

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษา

การวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กรของสถานบริการนวดแผนไทย สตาร์ ไทยมาสาซาส ชาวน่า แอนด์ ฟิตเนส พ.ศ.2551-2555 สามารถสรุปผลการศึกษิตตามขั้นตอนการศึกษา ได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์แนวคิดในการดำเนินธุรกิจ

สถานบริการนวดแผนไทย สตาร์ ไทยมาสาซาส ชาวน่า แอนด์ ฟิตเนส เป็นสถานบริการนวดแผนไทยขนาดใหญ่ เปิดให้บริการเมื่อปี พ.ศ.2545 เพื่อเป็นสถานบริการนวดแผนไทยที่ให้บริการผ่อนคลายความตึงเครียด ผ่อนคลายกล้ามเนื้อ และเสริมสร้างสุขภาพที่ดีให้แก่ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย ภายใต้แนวคิดที่มุ่งเน้นการกำหนดราคาให้บริการต่ำ เพื่อสามารถรองรับลูกค้าจำนวนมาก โดยกิจการมีจำนวนเตียงที่สามารถรองรับผู้มาใช้บริการได้จำนวน 80 เตียง ซึ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของกิจการได้แก่ นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่มาท่องเที่ยวกับบริษัทนำเที่ยว กลุ่มนักท่องเที่ยวชาวไทย และผู้บริโภคที่อาศัยอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ ผลิตภัณฑ์และบริการของกิจการได้แก่ นวดแผนไทย นวดน้ำมัน นวดฝ่าเท้า รวมถึงการให้บริการอบซาวน่า อบไอน้ำ อ่างน้ำร้อน อ่างน้ำเย็น และฟิตเนส โดยมีกรรมการบริษัทผู้จัดการจำนวน 3 ท่าน ผู้จัดการทั่วไป 1 ท่าน พนักงานนวดแผนไทยจำนวน 50-60 คน พนักงานต้อนรับ 2 คน พนักงานให้บริการในห้องซาวน่า 1 คน พนักงานเก็บเงิน 2 คน และพนักงานบัญชี 1 คน

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและทิศทางการดำเนินธุรกิจนวดแผนไทย ด้วย PEST Analysis

จากการประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอกและทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ในระยะเวลา 5 ปี โดยใช้ตัวแบบ PEST Analysis สามารถวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจได้ดังนี้

2.1 ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย ได้แก่

2.1.1 นโยบายการส่งเสริมการท่องเที่ยวของกระทรวงการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยที่ส่งเสริม การท่องเที่ยวของจังหวัดเชียงใหม่อย่างต่อเนื่อง โดยมีแนวทางการส่งเสริมตลาดการท่องเที่ยว ต่างประเทศ คือ การกระตุ้นการเดินทางกับกลุ่มที่มีศักยภาพในการซื้อ การขยายตลาดนักท่องเที่ยว ใหม่ และรักษารฐานตลาดการท่องเที่ยวเดิม การพัฒนาระบบลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management: CRM) และแนวทางการส่งเสริมตลาดการท่องเที่ยวภายในประเทศ คือ การส่งเสริม การท่องเที่ยวออกฤดูกาล

2.1.2 ปัจจัยทางด้านนโยบายการสนับสนุนของรัฐบาลที่มีต่ออุตสาหกรรมสปาและนวดแผนไทยที่รัฐบาลวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางสุขภาพแห่งเอเชีย มีกำหนดระยะเวลาดำเนินการ 5 ปี ตั้งแต่ พ.ศ.2547-2551 ซึ่งอุตสาหกรรมสปาและนวดแผนไทยเป็นหนึ่งในบริการธุรกิจด้านสุขภาพที่รัฐบาลให้การส่งเสริม แต่หลังจากเหตุการณ์ภัยพิบัติทางธรรมชาติ พ.ศ. 2549 นโยบายของรัฐบาลในการส่งเสริมอุตสาหกรรมสปา และนวดแผนไทยก็ได้หยุดชะงักลง อย่างไรก็ตาม การส่งเสริมของภาครัฐบาลในปี 2547-2549 นั้นได้เป็นส่วนหนึ่งที่ส่งผลให้อุตสาหกรรมสปาและนวดแผนไทยของประเทศไทยเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย

2.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ได้แก่

2.2.1 จากการศึกษาข้อมูลสถิติของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พบว่านักท่องเที่ยวที่มาท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่มีแนวโน้มการใช้จ่ายต่อคนต่อวันลดลง ทำให้มีผลกระทบต่อธุรกิจที่ต่อเนื่องจากการท่องเที่ยว เช่น ธุรกิจสปาขนาดกลาง และขนาดเล็กต้องปรับลดค่าบริการลง เนื่องจากมีรายได้ที่ลดลง และมีสถานประกอบการบางแห่งต้องปิดกิจการ

2.2.2 จากการศึกษาข้อมูลของศูนย์วิจัยกสิกรไทย ประเมินว่าประเทศไทยยังต้องเผชิญกับปัจจัยเสี่ยงทางเศรษฐกิจจากปัญหาราคาน้ำมัน ภาวะเงินเฟ้อ แนวโน้มการชะลอตัวของการส่งออก การแข็งตัวของค่าเงินบาท รวมทั้งการอ่อนค่าของเงินดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งจะส่งผลให้ราคาสินค้าหลายรายการมีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้น ผู้บริโภคจะลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น อย่างไรก็ตาม ผู้บริโภคยังคงแสวงหาผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อสุขภาพ ดังนั้นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการด้านสุขภาพยังคงเป็นธุรกิจที่มีความน่าสนใจ

2.3 ปัจจัยด้านสังคม แบ่งเป็นปัจจัยด้านแนวโน้มการท่องเที่ยว และปัจจัยด้านแนวโน้มพฤติกรรมผู้บริโภค ดังนี้

2.3.1 ปัจจัยด้านแนวโน้มการท่องเที่ยว ได้แก่

2.3.1.1 แนวโน้มการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวจะมีสูงขึ้น โดยเฉพาะประเทศคู่แข่ง เช่น ประเทศจีน มาเลเซีย เกาหลี และเวียดนามจะมีการเติบโตขึ้น และมีส่วนแบ่งการตลาดมากขึ้น

2.3.1.2 รูปแบบของการท่องเที่ยวจะเปลี่ยนจากการเดินทางเป็นหมู่คณะ เป็นการเดินทางด้วยตนเอง และมีการท่องเที่ยวเป็นกลุ่มเล็กๆ มากขึ้น และมีแนวโน้มเป็นการเดินทางท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ

2.3.1.3 ภาพรวมของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวประเทศไทยมีอัตราการเติบโตเพิ่มสูงขึ้นตามแนวโน้มการท่องเที่ยวโลก จากสถิติของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พบว่า

แนวโน้มของจำนวนนักท่องเที่ยวที่มาท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวเอเชียที่มีแนวโน้มจำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว

2.3.2 ปัจจัยด้านแนวโน้มการพฤติกรรมผู้บริโภคได้แก่

2.3.2.1 ผู้บริโภคจะแบ่งเป็นกลุ่มย่อยเฉพาะกลุ่มมากขึ้น ต้องการสินค้าและบริการเฉพาะตน แสวงหาเอกลักษณ์ที่มีความพิเศษ และแตกต่างมากขึ้น

2.3.2.2 การก้าวสู่ความเป็นสังคมฐานความรู้ ผู้บริโภคจะให้ความสำคัญกับการหาข้อมูลในการบริโภคมากขึ้น มีส่วนร่วมในการผลักดันให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ มากขึ้น

2.3.2.3 ผู้บริโภคมีทัศนคติและความต้องการที่หลากหลาย จะเลือกบริโภคจากความพึงพอใจ ทำให้อัตราสิ้นค้าลดลง และเปลี่ยนตามพฤติกรรมของผู้บริโภค

2.3.2.4 ผู้บริโภคยังให้ความสำคัญกับการดูแลสุขภาพ และการรักษาร่างกายให้ชะลอความเสื่อมช้าที่สุด โดยมีแนวโน้มที่จะเลือกบริโภคสินค้าและบริการที่มาจากธรรมชาติมากขึ้น

2.3.2.5 โครงสร้างประชากรผู้สูงอายุมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น สินค้าและบริการสำหรับผู้สูงอายุจะมีศักยภาพสูงในอนาคต

2.3.2.6 แนวโน้มของผู้หญิงกลุ่มที่เป็นโสด มีการศึกษาดี และแต่งงานช้าลง จะเป็นกลุ่มที่มีมากขึ้นในสังคมไทย และมีกำลังซื้อสูง จะเป็นกลุ่มที่ดูแลสุขภาพตัวเองเป็นอย่างดี ธุรกิจที่สามารถสนองตอบพฤติกรรมผู้บริโภคของกลุ่มคนเหล่านี้ได้จะมีแนวโน้มการเติบโตสูงขึ้น

2.3.2.7 กระแสการห่วงใยในสังคมและสิ่งแวดล้อมจะมีแนวโน้มมากขึ้น ผู้บริโภคจะเปิดโอกาสให้ธุรกิจที่สร้างความเชื่อมั่น และมีความรับผิดชอบต่อสังคมเข้ามาทำตลาดมากขึ้นเรื่อยๆ

2.4 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ได้แก่

2.4.1 ผู้บริโภคมีแนวโน้มการใช้อินเทอร์เน็ตในการค้นหาข้อมูล แบ่งปันประสบการณ์จากการใช้บริการ โดยการบอกต่อผ่านอินเทอร์เน็ต ใช้บริการจองผ่านอินเทอร์เน็ตด้วยระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์มากขึ้น

2.4.2 ธุรกิจมีการใช้เทคโนโลยีในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น เช่น การจัดทำเว็บไซต์ การพัฒนาระบบลูกค้าสัมพันธ์ การทำการตลาดออนไลน์ การสร้างระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยมีนโยบายส่งเสริมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว โดยระยะแรกจะส่งเสริมธุรกิจโรงแรม ร้านอาหาร บริษัททัวร์ และสปา นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินธุรกิจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

3. การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันและทิศทางการแข่งขันด้วย Five Forces Model Analysis

จากการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมนวดแผนไทย สามารถวิเคราะห์ได้ว่า สถานบริการนวดแผนไทย สตรี ไทยมาสซาช ซาวน่า แอนด์ ฟิตเนส มีคู่แข่งหลักจำนวน 3 ราย ได้แก่ ช้างคลาน โฟริเวซ ช้างแดง โฟริเวซ และเชียงใหม่ นวดแผนโบราณ ซึ่งมีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน ระดับราคาเดียวกันและรองรับกลุ่มลูกค้ากลุ่มเดียวกัน ในปัจจุบันกิจการมีความสามารถในการแข่งขันสูง ในกรณีที่คู่แข่งใหม่ที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรมพบว่า สถานบริการนวดแผนไทยขนาดใหญ่ต้องใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูง คู่แข่งขันรายใหม่จะต้องใช้ความพยายามในการแทรกแซงช่องทางจำหน่ายที่เป็นกลุ่มบริษัทนำเที่ยวโดยชักจูงหรือให้ข้อเสนอที่ดีกว่า ซึ่งในปัจจุบันสถานบริการนวดแผนไทยขนาดใหญ่มีกำไรจากการให้บริการค่อนข้างต่ำ อีกทั้งอุตสาหกรรมนวดแผนไทยมีการเจริญเติบโตต่ำ จึงมีความน่าสนใจในการเข้าสู่อุตสาหกรรมใหม่ค่อนข้างน้อย ปัจจัยด้านลูกค้ามีโอกาสในการเลือกใช้บริการได้มาก และสามารถตัดสินใจเลือกใช้บริการสินค้าที่สามารถตอบสนองความต้องการที่ใกล้เคียงกันได้หลากหลาย สำหรับปัจจัยด้านผู้ขายวัตถุดิบเป็นปัจจัยที่มีอำนาจต่อรองกับกิจการอยู่ในระดับต่ำ

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของกิจการ โดยใช้ Value Chain Analysis

จากการวิเคราะห์ตัวแบบลูกโซ่คุณค่า พบว่ากระบวนการสำคัญของกิจการ คือ กระบวนการปฏิบัติการและการให้บริการที่มีคุณภาพมาตรฐาน สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า การทำการตลาดเพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการฝึกอบรมและพัฒนามาตรฐานการควบคุมคุณภาพการให้บริการซึ่งเป็นหัวใจหลักในการให้บริการ โดยเฉพาะการสร้างเอกลักษณ์ของกิจการจะเป็นการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน สร้างความประทับใจให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และกลับมาใช้บริการซ้ำได้

5. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินงาน โดยใช้ SWOT Analysis

จากการศึกษาพบว่า กิจการมีความสามารถและมีศักยภาพในธุรกิจนวดแผนไทยค่อนข้างมาก จากการที่ผู้บริหารมีประสบการณ์ มีทักษะและความเชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างดี มีการให้บริการที่หลากหลาย มีความได้เปรียบด้านสถานที่ และเครือข่ายของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน อย่างไรก็ตาม เนื่องจากกิจการจัดเป็นสถานบริการนวดแผนไทยขนาดใหญ่ ทำให้การปรับเปลี่ยน หรือการพัฒนาทำได้ค่อนข้างยาก กิจการไม่ได้มีการกำหนดมาตรฐานเพื่อควบคุม

คุณภาพการให้บริการ และไม่มีโครงการฝึกอบรมพนักงานเพื่อสร้างรากฐานวัฒนธรรมการให้บริการ กิจการมีโอกาสด้านการส่งเสริมการท่องเที่ยว และเอกลักษณ์เฉพาะของจังหวัดเชียงใหม่หลากหลาย ปัจจัยที่เป็นโอกาสเกื้อหนุนการดำเนินธุรกิจ แต่มีอุปสรรคด้านการแข่งขันในธุรกิจขนาดแผนไทยที่รุนแรง และผู้บริโภคมีทางเลือกในการใช้บริการที่สามารถตอบสนองด้านสุขภาพและการผ่อนคลายมากมาย

6. การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร

จากการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยการใช้ TOWS Matrix Model GE Model และ BCG Growth Share Model ได้กลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกัน ดังนี้

6.1 การวิเคราะห์โดยวิธี TOWS Matrix กิจการควรเลือกใช้กลยุทธ์ SO Strategies คือ กิจการควรใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโต โดยการขยายกิจการไปสู่ธุรกิจที่มีความเกี่ยวเนื่องกัน โดยอาศัยประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในธุรกิจขนาดแผนไทยของผู้บริหาร การมีเครือข่ายธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน ประกอบกับโอกาสความได้เปรียบด้านการท่องเที่ยวของจังหวัดเชียงใหม่ และเอกลักษณ์ วัฒนธรรมที่สามารถลอกเลียนแบบได้ยาก จึงเป็นช่องทางในการลงทุนธุรกิจที่มีความเกี่ยวเนื่อง และเชื่อมโยงกับการดำเนินธุรกิจขนาดแผนไทยได้

6.2 การกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจ โดยใช้ GE Model สามารถวิเคราะห์ได้ว่า ในมุมมองของธุรกิจขนาดแผนไทยขนาดใหญ่ มีความดึงดูดใจในอุตสาหกรรมต่ำ เนื่องจากมีอัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมต่ำ มีกำไรต่ำ สำหรับในมุมมองของธุรกิจขนาดแผนไทยเพื่อสุขภาพ มีความดึงดูดใจในอุตสาหกรรมปานกลาง เนื่องจากผู้บริโภคมีความต้องการในผลิตภัณฑ์และบริการที่สามารถตอบสนองด้านสุขภาพ ทำให้มีอัตราการเจริญเติบโตมากขึ้น ซึ่งการทำกำไรขึ้นอยู่กับรูปแบบการดำเนินธุรกิจ กิจการมีความตำแหน่งทางการแข่งขันที่แข็งแกร่ง มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน จึงกำหนดตำแหน่งของกิจการอยู่ในช่องที่ 1 ซึ่งเป็นตำแหน่งที่ควรใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตในการดำเนินธุรกิจ

6.3 การกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจ โดยใช้ BCG Matrix Model สามารถวิเคราะห์ได้ว่า กิจการมีอัตราส่วนครองตลาดที่สูงกว่าคู่แข่ง และตลาดของธุรกิจขนาดแผนไทยที่มีขนาดใหญ่ มีอัตราการเจริญเติบโตของตลาดที่ค่อนข้างต่ำ ดังนั้น กิจการจึงอยู่ในตำแหน่งที่เป็นวัวนม (Cash Cow) ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีส่วนครองตลาดเปรียบเทียบกับสูง แต่มีอัตราการเจริญเติบโตของตลาดต่ำ ธุรกิจมีการเจริญเติบโตเต็มที่ ซึ่งเป็นช่วงที่ทำรายได้ให้กับกิจการ และเป็นแหล่งเงินทุนสำหรับการพัฒนาในอนาคต โดยในช่วงนี้กิจการจะต้องพยายามรักษาสวนครองตลาด รักษาระดับรายได้ และหาแนวทางปรับปรุงเพื่อหาโอกาสในการเพิ่มกำไร กลยุทธ์ที่ธุรกิจควรเลือกใช้ คือ กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพหรือกลยุทธ์การเจริญเติบโต

7. การวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร

7.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร

วิสัยทัศน์ เป็นผู้ให้บริการนวดแผนไทยเพื่อสุขภาพที่เป็นหนึ่งในใจผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายและเจริญเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน

พันธกิจ

- สร้างเอกลักษณ์ของการนวดแผนไทยเพื่อสุขภาพให้มีลักษณะเฉพาะ สามารถลอกเลียนแบบได้ยาก

- พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการให้บริการนวดแผนไทยเพื่อสุขภาพในการตอบสนองความต้องการ สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและกลับมาใช้บริการซ้ำ

- วางแผนการดำเนินงานธุรกิจเพื่อพร้อมรองรับกับสถานการณ์ที่มีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

การกำหนดเป้าหมาย

- สร้างความแข็งแกร่งทางการตลาดเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับกิจการ ภายใน 1 ปี

- ออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการนวดแผนไทยเพื่อสุขภาพที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของกิจการ ภายใน 1 ปี

- ลงทุนในธุรกิจนวดแผนไทยเพื่อสุขภาพและธุรกิจที่เกี่ยวข้องกันภายใน 3 ปี

- ขยายเครือข่ายความสัมพันธ์กับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย และพันธมิตรทางธุรกิจที่มีความเชื่อมโยงกันภายใน 3 ปี

- การสร้างตราสัญลักษณ์ให้บริการนวดแผนไทยเพื่อสุขภาพ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่มได้ และทำให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดี ภายใน 5 ปี

7.2 การวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร

จากการวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับองค์กรของกิจการ สามารถวางแผนได้ว่า ในระยะเวลา 2 ปีแรก กิจการควรรักษาตำแหน่งทางการแข่งขันโดยการเสนอสินค้าหรือบริการเดิมต่อไปในตลาดเดิม เพื่อรักษาขนาดและระดับการดำเนินการของธุรกิจในปัจจุบัน กิจการควรมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการให้บริการที่ดียิ่งขึ้น รักษาสัมพันธ์ภาพอันดีกับกลุ่มลูกค้าที่มีอยู่เดิม ได้แก่ บริษัทนำเที่ยว มัคคุเทศก์ ลูกค้าท้องถิ่นชาวไทยและชาวต่างชาติ และหาช่องทางเพิ่มจำนวนผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายที่มีแนวโน้มใช้บริการมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม ในระยะยาวกิจการควรวางแผนลงทุนเพื่อขยายกิจการภายในปีที่ 3 เนื่องจากมีความเสี่ยงจากแรงกดดันจากปัจจัยภายนอกหลากหลายปัจจัย โดยเฉพาะปัจจัยทางการแข่งขันและอำนาจต่อรองของผู้บริโภค โดยหาแนวทางมุ่งสู่กลยุทธ์การเจริญเติบโตขยายกิจการ

ไปสู่ธุรกิจอื่นที่มีความใกล้เคียงกัน เพื่อให้กิจการสามารถอยู่รอดและสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนต่อไป โดยอาศัยศักยภาพในการดำเนินธุรกิจนวดแผนไทย การมีเครือข่ายพันธมิตรของธุรกิจที่เกี่ยวข้อง และการใช้โอกาสจากความได้เปรียบจากทุนทางวัฒนธรรมของจังหวัดเชียงใหม่ กระแสความต้องการในผลิตภัณฑ์และบริการที่สามารถตอบสนองด้านการดูแลสุขภาพ การเปลี่ยนโครงสร้างประชากรเป็นสังคมผู้สูงอายุ ผู้ศึกษาจึงได้สร้างทางเลือกในการขยายกิจการให้กับธุรกิจ ได้แก่ 1) ธุรกิจนวดแผนไทยเพื่อสุขภาพระดับสูง ที่สามารถตอบสนองความต้องการด้านการดูแลสุขภาพให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายใหม่ที่มีอำนาจซื้อสูงขึ้น การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะของกิจการที่สามารถลอกเลียนแบบได้ยาก สร้างรายได้ให้เป็นที่รู้จัก 2) ธุรกิจที่พิกขนาดเล็กที่มีบริการนวดแผนไทยเพื่อสุขภาพระดับคุณภาพสูง เพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้มากขึ้น และเป็นการสร้างโอกาสในการสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกับธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวอื่นๆ เพิ่มมากขึ้นด้วย 3) สถานบริการเพื่อสุขภาพสำหรับผู้สูงอายุและนวดแผนไทยเพื่อสุขภาพคุณภาพสูง โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่สามารถตอบสนองกลุ่มผู้สูงอายุทางด้านสุขภาพ โดยเฉพาะที่มีการให้บริการนวดแผนไทยเพื่อสุขภาพระดับคุณภาพสูง

อภิปรายผลการศึกษา

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปโดยใช้ PEST Analysis Model และการวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน โดยใช้ตัวแบบแรงดัน 5 ประการ หรือ Five Forces Analysis Model ทำให้เห็นสภาพแวดล้อมภายนอกและปัจจัยแรงกดดันต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ทำให้เห็นทิศทางสภาพแวดล้อม การแข่งขันในธุรกิจ และมองเห็นถึงโอกาสและอุปสรรคภายในระยะเวลา 5 ปี

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยใช้ตัวแบบลูกโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis Model) ทำให้เห็นกระบวนการทำงานและกิจกรรมจากการดำเนินงานที่เป็นกระบวนการที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งมองเห็นถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนของธุรกิจ

ผลจากการวิเคราะห์ตัวแบบทั้ง 3 ข้างต้น นำมาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ โดยการใช้ SWOT Analysis Model ซึ่งทำให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจที่สำคัญ และสามารถนำมากำหนดทางเลือกกลยุทธ์ของธุรกิจ โดยใช้ TOWS Matrix จากนั้นจึงใช้ GE Model และ BCG Matrix เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กรของสถานบริการนวดแผนไทย สตาร์ ไทยมาสซาช ซาวน่า แอนด์ ฟิตเนส ซึ่งเป็นการวางแนวทางการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของกิจการในระยะ 5 ปี โดยการใช้ศักยภาพและความสามารถในการดำเนินงาน และการอาศัยโอกาสที่เกื้อหนุนในการดำเนินธุรกิจ เพื่อสร้างความ

ได้เปรียบในการแข่งขัน ในขณะที่เดียวกันก็สามารถลดจุดอ่อนภายใน และหลีกเลี่ยงอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมและการแข่งขันที่รุนแรงต่าง ๆ ได้ ซึ่งผลการศึกษาที่ได้มีความสอดคล้องตามทฤษฎีของเครื่องมือแต่ละประเภท

การศึกษานี้สอดคล้องกับการศึกษาของเทิดพัฒน์ พัฒนศิษฏางกูร ที่ได้วางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กรของศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย จากการวิเคราะห์โดยใช้ PEST Analysis Model ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยทั่วไปขององค์กร และ Five Forces Analysis Model ในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันและแรงกดดันในอุตสาหกรรม การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค โดยใช้ SWOT Analysis Model การกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ด้วยการใช้ TOWS Matrix และการใช้ GE Model ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร อย่างไรก็ตาม การศึกษานี้ได้มีการใช้ตัวแบบที่เพิ่มขึ้น ได้แก่ การวิเคราะห์ลูกโซ่คุณค่าในการวิเคราะห์ถึงศักยภาพการดำเนินงานของกิจการ และการใช้ตัวแบบกลุ่มที่ปรึกษาบอสตันเพื่อพิจารณาถึงความสอดคล้องของการเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กรของกิจการ

นอกจากนี้ การศึกษาของเทิดพัฒน์ พัฒนศิษฏางกูร ได้ประเมินในแต่ละปัจจัย โดยใช้วิธีการให้นำหนักความสำคัญจากการกำหนดน้ำหนักคะแนนในแต่ละปัจจัยโดยผู้บริหารขององค์กรจำนวน 13 ท่าน ซึ่งแตกต่างการศึกษานี้ คือ การศึกษานี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงคุณภาพ โดยเรียบเรียงและสังเคราะห์ขึ้นจากข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิที่ได้จากการศึกษาค้นคว้า โดยนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร

จากการศึกษา พบว่าผลการศึกษามีความสอดคล้องกับการศึกษาของชรินทร์ วรรณกิจกำทร ที่ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาภูมิปัญญาการนวดแผนไทย เพื่อพัฒนาให้เป็นธุรกิจเพื่อสุขภาพสำหรับนักท่องเที่ยว คือ ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับพนักงานนวดเป็นอันดับแรกในการเลือกใช้บริการ ซึ่งผู้บริโภคต้องการใช้บริการนวดแผนไทยเพื่อบรรเทาอาการปวดเมื่อยกล้ามเนื้อ สำหรับปัจจัยสภาพแวดล้อมทั่วไปที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ ด้านการเมือง พบว่า รัฐบาลไม่มีความชัดเจนและให้การสนับสนุนในธุรกิจนวดแผนไทย

การศึกษานี้ยังมีความสอดคล้องกับการศึกษาของศุภนิษฐ์ เหมะวรรณ ที่ได้ทำการศึกษาปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นในการเลือกใช้บริการนวดแผนไทยในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ว่าปัจจัยด้านบุคลิกมีอิทธิพลต่อนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นมากที่สุด คือ พนักงานนวดนวดต้องมีประสบการณ์และความชำนาญในการนวดเป็นอย่างดี สามารถอธิบายแนะนำวิธีนวดแผนไทยได้ และการใส่ใจในการให้บริการที่ดี ปัจจัยด้านสถานที่ ได้แก่ ห้องนอน ฟูก เตียง และหมอนสะอาด ห้องนวดกว้างขวาง ไม่อึดอัด สะอาดสบาย มีห้องน้ำไว้

บริการพอเพียง ปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาด ได้แก่ ค่าการประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย โดยให้ส่วนลด และการโฆษณา

การศึกษานี้สอดคล้องกับการศึกษาของสุชาวดี สุทธิกะนึ่ง ที่ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผู้บริโภคชาวไทยในการเลือกใช้บริการนวดแผนโบราณ ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ และ โสมมนัสสา โสมนัส ที่ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวในการเลือกใช้บริการนวดแผนไทยในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ว่าสาเหตุที่ผู้บริโภคใช้บริการนวดแผนไทย เพื่อต้องการผ่อนคลายความตึงเครียดมากที่สุด ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผู้บริโภคในการเลือกใช้บริการ ได้แก่ พนักงานนวดมีประสบการณ์ การให้บริการที่มีคุณภาพ ตรงความต้องการและสถานที่ที่มีคุณภาพ

การศึกษานี้สอดคล้องกับการศึกษาของศรีสุดา ชัยชนะ ที่ได้ศึกษาถึงกระบวนการตัดสินใจของผู้บริโภคในการเลือกใช้บริการสปา ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ว่าสาเหตุที่ผู้บริโภคมาใช้บริการสปามากที่สุด เพื่อต้องการพักผ่อน คลายเครียด ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ผู้บริโภคให้ความสำคัญในระดับมาก ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากธรรมชาติ 100% ปัจจัยด้านสถานที่ให้ความสำคัญในระดับมาก ได้แก่ ความสะดวกสบายในการจอดรถ ปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาดที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญในระดับมาก ได้แก่ มีระบบสมาชิกเพื่อรับส่วนลด ปัจจัยด้านบุคคลที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญในระดับมาก ได้แก่ การให้บริการด้วยความระมัดระวัง มีมนุษยสัมพันธ์ดี สุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส ปัจจัยด้านลักษณะทางกายภาพ ผู้บริโภคให้ความสำคัญในระดับมากที่สุด คือ สถานที่สะอาด

ข้อค้นพบ

จากการศึกษาการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของสถานบริการนวดแผนไทย สตาร์ ไทยมาสาชาสชาวน่า แอนด์ ฟิตเนส มีข้อค้นพบที่น่าสนใจดังนี้ คือ

1. ข้อค้นพบทั่วไป

- การวางแผนกลยุทธ์ในระดับองค์กรมีหลักเกณฑ์ลำดับขั้นตอนในการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ กันในแต่ละขั้นตอน ซึ่งเครื่องมือที่ใช้มีความน่าเชื่อถือ และมีประสิทธิภาพ ดังนี้
 - การใช้ PEST Analysis และ Five Forces ทำให้สามารถเห็นถึงสภาพแวดล้อมภายนอก สภาพการแข่งขัน และทิศทางของสภาพแวดล้อมทั่วไป การแข่งขัน ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในอนาคต ทำให้วิเคราะห์ถึงโอกาส และอุปสรรคได้อย่างชัดเจน
 - การใช้ Value Chain Analysis Model ทำให้การศึกษาระบวนการทำงาน และกิจกรรมของบริษัท มีความครอบคลุมและชัดเจนมากขึ้น

- การใช้ SWOT Analysis Model ทำให้สามารถสรุปประเด็นที่สำคัญจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป สภาพการแข่งขัน และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งสามารถนำมาวิเคราะห์ทางเลือกกลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix

- การใช้ GE Model และ BCG Matrix ทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถกำหนดตำแหน่งในการวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยสามารถกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายในการดำเนินงาน และแนวทางในการดำเนินธุรกิจในระยะเวลา 5 ปีได้

- การวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ดีนั้น ควรทำการวิเคราะห์อย่างมีระบบขั้นตอน เป็นผลให้ได้แผนกลยุทธ์ที่ตรงตามวัตถุประสงค์ของธุรกิจ ซึ่งผู้ศึกษาจำเป็นต้องมีการศึกษาทฤษฎี และแนวคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำความรู้ที่ได้มาทำการวิเคราะห์ธุรกิจ ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก ภายใน สภาพการแข่งขันที่เกี่ยวข้อง ทิศทางของปัจจัยที่จะมีผลต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคต ซึ่งจะทำให้การวางแผนกลยุทธ์ได้สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงานของกิจการ

- การวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้ ต้องได้รับการสนับสนุนและยอมรับจากผู้บริหารของกิจการ และการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกฝ่ายที่มีความเข้าใจและมีทัศนคติที่ดีที่จะร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกิจการ

2. ปัญหาและอุปสรรค

- จังหวัดเชียงใหม่ไม่มีการอ้างอิงตัวเลขสถิติรายได้ของอุตสาหกรรมนวดแผนไทย จำนวนของพนักงานนวด และจำนวนเตียงในการให้บริการ ดังนั้น การวิเคราะห์ข้อมูลจากการพิจารณาถึงแนวโน้มของสถิติจึงทำได้ยาก เช่น การวิเคราะห์การเจริญเติบโตในอุตสาหกรรม การวิเคราะห์ส่วนแบ่งตลาด และแนวโน้มทางการตลาด เป็นต้น

- เนื่องจากการวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นเรื่องที่มีความเฉพาะตัว คือ กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรแต่ละแห่งแตกต่างกัน คือ กลยุทธ์ที่สร้างผลลัพธ์ที่ขอดีเยี่ยมให้แก่องค์กรหนึ่ง อาจจะไม่เหมาะสมกับอีกองค์กรหนึ่ง ถึงแม้จะอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันก็ตาม ดังนั้นในการศึกษาจึงจำเป็นต้องใช้เวลา ในแต่ละขั้นตอนการศึกษาและการเก็บข้อมูลจะใช้หลากหลายวิธี และแหล่งข้อมูล ดังนั้น การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อวางแผนกลยุทธ์ของกิจการต้องใช้ข้อมูลที่เป็นลักษณะเฉพาะของกิจการในการวิเคราะห์ให้ลึกถึงปัจจัยหลักที่สำคัญซึ่งส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงาน เพื่อสร้างทางเลือกที่มีประสิทธิผลสูงสุดให้กับกิจการ

ข้อจำกัด

- การศึกษาเรื่องการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของสถานบริการนวดแผนไทย สดาร์ ไทยมาสชาส ซาวน่า แอนด์ ฟิตเนส เป็นการสัมภาษณ์จากบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมสปา และนวดแผนไทย และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกิจการ ประกอบกับการศึกษาค้นคว้าจากข้อมูลทุติยภูมิจากแหล่งต่าง ๆ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเชียงใหม่ สำนักพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมภาคเหนือ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย หนังสือวารสาร นิตยสาร และอินเทอร์เน็ต โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ จากความคิดเห็นและประสบการณ์ของผู้ศึกษา ซึ่งอาจส่งผลให้ข้อมูลที่ใช้ในการประเมินมีความคลาดเคลื่อนบ้าง และเนื่องจากบุคลากรที่ให้สัมภาษณ์อาจมีประสบการณ์ และข้อคิดเห็นในแต่ละปัจจัยที่แตกต่างกัน

- การเก็บข้อมูลลูกค้าทั่วไปของกิจการทำได้ยาก เนื่องจากลูกค้าที่มาใช้บริการต้องการพักผ่อน และความสะดวกสบาย กิจการจึงไม่อนุญาตให้สัมภาษณ์กลุ่มลูกค้าทั่วไป ผู้ศึกษาจึงวิเคราะห์ข้อมูลการใช้บริการของกลุ่มลูกค้าทั่วไปที่สะท้อนจากกลุ่มลูกค้าทั่วไปถึงผู้บริหารของกิจการ วิเคราะห์ข้อมูลการใช้บริการของกลุ่มผู้บริโภคทั่วไปจากการทบทวนวรรณกรรมที่เคยมีผู้ศึกษา และวิเคราะห์แนวโน้มความต้องการของผู้บริโภคจากแหล่งข้อมูลอื่นๆ เช่น จากบทความอินเทอร์เน็ต เป็นต้น โดยการศึกษานี้ผู้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มลูกค้าที่เป็นนักท่องเที่ยวของบริษัทนำเที่ยว ซึ่งเป็นลูกค้ากลุ่มหลักของกิจการเท่านั้น

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของสถานบริการนวดแผนไทย สดาร์ ไทยมาสชาส ซาวน่า แอนด์ ฟิตเนส มีข้อเสนอแนะดังนี้ คือ

- จากการศึกษา พบว่า การเก็บรวบรวมข้อมูลของสถิติเกี่ยวกับอุตสาหกรรมสปาและนวดแผนไทยมีค่อนข้างน้อย ดังนั้นเพื่อให้การวิเคราะห์แนวโน้มในอนาคตมีคุณภาพมากขึ้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และกิจการที่ดำเนินธุรกิจสปาและนวดแผนไทย ควรมีการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์ในการอ้างอิง และการวิเคราะห์ข้อมูลให้มีประสิทธิภาพต่อไป

- จากการศึกษาสถานบริการนวดแผนไทย สดาร์ ไทยมาสชาส ซาวน่า แอนด์ ฟิตเนส มีปัจจัยต่าง ๆ ที่ได้เปรียบคู่แข่ง และมีโอกาสทางการตลาดอีกมาก ดังนั้น กิจการควรมีการวางแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และแผนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรเพิ่มเติม ซึ่งจะส่งผลให้กิจการมีขีดความสามารถในการแข่งขันที่มากขึ้น นอกจากนี้ การเพิ่มคุณภาพและมาตรฐานในการให้บริการในแต่ละขั้นตอน การทำการตลาดเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย

จะสามารถทำให้กิจการสามารถรักษาลูกค้าเดิม และเพิ่มลูกค้าใหม่ ส่งผลให้กิจการสามารถมีส่วนแบ่งตลาด สร้างรายได้และกำไรที่มากขึ้น

- เนื่องจากสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สภาพการแข่งขัน และ การดำเนินงานภายในกิจการ ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของกิจการ ดังนั้น ผู้บริหารควรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อวางแผนที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงที่มีแนวโน้มว่าจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน

- กิจการควรมีการวางแผนกลยุทธ์การขยายตัวเพื่อการดำเนินงานระยะยาว เนื่องจากข้อมูลการศึกษาพบว่า การดำเนินงานในรูปแบบเดิมทำให้กิจการมีความเสี่ยงจากการแข่งขันในอุตสาหกรรมด้วยการให้บริการในรูปแบบเดิม มีข้อจำกัดในการเพิ่มราคาการนวดแผนไทย ซึ่งมีกำไรต่อชั่วโมงในระดับที่ค่อนข้างต่ำ ในขณะที่กิจการดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลง และมีต้นทุนการดำเนินงานที่เพิ่มมากขึ้นอยู่ตลอดเวลา หากกิจการไม่ได้เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ในการดำเนินงาน และปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง อาจส่งผลให้กิจการต้องปิดตัวลงได้ในอนาคต