ละคนละคร ส่วนแนวทางการพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ พบว่าความสัมพันธ์ ACT เป็นหัวใจของการดำรงอยู่  
ของศิลปะละครเวที และควรใช้กลยุทธ์ STRONG ACT มาเป็นแนวทางการพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์

### ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการศึกษาเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจสปา ในเขตจังหวัดนนทบุรี สามารถสรุป  
ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย ดังนี้

#### 1. กลยุทธ์ระดับบริษัท ประกอบด้วย

1.1 กลยุทธ์มุ่งเน้นการเจริญเติบโต สิ่งที่ต้องปรับปรุงคือ ธุรกิจสปาควรมีการขยายกิจการไปสู่  
ธุรกิจอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ ควรจะจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่ดูแลสุขภาพและผิวพรรณควบคู่กันไปด้วยด้วย  
โดยธุรกิจสปาควรมีสถานที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ที่ง่ายต่อการเดินทาง และมุ่งความเชี่ยวชาญด้านการนวดเฉพาะจุด

1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ สิ่งที่ต้องปรับปรุง เมื่อขยายธุรกิจแล้วไม่ควรให้เกิดการ  
เปลี่ยนทรัพยากรหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

1.3 กลยุทธ์การถนอมตัว สิ่งที่ต้องปรับปรุง คือ เมื่อเข้าสู่การฟื้นฟูกิจการแล้วควรลดเงินเดือน  
ของพนักงานและสวัสดิการบางอย่างที่ไม่จำเป็น และทำการยกเลิกผลิตภัณฑ์ทางชนิดที่ไม่สามารถทำกำไรให้กับ  
ธุรกิจ และใช้สื่อโฆษณาที่ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก เช่น Social Network

1.4 กลยุทธ์ผสมผสาน สิ่งที่ต้องปรับปรุง คือ หาผู้ร่วมทุนที่มีชอบในธุรกิจสปาและใช้เงินทุน  
ของตัวเองมากกว่าการกู้จากสถาบันการเงินอื่น ที่มีดอกเบี้ยแพง

#### 2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ประกอบด้วย

2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ สิ่งที่ต้องปรับปรุง คือ ทำการกำหนดราคาการให้บริการ  
ที่ต่ำกว่าในธุรกิจสปาประเภทเดียวกัน และจัดบริการให้มีคุณภาพดีขึ้น

2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ สิ่งที่ต้องปรับปรุง คือ ควรเพิ่มการบริการ  
และสิ่งอำนวยความสะดวกให้มากขึ้น การสร้างภาพลักษณ์โดยให้เป็นที่รู้จักภายในจังหวัดนนทบุรีมากขึ้น

2.3 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน สิ่งที่ต้องปรับปรุง คือ มีการกำหนด  
กลุ่มเป้าหมายให้มีความชัดเจน และนำเสนอโปรแกรมบ้านมาใช้ให้ผู้รับบริการเห็นถึงประโยชน์และปลอดภัย

### 3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ประกอบด้วย

- 3.1 กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงานสิ่งที่ต้องปรับปรุง ออกแบบบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าให้มากขึ้น และควบคุมการผลิตและบริการให้มีคุณภาพ
- 3.2 กลยุทธ์ด้านการตลาดสิ่งที่ต้องปรับปรุง คือ การกำหนดความต้องการด้านผลิตภัณฑ์ การบริการ ในร้านสปาให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ควรมีการนำเสนอโปรโมชั่นอยู่เสมอ
- 3.3 กลยุทธ์ทางสิ่งที่ต้องปรับปรุง คือ ต้องมีระบบการเงินหมุนเวียนเพื่อจะทำให้ทราบถึงผลการดำเนินงานในระยะยาว และควรมีการสร้างระบบบัญชี และมีการวางแผนทางการเงินให้ชัดเจน
- 3.4 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ สิ่งที่ต้องปรับปรุง คือ การรักษาพนักงานไม่เปลี่ยน เนื่องจากต้องสอนระบบการทำงานใหม่ทำให้สิ้นเปลืองและเสียเวลา
- 3.5 กลยุทธ์ในการวิจัยและการพัฒนา สิ่งที่ต้องปรับปรุง คือ การนำผลการวิจัยทางวิทยาศาสตร์มาอ้างอิงให้มากขึ้น เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ และมีการพัฒนารูปแบบการให้บริการและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความแปลกใหม่และมีคุณภาพ

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาวิจัยเพื่อเปรียบเทียบกับกรณีศึกษานโยบายไปปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ธุรกิจสปา
2. ควรทำการศึกษาวิจัยเชิงลึกกับสถานประกอบการกิจการสปาเพื่อสุขภาพ, นวดเพื่อสุขภาพ, และนวดเพื่อเสริมสวยที่ไม่ได้รับมาตรฐาน โดยใช้เครื่องมือการวิจัย คือแบบสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อหาข้อมูลเชิงลึกจากผู้ประกอบการ
3. ควรทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพที่จะสื่อสารมาตรฐานให้ผู้ประกอบการรับรู้ในมิติต่างๆ ได้แก่ ปริมาณผู้ประกอบการที่รับรู้ ความเข้าใจ ในมาตรฐานและการเห็นประโยชน์ของการเข้าสู่มาตรฐาน
4. ในการศึกษาเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ธุรกิจสปาในเขตจังหวัดนนทบุรี ที่ผู้วิจัยนำมาวิจัยนั้น ยังมีเงื่อนไขอื่นๆ ที่เป็นผลกระทบต่อเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ธุรกิจสปา ในจังหวัดนนทบุรี ซึ่งควรนำมาเป็นตัวแปรในการวิจัยครั้งต่อไป คือ กลยุทธ์ด้านการเติบโต กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ กลยุทธ์ผสมผสาน

### เอกสารอ้างอิง

- กองสถานประกอบการเพื่อสุขภาพ. กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ [www.thaispa.go.th/spa2013](http://www.thaispa.go.th/spa2013)
- กัญญณัช ชีพจำเป็น, ภัทรามาศ สระโสม และกุลยา พัฒนากุล (2558) “การจัดการเชิงกลยุทธ์ธุรกิจ” จตุพร เสถียรคง (2557) “การวิจัยกลยุทธ์แห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการภาครัฐของไทย” ใจแก้ว แถมเงิน (2555) “การพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดผลิตภัณฑ์สมุนไพรของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จังหวัดอุบลราชธานี”
- ดร.ราณีลีชัยกุล รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ดร.รชพร จันทรส์ว่าง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2559) “การศึกษาศักยภาพสถานประกอบการสปาไทย”

ธำรง คงอินทร์ (2557) “กลยุทธ์การตลาดเฉพาะทางที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการโรงพยาบาลนวดนอกระแสของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร:กรณีศึกษาโรงพยาบาลนวดลิโดและเฮาส์งานวิจัยจัดทำขึ้น ”

ผศ.พัชรินทร์พร ภูอภิสิทธิ์, ผศ.ริตรา ศุภดิกลักษณ์, นางอนงค์ ไต่วัลย์ และนางสาววัชรภรณ์ ชัยวรรณ (2556) “การวิจัยกลยุทธ์การพัฒนาการบริหารจัดการตลาดน้ำอย่างยั่งยืน”

เพ็ญพา เลี่ยมสุวรรณค์ (2560) “กลยุทธ์การประกอบการและความสามารถในการแข่งขันของบริษัท อาร์ แอนดีตี พีริซิ่น จำกัด”

ภรภัทร วุฒิวัฒนกุล “แผนธุรกิจร้านสปาเพื่อสุขภาพของผู้บริโภคในจังหวัดนนทบุรี” Business Plan of Healthy SPA of Consumers in Nonthaburi เอกสารการวิจัยมหาวิทยาลัยกรุงเทพ (2557)

ภัทรมณ พิมพ์เมืองผู้ช่วยศาสตราจารย์,ดร.วิริศรา เหล่าบำรุงกลยุทธ์ (2556) “การบริหารจัดการที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานกิจการขนส่งด้วยรถบรรทุกในจังหวัดนครสวรรค์”

ยศวดี แคว้นนะ, ดร.เสาวนีย์ สมันตรีพร (2558) “การพัฒนาธุรกิจสปาไทยสู่ความยั่งยืน : วิธีการทางจิตวิทยาบริการ ( Thai Spa Fvelopment toward Sustainability Service Psychology Method)”

รณชาติ บุตรแสนคม (2560)“แนวทางการพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของเครือข่ายละครกรุงเทพการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ”

วิโรจน์เจษฎาลักษณ์ (VirojJadesadalug)วัลยากำรามัญ (WanlayaKamraman) (2560) “ด้านกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ”