

รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเติบโตของ ผู้ประกอบการธุรกิจสปาในประเทศไทย

Model Causal Relationship of Business Performance Growth Spa Entrepreneurs in Thailand

¹ดวงใจ ปานดำ,²บุรพร กำบุญ, ³สุชาติ ปรัชญานนท์ และ ⁴ธรรณวริน โฆษิตคณิน

¹Duangjai Pandam, ²Buraporn Kumboon, ³Suchart Prakthayanon and
⁴Thananwarin Kositkanin

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

Faculty of Business Administration Bangkokthonburi University, Thailand.

Email: ¹6641100014@bkkthon.ac.th, ²burapornkumboon@gmail.com,

³suchart.prak@bkkthon.ac.th, ⁴chonkanok_ple@hotmail.com

Received January 12, 2026; Revised February 24, 2026; Accepted February 27, 2026

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตของผู้ประกอบการธุรกิจสปาในประเทศไทย 2) วิเคราะห์บทบาทของตัวแปรสื่อกลาง และ 3) พัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี ใช้แนวคิดการบริหารจัดการธุรกิจบริการและการเติบโตของธุรกิจเป็นกรอบการวิจัย พื้นที่วิจัย คือ ธุรกิจสปาในประเทศไทยที่ได้รับใบอนุญาตประกอบกิจการ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ประกอบการ ผู้บริหาร และพนักงานธุรกิจสปา จำนวน 540 ราย ใช้วิธีคัดเลือกแบบหลายขั้นตอน ใช้แบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ และแนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้สถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลสำคัญต่อการเติบโตของธุรกิจสปา ประกอบด้วย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการตลาด การบริหารงานบริการ และการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของลูกค้า โดยปัจจัยทั้งสี่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อการเติบโตของธุรกิจสปาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของลูกค้าเป็นตัวแปรสื่อกลางสำคัญ

3. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก ($\chi^2/df = 1.62$, CFI = 0.99, GFI = 0.94, AGFI = 0.92, RMSEA = 0.034)

องค์ความรู้ที่ได้คือ รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งเสริมการเติบโตของธุรกิจสปาอย่างยั่งยืน ใช้เป็นกรอบเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการ และยกระดับศักยภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมสปาไทยในตลาดระหว่างประเทศ

คำสำคัญ: การบริหารทรัพยากรมนุษย์; การบริหารการตลาด; การบริหารงานบริการ; การเติบโตของธุรกิจสปา

Abstract

This research aimed to 1) examine the direct, indirect, and total effects of factors influencing the growth of spa business entrepreneurs in Thailand; 2) analyze the role of mediating variables; and 3) develop and validate the causal relationship model against empirical data. This study employed a mixed-methods design, utilizing service business management and business growth concepts as a research framework. The research area comprised licensed spa businesses in Thailand. The sample consisted of 540 entrepreneurs, executives, and employees of spa businesses, selected through multi-stage sampling. The research instruments were a five-point rating scale questionnaire and in-depth interview guidelines. Quantitative data were analyzed using descriptive statistics and structural equation modeling, while qualitative data were analyzed using content analysis. The research findings were as follows:

1. The key factors influencing spa business growth comprised human resource management, marketing management, service management, and customer loyalty management. All four factors exhibited statistically significant direct, indirect, and total effects on spa business growth at the .01 level.

2. Customer loyalty management served as a crucial mediating variable.

3. The developed causal relationship model demonstrated a very good fit with the empirical data ($\chi^2/df = 1.62$, CFI = 0.99, GFI = 0.94, AGFI = 0.92, RMSEA = 0.034).

The knowledge derived from this research is a causal relationship model that promotes sustainable spa business growth. This model serves as a strategic framework for entrepreneurs and enhances the competitive potential of the Thai spa industry in the international market.

Keywords: Human Resource Management; Marketing Management; Service Management; Spa Business Growth

บทนำ

อุตสาหกรรมบริการสุขภาพและความงาม โดยเฉพาะธุรกิจสปา เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทย โดยมีมูลค่าตลาดภายในประเทศ 154,640 ล้านบาท และเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 8-10 ต่อปี (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2566) การวิจัยนี้ให้นิยามธุรกิจสปาหมายถึงสถานประกอบการที่ได้รับใบอนุญาตประกอบกิจการเพื่อสุขภาพ ครอบคลุมสปาเพื่อสุขภาพ สปาเพื่อความงาม และสปาเชิงการท่องเที่ยว แต่ไม่รวมคลินิกเวชกรรม

แม้มีศักยภาพสูง ธุรกิจสปาไทยกลับเผชิญความท้าทายสำคัญ ได้แก่ การขาดแคลนบุคลากรเชี่ยวชาญ การแข่งขันด้านราคาจากประเทศเพื่อนบ้าน พฤติกรรมผู้บริโภคยุคดิจิทัล และมาตรฐานสุขาภิบาลหลังโควิด-19 ที่เข้มงวดขึ้น (ชรินทร์ทิพย์ ดารากร ณ อยุธยา, ธนากร ธนาธารชูโชติ และพงศ์ หรดาล, 2564; World Spa & Wellness Asia, 2023) ปัญหาเหล่านี้สะท้อนความจำเป็นที่ผู้ประกอบการต้องแสวงหากลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

จากการทบทวนวรรณกรรม พบงานวิจัยที่ศึกษาปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจบริการในลักษณะแยกส่วน เช่น Albrecht et al. (2015) ซึ่งว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน Kotler &

Keller (2016) อธิบายว่าการตลาดบริการต้องเน้นการสร้างคุณค่าและประสบการณ์ลูกค้า ส่วน Oliver (2020) พบว่าความภักดีของลูกค้าเกิดจากความพึงพอใจและการบริการที่ยอดเยี่ยม อย่างไรก็ตาม ยังขาดการศึกษาบูรณาการที่พิจารณาปัจจัยหลายด้านพร้อมกันในบริบทธุรกิจสปาไทย โดยเฉพาะการวิเคราะห์บทบาทของตัวแปรสื่อกลางอย่างการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของลูกค้าในฐานะกลไกส่งผ่านอิทธิพลไปสู่การเติบโตของธุรกิจอย่างเป็นระบบ ขณะที่งานวิจัยเชิงประจักษ์ที่ศึกษาธุรกิจสปาไทยโดยตรงยังเป็นเชิงสำรวจหรือกรณีศึกษา ซึ่งไม่อธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุได้ชัดเจน

ดังนั้น บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตของผู้ประกอบการธุรกิจสปาในประเทศไทย 2) วิเคราะห์บทบาทของตัวแปรสื่อกลางและ 3) พัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การวิจัยใช้วิธีแบบผสมวิธี เก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่าง 540 ราย ด้วยแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง ร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ 15 ท่าน เพื่อยืนยันและขยายความผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตของผู้ประกอบการธุรกิจสปาในประเทศไทย
2. เพื่อวิเคราะห์บทบาทของตัวแปรสื่อกลางในการส่งผ่านอิทธิพลของปัจจัยต่าง ๆ ไปยังการเติบโตของธุรกิจสปา
3. เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเติบโตของธุรกิจสปากับข้อมูลเชิงประจักษ์

ทบทวนวรรณกรรม

1. แนวคิดเกี่ยวกับการเติบโตของธุรกิจบริการ

การเติบโตของธุรกิจบริการวัดได้จากทั้งมิติทางการเงินและไม่ใช้การเงิน (Zeithaml et al., 2018) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลการเติบโตในธุรกิจการผลิตหรือธุรกิจค้าปลีก ขณะที่การศึกษาในธุรกิจบริการสุขภาพโดยเฉพาะสปายังมีจำกัดและขาดโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ชัดเจน (Penrose, 2009)

2. ปัจจัยเชิงสาเหตุต่อการเติบโตของธุรกิจสปา

2.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลเชิงบวกต่อผลประกอบการและความผูกพันของพนักงานซึ่งนำไปสู่คุณภาพการบริการ (Pfeffer, 2015; Albrecht et al., 2015) ในธุรกิจสปา การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องสัมพันธ์กับอัตราการกลับมาใช้บริการซ้ำที่สูงขึ้น (ชรินทร์ทิพย์ ดารากร ณ อยุธยาและคณะ, 2564) แต่งานวิจัยดังกล่าวเป็นเชิงพรรณนา ยังไม่วิเคราะห์ขนาดความสัมพันธ์และกลไกการส่งผ่านสู่การเติบโต

2.2 การบริหารการตลาด ในธุรกิจบริการต้องเน้นการสร้างคุณค่าและประสบการณ์ลูกค้า โดยการตลาดแบบองค์รวมที่ผสมผสานช่องทางออนไลน์และออฟไลน์มีประสิทธิภาพสูงสุด (Kotler & Keller, 2016; Verhoef et al., 2015) สำหรับธุรกิจสปา การสื่อสารภาพลักษณ์และการนำเสนอบริการที่ตอบโจทย์เป็นปัจจัยสำคัญในการดึงดูดลูกค้า (World Spa & Wellness Asia, 2023) แต่ยังขาดการศึกษากลไกการส่งผ่านอิทธิพลสู่การเติบโต

2.3 การบริหารงานบริการ เป็นกระบวนการจัดการตั้งแต่การออกแบบจนถึงการประเมินผลเพื่อให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ยอดเยี่ยม (Johnston et al., 2021) คุณภาพบริการส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจของ

ลูกค้า (Parasuraman et al., 1985) ในธุรกิจสปาซึ่งต้องสัมผัสร่างกายลูกค้าโดยตรง มาตรฐานความสะอาด ความเป็นส่วนตัว และทักษะพนักงานล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญ แต่งานวิจัยที่ผ่านมายังเป็นการศึกษาในภาพรวม ขาดการวิเคราะห์น้ำหนักความสำคัญในบริบทเฉพาะของสปาไทย

2.4 การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของลูกค้า หมายถึงการยินดีที่จะปฏิเสธอิทธิพลจากปัจจัยภายนอกที่อาจชักจูงให้เปลี่ยนไปใช้บริการของคู่แข่ง (Jacoby & Chestnut, 1978) ความภักดีประกอบด้วย 4 ระดับ คือ ด้านความคิด ความรู้สึก ความตั้งใจ และการกระทำ (Oliver, 2020) และเป็นตัวแปรสื่อกลางเชื่อมโยงคุณภาพบริการกับผลประกอบการ (Zeithaml et al., 2018) ในธุรกิจสปาซึ่งลูกค้านิยมเปลี่ยนผู้ให้บริการสูง งานวิจัยที่ผ่านมาส่วนใหญ่ศึกษาความภักดีในฐานะตัวแปรตาม ยังขาดการศึกษาบทบาทในฐานะตัวแปรสื่อกลาง

3. ช่องว่างองค์ความรู้

จากการสังเคราะห์วรรณกรรม สามารถสรุปช่องว่างองค์ความรู้ได้ 3 ประการ

ประการแรก งานวิจัยที่ผ่านมาศึกษาปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการตลาด การบริหารงานบริการ และการจัดการความภักดีของลูกค้าในลักษณะแยกส่วน ขาดการศึกษาบูรณาการในโมเดลเชิงสาเหตุเดียวกัน โดยเฉพาะในบริบทธุรกิจสปาไทย

ประการที่สอง ยังไม่ปรากฏงานวิจัยที่วิเคราะห์บทบาทของการจัดการความภักดีของลูกค้าในฐานะตัวแปรสื่อกลางที่ส่งผ่านอิทธิพลจากปัจจัยด้านการบริหารจัดการไปสู่การเติบโตของธุรกิจสปาอย่างเป็นระบบ

ประการที่สาม งานวิจัยเชิงประจักษ์ที่ศึกษาธุรกิจสปาไทยโดยตรงส่วนใหญ่เป็นเชิงสำรวจหรือกรณีศึกษา ซึ่งไม่อธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรได้ชัดเจน ขาดการวิเคราะห์ด้วยสถิติขั้นสูงที่สามารถทดสอบอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมพร้อมกัน

การทบทวนวรรณกรรมชี้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการตลาด และการบริหารงานบริการ น่าจะมีอิทธิพลทั้งทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจสปา และทางอ้อมผ่านการจัดการความภักดีของลูกค้า ในฐานะตัวแปรสื่อกลาง ผู้วิจัยจึงสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดแบบบูรณาการ เพื่อพัฒนาและทดสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการกำหนดนโยบายเพื่อยกระดับศักยภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมสปาไทยอย่างยั่งยืน

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยนี้พัฒนาขึ้นจากการสังเคราะห์แนวคิด Service-Profit Chain (Heskett et al., 1997) และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจบริการสุขภาพ โดยจำแนกตัวแปรตามหลักการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ดังนี้

ตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งอิทธิพลไปยังตัวแปรอื่นในโมเดล ประกอบด้วย 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) 2) การบริหารการตลาด (Marketing Management: MK)

ตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ ปัจจัยที่ได้รับอิทธิพลจากตัวแปรอื่นในโมเดล ประกอบด้วย 1) การบริหารงานบริการ (Service Management: SM) ทำหน้าที่เป็นตัวแปรสื่อกลางลำดับที่หนึ่ง 2) การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของลูกค้า (Customer Loyalty Management: CL) ทำหน้าที่เป็นตัวแปรสื่อกลางลำดับที่สอง 3) การเติบโตของธุรกิจสปา (Spa Business Growth: BG) เป็นตัวแปรตาม

ทั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของลูกค้าเป็นตัวแปรสื่อกลางโดยตรง โดยไม่ผ่านความพึงพอใจของลูกค้า เนื่องจากธุรกิจสปาเป็นธุรกิจบริการที่เน้นการสร้างประสบการณ์และความสัมพันธ์ระยะยาว ความพึงพอใจเป็นเพียงเงื่อนไขจำเป็นแต่ไม่เพียงพอต่อการอธิบายพฤติกรรมกลับมาใช้บริการซ้ำและการ

บอกต่อในบริบทของธุรกิจสปาไทย ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของ Oliver (2020) ที่ชี้ว่าความภักดีสามารถเกิดขึ้นได้โดยมีกลไกทางจิตวิทยาที่ซับซ้อนกว่าความพึงพอใจเพียงอย่างเดียว

สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานด้านอิทธิพลทางตรง (Direct Effects)

H1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อการบริหารงานบริการ

H2 การบริหารการตลาดมีอิทธิพลทางตรงต่อการบริหารงานบริการ

H3 การบริหารงานบริการมีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของลูกค้า

H4 การจัดการเพื่อสร้างความภักดีของลูกค้ามีอิทธิพลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจสปา

H5 การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจสปา

H6 การบริหารการตลาดมีอิทธิพลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจสปา

H7 การบริหารงานบริการมีอิทธิพลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจสปา

สมมติฐานด้านอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects)

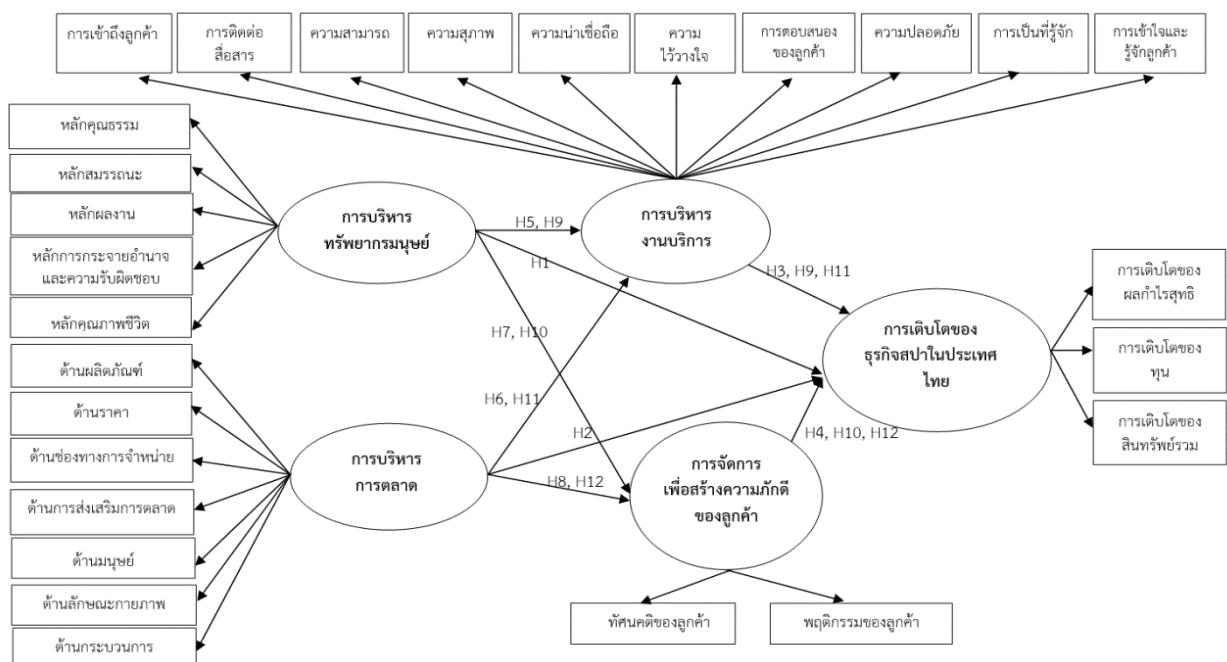
H8 การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเติบโตของธุรกิจสปา โดยส่งผ่านการบริหารงานบริการ

H9 การบริหารการตลาดมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเติบโตของธุรกิจสปา โดยส่งผ่านการบริหารงานบริการ

H10 การบริหารงานบริการมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเติบโตของธุรกิจสปา โดยส่งผ่านการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของลูกค้า

H11 การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเติบโตของธุรกิจสปา โดยส่งผ่านการบริหารงานบริการ และการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของลูกค้า

H12 การบริหารการตลาดมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเติบโตของธุรกิจสปา โดยส่งผ่านการบริหารงานบริการ และการจัดการเพื่อสร้างความภักดีของลูกค้า



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี แบบ explanatory sequential design โดยเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณเป็นหลัก จากนั้นใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อขยายความและอธิบายผลการวิจัยให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น

ประชากรและการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรเชิงปริมาณ คือ ผู้ประกอบการ ผู้บริหาร และพนักงานธุรกิจสปาที่ได้รับใบอนุญาตประกอบกิจการเพื่อสุขภาพ จำนวน 2,797 แห่ง (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2566) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Cochran (1977) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$ ได้กลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ 400 ราย และเพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ผู้วิจัยจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 540 ราย เกณฑ์การคัดเข้า ได้แก่ 1) เป็นผู้ประกอบการ ผู้บริหาร หรือพนักงานปฏิบัติการของธุรกิจสปาที่ดำเนินกิจการมาแล้วอย่างน้อย 3 ปี 2) มีประสบการณ์ทำงานอย่างน้อย 1 ปี และ 3) ยินยอมให้ความร่วมมือ เกณฑ์การคัดออก ได้แก่ 1) ดำเนินกิจการไม่ถึง 3 ปี 2) เป็นพนักงานทดลองงานหรืออายุงานน้อยกว่า 1 ปี และ 3) ตอบแบบสอบถามไม่ครบถ้วน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน ได้แก่ การแบ่งชั้นภูมิตามภูมิภาค 5 พื้นที่ การสุ่มจังหวัดและสถานประกอบการตามสัดส่วนประชากร และกำหนดโควตาของกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้ประกอบการ ผู้บริหาร และพนักงานปฏิบัติการ ในสัดส่วน 1:1:1 รวมกลุ่มละ 180 คน อัตราการตอบกลับร้อยละ 85.7

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยเชิงคุณภาพ คัดเลือกแบบเจาะจง จำนวน 15 ท่าน ประกอบด้วย ผู้บริหารธุรกิจสปาขนาดใหญ่ 5 ท่าน เจ้าของธุรกิจสปาขนาดกลาง 5 ท่าน และกรรมการสมาคมอุตสาหกรรมสปาไทย 5 ท่าน โดยมีประสบการณ์อย่างน้อย 10 ปี ดำรงตำแหน่งระดับบริหารหรือเจ้าของกิจการ และยินยอมให้สัมภาษณ์จนข้อมูลอิ่มตัว

เครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพ

เครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 67 ข้อ ครอบคลุม 6 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลส่วนบุคคล การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการตลาด การบริหารงานบริการ การจัดการความภักดีของลูกค้า และการเติบโตของธุรกิจสปา ซึ่งวัดจากการรับรู้ใน 3 มิติ ได้แก่ รายได้ จำนวนลูกค้า และส่วนแบ่งการตลาด ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเกณฑ์กับข้อมูลผลประกอบการจริงจากกลุ่มตัวอย่างย่อย 30 ราย ($r = 0.76, p < 0.01$) แบบสอบถามผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน โดยใช้ดัชนี IOC ได้ค่าระหว่าง 0.80-1.00 และผ่านการทดสอบความเชื่อมั่นกับกลุ่มตัวอย่าง 30 ราย ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคอยู่ระหว่าง 0.821-0.895 ซึ่งผ่านเกณฑ์ ≥ 0.70 ทุกตัวแปร นอกจากนี้ ผู้วิจัยป้องกันและตรวจสอบอคติจากวิธีการร่วมด้วยการออกแบบให้สลับลำดับข้อคำถามและทดสอบด้วย Harman's Single Factor Test ได้ค่าร้อยละ 34.82 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ร้อยละ 50

เครื่องมือวิจัยเชิงคุณภาพ คือ แนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง พัฒนาขึ้นจากกรอบแนวคิดการวิจัย ประกอบด้วยประเด็นคำถามหลัก 5 ประเด็น

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บข้อมูลเชิงปริมาณระหว่างสิงหาคม-พฤศจิกายน 2567 โดยขอหนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัย แจกแบบสอบถามด้วยตนเอง ทางไปรษณีย์ และแบบออนไลน์ ใช้เวลาตอบเฉลี่ย 15-20 นาที และติดตามทุก 2 สัปดาห์ เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพระหว่างธันวาคม 2567-มกราคม 2568 โดยสัมภาษณ์เชิงลึก ณ สถานที่ที่ผู้ให้ข้อมูลสะดวก ใช้เวลา 45-60 นาที บันทึกเสียงและถอดเทปแบบคำต่อคำภายใน 48 ชั่วโมง

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับสถิติเชิงอนุมานใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างด้วยวิธีการประมาณค่าแบบ MLR ดำเนินการ 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์โมเดลการวัด ด้วยการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน ประเมินความตรงเชิงลู่เข้า (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ≥ 0.50 , AVE ≥ 0.50 , CR ≥ 0.70) และความตรงเชิงจำแนก (Fornell-Larcker และ HTMT < 0.85) และ 2) การวิเคราะห์โมเดลโครงสร้าง ด้วยการทดสอบความสอดคล้องของโมเดล ($\chi^2/df < 3.00$, CFI ≥ 0.90 , TLI ≥ 0.90 , GFI ≥ 0.90 , AGFI ≥ 0.80 , RMSEA < 0.08 , SRMR < 0.08) พร้อมประมาณค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางและทดสอบอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมด้วยวิธีการ Bootstrapping 5,000 ครั้ง ที่ระดับความเชื่อมั่น 95%

วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา โดยจัดระเบียบข้อมูล ถอดเทปคำต่อคำ อ่านซ้ำ ลงรหัสแบบเปิดและแบบเชื่อมโยงความสัมพันธ์ และสร้างข้อสรุปภายใต้บริบทของธุรกิจสปาไทย ตรวจสอบความน่าเชื่อถือด้วยวิธีการตรวจสอบสามเส้า การตรวจสอบโดยผู้ให้ข้อมูล และการตรวจสอบความสอดคล้องของการลงรหัสระหว่างผู้วิจัย 2 คน (ร้อยละ 92)

ผลการวิจัย

อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตของผู้ประกอบการธุรกิจสปาในประเทศไทย

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณมีจำนวน 540 คน ประกอบด้วยเจ้าของธุรกิจสปา ผู้บริหาร และพนักงานปฏิบัติการ กลุ่มละ 180 คน เท่ากัน (ร้อยละ 33.3) โดยเป็นเพศหญิงร้อยละ 70.0 และเพศชายร้อยละ 30.0 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 21-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 76.5 และมีประสบการณ์ทำงานในธุรกิจสปาน้อยกว่า 3 ปี ร้อยละ 43.5 รองลงมา มีประสบการณ์ 3-10 ปี ร้อยละ 35.0 และมากกว่า 10 ปี ร้อยละ 21.5

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัด

ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าโมเดลการวัดมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและความเชื่อมั่นในเกณฑ์ดี โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.62-0.84 ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (AVE) อยู่ระหว่าง 0.515-0.621 ซึ่งผ่านเกณฑ์ ≥ 0.50 และค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (CR) อยู่ระหว่าง 0.843-0.889 ซึ่งผ่านเกณฑ์ ≥ 0.70 ทุกตัวแปร รายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัด

ตัวแปรแฝง	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	AVE	CR
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM)	0.65-0.81	0.598	0.875
การบริหารการตลาด (MK)	0.62-0.79	0.515	0.843
การบริหารงานบริการ (SM)	0.68-0.83	0.589	0.868
การจัดการความภักดีของลูกค้า (CL)	0.71-0.84	0.621	0.889
การเติบโตของธุรกิจสปา (BG)	0.70-0.82	0.601	0.881

ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงจำแนก

ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงจำแนกด้วยเกณฑ์ Fornell-Larcker พบว่ารากที่สองของค่า AVE ของแต่ละตัวแปรมีค่ามากกว่าค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรนั้นกับตัวแปรอื่น ๆ และค่า HTMT สูงสุดอยู่ที่ 0.72 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ 0.85 แสดงว่าตัวแปรแฝงแต่ละตัวมีความเป็นอิสระจากกัน ไม่มีปัญหาความซ้ำซ้อนเชิงโครงสร้าง

ผลการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้าง

ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องในระดับดีมาก โดยพิจารณาจากค่าดัชนีวัดความกลมกลืน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนี	ค่าที่ได้	เกณฑ์	ผลการประเมิน
χ^2/df	1.62	< 3.00	ผ่านเกณฑ์ดีมาก
GFI	0.94	≥ 0.90	ผ่านเกณฑ์ดี
AGFI	0.92	≥ 0.80	ผ่านเกณฑ์ดีมาก
CFI	0.99	≥ 0.90	ผ่านเกณฑ์ดีมาก
RMSEA	0.034	< 0.05	ผ่านเกณฑ์ดีมาก
SRMR	0.038	< 0.05	ผ่านเกณฑ์ดีมาก

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง

ผลการทดสอบสมมติฐานอิทธิพลทางตรง พบว่าเส้นทางความสัมพันธ์ทุกเส้นทางมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงมาตรฐาน (β) อยู่ระหว่าง 0.38-0.62 รายละเอียดดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง

เส้นทางความสัมพันธ์	β	SE	t-value	p-value	ผลการทดสอบ
H5: HRM $\rightarrow$ BG	0.42	0.04	10.50	< 0.01	สนับสนุน
H6: MK $\rightarrow$ BG	0.38	0.05	7.60	< 0.01	สนับสนุน
H7: SM $\rightarrow$ BG	0.51	0.04	12.75	< 0.01	สนับสนุน
H4: CL $\rightarrow$ BG	0.55	0.03	18.33	< 0.01	สนับสนุน
H1: HRM $\rightarrow$ SM	0.48	0.04	12.00	< 0.01	สนับสนุน
H2: MK $\rightarrow$ SM	0.42	0.04	10.50	< 0.01	สนับสนุน
H3: SM $\rightarrow$ CL	0.62	0.03	20.67	< 0.01	สนับสนุน

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวม

การทดสอบอิทธิพลทางอ้อมด้วยวิธีการ Bootstrapping จำนวน 5,000 ครั้ง ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% พบว่าอิทธิพลทางอ้อมทุกเส้นทางมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมมาตรฐาน (β) อยู่ระหว่าง 0.14-0.34 รายละเอียดดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อม

เส้นทางความสัมพันธ์	β	SE	ช่วงความเชื่อมั่น 95%	p-value
H8: HRM $\rightarrow$ SM $\rightarrow$ BG	0.24	0.03	0.18 - 0.30	< 0.01
H9: MK $\rightarrow$ SM $\rightarrow$ BG	0.21	0.03	0.15 - 0.27	< 0.01
H10: SM $\rightarrow$ CL $\rightarrow$ BG	0.34	0.04	0.26 - 0.42	< 0.01
H11: HRM $\rightarrow$ SM $\rightarrow$ CL $\rightarrow$ BG	0.16	0.02	0.12 - 0.20	< 0.01
H12: MK $\rightarrow$ SM $\rightarrow$ CL $\rightarrow$ BG	0.14	0.02	0.10 - 0.18	< 0.01

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลรวมต่อการเติบโตของธุรกิจสปา

ปัจจัย	อิทธิพลทางตรง	อิทธิพลทางอ้อม	อิทธิพลรวม
การบริหารงานบริการ (SM)	0.51	0.34	0.85
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM)	0.42	0.40	0.82
การบริหารการตลาด (MK)	0.38	0.35	0.73
การจัดการความภักดีของลูกค้า (CL)	0.55	-	0.55

ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของตัวแปรตาม พบว่าโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของการเติบโตของธุรกิจสปาได้ร้อยละ 72 ($R^2 = 0.72$) อธิบายความแปรปรวนของการจัดการความภักดีของลูกค้าได้ร้อยละ 58 ($R^2 = 0.58$) และอธิบายความแปรปรวนของการบริหารงานบริการได้ร้อยละ 51 ($R^2 = 0.51$)

วิเคราะห์บทบาทของตัวแปรสื่อกลางในการส่งผ่านอิทธิพลของปัจจัยต่าง ๆ ไปยังการเติบโตของธุรกิจสปา

บทบาทของตัวแปรสื่อกลางการบริหารงานบริการ (SM)

ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าการบริหารงานบริการ (SM) เป็นตัวแปรสื่อกลางแบบบางส่วน (Partial Mediation) ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) กับการเติบโตของธุรกิจสปา (BG) เนื่องจากอิทธิพลทางตรง (H5: $\beta = 0.42$, $p < 0.01$) และอิทธิพลทางอ้อม (H8: $\beta = 0.24$, $p < 0.01$) ต่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยอิทธิพลทางอ้อมคิดเป็นร้อยละ 36.4 ของอิทธิพลรวม ในทำนองเดียวกัน การบริหารงานบริการ (SM) เป็นตัวแปรสื่อกลางแบบบางส่วนระหว่างการบริหารการตลาด (MK) กับการเติบโตของธุรกิจสปา (BG) โดยอิทธิพลทางตรง (H6: $\beta = 0.38$, $p < 0.01$) และอิทธิพลทางอ้อม (H9: $\beta = 0.21$, $p < 0.01$) ต่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยอิทธิพลทางอ้อมคิดเป็นร้อยละ 35.6 ของอิทธิพลรวม

บทบาทของตัวแปรสื่อกลางการจัดการความภักดีของลูกค้า (CL)

ผลการวิเคราะห์พบว่าจัดการความภักดีของลูกค้า (CL) เป็นตัวแปรสื่อกลางแบบบางส่วนระหว่างการบริหารงานบริการ (SM) กับการเติบโตของธุรกิจสปา (BG) โดยอิทธิพลทางตรง (H7: $\beta = 0.51$, $p < 0.01$) และอิทธิพลทางอ้อม (H10: $\beta = 0.34$, $p < 0.01$) ต่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยอิทธิพลทางอ้อมผ่าน CL คิดเป็นร้อยละ 40.0 ของอิทธิพลรวมของ SM ต่อ BG นอกจากนี้ การจัดการความภักดีของลูกค้า (CL) ยังทำหน้าที่เป็นตัวแปรสื่อกลางลำดับที่สอง (Second-order Mediator) ในการส่งผ่านอิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

(HRM) และการบริหารการตลาด (MK) ไปยังการเติบโตของธุรกิจสปา (BG) ผ่านการบริหารงานบริการ (SM) โดยมีความอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.16 และ 0.14 ตามลำดับ ($p < 0.01$)

พัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเติบโตของธุรกิจสปากับข้อมูลเชิงประจักษ์

รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่พัฒนาขึ้น

ผู้วิจัยพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตามกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรแฝงภายนอก 2 ตัวแปร ได้แก่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) และการบริหารการตลาด (MK) และตัวแปรแฝงภายใน 3 ตัวแปร ได้แก่ การบริหารงานบริการ (SM) การจัดการความภักดีของลูกค้า (CL) และการเติบโตของธุรกิจสปา (BG) โดยมีเส้นทางอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมตามสมมติฐานการวิจัย 12 ข้อ

ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องในระดับดีมาก โดยมีค่าดัชนีวัดความกลมกลืนผ่านเกณฑ์ทุกค่า (ดังตารางที่ 2) แสดงว่ารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่พัฒนาขึ้นสามารถอธิบายปรากฏการณ์การเติบโตของธุรกิจสปาในประเทศไทยได้อย่างเหมาะสม

ผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจสปา จำนวน 15 ท่าน สามารถสังเคราะห์ประเด็นสำคัญเพื่อขยายความและยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณได้ดังนี้

ประเด็นที่ 1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นรากฐานของคุณภาพบริการ

ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 13 ท่าน (ร้อยละ 86.7) เห็นตรงกันว่าการพัฒนาทักษะพนักงานอย่างต่อเนื่อง การสร้างแรงจูงใจด้วยค่าตอบแทนและความก้าวหน้าในอาชีพ รวมถึงการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรแบบเรียนรู้ ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการบริการ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงปริมาณที่พบว่า HRM มีอิทธิพลทางตรงต่อ SM สูงที่สุด ($\beta = 0.48$)

ประเด็นที่ 2 การตลาดดิจิทัลเป็นเครื่องมือสำคัญในการเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่

ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 11 ท่าน (ร้อยละ 73.3) ระบุว่าสื่อสังคมออนไลน์ แพลตฟอร์มจองบริการออนไลน์ที่ใช้งานได้ตลอด 24 ชั่วโมง และการปรับแต่งบริการให้สอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคล เป็นกลยุทธ์สำคัญในการดึงดูดลูกค้ากลุ่มมิลเลนเนียลและเจนซี ซึ่งสอดคล้องกับผลเชิงปริมาณที่พบว่า MK มีอิทธิพลทางตรงต่อ SM ($\beta = 0.42$) และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อ BG ผ่าน SM และ CL

ประเด็นที่ 3 การสร้างประสบการณ์ลูกค้านำไปสู่ความภักดี

ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 ท่าน (ร้อยละ 60.0) ยืนยันว่าสภาพแวดล้อมของสถานประกอบการที่สะอาดและผ่อนคลาย ปฏิสัมพันธ์ที่อบอุ่นเป็นกันเองของพนักงาน และการรับฟังความคิดเห็นของลูกค้าเพื่อนำมาปรับปรุงบริการ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการซ้ำ ซึ่งสอดคล้องกับผลเชิงปริมาณที่พบว่า SM มีอิทธิพลทางตรงต่อ CL สูงที่สุดในโมเดล ($\beta = 0.62$)

ประเด็นที่ 4 การรักษาพนักงานที่มีความสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 15 ท่าน (ร้อยละ 100) เห็นพ้องตรงกันว่า การรักษาพนักงานที่มีทักษะและประสบการณ์สูงไว้กับองค์กรในระยะยาว ส่งผลให้ธุรกิจสามารถรักษามาตรฐานการบริการที่สม่ำเสมอ สร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง และนำไปสู่ความยั่งยืนของธุรกิจ ซึ่งสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณที่พบว่า HRM มีอิทธิพลทางอ้อมต่อ BG ผ่าน SM และ CL สูงถึง 0.40

โดยสรุป ผลการวิจัยเชิงคุณภาพช่วยยืนยันและอธิบายกลไกเชิงสาเหตุตามโมเดลสมการโครงสร้าง โดยชี้ให้เห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นจุดเริ่มต้นของห่วงโซ่คุณค่า นำไปสู่การบริหารงานบริการที่มีคุณภาพ การสร้างความภักดีของลูกค้า และการเติบโตของธุรกิจสปาอย่างยั่งยืน

อภิปรายผลการวิจัย

อิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตของธุรกิจสปา

อิทธิพลทางตรง การจัดการความภักดีของลูกค้ามีอิทธิพลทางตรงสูงสุด สะท้อนว่าลูกค้าภักดีนำไปสู่การซื้อซ้ำและบอกต่อ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อรายได้และการเติบโต สอดคล้องกับ Oliver (2020) และ Zeithaml et al. (2018) ที่ชี้ว่าความภักดีเป็นตัวทำนายผลประกอบการที่แข็งแกร่งที่สุดในธุรกิจบริการ ส่วนการบริหารงานบริการมีอิทธิพลทางตรงรองลงมา สอดคล้องกับทฤษฎีคุณภาพบริการของ Parasuraman et al. (1985) และข้อค้นพบเชิงคุณภาพที่ยืนยันความสำคัญของการสร้างประสบการณ์ลูกค้า

อิทธิพลทางอ้อม การบริหารงานบริการและความภักดีของลูกค้าเป็นกลไกส่งผ่านอิทธิพลจากปัจจัยต้นน้ำสู่การเติบโต โดยอิทธิพลทางอ้อมของการบริหารงานบริการที่ส่งผ่านความภักดีของลูกค้ามีค่าสูงสุด (ร้อยละ 40 ของอิทธิพลรวม) สอดคล้องกับแบบจำลอง Service-Profit Chain (Heskett et al., 1997) ขณะที่อิทธิพลทางอ้อมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการตลาดที่ส่งผ่านการบริหารงานบริการ ชี้ว่าการพัฒนาบุคลากรและการตลาดเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ หากขาดคุณภาพบริการเป็นตัวเชื่อมโยง สอดคล้องกับ Kumaresan & Sujatha (2022) และ Atsawamongkonpan et al. (2024)

อิทธิพลรวม การบริหารงานบริการมีอิทธิพลรวมสูงสุด แสดงว่าปัจจัยดังกล่าวเป็นศูนย์กลางของระบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ การยกระดับคุณภาพบริการอย่างเป็นระบบจึงเป็นมาตรการที่คุ้มค่าที่สุดสำหรับผู้ประกอบการ ขณะที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางอ้อมเกือบเท่าอิทธิพลทางตรง สะท้อนบทบาททั้งปัจจัยขับเคลื่อนโดยตรงและปัจจัยพื้นฐานของคุณภาพบริการและความภักดี สอดคล้องกับข้อค้นพบเชิงคุณภาพที่ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดเห็นพ้องว่าการรักษานักงานที่มีความสามารถเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดต่อความยั่งยืน

บทบาทของตัวแปรสื่อกลาง

การบริหารงานบริการ เป็นตัวแปรสื่อกลางแบบบางส่วนระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการเติบโต และระหว่างการบริหารการตลาดกับการเติบโต ทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมโยงทรัพยากรภายในสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจ พนักงานมีศักยภาพจะให้บริการที่มีคุณภาพได้ต่อเมื่อระบบบริหารงานบริการเอื้อให้แสดงศักยภาพเต็มที่ และการตลาดจะสำเร็จได้ต่อเมื่อบริการที่ได้รับจริงสอดคล้องกับที่สื่อสาร สอดคล้องกับ Ali et al. (2021)

การจัดการความภักดีของลูกค้า เป็นตัวแปรสื่อกลางแบบบางส่วนระหว่างการบริหารงานบริการกับการเติบโต โดยมีอิทธิพลทางอ้อมสูงสุด แสดงว่าการบริการที่มีคุณภาพจะนำไปสู่การเติบโตอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อเปลี่ยนประสบการณ์ที่ดีให้เป็นความภักดีระยะยาว สอดคล้องกับแนวคิด 4 ระดับความภักดีของ Oliver (2020) นอกจากนี้ยังทำหน้าที่เป็นตัวแปรสื่อกลางลำดับที่สองในเส้นทางอิทธิพลแบบสามขั้น สนับสนุน Shah & Shrestha (2022) และขยายองค์ความรู้เดิมว่าความภักดีมิใช่เพียงผลลัพธ์ปลายทาง แต่เป็นกลไกส่งผ่านอิทธิพลจากปัจจัยภายในสู่ความสำเร็จทางธุรกิจ

วัตถุประสงค์ที่ 3 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

คุณค่าเชิงทฤษฎี รูปแบบที่พัฒนาขึ้นแตกต่างจากงานวิจัยที่ผ่านมา (Albrecht et al., 2015; Kotler & Keller, 2016; Oliver, 2020) ตรงที่บูรณาการปัจจัยเชิงสาเหตุหลายด้านในโมเดลเดียวกันและทดสอบบทบาทตัวแปรสื่อกลางอย่างเป็นระบบ โดยขยายแบบจำลอง Service-Profit Chain (Heskett et al., 1997) สองประการ ได้แก่ (1) เพิ่มปัจจัยการบริหารการตลาดในห่วงโซ่คุณค่าตามบริบทดิจิทัล และ (2) เลือกใช้ความภักดี

ของลูกค้าเป็นตัวแปรสื่อกลางโดยตรงโดยไม่ผ่านความพึงพอใจ เนื่องจากธุรกิจสปาเน้นประสบการณ์และความสัมพันธ์ระยะยาว

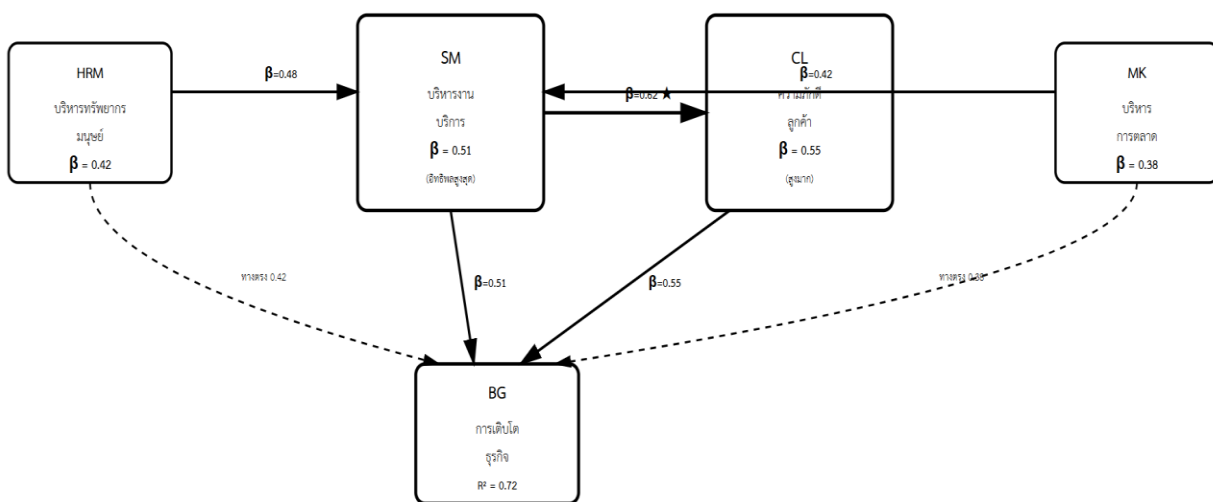
บริบทธุรกิจสปาไทย รูปแบบสะท้อนลักษณะเฉพาะ 3 ประการ (1) พึ่งพาทุนมนุษย์สูง การพัฒนาบุคลากรเป็นรากฐานของคุณภาพบริการและความภักดี (2) แข่งขันบนคุณภาพบริการและชื่อเสียง ไม่ใช่ราคา และ (3) การตลาดดิจิทัลต้องสอดคล้องกับมาตรฐานบริการ สอดคล้องกับข้อค้นพบเชิงคุณภาพ

การตรวจสอบความตรงด้วยวิธีสามวิธี จุดแข็งสำคัญคือการออกแบบวิจัยแบบผสมวิธีที่ตรวจสอบและยืนยันความตรงของรูปแบบได้หลายมิติ ผลวิจัยเชิงคุณภาพสอดคล้องและสนับสนุนเชิงปริมาณทุกประเด็น เพิ่มความเชื่อมั่นทั้งความตรงภายในและภายนอก

ข้อค้นพบสำคัญ (1) การบริหารงานบริการและความภักดีของลูกค้ามีอิทธิพลทางตรงต่อการเติบโตสูงสุด (2) ปัจจัยทั้งสองเป็นตัวแปรสื่อกลางส่งผ่านอิทธิพลจากทรัพยากรมนุษย์และการตลาดสู่การเติบโต และ (3) รูปแบบที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และบริบทสปาไทย โดยขยายองค์ความรู้จากแบบจำลอง Service-Profit Chain ดั้งเดิมสู่ยุคดิจิทัล นโยบายส่งเสริมอุตสาหกรรมสปาไทยควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบควบคู่กับการยกระดับมาตรฐานบริการและการตลาดเชิงประสบการณ์ มากกว่าการแข่งขันด้านราคาหรือการส่งเสริมการตลาดระยะสั้น

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

การวิจัยนี้นำไปสู่องค์ความรู้ใหม่ซึ่งเป็น รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเติบโตของธุรกิจสปาในประเทศไทย ที่ผ่านการทดสอบและยืนยันความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีสาระสำคัญดังนี้



แผนภาพที่ 2 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเติบโตของธุรกิจสปาในประเทศไทย

รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยตัวแปรสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) การบริหารการตลาด (MK) การบริหารงานบริการ (SM) และการจัดการความภักดีของ

ลูกค้า (CL) ซึ่งล้วนมีอิทธิพลต่อการเติบโตของธุรกิจสปา (BG) ทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านเส้นทางการส่งผ่านที่หลากหลาย

ปัจจัยจุดเริ่มต้นของห่วงโซ่เชิงสาเหตุ ได้แก่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) และการบริหารการตลาด (MK) ซึ่งเป็นตัวแปรต้นของระบบความสัมพันธ์ทั้งหมด HRM หมายถึง การพัฒนาทักษะพนักงาน การฝึกอบรม การสร้างแรงจูงใจ และการรักษาบุคลากร มีอิทธิพลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจ ($\beta = 0.42$) และอิทธิพลทางอ้อมรวม 0.40 ส่งผลให้มีอิทธิพลรวม 0.82 ส่วน MK หมายถึง กลยุทธ์การตลาดแบบบูรณาการ การตลาดดิจิทัล และการวิจัยตลาด มีอิทธิพลทางตรงต่อการเติบโต ($\beta = 0.38$) และอิทธิพลทางอ้อม 0.35 รวมอิทธิพลทั้งสิ้น 0.73

ปัจจัยสื่อกลางหลักของระบบ คือ การบริหารงานบริการ (SM) ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแปรสื่อกลางที่สำคัญที่สุดของโมเดล โดยรับอิทธิพลจาก HRM ($\beta = 0.48$) และ MK ($\beta = 0.42$) ก่อนส่งผ่านต่อไปยัง CL และ BG SM ประกอบด้วย การต้อนรับลูกค้า การจัดสภาพแวดล้อมสปา การบริการด้วยความเป็นมืออาชีพ และการบริการหลังการขาย SM มีอิทธิพลทางตรงต่อการเติบโตสูง ($\beta = 0.51$) และอิทธิพลทางอ้อมผ่าน CL อีก 0.34 ส่งผลให้มีอิทธิพลรวมสูงที่สุดในโมเดล ($\beta = 0.85$) สะท้อนว่าการยกระดับคุณภาพบริการเป็นจุดคานงัดที่สำคัญที่สุดต่อการเติบโตของธุรกิจสปา

ปัจจัยขับเคลื่อนการเติบโตระยะยาว คือ การจัดการความภักดีของลูกค้า (CL) ซึ่งเป็นทั้งตัวแปรสื่อกลางและตัวแปรผลลัพธ์ที่สำคัญ โดยได้รับอิทธิพลจาก SM สูงที่สุดในโมเดล ($\beta = 0.62$) และส่งอิทธิพลทางตรงต่อการเติบโตของธุรกิจสูงที่สุด ($\beta = 0.55$) CL หมายถึง ความพึงพอใจของลูกค้า การกลับมาใช้บริการซ้ำ การบอกต่อ และการแนะนำผู้อื่น มีอิทธิพลรวม 0.55 โดยโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของ CL ได้ร้อยละ 58 ($R^2 = 0.58$)

เส้นทางการส่งผ่านอิทธิพลเชิงระบบ ปรากฏใน 4 ระดับ ได้แก่ เส้นทางตรงที่ปัจจัยทั้งสี่ส่งอิทธิพลโดยตรงต่อการเติบโต ($\beta = 0.38$ - 0.55) เส้นทางอ้อมชั้นเดียวที่ HRM และ MK ส่งผ่านอิทธิพลผ่าน SM ไปสู่ BG ($\beta = 0.21$ - 0.24) เส้นทางอ้อมสองชั้นที่ SM ส่งผ่านอิทธิพลผ่าน CL ไปสู่ BG ซึ่งเป็นเส้นทางที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ($\beta = 0.34$) และเส้นทางอ้อมสามชั้นที่ HRM และ MK ส่งผ่านอิทธิพลผ่าน SM และ CL ไปสู่ BG ($\beta = 0.14$ - 0.16) ซึ่งสะท้อนห่วงโซ่คุณค่าครบวงจร

ความสามารถในการอธิบายของรูปแบบ พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก ($\chi^2/df = 1.62$, CFI = 0.99, RMSEA = 0.034) และสามารถอธิบายความแปรปรวนของการเติบโตของธุรกิจสปาได้ถึงร้อยละ 72 ($R^2 = 0.72$) ซึ่งเป็นค่าที่สูง สะท้อนถึงความสมบูรณ์ของโมเดล โดยสมมติฐานการวิจัยทั้ง 12 ข้อได้รับการสนับสนุนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

งานวิจัยนี้มีความแตกต่างและเพิ่มเติมจากองค์ความรู้เดิม 4 ประการสำคัญ

1. บูรณาการปัจจัยเชิงสาเหตุในโมเดลเดียวกัน แตกต่างจากงานวิจัยที่ผ่านมาซึ่งศึกษาปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การตลาด การบริการ และความภักดีของลูกค้าแบบแยกส่วน งานวิจัยนี้พัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่รวมปัจจัยทั้งสี่ด้านไว้ในโมเดลเดียวกัน พร้อมทดสอบอิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และอิทธิพลรวมอย่างเป็นระบบ

2. ขยายขอบเขตแบบจำลอง Service-Profit Chain ขยายแบบจำลองดั้งเดิม (Heskett et al., 1997) ให้สอดคล้องกับบริบทธุรกิจสปาไทยยุคดิจิทัล โดยเพิ่มปัจจัยการบริหารการตลาดในห่วงโซ่คุณค่า เลือกใช้ความภักดีของลูกค้าเป็นตัวแปรสื่อกลางโดยตรงโดยไม่ผ่านความพึงพอใจ และทดสอบเส้นทางการอิทธิพลแบบสามชั้นซึ่งสะท้อนกลไกการส่งผ่านที่ซับซ้อน

3. ชี้ชัดบทบาทการบริหารงานบริการในฐานะจุดคานงัด ผลการวิจัยชี้ชัดว่าการบริหารงานบริการเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมสูงที่สุดและเป็นตัวแปรสื่อกลางเชื่อมโยงปัจจัยภายในองค์กรสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจ แตกต่างจากงานวิจัยทั่วไปที่มักให้ความสำคัญกับการตลาดหรือความภักดีของลูกค้าเป็นหลัก

4. ยืนยันด้วยวิธีวิจัยแบบผสมวิธี องค์ความรู้ผ่านการตรวจสอบและยืนยันด้วยข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ส่งผลให้มีความน่าเชื่อถือสูงและสามารถประยุกต์ใช้ได้จริงในบริบทธุรกิจสปาไทย

การนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์

ผู้ประกอบการ ใช้รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุเป็นกรอบเชิงกลยุทธ์ในการจัดลำดับความสำคัญของการลงทุนและการพัฒนาธุรกิจ โดยให้ความสำคัญกับการยกระดับคุณภาพบริการเป็นลำดับแรก ควบคู่กับการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและการตลาดดิจิทัลที่สอดคล้องกับมาตรฐานบริการ

ผู้กำหนดนโยบาย ใช้องค์ความรู้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการออกแบบมาตรการส่งเสริมอุตสาหกรรมสปาไทย อาทิ การจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมมาตรฐานสปา การส่งเสริมการรับรองมาตรฐานคุณภาพ และการผลักดันแบรนด์ Thai Spa สู่ตลาดต่างประเทศ

นักวิจัย ใช้รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุเป็นต้นแบบในการศึกษาเชิงเปรียบเทียบกับธุรกิจบริการสุขภาพประเภทอื่น หรือขยายผลโดยเพิ่มตัวแปรใหม่ เช่น นวัตกรรมบริการ ความยั่งยืนทางธุรกิจ และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

สรุป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการตลาด การบริหารงานบริการ และการจัดการความภักดีของลูกค้า มีอิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และโดยรวมต่อการเติบโตของธุรกิจสปาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยการบริหารงานบริการมีอิทธิพลรวมสูงที่สุด และทำหน้าที่เป็นจุดคานงัดสำคัญของระบบ ขณะที่การจัดการความภักดีของลูกค้าเป็นตัวแปรสื่อกลางหลักในการส่งผ่านอิทธิพลสู่การเติบโต รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก และสามารถอธิบายความแปรปรวนของการเติบโตของธุรกิจสปาได้ร้อยละ 72 องค์ความรู้จากการวิจัยคือรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการเติบโตของธุรกิจสปาไทย ซึ่งชี้ว่าการเติบโตอย่างยั่งยืนเกิดจากการทำงานประสานกันของปัจจัยภายใต้ระบบความสัมพันธ์เชิงลูกโซ่ โดยมีจุดเริ่มต้นจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการตลาด ส่งผ่านการยกระดับคุณภาพบริการซึ่งเป็นจุดคานงัด และนำไปสู่ความภักดีของลูกค้าซึ่งเป็นกลไกขับเคลื่อนการเติบโตระยะยาว ผลการวิจัยสามารถใช้เป็นกรอบเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการและผู้กำหนดนโยบายในการยกระดับศักยภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมสปาไทยสู่ระดับสากลอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

ผลการวิจัยนี้มีนัยสำคัญเชิงทฤษฎีสามประการ ประการแรก การพัฒนาและทดสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่บูรณาการปัจจัยทั้งสี่ด้านในโมเดลเดียวกัน เป็นการขยายขอบเขตแบบจำลอง Service-Profit Chain (Heskett et al., 1997) ให้เหมาะสมกับบริบทธุรกิจสปาไทยยุคดิจิทัล ประการที่สอง การค้นพบบทบาทของการบริหารงานบริการในฐานะ จุดคานงัด ของระบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ช่วยขยายความเข้าใจบทบาทของคุณภาพบริการในห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจบริการสุขภาพ ประการที่สาม การยืนยันว่าความภักดีของ

ลูกค้าสามารถทำหน้าที่เป็นตัวแปรสื่อกลางโดยตรงโดยไม่ผ่านความพึงพอใจ สนับสนุนแนวคิดที่ว่าความภักดีมีกลไกทางจิตวิทยาที่ซับซ้อนกว่าความพึงพอใจเพียงมิติเดียว ดังนั้นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรดำเนินดังนี้

ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับการยกระดับคุณภาพบริการเป็นลำดับแรก เนื่องจากเป็นจุดคานงัดสำคัญของระบบ ควบคู่กับการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการฝึกอบรมทักษะเฉพาะทาง การสร้างแรงจูงใจ และวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ ควรประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการตลาดอย่างมีกลยุทธ์ เน้นการสื่อสารคุณค่าของบริการผ่านสื่อสังคมออนไลน์ ระบบจองบริการที่สะดวก และการใช้ข้อมูลลูกค้าเพื่อออกแบบบริการเฉพาะบุคคล ตลอดจนสร้างกลยุทธ์การจัดการความภักดีของลูกค้าอย่างเป็นรูปธรรม เช่น โปรแกรมสมาชิก สิทธิพิเศษ และการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ

ภาครัฐควรจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมมาตรฐานสปาระดับภูมิภาคเพื่อยกระดับทักษะบุคลากรสู่มาตรฐานสากล พร้อมพัฒนาหลักสูตรผู้ประกอบการรุ่นใหม่ ควบคู่กับการส่งเสริมระบบรับรองมาตรฐานคุณภาพสปาไทยที่มีความโปร่งใสและเป็นที่ยอมรับในระดับสากล รวมถึงสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมการตลาดดิจิทัลผ่านการให้ทุนอบรม การสร้างเครือข่ายผู้ประกอบการออนไลน์ และการใช้แพลตฟอร์มพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ตลอดจนผลักดันกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ Thai Spa ในตลาดต่างประเทศ โดยความร่วมมือกับภาคเอกชนในการกำหนดตำแหน่งทางการตลาดที่ชัดเจนและการเจรจาการค้าระหว่างประเทศ

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้มีข้อจำกัดด้านกลุ่มตัวอย่างที่จำกัดเฉพาะธุรกิจสปาที่จดทะเบียนอย่างเป็นทางการ การเก็บข้อมูลแบบภาคตัดขวาง และการไม่ครอบคลุมปัจจัยภายนอกอื่น ๆ ดังนั้น การวิจัยในอนาคตควรขยายขอบเขตกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมธุรกิจสปาหลากหลายประเภทและขนาด ออกแบบการวิจัยแบบติดตามผลระยะยาว เพิ่มตัวแปรใหม่ เช่น นวัตกรรมบริการ ความยั่งยืนทางธุรกิจ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และความสามารถทางดิจิทัล รวมถึงศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับธุรกิจสปาในประเทศอาเซียนอื่น เพื่อวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจสปาไทยในเวทีการแข่งขันระดับนานาชาติ

เอกสารอ้างอิง

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2566). *รายงานสถานการณ์ธุรกิจสปาในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: กระทรวงพาณิชย์.
- ชรินทร์ทิพย์ ดารากร ณ อยุธยา, ธนากร ธนาธารชูโชติ และ พงศ์ หรดาล. (2564). กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจสปาในประเทศไทย. *วารสารสถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก*, 7(1), 390–406.
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35.
- Ali, D., Alam, M., & Bilal, H. (2021). The influence of service quality, price, and environment on customer loyalty in the restaurant 's industry: The mediating role of customer satisfaction. *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies*, 7(1), 143–154.
- Atsawamongkonpan, N., Jarutirasarn, P., & Kaimook, K. (2024). The Effect of Digital Marketing on Customer Engagement and the Response of Organic Cosmetic Customers. *Ph.D. in Social Sciences Journal*, 14(1), 208–222.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., Jr., & Schlesinger, L. A. (1997). *The service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value*. Washington, DC: Free Press.

- Jacoby, J. and Chestnut, R.W. (1978) *Brand Loyalty Measurement and Management*. New York: John Wiley and Sons.
- Johnston, R., Shulver, M., Slack, N., & Clark, G. (2021). *Service operations management: Improving service delivery*. (5th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Kumaresan, S., & Sujatha, S. (2022). Impact of talent management on organizational effectiveness: Mediating role of organizational sustainability. *ECS Transactions*, 107(1), 15825–15834.
- Oliver, R. L. (2020). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York: M.E. Sharpe.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50.
- Penrose, E. T. (2009). *The theory of the growth of the firm*. (4th ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Pfeffer, J. (2015). *Leadership BS: Fixing workplaces and careers one truth at a time*. New York: Harper Business.
- Shah, B. B., & Shrestha, P. (2022). Human Resource Management Practices and Customer Satisfaction in Hotel Industry. *Pravaha*, 28(1), 107–118.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181.
- World Spa & Wellness Asia. (2023). *ASEAN Spa Market Report 2023*. London: Professional Beauty Group.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. (7th ed.). Massachusetts: McGraw-Hill.