

## บทที่ 2

### เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การแข่งขันและความสามารถทางการแข่งขันที่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจสปาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ศึกษาและรวบรวมแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

#### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การแข่งขัน

1. การลดต้นทุน
2. การสร้างความแตกต่าง
3. การจำกัดขอบเขต
4. การตอบสนองที่รวดเร็ว

#### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถทางการแข่งขัน

1. เส้นใจปัจจัยการผลิต
2. เส้นใจด้านอุปสงค์
3. อุตสาหกรรมเกี่ยวข้องและสนับสนุน
4. บริบทของการแข่งขันและกลยุทธ์ธุรกิจ
5. บทบาทรัฐบาล

#### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน

1. ด้านลูกค้า
2. ด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร
3. ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต
4. ด้านการเงิน

#### แนวคิดเกี่ยวกับบริบทธุรกิจสปา

1. ความรู้เบื้องต้นของธุรกิจสปา
2. ประเภทของสปา
3. กฎหมายเกี่ยวกับสปา

#### บริบทของธุรกิจสปาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ
2. งานวิจัยต่างประเทศ

### กรอบแนวคิดของการวิจัย

#### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การแข่งขัน

กลยุทธ์การแข่งขันเป็นเครื่องมือที่สร้างรายได้ให้กับผู้ประกอบการธุรกิจสปา เป็นตัวช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถดำเนินงานและใช้ทรัพยากรในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำผลไปสู่ความสำเร็จ และการสร้างกำไรในธุรกิจสปา

#### ความหมายของกลยุทธ์

จากการศึกษา ได้มีผู้ให้ความหมายของกลยุทธ์ ดังนี้

ปพฤกษ์ อุดสาหะวาณิชกิจ (2547 : 50) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์การแข่งขัน หมายถึง ความสามารถของธุรกิจที่จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในผลิตภัณฑ์และการบริการได้ในตลาดโลก

จรินทร์ อาสาทรงธรรม (2548 : 25) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์การแข่งขัน หมายถึง จุดแข็ง (Strength) ขององค์กร เป็นสิ่งที่ทุกองค์กรพยายามสร้างขึ้น แต่ก็ได้ไม่ได้เป็นสิ่งที่องค์กรสามารถสร้างขึ้นได้

จารุณี ผดนิทรารักษ์ (2548 : 131) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์การแข่งขัน หมายถึง ความสามารถเฉพาะตัวและความถนัดที่มีอยู่ในตัวผู้จัดการ ผู้นำหรือทำหน้าที่ผู้บริหาร มาปรับใช้ในกระบวนการบริหารองค์กร มีตัวชี้วัด 4 ตัว ดังนี้ การวางแผน การกำหนดแนวทางปฏิบัติ การติดต่อสื่อสาร และการให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ

สมยศ นาวิการ (2548 : 45) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์การแข่งขัน หมายถึง การที่องค์กรมีบางสิ่งบางอย่างที่คู่แข่งไม่มี กระทำบางสิ่งบางอย่างได้ดีกว่าองค์กรอื่น หรือ กระทำบางสิ่งบางอย่างที่องค์กรอื่นไม่สามารถทำได้ ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันจะเป็นส่วนประสมที่จำเป็นต่อความสำเร็จ และการอยู่รอดในระยะยาวขององค์กร

ดีมีเตอร์ (Demeter. 2003 : 205) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์การแข่งขัน หมายถึง ผลการดำเนินงานของธุรกิจ ที่สามารถสร้างกำไรและความได้เปรียบทางการแข่งขัน

พอร์เตอร์ (Porter. 2005 : 25) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์การแข่งขัน หมายถึง การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่ง องค์กรต้องสร้างความ

แตกต่างจากคู่แข่ง 3 ด้าน ประกอบด้วย กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Overall Cost Leadership) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และกลยุทธ์การเน้นตลาดเฉพาะส่วน (Focus)

กวนและคณะ (Guan and Others, 2006 : 971) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์การแข่งขัน หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีเป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน ด้านนวัตกรรม ทรัพยากรที่มีค่าและมีความแตกต่าง

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า กลยุทธ์การแข่งขัน หมายถึง ความสามารถของธุรกิจที่จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในผลิตภัณฑ์ สร้างความได้เปรียบในกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง การเน้นตลาดเฉพาะส่วน ความสามารถเฉพาะตัว และการใช้ทรัพยากรในการแข่งขัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพนำไปสู่ความสำเร็จ

#### ความสำคัญของความได้เปรียบในการแข่งขัน

สภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน องค์กรจำเป็นต้องสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้เกิดขึ้นตลอดเวลา เพราะการเปลี่ยนแปลงมีผลทำให้ตลาดและผู้บริโภคมีอุปสงค์มากขึ้น ส่งผลให้วงจรอายุของสินค้าสั้นลง และตลาดเกิดการอิ่มตัวเร็วขึ้น การพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการให้มีระดับสูงและรวดเร็วกว่าลูกค้าคาดหวังในราคาที่เหมาะสมได้ จึงเป็นภารกิจที่ต้องเร่งกระทำ กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบการแข่งขันต้องมีการกำหนดอย่างชัดเจน และควรมีการพัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์ตลอดเวลา (ผลิน ภู่อรุณ, 2548 : 65) โดยความได้เปรียบทางการแข่งขันจะเกิดขึ้นจากความสามารถขององค์กรที่จะบรรลุประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองลูกค้าที่เหนือกว่า องค์กรธุรกิจไม่ว่าจะประกอบธุรกิจประเภทใดต่างเสนอกกลยุทธ์ต่าง ๆ อันได้แก่ การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่เป็นเลิศ การเพิ่มคุณค่าพิเศษหรือประเด็นอื่น ๆ ซึ่งล้วนแต่เป็นสิ่งที่สร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง (กฤษณี รื่นรมย์, 2548 : 35)

ภายในโลกธุรกิจ โดยทั่วไปผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าจะถูกมองในด้านของการทำกำไรขององค์กรเทียบเคียงกับองค์กรอื่นภายในอุตสาหกรรมเดียว หากองค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันสูงเท่าใด การทำกำไรและผลตอบแทน จากการลงทุนก็ยิ่งสูงขึ้นเท่านั้น ถึงแม้ว่ากิจการสามารถค้นหาดัชนีที่สามารถชี้วัดถึงประสิทธิภาพในการประกอบการหรือดำเนินกิจการในรูปแบบต่าง ๆ โดยดัชนีที่นิยมใช้กันส่วนใหญ่จะเป็นมิติทางด้านการเงิน ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถเข้าใจได้ง่าย (สมยศ นาวิการ, 2548 : 5)

กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน ทำให้สถานการณ์ของการทำธุรกิจเปลี่ยนแปลงจากเดิม ส่งผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจทำให้จำเป็นต้องมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน คีสเลอร์ (Dessler. 2000 : 12) จากปัจจัยที่เป็นแรงกดดันส่งผลให้องค์กรธุรกิจต้องมีการปรับตัว เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อความสำเร็จของธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยพยายามตอบสนองความต้องการของลูกค้า ปรับองค์กรให้มีขนาดเล็กลงและมีสายการบังคับบัญชาสั้นลง และพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานให้เพิ่มสูงขึ้น

องค์กรจะมีปัจจัย 4 อย่างที่ได้สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมา คือ ประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองต่อผู้บริโภค ปัจจัยเหล่านี้จะเป็นวิธิต่างโดยทั่วไปของการลดต้นทุนและการสร้างความแตกต่าง องค์กรทุกองค์กรสามารถใช้ได้ โดยไม่ต้องคำนึงถึงประเภทของอุตสาหกรรมหรือผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้นมา แม้ว่าปัจจัยเหล่านี้จะถูกพิจารณาแยกจากกันแต่ปัจจัยทั้งหมดจะเกี่ยวพันระหว่างกันอย่างมาก

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ความสำคัญของความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นการสร้างความได้เปรียบการแข่งขันในการพัฒนาปรับปรุงกลยุทธ์ตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน การปรับองค์กรให้มีประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรมและการตอบสนองต่อผู้บริโภค

### กลยุทธ์การแข่งขัน

พอร์เตอร์ (Porter. 1985 : 11-44) เสนอแนวทางในการวิเคราะห์และพิจารณากลยุทธ์ธุรกิจเรียกว่า กลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน โดยทำการแบ่งลักษณะของกลยุทธ์ออกเป็น 4 ชนิด ดังนี้

#### 1. การลดต้นทุน

กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) องค์กรธุรกิจเลือกใช้กลยุทธ์นี้ เพื่อที่จะสามารถชนะคู่แข่งได้ โดยผลิตสินค้าหรือบริการที่มีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง กลยุทธ์นี้ก่อให้เกิดข้อได้เปรียบที่สำคัญ คือ องค์กรธุรกิจสามารถคิดราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งได้ ถ้าคู่แข่งคิดราคาเท่ากัน จะทำให้กำไรขององค์กรสูงกว่าคู่แข่ง สถานะการแข่งขันในธุรกิจสปาร์นแรงขึ้น และเริ่มที่จะแข่งขันในด้านราคาที่มากขึ้น องค์กรสามารถทนต่อสภาพการแข่งขันที่รุนแรงได้ดีกว่าคู่แข่ง พอร์เตอร์ (Porter. 1999 : 130-166) การที่องค์กรมีเงินทุนและสภาพคล่องในการดำเนินงานสามารถผลิตสินค้าด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง

แข่งขันและเปรียบเทียบกับประโยชน์ใช้สอยของสินค้านั้น โดยปกติต้นทุนต่ำจะเกิดขึ้นเมื่อตลาดใหญ่มากและสินค้าที่ผลิตจะต้องเป็นสินค้าที่มีมาตรฐานเดียวกัน อนึ่ง การที่ต้นทุนของสินค้าเพียงอย่างเดียวหรือสองอย่างต่ำเท่านั้นไม่เพียงพอ แต่จะต้องเป็นต้นทุนส่วนรวมขององค์กรและของทุกผลิตภัณฑ์ ผลดีของต้นทุนต่ำ คือ องค์กรมีกำไรสูงกว่ากำไรปกติและขณะเดียวกันป้องกันคู่แข่งไม่ให้ลดราคาลง ป้องกันลูกค้าและผู้ขายวัตถุดิบกดดันในด้านราคา เพราะต้นทุนต่ำอยู่แล้ว

ผู้นำด้านต้นทุนมักจะมีระดับความแตกต่างของสินค้าหรือบริการที่น้อย (Low Level of Differentiation) ดังนั้น จึงต้องมุ่งเน้นในการสร้างความแตกต่างของสินค้าหรือบริการที่ไม่ให้ต่ำกว่ามาตรฐานของกลุ่มรายอื่น ๆ ในต้นทุนที่ต่ำ ผู้นำด้านต้นทุนจะรองกว่าลูกค้าที่มีความต้องการในตัวสินค้าหรือบริการมีมากพอสมควร จึงจะเริ่มแนะนำสินค้าหรือบริการนั้นออกมา เน้นผลการผลิตแบบมาก (Mass Production) และการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต การดำเนินงาน โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ไม่เน้นที่จะคิดค้นสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่มีความแตกต่างเข้าสู่ตลาด เนื่องจากจะทำให้เพิ่มต้นทุน พยายามลดต้นทุนการโฆษณาประชาสัมพันธ์ให้น้อยที่สุด การใช้กลยุทธ์นี้จะนำไปสู่ส่วนแบ่งตลาดเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งก็นำไปสู่การได้เปรียบ เนื่องจากขนาด (Economies of Scales) ในด้านต่าง ๆ เช่น การผลิต การสั่งซื้อ การจัดจำหน่าย

### 1.1 ประโยชน์แข่งขันกันของความเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน

ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน พอร์เตอร์ (Porter, 1985 : 13) สามารถช่วยให้องค์กรธุรกิจเผชิญกับพลังผลักดันการแข่งขัน โดยความเป็นผู้นำด้านต้นทุนจะช่วยให้องค์กรสามารถยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคงจากภัยที่อาจเกิดขึ้นจากภัยธรรมชาติ การแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการ ไม่ว่าจะมีการแข่งขันกันมากน้อยเพียงใด และไม่ว่าการแข่งขันนี้จะมีผลให้ระดับราคาในองค์กรถูกกดลงมาเท่าใด สุดท้ายขององค์กรนั้นก็ยังสามารถอยู่ได้

นอกจากนี้ถ้าหากการแข่งขันมีลักษณะของการทุ่มตลาดด้วยราคาที่ต่ำกว่าต้นทุน (Dumping) โดยคู่แข่งกันเพื่อหวังผลทางตลาดแล้ว หากองค์กรมีต้นทุนที่ต่ำสุด ความเสี่ยงในระยะยาวจะมีขึ้น ต่อผู้ที่ริเริ่มการทุ่มตลาดในระดับที่รุนแรงกว่าที่จะได้รับ กลยุทธ์การทุ่มตลาดเพื่อหวังผลทางตลาดของกลุ่มคู่แข่งจะถูกทำลายลง แต่หากจะมองอีกด้าน ถ้าเป็นผู้ที่มีต้นทุนต่ำสุดในอุตสาหกรรม องค์กรที่จะได้รับประโยชน์จากการใช้วิธีการตัดราคา เพราะเมื่อใช้วิธีการนี้ องค์กรอื่น ๆ ที่ต้นทุนสูงกว่าจะส่งผลให้ไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ องค์กรจะได้ส่วนแบ่งตลาดที่เพิ่มขึ้น ส่วนแบ่งตลาดนี้ถ้าหากยิ่งเพิ่มมากเท่าใด ผลจากการประหยัด

อันเนื่องมาจากขนาดและความประหยัดอันเนื่องมาจากประสบการณ์ที่สะสมไว้เกิดขึ้นแก่  
องค์กรจะช่วยให้ต้นทุนขององค์กรลดต่ำลง ไปอีกในระยะยาว ซึ่งความได้เปรียบทางด้าน  
ต้นทุนเป็นการข่มขู่หรือสร้างขวากหนามที่จะสกัดกั้นการเข้ามาสู่ธุรกิจของนักลงทุนหน้าใหม่  
ไปในตัว

ความเป็นผู้นำทางต้นทุนจะช่วยให้สามารถยืนหยัดอยู่ในการแข่งขัน  
และสามารถสกัดการรุกใด ๆ จากผู้ประกอบการรายใหม่ ยังเป็นสิ่งที่ช่วยเพิ่มอำนาจต่อรอง  
ขององค์กรที่จะใช้เผชิญหน้ากับภัยคุกคามจากกลุ่มผู้ซื้อและผู้ขาย ปัจจัยการผลิตแก่องค์กร  
ทางด้านผู้ซื้อ แม้ว่าผู้ซื้อจะสามารถรวมตัวกันได้และอาศัยการรวมตัวเป็นอำนาจต่อรอง ด้าน  
ราคา กลุ่มผู้ซื้อจะสามารถกดราคาในระดับที่ต่ำสุดได้ และในระดับที่ต่ำกว่าผู้ขายที่มีต้นทุนต่ำ  
หากองค์กรหันมาพิจารณาด้านผู้ผลิตและส่งมอบวัตถุดิบ ถ้าผู้ผลิตและส่งมอบวัตถุดิบมีอำนาจ  
การต่อรองที่สูง โดยการรวมกลุ่มเพื่อผลักดันต้นทุนปัจจัยการผลิตที่เสนอขายให้สูงขึ้นไป ใน  
สถานการณ์เช่นนั้น ผู้ผลิต ไม่สามารถผลักภาระให้แก่ผู้บริโภคในตลาดได้ องค์กรที่เป็นผู้รับซื้อ  
ปัจจัยการผลิตอีกต่อหนึ่งจะไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ เพราะต้นทุนสูงเกินไป แต่องค์กร  
ที่มีต้นทุนการผลิตต่ำที่สุด จะมีกำไรที่สูงพอในการเผชิญกับสภาวะการณ์ที่ราคาค่าต้นทุน วัตถุดิบ  
และปัจจัยการผลิตเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ในสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด จะมีเวลาและความ  
คล่องตัวสูงที่จะหาหนทางแก้ไขได้ดีกว่าผู้ผลิตอื่น ๆ ที่มีต้นทุนการผลิตสูงกว่า

## 1.2 วิธีการที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน

การที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนประกอบด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

1.2.1 ขยายยอดขายและส่วนแบ่งตลาด การใช้กลยุทธ์การตลาดเพื่อขาย  
ยอดขายและส่วนแบ่งตลาดออกไป ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนการผลิตต่อหน่วยลง การผลิตที่สูงด้วย  
เทคโนโลยีและทันสมัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตให้สูงขึ้น

1.2.3 รูปแบบและดีไซน์ลักษณะของผลิตภัณฑ์ การวางรูปแบบ และดีไซน์  
ลักษณะของผลิตภัณฑ์ให้ง่ายต่อการผลิตและการประกอบในลักษณะของการผลิตแบบขนาด  
ใหญ่ (Mass Production) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดีไซน์ชิ้นส่วนต่าง ๆ ให้มีลักษณะที่เป็น  
มาตรฐานและผลิตได้ครั้งละมาก ๆ

1.2.4 การมีผลิตภัณฑ์หลายประเภท ผลิตภัณฑ์แต่ละประเภทนี้ มีความ  
เกี่ยวพันอย่างไรก็ขึ้นจนถึงระดับที่ ซึ่งสามารถแชร์เครื่องจักร อุปกรณ์การผลิต โรงงาน  
เครื่องมือทางการตลาด และการพัฒนา ซึ่งอาจช่วยทำให้ต้นทุนต่อหน่วยของการผลิตลดลง

1.2.5 ควบคุมต้นทุนในด้านต่าง ๆ การควบคุมต้นทุนในด้านต่าง ๆ อย่างเคร่งครัดไม่ว่าจะเป็นค่าใช้จ่ายในการผลิต การขาย หรือการบริการ โดยการให้ความสำคัญจะต้องมีอยู่ในระดับที่จำเป็นแต่เน้นการควบคุม การใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

1.2.6 หลีกเลี่ยงลูกค้า โดยหลีกเลี่ยงลูกค้าที่ไม่สำคัญ เพราะจะทำให้เป็นภาระเพิ่มค่าใช้จ่ายต่อกิจกรรม

### 1.3 ความเสี่ยงของการใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน

การที่องค์กรธุรกิจพยายามในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้บรรลุถึงความเป็นผู้นำด้านต้นทุน แม้ว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากแต่ในขณะเดียวกันกลยุทธ์ ดังกล่าว ก็มีความเสี่ยงในตัวเอง (ฐิติพันธ์ อิศูรัตน์, 2548 : 45) ผู้ใช้กลยุทธ์นั้นจะต้องพึงระวังไม่ให้เกิดขึ้น ดังนี้

1.3.1 การเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ ในโลกปัจจุบันเกิดขึ้นเร็วมาก เครื่องจักรอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ค่อนข้างทันสมัยในวันนี้ อาจล้าสมัย ไปในไม่ช้าเพราะความก้าวหน้าทางวิชาการ ฉะนั้นก่อนที่องค์กรจะตัดสินใจลงทุนเสียค่าใช้จ่ายอย่างมากมายเพื่อสั่งซื้อเครื่องจักรอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่มีต้นทุนสูงมาใช้ในการผลิต ต้องระวังและหมั่นติดตามความเปลี่ยนแปลงทางวิชาการนี้ เพราะคู่แข่งอาจจะรอจังหวะที่อุปกรณ์การผลิตล้าสมัยหลังจากที่ซื้อมาได้ไม่นานนัก แล้วจัดซื้อเครื่องมือและอุปกรณ์ การผลิตที่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพสูงกว่า เพื่อนำมาแข่งขันในด้านต้นทุนการผลิตกับองค์กรได้

1.3.2 การผลิตผลิตภัณฑ์ หากองค์กรสามารถค้นพบวิธีการที่จะบรรลุถึงการผลิตผลิตภัณฑ์ โดยมีต้นทุนต่ำสุดแล้วจะต้องระวังจากการที่คู่แข่งจะสืบทราบถึงวิธีการขององค์กรได้ เพราะนั่นทำให้คู่แข่งจะสามารถเลียนแบบผลิตภัณฑ์ขององค์กรได้ โดยใช้เวลาที่น้อยกว่าและต้นทุนที่ถูกกว่า (Reverse Engineering) ซึ่งอาจทำได้โดยการนำผลิตภัณฑ์ขององค์กรมาแยกส่วน เพื่อวิเคราะห์โครงสร้างการผลิตและ โครงสร้างต้นทุน เพื่อแสวงหาวิธีการเลียนแบบ

1.3.3 องค์กรที่เป็นผู้นำด้านต้นทุน มักอยู่กับความเป็นผู้นำจนละเลยความสำคัญของปัจจัยอื่น ๆ ที่มีความสำคัญมากกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านการตลาดและการให้บริการลูกค้า ซึ่งอาจเป็นจุดอ่อนที่คู่แข่งจะใช้โจมตีองค์กรได้

1.3.4 ความเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจ จะมีผลทำให้ความได้เปรียบด้านต้นทุนหมดไป ได้แก่ ภาวะเงินเฟ้อมีผลทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น ในภาวะปกติธุรกิจอาจได้เปรียบในการแข่งขันจะสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและมีเอกลักษณ์ขององค์กร แต่ต้นทุนและราคาสินค้าสูงกว่า เพราะช่องห่างระหว่างราคาที่เสนอขายจะช่วยให้ลูกค้ามาซื้อ

สินค้าจากองค์กรได้ แต่ในภาวะการณ์ที่ต้นทุนการผลิตสูงมาก ช่องห่างด้านราคาจะค่อย ๆ แคบลงจนลูกค้าอาจยอมตัดใจหันไปซื้อสินค้าคู่แข่ง เพราะแม้ราคาจะสูงกว่า

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนเป็นกลยุทธ์ที่จะสามารถชนะคู่แข่งได้โดยผลิตสินค้าหรือบริการที่มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งก่อให้เกิดข้อได้เปรียบที่สำคัญของธุรกิจสามารถคิดราคาต่ำกว่าคู่แข่งได้ การสร้างความแตกต่างในการผลิต การดำเนินการ โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ลดต้นทุนการโฆษณาเพื่อประโยชน์เชิงแข่งขันของความเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน วิธีการที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ขยายยอดขายและส่วนแบ่งตลาด รูปแบบ ดีไซน์ของผลิตภัณฑ์ การมีผลิตภัณฑ์หลายประเภท ควบคุมราคาต้นทุนการใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. การสร้างความแตกต่าง

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) จูดีนันท์ อิจูรัตน์ (2548 : 45) กล่าวว่า กลยุทธ์ประเภทนี้ เน้นการสร้างความแตกต่างอันเด่นชัดระหว่างผลิตภัณฑ์ขององค์กรและของคู่แข่ง ในสายตาของผู้บริโภค แต่จะไม่เน้นในด้านของต้นทุนหรือปริมาณการจำหน่าย คือ การสร้างเอกลักษณ์ที่ดีและเด่นในผลิตภัณฑ์ขององค์กรขึ้นมา ไม่ว่าจะเอกลักษณ์หรือความต่างนั้น จะมีอยู่จริงหรือเป็นเพียงภาพพจน์ที่เกิดในสายตาของลูกค้า ความโดดเด่นหรือความเป็นเอกลักษณ์ในผลิตภัณฑ์ อาจสร้างขึ้นมาได้ในหลาย ๆ มิติ เช่น ความโดดเด่นหรือความเป็นเอกลักษณ์ที่แสดงถึงฐานะหรือชนชั้นของผู้ซื้อผลิตภัณฑ์ ความเป็นเลิศทางเทคโนโลยี ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ความเป็นผู้นำด้านคุณภาพ ความเป็นผู้นำด้านการให้บริการ นอกจากนี้ ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2543 : 128) กล่าวว่า การสร้างความแตกต่างสำหรับตลาดบริการ การสร้างบริการใหม่ขึ้นมาทำให้เกิดการบริการที่แปลก และแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น ๆ หากความต่างนั้นลอกเลียนแบบไม่ยากคู่แข่งย่อมให้บริการที่เหมือนได้ในระยะเวลาอันรวดเร็ว แต่หากลอกเลียนแบบยาก อันเนื่องจากเทคโนโลยีหรือเงินทุน บริการนั้นย่อมมีความแตกต่าง

องค์กรอาจทำการสำรวจตลาดในอุตสาหกรรมว่าเอกลักษณ์ใดที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญในการตัดสินใจซื้อ และขนาดของตลาดลูกค้าที่จะรองรับนั้น มีขนาดใหญ่ มากน้อยเพียงใด มีคู่แข่งรายใดบ้างที่ได้เข้าไปสร้างภาพพจน์เหล่านั้นให้เกิดขึ้นแล้ว ในสายตาของลูกค้าหรือกำลังอยู่ในระยะแรก ๆ แห่งการสร้างภาพพจน์ การสำรวจตลาดจะช่วยให้ได้



ข้อมูลที่ดีให้เห็นถึงโอกาสแห่งการสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ขององค์กรขึ้นมา ในมิติที่มีความหมายต่อลูกค้าและมีศักยภาพแห่งการสร้างความยอดขายและผลกำไรต่อองค์กรได้ในระยะยาว (Porter, 1985 : 14-44)

## 2.1 ประโยชน์เชิงกลยุทธ์ของกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

การสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งให้เกิดขึ้นแก่ผลิตภัณฑ์ขององค์กรในสายตาของลูกค้านั้น หากสามารถกระทำในมิติแห่งความแตกต่างที่สามารถดึงดูดลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ขององค์กรจะเป็นการยืนยันในภาพพจน์ที่ลูกค้ามีต่อสินค้าขององค์กร ความภักดีต่อผลิตภัณฑ์จะเกิดขึ้น เมื่อความภักดีเกิดขึ้นก็ยากที่จะสลับหรือทำลายลงได้ง่าย ๆ ความภักดีที่เกิดขึ้นจะเป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรสามารถเผชิญกับความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.1 การยื่นหยัดต่อการแข่งขัน องค์กรสามารถยื่นหยัดต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม เพราะลูกค้ายังคงจงรักภักดีต่อผลิตภัณฑ์ขององค์กรอย่างเหนียวแน่นอาจใช้การตัดราคาเพื่อชิงลูกค้า แต่การกระทำเช่นนั้นจะไม่ได้ผลเท่าที่ควร เพราะความภักดีของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์ขององค์กรนั้นยังมีอยู่อย่างเหนียวแน่น

2.1.2 ความโดดเด่นอย่างมีเอกลักษณ์ขององค์กรความภักดีที่ลูกค้ามีต่อผลิตภัณฑ์ขององค์กรจะเป็นขวากหนามสำคัญที่กีดกันไม่ให้ผู้บุกรุกหน้าใหม่ เข้ามาสู่อุตสาหกรรมได้ง่าย เพราะผู้เข้ามาใหม่หากต้องการสร้างฐานตลาดภายในอุตสาหกรรม จะต้องพยายามดึงลูกค้าจากผู้ผลิตเดิมในอุตสาหกรรม ดังนั้น องค์กรที่สามารถสร้างเอกลักษณ์ขององค์กรและได้รับความภักดีจากลูกค้าสูงจะสามารถเผชิญกับผู้บุกรุกได้ เพราะผู้บุกรุกจะต้องทำลายหรือลบเลือนภาพพจน์ที่ลูกค้ามีอยู่กับองค์กรให้หมดไปหรืออ่อนกำลังลงไป จึงจะแย่งลูกค้าไปได้และต้องใช้ทรัพยากรเวลา การถูกตอบโต้ ด้วยเหตุนี้ผู้บุกรุกจึงหันไปเจาะตลาดในส่วนของผู้ผลิตเดิมในอุตสาหกรรม ซึ่งขาดความเป็นเอกลักษณ์ความภักดีจากลูกค้า (Porter, 1985 : 17-44)

## 2.2 วิธีการที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้นำด้านความแตกต่าง

ในภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ ผู้บริหารจะต้องคิดหากลยุทธ์ต่าง ๆ ในการบริหารกลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การแสวงหาตลาดหรือลูกค้ากลุ่มใหม่ ซึ่งในตลาดกลุ่มนี้จะมีการแข่งขันน้อย ส่งผลให้ธุรกิจสามารถทำกำไรหรือองค์กรสามารถอยู่รอดได้ดีกว่าเดิม รวมถึงการนำกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาใช้เพื่อให้ธุรกิจหรือการให้บริการที่สามารถปรับตนเองให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันได้ทันเวลาอยู่เสมอ

จะไม่มุ่งเน้นที่จะตอบสนองความต้องการของตลาดที่มีอยู่เดิม แต่จะเน้นในการสร้างความต้องการหรืออุปสงค์ขึ้นมาใหม่ โดยไม่สนใจและให้ความสำคัญกับคู่แข่งเดิม ๆ แต่จะให้ความสนใจและเน้นการสร้างความต้องการของลูกค้าขึ้นมาใหม่ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์หรือคุณค่าทั้งต่อองค์กรและลูกค้า โดยลูกค้าก็จะได้รับคุณค่าที่ก่อให้เกิดความแตกต่าง ในขณะที่องค์กรก็จะลดต้นทุนในส่วนที่ไม่จำเป็น นำไปสู่การเติบโตได้

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ (Differentiation)

โดยเป็นกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการให้ต่างจากคู่แข่งกัน เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ต้องการแตกต่างไปจากเดิม ซึ่งในการสร้างความแตกต่างนี้ จะต้องเน้นที่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดขึ้นกับสินค้าและบริการด้วยเช่นกัน

กลยุทธ์การให้ความสำคัญกับต้นทุนหรือความแตกต่าง ( Cost Focus or Differentiation Focus ) เป็นการนำกลยุทธ์มาสร้างความแตกต่างและการลดต้นทุน ไปใช้กับตลาดเฉพาะกลุ่ม ซึ่งเป็นตลาดที่ยังมีขนาดที่ไม่ใหญ่และมีจำนวนลูกค้าไม่มากการแข่งขันมีน้อย การให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ทั้งสองด้าน ได้แก่ กลยุทธ์การให้ความสำคัญกับต้นทุนหรือความแตกต่าง เพื่อให้สามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่ขึ้นมา และก่อให้เกิดกลุ่มลูกค้าใหม่ขึ้นมาได้ ในการที่จะสามารถพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพขึ้นได้ จะต้องมีการนำทรัพยากรภายในที่มีอยู่ในทุกด้านมาใช้ทั้งเครื่องมือและวิธีการต่าง ๆ ที่จะส่งเสริมทำให้เกิดตลาดใหม่ ๆ ได้ พอร์เตอร์. (Porter. 1985 : 20-44)

### 2.3 ความเสี่ยงภัยจากการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

การใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างก็จะมีความเสี่ยงภัยมาก หากผู้ใช้ขาดความระมัดระวังโดยความเสี่ยงภัยที่อาจเกิดขึ้น ดังนี้

2.3.1 ความเสี่ยงภัย จะเกิดขึ้นหากความสำคัญของปัจจัยที่องค์กรได้เคยใช้เป็นฐานการสร้างเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ของตนให้แตกต่างจากคู่แข่งได้เริ่มลดทอนความสำคัญในสายตาของลูกค้า ในการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างให้ได้ผล องค์กรจะต้องสามารถค้นหาปัจจัยสำคัญที่ลูกค้าใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจซื้อและพยายามในการสร้างภาพพจน์ที่เป็นเอกลักษณ์ของตนขึ้นมาในปัจจัยเหล่านั้น

2.3.2 การสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้น ในผลิตภัณฑ์ บางกรณีจะทำให้ต้นทุนการผลิตสูงกว่าปกติ เช่น การเน้นความแตกต่างทางด้านคุณภาพ การเน้นด้านความสามารถในการใช้งาน การเน้นความแตกต่างด้านการให้บริการ การเน้นความแปลกใหม่ของรูปทรงและการใช้งานในหลาย ๆ รูปแบบ

2.3.3 ความเป็นเอกลักษณ์ ถ้าองค์กรไม่เก็บรักษาความเป็นเอกลักษณ์หรือความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ขององค์กรได้ คู่แข่งขันสามารถลอกเลียนแบบได้ ความแตกต่างที่มีอยู่มากในอุตสาหกรรมที่เข้าใกล้จุดอิ่มตัว ซึ่งภาวะการณ์การแข่งขันจะรุนแรงขึ้น ผู้ผลิตแต่ละรายจะพยายามลอกเลียนจุดเด่นของผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งอื่น ๆ เพื่อแย่งส่วนแบ่งของตลาดจากคู่แข่งกันพอร์ตเตอร์. (Porter. 1985 : 22-44)

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า การสร้างความแตกต่างระหว่างผลิตภัณฑ์ขององค์กรและของคู่แข่งในการสร้างเอกลักษณ์ในผลิตภัณฑ์ ความโดดเด่นของสินค้าเป็นประโยชน์เชิงกลยุทธ์ของกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง การขึ้นหยัดต่อการแข่งขัน ความโดดเด่นอย่างมีเอกลักษณ์ขององค์กรความเสี่ยงภัยจากการใช้กลยุทธ์ การสร้างความแตกต่าง คู่แข่งขันสามารถลอกเลียนแบบได้ เพื่อแย่งส่วนแบ่งของตลาด ความภักดีของลูกค้าจะทำให้องค์กรสามารถขึ้นหยัดอยู่ในตลาดได้

### 3. การจำกัดขอบเขต

กลยุทธ์การจำกัดขอบเขต (Focus Strategy) เป็นการใช้กลยุทธ์ที่องค์กรจะต้องทำการเลือกเฟ้นส่วนของตลาดที่มีศักยภาพแห่งลูกค้านำมาขายและสามารถใช้เป็นฐานในการขยายตัวทางตลาดในอนาคต เมื่อสามารถจำกัดขอบเขตได้แล้ว องค์กรจะมุ่งผลิตสินค้าเพื่อจำหน่ายและบริการตลาดในส่วนนี้โดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องให้เหนือคู่แข่งในด้านใดด้านหนึ่งเพื่อที่จะใช้เป็นจุดเด่นในการสร้างและผูกพันลูกค้า หัวใจแห่งความสำเร็จของกลยุทธ์การจำกัดขอบเขต คือ หากคู่แข่งมุ่งเสนอสนองต่อตลาดทั้งหมดภายในอุตสาหกรรม โดยส่วนรวมแล้วย่อมเป็นการลำบากอย่างยิ่งที่คู่แข่งนั้นสามารถสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าในทุก ๆ ส่วนของตลาดได้ พอร์เตอร์. (Porter. 1998 : 41)

ถ้าองค์กรสามารถเลือกส่วนของตลาดที่เป็นเป้าหมายที่มีขนาดพอเหมาะ กับกำลังทางทรัพยากรและความสามารถเชิงบริหารขององค์กร สามารถประยุกต์ใช้กลยุทธ์ด้านต้นทุนหรือการสร้างความแตกต่าง แต่ลดขอบเขตลงมาใช้เฉพาะในส่วนของตลาดเป้าหมายเท่านั้น ผลประโยชน์ที่ได้จากการใช้กลยุทธ์นี้ในการเผชิญกับพลังผลักดันการแข่งขันก็จะเกิดขึ้นได้ใช้กลยุทธ์จำกัดเขตก็มีข้อที่พึงจะต้องระวัง

#### 3.1 ประโยชน์กลยุทธ์การจำกัดขอบเขต

ในระยะแรกสร้างฐานการดำเนินธุรกิจให้มั่นคง เพื่อจะใช้เป็นฐานในการขยายตัวในอนาคต ถ้าธุรกิจมีฐานที่มั่นคง ๆ ตลอดไปโดยไม่ขยับขยาย ส่วนแบ่งตลาดที่คับแคบนี้จะเป็นอันตรายต่อธุรกิจในอนาคต เพราะคู่แข่งที่มีขนาดใหญ่กว่า อาจเสียดส่วนแบ่งตลาดไปและขยายตัวเข้ามาเพื่อครอบครองตลาดในส่วนนี้ ธุรกิจก็ไม่อยู่ในฐานะที่จะต่อสู้ได้ ดังนั้นกลยุทธ์การจำกัดขอบเขตจะเหมาะสมในระยะแรกที่องค์กรจะเข้าสู่อุตสาหกรรม เพื่อแสวงหาที่มั่น โดยหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับคู่แข่ง เมื่อสร้างฐานที่มั่นได้ ต้องขยายขอบเขตของตลาดออกไป เพื่อขยายส่วนแบ่งของตลาดเพราะจะช่วยลดต้นทุนการผลิต การขยายฐานที่มั่นจะต้องพยายามหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับคู่แข่งที่เข้มแข็งกว่า ต้องอาศัยการตรวจสอบปฏิกริยาจากคู่แข่งและสัญญาณการแข่งขันในตลาด พอร์เตอร์. (Porter. 1998 : 45)

### 3.2 วิธีการที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้นำด้านขอบเขต

หลักการแรกของกลยุทธ์ขององค์กร คือ การสร้างขอบเขตทางตลาด เพื่อให้ได้หนีห่างจากการแข่งขัน โดยต้องหนีจากขอบเขตความเคยชินอันเป็นระบบเดิม ข้ามกลุ่มกลยุทธ์ กลุ่มผู้ซื้อ ข้ามผลิตภัณฑ์และบริการที่น่าเสนอลูกค้า ข้ามรูปแบบด้านการใช้งาน และอารมณ์ความรู้สึก และข้ามกระทั่งเวลา จึงจะทำให้องค์กรมีการหยั่งรู้ที่ชัดเจนว่า จะสร้างความเป็นจริงทางการตลาด เส้นทางพื้นฐาน 6 ประการในการกำหนดขอบเขตทางตลาด ซึ่งเรียกว่า กรอบเส้นทางดำเนินการหกประการ ดังนี้

3.2.1 มองข้ามไปยังอุตสาหกรรมทางเลือกอื่น ๆ องค์กร ไม่ได้แข่งแต่เพียงกับองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมของตนเท่านั้น แต่ยังต้องแข่งกับองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมอื่น ซึ่งผลิตอุตสาหกรรมหรือบริการทางเลือกอื่น อาจจะทำหน้าที่หรือให้ประโยชน์ใช้สอยหลัก ๆ ในแบบเดียวกัน และในทางตรงข้าม ทางเลือกยังรวมผลิตภัณฑ์หรือบริการซึ่งทำหน้าที่หรือมีรูปแบบต่างกัน แต่มีวัตถุประสงค์เหมือนกัน

ผลิตภัณฑ์หรือการบริการมีหลายรูปแบบและทำหน้าที่ได้หลายอย่าง ล้วนแต่ใช้เพื่อวัตถุประสงค์เดียวกัน ในการตัดสินใจซื้อแต่ละครั้ง ผู้ซื้อจะชั่งน้ำหนักตัวเลือกต่าง ๆ โดยไม่รู้ตัว และเรามักจะละทิ้งการติดตามสัญชาตญาณเหล่านี้ของผู้ซื้อเมื่อเราเป็นผู้ขาย ผู้ขายแทบไม่ตั้งสติคิดว่า ลูกค้านั้นต้องแลกสิ่งใดบ้างตามทางเลือกต่าง ๆ ในอุตสาหกรรม การปรับราคา การเปลี่ยนแบบ หรือการโฆษณาใหม่ ๆ ก็อาจทำให้คู่แข่งในกลุ่มอุตสาหกรรม ต้องตอบโต้มากมาย บ่อยครั้งช่องว่างระหว่างอุตสาหกรรมทางเลือกเป็น โอกาสให้เกิดการคิดสร้างสรรค์เชิงคุณค่า

3.2.2 มองข้ามไปยังกลุ่มกลยุทธ์อื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน กลุ่มกลยุทธ์ต่าง ๆ แบ่งได้ 2 มิติหลัก คือ ราคาและผลการปฏิบัติงาน ราคาที่เพิ่มขึ้นมีแนวโน้มจะทำให้มิติของผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นด้วย องค์กรส่วนใหญ่มุ่งเน้นการปรับปรุงตำแหน่งการแข่งขันภายในกลุ่มกลยุทธ์เดียวกัน

3.2.3 มองข้ามไปยังห่วงโซ่ของผู้ซื้อ ในอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ ผู้แข่งขันจะแข่งกันมุ่งสู่กลุ่มผู้ซื้อเป้าหมายหลักตามที่ได้กำหนดไว้ แต่ในความจริงแล้วยังมีห่วงโซ่ของผู้ซื้อ ที่อาจจะเกี่ยวข้องโดยตรงหรือโดยอ้อมกับการตัดสินใจซื้อ ผู้จ่ายเงินที่ซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการอาจต่างจากผู้ซื้อที่แท้จริง และในบางกรณีก็ยังมีผู้มีอิทธิพลที่สำคัญอยู่ด้วย แม้ว่าทั้งสาม

กลุ่มอาจจะคาบเกี่ยวกันแต่ก็ยังคงมีความแตกต่างอยู่ ซึ่งเมื่อแตกต่างกันก็มักจะมีความหมายทางคุณค่าต่างกันไปด้วย

3.2.4 มองข้ามไปยังผลิตภัณฑ์เสริมและข้อเสนอบริการเพิ่มเติมมีผลิตภัณฑ์และบริการไม่ใช่ว่าใช้ได้ด้วยตนเอง ไม่ต้องเกี่ยวข้องกับสิ่งอื่นส่วนใหญ่แล้ว ผลิตภัณฑ์และบริการอื่น ๆ มีผลต่อคุณค่าของมัน แต่ในอุตสาหกรรมส่วนมาก คู่แข่งจะรวมกันอยู่ในขอบเขตของอุตสาหกรรมและบริการกลุ่มเดียวกัน คุณค่าที่ยังจับไม่ได้คิดนี้มักจะซ่อนอยู่ในผลิตภัณฑ์และบริการเสริม ญูแจสำคัญ คือ การระบุทางเลือกทั้งหมดที่ผู้ซื้อแสวงหา เมื่อเขาจะเลือกผลิตภัณฑ์หรือบริการสักอย่าง ที่ง่ายที่สุดที่จะทำเช่นนั้น คือ การคิดเรื่องสิ่งที่จะเกิดขึ้นก่อนระหว่างและหลังใช้ผลิตภัณฑ์

3.2.5 มองข้ามไปยังความพึงพอใจทางอารมณ์หรือด้านการใช้งาน สำหรับผู้ซื้อ อุตสาหกรรมบางอย่างแข่งขันกันเน้นที่เรื่องราคาและการใช้งาน โดยหลัก ๆ กำหนดเรื่องการใช้สอย ความพึงพอใจ คือ ความสมเหตุสมผล ส่วนอุตสาหกรรมบางอย่างแข่งขันโดยเน้นที่ความรู้สึก ความพึงพอใจ คือ เรื่องทางอารมณ์

เมื่อองค์กรพร้อมทำทนายจุดเน้นเรื่องการใช้งานหรืออารมณ์ความรู้สึกของอุตสาหกรรม เราตั้งข้อสังเกตรูปแบบธรรมดาสองรูปแบบ อุตสาหกรรมที่มุ่งเน้นอารมณ์ความรู้สึก ให้ข้อเสนอพิเศษมากมายที่ทำให้ราคาเพิ่มขึ้น โดยไม่ได้เพิ่มประโยชน์การใช้สอย การโยนสิ่งเสริมทิ้งไปเสียบ้าง อาจจะช่วยสร้างรูปแบบทางธุรกิจที่มีค่าใช้จ่ายต่ำกว่า ราคาถูกกว่า ไม่ซับซ้อนเหมือนเก่า ในทางตรงข้ามอุตสาหกรรมที่มุ่งเน้นประโยชน์ใช้สอยสามารถเติมผลิตภัณฑ์สินค้าด้วยชีวิตชีวาใหม่ได้บ่อยครั้ง ด้วยการใส่อารมณ์ความรู้สึกและเมื่อได้ทำอย่างนั้น ก็จะกระตุ้นความต้องการใหม่ ๆ ได้อีก

3.2.6 มองข้ามกาลเวลา การประเมินแนวโน้มข้ามกาลเวลา คือ ต้องเป็นตัวตัดสินใจต้องไม่พลิกผันและต้องมีวิถีพุ่งทะยานที่แน่นอน ซึ่งเราสามารถสังเกตเห็นแนวโน้มหลายอย่างได้ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง และก็อาจเป็นไปได้ที่จะเห็นแนวโน้ม หรือเหตุการณ์สำคัญ ๆ โดยไม่สามารถทำนายทิศทางของมันได้เลย (นุริม โอทกานนท์.

2555 : เร็วไปซัด)

### 3.3 ความเสี่ยงของการใช้กลยุทธ์จำกัดเขต

กลยุทธ์จำกัดเขต (Focus Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่นิยมในองค์กรธุรกิจขนาดเล็ก โดยการจำกัดขอบเขตในการดำเนินธุรกิจ เช่น จำกัดสายผลิตภัณฑ์ การจำกัดกลุ่มลูกค้า เป้าหมาย การจำกัดขอบเขตตลาดในภูมิภาคใดภูมิภาคหนึ่ง หรือจำกัดประเภทของช่องทางจำหน่าย การใช้กลยุทธ์จำกัดเขต (สมคิด จาตุศรีพิทักษ์และคณะ. 2547 : 140) องค์กรจะต้องเลือกส่วนของตลาดที่มีศักยภาพในการทำกำไรสูง มีความต้องการเฉพาะอย่างยิ่งไม่ได้รับการตอบสนองจากผู้ผลิตรายอื่น ๆ และสร้างความพอใจและความผูกพันกับกลุ่มลูกค้า อย่างไรก็ตามกลยุทธ์ดังกล่าวมีข้อพึงระวัง คือ ส่วนแบ่งตลาดที่แคบเกินไปอาจเป็นอันตรายในอนาคตเมื่อผู้แข่งขันรายใหญ่เริ่มตระหนักถึงการสูญเสียส่วนแบ่งตลาดส่วนนี้ หรือความต้องการเฉพาะอย่างของลูกค้าได้ถูกละเลยจากคู่แข่งขนาดใหญ่กว่า มิฉะนั้นการใช้กลยุทธ์ดังกล่าวอาจทำให้องค์กรเสียเปรียบเมื่อคู่แข่งขนาดใหญ่เข้ามาดำเนินการ องค์กรควรจะต้องเลือกใช้แกนกลยุทธ์ประเภทใดประเภทหนึ่ง โดยเฉพาะที่เหมาะสมกับตนเองที่สุด และหลีกเลี่ยงใช้กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งครั้ง ๆ กลาง ๆ มิฉะนั้นองค์กรอาจจะไม่สามารถต่อสู้กับคู่แข่งที่มีความสามารถ โดยเฉพาะได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และกลยุทธ์จำกัดเขตเป็นการใช้กลยุทธ์ในลักษณะของการจำกัดเขตการดำเนินธุรกิจ มีการจำกัดขอบเขตกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การจำกัดขอบเขตของตลาดในภูมิภาคใดภูมิภาคหนึ่ง หรือการจำกัดขอบเขตประเภทของช่องทางการจัดจำหน่าย เพื่อที่จะมุ่งระดมทรัพยากรทั้งหมดที่มีอยู่ไปในทิศทางเดียว แทนที่จะกระจัดกระจายออกไปเพื่อให้ประสิทธิภาพแห่งการใช้ทรัพยากรได้ผลสูงที่สุดตามที่เป้าหมายที่วางไว้

### 4. การตอบสนองที่รวดเร็ว

การตอบสนองอย่างรวดเร็ว คือ การมีความคล่องตัวต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าไม่ว่าจะนำเสนอสินค้าใหม่ การปรับปรุงสินค้า หรือแม้แต่การตัดสินใจของการบริหาร ผู้ประกอบการจะต้องการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว การตอบสนองที่ช้ากว่าคู่แข่งอาจทำให้ลูกค้าหันไปใช้ทางเลือกอื่น นอกจากนี้ สมคิด จาตุศรี

พิทักษ์ (2545 : 149) กล่าวว่า ความไม่พอใจในตัวผลิตภัณฑ์หรือบริการในบางส่วนของตลาด จะเป็นโอกาสที่องค์กรจะเข้าไปโดยการเข้าไปเจาะตลาดในส่วนที่ความพอใจยังไม่ได้รับการสนองและทุ่มเทความพยายามทั้งหมดในการผลิตผลิตภัณฑ์เพื่อสนองความต้องการ โดยการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ทางการเป็นผู้นำด้านต้นทุนในตลาด หรือกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง โดยการสร้างจุดเด่นให้เหนือกว่าคู่แข่งในด้านใดด้านหนึ่ง มีข้อได้เปรียบของการตอบสนองอย่างรวดเร็วมีหลายอย่าง ดังนี้

#### 4.1 ประโยชน์เชิงแข่งขันการตอบสนองที่รวดเร็ว

การตอบสนองโดยรวดเร็ว (Quick Response) เป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างหนึ่ง การตอบสนองโดยรวดเร็ว คือ ความเร็วในการทำผลิตภัณฑ์ใหม่ พัฒนาผลิตภัณฑ์ และการตัดสินใจทางการบริหารที่รวดเร็วที่ส่งผลโดยตรงต่อลูกค้า การตอบสนองโดยรวดเร็วแสดงให้เห็นถึงการมีความยืดหยุ่นขององค์กร แม้องค์กรจะสามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว แต่ถ้าไม่มีความยืดหยุ่นพอ การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงก็ทำได้ยาก การตอบสนองอย่างรวดเร็วส่งผลไปถึงการสร้างความแตกต่างและการเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนด้วย นอกจากนี้ ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2555 : เว็บไซต์) กล่าวว่า การตอบสนองอย่างรวดเร็วก่อให้เกิดผลดีในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การผลิตสินค้าตามความต้องการของลูกค้า การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่ขายอยู่ให้ดีขึ้น การทำตามคำสั่งซื้อของลูกค้า และการตอบคำถามของลูกค้า ได้รวดเร็ว ผลดีเหล่านี้ทำให้องค์กรตั้งราคาได้สูงกว่าโดยลูกค้ายอมรับได้

การมีความคล่องตัวต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าไม่ว่าจะนำเสนอสินค้าใหม่ การปรับปรุงสินค้า หรือแม้แต่การตัดสินใจขององค์กร การเป็นผู้นำด้านต้นทุน หรือการเสนอสินค้าที่มีลักษณะพิเศษเป็นสิ่งที่ไม่เพียงพอ ต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว การตอบสนองที่ช้ากว่าคู่แข่งอาจทำให้ลูกค้าหันไปใช้ทางเลือกอื่น ประโยชน์ของการตอบสนองอย่างรวดเร็วมีหลายอย่าง ดังนี้

4.1.1 การพัฒนาสินค้าใหม่ รูปแบบที่เห็นอย่างชัดเจนของการตอบสนองอย่างรวดเร็ว คือ เวลาที่องค์กร ใช้ไปในการพัฒนาสินค้าใหม่ จากการออกแบบสินค้าใหม่ใช้เวลา 2 ปี เหลือเพียง 1 ปี ซึ่งมีผลทำให้องค์กรมีข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งที่พัฒนาสินค้าช้ากว่า

4.1.2 สินค้าที่ผลิตตามคำสั่งลูกค้า ความเร็วที่องค์กรสามารถผลิตสินค้าตามคำสั่งซื้อของลูกค้าด้วยการเพิ่มความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วในเทคโนโลยีการผลิตสมัยใหม่



4.1.3 การปรับปรุงสินค้าที่ยังจำหน่ายอยู่ ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้องค์กร ซึ่งเป็นผู้ผลิตสินค้าประสบความสำเร็จนั้น คือ มีการปรับปรุงสินค้าอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว

4.1.4 การส่งมอบสินค้าตามคำสั่งซื้อขององค์กรผู้ผลิตได้ประสบความสำเร็จอย่างมากด้วยการส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้า ได้ภายใน 1 วัน ความรวดเร็วนี้ทำให้ลูกค้าใช้สินค้าได้เร็ว

4.1.5 การปรับความพยายามทางการตลาด องค์กรผู้ประกอบการผลิตสินค้าส่งขาย สินค้าสามารถปรับตัวในตลาดใหม่ได้อย่างรวดเร็ว และล้ำหน้ากว่าสินค้านี้ที่หือเดิม

4.1.6 การตอบคำถามของลูกค้า ความสะดวกและง่ายในการ ได้รับคำตอบ สามารถเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

## 4.2 วิธีการที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้นำด้านการตอบสนองที่รวดเร็ว

สินค้าที่ตอบสนองด้านเวลาที่รวดเร็วกว่า จะมีอิทธิพลต่อความสามารถขององค์กรในการเผชิญกับแรงกดดันจากการแข่งขันของสภาพแวดล้อมได้ ดังนี้

4.2.1 องค์กรที่ใช้เวลาตอบสนองต่อลูกค้าในตลาดต่ำที่สุด สามารถหลีกเลี่ยงการต่อสู้แบบตัวต่อตัวได้ องค์กรที่สามารถพัฒนาหรือปรับปรุงสินค้าใหม่ได้อย่างรวดเร็วมกว่าคู่แข่ง มีส่วนช่วยให้คู่แข่งไม่มีสินค้าออกมาเทียบได้

4.2.2 องค์กรที่รวดเร็วที่สุดสามารถกำหนดราคาสินค้าได้สูงกว่าคู่แข่ง องค์กรที่มีความรวดเร็วกว่าองค์กรทั้งหลายอาจใช้สิทธิในการกำหนดราคาสินค้าที่สูงได้ โดยไม่ใช้วิธีการแนะนำสินค้านิรูปแบบใหม่ (New Types of Product) แต่เลือกใช้วิธีการส่งมอบสินค้าที่ง่ายและสะดวกรวดเร็วมกว่าคู่แข่ง

4.2.3 องค์กรที่สามารถตอบสนองได้อย่างรวดเร็วจะกระตุ้นให้ผู้ขาย ปัจจัยการผลิตตอบสนองเร็วขึ้น การประสานงานระหว่างผู้ผลิตกับผู้ขาย ปัจจัยการผลิตมีความสำคัญต่อการผลิตสินค้าใหม่ได้อย่างรวดเร็วและกลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว อาจก่อให้เกิดอำนาจต่อรองที่สูงกว่า (More Bargaining Power) ให้แก่ผู้เสนอขายปัจจัยการผลิต อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติ ผู้เสนอการปัจจัยการผลิตที่ผู้จัดจำหน่ายก้าวร้าว (Aggressive Supplier) ตระหนักถึงสิ่งเหล่านี้โดยการดำเนินการด้วยการตอบสนองอย่างรวดเร็วในด้านสิ่งใหม่ ๆ ให้แก่องค์กรทั้งหลาย และผู้เสนอขายปัจจัยการผลิตสามารถคงสิ่งใหม่ ๆ ของตนไว้ได้ อย่างมากมาย ซึ่งการตอบสนองอย่างรวดเร็วไปยังลูกค้าด้วยวิธีนี้เป็นการสร้างโอกาสสำหรับธุรกิจใหม่ให้กับองค์กรตนเอง เป็นการสร้างความต้องการสินค้า (Demand) ที่เพิ่มขึ้น โดยทางอ้อมให้แก่ลูกค้าขององค์กร

4.2.4 ผู้ตอบสนองอย่างรวดเร็วสามารถดำเนินการเกี่ยวข้องกับการคุกคามขององค์กรคู่แข่งรายใหม่และสินค้าที่เข้ามาทดแทนได้โดยการเป็นผู้นำด้านสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ด้วยองค์กรของตนเอง คู่แข่งขันที่มีความรวดเร็วต้องสามารถพัฒนาสินค้าได้อย่างรวดเร็วมก ซึ่งการคงความเป็นผู้นำด้านสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ทำให้องค์กรเหล่านี้สามารถล้ำหน้าคู่แข่งรายใหม่และอยู่เหนือกว่าสินค้าทั้งหลายที่จะเข้ามาทดแทน (ชนัญญา วสุศรี. 2555 : เว็บไซค์)

### 4.3 ความเสี่ยงของการใช้กลยุทธ์การตอบสนองที่รวดเร็ว

การตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของตลาด ในปัจจุบัน ความต้องการของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา หากองค์กรไม่มีการเพิ่มผลิตภัณฑ์เดิมที่เคยได้รับการยอมรับจากตลาด อาจจะนำไปสู่ความเสี่ยงต่อการสูญเสียโอกาสทางการตลาดได้ เพราะฉะนั้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า หรือสถานการณ์ทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ การกระทำกิจกรรมที่มีความสอดคล้องกับความเสี่ยงของการตอบสนองความเสี่ยง มี 4 วิธี ดังนี้

4.3.1 การหลีกเลี่ยง คือ การเลิกทำกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงใช้เมื่อต้นทุนการตอบสนอง ความเสี่ยงด้วยวิธีอื่น ๆ สูงกว่าผลลัพธ์ที่ต้องการ หรือ ไม่มีวิธีอื่นที่สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

4.3.2 การลด คือ การกระทำเพื่อลดความน่าจะเป็นหรือลดผลกระทบจากความเสียหาย หรืออาจลดทั้งสองอย่าง

4.3.3 การร่วมกันรับความเสี่ยง คือ การลดความน่าจะเป็นหรือลดผลกระทบจากความเสียหายโดยการ โอนหรือแบ่งปันความเสี่ยงนั้นให้กับองค์กรอื่น

4.3.4 การยอมรับ คือ การไม่ทำกิจกรรมใดที่มีผลต่อความน่าจะเป็น และผลกระทบจากความเสียหายเนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว พอร์เตอร์. (Porter. 1985 : 44)

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า การตอบสนองที่รวดเร็ว คือ ความคล่องตัวต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในการนำเสนอสินค้าใหม่ การปรับปรุงสินค้า การตัดสินใจของผู้บริหารในการพัฒนาสินค้าใหม่ สินค้าที่ผลิตตามคำสั่งลูกค้า การปรับปรุงสินค้าที่ยังจำหน่ายอยู่ การส่งสินค้าตามคำสั่งซื้อ การตอบคำถามและการให้คำแนะนำลูกค้าที่รวดเร็ว

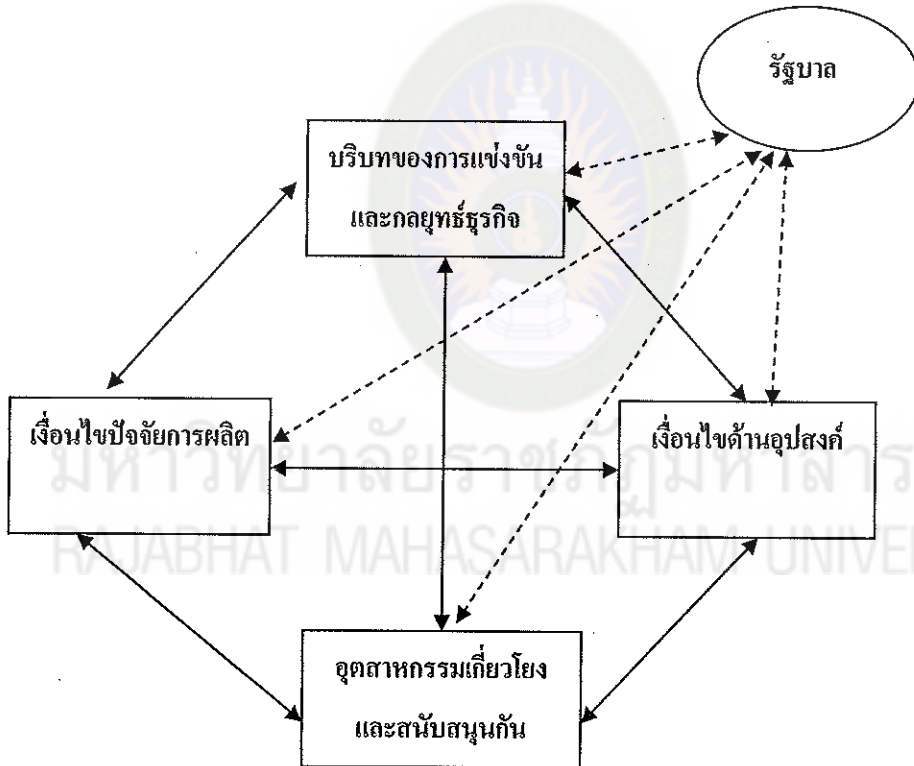
จากแนวคิดกลยุทธ์การแข่งขันดังกล่าวผู้วิจัยจึงนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ โดยศึกษาดังกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจสปา โดยมีกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่างในเชิงกลยุทธ์ วิธีการและความเสี่ยงภัยจากการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง การจำกัดขอบเขตในการดำเนินธุรกิจ ความต้องการของลูกค้า และการตอบสนองที่รวดเร็ว เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถทางการแข่งขัน

พอร์เตอร์ (Porter, 1999 : 190) ได้กล่าวว่า ในการประเมินความสามารถในการแข่งขันของเครือข่ายวิสาหกิจจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยแวดล้อมของเครือข่ายวิสาหกิจนั้น ๆ ซึ่งมีผลต่อคุณภาพและเอื้อต่อการเพิ่มผลผลิตขององค์กรในเครือข่ายวิสาหกิจ

การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาระดับความสามารถทางการแข่งขัน ของอุตสาหกรรม โดยมีแนวคิดที่ว่าภาวะการแข่งขันในการค้าโลก ประเทศทุกประเทศย่อมพยายามเลือกยุทธวิธีที่ดีที่สุดที่จะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ในอุตสาหกรรมในประเทศของตน ดังนั้น ประเทศจึงจำเป็นต้องประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน โอกาส รวมถึงการคุกคามจากประเทศคู่แข่งและสภาวะการแข่งขัน (Strength, Weakness, Opportunity, and Threats) ของอุตสาหกรรมในประเทศของตน และคู่แข่งแข่งขันเพื่อให้สามารถหาแนวทางปรับตัวให้แข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพในตลาดโลกที่มีการแข่งขันรุนแรงขึ้นทุกขณะ พอร์เตอร์, (Porter, 1998 : 76) นอกจากนี้ ไพรวรรณ โยธาสุภาพ (2548 : 139) กล่าวว่า ในสภาวะการแข่งขันธุรกิจในยุคปัจจุบันผู้ประกอบการธุรกิจรายใดมีความรู้ความสามารถเหนือคู่แข่งจะสามารถค้นหาความต้องการของลูกค้าและสามารถพัฒนาเครื่องมือทางการตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการที่เกิดจากความพึงพอใจของลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่ง โดยให้ความสำคัญกับการกำหนดตลาดเป้าหมายให้ชัดเจน ความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบที่เน้นเพียงอุปทานของปัจจัยในประเทศ และต้องการหาคำอธิบายว่า ทำไมอุตสาหกรรมในบางประเทศจึงมีความสามารถในการแข่งขันสูงกว่าประเทศอื่น เพื่อหาเหตุผลว่า ทำไมบางอุตสาหกรรมในบางประเทศจึงประสบความสำเร็จกว่าอุตสาหกรรมเดียวกันในประเทศอื่น พบว่า ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติแต่เป็นสิ่งที่สามารถสร้างขึ้นมาได้ และเปลี่ยนแปลงได้ทั้งทางบวกและทางลบ โดยสามารถทำความเข้าใจแนวคิดดังกล่าว ผ่านมุมมอง ของเศรษฐศาสตร์จุลภาค ส่วน

ปัจจัยมหภาค เช่น อัตราดอกเบี้ย ค่าจ้างแรงงาน และอัตราแลกเปลี่ยน แม้จะมีความสำคัญในการสร้างความได้เปรียบให้กับประเทศ แต่สิ่งสำคัญกว่า คือ เงื่อนไขและสภาพแวดล้อมภายในประเทศที่เอื้อต่ออุตสาหกรรมของประเทศนั้น จึงได้สร้างแบบจำลอง โมเดลเพชร (Diamond Model) ในการวิเคราะห์ โดยมีปัจจัยหรือตัวบ่งชี้ (Determinants) ข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่สำคัญรวม 4 ด้าน และ 1 บทบาท ตัวแปร คือ เงื่อนไขของปัจจัยการผลิต (Factor Conditions) เงื่อนไขด้านอุปสงค์ (Demand Conditions) อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน (Related and Supporting Industries) และบริบทของการแข่งขันและกลยุทธ์ธุรกิจ (Context for Firm Strategy, Structure and Rivalry) และบทบาทรัฐบาล (Government Role) พอร์เตอร์ (Porter, 1998 : 166)



ภาพประกอบที่ 1 โมเดลเพชร (Diamond Model)

ที่มา : พอร์เตอร์. (Porter, 1998 : 167)

ซึ่งการวิเคราะห์ปัจจัยกำหนด 4 ด้าน และ 1 บทบาทโมเดลเพชร ดังนี้ พอร์เตอร์.

(Porter, 1998 : 168)

## 1. เงื่อนไขปัจจัยการผลิต

การดำเนินงานตามกระบวนการขั้นตอนการผลิต การตลาด หรือการเงิน จะมีความเกี่ยวข้องกับการทำงานวัฏกรรม เพราะถ้าขั้นตอนมีความยุ่งยากซับซ้อนเกินไปก็อาจจะทำให้ไม่สามารถปรับเปลี่ยนให้ทันกับสิ่งที่เกิดขึ้นได้ทันเวลา (เสนห์ จุ้น โด. 2548 : 7) และมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ตลอดจนความสามารถในการทำกำไร การจัดการผลิต และปฏิบัติการจะเป็นการทำหน้าที่ด้านการออกแบบ การวางแผน และการควบคุม เพื่อให้การผลิตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ สุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ (2546 : 142) กล่าวว่า องค์การธุรกิจไม่ว่าจะประกอบธุรกิจประเภทใดต่างเสนอกลยุทธ์ต่าง ๆ ได้แก่ การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่เป็นเลิศ การเพิ่มคุณค่าพิเศษหรือประเด็นอื่น ๆ ซึ่งล้วนแต่เป็นสิ่งที่สร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง ซึ่งปัจจัยการผลิตเป็นตัวกำหนดความได้เปรียบเชิงแข่งขัน โดยปัจจัยการผลิตในที่นี้จะมีความหมายอย่างกว้าง ประกอบด้วย แรงงาน (Labor) ที่ดิน (Arable Land) ทรัพยากรธรรมชาติ (Natural Resources) ทุน (Capital) และสาธารณูปโภค (Infrastructure) เทคโนโลยีในการผลิตถือว่าเป็นปัจจัยการผลิตเช่นเดียวกัน ซึ่งหากมีเพียงพอและครบถ้วนแล้ว จะทำให้ขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศสูงขึ้นได้ โดยพิจารณาจากตัวแปรทรัพยากรพื้นฐานด้านการท่องเที่ยว แรงงานด้านการท่องเที่ยว การเข้าถึงแหล่งเงินทุน ดังนั้น สภาพปัจจัยการผลิต คือ ทุกสิ่งทุกอย่างที่ประเทศมี (Factor Endowment) และเกี่ยวข้องกับการผลิตของผู้ผลิตภายในประเทศ และมีผลกระทบต่อความได้เปรียบและเสียเปรียบในการแข่งขัน กล่าวโดยสรุปสภาพปัจจัยการผลิตในที่นี้จะครอบคลุมทรัพยากร (Resources) ต่าง ๆ ที่มีอยู่ ดังนี้

### 1.1 ด้านทรัพยากรมนุษย์

ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ปริมาณแรงงานคุณภาพและทักษะของแรงงาน ต้นทุนทางด้านแรงงาน (ค่าจ้าง) และการจัดการทางด้านทรัพยากรมนุษย์หรือเครือข่ายวิชาชีพ มีกลุ่มบุคลากรที่มีทักษะและความรู้เฉพาะหรือขั้นก้าวหน้า (Skilled and Advanced/Specialized Human Resources) เช่น บุคลากรด้านสปาที่

อาศัยฝีมือและความเชี่ยวชาญพิเศษมีการพัฒนาอยู่ตลอด เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการเพิ่มผลผลิตขององค์กรในเครือข่ายวิสาหกิจนั้น

การขยายตัวอย่างรวดเร็วของธุรกิจสปาทำให้นักกลางผู้ให้บริการมีไม่เพียงพอ ผู้ประกอบการบางรายจึงฝึกอบรมพนักงานเอง หรือจ้างผู้มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์มาเป็นผู้ฝึกอบรมพนักงาน เมื่อพนักงานได้รับการฝึกอบรมจนมีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดีแล้ว พนักงานที่ขาดความจงรักภักดีต่อองค์กรมักจะย้ายไปทำงานกับสถานบริการสปาที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่า ส่งผลให้ผู้ประกอบการต้องลงทุนในการฝึกอบรมพนักงานใหม่อยู่เสมอ อัตราการเข้าออกของพนักงานที่สูงนี้ ทำให้เกิดปัญหาต่อคุณภาพการบริการ เนื่องจากพนักงานขาดทักษะและประสบการณ์ กลุ่มลูกค้าของธุรกิจสปาส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติ แรงงานที่ขาดความรู้และทักษะการใช้ภาษาอังกฤษหรือภาษาต่างชาติอื่น ๆ จึงพบปัญหาในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าชาวต่างชาติ ทำให้ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ และอาจส่งผลเสียต่อธุรกิจทำให้ลูกค้าไม่ยากกลับมาใช้บริการอีก (กระทรวงสาธารณสุข. 2555 : 12)

## 1.2 ทรัพยากรทางกายภาพ

ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical Resources) ทรัพยากรทางกายภาพหมายถึง ความอุดมสมบูรณ์ และคุณภาพของทรัพยากร รวมถึงต้นทุนหรือมูลค่าของทรัพยากร ทรัพยากรกายภาพในที่นี้ คือ ที่ดิน น้ำ แร่ธรรมชาติ (Mineral) และพลังงานธรรมชาติ (Power Sources) อื่น ๆ นอกจากลักษณะคุณภาพของทรัพยากรกายภาพข้างต้นแล้ว ที่ตั้ง (Location) และขนาด (Geographic Size) ก็มีความสัมพันธ์กับผู้ผลิตในประเทศและในตลาด เพราะว่าที่ตั้งของแหล่งทรัพยากรจะเกี่ยวข้องกับต้นทุนทางการขนส่ง (Transportation Cost) และจะส่งผลกระทบต่อต้นทุนของผู้ผลิตได้ นอกจากนี้ กระทรวงสาธารณสุข (2555 : 13) กล่าวว่าประเทศไทยมีแหล่งน้ำพุร้อนจากธรรมชาติหลายแห่ง แหล่งน้ำพุร้อนที่มีอยู่สามารถพัฒนาให้เป็นสถานบริการสปา Mineral Spring Spa หรือ Hotel / Resort Spa ได้ อีกทั้งทะเล และภูมิประเทศที่สวยงามในทุกภาคของประเทศ นับว่าเป็นจุดแข็งอย่างหนึ่งของธุรกิจสปาในประเทศไทย ธรรมชาติที่สวยงามบวกกับคนไทย มีนิสัยสุขภาพ อ่อนนุ่ม ยิ้มแย้มแจ่มใส และรักงานบริการ จึงมีส่วนสำคัญที่จะเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจประเภทนี้อย่างยิ่ง ธุรกิจสปาที่มีลักษณะเป็น

การหันกลับไปสู่วิถีชีวิต แบบธรรมชาติและอาศัยสิ่งที่เป็นธรรมชาติแท้ ๆ เพื่อสร้างความสงบสุขและบูรณาการ ให้แก่ร่างกาย จิตใจ และอารมณ์

### 1.3 ทรัพยากรทางด้านความรู้

ทรัพยากรทางด้านความรู้ (Knowledge Resources) ทรัพยากรทางด้านความรู้ หมายถึง ทรัพยากรที่เกิดจากการสร้างสรรค์และพัฒนาและฝึกอบรม จะพบมากในปัจจุบัน ด้านแรงงานที่มีทักษะเฉพาะ เช่น นักวิทยาศาสตร์ วิศวกร นักการตลาด และเจ้าหน้าที่เทคนิค การพัฒนาทางด้านความรู้จะเกิดจากการสนับสนุนของทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน โดยประเทศใดก็ตามที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรทางด้านนี้มากมีนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนประเทศนั้น จะมีศักยภาพในการพัฒนาและการแข่งขันกับประเทศต่าง ๆ ได้ เช่น สาธารณรัฐสิงคโปร์มีการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการให้บริการสปาเพื่อสุขภาพกับพนักงานสปา เพื่อนำความรู้ที่ได้ ไปใช้ในการบริการลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความพอใจและมั่นใจในประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

### 1.4 ทรัพยากรทางด้านเงินทุน

ทรัพยากรทางด้านเงินทุน (Capital Resources) ทรัพยากรทางด้านเงินทุน (Capital Resources) หมายถึง จำนวนและต้นทุนในการจัดหาและได้มาซึ่งเงินทุน ประเทศใดก็ตามที่มีแหล่งเงินทุนในประเทศที่มีต้นทุนต่ำ อัตราดอกเบี้ยต่ำและความมั่นคงของแหล่งเงินในประเทศ รวมถึงปริมาณเงินทุนที่เพียงพอในประเทศ จะทำให้ผู้ผลิตในประเทศนั้นมีความได้เปรียบเหนือกว่าประเทศที่มีข้อจำกัดทางด้านเงินทุน เนื่องมาจากการได้มาซึ่งเงินทุนจะรวมเป็นต้นทุนในการผลิตด้วย หากต้นทุนนี้มีราคาแพงจะส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตที่สูงตามไปด้วย เช่น รัฐบาลได้ร่วมมือกับธนาคารออมสินให้ผู้ประกอบการธุรกิจสปาสามารถกู้เงินลงทุนดอกเบี้ยต่ำพร้อมทั้งมีการลดภาษีให้กับผู้ประกอบการ เพื่อเป็นการสนับสนุนธุรกิจสปา

### 1.5 สาธารณูปโภค

สาธารณูปโภค (Infrastructure) สาธารณูปโภค หมายถึง ปริมาณสาธารณูปโภคที่เพียงพอ และราคาไม่แพง ในที่นี้ คือ เครื่องสาธารณูปโภคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

กับการผลิต เช่น ไฟฟ้า น้ำประปา โทรศัพท์ การขนส่ง เป็นต้น เพราะประเทศใดก็ตามที่มีความพร้อมทางด้านสาธารณูปโภค จะสามารถรองรับการขยายตัวของอุตสาหกรรมในประเทศ การพัฒนาการผลิตในประเทศซึ่งจะส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของผู้ผลิต โดยมีวิธีการแบ่งปัจจัยการผลิต 2 วิธี คือ พอร์ตเตอร์. (Porter. 1990 : 129)

#### 1.5.1 แบ่งปัจจัยการผลิตออกเป็นปัจจัยพื้นฐานและปัจจัยขั้นสูง

ปัจจัยพื้นฐาน หมายถึง ทรัพยากรธรรมชาติ ภูมิอากาศ แรงงานที่มีความชำนาญและกึ่งชำนาญ รวมทั้งทุน ปัจจัยขั้นสูง คือ โครงสร้างพื้นฐานทางโทรคมนาคมสมัยใหม่ บุคลากรที่ได้รับการศึกษาหรือฝึกอบรมในระดับสูง ซึ่งปัจจัยพื้นฐานเป็นบ่อเกิดแห่งความได้เปรียบด้านการแข่งขันที่ไม่ยั่งยืนแต่ปัจจัยขั้นสูงมีความสำคัญมากต่อการเสริมสร้างความได้เปรียบด้านการแข่งขันที่สูง เพราะการพัฒนาปัจจัยขั้นสูงจะต้องใช้เงินทุนสูงและต้องสะสมเป็นระยะเวลานาน เช่น ธุรกิจสปาอยู่ใกล้แหล่งที่มีวัตถุดิบสามารถลดต้นทุนด้านการคมนาคมขนส่งวัตถุดิบ ก่อให้เกิดความได้เปรียบการแข่งขันในด้านการลดต้นทุน

#### 1.5.2 แบ่งปัจจัยการผลิตออกเป็นปัจจัยทั่วไปกับปัจจัยเฉพาะทาง ปัจจัย

ทั่วไป หมายถึง ถนน แหล่งเงินทุน ประเภทหนี้ บุคลากรระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่าที่ไม่จำกัดว่าต้องใช้กับอุตสาหกรรมใด ปัจจัยเฉพาะทาง คือ บุคลากรที่ได้รับการศึกษาหรือฝึกอบรมเฉพาะทาง โดยทั่วไปแล้วปัจจัยเฉพาะทางเมื่อได้รับการพัฒนาสูงขึ้น มีลักษณะเฉพาะทางมากขึ้น เป็นบ่อเกิดแห่งความได้เปรียบด้านการแข่งขันสูงและก่อให้เกิดนวัตกรรมได้มากกว่าปัจจัยทั่วไปและปัจจัยพื้นฐาน เช่น มีแหล่งแรงงานที่มีคุณภาพ พนักงานมีความรู้ความสามารถจึงได้เปรียบในการแข่งขัน

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า เส้นใยปัจจัยการผลิตเป็นปัจจัยได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านทรัพยากรมนุษย์ ความได้เปรียบด้านแรงงานที่มีคุณภาพ ทรัพยากรทางกายภาพความรู้ในการพัฒนาฝีมือแรง ด้านต้นทุนและสาธารณูปโภค

## 2. เส้นใยด้านอุปสงค์

เส้นใยด้านอุปสงค์ อุปสงค์หรือความต้องการ คือ ความต้องการภายในประเทศ ซึ่งจะทำให้เกิดความได้เปรียบด้านการแข่งขันในตลาดโลกได้ เนื่องจากอุปสงค์



หรือความต้องการภายในประเทศจะเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการพัฒนารวมการผลิตสินค้าให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ ความต้องการภายในประเทศที่เพียงพอจะสามารถรองรับการผลิตปริมาณมาก ๆ ในประเทศ ซึ่งจะก่อให้เกิดการประหยัดเนื่องจากสามารถทำการผลิตในปริมาณมาก ๆ นอกจากนั้นปริมาณและความต้องการในประเทศที่เพียงพอจะก่อให้เกิดการพัฒนาและขยายตัวในการผลิตของผู้ผลิตในประเทศอีกด้วย

ความต้องการหรืออุปสงค์ในประเทศ ในรูปของปริมาณและคุณภาพของความต้องการ โดยให้ความสำคัญทางด้านคุณภาพเป็นหลัก คุณภาพของความต้องการ ในที่นี้ คือ การบริโภคที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดควรคำนึงถึงประโยชน์ของการที่องค์กรสามารถนำคำติชมของลูกค้ามาศึกษาวิเคราะห์และปรับปรุงสินค้าให้มีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ปรับปรุงทีมงานให้มีความรู้ความสามารถเพื่อให้บริการต่อลูกค้าทั้งก่อนและหลังการขาย จึงทำให้องค์กรมีผลดำเนินงานดีขึ้น การให้ความสำคัญกับคุณภาพของความต้องการ จะก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนั้นแล้วการเน้นความต้องการภายในประเทศหรือตลาดในประเทศเป็นหลักจะเป็นการลดการพึ่งพาผู้ซื้อในตลาดต่างประเทศและความผันผวนอันเนื่องมาจากตลาดภายนอกประเทศเพราะมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา อาจกระทบผู้ผลิตในประเทศได้หากไม่สามารถเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาได้ทันการเปลี่ยนแปลงนั้น ก็จะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของตนได้ (วัชรวิยา สุขศีล, 2548 : 113)

ปัจจัยเกี่ยวกับเงื่อนไขความต้องการหรืออุปสงค์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน ดังนี้

## 2.1 โครงสร้างการแบ่งตลาดของอุปสงค์ในประเทศ

โครงสร้างการแบ่งตลาดของอุปสงค์ในประเทศ (Segment Structure of Demand) โครงสร้างการแบ่งตลาดของอุปสงค์ในประเทศ องค์กรหรืออุตสาหกรรมมักจะมีข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันระหว่างประเทศ ถ้าองค์กรหรืออุตสาหกรรมนั้นมีอุปสงค์ในประเทศที่คล้ายคลึงกับอุปสงค์โลกและตลาดส่วนที่คล้ายคลึงกับอุปสงค์โลกเป็นตลาดส่วนที่สำคัญขององค์กรหรืออุตสาหกรรมนั้นมากกว่าตลาดส่วนเดียวกันของประเทศอื่นในทางกลับกันตลาดส่วนที่มีความสำคัญน้อยในอุตสาหกรรมมักจะเสียเปรียบคู่แข่งจากต่างประเทศ ถ้าตลาดส่วนนั้นมีความคล้ายคลึงกับอุปสงค์โลก

## 2.2 ผู้ซื้อที่รู้จักจริง

ผู้ซื้อที่รู้จักจริง (Sophisticated and Demanding Buyers) ผู้ซื้อที่รู้จักจริงในสินค้าหรือบริการใดจะตั้งมาตรฐานไว้สูงเวลาเลือกซื้อสินค้าหรือบริการนั้น ซึ่งเท่ากับเป็นแรงกดดันให้องค์กรต้องพัฒนาซื้อได้เปรียบด้านการแข่งขัน ดังนั้น ประเทศจะมีซื้อได้เปรียบด้านการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่มีผู้ซื้อในประเทศที่รู้จักจริงกว่าผู้ซื้อในต่างประเทศ

## 2.3 อุปสงค์ในประเทศเกิดขึ้นก่อนประเทศอื่น

อุปสงค์ในประเทศเกิดขึ้นก่อนประเทศอื่น (Anticipatory Buyer Needs) อุตสาหกรรมที่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองอุปสงค์ในประเทศ จะได้เปรียบด้านการแข่งขันระหว่างประเทศถ้าอุปสงค์ต่อสินค้าหรือบริการเกิดขึ้นในประเทศนั้นก่อนแล้วจึงเกิดขึ้นในประเทศอื่น ๆ ภายหลัง ในบางกรณีผู้ซื้อในประเทศอาจก่อให้เกิดอุปสงค์ที่ล่วงหน้าในประเทศและถ้าหน้าอุปสงค์ในต่างประเทศ ในทางตรงกันข้ามถ้าอุปสงค์ในประเทศเกิดขึ้นแล้ว และเกิดขึ้นเฉพาะในประเทศนั้น โดยไม่กลายเป็นอุปสงค์สากล อุตสาหกรรมในประเทศสำหรับอุปสงค์ก็จะเสียเปรียบด้านการแข่งขันระหว่างประเทศ หรือถ้าอุปสงค์ในประเทศตอบสนองอย่างล่าช้าต่อความต้องการใหม่ที่เป็นสากลประเทศนั้นจะเสียเปรียบด้านการแข่งขันระหว่างประเทศในอุตสาหกรรมนั้น พอร์เตอร์. (Porter. 1990 : 127)

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า เส้นใยอุปสงค์เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการพัฒนาการผลิตสินค้าให้มีประสิทธิภาพ ทั้งด้านคุณภาพและปริมาณตามความต้องการของผู้ซื้อ โดยคำนึงถึงส่วนแบ่งของตลาด

## 3. อุตสาหกรรมเกี่ยวข้องและสนับสนุน

อุตสาหกรรมเกี่ยวข้องและสนับสนุน อุตสาหกรรมการผลิตสินค้าชนิดใดที่จะมีความได้เปรียบด้านการแข่งขันอุตสาหกรรมนั้นจะต้องมีอุตสาหกรรมที่สนับสนุนและเกี่ยวเนื่องที่สามารถส่งเสริมความสามารถหรือศักยภาพของอุตสาหกรรมนั้น เนื่องจากอุตสาหกรรมสนับสนุนนี้จะทำให้มีการพัฒนาผลิตสินค้าให้ตรงกับความต้องการภายในประเทศและต่างประเทศมากขึ้น โดยที่อุตสาหกรรมที่สนับสนุนและเกี่ยวเนื่องจะมีความเชื่อมโยงกันในการที่จะทำให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการผลิตให้มีคุณภาพและ

ปริมาณตรงกับความต้องการของผู้บริโภคมากขึ้น ทำให้การผลิตมีประสิทธิภาพ มีต้นทุนการผลิตต่ำ

การที่ประเทศใดที่มีอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่องที่มีความได้เปรียบเชิงแข่งขันจะก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขันระหว่างประเทศของอุตสาหกรรมนั้น ๆ ทั้งนี้มาจากสาเหตุ 2 ประการที่สำคัญ ได้แก่

### 3.1 ช่องทางการจัดหาที่รวดเร็วมีประสิทธิภาพ

ช่องทางการจัดหาที่รวดเร็วมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะก่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว สามารถลดต้นทุนการผลิตและขยายตลาดให้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว หรืออาจได้รับสิทธิพิเศษมากกว่าผู้ผลิตรายอื่นในต่างประเทศในการมีวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนที่ดีที่สุด ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาอุตสาหกรรมในประเทศ และวัตถุดิบในประเทศยังถูกใช้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด อีกทั้งยังเป็นการลดต้นทุนการนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศได้อีกด้วย

### 3.2 ความร่วมมือกันอยู่ตลอดเวลาระหว่างผู้ผลิตที่ใช้วัตถุดิบกับผู้ผลิตวัตถุดิบ

ความร่วมมือกันอยู่ตลอดเวลาระหว่างผู้ผลิตที่ใช้วัตถุดิบกับผู้ผลิตวัตถุดิบ เช่น มีการพัฒนาและร่วมมือกันพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตให้มีประสิทธิภาพ จะก่อให้เกิดการพัฒนาาร่วมกันทั้งสองฝ่าย พอร์เตอร์. (Porter, 1990 : 66)

ประเทศมีโอกาสสูงที่จะประสบความสำเร็จในตลาดระหว่างประเทศสำหรับอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่ง ถ้ามีอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่องตั้งอยู่ในประเทศเดียวกัน หรือมีการกระจุกตัวกันเกิดความร่วมมือกัน ก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขันระหว่างประเทศเหนืออุตสาหกรรมนั้นในประเทศอื่น ๆ

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนของอุตสาหกรรมทำให้การผลิตมีประสิทธิภาพมีต้นทุนการผลิตต่ำ เช่น การเปิดช่องทางการจัดหาวัตถุดิบที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพโดยความร่วมมือระหว่างผู้ใช้วัตถุดิบกับผู้ผลิตวัตถุดิบ

#### 4. บริบทของการแข่งขันและกลยุทธ์ธุรกิจ

บริบทของการแข่งขันและกลยุทธ์ธุรกิจ การจัดการ โครงสร้างและระบบการบริหารอย่างเหมาะสมของผู้ผลิตในอุตสาหกรรมนั้นและการแข่งขันของผู้ผลิตในอุตสาหกรรมชนิดเดียวกันภายในประเทศ จะทำให้เกิดการปฏิบัติตามการบริหารและการผลิตที่มีประสิทธิภาพของผู้ผลิตในอุตสาหกรรมมากขึ้น และเป็นแรงกดดันในการที่จะทำให้เกิดการพัฒนาสินค้าให้มีคุณภาพและรูปแบบที่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคมากขึ้น ซึ่งจะทำให้มีความได้เปรียบด้านการแข่งขันมากขึ้น

สภาพการแข่งขันในประเทศเป็นตัวกำหนดหนึ่งที่มีความสำคัญมากต่อการกำหนดความได้เปรียบเชิงแข่งขันของประเทศ การแข่งขันที่รุนแรงในประเทศสำหรับอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่ง จะทำให้อุตสาหกรรมนั้นประสบความสำเร็จในตลาดระหว่างประเทศในระดับที่สูงมาก เนื่องจากจะเกิดแรงกดดันต่อกันและกันให้มีการพัฒนามากขึ้น ซึ่งการแข่งขันในประเทศไม่ได้หมายถึงแต่เฉพาะการแข่งขันทางด้านราคาเท่านั้น การแข่งขันในด้านอื่น ๆ ได้แก่ เทคโนโลยีอื่นจะนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงแข่งขันที่ยั่งยืนกว่า และการแข่งขันในประเทศที่เข้มข้นมักจะกดดันให้เกิดการส่งออกเพื่อแสวงหาตลาดเพิ่มเติมเพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบด้านต้นทุนที่ลดลงเมื่อมีการผลิตครั้งละปริมาณมาก ๆ กระบวนการแข่งขันจะมีประโยชน์เพิ่มขึ้นอีกมากถ้าผู้แข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกันไม่อยู่กระจัดกระจายไปทั่วประเทศ แต่กระจุกตัวอยู่ในอาณาเขตเดียวกันมีการติดต่อและทำธุรกรรมอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอตลอดเวลา และมีการเปิดตลาดโดยไม่กีดกันการนำเข้า เพื่อที่จะทดแทนการขาดแคลนสภาพการแข่งขันในประเทศที่เข้มข้นได้บ้างสำหรับประเทศเล็ก ๆ นอกจากนี้จำนวนผู้แข่งขันเพียงอย่างเดียวไม่ก่อให้เกิดประโยชน์หากขาดซึ่งคุณภาพ ดังนั้น จุดที่สำคัญคือคุณภาพของการแข่งขันต้องเข้มข้นด้วย เพราะสภาพการแข่งขันในประเทศที่เข้มข้นจะทำให้ทรัพยากรที่สำคัญของประเทศถูกนำไปใช้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด พอร์ตเตอร์.

(Porter, 1990 : 131)

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า บริบทของการแข่งขันและกลยุทธ์ธุรกิจเป็นระบบการบริหารอย่างเหมาะสมของผู้ผลิตให้เกิดการปฏิบัติตามการบริหารและการผลิตที่มีประสิทธิภาพของผู้ผลิตตรงกับความต้องการของผู้บริโภคทำให้ได้เปรียบด้านการแข่งขัน

## 5. บทบาทรัฐบาล

บทบาทรัฐบาล เป็นการวิเคราะห์ถึงบทบาทของภาครัฐบาลที่มีผลต่อการรักษาการแข่งขันระดับนานาชาติ โดยตัวอย่างที่เห็นได้ชัดที่สุด คือ นโยบายด้านต่าง ๆ ที่ช่วยเกื้อหนุนต่อองค์กรในรูปแบบที่ต่างกันออกไป

บทบาทของภาครัฐว่ามีอิทธิพลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบต่อทรัพยากรที่เป็นปัจจัยการผลิต คือ ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรความรู้ ทรัพยากรทุน และทรัพยากรสาธารณสุขโลก โดยปัจจัยการผลิตเหล่านี้อาจถูกกระทบจากนโยบายการให้เงินสนับสนุนของภาครัฐ นโยบายผ่านตลาดทุน นโยบายการศึกษา เป็นต้น นอกจากนี้ ฉันทวัฒน์วันดี (2551 : 65) กล่าวว่า อุตสาหกรรมธุรกิจสุขภาพ ซึ่งเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมหลักที่รัฐบาลให้การสนับสนุน โดยมีนโยบายที่ให้การช่วยเหลือธุรกิจสปาในด้านการตลาด การจัดการ การบริการ และการเงิน มีกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในเรื่อง กฎระเบียบเกี่ยวกับมาตรฐานของการบริการ มาตรฐานของผู้ให้บริการ กฎระเบียบเกี่ยวกับภาษี รวมถึงกฎระเบียบด้านสุขภาพอนามัย โดยมีหน่วยงานที่ให้การช่วยเหลือสนับสนุนการดำเนินงาน และ วิวรรณ ศรีรับสุข (2555 : 26) กล่าวว่า รัฐบาลได้มีนโยบายในการพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ ภาครัฐสามารถปรับเปลี่ยนความต้องการภายในประเทศด้วยการกำหนดมาตรฐานสินค้า ภาครัฐสามารถมีอิทธิพลต่ออุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน รวมทั้งการแข่งขันภายในประเทศ ด้วยการกำหนดนโยบาย ออกกฎ ระเบียบต่าง ๆ เช่น นโยบายด้านภาษีอากร การสนับสนุนส่งเสริมด้านการวิจัยและพัฒนา ด้านเงินทุนรวมถึงการสนับสนุนให้มีสถาบันการศึกษาที่สามารถผลิตบุคลากรเพื่อสนับสนุนภาคอุตสาหกรรมอีกทั้งอาจใช้นโยบายด้านการเงินและการคลัง เพื่อสนับสนุนการส่งออก การกำหนดนโยบายที่เกี่ยวกับการค้าระหว่างประเทศอย่างเหมาะสม การสนับสนุนและแทรกแซงจากภาครัฐอาจมีผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบทั้งในระยะสั้น และระยะยาว ผลกระทบเชิงบวกอาจช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในตลาดระดับสากลให้แก่องค์กร ส่วนผลกระทบเชิงลบ อาจทำให้องค์กรธุรกิจไม่มีความกดดันในการพัฒนาสินค้า หรือกระบวนการผลิต ซึ่งอาจทำให้ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ในระดับสากลลดลง จะเห็นว่าภาครัฐสามารถช่วยส่งเสริมหรือลดทอนความสามารถในการแข่งขันขององค์กร แต่ไม่สามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กรได้โดยตรง พอร์ตเตอร์. (Porter. 1998 : 625)

นอกจากนี้ภาครัฐบาลมีการเปิดตลาดบริการที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ รัฐบาลได้มีนโยบายในการพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางสุขภาพของเอเชียมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2547 – 2551) และต่อมาได้ผลักดัน แผนยุทธศาสตร์ฯ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2553 – 2557) โดยกำหนดให้มีบริการที่เป็นแหล่งรายได้หลักเข้าสู่ประเทศ จำนวน 4 ผลผลิตหลัก คือ 1) บริการรักษาพยาบาล : เน้นคุณภาพการรักษาให้เป็นเลิศแก่ชาวต่างประเทศ โดยไม่กระทบการรักษาสุขภาพของคนในประเทศเอง 2) บริการส่งเสริมสุขภาพ : เน้นการผลักดันบริการเกี่ยวเนื่องกับสุขภาพ ทั้งการนวดแผนไทยและธุรกิจสปาสู่สากล 3) บริการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก : เพื่อดึงชาวต่างประเทศเข้ามารักษาพยาบาลในประเทศและโดยใช้การแพทย์ทางเลือกและสมุนไพรมากขึ้น เป็นการลดการพึ่งพาการนำเข้ายาจากต่างประเทศ และเป็นการเผยแพร่เอกลักษณ์และภูมิปัญญาไทยสู่นานาชาติ 4) ผลิตภัณฑ์สุขภาพและสมุนไพรไทย : เน้นการสนับสนุนสมุนไพรที่มีคุณภาพและศักยภาพให้เข้าสู่ตลาดเครื่องสำอางค์ ตลาद्याและอาหารเสริมสุขภาพ และได้มีการจัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการบริหารศูนย์กลางสุขภาพระหว่างประเทศ ภายใต้กระทรวงสาธารณสุข เพื่อรับผิดชอบการดำเนินงาน โดยมีบทบาทในการกำหนดทิศทางของประเทศไทย ด้วยการทำงานแบบบูรณาการร่วมกับทุกภาคส่วนและภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งจัดทำข้อเสนอในเชิงนโยบายให้กับภาครัฐบาล ตลอดจนทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศไทยด้านบริการสุขภาพและบริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายให้ทันสมัย (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, สำนักการค้าบริการและการลงทุน. 2555 : เว็บไซต์ )

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า บทบาทรัฐบาลเป็นบทบาทการสนับสนุนของภาครัฐบาล ในนโยบายการลดภาษีอากร สนับสนุนส่งเสริมด้านการวิจัยและพัฒนา ด้านเงินลงทุนและการพัฒนาอบรมบุคลากร

ผู้วิจัยจึงนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ เพื่อหาแนวทางปรับตัวให้สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยศึกษาจากตัวบ่งชี้ทางด้านเงื่อนไขปัจจัยการผลิต เงื่อนไขด้านอุปสงค์ อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน บริบทของการแข่งขันและกลยุทธ์ และบทบาทรัฐบาล เนื่องจากโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีการ

เชื่อมโยงเกี่ยวเนื่องกันมากขึ้น ควรมีการสร้างจุดเด่นและแก้ไขจุดอ่อนองค์กรให้มีความเข้มแข็ง

### แนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรของภาครัฐหรือของภาคเอกชน ได้ให้ความสนใจและความสำคัญกับการประเมินผลองค์กรอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจเอกชนเริ่มให้ความสนใจกับแนวคิดและเครื่องมือทางเทคนิคต่าง ๆ ในการประเมินผลองค์กร เนื่องจากสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้ต้องมีเครื่องมือตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการประเมินผลความสำเร็จขององค์กรเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับผู้บริหารขององค์กร โดยในอดีตที่ผ่านมาการวัดผลทางการเงินเป็นสิ่งที่ถูกนำมาใช้ประเมินองค์กรอย่างแพร่หลาย มอร์ทีสและคณะ (Maltz and Others. 2003 : 187) แต่นับจากทศวรรษ 1990 เป็นต้นมา แนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ได้กลายเป็นเครื่องมือการวัดผลการดำเนินงานที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย เนื่องจากเป็นแนวคิดที่ช่วยในการประเมินผลองค์กรที่มีมุมมองมากกว่าการอาศัยตัวชี้วัดทางการเงิน นอกจากนั้นแนวคิดนี้ได้พัฒนาเป็นเครื่องมือการจัดการที่มากกว่า การประเมินผลองค์กร แต่เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ

ในปัจจุบันการวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพได้พัฒนามากกว่าการเป็นแค่ระบบการประเมินผลองค์กรแต่ได้กลายเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และเป็นเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยทำให้องค์กรมุ่งเน้น และให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น การประเมินผลองค์กรกำลังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในองค์กรต่าง ๆ และถือเป็นหนึ่งในหน้าที่ทางการจัดการของผู้บริหาร โดยหน้าที่ทางการจัดการทั้ง 4 ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการและชี้นำ (Leading) การประเมินผลและการควบคุม (Controlling) แคลิป์แลนและนอตตัน. (Kaplan and Norton 1996 : 37 ; พสุ เดชะรินทร์. 2548 : 24-25)

### ความหมายและความสำคัญของผลการดำเนินงาน

ผลการดำเนินงาน คือ ค่าความสำเร็จของการประกอบธุรกิจ สามารถนำไปวิเคราะห์เพื่อนำไปเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ โดยทั่วไปครอบคลุมทั้งปริมาณ คุณภาพ โดยการวัดผลการดำเนินงานจะต้องกำหนดว่าจะวัดความสำเร็จของแต่ละผลงานอย่างไร

หมายถึง จะต้องกำหนดว่าการดำเนินการของแต่ละแผนงาน มีวัตถุประสงค์เพื่ออะไร การจะบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวจะต้องดำเนินการอย่างไร ผลผลิต (Outputs) ของกิจกรรมและผลลัพธ์ (Outcomes) ของการดำเนินงาน คือ อะไรจะใช้สิ่งใดเป็นตัวชี้วัด ซึ่งตัวชี้วัดจะทำหน้าที่บอกคำตอบของประเด็นที่ต้องการทราบในการวัดผลการดำเนินงาน

#### ความหมายของผลการดำเนินงาน

จากการศึกษา ได้มีผู้ให้ความหมายของผลการดำเนินงาน ดังนี้

สิทธิศักดิ์ พุทธรูปติกุล (2546 : 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่สามารถสร้างออกมาได้เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมาย ซึ่งผลงานมีหลายระดับ ตั้งแต่ผลงานส่วนบุคคล ผลงานของหน่วยงาน และผลประกอบการระดับองค์กร

พสุ เดชะรินทร์ (2547 : 3) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง ระบบหรือกระบวนการในการบริหารชนิดหนึ่งที่สำคัญการกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPI)

สิทธิศักดิ์ พุทธรูปติกุล (2547 : 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่สามารถสร้างออกมาได้เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมาย ซึ่งผลงานมีหลายระดับ ตั้งแต่ผลงานส่วนบุคคล ผลงานของหน่วยงาน หรือผลประกอบการระดับองค์กร

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ (2548 : 3) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง ปริมาณงานที่ได้รับจากการปฏิบัติหน้าที่ ที่มีการกำหนดขั้นตอน และการปฏิบัติงาน

สุนน มาลาสิทธิ์ (2548 : 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้จากการผลิต การปฏิบัติงานของหน่วยงานหรือการให้บริการลูกค้า

จุฑาภรณ์ ไชยา (2549 : 7) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการและสามารถบอกได้ว่าธุรกิจในปัจจุบัน มีผลการดำเนินงานเป็นอย่างไร ซึ่งอาจอยู่ในรูปยอดขาย อัตรากำไร และผลประกอบการ

ศลิษา ภมรสติชัย (2549 : 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลที่ได้จากการแปลงสภาพปัจจัยการผลิตให้เกิดเป็นผลผลิตที่เป็นสินค้าหรือบริการ โดยมีสารสนเทศย้อนกลับเพื่อให้องค์กรสามารถผลิตสินค้าหรือให้บริการในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ



ศิริชัย กาญจนวาลี (2550 : 132) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลผลิต (Outputs) เป็นผลโดยตรงจากการดำเนินกิจกรรม ผลกระทบ (Impacts) เป็นผลที่เกิดขึ้นต่อเนื่องมาจากผลผลิต และผลลัพธ์ (Outcomes) เป็นผลจุดหมายปลายทางที่เกิดขึ้นต่อเนื่องมาจากผลกระทบ

จุฬารัตน์ ชันแก้ว (2551 : 48) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง วิธีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ทางด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน ซึ่งแต่ละองค์กรสามารถที่จะเลือกตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับองค์กรนั้น ๆ เพื่อทำให้องค์กรต่าง ๆ มีตัวชี้วัดที่เป็นมาตรฐานสามารถควบคุมผลการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

อนันต์ ภวภูตานนท์ (2551 : 24) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง เครื่องมือชนิดหนึ่งทางการจัดการที่ช่วยให้้องค์กรสามารถที่จะถ่ายทอดรายละเอียดของแผนกลยุทธ์ไปสู่บุคคลทุกระดับที่เกี่ยวข้องในองค์กร รวมถึงจะช่วยให้้องค์กรสามารถประเมินผลลัพธ์ของการนำแผนไปปฏิบัติ และสามารถวิเคราะห์ได้ว่าเกิดข้อบกพร่องหรือปัญหาขึ้นในด้านใดเพื่อที่จะนำข้อมูลดังกล่าวไปแก้ไขปัญหาได้ตรงตามจุดมากขึ้น

ไฮวอนเน่น (Hyvonen. 2007 : 343) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวัดผลการดำเนินงาน (Performance Measures) หมายถึง การวัดผลการดำเนินงาน 2 ด้าน ด้านความร่วมมือ (Contemporary) และด้านการเงิน (Financial) ด้านความร่วมมือ ประกอบด้วยตัววัดที่ไม่เกี่ยวกับเงิน การวัดแบบดุลยภาพ ความพึงพอใจของลูกค้า การวัดเชิงคุณภาพและด้านการเงิน ได้แก่การแบ่งปันผลกำไร การควบคุมกำไร การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงงบประมาณและอัตราเงินทุนหมุนเวียน

ฮัสและคณะ (Hsu and Others. 2008 : 188) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน (Firm Performance) หมายถึง การกำหนดตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความได้เปรียบจากผลิตภัณฑ์ ทรัพยากร ความเป็นสากลขององค์กร ฐานะทางการเงิน การเรียนรู้ทางสังคม การเรียนรู้ทางเทคโนโลยี การเรียนรู้ทางการตลาด การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ความหมายของผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่สามารถสร้างออกมาโดยมีการกำหนดขึ้นก่อนและการปฏิบัติงาน มีการวัดหรือการประเมินผลเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้

## ความสำคัญของผลการดำเนินงาน

เมื่อธุรกิจประกอบกิจการมาช่วงระยะเวลาหนึ่ง สิ่งที่ธุรกิจต้องการรู้มากที่สุด คือ ผลการดำเนินงาน (Performance) ของธุรกิจ เพื่อนำผลการดำเนินงานมาใช้ในการตัดสินใจ และการวางแผนว่าธุรกิจจะดำเนินงานต่อไปทางไหนดี ตัวบ่งชี้ถึงผลการดำเนินงานของธุรกิจว่าธุรกิจมีผลการดำเนินงานดีหรือไม่นั้นดูจากรายได้จากการให้บริการทั้งหมดต่อปี (Annual Revenue) การมีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น (New Customers) ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่ม (Increase Market Share) และกำไรสุทธิ (Net Profit) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. รายได้จากการให้บริการทั้งหมดต่อปี (Annual Revenue) รายได้ขององค์กรประกอบไปด้วย

1.1 รายได้ประจำ ได้แก่ ค่าบริการ ที่ได้จากลูกค้ามาใช้บริการ

1.2 รายได้ผันแปร ได้แก่ รายได้จากการขายสินค้า

ถ้ารายได้ประจำ และรายได้ผันแปรขององค์กรเพิ่มขึ้น ผลการดำเนินงานขององค์กรก็น่าจะดีขึ้น

2. การมีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่ม (Increased Market Share) การที่มีลูกค้าเพิ่มขึ้นก็เท่ากับมีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่ม เป็นตัววัดความภักดีของลูกค้ามีมาตรการวัดหลายแบบขึ้นอยู่กับมุมมองที่แตกต่างกัน ซึ่งช่วยให้ธุรกิจเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับลูกค้าในปัจจุบันและรูปแบบความสัมพันธ์ที่จะเกิดขึ้น ในอนาคต ธุรกิจที่ถือว่าประสบความสำเร็จในการบริการลูกค้าสัมพันธ์ ควรจะมีอัตราการได้มาซึ่งลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นทุกปี การที่ธุรกิจจะมีส่วนแบ่งที่เพิ่มขึ้น ได้นั้น ธุรกิจจะต้องพยายามนำเสนอคุณค่าเพิ่มที่เหนือกว่าแก่ลูกค้าของตน ซึ่งลูกค้าก็สามารถใช้บริการดังกล่าวจากธุรกิจรายใดก็ได้ แต่ทำไมต้องเลือกธุรกิจของเรา นั่นก็หมายความว่า ธุรกิจสามารถให้ประโยชน์ที่เหนือกว่าพร้อม ๆ กับสามารถสร้างความประทับใจ และมั่นใจให้กับลูกค้าได้

3 กำไรสุทธิ (Net Profit) กำไรสุทธิเป็นจำนวนเงินรายได้หลังหักต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องแล้วเป็นกำไรสุทธิ (สมเดช โรจน์จรัสเสถียร. 2547 : 215) ซึ่งเมื่อธุรกิจประกอบกิจการไปครบรอบระยะเวลาบัญชีแล้ว ผลการดำเนินงานได้ผลกำไรสุทธิออกมาโดยใช้ยอดรายได้หักด้วยต้นทุน และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องแล้วออกมาเป็นกำไรสุทธิ ถ้าองค์กรสามารถทำกำไรสุทธิได้สูง แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดี

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ความสำคัญของผลการดำเนินงาน คือ การนำผลดำเนินงานมาใช้ในการตัดสินใจ และวางแผนธุรกิจเพื่อให้องค์กรมีผลกำไร โดยมียอดขายได้ทั้งหมด หักด้วยต้นทุน และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ และที่เหลือเป็นกำไรสุทธิ

### ความหมายของความสำคัญของผลการดำเนินงาน

ความสำคัญของผลการดำเนินงาน มีความหมาย ดังนี้

ศิริชัย กาญจนวาสี (2550 : 151 – 153) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงานมีความสำคัญต่อการนำไปใช้ในเชิงปฏิบัติการซึ่งมีหลายรูปแบบ ดังนี้

1. ความสำคัญด้านการใช้ในเชิงความคิด (Conceptual Use) อาจช่วยจุดประกายความคิดของผู้เกี่ยวข้อง ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่ประเมินมากขึ้น
2. ความสำคัญด้านการใช้ในเชิงตรวจสอบยืนยัน (Legitimate Use) อาจถูกใช้เป็นเหตุเป็นผลสนับสนุน ยืนยันผลการตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ทำให้แนวทางและนโยบายที่เลือกใช้นั้นน่าหนัก ตลอดจนความชอบธรรมยิ่งขึ้น
3. ความสำคัญด้านการใช้ในเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Use) อาจถูกใช้เป็นเรื่องช่วยติดตามกำกับ ควบคุมการประเมินว่าได้มีการทำตามแนวทาง ระเบียบขั้นตอนที่กำหนดไว้ เพื่อให้งานนั้นมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับมากยิ่งขึ้น
4. ความสำคัญด้านการใช้ในเชิงปฏิบัติการ (Instrumental Use) อาจใช้โดยตรงในทางปฏิบัติ เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงแก้ไข ทำให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานหรือการดำเนินงานทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร โดยอาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์กร วิธีการดำเนินงาน ระเบียบข้อบังคับขององค์กร โครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร

พสุ เดชะรินทร์ (2555 : เว็บไซต์) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) สะท้อนถึงความรู้สึกรู้สึกของพนักงานว่าสามารถทำงานและรับผิดชอบได้โดยอิสระด้วยตนเองหรือไม่ หรืออีกนัยหนึ่ง คือ การเป็นเจ้าของตนเอง ไม่ต้องคอยให้ใครมาตรวจซ้ำถึงการทำงานหรือการตัดสินใจที่ได้ทำไป ถ้าระดับของความรับผิดชอบสูง (Responsibility) แสดงว่ารู้สึกว่าได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ให้สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง แต่ถ้ำระดับต่ำ แสดงว่าการตัดสินใจด้วยตนเองหรือการยอมรับความเสี่ยงมีอยู่ในระดับที่ต่ำ

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า การดำเนินงานมีรูปแบบการวัดผลการดำเนินงานหลากหลายรูปแบบทั้งทางด้านการเงินและไม่ใช่งานการเงิน วัดได้จากปริมาณและคุณภาพ

ของผลการดำเนินงาน โดยใช้ทรัพยากรอย่างเต็มศักยภาพ สามารถวัดผลลัพธ์ของงาน  
ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้  
ผู้ประกอบการสามารถประเมินประสิทธิภาพการทำงานในด้านต่าง ๆ พร้อมกัน

การวัดผลการดำเนินงาน แบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) เป็นเหมือน  
เครื่องมือที่ช่วยให้ผู้จัดการสามารถประเมินประสิทธิภาพการทำงานในด้านต่าง ๆ พร้อมกัน  
ดังนี้ แล้วยืดหยุ่นและยืดหยุ่น. (Kaplan and Norton 1996 : 37-45 ; พสุ เดชะรินทร์. 2548 : 24-38)

### การวัดผลการดำเนินงาน

ผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพจะสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร  
จำเป็นจะต้องมีการวัดผลการดำเนินงาน รวมถึงการกำหนดดัชนีชี้วัดเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการ  
ประเมิน (วรรณรัตน์ วัฒนานิมิตกุล. 2547 : 2) การวัดผลเป็นการกำหนดตัวเลขให้กับสิ่งใดสิ่ง  
หนึ่งตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ มีจุดมุ่งหมายที่จะจำแนกหรือจัดอันดับตามความมากน้อยจากสิ่งที่วัดได้  
ตลอดจนให้ผลการเปรียบเทียบสิ่งที่ถูกวัด (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. 2540 : 91) และยังเป็น  
เครื่องมือด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยการวัดผลหรือการ  
ประเมินผลทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มี  
ความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (พิพัฒน์ ก้องกิจกุล. 2547 : 21) เครื่องมือทางการเงิน  
นั้นไม่สามารถบ่งบอกความสำเร็จทางธุรกิจได้ เพราะตัวเลขทางการเงินเป็นตัวเลขในอดีตเป็น  
สิ่งที่แก้ไขอะไรไม่ได้ และไม่สามารถชี้ทิศทางในอนาคต ต้องใช้เครื่องมือวัดที่ไม่ใช่ด้าน  
การเงินเพิ่มเข้ามาด้วย (दनัย เทียนพุด. 2545 : 18) การวัดผลการดำเนินงานมีความสำคัญต่อ  
ธุรกิจ ดังนั้น ระบบงานที่ดีจึงควรมีการวัดผลงานสม่ำเสมอในทุกกิจกรรมหรือกระบวนการที่  
สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมหรือกระบวนการเชิงกลยุทธ์ (दनัย เทียนพุด. 2544 : 24)  
องค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรของภาครัฐหรือภาคเอกชนได้ให้ความสนใจและความสำคัญ  
กับการประเมินผลองค์กรอย่างแพร่หลาย เนื่องจากภาวะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นและการ  
เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทำให้ต้องมีเครื่องมือตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานอยู่  
ตลอดเวลา มอลท์, เชีสซา และ เวลตี้ (Maltz, Shenhar and Reilly. 2003 : 187) การวัดผลการ  
ดำเนินงานแบบมุ่งผลงานมีหลายรูปแบบ ได้แก่

1. การใช้มาตรฐานอ้างอิง (Benchmarking) เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจาก  
การเรียนรู้ ที่จะทำการวัดประเมินและเปรียบเทียบสินค้า บริการ กระบวนการและการปฏิบัติ  
ขององค์กรกับของผู้อื่นที่ได้รับการยอมรับว่ามีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อนำมาสรรค์สร้าง  
ความเป็นเลิศให้เกิดขึ้นในองค์กร (พิภคร์พวง วัฒนสินธุ์และพสุ เดชะรินทร์. 2542 : 334) โดย

รูปแบบของมาตรฐานอ้างอิง ได้แก่ การเปรียบเทียบกับองค์กรที่เป็นคู่แข่งกันโดยตรง (Competitive Benchmarking) การเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะเดียวกัน (Functional Benchmarking) การเปรียบเทียบกับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร (Internal Benchmarking) และการเปรียบเทียบทั่วไป (Generic Benchmarking) วิธีการนี้ทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้โดยทราบถึงข้อดีของตนเองเมื่อเทียบกับผู้อื่น และเป็นการกระตุ้นให้องค์กรเกิดการปรับปรุงเพื่อสร้างวงจรชีวิตขององค์กรขึ้นมาใหม่เกิดการรวบรวมวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศเข้าสู่องค์กรและนำไปสู่วิธีการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ที่สามารถส่งเสริมให้องค์กรมีผลปฏิบัติการที่ดีขึ้น มีอัตราความเสี่ยงจากการล่อลวงลดลง ลดต้นทุนในการผลิต ตลอดจนเป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมสินค้าและบริการในรูปแบบใหม่ ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและทำให้องค์กรสามารถแข่งขันในตลาดได้ต่อไป (พิชิต เทพวรรณ. 2548 : 55)

2. การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) เป็นการบริหารองค์กรทั้งหมดด้วยการจัดการคุณภาพ เพื่อให้มีประสิทธิภาพในด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าหรือเป็นการควบคุมคุณภาพ มุ่งที่เงื่อนไขขององค์กรจากการใช้ความพยายามปรับปรุงคุณภาพของสมาชิกในองค์กร การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายจากผู้ทำการแทนองค์กรและลูกค้า ทำให้องค์กรเกิดความน่าเชื่อถือในการมีผลิตภัณฑ์สำหรับผลิตสินค้า การบริการ ตลอดจนการสั่งซื้อของลูกค้า โดยหลักของแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีหลักการที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กร ดังนี้ (พิชิต เทพวรรณ. 2548 : 56)

2.1 มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เป็นแนวความคิดที่จะปรับปรุงพัฒนาอยู่ตลอดเวลา โดยใช้ความร่วมมือของพนักงานเป็นหลัก ซึ่งก่อให้เกิดความรู้ที่เกิดจากการดำเนินการปรับปรุงพัฒนาวิธีการทำงานและเทคโนโลยีที่มีอยู่ เกิดการพัฒนาทักษะของพนักงานการมีส่วนร่วมกันทำงานเป็นหมู่คณะ ตลอดจนการติดต่อสื่อสารที่มุ่งหมายจะแบ่งปันข้อมูลกันใช้อย่างกว้างขวาง

2.2 การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Involvement) เป็นส่วนสำคัญที่สุดในการบริหารคุณภาพเพราะงานทุกอย่างต้องอาศัยการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง และเอาใจใส่จากพนักงาน การทำงานที่จะประสบผลสำเร็จต้องใช้การร่วมมือทำงานกันเป็นทีม ซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกัน โดยทุกคนในทีมต้องมีจุดมุ่งหมายเดียวกันผลงานของกลุ่มซึ่งเป็นผลงานของทุกคนและมีการอภิปรายกันอย่างอิสระ

2.3 สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า (Customer Satisfaction) การมุ่งเน้นที่ลูกค้าโดยการปรับปรุงกระบวนการทั้งหมดตั้งแต่ต้นจนจบ วงจรด้วยการเอาใจใส่ลูกค้าภายใน (Internal Customer) และลูกค้าภายนอก (External Customer) คือ พนักงานทุกคนต้องถือว่ากระบวนการผลิตหรือให้บริการถัดไปก็นับว่าเป็นลูกค้าเช่นกัน โดยมีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องจึงสามารถทำให้พนักงานเรียนรู้วิธีการลดความผิดพลาดต่าง ๆ ให้เหลือน้อยที่สุดและสามารถหาแนวทางในกระบวนการทำงานให้เกิดสินค้าและบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและลูกค้ามีความพอใจได้

3. ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ (Key Performance Indicators : KPIs) เป็นการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor : CFS) หรือผลสัมฤทธิ์ของงาน (Achievement) โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ องค์กรสามารถใช้ผลของการวัดและการประเมิน พิจารณาความก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร KPIs แบ่งเป็นตัวชี้วัดระดับองค์กร ตัวชี้วัดระดับฝ่ายและตัวชี้วัดระดับบุคคล KPIs มีความเชื่อมโยงกับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ คุณลักษณะที่ดีของ KPIs คือ

3.1 ความเฉพาะเจาะจง (Specific) ตัวชี้วัดควรมีความชัดเจนและมีความมุ่งหมายไปยังสิ่งที่วัด กำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจน ไม่กำกวม เพื่อไม่ให้เกิดการตีความผิดพลาด และเพื่อสื่อสารความเข้าใจให้ตรงกันทั่วทั้งองค์กร

3.2 เป็นรูปธรรม (Measurable) สามารถนำไปวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง ข้อมูลที่ได้จากการวัดสามารถนำไปเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดอื่นและใช้วิเคราะห์ความหมายทางสถิติได้

3.3 สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ (Achievable) องค์กรไม่ควรใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่องค์กรไม่สามารถควบคุมให้เกิดผลได้โดยตรง

3.4 มีความสมจริง (Realistic) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีความเหมาะสมกับองค์กรและไม่ใช้ต้นทุนในการวัดที่สูงเกินไป

3.5 ทันต่อเวลา (Timely) สามารถใช้วัดผลการปฏิบัติงานได้ภายในเวลาที่กำหนดควรปรับปรุงตัวชี้วัดให้ทันสมัยอยู่เสมอ

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า การวัดผลการดำเนินงาน องค์กรที่มีการวัดผลการดำเนินงานเพื่อกำหนดดัชนีชี้วัดให้เป็นเกณฑ์ในการประเมินเปรียบเทียบ มีเครื่องมือตรวจสอบติดตามผลการดำเนินงาน ใช้มาตรฐานอ้างอิงบริหารมีคุณภาพ พัฒนา ปรับปรุง มี

ส่วนร่วมของพนักงานในการสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าใช้ดัชนีพัฒนาวัดผลความสำเร็จของธุรกิจ

### การวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ

การวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) การวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC แบบดั้งเดิมของ Kaplan และ Norton นั้น ได้รับความนิยมนำมาใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างแพร่หลาย (สิทธิศักดิ์ พฤษชัยปิติกุล. 2547 : 11) เพราะว่า BSC เป็นระบบการบริหารจัดการที่สามารถจูงใจให้เกิดการบุกเบิกและปรับปรุงพัฒนาในด้านต่าง ๆ ที่สำคัญไม่ว่าจะเป็นทางด้านผลิตภัณฑ์ ด้านกระบวนการ ด้านลูกค้า และด้านการพัฒนาตลาด (พิพัฒน์ ก้องกิจกุล. 2547 : 15) เครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินผล BSC เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (พสุ เดชะรินทร์. 2548 : 20) ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยประยุกต์แนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (BSC) ของ พสุ เดชะรินทร์. (2548 : 21) มาใช้ในการวิจัย

### ความหมายของการวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC

จากการศึกษา ได้มีผู้ให้ความหมายของการวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC ดังนี้ ศรีเพ็ญ ทรัพย์มันชัย (2541 : 37) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยทั่วไปกิจการจะใช้เครื่องมือวัดทางการเงิน เช่น อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนหรือกำไรต่อหุ้น เป็นมาตรฐานการสำคัญในการวัดผล โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และเครื่องมือวัดที่ไม่ใช่การวัดทางการเงิน

คณัย เทียนพุด (2544 : 24) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC หมายถึง เครื่องมือที่ใช้บ่งบอกว่าธุรกิจประสบความสำเร็จหรือควรปรับปรุงวิธีทำธุรกิจอย่างไร

อัจฉรา จันทร์ฉาย (2545 : 81) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC หมายถึง เครื่องมือวัดผลที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งจะมีการวัดและประเมินองค์กร

วรรณรัตน์ วัฒนานิมิตรกุล (2547 : 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC หมายถึง เครื่องมือซึ่งเกิดจากแนวความคิดที่ช่วยองค์กรเปลี่ยนจากกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติ โดยเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งเป็นขั้นของการกำหนดปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ

สิทธิศักดิ์ พฤษชัยนิติกุล (2547 : 15) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC หมายถึง ระบบการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานแบบสมดุลรูปแบบหนึ่ง โดยมีรูปแบบและวิธีการที่จะช่วยให้การถ่ายทอดทิศทาง กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรลงสู่การปฏิบัติเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือสื่อสารที่ดีในการสื่อสาร ทั้งกลยุทธ์และผลงานสู่พนักงานทุกระดับในองค์กร อันจะนำไปสู่การพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

แคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan and Norton, 1996 : 75) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC หมายถึง เครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือประเมินที่ครอบคลุมมิติในการจัดการ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

นิเว็น (Niven, 2002 : 12) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC หมายถึง ระบบในการวัดและประเมินกลยุทธ์ขององค์กรเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในติดต่อสื่อสารกับพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร และระบบในการบริหารจัดการเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร

บาลาด สกอกลาส คอลลาโบราทีฟ (Balanced Scorecard Collaborative Inc. 2012 : เร็บ ไซต์) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC หมายถึง กรอบสำหรับการนำไปปฏิบัติและการจัดการกลยุทธ์ในทุกระดับของธุรกิจ โดยเชื่อมโยงวัตถุประสงค์และการวัดกลยุทธ์องค์กร การบันทึกผลสำเร็จทำให้ธุรกิจสามารถมองเห็นผลงานทั้งหมดขององค์กร วิธีการแบบ BSC ไม่ใช่รายการของการวัดที่ไม่เคลื่อนไหวแต่เป็นกรอบสำหรับการนำไปปฏิบัติและการจัดวางองค์กร

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC หมายถึง กระบวนการวัดความสำเร็จการดำเนินงานของกิจการโดยวัดทั้งในส่วนที่วัดเป็นตัวเงินได้ และไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้ ซึ่งผลการดำเนินงานที่ไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้นี้จะเป็น



เครื่องมือทางการจัดการและเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินประสบความสำเร็จ

### ความสำคัญของการวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC

การวัดผลการดำเนินงาน เป็นกระบวนการประเมินผลงานและความก้าวหน้าในการดำเนินงานเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมาย ซึ่งการวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC มีความสำคัญต่อธุรกิจ ดังนี้ (คณัย เทียนพุด. 2544 : 24)

1. เพื่อให้ทราบว่าขณะนี้เราทำได้ดีเพียงใด
2. เพื่อให้ทราบว่าขณะนี้ผลงานของเราห่างจากเป้าเพียงใด
3. เพื่อให้มั่นใจว่าผู้รับบริการหรือลูกค้าพึงพอใจในการบริการหรือผลิตภัณฑ์
4. เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการของเรายังคงอยู่ในสถานะควบคุมได้และ

ยังคงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่มุ่งหวัง

5. เพื่อให้ทราบว่าเรามีจุดอ่อนหรือโอกาสพัฒนาในประเด็นใดบ้าง

ดังนั้น ระบบงานที่ดีจึงควรมีการวัดผลงานสม่ำเสมอในทุกกิจกรรมหรือกระบวนการ ที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมหรือกระบวนการเชิงกลยุทธ์ BSC ยังช่วยนำเอาสิ่งที่มุ่งเน้นขององค์กรไปสู่โครงการงานการเปลี่ยนแปลงภายในต่าง ๆ ที่จะดำเนินการกันในช่วงเวลาหนึ่งที่กำหนดไว้ ในฐานะที่เป็นการวัดเทียบเคียง โครงการใหม่ ๆ ทั้งหมดที่จะถูกประเมินผล หน้าที่ของ BSC จึงเป็นมากกว่าระบบการวัดผล และมีลักษณะที่โดดเด่นอยู่ 4 ประการด้วยกัน ได้แก่ (พิพัฒน์ ก้องกิจกุล. 2547 : 13)

5.1 BSC เป็นภาพสะท้อนจากบนลงล่าง (Top - Down) ของพันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กร ในทางตรงกันข้ามตัววัดต่าง ๆ ที่องค์กรส่วนใหญ่เฝ้าติดตามดูนั้นมักเป็นแบบล่างขึ้นสู่บน ซึ่งก็ได้มาจากกิจกรรมต่าง ๆ หรือกระบวนการเฉพาะกิจต่าง ๆ ปกติครั้งที่มักจะไม่ค่อยสอดคล้องสัมพันธ์กับกลยุทธ์โดยรวมทั้งหมดขององค์กร

5.2 BSC เป็นการมองไปข้างหน้า โดยเป็นการเน้นถึงความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งนอกเหนือจากตัววัดทางการเงินซึ่งทำให้ทราบผลการดำเนินงานตามช่วงระยะเวลาและยังสามารถที่จะบ่งชี้ให้เห็นว่าสามารถที่จะปรับปรุงผลการดำเนินงานสำหรับช่วงระยะเวลาต่อไปได้อย่างไร

5.3 BSC ผนวกรวมตัววัดต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกเข้าด้วยกันทำให้มองเห็นถึงจุดต่าง ๆ ที่ต้องให้น้ำหนักความสำคัญว่าเอนเอียงไปในทางใดทางหนึ่งในระหว่าง

ตัววัดผลการดำเนินการต่าง ๆ ที่เกิดในอดีตและช่วยให้มั่นใจได้ว่าความสำเร็จในอนาคตสำหรับตัววัดตัวหนึ่ง ๆ นั้นจะไม่เกิดขึ้นบนความล้มเหลวของตัววัดอีกตัวหนึ่งอย่างแน่นอน

5.4 BSC ช่วยให้มีความมุ่งมั่นซึ่งจากการที่กิจการกำหนดตัววัดต่าง ๆ ไว้จำนวนมากเกินไปกว่าที่จะนำไปใช้ได้จริง BSC ช่วยให้สามารถบรรลุผลได้กับตัววัดแค่เพียงบางตัวที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จจริง ๆ เท่านั้น

เพื่อให้การถ่ายทอดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์จากระดับองค์กรลงสู่ระดับปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ จะมีการถ่ายทอดบัตรคะแนนลงไปเป็นลำดับชั้น ด้วยวิธีการนี้จะทำให้ทุกระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กรสูงสุด ระดับฝ่าย ระดับหน่วยงาน หรือแม้แต่ระดับบุคคลจะมีบัตรคะแนนเป็นของตนเอง ต้องรับผิดชอบผลงานของตนเอง ซึ่งเป็นการสื่อสารเป้าหมายและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่เป็นรูปธรรมลงสู่ทุกระดับ

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพเป็นระบบการบริหารจัดการปรับปรุงพัฒนา ด้านการระบวนการ ด้านลูกค้า และด้านการพัฒนาตลาด เครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินผล BSC เป็นเครื่องมือด้านการจัดการในการทำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยการวัดและประเมิน มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กร

#### องค์ประกอบของการวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC

องค์ประกอบของการวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC แบ่งออกเป็นหลายด้าน ดังนี้ แนวคิดของ พสุ เดชะรินทร์ ได้สรุปว่าการวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC มีองค์ประกอบทั้งหมด 4 องค์ประกอบ ดังนี้ แคปแล้นและนอตตัน. (Kaplan and Norton 1996 : 49 ; พสุ เดชะรินทร์. 2548 : 38)

#### 1. ด้านลูกค้า

มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นดัชนีที่สะท้อนถึงความสำเร็จที่เกิดจากกลยุทธ์ขององค์กรที่ได้มี การวางแนวทางไว้และมีการดำเนินการอย่างดี ว่ามีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้าเดิมและการได้มาซึ่งลูกค้าใหม่ จำนวนส่วนแบ่งการตลาด และความสามารถในการทำกำไรจากลูกค้า ไม่ว่าจะเกิดจากการที่ลูกค้าได้รับสินค้าที่มีคุณภาพ รวมทั้งความรวดเร็ว ถูกต้องในการส่งมอบสินค้า อันเป็นประโยชน์ที่จะนำไปสู่การปรับปรุงและการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า (สิทธิศักดิ์ พุกขพิติกุล. 2546 : 61)

เนื่องจากลูกค้าสามารถส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อความสำเร็จในการบริหารงานขององค์กร เมื่อลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้า ผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรจะส่งผลให้ยอดขายเพิ่มขึ้นจำนวนมากขึ้นและทำให้มีรายได้และกำไรเพิ่มขึ้น ดังนั้น การพิจารณามุมองด้านลูกค้าจะครอบคลุมวัตถุประสงค์ 5 ประการ ดังนี้

### 1.1 ส่วนแบ่งทางตลาด

ส่วนแบ่งทางตลาด (Market Share) จะพิจารณาความสามารถในการขายสินค้าว่าสามารถขายได้เท่าไร เมื่อเปรียบเทียบกับสินค้าที่ขายในตลาดทั้งหมด ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นว่าส่วนแบ่งตลาดที่องค์กรเข้าไปแย่งชิงจากคู่แข่งได้มากหรือน้อยเพียงใด เช่น ร้านสปาบีวตี้ ฟูลา ขายผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางค์ในจังหวัดมหาสารคาม ความต้องการผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางค์ของร้านสปาบีวตี้ ฟูลา ต่อปี เท่ากับ 500,000 ชิ้น โดยปัจจุบันร้านบีวตี้ ฟูลา ครอบครองส่วนแบ่งตลาดอยู่ ร้อยละ 50 ส่วนแบ่งทางการตลาดช่วยให้ร้านบีวตี้ ฟูลา มีความมั่นใจและเชื่อมั่น ในศักยภาพการแข่งขัน สำหรับผลิตภัณฑ์ขององค์กรในตลาดรวมถึงผลิตภัณฑ์ใหม่ที่จะจำหน่ายในอนาคตด้วย

### 1.2 อัตราการซื้อซ้ำ

อัตราการซื้อซ้ำ (Customer Retention Rate) จะพิจารณาว่าลูกค้าที่เคยใช้บริการหรือซื้อผลิตภัณฑ์ขององค์กรไปแล้ว มีความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรหรือไม่มากน้อยเพียงใด ถ้าลูกค้าที่เคยใช้บริการหรือซื้อผลิตภัณฑ์ขององค์กรไปแล้วกลับมาใช้บริการหรือซื้อผลิตภัณฑ์ซ้ำอีก แสดงให้เห็นว่าลูกค้ามีความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร เช่น ลูกค้าองค์กรซึ่งเคยซื้อผลิตภัณฑ์จากองค์กร ได้กลับมาซื้อผลิตภัณฑ์ที่องค์กรอีกในอัตราการซื้อซ้ำ ร้อยละ 7 นอกจากนี้ ยังแนะนำลูกค้ารายใหม่ให้มาซื้อผลิตภัณฑ์ที่องค์กรด้วย ส่งผลให้องค์กรมีลูกค้าเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ และฐานะลูกค้าขององค์กรก็มั่นคงมากขึ้น

### 1.3 การเจาะตลาดหรือการหาลูกค้าใหม่

การเจาะตลาดหรือการหาลูกค้าใหม่ (Market or Customer Acquisition) จะพิจารณาความสามารถขององค์กรในการพยายามเจาะตลาดหรือนำเสนอผลิตภัณฑ์กับลูกค้ารายใหม่ เพื่อเป็นการขยายตลาดและฐานลูกค้าขององค์กร นอกจากนี้พิจารณาความพึงพอใจของลูกค้ากลุ่มใหม่ที่มีต่อองค์กรด้วย ถ้าองค์กรสามารถขยายตลาดหรือฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ได้

ตลอดเวลาแสดงให้เห็นว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี และลูกค้ามีความพึงพอใจในคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรมากขึ้น เช่น องค์กรมียอดขายในปี 2554 จากลูกค้าจำนวน 500 ราย ซึ่งเป็นลูกค้าใหม่ จำนวน 125 ราย แสดงว่าจำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 25 ของลูกค้าเดิม

#### 1.4 ความพึงพอใจของลูกค้า

ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) จะพิจารณาว่าลูกค้าที่เคยซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการ มีความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรมากน้อยอย่างไร ซึ่งองค์กรสามารถวัดความพึงพอใจได้หลายลักษณะ เช่น การวัดจากจำนวนการร้องเรียนจากลูกค้าว่ามีมากน้อยเพียงใด การสำรวจทัศนคติของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร เช่น ราคา ความคุ้มค่า ระยะเวลาในการให้บริการ ความคงทน และรูปแบบ องค์กรพยายามผลิตผลิตภัณฑ์หรือเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด โดยมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและเพื่อผลกระทบโดยตรงที่มีต่อยอดขาย ทำให้องค์กรมีรายได้มากขึ้น และกำไรเพิ่มขึ้น

#### 1.5 กำไรต่อลูกค้า

กำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability) ตัวชี้วัด ได้แก่ กำไรต่อลูกค้าหนึ่งราย วัดได้จากส่วนต่างของรายได้ต่อลูกค้าหนึ่งรายและต้นทุนต่อลูกค้าหนึ่งราย จากการทำต้นทุนตามกิจกรรมในระบบ (Activity Based Costing) จะทำให้สามารถทราบต้นทุนต่อลูกค้า (เบญจมาภรณ์ อิศรเดชและคณะ. 2551 : 96)

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ด้านลูกค้า คือ ดัชนีสะท้อนความสำเร็จที่เกิดจากกลยุทธ์ขององค์กรในการวางแผนทางและการดำเนินงานที่ดี ส่งผลในส่วนแบ่งทางตลาด มีอัตราการซื้อซ้ำ การเจาะตลาดหาลูกค้าใหม่และความพึงพอใจของลูกค้า

## 2. ด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร

#### ด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร (Internal Process Perspective)

กระบวนการภายในองค์กรมีการพัฒนาหรือไม่ผู้บริหารของธุรกิจที่ประสบความสำเร็จไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน เพียงอย่างเดียวหนึ่ง แต่จะขึ้นอยู่กับทั้งผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน ผลการดำเนินงานทางการเงินจะ

ให้ความสำคัญกับกิจกรรมของธุรกิจ (ปพฤกษ์ อูสาหะวาณิชกิจ. 2547 : 442) มุมมองด้านกระบวนการภายใน ประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ 5 ประการ

1. ระบบการลำเลียงเข้า (Inbound Logistics) ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ

ที่เกี่ยวข้องกับการได้รับการขนส่ง การจัดเก็บ และการแจกจ่ายวัตถุดิบต่าง ๆ เช่น การจัดการวัตถุดิบการควบคุมวัตถุดิบ การบริหารคลังสินค้า การจัดทำกำหนดเวลาของรถขนส่งในการเดินทางไปและกลับ กับแหล่งวัตถุดิบ

2. การดำเนินงาน (Operations) ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยน

หรือแปรรูปวัตถุดิบต่าง ๆ ให้ออกมาเป็นสินค้า (Transforming Inputs into Final Product) ซึ่ง ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ เช่น การแปรรูป การประกอบ การบรรจุหีบห่อ การดูแลรักษาเครื่องจักรและการทดสอบ

3. ระบบการลำเลียงออก (Outbound Logistics) ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ

ที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรวบรวมจัดจำหน่ายสินค้าและบริการที่เสร็จแล้วไปยังผู้บริโภค เช่น การจัดการคลังสินค้า และการจัดตารางเดินรถเพื่อขนส่ง

4. การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ

ที่เกี่ยวกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการขององค์กรธุรกิจ เช่น โฆษณา การจัดรายการส่งเสริมการขาย การจัดทำงานขาย การเลือกสรรช่องทางการจัดจำหน่าย และการกำหนดราคา

5. การบริการลูกค้า (Customer Service) ได้แก่ กิจกรรมที่ครอบคลุมถึง

การให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าหรือบำรุงรักษาสินค้ารวมทั้งการบริการหลังการขาย เช่น การติดตั้ง การซ่อมบำรุง การจัดหาอะไหล่ การอบรมการใช้สินค้า และกิจกรรมเสริมหรือกิจกรรมสนับสนุนสามารถแบ่งออกได้หลายด้าน เช่น การจัดซื้อ ได้แก่ กิจกรรมหรือหน้าที่ในการจัดหาหรือจัดซื้อวัตถุดิบเข้าเพื่อนำมาใช้ในกิจกรรมหลักต่าง ๆ วัตถุดิบเข้าเหล่านี้ประกอบไปด้วยทั้งวัตถุดิบเครื่องจักร และเครื่องมือต่าง ๆ การพัฒนาเทคโนโลยี ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้แก่ตัวสินค้าหรือกระบวนการ เช่น กิจกรรมด้านการวิจัยและพัฒนา การพัฒนาและออกแบบสินค้า การเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม การแสวงหาเทคโนโลยีต่าง ๆ การจัดการทรัพยากรบุคคล ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตั้งแต่การวิเคราะห์ความต้องการด้านบุคลากร การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรม การบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน และโครงสร้างพื้นฐานของกิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทั่วไปในองค์กรการวางแผน การบัญชีและการเงิน

มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) คือ การให้ความสำคัญกับกระบวนการพัฒนาในองค์กรเพื่อพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพของการบริหารงานคุณภาพของการทำงาน และนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เนื่องจากกระบวนการภายในเป็นฐานให้องค์กรมีศักยภาพในการบริหารงานและเป็นกำลังสนับสนุนการต่อสู้แข่งขันกับองค์กรอื่น การพิจารณามุมมองด้านกระบวนการภายในจะครอบคลุมวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ ดังนี้

## 2.1 ประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ (Efficiency) จะพิจารณาถึงความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรของกิจการในกิจกรรมทางด้านต่าง ๆ และให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่นำเข้าและผลที่ออกมา ซึ่งการวัดประสิทธิภาพของการดำเนินงานภายในสามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น เวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้า ผลิตภัณฑ์ หรือบริการ ระยะเวลา โดยเฉลี่ยในการประมวลผลของแต่ละคำสั่งซื้อความเร็วในการให้บริการลูกค้า และอัตราการขนส่งที่ตรงเวลา ซึ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระยะเวลานี้อาจเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรได้เปรียบการแข่งขัน และประสบความสำเร็จกลายเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้ในระยะยาว นอกจากนี้องค์กรจะได้พิจารณาจากจำนวนของเสียหรือของชำรุดเสียหายที่เกิดขึ้นต่อจำนวนผลิตภัณฑ์ทั้งหมดที่ผลิตขึ้นมาได้ เรียกว่าอัตราของเสีย ถ้าองค์กรมีอัตราของเสียหรือชำรุดเสียหายมาก แสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวมของกระบวนการผลิตไม่เป็นไปตามที่วางแผนไว้ซึ่งจะมีผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตขององค์กร และส่งผลกระทบต่อมุมมองทางการเงิน

## 2.2 คุณภาพ

คุณภาพ (Quality) จะพิจารณาว่ากระบวนการหลักของการดำเนินงานภายในองค์กรมีคุณภาพหรือไม่ องค์กรสามารถวัดกระบวนการภายในได้หลายรูปแบบ เช่น การวัดคุณภาพของการให้บริการสามารถวัดจากจำนวนลูกค้าต่อบุคลากร 1 คน จะทำให้องค์กรทราบว่าบุคลากรต้องให้บริการลูกค้ากี่ราย ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพการให้บริการของบุคลากร การวัดคุณภาพหรือศักยภาพทางด้านระบบสารสนเทศขององค์กรสามารถวัดจากอัตราการใช้งานของเครื่องคอมพิวเตอร์แต่ละเครื่องจะทำให้องค์กรทราบว่าเครื่องคอมพิวเตอร์จำนวนกี่เครื่องต้องรองรับการใช้งานกี่คน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการบริหารที่มีอนาคต

### 2.3 นวัตกรรมใหม่

นวัตกรรมใหม่ (Innovation) จะพิจารณาถึงการนำเสนอสิ่งใหม่หรือผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ให้กับลูกค้า ซึ่งกิจการจะมีการวัดจากการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ในแต่ละปี ความสามารถในการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ให้กับลูกค้าได้ตามเป้าหมายที่กำหนดและวางไว้ระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ โดยเริ่มตั้งแต่วันที่นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ จนถึงระยะเวลาที่องค์กรนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการดังกล่าวออกสู่ตลาด เช่น องค์กรอาจมีเป้าหมายว่าระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่จะต้องไม่เกิน 6 เดือน ถ้าเกิน 6 เดือน แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีความล่าช้าในการเพิ่มนวัตกรรมใหม่ในกระบวนการดำเนินงานทำให้ความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าลดน้อยลงได้ ส่งผลให้ผลการดำเนินงานทางการเงินขององค์กรไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (เบญจมาภรณ์ อิศรเดช และคณะ, 2551 : 96)

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร มีการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพ คุณภาพและนวัตกรรมใหม่ในกระบวนการดำเนินงานให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ตามวัตถุประสงค์

### 3. ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth Perspective) คำนึงว่าด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต เป็นการวัดผลซึ่งจะวิเคราะห์โครงสร้างพื้นฐานที่องค์กรต้องการสร้างขึ้นเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงในระยะยาว การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพจะพิจารณามุมมองทั้ง 4 ด้าน คือ มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต มุมมองด้านการเงิน ซึ่งมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต จะต้องระบุถึงองค์กรที่ต้องการบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ทั้งนี้เพื่อการพัฒนาศักยภาพของกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ทำให้เกิดผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพและตรงกับความต้องการของลูกค้ามากขึ้น ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและนำไปสู่ผลการดำเนินงานทางการเงินที่วางแผนไว้ การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมีความซับซ้อนและมีการแข่งขันที่รุนแรงเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น การดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จ จำเป็นต้องมีการปรับตัว มีการเรียนรู้ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

(เขาวลิต วงศ์ตั้ง. 2551 : 98) การพิจารณามุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต จะครอบคลุมวัตถุประสงค์ 3 ประการ ดังนี้

### 3.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ซึ่งประกอบด้วย ทักษะความสามารถของพนักงาน (Skills) ตัวชี้วัดได้แก่ จำนวนชั่วโมงที่พนักงานได้รับการอบรมต่อปีหรือการทำแบบทดสอบความรู้ความสามารถ (Competency Test) ทักษะดี และความพึงพอใจของพนักงาน (Attitude and Employee Satisfaction) ตัวชี้วัด ได้แก่ การสำรวจทัศนคติของพนักงาน อัตราการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงาน (Turnover) ตัวชี้วัด ได้แก่ อัตราการเข้าออกของพนักงาน จะพิจารณาถึงการพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากรที่มีความทันสมัยและก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นตลอดเวลา เนื่องจากองค์กรที่สามารถรักษามูลค่าของบุคลากรอยู่กับองค์กรต่อไปในระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่มีการฝึกอบรมให้มีทักษะ และความสามารถสูงขึ้นแล้ว เช่น อัตราการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร อัตราการหมุนเวียนพนักงานดัชนีความสามารถบุคลากร ซึ่งอัตราส่วนเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรทราบถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นไปตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่

### 3.2 การพัฒนาสาธารณูปโภค เครื่องมือและอุปกรณ์

การพัฒนาสาธารณูปโภค เครื่องมือและอุปกรณ์ (The Development Of Infrastructure Tools and Equipment) ตัวชี้วัด ได้แก่ ความถูกต้องของข้อมูลอัตราที่ระบบไม่สามารถใช้งานได้ (Down - Time Rate) ความทันสมัยของข้อมูล ตัวชี้วัด ได้แก่ การทำให้เป็นปัจจุบันของข้อมูล ความครอบคลุมของข้อมูล ตัวชี้วัด ได้แก่ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ข้อมูลได้หรือไม่ จะพิจารณาถึงการพัฒนาระบบสาธารณูปโภค เครื่องมือและอุปกรณ์ที่สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานนำไปสู่การพัฒนากระบวนการภายในองค์กรที่ดีขึ้น ดังนั้น องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงเครื่องมือและอุปกรณ์ให้มีความทันสมัยอยู่ตลอดเวลาและลงทุนเพิ่มในระบบสาธารณูปโภค เพื่อให้สามารถรองรับต่อการขยายตัวและดำเนินงานในอนาคตขององค์กรได้ โดยเฉพาะทางด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น สัดส่วนของงบประมาณการลงทุนในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่ต่ำกว่าร้อยละ 5 ของรายรับทั้งหมด ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาระบบสาธารณูปโภค เครื่องมือ และอุปกรณ์ได้อย่างต่อเนื่อง



### 3.3 การพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน

การพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Development Environment to Work) วัฒนธรรมองค์กร เป็นระบบที่เกี่ยวกับการจูงใจขององค์กรที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ ตัวชี้วัดได้แก่ จำนวนข้อเสนอที่พนักงานเสนอ และมีการนำไปปฏิบัติ จะพิจารณาถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากร การกล้าแสดงออกและการเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรในการทำงานได้มากขึ้น เพื่อให้พัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ องค์กรจะต้องมีการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถรวมถึงการบำรุงขวัญและกำลังใจของบุคลากร เพื่อให้มีแรงจูงใจในการทำงานและอยู่กับองค์กรต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร ทำให้ เกิดการพัฒนาศักยภาพของกระบวนการภายในอายุงาน โดยเฉลี่ยของพนักงานในองค์กรสามารถวัดขวัญและกำลังใจที่ดีที่อยู่กับองค์กรในระยะยาว ถ้าอายุน้อยเกินไป จะทำให้เกิดปัญหาในเรื่องของการที่บุคลากรในองค์กรมีอัตราเข้าออกค่อนข้างเร็ว และสร้างสรรค์หรือนวัตกรรมใหม่ในกระบวนการทำงานได้ ดังนั้น อายุงานต้องเหมาะสมกับกระบวนการทำงาน

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต มีการพัฒนาศักยภาพของกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมาย พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สาธารณูปโภค เครื่องมือและอุปกรณ์ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

### 4. ด้านการเงิน

มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่แสวงหากำไรจะใช้ผลการดำเนินงานทางด้านการเงินเป็นหลักที่บ่งชี้ว่าองค์กรประสบความสำเร็จหรือไม่ เช่น กำไรสุทธิ อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน รายได้ที่เพิ่มขึ้น ข้อมูลส่วนใหญ่มาจากการเงินทั้งงบกำไรขาดทุน งบดุล และงบกระแสเงินสด ผลการดำเนินงานเป็นเครื่องมือหนึ่ง ซึ่งเป็นส่วนประกอบสำคัญของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพเรียกว่ามุมมองทางการเงิน โดยจะบ่งบอกว่ากลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมาและนำไปใช้ในทางปฏิบัติเกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร การพิจารณามุมมองทางการเงินจะครอบคลุมหลัก 4 ประการ ดังนี้

#### 4.1 การเพิ่มขึ้นของรายได้

ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) วัตถุประสงค์ ขององค์กร เกี่ยวกับการเพิ่มขึ้นของรายได้องค์กรต้องกำหนดแนวทางในการเพิ่มรายได้ ซึ่งมีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น การเพิ่มขึ้นของรายได้จากสินค้าหรือบริการใหม่ ตัวชี้วัด ได้แก่ รายได้จากสินค้าและบริการใหม่ต่อรายได้ทั้งหมดหรือกำไรสุทธิจากสินค้าและบริการใหม่ การเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้าใหม่ ตัวชี้วัด เช่น รายได้จากลูกค้าใหม่ต่อรายได้ทั้งหมด การเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ากลุ่มเดิม การพยายามหารายได้ให้มากขึ้นจากลูกค้ากลุ่มเดิม ตัวชี้วัด ได้แก่ ร้อยละการเพิ่มขึ้นของรายได้ต่อลูกค้าและการเพิ่มขึ้นของรายได้จากการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้าง ราคา ตัวชี้วัด ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นภายหลังการปรับเปลี่ยนโครงสร้างราคา การเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) จะพิจารณาและให้ความสำคัญกับการเจริญเติบโตของรายได้โดยตรงว่าเพิ่มสูงขึ้นหรือไม่อย่างไร เช่น การเติบโตของยอดขาย (Sales Growth) การเติบโตของรายได้โดยรวม (Total Revenue Growth) ซึ่งการเพิ่มขึ้นของรายได้จะส่งผลกระทบต่อ การเจริญเติบโตขององค์กรในภาพรวม รวมถึงความมั่นคงและอยู่รอดได้ในระยะยาว การเพิ่มขึ้นของรายได้สามารถจำแนกออกเป็น 2 สาเหตุ ดังนี้

4.1.1 การเพิ่มขึ้นของรายได้จากสายผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ (Revenue Growth From New Products or Services) จะพิจารณาว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่สามารถสร้างรายได้ให้กับกิจการเท่าใดเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้รวมทั้งหมดขององค์กร เช่น รายได้ของสายผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่คิดเป็นสัดส่วนหรือร้อยละเท่าใดของรายได้รวมทั้งหมด นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพทางการตลาด จากผลิตภัณฑ์ใหม่หรือบริการใหม่ที่น่าออกสู่ตลาดว่ามีประสิทธิภาพต่อการดำเนินงาน โดยรวมขององค์กรอย่างไร

4.1.2 การเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ารายใหม่ หรือตลาดใหม่ (New Customers or New Markets) จะพิจารณาว่าการมีรายได้จากลูกค้ารายใหม่ หรือตลาดใหม่เมื่อเทียบกับรายได้ทั้งหมดขององค์กร เช่น การส่งสินค้าผลิตภัณฑ์ออกไปจำหน่ายในต่างประเทศ การกำหนดกลุ่มเป้าหมายเพิ่มในตลาดต่าง ซึ่งในอดีตลูกค้าเป้าหมายเป็นตลาดบน โดยการคำนวณหาสัดส่วนร้อยละของรายได้ที่เกิดขึ้นจากตลาดต่างประเทศเปรียบเทียบกับรายได้

ทั้งหมดขององค์กร นอกจากนี้จะต้องพิจารณากำหนดที่เกิดจากลูกค้ารายใหม่ด้วยคิดเป็น สัดส่วนร้อยละเท่าไรของกำไรทั้งหมดขององค์กร เนื่องจากการวัดผลกำไรจะทำให้ทราบถึง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการพัฒนาตลาดและลูกค้าใหม่ ในการเปรียบเทียบรายได้ และกำไรที่เกิดจากลูกค้าหรือตลาดใหม่ในต่างประเทศ องค์กรควรเปรียบเทียบในรูปแบบ ของร้อยละมากกว่าจำนวนเงิน เนื่องจากอัตราการเปลี่ยนแปลงอาจมีผลกระทบทำให้สัดส่วน ของรายได้และกำไรที่เกิดจากลูกค้าหรือตลาดใหม่ในต่างประเทศเปลี่ยนแปลง

## 4.2 การลดต้นทุน

ด้านการลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) หรือการเพิ่มขึ้น ของผลิตภาพ (Productivity Improvement) ประกอบไปด้วยการใช้สินทรัพย์ให้เป็นประโยชน์เพิ่มมากขึ้น (Asset Utilization) ซึ่งองค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการลดของต้นทุนหรือ เพิ่มขึ้นของผลิตภาพ เช่น ในการลดลงของต้นทุนรวมตัวชี้วัดที่สำคัญ คือ การลดลงของต้นทุน ต่อหน่วย ตัวชี้วัด ได้แก่ ต้นทุนต่อหน่วยที่ลดลง ต้นทุนต่อผลผลิตที่ลดลง หรือต้นทุนต่อ พนักงานที่ลดลง การลดลงของต้นทุนในการดำเนินงานตัวชี้วัด ได้แก่ ต้นทุนในการดำเนินงาน ที่ลดลง หรืออัตราส่วนของต้นทุนในการดำเนินงานต่อต้นทุนทั้งหมดลดลง การเพิ่มผลิตภาพ ในการดำเนินงาน เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ (Productivity) จะส่งผลให้ต้นทุนลดลง ตัวชี้วัด ได้แก่ รายได้ต่อพนักงาน ผลผลิตต่อพนักงานและการใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์ (Asset Utilization) เนื่องจากถ้าองค์กรมีสินทรัพย์เป็นจำนวนมากและไม่มีการใช้งานอย่าง เต็มที่ก็จะก่อให้เกิดเป็นต้นทุนแก่องค์กร ตัวชี้วัด ได้แก่ ผลตอบแทนของสินทรัพย์ทั้งหมด การ ลดต้นทุน (Cost Reduction) จะพิจารณาและ ให้และ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและปรับปรุง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่ามีผลทำให้ต้นทุนและค่าใช้จ่ายขององค์กรลดลงหรือไม่ อย่างไร อาทิ การปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิตและการดำเนินงาน ซึ่งการลดลงของต้นทุน ส่งผลต่อศักยภาพในการทำงานขององค์กร ในปัจจุบันและอนาคต การลดลงของต้นทุนสามารถ จำแนกออกเป็น 2 สาเหตุ ดังนี้

4.2.1 การลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายหลักขององค์กร (Reduction of Major Cost and Expenses) จะมีการนำวิธีการของระบบงบประมาณเข้ามาช่วยในการวิเคราะห์และ ควบคุมค่าใช้จ่ายโดยอาจจะระบุเป็นตัวเงินหรือเป็นร้อยละ เช่น ค่าใช้จ่ายในการโฆษณา

ในปี 2554 เท่ากับ 72,000 บาท ค่ารับรองคิดเป็นร้อยละ 3 ของรายได้รวมทั้งหมดขององค์กร ซึ่งการกระทำดังกล่าวสามารถช่วยลดและควบคุมการผลิตและการดำเนินงาน

#### 4.2.2 การลดต้นทุนการผลิตหรือต้นทุนการดำเนินงานต่อหน่วย

(Reduction of Cost Per Unit Production or Operation) จะพิจารณาระบบต้นทุนการผลิตและการดำเนินงานและทำการวัดต้นทุนการผลิตหรือต้นทุนการดำเนินงานต่อหน่วย เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบและควบคุมการผลิตและการดำเนินงาน

#### 4.3 การเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ

การเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ (Productivity Improvement) ควบคุม

ประสิทธิภาพและศักยภาพของบุคลากรในการหารายได้โดยเฉลี่ยต่อบุคลากร 1 คน ซึ่งจะใช้ในธุรกิจบริการหรือธุรกิจที่บุคลากรเป็นส่วนประกอบต้นทุนในการดำเนินงานหลักขององค์กร นอกจากนี้ ยังมีการวัดในรูปของกำไร โดยเฉลี่ยต่อบุคลากร 1 คน การวัดทั้งสองรูปแบบจะทำให้องค์กรทราบถึงประสิทธิภาพและความคุ้มค่าของบุคลากรในการสร้างรายได้หรือกำไรให้กับองค์กร

#### 4.4 การใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์มากขึ้น

การใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์มากขึ้น (Asset Utilization) จะพิจารณาประสิทธิภาพในการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และการการลงทุน โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และการลงทุนขององค์กร นอกจากนี้ยังสามารถวัดประสิทธิภาพในการลงทุนได้ด้วย เช่น องค์กรมีการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้บริการลูกค้าจำนวนมาก ดังนั้น องค์กรสามารถวัดประสิทธิภาพของการใช้ประโยชน์จากการลงทุนได้ เช่น จากจำนวนของเงินลงทุนทั้งหมดว่ามีสัดส่วนที่เหมาะสมหรือไม่ จากกำไรขององค์กรที่เพิ่มขึ้นต่อเงินลงทุนทั้งหมดว่ามีสัดส่วนที่เหมาะสมหรือไม่ และจากกำไรขององค์กรที่เพิ่มขึ้นจากการลงทุนที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ที่ไม่คุ้มค่า

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ด้านการเงิน คือ การวัดผลการปฏิบัติงาน ที่แสวงหากำไรจากผลการดำเนินงาน การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดต้นทุน การพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพในการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ การใช้สินทรัพย์ให้ประโยชน์จากการลงทุน

## การดำเนินการของการวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC

การดำเนินการประยุกต์ใช้ BSC ในองค์กร มีขั้นตอนในการจัดทำเริ่มจาก (วรภัทร์ ภูเจริญและธนกฤต จรัสรุ่งชวลิต. 2545 : 101)

1. องค์กรจัดตั้งคณะกรรมการ ซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารจากหน่วยงานต่าง ๆ โดยมีผู้บริหารสูงสุดเป็นประธานคณะกรรมการในการทำ BSC มาประยุกต์ใช้ภายในองค์กร
2. คณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นร่วมกันวิเคราะห์ตนเอง (ซึ่งในที่นี้ หมายถึงองค์กร) โดยใช้เทคนิคของ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของกิจการ (SWOT Analysis) เพื่อที่จะได้ทราบถึงสถานะของตนเองและสามารถวิเคราะห์ได้ว่าในอนาคตองค์กรจะต้องดำเนินการไปในทิศทางใด
3. กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ จากแนวคิดพื้นฐานตามแนวคิดของ BSC จะพบว่าวิสัยทัศน์และกลยุทธ์จะอยู่ ณ จุดศูนย์กลางของมุมมองทั้ง 4 คำว่า “วิสัยทัศน์” เปรียบได้กับจุดมุ่งหมายขององค์กรหรือทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไป
- 4 กำหนดมุมมองตามหลัก BSC หรือมากกว่าตามที่องค์กรเห็นสมควรว่าจะมีมุมมองใดบ้างและกำหนดความสัมพันธ์ของมุมมองว่ามีความสัมพันธ์กันเช่นไร
5. คณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นให้จัดทำและให้ความเห็นชอบแผนที่ทางกลยุทธ์ โดยแผนที่จะแสดงถึงความสัมพันธ์ของแต่ละวัตถุประสงค์ หรือ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator) ภายใต้อะแต่ละมุมมองที่กำหนดขึ้น ซึ่งทุกมุมมองจะสอดคล้องกันและมุ่งไปยังวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้
6. ในแต่ละมุมมอง หรือวัตถุประสงค์นั้นดำเนินการจัดตั้งตัวชี้วัดในแต่ละวัตถุประสงค์ ซึ่งในทุกตัวชี้วัดควรมีกิจกรรม แผนงานหรือ โครงการมารองรับเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้
7. ดำเนินการตามวัตถุประสงค์หรือตัวชี้วัดระดับองค์กร ไปสู่ระดับต่าง ๆ ในองค์กร
8. ดำเนินการตามแผนงาน กิจกรรม หรือ โครงการที่กำหนดขึ้น และเก็บ

รวบรวมข้อมูลตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการฝ่ายบริหาร เพื่อทบทวน ประเมินผล สั่งการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

วิธีการในการถ่ายทอดทิศทางองค์กรจากพันธกิจ ค่านิยม วิสัยทัศน์ ลงไปสู่การ ปฏิบัติอย่างเป็นขั้นตอน ดังนี้ (สิทธิศักดิ์ พุฒย์ปิติ. 2547 : 12)

1. มีการกำหนดทิศทางองค์กรในรูปแบบของพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมและ กลยุทธ์
2. มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
3. มีการกำหนดคะแนนและถ่ายทอดลงสู่ระดับปฏิบัติเป็นระดับชั้น
4. มีการวัดและรายงาน
5. มีการนำผลมาใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

โดยบัตรลงคะแนนจะประกอบด้วยมุมมองที่สมดุลครบถ้วนทั้งสี่มุมมอง แต่ละ มุมมองมีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

1. มีการแปลวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ลงไปสู่วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
2. มีการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับแต่ละวัตถุประสงค์
3. มีการกำหนดเป้าหมายสำหรับแต่ละวัตถุประสงค์
4. มีการกำหนดกิจกรรมเชิงกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ตัวอย่างบัตรลงคะแนน ดังภาพที่แสดงในตาราง 1

ตารางที่ 1 บัตรคะแนน ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบทั้งสี่

| มุมมองด้านลูกค้า                       |  |   |  |
|--|--|---|--|
| วัตถุประสงค์                           | ตัวชี้วัด  | เป้าหมาย                                    | กิจกรรม  |
| เพื่อตอบสนองความต้องการอย่างแท้จริง    | 1. ยอดขาย<br>2. ส่วนแบ่งตลาด<br>3. จำนวนข้อร้องเรียน | 1. ยอดขายรวม<br>2. ร้อยละยอดขายที่เพิ่มขึ้น | 1. สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า                         |
| มุมมองด้านกระบวนการภายในองค์กร         |  |   |  |
| วัตถุประสงค์                           | ตัวชี้วัด  | เป้าหมาย                                    | กิจกรรม  |
| เพื่อส่งมอบครบถ้วนตรงต่อเวลา           | 1. ส่งมอบครบสมบูรณ์<br>2. ส่งมอบตรงเวลา              | 1. ร้อยละความเสียหาย<br>2. ร้อยละความล่าช้า | 1. การส่งมอบที่มีประสิทธิภาพ                         |
| มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต |  |   |  |
| วัตถุประสงค์                           | ตัวชี้วัด  | เป้าหมาย                                    | กิจกรรม  |
| เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากร            | 1. ใด้งานเพิ่ม<br>2. ผลงานมีประสิทธิภาพ              | 1. อัตราผลผลิตต่อคน<br>2. อัตราการเข้าออก   | 1. การฝึกอบรม  |
| มุมมองด้านการเงิน                      |  |   |  |
| วัตถุประสงค์                           | ตัวชี้วัด  | เป้าหมาย                                    | กิจกรรม  |
| เพื่อให้ธุรกิจเติบโต                   | 1. กำไร  | 1. ร้อยละการเติบโตของกำไร<br>2. มูลค่า      | 1. สร้างรายได้จากสินค้าใหม่<br>2. การลดต้นทุนการผลิต |

ที่มา : สิริศักดิ์ พุฒิปิที. 2547 : 18

ภายใต้แต่ละมุมมองจะประกอบด้วย 4 ช่อง ได้แก่ (พสุ เดชะรินทร์. 2544 : 21)

1. วัตถุประสงค์ (Objective) ที่สำคัญของแต่ละมุมมองเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่าง ๆ เช่น วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองทางด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้ารายใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือชื่อเสียงของกิจการ วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วตรงเวลา หรือกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่ การเพิ่มทักษะของพนักงาน การรักษานักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถที่มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองทางการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุน หรือการเพิ่มขึ้นของรายได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ

2. ตัวชี้วัด (Performance Indicators) ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้เป็นเครื่องมือในการบอกว่าการบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ เช่น ภายใต้วัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่าของมุมมองด้านลูกค้า ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ ได้แก่ จำนวนลูกค้า ทั้งหมดหรือจำนวนลูกค้าที่หายไป ภายใต้วัตถุประสงค์ในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพของมุมมอง ด้านกระบวนการภายใน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต หรือร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจคุณภาพ ภายใต้วัตถุประสงค์การพัฒนาทักษะพนักงานของมุมมอง ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ตัวชี้วัด ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปีหรือระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น ภายใต้วัตถุประสงค์การเพิ่มขึ้นของรายได้มุมมองทางการเงิน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา

3. เป้าหมาย (Target) ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการระบุตัวชี้วัด เช่น ตัวชี้วัดนี้การเพิ่มขึ้นของรายได้ในมุมมองด้านการเงินอาจตั้งเป้าหมาย คือ การเพิ่มขึ้นของรายได้ร้อยละเท่าไรต่อปี ตัวชี้วัดนี้จำนวนลูกค้าที่หายไป ในมุมมองด้านลูกค้าอาจตั้งเป้าหมาย คือ จำนวนลูกค้าที่หายไปต้องไม่เกินร้อยละเท่าไรต่อปี ตัวชี้วัดนี้จำนวนของเสียในมุมมองด้าน



กระบวนการภายในอาจตั้งเป้าหมาย คือ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตต้องไม่เกินร้อยละเท่าไรต่อปี ตัวดัชนีจำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี ในมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตอาจตั้งเป้าหมาย คือ จำนวนชั่วโมงในการอบรมเท่ากับเท่าไรต่อวันต่อคนต่อปี

4. แผนงานหรือโครงการ (Project) ที่องค์กรจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นตอนนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการแต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการในมุมมองต่าง ๆ

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC เป็นการวางแผนกำหนดกลยุทธ์แสดงถึงความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมายและแผนงานหรือโครงการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

จากแนวคิดผลดำเนินงานดังกล่าวผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดสำหรับการศึกษาผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต และด้านการเงิน เพื่อให้องค์กรมีกำไรเพิ่มขึ้นจากการดำเนินงานและให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

### แนวคิดเกี่ยวกับบริบทธุรกิจสปา

สปา คือ สถานที่ที่นำน้ำมาเป็นองค์ประกอบและสามารถทำกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความผ่อนคลายร่างกายและจิตใจ

#### ประวัติความเป็นมา

ในทางประวัติศาสตร์ สปา หมายถึง สถานที่ที่มีน้ำและสามารถทำกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความบันเทิง กิจกรรมสันทนาการต่าง ๆ ตลอดจนการบำบัดรักษาด้วยความร้อนจากแหล่งน้ำ (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2549 : 3) และสปาได้ถือกำเนิดขึ้นในราวศตวรรษที่ 17 ในประเทศเบลเยียม ที่เมืองเล็ก ๆ แห่งหนึ่งซึ่งตั้งอยู่ในดินแดนที่เรียกว่า เทือกเขาแห่งอาร์เดนเนส (Ardennes Mounting) ซึ่งชาวเมืองได้นำน้ำพุร้อนจากเทือกเขาแห่งนี้มาใช้ในการดูแลสุขภาพ เพราะเชื่อว่าน้ำพุร้อนสามารถรักษาโรคต่าง ๆ ได้ต่อมาเมืองนี้ได้กลายเป็นสัญลักษณ์ของบ่อน้ำแร่ทั่วไป สปาจึงเป็นภูมิปัญญาที่สืบทอดกันมาตั้งแต่บรรพบุรุษ สมัยอียิปต์โบราณ และยุคโรมัน โดยการนำน้ำ เช่น น้ำร้อน น้ำเย็น ใอน้ำ รวมทั้งโคลนที่อุดมด้วยแร่ธาตุ มาใช้ในการบำบัดร่างกายและจิตใจ ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้

สุขภาพร่างกาย และจิตใจได้รับการผ่อนคลาย ลดความตึงเครียด มีชีวิตชีวา ตลอดจนช่วยรักษาอาการเจ็บป่วยบางประการ

ขอบข่ายของสปาในปัจจุบัน ได้ขยายครอบคลุม ไปถึงการพักผ่อนตามธรรมชาติที่ มีน้ำเป็นองค์ประกอบ โดยมีการเพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวก และนวัตกรรมที่ทันสมัย จน กลายเป็นศูนย์สุขภาพสปา หรือสถานบริการสปารูปแบบใหม่ ซึ่งไม่จำกัดเฉพาะการบำบัดด้วย น้ำเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงการบำบัดด้วยธรรมชาติในรูปแบบอื่น ๆ และเพื่อให้สอดคล้องกับ กระแสการดูแลสุขภาพสุขภาพของคนในปัจจุบัน สปานอกจากจะเป็นกิจกรรมบำบัดสุขภาพด้วย น้ำแล้ว ยังประกอบไปด้วยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบริการด้าน โภชนาการ การออกกำลังกาย การ เสริมความงาม โดยเป้าหมายของกิจกรรมเหล่านี้ คือ การมุ่งตอบสนองต่อความต้องการที่ หลากหลายของผู้ใช้บริการ (กระทรวงสาธารณสุข. 2547 : 13)

### ความรู้เบื้องต้นของธุรกิจสปา

ประเทศไทยมีการกำหนดมาตรฐานการบริการด้านสปาเพื่อสุขภาพออกอย่าง ชัดเจน โดยได้มีการกำหนดตามประกาศกระทรวงสาธารณสุข ว่าด้วยเรื่องกำหนดสถานที่เพื่อ สุขภาพและเสริมสวยในการประกอบธุรกิจสปา และเมื่อนึกถึงสปาต้องนึกถึงสถานที่พักผ่อน ต่าง ๆ เช่น แช่น้ำแร่ น้ำพุร้อน ซัดผิว นวดอโรมา

#### 1. ความหมายสปา

สปาเป็นกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพช่วยผ่อนคลายจิตใจ ความตึงเครียด ความ เมื่อยล้าของร่างกายโดยการแช่น้ำแร่ น้ำอุ่น หรือน้ำพุร้อน มีผู้ให้นิยามความหมาย และที่มาของ ธุรกิจสปาไว้แตกต่างกัน ดังนี้

ธนาคารทหารไทย (2546 : 2) ได้ให้ความหมายของสปาไว้ว่า สปา หมายถึง สถานที่ที่มีการใช้การบำบัดด้วยน้ำอย่างเชี่ยวชาญ และมีบรรยากาศสงบก่อให้เกิดการผ่อนคลายทั้งร่างกายและจิตใจ อาจมีการแนะนำในเรื่องของความงามการดูแลสุขภาพควบคู่ไปด้วย

เศรษฐกิจวิเคราะห์ (2546 : 21) ได้ให้ความหมายของสปาไว้ว่า สปา เป็นคำ ที่มาจากคำว่า เคมม (ออ เกลิม) Kur (Or Cure) ซึ่งเป็นที่รู้จักกันดีในกลุ่มยุโรป หมายถึง เมืองที่มีบ่อน้ำร้อนเพื่อการฟื้นฟูและพักผ่อนหย่อนใจ

วินิจ รังผึ้ง (2546 : 39) ได้ให้ความหมายของสปาไว้ว่า สปา หมายถึง การมี

สุขภาพดีด้วยน้ำ หรือการดูแลรักษาสุขภาพโดยใช้น้ำเป็นหลักในการบำบัดไม่ว่าจะเป็นการอาบ การแช่น้ำแร่ เป็นต้น

วิขร่า เปรมหัตถกิจ (2553 : 8) ได้ให้ความหมายของสปาไว้ว่า สปา หมายถึง น้ำพุ และเป็นภาษาวาลดูน โบราณอันเป็นภาษาท้องถิ่นของเบลเยียม

ณัฐวรรณ เพชรทิพย์ (2555 : เว็บไซต์) ได้ให้ความหมายของสปาไว้ว่า สปา หมายถึง การทำความสะอาด และเสริมอาหารบำรุงให้ลึกถึงผิวหนังใน โดยมีวิธีต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการนวด การบำบัดด้วยน้ำ ซึ่งในการทำสปาแต่ละครั้งนั้นก็เหมือนกับการพักผ่อนของผิวพรรณเพราะนอกจากสิ่งสกปรก และสิ่งอุดตัน ก็จะถูกขจัดออกจนหมด หลังจากทำสปาแล้ว สัมผัสได้ถึงความสบายของผิวพรรณที่แตกต่างจากการพักผ่อนทั่วไป

รัชพล กุลสรารูธ (2555 : เว็บไซต์) ได้ให้ความหมายของสปาไว้ว่า สปา หมายถึง การบำบัดดูแลสุขภาพแบบองค์รวมด้วยวิธีตามธรรมชาติที่ใช้น้ำเป็นองค์ประกอบในการบำบัดควบคู่ไปกับการบำบัดด้วยวิธีทางการแพทย์ทางเลือกอื่น ๆ โดยใช้ศาสตร์สัมผัสทั้ง 5 ได้แก่ รูป รส กลิ่น เสียงและสัมผัส เป็นปัจจัยที่สร้างภาวะสมดุลระหว่างร่างกาย จิตใจ จิตวิญญาณ อารมณ์

ที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า สปาหมายถึง กิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ และการดูแลสุขภาพด้วยน้ำ ช่วยผ่อนคลายจิตใจ ความตึงเครียด และความเมื่อยล้าของร่างกาย

## 2. ความรู้เบื้องต้นของธุรกิจสปา

ความรู้เบื้องต้นของธุรกิจสปา (Introduction To The Spa) สถานบริการเพื่อสุขภาพหรือสถานพยาบาลที่ให้บริการลูกค้าทั่วไปด้วยศาสตร์การนวดเพื่อสุขภาพ การปฏิบัติต่อร่างกายเพื่อสุขภาพ และการใช้น้ำเพื่อสุขภาพเป็นบริการหลัก เพื่อปรับความสมดุลของร่างกายและจิตใจ โดยมีการให้คำแนะนำด้านบริการที่จัดไว้ตามหลักวิชาการ รวมถึงอาจจะมีการให้คำแนะนำการส่งเสริมสุขภาพด้วยการออกกำลังกาย โภชนาการ การปรับพฤติกรรมตามหลักการแพทย์สากล และสร้างหลักสุขภาพด้วยศาสตร์การแพทย์ทางเลือก ที่มีมาตรฐานตามที่กระทรวงสาธารณสุขกำหนดไว้

นอกจากนี้ วรินทร์ หงส์กุล (2546 : 47) กล่าวว่า จากแนวความคิดดั้งเดิมที่เชื่อกันว่า สปาสามารถรักษาโรคต่าง ๆ ได้ ในยุคต่อมาได้พัฒนาพร้อมกับวิวัฒนาการทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสุขภาพ จึงทำให้สปาเปลี่ยนภาพลักษณ์และรูปแบบใหม่มาเป็นกิจกรรม ป้องกันและสร้างเสริมภูมิคุ้มกันโรคแทน ด้วยเหตุนี้ ชนภัทร ทรงศักดิ์ (2546 : 45) จึงทำให้การบริการสปาในแต่ละประเทศมีรูปแบบแตกต่างกันตามความเชื่อ และภูมิปัญญาในการรักษาสุขภาพของท้องถิ่นนั้น แต่มีจุดหมายหลักที่เหมือนกัน คือ รูปแบบการบำบัดที่จิตใจอันนำไปสู่ร่างกายเพื่อการสร้างเสริมสุขภาพ นอกจากนี้ สุรพจน์ วงศ์ใหญ่ (2546 : 14) กล่าวว่า สปายังเป็นการรักษาสุขภาพแบบโบราณมานาน แต่เป็นในรูปแบบของสปาในบ้าน หรือ โฮมสปา เช่น เวลาเป็นหวัดก็จะแช่ตัวในกะละมังน้ำอุ่นที่มีสมุนไพรชนิดต่าง ๆ ที่สำคัญ คือ ใบมะขามอ่อน หอมแดง ตะไคร้ ลูกมะกรูด สมุนไพรเหล่านี้เมื่อถูกความร้อนจากน้ำจะมีไอน้ำมันหอมระเหยออกมาให้สูดดมแก้หวัดคัดจมูกเป็นสปาแบบไทยแท้สมุนไพรไทยหาง่ายในครัวเรือน

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ความรู้เบื้องต้นของธุรกิจสปา หมายถึง สถานบริการเพื่อสุขภาพ บริการลูกค้าทั่วไปด้วยศาสตร์การนวดเพื่อสุขภาพ การปฏิบัติต่อร่างกายเพื่อสุขภาพ และการใช้น้ำเพื่อสุขภาพเป็นบริการหลักเพื่อปรับความสมดุลของร่างกายและจิตใจ

### 3. หลักการของธุรกิจสปาต้องคำนึงถึงสัมพัทธ์ทั้ง 5

หลักการของธุรกิจสปาต้องคำนึงถึงสัมพัทธ์ทั้ง 5 ดังนี้ (ปัทมิดา ตันติเวชกุล, 2549 : 51)

3.1 รูป ลักษณะบรรยากาศแบบบ้านทำให้รู้สึกผ่อนคลาย เพิ่มความสดชื่นด้วยสีเขียวของใบไม้หรือดอกไม้ หรือแสงเทียนตามมุมต่าง ๆ จะทำให้บรรยากาศสดชื่นและผ่อนคลาย

3.2 รส การกินอาหารแบบเมนูสปาซึ่งเป็นวิธีการบำบัดร่างกายอีกวิธีหนึ่ง โดยการกินผักและผลไม้สด เลือกชนิดที่มีน้ำมาก ๆ เช่น แดงโม มะละกอ การดื่มน้ำผลไม้หรือสมุนไพรต่าง ๆ จะช่วยให้ร่างกายสดชื่นขึ้นและขับถ่ายได้ดี

3.3 กลิ่น การจุดเทียนหอมหรือใช้น้ำมันหอมระเหยเมื่อได้สูดหายใจเข้าจะทำให้รู้สึกโล่งสบายขึ้น แต่ละกลิ่นก็มีคุณสมบัติพิเศษแตกต่างกัน

3.4 เสียง การเปิดเพลงเบา ๆ สบาย ๆ ทำให้รู้สึกสงบ ระหว่างการให้บริการหรือจะเป็นเสียงเพลงบรรเลงเบา ๆ

3.5 สัมผัส การนวดน้ำมันเพื่อให้เกิดความผ่อนคลาย หรือใช้วิธีเปิดฝักบัวให้แรงแล้วฉีดน้ำวนเป็นวงกลมไปที่ผิวเริ่มจากเข่าขึ้นมาที่ขา หน้าท้อง หัวใจ เพื่อช่วยกระตุ้นการไหลเวียนของโลหิต

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า หลักการนวดของธุรกิจสปาต้องคำนึงถึงสัมผัสทั้ง 5 รูป รส กลิ่น เสียง สัมผัส เพื่อช่วยกระตุ้นการหมุนเวียนของโลหิต

#### 4. ความรู้เกี่ยวกับสมุนไพรที่ใช้ในร้านสปา

การเลือกใช้สมุนไพรในร้านสปา มี ดังนี้ (ฉวีวรรณ เพชรทิพย์, 2555 : เว็บไซค์)

- 4.1 ผงหรือครีมสำหรับขัดหน้า นวดหน้า และพอกหน้า สมุนไพรที่ใช้เป็นหลัก ได้แก่ ขมิ้นชัน ไพล ขมิ้นอ้อย ว่านนางคำ แดงกวา และน้ำผึ้ง
- 4.2 พอกตัว ขัดผิว ได้แก่ โคลนขาว ดินสอพอง ไพล ขมิ้นอ้อย มะขามเปียก มะขามป้อม มะกรูด เกสรดอกไม้ น้ำผึ้ง มะนาว และงาดำ
- 4.3 ประคบตัว ได้แก่ ไพล ขมิ้นอ้อย ขมิ้นชัน ตะไคร้ ใบมะขาม ใบมะกรูด ใบส้มป่อย การบูร และพิมเสน
- 4.4 อบตัว ได้แก่ เกสรดอกไม้มทั้ง 5 ชนิด คือ มะลิ กุหลาบ ดอกบัวหลวง พิกุล และบุนนาค อาจใช้เกสรดอกไม้อื่นที่มีกลิ่นหอม เช่น รสสุคนธ์ผสมกับการบูร
- 4.5 เพิ่มความขาวใสให้กับผิวหนัง ได้แก่ หม่อน มะขาม ชะเอมเทศ ทานาคา พญารากเดี่ยว และโศดทะนง
- 4.6 ชะลอรอยเหี่ยวย่น ได้แก่ ชาเขียว บัวบก
- 4.7 ทำให้ผิวชุ่มชื้น ได้แก่ งาดำ หลินเจือ
- 4.8 อ่างแช่สมุนไพร สมุนไพรที่ใช้ ได้แก่ ผลมะกรูด ตะไคร้ ใบมะกรูด ข่า และพิมเสน ทั้งนี้ ต้องใช้น้ำอุ่นเพื่อละลายสารที่มีคุณค่าจากสมุนไพรและได้สัมผัสกลิ่นหอมชื่นใจของการบูรและพิมเสน
- 4.9 น้ำมันนวด ได้แก่ น้ำมันดอกทานตะวัน ดอกคำฝอย น้ำมันรำข้าว และสวีท อัลมอน ออย (Sweet Almond Oil)
- 4.10 น้ำมันหอมระเหย ที่ใช้เป็นหลัก ได้แก่ มะลิ กุหลาบ กลิ่น มะลิ โหระพา มะนาว ไพล กระดังงา (Ylang-Ylang) ลาเวนเดอร์ ขิง และข่า

4.11 อาหารและเครื่องดื่มสุขภาพ กระแสความนิยมของอาหารและเครื่องดื่มสุขภาพได้เพิ่มขึ้นเป็นอย่างมาก ทั้งนี้ เป็นเพราะคนเริ่มหันมาสนใจดูแลในสุขภาพตนเองมากขึ้น อาหารไทยมีคุณค่าทางโภชนาการสูงพร้อมทั้งมีไฟเบอร์ ทำให้ไม่มีปัญหาในเรื่องขับถ่าย ดังนั้น จึงมีการจัดเป็นรายการอาหารสำหรับสปาขึ้น ที่ขาดไม่ได้ คือ เครื่องดื่มสมุนไพรที่มีคุณค่าทาง โภชนาการสูง สำหรับประเภทเครื่องดื่มสมุนไพร ควรเน้นการใช้ชนิดที่มีสารอนุมูลอิสระสูงมี แคลอรีต่ำ ไม่ควรมีคาเฟอีนและแทนนิน ถ้าเป็นไปได้ควรงดการใส่น้ำตาลเนื่องจากให้แคลอรีสูง ชาสมุนไพรหลายชนิดที่มีคุณสมบัติเช่นนี้ เช่น ชาหม่อน ชามะตูม ชากระเจี๊ยบ สำหรับเครื่องดื่มจากผลไม้สดก็ล้วนแต่มีคุณค่าทาง โภชนาการ เช่น สับปะรด มะขามป้อม แดงโม และผลไม้สดตามฤดูกาลชนิดต่าง ๆ ส่วนใหญ่สมุนไพรที่ใช้ในสปา มักจะใช้ในรูปของสดหรือชนิดที่ทำให้แห้งโดยไม่ได้สกัดให้สารสกัดเข้มข้นและกำจัดพวกไฟเบอร์ออกไป แล้วจึงไปทำผลิตภัณฑ์ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น โลชั่นและครีมบำรุงผิว แชมพูสระผมและครีมนวด เครื่องดื่มและชาชงสำเร็จรูป เครื่องสำอางที่ทำให้ผิวขาวใส โดยเฉพาะชุดชะลอความแก่ทั้งหมด ซึ่งประกอบด้วย สกรอยเหี่ยวยุ่น ทำให้ผิวชุ่มชื้น ป้องกันแสงยูวี ด้านอนุมูลอิสระ เป็นต้น ก็จะทำได้ลักษณะผลิตภัณฑ์ที่น่าใช้ และทันสมัย ซึ่งจำเป็นต้องตรวจสอบคุณภาพให้ดี สามารถกำหนดวันหมดอายุที่แน่นอนได้นอกจากนี้ยังต้องมีการประเมินด้านความปลอดภัย เช่น การระคายเคืองผิวหนัง การตรวจสอบเชื้อปนเปื้อน โลหะหนัก ยาฆ่าแมลง เป็นต้น

ทั้งนี้การผลิตควรเป็นไปตามเกณฑ์ที่ดีในการผลิต (Good Manufacturing Practice : GMP) เป็นอย่างน้อย เพื่อความมั่นใจว่าจะได้ผลิตภัณฑ์ที่มีความปลอดภัยและใช้ได้ผลจริง ๆ ปัจจุบันมีการใช้ผลิตภัณฑ์สมุนไพรในสปามากขึ้น อย่างไรก็ตามต้องให้แน่ใจว่าผลิตภัณฑ์เหล่านี้มีความคงตัว สามารถเก็บรักษาไว้นานจนถึงวันหมดอายุซึ่งจะรู้ได้จากการตรวจสอบคุณภาพทางกายภาพ โดยดูลักษณะจากภายนอกและการตรวจสอบทางเคมี สำหรับสาระสำคัญในผลิตภัณฑ์ สมุนไพรไทยล้วนมีคุณค่าและสามารถนำมาสร้างมูลค่าเพิ่มได้อีกมาก โดยเฉพาะการทำเป็นผลิตภัณฑ์ที่ใช้ในสปา

4.12 ข้อเสนอแนะในการใช้สมุนไพร ได้แก่ 1) ศึกษาหาข้อมูลของสมุนไพรนั้น ๆ ก่อนนำมาใช้ 2) ต้องใช้สมุนไพรให้ตรงกับโรคที่ได้วินิจฉัยอย่างถูกต้องแล้ว 3) ต้องใช้สมุนไพรให้ถูกต้อง 4) ต้องใช้ให้ถูกส่วนของสมุนไพร 5) ต้องใช้สมุนไพรตามอายุของพืช 6) ต้องเตรียมให้ถูกวิธี และ 7) ความสะอาด ทุกขั้นตอน โดยเฉพาะส่วนหัวใต้ดิน (กระทรวงสาธารณสุข. 2547 : 186)

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า สมุนไพรที่ใช้ในสปาเป็นผงหรือครีมใช้ในการขัดหน้า นวดหน้า พอกหน้า พอกตัว และอบสมุนไพรที่ใช้เป็นหลัก คือ ขมิ้นชัน ไพร ขมิ้นอ้อย แดงกวา และน้ำผึ้ง ช่วยให้บำรุงผิวพรรณและเพิ่มความชุ่มชื้นผิว

## 5. คุณภาพและมาตรฐานของสปาไทย

คุณภาพและมาตรฐานของสปาไทย กองการประกอบโรคศิลป์ กระทรวงสาธารณสุข. 2548: 18) ได้กำหนดมาตรฐานของสปาไทยเพื่อให้สปาไทยมีคุณภาพและมาตรฐานในระดับสากล ดังนี้

5.1 มาตรฐานว่าด้วยลักษณะทั่วไป หมายถึง ข้อกำหนดมาตรฐานที่เกี่ยวกับที่ตั้ง โครงสร้างพื้นฐานอาคาร แสงสว่าง ความปลอดภัยในด้านสุขลักษณะและสุขาภิบาล เป็นต้น

5.2 มาตรฐานว่าด้วยผู้ดำเนินการ หมายถึง การกำหนดให้มีผู้ดำเนินการ ควบคุม ดูแลและรับผิดชอบดำเนินการสปา มีคุณสมบัติ มีความรู้ ความสามารถที่ได้มาตรฐาน

5.3 มาตรฐานว่าด้วยผู้ให้บริการ หมายถึง การกำหนดให้ผู้ให้บริการในสปา (Spa Therapist) มีความรู้ความสามารถให้บริการได้ในบริการที่กำหนด โดยมีหลักฐาน ผ่านการอบรม

5.4 มาตรฐานว่าด้วยความปลอดภัย หมายถึง การจัดระบบปฐมพยาบาลระบบฉุกเฉิน ระบบควบคุมการติดเชื้อและระบบอื่น ๆ เพื่อสร้างความปลอดภัยให้แก่ผู้มารับบริการในสปา

5.5 มาตรฐานว่าด้วยการกำหนดราคา หมายถึง การจัดให้มีการนำเสนอรายการและอัตราค่าบริการที่ชัดเจน เพื่อประชาสัมพันธ์ให้ผู้รับบริการได้ทราบก่อนรับบริการ โดยเฉพาะผู้ให้บริการในสปา (Spa Therapist) จะต้องได้รับการฝึกอบรมให้มียุทธศาสตร์ความรู้ด้านกรวดแผนไทยและองค์ความรู้ด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดูแลสุขภาพ เช่น การอบ ประคบ การนวดน้ำมันหอมระเหย การออกกำลังกาย เพื่อสุขภาพ โภชนาบำบัดและการควบคุมอาหาร โยคะและการทำสมาธิ การใช้สมุนไพรหรือผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ ด้วยการแพทย์แผนไทย ตลอดจนการแพทย์ทางเลือกอื่น

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า คุณภาพและมาตรฐานของสปาไทย กระทรวงสาธารณสุขกำหนดมาตรฐานว่าด้วยลักษณะทั่วไป มาตรฐานว่าด้วยผู้ดำเนินการ ผู้ให้บริการ ความปลอดภัยและการกำหนดราคา

## 6. ความรู้เกี่ยวกับความเครียด

ความเครียดและการจัดการกับความเครียด (Stress and Stress Management)

ความเครียดเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งบุคคลนั้นประเมินแล้วว่าเกินกำลังความสามารถหรือเกินกว่าทรัพยากรที่ตนเองมีอยู่และเป็นอันตรายต่อภาวะความเป็นปกติสุขของตน คือ เมื่อบุคคลต้องเผชิญกับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ใด ๆ แล้วทำให้เกิดความคิดหรือความรู้สึกว่าเป็นเรื่องที่ไม่น่าพึงพอใจ เป็นอันตรายหรือเป็นปัญหาใหญ่ที่ตนเองไม่สามารถจัดการได้และไม่มีใครที่จะช่วยได้ บุคคลนั้นก็เครียดมาก ในทางตรงข้าม หากบุคคลนั้นประเมินว่าสิ่งที่ต้องเผชิญนั้นไม่ใช่เรื่องร้ายแรง อยู่ในวิสัยที่ตนเองจะจัดการได้หรือพอจะหาคนช่วยได้ บุคคลนั้นก็มีความเครียดน้อย ความเครียดเกิดจากการรับรู้ของบุคคลผ่านประสาทสัมผัสทั้ง 5 คือ การมองเห็น การได้ยิน การได้กลิ่น การรับรสและการสัมผัส รวมทั้งความคิดและอารมณ์ความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคลนั้นด้วย ซึ่งเมื่อเกิดความเครียดแล้ว เซลล์ประสาทจะส่งสัญญาณผ่านสารสื่อประสาทไปกระตุ้นต่อมหมวกไตให้หลั่งฮอร์โมนอะดรีนาลินออกมา เพื่อเตรียมร่างกายให้พร้อมจะรับมือกับสถานการณ์นั้น ๆ ซึ่งฮอร์โมนนี้จะมีผลต่อระบบต่าง ๆ ของร่างกาย ได้แก่ 1) ทำให้หัวใจเต้นเร็วขึ้น เพื่อสูบฉีดโลหิตไปเลี้ยงอวัยวะสำคัญ ๆ ในร่างกายได้มากขึ้น 2) ทำให้เลือดไปเลี้ยงผิวหนังน้อยลง อุณหภูมิที่ผิวหนังจะลดลง โดยเฉพาะบริเวณมือและเท้า 3) ทำให้เลือดแข็งตัวเร็วขึ้น เพื่อป้องกันไม่ให้เลือดออกมาก ในกรณีที่ร่างกายเกิดบาดแผล 4) ทำให้เหงื่อออกมากเพื่อขับของเสียออกจากร่างกาย โดยเฉพาะฝ่ามือ ฝ่าเท้า 5) ลดการทำงานของระบบย่อยอาหาร ทำให้รู้สึกท้องอืดเพื่อ อาหารไม่ย่อย 6) ลดการผลิตน้ำลาย ทำให้รู้สึกปากแห้ง คอแห้ง 7) ทำให้การหายใจเร็วขึ้น หลอดลมขยายเพื่อให้ร่างกายได้รับออกซิเจนมากขึ้น 8) ทำให้กล้ามเนื้อหดเกร็งตัว พร้อมทั้งจะเคลื่อนไหวได้อย่างรวดเร็ว และ 9) ทำให้ตับเปลี่ยนไกลโคเจนเป็นกลูโคส ทำให้ร่างกายได้รับพลังงานมากขึ้น พร้อมรับมือกับงานหนักได้ในระยะสั้น ๆ เช่น สามารถวิ่งได้รวดเร็วขึ้นกว่าปกติ สามารถยกของหนักที่เวลาปกติยกไม่ได้ เป็นต้น

ถ้าบุคคลได้ปลดปล่อยพลังที่เกิดจากความเครียดนี้ออกไป ร่างกายจะกลับคืนสู่สมดุล เป็นปกติได้อีกครั้ง แต่ถ้าบุคคลยังคงเก็บความเครียดไว้เป็นเวลานาน ๆ จะทำให้ร่างกายเสียสมดุล เกิดอาการผิดปกติทั้งร่างกาย จิตใจและพฤติกรรม เช่น ปวดศีรษะ ไมเกรน ปวดท้อง ปวดเมื่อยกล้ามเนื้อ ใจสั่นหายใจไม่อิ่ม อ่อนเพลีย เป็นหวัดบ่อย ๆ เสื่อมสมรรถภาพทางเพศ ประจำเดือนมาไม่ปกติ นอนไม่หลับ ใจน้อย หงุดหงิดง่าย จู้จี้ขี้บ่น ซึมเศร้า เบื่อหน่ายชีวิต ก้าวร้าว สูบบุหรี่หรือดื่มสุรามากขึ้น ใช้สารเสพติด เป็นต้น ซึ่งถ้าปล่อยทิ้งไว้อาจทำให้



เจ็บป่วยด้วยโรคร้ายแรงและเรื้อรังต่าง ๆ เช่น โรคหัวใจ โรคความดันโลหิตสูง โรคแผลในกระเพาะอาหาร โรคภูมิแพ้ โรคหอบหืด สาเหตุของความเครียด เกิดจาก ประการสำคัญ 2 ประการ คือ 1) ปัจจัยภายนอกหรือสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน ได้แก่ ปัญหาความขัดแย้งในครอบครัว ปัญหาการเงิน ปัญหาการทำงาน ปัญหาการเรียน ปัญหาสุขภาพ ปัญหาการติดปัญหาน้ำท่วม เป็นต้น 2) ปัจจัยภายในหรือความคิด อารมณ์ความรู้สึกและการประเมินสถานการณ์ของบุคคลซึ่ง พบว่า คนที่มองโลกในแง่ดี มีอารมณ์ขัน ใจเย็น มีความเชื่อมั่นในตนเอง จะมีความเครียดน้อยกว่าคนที่มองโลกในแง่ร้าย เอาจริงเอาจัง ใจร้อน นอกจากนี้คนที่รู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีที่พึ่ง มีคนคอยให้กำลังใจคอยให้ความช่วยเหลือเมื่อมีปัญหา ก็จะมีเครียดน้อยกว่าคนที่อยู่โดดเดี่ยว ไร้ญาติขาดมิตรด้วย จะสังเกตได้ว่า ปัญหาเดียวกันทำให้คนเราเครียดไม่เท่ากัน เช่น บางคนมีหนี้สินมากแต่ก็ยังดำเนินชีวิตได้เป็นปกติ ในขณะที่บางคนมีหนี้สินเท่า ๆ กัน แต่กลับวิตกกังวล ท้อแท้จนคิดฆ่าตัวตาย เป็นต้น ดังนั้น สาเหตุที่แท้จริงของความเครียดจึงมีปัจจัยภายนอก คือ ปัจจัยต่าง ๆ เป็นตัวกระตุ้นเท่านั้น ส่วนสาเหตุที่ทำให้เครียดมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในหรือความคิด อารมณ์ ความรู้สึกและการประเมินสถานการณ์ของบุคคลนั่นเอง ผลกระทบของความเครียด ความเครียดที่มีมากเกินไปหรือถูกเก็บกดเอาไว้จะมีผลกระทบต่อบุคคลในทุกด้าน คือ 1) ผลกระทบต่อตนเอง ทำให้ร่างกายเสียสมดุล การทำงานของอวัยวะต่าง ๆ แปรปรวน ก่อให้เกิดอาการผิดปกติทั้งทางร่างกาย จิตใจ และพฤติกรรมและทำให้เจ็บป่วยบ่อย ๆ 2) ผลกระทบต่อครอบครัว ทำให้ชีวิตครอบครัวไม่เป็นปกติสุข เกิดปัญหาความขัดแย้งกันได้ง่าย เป็นสาเหตุในการหย่าร้างของคู่สมรส เด็กและวัยรุ่นมีปัญหาสุขภาพจิตและพฤติกรรมที่ผิดปกติต่าง ๆ 3) ผลกระทบต่อการเรียน/การทำงาน ทำให้ผลการเรียนตกต่ำการทำงานด้อยประสิทธิภาพ มีการเจ็บป่วย เกิดอุบัติเหตุในการทำงาน ทำให้หน่วยงานต้องเสียค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลเป็นจำนวนมาก เกิดความขัดแย้งกันในหมู่ผู้ร่วมงาน ทำให้การทำงานไม่ราบรื่น ประสบความสำเร็จต่ำ ผลกำไรลดลง 4) ผลกระทบต่อสังคม ทำให้สังคมอยู่ร่วมกันอย่างไม่มีความสุข เกิดการทะเลาะวิวาท การทำร้ายร่างกายกัน การฆ่ากันตาย ตลอดจนการฆ่าตัวตาย ทำให้สูญเสียทรัพยากรบุคคลที่จะเป็นกำลังในการพัฒนาประเทศ (พิสมณต์ คุ้มทวีพร. 2553 : 30)

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า สปาเป็นศาสตร์การนวดเพื่อผ่อนคลายและสุขภาพ โดยใช้น้ำเป็นปัจจัยสำคัญในการบำบัดฟื้นฟู และเพื่อปรับสมดุลของร่างกายและจิตใจ ทำให้ให้ร่างกายสดชื่นและผ่อนคลาย สปากังเดิมใช้ภูมิปัญญาชาวบ้านในการดูแลสุขภาพแบบ

โบราณตามหลักการสัมผัสทั้ง 5 คือ รูป รส กลิ่น เสียง และสัมผัส โดยใช้ น้ำ สมุนไพร และ เกษตรดอกไม้ ในการปรับสมดุลของร่างกาย

### ประเภทของสปา

ประเภทของธุรกิจสปาและประเภทสปาที่ได้รับความนิยม (Types Of Spa Day Spa Is Popular) สปาที่ได้รับความนิยมมีอยู่หลายประเภทแต่ละประเภทมีจุดมุ่งหมาย คือ ช่วยในการผ่อนคลาย และสถานที่ต้องมีบรรยากาศที่ดี ทัศนียภาพที่สวยงาม

#### 1. ประเภทของธุรกิจสปา

ประเภทของธุรกิจสปา (Type Of Spa) ในปัจจุบันการให้บริการส่งเสริมสุขภาพแบบสปาในแหล่งท่องเที่ยว อาจแบ่งออกตามลักษณะของสถานบริการได้ 6 ประเภท ดังนี้ (วีชรา เปรมหัตถกิจ, 2553 : 9)

1.1 สปาขนาดเล็ก (Day Spa) หมายถึง สปาที่ไม่มีสถานที่พักค้างคืนให้บริการลูกค้าในระยะสั้น ๆ ให้บริการตามเมนูที่กำหนด สปาประเภทนี้ พัฒนาการมาจากร้านเสริมสวยที่ตั้งอยู่ในศูนย์การค้าและธุรกิจ

1.2 สปาในโรงแรม (Hotel and Resort Spa) เป็นบริการสปาที่ให้บริการเสริมในโรงแรมเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าของโรงแรม และให้บริการแก่ลูกค้าอื่นที่ไม่ได้พักในโรงแรม

1.3 สปาที่มีจุดมุ่งหมายเฉพาะ (Destination Spa) หมายถึง สปาที่มีสถานที่พักค้างคืนไว้รับเฉพาะลูกค้าที่มารับบริการสปาโดยตรงเท่านั้น ลูกค้าของสปาประเภทนี้มาเข้าโปรแกรมเฉพาะเพื่อการดูแลสุขภาพและการพักผ่อน เช่น เพื่อเข้าโปรแกรมลดน้ำหนัก โปรแกรมขจัดสารพิษ ทวีร์สุขภาพ การสัมมนาเชิงสุขภาพ การฝึกสมาธิ เป็นต้น โดยสปาประเภทนี้ยังมีไม่มากในประเทศไทย

1.4 สปาสำหรับสมาชิก (Clup Spa) เป็นสปาที่จัดไว้สำหรับบริการสมาชิกเฉพาะของกิจกรรมเพื่อสุขภาพหรือการกีฬา เช่น สปาในสนามกอล์ฟ สปาในสถานออกกำลังกาย (Health Clup หรือ Fitness Centre) ในประเทศไทยสปาประเภทนี้ยังไม่แพร่หลายเท่าใดนัก

1.5 สปาเพื่อการรักษาพยาบาล (Medical Spa) หมายถึง สปาที่มีการรักษาพยาบาล โดยมีแพทย์เป็นผู้ควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด เพื่อให้เกิดความปลอดภัยแก่ลูกค้า

เช่น ดูแลให้มีการใช้เครื่องมือทางการแพทย์อย่างปลอดภัย ตลอดจนการจัด โปรแกรมรักษาพยาบาลฟื้นฟูสุขภาพให้แก่ผู้ป่วย ผู้สูงอายุ เป็นต้น

1.6 สปาในแหล่งน้ำแร่หรือน้ำพุร้อนธรรมชาติ (Mineral Springs Spa) เป็นสปาที่อยู่ใกล้หรือใช้ประโยชน์จากแหล่งน้ำแร่หรือน้ำพุร้อนธรรมชาติ นอกจากนี้ได้แบ่งประเภทสปาในประเทศไทย เป็น 3 ประเภท คือ (มิ่งสรรพ ขาวสะอาดและนภัสสร สุวรรณ ประกร. 2548 : 22) 1) สปาแบบตะวันตก (Western Spa) เป็นสถานบริการทางสุขภาพประกอบใช้น้ำเป็นหลัก โดยมีมาตรฐานการให้บริการในแนวเดียวกับประเทศตะวันตก 2) สปาแบบไทย หรือ ไทยสปา (Thai Spa) เป็นสถานบริการทางสุขภาพประกอบใช้น้ำเป็นหลัก มีมาตรฐานการให้บริการแนวเดียวกับประเทศตะวันตก แต่มีการประยุกต์ภูมิปัญญาทางตะวันออกและภูมิปัญญาไทยเข้าไปด้วย และ 3) ไทยสปายะ (Thai Spaya) เป็นสถานบริการที่ประยุกต์ใช้ภูมิปัญญาไทยเป็นหลัก เช่น การนวดไทย การใช้ลูกประคบ การอบสมุนไพร การใช้เครื่องร่ำสมุนไพรไทยอาหารไทย ผลไม้ไทยและดนตรีไทย ซึ่งคงความเป็นศิลปวัฒนธรรมและประเพณีไทยอย่างชัดเจนจะมีบริการที่ใช้น้ำหรือไม่ก็ได้ โดยเน้นการใช้วิธีการธรรมชาติเป็นหลัก (Natural Treatment)

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ประเภทของสปาที่ได้รับความนิยม คือ คลับสปา เสน่ห์ชั้นสปา เมดีคอลสปา โรงแรมและรีสอร์ทสปา น้ำพุร้อน เดย์สปา และ โฮมสปา สำหรับสปาในประเทศไทยเป็นสปาขนาดเล็ก ที่มีจุดมุ่งหมายเฉพาะ สปาสำหรับสมาชิก สปาเพื่อการรักษา และสปาในแหล่งน้ำแร่ น้ำพุร้อนธรรมชาติ

## 2. ประเภทสปาที่ได้รับความนิยม

สปาที่ได้รับความนิยม (The Popular Spa) สปาที่ได้รับความนิยมมีให้เลือก รูปแบบและบริการหลากหลายวิธีขึ้นอยู่กับสปาประเภทไหน การเลือกใช้บริการของสปา มีหลายแบบ ดังนี้ (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2555 : เว็บบไซค์)

2.1 การนวดร่างกาย (Body Massage) เป็นทางเลือกยอดนิยมของการทำสปา ช่วยให้ร่างกายผ่อนคลายได้ดีเยี่ยม โดยสปาแต่ละแห่งจะมีรูปแบบการนวดต่างกันไป ขึ้นอยู่กับการนำเอาความโดดเด่นของการนวดแบบใด มาผสมผสานให้เป็นเอกลักษณ์ของสปาแต่ละแห่งแต่หลัก ๆ มี 2 ประเภท คือ นวดแผนไทย และนวดอโรมา รวมไปถึงการนวดของชนชาติอื่น คือ การนวดแบบสวีดิช (Swedish Massage) เป็นการนวดเพื่อผ่อนคลายและกระตุ้นระบบการหมุนเวียนของโลหิตที่ผิวหนัง โดยใช้เทคนิคการลูบไล้ไปตามกล้ามเนื้อ มีการลูบ

การเคาะ เพื่อกระตุ้นระบบประสาท และการเขย่าอย่างเป็นจังหวะ (สุวิชัย ปรัชญาปารมิตา. 2548 : 21) ปัจจุบันมีการนำพฤษภษาบำบัดเข้ามาประกอบในการนวด เพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความผ่อนคลายทั้งร่างกาย จิตใจและอารมณ์ บางแห่งมีการนวดกระชับไขมันส่วนเกิน การนวดทุกแบบมีผลดีต่อสุขภาพมากน้อยแตกต่างกัน การนวดได้รับความนิยมอย่างสูงในเมืองไทย โดยเฉพาะนวดแผนไทย เพราะเป็นการนวดที่มีความนุ่มนวลเพื่อผ่อนคลาย มีทั้งความหนักแน่นเพื่อการรักษา และยังมีการประคบด้วยสมุนไพรไทย สามารถนวดเพื่อผ่อนคลายรักษาเฉพาะจุดได้ เช่น การนวดเท้า นวดไหล่ นวดเท้า นวด ไช้ส้นหลัง เพื่อกระตุ้นประสาท

2.2 อบซาวน่า หรืออบสมุนไพร (Aroma Steam / Herbal Steam) คือ การกระตุ้นร่างกายด้วยความร้อนเพื่อให้รูขุมขนในร่างกายเปิดกว้างพร้อมที่จะขับสารพิษออกมากับเหงื่อ วิธีการนี้ได้รับความนิยมมากที่สุด

2.3 สครับ (Scrub) คือ การกระตุ้นระบบการหมุนเวียนของเลือดด้วยการขัดผิวด้วยพืชพรรณจากธรรมชาติ เช่น พืชสมุนไพรต่าง ๆ รวมทั้งการใช้เกลือทะเล สาหร่าย เพื่อขจัดเซลล์ผิวแห้งที่เสื่อมสภาพให้หลุดออกไป เซลล์ผิวใหม่จะได้ขึ้นมาทดแทน เป็นการทำความสะอาดและเติมสารอาหารให้ผิว วิธีการขัดนี้จะช่วยให้ผิวเนียนนุ่ม และสีผิวสม่ำเสมอยิ่งขึ้น การใช้สมุนไพรขัดนั้นในบางชนิดอาจทำให้เกิดอาการแพ้ หรือมีปัญหาเรื่องของความแห้งของผิวตามมาได้ ซึ่งต่างจากการใช้ครีมขัดผิวเพราะครีมขัดผิวส่วนใหญ่ในตัวครีมจะมีตัวเนื้อครีมที่ช่วยให้ความลื่นในการถูหรือขัด ช่วยลดการอักเสบและการแพ้ของผิวหนังได้

2.4 การห่อร่างกาย (Body Wrap) คือ การห่อลำตัว แขน และขา คล้ายการห่อทารกแรกเกิด ด้วยผลิตภัณฑ์จากธรรมชาติที่มีสรรพคุณพิเศษ อาจจะเป็นสาหร่ายทะเล (Seaweed Mask) หรือโคลนทะเล สมุนไพรบางชนิด อาจห่อด้วยผ้าห่มชุบน้ำร้อนหรือผ้าห่มชุบน้ำเย็นนาน 20-30 นาที ขั้นตอนนี้ช่วยให้ร่างกายมีอุณหภูมิสูงขึ้นรูขุมขนเปิดกว้าง เพื่อขับของเสียออกจากร่างกายฟื้นฟูสภาพผิวและยังช่วยในการผ่อนคลาย ทำให้ร่างกายสงบ บรรเทาอาการปวดเมื่อย กล้ามเนื้อ และข้อต่ออักเสบ

2.5 วารีบำบัด หรือการบำบัดด้วยน้ำ (Hydro Therapy) คือ รูปแบบแตกต่างกันไป ตั้งแต่การแช่ตัวในน้ำ การอบตัว การห่อตัว การประคบ การใช้น้ำร้อนสลับเย็น การฉีดน้ำ การรดน้ำ และว่ายน้ำ สปาบางแห่งอาจให้นอนแช่ในอ่างสปาที่ผสมน้ำมันระเหย น้ำมันหอมระเหยให้ประโยชน์จากการซึมเข้าผิวหนัง ให้ความสดชื่นผ่อนคลาย ช่วยกระตุ้นการหมุนเวียนเลือดและบำบัดอาการผิดปกติบางอย่าง ตามสรรพคุณของชนิดน้ำมันหอมระเหย บางแห่งให้

นอนแช่ในอ่างสปาที่โรยด้วยกลีบดอกไม้ หยดน้ำมันหอมระเหยกับเกลือแร่ลงไปผสม วิธีแช่ตัวแบบนี้จะช่วยให้อ่อนคลายได้ดี

สรรพคุณขึ้นอยู่กับน้ำมันหอมระเหยที่ใช้ ควรหยดน้ำมันหอมระเหยใส่ในอ่างและแช่ตัวในอ่างสปาตามเวลาที่กำหนด 10-30 นาที ระวังการแพ้ น้ำมันบางชนิด และเมื่อไม่สบายไม่ควรแช่ในอ่างสปา ควรอาบน้ำ การอาบน้ำที่เรียกว่า สวิส เซาว์เวอร์ (Swiss Shower) คือ ยืนอาบน้ำร้อนสลับกับน้ำเย็นที่พุ่งออกมาจากฝักบัวพร้อมกัน 8-10 จุดทั่วร่างกาย เพื่อกระตุ้นให้เกิดการหมุนเวียนของโลหิต น้ำเย็นทำให้หลอดเลือดหดตัว ส่วนน้ำร้อนทำให้หลอดเลือดขยายตัว การยืดหดของหลอดเลือด เลือดจะกระตุ้นการทำงานของอวัยวะภายในด้วยการอาบน้ำแบบ วิชี เซาว์เวอร์ (Vichy Shower) เป็นการบำบัดด้วยแรงดันน้ำ อาจใช้ฝักบัวหลายอันเรียงในแนวตรงตามความยาวของร่างกาย โดยอาจให้นอนคว่ำลง มีแรงดันของน้ำที่พุ่งออกมากระทบแผ่นหลังและท่อนขาอย่างครอบคลุมนาน 15-20 นาที ช่วยเปิดรูขุมขนเพื่อให้สมุนไพรต่าง ๆ ที่นำมาพอกตัวภายหลังสามารถซึมเข้าสู่ผิวหนังชั้นในได้ดีขึ้น ช่วยคลายเครียดและลดอาการปวดเมื่อยกล้ามเนื้อ

2.6 โภชนาบำบัด (Nutrition Therapy) คือ เน้นการกินอาหารตามธรรมชาติ หลีกเลี่ยงอาหารแห้ง อาหารปรุงแต่ง หรือป่นเปื้อนสารเคมี และสารอาหารดัดแปลง โดยมีนักโภชนาการหรือแพทย์ทางเลือกเป็นผู้แนะนำ

2.7 การออกกำลังกายบำบัดหายใจ (Exercise Breathing Therapy) คือ วิธีบำบัดที่พบมากในสปาสุขภาพ ซึ่งมีการออกกำลังกายหลากหลายรูปแบบด้วยกัน ทั้งแบบแอโรบิกและยืดเส้นยืดสาย เช่น โยคะ ไทเก๊ก ซิ้ง ออกกำลังกายในน้ำ ธาราบำบัด แต่ต้องมีครูฝึกคอยให้คำแนะนำที่ถูกต้อง

2.8 การฝึกสมาธิ (Meditation) และการฝึกจิต (Autogenic Training) คือ วัตถุประสงค์ในการเพิ่มความรู้จักตัวเอง เข้าใจในพฤติกรรมและปัญหาต่าง ๆ ของตนเอง เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรืออุปนิสัยที่ไม่ต้องการออกไปและปรับปรุงแก้ไขความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น มีความสุขในสังคมและสิ่งแวดล้อม มีชีวิตอย่างมีความหมายและมีชีวิตชีวามากขึ้น ฝึกจิตให้ลงไปถึงระดับจิตใต้สำนึกเพื่อแก้ไขพฤติกรรมเพื่อผ่อนคลายและเพื่อความ สุขความสำเร็จในชีวิตประจำวัน ฝึกสมาธิเพื่อหยุดความคิดและอารมณ์ให้นิ่งกับความสงบ ไม่ฟุ้งซ่าน ไปสู่การผ่อนคลายอย่างแท้จริง ทั้งยังช่วยลดอัตราการเต้นของหัวใจ ลดความดันโลหิต ลดความเครียด

2.9 สมุนไพรบำบัด (Herbal Therapy) คือ การใช้สมุนไพรที่ให้กลิ่นหอมมาเป็นอาหาร เครื่องดื่ม หรืออาหารเสริมเพื่อสร้างความสดชื่น ลดไขมันในเลือด ลดน้ำหนัก ลดระดับน้ำตาล คลายเครียด ช่วยให้นอนหลับง่าย และสมุนไพรยังสามารถใช้บำรุงผิวพรรณ เช่น การอบไอน้ำ การแช่ตัว พอกผิว บำรุงผิว เป็นต้น ปัจจุบันได้รับความนิยมมาก

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า สปาที่ได้รับความนิยม คือ การนวดร่างกาย อบซาวน่า วารีบำบัด และแร่และประเภที่มีจุดมุ่งหมาย คือ ช่วยในการผ่อนคลายร่างกายและจิตใจ สปา โดยส่วนใหญ่ใช้แร่ธาตุจากน้ำมาเป็นส่วนประกอบในการดูแลสุขภาพ

### กฎหมายเกี่ยวกับสปา

กฎหมายเกี่ยวกับสปา (Law About the Spa) ในการประกอบธุรกิจสปาที่มีกฎหมายเกี่ยวกับสปาในการควบคุมดูแลกิจการสปาเพื่อสุขภาพและกิจการที่คล้ายคลึงกัน ตามประกาศกระทรวงสาธารณสุข ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. 2555 : เว็บไซต์)

#### 1. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสปาและนวดแผนไทย

พระราชบัญญัติสถานบริการ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2546



พระราชบัญญัติ

สถานบริการ (ฉบับที่ 4)

พ.ศ. 2546

ภูมิพลอดุลยเดช ป.ร.

ให้ไว้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2546

เป็นปีที่ 58 ในรัชกาลปัจจุบัน

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระบรมราชโองการ

โปรดเกล้าฯ ให้ประกาศว่า

โดยที่เป็นการสมควรแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายว่าด้วยสถานบริการ

พระราชบัญญัตินี้มีบทบัญญัติบางประการเกี่ยวกับการจำกัดสิทธิและเสรีภาพของบุคคล ซึ่ง มาตรา 29 ประกอบกับ มาตรา 31 มาตรา 36 และมาตรา 50 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย บัญญัติให้กระทำได้โดยอาศัยอำนาจตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย

จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติขึ้นไว้โดยคำแนะนำและยินยอมของรัฐสภา ดังนี้

มาตรา 1 พระราชบัญญัตินี้เรียกว่า “พระราชบัญญัติ สถานบริการ (ฉบับที่ 4)

พ.ศ. 2547”

มาตรา 2(1) พระราชบัญญัตินี้ ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษา เป็นต้นไป

มาตรา 3 ให้ยกเลิกความในบทนิยามคำว่า “สถานบริการ” ใน มาตรา 3 แห่งพระราชบัญญัติ สถานบริการ พ.ศ. 2509 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดย พระราชบัญญัติ สถานบริการ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2525 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“สถานบริการ” หมายความว่า สถานที่ที่สร้างขึ้นเพื่อให้บริการโดยหวังประโยชน์ในทางการค้า ดังนี้

(1) สถานเต็นท์ ร้าง หรือรองเง็ง เป็นปกติระบุประเภทที่มีและประเภทที่ไม่มีคูบริการ

(2) สถานที่ที่มีอาหาร สุรา น้ำชา หรือเครื่องดื่มอย่างอื่นจำหน่ายและบริการ โดยมีผู้บําเรอสำหรับปรนนิบัติลูกค้า

(3) สถานอาบน้ำ นวด หรืออบตัว ซึ่งมีผู้บริการให้แก่ลูกค้า เว้นแต่

(ก) สถานที่ซึ่งผู้บริการได้ขึ้นทะเบียนและรับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบโรคศิลปะสาขาการแพทย์แผนไทย ประเภทการนวดไทยตามกฎหมาย ว่าด้วยการประกอบโรคศิลปะ หรือได้รับยกเว้นไม่ต้องขึ้นทะเบียนและรับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบโรคศิลปะ สาขาการแพทย์แผนไทยประเภทการนวดไทยตามกฎหมายดังกล่าว หรือสถานพยาบาลตามกฎหมายว่าด้วยสถานพยาบาล

(ข) สถานที่เพื่อสุขภาพหรือเพื่อเสริมสวยที่กระทรวงสาธารณสุขประกาศกำหนด โดยความเห็นชอบของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย ซึ่งจะต้องมีลักษณะของสถานที่บริการหรือผู้ให้บริการเป็นไปตามมาตรฐานที่กระทรวงสาธารณสุข

ประกาศกำหนด โดยความเห็นชอบของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยด้วย ประกาศดังกล่าว จะกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการตรวจสอบเพื่อการรับรองให้เป็นไปตามมาตรฐานนั้น

(ค) สถานที่อื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

(4) สถานที่ที่มีอาหาร สุรา หรือเครื่องดื่มนอกจากนี้จำหน่ายหรือให้บริการ โดยมีรูปแบบอย่างหนึ่งอย่างใด ดังต่อไปนี้

(ก) มีดนตรี การแสดงดนตรี หรือการแสดงอื่นใดเพื่อการบันเทิง และยินยอมหรือปล่อยให้พนักงานอื่นใดนั่งกับลูกค้า

(ข) มีการจัดอุปกรณ์การร้องเพลงประกอบดนตรีให้แก่ลูกค้า โดยจัดให้มีผู้บริการขับร้องเพลงกับลูกค้า หรือยินยอมหรือปล่อยให้พนักงานอื่นใดนั่งกับลูกค้า

(ค) มีการเต้นหรือยินยอมให้มีการเต้น หรือจัดให้มีการแสดงเต้น เช่น การเต้นบนเวทีหรือการเต้นบริเวณโต๊ะอาหารหรือเครื่องดื่ม

(ง) มีลักษณะของสถานที่ การจัดแสงหรือเสียง หรืออุปกรณ์อื่นใดตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

(5) สถานที่ที่มีอาหาร สุรา หรือเครื่องดื่มอย่างอื่นจำหน่าย โดยจัดให้มีการแสดงดนตรีหรือการแสดงอื่นใดเพื่อการบันเทิง ซึ่งปิดทำการหลังเวลา 24.00 นาฬิกา

(6) สถานที่อื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา 4 ให้เพิ่มบทนิยามคำว่า “ความผิดเกี่ยวกับยาเสพติด” ระหว่างบทนิยามคำว่า “สถานบริการ” กับบทนิยามคำว่า “พนักงานเจ้าหน้าที่” ใน มาตรา 3 แห่ง พระราชบัญญัติสถานบริการ พ.ศ. 2509 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดย พระราชบัญญัติ สถานบริการ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2525

“ความผิดเกี่ยวกับยาเสพติด” หมายความว่าความผิดตามกฎหมายว่าด้วยยาเสพติดให้โทษกฎหมายว่าด้วยวัตถุที่ออกฤทธิ์ต่อจิตและประสาท กฎหมายว่าด้วยการป้องกันการใช้สารระเหยและกฎหมายว่าด้วยมาตรการในการปราบปรามผู้กระทำความผิดเกี่ยวกับยาเสพติด”

มาตรา 5 ให้ยกเลิกความในมาตรา 4 แห่งพระราชบัญญัติสถานบริการ พ.ศ. 2509 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติสถานบริการ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2525 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน



“มาตรา 4” ห้ามมิให้ผู้ใดตั้งสถานบริการ เว้นแต่จะได้รับใบอนุญาตจากพนักงานเจ้าหน้าที่ในการพิจารณาอนุญาต ให้พนักงานเจ้าหน้าที่คำนึงถึงประวัติการกระทำ ความผิดต่อกฎหมาย ของผู้ขออนุญาตตั้งสถานบริการประกอบด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการขออนุญาตและการอนุญาตตามวรรคหนึ่ง และหลักเกณฑ์เกี่ยวกับประวัติการกระทำ ความผิดต่อกฎหมายของผู้ขออนุญาตตั้งสถานบริการตามวรรคสอง รวมทั้งการขอต่ออายุใบอนุญาต และการอนุญาตให้ต่ออายุใบอนุญาต ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา 6 ให้ยกเลิก มาตรา 4 ทวิ แห่ง พระราชบัญญัติ สถานบริการ พ.ศ. 2509 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดย พระราชบัญญัติ สถานบริการ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2525

มาตรา 7 ให้ยกเลิกความใน มาตรา 14 แห่ง พระราชบัญญัติ สถานบริการ พ.ศ. 2509 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“มาตรา 14” ให้ผู้รับอนุญาตตั้งสถานบริการจัดทำบัตรประวัติของพนักงาน ก่อนเริ่มเข้าทำงานในสถานบริการในกรณีที่รายการในบัตรประวัติเปลี่ยนแปลงไป ให้ผู้รับอนุญาตตั้งสถานบริการแจ้งการเปลี่ยนแปลงภายในเจ็ดวันนับแต่วันที่มีการเปลี่ยนแปลงการจัดทำการเก็บรักษา และการแจ้งการเปลี่ยนแปลงบัตรประวัติ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวงการจัดทำบัตรประวัตินั้น ต้องไม่ระบุหน้าที่ของพนักงานในทางที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่พนักงานนั้น

มาตรา 88 ให้ยกเลิกความใน มาตรา 16 แห่ง พระราชบัญญัติ สถานบริการ พ.ศ. 2509 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดย พระราชบัญญัติ สถานบริการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2521 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“มาตรา 16” ห้ามมิให้ผู้รับอนุญาตตั้งสถานบริการ

- (1) รับผู้มีอายุต่ำกว่าสิบแปดปีบริบูรณ์เข้าทำงานในสถานบริการ
- (2) ยินยอมหรือปล่อยปละละเลยให้ผู้มีอากรมีนเมาจนประพตวิรุ่นวายหรือครองสติไม่ได้เข้าไปหรืออยู่ในสถานบริการระหว่างเวลาทำการ
- (3) จำหน่ายสุราให้แก่ผู้มีอากรมีนเมาจนประพตวิรุ่นวายหรือครองสติไม่ได้
- (4) ยินยอมหรือปล่อยปละละเลยให้ผู้ซึ่งไม่มีหน้าที่ฝ้าดูแลสถานบริการนั้นพักอาศัยหลับนอนในสถานบริการ
- (5) ยินยอมหรือปล่อยปละละเลยให้มีการกระทำความผิดเกี่ยวกับยาเสพติดในสถานบริการ

(6) ยินยอมหรือปล่อยให้พลละเลยให้มีการนำอาวุธเข้าไปในสถานบริการเว้นแต่เป็นกรณีที่เจ้าหน้าที่ซึ่งอยู่ในเครื่องแบบนำเข้าไปเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย มาตรา 9 ให้เพิ่มความต่อไปนี้เป็นมาตรา 16/1 มาตรา 16/2 และ มาตรา 16/3 แห่งพระราชบัญญัติสถานบริการ พ.ศ. 2509

“มาตรา 16/1” ห้ามมิให้ผู้รับใบอนุญาตสถานบริการยินยอมหรือปล่อยให้ผู้มีอายุต่ำกว่ายี่สิบปีบริบูรณ์ ซึ่งมีได้ทำงานในสถานบริการนั้น เข้าไปในสถานบริการระหว่างเวลาทำการราชการที่มีภาพถ่ายและระบุอายุของผู้ซึ่งจะเข้าไปในสถานบริการ ในกรณีที่ผู้ซึ่งจะเข้าไปในสถานบริการไม่ยินยอมให้ตรวจเอกสารราชการ หรือไม่มีเอกสารราชการและเข้าไปในสถานบริการ ให้ผู้รับอนุญาตตั้งสถานบริการแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทราบโดยพลัน ทั้งนี้ เจ้าหน้าที่ผู้รับแจ้งและหลักเกณฑ์และวิธีการในการแจ้งและการรับแจ้งให้เป็นไปตามที่กระทรวงมหาดไทยประกาศกำหนด

ในการดำเนินการตามวรรคสองหรือวรรคสาม ผู้รับอนุญาตตั้งสถานบริการจะมอบหมายให้พนักงานของสถานบริการเป็นผู้ดำเนินการแทนก็ได้

“มาตรา 16/2” ห้ามมิให้ผู้ใดนำอาวุธเข้าไปในสถานบริการ เว้นแต่ผู้นั้นเป็นเจ้าของที่ ซึ่งอยู่ในเครื่องแบบและนำเข้าไปเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย

“มาตรา 16/3” ในกรณีที่ผู้รับอนุญาตตั้งสถานบริการพบหรือมีเหตุอันควรสงสัยว่า มีผู้มีอาการมีเมานจนประพุดิ่วุ่นวายหรือครองสติไม่ได้เข้าไปหรืออยู่ในสถานบริการระหว่างเวลาทำการ มีการกระทำความผิดเกี่ยวกับขยาเสพติดในสถานบริการ หรือมีการฝ่าฝืน มาตรา 16/2 ให้ผู้รับอนุญาตตั้งสถานบริการแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทราบโดยพลัน ทั้งนี้ เจ้าหน้าที่ผู้รับแจ้งและหลักเกณฑ์และวิธีการในการแจ้งและการรับแจ้งให้เป็นไปตามที่กระทรวงมหาดไทยประกาศกำหนดการแจ้งตามวรรคหนึ่ง ผู้รับอนุญาตตั้งสถานบริการจะมอบหมายให้พนักงานของสถานบริการเป็นผู้แจ้งแทนก็ได้”

มาตรา 10 ให้ยกเลิกความใน มาตรา 17 แห่งพระราชบัญญัติ สถานบริการ พ.ศ. 2509 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดย พระราชบัญญัติ สถานบริการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2521 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“มาตรา 17” การกำหนดวันเวลาเปิดปิดของสถานบริการ การจัดสถานที่ภายนอกและภายในเพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อย เพื่อความสะอาดหรือเพื่อความสะดวกในการตรวจตราของเจ้าหน้าที่ การใช้คอมพิวเตอร์หรือการให้พนักงานติดหมายเลขประจำตัวในสถานบริการ ให้เป็นไป ตามที่กำหนดในกฎกระทรวง”

มาตรา 11 ให้ยกเลิกความใน มาตรา 21 แห่ง พระราชบัญญัติ สถานบริการ พ.ศ. 2509 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“มาตรา 21” ในกรณีที่ผู้รับอนุญาตตั้งสถานบริการขาดคุณสมบัติ หรือเมื่อสถานบริการใดดำเนินกิจการขัดต่อความสงบเรียบร้อยหรือศีลธรรมอันดีของประชาชน ยินยอมหรือปล่อยปละละเลยให้มีการมั่วสุม เพื่อกระทำความผิดเกี่ยวกับยาเสพติด หรือมีการกระทำความผิดเกี่ยวกับยาเสพติดในสถานบริการ หรือดำเนินกิจการโดยไม่ปฏิบัติตามหรือฝ่าฝืนบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัตินี้ หรือกฎกระทรวงที่ออกตามพระราชบัญญัตินี้ ให้พนักงานเจ้าหน้าที่มีอำนาจไม่ต่ออายุใบอนุญาตหรือสั่งพักใช้ใบอนุญาต หรือสั่งเพิกถอนใบอนุญาตได้ โดยให้คำนึงถึงความร้ายแรงของการกระทำความผิด

การสั่งพักใช้ใบอนุญาต ให้สั่งพักได้ ดังนี้

(1) กรณีดำเนินกิจการสถานบริการ โดยไม่ปฏิบัติตามหรือฝ่าฝืน มาตรา 14 มาตรา 15 มาตรา 16 (2) หรือ (3) หรือกฎกระทรวงตาม มาตรา 17 เฉพาะในส่วนที่ไม่ใช่ กำหนดวันเวลาเปิดปิดสถานบริการ ให้สั่งพักได้ครั้งละไม่เกินสามสิบวัน

(2) กรณีดำเนินกิจการสถานบริการขัดต่อความสงบเรียบร้อยหรือศีลธรรมอันดีของประชาชน ยินยอมหรือปล่อยปละละเลยให้มีการมั่วสุมเพื่อกระทำความผิดเกี่ยวกับยาเสพติด หรือมีการกระทำความผิดเกี่ยวกับยาเสพติดในสถานบริการ หรือดำเนินกิจการสถานบริการโดยไม่ปฏิบัติตามหรือฝ่าฝืน มาตรา 13 มาตรา 16 (1) (4) (5) หรือ (6) มาตรา 16/1 วรรคหนึ่ง มาตรา 16/2 มาตรา 19 หรือกฎกระทรวงตาม มาตรา 17 เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับกำหนดวันเวลาเปิดปิดสถานบริการ ให้สั่งพักได้ครั้งละไม่เกินเก้าสิบวัน

หลักเกณฑ์ในการพิจารณาว่ากรณีใดพนักงานเจ้าหน้าที่จะมีคำสั่ง หรือไม่มีคำสั่งต่ออายุใบอนุญาตหรือพักใช้ใบอนุญาต หรือเพิกถอนใบอนุญาตพร้อมด้วยเหตุผล รวมทั้งหลักเกณฑ์การกำหนดระยะเวลาในการสั่งพักใช้ใบอนุญาตให้เป็นไปตามที่กระทรวงมหาดไทยประกาศกำหนด

ในกรณีที่ผู้รับอนุญาตตั้งสถานบริการอุทธรณ์คำสั่งพักใช้หรือเพิกถอนใบอนุญาตตามมาตรา 22 หากอุทธรณ์โดยเหตุตามวรรคสอง (1) ให้การอุทธรณ์เป็นการอุทธรณ์การบังคับตามคำสั่งพักใช้หรือเพิกถอนใบอนุญาตนั้น หากอุทธรณ์โดยเหตุตามวรรคสอง (2) หรือเหตุอื่น ให้พนักงานเจ้าหน้าที่ผู้ทำคำสั่งนั้นเป็นผู้มีอำนาจสั่งให้ทุเลาการบังคับตามคำสั่งพักใช้หรือเพิกถอนใบอนุญาตนั้น แต่ต้องมีคำสั่งภายในเจ็ดวันนับแต่วันที่ได้รับคำขอให้ทุเลาการ

บังคับ หากพ้นกำหนดดังกล่าวแล้วพนักงานเจ้าหน้าที่ยังไม่คำสั่งใดให้ถือว่าเป็นการทูลเกล้าฯ  
บังคับตามคำสั่งพักใช้ หรือเพิกถอนใบอนุญาตนั้น

ระยะเวลาในการพิจารณาอุทธรณ์คำสั่งพักใช้ใบอนุญาต ให้ผู้มีอำนาจพิจารณา  
อุทธรณ์พิจารณาให้แล้วเสร็จภายในสิบห้าวันนับแต่วันที่หน่วยงาน ที่มีอำนาจพิจารณา  
อุทธรณ์ประจำอยู่ได้รับอุทธรณ์ ระยะเวลาในการพิจารณาอุทธรณ์คำสั่งอื่นที่ไม่ใช่คำสั่งพักใช้  
ใบอนุญาตให้เป็นไปตามกฎหมาย ว่าด้วยวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง”

มาตรา 12 ให้ยกเลิก มาตรา 25 ทวิ แห่ง พระราชบัญญัติ สถานบริการ  
พ.ศ. 2509 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม โดย พระราชบัญญัติ สถานบริการ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2525

มาตรา 13 ให้ยกเลิกความใน มาตรา 26 แห่ง พระราชบัญญัติ สถานบริการ  
พ.ศ. 2509 ซึ่ง แก้ไขเพิ่มเติมโดย พระราชบัญญัติ สถานบริการ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2525 และให้ใช้  
ความต่อไปนี้แทน

“มาตรา 26” ผู้ใดตั้งสถานบริการโดยไม่ได้รับอนุญาต หรือดำเนินการกิจการ  
สถานบริการเช่นว่านั้นในระหว่างถูกพักใช้ใบอนุญาต หรือดำเนินการกิจการสถานบริการผิด  
ประเภทที่ระบุไว้ในใบอนุญาต ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินหนึ่งปี หรือปรับไม่เกินหกหมื่น  
บาท หรือทั้งจำทั้งปรับ”

มาตรา 14 ให้ยกเลิก มาตรา 26 ทวิ แห่ง พระราชบัญญัติ สถานบริการ  
พ.ศ. 2509 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดย พระราชบัญญัติ สถานบริการ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2525

มาตรา 15 ให้ยกเลิกความใน มาตรา 27 แห่ง พระราชบัญญัติ สถานบริการ  
พ.ศ. 2509 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“มาตรา 27” ผู้รับอนุญาตตั้งสถานบริการผู้ใดฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตาม  
มาตรา 12 มาตรา 14 มาตรา 15 มาตรา 16 (1) (2) (3) หรือ (4) มาตรา 16/1 วรรคหนึ่ง หรือ  
กฎกระทรวงตาม

มาตรา 17 ต้องระวางโทษปรับไม่เกินห้าหมื่นบาท”

มาตรา 16 ให้ยกเลิกความใน มาตรา 28 แห่งพระราชบัญญัติสถานบริการ พ.ศ. 2509 และ  
ให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“มาตรา 28” ผู้รับอนุญาตตั้งสถานบริการผู้ใดฝ่าฝืน มาตรา 13 หรือ  
มาตรา 16 (5) หรือ (6) ต้องระวางโทษปรับไม่เกินหกหมื่นบาท”

มาตรา 17 ให้เพิ่มความต่อไปนี้เป็น มาตรา 28/1 มาตรา 28/2 มาตรา 28/3 และ  
มาตรา 28/4 แห่ง พระราชบัญญัติ สถานบริการ พ.ศ. 2509

“มาตรา 28/1” ผู้รับอนุญาตตั้งสถานบริการผู้ใดไม่ปฏิบัติตาม มาตรา 16/1 วรรคสองหรือวรรคสาม หรือ มาตรา 16/3 ต้องระวางโทษปรับไม่เกินห้าหมื่นบาท ผู้ใดเข้าไปในสถานบริการ โดยไม่มีหรือไม่ยอมให้ตรวจเอกสารราชการตาม มาตรา 16/1 วรรคสาม ต้องระวางโทษปรับไม่เกินห้าพันบาท

“มาตรา 28/2” ผู้ใดนำอาวุธเข้าไปในสถานบริการ โดยฝ่าฝืน มาตรา 16/2 ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินหกเดือน หรือปรับไม่เกินหนึ่งหมื่นบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ ในกรณีที่อาวุธตามวรรคหนึ่งเป็นอาวุธปืน ผู้ฝ่าฝืนต้องระวางโทษจำคุกตั้งแต่หนึ่งปีถึงห้าปี หรือปรับตั้งแต่สองหมื่นบาทถึงสี่แสนบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ ในกรณีที่อาวุธตามวรรคหนึ่งเป็นวัตถุระเบิดหรืออาวุธสงคราม ผู้ฝ่าฝืนต้องระวางโทษจำคุกตั้งแต่สองปีถึงยี่สิบปี หรือปรับตั้งแต่สี่หมื่นบาทถึงสี่แสนบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ ในกรณีที่ศาลมีคำพิพากษาลงโทษตามวรรคหนึ่ง วรรคสอง หรือวรรคสาม ให้ศาลมีอำนาจสั่งให้ริบอาวุธนั้นด้วย

“มาตรา 28/3” ผู้รับอนุญาตตั้งสถานบริการผู้ใดไม่ปฏิบัติตาม มาตรา 19 หรือผู้ใดจัดให้มีการแสดงเพื่อความบันเทิงในสถานบริการที่เป็นไปในทางลามกหรืออนาจาร ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินสามปี หรือปรับไม่เกินหกหมื่นบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

“มาตรา 28/4” ในกรณีที่ผู้กระทำความผิดตามพระราชบัญญัตินี้ เป็นนิติบุคคลกรรมการผู้จัดการ หรือบุคคลใดซึ่งรับผิดชอบในการดำเนินงานของนิติบุคคลนั้น ต้องรับโทษตามที่บัญญัติไว้สำหรับความผิดนั้น ๆ ด้วย เว้นแต่จะพิสูจน์ได้ว่าตนมิได้มีส่วนในการกระทำความผิดของนิติบุคคลนั้น”

มาตรา 18 ให้ยกเลิกอัตราค่าธรรมเนียมท้าย พระราชบัญญัติ สถานบริการ พ.ศ. 2509 และให้ใช้อัตราค่าธรรมเนียมท้ายพระราชบัญญัตินี้แทน

มาตรา 19 สถานที่เพื่อสุขภาพหรือเพื่อเสริมสวยตามที่กระทรวงสาธารณสุข ประกาศกำหนด โดยความเห็นชอบของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยตาม (ข) ใน (3) ของบทนิยาม คำว่า “สถานบริการ” ในมาตรา 3 แห่งพระราชบัญญัติสถานบริการ พ.ศ. 2509 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัตินี้ ที่ตั้งขึ้นก่อนหรือในวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ ต้องมีลักษณะของสถานที่ การบริการหรือผู้ให้บริการเป็นไปตามมาตรฐานที่กระทรวงสาธารณสุข ประกาศกำหนดโดยความเห็นชอบของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย ภายในหนึ่งร้อยแปดสิบวันนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ

มาตรา 20 ให้ผู้ตั้งสถานบริการซึ่งเข้าลักษณะสถานบริการตาม (ง) ใน (4) หรือ (6) ของบทนิยามคำว่า “สถานบริการ” ใน มาตรา 3 แห่ง พระราชบัญญัติ สถานบริการ

พ.ศ. 2509 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัตินี้ที่ประสงค์จะตั้งสถานบริการต่อไป ยื่นคำขอรับใบอนุญาตตั้งสถานบริการภายในหกสิบวันนับแต่วันที่กฎกระทรวงซึ่งออกตาม (ง) ใน (4) หรือ (6) ของบทนิยามคำว่า “สถานบริการ” ใน มาตรา 3 แห่ง พระราชบัญญัติ สถานบริการ พ.ศ. 2509 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ และให้ผู้ตั้งสถานบริการนั้น ประกอบกิจการต่อไปได้จนกว่าพนักงานเจ้าหน้าที่จะมีคำสั่งไม่อนุญาต

ความในวรรคหนึ่งให้ใช้บังคับแก่ผู้ตั้งสถานบริการ ซึ่งเข้าลักษณะสถานบริการตาม (ก) (ข) หรือ (ค) ใน (4) หรือ (5) ของบทนิยามคำว่า “สถานบริการ” ใน มาตรา 3 แห่ง พระราชบัญญัติสถานบริการ พ.ศ. 2509 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัตินี้ที่ประสงค์จะตั้งสถานบริการต่อไปด้วย โดยให้ยื่นคำขอรับใบอนุญาตตั้งสถานบริการภายในหกสิบวันนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้ บังคับ

เมื่อพนักงานเจ้าหน้าที่ได้รับคำขอรับใบอนุญาตตั้งสถานบริการตามวรรคหนึ่ง หรือวรรคสองแล้วให้พิจารณาคำขอให้แล้วเสร็จภายในหกสิบวันนับแต่วันที่ได้รับคำขอ

มาตรา 21 บรรดาใบอนุญาตให้ตั้งสถานบริการ ที่ออกตามพระราชบัญญัติสถานบริการ พ.ศ. 2509 ให้ถือว่าเป็นใบอนุญาตตั้งสถานบริการตามพระราชบัญญัตินี้ และให้คงใช้ได้ต่อไปจนกว่าจะสิ้นอายุใบอนุญาตนั้น

ในกรณีที่ใบอนุญาตตามวรรคหนึ่งเป็นใบอนุญาตให้ตั้งสถานบริการประเภทที่มีบริการนวดให้แก่ลูกค้าตาม มาตรา 3 (2) แห่ง พระราชบัญญัติ สถานบริการ พ.ศ. 2509 ก่อนการแก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัตินี้ ให้ถือว่าผู้รับอนุญาตตั้งสถานบริการดังกล่าวมิได้ดำเนินกิจการ สถานบริการผิดประเภทและใบอนุญาตดังกล่าวให้คงใช้ได้ต่อไป จนกว่าจะสิ้นอายุใบอนุญาตนั้น หรือเมื่อได้รับยกเว้น ไม่เป็นสถานบริการตามพระราชบัญญัตินี้ แล้วแต่กรณี

มาตรา 22 บรรดากฎกระทรวงหรือคำสั่งที่ออกตามพระราชบัญญัติสถานบริการ พ.ศ.2509 ที่ใช้บังคับอยู่ก่อนวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ ให้ยังคงใช้บังคับได้ต่อไปเท่าที่ไม่ขัดหรือแย้งกับบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัตินี้ จนกว่าจะมีกฎกระทรวงหรือคำสั่งที่ออกตามพระราชบัญญัติสถานบริการ พ.ศ. 2509 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัตินี้ในเรื่องนั้น ๆ ใช้บังคับ

มาตรา 23 ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยรักษาการตามพระราชบัญญัตินี้ชั่วคราวค่าธรรมเนียม

(1) ใบอนุญาตตั้งสถานบริการ ฉบับละ 50,000 บาท

(2) ใบแทนใบอนุญาตตั้งสถานบริการ ฉบับละ 1,000 บาท

(3) การต่ออายุใบอนุญาตตั้งสถานบริการ ครั้งละ 10,000 บาท  
ในการออกกฎกระทรวงกำหนดค่าธรรมเนียมจะกำหนดอัตราค่าธรรมเนียมให้  
แตกต่างกัน โดยคำนึงถึงลักษณะ ขนาดหรือประเภทของสถานบริการก็ได้

ผู้รับสนองพระบรมราชโองการ  
พันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี

## 2. กฎ ระเบียบและข้อปฏิบัติตามประกาศกระทรวงสาธารณสุข

2.1 ความเป็นมาและเจตนารมณ์ของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับกิจการสปา  
เพื่อสุขภาพเนื่องจากกระแสดูแลสุขภาพแบบองค์รวมในแนวธรรมชาติบำบัด กำลังเป็นที่นิยม  
โดยทั่วไป ประกอบกับคณะรัฐมนตรีได้มีมติที่จะส่งเสริมประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางการ  
ดูแลสุขภาพของเอเชีย ซึ่งกระทรวงสาธารณสุขได้สานต่อนโยบายดังกล่าวโดยกำหนดกลยุทธ์  
ในการพัฒนาทั้งหมด 3 กลุ่ม ได้แก่ บริการทางการแพทย์ บริการส่งเสริมสุขภาพและผลิตภัณฑ์  
สุขภาพ ได้มีการแก้ไขพระราชบัญญัติสถานบริการ พ.ศ. 2509 มาตรา 3 (3) กำหนดให้สถาน  
อาบน้ำ นวดหรืออบตัว ซึ่งมีผู้บริการให้แก่ลูกค้าเป็นสถานบริการตามกฎหมายต้องขออนุญาต  
ก่อนประกอบกิจการ ยกเว้น (ก) สถานที่ที่เข้าข่ายสถานพยาบาลและ (ข) สถานที่เพื่อสุขภาพ  
หรือเพื่อเสริมสวยที่กระทรวงสาธารณสุขประกาศกำหนด โดยความเห็นชอบของ  
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย อาศัยอำนาจตามมาตรา 3 (3) (ข) กระทรวงสาธารณสุข จึง  
ได้พิจารณาออกประกาศกระทรวงสาธารณสุข เรื่องกำหนดสถานที่เพื่อสุขภาพหรือเพื่อเสริม  
สวย มาตรฐานของสถานที่การบริการ ผู้ให้บริการหลักเกณฑ์และวิธีการตรวจสอบเพื่อการ  
รับรองให้เป็นไปตามมาตรฐานสำหรับสถานที่เพื่อสุขภาพ หรือเพื่อเสริมสวย ตาม  
พระราชบัญญัติสถานบริการ พ.ศ. 2509 โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 27 เมษายน 2547 จึงมีผล  
ให้สถานประกอบกิจการ ดังนี้ ได้รับการยกเว้นจากกฎหมายสถานบริการ ได้แก่ กิจการ  
สปาเพื่อสุขภาพ กิจการนวดเพื่อสุขภาพและกิจการนวดเพื่อเสริมสวยโดยต้องเป็นไปตาม  
มาตรฐานที่กำหนดไว้ในประกาศกระทรวงสาธารณสุข ทั้งนี้เพื่อเป็นการพัฒนาและยกระดับ  
มาตรฐานรวมถึงการสร้างเชื่อมั่นของคุณภาพบริการในระดับสากล ซึ่งจะส่งผลให้มีการ

นารายได้เข้าสู่ประเทศ รวมถึงเป็นการให้ความคุ้มครองและยกระดับคุณภาพชีวิต ให้แก่ประชาชนในประเทศด้วย

2.2 สารสำคัญของประกาศกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วยเนื้อหา

3 หมวด ดังนี้

2.2.1 หมวดที่ 1 สถานที่เพื่อสุขภาพหรือเสริมสวย ตามมาตรา 3 (3) (ข) แห่งพระราชบัญญัติสถานบริการ พ.ศ. 2509 แก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัติสถานบริการ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2546 ได้แก่ สถานประกอบการที่ดำเนินกิจการ ดังนี้

1) กิจการสปาเพื่อสุขภาพ หมายความว่า การประกอบกิจการที่ให้การดูแลและเสริมสร้างสุขภาพ โดยบริการหลักที่จัดไว้ประกอบด้วย การนวดเพื่อสุขภาพและการใช้น้ำเพื่อสุขภาพ (ต้องมีคู่มือการปฏิบัติงานด้วย) โดยอาจมีบริการเสริม เช่น การอบเพื่อสุขภาพ การออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ โภชนาบำบัด การควบคุมอาหาร โยคะ การทำสมาธิ การใช้สมุนไพรหรือผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ ตลอดจนการแพทย์ทางเลือกอื่น ๆ หรือไม่ก็ได้

2) กิจการนวดเพื่อสุขภาพ หมายความว่า การประกอบกิจการนวด โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นการผ่อนคลายกล้ามเนื้อ ความเมื่อยล้า ความเครียด ด้วยวิธีการกด การคลึงการบีบ การจับ การตัด การดึง การประคบ การอบหรือโดยวิธีอื่นใดตามศาสตร์ และศิลปะของการนวดเพื่อสุขภาพ ทั้งนี้ต้องไม่มีสถานที่อาบน้ำ โดยมีผู้ให้บริการ

3) กิจการนวดเพื่อเสริมสวย หมายความว่า การประกอบกิจการนวดในสถานที่เฉพาะ เช่น ร้านเสริมสวยหรือแต่งผม โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อความสวยงามด้วยวิธีการกดการคลึง การบีบ การจับ การประคบ การอบหรือด้วยวิธีการอื่นใดตามศิลปะการนวดเพื่อเสริมสวย ทั้งนี้ต้องไม่มีสถานที่อาบน้ำ โดยมีผู้ให้บริการทั้งนี้การบริการที่จัดไว้จะต้องไม่ขัดต่อกฎหมายว่าด้วยการประกอบโรคศิลปะและกฎหมายว่าด้วยวิชาชีพทางการแพทย์และต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงสาธารณสุขประกาศกำหนด

2.2.2 หมวดที่ 2 มาตรฐานของสถานที่ การบริการและผู้ให้บริการซึ่งกำหนดมาตรฐานทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านมาตรฐานสถานที่ 2) ด้านมาตรฐานผู้ดำเนินการ 3) ด้านมาตรฐานผู้ให้บริการ 4) ด้านมาตรฐานการบริการ และ 5) ด้านมาตรฐานความปลอดภัย

2.2.3 หมวดที่ 3 หลักเกณฑ์และวิธีการตรวจสอบ เพื่อการรับรองให้เป็นไปตามมาตรฐานได้กำหนดกลไกการดำเนินการทางกฎหมายไว้ 2 ส่วน คือ 1) คณะกรรมการตรวจและประเมินมาตรฐานสปาประกอบการ มี 2 คณะ ได้แก่ (1) คณะกรรมการตรวจและ



ประเมินมาตรฐานสถานประกอบการกลาง มืออาชีพกรมสนับสนุนบริการสุขภาพเป็นประธาน ทำหน้าที่ตรวจและประเมินมาตรฐานสถานประกอบการในเขตกรุงเทพมหานคร และ

(2) คณะกรรมการตรวจและประเมินสถานประกอบการประจำจังหวัด มีนายแพทย์สาธารณสุข จังหวัดเป็นประธานทำหน้าที่ตรวจและประเมินมาตรฐานสถานประกอบการภายในจังหวัด และ 2) การออกและการเพิกถอนใบรับรองมาตรฐาน โดย (1) กรณีสถานประกอบการอยู่ใน เขตกรุงเทพมหานครให้ยื่นขอรับรองมาตรฐานได้ที่กองการประกอบโรคศิลปะกรมสนับสนุน บริการสุขภาพ ส่วนสถานประกอบการที่อยู่ในส่วนภูมิภาค ให้ยื่นขอรับรองมาตรฐานได้ที่ สำนักงานสาธารณสุขประจำจังหวัด ในกรณีที่คณะกรรมการเห็นว่าหรือผู้ร้องเรียนว่า สถาน ประกอบการใดไม่มีมาตรฐานของสถานที่ ผู้ประกอบการ ผู้ดำเนินการ การบริการ ความ ปลอดภัยหรือผู้ให้บริการเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในประกาศนี้ ให้คณะกรรมการดำเนินการ ตรวจสอบเพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ในประกาศนี้ (2) คุณสมบัติของผู้ ประกอบการที่ยื่นขอรับรองมาตรฐาน ได้แก่ (2.1) มีอายุไม่ต่ำกว่า 20 ปีบริบูรณ์ (2.2) มีถิ่นที่ อยู่ในประเทศไทย (2.3) ไม่เป็นโรคต้องห้าม คือ โรคพิษสุราเรื้อรัง ตึดยาเสพติดให้โทษอย่าง ร้ายแรง โรคจิตร้ายแรง โรคอื่นใดในระยะ รุนแรงที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน (2.4) ไม่เป็น บุคคลล้มละลาย (2.5) ไม่เป็นบุคคลวิกลจริตคนไร้ความสามารถหรือคนเสมือนไร้ความสามารถ ในกรณีที่นิติบุคคลเป็นผู้ขอรับรองมาตรฐาน ผู้แทนของนิติบุคคลนั้นต้องมีคุณสมบัติดังกล่าว ข้างต้นด้วย (3) ผู้ยื่นขอรับรองมาตรฐานสถานประกอบการจะได้รับการพิจารณาออกหรือไม่ ออกใบรับรองมาตรฐานภายใน 130 วัน นับจากวันที่ยื่นคำร้องเพื่อขอรับรองมาตรฐาน (4) การ พิจารณาออกใบรับรองมาตรฐานสถานประกอบการของผู้ออกใบรับรอง จะต้องปรากฏว่า ผู้ประกอบการได้จัดให้มี (4.1) สถานประกอบการตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด (4.2) ผู้ดำเนินการผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด (4.3) ผู้ให้บริการที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่ กำหนด และ (4.4) การให้บริการตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด (5) ใบรับรองมาตรฐานจะมีอายุ 1 ปี นับแต่วันที่ออกใบรับรอง สถานประกอบการใดที่ประสงค์จะต่ออายุใบรับรอง จะต้องยื่น คำร้องขอรับใบรับรองภายใน 30 วัน ก่อนใบรับรองเดิมสิ้นอายุและให้ถือว่า สถาน ประกอบการนั้นมีมาตรฐานตามประกาศจนกว่าผู้ออกใบรับรองจะมีหนังสือแจ้งผลการ พิจารณา (6) กรณีสถานประกอบการดำเนินการผิดไปจากมาตรฐานที่กำหนดหรือดำเนินการ จัดต่อความสงบเรียบร้อยและศีลธรรมอันดี คณะกรรมการสามารถดำเนินการแจ้งให้แก้ไข ว่ากล่าว ตักเตือนหรือเสนอเพิกถอนใบรับรองมาตรฐานตามแต่กรณีและให้แก้ไขภายใน 30 วัน นับจากวันที่ได้รับแจ้ง หากไม่ดำเนินการแก้ไขภายในเวลาที่กำหนดต้องยื่นคำร้องพร้อมเหตุผล

ความจำเป็นต่อคณะกรรมการเพื่อพิจารณาผ่อนผัน ได้ครั้งละไม่เกิน 30 วัน (7) กรณีที่สถานประกอบการจะขอหยุดกิจการ ให้แจ้งขอเลิกการรับรองต่อคณะกรรมการทราบภายใน 7 วัน นับแต่วันหยุดกิจการ แต่ไม่เป็นเหตุการณพิจารณาเพิกถอนใบรับรองจากการประกอบกิจการที่เกิดขึ้นก่อนหน้า

### 2.3 การขออนุญาตประกอบกิจการที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ ตาม

พระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ. 2535 โดยประกาศกระทรวงสาธารณสุข เรื่องกิจการที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ (ฉบับที่ 4) วันที่ 6 ตุลาคม 2546 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และ มาตรา 31 แห่งพระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ. 2535 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข (นางสุดารัตน์ เกตุราพันธุ์) ได้ออกประกาศ โดยคำแนะนำของคณะกรรมการสาธารณสุข เรื่องกิจการที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพในกลุ่มกิจการประเภทที่ 9 กิจการที่เกี่ยวกับการบริการ ดังนี้

- 1) กิจการสปาเพื่อสุขภาพ เว้นแต่เป็นการให้บริการในสถานพยาบาลตามกฎหมายว่าด้วยสถานพยาบาล
- 2) การประกอบกิจการอาบ อบ นวด เว้นแต่เป็นการให้บริการในข้อ 1) หรือในสถานพยาบาลตามกฎหมายว่าด้วยสถานพยาบาล
- 3) การประกอบกิจการสถานที่อาบน้ำ อบไอน้ำ อบสมุนไพร เว้นแต่เป็นการให้บริการในข้อ 1) หรือในสถานพยาบาลตามกฎหมายว่าด้วยสถานพยาบาล
- 4) การประกอบกิจการ โรงแรมหรือกิจการอื่นในทำนองเดียวกัน
- 5) การประกอบกิจการห้องพัก อาคารชุดให้เช่า ห้องเช่า ห้องแบ่งเช่าหรือกิจการอื่นในทำนองเดียวกัน
- 6) การประกอบกิจการ โรงมหรสพ
- 7) การจัดให้มีการแสดงดนตรี เต้นรำ รำวง ร้องเงิ้ง ดิสโก้ เทค คาราโอเกะหรือการแสดงอื่น ๆ ในทำนองเดียวกัน
- 8) การประกอบกิจการสระว่ายน้ำหรือกิจการอื่น ๆ ในทำนองเดียวกัน เว้นแต่เป็นการให้บริการในข้อ 1)
- 9) การจัดให้มีการเล่นสเก็ต โดยมีแสงหรือเสียงประกอบหรือการเล่นอื่นในทำนองเดียวกัน
- 10) การประกอบกิจการเสริมสวยหรือแต่งผม เว้นแต่กิจการที่อยู่ในบังคับตามกฎหมายว่าด้วยการประกอบวิชาชีพเวชกรรม
- 11) การประกอบกิจการให้บริการควบคุมน้ำหนัก โดยวิธีการควบคุมทางโภชนาการให้อาหารที่มีวัตถุประสงค์พิเศษ การบริหารร่างกายหรือโดยวิธีอื่นใด เว้นแต่เป็นการให้บริการในข้อ 1) หรือในสถานพยาบาลตามกฎหมายว่าด้วยสถานพยาบาล
- 12) การประกอบกิจการสวนสนุก
- 13) การประกอบกิจการสนามกอล์ฟหรือสนามฝึกซ้อมกอล์ฟ และ
- 14) การสักผิวหนัง การเจาะหูหรือเจาะอวัยวะอื่น

อีกทั้งพระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ. 2535 ให้อำนาจแก่ราชการส่วนท้องถิ่นกำหนดหลักเกณฑ์ เงื่อนไข การจัดตั้งสถานประกอบการนวดทั่วไป ดังนี้ 1) ให้อาคารสถานประกอบการและบริเวณของสถานประกอบการมีความสะอาด มีการระบาย

อากาศที่ชื้นและแสงสว่างเพียงพอ 2) มีทางหนีไฟ โดยมีป้ายหรือเครื่องหมายแสดงเส้นทางหนีไฟและมีอุปกรณ์ดับเพลิง 3) จัดให้มีห้องน้ำ ห้องส้วม อย่างเพียงพอสำหรับผู้ให้บริการและผู้มารับบริการ โดยแยกเป็นเพศชายและเพศหญิง 4) การจัดบริการไม่ควรให้มีติดชิดหรือล้นตลิ่งเกินไป 5) ให้มีการจัดทำทะเบียนและประวัติของผู้ให้บริการนวด เพื่อให้เจ้าพนักงานท้องถิ่นตรวจสอบได้ และไม่ให้ผู้อื่นที่มีชื่อผู้ที่มีรายชื่อในทะเบียนมาให้บริการนวด 6) ผู้ให้บริการนวด ควรเป็นผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมจากหน่วยงานหรือสถาบันที่ได้รับการรับรองโดยกระทรวงสาธารณสุข กรณีที่มีสถานบริการที่ตั้งอยู่ก่อนแล้วจะออกข้อกำหนดท้องถิ่นเรื่องนี้ควรให้เวลาพอสมควรสำหรับการรับรองดังกล่าว 7) ผู้ให้บริการนวดต้องไม่เป็นโรคติดต่อ และ 8) ผู้จัดตั้งสถานประกอบกิจการ มีหน้าที่จัดให้มีการตรวจสอบสุขภาพสำหรับผู้ให้บริการนวด ทุกระยะเวลา 6 เดือน

โดยมีการยื่นขออนุญาตซึ่งดำเนินการได้โดย 1) สถานประกอบการในเขตกรุงเทพมหานคร ยื่นขออนุญาตที่สำนักงานเขต 2) สถานประกอบการในส่วนภูมิภาค ยื่นขออนุญาตที่องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น 3) กรณีที่ผู้ประกอบการ โดยไม่มีใบอนุญาตจากเจ้าพนักงานท้องถิ่น จะมีโทษจำคุกไม่เกิน 6 เดือน หรือปรับไม่เกิน 10,000 บาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

อนึ่งมีกฎหมายที่เกี่ยวข้องตามพระราชบัญญัติการกระจายอำนาจ ได้แก่

1) พระราชบัญญัติสถานบริการ 2) พระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ. 2535  
3) พระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิตและประกาศกรมสรรพสามิต 4) กฎหมายของกระทรวงพาณิชย์ 5) ระเบียบข้อบังคับของกรมสรรพสามิต 6) กฎหมายแรงงาน ประกันสังคม มาตรฐานแรงงานแห่งชาติและ 7) กฎหมายท้องถิ่น เช่น ระเบียบกรุงเทพมหานคร เทศบัญญัติ

2.4 การจัดการสุขภาพ/สิ่งแวดล้อม สุขอนามัยของผู้ปฏิบัติงาน กิจการสปาเพื่อสุขภาพเป็นการให้บริการใกล้ชิดกับลูกค้าในแต่ละวัน จึงเป็นอาชีพที่ต้องสัมผัสกับลูกค้า ดังนั้น จึงเป็นความเสี่ยงที่สามารถแพร่เชื้อโรคระหว่างผู้ให้บริการและผู้ใช้บริการได้ซึ่งการป้องกันการติดโรคจึงมีความสำคัญที่สุดทั้งเป็นการป้องกันตนเองและเป็นการป้องกันลูกค้า โดยลูกค้าที่มีเชื้ออยู่ก็จะได้ไม่แพร่เชื้อให้บุคคลอื่น ลูกค้าที่มีเชื้อก็จะไม่ได้รับเชื้อใหม่เข้ามาหรือลูกค้าที่มีสภาพร่างกายอ่อนแอ ติดโรคง่ายอยู่แล้ว จะไม่ได้ติดโรคขึ้นมา ผู้ให้บริการจึงต้องดูแลสุขภาพอนามัยของตนให้มีความสะอาด แข็งแรงอยู่เสมอ ดังนั้น จึงควรมีการปฏิบัติตนเองดังนี้

2.4.1 สุขอนามัยของผู้ปฏิบัติงาน โดย 1) ต้องเป็นผู้มีสุขภาพอนามัยดี ในขณะปฏิบัติงาน โดยไม่ป่วยเป็นโรคที่ต้องห้ามหรือ โรคที่ต้องห้ามหรือโรคติดต่อร้ายแรงใน

กรณีที่เกิดการเจ็บป่วยด้วยโรคที่อาจจะติดต่อไปยังผู้ใช้บริการ ควรรับการรักษาให้หายเป็นปกติก่อนที่จะมาปฏิบัติงาน 2) ควรมีการปฏิบัติดูแลสุขวิทยาส่วนบุคคลที่ดี ได้แก่ (1) การดูแลความสะอาดของร่างกาย โดยการอาบน้ำ เป็นการชำระล้างฝุ่นละอองและสิ่งสกปรกออกจากผิวหนัง ปกติควรอาบน้ำอย่างน้อยวันละ 2 ครั้ง เช้า-เย็น และควรดูแลพิถีพิถันในการทำความสะอาดและเช็ดให้แห้งบริเวณรักแร้ ง่ามมือและซอกเล็บ ทั้งมือและเท้าและบริเวณจุดอับของร่างกาย (2) ดูแลทำความสะอาดผม โดยการสระผมจะเป็นการกำจัดคราบฝุ่นละอองและสิ่งสกปรกที่ติดกับเส้นผมทำให้เส้นผมสะอาด โดยทั่วไปควรสระผมอย่างน้อยสัปดาห์ละ 2 ครั้ง และควรดูแลจัดทรงผมให้เรียบร้อยในระหว่างการปฏิบัติงาน (3) ดูแลเล็บมือ เล็บเท้า ให้สั้นอยู่เสมอ โดยบริเวณเล็บมือเล็บเท้าเป็นแหล่งสะสมสิ่งสกปรกและเชื้อโรคและเป็นบริเวณที่ใช้สัมผัสกับสิ่งต่าง ๆ อยู่เสมอ ดังนั้น ควรตัดเล็บมือ เล็บเท้า ให้สั้น อย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง (4) ใส่เสื้อผ้าที่สะอาด ไม่อับชื้นและเหมาะสมกับสภาพอากาศ การสวมใส่เสื้อผ้าที่สะอาด จะช่วยป้องกันไม่ให้สิ่งสกปรกต่าง ๆ มาสัมผัสกับผิวหนังและร่างกาย ควรปฏิบัติ ดังนี้ (4.1) ไม่ใส่เสื้อผ้าซ้ำและไม่ใส่เสื้อผ้าร่วมกับผู้อื่น (4.2) เสื้อผ้าและเสื้อผ้าชั้นในที่ใส่แล้ว นำไปซักด้วยสบู่หรือผงซักฟอกเพื่อกำจัดเชื้อโรคและกลิ่น แล้วนำไปตากแดดให้แห้งทุกครั้ง (4.3) รองเท้า ถุงเท้า ที่สกปรกและเปียกชื้น ไม่ควรสวมใส่ เว้นนำไปซักให้สะอาดและตากให้แห้ง (4.4) ใส่เสื้อผ้าที่สะอาดและเหมาะสมกับสภาพอากาศ เช่น ใส่เสื้อผ้าบางเพื่อให้ระบายอากาศได้ดีในฤดูร้อนและใส่เสื้อผ้าหนา ๆ ที่ให้ความอบอุ่นแก่ร่างกายในฤดูหนาว (5) ดูแลรักษามือให้สะอาดและมีสุขภาพดี มือเป็นอวัยวะที่ใช้ทำกิจกรรมต่าง ๆ มากที่สุด ต้องสัมผัสกับเชื้อ โคลน ฝุ่นละอองและสิ่งสกปรกเป็นประจำ การดูแลรักษาความสะอาดของมือจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อป้องกันไม่ให้มือเป็นแหล่งสะสมและแพร่เชื้อโรคระบบทางเดินอาหารสู่ตนเองและครอบครัว ควรปฏิบัติ ดังนี้ (5.1) ตัดเล็บมือให้สั้นอยู่เสมออย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง เพราะเล็บมือที่ยาวจะสกปรก มีขี้เล็บเป็นแหล่งสะสมเชื้อโรค (5.2) กรณีที่แผลที่มือหรือนิ้วมือ ต้องรักษาให้หายและปิดพลาสติกไว้ (5.3) ล้างมือด้วยวิธีที่ถูกต้องด้วยสบู่เป็นประจำทุกครั้ง ก่อนเตรียมและปรุงอาหารก่อนกินอาหาร หลังหยิบจับสิ่งสกปรกหลังการขับถ่าย ก่อนและหลังการให้บริการแก่ลูกค้า วิธีล้างมือที่มีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ล้างมือให้เปียกด้วยน้ำตามด้วยการฟอกสบู่หรือสบู่เหลวแล้วล้างมือ เพื่อให้สิ่งสกปรกหลุดออกไปด้วยวิธีการ ดังนี้ โดยทุกขั้นตอนทำ 5 ครั้ง และสลับกันทั้ง 2 ข้าง (มือซ้ายและมือขวา) โดย (5.3.1) ฝ่ามือถูฝ่ามือ (5.3.2) ฝ่ามือถูหลังมือและนิ้วถูขอกนิ้ว (5.3.3) ฝ่ามือถูฝ่ามือและนิ้วมือถูขอกนิ้ว (5.3.4) หลังนิ้วมือถูฝ่ามือ (5.3.5) ถูนิ้วหัวแม่มือโดยรอบด้วยฝ่ามือ (5.3.6) ปลายนิ้วถูขวางฝ่ามือ และ (5.3.7) ถูรอบข้อนิ้ว

(5.4) ล้างมือให้สะอาดด้วยน้ำและเช็ดมือให้แห้งด้วยผ้าที่สะอาด (6) ควรแปรงฟันให้สะอาดอย่างทั่วถึง ทุกซี่ ทุกด้านนาน 2 นาทีขึ้นไปอย่างน้อยวันละ 2 ครั้ง เช้าและก่อนเข้านอนและแปรงลิ้น ทุกครั้งหลังการแปรงฟัน สำหรับบริเวณซอกฟันที่ขนแปรงเข้าไม่ถึงให้ใช้ไหมขัดฟันช่วยจัดเศษอาหารและคราบจุลินทรีย์ในระหว่างวันอาจแปรงฟันเพิ่มหลังจากรับประทานอาหาร 3) ในการปฏิบัติงานไม่ควรสวมเครื่องประดับ เช่น กำไล แหวนอาจทำให้ไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานหรือไปทำอันตรายต่อผู้รับบริการ ได้ 4) ในกรณีที่มีการให้บริการที่อาจมีการหายใจรดบริเวณใบหน้าของผู้บริการ เช่น ในการดูแลและนวดบริเวณใบหน้าผู้ให้บริการต้องสวมอุปกรณ์ที่ถูกสุขลักษณะเพื่อป้องกัน การหายใจรดบริเวณใบหน้าผู้รับบริการและการแพร่กระจายเชื้อโรคระบบทางเดินหายใจไปสู่ผู้รับบริการ 5) ควรมีการตรวจสอบสภาพของผู้ให้บริการประจำปี เพื่อความปลอดภัยของผู้ใช้บริการและอนามัยที่ดีของผู้ปฏิบัติงานสถานประกอบการควรจัดให้มีการตรวจสอบสภาพพนักงานเพื่อเป็นการเฝ้าระวังและตรวจติดตามโรคทั้งโรคที่ติดต่อและไม่ติดต่ออันอาจจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและสุขภาพอนามัยของผู้ใช้บริการ ได้ 6) ต้องได้รับการอบรมหลักสูตรการให้บริการตามที่กระทรวงสาธารณสุขกำหนด และ 7) ในการปฏิบัติงาน ผู้ให้บริการต้องแสดงกิริยา วาจา สุภาพ อ่อนโยน ไม่หยอกล้อและกลั่นแกล้งทำร้ายผู้รับบริการ รวมทั้งต้องไม่แสดงกิริยาอาการที่ทำให้ผู้รับบริการเข้าใจว่าต้องการมีเพศสัมพันธ์และต้องไม่มีเพศสัมพันธ์กับผู้รับบริการ

2.4.2 คุณสมบัติของผู้ให้บริการ ผู้ให้บริการต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้าม ดังนี้ 1) มีอายุไม่ต่ำกว่า 18 ปีบริบูรณ์ 2) ได้รับการอบรมและถ่ายทอดความรู้ตามหลักสูตรจากหน่วยงานราชการ สถาบันหรือสถานศึกษาตามที่คณะกรรมการตรวจและประเมินมาตรฐานสถานประกอบการกลางรับรองหรือเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานในกิจการสปาเพื่อสุขภาพมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี มีหนังสือรับรองการทำงานจากสถานประกอบการและผ่านการทดสอบความรู้และประสบการณ์โดยคณะกรรมการฯ 3) ไม่เป็นโรคต้องห้าม ดังนี้ 3.1) โรคพิษสุราเรื้อรัง 3.2) โรคติดเชื้อเสียดให้โทษอย่างร้ายแรง 3.3) โรคจิตร้ายแรง 3.4) โรคอื่นในระยะรุนแรงที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานหรือโรคติดต่อในระยะร้ายแรง 4) ไม่เป็นบุคคลวิกลจริต คนไร้ความสามารถหรือเสมือนคนไร้ความสามารถ 5) กรณีเคยเป็นผู้ให้บริการมาก่อน แต่ถูกเพิกถอนใบประเมินความรู้ ความสามารถจะต้องเลยระยะเวลาเพิกถอนไม่น้อยกว่า 2 ปี จึงจะขอประเมินความรู้ ความสามารถใหม่ได้

2.4.3 สถานที่เอื้อต่อสุขภาพ บรรยากาศและสุขภาพอนามัยของสถานที่ โดย 1) ที่ตั้งเหมาะสม ห่างไกลจากแหล่งมลพิษ พื้นที่การให้บริการ ไม่ตั้งอยู่ในพื้นที่เดียวกับ

สถานบริการ มีที่จอดรถเพียงพอ ทางเข้า/ออก ชัดเจน สะดวก ป้ายบอกสถานที่ต่าง ๆ ในสปา ชัดเจนเห็นชัด พื้นที่ต้อนรับสะอาดเรียบร้อย 2) อาคารสถานที่ มีโครงสร้างแข็งแรง มั่นคง มีการแบ่งสัดส่วนของพื้นที่ใช้สอยชัดเจน เช่น ที่พักผ่อน ที่พักผ่อนในส่วนของลูกค้า ห้องน้ำ ห้องเก็บของ พื้นที่อาบน้ำ ห้องพักผ่อนพนักงาน 3) บริเวณพื้นที่รอบ ๆ สปาต้องสะอาด เรียบร้อย ตกแต่งภูมิทัศน์ให้ดูร่มรื่น มีการจัดขยะมูลฝอยที่ดี 4) มีระบบแสงสว่าง ระบายอากาศและปรับอากาศที่เหมาะสม 5) น้ำดื่ม น้ำใช้ พอเพียง สะอาด 6) การกำจัดสิ่งปฏิกูล การป้องกันแมลงและพาหะนำโรค การป้องกันเชื้อแบคทีเรียในสปา ในข้าวของเครื่องใช้ เช่น ผ้าขนหนู ผ้าปูที่นอน รวมถึงในห้องน้ำและสถานที่อื่น ๆ ในสปา

#### 2.4.4 การป้องกันอุบัติเหตุและความปลอดภัยในสปา ควรตระหนักถึง

1) ป้ายระบุสถานที่ การใช้งานของอุปกรณ์ เช่น ห้องซาวน่า ห้องอบไอน้ำ 2) การฝึกอบรมพยาบาลการช่วยชีวิต รวมทั้งการจัดหาเวชภัณฑ์และอุปกรณ์ที่จำเป็น 3) จัดหาผู้ดูแลด้านความปลอดภัย 4) ระวังระวังเรื่องการจัดเก็บสารเคมีและวัสดุไวไฟ 5) การป้องกันอัคคีภัย 6) ผังแสดงการหนีไฟ 7) ดูแลสวิสต์และสายไฟ ปลั๊กไฟ 8) การเก็บรักษา การใช้เครื่องมือเครื่องจักร อุปกรณ์ให้ปลอดภัยต่อผู้ใช้และผู้รับบริการ 9) บริเวณที่มีบริการความร้อน เช่น ซาวน่า อ่างน้ำวนห้องอบไอน้ำ ต้องระวังเป็นพิเศษ มีป้าย มีการตรวจสอบสม่ำเสมอและต้องมีผู้ดูแลผู้รับบริการตลอดเวลาที่ใช้บริการอยู่ และ 10) มีการคัดกรองผู้ใช้บริการ โดยการทำประวัติสอบถามข้อมูลส่วนตัว สุขภาพ เพื่อคัดเลือกบริการที่เหมาะสมให้และห้ามมิให้เข้ารับบริการที่ไม่เหมาะสมกับสภาพร่างกายในขณะนั้น

2.5 จรรยาบรรณผู้ประกอบการวิชาชีพสปา (Spa Business Ethics) ด้วยวิถีชีวิตของคนในสังคมที่หันมาให้ความสนใจและรักษาสุขภาพมากขึ้นประกอบกับกระแสความนิยมการใช้บริการสปาจากต่างประเทศ ส่งผลให้ธุรกิจสปาได้มีการเติบโตและขยายตัวอย่างมากในช่วงเวลา 4-5 ปีที่ผ่านมา ซึ่งผลที่ตามมา คือ จำนวนบุคลากรในธุรกิจสปาได้เพิ่มสูงขึ้นอย่างมาก กระทรวงสาธารณสุข โดยความร่วมมือกับผู้ประกอบการธุรกิจสปาทั่วประเทศ ได้จัดทำมาตรฐานธุรกิจสปาเพื่อสุขภาพ เพื่อสร้างความชัดเจนในกระบวนการให้บริการและสามารถส่งเสริมธุรกิจสปาในประเทศไทยให้เป็นธุรกิจที่ได้รับการยอมรับจากนานาประเทศ สำหรับการมีมาตรฐานที่เป็นตัวบทกฎหมายนั้น อาจไม่ได้ครอบคลุมถึงรายละเอียดของกระบวนการให้บริการของธุรกิจสปา ทางสมาคมสปาในส่วนต่าง ๆ จึงได้ร่วมกันร่างจรรยาบรรณผู้ประกอบการวิชาชีพสปาเพื่อเป็นกรอบกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในธุรกิจสปาที่สามารถใช้ร่วมกัน ทั้งยังเป็นวิถีทางในการสร้างความแข็งแกร่งของธุรกิจสปาในประเทศไทยให้

โดดเด่นและเป็นเอกลักษณ์ ดังนี้

#### 2.5.1 หมวดที่ 1 คุณธรรมและจริยธรรมของผู้ประกอบวิชาชีพสปา

กล่าว คือ 1) มีจิตใจดีและพร้อมให้บริการแก่ลูกค้าอย่างถูกต้องและสร้างการบริการที่เป็นเลิศและบริการลูกค้าทุกคนด้วยความเต็มใจ รวมถึงความเป็นผู้ที่มีความละเอียด รอบคอบ ใส่ใจในการบริการและความต้องการของลูกค้า 2) ซื่อสัตย์ต่อลูกค้าและเคารพต่อวิชาชีพของตน โดยไม่กระทำการใด ๆ อันเป็นการหลอกลวงหรือแสวงหาประโยชน์โดยไม่เหมาะสม 3) มีความประพฤติอ่อนน้อมถ่อมตน ไม่โอ้อวดความสามารถของตนต่อลูกค้าหรือเพื่อนร่วมงาน รวมถึงควรมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงานในการทำงาน 4) ไม่เอาเปรียบลูกค้าในการให้บริการ ทั้งในแง่ของคุณภาพของการให้บริการ คุณภาพของวัตถุดิบที่ใช้ในการบริการ จำนวนเวลาและความพึงพอใจ 5) ไม่เรียกร้องค่าบริการเพิ่มเติมจากลูกค้าหรือกระทำการใด ๆ อันเป็นการเข้าใจว่าต้องการทิปจากลูกค้า 6) ห้ามลวนลาม ชั่วชู้หรือแสดงกิริยาใด ๆ ทางกายหรือวาจาอันส่อไปในพฤติกรรมทางเพศหรือนำไปสู่การกระทำอนาจารและห้ามร่วมประเวณีกับลูกค้าโดยเด็ดขาด 7) ไม่ลุ่มหลงมัวเมาในอบายมุขประเภทต่าง ๆ จนทำให้คุณภาพการให้บริการเสื่อมถอยและห้ามมิให้มีการประกอบอบายมุขใด ๆ ในสถานประกอบการโดยเด็ดขาด 8) ผู้ประกอบวิชาชีพทุกท่านพึงปฏิบัติตนอยู่ภายใต้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจสปา รวมถึงข้อบังคับหรือระเบียบของสปาที่สังกัดและจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด และ 9) ผู้ประกอบวิชาชีพสปาที่เป็นผู้ให้บริการสปาเพื่อสุขภาพ ต้องไม่ประกอบธุรกิจส่วนตัวที่มีผลประโยชน์ทับซ้อนกับสปาค้นสังกัดของตน

#### 2.5.2 หมวดที่ 2 ทักษะคติต่ออาชีพและภาพลักษณ์ที่ดีของพนักงานสปา

กล่าว คือ 1) เข้าใจและรักในงานบริการ โดยให้บริการด้วยความเชี่ยวชาญ พร้อมรับฟังคำติชมจากลูกค้าและทำการปรับปรุงการให้บริการที่ดีขึ้นอย่างเต็มใจและเปิดใจกว้าง 2) พึงตระหนักอยู่เสมอว่าผู้ประกอบการธุรกิจสปา เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านซึ่งจำเป็นต้องได้รับการอบรมมาอย่างเข้มข้นและการที่ได้เข้าทำงานในสถานประกอบการสปาถือว่าเป็นสิ่งที่มีเกียรติและมีศักดิ์ศรีและเป็นอาชีพสุจริตที่มีความสำคัญต่อยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวประเทศไทย 3) บ่มเพาะนิสัยในการช่วยเหลือหรือแนะนำผู้อื่น เมื่อเห็นว่าผู้อื่นมีปัญหาด้านร่างกาย ผิวพรรณหรือมีความกดดันทางจิตใจ ซึ่งอยู่ในขอบเขตที่การบริการสปาสามารถบำบัดทุกข์ให้ผ่อนคลายได้ แม้ว่าจะไม่ใช่ลูกค้าของตนก็ตาม ทั้งในและนอกสถานที่ทำงาน 4) เป็นผู้ที่เปิดกว้าง ในความคิดและทัศนคติในการทำงาน ยอมรับในการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ หรือศึกษาหาความรู้ในวิชาชีพของตน พัฒนางานเองให้มีความก้าวหน้าทันต่อการพัฒนาของโลกและการเติบโตของธุรกิจ และ

5) พึงสร้างความเชื่อถือและทำตนให้เป็นบุคคลที่มีบุคลิกดี สัมกับเป็นผู้ประกอบการธุรกิจสปาของประเทศไทย

2.5.3 หมวดที่ 3 กริยามารยาท กล่าวคือ 1) ใช้วาจาสุภาพต่อลูกค้าและเพื่อนร่วมงาน ไม่พูดจาดูหมิ่นลูกค้า เพื่อนร่วมงาน โดยเด็ดขาด 2) ให้ความเคารพต่อสถานที่ประกอบการอย่างเคร่งครัด โดยไม่พูดคุยหรือตะโกนส่งเสียงดังระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน ในสถานประกอบการ ไม่ว่าจะมียูกค้าใช้บริการอยู่หรือไม่ รวมถึงระมัดระวังกริยาท่าทาง และมารยาทในการเดิน ลูก นั่ง ให้เป็นไปตามระเบียบมารยาทไทย 3) มีหน้าตายิ้มแย้มและไม่แสดงสีหน้าหรืออารมณ์ใด ๆ ที่ไม่เหมาะสมให้ลูกค้าเห็นหรือรู้สึกได้ 4) ระมัดระวังการใช้ภาษาถิ่นต่อลูกค้า พึงให้เกียรติและยกย่องลูกค้าโดยไม่พูดจากำกวมหรือส่อไปในทางล้อเลียนและเสียดสี ทั้งยังต้องระมัดระวังในการพูดคุยหรือเชื่อมโยงเรื่องส่วนตัวของตนต่อลูกค้า 5) ระมัดระวังในการออกความคิดเห็นในเรื่องส่วนตัวของลูกค้า โดยเฉพาะเรื่องร่างกายของลูกค้า 6) ระมัดระวังการสนทนาที่นำไปสู่การอึดอัดทั้งของลูกค้าและผู้ประกอบการสปาเอง 7) ห้ามนินทาลูกค้า โดยเด็ดขาด การนินทาลูกค้าถือเป็นการลบหลู่ดูแคลนผู้มีพระคุณต่อธุรกิจสปา 8) ไม่พูดจาขย่งส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานทะเลาะเบาะแว้งหรือทำให้เกิดการดูหมิ่นเกลียดชังในหมู่ผู้ร่วมงานหรือเกิดความระแวงกันเอง และ 9) ใช้มารยาทไทยที่เป็นการยอมรับในสังคมเป็นแนวปฏิบัติหลักในการแสดงกริยา

2.5.4 หมวดที่ 4 การปฏิบัติตนในสถานประกอบการ กล่าวคือ 1) ปฏิบัติตามกฎระเบียบของสถานประกอบการอย่างเคร่งครัดและให้เคารพสถานประกอบการเสมือนหนึ่งสถานที่ที่ควรเคารพอื่น ๆ 2) ดูแลและบำรุงรักษาและพัฒนาสถานประกอบการ ให้มีความสะอาดและสอดคล้องกับมาตรฐานด้านสถานที่อย่างสม่ำเสมอ รวมถึงให้ความสนใจในการร่วมกันประหยัดทรัพยากรและลดต้นทุนให้กับสถานประกอบการที่ตนสังกัด และ 3) ทำประโยชน์ให้กับสถานประกอบการของตน ใส่ใจในรายละเอียดและรู้จักช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน

2.5.5 หมวดที่ 5 มาตรฐานการแต่งกายของพนักงานสปา กล่าวคือ 1) รักษาความสะอาดของตนอยู่เสมอ ไม่ให้มีกลิ่นตัวหรือกลิ่นอันเป็นที่รังเกียจ รวมถึงเครื่องแบบต้องมีความสะอาด สร้างความน่าเชื่อถือต่อลูกค้าและบุคคลทั่วไป 2) การแต่งหน้าต้องไม่ฉูดฉาดหรือโดดเด่นจนเกินงาม 3) ไม่ควรไว้ผมที่รุงรังหรือมีสีส่น จนเกินงามผู้ประกอบการสปาคควรรวบรวมตึงทุกครั้งและไม่ควรมีที่หนีบผมที่มีสีส่นฉูดฉาด 4) ไม่ควรไว้เล็บยาวและห้ามทาสีเล็บโดยเด็ดขาด 5) ไม่ควรใส่เครื่องประดับใด ๆ ระหว่างการให้บริการ เพราะอาจเกิดอันตรายต่อ



ถูกค้าได้ และ 6) ฟังออกกำลัง รักษาร่างกายของตนให้มีความแข็งแรงอยู่เสมอ (กระทรวงสาธารณสุข, 2555 : เว็บบไซด์)

### 3. ผู้ดำเนินการกิจการสปาเพื่อสุขภาพ

การประกอบกิจการธุรกิจสปาเพื่อสุขภาพ เป็นธุรกิจที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายและสร้างรายได้ให้กับประเทศเป็นอย่างมาก ซึ่งสถานประกอบการสปาเพื่อสุขภาพ ประกอบให้บริการต้องผ่านมาตรฐานตามประกาศกระทรวงสาธารณสุขและ ผู้ดำเนินการสปาเพื่อสุขภาพต้องผ่านการประเมินความรู้ ความสามารถ จากคณะกรรมการตรวจและประเมินมาตรฐานสถานประกอบการกลาง ซึ่งแต่งตั้งตามประกาศกระทรวงสาธารณสุข เรื่องกำหนดสถานที่เพื่อสุขภาพหรือเสริมสวยมาตรฐานของสถานที่ให้บริการ ผู้ให้บริการ หลักเกณฑ์และวิธีการตรวจสอบเพื่อการรับรองให้เป็นไปตามมาตรฐานของสถานที่เพื่อสุขภาพหรือเพื่อเสริมสวยตามพระราชบัญญัติสถานบริการ พ.ศ. 2509 ดังนั้น ผู้ดำเนินการกิจการสปาควรทราบถึงวิธีการจัดทำมาตรฐานการให้บริการในสปา มาตรฐานด้านสถานที่ มาตรฐานด้านบุคลากร มาตรฐานด้านการให้บริการมาตรฐานความปลอดภัย มาตรฐานด้านอุปกรณ์เครื่องมือที่ให้บริการ มาตรฐานด้านผลิตภัณฑ์ที่ให้บริการและมาตรฐานจรรยาบรรณวิชาชีพ

3.1 มาตรฐานว่าด้วยเรื่องสถานประกอบการสปาเพื่อสุขภาพ ตามพระราชบัญญัติสถานบริการ พ.ศ. 2509 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติสถานบริการ (ฉบับที่4) พ.ศ. 2546 ในมาตรา 3 (3) กำหนดให้สถานอาบน้ำ นวดหรืออบตัว ซึ่งมีผู้ให้บริการให้แก่ลูกค้าเป็นสถานบริการตามกฎหมายต้องขออนุญาตก่อนประกอบกิจการ แต่มาตรา 3 (3) ได้บัญญัติยกเว้น (ก) สถานที่ที่เข้าข่ายสถานพยาบาล และ (ข) สถานที่เพื่อสุขภาพหรือเพื่อเสริมสวยที่กระทรวงสาธารณสุขประกาศกำหนด โดยความเห็นชอบของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย ซึ่งจะต้องมีลักษณะของสถานที่บริการหรือผู้ให้บริการเป็นไปตามมาตรฐานที่กระทรวงสาธารณสุขกำหนด โดยความเห็นชอบของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยด้วยประกาศดังกล่าว จะกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการตรวจสอบเพื่อการรับรองให้เป็นไปตามมาตรฐานนั้นด้วยก็ได้ และอาศัยอำนาจตามมาตรา 3 (3) (ข) ดังกล่าว กระทรวงสาธารณสุขจึงได้พิจารณาออกประกาศกระทรวงสาธารณสุข เรื่องกำหนดสถานที่เพื่อสุขภาพหรือเพื่อเสริมสวย มาตรฐานของสถานที่ การบริการผู้ให้บริการ หลักเกณฑ์และวิธีการตรวจสอบเพื่อการรับรองให้เป็นไปตามมาตรฐานสำหรับสถานที่เพื่อสุขภาพหรือเพื่อเสริมสวย ตามพระราชบัญญัติสถานบริการ พ.ศ.2509 โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่

26 เมษายน 2547 จึงมีผลให้สถานประกอบการ ดังนี้ ได้รับการยกเว้นจากกฎหมายสถานบริการ ได้แก่ กิจกรรมสปาเพื่อสุขภาพ กิจกรรมนวดเพื่อสุขภาพและกิจกรรมนวดเพื่อเสริมสวย ทั้งนี้ ต้องเป็นไปตามมาตรฐาน โดยได้รับ ใบรับรองมาตรฐานจากกระทรวง

3.2 มาตรฐานจรรยาบรรณวิชาชีพ จรรยาบรรณ หมายถึง ประมวลความประพฤติที่ผู้ประกอบการแต่ละอย่างกำหนดไว้เพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณ ชื่อเสียงและฐานะของผู้ประกอบการและผู้ให้บริการ อาจเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ก็ได้

3.3 การควบคุมดูแลกิจการสปาเพื่อสุขภาพตามกฎหมายว่าด้วยการสาธารณสุข เพื่อให้การดำเนินธุรกิจสปาเป็นไปอย่างสงบเรียบร้อยและไม่ก่อความเดือดร้อนต่อประชาชน ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม ภาครัฐจึงได้ออกกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่นำมาใช้กับสปา ได้แก่

3.3.1 พระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ. 2535 เรื่องประกาศให้กิจการสปาเพื่อสุขภาพเป็นกิจการที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ ตั้งแต่วันที่ 28 ตุลาคม 2546 โดยอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 31 แห่งพระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ. 2535

3.3.2 พระราชบัญญัติสรรพสามิตและประกาศสรรพสามิต

3.3.3 กฎหมายแรงงาน ประกันสังคม มาตรฐานแรงงานต่างชาติ

3.3.4 กฎหมายท้องถิ่น เช่น ระเบียบกรุงเทพมหานคร เทศบัญญัติ

3.3.5 การตรวจสอบคุณภาพ การจัดทำมาตรฐานการให้บริการและการปฏิบัติที่ดีนั้น ต้องสามารถตรวจสอบได้ มีวิธีการตรวจสอบและประเมินผลที่เป็นรูปธรรมปฏิบัติได้

3.3.6 การประเมินผลการดำเนินงานในสปา การประเมินผลนั้นต้องทำเป็นร้อยละ โดยให้นำนักตามความสำคัญของแต่ละหัวข้อหลัก ดังนี้ 1) สถานที่ ร้อยละ 20 2) บุคลากร ร้อยละ 25 3) การให้บริการ ร้อยละ 35 4) อุปกรณ์ ร้อยละ 15 และ 5) สินค้า ร้อยละ 5 (พรพรรณ ไผ่สุพร. 2555 : เว็บไซต์)

4. มาตรฐานกิจการสปาเพื่อสุขภาพที่กระทรวงสาธารณสุขกำหนดมาตรฐานสถานที่ ของสถานประกอบการสปาเพื่อสุขภาพ

มาตรฐานกิจการสปาเพื่อสุขภาพที่กระทรวงสาธารณสุขกำหนดมาตรฐานสถานที่ ของสถานประกอบการสปาเพื่อสุขภาพ ดังนี้ (พรพรรณ ไผ่สุพร. 2555 : เว็บไซต์)

4.1 ตั้งอยู่ในทำเลที่มีความสะดวก ปลอดภัยและไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ

4.2 ในกรณีที่ใช้พื้นที่ประกอบกิจการสปา ในอาคารเดียวกันกับการประกอบกิจการอื่นซึ่งมิใช่กิจการสถานบริการ ต้องแบ่งสถานที่ให้ชัดเจน และกิจการอื่นต้องไม่กระทบกระเทือนต่อการให้บริการในกิจการสปาเพื่อสุขภาพนั้น

4.3 พื้นที่สถานประกอบการจะต้องไม่อยู่ในพื้นที่ติดต่อกับสถานบริการตามกฎหมายว่าด้วยสถานบริการ

4.4 กรณีสถานประกอบการ มีการให้บริการหลายลักษณะรวมอยู่ในอาคารเดียวกันหรือสถานที่เดียวกัน จะต้องมีการแบ่งสัดส่วนให้ชัดเจน และแต่ละสัดส่วนจะต้องมีพื้นที่และลักษณะตามมาตรฐานของการให้บริการแต่ละประเภท

4.5 การจัดบริเวณที่ให้บริการเฉพาะบุคคล จะต้องไม่ให้มีคิควิวหรือลับตาจนเกินไป

4.6 พื้นที่ที่ให้บริการทั้งภายในและภายนอกสถานที่ประกอบกิจการสปา เพื่อสุขภาพต้องสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อยอยู่เสมอ

4.7 อาคารต้องทำด้วยวัสดุที่มั่นคง ถาวร ไม่ทำรูดและไม่มีคราบสิ่งสกปรก

4.8 บริเวณพื้นที่ที่มีการใช้น้ำในการให้บริการ พื้นควรทำด้วยวัสดุที่ทำความสะอาดง่ายและไม่ลื่น

4.9 จัดให้มีแสงสว่างที่เพียงพอในการให้บริการแต่ละพื้นที่

4.10 จัดให้มีการระบายอากาศเพียงพอ

4.11 มีการจัดการสิ่งปฏิกูลมูลฝอยและน้ำเสียที่ถูกหลักสุขาภิบาล

4.12 มีการควบคุมพาหะนำโรคอย่างถูกหลักสุขาภิบาล

4.13 จัดให้มีห้องอาบน้ำ ห้องส้วม อ่างล้างมือ ห้องผลัดเปลี่ยนเสื้อผ้า และตู้เก็บเสื้อผ้าที่สะอาดถูกสุขลักษณะ และปลอดภัยอย่างเพียงพอ ควรแยกส่วนชาย หญิง

4.14 จัดให้มีการตกแต่งสถานที่ที่เหมาะสม โดยจะต้องไม่มีลักษณะที่ทำให้เสื่อมเสีย ศีลธรรม หรือขัดต่อวัฒนธรรมและประเพณีอันดี

## 5. มาตรฐานผู้ดำเนินการกิจการสปาเพื่อสุขภาพ

มาตรฐานผู้ดำเนินการกิจการสปาเพื่อสุขภาพประกอบ ดังนี้ (สำนักงานพาณิชย์จังหวัดเชียงใหม่, 2555 : เว็บไซต์)

5.1 ผู้ประกอบการต้องจัดให้มีผู้ดำเนินการคนหนึ่งเป็นผู้ควบคุมดูแลและรับผิดชอบในการดำเนินการสถานประกอบการนั้น ผู้ดำเนินการจะต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้าม ดังนี้

5.1.1 มีอายุไม่ต่ำกว่า 20 ปีบริบูรณ์

5.1.2 มีถิ่นที่อยู่ในประเทศไทย

5.1.3 มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับประกาศนียบัตร ในสาขาที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพหรือสาขาที่คณะกรรมการตรวจและประเมินมาตรฐานสถานประกอบการกลางรับรอง หรือให้ความเห็นชอบ หรือมีประสบการณ์ทำงานในสถานประกอบการมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

5.1.4 ผ่านการประเมินความรู้ ความสามารถ ตามที่คณะกรรมการตรวจและประเมินมาตรฐานสถานประกอบการกลางกำหนด

5.1.5 กรณีเคยเป็นผู้ดำเนินการมาก่อน แต่ถูกเพิกถอนใบประเมินความรู้ ความสามารถ จะต้องพ้นระยะเวลานับแต่วันที่ถูกเพิกถอน ไม่น้อยกว่า 2 ปี จึงจะขอประเมินความรู้ ความสามารถใหม่ได้

5.1.6 ไม่เคยได้รับโทษจำคุก โดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

5.1.7 ไม่เป็นโรคต้องห้าม ดังนี้

- 1) โรคพิษสุราเรื้อรัง
- 2) โรคติดยาเสพติดให้โทษอย่างร้ายแรง
- 3) โรคจิตร้ายแรง
- 4) โรคอื่นในระยะรุนแรง ที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการ

สถานประกอบการ

5.1.8 ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย

5.1.9 ไม่เป็นบุคคลวิกลจริต คนไร้ความสามารถ หรือคนเสมือนไร้ความสามารถ

5.2 ผู้ดำเนินการต้องควบคุมดูแลกิจการของสถานประกอบการ โดยใกล้ชิด และไม่เป็นผู้ดำเนินการสถานประกอบการแห่งอื่นอยู่ก่อน

5.3 ในกรณีที่มีการเปลี่ยนผู้ดำเนินการกิจการสปาเพื่อสุขภาพ หรือผู้ดำเนินการ ขาดคุณสมบัติ หรือมีลักษณะต้องห้าม ผู้ประกอบการจะต้องจัดหาผู้ดำเนินการใหม่ และต้องแจ้งเป็นหนังสือ ให้กองการประกอบโรคศิลปะสำหรับในเขตกรุงเทพมหานคร หรือสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ในเขตท้องที่ ทราบภายใน 30 วันนับแต่วันที่มีการเปลี่ยนผู้ดำเนินการ ในระหว่างที่ดำเนินการจัดหาผู้ดำเนินการใหม่ ให้กิจการสปาเพื่อสุขภาพนั้นประกอบกิจการต่อไปได้ แต่ไม่เกิน 30 วัน

## 6. ผู้ดำเนินการมีหน้าที่และความรับผิดชอบ

ผู้ดำเนินการมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้ (พรพรรณ ไม้สุพร.  
2555 : เว็บบไซต์)

6.1 ควบคุมและดูแลผู้ให้บริการในสถานประกอบการ ให้บริการตามนโยบาย และคู่มือปฏิบัติงานของสถานประกอบการแห่งนั้นโดยเคร่งครัด

6.2 จัดทำทะเบียนประวัติผู้ให้บริการและพนักงาน

6.3 ทุกครั้งที่มีการจัดบริการรายการใหม่ หรือปรับปรุงบริการรายการใด ๆ ในแบบแสดงรายการ หรือมีการใช้ผลิตภัณฑ์ใหม่ จะต้องดำเนินการให้มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติการสำหรับบริการนั้น หรือจัดทำคู่มือการใช้ผลิตภัณฑ์ และพัฒนาผู้ให้บริการให้สามารถให้บริการนั้น ๆ ได้ตามคู่มือที่จัดทำขึ้น

6.4 ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ให้บริการอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

6.5 ควบคุมดูแลมิให้มีการจัดสถานที่ รูปภาพ หรือสื่อชนิดอื่น ๆ เพื่อให้ผู้ใช้บริการ สามารถเลือกผู้ให้บริการได้

6.6 ควบคุมและดูแลผู้ให้บริการในสถานประกอบการมิให้มีการลักลอบ หรือมีการค้า หรือร่วมประเวณี หรือมีการกระทำ หรือบริการที่ขัดต่อกฎหมาย วัฒนธรรมศีลธรรม และประเพณีอันดี

6.7 ควบคุมดูแลการบริการ อุปกรณ์ ผลิตภัณฑ์ และเครื่องใช้ต่าง ๆ ให้ได้มาตรฐาน ถูกสุขลักษณะและใช้ได้อย่างปลอดภัย

6.8 ข้อห้ามมิให้ผู้ดำเนินการกิจการสปาเพื่อสุขภาพ

6.8.1 รับผู้มีอายุต่ำกว่า 18 ปีบริบูรณ์เข้าทำงาน

6.8.2 ยินยอมหรือปล่อยปละละเลยให้ผู้มีอาการมีนเมาจนประพฤติกู้นวยหรือครองสติไม่ได้เข้าไปอยู่ในสถานประกอบการระหว่างเวลาทำการ

6.8.3 ยินยอมหรือปล่อยปละละเลยให้มีการกระทำความผิดเกี่ยวกับยาเสพติดในสถานประกอบการ

6.8.4 ยินยอมหรือปล่อยปละละเลย ให้มีการนำอาวุธเข้าไปในสถานประกอบการ โดยฝ่าฝืนกฎหมายว่าด้วยอาวุธปืน เครื่องกระสุนปืน วัตถุระเบิด ดอกไม้เพลิง และสิ่งเทียมอาวุธปืน

6.9 ผู้ดำเนินการต้องปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวกับแรงงาน โดยเคร่งครัด

6.10 ผู้ดำเนินการต้องดูแลสวัสดิภาพ ความปลอดภัยและสวัสดิการในการทำงานของ ผู้ให้บริการและพนักงาน และต้องมีมาตรการป้องกันการถูกล่วงละเมิดจากผู้รับบริการ

6.11 ผู้ดำเนินการต้องแสดงใบรับรองมาตรฐานไว้ในที่เปิดเผยและมองเห็นได้ชัดเจน ณ สถานที่ประกอบกรณันั้น

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า กฎหมายเกี่ยวกับสปาเพื่อสุขภาพตามพระราชบัญญัติ กระทรวงสาธารณสุข ในการบริการสุขภาพและผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพให้ผู้ดำเนินการธุรกิจสปามีหน้าที่และรับผิดชอบในการปฏิบัติตามกฎระเบียบ และข้อบังคับในการประกอบกิจการสถานประกอบการตามพระราชบัญญัติสถานบริการ ซึ่งผู้วิจัยใช้เป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์การแข่งขันธุรกิจสปา เพื่อพัฒนาธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจขององค์กร ขึ้นอยู่กับการวางแผนที่ต้องสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ

### บริบทของธุรกิจสปาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 20 จังหวัด มีการแบ่งภาคตะวันออกเฉียงเหนือออกเป็น 5 กลุ่ม ตามประกาศนโยบายการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ เรื่องการจัดตั้งกลุ่มจังหวัดและกำหนดจังหวัดที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการของกลุ่มจังหวัด คือ 1) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน กลุ่มที่ 1 ได้แก่ จังหวัดบึงกาฬ เลย หนองคาย หนองบัวลำภู และอุดรธานี 2) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน กลุ่มที่ 2 ได้แก่ จังหวัดนครพนม มุกดาหาร และสกลนคร 3) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ได้แก่ จังหวัดกาฬสินธุ์ ขอนแก่น มหาสารคาม และร้อยเอ็ด 4) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง กลุ่มที่ 1 ได้แก่ จังหวัด ชัยภูมินครราชสีมา บุรีรัมย์ และสุรินทร์ 5) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง กลุ่มที่ 2 ได้แก่ จังหวัด ยโสธร ศรีสะเกษ อุบลราชธานี และอำนาจเจริญ (กรมการปกครอง, 2555 : เว็บไซต์)

#### 1. ความเป็นมาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือหรือที่นิยมเรียกกันจนติดปากว่า ภาคอีสาน เป็นภูมิภาคที่มีความโดดเด่น มีความหลากหลายทั้งทางด้านศิลปวัฒนธรรม ประเพณีและวิถีชีวิตที่เรียบง่าย ด้วยขนาดของภูมิภาคที่กินพื้นที่กว่า 1 ใน 3 ของพื้นที่แผ่นดินไทย จึงทำให้ภูมิภาคแห่งนี้มีจำนวนประชากรมากที่สุดในประเทศและมีความหลากหลายของเชื้อชาติประชากรอย่างเห็นได้ชัด นอกจากนี้ยังเป็นภูมิภาคที่มีปัญหาในด้านต่าง ๆ มากที่สุด เช่น ปัญหาความ

แห่งแล้ง ความยากจน การอพยพย้ายถิ่นของประชากรเพื่อหางานทำ ปัจจุบันปัญหาต่าง ๆ ได้รับความแก้ไขไปบ้างแล้วทำให้ภาคอีสานทุกวันนี้มีความเจริญเท่าเทียมกับภาคอื่น ๆ

ประชากรในภาคภาคตะวันออกเฉียงเหนือส่วนใหญ่พูดภาษาไทยสำเนียงอีสาน ซึ่งมีความแตกต่างกันด้านสำเนียงในแต่ละท้องถิ่น หรือพูดภาษาท้องถิ่นของตนเองที่มีมากมายหลายภาษา แต่ประชากรส่วนใหญ่โดยเฉพาะคนหนุ่มสาวในปัจจุบันสามารถพูดสำเนียงไทยภาคกลางได้เป็นอย่างดี ประชากรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีการแต่งกายที่เป็นเอกลักษณ์ของตน คือ หญิงมักจะนุ่งผ้าซิ่นทอ ด้วยฝ้ายมีเชิงคลุมเลยเข้าไปเล็กน้อย สวมเสื้อแขนสั้น ผู้สูงอายุมักตัดผมสั้น ไว้จอน ส่วนผู้ชายไม่ค่อยมีรูปแบบที่แน่นอนนัก แต่มักนุ่งกางเกงมีขาครีง่องหรือนุ่ง ไส้รงผ้าไหม อย่างไรก็ตามเครื่องแต่งกายดังกล่าวจะพบน้อยลง ในปัจจุบันประชากร วัยหนุ่มสาวจะแต่งกายตามสมัยนิยมอย่างที่พบเห็นในที่อื่น ๆ ของประเทศ แต่ก็สามารถหาชมการแต่งกายของชาวอีสานแบบดั้งเดิมได้ตามหมู่บ้านในชนบท ซึ่งประชากรส่วนใหญ่โดยเฉพาะคนเฒ่าคนแก่ยังคงแต่งกายแบบดั้งเดิม

อาชีพในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ การเพาะปลูก พืชที่สำคัญ ได้แก่ ข้าว มันสำปะหลัง ปอ ข้าวโพด ภาคนี้มีพื้นที่ทำนามากกว่าภาคอื่น ๆ แต่ผลผลิตที่ได้ต่ำ เพราะดินของภาคอีสานเป็นดินปนทรายไม่อุ้มน้ำและการทำนาส่วนใหญ่อาศัยน้ำฝนซึ่งไม่ค่อยแน่นอน บางปีมีน้ำมาก บางปีไม่มีน้ำเลย พอถึงฤดูแล้งน้ำในแม่น้ำลำธารจะเหือดแห้งไปเสียส่วนใหญ่ และพอถึงหน้าแล้งประชาชนจะอพยพไปหางานทำต่างถิ่นเป็นจำนวนมาก ถึงฤดูฝนประชาชนก็ไม่ได้เตรียมการเก็บกักน้ำฝนไว้ใช้ให้เป็นที่แพร่หลายกัน เว้นแต่เก็บน้ำฝนไว้ดื่มกินเท่านั้น การขาดแคลนน้ำในภาคนี้ทำให้ไม่ค่อยมีการปลูกพืชหลังการเก็บเกี่ยวข้าวแล้ว ทำให้ผลผลิตมีน้อย เป็นเหตุให้ประชากรในภูมิภาคนี้มีความยากจนเป็นส่วนมาก ปัญหาขาดแคลนน้ำเพื่อการเกษตรทำให้เกิด โครงการน้ำพระทัยจากในหลวงหรือที่รู้จักกันในนาม โครงการอีสานเขียว ความมุ่งหมายของโครงการนี้เพื่อหวังจะยกระดับความเป็นอยู่ของประชากรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้ดีขึ้น

โดยการหาและสร้างแหล่งน้ำ ปรับปรุงวิธีการประกอบอาชีพ ปรับปรุงด้านสุขภาพอนามัย สิ่งสำคัญที่ควรพิจารณา คือ พื้นที่ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือหลายแห่งไม่เหมาะสำหรับปลูกข้าว เพราะข้าวต้องการน้ำมาก แต่เหมาะสำหรับเลี้ยงสัตว์ โดยเฉพาะการเลี้ยงวัว แต่การเลี้ยงวัวเลี้ยงควาย โดยการปลูกหญ้าให้เป็นอาหารสัตว์นั้นยังทำกันไม่ค่อยแพร่หลาย ในภาคนี้ การเลี้ยงสัตว์จึงไม่ค่อยได้ผล สำหรับงานฝีมือ เช่น การทอผ้าไหมและการจักสานใน

ภาคนี้ทำกัน ได้ดีมีฝีมือประณีต แต่การทำในลักษณะที่เป็นกิจการใหญ่โตทำครั้งละมาก ๆ เพื่อการค้ายังไม่เป็นที่นิยมกันในหมู่ประชาชน

เนื่องจากความขัดสนในพื้นที่ผู้คนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือนี้ จึงได้เดินทางไปหางานทำกันในภาคอื่น ส่วนมากไปในลักษณะการบุกเบิกหาที่ทำกินใหม่ เรียกว่า " หานาดี " ในภายหลังการหานาดีก็ทำได้ยาก เพราะไม่มีพื้นที่จะให้บุกเบิกใหม่ ส่วนใหญ่จึงไปทำงานรับจ้างในที่ต่าง ๆ และไปต่างประเทศ เช่น ประเทศสิงคโปร์ บรูไน และในประเทศเขตทะเลทรายตะวันออกกลาง ปัญหาของภูมิภาคนี้ คือ การหาหนทางปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่ในภูมิภาค สร้างอาชีพใหม่ ๆ ให้เข้ากับสภาพทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่ โดยเฉพาะการเลี้ยงสัตว์และตั้งโรงงานที่รองรับผลิตผล เหล่านี้จะสามารถแก้ปัญหาในภูมิภาคนี้ได้มาก

ในปัจจุบัน โรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ ขยับขยายไปตั้งยังภาคอีสานมากขึ้น ซึ่งแหล่งซื้อแรงงานจากชาวอีสานแหล่งใหญ่ ทำให้ชาวอีสานไม่ต้องจากถิ่นฐานไปหางานทำต่างถิ่นเหมือนอย่างเคย แต่โรงงานอุตสาหกรรมเหล่านี้ก็เข้ามาพร้อมกับการก่อปัญหาต่าง ๆ มากมายต่อชุมชน ทั้งปัญหามลพิษ ปัญหาการใช้ทรัพยากรธรรมชาติมากเกินไป และได้ทำลายวิถีชีวิตความเป็นอยู่แบบเดิม ๆ ของชาวอีสานไปอย่างสิ้นเชิง โครงการต่าง ๆ ที่รัฐบาลพยายามดำเนินการเพื่อแก้ปัญหาให้แก่ชาวอีสาน เช่น โครงการ 1 ตำบล 1 ผลิตภัณฑ์ สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้บ้าง แต่มักจะแก้ไม่ได้มากนัก ทั้งนี้ เพราะส่วนใหญ่แล้ว โครงการต่าง ๆ เหล่านี้จะขาดการช่วยเหลือหรือสนับสนุนที่ต่อเนื่องจากส่วนราชการ เรียกว่าเป็นการดำเนินโครงการตามกระแสมากกว่าที่จะเป็นการดำเนินการอย่างยั่งยืน แต่ยังมีอีกหลายโครงการที่ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีโดยเฉพาะโครงการตามแนวพระราชดำริต่าง ๆ เช่น โครงการบ้านเล็กในป่าใหญ่ โครงการศิลปาชีพ ซึ่งได้พลิกฟื้นวิถีชีวิตของชาวบ้านที่เข้าร่วมโครงการให้ดียิ่งขึ้นควบคู่ไปกับการอนุรักษ์วิถีชีวิตแบบดั้งเดิมไว้ (มหาวิทยาลัยนเรศวร. 2555 : เว็บไซค์)

## 2. ข้อมูลทั่วไป

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หรือภาคอีสาน ประกอบด้วย 20 จังหวัด ดังนี้ กาศสินธุ์ ขอนแก่น ชัยภูมิ นครพนม นครราชสีมา บึงกาฬ บุรีรัมย์ มหาสารคาม มุกดาหาร ยโสธร ร้อยเอ็ด เลย ศรีสะเกษ สกลนคร สุรินทร์ หนองคาย หนองบัวลำภู อำนาจเจริญ อุดรธานี และอุบลราชธานี แบ่งเป็นภาคอีสานตอนบน 12 จังหวัด ดังนี้ กาศสินธุ์ ขอนแก่น นครพนม บึงกาฬ มหาสารคาม มุกดาหาร ร้อยเอ็ด เลย สกลนคร หนองคาย หนองบัวลำภู และอุดรธานี ในภาคอีสานตอนล่าง 8 จังหวัด ดังนี้ ชัยภูมิ นครราชสีมา บุรีรัมย์ ยโสธร



ศรีสะเกษ สุรินทร์ อุบลราชธานี และอำนาจเจริญ (กรมการปกครอง. 2556 : เว็บไซค์)

การแบ่งภาคภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แบ่งตามที่ตั้ง ภาคภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนบน ตั้งอยู่บนแอ่งสกลนคร ส่วนภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างตั้งอยู่บนแอ่งโคราช

พื้นที่มีประมาณ 170,226 ตารางกิโลเมตร หรือ 1 ใน 3 ของพื้นที่ทั้งประเทศ ตั้งอยู่บนที่ราบสูงโคราช ภูมิประเทศ ทั้งภาคยกตัวสูงเป็นขอบแยกตัวออกจากภาคกลาง อย่างชัดเจน ประกอบด้วยเทือกเขาสูงทางทิศตะวันตกและทิศใต้เทือกเขาทิศตะวันตก มีความสูงเฉลี่ย 500-1,000 เมตร เหนือระดับน้ำทะเล มียอดเขาที่สูงที่สุดในภาคอีสาน คือ ยอดภูหลวง มีความสูง 1,571 เมตร และภูกระดึงสูง 1,325 เมตร เป็นแหล่งต้นน้ำของแม่น้ำหลายสาย ได้แก่ แม่น้ำพอง แม่น้ำเลย แม่น้ำพรม แม่น้ำชีและลำตะคอง ทางด้านทิศใต้มีเทือกเขาสันกำแพง และเทือกเขาพนมดงรัก กั้นระหว่างภาคอีสานของไทย กับกัมพูชา และลาว มีความสูงเฉลี่ย 400-700 เมตรยอดเขาเขียวเป็นยอดเขาที่สูงที่สุดอยู่ทางตอนใต้ สูงประมาณ 1,292 เมตร ส่วนตอนกลางของภาคมีเทือกเขาภูพานทอดตัวจากเหนือลงสู่ทิศใต้ แบ่งภาคอีสานออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ แอ่งโคราช คือ บริเวณแถบลุ่มแม่น้ำชี และแม่น้ำมูล มีพื้นที่ 3 ใน 4 ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้งหมดแอ่งสกลนคร คือ บริเวณตอนเหนือของเทือกเขาภูพานและบริเวณที่ราบลุ่มน้ำโขง

แม้ว่าชาวอีสานที่อาศัยอยู่ในที่ราบสูงโคราชนี้ จะประกอบด้วยกลุ่มชนหลายเผ่า เช่น ชาวไทยอีสาน ลาว เวียดนาม (ญวน) เขมร ส่วย (กูย) แสก ย้อ ผู้ไทย กะสั (โง่) รวมทั้งไทยโคราช ซึ่งแต่ละเผ่ามีความแตกต่างกันทั้งทางด้านภาษา ศิลปวัฒนธรรมประเพณี วิถีการดำเนินชีวิต แต่วิถีชีวิตความเป็นอยู่ที่ยึดมั่นอยู่ในจารีตประเพณี ที่เรียกว่า "ฮีดบ้านคองเมือง" และ "ฮีดสิบสอง คองสิบสี่" สอนให้เกิดการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ร่วมกิจกรรมสังคมและ งานบุญงานกุศลเป็นประจำ ทำให้การใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันของกลุ่มชนต่าง ๆ เหล่านี้มีความสุขตลอดมาตราบถึงปัจจุบัน

ด้วยอุปนิสัยขยันขันแข็ง และสุขภาพร่างกายที่สมบูรณ์ จิตใจผ่องใสอ่อนโยน และเวลาที่ว่างจากการทำนา จึงคิดค้นสร้างสรรค์งานศิลป์ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ผ้าไหมลายสวย ผ้าฝ้ายทอมือที่นับวันจะหายาก ข้าวของเครื่องใช้ เครื่องจักสาน และเครื่องปั้นดินเผา เดิมผลิตเพื่อใช้เองในครัวเรือนและแลกเปลี่ยนระหว่างกันในกลุ่มชน ต่อมาผลิตได้เป็นจำนวนมากจึงนำออกจำหน่ายสร้างรายได้แก่ครอบครัวอีกทางหนึ่ง ความอุดมสมบูรณ์ด้วยธรรมชาติที่สวยงามบนยอดเขาสูงหลายแห่ง แหล่งรวมอารยธรรม โบราณนับพันปี ที่ทรงคุณค่า ทางประวัติศาสตร์ตลอดจนวัฒนธรรมพื้นบ้าน วิถีชีวิตที่เรียบง่าย และความมีน้ำใจของชาวอีสาน ยังคงเป็นเสน่ห์

ที่มัดใจ ให้นักท่องเที่ยวเดินทางมาเยือนภาคอีสานอย่างต่อเนื่อง (มหาวิทยาลัยนเรศวร. 2555 : เว็บไซต์)

### 3. อาณาเขต

ทิศเหนือ ติดสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ทิศตะวันออก ติดแม่น้ำโขง ฝั่งตรงข้ามแม่น้ำโขง คือ สาธารณรัฐ

ประชาธิปไตยประชาชนลาว

ทิศใต้ ติดประเทศกัมพูชา โดยมีเทือกเขาพนมดงรักกั้นเขตแดน

ทิศตะวันตก ติดภาคกลางและบางส่วนของภาคเหนือ (มหาวิทยาลัยนเรศวร.

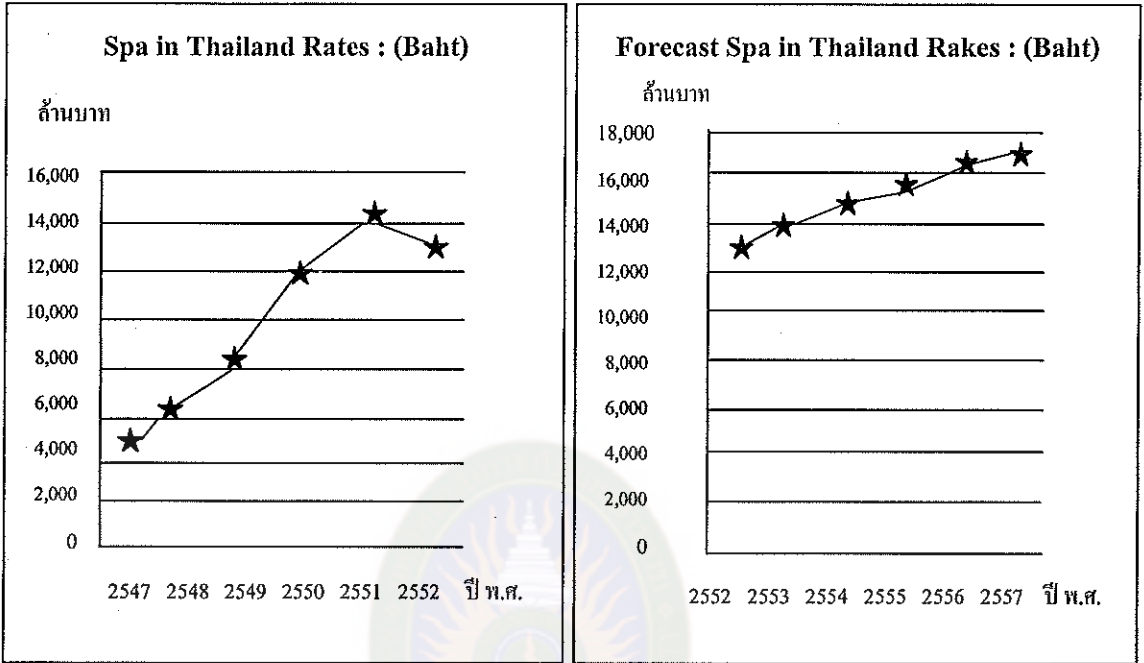
2555 : เว็บไซต์)

### 4. ภาพรวมของธุรกิจสปา

ในภาพรวมอุตสาหกรรมสปามีการขยายตัวเพิ่มขึ้น ทั้งในด้านจำนวนผู้มาใช้บริการและสถานที่ให้บริการ เนื่องจากประเทศไทยมีความพร้อมทั้งด้านบุคลากร สถานที่ และทรัพยากร ประกอบกับมีบริการสนับสนุนสุขภาพที่เป็นเอกลักษณ์ของประเทศ อาทิ นวดไทย การใช้สมุนไพรไทย และมีจุดเด่นด้านอภัยศาสตร์และมารยาทในการให้บริการ ทำให้ธุรกิจบริการในสาขานี้มีอัตราการเติบโตค่อนข้างสูง กล่าวคือ ในปี 2547 ประเทศไทยมีรายได้จากการใช้บริการในธุรกิจสปา ประมาณกว่า 4,000 ล้านบาท และเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เป็นกว่า 9,000 ล้านบาทในปี 2549 โดยในปี 2551 ธุรกิจสปาในไทยมีผู้เข้าใช้บริการสปาถึงประมาณ 4 ล้านครั้ง (เพิ่มขึ้นจาก 3.6 ล้านครั้งในปี 2549) และเฉลี่ยกว่าร้อยละ 80 ของผู้ใช้บริการสปาดังกล่าว เป็นชาวต่างชาติ ทั้งที่อาศัยอยู่ในประเทศไทย และนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศ สร้างรายได้รวมมากกว่า 14,000 ล้านบาท ดังภาพประกอบที่ 2 และสร้างงานมากกว่า 5,000 คน โดยสปาที่ได้รับความนิยมมากที่สุดและเป็นรายได้หลัก คือ สปาประเภท สปาในโรงแรม (Hotel & Resort Spa) ซึ่งมีกลุ่มตลาดหลักเป็นชาวต่างชาติที่มีกำลังซื้อสูงและสปานาขนาดเล็ก (Day Spa) ซึ่งกลุ่มลูกค้าคนไทยได้ให้ความนิยมใช้บริการมากขึ้น

สำหรับปี 2553 จากสถานการณ์ทางการเมืองในประเทศที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง น่าจะส่งผลให้จำนวนผู้ใช้บริการชาวต่างประเทศลดลง จากการชะลอ/ยกเลิกการเดินทางมาท่องเที่ยวในประเทศไทย อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี รายได้ในภาพรวมของภาคธุรกิจนี้น่าจะยังทรงตัวอยู่ เนื่องจากผู้ใช้บริการชาวไทยหันมาให้ความใส่ใจกับเรื่องการดูแลสุขภาพและความงามของตน

มากขึ้น ธุรกิจบริการสปาและนวดไทยน่าจะยังขยายตัวได้ โดยคาดว่าจะสร้างรายได้กว่า 16,000 ล้านบาท ตั้งแต่ปี 2556 เป็นต้นไป



ภาพประกอบที่ 2 รายได้และประมาณการรายได้จากการใช้บริการสปา

ที่มา : สำนักส่งเสริมธุรกิจบริการ, กรมส่งเสริมการค้าส่งออก. 2555 : เว็บไซต์

ทั้งนี้ ผู้ประกอบการไทยยังมีธุรกิจ ในลักษณะองค์กรที่ปรึกษาด้านการจัดตั้งสปา (Spa Consultant) จำนวน 20 แห่ง และมีสถาบันการศึกษาที่เป็นหน่วยงานราชการและเอกชน ซึ่งได้รับอนุญาตจากกระทรวงศึกษาธิการให้จัดการเรียนการสอนนวดไทยและสปาไทย โดยได้รับการรับรองหลักสูตร (Spa Academy) จำนวน 238 แห่ง ในจำนวนนี้ตั้งอยู่ที่กรุงเทพฯ 46 แห่ง โดยมีหลักสูตรการสอนที่ได้รับอนุญาตจากกระทรวงสาธารณสุข รวม 318 หลักสูตร ซึ่งช่วยผลิตบุคลากรเพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยปัจจุบันมีทั้งหน่วยงาน ราชการและเอกชนจากต่างประเทศ เช่น ยุโรป อิตาลี ออสเตรีย สเปน เยอรมนี เอเชีย จีน ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ ฮองกง ไต้หวัน สิงคโปร์ เข้ามาศึกษาวิธีการวางระบบสปาไทย จากหน่วยงานของกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงศึกษาธิการ กรมส่งเสริมการค้าส่งออก และสมาคมสปาไทย นอกจากนี้ ผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวและสุขภาพในต่างประเทศ ได้เข้ามาเรียนกับสถาบันของไทยเพื่อนำความรู้ด้านสปา รวมทั้ง นวดแผนไทย และศาสตร์ด้านการแพทย์แผนไทย ไปประยุกต์ใช้ในบริการส่งเสริมสุขภาพของตนมากขึ้น

ส่งผลให้ไทยมีรายได้จากค่าสมัครเรียนหลักสูตรต่าง ๆ รวมไม่ต่ำกว่า 50 ล้านบาทต่อปี และช่วยสนับสนุน ประชาสัมพันธ์สปาและนวดไทยไปสู่ระดับสากลมากยิ่งขึ้น และยังเป็น การส่งเสริมการส่งออกบริการในสาขานี้ ทั้งในด้านการจัดตั้ง/บริหารกิจการสปา การส่งบุคลากร ออกไปให้บริการ รวมถึงการขยายตลาดการผลิตและการส่งออกอุปกรณ์ ผลิตภัณฑ์สปา สมุนไพรไทย และธุรกิจที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ด้วย

อย่างไรก็ตาม การขยายตัวอย่างรวดเร็วของธุรกิจสปาภายในช่วงเวลาไม่กี่ปีได้ ส่งผลต่อการควบคุมคุณภาพในการให้บริการ ภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องจึงต้องเร่งให้ ความสำคัญในเรื่องดังกล่าวเพื่อรักษามาตรฐานการให้บริการ โดยในการพัฒนาคุณภาพธุรกิจ บริการในสาขานี้ให้ไปสู่ระดับสากลนั้น กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการจัดทำเกณฑ์การรับรองคุณภาพ สถานประกอบการ สปา เพื่อสุขภาพ โดยพิจารณามาตรฐานจำนวน 5 ด้าน คือ ด้านบริการ ด้านบุคคลากร ด้าน ผลิตภัณฑ์เครื่องมือและอุปกรณ์ ด้านการบริหารและการจัดการองค์กร และด้านสถานที่และ สิ่งแวดล้อม โดยสถานประกอบการที่มีมาตรฐานผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนด จะได้รับรับรอง คุณภาพและได้รับอนุญาตให้ใช้โลโก้ (Spa shop) ของกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งในปัจจุบัน มี จำนวนสถานประกอบการที่เข้าร่วมและได้รับรองมาตรฐาน ดังกล่าว รวม 383 แห่ง ในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ 109 แห่ง และได้แบ่งเป็น สปามาตรฐานระดับโลก (Spa World Class) 12 แห่ง สปาเพื่อสุขภาพ 105 แห่ง นวดเพื่อสุขภาพ 244 แห่ง และนวดเพื่อเสริมสวย 22 แห่ง การที่รัฐบาลได้ออกกฎระเบียบต่าง ๆ สำหรับธุรกิจสปา รวมถึงการจดทะเบียนสถานที่ ให้บริการทุกแห่ง การออกใบรับรองพนักงาน และการให้ยื่นขอรับรองมาตรฐาน ทำให้ ผู้ประกอบการสปาไทยมีความตื่นตัวในการแข่งขันเพื่อปรับปรุงคุณภาพการให้บริการของตน จนสามารถเลื่อนขั้นขึ้นเทียบเท่ามาตรฐานสากล ซึ่งนอกจากการแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการ ภายในประเทศด้วยกันแล้ว การดำเนินธุรกิจบริการสปาในตลาดโลก ยังต้องเผชิญกับสภาวะ การแข่งขันระหว่างประเทศสูง ทั้งในด้านการบริการและคุณภาพ เนื่องจากเป็นธุรกิจที่สามารถ สร้างรายได้ สร้างมูลค่าเพิ่มทางการค้าและบริการ และมีโอกาสในการพัฒนาได้มาก(กรมเจรจา การค้าระหว่างประเทศ, สำนักการค้าบริการและการลงทุน, 2555 : เว็บไซต์)

### 5. ภาพรวมของธุรกิจสปาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ธุรกิจสปาเข้ามาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เมื่อประมาณปี พ.ศ. 2544 ซึ่ง ในช่วงนั้นสปาเป็นเพียงธุรกิจที่แฝงตัวอยู่ใน โรงแรมเพื่อรองรับผู้ที่มาพักที่โรงแรมหลัก และไม่มีลักษณะเป็นธุรกิจเชิงพาณิชย์เท่าใดนัก ปัจจุบันสปาเป็นที่รู้จักมากขึ้น โดยทั่วไปผู้ที่มา

ให้บริการด้านสปาจะเป็นข้าราชการ นักธุรกิจ รวมถึงนักศึกษา ประชาชน ต่างให้ความสนใจอย่างกว้างขวาง ส่งผลให้ธุรกิจสปามีอัตราการขยายตัวเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

กระแสการให้ความสำคัญต่อสุขภาพและผิวหน้าผิวกายอย่างจริงจังประชากรของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทำให้ธุรกิจสปาเริ่มขยับตัวออกจากโรงแรมและขยายตัวอย่างรวดเร็วในย่านธุรกิจภายใต้แนวคิดการให้บริการหลากหลายรูปแบบ โดยผู้ประกอบการธุรกิจสปาส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่มิประสบความสำเร็จ และได้ผ่านการฝึกอบรมสปามาแล้ว ธุรกิจสปาได้รับการยอมรับจากลูกค้ามากขึ้น จึงทำให้มีการเปิดร้านสปาเป็นจำนวนมาก แต่โอกาสทางธุรกิจนี้ยังคงมีต่อเนื่อง โดยเฉพาะปัจจุบันกำลังเดินมาถึงยุคของการปรับตัวที่เน้นจุดเด่นเรื่องกลยุทธ์และบริการที่แตกต่าง เชื่อว่าตลาดสปายังมีโอกาสเติบโตสูงขึ้นอีก ภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นพื้นที่หนึ่งที่มีผู้นิยมใช้บริการสปาเป็นจำนวนมาก และมีผู้ประกอบการธุรกิจนี้เพิ่มจำนวนมากขึ้นเรื่อย ๆ และมีแนวโน้มที่จะขยายตัวไปอย่างต่อเนื่อง โดยธุรกิจสปาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้มีการนำเอาประเพณีที่งดงาม มีสถาปัตยกรรมที่อลังการ รวมถึงเครื่องใช้ต่าง ๆ ที่ผลิตด้วยความประณีต ละเอียดและอ่อนช้อย อ่อนหวานและมีเอกลักษณ์เฉพาะมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจสปา เช่น สถาปัตยกรรมต่าง ๆ เครื่องใช้สอยต่าง ๆ และเอกลักษณ์ที่อยู่ภายในคน (Habit Identity) เช่น ความอ่อนน้อม การเอาอกเอาใจ ทำให้ได้รับความนิยมนักท่องเที่ยว โดยเดินทางเข้ามาชมความเป็นเอกลักษณ์ที่ยิ่งใหญ่ซึ่งเป็นการผสมผสานกันระหว่างเอกลักษณ์พื้นบ้านและกลุ่มชนเผ่าต่าง ๆ ที่ได้สร้างความเป็นเฉพาะตัวของเอกลักษณ์ซึ่งไม่สามารถหาเอกลักษณ์อื่นใดมาเทียบได้ และได้กลายมาเป็นจุดแข็งทางอุตสาหกรรมบริการที่ไม่มีที่ใดสามารถเลียนแบบได้ ธุรกิจสปา ซึ่งเข้ามามีบทบาทในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย มีความโดดเด่นในเรื่องเอกลักษณ์พื้นบ้านอีสานที่แสดงถึงความโดดเด่นในความเป็นไทยได้อย่างภาคภูมิใจ จึงได้ร่วมกันกำหนดกรอบ คือ (1) รูป รวมความหมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถมองเห็นได้ด้วยตา (2) รูปแบบอาคาร โดยมากมีความชัดเจนเรื่องรูปแบบและรูปทรงของสถาปัตยกรรม เช่น สามารถนำบ้านแบบอีสานมาทำเป็นสปาและการเลียนแบบมาจากนานาประเทศ (3) การตกแต่งสวน โดยใช้ไม้โบราณ เช่น ไม้ก๊วย แก้ว จำปี จำปา มาปลูกในสวนหรือรูปปั้น หรือเป็นรูปยักษ์มีขบาศระทวดแบบพหุ (4) การตกแต่งภายใน โดยสะท้อนเอกลักษณ์ เช่น พื้นไม้หรือพื้นกระเบื้องดินเผา เน้น ไม้ ไม้ใช้กระเบื้องแกรนิต ซึ่งอาจดูเป็นแบบตะวันตกมากเกินไป อาจแต่งแบบไทย เช่น ช่อฟ้าขนาดเล็ก รูปแกะสลัก ไม้แบบไทย ๆ หรือผ้าไหมใส่กรอบ อาจเป็นผ้าลวดลายการทอผ้าที่ไม่เหมือนกันในแต่ละท้องถิ่นของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

นอกจากนั้นธุรกิจสปาส่วนใหญ่จะดำเนินธุรกิจตามกระบวนการ ดังนี้

- 1) เลือกทำเลของร้าน 2) ตั้งเมนูและราคาขายให้เข้ากับกลุ่มลูกค้า 3) ชื่อผลิตภัณฑ์
- 4) ออกแบบ/ตกแต่ง 5) ส่วนพื้นที่ให้บริการนวด 6) ห้องนั่งเล่น 7) งบประมาณลงทุนและระยะเวลาคืนทุน 8) การจดทะเบียน 9) พนักงาน 10) ด้านการตลาดและการประชาสัมพันธ์ร้าน โดยคำนึงการบริการวิเคราะห์ความต้องการต่อการบริการสปาราคา 11) การดำเนินการ เช่น นโยบายร้านมาตรฐานการปฏิบัติงานทั่วไป และ 12) การประเมินผล (การตลาดธุรกิจสปา. 2555 : เว็บไซค์)

ธุรกิจบริการสปาเพื่อสุขภาพ หรือสถานพยาบาลที่ให้บริการลูกค้าทั่วไปด้วยศาสตร์การนวดเพื่อสุขภาพ การปฏิบัติต่อร่างกายเพื่อสุขภาพ และการใช้น้ำเพื่อสุขภาพเป็นบริการหลัก เพื่อปรับความสมดุลของร่างกายและจิตใจ โดยให้คำแนะนำด้านบริการที่จัดได้ตามหลักวิชาการ รวมถึงอาจจะมีการให้คำแนะนำการส่งเสริมสุขภาพด้วยการออกกำลังกาย โภชนาการการปรับพฤติกรรมตามหลักการแพทย์สากลและการสร้างหลักสุขภาพด้วยศาสตร์การแพทย์ทางเลือก (การประกอบ โภชศิลป์ การแพทย์แผนไทย. 2555 : เว็บไซค์) สำหรับในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีการแบ่งประเภทของธุรกิจสปาไว้ 3 แบบ ดังนี้ 1) กิจการสปาเพื่อสุขภาพ 2) กิจการนวดเพื่อสุขภาพ และ 3) กิจการนวดเพื่อเสริมสวย นอกจากนี้คณะอนุกรรมการมาตรฐานฝีมือแรงงาน สาขาสถานบริการส่งเสริมสุขภาพ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงานได้จำแนกสปาตามองค์ความรู้ที่มาประยุกต์ใช้ เป็น 3 ประเภทใหญ่คือ 1) สปาแบบตะวันตก (Western Spa) เป็นสถานที่ที่ให้บริการสุขภาพด้วยน้ำเป็นหลัก โดยมาตรฐานการให้บริการแนวเดียวกับประเทศในแถบทวีปฝั่งตะวันตก 2) ไทยสปา หรือ ไทยสปาโย (Thai Spaya) เป็นสถานที่ที่ให้บริการสุขภาพองค์รวมแบบไทยเน้นการอบสมุนไพร การใช้ลูกประคบ และการนวดไทย คำว่า “สปาโย” มาจากคำภาษาบาลีว่า สปปายะ ซึ่งแปลว่าสถานหรือนุคคลซึ่งเป็นที่สหายเหมาะกัน เกื้อกูลหรือเอื้ออำนวย โดยเฉพาะที่ช่วยเกื้อกูลแก่การบำเพ็ญและประคับประคอง รักษาสมาธิ และ 3) ไทยสปา (Thai Spa) มีลักษณะการให้บริการคล้ายกับสปาแบบตะวันตก แต่มีการประยุกต์ภูมิปัญญาทางตะวันออกและภูมิปัญญาไทยเข้าสู่การบริการในสถานที่เดียวกัน (กรมพัฒนาการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก. 2547 : 156)

จากแนวคิดของธุรกิจสปาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือดังกล่าว ผู้วิจัยจึงนำมาใช้สำหรับการศึกษครั้งนี้ โดยธุรกิจสปาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 20 จังหวัด 109 แห่ง

แบ่งเป็นภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 8 จังหวัด 27 แห่ง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง 4 จังหวัด 21 แห่ง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 8 จังหวัด 61 แห่ง และธุรกิจสปาที่ได้รับการรับรองจากกระทรวงสาธารณสุขทั่วประเทศ 383 แห่ง ที่แฝงตัวอยู่ในโรงแรมและขยายตัวในย่านธุรกิจ ผู้ประกอบการสปาที่มีประสบการณ์และผ่านการฝึกอบรมสปามาแล้ว

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การแข่งขันและความสามารถทางการแข่งขันที่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจสปาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สามารถสร้างความชัดเจนและเพิ่มคุณค่าให้กับผลงานวิจัยกรอบแนวคิด และสมมติฐานการวิจัย รวมทั้งการอภิปรายผลการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

### 1. งานวิจัยในประเทศ

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและรวบรวมงานวิจัยในประเทศที่มีความเกี่ยวข้องและใกล้เคียงกับการวิจัย ดังนี้

เกริก บุญโยชิ (2550 : 66) ทำการวิจัย เรื่องการวางกลยุทธ์และประสิทธิผลของแผนงานประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาดในธุรกิจเครื่องสำอางค์ในกลุ่มตลาดเครื่องสำอางค์วัยรุ่น พบว่า การวางแผนประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาดในธุรกิจเครื่องสำอางค์ จะมีรูปแบบของแผนงานในเชิงรุก (Proactive) มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการทำการประชาสัมพันธ์ กลยุทธ์และเนื้อหาหลักในการประชาสัมพันธ์ที่เป็นรูปธรรม และมีการวางแผนการทำประชาสัมพันธ์ก่อนที่สินค้าจะออกวางขายในตลาด โดยจะเน้นการประชาสัมพันธ์ที่ตัวผลิตภัณฑ์ (Product PR) มากกว่าภาพลักษณ์ขององค์กร (Corporate PR)

วัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์การตลาดจะมีความสอดคล้องกันกับวัตถุประสงค์ทางการตลาดของแต่ละผลิตภัณฑ์ การประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาดที่ดีต้องมีการใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดหลายประเภท โดยที่มีการใช้อย่างสอดคล้องกัน สนับสนุนซึ่งกันและกันตามหลักการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ

การวางแผนงานประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาดประกอบด้วยวิเคราะห์สภาพการณ์ตลาด การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาด การกำหนด

กลุ่มเป้าหมาย การกำหนดกลยุทธ์ในการประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาดการกำหนดข้อความหลัก (Key Message) และเลือกใช้เครื่องมือในการสื่อสารกำหนดระยะเวลาในการทำงาน กำหนดงบประมาณที่ใช้และประเมินผล

จุดเด่นของการประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาดในธุรกิจเครื่องสำอางค์ ได้แก่ ข่าวสารมีความน่าเชื่อถือสูงสามารถสร้างการรับรู้และการเข้าถึงสูงสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ทุกกลุ่มทุกระดับที่เราต้องการจะสื่อสาร สามารถเสนอข้อมูลข่าวสารได้ละเอียดและการประหยัดค่าใช้จ่าย ส่วนจุดด้อย ได้แก่ การไม่สามารถควบคุมทิศทางในการนำเสนอ และเนื้อหาได้อย่างครบถ้วน การที่ประชาสัมพันธ์ทางการตลาดต้องดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเป็นเวลานาน จึงจะเห็นผล สื่อได้รับความนิยมมากที่สุดในการทำประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาด คือ นิตยสาร ส่วนเครื่องมือที่นิยมมากที่สุด ได้แก่ การเผยแพร่ข่าวสารผ่านทางกระส่งข่าวแจก และการจัดทำบทความแฉงโฆษณา

กลยุทธ์หลักในการทำการประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาดสำหรับธุรกิจ ได้แก่ การกลยุทธ์ให้ข้อมูลเสริม กลยุทธ์การบอกเล่าเรื่องราวใหม่ ๆ และกลยุทธ์การสร้างข่าวจากประเด็นอื่น ๆ ที่น่าสนใจ

ปัญหาที่สำคัญในการดำเนินงาน คือ การไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้บริหาร อย่างเพียงพอและวิธีการประเมินผลงานประชาสัมพันธ์ คือ การประเมินผลโดยการนับจำนวน (Press Clipping)

จิราภา กิจงานุรักษ์ (2550 : 79) ทำการวิจัย เรื่องกลยุทธ์ทางการตลาดของ ธุรกิจสปาชั้นนำในประเทศไทย พบว่า 1) กลุ่มตลาดเป้าหมายของธุรกิจสปาชั้นนำในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นนักท่องเที่ยว นักธุรกิจชาวไทยและชาวต่างชาติเพศหญิงวัยทำงานจนถึงวัยเกษียณที่ชอบดูแลสุขภาพและความงามมีรายได้ระดับสูง ส่วนกลยุทธ์ด้านการตลาด ได้แก่ ราคาผลิตภัณฑ์ การจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด พนักงาน กระบวนการให้บริการ ลักษณะทางกายภาพ 2) กลยุทธ์การตลาดของธุรกิจสปาชั้นนำ จะมีรูปแบบบริการให้เลือกหลากหลายตรงตามความต้องการของลูกค้า การตั้งราคาที่จะคำนึงถึงความเหมาะสมกับการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ รูปแบบการบริการ และกลุ่มลูกค้า ด้านการจัดจำหน่ายจะผ่านบริษัทนำเที่ยว บริษัทตัวแทนขายของในโรงแรมและรีสอร์ทที่สปาตั้งอยู่



การใช้สื่อทางอิเล็กทรอนิกส์ การส่งเสริมการตลาดจะมีการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ การตลาดทางตรง ได้แก่ การโทรศัพท์ การส่งข้อความสั้น (SMS) การส่งอีเมล (E-Mail) การใช้สื่ออินเทอร์เน็ต การส่งเสริมการขาย เช่น การสมัครสมาชิก ขายแบบแพ็คเกจ ส่วนด้านพนักงานต้องฝึกอบรมให้พนักงานมีความรู้ความสามารถในงานในงานที่ต้องรับผิดชอบอย่างแท้จริงและที่สำคัญ คือ มีทัศนคติที่ดี มีความเต็มใจบริการ กระบวนการให้บริการต้องอาศัยพนักงานที่มีประสิทธิภาพหรือเครื่องมือทันสมัยในการทำให้กระบวนการส่งมอบบริการที่มีคุณภาพ ลักษณะทางกายภาพ เช่น บริเวณหรือสถานที่สถานบริการตั้งอยู่เป็นสถานที่ท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียง ทำให้ภาพลักษณ์ดี ประกอบกับการตกแต่งสถานที่ บรรยากาศทั้งภายนอกและภายในสถานประกอบการมีความสวยงาม และดูหรูหรา ทำให้มีผู้สนใจใช้บริการเพิ่มมากขึ้น

รามาริน บุญสม (2550 : 128) ทำการวิจัย เรื่องการดำเนินงานของธุรกิจสปาเพื่อสุขภาพในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ประเภทของสถานประกอบการสปาประกอบด้วย สปาที่มีลักษณะเดี่ยวสปา จำนวน 17 แห่ง โรงแรม รีสอร์ทสปา มีจำนวน 3 แห่ง และ เมดิคอลสปาหรือสปาเพื่อการรักษา มีจำนวน 1 แห่ง ส่วนใหญ่มีลักษณะการดำเนินธุรกิจแบบเจ้าของคนเดียว โดยระยะเวลาที่เปิดกิจการอยู่ที่ 5 ปีขึ้นไป มีจำนวนพนักงาน 1-5 คน

ด้านการจัดการ ผู้ประกอบการธุรกิจสปามีการวางแผนงานในระยะยาว โครงสร้างองค์กรมีความแตกต่างกันตามขนาดและประเภทของธุรกิจ รูปแบบการทำงานเป็นการทำงานได้หลายหน้าที่ เพื่อเป็นการประหยัดงบประมาณ คุณสมบัติของผู้ให้บริการต้องผ่านการอบรมหรือถ่ายทอดความรู้ตามหลักสูตรจากหน่วยงานราชการ สถาบัน หรือสถานศึกษาที่ คณะกรรมการตรวจ และประเมินมาตรฐานสถานประกอบการกลางรับรอง นอกเหนือจาก ประสบการณ์ ความรู้ บุคลิกภาพ และความสามารถ โดยที่การควบคุมและการประเมินผลงาน ผู้ประกอบการจะเป็นผู้ดำเนินการเอง

ด้านการตลาด บริการของธุรกิจสปาเพื่อสุขภาพประกอบไปด้วย การนวด บำบัด และวารีบำบัด กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นประชาชนทั่วไป และนักท่องเที่ยวต่างชาติ ลูกค้าติดต่อโดยตรงหน้าร้าน การติดต่อผ่านบริษัทนำเที่ยว มัคคุเทศก์ รวมทั้งรถรับจ้าง และผ่านทางเว็บไซต์ (Website) ผู้ประกอบการธุรกิจสปา ต้องอาศัยการส่งเสริมการตลาด ทั้งการโฆษณา

การประชาสัมพันธ์ และการส่งเสริมการขายในรูปแบบต่าง ๆ แตกต่างกันไปตามขนาดของธุรกิจ งบประมาณ และวัตถุประสงค์ทางการตลาดที่ต้องการ เพื่อกระตุ้นให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายและผู้สนใจเข้ามาใช้บริการ มีระบบของเวลา โดยที่ความรวดเร็วของกระบวนการส่งมอบบริการอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก ด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่มีความสำคัญต่อการตลาดธุรกิจสปาเพื่อสุขภาพนั้นมี 2 ปัจจัย คือ ลักษณะของสถานประกอบการและการแต่งกายของพนักงาน

ด้านการผลิตและการดำเนินการ ด้านทำเลที่ตั้ง 2 ลักษณะ คือ อยู่ท่ามกลางธรรมชาติ สถานที่ร่มรื่น และตั้งอยู่ในแหล่งชุมชนการคมนาคมสะดวก การวางผังที่คำนึงถึงความสะดวกความเหมาะสมในการใช้สอย โดยที่ทุกสถานประกอบการสปา มีการควบคุมและป้องกันการแพร่กระจายเชื้อโรคอย่างเพียงพอตามมาตรฐานกิจการสปาเพื่อสุขภาพ การเลือกผลิตภัณฑ์หรือวัตถุดิบเพื่อใช้ในสถานประกอบการ วิธีการเลือกสามารถแบ่งออกเป็น 3 ปัจจัย คือ 1) วัสดุที่ผลิต 2) แหล่งผลิต และ 3) คุณภาพและประสิทธิภาพ การเก็บรักษาวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์จะมีระบบระเบียบวิธีการเก็บใช้และเก็บรักษาตามลักษณะของแต่ละผลิตภัณฑ์เพื่อคงคุณภาพไว้

ด้านการเงิน ราคาการบริการจากการให้บริการลูกค้าแต่ละคนต่อครั้ง มีระดับราคาตั้งแต่ 250 บาท ไปจนถึง 4,000 บาท รายได้ในการให้บริการลูกค้าแต่ละรายเฉลี่ย 1,700 บาท โดยรายได้เฉลี่ยจากลูกค้าต่อคนมากที่สุดอยู่ที่ มากกว่า 3,000 บาทต่อคน น้อยที่สุดอยู่ที่ น้อยกว่า 500 บาทต่อคน เงินทุนที่ใช้มาจาก 3 แหล่ง คือ จากเจ้าของ จากหุ้น และเงินกู้ยืมจากสถาบันการเงิน สถานประกอบการสปาส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนการเงิน และจัดสรรเงินทุนอย่างเป็นทางการ

ปัญหาอุปสรรคของการประกอบธุรกิจสปาในจังหวัดเชียงใหม่ คือ ด้านบุคลากรและด้านการตลาด โดยปัญหาด้านบุคลากร เช่น การขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญทั้งในด้านการบริหารธุรกิจสปา และด้านการให้บริการ หรือนักบำบัด (Therapist) ที่จะรองรับการขยายตัวของธุรกิจสปาที่เติบโตอย่างรวดเร็ว เกิดปัญหาการแย่งตัวบุคลากร การเสนอผลตอบแทนที่สูงกว่า และปัญหาด้านการสื่อสารกับลูกค้าชาวต่างชาติ ส่วนปัญหาด้าน

การตลาด พบว่า มีการแข่งขันที่สูงมาก ทำให้เกิดการตัดราคาค่าบริการระหว่างผู้ประกอบการด้วยกันเอง

ปัจจุบันผลิตภัณฑ์ที่ใช้ในสปาที่ผลิตมาจากสมุนไพรไทยเริ่มเป็นที่นิยมมากขึ้น ควรมีการสนับสนุนด้านการวิจัยสมุนไพรไทย เพื่อความน่าเชื่อถือในคุณภาพ และยังทำให้สามารถขยายตลาดผลิตภัณฑ์สปาออกไปสู่ตลาดโลกได้ ควรมีการนำเอาเอกลักษณ์และวัฒนธรรมของล้านนา เข้ามาประยุกต์ใช้ในด้านต่าง ๆ เช่น การตกแต่งสถานที่ การแต่งกาย ขั้นตอนการต้อนรับ วิธีการนวดและดนตรีที่ใช้ในสถานประกอบการ เพื่อสร้างเอกลักษณ์ของสปาเชียงใหม่ให้มีความแตกต่างของสปาอื่น ๆ ผู้ประกอบการควรมีระบบในการสร้าง และพัฒนาบุคลากรของตนเองขึ้นมา เพื่อให้ความรู้ความเชี่ยวชาญได้รับการถ่ายทอดอย่างเป็นระบบจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้องมากกว่า อยู่ที่คนใดคนหนึ่ง โดยเฉพาะเมื่อบุคลากรที่มีฝีมือลาออกจะไม่ได้ไม่ต้องกระทบต่อกิจการ และควรมีการประสานงานกันเป็นเครือข่าย ทำให้สามารถแลกเปลี่ยนหรือยืมตัวบุคลากรกรณีที่จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ

จิระศักดิ์ หมุนงำ (2551 : 75) ทำการวิจัย เรื่องการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจสปา พบว่า ธุรกิจสปา เป็นธุรกิจที่มีศักยภาพ แต่ยังคงมีปัญหาในส่วนของบุคลากรที่เป็นนักบำบัด (Spa Therapist) และบุคลากรที่มีความรู้และความชำนาญต่อการบริการจัดการ ตลอดจนอุปกรณ์เครื่องมือที่เกี่ยวข้อง แต่ด้วยความสนับสนุนอย่างจริงจังของภาครัฐบาลและความร่วมมือประสานกันของภาคเอกชน จึงทำให้ปัญหาที่มีอยู่หมดไป

สำหรับผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis แมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายในของธุรกิจสปา ได้คะแนนถ่วงน้ำหนัก  $SW = 2.80$  ซึ่งมากกว่าค่าเฉลี่ย 2.50 แสดงว่าอยู่ในตำแหน่งจุดแข็ง (Strength--S) แมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายนอกของธุรกิจสปา ได้คะแนนถ่วงน้ำหนัก  $OT = 3.20$  ซึ่งมากกว่าค่าเฉลี่ย 2.50 แสดงว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีโอกาส (Opportunity--O) จากผลการวิเคราะห์ที่ได้แสดงว่ากลยุทธ์ของธุรกิจสปาควรใช้กลยุทธ์ SO (SO strategy) ความเจริญเติบโตและส่วนครองตลาดของธุรกิจสปาอยู่ในตำแหน่งดาว ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีอัตราความเจริญเติบโตของตลาดสูงและส่วนครองตลาดสูง

ฉันทวัต วันดี (2551 : 50) ทำการวิจัย เรื่องการวิเคราะห์กลยุทธ์การตลาดของผู้ประกอบการธุรกิจสปา ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ลักษณะของกิจการเป็นกิจการ

เจ้าของคนเดียว ประเภทของสปา เป็น Day Spa ทั้งหมด มีการจัดโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ ระยะเวลาที่เปิดดำเนินการมาแล้วตั้งแต่ 1 - 4 ปี

ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สภาพเศรษฐกิจโดยรวมคงตัว ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อ ธุรกิจสปามากนัก กิจกรรมเกี่ยวกับสุขภาพยังมีการเจริญเติบโตมากขึ้น เนื่องจากลูกค้ามีการใช้จ่ายเงินด้านการผ่อนคลายและรักษาสุขภาพมากขึ้น ซึ่งส่งผลดีโดยตรงต่อธุรกิจสปา

ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ได้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการให้บริการในรูปแบบของเครื่องมือเครื่องจักรที่ช่วยในการให้บริการ การจัดเก็บข้อมูลลูกค้า ระบบข้อมูลสารสนเทศ การบริหารจัดการและการทำการตลาด การนำเทคโนโลยีมาใช้ยังไม่มี ความซับซ้อน เทคโนโลยีมีให้เลือกหลากหลายราคาไม่แพง การใช้ไม่ค่อยยุ่งยาก

ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม ลูกค้าส่วนใหญ่ที่มาใช้บริการสปา จะเป็นนักท่องเที่ยวต่างชาติ มีค่านิยมและรูปแบบการดำรงชีวิตที่สนใจดูแลรักษาสุขภาพมากขึ้น ลูกค้าหันมาใช้บริการสปาเพิ่มขึ้น โครงสร้างอายุของประชากรที่มีจำนวนของผู้สูงอายุมากขึ้น ส่วนใหญ่คิดว่าส่งผลกระทบในทางที่ดีทำให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายมีจำนวนมากขึ้น

ปัจจัยด้านการแข่งขัน มีจำนวนคู่แข่งในอุตสาหกรรมสปาค่อนข้างมาก ระดับของการแข่งขันของอุตสาหกรรมมีความรุนแรงปานกลาง ไปจนถึงค่อนข้างมาก โดยกลยุทธ์ที่คู่แข่งแต่ละรายใช้เป็นกลยุทธ์หลัก ได้แก่ คุณภาพของการบริการและราคา

ปัจจัยด้านกฎหมายและการเมือง มีนโยบายรัฐบาลที่ให้การสนับสนุน ธุรกิจสปาค่อนข้างมาก มีกฎระเบียบเรื่องของมาตรฐานของการบริการ มาตรฐานของผู้ให้บริการ ภาษี และสุขอนามัย การวิเคราะห์ธุรกิจสปา 15 ราย พบว่า โอกาสเติบโตของกิจการสปา โดยรวมยังมีเติบโตในอัตราที่สูง กระแสความนิยมในการดูแลรักษาสุขภาพมีมากขึ้น มีเทคโนโลยี ช่วยในการให้บริการ โดยเฉพาะคอมพิวเตอร์ เครื่องมือทำสปา และนโยบายรัฐบาลให้การสนับสนุนในการอบรมพนักงานและให้ความรู้เกี่ยวกับสปา

อุปสรรคของกิจการสปา ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจโดยรวมชะลอตัว ส่งผลให้การใช้จ่ายใช้สอยของประชาชนลดลง และการขาดสถาบันการเงินที่ช่วยเหลือในด้านการเงิน

จุดแข็งของกิจการสปา ได้แก่ มีบริการที่หลากหลาย การมีบริการที่มีคุณภาพ มีการกำหนดราคาเหมาะสม มีทำเลที่ตั้งดี และผู้บริหารมีประสบการณ์ความเชี่ยวชาญในธุรกิจ

จุดอ่อนของกิจการสปา ได้แก่ การโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่ไม่ทั่วถึง และการมีทำเลที่ตั้งที่ไม่เหมาะสม ผู้ประกอบการธุรกิจสปาได้ออกแบบกลยุทธ์การตลาดบริการต่าง ๆ โดยเริ่มจากกลยุทธ์การตลาดแบบมีเป้าหมาย ดังนี้

การแบ่งส่วนตลาด การเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และการวางตำแหน่งทางการตลาด กลุ่มลูกค้าแบ่งได้เป็น 2 ส่วนตลาดใหญ่ ๆ ได้แก่ กลุ่มนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ และกลุ่มผู้ที่พักอาศัยอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ ทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ โดยใช้ปัจจัยเรื่องผลประโยชน์ที่ได้จากบริการในเรื่องของการดูแลสุขภาพมาเป็นตัวกำหนดตำแหน่งทางการตลาด

กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ (บริการ) บริการที่มีของธุรกิจสปาในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ แบ่งออกได้เป็นบริการหลัก ๆ 4 ประเภท ได้แก่ การบำบัดด้วยน้ำ การบำบัดด้วยมือ พฤษบำบัด และบริการอื่น ๆ และมีการจัดบริการเป็นแพ็คเกจ

กลยุทธ์ราคา วิธีการกำหนดราคาจะพิจารณาจากต้นทุน และการแข่งขัน มีการตั้งราคาเป็นแพ็คเกจ มีการให้ส่วนลด และมีราคาพิเศษสำหรับสมาชิก

กลยุทธ์การจัดจำหน่าย มีการเลือกทำเลที่ตั้งโดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อมโดยรอบสถานที่จอดรถ ระบบสาธารณูปโภค และความปลอดภัย การจัดจำหน่ายทำโดย การขายผ่านหน้าร้าน การขายผ่านตัวแทนหรือนายหน้า และการทำพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์กลยุทธ์ การส่งเสริมการตลาด ธุรกิจสปาส่วนใหญ่มีการส่งเสริมการตลาดด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การใช้แผ่นพับ โปสเตอร์ หนังสือพิมพ์ท้องถิ่น การให้ข่าวและการให้สัมภาษณ์ผ่านหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น การใช้พนักงานขาย การให้ส่วนลด และการใช้ อีเมล (E-Mail)

กลยุทธ์ด้านบุคลากร บุคลากรที่ให้บริการจัดแบ่งตามหน้าที่ในการให้บริการ พนักงานบริการจะคัดเลือกจากผู้ที่มีประสบการณ์ และจ่ายค่าตอบแทนพนักงานในรูปแบบของเงินเดือนรวมถึงการจ่ายค่าตอบแทนตามจำนวนลูกค้าที่ให้บริการ

กลยุทธ์ด้านสิ่งนำเสนอทางกายภาพ ธุรกิจสปาจะออกแบบสภาพภูมิทัศน์ให้สวยงาม เน้นความสะอาดเป็นหลัก มีสภาพแวดล้อมที่เงียบสงบ รวมถึงมีป้ายสัญลักษณ์ที่โดดเด่นสามารถดึงดูดใจลูกค้าได้

กลยุทธ์ด้านกระบวนการให้บริการ มีขั้นตอนการให้บริการ เริ่มด้วยการต้อนรับลูกค้า การจัดเตรียมวัสดุและสถานที่ให้พร้อมที่จะให้บริการ ความพร้อมของพนักงานในการให้บริการ การรับชำระเงิน และการส่งลูกค้าภายใต้สิ่งแวดล้อมในปัจจุบันที่มีการแข่งขันกันสูง ผู้ประกอบการควรพัฒนาจุดเด่นของการบริการให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง ทั้งในแง่ของคุณภาพและความหลากหลายของบริการตลอดจน การกำหนดราคาที่หลากหลายเหมาะสมกับกำลังซื้อของลูกค้า และควรมีการพัฒนาช่องทางการสื่อสารการตลาดที่มีประสิทธิภาพ และช่องทางการจัดจำหน่าย เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ชาวลิต วงศ์ตั้ง (2551 : 93) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า ผู้ประกอบธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และแยกเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างความแตกต่าง ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว และด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน และมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และแยกเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนา จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และผลกระทบ พบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านการสร้างความแตกต่าง ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน และด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวม ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ โดยควรตระหนักและให้ความสำคัญกับ (1) กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) การเป็นผู้นำด้านต้นทุน โดยรวม การสร้าง ความแตกต่าง และการมุ่งเน้น ซึ่งการนำกลยุทธ์แต่ละแบบ ไปปฏิบัตินั้นจะต้องพิจารณาปัจจัยสู่ความสำเร็จของแต่ละกลยุทธ์ (2) แนวความคิดสำหรับการวิเคราะห์และการปฏิบัติให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กร บนพื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสำคัญ 7 ประการ เพื่อให้บรรลุความมีประสิทธิภาพขององค์กร ได้แก่ โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ รูปแบบ ทีมงาน ทักษะ และค่านิยมร่วม เพื่อส่งผลต่อความยั่งยืนของความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ไม่สามารถปฏิบัติซ้ำได้ โดยองค์กรธุรกิจอื่น

ฐมนน เขมะศิริ (2552 : 92) ทำการวิจัย เรื่องการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน: กรณีศึกษาชมรมนวดแผนไทยตำบลหนองป่าครั่ง อำเภอเมืองเชียงใหม่ พบว่า วิสาหกิจชุมชนที่มีองค์กรประกอบที่ครบถ้วนพอที่จะสามารถพัฒนารูปแบบ ให้เป็นระบบเศรษฐกิจชุมชนที่มีความเข้มแข็งพร้อมสำหรับการแข่งขันทางการค้าในอนาคตได้ต่อไป จากความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานของชมรมนวดแผนไทยตำบลหนองป่าครั่ง แบ่งเป็น 4 ด้านตามทฤษฎีด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริหารการเงิน ด้านการตลาด ด้านการบริการและด้านการบริหารองค์กร ในความเห็นของคณะกรรมการชมรม

การบริหารจัดการชมรมนวดแผนไทย โดยรวมมีความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างไปทางน้อย มีค่าเฉลี่ยคะแนนเท่ากับ 2.89 และผลการศึกษาปัจจัยที่เป็นปัญหาของการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน พบว่า มีความสำคัญของปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ซึ่งในอนาคตจะได้มีการพยายามทำให้กลุ่มเข้มแข็งมากขึ้น โดยการทำให้กลุ่มหรือชมรมได้มีการบริหารงานเองทั้งหมด และให้หน่วยงานของรัฐ คือ เทศบาลตำบลหนองป่าครั่ง จะเป็นเพียงแค่ให้การสนับสนุนในด้านวิชาการและเป็นหน่วยงานที่ปรึกษาเท่านั้น เพื่อที่ส่งผลให้กลุ่มสามารถอยู่ได้ด้วยตัวเอง และมีความสามารถที่จะคืนส่วนเกินที่ได้จากการดำเนินการของวิสาหกิจชุมชนให้แก่ชุมชน และสังคมการคืนส่วนเกินให้กับสังคมอาจจะอยู่ในรูปแบบของการเสียภาษี รูปแบบของการบริจาคช่วยเหลือสังคม เช่น การให้บริการนวดบำบัดให้กับผู้ป่วย ที่ยากไร้ โดยไม่คิดมูลค่า เป็นต้น

สุกัญญา พยุงสิน (2553 : 113) ทำการวิจัย เรื่องกลยุทธ์การตลาดของธุรกิจสปาในประเทศไทย พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใช้บริการสปาส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 31-40 ปี รายได้ต่อเดือน 10,001-20,000 บาท ระดับการศึกษาปริญญาตรี สถานภาพโสด อาชีพประกอบกิจการส่วนตัว คุณลักษณะทั่วไปของผู้ใช้บริการธุรกิจสปา ได้แก่ ด้านทัศนคติของผู้ใช้บริการ ด้านแรงจูงใจในการใช้บริการ ด้านประสบการณ์ในการใช้บริการ ด้านรูปแบบการดำเนินชีวิต มีค่าเฉลี่ยมาก กลยุทธ์การตลาดบริการ ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านการสื่อสารทางการตลาด ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการบริการ ด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ด้านการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยมาก ประสิทธิภาพของการใช้กลยุทธ์การตลาด ได้แก่ ด้านความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ และความจงรักภักดีของผู้ใช้บริการ มีค่าเฉลี่ยมาก

คุณลักษณะทั่วไปของผู้ใช้บริการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ กลยุทธ์การตลาดของธุรกิจสปาคุณลักษณะทั่วไปของผู้ใช้บริการมีความสัมพันธ์เชิงบวกทั้งทางตรงและทางอ้อมกับประสิทธิผลการใช้กลยุทธ์การตลาดของธุรกิจสปา ส่วนกลยุทธ์การตลาดของธุรกิจสปา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการใช้กลยุทธ์การตลาดของธุรกิจสปาในประเทศไทย

โมเดลกลยุทธ์การตลาดของธุรกิจสปาในประเทศไทย พบว่า ควรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การตลาดของธุรกิจสปาโดยคำนึงถึงประสิทธิผลการใช้กลยุทธ์การตลาดของธุรกิจสปาในประเทศไทยในส่วนของความพึงพอใจและความจงรักภักดีของผู้ใช้บริการตามลำดับ

ศศิภา เดือนสว่าง (2553 : 150) ทำการวิจัย เรื่องปัจจัยส่วนประสมการตลาด บริการที่มีผลต่อลูกค้าเพศชายในการเลือกใช้บริการคลินิกเสริมความงามในอำเภอเมือง เชียงใหม่จากการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่มีคลินิกเสริมความงามที่ใช้เป็นประจำโดยเข้ารับ บริการคลินิกเสริมความงาม เพราะต้องการรักษาสิว ฝ้า กระ จุดด่างดำ หรือปัญหาโรคผิวหนัง อื่น ๆ โดยเฉลี่ยเข้ารับบริการ 1-2 ครั้งต่อเดือน โดยเฉลี่ยในการเข้ารับบริการต่อครั้ง 251- 500 บาท ช่วงเวลาที่เข้ารับบริการไม่แน่นอน วันที่เข้ารับบริการมากที่สุด คือ วันเสาร์-อาทิตย์ ปัจจัยส่วนประสมการตลาดบริการมีผลในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับ ค่าเฉลี่ยรวม ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ ปัจจัยด้านราคา ปัจจัยด้านการจัด จำหน่าย ปัจจัยด้านกระบวนการให้บริการ ปัจจัยด้านสิ่งนำเสนอทางกายภาพ และปัจจัยด้าน การส่งเสริมการตลาด โดยปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและมีความสำคัญในระดับมากที่สุด เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย ได้แก่ แพทย์มีการให้คำแนะนำอย่างเพียงพอและมีความน่าเชื่อถือ รองลงมา คือ ค่ารักษาและบริการที่เหมาะสมกับการให้บริการ พนักงานต้อนรับมีการให้ความรู้ อย่างเพียงพอ ภาพลักษณ์ของคลินิกดูเป็นมิตร พนักงานบริการประทับใจ พนักงานมีความ กระตือรือร้นและเต็มใจในการให้บริการ พนักงานมีความเป็นมิตร ยิ้มแย้ม มีอัธยาศัยดี ความ ทันสมัยและความสะอาดของอุปกรณ์และเครื่องมือ สถานที่มีให้บริการมีที่จอดรถเพียงพอ ความสามารถในการปรับแต่งบริการให้เข้ากับความต้องการของลูกค้า พนักงานมีความเป็นมือ อาชีพ คลินิกมีชื่อเสียง น่าเชื่อถือ ค่าเวชภัณฑ์(ยา)ในการรักษามีความเหมาะสม มีการแนะนำ รายละเอียดผลิตภัณฑ์และบริการแก่ลูกค้าพร้อมทดลองทำฟรีในครั้งแรก เช่น การทำทรีทเม้นท์ ความเอาใจใส่ในการให้บริการของบุคลากรทุกขั้นตอน ความสะอาด และเป็นระเบียบของร้าน การแจ้งราคาค่ารักษา ค่าบริการ และค่าเวชภัณฑ์ก่อนการใช้บริการ และความหลากหลายของ บริการ เช่น ทรีทเม้นท์ มาร์คหน้า ลดริ้วรอย ชัดหน้าผากหน้า ฉีดโบท็อก เป็นต้น

สุภรณ์ ประศาสนานันท์ (2553 : 73) ทำการวิจัย เรื่องปัจจัยส่วนประสม การตลาดในการเข้ารับบริการสปาของลูกค้าในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เข้า รับบริการสปาในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี สถานภาพโสด มีการศึกษาระดับปริญญาตรี อาชีพพนักงานบริษัท รับจ้างทั่วไป มี รายได้ 15,000 – 20,000 บาทต่อเดือน พฤติกรรมการเข้ารับบริการจะทราบข้อมูลจากเพื่อนหรือ ญาติ บริการที่เลือกใช้บริการน้อยที่สุด คือ นวดด้วยน้ำมันอโรมาเทอราปี บริการส่งเสริมการขายที่ ได้รับความสนใจ คือ การเป็นสมาชิกกับทางร้าน ค่าใช้จ่ายในการเข้ารับบริการต่อครั้ง 301 – 600 บาท ผู้บริโภคมีความต้องการด้านการต้อนรับของพนักงาน



ปัจจัยส่วนประสมการตลาด ในด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ผู้บริโภคจะพึงพอใจมากที่สุด คือ การต้อนรับของพนักงานต้อนรับ การบริการและการแนะนำของพนักงาน ในด้านราคา ผู้บริโภคจะพึงพอใจมากที่สุด คือ ความคุ้มค่าเงินของการเข้ารับบริการ ด้านสถานที่ ผู้บริโภคจะพึงพอใจมากที่สุด คือ การตกแต่งด้านความสวยงามและความทันสมัยของร้าน และด้านส่งเสริมการตลาด ผู้บริโภคจะมีความพอใจมากที่สุด คือ การซื้อแพ็คเกจมีความคุ้มค่ากับราคา

นิภาพร อาศัยป่า (2554 : 86) ทำการวิจัย เรื่องกลยุทธ์การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ เพื่อสร้างความภักดีในตราสินค้าต่อธุรกิจร้านค้าปลีกผลิตภัณฑ์เสริมความงาม จังหวัด นครราชสีมา พบว่า ผู้บริโภคจะซื้อผลิตภัณฑ์เสริมความงาม 1 ครั้งต่อเดือนเฉลี่ยค่าใช้จ่าย 500 บาทต่อเดือน เมื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจต่อกิจกรรมการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ พบว่า ผู้บริโภคที่มี สถานภาพระดับ การศึกษา รายได้ต่างกันมีระดับความพึงพอใจต่อกิจกรรม การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ด้านการอบรมลูกค้า พบว่า ผู้บริโภคที่มี สถานภาพและรายได้ต่างกัน มีระดับความพึงพอใจต่อกิจกรรมการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ แตกต่างกัน

เมื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจต่อกิจกรรมการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ จำแนกตามพฤติกรรมในการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์เสริมความงาม พบว่า ความดีในการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์เสริมความงาม ไม่แตกต่างกันทุกด้าน ส่วนค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อเดือน แตกต่างกันทุกด้าน สำหรับบุคคลที่มีอิทธิพลในการตัดสินใจเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านการอบรมลูกค้าที่มีระดับความพึงพอใจต่อกิจกรรมการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ แตกต่างกัน ส่วนเหตุผลในการตัดสินใจเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ แตกต่างกัน ยกเว้นด้านการอบรมลูกค้าที่มีระดับความพึงพอใจต่อกิจกรรมการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ไม่แตกต่างกัน ส่วนช่วงเวลา que เลือกซื้อผลิตภัณฑ์ ไม่แตกต่างกันทุกด้าน ปัจจัยด้านบริการหลังการขายที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อ ไม่แตกต่างกันทุกด้าน ส่วนลักษณะของทำเลที่ตั้ง แตกต่างกัน ยกเว้นด้านการให้คำแนะนำของพนักงานบริการในร้านด้านการใช้ระบบโทรศัพท์ ไม่แตกต่างกัน สำหรับลักษณะการตกแต่งร้าน ไม่แตกต่างกัน

กลยุทธ์ในการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ เพื่อสร้างความภักดีของลูกค้า ต่อธุรกิจร้านค้าปลีกผลิตภัณฑ์เสริมความงาม พบว่า ผู้บริโภคให้ความสำคัญด้านการให้คำแนะนำของพนักงานบริการในร้านมากที่สุด ซึ่งให้ความสำคัญในเรื่องความชัดเจนของข้อมูลเกี่ยวกับสินค้ามากที่สุด ดังนั้น ควรกำหนดกลยุทธ์ คือ เน้นการอบรมพนักงานขายเพื่อให้พนักงานนั้น

ได้มีประสบการณ์และเป็นพนักงานขายที่ดีในอนาคต ซึ่งการฝึกอบรมพนักงานจะช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการขายของพนักงาน

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและรวบรวมงานวิจัยต่างประเทศที่มีความเกี่ยวข้องและใกล้เคียงกับการวิจัย ดังนี้

แวกเนอร์ (Wagner. 2006 : 297) ทำการวิจัย เรื่องผลการขาดแคลนตัวแทนจำหน่ายของบริษัทและความได้เปรียบทางการแข่งขัน พบว่า การพัฒนาตัวแทนจำหน่ายสำหรับบริษัทจะช่วยสนับสนุนบริษัทลูกค้าหลาย ๆ บริษัท ซึ่งเปรียบเทียบได้กับกลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านราคาและพัฒนาตัวแทนจำหน่าย มีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาความสัมพันธ์ที่แสดงถึงผลตอบรับที่แน่นอนจากกลยุทธ์การแข่งขันทั่วไป

ในการพัฒนามี 2 ข้อ คือ การสร้างความแตกต่าง และการเป็นผู้นำทางด้านราคา ปัจจัยที่สองบริษัทควรระวังการลงทุนทางด้านบุคลากรและการเงินในการพัฒนาตัวแทนจำหน่าย ผลที่ได้รับ คือ การปรับปรุงพัฒนาตัวแทนแปรตัวหนึ่งที่สร้างความมีศักยภาพในเรื่องความได้เปรียบทางการแข่งขัน ข้อจำกัดในการศึกษา คือ ความแตกต่างกันในลักษณะการค้าของแต่ละบริษัทในแต่ละประเทศ โดยทั่วไปแล้วหลายบริษัทให้ความสำคัญในการพัฒนาตัวแทนจำหน่ายที่แตกต่างกัน ซึ่งประเทศญี่ปุ่นและประเทศในแถบเอเชีย จะให้ความสำคัญมาก

โคเวนและคณะ (Cowen. and other. 2009 : 266) ทำการวิจัย เรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ของการวางแผนโบราณกับการนวดแบบสวีดิช พบว่า การนวดแผนโบราณกับการนวดแบบสวีดิช ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา คือ การไหลเวียนของโลหิต การเต้นของหัวใจ อัตราการเคลื่อนไหวของร่างกาย อารมณ์ ความรู้สึก โดยการควบคุมความรู้สึกก่อนใช้บริการ (T1) และความรู้สึกหลังใช้บริการ (T2) ความรู้สึกอารมณ์ หรือความพอใจ โดยวัดจากอัตราการไหลเวียนของโลหิต อัตราการเต้นของหัวใจ และการเคลื่อนไหวของร่างกายโดยควบคุม T1 กับ T2 ในเวลา 48 ชั่วโมง ผลที่ได้รับ T3 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิเคราะห์แบบ (MANOVA) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ จากการทดสอบซ้ำ พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลมีความแตกต่างกันโดย T1 กับ T2 มีอัตราการเต้นของหัวใจที่แตกต่างกัน การเคลื่อนไหว การงอฝ่าเท้า ไหล่แตกต่างกัน

ความแตกต่างของอารมณ์ที่เกิดขึ้นอารมณ์ความรู้สึกของ T2 ความตึงเครียดและความสับสนกับ T3 เปรียบเทียบ T1 ผลของการศึกษา พบว่า การนวดโดยใช้วิธีการนวดแบบแผนโบราณเพียงอย่างเดียวมีประสิทธิภาพดีกว่า การนวดแบบสวีดิช ซึ่งวัดได้จากลักษณะทางกายภาพอารมณ์ความรู้สึกที่แสดงออกมา

เจียง (Chiang, 2012 : เว็บไซค์) ทำการวิจัย เรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินชีวิตและการยอมรับธุรกิจสปาในเมือง พบว่า การพัฒนาการบริการเพื่อใช้เวลาว่างในการประกอบธุรกิจสปาในเมือง ซึ่งเป็นธุรกิจภาคบริการที่กลุ่มลูกค้าประเภทรักษาสุขภาพ เพื่อการพักผ่อนหย่อนใจ การเสริมความงามและเป็นผู้เห็นความสำคัญในการใช้ชีวิตอย่างมีคุณภาพและสุขภาพดี ดังนั้น สถานที่ตั้งจึงควรอยู่ในชนบทที่มีอากาศดี และใช้พนักงานในท้องถิ่นในการให้บริการสปา

สำหรับการจัดลำดับความยอมรับในธุรกิจสปาในเมือง ควรจัดลำดับวิถีชีวิตที่แตกต่างกันเป็น 4 แบบ อย่างมีนัยสำคัญในเรื่องของ เพศ อายุ อาชีพ สถานภาพทางการสมรส ค่าใช้จ่ายในการใช้เวลาว่างการพักผ่อนหย่อนใจ สำหรับระดับการยอมรับ ดังนี้ เพศ มีความแตกต่างมากที่สุด ต่อมา คือ ค่าใช้จ่าย หรือการพักผ่อนหย่อนใจ แต่ละกลุ่มเน้นเรื่องสภาพเศรษฐกิจสังคม และพฤติกรรมบริการบริโภคอย่างมีคุณภาพ

ริกकिन (Riekkinen, 2012 : เว็บไซค์) ทำการวิจัย เรื่องสถานะปัจจุบันของการบริการสปาในประเทศฟินแลนด์ พบว่า วิจัยดังกล่าวได้รวบรวมความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับสปาและตรวจสอบการให้บริการแก่ลูกค้าเพื่อพัฒนาธุรกิจนี้ให้สอดคล้องกับความคาดหวังของลูกค้า เป็นการแบ่งประเภทของสปา ที่เน้นเรื่องสุขภาพ และการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ การใช้เวลาว่างเพื่อการพักผ่อน และในเรื่องการให้บริการลูกค้าเป็นกลุ่ม ควรพิจารณาอายุของผู้มารับบริการ ซึ่งธุรกิจสปาเป็นส่วนหนึ่งของการท่องเที่ยวเพื่อที่จะพัฒนาธุรกิจสปาต่อไป

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า การให้ความสำคัญกลยุทธ์การแข่งขัน ความสามารถทางการแข่งขันและผลดำเนินงาน จะนำไปสู่ความสำเร็จ สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้านการลดต้นทุน การสร้างความแตกต่าง การจำกัดขอบเขต การตอบสนองที่รวดเร็ว ต่อธุรกิจสปา ผู้วิจัยได้นำแนวคิดที่ได้จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องครั้งนี้ ทำให้เกิด

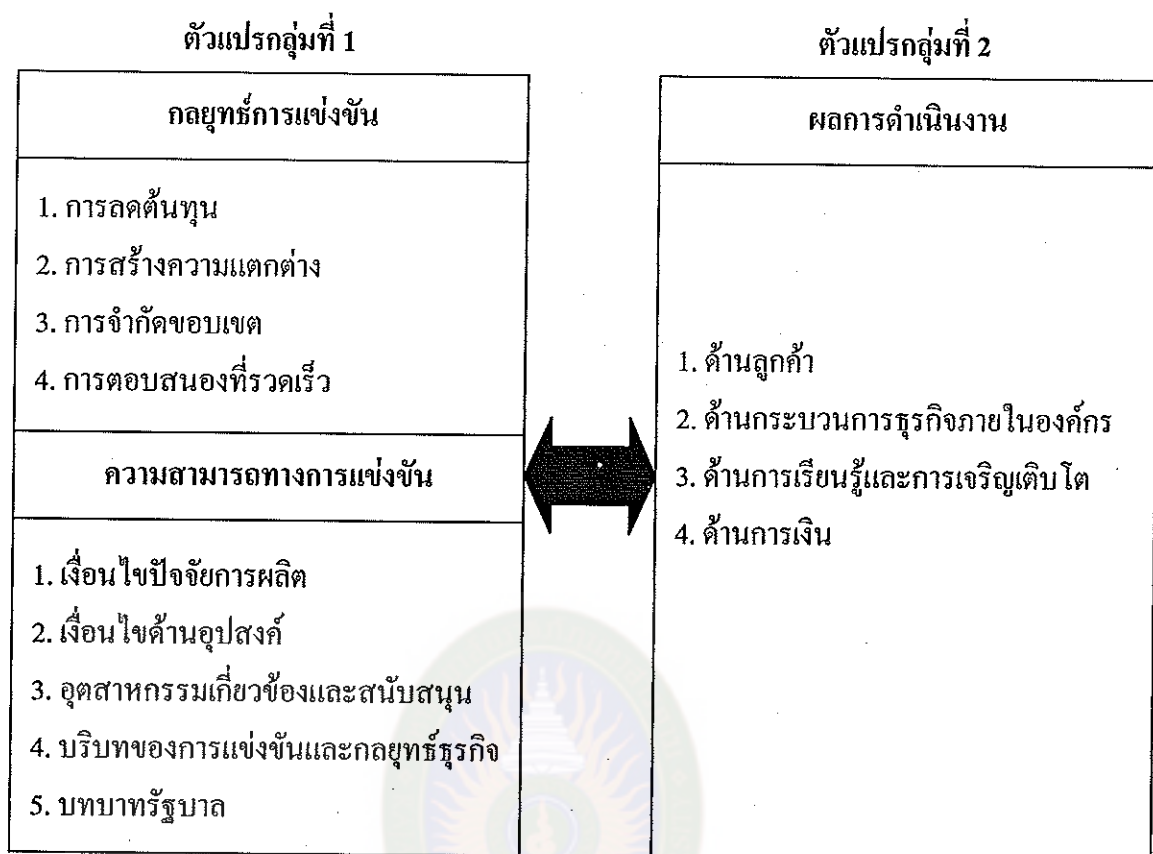
ประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการสะท้อนถึงความสามารถในการแข่งขันอันจะก่อให้เกิดประโยชน์ และคุณค่าต่อผู้ประกอบการธุรกิจสปา

### กรอบแนวคิดของการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การแข่งขันและความสามารถทางการแข่งขันที่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจสปาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือครั้งนี้ ได้กำหนดขอบเขตด้านตัวแปร กลุ่มที่ 1 คือ กลยุทธ์การแข่งขัน พอร์เตอร์ (Porter. 1985 : 11-44) ประกอบด้วย การลดต้นทุน การสร้างความแตกต่าง การกำจัดขอบเขต การตอบสนองที่รวดเร็ว และตัวแปรกลุ่มที่ 1 อีกตัว คือ โมเดลเพชร พอร์เตอร์ (Porter. 1998 : 131-166) ประกอบด้วย เจือใจปัจจัยการผลิต เจือใจด้านอุปสงค์ อุตสาหกรรมเกี่ยวข้องและสนับสนุน บริบทของการแข่งขันและกลยุทธ์ธุรกิจ และบทบาทรัฐบาล ตัวแปรกลุ่มที่ 2 คือ ผลการดำเนินงาน โดยประยุกต์จากแนวคิดการวัดผลการวัดผลการดำเนินงาน แบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) เค็ปลั้แ่้นและนอด้้น. (Kaplan and Norton 1996 : 37 - 45 ; พศุ เศษะรินทร์. 2548 : 24-38) ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต และด้านการเงิน

เพื่อให้สามารถมองเห็นภาพรวมได้อย่างเป็นระบบ ผู้วิจัยขอทำการสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาพประกอบที่ 3 กรอบแนวคิดของการวิจัย