

## บทที่ 4 ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวและบริการในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสม คือใช้ทั้งวิธีวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพในการประเมินสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวและบริการในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และนำผลที่ได้จากการวิจัยนำมาเทียบเคียงสมรรถนะด้วยการการศึกษาค้นคว้าผ่านข้อมูลทุติยภูมิ และนำผลจากสามวิธีนี้มาพัฒนาเป็นร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวและบริการในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เพื่อนำไปทดลองใช้ในการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวและบริการของประเทศไทยในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และนำผลการทดลองใช้มาปรับแก้เพื่อรูปแบบที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

การนำเสนอผลการวิจัยในบทนี้ จะนำเสนอผลการประเมินสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวและบริการในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนโดยวิธีวิจัยเชิงปริมาณเป็นลำดับแรก ต่อเนื่องด้วยผลเชิงคุณภาพ และผลการเทียบเคียงสมรรถนะในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เพื่อนำไปสู่การร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวและบริการของประเทศไทยในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ-ผู้ประกอบการธุรกิจสปา

##### 4.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับผู้ประกอบการธุรกิจสปา จำนวน 420 คน สามารถวิเคราะห์ผลได้ ดังนี้

##### 4.1.1.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ประกอบการธุรกิจสปา

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ประกอบการธุรกิจสปา

ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์	จำนวน (n = 420 คน)	ร้อยละ
<b>จังหวัด</b>		
กรุงเทพมหานคร	244	5.81
เชียงใหม่	36	8.60
ภูเก็ต	50	11.90
สุราษฎร์ธานี	29	6.90
กระบี่	6	1.40
พังงา	2	0.50
สงขลา	3	0.70
พัทลุง	50	11.90
<b>เพศ</b>		
ชาย	97	23.10
หญิง	323	76.90
<b>อายุ</b>		
20-29 ปี	202	48.10
30-39 ปี	163	38.80
40-49 ปี	52	12.40
50 ปีขึ้นไป	3	0.70
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	120	28.60
ปริญญาตรี	261	62.10
สูงกว่าปริญญาตรี	39	9.30

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์	จำนวน (n = 420 คน)	ร้อยละ
<b>รายได้เฉลี่ยต่อเดือน</b>		
ต่ำกว่า 100,000 บาท	11	2.60
100,001 – 200,000 บาท	175	41.70
200,001 – 300,000 บาท	120	28.60
300,001 บาท ขึ้นไป	114	27.10
<b>กำไรเฉลี่ยต่อเดือน</b>		
ต่ำกว่า 20,000 บาท	101	24.00
20,001 – 40,000 บาท	152	36.20
40,001 – 60,000 บาท	163	38.80
60,001 บาท ขึ้นไป	4	1.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ประกอบการธุรกิจสปา มีดังนี้

**จังหวัด** ผู้ประกอบการธุรกิจสปา ส่วนใหญ่อยู่ในกรุงเทพมหานคร (5.81%) รองลงมาเป็น ภูเก็ตและชลบุรี (11.90%) เชียงใหม่ (8.60%) สุราษฎร์ธานี (6.90%) กระบี่ (1.40%) สงขลา (0.70%) และสุดท้ายจังหวัดพังงา (0.05) ตามลำดับ

**เพศ** ผู้ประกอบการธุรกิจสปา ส่วนใหญ่ และรองลงมาเป็นเพศชาย (23.10%) ตามลำดับ

**อายุ** ผู้ประกอบการธุรกิจสปา ส่วนใหญ่มีอายุ 20-29 ปี(48.10%) รองลงมา มีอายุ 30-39 ปี (38.80%) อายุ 40-49 ปี (12.40%) และอายุ 50 ปีขึ้นไป (0.70%) ตามลำดับ

**ระดับการศึกษา** ผู้ประกอบการธุรกิจสปา ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี (62.10%) รองลงมา มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี (28.60%) และสุดท้ายการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี (9.30%) ตามลำดับ

**รายได้เฉลี่ยต่อเดือน** ผู้ประกอบการธุรกิจสปา ส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ย 100,001 – 200,000 บาท (41.70%) รองลงมา มีรายได้เฉลี่ย 200,001 – 300,000 บาท (27.60%) 300,001 บาท ขึ้นไป (27.10%) และสุดท้ายมีรายได้เฉลี่ยต่ำกว่า 100,000 บาท (2.60%) ตามลำดับ

**กำไรเฉลี่ยต่อเดือน** ผู้ประกอบการธุรกิจสปา ส่วนใหญ่มีกำไรเฉลี่ย 40,001 – 60,000 บาท (38.80%) รองลงมา มีกำไรเฉลี่ย 20,001 – 40,000 บาท (36.20%) ต่ำกว่า 20,000 บาท (24.00%) และสุดท้ายมีกำไรเฉลี่ย 60,001 บาท ขึ้นไป (1.00%) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลปัจจัยด้านภูมิหลังทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจสปา

ข้อมูลปัจจัยด้านภูมิหลังทางธุรกิจ	จำนวน (n = 420 คน)	ร้อยละ
<b>ประสบการณ์การทำงานในธุรกิจสปา</b>		
น้อยกว่า 5 ปี	139	33.10
5-10 ปี	214	50.95
11-15 ปี	46	10.95
16-20 ปี	19	4.52
มากกว่า 20 ปี	2	0.48
<b>ประสบการณ์ในการบริหารธุรกิจสปา</b>		
น้อยกว่า 5 ปี	199	47.38
5-10 ปี	182	43.33
11-15 ปี	32	7.62
16-20 ปี	6	1.43
มากกว่า 20 ปี	1	0.24
<b>ระยะเวลาในการเปิดธุรกิจสปา</b>		
น้อยกว่า 5 ปี	203	48.33
5-10 ปี	172	40.95
11-15 ปี	32	7.62
16-20 ปี	10	2.38
มากกว่า 20 ปี	3	0.71
<b>จำนวนพนักงานทั้งหมดในธุรกิจสปา</b>		
น้อยกว่า 5 คน	76	18.10
5-20 คน	300	71.43
21-30 คน	24	5.71
31-40 คน	3	0.71
41-50 คน	6	1.43
มากกว่า 50 คน	11	2.62
<b>จำนวนสาขาของธุรกิจสปา</b>		
ไม่มีสาขา	246	58.57
1 – 3 สาขา	158	37.62
4 – 6 สาขา	11	2.62
มากกว่า 7 สาขา	5	1.19

## ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ข้อมูลปัจจัยด้านภูมิหลังทางธุรกิจ	จำนวน (n = 420 คน)	ร้อยละ
<b>สมาชิกของสมาคมธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสปา</b>		
ไม่เป็นสมาชิก	358	85.20
เป็นสมาชิก	62	14.80
<b>ประเภทของธุรกิจสปา</b>		
Destination Spa	64	15.20
Resort and Spa	51	12.10
Day Spa / City Spa	290	69.00
Medical Spa	15	3.60

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ข้อมูลปัจจัยด้านภูมิหลังทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจสปา มีดังนี้

**ประสบการณ์การทำงานในธุรกิจสปา** ผู้ประกอบการธุรกิจสปา ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานในธุรกิจสปาอยู่ที่ 5-10 ปี (50.59%) รองลงมามีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี (33.10%) มีประสบการณ์ 11-15 ปี (10.59%) มีประสบการณ์ 16-20 ปี (4.52%) และสุดท้ายมีประสบการณ์มากกว่า 20 ปี (0.48%) ตามลำดับ

**ประสบการณ์ในการบริหารธุรกิจสปา** ผู้ประกอบการธุรกิจสปา ส่วนใหญ่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี (47.38%) รองลงมามีประสบการณ์ 5-10 ปี (43.33%) มีประสบการณ์ 11-15 ปี (7.62%) มีประสบการณ์ 16-20 ปี (1.43%) และสุดท้ายมีประสบการณ์มากกว่า 20 ปี (0.24%) ตามลำดับ

**ระยะเวลาในการเปิดธุรกิจสปา** ผู้ประกอบการธุรกิจสปาส่วนใหญ่มีระยะเวลาน้อยกว่า 5 ปี (48.33%) รองลงมามีระยะเวลา 5-10 ปี (40.95%) มีระยะเวลา 11-15 ปี (7.62%) มีระยะเวลา 16-20 ปี (2.38%) และสุดท้ายมีระยะเวลามากกว่า 20 ปี (0.71%) ตามลำดับ

**จำนวนพนักงานทั้งหมดในธุรกิจสปา** ผู้ประกอบการธุรกิจสปาส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงาน 5 – 20 คน (71.43%) รองลงมามีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 5 คน (18.10%) มีจำนวนพนักงาน 21 – 30 คน (5.71%) มีจำนวนพนักงานมากกว่า 50 คน (2.62%) มีจำนวนพนักงาน 41 – 50 คน (1.43%) และสุดท้ายมีจำนวนพนักงาน 31 – 40 คน (0.71%) ตามลำดับ

**จำนวนสาขาของธุรกิจสปา** ผู้ประกอบการธุรกิจสปาส่วนใหญ่ไม่มีสาขา (58.57%) รองลงมามี 1 – 3 สาขา (37.62%) มี 4 – 6 สาขา (2.62%) และสุดท้ายมีมากกว่า 7 สาขา (1.19%) ตามลำดับ

**สมาชิกของสมาคมธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสปา** ผู้ประกอบการธุรกิจสปาส่วนใหญ่ไม่เป็นสมาชิก (85.20%) และสุดท้ายผู้ประกอบการธุรกิจสปาส่วนใหญ่เป็นสมาชิก (14.80%) ตามลำดับ

**ประเภทของธุรกิจสปา** ผู้ประกอบการธุรกิจสปาส่วนใหญ่เป็น Day Spa / City Spa (69.00%) รองลงมา มีประเภทของธุรกิจสปาเป็น Destination Spa (15.20%) Resort and Spa (12.10%) และสุดท้ายมีประเภทของธุรกิจสปาเป็น Medical Spa (3.60%) ตามลำดับ

#### 4.1.1.2 สมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจสปา

**ตารางที่ 4.3** ความคิดเห็นด้านสมรรถนะเชิงธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจสปา

สมรรถนะเชิงธุรกิจ ของผู้ประกอบการธุรกิจสปา	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
<b>สมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์</b>	<b>3.45</b>	<b>0.67</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>
1.ศึกษาข้อมูลรอบด้านก่อนลงทุนเปิดธุรกิจ เช่น กลุ่มเป้าหมาย สถานที่ตั้ง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจและอื่นๆ	4.08	1.01	มาก	3
2.กำหนดยุทธศาสตร์ โดยวางแผนและดำเนินการตามเป้าหมาย	3.94	0.87	มาก	7
3.มีเป้าหมายเป็นแนวทางในการกำหนดวิธีการทำงาน	4.02	0.94	มาก	4
4.มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าเสมอเพื่อรับมือกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้น	3.99	0.94	มาก	5
5.ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าโดยประหยัดเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดในแต่ละสถานการณ์	4.16	0.90	มาก	1
6.ทีมงานบริหารจัดการและลูกทีมที่ดี	4.15	0.85	มาก	2
7.ตัวชี้วัดความสำเร็จ (กำไร) ของธุรกิจของท่านอย่างชัดเจน	3.98	0.95	มาก	6
<b>สมรรถนะด้านแนวคิดเชิงธุรกิจและวิเคราะห์โอกาส</b>	<b>3.97</b>	<b>0.74</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>
1.พยายามพิจารณาหาช่องทางการขยายธุรกิจที่ก่อให้เกิดกำไรอยู่เสมอ	4.11	0.86	มาก	1
2.พยายามแก้ปัญหาเดิมด้วยวิธีใหม่และพยายามแก้ปัญหาให้เป็นโอกาส	4.03	0.88	มาก	2

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

สมรรถนะเชิงธุรกิจ ของผู้ประกอบการธุรกิจสปา	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
3.พยายามวิเคราะห์ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงคู่แข่งชั้นลูกค้าสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจของท่านอย่างสม่ำเสมอ	3.90	0.92	มาก	4
4. พยายามปรับธุรกิจของท่านตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างประเทศเสมอ	3.83	0.99	มาก	5
5 พยายามพิจารณาหาธุรกิจสปาใหม่ๆที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อยู่เสมอ	3.97	0.94	มาก	3
<b>สมรรถนะด้านการบริหารการตลาด</b>	<b>3.08</b>	<b>1.08</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>-</b>
1.พยายามสร้างสรรค์รูปแบบ/เทคนิคสปาใหม่ๆที่สามารถตอบสนองความต้องการและดึงให้ลูกค้ามาใช้บริการในร้านมากขึ้น	4.03	0.91	มาก	5
2.ทำการตลาดอย่างสม่ำเสมอ เช่น นามบัตร แผ่นพับ โปสเตอร์โฆษณาหน้าร้าน และภายในร้าน การส่งเสริมการขาย เป็นต้น	4.05	0.98	มาก	4
3.พยายามสร้างตราธุรกิจสปาของท่านให้เป็นที่รู้จักและรักษาภาพลักษณ์ของธุรกิจท่าน	4.08	0.90	มาก	2
4.แสวงหากลุ่มเป้าหมายการตลาดใหม่ๆ คู่ขนานกับธำรงรักษาลูกค้าเดิมเอาไว้ให้ได้	4.07	0.91	มาก	3
5.กำหนดตำแหน่งที่มีคุณค่าในจิตใจลูกค้าได้อย่างชัดเจน อาทิเช่น คุณภาพการบริการดี สะอาด บรรยากาศดี พนักงานมีอัธยาศัยดี	4.27	0.83	มากที่สุด	1
<b>สมรรถนะด้านการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ</b>	<b>3.08</b>	<b>1.08</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>-</b>
1.ศึกษาหาข้อมูลและมีความเข้าใจวัฒนธรรมของแต่ละประเทศในกลุ่มสมาชิกประชาคมอาเซียน	3.48	1.04	มาก	1
2.ศึกษาหาข้อมูล วิเคราะห์และมีความเข้าใจระบบธุรกิจ在不同ประเทศที่มีรูปแบบที่หลากหลาย	3.34	1.08	ปานกลาง	2

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

สมรรถนะเชิงธุรกิจ ของผู้ประกอบการธุรกิจสภา	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
3. มีโอกาสเจรจาธุรกิจระหว่างประเทศและประสบความสำเร็จ	2.88	1.34	ปานกลาง	8
4. ศึกษาหาข้อมูลจนมีความรู้ความเข้าใจเรื่อง การตลาดระหว่างประเทศโดยเฉพาะประเทศ ในกลุ่มสมาชิกประชาคมอาเซียน	2.93	1.25	ปานกลาง	6
5. มีประสบการณ์และความสามารถในการทำงาน เป็นทีมงานระหว่างประเทศ	2.86	1.38	ปานกลาง	9
6. ใช้ทักษะด้านภาษาในการทำธุรกิจระหว่าง ประเทศ	3.23	1.31	ปานกลาง	3
7. ศึกษาหาข้อมูลและมีความรู้ความเข้าใจในข้อ กฎหมายระหว่างประเทศ	2.92	1.33	ปานกลาง	7
8. ศึกษาหาข้อมูลและมีความรู้ความเข้าใจ หลักการเงินระหว่างประเทศ	3.08	1.29	ปานกลาง	4
9. ศึกษาหาข้อมูลและมีความรู้ในช่องทางด้าน การลงทุนทำธุรกิจในกลุ่มประเทศสมาชิก ประชาคมอาเซียน	3.00	1.32	ปานกลาง	5
<b>รวม</b>	<b>3.55</b>	<b>0.66</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจสภา มีสมรรถนะเชิงธุรกิจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.55$ ) เมื่อพิจารณารายสมรรถนะ พบว่า

สมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์ของผู้ประกอบการธุรกิจสภา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.45$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจสภาส่วนใหญ่ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าโดยประหยัดเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดในแต่ละสถานการณ์ ( $\bar{X}=4.16$ ) รองลงมาคือ การมีทีมงานบริหารจัดการและลูกทีมที่ดี ( $\bar{X}=4.15$ ) การศึกษาข้อมูลรอบด้านก่อนลงทุนเปิดธุรกิจ เช่น กลุ่มเป้าหมาย สถานที่ตั้ง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจและอื่นๆ ( $\bar{X}=4.08$ ) มีเป้าหมายเป็นแนวทางในการกำหนดวิธีการทำงาน ( $\bar{X}=4.02$ ) มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าเสมอเพื่อรับมือกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ( $\bar{X}=3.99$ ) ตัวชี้วัดความสำเร็จ (กำไร) ของธุรกิจของท่านอย่างชัดเจน ( $\bar{X}=3.98$ ) และสุดท้าย คือ การกำหนดยุทธศาสตร์ โดยวางแผนและดำเนินการตามเป้าหมาย ( $\bar{X}=3.94$ ) ตามลำดับ

สมรรถนะด้านแนวคิดเชิงธุรกิจและวิเคราะห์โอกาสของผู้ประกอบการธุรกิจสภา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.97$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจสภาส่วนใหญ่พยายามพิจารณาหาช่องทางการขยายธุรกิจที่ก่อให้เกิดกำไรอยู่เสมอ ( $\bar{X}=4.11$ )

รองลงมา คือ พยายามแก้ปัญหาเดิมด้วยวิธีใหม่และพยายามแก้ปัญหาให้เป็นโอกาส ( $\bar{X}=4.03$ ) พยายามพิจารณาหาธุรกิจสปาใหม่ๆที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X}=3.97$ ) พยายามวิเคราะห์ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงคู่แข่งชั้นลูกค้า สภาพแวดล้อมภายนอก และภายในที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจของท่านอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X}=3.90$ ) และสุดท้าย คือการพยายามปรับธุรกิจของท่านตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างประเทศเสมอ ( $\bar{X}=3.83$ ) ตามลำดับ

สมรรถนะด้านการบริหารการตลาดของผู้ประกอบการธุรกิจสปา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.08$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจสปาส่วนใหญ่ มีการกำหนดตำแหน่งที่มีคุณค่าในจิตใจลูกค้าได้อย่างชัดเจน อาทิเช่น คุณภาพการบริการดี สะอาด บรรยากาศดี พนักงานมีอัธยาศัยดี ( $\bar{X}=4.27$ ) รองลงมา คือ ความพยายามในการสร้างตราธุรกิจสปาของท่านให้เป็นที่รู้จักและรักษาภาพลักษณ์ของธุรกิจท่าน ( $\bar{X}=4.08$ ) การแสวงหากลุ่มเป้าหมายการตลาดใหม่ๆ คู่ขนานกับบำรุงรักษาลูกค้าเดิมเอาไว้ให้ได้ ( $\bar{X}=4.07$ ) มีการทำการตลาดอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X}=4.05$ ) และสุดท้าย คือ ความพยายามในการสร้างสรรค์รูปแบบ/เทคนิคสปาใหม่ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการและดึงให้ลูกค้ามาใช้บริการในร้านมากขึ้น ( $\bar{X}=4.03$ ) ตามลำดับ

สมรรถนะด้านการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.08$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจสปาส่วนใหญ่ ศึกษาหาข้อมูล และมีความเข้าใจวัฒนธรรมของแต่ละประเทศในกลุ่มสมาชิกประชาคมอาเซียน ( $\bar{X}=3.48$ ) รองลงมา คือ การศึกษาหาข้อมูล วิเคราะห์และมีความเข้าใจระบบธุรกิจ在不同ประเทศที่มีรูปแบบที่หลากหลาย ( $\bar{X}=3.34$ ) การใช้ทักษะด้านภาษาในการทำธุรกิจระหว่างประเทศ ( $\bar{X}=3.23$ ) การศึกษาหาข้อมูล และมีความรู้ความเข้าใจหลักการเงินระหว่างประเทศ ( $\bar{X}=3.08$ ) การศึกษาหาข้อมูลและมีความรู้ในช่องทางด้านการลงทุนทำธุรกิจในกลุ่มประเทศสมาชิกประชาคมอาเซียน ( $\bar{X}=3.00$ ) การศึกษาหาข้อมูลจนมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการตลาดระหว่างประเทศโดยเฉพาะประเทศในกลุ่มสมาชิกประชาคมอาเซียน ( $\bar{X}=2.93$ ) การศึกษาหาข้อมูลและมีความรู้ความเข้าใจในข้อกำหนดระหว่างประเทศ ( $\bar{X}=2.92$ ) มีโอกาสเจรจาธุรกิจระหว่างประเทศและประสบความสำเร็จ ( $\bar{X}=2.88$ ) และสุดท้ายคือ ความมีประสบการณ์และความสามารถในการทำงานเป็นทีมงานระหว่างประเทศ ( $\bar{X}=2.86$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ความคิดเห็นด้านสมรรถนะเชิงสังคมของผู้ประกอบการธุรกิจสปา

สมรรถนะเชิงสังคม ของผู้ประกอบการธุรกิจสปา	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	4.06	0.70	มาก	-
1.มีความสามารถในการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมและสามารถรักษาศักยภาพบุคลากรนั้นไว้	4.01	0.90	มาก	8
2.สามารถประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของทีมงานได้อย่างแม่นยำ	3.89	0.93	มาก	9
3.สามารถจัดสรรงานให้เหมาะสมกับทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพและได้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า	4.03	0.87	มาก	7
4.สามารถสอนวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพแก่บุคลากรและสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	4.05	0.88	มาก	6
5.สามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้บุคลากรทำงานอย่างดีที่สุด	4.14	0.82	มาก	2
6.สามารถสร้างการมีส่วนร่วมและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.09	0.86	มาก	4
7.สามารถแจกแจงแก่บุคลากรให้เห็นถึงความก้าวหน้าในการทำงาน	4.06	0.84	มาก	5
8.มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพโดยสื่อสารความตั้งใจ ความคิด และความรู้สึกอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา	4.17	0.82	มาก	1
9. สามารถเจรจากับผู้ร่วมงานโดยรับฟังและเปิดรับความคิดเห็นของทุกคน	4.13	0.84	มาก	3
สมรรถนะด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสร้างเครือข่าย	3.20	1.02	ปานกลาง	-
1.พัฒนาความสัมพันธ์กับองค์กรการกุศล	3.28	1.14	ปานกลาง	2
2.หน่วยงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมชุมชน	3.21	1.19	ปานกลาง	3
3.เปิดโอกาสในการจ้างงานแก่ชุมชนท้องถิ่น	3.51	1.13	มาก	1
4.มีเครือข่ายในอุตสาหกรรมภายนอกองค์กร	2.97	1.30	ปานกลาง	5

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

สมรรถนะเชิงสังคม ของผู้ประกอบการธุรกิจสปา	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
5. รู้จักและพัฒนาความสัมพันธ์กับนักลงทุน ท้องถิ่นในกลุ่มประเทศสมาชิกประชาคม อาเซียน	3.02	1.31	ปานกลาง	4
<b>สมรรถนะด้านการให้บริการอย่างมีคุณค่า</b>	<b>4.14</b>	<b>0.74</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>
1. บุคลากรให้บริการอย่างเกินความคาดหมายของ ลูกค้า	4.11	0.88	มาก	3
2. สามารถสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการบริการ โดยเฉพาะบุคคล	4.10	0.88	มาก	4
3. สามารถสร้างความภักดีของลูกค้าต่อธุรกิจสปา ของท่าน	4.21	0.80	มากที่สุด	1
4. มีกระบวนการการประเมินคุณภาพการบริการ ของร้านท่านจากมุมมองของลูกค้า	4.14	0.87	มาก	2
<b>รวม</b>	<b>4.07</b>	<b>0.68</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจสปาที่มีสมรรถนะเชิงสังคม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.07$ ) เมื่อพิจารณารายสมรรถนะ พบว่า

สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการธุรกิจสปา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.06$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจสปาส่วนใหญ่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพโดยสื่อสารความตั้งใจ ความคิด และความรู้สึกอย่างเปิดเผย และตรงไปตรงมา ( $\bar{X}=4.17$ ) รองลงมาคือ สามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้บุคลากรทำงานอย่างดีที่สุด ( $\bar{X}=4.14$ ) สามารถเจรจากับผู้ร่วมงานโดยรับฟังและเปิดรับความคิดเห็นของทุกคน ( $\bar{X}=4.13$ ) สามารถสร้างการมีส่วนร่วมและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X}=4.09$ ) สามารถแจกแจงแก่บุคลากรให้เห็นถึงความก้าวหน้าในการทำงาน ( $\bar{X}=4.06$ ) สามารถสอนวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพแก่บุคลากรและสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X}=4.05$ ) สามารถจัดสรรงานให้เหมาะสมกับทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพและได้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า ( $\bar{X}=4.03$ ) มีความสามารถในการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมและสามารถรักษาศักยภาพคนนั้นไว้ ( $\bar{X}=4.01$ ) และสุดท้ายคือ สามารถประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของทีมงานได้อย่างแม่นยำ ( $\bar{X}=3.89$ ) ตามลำดับ

สมรรถนะด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสร้างเครือข่ายของผู้ประกอบการธุรกิจสปา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.20$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจสปาส่วนใหญ่เปิดโอกาสในการจ้างงานแก่ชุมชนท้องถิ่น ( $\bar{X}=3.51$ ) รองลงมาคือ

การพัฒนาความสัมพันธ์กับองค์กรการกุศล ( $\bar{X}=3.28$ ) หน่วยงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมชุมชน ( $\bar{X}=3.21$ ) รู้จักและพัฒนาความสัมพันธ์กับนักลงทุนท้องถิ่นในกลุ่มประเทศสมาชิกประชาคมอาเซียน ( $\bar{X}=3.02$ ) และสุดท้ายคือ มีเครือข่ายในอุตสาหกรรมภายนอกองค์กร ( $\bar{X}=2.97$ ) ตามลำดับ

สมรรถนะด้านการให้บริการอย่างมีคุณค่าของผู้ประกอบการธุรกิจสปา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.14$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจสปาส่วนใหญ่สามารถสร้างความภักดีของลูกค้าต่อธุรกิจสปาของท่าน ( $\bar{X}=4.21$ ) รองลงมาคือ มีกระบวนการการประเมินคุณภาพการบริการของร้านท่านจากมุมมองของลูกค้า ( $\bar{X}=4.14$ ) บุคลากรให้บริการอย่างเกินความคาดหวังของลูกค้า ( $\bar{X}=4.11$ ) และสุดท้ายคือสามารถสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการบริการ โดยเฉพาะบุคคล ( $\bar{X}=4.10$ ) ตามลำดับ

#### ตารางที่ 4.5 ความคิดเห็นด้านสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของผู้ประกอบการธุรกิจสปา

สมรรถนะเชิงพฤติกรรม ของผู้ประกอบการธุรกิจสปา	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
<b>สมรรถนะด้านความมุ่งมั่น</b>	<b>4.39</b>	<b>0.68</b>	<b>มากที่สุด</b>	-
1.ทุ่มเทต่อการทำงาน	4.43	0.78	มากที่สุด	2
2.มีพลังขับเคลื่อนภายในอย่างแรงกล้าเพื่อที่จะ ทำให้สำเร็จ	4.35	0.79	มากที่สุด	4
3.มุ่งมั่นต่อเป้าหมายธุรกิจในระยะยาว	4.35	0.80	มากที่สุด	3
4.ยอมให้ธุรกิจล้มเหลวไม่ได้	4.43	0.82	มากที่สุด	1
<b>สมรรถนะด้านความรู้และการเรียนรู้</b>	<b>4.24</b>	<b>0.68</b>	<b>มากที่สุด</b>	-
1.มีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจที่ท่านดำเนินการ อยู่	4.29	0.78	มากที่สุด	2
2.แสวงหาการเรียนรู้ด้วยวิธีที่หลากหลาย	4.25	0.79	มากที่สุด	3
3.พยายามเรียนรู้อย่างมากที่สุดเท่าที่จะสามารถ ทำได้ในธุรกิจนี้	4.31	0.77	มากที่สุด	1
4.ติดตามข่าวสารในวงการสปาอย่างสม่ำเสมอ	4.14	0.86	มาก	5
5.ประยุกต์ใช้ทักษะความรู้ที่เรียนรู้ไปใช้ปฏิบัติ จริง	4.21	0.79	มากที่สุด	4

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

สมรรถนะเชิงพฤติกรรม ของผู้ประกอบการธุรกิจสภา	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
สมรรถนะด้านการวิเคราะห์ตนเอง	4.16	0.69	มาก	-
1.สามารถวิเคราะห์ข้อบกพร่องของตนเองและนำไปปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ	4.12	0.86	มาก	3
2.รู้ข้อดีข้อเสียของตนเอง	4.16	0.81	มาก	2
3.กระตุ้นตนเองให้ปฏิบัติงานในระดับที่เหมาะสมที่สุด	4.27	0.74	มากที่สุด	1
4.ยอมรับและหาทางแก้ปัญหาคือการวิพากษ์วิจารณ์ในแนวสร้างสรรค์	4.10	0.82	มาก	4
สมรรถนะด้านจรรยาบรรณ	4.28	0.68	มากที่สุด	-
1.ยอมรับข้อผิดพลาดและพูดความจริงเสมอแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องเชิงธุรกิจ	4.11	0.82	มาก	3
2.มีความซื่อสัตย์และโปร่งใสในการติดต่อทางธุรกิจ	4.36	0.76	มากที่สุด	2
3.เสนอผลิตภัณฑ์และบริการในราคาที่เป็นธรรม	4.37	0.73	มากที่สุด	1
รวม	4.26	0.61	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจสภาที่มีสมรรถนะเชิงสังคม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.26$ ) เมื่อพิจารณารายสมรรถนะ พบว่า

สมรรถนะด้านความมุ่งมั่นของผู้ประกอบการธุรกิจสภา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.39$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจสภาส่วนใหญ่ยอมให้ธุรกิจล้มเหลวไม่ได้ ( $\bar{X}=4.43$ ) รองลงมาคือ ทุ่มต่อการทำงาน ( $\bar{X}=4.35$ ) มุ่งมั่นต่อเป้าหมายธุรกิจในระยะยาว ( $\bar{X}=4.35$ ) และสุดท้ายคือ มีพลังขับเคลื่อนภายในอย่างแรงกล้าเพื่อที่จะทำให้สำเร็จ ( $\bar{X}=4.35$ ) ตามลำดับ

สมรรถนะด้านความรู้และการเรียนรู้ของผู้ประกอบการธุรกิจสภา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.24$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจสภาส่วนใหญ่พยายามเรียนรู้อย่างมากที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ในธุรกิจนี้ ( $\bar{X}=4.31$ ) รองลงมาคือ มีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจที่ท่านดำเนินการอยู่ ( $\bar{X}=4.29$ ) แสวงหาการเรียนรู้ด้วยวิธีที่หลากหลาย ( $\bar{X}=4.25$ ) มุ่งมั่นต่อเป้าหมายธุรกิจในระยะยาว ( $\bar{X}=4.21$ ) และสุดท้ายคือ ติดตามข่าวสารในวงการสภาอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X}=4.14$ ) ตามลำดับ

สมรรถนะด้านการการวิเคราะห์ตนเองของผู้ประกอบการธุรกิจสปา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.16$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจสปาส่วนใหญ่กระตุ้นตนเองให้ปฏิบัติงานในระดับที่เหมาะสมที่สุด ( $\bar{X}=4.27$ ) รองลงมาคือ รู้ข้อดีข้อเสียของตนเอง ( $\bar{X}=4.16$ ) สามารถวิเคราะห์ข้อบกพร่องของตนเองและนำไปปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X}=4.12$ ) และสุดท้ายคือ ยอมรับและหาทางแก้ปัญหาต่อการวิพากษ์วิจารณ์ในแนวสร้างสรรค์ ( $\bar{X}=4.10$ ) ตามลำดับ

สมรรถนะด้านจรรยาบรรณตนเองของผู้ประกอบการธุรกิจสปา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.28$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจสปาส่วนใหญ่นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการในราคาที่เป็นธรรม ( $\bar{X}=4.37$ ) รองลงมาคือ ความซื่อสัตย์และโปร่งใสในการติดต่อทางธุรกิจ ( $\bar{X}=4.36$ ) และสุดท้ายคือ ยอมรับข้อผิดพลาดและพูดความจริงเสมอ กับผู้ที่เกี่ยวข้องเชิงธุรกิจ ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ความคิดเห็นด้านสมรรถนะเฉพาะของผู้ประกอบการสปา

สมรรถนะเฉพาะ ของผู้ประกอบการสปา	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1.มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการสร้าง สิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมของร้านสปา	4.21	0.76	มากที่สุด	3
2. มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการสร้างสิ่งแวดล้อม ในร้านสปาให้สอดคล้องกับภาพลักษณ์ของ ธุรกิจสปาของท่าน	4.21	0.74	มากที่สุด	4
3.มีความรู้ความเข้าใจเรื่องระบบและ กระบวนการของเครื่องมือและอุปกรณ์ในการ ให้บริการสปาทุกประเภท	4.13	0.82	มาก	8
4.มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการใช้ ผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับการให้บริการสปาแต่ ละประเภท	4.20	0.82	มาก	6
5.มีความรู้ความเข้าใจถึงหัวใจและกระบวนการ ของการให้บริการสปาแต่ละประเภทในร้าน ของท่านและสามารถปฏิบัติได้ทุกประเภทของ การบริการที่มีในร้านของท่าน	4.20	0.83	มาก	5

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

สมรรถนะเฉพาะ ของผู้ประกอบการสปา	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
6. ธุรกิจสปาที่มีความพร้อมทั้งด้านบุคลากร สถานที่ และทรัพยากร	4.15	0.85	มาก	7
7. ธุรกิจสปาที่มีเอกลักษณ์ของประเทศ อาทิ เช่น การนวดไทย การใช้สมุนไพรไทย และมีจุดเด่น ด้านอภัยาศัยและมารยาทในการให้บริการ	4.27	0.84	มากที่สุด	1
8. ธุรกิจสปาที่มีมาตรฐานการให้บริการ และ คุณภาพการให้บริการ และบุคลากรที่มีขีด ความสามารถ	4.27	0.82	มากที่สุด	2
<b>รวม</b>	<b>4.20</b>	<b>0.67</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจสปาที่มีสมรรถนะเฉพาะ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.20$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจสปาส่วนใหญ่มีเอกลักษณ์ของประเทศ อาทิ เช่นการนวดไทย การใช้สมุนไพรไทย และมีจุดเด่นด้านอภัยาศัยและมารยาทในการให้บริการ และมีมาตรฐานการให้บริการ และคุณภาพการให้บริการ และบุคลากรที่มีขีดความสามารถ ( $\bar{X}=4.27$ ) รองลงมาคือ มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมของร้านสปา และมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการสร้างสิ่งแวดล้อมในร้านสปาให้สอดคล้องกับภาพลักษณ์ของธุรกิจสปาของท่าน ( $\bar{X}=4.21$ ) มีความรู้ความเข้าใจถึงหัวใจและกระบวนการของการให้บริการสปาแต่ละประเภทในร้านของท่านและสามารถปฏิบัติได้ทุกประเภทของการบริการที่มีในร้านของท่าน และมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการใช้ผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับการให้บริการสปาแต่ละประเภท ( $\bar{X}=4.20$ ) ธุรกิจสปาที่มีความพร้อมทั้งด้านบุคลากร สถานที่ และทรัพยากร ( $\bar{X}=4.15$ ) และสุดท้ายคือ ความรู้ความเข้าใจเรื่องระบบและกระบวนการของเครื่องมือและอุปกรณ์ในการให้บริการสปาทุกประเภท ( $\bar{X}=4.13$ ) ตามลำดับ

## 4.2.1.3 ผลลัพธ์เชิงธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจสปา

ตารางที่ 4.7 ความคิดเห็นด้านผลลัพธ์เชิงธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจสปา

ผลลัพธ์เชิงธุรกิจ ของผู้ประกอบการธุรกิจสปา	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
<b>ด้านความสำเร็จเชิงธุรกิจ</b>	<b>3.43</b>	<b>0.88</b>	<b>มาก</b>	-
1.การเติบโตของธุรกิจท่านเมื่อเทียบกับปีที่แล้ว	3.43	0.94	มาก	2
2.กำไรของธุรกิจของท่านเมื่อเทียบกับปีที่แล้ว	3.32	0.99	ปานกลาง	5
3.จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นในปีที่ผ่านมาของธุรกิจ ของท่านเมื่อเทียบกับปีที่แล้ว	3.36	1.05	ปานกลาง	3
4.ระดับอัตรากระแสเงินสดของท่าน	3.35	0.98	ปานกลาง	4
5.ระดับชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของธุรกิจ	3.70	0.90	มาก	1
<b>ด้านกระบวนการบริหารจัดการ</b>	<b>3.86</b>	<b>0.70</b>	<b>มาก</b>	-
1.ระดับการวางแผนการดำเนินธุรกิจอย่าง ต่อเนื่องของธุรกิจของท่าน	3.87	0.81	มาก	4
2.ระดับของความเชื่อมโยงของการวางแผน เชิงกลยุทธ์ต่อคุณภาพการบริการของธุรกิจของ ท่าน	3.78	0.80	มาก	5
3.ระดับการใช้เทคโนโลยีเข้ามาประกอบการ ให้บริการเพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดแก่ ลูกค้าของท่าน	3.76	0.91	มาก	6
4.ระดับการติดตามและควบคุมกระบวนการการ ให้บริการอย่างสม่ำเสมอเพื่อปรับปรุงคุณภาพ การบริการของธุรกิจของท่าน	3.94	0.87	มาก	1
5.ระดับของกระบวนการการป้องกันความ ผิดพลาดในกระบวนการบริการ	3.90	0.85	มาก	3
6.ระดับของกระบวนการในการรับมือกับความ ผิดพลาดที่เกิดขึ้น	3.91	0.86	มาก	2
<b>ด้านกระบวนการการตลาด</b>	<b>3.59</b>	<b>0.84</b>	<b>มาก</b>	-
1.ระดับการแนะนำผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ ในปีที่ผ่านมา	3.64	0.93	มาก	1
2.ระดับการปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือบริการอย่าง น้อย 1 ประการในปีที่ผ่านมา	3.59	0.99	มาก	2

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ผลลัพธ์เชิงธุรกิจ ของผู้ประกอบการธุรกิจสปา	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
3.ระดับการขยายกลุ่มผลิตภัณฑ์และบริการสู่ตลาดใหม่	3.56	0.97	มาก	4
4.ระดับการเกิดกลุ่มลูกค้าใหม่ๆเมื่อเทียบกับปีที่แล้ว	3.56	0.98	มาก	3
<b>ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์</b>	<b>3.92</b>	<b>0.57</b>	<b>มาก</b>	-
1.ระดับการทำงานเป็นทีมของบุคลากร	4.02	0.81	มาก	6
2.ระดับความรู้ความเข้าใจของพนักงานในร้านเรื่องคุณภาพการให้บริการ	4.06	0.79	มาก	4
3.ระดับการสอนงานและอบรมพนักงานอย่างสม่ำเสมอ	4.02	0.85	มาก	5
4.ระดับการพัฒนาตนเองของพนักงานอย่างต่อเนื่อง	4.07	0.84	มาก	3
5.ระดับประสิทธิภาพของพนักงานในร้าน	4.13	0.79	มาก	2
6.ระดับความสม่ำเสมอของคุณภาพการบริการของพนักงาน	4.18	0.80	มาก	1
7.ระดับความมีอิสระของพนักงานในการสร้างความพึงพอใจสูงสุดต่อลูกค้า	3.96	0.83	มาก	10
8.ระดับการให้สวัสดิการที่ดีแก่พนักงาน	3.85	0.80	มาก	12
9.ระดับการให้รางวัลแก่พนักงาน	3.82	0.86	มาก	13
10.ระดับโอกาสก้าวหน้าของพนักงาน	3.85	0.85	มาก	11
11.ระดับการชื่นชมการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงานและคุณภาพการบริการ	4.00	0.79	มาก	8
12.ระดับการติดตามและควบคุมพนักงานในร้านให้ปฏิบัติงานตามคุณภาพการบริการ	4.00	0.81	มาก	7
13.ระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อการทำงานในร้าน	3.98	0.82	มาก	9
14.อัตราการลาออกของพนักงานในหนึ่งปีที่ผ่านมา	2.79	1.25	ปานกลาง	14

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ผลลัพธ์เชิงธุรกิจ ของผู้ประกอบการธุรกิจสปา	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
<b>ด้านการให้บริการแก่ลูกค้า</b>	<b>3.92</b>	<b>0.57</b>	<b>มาก</b>	-
1.ระดับความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า	4.16	0.78	มาก	4
2.ระดับความสม่ำเสมอในการสำรวจความต้องการของลูกค้า	4.12	0.78	มาก	5
3.ระดับการส่งมอบบริการตามที่ลูกค้าต้องการ	4.20	0.76	มาก	1
4.ระดับการใส่ใจลูกค้าและสร้างความพึงพอใจที่เกินความคาดหวัง	4.19	0.81	มาก	2
5.ระดับของการประเมินคุณภาพการบริการของร้านจากลูกค้า	4.11	0.77	มาก	6
6.ระดับการใช้บริการซ้ำของลูกค้า	3.97	0.87	มาก	7
7.ระดับการที่ลูกค้าแนะนำหรือบอกต่อให้คนรู้จักมาใช้บริการ	3.83	0.94	มาก	8
8.อัตราของลูกค้าที่ผิดหวังจากการรับบริการและร้องเรียน	2.51	1.42	น้อย	9
9.ระดับการปฏิบัติต่อลูกค้าทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	4.17	0.81	มาก	3
<b>ด้านความสัมพันธ์นอกองค์กร</b>	<b>3.37</b>	<b>0.97</b>	<b>มาก</b>	-
1. ระดับความสัมพันธ์อันดีกับสังคมและชุมชนท้องถิ่น	3.50	1.04	มาก	2
2. ระดับการมีกิจกรรมเพื่อสังคม	3.31	1.18	ปานกลาง	3
3. ระดับของการมีเครือข่ายนอกองค์กร	3.17	1.16	ปานกลาง	4
4. อัตราการจ้างบุคลากรท้องถิ่น	3.51	1.06	ปานกลาง	1
<b>รวม</b>	<b>3.54</b>	<b>0.53</b>	<b>มาก</b>	-

จากตารางที่ 4.7 ความคิดเห็นด้านผลลัพธ์เชิงธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจสปา โดยรวมอยู่ในระดับ ( $\bar{X}=3.54$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

ด้านความสำเร็จเชิงธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจสปา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.43$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจสปาส่วนใหญ่ระดับชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของธุรกิจ ( $\bar{X}=3.70$ ) รองลงมาคือ การเติบโตของธุรกิจท่านเมื่อเทียบกับปีที่แล้ว ( $\bar{X}=3.43$ ) จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นในปีที่ผ่านมาของธุรกิจของท่านเมื่อเทียบกับปีที่แล้ว ( $\bar{X}=3.36$ )

ระดับอัตราการระแสบเงินสดของท่าน ( $\bar{X}=3.35$ ) และสุดท้ายคือ กำไรของธุรกิจของท่านเมื่อเทียบกับปีที่แล้ว ( $\bar{X}=3.32$ ) ตามลำดับ

ด้านกระบวนการจัดการของผู้ประกอบการธุรกิจสปา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.86$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจสปาส่วนใหญ่มีระดับการติดตามและควบคุมกระบวนการให้บริการอย่างสม่ำเสมอเพื่อปรับปรุงคุณภาพการบริการของธุรกิจของท่าน ( $\bar{X}=3.94$ ) รองลงมาคือ ระดับของกระบวนการในการรับมือกับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น ( $\bar{X}=3.91$ ) ระดับของกระบวนการป้องกันความผิดพลาดในกระบวนการบริการ ( $\bar{X}=3.90$ ) ระดับของความเชื่อมโยงของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ต่อคุณภาพการบริการของธุรกิจ ( $\bar{X}=3.87$ ) ระดับของความเชื่อมโยงของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ต่อคุณภาพการบริการของธุรกิจ ( $\bar{X}=3.78$ ) ระดับการใช้เทคโนโลยีเข้ามาประกอบการให้บริการเพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้าของท่าน ( $\bar{X}=3.76$ ) ตามลำดับ

ด้านกระบวนการการตลาดของผู้ประกอบการธุรกิจสปา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.86$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจสปาส่วนใหญ่มีระดับการแนะนำผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ ในปีที่ผ่านมา ( $\bar{X}=3.64$ ) รองลงมาคือ ระดับการปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือบริการอย่างน้อย 1 ประการในปีที่ผ่านมา ( $\bar{X}=3.59$ ) ระดับการเกิดกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ เมื่อเทียบกับปีที่แล้ว ( $\bar{X}=3.56$ ) และสุดท้ายคือ ระดับการขยายกลุ่มผลิตภัณฑ์และบริการสู่ตลาดใหม่ ( $\bar{X}=3.56$ ) ตามลำดับ

ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการธุรกิจสปา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.92$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ระดับความสม่ำเสมอของคุณภาพการบริการของพนักงาน ( $\bar{X}=4.18$ ) รองลงมาคือ ระดับประสิทธิภาพของพนักงานในร้าน ( $\bar{X}=4.13$ ) ระดับการพัฒนาตนเองของพนักงานอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X}=4.07$ ) ระดับความรู้ความเข้าใจของพนักงานในร้านเรื่องคุณภาพการให้บริการ ( $\bar{X}=4.06$ ) ระดับการสอนงานและอบรมพนักงานอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X}=4.02$ ) ระดับการทำงานเป็นทีมของบุคลากร ( $\bar{X}=4.02$ ) ระดับการติดตามและควบคุมพนักงานในร้านให้ปฏิบัติงานตามคุณภาพการบริการ และระดับการชื่นชมการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงานและคุณภาพการบริการ ( $\bar{X}=4.00$ ) ระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อการทำงานในร้าน ( $\bar{X}=3.98$ ) ระดับความมีอิสระของพนักงานในการสร้างความพึงพอใจสูงสุดต่อลูกค้า ( $\bar{X}=3.96$ ) ระดับโอกาสก้าวหน้าของพนักงาน และระดับการให้สวัสดิการที่ดีแก่พนักงาน ( $\bar{X}=3.85$ ) ระดับการให้รางวัลแก่พนักงาน ( $\bar{X}=3.82$ ) และสุดท้ายคือ อัตราการลาออกของพนักงานในหนึ่งปีที่ผ่านมา ( $\bar{X}=2.79$ ) ตามลำดับ

ด้านการให้บริการแก่ลูกค้าของผู้ประกอบการธุรกิจสปา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.92$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจสปาส่วนใหญ่มีระดับความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า ( $\bar{X}=4.20$ ) รองลงมาคือ ระดับการใส่ใจลูกค้าและสร้างความพึงพอใจที่เกินความคาดหวัง ( $\bar{X}=4.19$ ) ระดับการปฏิบัติต่อลูกค้าทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ( $\bar{X}=4.17$ ) ระดับความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า ( $\bar{X}=4.16$ ) ระดับความสม่ำเสมอในการสำรวจความต้องการของลูกค้า ( $\bar{X}=4.12$ ) ระดับของการประเมินคุณภาพการบริการของร้านจากลูกค้า ( $\bar{X}=4.11$ ) ระดับการใช้บริการซ้ำของลูกค้า ( $\bar{X}=3.97$ ) ระดับการที่ลูกค้าแนะนำหรือบอกต่อให้คนรู้จักมาใช้บริการ ( $\bar{X}=3.83$ ) และสุดท้ายคือ อัตราของลูกค้าที่ผิดหวังจากการรับบริการและร้องเรียน ( $\bar{X}=2.51$ ) ตามลำดับ

ด้านความสัมพันธ์นอกองค์กรของผู้ประกอบการธุรกิจสปา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.37$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจสปาส่วนใหญ่มีอัตราการจ้างบุคลากรท้องถิ่น ( $\bar{X}=3.51$ ) รองลงมาคือ ระดับความสัมพันธ์อันดีกับสังคมและชุมชนท้องถิ่น ( $\bar{X}=3.50$ ) ระดับการมีกิจกรรมเพื่อสังคม ( $\bar{X}=3.31$ ) และสุดท้ายคือ ระดับของการมีเครือข่ายนอกองค์กร ( $\bar{X}=3.17$ ) ตามลำดับ

#### 4.1.1.4 ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

#### ตารางที่ 4.8 ปัญหาที่พบผู้ประกอบการธุรกิจสปา

ประเด็นปัญหา	จำนวน	ร้อยละ
การสื่อสารภาษาในบางภาษาที่ลูกค้าไม่สามารถสื่อสารกับเราได้	4	3.85
หาพนักงานใหม่ทดแทนได้ยาก	1	0.96
พนักงานลาออกบ่อยไม่ทน	1	0.96
พนักงานขาดความรู้	1	0.96
ร้านมีเป็นจำนวนมาก	6	5.77
ลูกค้าน้อย	39	37.50
การแข่งขันในช่วงฤดูกาลท่องเที่ยวสูง	2	1.92
หาพนักงานสปาที่มีคุณภาพยาก	2	1.92
พนักงานไม่เพียงพอ	12	11.54
บางครั้งลูกค้าสับสนระหว่างสปา กับ Massage	1	0.96
ราคาของบริการแต่ละสถานที่ไม่เท่ากัน	2	1.92
ควรส่งเสริมภาพลักษณ์ธุรกิจสปาให้ถูกต้อง	3	2.88
สปาในโรงแรมแตกต่างจากสปาที่บริหารด้วยตัวเองอย่างสิ้นเชิง	3	2.88
รายได้ไม่แน่นอน	2	1.92

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ประเด็นปัญหา	จำนวน	ร้อยละ
ภาวะทางการเมือง	2	1.92
มลภาวะทางสิ่งแวดล้อม	1	0.96
ความพึงพอใจของลูกค้า	2	1.92
เศรษฐกิจไม่ดี	19	18.27
ผลิตภัณฑ์ไม่เป็นที่พึงพอใจ	1	0.96
<b>รวม</b>	<b>104</b>	<b>100.00</b>

ตารางที่ 4.9 ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้อง

ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้อง	จำนวน	ร้อยละ
ควรมีนโยบายส่งเสริมสถานประกอบธุรกิจสปามากขึ้นกว่าเดิม	3	7.14
ควรมีการจัดอบรมบุคลากรด้านสปาและสร้างอาชีพธุรกิจสปามากขึ้น	7	16.67
กำหนดมาตรฐานของสปาด้วย	4	9.52
อบรมด้านภาษาให้มากขึ้น	3	7.14
ควรมีการให้คำนิยามและแบ่งประเภทของร้านนวดและสปาให้แตกต่างกันมากกว่านี้	1	2.38
ส่งเสริมธุรกิจสปามากขึ้นให้มีมาตรฐานมากกว่าเดิม	4	9.52
มีการศึกษาค้นคว้าวิจัยมากขึ้นเฉพาะด้านธุรกิจสปา	1	2.38
จัดโปรโมชั่น	2	4.76
การประชาสัมพันธ์	7	16.67
อยากให้มีการเข้มงวดและควบคุมธุรกิจที่แอบแฝงการค้าทางเพศ ในสถานประกอบการ	1	2.38
ควรมีข้อจำกัดในการขึ้นทะเบียนผู้ประกอบการ	1	2.38
ควรมีมาตรการหรือตัวบ่งชี้ในการตั้งราคา	3	7.14
ควรศึกษาและปฏิบัติให้มากกว่าก่อนเปิดธุรกิจ	3	7.14
ซื่อสัตย์ จริ่งใจ ตอบสนองความต้องการลูกค้า	1	2.38
ควรมีการร่วมมือกันในกลุ่มสปา เพื่อพัฒนาศักยภาพและการแข่งขันในโซนเศรษฐกิจนี้ เพื่อให้ไทยเป็นศูนย์กลางด้านการผ่อนคลายและสปาตัวจริง	1	2.38
<b>รวม</b>	<b>42</b>	<b>100.00</b>

#### 4.1.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน

##### 1) การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis)

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษาและวิจัยตั้งนั้นหลังจากการสำรวจข้อมูลด้วยแบบสอบถาม จึงนำมาทำการทดสอบความเหมาะสม และความสัมพันธ์ของโมเดลด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ที่ช่วยในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปร ในแต่ละองค์ประกอบ โดยงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยด้านสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจสปา

ตารางที่ 4.10 ค่า KMO และ Bartlett's Test of Sphericity สมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจสปา

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.966
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	52048.528
	Df	2278
	Sig.	.000

จากตารางที่ 4.10 สมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจสปา เมื่อทำการวิเคราะห์ปัจจัยด้วยวิธีการหมุนแกนด้วยวิธี Varimax พบว่า ผลทางสถิติที่ได้ คือ ค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure (KMO) เท่ากับ 0.966 ซึ่งค่าที่ได้เป็นตามเกณฑ์ที่ค่า KMO ต้องมากกว่า 0.50 และแสดงให้เห็นว่าในการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจนั้นมีความเหมาะสมกับข้อมูลที่มีอยู่ ประกอบกับผลการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity ควรมีค่าทางสถิติอย่างมีนัยสำคัญ (Sig.< .05) ซึ่งค่าที่ได้เท่ากับ .000 จึงสามารถสรุปได้ว่า ข้อมูลที่มีอยู่นั้นมีความเหมาะสมที่จะใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) (กริช แรงสุเนิน, 2554)

ตารางที่ 4.11 Rotated Component Matrix(a)

รหัส	สมรรถนะของ ผู้ประกอบการธุรกิจสปา	Component				
		1	2	3	4	5
F1.4.7	หาข้อมูลและมีความรู้ความเข้าใจในข้อ กฎหมายระหว่างประเทศ	.900				
F1.4.4	หาข้อมูลจนมีความรู้ความเข้าใจเรื่อง การตลาดระหว่างประเทศโดยเฉพาะ ประเทศในกลุ่มสมาชิกประชาคมอาเซียน	.882				
F1.4.9	หาข้อมูลและมีความรู้ในช่องทางด้านการ ลงทุนทำธุรกิจในกลุ่มประเทศสมาชิก ประชาคมอาเซียน	.877				
F1.4.3	มีโอกาสเจรจาธุรกิจระหว่างประเทศและ ประสบความสำเร็จ	.866				
F1.4.8	หาข้อมูลและมีความรู้ความเข้าใจหลักการ เงินระหว่างประเทศ	.859				
F1.4.5	มีประสบการณ์และความสามารถในการ ทำงานเป็นทีมงานระหว่างประเทศ	.854				
F1.4.6	ทักษะด้านภาษาในการทำธุรกิจระหว่าง ประเทศ	.821				
F1.4.2	หาข้อมูล วิเคราะห์และมีความเข้าใจ ระบบธุรกิจในต่างประเทศที่มีรูปแบบที่ หลากหลาย	.741				
F2.2.5	รู้จักและพัฒนาความสัมพันธ์กับนักลงทุน ท้องถิ่นในกลุ่มประเทศสมาชิกประชาคม อาเซียน	.680				
F1.4.1	หาข้อมูลและมีความเข้าใจวัฒนธรรมของ แต่ละประเทศในกลุ่มสมาชิกประชาคม อาเซียน	.658				
F3.1.3	มุ่งมั่นต่อเป้าหมายธุรกิจในระยะยาว		.714			
F3.2.2	แสวงหาการเรียนรู้ด้วยวิธีที่หลากหลาย		.694			

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

รหัส	สมรรถนะของ ผู้ประกอบการธุรกิจสปา	Component				
		1	2	3	4	5
F3.1.1	ทุ่มเทต่อการทำงาน		.688			
F3.2.3	พยายามเรียนรู้อย่างมากที่สุดเท่าที่จะ สามารถทำได้ในธุรกิจนี้		.675			
F3.1.2	มีพลังขับเคลื่อนภายในอย่างแรงกล้า เพื่อที่จะทำให้สำเร็จ		.650			
F3.1.4	ยอมให้ธุรกิจล้มเหลวไม่ได้		.621			
F3.2.5	ประยุกต์ใช้ทักษะความรู้ที่เรียนรู้ไปปฏิบัติ จริง		.620			
F3.2.1	มีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจที่ดำเนินการ อยู่		.599			
F3.2.4	ติดตามข่าวสารในวงการสปาอย่าง สม่ำเสมอ		.586			
F3.4.3	กระตุ้นตนเองให้ปฏิบัติงานในระดับที่ เหมาะสม		.539			
F3.4.2	รู้ข้อดีข้อเสียของตนเอง		.530			
F3.3.3	ยอมรับข้อผิดพลาดและพูดความจริงเสมอ กับผู้ที่เกี่ยวข้องเชิงธุรกิจ		.525			
F3.3.2	มุ่งมั่นต่อเป้าหมายธุรกิจในระยะยาว		.449			
F3.4.1	แสวงหาการเรียนรู้ด้วยวิธีที่หลากหลาย		.447			
F2.1.6	สร้างการมีส่วนร่วมและสร้างแรงบันดาลใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา			.701		
F2.1.5	สร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้บุคลากร ทำงานอย่างดีที่สุด			.687		
F2.1.7	สามารถแจกแจงแก่บุคลากรให้เห็นถึง ความก้าวหน้าในการทำงาน			.676		

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

รหัส	สมรรถนะของ ผู้ประกอบการธุรกิจสปา	Component				
		1	2	3	4	5
F2.1.8	มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสื่อสารความตั้งใจ ความคิด และ ความรู้สึกอย่างเปิดกว้างและตรงไปตรงมา			.667		
F2.1.3	สามารถจัดสรรงานให้เหมาะสมกับทีมงาน อย่างมีประสิทธิภาพและได้ประโยชน์ อย่างคุ้มค่า			.666		
F2.1.4	สามารถสอนวิธีการทำงานให้มี ประสิทธิภาพแก่บุคลากรและสร้าง สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของ บุคลากรอย่างต่อเนื่อง			.619		
F2.1.2	สามารถประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของ ทีมงานได้อย่างแม่นยำ			.613		
F2.1.1	มีความสามารถในการคัดเลือกบุคลากรที่ เหมาะสมและสามารถรักษาบุคลากรนั้นไว้			.587		
F2.1.9	เจรจากับผู้ร่วมงานโดยรับฟังและเปิดรับ ความคิดเห็นของทุกคน			.526		
F3.3.1	สามารถวิเคราะห์ข้อบกพร่องของตนเอง และนำไปปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ			.499		
F2.3.1	บุคลากรให้บริการอย่างเกินความ คาดหมายของลูกค้า			.455		
F3.3.4	ติดตามข่าวสารในวงการสปาอย่าง สม่ำเสมอ			.452		
F4.Q4	มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการใช้ ผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับการให้บริการส ปาแต่ละประเภท				.727	
F4.Q8	ธุรกิจสปาที่มีมาตรฐานการให้บริการ และ คุณภาพการให้บริการ และบุคลากรที่มีขีด ความสามารถ				.668	
F4.Q7	ธุรกิจสปาที่มีเอกลักษณ์ของประเทศ อาทิ เช่นการนวดไทย การใช้สมุนไพรไทย และ มีจุดเด่นด้านอภัยาศัยและมารยาทในการ ให้บริการ				.663	

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

รหัส	สมรรถนะของ ผู้ประกอบการธุรกิจสปา	Component				
		1	2	3	4	5
F4.Q2	มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการสร้าง สิ่งแวดล้อมในร้านสปาให้สอดคล้องกับ ภาพลักษณ์ของธุรกิจสปา				.652	
F4.Q5	มีความรู้ความเข้าใจถึงหัวใจและ กระบวนการของการให้บริการสปาแต่ละ ประเภทในร้านของท่านและสามารถ ปฏิบัติได้ทุกประเภทของการบริการที่มีใน ร้านของท่าน				.636	
F4.Q1	มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการสร้าง สิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมของร้านสปา				.635	
F4.Q6	ธุรกิจสปามีความพร้อมทั้งด้านบุคลากร สถานที่ และทรัพยากร				.624	
F4.Q3	มีความรู้ความเข้าใจเรื่องระบบและ กระบวนการของเครื่องมือและอุปกรณ์ใน การให้บริการสปาทุกประเภท				.594	
F1.1.2	กำหนดยุทธศาสตร์ โดยวางแผนและ ดำเนินการตามเป้าหมาย					.819
F1.1.3	ท่านใช้เป้าหมายเป็นแนวทางในการ กำหนดวิธีการทำงาน					.769
F1.1.1	ศึกษาข้อมูลรอบด้านก่อนลงทุนเปิดธุรกิจ เช่นกลุ่มเป้าหมาย สถานที่ตั้ง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจและอื่นๆ					.709
F1.1.4	วางแผนไว้ล่วงหน้าเสมอเพื่อรับมือกับ ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น					.704
F1.1.7	มีตัวชี้วัดความสำเร็จ (ถ้าไร) ของธุรกิจ ของท่านอย่างชัดเจน					.570
F1.1.6	การทีมงานบริหารจัดการและลูกทีมที่ดี					.508
F1.1.5	ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าโดยประหยัด เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดในแต่ละ สถานการณ์					.473

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

รหัส	สมรรถนะของ ผู้ประกอบการธุรกิจสปา	Component			
		6	7	8	9
F1.3.3	พยายามสร้างตราธุรกิจสปาของท่านให้เป็นที่รู้จัก และรักษาภาพลักษณ์ของธุรกิจ	.704			
F1.3.2	ทำการตลาดอย่างสม่ำเสมอ เช่น นามบัตร แผ่น พับ โปสเตอร์โฆษณาหน้าร้าน และภายในร้าน การส่งเสริมการขาย เป็นต้น	.662			
F1.3.4	แสวงหากลุ่มเป้าหมายการตลาดใหม่ๆ คู่ขนานกับ ชำระรักษาลูกค้าเดิมเอาไว้ให้ได้	.615			
F1.3.1	พยายามสร้างสรรค์รูปแบบ/เทคนิคสปาใหม่ๆ ที่ สามารถตอบสนองความต้องการและดึงให้ลูกค้า มาใช้บริการในร้านมากขึ้น	.504			
F1.3.5	กำหนดตำแหน่งที่มีคุณค่าในจิตใจลูกค้าได้อย่าง ชัดเจน อาทิเช่น คุณภาพการบริการดี สะอาด บรรยากาศดี พนักงานมีอัธยาศัยดี	.370			
F1.2.3	พยายามวิเคราะห์ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลง คู่แข่งชั้นลูกค้า สภาพแวดล้อมภายนอกและ ภายในที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ		.596		
F1.2.2	พยายามแก้ปัญหาเดิมด้วยวิธีใหม่และพยายาม แก้ปัญหาให้เป็นโอกาส		.556		
F1.2.4	ปรับธุรกิจของท่านตามการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมต่างประเทศเสมอ		.458		
F1.2.1	พยายามพิจารณาหาช่องทางการขยายธุรกิจที่ ก่อให้เกิดกำไรอยู่เสมอ		.440		
F1.2.5	พยายามพิจารณาหาธุรกิจสปาใหม่ๆที่สามารถ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อยู่เสมอ		.370		
F2.2.3	เปิดโอกาสในการจ้างงานแก่ชุมชนท้องถิ่น			.652	
F2.2.2	หน่วยงานของท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรมชุมชน			.651	
F2.2.4	มีเครือข่ายในอุตสาหกรรมภายนอกองค์กร			.645	
F2.2.1	พัฒนาความสัมพันธ์กับองค์กรการกุศล			.592	

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

รหัส	สมรรถนะของ ผู้ประกอบการธุรกิจสปา	Component			
		6	7	8	9
F2.3.2	สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการบริการโดยเฉพาะบุคคล				.538
F2.3.4	มีกระบวนการการประเมินคุณภาพการบริการของร้านจากมุมมองของลูกค้า				.500
F2.3.3	สามารถสร้างความภักดีของลูกค้าต่อธุรกิจสปา				.487

จากตารางที่ 4.12 ซึ่งเป็นปัจจัยด้านสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจสปา จากเดิม 4 ปัจจัยตามแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเมื่อนำมาวิเคราะห์ผลทางสถิติ ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ด้วยวิธีการหมุนแกนด้วยวิธี Varimax สามารถแบ่งออกเป็น 9 กลุ่มปัจจัย ดังนี้

**ปัจจัยที่ 1 สมรรถนะด้านธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมอาเซียน** ประกอบด้วยตัวแปรทั้งหมด 10 ประเด็น ซึ่งเป็นสมรรถนะด้านการการประกอบธุรกิจในระดับนานาชาติของผู้ประกอบการธุรกิจสปา ตามตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 ค่า Factor Loading สมรรถนะด้านธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมอาเซียน

ข้อความ	Factor Loading
หาข้อมูลและมีความรู้ความเข้าใจในข้อกำหนดระหว่างประเทศ	.900
หาข้อมูลจนมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการตลาดระหว่างประเทศโดยเฉพาะประเทศในกลุ่มสมาชิกประชาคมอาเซียน	.882
หาข้อมูลและมีความรู้ในช่องทางด้านการลงทุนทำธุรกิจในกลุ่มประเทศสมาชิกประชาคมอาเซียน	.877
มีโอกาสเจรจาธุรกิจระหว่างประเทศและประสบความสำเร็จ	.866
หาข้อมูลและมีความรู้ความเข้าใจหลักการเงินระหว่างประเทศ	.859
มีประสบการณ์และความสามารถในการทำงานเป็นทีมงานระหว่างประเทศ	.854
ทักษะด้านภาษาในการทำธุรกิจระหว่างประเทศ	.821
หาข้อมูล วิเคราะห์และมีความเข้าใจระบบธุรกิจในต่างประเทศที่มีรูปแบบที่หลากหลาย	.741
รู้จักและพัฒนาความสัมพันธ์กับนักลงทุนท้องถิ่นในกลุ่มประเทศสมาชิกประชาคมอาเซียน	.680
หาข้อมูลและมีความเข้าใจวัฒนธรรมของแต่ละประเทศในกลุ่มสมาชิกประชาคมอาเซียน	.658

**ปัจจัยที่ 2 สมรรถนะเชิงพฤติกรรม** ประกอบด้วยตัวแปรทั้งหมด 14 ประเด็น ซึ่งเป็นสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจสปาที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมภายในบุคคล ตามตารางที่ 4.13

**ตารางที่ 4.13** ค่า Factor Loading สมรรถนะเชิงพฤติกรรม

ข้อความ	Factor Loading
มุ่งมั่นต่อเป้าหมายธุรกิจในระยะยาว	.714
แสวงหาการเรียนรู้ด้วยวิธีที่หลากหลาย	.694
ทุ่มเทต่อการทำงาน	.688
พยายามเรียนรู้อย่างมากที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ในธุรกิจนี้	.675
มีพลังขับเคลื่อนภายในอย่างแรงกล้าเพื่อที่จะทำให้สำเร็จ	.650
ยอมให้ธุรกิจล้มเหลวไม่ได้	.621
ประยุกต์ใช้ทักษะความรู้ที่เรียนรู้ไปปฏิบัติจริง	.620
มีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจที่ดำเนินการอยู่	.599
ติดตามข่าวสารในวงการสปาอย่างสม่ำเสมอ	.586
กระตุ้นตนเองให้ปฏิบัติงานในระดับที่เหมาะสม	.539
รู้ข้อดีข้อเสียของตนเอง	.530
ยอมรับข้อผิดพลาดและพูดความจริงเสมอกับผู้ที่เกี่ยวข้องเชิงธุรกิจ	.525
มุ่งมั่นต่อเป้าหมายธุรกิจในระยะยาว	.449
แสวงหาการเรียนรู้ด้วยวิธีที่หลากหลาย	.447

**ปัจจัยที่ 3 สมรรถนะเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์** ประกอบด้วยตัวแปรทั้งหมด 12 ประเด็น ซึ่งเป็นสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจสปาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการพนักงานของธุรกิจสปา ตามตารางที่ 4.14

**ตารางที่ 4.14** ค่า Factor Loading สมรรถนะเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ข้อความ	Factor Loading
สร้างการมีส่วนร่วมและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา	.701
สร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้บุคลากรทำงานอย่างดีที่สุด	.687
สามารถแจกแจงแก่บุคลากรให้เห็นถึงความก้าวหน้าในการทำงาน	.676

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

ข้อความคำถาม	Factor Loading
มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพโดยสื่อสารความตั้งใจ ความคิด และความรู้สึกร้อยอย่างเปิดกว้างและตรงไปตรงมา	.667
สามารถจัดสรรงานให้เหมาะสมกับทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพและได้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า	.666
สามารถสอนวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพแก่บุคลากรและสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	.619
สามารถประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของทีมงานได้อย่างแม่นยำ	.613
มีความสามารถในการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมและสามารถรักษาบุคลากรนั้นไว้	.587
เจรจากับผู้ร่วมงานโดยรับฟังและเปิดรับความคิดเห็นของทุกคน	.526
สามารถวิเคราะห์ข้อบกพร่องของตนเองและนำไปปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ	.499
บุคลากรให้บริการอย่างเกินความคาดหวังของลูกค้า	.455
ติดตามข่าวสารในวงการสปาอย่างสม่ำเสมอ	.452

**ปัจจัยที่ 4 สมรรถนะเฉพาะของผู้ประกอบการสปา** ประกอบด้วยตัวแปรทั้งหมด 8 ประเด็น ซึ่งเป็นสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจสปาที่เกี่ยวข้องกับทักษะเฉพาะของการดำเนินงานธุรกิจสปา ตามตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 ค่า Factor Loading สมรรถนะเฉพาะของผู้ประกอบการสปา

ข้อความคำถาม	Factor Loading
มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการใช้ผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับการให้บริการสปาแต่ละประเภท	.727
ธุรกิจสปา มีมาตรฐานการให้บริการ และคุณภาพการให้บริการ และบุคลากรที่มีขีดความสามารถ	.668
ธุรกิจสปา มีเอกลักษณ์ของประเทศ อาทิ เช่น การนวดไทย การใช้สมุนไพรไทย และมีจุดเด่นด้านอภัยาศัยและมารยาทในการให้บริการ	.663
มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการสร้างสิ่งแวดล้อมในร้านสปาให้สอดคล้องกับภาพลักษณ์ของธุรกิจสปา	.652

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ข้อความคำถาม	Factor Loading
มีความรู้ความเข้าใจถึงหัวใจและกระบวนการของการให้บริการสปาแต่ละประเภทในร้านของท่านและสามารถปฏิบัติได้ทุกประเภทของการบริการที่มีในร้านของท่าน	.636
มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมของร้านสปา	.635
ธุรกิจสปามีความพร้อมทั้งด้านบุคลากร สถานที่ และทรัพยากร	.624
มีความรู้ความเข้าใจเรื่องระบบและกระบวนการของเครื่องมือและอุปกรณ์ในการให้บริการสปาทุกประเภท	.594

**ปัจจัยที่ 5 สมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์** ประกอบด้วยตัวแปรทั้งหมด 7 ประเด็น ซึ่งเป็นสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจสปาที่เกี่ยวข้องกับการวางยุทธศาสตร์หรือแผนการดำเนินงานของธุรกิจสปา ตามตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 ค่า Factor Loading สมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์

ข้อความคำถาม	Factor Loading
กำหนดยุทธศาสตร์ โดยวางแผนและดำเนินการตามเป้าหมาย	.819
ท่านใช้เป้าหมายเป็นแนวทางในการกำหนดวิธีการทำงาน	.769
ศึกษาข้อมูลรอบด้านก่อนลงทุนเปิดธุรกิจ เช่นกลุ่มเป้าหมาย สถานที่ตั้ง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจและอื่นๆ	.709
วางแผนไว้ล่วงหน้าเสมอเพื่อรับมือกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้น	.704
มีตัวชี้วัดความสำเร็จ (กำไร) ของธุรกิจของท่านอย่างชัดเจน	.570
การทีมงานบริหารจัดการและลูกทีมที่ดี	.508
ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าโดยประหยัดเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดในแต่ละสถานการณ์	.473

**ปัจจัยที่ 6 สมรรถนะด้านการบริหารการตลาด** ประกอบด้วยตัวแปรทั้งหมด 5 ประเด็น ซึ่งเป็นสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจสปาที่เกี่ยวข้องกับการทำ และการบริหารจัดการตลาดของธุรกิจสปา ตามตารางที่ 4.17

**ตารางที่ 4.17** ค่า Factor Loading สมรรถนะด้านการบริหารการตลาด

ข้อความ	Factor Loading
พยายามสร้างตราธุรกิจสปาให้เป็นที่รู้จักและรักษาภาพลักษณ์ของธุรกิจ	.704
ทำการตลาดอย่างสม่ำเสมอ เช่น นามบัตร แผ่นพับ โปสเตอร์โฆษณาหน้าร้าน และภายในร้าน การส่งเสริมการขาย เป็นต้น	.662
แสวงหากลุ่มเป้าหมายการตลาดใหม่ๆ คู่ขนานกับธำรงรักษาลูกค้าเดิมเอาไว้ให้ได้	.615
พยายามสร้างสรรค์รูปแบบ/เทคนิคสปาใหม่ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการและดึงให้ลูกค้ามาใช้บริการในร้านมากขึ้น	.504
กำหนดตำแหน่งที่มีคุณค่าในจิตใจลูกค้าได้อย่างชัดเจน อาทิเช่น คุณภาพการบริการดี สะอาด บรรยากาศดี พนักงานมีอัธยาศัยดี	.370

**ปัจจัยที่ 7 สมรรถนะเชิงแนวคิดธุรกิจและการวิเคราะห์โอกาส** ประกอบด้วยตัวแปรทั้งหมด 5 ประเด็น ซึ่งเป็นสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจสปาที่เกี่ยวข้องกับการการวิเคราะห์โอกาสในการดำเนินธุรกิจสปา ตามตารางที่ 4.18

**ตารางที่ 4.18** ค่า Factor Loading สมรรถนะเชิงแนวคิดธุรกิจและการวิเคราะห์โอกาส

ข้อความ	Factor Loading
พยายามวิเคราะห์ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงคู่แข่งชั้นลูกค้า สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ	.596
พยายามแก้ปัญหาเดิมด้วยวิธีใหม่และพยายามแก้ปัญหาให้เป็นโอกาส	.556
ปรับธุรกิจของท่านตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างประเทศเสมอ	.458
พยายามพิจารณาหาช่องทางการขยายธุรกิจที่ก่อให้เกิดกำไรอยู่เสมอ	.440
พยายามพิจารณาหาธุรกิจสปาใหม่ๆที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อยู่เสมอ	.370

**ปัจจัยที่ 8 สมรรถนะด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสร้างเครือข่าย** ประกอบด้วยตัวแปรทั้งหมด 4 ประเด็น ซึ่งเป็นสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจสปาที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ภาคธุรกิจตอบแทนให้กับสังคมและสร้างเครือข่ายระหว่างผู้ประกอบการ ตามตารางที่ 4.19

**ตารางที่ 4.19** ค่า Factor Loading สมรรถนะด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสร้างเครือข่าย

ข้อความคำถาม	Factor Loading
เปิดโอกาสในการจ้างงานแก่ชุมชนท้องถิ่น	.652
หน่วยงานของท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรมชุมชน	.651
มีเครือข่ายในอุตสาหกรรมภายนอกองค์กร	.645
พัฒนาความสัมพันธ์กับองค์กรการกุศล	.592

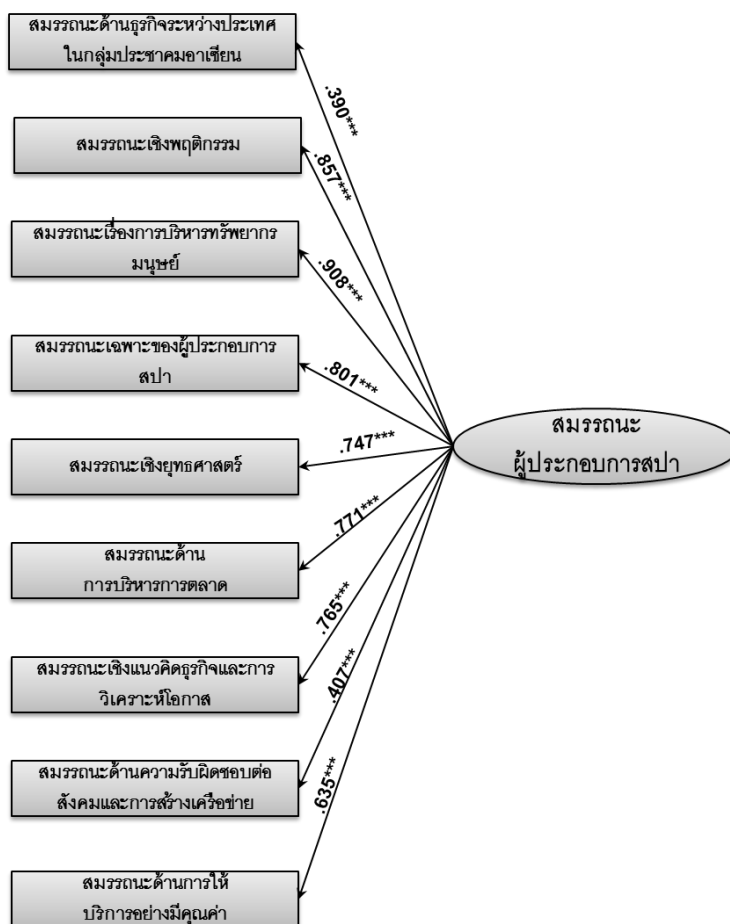
**ปัจจัยที่ 9 สมรรถนะด้านการให้บริการอย่างมีคุณค่า** ประกอบด้วยตัวแปรทั้งหมด 3 ประเด็น ซึ่งเป็นสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจสปาที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพการบริการของธุรกิจสปา ตามตารางที่ 4.20

**ตารางที่ 4.20** ค่า Factor Loading สมรรถนะด้านการให้บริการอย่างมีคุณค่า

ข้อความคำถาม	Factor Loading
สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการบริการโดยเฉพาะบุคคล	.538
มีกระบวนการการประเมินคุณภาพการบริการของร้านจากมุมมองของลูกค้า	.500
สามารถสร้างความภักดีของลูกค้าต่อธุรกิจสปา	.487

## 2) วิเคราะห์องค์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน หรือ Confirmatory Factor Analysis: CFA เป็นการวิเคราะห์เพื่อทดสอบความกลมกลืนของกรอบแนวคิดในการวิจัยตามที่ได้ศึกษาตามกรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้วยการปรับโมเดลตามหลักสถิติผ่านโปรแกรมวิเคราะห์ผลทางสถิติ AMOS ด้วยวิธีการเพิ่มเส้นความสัมพันธ์ (Correlation) ระหว่างปัจจัยเพื่อทดสอบความสอดคล้ององค์ประกอบของปัจจัยที่ศึกษา พร้อมด้วยดัชนีชี้วัดจากค่าทางสถิติตามเกณฑ์ที่ประกอบด้วย CMIN/DF ต้องมีค่า < 3 Goodness of Fit Index (GFI) ต้องมีค่า > 0.90 และ Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) ต้องมีค่า > 0.90 และ Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) ต้องมีค่า < 0.05 ตามภาพที่ 4.1



CMIN/df = 1.746      GFI = .989      AGFI = .968      RMSEA = .046

Note: \*\*\* $p < 0.001$ , \*\* $p < 0.01$ , \* $p < 0.05$

ภาพที่ 4.1 การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันผู้ประกอบการธุรกิจสปา

จากการวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ นั้นตามหลักในการพิจารณาผลทางสถิติที่มีค่า Factor Loading น้อยกว่า 0.5 รวมถึงค่า Factor Loading จากเดิม 4 กลุ่มปัจจัย และการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อยืนยันการวิเคราะห์เชิงสำรวจ สามารถระบุออกเป็นกลุ่มใหม่ทั้งสิ้น 9 กลุ่มปัจจัย ประกอบด้วย สมรรถนะด้านธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมอาเซียน สมรรถนะเชิงพฤติกรรม สมรรถนะเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะเฉพาะของผู้ประกอบการสปา สมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์ สมรรถนะด้านการบริหารการตลาด สมรรถนะเชิงแนวคิดธุรกิจและการวิเคราะห์โอกาส สมรรถนะด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสร้างเครือข่าย และสมรรถนะด้านการให้บริการอย่างมีคุณค่า ตามภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 สมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจสปา

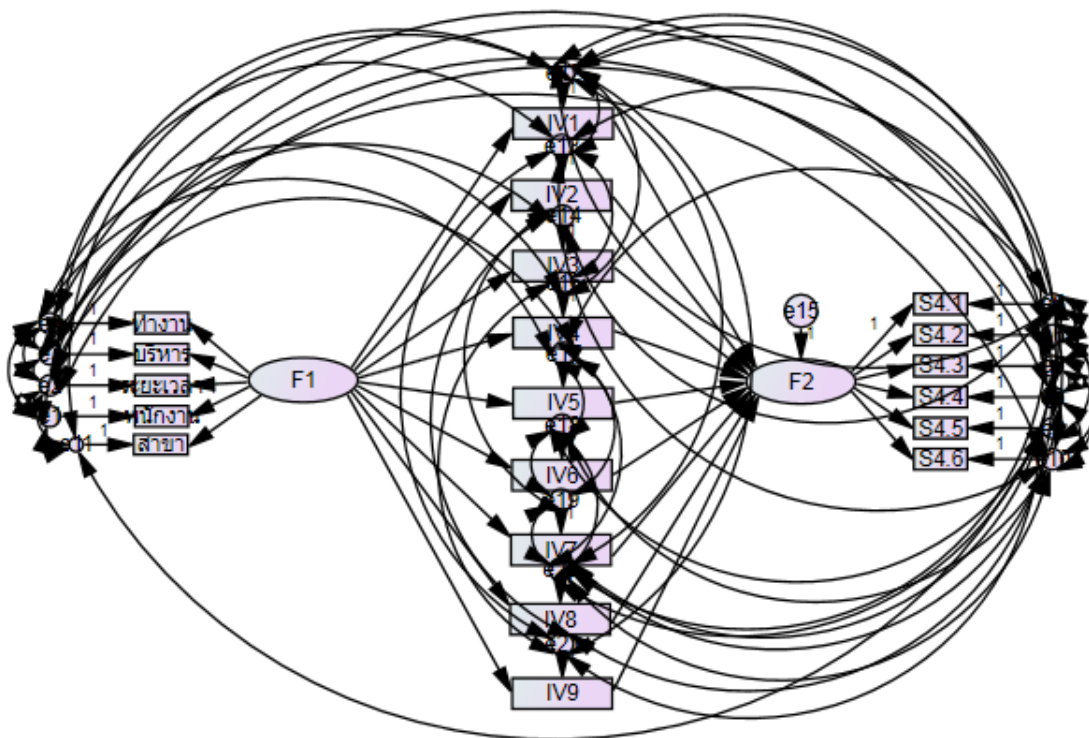
### 3) การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling)

การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) แสดงให้เห็นถึงการวิเคราะห์ภาพรวมของการวิจัยในขั้นสุดท้ายของระหว่างปัจจัยหรือตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัยที่ได้ศึกษาไว้ในข้างต้น เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ผลกระทบ หรืออิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมที่เกิดขึ้นของกรอบแนวคิดการวิจัยตามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวและบริการของประเทศไทยในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เพื่อเป็นการตั้งรับและเตรียมความพร้อมของผู้ประกอบการเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนอีกทั้งยังสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการในธุรกิจบริการ ผ่านการทดสอบความเชื่อมโยงและคาดการณ์ผลกระทบที่เกิดขึ้นผ่านการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ซึ่งในการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างนั้นจะถูกยอมรับได้เมื่อโมเดลนั้นมีค่าความเหมาะสมของโมเดล (Goodness-of-fit) โดยดัชนีชี้วัดโมเดลที่จะทำให้เกิดความสอดคล้องพอเหมาะพอดี (Fit) นั้น ต้องประกอบด้วยดัชนีชี้วัดจากค่าทางสถิติที่ประกอบด้วย  $CMIN/DF < 3$  ,  $GFI > 0.90$  ,  $AGFI > 0.90$  และ  $RMSEA < 0.05$  (Hallak, Brown and Lindsay, (2002) ตามแผนภาพที่ 4.2

เมื่อนำแบบจำลองที่ได้จากการวิเคราะห์วิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) และการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ตามสมมติฐานการวิจัย เพื่อให้ทราบถึงรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวและบริการของประเทศไทยด้วยการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างทั้งหมดตามกรอบแนวคิดของการวิจัย โดยวัดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งทางตรงและทางอ้อมด้วยการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) อีกทั้งยังเพื่อเป็นการยืนยันว่ากรอบแนวคิดการวิจัย (Research Model) โดยการเพิ่มเส้น Correlation ระหว่างคู่ปัจจัยที่มีค่า Correlation สูงแล้วสามารถแสดงแบบจำลองความสัมพันธ์และผลกระทบระหว่างตัวแปร ตามเกณฑ์ความเหมาะสมของโมเดล (Goodness-of-fit) โดยดัชนีชี้วัดโมเดลที่จะทำให้เกิดความสอดคล้องพอเหมาะพอดี (Fit) ตามค่าสถิติความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังรายละเอียดจากตารางที่ 4.21 และแผนภาพที่ 4.2

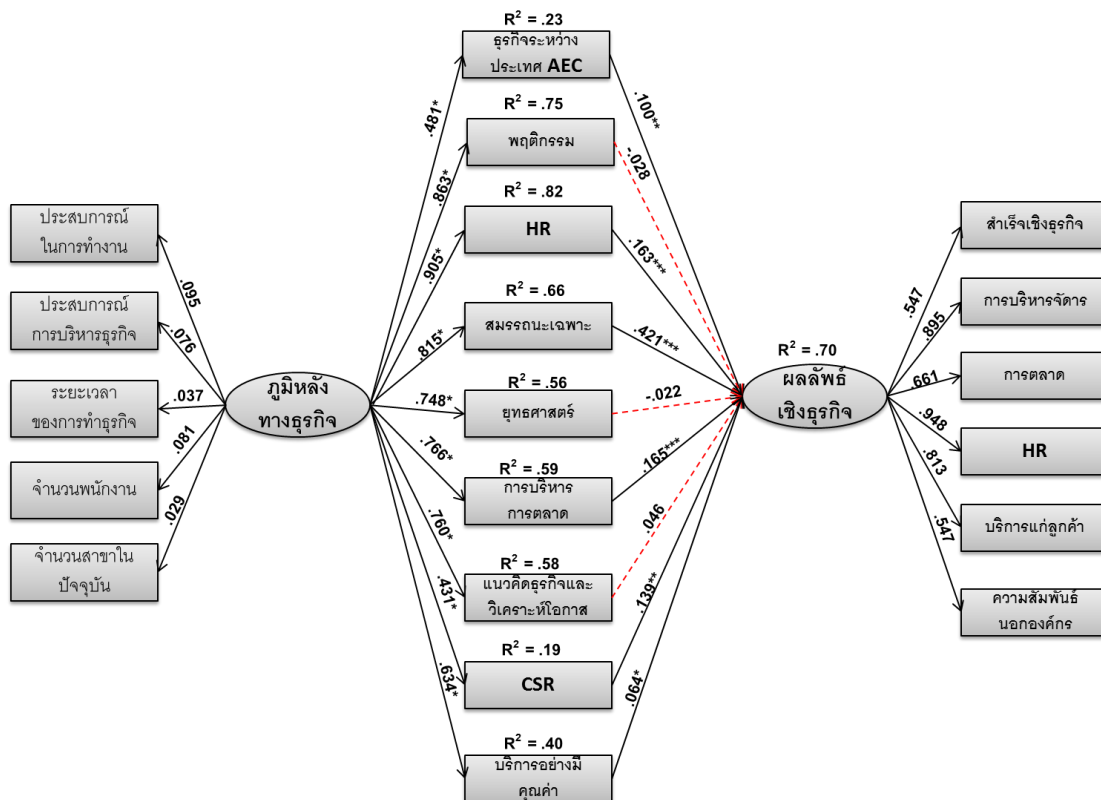
**ตารางที่ 4.21** ค่าสถิติความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจสปา

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ก่อนการปรับโมเดล		หลังการปรับโมเดล	
		ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
CMIN/df	< 3.00	21.960	ไม่ผ่านเกณฑ์	1.985	ผ่านเกณฑ์
P-Value of CMIN	< 0.05	.000	ผ่านเกณฑ์	.000	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	.586	ไม่ผ่านเกณฑ์	.976	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	.525	ไม่ผ่านเกณฑ์	.952	ผ่านเกณฑ์
AMSEA	< 0.05	.158	ไม่ผ่านเกณฑ์	.034	ผ่านเกณฑ์



ภาพที่ 4.2 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายในกรอบแนวคิดการวิจัย

จากการวิเคราะห์ด้วยเทคนิคแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) เพื่อทดสอบโมเดลในเชิงประจักษ์ที่แสดงผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมในตัวปัจจัยที่ในการศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวและบริการของประเทศไทยในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนสามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 4.3



CMIN/df = 1.985      GFI = .976      AGFI = .952      RMSEA = .034  
 Note: \*\*\* $p < 0.001$ , \*\* $p < 0.01$ , \* $p < 0.05$

ภาพที่ 4.3 สรุปผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

**ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย**

สมมติฐานที่ใช้ในการศึกษาและวิจัยเพื่อทดสอบความสำคัญในตัวแปรรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจสภาของประเทศไทยในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเพื่อทดสอบโมเดลเชิงประจักษ์ที่แสดงผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมระหว่างสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจสภาที่มีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์การดำเนินงานเชิงธุรกิจ ซึ่งสามารถอธิบายผลกระทบและอิทธิพลที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 70 ( $R^2 = .70$ ) โดยแบ่งเป็นสมมติฐานย่อย ดังนี้

สมมติฐานที่ 2 ลักษณะด้านภูมิหลังทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจสภาที่มีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อสมรรถนะด้านธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมอาเซียน สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 23 ( $R^2 = .23$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพันธมาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .481\*

สมมติฐานที่ 3 ลักษณะด้านภูมิหลังทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจสภาที่มีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อสมรรถนะเชิงพฤติกรรม สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 75 ( $R^2 = .75$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพันธมาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .863\*

สมมติฐานที่ 4 ลักษณะด้านภูมิหลังทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจสปา มีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อสมรรถนะเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 82 ( $R^2 = .82$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .905\*

สมมติฐานที่ 5 ลักษณะด้านภูมิหลังทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจสปา มีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อสมรรถนะเฉพาะของผู้ประกอบการสปา สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 66 ( $R^2 = .66$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .815\*

สมมติฐานที่ 6 ลักษณะด้านภูมิหลังทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจสปา มีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อสมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์ สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 56 ( $R^2 = .56$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .748\*

สมมติฐานที่ 7 ลักษณะด้านภูมิหลังทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจสปา มีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อสมรรถนะด้านการบริหารการตลาด สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 56 ( $R^2 = .59$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .766\*

สมมติฐานที่ 8 ลักษณะด้านภูมิหลังทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจสปา มีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อสมรรถนะเชิงแนวคิดธุรกิจและการวิเคราะห์โอกาส สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 58 ( $R^2 = .58$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .760\*

สมมติฐานที่ 9 ลักษณะด้านภูมิหลังทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจสปา มีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อสมรรถนะด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสร้างเครือข่าย สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 19 ( $R^2 = .19$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .431\*

สมมติฐานที่ 10 ลักษณะด้านภูมิหลังทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจสปา มีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อสมรรถนะด้านการให้บริการอย่างมีคุณค่า สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 40 ( $R^2 = .40$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .634\*

สมมติฐานที่ 11 สมรรถนะด้านธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมอาเซียนของผู้ประกอบการธุรกิจสปา มีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์เชิงธุรกิจ สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 23 ( $R^2 = .23$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .100\*\*

สมมติฐานที่ 12 สมรรถนะเชิงพฤติกรรมของผู้ประกอบการธุรกิจสปา ไม่ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์เชิงธุรกิจ สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 75 ( $R^2 = .75$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ -.028

สมมติฐานที่ 13 สมรรถนะเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการธุรกิจสปาที่มีอิทธิพลส่งผลต่อผลลัพธ์เชิงธุรกิจ สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 82 ( $R^2 = .82$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .163\*\*

สมมติฐานที่ 14 สมรรถนะเฉพาะของผู้ประกอบการสปาของผู้ประกอบการธุรกิจสปาที่มีอิทธิพลส่งผลต่อผลลัพธ์เชิงธุรกิจ สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 66 ( $R^2 = .66$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .421\*\*\*

สมมติฐานที่ 15 สมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์ของผู้ประกอบการสปาของผู้ประกอบการธุรกิจสปาไม่ส่งผลต่อผลลัพธ์เชิงธุรกิจ สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 56 ( $R^2 = .56$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ -.022

สมมติฐานที่ 16 สมรรถนะด้านการบริหารการตลาดของผู้ประกอบการสปาของผู้ประกอบการธุรกิจสปาที่มีอิทธิพลส่งผลต่อผลลัพธ์เชิงธุรกิจ สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 59 ( $R^2 = .59$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .165\*\*\*

สมมติฐานที่ 17 สมรรถนะเชิงแนวคิดธุรกิจและการวิเคราะห์โอกาสของผู้ประกอบการสปาของผู้ประกอบการธุรกิจสปาไม่ส่งผลต่อผลลัพธ์เชิงธุรกิจ สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 58 ( $R^2 = .58$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .048

สมมติฐานที่ 18 สมรรถนะด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสร้างเครือข่ายของผู้ประกอบการสปาของผู้ประกอบการธุรกิจสปาที่มีอิทธิพลส่งผลต่อผลลัพธ์เชิงธุรกิจ สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 19 ( $R^2 = .19$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .139\*\*\*

สมมติฐานที่ 19 สมรรถนะด้านการให้บริการอย่างมีคุณค่าของผู้ประกอบการสปาของผู้ประกอบการธุรกิจสปาที่มีอิทธิพลส่งผลต่อผลลัพธ์เชิงธุรกิจ สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 40 ( $R^2 = .40$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .064\*

4) ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง (Direct Effect) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) และอิทธิพลรวม (Total Effect) ในด้านต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจสปา ของประเทศไทยในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ดังตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.22 ขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

Factor	Direct Effect									Indirect Effect	Total Effect
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9		
ภูมิหลังทางธุรกิจ	.455	.479	.566	.488	.526	.547	.521	.392	.456	.329	4.759
ผลลัพธ์เชิงธุรกิจ	.046	-.022	.113	.304	-.013	.100	.029	.066	.038	-	0.661

จากตารางที่ 4.22 ขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของความสัมพันธเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจสปา ของประเทศไทยในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พบว่า

**อิทธิพลทางตรง (Direct Effect)** ในทางบวกที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทย ประกอบด้วย 9 ปัจจัย ประกอบด้วย สมรรถนะด้านธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมอาเซียน ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมีค่าเท่ากับ .455 สมรรถนะเชิงพฤติกรรม ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมีค่าเท่ากับ .479 สมรรถนะเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมีค่าเท่ากับ .566 สมรรถนะเฉพาะของผู้ประกอบการสปา ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมีค่าเท่ากับ .488 สมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์ ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมีค่าเท่ากับ .526 สมรรถนะด้านการบริหารการตลาด ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมีค่าเท่ากับ .547 สมรรถนะเชิงแนวคิดธุรกิจและการวิเคราะห์โอกาส ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมีค่าเท่ากับ .521 สมรรถนะด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสร้างเครือข่าย ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมีค่าเท่ากับ .392 และสมรรถนะด้านการให้บริการอย่างมีคุณค่า ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมีค่าเท่ากับ .456

**อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect)** ในทางบวกและทางลบที่ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์เชิงธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจสปา ที่ส่งผ่านสมรรถนะของผู้ประกอบการไปยังผลลัพธ์เชิงธุรกิจ โดยมีโดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .329

**อิทธิพลรวม (Total Effect)** ในทางบวกและทางลบที่ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์เชิงธุรกิจ โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยรวมสูงสุด คือ ภูมิหลังทางธุรกิจ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมเท่ากับ 4.759 รองลงมา คือ ผลลัพธ์เชิงธุรกิจ โดยมีโดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.661ตามลำดับ

## 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ-นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการสปา

### 4.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการสปา จำนวน 420 คน สามารถวิเคราะห์ผลได้ ดังนี้

4.2.1.1 ข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์ของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการสปา

ตารางที่ 4.23 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการสปา

ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์	จำนวน (n = 420 คน)	ร้อยละ
<b>จังหวัด</b>		
กรุงเทพมหานคร	226	53.81
เชียงใหม่	36	8.57
ภูเก็ต	55	13.10
สุราษฎร์ธานี (สมุย)	27	6.43
พังงา	3	0.71
สงขลา (หาดใหญ่)	3	0.71
ชลบุรี (พัทยา)	70	16.67
<b>ภูมิลำเนา</b>		
อเมริกัน	64	15.24
ยุโรป	153	36.43
เอเชีย	168	40.00
อื่นๆ	35	8.33
<b>เพศ</b>		
ชาย	181	43.10
หญิง	239	56.90
<b>อายุ</b>		
น้อยกว่า 20 ปี	20	4.76
20 - 35 ปี	230	54.76
36 - 50 ปี	127	30.24
51 ปี ขึ้นไป	43	10.24
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	81	19.29
ปริญญาตรี	269	64.05
สูงกว่าปริญญาตรี	70	16.67
<b>อาชีพ</b>		
นักเรียน/นักศึกษา	70	16.67
ธุรกิจส่วนตัว	152	36.19
รับราชการ	61	14.52
รัฐวิสาหกิจ	18	4.29
พนักงานบริษัทเอกชน	85	20.24
อื่นๆ	34	8.10

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์	จำนวน (n = 420 คน)	ร้อยละ
<b>รายได้เฉลี่ยต่อเดือน</b>		
ต่ำกว่า 2,000 USD	111	26.43
2,001 - 3,000 USD	116	27.62
3,001 - 4,000 USD	72	17.14
4,001 - 5,000 USD	61	14.52
5,001 - 6,000 USD	31	7.38
มากกว่า 6,001 USD ขึ้นไป	29	6.90
<b>รวม</b>	<b>420</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของนักท่องเที่ยวที่ใช้บริการสปา มีดังนี้

**จังหวัด** นักท่องเที่ยวที่ใช้บริการสปา ส่วนใหญ่อยู่ในกรุงเทพมหานคร (53.81%) รองลงมาเป็น ชลบุรี (พทยา) (16.67%) ภูเก็ต (13.10%) เชียงใหม่ (8.57%) สุราษฎร์ธานี (สมุย)(6.43%) และสุดท้าย คือ จังหวัดพังงาและสงขลา (0.71%) ตามลำดับ

**ภูมิลำเนา** นักท่องเที่ยวที่ใช้บริการสปา ส่วนใหญ่อยู่ในเอเชีย (40.00%) รองลงมา คือ เป็นยุโรป (36.43%) อเมริกา (15.24%) และสุดท้าย คือ อื่นๆ (8.33%) ตามลำดับ

**เพศ** นักท่องเที่ยวที่ใช้บริการสปา ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (56.90%) และรองลงมา คือ เป็นเพศชาย (43.10%) ตามลำดับ

**อายุ** นักท่องเที่ยวที่ใช้บริการสปา ส่วนใหญ่มีอายุ 20-35 ปี (54.76%) รองลงมา คือ มีอายุ 36-50 ปี (30.24%) อายุ 51 ปีขึ้นไป (10.24%) และสุดท้าย คือ อายุน้อยกว่า 20 ปี (4.76%) ตามลำดับ

**ระดับการศึกษา** นักท่องเที่ยวที่ใช้บริการสปา ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรี (64.05%) รองลงมา คือ มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี (19.29%) และสุดท้าย คือ การศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี (16.67%) ตามลำดับ

**อาชีพ** นักท่องเที่ยวที่ใช้บริการสปา ส่วนใหญ่ทำธุรกิจส่วนตัว (36.19%) รองลงมา คือ บริษัทเอกชน (20.24%) นักเรียน/นักศึกษา (16.67%) รับราชการ (14.52%) อื่นๆ (8.10%) และสุดท้าย คือ รัฐวิสาหกิจ (4.29%) ตามลำดับ

**รายได้เฉลี่ยต่อเดือน** นักท่องเที่ยวที่ใช้บริการสปา ส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ย 2,001-3,000 USD (27.62%) รองลงมา คือ มีรายได้เฉลี่ยต่ำกว่า 2,000 USD (26.43%) 3,001-4,000 USD (17.14%) 4,001-5,000 USD (14.52%) 5,001-6,000 USD (7.38%) และสุดท้าย คือ มีรายได้เฉลี่ยมากกว่า 6,001USD ขึ้นไป (6.90%) ตามลำดับ

4.4.1.2 ข้อมูลด้านพฤติกรรมกรรมการท่องเที่ยวในประเทศไทยของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการสปา

ตารางที่ 4.24 ความคิดเห็นด้านพฤติกรรมกรรมการท่องเที่ยวในประเทศไทยของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการสปา

พฤติกรรมกรรมการท่องเที่ยวในประเทศไทย	จำนวน (n = 420 คน)	ร้อยละ
<b>ประสบการณ์การเดินทางในประเทศไทย</b>		
มาเป็นครั้งแรก	109	25.95
2 - 5 ครั้ง	222	52.86
6 - 10 ครั้ง	63	15.00
มากกว่า 10 ครั้ง	26	6.19
<b>ระยะเวลาที่ใช้ท่องเที่ยวในประเทศไทย</b>		
1 - 7 วัน	187	44.52
8 - 14 วัน	100	23.81
15 - 21 วัน	56	13.33
22 - 30 วัน	36	8.57
มากกว่า 30 วัน	41	9.76
<b>ระยะเวลาที่ใช้ในการพักผ่อน</b>		
1 - 7 วัน	307	73.10
8 - 14 วัน	60	14.29
15 - 21 วัน	17	4.05
22 - 30 วัน	10	2.38
มากกว่า 30 วัน	26	6.19
<b>งบประมาณที่ใช้จ่ายในการท่องเที่ยวในประเทศไทย</b>		
ต่ำกว่า 300 USD	37	8.81
301 - 1000 USD	118	28.10
1001 - 2000 USD	98	23.33
2001 - 3000 USD	65	15.48
มากกว่า 3000 USD	102	24.29
<b>การเดินทางท่องเที่ยวในประเทศไทย</b>		
จัดการการเดินทางด้วยตนเอง	307	73.10
จัดการการเดินทางด้วยบริษัททัวร์	91	21.70
อื่นๆ	22	5.20

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

พฤติกรรมगतท่องเที่ยวในประเทศไทย	จำนวน (n = 420 คน)	ร้อยละ
<b>วัตถุประสงค์ในการเดินทางท่องเที่ยวในประเทศไทย</b>		
เพื่อพักผ่อน	237	56.43
เพื่อชมทัศนียภาพ	91	21.67
เพื่อสุขภาพ	3	0.71
เพื่อติดต่อกาน	39	9.29
เพื่อประชุมสัมมนา	13	3.10
เพื่อเยี่ยมญาติ / เพื่อน	13	3.10
เพื่อจับจ่ายใช้สอย	16	3.81
อื่นๆ	8	1.90
<b>บุคคลที่ร่วมเดินทางมาท่องเที่ยวไทย</b>		
มาคนเดียว	87	20.71
มากับเพื่อน	181	43.10
มากับที่ทำงาน	17	4.05
มากับครอบครัว	122	29.05
อื่นๆ	13	3.10
<b>จังหวัดที่เดินทางไปท่องเที่ยวในประเทศไทย</b>		
กรุงเทพมหานคร	324	30.98
เชียงใหม่	160	15.30
ชลบุรี (พัทยา)	123	11.76
กระบี่	104	9.94
พังงา	42	4.02
ภูเก็ต	173	16.54
สุราษฎร์ธานี (สมุย)	72	6.88
สงขลา (หาดใหญ่)	22	2.10
อื่นๆ	26	2.49

จากตารางที่ 4.24 พบว่า ข้อมูลด้านพฤติกรรมगतท่องเที่ยวในประเทศไทยของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการสปา

**ประสบการณ์การเดินทางในประเทศไทย** นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการสปาส่วนใหญ่เดินทางมา 2-5 ครั้ง (52.86%) รองลงมา คือ เดินทางมาเป็นครั้งแรก (25.95%) 6-10 ครั้ง (15.00%) และสุดท้าย คือ เดินทางมามากกว่า 10 ครั้ง (6.19%) ตามลำดับ

**ระยะเวลาที่ใช้ท่องเที่ยวในประเทศไทย** นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการสปา ส่วนใหญ่ระยะเวลาที่ท่องเที่ยว 1-7 วัน (44.52%) รองลงมา คือ ระยะเวลาที่ท่องเที่ยว 8-14 วัน (23.81%) 15-21 วัน (13.33%) มากกว่า 30 วัน (9.76%) และสุดท้าย คือ ระยะเวลาที่ท่องเที่ยว 22-30 วัน (8.57%) ตามลำดับ

**ระยะเวลาที่ใช้ในการพักผ่อน** นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการสปา ส่วนใหญ่ระยะเวลาที่พักผ่อน 1-7 วัน (73.10%) รองลงมา คือ ระยะเวลาที่พักผ่อน 8-14 วัน (14.29%) มากกว่า 30 วัน (6.19%) 15-21 วัน (4.05%) และสุดท้าย คือ ระยะเวลาที่พักผ่อน (2.38%) ตามลำดับ

**งบประมาณที่ใช้จ่ายในการท่องเที่ยวในประเทศไทย** นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการสปา ส่วนใหญ่ใช้จ่าย 301-1000 USD (28.10%) รองลงมา คือ ใช้จ่าย มากกว่า 3000 USD (24.29%) 1001-2000 USD (23.33%) 2001-3000 USD (15.48%) และสุดท้าย คือ ใช้จ่าย ต่ำกว่า 300 USD (8.81%) ตามลำดับ

**การเดินทางท่องเที่ยวในประเทศไทย** นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการสปา ส่วนใหญ่จัดการการเดินทางด้วยตนเอง (73.10%) รองลงมา คือ จัดการการเดินทางด้วยบริษัททัวร์ (21.70%) และสุดท้าย คือ อื่นๆ (5.20%) ตามลำดับ

**วัตถุประสงค์ในการเดินทางท่องเที่ยวประเทศไทย** นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการสปา ส่วนใหญ่เพื่อพักผ่อน (56.43%) รองลงมา คือ เพื่อชมทัศนียภาพ (21.67%) เพื่อติดต่อกาน (9.29%) เพื่อใช้จ่ายใช้สอย (3.81%) เพื่อประชุมสัมมนาและเพื่อเยี่ยมญาติ / เพื่อน (3.10%) อื่นๆ (1.90%) และสุดท้าย คือ เพื่อสุขภาพ (0.71%) ตามลำดับ

**บุคคลที่ร่วมเดินทางมาท่องเที่ยวไทย** นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการสปา ส่วนใหญ่มากับเพื่อน (43.10%) รองลงมา คือ มากับครอบครัว (29.05%) มาคนเดียว (20.71%) มากับที่ทำงาน (4.05%) และสุดท้าย คือ อื่นๆ (3.10%) ตามลำดับ

**จังหวัดที่เดินทางไปท่องเที่ยวในประเทศไทย** นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการสปา ส่วนใหญ่เดินทางไปท่องเที่ยวในกรุงเทพมหานคร (30.98%) รองลงมา คือ เดินทางไปท่องเที่ยวในภูเก็ต (16.54%) เชียงใหม่ (15.30%) ชลบุรี (พัทยา) (11.76%) กระบี่ (9.94%) สุราษฎร์ธานี (สมุย) (6.88%) พังงา (4.02%) อื่นๆ (2.49%) และสุดท้าย คือ จังหวัดสงขลา (หาดใหญ่) (2.10%) ตามลำดับ

4.2.1.3 ข้อมูลด้านพฤติกรรมการเลือกใช้บริการธุรกิจสปาในประเทศไทย  
ของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการสปา

ตารางที่ 4.25 ความคิดเห็นด้านพฤติกรรมการเลือกใช้บริการธุรกิจสปาในประเทศไทยของ  
นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการสปา

พฤติกรรมการเลือกท่องเที่ยวในประเทศไทย	จำนวน (n = 420 คน)	ร้อยละ
ประสบการณ์ในการใช้บริการธุรกิจสปาในต่างประเทศ		
ไม่มี	208	49.50
มี	212	50.50
จำนวนครั้งในการใช้บริการธุรกิจสปาในต่างประเทศ		
1 - 5 ครั้ง	378	90.00
6 - 10 ครั้ง	28	6.67
10 - 15 ครั้ง	3	0.71
มากกว่า 15 ครั้ง	11	2.62
ระยะเวลาที่ใช้บริการธุรกิจสปาในประเทศไทย		
1 - 7 ครั้ง	378	90.00
8 - 14 ครั้ง	22	5.23
15 - 20 ครั้ง	2	0.48
21 - 30 ครั้ง	3	0.71
มากกว่า 30 ครั้ง	15	3.58
ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อครั้ง		
น้อยกว่า 1,000 บาท	274	65.34
1,001-2,000 บาท	95	22.61
2,001-3,000 บาท	22	5.24
3,001-4,000 บาท	6	1.43
4,000 บาทขึ้นไป	23	5.84
การบริการสปาที่นิยมในประเทศ		
การบำรุงดูแลผิวหน้า	43	10.20
การบำรุงดูแลผิวกาย	347	82.60
การบำรุงดูแลเส้นผม	12	2.90
อื่นๆ	18	4.30

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

พฤติกรรมทางเลือกท่องเที่ยวในประเทศไทย	จำนวน (n = 420 คน)	ร้อยละ
<b>ข้อมูลที่รับรู้เกี่ยวกับสปา</b>		
โทรศัพท์จกการโฆษณา	17	2.50
อินเทอร์เน็ต	134	19.80
โบว์ชัวร์	95	14.00
นิตยสาร/วารสาร	61	9.00
หนังสือพิมพ์	30	4.40
เพื่อนแนะนำ	134	19.80
เครือข่ายออนไลน์ เช่น เฟสบุ๊ก	60	8.80
ทวีตเตอร์ อินสตาแกรม	9	1.30
เดินผ่านหน้าร้านด้วยตนเอง	122	18.00
อื่นๆ	16	2.40
<b>ประเภทสปาที่ชอบในประเทศ</b>		
น้ำพุร้อน สปา	75	11.50
คลับ สปา	60	9.20
โรงแรมและ รีสอร์ท สปา	150	22.90
เดสตีเนชั่น สปา	70	10.70
เดย์ สปา	225	34.40
เมดิคอน สปา	69	10.50
สปา บนเรือสำราญ	6	0.90

จากตารางที่ 4.25 พบว่า ข้อมูลด้านพฤติกรรมทางเลือกใช้บริการธุรกิจสปาในประเทศไทยของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการสปา มีดังนี้

**ประสบการณ์ในการใช้บริการธุรกิจสปาในต่างประเทศ** นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการสปาส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการใช้บริการธุรกิจสปาในต่างประเทศ (50.50%) และสุดท้าย คือ ไม่มีประสบการณ์ในการใช้บริการธุรกิจสปาในต่างประเทศ (49.50%) ตามลำดับ

**จำนวนครั้งในการใช้บริการธุรกิจสปาในต่างประเทศ** นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการสปา ส่วนใหญ่ ใช้บริการธุรกิจสปาในประเทศ 1- 5 ครั้ง (90.00%) รองลงมา คือ 6-10 ครั้ง(6.67%) มากกว่า 15 ครั้ง (2.62%) และสุดท้าย คือ 10-15 ครั้ง (0.71%) ตามลำดับ

**ระยะเวลาที่ใช้บริการธุรกิจสปาในประเทศไทย** นักท่องเที่ยวผู้ใช้ บริการสปา ส่วนใหญ่ใช้บริการธุรกิจสปาในประเทศไทย 1 - 7 ครั้ง (90.00%) รองลงมา คือ 8- 14 ครั้ง (5.23%) มากกว่า 30 ครั้ง (3.58%) 21 - 30 ครั้ง (0.71%) และสุดท้าย คือ 15 - 20 ครั้ง (0.48%) ตามลำดับ

**ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อครั้ง** นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการสปา ส่วนใหญ่ใช้ จ่ายเฉลี่ยน้อยกว่า 1,000 บาท (65.34%) รองลงมา คือ 1,001-2,000 บาท (22.61%) 4,000 บาท ขึ้นไป (5.84%) 2,001-3,000 บาท (5.24%) และสุดท้าย คือ 3,001-4,000 บาท (1.43%) ตามลำดับ

**การบริการสปาที่นิยมในประเทศ** นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการสปา ส่วนใหญ่นิยมการบำรุงดูแลผิวกาย (82.60%) รองลงมา คือ การบำรุงดูแลผิวหน้า(10.20%) อื่นๆ (4.30%) และสุดท้าย คือ การบำรุงดูแลเส้นผม (2.90%) ตามลำดับ

**ข้อมูลที่รับรู้เกี่ยวกับสปา** นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการสปา ส่วนใหญ่รับรู้ข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต และเพื่อนแนะนำ (19.80%) รองลงมา คือ เดินผ่านหน้าร้านด้วยตนเอง (18.00%) โบว์ชัวร์ (14.00%) นิตยสาร/วารสาร (9.00%) เครือข่ายออนไลน์ เช่น เฟสบุ๊ก (8.80%) หนังสือพิมพ์ (4.40%) โทรทัศน์จากการโฆษณา (2.50%) อื่นๆ (2.40%)และสุดท้าย คือ ทีวีเตอร์ อินสตาแกรม (1.30%) ตามลำดับ

**ประเภทสปาที่ชอบในประเทศ** นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการสปา ส่วนใหญ่ชอบสปาแบบเดย์ สปา (34.40%) รองลงมา คือ โรงแรมและ รีสอร์ท สปา (22.90%) น้ำพุร้อน สปา (11.50%) เดสติเนชั่น สปา (10.70%) เมติคอน สปา (10.50%) คลับ สปา (9.20%) และสุดท้าย คือ สปา บนเรือสำราญ (0.90%) ตามลำดับ

## 4.2.1.4 ข้อมูลด้านผลลัพธ์ทางธุรกิจ

ตารางที่ 4.26 ความคิดเห็นด้านผลลัพธ์ทางธุรกิจ

ปัจจัยการรับรู้ของนักท่องเที่ยว ผู้ใช้บริการธุรกิจสปา	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
<b>ปัจจัยการรับรู้ด้านบรรยากาศ</b>	<b>4.13</b>	<b>0.56</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>
1.มีภาพลักษณ์ที่เหมาะสม	4.16	0.69	มาก	3
2.ความโดดเด่นและสวยงามเรื่องการตกแต่ง ภายนอกและภายใน	4.08	0.73	มาก	6
3.บรรยากาศที่ดี สงบ ผ่อนคลาย	4.21	0.75	มากที่สุด	2
4.การใช้เครื่องหอมเพื่อให้เกิดสัมผัสด้านกลิ่นที่ เหมาะสม	4.15	0.71	มาก	4
5.การเปิดดนตรีที่เหมาะสมต่อการให้บริการ	4.07	0.88	มาก	7
6.การแยกส่วนให้บริการประเภทต่างๆของร้านมี ความเหมาะสม	4.05	0.77	มาก	8
7.อุปกรณ์และเครื่องใช้ในร้านมีความสะอาด	4.22	0.74	มากที่สุด	1
8.ทำเลที่ตั้งของสปาแห่งนี้มีความสะดวก	4.08	0.80	มาก	5
<b>ปัจจัยการรับรู้ด้านกระบวนการการบริหาร จัดการและการตลาด</b>	<b>3.98</b>	<b>0.56</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>
1.เป็นร้านที่มีชื่อเสียงรู้จักเป็นอย่างดี	3.60	0.99	มาก	8
2.ใช้เทคโนโลยีเข้ามาประกอบการให้บริการ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด	3.78	0.92	มาก	7
3.พยายามควบคุมกระบวนการให้บริการ อย่างสูงสุด	4.00	0.76	มาก	4
4.เปิดโอกาสให้ท่านวิจารณ์ ดี ชม การให้บริการ	3.91	0.87	มาก	5
5.ใช้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพในการให้บริการ	4.02	0.76	มาก	3
6.ราคาค่าบริการสมเหตุสมผลกับสิ่งที่ได้รับ	4.07	0.71	มาก	1
7.มีการส่งเสริมการตลาดที่สามารถสร้างแรงจูงใจ ให้มาใช้บริการ	3.79	0.80	มาก	6
8.เวลาปิด-เปิดให้บริการมีความเหมาะสม	4.07	0.67	มาก	2

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

ปัจจัยการรับรู้ของนักท่องเที่ยว ผู้ใช้บริการธุรกิจสปา	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
ปัจจัยการรับรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการให้บริการแก่ลูกค้า	4.17	0.53	มาก	-
1.มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการให้บริการอย่างมี คุณภาพ	4.10	0.63	มาก	9
2.มีความน่าเชื่อถือด้านการบำบัดให้แก่ผู้มาใช้ บริการ	4.15	0.91	มาก	5
3.มีประสิทธิภาพและมีความเป็นมืออาชีพในการ ให้บริการ	4.20	0.67	มาก	2
4.สำรวจความต้องการของท่านก่อนให้บริการ	4.10	0.73	มาก	8
5.ให้คำแนะนำด้านผลิตภัณฑ์และประเภทของ การบริการที่เหมาะสม	3.95	0.81	มาก	10
6.ให้บริการแก่ท่านตามที่ท่านต้องการตาม รายการที่กำหนด	4.12	0.67	มาก	7
7.ทำให้รู้สึกว่าเป็นบุคคลพิเศษ	4.12	0.72	มาก	6
8.รักษาความสะอาดส่วนบุคคลได้เป็นอย่างดีและ มีบุคลิกน่ามอง	4.17	0.68	มาก	4
9.มีความสุภาพอ่อนน้อม	4.27	0.63	มากที่สุด	1
10.มีประสิทธิภาพและมีความเป็นมืออาชีพใน การให้บริการ	4.20	0.66	มาก	3

จากตารางที่ 4.27 พบว่า นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการสปา มีปัจจัยการรับรู้ด้านบรรยากาศโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.26$ ) เมื่อพิจารณารายปัจจัย พบว่า

ปัจจัยการรับรู้ด้านบรรยากาศของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการสปา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.13$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการสปา ส่วนใหญ่อุปกรณ์และเครื่องใช้ในร้านมีความสะอาด ( $\bar{X}=4.22$ ) รองลงมา คือ บรรยากาศที่ดี สงบ ผ่อนคลาย ( $\bar{X}=4.21$ ) มีภาพลักษณ์ที่เหมาะสม ( $\bar{X}=4.16$ ) การใช้เครื่องหอม เพื่อให้เกิดสัมผัสด้านกลิ่นที่เหมาะสม ( $\bar{X}=4.15$ ) ทำเลที่ตั้งของสปาแห่งนี้มีความสะดวกและความโดดเด่นและสวยงามเรื่องการตกแต่งภายนอกและภายใน ( $\bar{X}=4.08$ ) การเปิดดนตรีที่เหมาะสมต่อการให้บริการ ( $\bar{X}=4.07$ ) และสุดท้าย คือ การแยกส่วนให้บริการประเภทต่างๆของร้านมีความเหมาะสม ( $\bar{X}=4.05$ ) ตามลำดับ

ปัจจัยการรับรู้ด้านกระบวนการการบริหารจัดการและการตลาดของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการสปา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.98$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการสปา ส่วนใหญ่ราคาค่าบริการสมเหตุสมผลกับสิ่งที่ได้รับ และเวลาปิด-เปิดให้บริการมีความเหมาะสม ( $\bar{X}=4.07$ ) รองลงมา คือ การใช้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพในการให้บริการ ( $\bar{X}=4.02$ ) พยายามควบคุมกระบวนการให้บริการอย่างสูงสุด ( $\bar{X}=4.00$ ) เปิดโอกาสให้ท่านวิจารณ์ ทิ ชม การให้บริการ ( $\bar{X}=3.91$ ) มีการส่งเสริมการตลาดที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้มาใช้บริการ ( $\bar{X}=3.79$ ) ใช้เทคโนโลยีเข้ามาประกอบการให้บริการเพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด ( $\bar{X}=3.78$ ) และสุดท้าย คือ เป็นร้านที่มีชื่อเสียงรู้จักเป็นอย่างดี ( $\bar{X}=3.60$ ) ตามลำดับ

ปัจจัยการรับรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการให้บริการแก่ลูกค้าของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการสปา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.17$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการสปา ส่วนใหญ่มีความสุภาพอ่อนน้อม ( $\bar{X}=4.27$ ) รองลงมา คือ มีประสิทธิภาพและมีความเป็นมืออาชีพในการให้บริการ และมีประสิทธิภาพและมีความเป็นมืออาชีพในการให้บริการ ( $\bar{X}=4.20$ ) รักษาความสะอาดส่วนบุคคลได้เป็นอย่างดีและมีบุคลิกน่ามอง ( $\bar{X}=4.17$ ) มีความน่าเชื่อถือด้านการบำบัดให้แก่ผู้มาใช้บริการ ( $\bar{X}=4.15$ ) ทำให้รู้สึกว่าเป็นบุคคลพิเศษและให้บริการแก่ท่านตามที่ท่านต้องการตามรายการที่กำหนด ( $\bar{X}=4.12$ ) สำนวจความต้องการของท่านก่อนให้บริการและมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการให้บริการอย่างมีคุณภาพ ( $\bar{X}=4.10$ ) และสุดท้าย คือ ให้คำแนะนำด้านผลิตภัณฑ์และประเภทของการบริการที่เหมาะสม ( $\bar{X}=3.95$ ) ตามลำดับ

4.2.1.5 ข้อมูลด้านความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการสปา

ตารางที่ 4.27 ความคิดเห็นด้านความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการสปา

ปัจจัยความพึงพอใจของนักท่องเที่ยว ผู้ให้บริการธุรกิจสปา	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
ความพึงพอใจ	4.11	0.49	มาก	-
1.มีความพึงพอใจต่อพนักงานของร้านสปา	4.18	0.58	มาก	2
2.มีความพึงพอใจต่อรูป รส กลิ่น และเสียงของร้านสปา	4.12	0.59	มาก	5
3.มีความพึงพอใจต่อภาพรวมในการให้บริการของร้านสปา	4.16	0.65	มาก	3

ตารางที่ 4.27 (ต่อ)

ปัจจัยความพึงพอใจของนักท่องเที่ยว ผู้ใช้บริการธุรกิจสปา	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
4.สร้างความพึงพอใจเกินความคาดหวัง	4.18	0.72	มาก	1
5.เทียบกับร้านสปาที่ท่านเคยใช้บริการในประเทศไทย สปาแห่งนี้เป็นร้านที่พึงพอใจมากที่สุด	3.93	0.71	มาก	7
6.การมาใช้บริการที่สปาแห่งนี้มีความคุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น	4.07	0.68	มาก	6
7.เลือกร้านที่ถูกต้องและเหมาะสม	4.15	0.65	มาก	4

จากตารางที่ 4.28 พบว่า นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการสปาที่มีปัจจัยความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.11$ ) เมื่อพิจารณารายปัจจัย พบว่า นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการสปา ส่วนใหญ่สร้างความพึงพอใจเกินความคาดหวังและมีความพึงพอใจต่อพนักงานของร้านสปา ( $\bar{X}=4.18$ ) รองลงมา คือ มีความพึงพอใจต่อภาพรวมในการให้บริการของร้านสปา ( $\bar{X}=4.16$ )เลือกร้านที่ถูกต้องและเหมาะสม ( $\bar{X}=4.15$ )มีความพึงพอใจต่อรูป รส กลิ่น และเสียงของร้านสปา ( $\bar{X}=4.12$ ) การมาใช้บริการที่สปาแห่งนี้มีความคุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น ( $\bar{X}=4.07$ ) และสุดท้าย คือ เทียบกับร้านสปาที่ท่านเคยใช้บริการในประเทศไทย สปาแห่งนี้เป็นร้านที่พึงพอใจมากที่สุด ( $\bar{X}=3.93$ ) ตามลำดับ

#### 4.2.1.6 ข้อมูลด้านความภักดีของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการสปา

ตารางที่ 4.28 ความคิดเห็นด้านความภักดีของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการสปา

ปัจจัยความความภักดีของผู้ใช้บริการต่อธุรกิจ สปา	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
ความภักดีของผู้ใช้บริการ	4.07	0.65	มาก	-
1.ทุกครั้งที่มีโอกาสจะกลับมาใช้บริการสปาที่ร้าน	4.04	0.78	มาก	5
2.ประทับใจทุกครั้งที่ได้สปาที่ร้านนี้	4.05	0.74	มาก	3
3.ปรารถนาที่กลับมาใช้บริการซ้ำอีก	4.08	0.75	มาก	2
4.ปรารถนาที่จะแนะนำและบอกต่อให้คนรู้จักมาใช้บริการ	4.12	0.79	มาก	1
5.ถ้าให้เลือกรับบริการร้านสปาอีกครั้งจะเลือกร้านสปาแห่งนี้เป็นร้านแรก	4.04	0.81	มาก	4

จากตารางที่ 4.29 พบว่า นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการสปา มีปัจจัยความ  
ความภักดีของผู้ใช้บริการต่อธุรกิจสปา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.07$ ) เมื่อพิจารณารายปัจจัย  
พบว่า นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการสปา ส่วนใหญ่ ประารถนาที่จะแนะนำและบอกต่อให้คน  
รู้จักมาใช้บริการ ( $\bar{X}=4.12$ ) รองลงมา คือ ประารถนาที่กลับมาใช้บริการซ้ำอีก ( $\bar{X}=4.08$ ) ประทับใจ  
ทุกครั้งที่ได้สปาที่ร้านนี้ ( $\bar{X}=4.05$ ) และสุดท้าย คือ ถ้าให้เลือกใช้บริการร้านสปาอีกครั้งจะเลือกสปา  
แห่งนี้เป็นร้านแรก และทุกครั้งที่มีโอกาสจะกลับมาใช้บริการสปาที่ร้านนี้ ( $\bar{X}=4.04$ ) ตามลำดับ

#### 4.2.1.7 ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ตารางที่ 4.29 ปัญหาที่พบในนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการสปา

ประเด็นปัญหาที่พบ	จำนวน	ร้อยละ
ปัญหาด้านภาษาคนไทยไม่สามารถพูดภาษาอังกฤษได้	9	22.50
เกี่ยวกับความสะอาดและคุณภาพของสินค้าและบริการ	1	2.50
ควรมีสปาบริการอยู่ในโรงแรม	4	10.00
สมบูรณ์แบบ	1	2.50
สปาผู้ให้บริการนวดแรงรู้สึกไม่ผ่อนคลาย	5	12.50
ความแตกต่างด้านราคาของแต่ละแหล่ง	3	7.50
ไม่เคยใช้บริการสปาในกรุงเทพมหานคร	1	2.50
ไม่สะอาด	2	5.00
พนักงานผู้ให้บริการพูดคุยกันเองระหว่างให้บริการ	1	2.50
พนักงานผู้ให้บริการมีทักษะไม่เพียงพอ	2	5.00
สปาบางที่มีคุณภาพและบริการที่ดี	6	15.00
รอเข้ารับบริการนานกว่าครึ่งชั่วโมง	5	12.50
<b>รวม</b>	<b>40</b>	<b>100.00</b>

ตารางที่ 4.30 ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้อง

ข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ
การเข้ารับบริการที่ราคาแพงกว่า จะได้รับบริการที่สะดวกสบายมาก ขึ้นสถานที่ และอาคารสำหรับใช้บริการสปาที่ดีมากขึ้น	3	6.98
ได้รับแพ็คเกจเข้าใช้บริการมาจากเพื่อนและได้รับบริการที่ดีจากสปา	2	4.65
ความหลากหลายให้เลือกให้บริการ	3	6.98
บริการดี	10	23.25
ควรมีการอบรมภาษาอังกฤษเบื้องต้นให้พนักงานผู้ให้บริการ	11	25.58
ความสะอาดต้องมาเป็นอันดับแรก	7	16.28

ตารางที่ 4.30 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ
ความเป็นมืออาชีพในการให้บริการ	2	4.65
สปาควรมีผลิตภัณฑ์จากธรรมชาติที่หลากหลายเพื่อให้บริการลูกค้า	3	6.98
เพลงที่เปิดในสปาควรมีเหมาะสมกับสปา	2	4.65
รวม	43	100.00

#### 4.4.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน

##### 1) การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis)

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษาและวิจัยดังนั้นหลังจากการสำรวจข้อมูลด้วยแบบสอบถาม จึงนำมาทำการทดสอบความเหมาะสม และความสัมพันธ์ของโมเดลด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ที่ช่วยในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปร ในแต่ละองค์ประกอบ โดยงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยด้านผลลัพธ์ทางธุรกิจสปาในมุมมองของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการสปา

ตารางที่ 4.31 ค่า KMO และ Bartlett's Test of Sphericity สมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจสปา

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.932
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5211.504
	Df	325
	Sig.	.000

จากตารางที่ 4.31 ปัจจัยด้านผลลัพธ์ทางธุรกิจสปาในมุมมองของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการสปา เมื่อทำการวิเคราะห์ปัจจัยด้วยวิธีการหมุนแกนด้วยวิธี Varimax พบว่า ผลทางสถิติที่ได้ คือ ค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure (KMO) เท่ากับ 0.932 ซึ่งค่าที่ได้เป็นตามเกณฑ์ที่ค่า KMO ต้องมากกว่า 0.50 และแสดงให้เห็นว่าในการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจนั้นมีความเหมาะสมกับข้อมูลที่มีอยู่ ประกอบกับผลการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity ครมมีค่าทางสถิติอย่างมีนัยสำคัญ (Sig.< .05) ซึ่งค่าที่ได้เท่ากับ .000 จึงสามารถสรุปได้ว่า ข้อมูลที่มีอยู่นั้นมีความเหมาะสมที่จะใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) (กรีซ แรงสุเนิน, 2554)

ตารางที่ 4.32 Rotated Component Matrix(a)

รหัส	ปัจจัยด้านผลลัพธ์ทางธุรกิจสปา ในประเทศไทย	Component				
		1	2	3	4	5
S4.F1.1	สปาแห่งนี้มีภาพลักษณ์ที่เหมาะสม	.794				
S4.F1.2	สปาแห่งนี้มีความโดดเด่นและสวยงาม เรื่องการตกแต่งภายนอกและภายใน	.772				
S4.F1.3	สปาแห่งนี้มีบรรยากาศที่ดี สงบ ผ่อน คลาย	.724				
S2.F1.4	สปาแห่งนี้มีการใช้เครื่องหอมเพื่อให้ เกิดสัมผัสด้านกลิ่นที่เหมาะสม	.682				
S4.F1.6	สปาแห่งนี้ได้มีการเปิดดนตรีที่ เหมาะสมต่อการให้บริการ	.619				
S4.F1.5	การแยกส่วนให้บริการประเภทต่างๆ ของร้านมีความเหมาะสม	.575				
S4.F1.7	อุปกรณ์และเครื่องใช้ในร้านมีความ สะอาด	.557				
S4.F1.8	ทำเลที่ตั้งของสปาแห่งนี้มีความสะดวก	.533				
S4.F2.4	สปาแห่งนี้ได้เปิดโอกาสให้ท่านวิจารณ์ ติ ชม การให้บริการ		.715			
S4.F2.5	สปาแห่งนี้ใช้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพใน การให้บริการ		.664			
S4.F2.7	มีการส่งเสริมการตลาดที่สามารถสร้าง แรงจูงใจให้ท่านมาใช้บริการ		.635			
S4.F2.3	สปาแห่งนี้ได้พยายามควบคุม กระบวนการการให้บริการอย่างสูงสุด		.598			
S4.F2.8	เวลาปิด-เปิดให้บริการมีความ เหมาะสม		.595			
S4.F2.6	ราคาค่าบริการสมเหตุสมผลกับสิ่งที่ ท่านได้รับ		.512			
S4.F3.9	พนักงานมีความสุภาพอ่อนน้อม			.742		
S4.F3.8	พนักงานรักษาความสะอาดส่วนบุคคล ได้เป็นอย่างดีและมีบุคลิกน่ามอง			.667		
S4.F3.7	พนักงานทำให้ท่านรู้สึกว่าคุณเป็น บุคคลพิเศษ			.586		

ตารางที่ 4.32 (ต่อ)

รหัส	ปัจจัยด้านผลลัพธ์ทางธุรกิจสปา ในประเทศไทย	Component				
		1	2	3	4	5
S4.F3.6	พนักงานให้บริการแก่ท่านตามที่ท่าน ต้องการตามรายการที่กำหนด			.577		
S4.F3.3	พนักงานมีประสิทธิภาพและมีความ เป็นมืออาชีพในการให้บริการ				.753	
S4.F3.2	พนักงานมีความน่าเชื่อถือด้านการ บำบัดให้แก่ผู้มาใช้บริการ				.678	
S4.F3.1	พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการ ให้บริการอย่างมีคุณภาพ				.674	
S4.F3.4	พนักงานได้สำรวจความต้องการของ ท่านก่อนให้บริการ				.543	
S4.F3.5	พนักงานได้ให้คำแนะนำด้านผลิตภัณฑ์ และประเภทของการบริการที่ เหมาะสม					.715
S4.F2.1	สปาแห่งนี้เป็นร้านที่มีชื่อเสียงท่านรู้จัก เป็นอย่างดี					.601
S4.F2.2	สปาแห่งนี้ได้ใช้เทคโนโลยีเข้ามา ประกอบการให้บริการเพื่อให้เกิดความ พึงพอใจสูงสุด					.567

จากตารางที่ 4.32 ซึ่งเป็นปัจจัยด้านผลลัพธ์ทางธุรกิจร้านอาหารในมุมมองของนักท่องเที่ยวผู้ใช้บริการจากเดิม 4 ปัจจัยตามแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเมื่อนำมาวิเคราะห์ผลทางสถิติปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ด้วยวิธีการหมุนแกนด้วยวิธี Varimax สามารถแบ่งออกเป็น 5 กลุ่มปัจจัยแต่มีการรวมและกระจายปัจจัย ดังนี้

**ปัจจัยที่ 1 ผลลัพธ์เชิงธุรกิจด้านบรรยากาศ** ประกอบด้วยตัวแปรทั้งหมด 8 ประเด็น ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับด้านสิ่งแวดล้อมและที่ตั้งโดยรอบของร้านอาหาร ดังตารางที่ 4.33

ตารางที่ 4.33 ค่า Factor Loading ผลลัพธ์เชิงธุรกิจด้านบรรยากาศ

ข้อความ	Factor Loading
สปาแห่งนี้มีภาพลักษณ์ที่เหมาะสม	.794
สปาแห่งนี้มีความโดดเด่นและสวยงามเรื่องการตกแต่งภายนอกและภายใน	.772
สปาแห่งนี้มีบรรยากาศที่ดี สงบ ผ่อนคลาย	.724
สปาแห่งนี้มีการใช้เครื่องหอมเพื่อให้เกิดสัมผัสด้านกลิ่นที่เหมาะสม	.682
สปาแห่งนี้ได้มีการเปิดดนตรีที่เหมาะสมต่อการให้บริการ	.619
การแยกส่วนให้บริการประเภทต่างๆของร้านมีความเหมาะสม	.575
อุปกรณ์และเครื่องใช้ในร้านมีความสะอาด	.557
ทำเลที่ตั้งของสปาแห่งนี้มีความสะดวก	.533

ปัจจัยที่ 2 ผลลัพธ์เชิงธุรกิจด้านส่วนประสมการตลาด ประกอบด้วยตัวแปรทั้งหมด 6 ประเด็น ซึ่งเป็นปัจจัยที่นำเครื่องมือทางการตลาดที่ธุรกิจนำมาใช้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาดเครื่องมือทางการตลาด ดังตารางที่ 4.34

ตารางที่ 4.34 ค่า Factor Loading ผลลัพธ์เชิงธุรกิจด้านส่วนประสมการตลาด

ข้อความ	Factor Loading
สปาแห่งนี้ได้เปิดโอกาสให้ท่านวิจารณ์ ดี ชม การให้บริการ	.715
สปาแห่งนี้ใช้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพในการให้บริการ	.664
มีการส่งเสริมการตลาดที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้ท่านมาใช้บริการ	.635
สปาแห่งนี้ได้พยายามควบคุมกระบวนการให้บริการอย่างสูงสุด	.598
เวลาปิด-เปิดให้บริการมีความเหมาะสม	.595
ราคาค่าบริการสมเหตุสมผลกับสิ่งที่ท่านได้รับ	.512

ปัจจัยที่ 3 ผลลัพธ์เชิงธุรกิจด้านการให้บริการที่มีคุณภาพ ประกอบด้วยตัวแปรทั้งหมด 4 ประเด็น เป็นปัจจัยด้านบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวผู้ใช้บริการ ดังตารางที่ 4.35

ตารางที่ 4.35 ค่า Factor Loading ผลลัพธ์เชิงธุรกิจด้านการให้บริการที่มีคุณภาพ

ข้อความ	Factor Loading
พนักงานมีความสุขพออ่อนน้อม	.742
พนักงานรักษาความสะอาดส่วนบุคคลได้เป็นอย่างดีและมีบุคลิกน่ามอง	.667
พนักงานทำให้ท่านรู้สึกว่าคุณเป็นบุคคลพิเศษ	.586
พนักงานให้บริการแก่ท่านตามที่ท่านต้องการตามรายการที่กำหนด	.577

ปัจจัยที่ 4 ผลลัพธ์เชิงธุรกิจด้านความเชี่ยวชาญของพนักงาน ประกอบด้วยตัวแปรทั้งหมด 4 ประเด็น เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะ และประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานผู้ให้บริการจนเกิดเป็นความเชี่ยวชาญในการให้บริการ ดังตารางที่ 4.36

ตารางที่ 4.36 ค่า Factor Loading ผลลัพธ์เชิงธุรกิจด้านความเชี่ยวชาญของพนักงาน

ข้อความ	Factor Loading
พนักงานมีประสิทธิภาพและมีความเป็นมืออาชีพในการให้บริการ	.753
พนักงานมีความน่าเชื่อถือด้านการบำบัดให้แก่ผู้มาใช้บริการ	.678
พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการให้บริการอย่างมีคุณภาพ	.674
พนักงานได้สำรวจความต้องการของท่านก่อนให้บริการ	.543

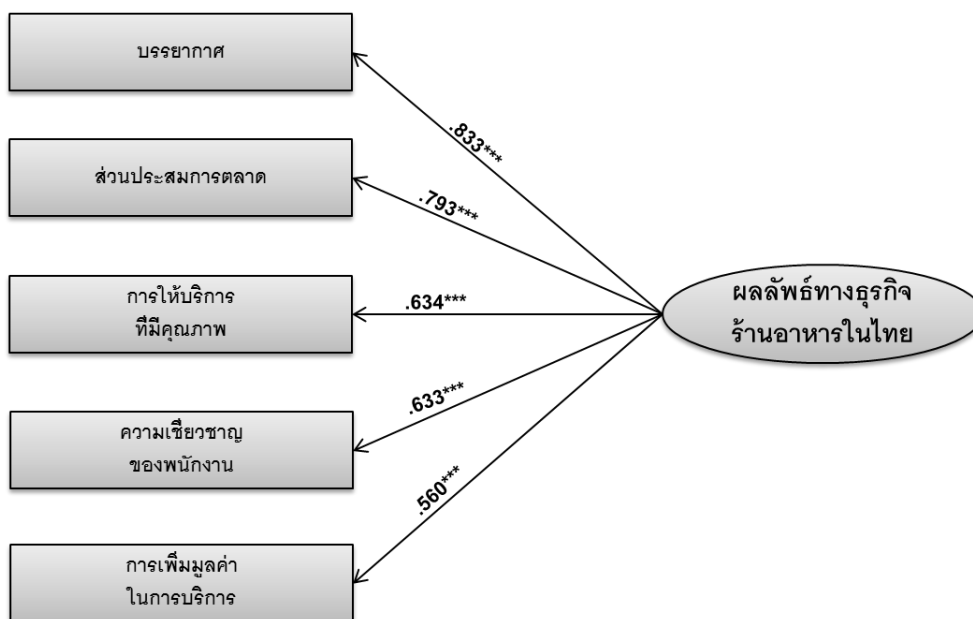
ปัจจัยที่ 5 ผลลัพธ์เชิงธุรกิจด้านการเพิ่มมูลค่าในการบริการ ประกอบด้วยตัวแปรทั้งหมด 3 ประเด็น เป็นปัจจัยที่ช่วยให้การบริการมีคุณค่าและนำมาสู่คุณภาพ ของการบริการที่มีมูลค่า ดังตารางที่ 4.37

ตารางที่ 4.37 ค่า Factor Loading ผลลัพธ์เชิงธุรกิจด้านการเพิ่มมูลค่าในการบริการ

ข้อความ	Factor Loading
พนักงานได้ให้คำแนะนำด้านผลิตภัณฑ์และประเภทของการบริการที่เหมาะสม	.715
สปาแห่งนี้เป็นที่ร้านที่มีชื่อเสียงท่านรู้จักเป็นอย่างดี	.601
สปาแห่งนี้ได้ใช้เทคโนโลยีเข้ามาประกอบการให้บริการเพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด	.567

## 2) การวิเคราะห์ห้ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน หรือ Confirmatory Factor Analysis: CFA เป็นการวิเคราะห์เพื่อทดสอบความกลมกลืนของกรอบแนวคิดในการวิจัยตามที่ได้ศึกษาตามกรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้วยการปรับโมเดลตามหลักสถิติผ่านโปรแกรมวิเคราะห์ผลทางสถิติ AMOS ด้วยวิธีการเพิ่มเส้นความสัมพันธ์ (Correlation) ระหว่างปัจจัยเพื่อทดสอบความสอดคล้ององค์ประกอบของปัจจัยที่ศึกษา พร้อมด้วยดัชนีชี้วัดจากค่าทางสถิติตามเกณฑ์ที่ประกอบด้วย CMIN/DF ต้องมีค่า < 3 Goodness fo Fit Index (GFI) ต้องมีค่า >0.90 และ Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) ต้องมีค่า >0.90 และ Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) ต้องมีค่า <0.05 ตามภาพที่ 4.39



CMIN/df = 1.314    GFI = .998    AGFI = .981    RMSEA = .027

Note: \*\*\* $p < 0.001$ , \*\* $p < 0.01$ , \* $p < 0.05$

ภาพที่ 4.4 การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันผลลัพธ์ทางธุรกิจสปาในมุมมองของนักท่องเที่ยวผู้ใช้บริการ

จากการวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ นั้นตามหลักในการพิจารณาผลทางสถิติตามมาตรฐานการพิจารณาค่าทางสถิติ จากเดิม 3 กลุ่มปัจจัย และการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อยืนยันการวิเคราะห์เชิงสำรวจ โดยมีการรวมปัจจัยและแยกกระจายปัจจัยออกเป็นกลุ่มใหม่ทั้งสิ้น 5 กลุ่มปัจจัย ประกอบด้วย ผลลัพธ์เชิงธุรกิจด้านบรรยากาศ ผลลัพธ์เชิงธุรกิจด้านส่วนประสมการตลาด ผลลัพธ์เชิงธุรกิจด้านการให้บริการที่มีคุณภาพ ผลลัพธ์เชิงธุรกิจด้านความเชี่ยวชาญของพนักงาน และผลลัพธ์เชิงธุรกิจด้านการเพิ่มมูลค่าในการบริการ ตามภาพที่ 4.5



ภาพที่ 4.5 ผลลัพธ์ทางธุรกิจสปาในประเทศไทย

### 3) การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling)

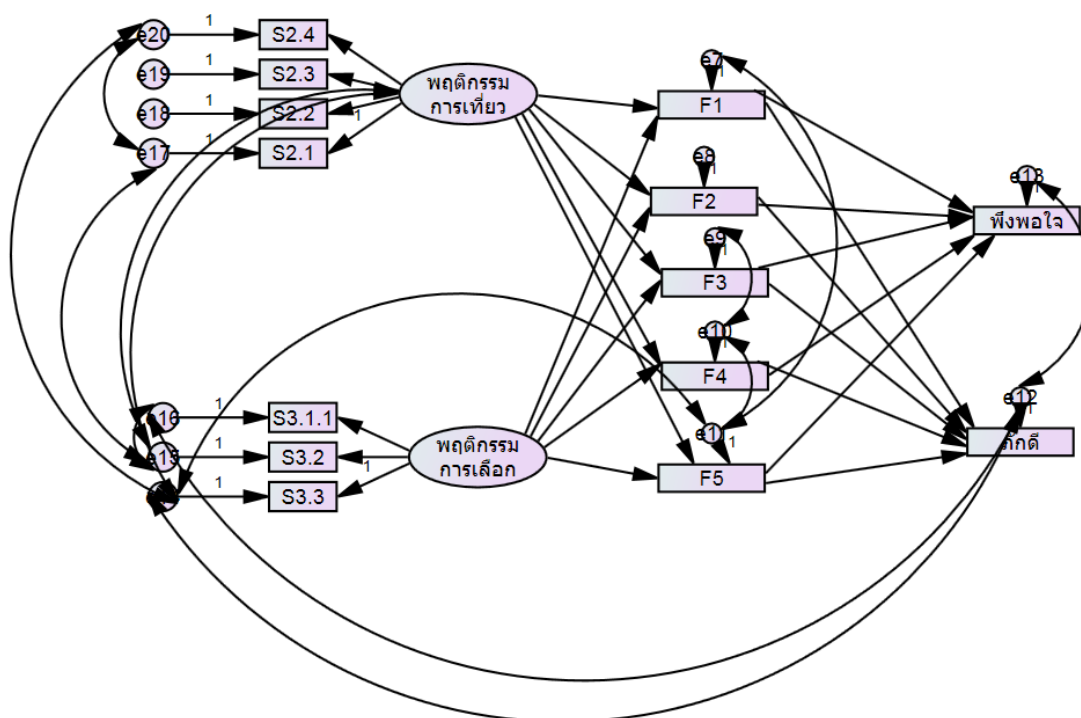
การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) แสดงให้เห็นถึงการวิเคราะห์ภาพรวมของการวิจัยในขั้นสุดท้ายของระหว่างปัจจัยหรือตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัยที่ได้ศึกษาไว้ในข้างต้น เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ผลกระทบ หรืออิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมที่เกิดขึ้นของกรอบแนวคิดการวิจัยตามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวและบริการของประเทศไทยในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เพื่อเป็นการตั้งรับและเตรียมความพร้อมของผู้ประกอบการเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน อีกทั้งยังสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการในธุรกิจบริการ ผ่านการทดสอบความเชื่อมโยงและคาดการณ์ผลกระทบที่เกิดขึ้นผ่านการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ซึ่งในการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างนั้นจะถูกยอมรับได้เมื่อโมเดลนั้นมีค่าความเหมาะสมของโมเดล (Goodness-of-fit) โดยดัชนีชี้วัดโมเดลที่จะทำให้เกิดความสอดคล้องพอเหมาะพอดี (Fit) นั้น ต้องประกอบด้วยดัชนีชี้วัดจากค่าทางสถิติที่ประกอบด้วย  $CMIN/DF < 3$  ,  $GFI > 0.90$  ,  $AGFI > 0.90$  และ  $RMSEA < 0.05$  (Hallak, Brown and Lindsay, (2002) ตามแผนภาพที่ 4.8

เมื่อนำแบบจำลองที่ได้จากการวิเคราะห์หิวเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) และการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ตามสมมติฐานการวิจัย เพื่อให้ทราบถึงรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการ

ธุรกิจท่องเที่ยวและบริการของประเทศไทยด้วยการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างทั้งหมดตามกรอบแนวคิดของการวิจัย โดยวัดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งทางตรงและทางอ้อมด้วยการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) อีกทั้งยังเพื่อเป็นการยืนยันว่ากรอบแนวคิดการวิจัย (Research Model) โดยการเพิ่มเส้น Correlation ระหว่างคู่ปัจจัยที่มีค่า Correlation สูงแล้วสามารถแสดงแบบจำลองความสัมพันธ์และผลกระทบระหว่างตัวแปร ตามเกณฑ์ความเหมาะสมของโมเดล (Goodness-of-fit) โดยดัชนีชี้วัดโมเดลที่จะทำให้เกิดความสอดคล้องพอเหมาะพอดี (Fit) ตามค่าสถิติความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังรายละเอียดจากตารางที่ 4.38 และแผนภาพที่ 4.8

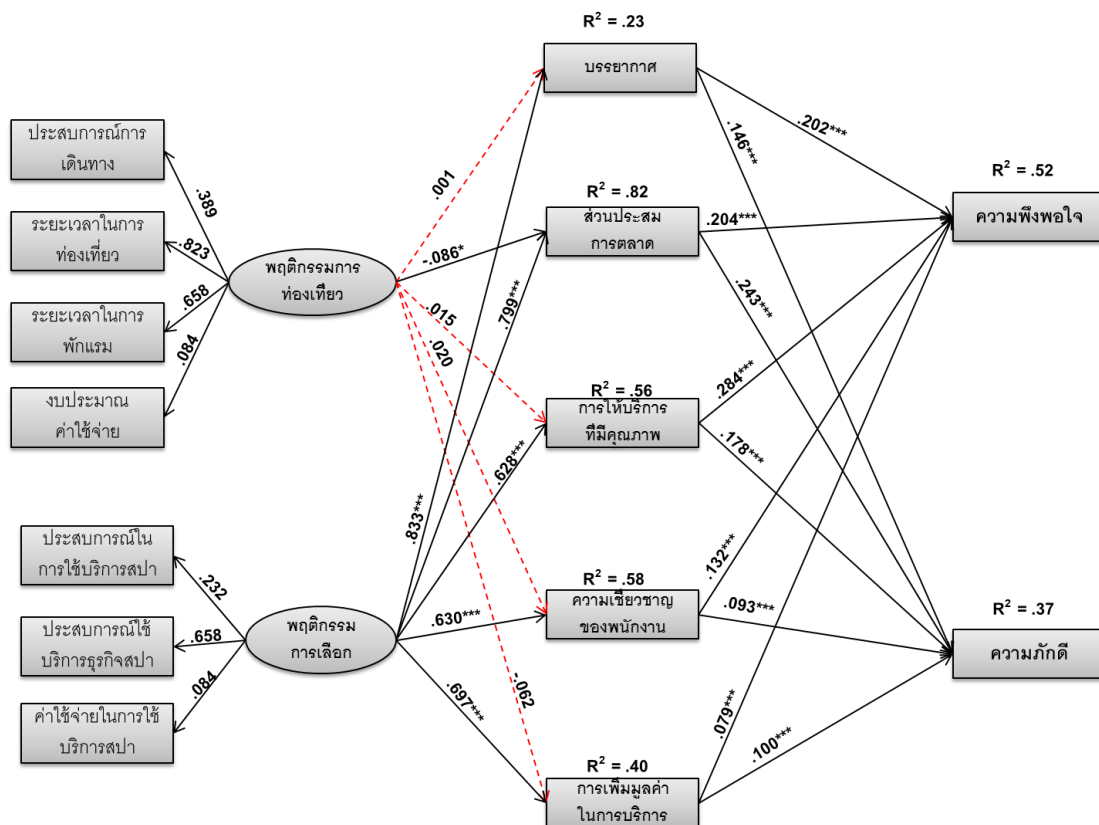
ตารางที่ 4.38 ค่าสถิติความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของผลลัพธ์ทางธุรกิจสปาในมุมมองของนักท่องเที่ยวผู้ใช้บริการ

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ก่อนการปรับโมเดล		หลังการปรับโมเดล	
		ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
CMIN/df	< 3.00	5.878	ไม่ผ่านเกณฑ์	1.776	ผ่านเกณฑ์
P-Value of CMIN	< 0.05	.000	ผ่านเกณฑ์	.001	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	.890	ไม่ผ่านเกณฑ์	.985	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	.820	ไม่ผ่านเกณฑ์	.969	ผ่านเกณฑ์
AMSEA	< 0.05	.108	ไม่ผ่านเกณฑ์	.030	ผ่านเกณฑ์



ภาพที่ 4.6 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายในกรอบแนวคิดการวิจัย

จากการวิเคราะห์ด้วยเทคนิคแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) เพื่อทดสอบโมเดลในเชิงประจักษ์ที่แสดงผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมในตัวปัจจัยที่ในการศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวและบริการของประเทศไทยในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนสามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 4.8



CMIN/df = 1.776      GFI = .985      AGFI = .969      RMSEA = .034  
 Note: \*\*\*p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.05

ภาพที่ 4.8 สรุปผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

**ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย**

สมมติฐานที่ใช้ในการศึกษาและวิจัยเพื่อทดสอบความสำคัญในตัวแปรรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจสปาของประเทศไทยในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเพื่อทดสอบโมเดลเชิงประจักษ์ที่แสดงผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมระหว่างผลลัพธ์ทางธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทยที่มีอิทธิพลและส่งผลต่อต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการร้านอาหารในประเทศไทยซึ่งสามารถอธิบายผลกระทบและอิทธิพลที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 52 ( $R^2 = .52$ ) และ ผลลัพธ์ทางธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทยที่มีอิทธิพลและส่งผลต่อต่อความภักดีของผู้ใช้บริการต่อร้านอาหารในประเทศไทยซึ่งสามารถอธิบายผลกระทบและอิทธิพลที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 37 ( $R^2 = .37$ ) โดยแบ่งเป็นสมมติฐานย่อย ดังนี้



ของพนักงาน สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 58 ( $R^2 = .58$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .630\*\*\*

สมมติฐานที่ 12 พฤติกรรมการเลือกใช้บริการสปาในประเทศไทยของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการสปา มีอิทธิพลและส่งผลต่อผลลัพธ์เชิงธุรกิจด้านการเพิ่มมูลค่าในการบริการ สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 40 ( $R^2 = .40$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .697\*\*\*

สมมติฐานที่ 13 ผลลัพธ์เชิงธุรกิจด้านบรรยากาศ มีอิทธิพลและส่งผลต่อผลลัพธ์ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการร้านอาหารในประเทศไทยสามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 52 ( $R^2 = .52$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .202\*\*\*

สมมติฐานที่ 14 ผลลัพธ์เชิงธุรกิจด้านส่วนประสมการตลาดมีอิทธิพลและส่งผลต่อผลลัพธ์ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการร้านอาหารในประเทศไทย สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 52 ( $R^2 = .52$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .204\*\*\*

สมมติฐานที่ 15 ผลลัพธ์เชิงธุรกิจด้านการให้บริการที่มีคุณภาพมีอิทธิพลและส่งผลต่อผลลัพธ์ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการร้านอาหารในประเทศไทย สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 52 ( $R^2 = .52$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .284\*\*\*

สมมติฐานที่ 16 ผลลัพธ์เชิงธุรกิจด้านความเชี่ยวชาญของพนักงานมีอิทธิพลและส่งผลต่อผลลัพธ์ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการร้านอาหารในประเทศไทย สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 52 ( $R^2 = .52$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .132\*\*\*

สมมติฐานที่ 17 ผลลัพธ์เชิงธุรกิจด้านการเพิ่มมูลค่าในการบริการ มีอิทธิพลและส่งผลต่อผลลัพธ์ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการร้านอาหารในประเทศไทยสามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 52 ( $R^2 = .52$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .079\*\*\*

สมมติฐานที่ 18 ผลลัพธ์เชิงธุรกิจด้านบรรยากาศมีอิทธิพลและส่งผลต่อความภักดีของผู้ใช้บริการต่อร้านอาหารในประเทศไทยสามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 37 ( $R^2 = .37$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .146\*\*\*

สมมติฐานที่ 19 ผลลัพธ์เชิงธุรกิจด้านส่วนประสมการตลาดมีอิทธิพลและส่งผลต่อความภักดีของผู้ใช้บริการต่อร้านอาหารในประเทศไทยสามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 37 ( $R^2 = .37$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .243\*\*\*

สมมติฐานที่ 20 ผลลัพธ์เชิงธุรกิจด้านการให้บริการที่มีคุณภาพมีอิทธิพล และส่งผลต่อความภักดีของผู้ใช้บริการต่อร้านอาหารในประเทศไทยสามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 37 ( $R^2 = .37$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .178\*\*\*

สมมติฐานที่ 21 ผลลัพธ์เชิงธุรกิจด้านความเชี่ยวชาญของพนักงานมีอิทธิพล และส่งผลต่อความภักดีของผู้ใช้บริการต่อร้านอาหารในประเทศไทยสามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 37 ( $R^2 = .37$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .093\*\*\*

สมมติฐานที่ 22 ผลลัพธ์เชิงธุรกิจด้านการเพิ่มมูลค่าในการบริการมีอิทธิพล และส่งผลต่อความภักดีของผู้ใช้บริการต่อร้านอาหารในประเทศไทยสามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 37 ( $R^2 = .37$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .100\*\*\*

4) ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง (Direct Effect) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) และอิทธิพลรวม (Total Effect) ) ในด้านต่างๆ ที่ส่งผลต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวและบริการของประเทศไทยในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ดังตารางที่ 4.39

ตารางที่ 4.39 ขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

Factor	Direct Effect					Indirect Effect	Total Effect
	F1	F2	F3	F4	F5		
พฤติกรรมการท่องเที่ยวในประเทศไทย	.000	-.009	.002	.002	-.008	-.004	-.017
พฤติกรรมทางเลือกใช้บริการร้านอาหารในประเทศไทย	.001	.001	.001	.001	.001	.002	0.007
ความพึงพอใจ	.176	.178	.261	.124	.054	-	0.793
ความภักดี	.169	.281	.217	.116	.092	-	0.875

จากตารางที่ 4.40 ขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวและบริการของประเทศไทยในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พบว่า

**อิทธิพลทางตรง (Direct Effect)** ในทางบวกที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมท่องเที่ยวของผู้ใช้บริการร้านอาหารและพฤติกรรมทางเลือกใช้บริการร้านอาหาร ส่งผลโดยตรงต่อผลลัพธ์เชิงธุรกิจด้านบรรยากาศ ผลลัพธ์เชิงธุรกิจด้านส่วนประสมการตลาด ผลลัพธ์เชิงธุรกิจด้านการให้บริการที่มีคุณภาพ ผลลัพธ์เชิงธุรกิจด้านความเชี่ยวชาญของพนักงาน และผลลัพธ์เชิงธุรกิจด้านการเพิ่มมูลค่าในการบริการ และยังมีอิทธิพลโดยตรงต่อความพึงพอใจและความภักดีของผู้ใช้บริการร้านอาหารในประเทศไทย

**อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect)** ในทางบวกและทางลบที่ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์เชิงธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทย ที่ส่งผ่านผลลัพธ์ทางธุรกิจสปในมุมมองของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการสไปยังมีอิทธิพลโดยตรงต่อความพึงพอใจและความภักดีของผู้ใช้บริการร้านอาหารในประเทศไทย

**อิทธิพลรวม (Total Effect)** ในทางบวกและทางลบที่ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์เชิงธุรกิจ โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยรวมสูงสุด คือ ความภักดีของผู้ใช้บริการต่อร้านอาหารในประเทศไทย มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมเท่ากับ 0.875 รองลงมา คือ ความภักดีของผู้ใช้บริการต่อร้านอาหารในประเทศไทย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.793 รวมถึงพฤติกรรมกรการเลือกใช้บริการร้านอาหารในประเทศไทย และพฤติกรรมกรการท่องเที่ยวในประเทศไทย ตามลำดับ

#### 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ-ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทย

##### 4.3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทย 434 คน สามารถวิเคราะห์ผลได้ ดังนี้

##### 4.3.1.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทย

ตารางที่ 4.40 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ประกอบการร้านอาหารไทย

ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์	จำนวน (n = 434 คน)	ร้อยละ
<b>จังหวัด</b>		
กรุงเทพมหานคร	219	50.50
เชียงใหม่	26	6.00
ภูเก็ต	51	11.80
สุราษฎร์ธานี	57	13.10
กระบี่	7	1.60
พังงา	3	0.70
สงขลา	3	0.70
พัทลุง	68	15.70
<b>ระยะเวลาที่ทำธุรกิจ</b>		
1-5 ปี	295	68.00
6-10 ปี	90	20.70
11-15 ปี	31	7.10
15 ปีขึ้นไป	18	4.10
<b>เพศ</b>		
ชาย	166	38.20
หญิง	268	61.80

ตารางที่ 4.40 (ต่อ)

ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์	จำนวน (n = 434 คน)	ร้อยละ
<b>อายุ</b>		
20-29 ปี	211	48.60
30-39 ปี	145	33.40
40-49 ปี	73	16.80
50 ปีขึ้นไป	5	1.20
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	149	34.30
ปริญญาตรี	251	57.80
สูงกว่าปริญญาตรี	34	7.80
<b>รายได้เฉลี่ยต่อเดือน</b>		
ต่ำกว่า 100,000 บาท	16	3.70
100,001 – 200,000 บาท	131	30.20
200,001 – 300,000 บาท	111	25.60
300,001 บาท ขึ้นไป	176	40.60
<b>กำไรเฉลี่ยต่อเดือน</b>		
ต่ำกว่า 20,000 บาท	87	20.00
20,001 – 40,000 บาท	143	32.90
40,001 – 60,000 บาท	202	46.50
60,001 บาท ขึ้นไป	2	0.50

จากตารางที่ 4.40 พบว่า ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ประกอบการร้านอาหารไทย มีดังนี้

**จังหวัด** ผู้ประกอบการร้านอาหารไทย ส่วนใหญ่อยู่ในกรุงเทพมหานคร (50.50%) รองลงมา คือ ชลบุรี(พัทธยา) (15.70%) สุราษฎร์ธานี (13.10%) ภูเก็ต (11.80%) เชียงใหม่ (6.00%) กระบี่ (1.60%) และสุดท้าย คือ จังหวัดพังงาและสงขลา (0.70%) ตามลำดับ

**ระยะเวลาที่ทำธุรกิจ** ผู้ประกอบการร้านอาหารไทย ส่วนใหญ่อยู่ในระยะเวลา 1-5 ปี (68.00%) รองลงมาอยู่ในระยะเวลา 6-10 ปี (20.70%) 11-15 ปี (7.10%) และสุดท้าย คือ ในระยะเวลา 15 ปีขึ้นไป (4.10%) ตามลำดับ

**เพศ** ผู้ประกอบการร้านอาหารไทย ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (61.80%) และรองลงมา คือ เป็นเพศชาย (38.20%) ตามลำดับ

**อายุ** ผู้ประกอบการร้านอาหารไทย ส่วนใหญ่มีอายุ 20-29 ปี (48.60%) รองลงมา คือ มีอายุ 30-39 ปี (33.40%) อายุ 40-49 ปี (16.80%) และสุดท้าย คือ อายุ 50 ปีขึ้นไป (1.20%) ตามลำดับ

**ระดับการศึกษา** ผู้ประกอบการร้านอาหารไทย ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรี (57.80%) รองลงมา คือ มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี (34.30%) และสุดท้าย คือ การศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี (7.80%) ตามลำดับ

**รายได้เฉลี่ยต่อเดือน** ผู้ประกอบการร้านอาหารไทย ส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ย 300,001 บาท ขึ้นไป (40.60%) รองลงมา คือ มีรายได้เฉลี่ย 100,001-200,000 บาท (30.20%) 200,001-300,000 บาท (25.60%) และสุดท้าย คือ มีรายได้เฉลี่ยต่ำกว่า 100,000 บาท (3.70%) ตามลำดับ

**กำไรเฉลี่ยต่อเดือน** ผู้ประกอบการร้านอาหารไทย ส่วนใหญ่มีกำไรเฉลี่ย 40,001 – 60,000 บาท (46.50%) รองลงมา คือ มีกำไรเฉลี่ย 20,001 – 40,000 บาท (32.90%) ต่ำกว่า 20,000 บาท (20.00%) และสุดท้าย คือ มีกำไรเฉลี่ย 60,001 บาท ขึ้นไป (0.50%) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.41** ข้อมูลปัจจัยด้านภูมิหลังทางธุรกิจของผู้ประกอบการร้านอาหารไทย

ข้อมูลปัจจัยด้านภูมิหลังทางธุรกิจ	จำนวน (n = 434 คน)	ร้อยละ
<b>ประสบการณ์การทำงานในธุรกิจร้านอาหารไทย</b>		
น้อยกว่า 5 ปี	143	32.95
5-10 ปี	180	41.47
11-15 ปี	55	12.67
16-20 ปี	40	9.22
มากกว่า 20 ปี	16	3.69
<b>ประสบการณ์ในการบริหารธุรกิจร้านอาหารไทย</b>		
น้อยกว่า 5 ปี	174	40.09
5-10 ปี	188	43.32
11-15 ปี	43	9.91
16-20 ปี	18	4.15
มากกว่า 20 ปี	11	2.53
<b>ระยะเวลาในการเปิดธุรกิจร้านอาหารไทย</b>		
น้อยกว่า 5 ปี	198	45.62
5-10 ปี	180	41.48
11-15 ปี	34	7.83
16-20 ปี	11	2.53
มากกว่า 20 ปี	11	2.53

ตารางที่ 4.41 (ต่อ)

ข้อมูลปัจจัยด้านภูมิหลังทางธุรกิจ	จำนวน (n = 434 คน)	ร้อยละ
<b>จำนวนพนักงานทั้งหมดในธุรกิจร้านอาหารไทย</b>		
น้อยกว่า 5 คน	50	11.52
5-20 คน	298	68.66
21-30 คน	47	10.83
31-40 คน	14	3.23
41-50 คน	3	0.69
มากกว่า 50 คน	22	5.07
<b>จำนวนสาขาของธุรกิจร้านอาหารไทย</b>		
ไม่มีสาขา	206	47.50
1 – 3 สาขา	150	34.56
4 – 6 สาขา	24	5.53
มากกว่า 7 สาขา	54	12.44
<b>สมาชิกของสมาคมธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับร้านอาหารไทย</b>		
ไม่เป็นสมาชิก	405	93.30
เป็นสมาชิก	29	6.70

จากตารางที่ 4.41 พบว่า ข้อมูลปัจจัยด้านภูมิหลังทางธุรกิจของผู้ประกอบการร้านอาหารไทย มีดังนี้

**ประสบการณ์การทำงานในธุรกิจร้านอาหารไทย** ผู้ประกอบการร้านอาหารไทย ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานในธุรกิจร้านอาหารไทยอยู่ที่ 5-10 ปี (41.47%) รองลงมา คือ มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี (32.95%) มีประสบการณ์ 11-15 ปี (12.67%) มีประสบการณ์ 16-20 ปี (9.22%) และสุดท้าย คือ มีประสบการณ์มากกว่า 20 ปี (3.69%) ตามลำดับ

**ประสบการณ์ในการบริหารธุรกิจร้านอาหารไทย** ผู้ประกอบการร้านอาหารไทย ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ 5-10 ปี (43.32%) รองลงมา คือ มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี (40.09%) มีประสบการณ์ 11-15 ปี (9.91%) มีประสบการณ์ 16-20 ปี (4.15%) และสุดท้าย คือ มีประสบการณ์มากกว่า 20 ปี (2.53%) ตามลำดับ

**ระยะเวลาในการเปิดธุรกิจร้านอาหารไทย** ผู้ประกอบการร้านอาหารไทย ส่วนใหญ่มีระยเวลาน้อยกว่า 5 ปี (45.62%) รองลงมา คือ มีระยะเวลา 5-10 ปี (41.48%) มีระยะเวลา 11-15 ปี (7.83%) และสุดท้าย คือ มีระยะเวลามีระยะเวลา 16-20 ปี และมากกว่า 20 ปี (2.53%) ตามลำดับ

**จำนวนพนักงานทั้งหมดในธุรกิจร้านอาหารไทย** ผู้ประกอบการร้านอาหารไทย ส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงาน 5 – 20 คน (68.66%) รองลงมา คือ มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 5 คน (11.52%) มีจำนวนพนักงาน 21 – 30 คน (10.83%) มีจำนวนพนักงานมากกว่า 50 คน (5.07%)

มีจำนวนพนักงาน 31-40 คน (0.69%) และสุดท้าย คือ มีจำนวนพนักงาน 41-50 คน (0.71%) ตามลำดับ

**จำนวนสาขาของธุรกิจร้านอาหารไทย** ผู้ประกอบการร้านอาหารไทย ส่วนใหญ่ไม่มีสาขา (47.50%) รองลงมา คือ 1 – 3 สาขา (34.56%) มากกว่า 7 สาขา (12.44%) และสุดท้าย คือ 4 – 6 สาขา (5.53%) ตามลำดับ

**สมาชิกของสมาคมธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับร้านอาหารไทย** ผู้ประกอบการร้านอาหารไทย ส่วนใหญ่ไม่เป็นสมาชิก (93.30%) และสุดท้าย คือ ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทยเป็นสมาชิก (6.70%) ตามลำดับ

#### 4.3.1.2 สมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทย

**ตารางที่ 4.42** ความคิดเห็นด้านสมรรถนะเชิงธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทย

สมรรถนะเชิงธุรกิจ ของผู้ประกอบการร้านอาหาร	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
<b>สมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์</b>	<b>4.44</b>	<b>0.49</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>-</b>
1.ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลรอบด้านก่อนลงทุน เปิดธุรกิจ เช่น กลุ่มเป้าหมาย สถานที่ตั้ง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจและอื่นๆ	4.29	0.53	มากที่สุด	7
2.กำหนดยุทธศาสตร์ โดยวางแผนและ ดำเนินการตามเป้าหมาย	4.36	0.52	มากที่สุด	6
3.มีเป้าหมายเป็นแนวทางในการกำหนดวิธีการ ทำงาน	4.45	0.51	มากที่สุด	4
4.มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าเสมอเพื่อรับมือกับ ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น	4.44	0.51	มากที่สุด	5
5.ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าโดยประหยัดเพื่อให้ เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดในแต่ละสถานการณ์	4.54	0.51	มากที่สุด	1
6.มีทีมงานบริหารจัดการและลูกทีมที่ดี	4.52	0.50	มากที่สุด	2
7.ตัวชี้วัดความสำเร็จ (กำไร) ของธุรกิจอย่าง ชัดเจน	4.47	0.50	มากที่สุด	3
<b>สมรรถนะด้านแนวคิดเชิงธุรกิจและวิเคราะห์ โอกาส</b>	<b>4.48</b>	<b>0.55</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>-</b>
1.พยายามพิจารณาหาช่องทางการขยายธุรกิจที่ ก่อให้เกิดกำไรอยู่เสมอ	4.51	0.51	มากที่สุด	2
2.พยายามแก้ปัญหาเดิมด้วยวิธีใหม่และพยายาม แก้ปัญหาให้เป็นโอกาส	4.51	0.50	มากที่สุด	3

ตารางที่ 4.42 (ต่อ)

สมรรถนะเชิงธุรกิจ ของผู้ประกอบการร้านอาหาร	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
3.พยายามวิเคราะห์ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงคู่แข่ง ลูกค้า สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่อาจผลกระทบต่อธุรกิจของท่านอย่างสม่ำเสมอ	4.43	0.50	มากที่สุด	4
4. พยายามปรับธุรกิจตามการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันทั้งระดับชาติและนานาชาติเสมอ	4.39	0.96	มากที่สุด	5
5.พยายามพิจารณาหารายการอาหารและวิธีบริการลูกค้าใหม่ๆที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อยู่เสมอ	4.55	0.50	มากที่สุด	1
<b>สมรรถนะด้านการบริหารการตลาด</b>	<b>4.07</b>	<b>0.77</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>
1.พยายามสร้างสรรค์รายการอาหารใหม่ๆที่สามารถตอบสนองความต้องการและดึงให้ลูกค้ามารับประทานอาหารในร้านมากขึ้น	3.99	0.51	มาก	7
2. ทำการตลาดอย่างสม่ำเสมอ เช่น การทำแคตตาล็อกเมนูอาหารใหม่ การโฆษณาหน้าร้านภายในร้าน การส่งเสริมการขาย การประชาสัมพันธ์ เป็นต้น	3.91	0.50	มาก	5
3.พยายามสร้างตราร้านอาหารให้เป็นที่รู้จักและรักษาภาพลักษณ์ของร้าน	4.04	0.50	มาก	3
4.แสวงหากลุ่มเป้าหมายการตลาดใหม่ๆ คู่ขนานกับธำรงรักษาลูกค้าเดิมเอาไว้ให้ได้	4.06	0.96	มาก	2
5.กำหนดตำแหน่งที่มีคุณค่าในจิตใจลูกค้าได้อย่างชัดเจน อาทิเช่น รสชาติดี มีคุณค่าทางโภชนาการ มีความคุ้มค่าและมีคุณภาพ	4.32	0.50	มากที่สุด	1
<b>สมรรถนะด้านการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ</b>	<b>3.39</b>	<b>0.38</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>-</b>
1.ศึกษาข้อมูลและทำความเข้าใจกับวัฒนธรรมของแต่ละประเทศในกลุ่มสมาชิกประชาคมอาเซียน	3.49	1.10	มาก	2
2.ศึกษาข้อมูล วิเคราะห์และทำความเข้าใจระบบธุรกิจในด้านประเทศที่มีรูปแบบที่หลากหลาย	3.47	1.25	มาก	3

ตารางที่ 4.42 (ต่อ)

สมรรถนะเชิงธุรกิจ ของผู้ประกอบการร้านอาหาร	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
3.มีโอกาสเจรจาธุรกิจระหว่างประเทศและประสบความสำเร็จ	3.32	0.79	ปานกลาง	8
4.ศึกษาข้อมูลจนมีความรู้ความเข้าใจเรื่อง การตลาดระหว่างประเทศโดยเฉพาะประเทศในกลุ่มสมาชิกประชาคมอาเซียน	3.45	0.77	มาก	4
5.มีประสบการณ์และความสามารถในการทำงาน เป็นทีมงานระหว่างประเทศ	3.37	0.78	ปานกลาง	6
6.ใช้ทักษะด้านภาษาในการทำธุรกิจกับต่างประเทศ	3.50	1.22	มาก	1
7.ศึกษาข้อมูลและมีความรู้ความเข้าใจในข้อกำหนดระหว่างประเทศ	3.35	0.78	ปานกลาง	7
8.ศึกษาข้อมูลและมีความรู้ความเข้าใจหลักการเงินระหว่างประเทศ	3.25	1.27	ปานกลาง	9
9. ศึกษาข้อมูลและมีความรู้ในช่องทางด้านการลงทุนทำธุรกิจในกลุ่มประเทศสมาชิกประชาคมอาเซียน	3.43	0.76	มาก	5
<b>รวม</b>	<b>4.01</b>	<b>0.19</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>

จากตารางที่ 4.43 พบว่า ผู้ประกอบการร้านอาหารมีสมรรถนะเชิงธุรกิจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.01$ ) เมื่อพิจารณารายสมรรถนะ พบว่า

สมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์ของผู้ประกอบการร้านอาหาร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.44$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ผู้ประกอบการร้านอาหารส่วนใหญ่ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าโดยประหยัดเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดในแต่ละสถานการณ์ ( $\bar{X}=4.52$ ) รองลงมา คือ การมีทีมงานบริหารจัดการและลูกทีมที่ดี ( $\bar{X}=4.15$ ) ตัวชี้วัดความสำเร็จ (กำไร) ของธุรกิจของท่านอย่างชัดเจน ( $\bar{X}=4.47$ ) มีเป้าหมายเป็นแนวทางในการกำหนดวิธีการทำงาน ( $\bar{X}=4.45$ ) มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าเสมอเพื่อรับมือกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ( $\bar{X}=4.44$ ) กำหนดยุทธศาสตร์ โดยวางแผนและดำเนินการตามเป้าหมาย ( $\bar{X}=4.36$ ) และสุดท้าย คือ ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลรอบด้านก่อนลงทุนเปิดธุรกิจ เช่น กลุ่มเป้าหมาย สถานที่ตั้ง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และอื่นๆ ( $\bar{X}=4.29$ ) ตามลำดับ

สมรรถนะด้านแนวคิดเชิงธุรกิจและวิเคราะห์โอกาสของผู้ประกอบการร้านอาหาร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.48$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ผู้ประกอบการ

ร้านอาหารส่วนใหญ่พยายามพิจารณาหารายการอาหารและวิธีบริการลูกค้าใหม่ๆที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อยู่เสมอ ( $\bar{X}=4.55$ ) รองลงมา คือ พยายามพิจารณาหาช่องทางการขยายธุรกิจที่ก่อให้เกิดกำไรอยู่เสมอ ( $\bar{X}=4.51$ ) พยายามแก้ปัญหาเดิมด้วยวิธีใหม่และพยายามแก้ปัญหาให้เป็นโอกาส ( $\bar{X}=4.51$ ) พยายามวิเคราะห์ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงคู่แข่ง ลูกค้า สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่อาจผลต่อธุรกิจของท่านอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X}=4.43$ ) และสุดท้าย คือ พยายามปรับธุรกิจของท่านตามการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันทั้งระดับชาติและนานาชาติเสมอ ( $\bar{X}=4.39$ ) ตามลำดับ

สมรรถนะด้านการบริหารการตลาดของผู้ประกอบการร้านอาหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.07$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทยส่วนใหญ่มีการกำหนดตำแหน่งที่มีคุณค่าในจิตใจลูกค้าได้อย่างชัดเจน อาทิเช่น รสชาติดี มีคุณค่าทางโภชนาการ มีความคุ้มค่าและมีคุณภาพ ( $\bar{X}=4.32$ ) รองลงมา คือ แสวงหากลุ่มเป้าหมายการตลาดใหม่ๆ คู่ขนานกับธำรงรักษาลูกค้าเดิมเอาไว้ให้ได้ ( $\bar{X}=4.06$ ) พยายามสร้างตราร้านอาหารให้เป็นที่รู้จักและรักษาภาพลักษณ์ของร้าน ( $\bar{X}=4.04$ ) พยายามสร้างสรรค์รายการอาหารใหม่ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการและดึงให้ลูกค้ามารับประทานอาหารในร้านมากขึ้น ( $\bar{X}=3.99$ ) และสุดท้าย คือทำการตลาดอย่างสม่ำเสมอ เช่น การทำแคตตาล็อกเมนูอาหารใหม่ การโฆษณาหน้าร้าน ภายในร้าน การส่งเสริมการขาย การประชาสัมพันธ์ เป็นต้น ( $\bar{X}=3.91$ ) ตามลำดับ

สมรรถนะด้านการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.39$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ผู้ประกอบการร้านอาหาร ส่วนใหญ่ใช้ทักษะด้านภาษาในการทำธุรกิจกับต่างประเทศ ( $\bar{X}=3.50$ ) รองลงมา คือ ศึกษาข้อมูลและทำความเข้าใจกับวัฒนธรรมของแต่ละประเทศในกลุ่มสมาชิกประชาคมอาเซียน ( $\bar{X}=3.49$ ) ศึกษาข้อมูล วิเคราะห์และทำความเข้าใจระบบธุรกิจในแต่ละประเทศที่มีรูปแบบที่หลากหลาย ( $\bar{X}=3.47$ ) ศึกษาข้อมูลจนมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการตลาดระหว่างประเทศโดยเฉพาะประเทศในกลุ่มสมาชิกประชาคมอาเซียน ( $\bar{X}=3.45$ ) ศึกษาข้อมูลและมีความรู้ในช่องทางด้านการลงทุนทำธุรกิจในกลุ่มประเทศสมาชิกประชาคมอาเซียน ( $\bar{X}=3.43$ ) มีประสบการณ์และความสามารถในการทำงานเป็นที่งานระหว่างประเทศ ( $\bar{X}=3.37$ ) ศึกษาข้อมูลและมีความรู้ความเข้าใจในข้อกฎหมายระหว่างประเทศ ( $\bar{X}=3.35$ ) มีโอกาสเจรจาธุรกิจระหว่างประเทศและประสบความสำเร็จ ( $\bar{X}=3.32$ ) และสุดท้าย คือ ศึกษาข้อมูลและมีความรู้ความเข้าใจหลักการเงินระหว่างประเทศ ( $\bar{X}=3.25$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.43 ความคิดเห็นด้านสมรรถนะเชิงสังคมของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทย

สมรรถนะเชิงสังคม ของผู้ประกอบการร้านอาหาร	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	4.08	0.71	มาก	-
1.มีความสามารถในการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมและสามารถรักษาศักยภาพของบุคลากรนั้นไว้	3.93	0.93	มาก	9
2.สามารถประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของทีมงานได้อย่างแม่นยำ	3.94	0.86	มาก	8
3.สามารถจัดสรรงานให้เหมาะสมกับคนอย่างมีประสิทธิภาพและได้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า	4.05	0.86	มาก	7
4.สามารถสอนวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพแก่บุคลากรและสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	4.08	0.85	มาก	5
5.สร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้บุคลากรทำงานอย่างดีที่สุด	4.09	0.85	มาก	4
6.สร้างการมีส่วนร่วมและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้บังคับบัญชา	4.07	0.82	มาก	6
7.สามารถแจกแจงแก่บุคลากรให้เห็นถึงความก้าวหน้าในการทำงาน	4.11	0.84	มาก	3
8.มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพโดยสื่อสารความตั้งใจ ความคิด และความรู้สึกอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา	4.22	0.83	มากที่สุด	2
9. สามารถเจรจากับผู้ร่วมงานโดยรับฟังและเปิดรับความคิดเห็นของทุกคน	4.24	0.84	มากที่สุด	1
สมรรถนะด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสร้างเครือข่าย	3.41	1.35	มาก	-
1.พัฒนาความสัมพันธ์กับองค์กรการกุศล	3.44	1.08	มาก	3
2.หน่วยงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมชุมชน	3.49	1.12	มาก	2
3.เปิดโอกาสในการจ้างงานแก่ชุมชนท้องถิ่น	3.58	1.09	มาก	1
4.มีเครือข่ายในอุตสาหกรรมร้านอาหารภายนอกองค์กร	3.42	0.76	มาก	4
5.รู้จักและพัฒนาความสัมพันธ์กับนักลงทุนท้องถิ่นในกลุ่มประเทศสมาชิกประชาคมอาเซียน	3.14	1.29	ปานกลาง	5

ตารางที่ 4.43 (ต่อ)

สมรรถนะเชิงธุรกิจ ของผู้ประกอบการร้านอาหาร	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
สมรรถนะด้านการให้บริการอย่างมีคุณค่า	4.30	1.15	มากที่สุด	-
1.บุคลากรให้บริการอย่างเกินความคาดหวัง ของลูกค้า	3.93	0.95	มาก	3
2.สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการบริการโดยเฉพาะ บุคคล	3.90	1.02	มาก	4
3.สามารถสร้างความภักดีของลูกค้าต่อธุรกิจ ร้านอาหารของท่าน	4.07	0.93	มาก	1
4.มีกระบวนการการประเมินคุณภาพการบริการ ของร้านท่านจากมุมมองของลูกค้า	4.02	0.97	มาก	2
รวม	3.87	0.76	มาก	-

จากตารางที่ 4.43 พบว่า ผู้ประกอบการร้านอาหารมีสมรรถนะเชิงสังคม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.87$ ) เมื่อพิจารณารายสมรรถนะ พบว่า

สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการร้านอาหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.08$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ผู้ประกอบการร้านอาหาร ส่วนใหญ่สามารถเจรจากับผู้ร่วมงานโดยรับฟังและเปิดรับความคิดเห็นของทุกคน ( $\bar{X}=4.24$ ) รองลงมา คือ มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพโดยสื่อสารความตั้งใจ ความคิด และความรู้สึกอย่างเปิดเผย และตรงไปตรงมา ( $\bar{X}=4.22$ ) สามารถแจกแจงแก่บุคลากรให้เห็นถึงความก้าวหน้าในการทำงาน ( $\bar{X}=4.11$ ) สร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้บุคลากรทำงานอย่างดีที่สุด ( $\bar{X}=4.09$ ) สามารถสอนวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพแก่บุคลากรและสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X}=4.08$ ) สร้างการมีส่วนร่วมและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ได้บังคับบัญชา ( $\bar{X}=4.07$ ) สามารถจัดสรรงานให้เหมาะสมกับคนอย่างมีประสิทธิภาพและได้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า ( $\bar{X}=4.05$ ) สามารถประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของทีมงานได้อย่างแม่นยำ ( $\bar{X}=3.94$ ) และสุดท้าย คือ มีความสามารถในการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมและสามารถรักษาบุคลากรนั้นไว้ ( $\bar{X}=3.93$ ) ตามลำดับ

สมรรถนะด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสร้างเครือข่ายของผู้ประกอบการร้านอาหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.41$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ผู้ประกอบการร้านอาหาร ส่วนใหญ่เปิดโอกาสในการจ้างงานแก่ชุมชนท้องถิ่น ( $\bar{X}=3.58$ ) รองลงมา คือ หน่วยงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมชุมชน ( $\bar{X}=3.49$ ) พัฒนาความสัมพันธ์กับองค์กรการกุศล ( $\bar{X}=3.44$ ) มีเครือข่าย

ในอุตสาหกรรมร้านอาหารภายนอกองค์กร ( $\bar{X}=3.42$ ) และสุดท้าย คือ รู้จักและพัฒนาความสัมพันธ์กับนักลงทุนท้องถิ่นในกลุ่มประเทศสมาชิกประชาคมอาเซียน ( $\bar{X}=3.14$ ) ตามลำดับ

สมรรถนะด้านการให้บริการอย่างมีคุณค่าของผู้ประกอบการร้านอาหาร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.30$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ผู้ประกอบการร้านอาหารส่วนใหญ่สามารถสร้างความภักดีของลูกค้าต่อธุรกิจร้านอาหารของท่าน ( $\bar{X}=4.07$ ) รองลงมา คือ มีกระบวนการประเมินคุณภาพการบริการของท่านจากมุมมองของลูกค้า ( $\bar{X}=4.02$ ) บุคลากรให้บริการอย่างเกินความคาดหวังของลูกค้า ( $\bar{X}=3.93$ ) และสุดท้าย คือ สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการบริการโดยเฉพาะบุคคล ( $\bar{X}=3.90$ ) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.44** ความคิดเห็นด้านสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของผู้ประกอบการร้านอาหาร

สมรรถนะเชิงพฤติกรรม ของผู้ประกอบการร้านอาหาร	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
<b>สมรรถนะด้านความมุ่งมั่น</b>	<b>4.36</b>	<b>0.81</b>	<b>มากที่สุด</b>	
1.ทุ่มเทต่อการทำงาน	4.32	0.89	มากที่สุด	4
2.มีพลังขับเคลื่อนภายในอย่างแรงกล้าเพื่อที่จะ ทำให้สำเร็จ	4.35	0.87	มากที่สุด	2
3.มุ่งมั่นต่อเป้าหมายธุรกิจในระยะยาว	4.34	0.87	มากที่สุด	3
4.ยอมให้ธุรกิจล้มเหลวไม่ได้	4.41	0.90	มากที่สุด	1
<b>สมรรถนะด้านความรู้และการเรียนรู้</b>	<b>4.22</b>	<b>0.77</b>	<b>มากที่สุด</b>	-
1.มีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจที่ดำเนินการอยู่	4.26	0.84	มากที่สุด	2
2.แสวงหาการเรียนรู้ด้วยวิธีที่หลากหลาย	4.24	0.87	มากที่สุด	3
3.พยายามเรียนรู้อย่างมากที่สุดเท่าที่จะสามารถ ทำได้	4.27	0.85	มากที่สุด	1
4.ติดตามข่าวสารในวงการร้านอาหารอย่าง สม่ำเสมอ	4.09	0.93	มาก	5
5.ประยุกต์ใช้ทักษะความรู้ที่เรียนรู้ไปใช้ปฏิบัติ จริง	4.22	0.85	มากที่สุด	4
<b>สมรรถนะด้านการการวิเคราะห์ตนเอง</b>	<b>4.13</b>	<b>0.78</b>	<b>มาก</b>	-
1.สามารถวิเคราะห์ข้อบกพร่องของตนเองและ นำไปปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ	4.05	0.90	มาก	4
2.รู้ข้อดีข้อเสียของตนเอง	4.13	0.84	มาก	3
3.กระตุ้นตนเองให้ปฏิบัติงานในระดับที่เหมาะสม ที่สุด	4.13	0.85	มาก	2

ตารางที่ 4.44 (ต่อ)

สมรรถนะเชิงพฤติกรรม ของผู้ประกอบการร้านอาหาร	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
4.ยอมรับและหาทางแก้ปัญหาต่อการ วิพากษ์วิจารณ์ในแนวสร้างสรรค์	4.20	0.83	มาก	1
<b>สมรรถนะด้านจรรยาบรรณ</b>	<b>4.21</b>	<b>0.80</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>-</b>
1.ยอมรับข้อผิดพลาดและพูดความจริงเสมอกับผู้ ที่เกี่ยวข้องเชิงธุรกิจ	4.05	0.92	มาก	3
2.มีความซื่อสัตย์และโปร่งใสในการติดต่อทาง ธุรกิจ	4.30	0.87	มากที่สุด	1
3.เสนอผลิตภัณฑ์และการบริการในราคาที่เป็น ธรรม	4.30	0.86	มากที่สุด	2
<b>รวม</b>	<b>4.23</b>	<b>0.71</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>-</b>

จากตารางที่ 4.44 พบว่า ผู้ประกอบการร้านอาหารมีสมรรถนะเชิงสังคม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.23$ ) เมื่อพิจารณารายสมรรถนะ พบว่า

สมรรถนะด้านความมุ่งมั่นของผู้ประกอบการร้านอาหาร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.36$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ผู้ประกอบการร้านอาหาร ส่วนใหญ่ยอมให้ธุรกิจล้มเหลวไม่ได้ ( $\bar{X}=4.41$ ) รองลงมา คือ มีพลังขับเคลื่อนภายในอย่างแรงกล้าเพื่อที่จะทำให้สำเร็จ ( $\bar{X}=4.35$ ) มุ่งมั่นต่อเป้าหมายธุรกิจในระยะยาว ( $\bar{X}=4.34$ ) และสุดท้าย คือ ทุ่มเทต่อการทำงาน ( $\bar{X}=4.32$ ) ตามลำดับ

สมรรถนะด้านความรู้และการเรียนรู้ของผู้ประกอบการร้านอาหาร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.22$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ผู้ประกอบการร้านอาหาร ส่วนใหญ่พยายามเรียนรู้อย่างมากที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ ( $\bar{X}=4.27$ ) รองลงมา คือ มีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจที่ดำเนินการอยู่ ( $\bar{X}=4.26$ ) แสวงหาการเรียนรู้ด้วยวิธีที่หลากหลาย ( $\bar{X}=4.24$ ) ประยุกต์ใช้ทักษะความรู้ที่เรียนรู้ไปใช้ปฏิบัติจริง ( $\bar{X}=4.22$ ) และสุดท้าย คือ ติดตามข่าวสารในวงการร้านอาหารอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X}=4.09$ ) ตามลำดับ

สมรรถนะด้านการการวิเคราะห์ตนเองของผู้ประกอบการร้านอาหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.13$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ผู้ประกอบการร้านอาหาร ส่วนใหญ่ยอมรับและหาทางแก้ปัญหาต่อการวิพากษ์วิจารณ์ในแนวสร้างสรรค์ ( $\bar{X}=4.20$ ) รองลงมาคือ กระตุ้นตนเองให้ปฏิบัติงานในระดับที่เหมาะสมที่สุด ( $\bar{X}=4.13$ ) รู้ข้อดีข้อเสียของตนเอง ( $\bar{X}=4.13$ ) และสุดท้าย คือ สามารถวิเคราะห์ข้อบกพร่องของตนเองและนำไปปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X}=4.05$ ) ตามลำดับ

สมรรถนะด้านจรรยาบรรณตนเองของผู้ประกอบการร้านอาหาร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.21$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ผู้ประกอบการร้านอาหาร ส่วนใหญ่มีความซื่อสัตย์และโปร่งใสในการติดต่อทางธุรกิจ ( $\bar{X}=4.30$ ) รองลงมา คือ เสนอผลิตภัณฑ์และบริการในราคาที่เป็นธรรม ( $\bar{X}=4.30$ ) และสุดท้าย คือ ยอมรับข้อผิดพลาดและพูดความจริงเสมอแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องเชิงธุรกิจ ( $\bar{X}=4.05$ ) ตามลำดับ

#### ตารางที่ 4.45 ความคิดเห็นด้านสมรรถนะเฉพาะของผู้ประกอบการสปา

สมรรถนะเฉพาะ ของผู้ประกอบการสปา	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1.มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมของร้านอาหาร	4.17	0.82	มาก	5
2. มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการสร้างสิ่งแวดล้อมในร้านอาหารให้สอดคล้องกับภาพลักษณ์ของร้านอาหารของท่าน	4.16	0.83	มาก	7
3.สามารถสร้างรายการอาหารที่สอดคล้องกับภาพลักษณ์ของร้านของท่าน	4.16	0.82	มาก	8
4.มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารระบบการจัดโต๊ะและระบบการบริหารคิวในร้านอาหาร	4.16	0.86	มาก	6
5.มีความรู้ความเข้าใจ และปฏิบัติได้ในเรื่องของการประกอบอาหารทุกชนิดในรายการอาหารของร้านอาหารของท่าน	4.20	0.87	มาก	4
6. มีความรู้ความเข้าใจในการเลือกวัตถุดิบที่สดใหม่และมีคุณภาพ	4.28	0.89	มากที่สุด	1
7. มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารปริมาณการซื้อและการเก็บวัตถุดิบให้ได้ใช้ประโยชน์สูงสุด	4.26	0.87	มากที่สุด	2
8. สามารถระบุรสชาติอาหารที่เป็นมาตรฐานของทุกรายการอาหารในร้านอาหารของท่าน	4.26	0.87	มากที่สุด	3
<b>รวม</b>	<b>4.20</b>	<b>0.74</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>

จากตารางที่ 4.45 พบว่า ผู้ประกอบการร้านอาหารมีสมรรถนะเฉพาะ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.20$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ผู้ประกอบการร้านอาหาร ส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจในการเลือกวัตถุดิบที่สดใหม่และมีคุณภาพ ( $\bar{X}=4.28$ ) รองลงมา คือ มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารปริมาณการซื้อและการเก็บวัตถุดิบให้ได้ใช้ประโยชน์สูงสุด ( $\bar{X}=4.26$ ) สามารถระบุรสชาติอาหารที่เป็นมาตรฐานของทุกรายการอาหารในร้านอาหารของท่าน ( $\bar{X}=4.26$ ) มีความรู้ความเข้าใจ และปฏิบัติได้ในเรื่องของการประกอบอาหารทุกชนิดในรายการอาหารของร้านอาหาร

ของท่าน ( $\bar{X}=4.20$ ) มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมของร้านอาหาร ( $\bar{X}=4.17$ ) มีความรู้ความเข้าใจเรื่องบริหารระบบการจัดโต๊ะและระบบการบริหารคิวในร้านอาหาร ( $\bar{X}=4.16$ ) และสุดท้ายคือ มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการสร้างสิ่งแวดล้อมในร้านอาหารให้สอดคล้องกับภาพลักษณ์ของร้านอาหารของท่าน และสามารถสร้างรายการอาหารที่สอดคล้องกับภาพลักษณ์ของร้านของท่าน( $\bar{X}=4.16$ ) ตามลำดับ

#### 4.1.1.3 ผลลัพธ์เชิงธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทย

ตารางที่ 4.46 ความคิดเห็นด้านผลลัพธ์เชิงธุรกิจของผู้ประกอบการร้านอาหาร

ผลลัพธ์เชิงธุรกิจ ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทย	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
<b>ด้านความสำเร็จเชิงธุรกิจ</b>	<b>3.75</b>	<b>0.66</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>
1.การเติบโตของธุรกิจท่านเมื่อเทียบกับปีที่แล้ว	3.71	0.68	มาก	2
2.กำไรของธุรกิจของท่านเมื่อเทียบกับปีที่แล้ว	3.70	0.69	มาก	3
3.จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นในปีที่ผ่านมาของธุรกิจ ของท่านเมื่อเทียบกับปีที่แล้ว	3.65	0.69	มาก	5
4.ระดับอัตรากระแสเงินสดของท่าน	3.70	0.68	มาก	4
5.ระดับชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของธุรกิจ	3.99	0.65	มาก	1
<b>ด้านกระบวนการบริหารจัดการ</b>	<b>3.84</b>	<b>0.75</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>
1.ระดับการวางแผนการดำเนินงานธุรกิจอย่าง ต่อเนื่องของธุรกิจ	3.85	0.83	มาก	4
2.ระดับของความเชื่อมโยงของการวางแผน เชิงกลยุทธ์ต่อคุณภาพการบริการของธุรกิจ	3.83	0.88	มาก	5
3.ระดับการใช้เทคโนโลยีเข้ามาประกอบการ ให้บริการเพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดแก่ ลูกค้า	3.75	0.89	มาก	6
4.ระดับการติดตามและควบคุมกระบวนการ ให้บริการอย่างสม่ำเสมอเพื่อปรับปรุงคุณภาพ การบริการของธุรกิจ	3.89	0.87	มาก	3
5.ระดับของกระบวนการการป้องกันความ ผิดพลาดในกระบวนการบริการ	3.89	0.89	มาก	2
6.ระดับของกระบวนการในการรับมือกับความ ผิดพลาดที่เกิดขึ้น	3.92	0.89	มาก	1

ตารางที่ 4.46 (ต่อ)

ผลลัพธ์เชิงธุรกิจ ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทย	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
<b>ด้านกระบวนการการตลาด</b>	<b>3.71</b>	<b>0.84</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>
1.ระดับการแนะนำผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ ในปีที่ผ่านมา	3.71	0.87	มาก	3
2.ระดับการปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือบริการอย่าง น้อย 1 ประการในปีที่ผ่านมา	3.75	0.94	มาก	2
3.ระดับการขยายกลุ่มผลิตภัณฑ์สู่ตลาดใหม่	3.64	0.97	มาก	4
4.ระดับการเกิดกลุ่มลูกค้าใหม่ๆเมื่อเทียบกับปีที่ แล้ว	3.75	0.97	มาก	1
<b>ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์</b>	<b>3.88</b>	<b>0.67</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>
1.ระดับการทำงานเป็นทีมของบุคลากร	3.87	0.84	มาก	13
2.ระดับความรู้ความเข้าใจของพนักงานในร้าน เรื่องคุณภาพการให้บริการ	3.93	0.83	มาก	9
3.ระดับการสอนงานและอบรมพนักงานอย่าง สม่ำเสมอ	3.96	0.80	มาก	6
4.ระดับการพัฒนาตนเองของพนักงานอย่าง ต่อเนื่อง	3.93	0.87	มาก	8
5.ระดับประสิทธิภาพของพนักงานในร้าน	3.90	0.80	มาก	11
6.ระดับความสม่ำเสมอของคุณภาพการบริการ ของพนักงาน	3.97	0.83	มาก	4
7.ระดับความมีอิสระของพนักงานในการสร้าง ความพึงพอใจสูงสุดต่อลูกค้า	3.94	0.84	มาก	7
8.ระดับการให้สวัสดิการที่ดีแก่พนักงาน	3.96	0.86	มาก	5
9.ระดับการให้รางวัลแก่พนักงาน	3.89	0.91	มาก	12
10.ระดับโอกาสในความก้าวหน้าของพนักงาน	3.98	0.89	มาก	3
11.ระดับการชื่นชมการปฏิบัติงานที่ดีของ พนักงานและคุณภาพการบริการ	4.02	0.85	มาก	1
12.ระดับการติดตามและควบคุมพนักงานในร้าน ให้ปฏิบัติงานตามคุณภาพการบริการ	4.02	0.83	มาก	2
13.ระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อการ ทำงานในร้าน	3.92	0.91	มาก	10
14.อัตราการลาออกของพนักงานในหนึ่งปีที่ผ่านมา	2.94	1.32	ปานกลาง	14

ตารางที่ 4.46 (ต่อ)

ผลลัพธ์เชิงธุรกิจ ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทย	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
<b>ด้านการให้บริการแก่ลูกค้า</b>	<b>3.89</b>	<b>0.69</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>
1.ระดับความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าอันดีกับลูกค้า	4.05	0.83	มาก	4
2.ระดับความสม่ำเสมอในการสำรวจความต้องการของลูกค้า	4.00	0.86	มาก	6
3.ระดับการส่งมอบบริการตามที่ลูกค้าต้องการ	4.10	0.82	มาก	3
4.ระดับการใส่ใจลูกค้าและสร้างความพึงพอใจที่เกินความคาดหวัง	4.10	0.86	มาก	2
5.ระดับของการประเมินคุณภาพการบริการของร้านจากลูกค้า	3.82	0.88	มาก	8
6.ระดับการใช้บริการซ้ำของลูกค้า	4.01	0.87	มาก	5
7.ระดับการที่ลูกค้าแนะนำหรือบอกต่อให้คนรู้จักมาใช้บริการ	3.95	0.90	มาก	7
8.อัตราของลูกค้าที่ผิดหวังจากการรับบริการและร้องเรียน	2.85	0.04	ปานกลาง	9
9.ระดับการปฏิบัติต่อลูกค้าทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	4.12	0.92	มาก	1
<b>ด้านความสัมพันธ์นอกองค์กร</b>	<b>3.76</b>	<b>0.45</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>
1.ระดับความสัมพันธ์อันดีกับสังคมและชุมชนท้องถิ่น	3.77	0.95	มาก	2
2.ระดับการมีกิจกรรมเพื่อสังคม	3.65	1.00	มาก	4
3.ระดับของการมีเครือข่ายนอกองค์กร	3.74	0.69	มาก	3
4.อัตราการจ้างบุคลากรท้องถิ่น	3.88	0.68	มาก	1
<b>รวม</b>	<b>3.83</b>	<b>0.88</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>

จากตารางที่ 4.46 ความคิดเห็นด้านผลลัพธ์เชิงธุรกิจของผู้ประกอบการร้านอาหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.83$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

ด้านความสำเร็จเชิงธุรกิจของผู้ประกอบการร้านอาหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.75$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ผู้ประกอบการร้านอาหาร ส่วนใหญ่ระดับชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของธุรกิจ ( $\bar{X}=3.99$ ) รองลงมา คือ การเติบโตของธุรกิจท่านเมื่อเทียบกับปีที่แล้ว ( $\bar{X}=3.71$ ) กำไรของธุรกิจของท่านเมื่อเทียบกับปีที่แล้ว ( $\bar{X}=3.70$ ) ระดับอัตรากระแสเงินสดของท่าน

$\bar{X}=3.70$ ) และสุดท้าย คือ จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นในปีที่ผ่านมาของธุรกิจของท่านเมื่อเทียบกับปีที่แล้ว ( $\bar{X}=3.65$ ) ตามลำดับ

ด้านกระบวนการการบริหารจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.84$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ผู้ประกอบการร้านอาหาร ส่วนใหญ่ระดับของกระบวนการในการรับมือกับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น ( $\bar{X}=3.92$ ) รองลงมา คือ ระดับของกระบวนการการป้องกันความผิดพลาดในกระบวนการบริการ และระดับการติดตามและควบคุมกระบวนการการให้บริการอย่างสม่ำเสมอเพื่อปรับปรุงคุณภาพการบริการของธุรกิจ ( $\bar{X}=3.89$ ) ระดับการวางแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องของธุรกิจ ( $\bar{X}=3.85$ ) ระดับของความเชื่อมโยงของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ต่อคุณภาพการบริการของธุรกิจ ( $\bar{X}=3.83$ ) และสุดท้าย คือ ระดับการใช้เทคโนโลยีเข้ามาประกอบการให้บริการเพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า ( $\bar{X}=3.75$ ) ตามลำดับ

ด้านกระบวนการการตลาดของผู้ประกอบการร้านอาหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.71$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ผู้ประกอบการร้านอาหาร ส่วนใหญ่มีระดับการเกิดกลุ่มลูกค้าใหม่ๆเมื่อเทียบกับปีที่แล้ว ( $\bar{X}=3.75$ ) รองลงมา คือ ระดับการปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือบริการอย่างน้อย 1 ประการในปีที่ผ่านมา ( $\bar{X}=3.75$ ) ระดับการแนะนำผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ ในปีที่ผ่านมา ( $\bar{X}=3.71$ ) และสุดท้าย คือ ระดับการขยายกลุ่มผลิตภัณฑ์สู่ตลาดใหม่ ( $\bar{X}=3.64$ ) ตามลำดับ

ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการร้านอาหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.92$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ผู้ประกอบการร้านอาหาร ส่วนใหญ่มีระดับการชื่นชมการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงานและคุณภาพการบริการ และระดับการติดตามและควบคุมพนักงานในร้านให้ปฏิบัติงานตามคุณภาพการบริการ ( $\bar{X}=4.02$ ) รองลงมา คือ ระดับโอกาสในความก้าวหน้าของพนักงาน ( $\bar{X}=3.98$ ) ระดับความสม่ำเสมอของคุณภาพการบริการของพนักงาน ( $\bar{X}=3.97$ ) ระดับการให้สวัสดิการที่ดีแก่พนักงาน และระดับการสอนงานและอบรมพนักงานอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X}=3.96$ ) ระดับความมีอิสระของพนักงานในการสร้างความพึงพอใจสูงสุดต่อลูกค้า ( $\bar{X}=3.94$ ) ระดับการพัฒนาตนเองของพนักงานอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X}=3.93$ ) ระดับความรู้ความเข้าใจของพนักงานในร้านเรื่องคุณภาพการให้บริการ ( $\bar{X}=3.93$ ) ระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อการทำงานในร้าน ( $\bar{X}=3.92$ ) ระดับประสิทธิภาพของพนักงานในร้าน ( $\bar{X}=3.90$ ) ระดับการให้รางวัลแก่พนักงาน ( $\bar{X}=3.89$ ) ระดับการทำงานเป็นทีมของบุคลากร ( $\bar{X}=3.87$ ) และสุดท้าย คือ อัตราการลาออกของพนักงานในหนึ่งปีที่ผ่านมา ( $\bar{X}=2.94$ ) ตามลำดับ

ด้านการให้บริการแก่ลูกค้าของผู้ประกอบการร้านอาหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.89$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ผู้ประกอบการร้านอาหาร ส่วนใหญ่มีระดับการปฏิบัติต่อลูกค้าทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ( $\bar{X}=4.12$ ) รองลงมา คือ ระดับการใส่ใจลูกค้าและสร้างความพึงพอใจที่เกินความคาดหวัง และระดับการส่งมอบการบริการตามที่ลูกค้าต้องการ ( $\bar{X}=4.10$ )

ระดับความสัมพันธ์อันดับกับลูกค้าอันดับกับลูกค้า ( $\bar{X}=4.05$ ) ระดับการใช้บริการซ้ำของลูกค้า ( $\bar{X}=4.01$ ) ระดับความสม่ำเสมอในการสำรวจความต้องการของลูกค้า ( $\bar{X}=4.00$ ) ระดับการที่ลูกค้าแนะนำหรือบอกต่อให้คนรู้จักมาใช้บริการ ( $\bar{X}=3.95$ ) ระดับของการประเมินคุณภาพการบริการของร้านจากลูกค้า ( $\bar{X}=3.82$ ) และสุดท้าย คือ อัตราของลูกค้าที่ผิดหวังจากการรับบริการและร้องเรียน ( $\bar{X}=2.85$ ) ตามลำดับ

ด้านความสัมพันธ์นอกองค์กรของผู้ประกอบการร้านอาหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.76$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ผู้ประกอบการร้านอาหาร ส่วนใหญ่มีอัตราการจ้างบุคลากรท้องถิ่น ( $\bar{X}=3.88$ ) รองลงมา คือ ระดับความสัมพันธ์อันดับกับสังคมและชุมชนท้องถิ่น ( $\bar{X}=3.77$ ) ระดับของการมีเครือข่ายนอกองค์กร ( $\bar{X}=3.74$ ) และสุดท้าย คือ ระดับการมีกิจกรรมเพื่อสังคม ( $\bar{X}=3.65$ ) ตามลำดับ

#### 4.3.1.4 ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

#### ตารางที่ 4.47 ปัญหาที่พบผู้ประกอบการอาหาร

ประเด็นปัญหาที่พบ	จำนวน	ร้อยละ
ราคาต้นทุนที่แพงขึ้นตามเศรษฐกิจที่ขึ้นลง	5	4.17
การบริการที่ช้าเมื่อมีลูกค้าเยอะ	4	3.33
คู่แข่งทางธุรกิจ	3	2.50
ค่าใช้จ่ายและต้นทุน	2	1.67
เศรษฐกิจขึ้นๆลงๆ	19	15.83
ระบบการจัดการที่คล่องตัว	4	3.33
ความรวดเร็วในการเสิร์ฟอาหารหลังจากลูกค้าสั่ง	2	1.67
ทำเลที่ตั้ง	2	1.67
ต้องพยายามปรับรสชาติตามลูกค้าเพราะหากยังคงรสชาติไทยดั้งเดิมลูกค้าก็ไม่กลับมาใช้บริการอีก	3	2.50
ข้าวของราคาแพงขึ้น	7	5.83
พนักงานเสิร์ฟไม่ทนกับงาน	6	5.00
ลูกค้าลดลง	34	28.33
ร้านเพิ่มขึ้น	6	5.00
ลูกค้าเปลี่ยนแปลงบ่อย	3	2.50
ขาดแคลนแรงงานชาวไทย	4	3.33
พนักงานไม่เพียงพอกับลูกค้า	3	2.50

ตารางที่ 4.47 (ต่อ)

ประเด็นปัญหาที่พบ	จำนวน	ร้อยละ
การเมือง	3	2.50
การสื่อสาร	2	1.67
พนักงานขาดประสบการณ์	2	1.67
ผลกระทบภาวะการณ์เมือง เศรษฐกิจสังคม	2	1.67
ไม่ค่อยได้รับความร่วมมือจากรัฐ	3	2.50
ติดตามการตลาด และพฤติกรรมผู้บริโภคของลูกค้า สร้างสรรค์ ทีมงานที่มีคุณภาพ	1	0.83
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100.00</b>

ตารางที่ 4.48 ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้อง	จำนวน	ร้อยละ
ดูแลเอาใจใส่	3	5.55
ตั้งใจ ละเอียด รอบคอบ อดทน	4	7.41
การเรียนรู้งานทุกด้านเกี่ยวกับการทำร้านอาหาร	3	2.50
การประชาสัมพันธ์	5	9.26
อาหารสดใหม่ อร่อย ราคายุติธรรม รสชาติคงที่ บริการประทับใจ	6	11.11
มีระบบจัดการที่ดี	3	5.55
ใส่ใจบริการ	4	7.41
ความสะอาด	3	5.55
ต้องมีทีมงานที่ดี	4	7.41
เตรียมพร้อมทุกด้านทุกสถานการณ์	4	7.41
ควบคุมราคาสินค้าที่นำมาประกอบธุรกิจซึ่งทำให้ต้นทุนสูง	2	3.70
มีเงินทุนสำรองไว้	3	5.55
ต้องการให้เทศบาลจัดระเบียบเรื่องความสะอาดและความปลอดภัย	2	3.70
อยากให้รัฐบาลส่งเสริมธุรกิจมากขึ้น	2	3.70
ซื้อสัตย์กับลูกค้า	2	3.70
ความรู้เรื่องภาษา	1	1.85
สำรวจตลาดให้ดีก่อนเปิดร้าน	1	1.85
จัดกิจกรรมให้พนักงานในร้านเพื่อเพิ่มความสัมพันธ์และมิตรภาพ	2	3.70
<b>รวม</b>	<b>54</b>	<b>100.00</b>

### 4.3.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน

#### 1) การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis)

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษาและวิจัยตั้งนั้นหลังจากการสำรวจข้อมูลด้วยแบบสอบถาม จึงนำมาทำการทดสอบความเหมาะสม และความสัมพันธ์ของโมเดลด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ที่ช่วยในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปร ในแต่ละองค์ประกอบ โดยงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยด้านสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทย

ตารางที่ 4.49 ค่า KMO และ Bartlett's Test of Sphericity สมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทย

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.971
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	30372.244
	Df	2278
	Sig.	.000

จากตารางที่ 4.50 สมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทย เมื่อทำการวิเคราะห์ปัจจัยด้วยวิธีการหมุนแกนด้วยวิธี Varimax พบว่า ผลทางสถิติที่ได้ คือ ค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure (KMO) เท่ากับ 0.971 ซึ่งค่าที่ได้เป็นตามเกณฑ์ที่ค่า KMO ต้องมากกว่า 0.50 และแสดงให้เห็นว่าในการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจนั้นมีความเหมาะสมกับข้อมูลที่มีอยู่ ประกอบกับผลการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity ครมมีค่าทางสถิติอย่างมีนัยสำคัญ (Sig.< .05) ซึ่งค่าที่ได้เท่ากับ .000 จึงสามารถสรุปได้ว่า ข้อมูลที่มีอยู่นั้นมีความเหมาะสมที่จะใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) (กรีซ แรงสูเนิน, 2554)

ตารางที่ 4.50 Rotated Component Matrix(a)

รหัส	สมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทย	Component					
		1	2	3	4	5	6
F4.Q6	มีความรู้ความเข้าใจในการเลือกวัตถุดิบที่สดใหม่และมีคุณภาพ	.831					
F3.3.3	กระตุ้นตนเองให้ปฏิบัติงานในระดับที่เหมาะสมที่สุด	.800					
F4.Q8	สามารถระบุรสชาติอาหารที่เป็นมาตรฐานของทุกรายการอาหารในร้านอาหาร	.784					
F4.Q7	มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารปริมาณการซื้อและการเก็บวัตถุดิบให้ได้ใช้ประโยชน์สูงสุด	.780					

ตารางที่ 4.50 (ต่อ)

รหัส	สมรรถนะของ ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทย	Component					
		1	2	3	4	5	6
F3.3.2	รู้ข้อดีข้อเสียของตนเอง	.778					
F3.1.3	มุ่งมั่นต่อเป้าหมายธุรกิจในระยะยาว	.774					
F3.1.1	ทุ่มเทต่อการทำงาน	.772					
F3.1.2	มีพลังขับเคลื่อนภายในอย่างแรงกล้า เพื่อที่จะทำให้สำเร็จ	.768					
F3.4.2	มีความซื่อสัตย์และโปร่งใสในการติดต่อทาง ธุรกิจ	.765					
F3.3.4	ยอมรับและหาทางแก้ปัญหาต่อการ วิพากษ์วิจารณ์ในแนวสร้างสรรค์	.764					
F3.3.1	สามารถวิเคราะห์ข้อบกพร่องของตนเองและ นำไปปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ	.764					
F4.Q2	มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการสร้าง สิ่งแวดล้อมในร้านอาหารให้สอดคล้องกับ ภาพลักษณ์ของร้านอาหารของท่าน	.761					
F4.Q1	มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการสร้าง สิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมของร้านอาหาร	.759					
F3.4.3	เสนอผลิตภัณฑ์และการบริการในราคาที่เป็น ธรรม	.755					
F4.Q3	สามารถสร้างรายการอาหารที่สอดคล้องกับ ภาพลักษณ์ของร้านของท่าน	.753					
F3.2.3	พยายามเรียนรู้อย่างมากที่สุดเท่าที่จะ สามารถทำได้	.750					
F4.Q5	มีความรู้ความเข้าใจ และปฏิบัติได้ในเรื่อง ของการประกอบอาหารทุกชนิดในรายการ อาหารของร้านอาหารของท่าน	.745					
F4.Q4	มีความรู้ความเข้าใจเรื่องบริหารระบบการ จัดโต๊ะและระบบการบริหารคิวใน ร้านอาหาร	.719					
F3.2.5	ประยุกต์ใช้ทักษะความรู้ที่เรียนรู้ไปใช้ปฏิบัติ จริง	.705					
F3.4.1	ยอมรับข้อผิดพลาดและพูดความจริงเสมอ กับผู้ที่เกี่ยวข้องเชิงธุรกิจ	.704					

ตารางที่ 4.50 (ต่อ)

รหัส	สมรรถนะของ ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทย	Component					
		1	2	3	4	5	6
F3.2.2	แสวงหาการเรียนรู้ด้วยวิธีที่หลากหลาย	.685					
F3.1.4	ยอมให้ธุรกิจล้มเหลวไม่ได้	.683					
F3.2.1	มีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจที่ท่าน ดำเนินการอยู่	.657					
F3.2.4	ติดตามข่าวสารในวงการร้านอาหารอย่าง สม่ำเสมอ	.654					
F2.3.3	สามารถสร้างความภักดีของลูกค้าต่อธุรกิจ ร้านอาหาร	.649					
F2.1.8	ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพโดย สื่อสารความตั้งใจ ความคิด และความรู้สึก อย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา	.640					
F2.1.9	เจรจากับผู้ร่วมงานโดยรับฟังและเปิดรับความ คิดเห็นของทุกคน	.611					
F2.3.1	บุคลากรสามารถให้บริการอย่างเกินความ คาดหวังของลูกค้า	.602					
F2.3.4	มีกระบวนการประเมินคุณภาพการ บริการของร้านท่านจากมุมมองของลูกค้า	.585					
F2.1.7	สามารถแจกแจงแก่บุคลากรให้เห็นถึง ความก้าวหน้าในการทำงาน	.553					
F2.3.2	สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการบริการโดยเฉพาะ บุคคล	.526					
F1.4.5	มีประสบการณ์และความสามารถในการ ทำงานเป็นทีมงานระหว่างประเทศ		.888				
F1.4.3	มีโอกาสเจรจาธุรกิจระหว่างประเทศและ ประสบความสำเร็จ		.880				
F1.4.7	หาข้อมูลและมีความรู้ความเข้าใจในข้อ กฎหมายระหว่างประเทศ		.880				
F1.4.4	หาข้อมูลจนมีความรู้ความเข้าใจเรื่อง การตลาดระหว่างประเทศโดยเฉพาะประเทศ ในกลุ่มสมาชิกประชาคมอาเซียน		.878				
F1.4.8	หาข้อมูลและมีความรู้ความเข้าใจหลักการเงิน ระหว่างประเทศ		.874				

ตารางที่ 4.50 (ต่อ)

รหัส	สมรรถนะของ ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทย	Component					
		1	2	3	4	5	6
F1.4.9	หาข้อมูลและมีความรู้ในช่องทางด้านการลงทุนทำธุรกิจในกลุ่มประเทศสมาชิกประชาคมอาเซียน		.815				
F1.4.6	ทักษะด้านภาษาในการทำธุรกิจกับต่างประเทศ		.776				
F1.4.2	หาข้อมูล วิเคราะห์และทำความเข้าใจระบบธุรกิจในต่างประเทศที่มีรูปแบบที่หลากหลาย		.769				
F1.4.1	หาข้อมูลและทำความเข้าใจกับวัฒนธรรมของแต่ละประเทศในกลุ่มสมาชิกประชาคมอาเซียน		.748				
F2.2.5	รู้จักและพัฒนาความสัมพันธ์กับนักลงทุนท้องถิ่นในกลุ่มประเทศสมาชิกประชาคมอาเซียน		.741				
F1.1.4	วางแผนไว้ล่วงหน้าเสมอเพื่อรับมือกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้น			.721			
F1.1.3	เป้าหมายเป็นแนวทางในการกำหนดวิธีการทำงาน			.708			
F1.1.2	กำหนดยุทธศาสตร์ โดยวางแผนและดำเนินการตามเป้าหมาย			.669			
F1.1.7	ตัวชี้วัดความสำเร็จ (ถ้าไร) ของธุรกิจของท่านอย่างชัดเจน			.655			
F1.1.1	ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลรอบด้านก่อนลงทุนเปิดธุรกิจ เช่น กลุ่มเป้าหมาย สถานที่ตั้ง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจและอื่นๆ			.636			
F1.2.3	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงคู่แข่ง ลูกค้า สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่อาจผลต่อธุรกิจของท่านอย่างสม่ำเสมอ			.635			
F1.1.6	ทีมงานบริหารจัดการและลูกค้าที่ดี			.621			
F1.1.5	ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าโดยประหยัดเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดในแต่ละสถานการณ์			.618			

ตารางที่ 4.50 (ต่อ)

รหัส	สมรรถนะของ ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทย	Component					
		1	2	3	4	5	6
F1.2.2	พยายามแก้ปัญหาเดิมด้วยวิธีใหม่และ พยายามแก้ปัญหาให้เป็นโอกาส			.595			
F1.2.5	พยายามพิจารณาหารายการอาหารและวิธี บริการลูกค้าใหม่ๆ ที่สามารถตอบสนองความ ต้องการของลูกค้าได้อยู่เสมอ			.559			
F1.2.1	พยายามพิจารณาหาช่องทางการขยายธุรกิจ ที่ก่อให้เกิดกำไรอยู่เสมอ			.540			
F1.2.4	ปรับธุรกิจตามการเปลี่ยนแปลงทางการ แข่งขันทั้งระดับชาติและนานาชาติเสมอ			.509			
F1.3.2	ทำการตลาดอย่างสม่ำเสมอ เช่น การทำแคต ตาล็อกเมนูอาหารใหม่ การโฆษณาหน้าร้าน ภายในร้าน การส่งเสริมการขาย การ ประชาสัมพันธ์ เป็นต้น				.652		
F1.3.1	พยายามสร้างสรรค์รายการอาหารใหม่ๆ ที่ สามารถตอบสนองความต้องการและดึงให้ ลูกค้ามารับประทานอาหารในร้านมากขึ้น				.597		
F1.3.3	พยายามสร้างตราร้านอาหารของท่านให้เป็น ที่รู้จักและรักษาภาพลักษณ์ของร้าน				.587		
F1.3.4	แสวงหากลุ่มเป้าหมายการตลาดใหม่ๆ คู่ขนานกับธำรงรักษาลูกค้าเดิมเอาไว้ให้ได้				.586		
F1.3.5	กำหนดตำแหน่งที่มีคุณค่าในจิตใจลูกค้าได้ อย่างชัดเจน อาทิเช่น รสชาติดี มีคุณค่าทาง โภชนาการ มีความคุ้มค่าและมีคุณภาพ				.512		
F2.1.3	สามารถจัดสรรงานให้เหมาะสมกับคนอย่างมี ประสิทธิภาพและได้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า					.554	
F2.1.4	สามารถสอนวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ แก่บุคลากรและสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อ การเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					.533	
F2.1.1	มีความสามารถในการคัดเลือกบุคลากรที่ เหมาะสมและสามารถรักษาบุคลากรนั้นไว้					.530	
F2.1.5	การสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้บุคลากร ทำงานอย่างดีที่สุด					.525	

ตารางที่ 4.50 (ต่อ)

รหัส	สมรรถนะของ ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทย	Component					
		1	2	3	4	5	6
F2.1.2	สามารถประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของ ทีมงานได้อย่างแม่นยำ					.519	
F2.1.6	สร้างการมีส่วนร่วมและสร้างแรงบันดาลใจให้ ผู้ได้บังคับบัญชา					.508	
F2.2.2	มีเครือข่ายในอุตสาหกรรมร้านอาหาร ภายนอกองค์กร						.857
F2.2.1	หน่วยงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมชุมชน						.686
F2.2.3	พัฒนาความสัมพันธ์กับองค์กรการกุศล						.639
F2.2.4	เปิดโอกาสในการจ้างงานแก่ชุมชนท้องถิ่น						.627

จากตารางที่ 4.51 ซึ่งเป็นปัจจัยด้านสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทยจากเดิม 4 ปัจจัยตามแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเมื่อนำมาวิเคราะห์ผลทางสถิติปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ด้วยวิธีการหมุนแกนด้วยวิธี Varimax สามารถแบ่งออกเป็น 6 กลุ่มปัจจัย ดังนี้

**ปัจจัยที่ 1 สมรรถนะด้านการบริหารตนเองและบริหารงาน**  
ประกอบด้วยตัวแปรทั้งหมด 31 ประเด็น ซึ่งเป็นสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทยซึ่งเป็นสมรรถนะภายในตัวบุคคลของผู้ประกอบการ ตามตารางที่ 4.51

ตารางที่ 4.51 ค่า Factor Loading ด้านการบริหารตนเองและบริหารงาน

ข้อความคำถาม	Factor Loading
มีความรู้ความเข้าใจในการเลือกวัตถุดิบที่สดใหม่และมีคุณภาพ	.831
กระตุ้นตนเองให้ปฏิบัติงานในระดับที่เหมาะสมที่สุด	.800
สามารถระบุรสชาติอาหารที่เป็นมาตรฐานของทุกรายการอาหารในร้านอาหาร	.784
มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารปริมาณการซื้อและการเก็บวัตถุดิบให้ได้ใช้ประโยชน์สูงสุด	.780
รู้ข้อดีข้อเสียของตนเอง	.778
มุ่งมั่นต่อเป้าหมายธุรกิจในระยะยาว	.774
ทุ่มเทต่อการทำงาน	.772
มีพลังขับเคลื่อนภายในอย่างแรงกล้าเพื่อที่จะทำให้สำเร็จ	.768
มีความซื่อสัตย์และโปร่งใสในการติดต่อทางธุรกิจ	.765

ตารางที่ 4.51 (ต่อ)

ข้อความคำถาม	Factor Loading
ยอมรับและหาทางแก้ปัญหาต่อการวิพากษ์วิจารณ์ในแนวสร้างสรรค์	.764
สามารถวิเคราะห์ข้อบกพร่องของตนเองและนำไปปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ	.764
มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการสร้างสิ่งแวดล้อมในร้านอาหารให้สอดคล้องกับภาพลักษณ์ของร้านอาหารของท่าน	.761
มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมของร้านอาหาร	.759
เสนอผลิตภัณฑ์และการบริการในราคาที่เป็นธรรม	.755
สามารถสร้างรายการอาหารที่สอดคล้องกับภาพลักษณ์ของร้านของท่าน	.753
พยายามเรียนรู้อย่างมากที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้	.750
มีความรู้ความเข้าใจ และปฏิบัติได้ในเรื่องของการประกอบอาหารทุกชนิดในรายการอาหารของร้านอาหารของท่าน	.745
มีความรู้ความเข้าใจเรื่องบริหารระบบการจัดโต๊ะและระบบการบริหารคิวในร้านอาหาร	.719
ประยุกต์ใช้ทักษะความรู้ที่เรียนรู้ไปใช้ปฏิบัติจริง	.705
ยอมรับข้อผิดพลาดและพูดความจริงเสมอกับผู้ที่เกี่ยวข้องเชิงธุรกิจ	.704
แสวงหาการเรียนรู้ด้วยวิธีที่หลากหลาย	.685
ยอมให้ธุรกิจล้มเหลวไม่ได้	.683
มีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจที่ท่านดำเนินการอยู่	.657
ติดตามข่าวสารในวงการร้านอาหารอย่างสม่ำเสมอ	.654
สามารถสร้างความภักดีของลูกค้าต่อธุรกิจร้านอาหาร	.649
ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพโดยสื่อสารความตั้งใจ ความคิด และความรู้สึกร่างอย่างเปิดกว้างและตรงไปตรงมา	.640
เจรจากับผู้ร่วมงานโดยรับฟังและเปิดรับความคิดเห็นของทุกคน	.611
บุคลากรสามารถให้บริการอย่างเกินความคาดหวังของลูกค้า	.602
มีกระบวนการการประเมินคุณภาพการบริการของร้านท่านจากมุมมองของลูกค้า	.585
สามารถแจกแจงแก่บุคลากรให้เห็นถึงความก้าวหน้าในการทำงาน	.553
สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการบริการโดยเฉพาะบุคคล	.526

**ปัจจัยที่ 2** สมรรถนะด้านธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมอาเซียน ประกอบด้วยตัวแปรทั้งหมด 10 ประเด็น ซึ่งเป็นสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทย ตามตารางที่ 4.52

ตารางที่ 4.52 ค่า Factor Loading สมรรถนะด้านธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมอาเซียน

ข้อความคำถาม	Factor Loading
มีประสบการณ์และความสามารถในการทำงานเป็นทีมงานระหว่างประเทศ	.888
มีโอกาสเจรจาธุรกิจระหว่างประเทศและประสบความสำเร็จ	.880
หาข้อมูลและมีความรู้ความเข้าใจในข้อกฎหมายระหว่างประเทศ	.880
หาข้อมูลจนมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการตลาดระหว่างประเทศโดยเฉพาะประเทศในกลุ่มสมาชิกประชาคมอาเซียน	.878
หาข้อมูลและมีความรู้ความเข้าใจหลักการเงินระหว่างประเทศ	.874
หาข้อมูลและมีความรู้ในช่องทางด้านการลงทุนทำธุรกิจในกลุ่มประเทศสมาชิกประชาคมอาเซียน	.815
ทักษะด้านภาษาในการทำธุรกิจกับต่างประเทศ	.776
หาข้อมูล วิเคราะห์และทำความเข้าใจระบบธุรกิจในแต่ละประเทศที่มีรูปแบบที่หลากหลาย	.769
หาข้อมูลและทำความเข้าใจกับวัฒนธรรมของแต่ละประเทศในกลุ่มสมาชิกประชาคมอาเซียน	.748
รู้จักและพัฒนาความสัมพันธ์กับนักลงทุนท้องถิ่นในกลุ่มประเทศสมาชิกประชาคมอาเซียน	.741

ปัจจัยที่ 3 สมรรถนะด้านการวางแผนและจัดการ ประกอบด้วยตัวแปรทั้งหมด 12 ประเด็น ซึ่งเป็นสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทย ตามตารางที่ 4.53

ตารางที่ 4.53 ค่า Factor Loading สมรรถนะด้านการวางแผนและจัดการ

ข้อความคำถาม	Factor Loading
วางแผนไว้ล่วงหน้าเสมอเพื่อรับมือกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้น	.721
เป้าหมายเป็นแนวทางในการกำหนดวิธีการทำงาน	.708
กำหนดยุทธศาสตร์ โดยวางแผนและดำเนินการตามเป้าหมาย	.669
ตัวชี้วัดความสำเร็จ (กำไร) ของธุรกิจของท่านอย่างชัดเจน	.655
ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลรอบด้านก่อนลงทุนเปิดธุรกิจ เช่น กลุ่มเป้าหมาย สถานที่ตั้ง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจและอื่นๆ	.636
วิเคราะห์ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงคู่แข่ง ลูกค้า สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่อาจผลต่อธุรกิจของท่านอย่างสม่ำเสมอ	.635
ทีมงานบริหารจัดการและลูกทีมที่ดี	.621

ตารางที่ 4.53 (ต่อ)

ข้อความคำถาม	Factor Loading
ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าโดยประหยัดเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดในแต่ละสถานการณ์	.618
พยายามแก้ปัญหาเดิมด้วยวิธีใหม่และพยายามแก้ปัญหาให้เป็นโอกาส	.595
พยายามพิจารณาหารายการอาหารและวิธีบริการลูกค้าใหม่ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อยู่เสมอ	.559
พยายามพิจารณาหาช่องทางการขยายธุรกิจที่ก่อให้เกิดกำไรอยู่เสมอ	.540
ปรับธุรกิจตามการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันทั้งระดับชาติและนานาชาติเสมอ	.509

**ปัจจัยที่ 4 สมรรถนะด้านการบริหารการตลาด** ประกอบด้วยตัวแปรทั้งหมด 5 ประเด็น ซึ่งเป็นสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทย ตามตารางที่ 4.54

ตารางที่ 4.54 ค่า Factor Loading สมรรถนะด้านการบริหารการตลาด

ข้อความคำถาม	Factor Loading
ทำการตลาดอย่างสม่ำเสมอ เช่น การทำแคตตาล็อกเมนูอาหารใหม่ การโฆษณาหน้าร้าน ภายในร้าน การส่งเสริมการขาย การประชาสัมพันธ์ เป็นต้น	.652
พยายามสร้างสรรค์รายการอาหารใหม่ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการและดึงให้ลูกค้ามารับประทานอาหารในร้านมากขึ้น	.597
พยายามสร้างตราร้านอาหารให้เป็นที่รู้จักและรักษาภาพลักษณ์ของร้าน	.587
แสวงหากลุ่มเป้าหมายการตลาดใหม่ๆ คู่ขนานกับচারงรักษาลูกค้าเดิมเอาไว้ให้ได้	.586
กำหนดตำแหน่งที่มีคุณค่าในจิตใจลูกค้าได้อย่างชัดเจน อาทิเช่น รสชาติดี มีคุณค่าทางโภชนาการ มีความคุ้มค่าและมีคุณภาพ	.512

**ปัจจัยที่ 5 สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์** ประกอบด้วยตัวแปรทั้งหมด 6 ประเด็น ซึ่งเป็นสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทย ตามตารางที่ 4.55

ตารางที่ 4.55 ค่า Factor Loading สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ข้อความคำถาม	Factor Loading
สามารถจัดสรรงานให้เหมาะสมกับคนอย่างมีประสิทธิภาพและได้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า	.554
สามารถสอนวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพแก่บุคลากรและสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	.533
มีความสามารถในการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมและสามารถรักษาบุคลากรนั้นไว้	.530
การสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้บุคลากรทำงานอย่างดีที่สุด	.525
สามารถประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของทีมงานได้อย่างแม่นยำ	.519
สร้างการมีส่วนร่วมและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้บังคับบัญชา	.508

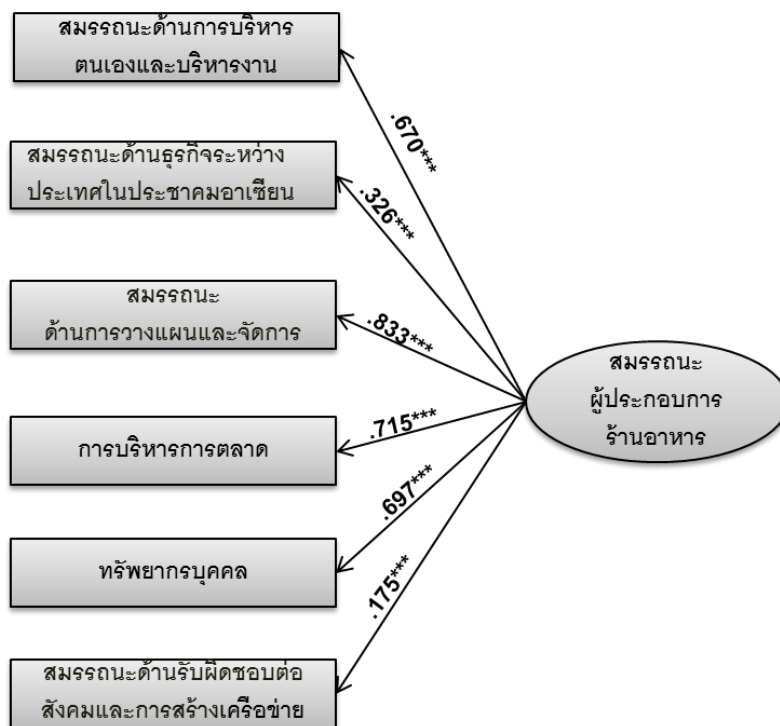
**ปัจจัยที่ 6 สมรรถนะด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสร้างเครือข่าย** ประกอบด้วยตัวแปรทั้งหมด 4 ประเด็น ซึ่งเป็นสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทย ตามตารางที่ 4.56

ตารางที่ 4.56 ค่า Factor Loading สมรรถนะด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสร้างเครือข่าย

ข้อความคำถาม	Factor Loading
มีเครือข่ายในอุตสาหกรรมร้านอาหารภายนอกองค์กร	.857
หน่วยงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมชุมชน	.686
พัฒนาความสัมพันธ์กับองค์กรการกุศล	.639
เปิดโอกาสในการจ้างงานแก่ชุมชนท้องถิ่น	.627

## 2) วิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน หรือ Confirmatory Factor Analysis: CFA เป็นการวิเคราะห์เพื่อทดสอบความกลมกลืนของกรอบแนวคิดในการวิจัยตามที่ได้ศึกษาตามกรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้วยการปรับโมเดลตามหลักสถิติผ่านโปรแกรมวิเคราะห์ผลทางสถิติ AMOS ด้วยวิธีการเพิ่มเส้นความสัมพันธ์ (Correlation) ระหว่างปัจจัยเพื่อทดสอบความสอดคล้ององค์ประกอบของปัจจัยที่ศึกษา พร้อมด้วยดัชนีชี้วัดจากค่าทางสถิติตามเกณฑ์ที่ประกอบด้วย CMIN/DF ต้องมีค่า < 3 Goodness fo Fit Index (GFI) ต้องมีค่า >0.90 และ Adjusted Goodness fo Fit Index (AGFI) ต้องมีค่า >0.90 และ Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) ต้องมีค่า <0.05 ตาม แผนภาพที่ 4.9



CMIN/df = 1.908                      GFI = .991                      AGFI = .970                      RMSEA = .046

Note: \*\*\*p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.05

**ภาพที่ 4.9** การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทย

จากการวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ นั้นตามหลักในการพิจารณาผลทางสถิติที่มีค่า Factor Loading น้อยกว่า 0.5 รวมถึงค่า Factor Loading จากเดิม 4 กลุ่มปัจจัย และการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อยืนยันการวิเคราะห์เชิงสำรวจ สามารถระบุออกเป็นกลุ่มใหม่ทั้งสิ้น 6 กลุ่มปัจจัย ประกอบด้วย สมรรถนะด้านการบริหารตนเองและบริหารงาน สมรรถนะด้านธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมอาเซียน สมรรถนะด้านการวางแผนและจัดการ สมรรถนะด้านการบริหารการตลาด สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และสมรรถนะด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสร้างเครือข่าย ตามแผนภาพที่ 4.10



ภาพที่ 4.10 สมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทย

### 3) การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation

#### Modeling)

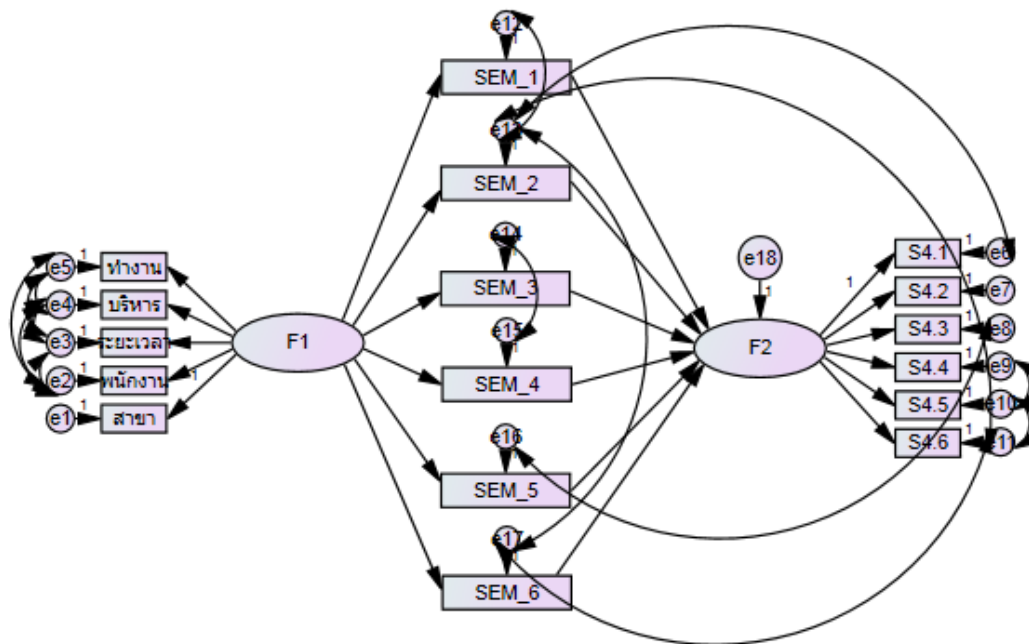
การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) แสดงให้เห็นถึงการวิเคราะห์ภาพรวมของการวิจัยในขั้นสุดท้ายของระหว่างปัจจัยหรือตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัยที่ได้ศึกษาไว้ในข้างต้น เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ผลกระทบ หรืออิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมที่เกิดขึ้นของกรอบแนวคิดการวิจัยตามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวและบริการของประเทศไทยในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เพื่อเป็นการตั้งรับและเตรียมความพร้อมของผู้ประกอบการเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน อีกทั้งยังสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการในธุรกิจบริการ ผ่านการทดสอบความเชื่อมโยงและคาดการณ์ผลกระทบที่เกิดขึ้นผ่านการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ซึ่งในการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างนั้นจะถูกยอมรับได้เมื่อโมเดลนั้นมีค่าความเหมาะสมของโมเดล (Goodness-of-fit) โดยดัชนีชี้วัดโมเดลที่จะทำให้เกิดความสอดคล้องพอเหมาะพอดี (Fit) นั้น ต้อง

ประกอบด้วยดัชนีชี้วัดจากค่าทางสถิติที่ประกอบด้วย  $CMIN/DF < 3$  ,  $GFI > 0.90$  ,  $AGFI > 0.90$  และ  $RMSEA < 0.05$  (Hallak, Brown and Lindsay, (2002) ตามแผนภาพที่ 4.11

เมื่อนำแบบจำลองที่ได้จากการวิเคราะห์วิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) และการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ตามสมมติฐานการวิจัย เพื่อให้ทราบถึงรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวและบริการของประเทศไทยด้วยการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างทั้งหมดตามกรอบแนวคิดของการวิจัย โดยวัดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งทางตรงและทางอ้อมด้วยการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) อีกทั้งยังเพื่อเป็นการยืนยันว่ากรอบแนวคิดการวิจัย (Research Model) โดยการเพิ่มเส้น Correlation ระหว่างคู่ปัจจัยที่มีค่า Correlation สูงแล้วสามารถแสดงแบบจำลองความสัมพันธ์และผลกระทบระหว่างตัวแปร ตามเกณฑ์ความเหมาะสมของโมเดล (Goodness-of-fit) โดยดัชนีชี้วัดโมเดลที่จะทำให้เกิดความสอดคล้องพอเหมาะพอดี (Fit) ตามค่าสถิติความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังรายละเอียดจากตารางที่ 4.57 และแผนภาพที่ 4.12

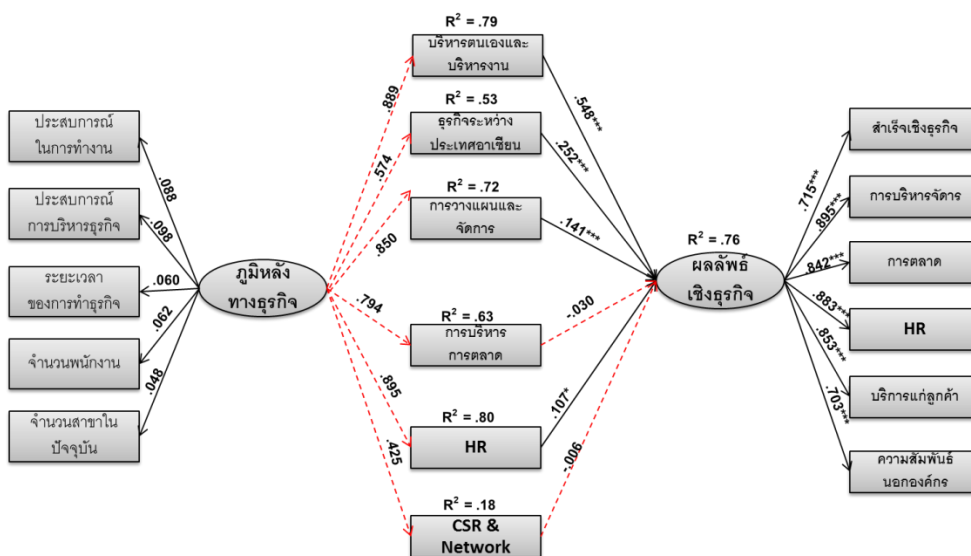
**ตารางที่ 4.57** ค่าสถิติความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทย

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ก่อนการปรับโมเดล		หลังการปรับโมเดล	
		ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
CMIN/df	< 3.00	9.984	ไม่ผ่านเกณฑ์	1.678	ผ่านเกณฑ์
P-Value of CMIN	< 0.05	.000	ผ่านเกณฑ์	.000	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	.767	ไม่ผ่านเกณฑ์	.958	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	.679	ไม่ผ่านเกณฑ์	.934	ผ่านเกณฑ์
AMSEA	< 0.05	.144	ไม่ผ่านเกณฑ์	.040	ผ่านเกณฑ์



ภาพที่ 4.11 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายในกรอบแนวคิดการวิจัย

จากการวิเคราะห์ด้วยเทคนิคแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) เพื่อทดสอบโมเดลในเชิงประจักษ์ที่แสดงผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมในตัวปัจจัยที่ในการศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวและบริการของประเทศไทยในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนสามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 4.12



CMIN/df = 1.678      GFI = .958      AGFI = .934      RMSEA = .040

Note: \*\*\* $p < 0.001$ , \*\* $p < 0.01$ , \* $p < 0.05$

ภาพที่ 4.12 สรุปผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

### ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ใช้ในการศึกษาและวิจัยเพื่อทดสอบความสำคัญในตัวแปรรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวและบริการของประเทศไทยในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เพื่อทดสอบโมเดลเชิงประจักษ์ที่แสดงผลกระทบความตั้งใจทางตรงและทางอ้อมระหว่างสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทยที่มีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์การดำเนินงานเชิงธุรกิจ ซึ่งสามารถอธิบายผลกระทบและอิทธิพลที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 76 ( $R^2 = .76$ ) โดยแบ่งเป็นสมมติฐานย่อย ดังนี้

สมมติฐานที่ 2 ลักษณะด้านภูมิหลังทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทยไม่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะด้านการบริหารตนเองและบริหารงาน สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 79 ( $R^2 = .79$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .889

สมมติฐานที่ 3 ลักษณะด้านภูมิหลังทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทยไม่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะด้านธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมอาเซียน สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 53 ( $R^2 = .53$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .574

สมมติฐานที่ 4 ลักษณะด้านภูมิหลังทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทยไม่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะด้านการวางแผนและจัดการ สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 72 ( $R^2 = .72$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .850

สมมติฐานที่ 5 ลักษณะด้านภูมิหลังทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทยไม่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะด้านการบริหารการตลาด สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 63 ( $R^2 = .63$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .794

สมมติฐานที่ 6 ลักษณะด้านภูมิหลังทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทยไม่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 80 ( $R^2 = .80$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .895

สมมติฐานที่ 7 ลักษณะด้านภูมิหลังทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทยไม่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสร้างเครือข่าย สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 18 ( $R^2 = .18$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .425

สมมติฐานที่ 8 สมรรถนะด้านการบริหารตนเองและบริหารงานของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทยมีอิทธิพลที่ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์เชิงธุรกิจ สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 76 ( $R^2 = .76$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .548\*\*\*

สมมติฐานที่ 9 สมรรถนะด้านธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมอาเซียนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทยมีอิทธิพลที่ส่งผลต่อผลลัพธ์เชิงธุรกิจ สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 76 ( $R^2 = .76$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .252\*\*\*

สมมติฐานที่ 10 สมรรถนะด้านการวางแผนและจัดการของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทยมีอิทธิพลที่ส่งผลต่อผลลัพธ์เชิงธุรกิจ สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 76 ( $R^2 = .76$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .141\*\*\*

สมมติฐานที่ 11 สมรรถนะด้านการบริหารการตลาดของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทยไม่มีอิทธิพลที่ส่งผลต่อผลลัพธ์เชิงธุรกิจ สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 76 ( $R^2 = .76$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ -.030

สมมติฐานที่ 12 สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทยมีอิทธิพลที่ส่งผลต่อผลลัพธ์เชิงธุรกิจ สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 76 ( $R^2 = .107$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ -.030

สมมติฐานที่ 13 สมรรถนะด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสร้างเครือข่ายของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทยมีอิทธิพลที่ส่งผลต่อผลลัพธ์เชิงธุรกิจ สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 76 ( $R^2 = .76$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ -.030

4) ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง (Direct Effect) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) และอิทธิพลรวม (Total Effect) ) ในด้านต่างๆ ที่ส่งผลต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวและบริการของประเทศไทยในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ดังตารางที่ 4.58

ตารางที่ 4.58 ขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

Factor	Direct Effect						Indirect Effect	Total Effect
	F1	F2	F3	F4	F5	F6		
ภูมิหลังทางธุรกิจ	.904	.897	.919	.896	.963		.727	6.241
ผลลัพธ์เชิงธุรกิจ	-.002	.088	-.023	.116	.142	4.76	-	5.081

จากตารางที่ 4.58 ขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวและบริการของประเทศไทยในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พบว่า

**อิทธิพลทางตรง (Direct Effect)** ในทางบวกที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทย ประกอบด้วย 6 ปัจจัย สมรรถนะด้านการบริหารตนเองและบริหารงาน ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมีค่าเท่ากับ .904 สมรรถนะด้านธุรกิจระหว่างประเทศ ในกลุ่มประชาคมอาเซียน ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมีค่าเท่ากับ 897สมรรถนะด้านการวางแผนและจัดการ ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมีค่าเท่ากับ .919 สมรรถนะด้านการบริหารการตลาด ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมีค่าเท่ากับ .896 สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และสมรรถนะด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสร้างเครือข่าย ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมีค่าเท่ากับ .935

**อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect)** ในทางบวกและทางลบที่ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์เชิงธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทย ที่ส่งผ่านสมรรถนะของผู้ประกอบการไปยังผลลัพธ์เชิงธุรกิจ โดยมีโดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .727

**อิทธิพลรวม (Total Effect)** ในทางบวกและทางลบที่ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์เชิงธุรกิจ โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยรวมสูงสุด คือ ภูมิหลังทางธุรกิจ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมเท่ากับ 6.241 รองลงมา คือ ผลลัพธ์เชิงธุรกิจ โดยมีโดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 5.081 ตามลำดับ

#### 4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ-นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย

##### 4.4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย 416 คน สามารถวิเคราะห์ผลได้ ดังนี้

4.4.1.1 ข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์ของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย

ตารางที่ 4.59 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการสปา

ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์	จำนวน (n = 416 คน)	ร้อยละ
<b>จังหวัด</b>		
กรุงเทพมหานคร	200	48.10
เชียงใหม่	26	6.30
ภูเก็ต	49	11.80
สุราษฎร์ธานี	60	14.40
กระบี่	2	0.50
พังงา	6	1.40
สงขลา	9	2.20
พัทลุง	64	15.40

ตารางที่ 4.59 (ต่อ)

ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์	จำนวน (n = 416 คน)	ร้อยละ
<b>ภูมิภาค</b>		
อเมริกัน	53	12.70
ยุโรป	228	54.80
เอเชีย	82	19.70
อื่นๆ	53	12.70
<b>เพศ</b>		
ชาย	218	52.40
หญิง	198	47.60
<b>อายุ</b>		
น้อยกว่า 20 ปี	18	4.30
20 - 35 ปี	241	57.90
36 - 50 ปี	108	26.00
51 ปี ขึ้นไป	49	11.80
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	87	20.90
ปริญญาตรี	213	51.20
สูงกว่าปริญญาตรี	116	27.90
<b>อาชีพ</b>		
นักเรียน/นักศึกษา	72	17.30
ธุรกิจส่วนตัว	79	19.00
รับราชการ	36	8.70
รัฐวิสาหกิจ	18	4.30
พนักงานบริษัทเอกชน	151	36.30
อื่นๆ	60	14.40
<b>รายได้เฉลี่ยต่อเดือน</b>		
ต่ำกว่า 2,000 USD	110	26.40
2,001 - 3,000 USD	121	29.10
3,001 - 4,000 USD	72	17.30
4,001 - 5,000 USD	30	7.20
5,001 - 6,000 USD	39	9.40
มากกว่า 6,001 USD ขึ้นไป	44	10.60
<b>รวม</b>	<b>416</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 4.59 พบว่า ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย มีดังนี้

**จังหวัด** นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย ส่วนใหญ่อยู่ในกรุงเทพมหานคร (48.10%) รองลงมา คือ ชลบุรี (พัทยา) (15.40%) สุราษฎร์ธานี (14.40%) ภูเก็ต (11.80%) เชียงใหม่ (6.30%) สงขลา (2.20%) พังงา (1.40%) และสุดท้าย คือ จังหวัดกระบี่ (0.50%) ตามลำดับ

**ภูมิสำเนา** นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย ส่วนใหญ่อยู่ในยุโรป (54.80%) รองลงมา คือ เอเชีย (19.70%) และสุดท้าย คือ อเมริกาและอื่นๆ (12.70%) ตามลำดับ

**เพศ** นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (52.40%) และรองลงมา คือ เป็นเพศหญิง (47.60%) ตามลำดับ

**อายุ** นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย ส่วนใหญ่มีอายุ 20-35 ปี (57.90%) รองลง คือ มาอายุ 36-50 ปี (26.00%) อายุ 51 ปีขึ้นไป (11.80%) และสุดท้าย คือ อายุน้อยกว่า 20 ปี (4.30%) ตามลำดับ

**ระดับการศึกษา** นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี (51.20%) รองลงมา คือ มีการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี (27.90%) และสุดท้าย คือ การศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี (20.90%) ตามลำดับ

**อาชีพ** นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย ส่วนใหญ่เป็นพนักงานบริษัทเอกชน (36.30%) รองลงมา คือ ทำธุรกิจส่วนตัว (19.00%) นักเรียน/นักศึกษา (17.30%) อื่นๆ(14.40%) รับราชการ (8.70%) และสุดท้าย คือ รัฐวิสาหกิจ (4.30%) ตามลำดับ

**รายได้เฉลี่ยต่อเดือน** นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย ส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ย 2,001-3,000 USD (29.10%) รองลงมา คือ มีรายได้เฉลี่ยต่ำกว่า 2,000 USD (26.40%) 3,001-4,000 USD (17.30%) มากกว่า 6,001 USDขึ้นไป (10.60%) 5,001-6,000 USD (9.40%)และสุดท้าย คือ มีรายได้ 4,001-5,000 USD (7.20%) ตามลำดับ

4.3.1.2 ข้อมูลด้านพฤติกรรมนักท่องเที่ยวในประเทศไทยของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย

**ตารางที่ 4.60** ความคิดเห็นด้านพฤติกรรมนักท่องเที่ยวในประเทศไทยของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย

พฤติกรรมนักท่องเที่ยวในประเทศไทย	จำนวน (n = 416 คน)	ร้อยละ
<b>ประสบการณ์การเดินทางในประเทศไทย</b>		
มาเป็นครั้งแรก	136	32.70
2 - 5 ครั้ง	210	50.48
6 - 10 ครั้ง	46	11.06
มากกว่า 10 ครั้ง	24	5.77

ตารางที่ 4.60 (ต่อ)

พฤติกรรมการท่องเที่ยวในประเทศไทย	จำนวน (n = 416 คน)	ร้อยละ
<b>ระยะเวลาที่ใช้ท่องเที่ยวในประเทศไทย</b>		
1 - 7 วัน	114	27.40
8 - 14 วัน	117	28.13
15 - 21 วัน	83	19.95
22 - 30 วัน	48	11.54
มากกว่า 30 วัน	54	12.98
<b>ระยะเวลาที่ใช้ในการพักผ่อน</b>		
1 - 7 วัน	272	24.04
8 - 14 วัน	83	19.95
15 - 21 วัน	17	4.09
22 - 30 วัน	10	2.40
มากกว่า 30 วัน	34	8.17
<b>งบประมาณที่ใช้จ่ายในการท่องเที่ยวในประเทศไทย</b>		
ต่ำกว่า 300 USD	39	9.38
301 - 1000 USD	126	30.29
1001 - 2000 USD	107	25.72
2001 - 3000 USD	67	16.11
มากกว่า 3000 USD	77	18.51
<b>การเดินทางท่องเที่ยวในประเทศไทย</b>		
จัดการการเดินทางด้วยตนเอง	312	75.00
จัดการการเดินทางด้วยบริษัททัวร์	76	18.30
อื่นๆ	28	6.70
<b>วัตถุประสงค์ในการเดินทางท่องเที่ยวประเทศไทย</b>		
เพื่อพักผ่อน	227	54.60
เพื่อชมทัศนียภาพ	91	21.90
เพื่อสุขภาพ	9	2.20
เพื่อติดต่อกาน	26	6.30
เพื่อประชุมสัมมนา	10	2.40
เพื่อเยี่ยมญาติ / เพื่อน	20	4.80
เพื่อใช้จ่ายใช้สอย	16	3.80
อื่นๆ	17	4.10

ตารางที่ 4.60 (ต่อ)

พฤติกรรมการท่องเที่ยวในประเทศไทย	จำนวน (n = 416 คน)	ร้อยละ
<b>บุคคลที่ร่วมเดินทางมาท่องเที่ยวไทย</b>		
มาคนเดียว	71	17.10
มากับเพื่อน	190	45.70
มากับที่ทำงาน	17	4.09
มากับครอบครัว	114	27.40
อื่นๆ	24	5.80
<b>จังหวัดที่เดินทางไปท่องเที่ยวในประเทศไทย</b>		
กรุงเทพมหานคร	321	29.00
เชียงใหม่	155	14.00
ชลบุรี (พัทยา)	105	9.50
กระบี่	130	11.70
พังงา	48	4.30
ภูเก็ต	181	16.40
สุราษฎร์ธานี (สมุย)	102	9.20
สงขลา (หาดใหญ่)	15	1.40
อื่นๆ	50	4.50

**ประสบการณ์การเดินทางในประเทศไทย** นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย ส่วนใหญ่เดินทางมา 2-5 ครั้ง (50.48%) รองลงมา คือ เดินทางมาเป็นครั้งแรก (32.70%) 6-10 ครั้ง (11.06%) และสุดท้าย คือ เดินทางมามากกว่า 10 ครั้ง (5.77%) ตามลำดับ

**ระยะเวลาที่ใช้ท่องเที่ยวในประเทศไทย** นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย ส่วนใหญ่ระยะเวลาที่ท่องเที่ยว 8-14 วัน (28.13%) รองลงมา คือ ระยะเวลาที่ท่องเที่ยว 1-7 วัน (27.40%) 15-21 วัน (19.95%) มากกว่า 30 วัน (12.98%) และสุดท้าย คือ ระยะเวลาที่ท่องเที่ยว 22-30 วัน (11.54%) ตามลำดับ

**ระยะเวลาที่ใช้ในการพักผ่อน** นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย ส่วนใหญ่ระยะเวลาที่พักผ่อน 1-7 วัน (24.04%) รองลงมา คือ ระยะเวลาที่พักผ่อน 8-14 วัน (19.95%) 15-21 วัน (4.09%) มากกว่า 30 วัน (8.17%) และสุดท้าย คือ ระยะเวลาที่พักผ่อน 22-30 วัน (2.40%) ตามลำดับ

**งบประมาณที่ใช้จ่ายในการท่องเที่ยวในประเทศไทย** นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย ส่วนใหญ่ใช้จ่าย 301-1000 USD (28.10%) รองลงมา คือ ใช้จ่าย 1001-2000 USD (25.72%) มากกว่า 3000 USD (18.51%) 2001-3000 USD (16.11%) และสุดท้าย คือ ใช้จ่ายต่ำกว่า 300 USD (9.38%) ตามลำดับ

**การเดินทางท่องเที่ยวในประเทศไทย** นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย ส่วนใหญ่จัดการการเดินทางด้วยตนเอง (75.00%) รองลงมา คือ จัดการการเดินทางด้วยบริษัททัวร์ (18.30%) และสุดท้าย คือ อื่น ๆ (6.70%) ตามลำดับ

**วัตถุประสงค์ในการเดินทางท่องเที่ยวประเทศไทย** นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย ส่วนใหญ่เพื่อพักผ่อน (54.60%) รองลงมา คือ เพื่อชมทัศนียภาพ (21.90%) เพื่อติดต่อกาน (6.30%) เพื่อเยี่ยมญาติ / เพื่อน (4.80%) อื่นๆ (4.10%) เพื่อจับจ่ายใช้สอย (3.80%) เพื่อประชุมสัมมนา (2.40%) และสุดท้าย คือ เพื่อสุขภาพ (2.20%) ตามลำดับ

**บุคคลที่ร่วมเดินทางมาท่องเที่ยวไทย** นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย ส่วนใหญ่มากับเพื่อน (45.70%) รองลงมา คือ มากับครอบครัว (27.40%) มากคนเดียว (17.10%) อื่นๆ (5.80%) และสุดท้าย คือ มากับที่ทำงาน (4.09%) ตามลำดับ

**จังหวัดที่เดินทางไปท่องเที่ยวในประเทศไทย** นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย ส่วนใหญ่เดินทางไปท่องเที่ยวในกรุงเทพมหานคร (29.00%) รองลงมา คือ เดินทางไปท่องเที่ยวในภูเก็ต (16.40%) เชียงใหม่ (14.00%) กระบี่ (11.70%) ชลบุรี (พัทยา) (9.50%) สุราษฎร์ธานี (สมุย) (9.20%) อื่นๆ (4.50%) พังงา (4.30%) และสุดท้าย คือ จังหวัดสงขลา (หาดใหญ่) (1.40%) ตามลำดับ

4.4.1.3 ข้อมูลด้านพฤติกรรมการเลือกใช้บริการธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทยของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย

**ตารางที่ 4.61** ความคิดเห็นด้านพฤติกรรมการเลือกใช้บริการธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทยของนักท่องเที่ยวผู้ใช้บริการธุรกิจร้านอาหารไทย

พฤติกรรมการเลือกใช้บริการธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทย	จำนวน (n = 416 คน)	ร้อยละ
<b>การใช้บริการร้านอาหารไทยในต่างประเทศ</b>		
ไม่มี	147	35.30
มี	269	64.70
<b>จำนวนครั้งในการใช้บริการร้านอาหารไทยในต่างประเทศ</b>		
1 - 5 ครั้ง	342	82.21
6 - 10 ครั้ง	45	10.82
10 - 15 ครั้ง	4	0.96
มากกว่า 15 ครั้ง	25	6.01
<b>ระยะเวลาที่ใช้บริการร้านอาหารไทย</b>		
1 - 7 ครั้ง	307	73.81
8 - 14 ครั้ง	87	20.91
15 - 20 ครั้ง	9	2.16
มากกว่า 20 ครั้ง	13	3.12

ตารางที่ 4.61 (ต่อ)

พฤติกรรมทางเลือกใช้บริการ ธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทย	จำนวน (n = 416 คน)	ร้อยละ
<b>ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อครั้ง</b>		
น้อยกว่า 100 USD	59	14.18
101-500 USD	222	53.36
501-1,000 USD	76	18.26
1,001-1,500 USD	12	2.88
1,500 บาทขึ้นไป	47	11.30
<b>มื้ออาหารไทยที่นิยมรับประทาน</b>		
มื้อเช้า	58	13.90
มื้อกลางวัน	163	39.20
มื้อเย็น	32	7.70
มื้อดึก	160	38.50
อื่นๆ	3	0.70
<b>ข้อมูลที่ได้รับรู้เกี่ยวกับร้านอาหาร</b>		
โทรทัศน์จากการโฆษณา	21	3.10
อินเทอร์เน็ต	105	15.50
งานประชาสัมพันธ์	19	2.80
โบว์ชัวร์	38	5.60
นิตยสาร/วารสาร	40	5.90
หนังสือพิมพ์	22	3.20
เพื่อนแนะนำ	157	23.10
เครือข่ายออนไลน์ เช่น เฟสบุ๊ก	72	10.60
เดินผ่านหน้าร้านด้วยตนเอง	182	26.80
อื่นๆ	23	3.40
<b>รายการอาหารไทยที่ชื่นชอบ</b>		
ส้มตำ	99	8.30
ผัดไทย	272	22.80
ต้มยำกุ้ง	177	14.80
ข้าวผัด	162	13.60
ต้มข่าไก่	71	5.90
ไก่ผัดเม็ดมะม่วง	121	10.10

ตารางที่ 4.61 (ต่อ)

พฤติกรรมทางเลือกใช้บริการ ธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทย	จำนวน (n = 416 คน)	ร้อยละ
แกงพะแนง	68	5.70
แกงมัสมั่น	51	4.30
แกงเขียวหวาน	125	10.50
อื่นๆ	48	4.00

จากตารางที่ 4.61 พบว่า ข้อมูลด้านพฤติกรรมการท่องเที่ยวในประเทศไทยของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย มีดังนี้

**การใช้บริการร้านอาหารไทยในต่างประเทศ** นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทยส่วนใหญ่มีการใช้บริการร้านอาหารไทยในต่างประเทศ (64.70%) และสุดท้ายคือ ไม่มีการใช้บริการร้านอาหารไทยในต่างประเทศ (35.30%) ตามลำดับ

**จำนวนครั้งในการใช้บริการร้านอาหารไทยในต่างประเทศ** นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย ส่วนใหญ่มีการใช้บริการร้านอาหารไทยในต่างประเทศ 1 - 5 ครั้ง (82.21%) รองลงมา คือ 6 - 10 ครั้ง (10.82%) มากกว่า 15 ครั้ง (6.01%) และสุดท้าย คือ 10 - 15 ครั้ง (0.96%) ตามลำดับ

**ระยะเวลาที่ใช้บริการร้านอาหารไทย** นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย ส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่ใช้บริการร้านอาหารไทย 1 - 7 ครั้ง (73.81%) รองลงมา คือ 8 - 14 ครั้ง (20.91%) มากกว่า 20 ครั้ง (3.12%) และสุดท้าย คือ 15- 20 ครั้ง (2.16%) ตามลำดับ

**ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อครั้ง** นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย ส่วนใหญ่มีค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อครั้ง 101-500 USD (53.36%) รองลงมา คือ 501-1,000 USD (18.26%) น้อยกว่า 100 USD (14.18%) 1,500 USD ขึ้นไป (11.30%) และสุดท้าย คือ 1,001-1,500 USD (2.88%) ตามลำดับ

**มื้ออาหารไทยที่นิยมรับประทาน** นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย ส่วนใหญ่นิยมรับประทาน มื้อกลางวัน (39.20%) รองลงมา คือ มื้อดึก(38.50%) มื้อเช้า (13.90%) มื้อเย็น (7.70%) และสุดท้าย คือ อื่นๆ (0.70%) ตามลำดับ

**ข้อมูลที่รับรู้เกี่ยวกับร้านอาหาร** นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย ส่วนใหญ่รับรู้เกี่ยวกับร้านอาหารจากเดินผ่านหน้าร้านด้วยตนเอง (26.80%) รองลงมา คือ เพื่อนแนะนำ (23.10%) อินเทอร์เน็ต (15.50%) เครือข่ายออนไลน์ เช่น เฟสบุ๊ก (10.60%) นิตยสาร/วารสาร (5.90%) โบว์ชัวร์ (5.60%) หนังสือพิมพ์ (3.20%) โทรทัศน์จากการ์โฆษณา (3.10%)งานประชาสัมพันธ์ (2.80%) และสุดท้าย คือ อื่นๆ (3.40%) ตามลำดับ

**รายการอาหารไทยที่ชื่นชอบ** นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย ส่วนใหญ่ชื่นชอบผัดไทย (22.80%) รองลงมา คือ ต้มยำกุ้ง (14.80%) ข้าวผัด (13.60%) แกงเขียวหวาน (10.50%) ไก่ผัดเม็ดมะม่วง (10.10%) ส้มตำ (8.30%) ต้มข่าไก่ (5.90%) แกงพะแนง(5.70%) แกงมัสมั่น (4.30%) และสุดท้าย คือ อื่นๆ (4.00%) ตามลำดับ

## 4.4.1.4 ข้อมูลด้านผลลัพธ์ทางธุรกิจ

ตารางที่ 4.62 ความคิดเห็นด้านด้านผลลัพธ์ทางธุรกิจ

ผลลัพธ์ทางธุรกิจ	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
<b>ปัจจัยการรับรู้ด้านบรรยากาศ</b>	<b>4.01</b>	<b>0.62</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>
1. มีบรรยากาศที่เหมาะสม	4.02	0.82	มาก	6
2. ภาพลักษณ์และแนวคิดที่ชัดเจน	4.00	0.80	มาก	7
3. อุปกรณ์และเครื่องใช้มีความสะอาด	4.08	0.77	มาก	3
4. มีการทำความสะอาดบริเวณที่ให้บริการอาหารเป็นอย่างดี	4.09	0.84	มาก	1
5. ที่นั่งเพียงพอต่อการให้บริการลูกค้าโดยสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม	4.09	0.84	มาก	2
6. รายการอาหารมีความสวยงาม น่าดึงดูดใจ	4.06	0.82	มาก	4
7. รายการอาหารมีลักษณะเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของร้าน	3.71	0.95	มาก	8
8. ท่าเลที่ตั้งมีความสะดวก	4.02	0.89	มาก	5
<b>ปัจจัยการบริหารจัดการและการตลาด</b>	<b>3.83</b>	<b>0.63</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>
1. มีชื่อเสียงรู้จักเป็นอย่างดี	3.33	1.14	ปานกลาง	8
2. มีการควบคุมการให้บริการทำให้รวดเร็ว	3.98	0.79	มาก	5
3. เปิดโอกาสให้วิจารณ์ ดี ชม การให้บริการ	3.74	0.94	มาก	6
4. ราคาค่าบริการอาหารและเครื่องดื่มเหมาะสมกับสิ่งที่ได้รับ	4.07	0.80	มาก	2
5. ราคาอาหารและเครื่องดื่มมีความถูกต้องคุ้มค่ากับเงินที่จ่าย	4.09	0.80	มาก	1
6. เวลาในการเปิดให้บริการมีความเหมาะสม	4.00	0.83	มาก	3
7. โปรโมชันทางการตลาดที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้มาใช้บริการ	3.47	1.00	มาก	7
8. เวลาปิด-เปิดให้บริการมีความเหมาะสม	3.99	0.82	มาก	4
<b>ปัจจัยคุณภาพของอาหาร</b>	<b>4.12</b>	<b>0.67</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>
1. วัตถุดิบที่มีคุณภาพ ใหม่ สะอาด มีคุณค่าทางโภชนาการ	4.06	0.78	มาก	3
2. มีรสชาติดีถูกใจ	4.23	0.76	มากที่สุด	1

ตารางที่ 4.62 (ต่อ)

ผลลัพธ์ทางธุรกิจ	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
3.มีการตกแต่งสวยงาม ชวนรับประทาน	3.99	0.85	มาก	4
4.มีความหลากหลายให้ท่านได้เลือกได้	4.21	0.82	มากที่สุด	2
<b>ปัจจัยทรัพยากรมนุษย์และการให้บริการ</b>	<b>3.93</b>	<b>0.73</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>
1.มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการให้บริการอย่างมีคุณภาพ	3.94	0.85	มาก	3
2.บริการด้วยความรวดเร็วและถูกต้อง	3.99	0.80	มาก	2
3.มีความรู้เพียงพอที่จะตอบคำถามและแนะนำรายการอาหารแก่ลูกค้าได้	3.80	0.91	มาก	7
4.ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็ว	3.91	0.89	มาก	4
5.สามารถสร้างความพึงพอใจตามความต้องการเฉพาะบุคคลของลูกค้าได้	3.89	0.67	มาก	5
6.สามารถทำให้ท่านรู้สึกว่าคุณเป็นคนพิเศษ	3.83	0.97	มาก	6
7.แต่งกายสะอาด	4.13	0.78	มาก	1
<b>รวม</b>	<b>3.97</b>	<b>0.58</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>

จากตารางที่ 4.62 พบว่า นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย มีปัจจัยการรับรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.97$ ) เมื่อพิจารณารายปัจจัย พบว่า

**ปัจจัยการรับรู้ด้านบรรยากาศ**ของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.01$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย ส่วนใหญ่มีการทำความสะอาดบริเวณที่ให้บริการอาหารเป็นอย่างดีและที่นั่งเพียงพอต่อการให้บริการลูกค้าโดยสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม ( $\bar{X}=4.09$ ) รองลงมา คือ อุปกรณ์และเครื่องใช้มีความสะอาด ( $\bar{X}=4.08$ ) รายการอาหารมีความสวยงาม น่าดึงดูดใจ ( $\bar{X}=4.06$ ) ท่าเลที่ตั้งมีความสะดวกและมีบรรยากาศที่เหมาะสม ( $\bar{X}=4.02$ ) ภาพลักษณ์และแนวคิดที่ชัดเจน ( $\bar{X}=4.00$ ) และสุดท้าย คือ รายการอาหารมีลักษณะเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของร้าน ( $\bar{X}=3.71$ ) ตามลำดับ

**ปัจจัยการบริหารจัดการและการตลาด**ของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.83$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย ส่วนใหญ่ ราคาอาหารและเครื่องดื่มมีความถูกต้องคุ้มค่างบเงินที่จ่าย ( $\bar{X}=4.09$ ) รองลงมา คือ ราคาค่าบริการอาหารและเครื่องดื่มเหมาะสมกับสิ่งที่ได้รับ ( $\bar{X}=4.07$ ) เวลาในการเปิดให้บริการมีความเหมาะสม ( $\bar{X}=4.00$ ) เวลาปิด-เปิดให้บริการมี

ความเหมาะสม ( $\bar{X}=3.99$ ) มีการควบคุมการให้บริการทำให้รวดเร็ว ( $\bar{X}=3.98$ ) เปิดโอกาสให้วิจารณ์ติชม การให้บริการ ( $\bar{X}=3.74$ ) โปรโมชันทางการตลาดที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้มาใช้บริการ ( $\bar{X}=3.47$ ) และสุดท้าย คือ มีชื่อเสียงรู้จักเป็นอย่างดี ( $\bar{X}=3.33$ ) ตามลำดับ

**ปัจจัยคุณภาพของอาหาร**ของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.12$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย ส่วนใหญ่มีรสชาติถูกใจ ( $\bar{X}=4.23$ ) รองลงมา คือ มีความหลากหลายให้ท่านได้เลือกได้ ( $\bar{X}=4.21$ ) วัตถุดิบที่มีคุณภาพ ใหม่ สะอาด มีคุณค่าทางโภชนาการ ( $\bar{X}=4.06$ ) และสุดท้าย คือ มีการตกแต่งสวยงาม ชวนรับประทาน ( $\bar{X}=3.99$ ) ตามลำดับ

**ปัจจัยทรัพยากรมนุษย์และการให้บริการ**ของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.93$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย ส่วนใหญ่แต่งกายสะอาด ( $\bar{X}=4.13$ ) รองลงมา คือ บริการด้วยความรวดเร็วและถูกต้อง ( $\bar{X}=3.99$ ) มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการให้บริการอย่างมีคุณภาพ ( $\bar{X}=3.94$ ) ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็ว ( $\bar{X}=3.91$ ) สามารถสร้างความพึงพอใจตามความต้องการเฉพาะบุคคลของลูกค้าได้ ( $\bar{X}=3.89$ ) สามารถทำให้ท่านรู้สึกว่าคุณเป็นคนพิเศษ ( $\bar{X}=3.83$ ) และสุดท้าย คือ มีความรู้เพียงพอที่จะตอบคำถามและแนะนำรายการอาหารแก่ลูกค้าได้ ( $\bar{X}=3.80$ ) ตามลำดับ

4.4.1.5 ข้อมูลด้านความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย

**ตารางที่ 4.63** ความคิดเห็นด้านความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย

ปัจจัยความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1.มีความพึงพอใจบรรยากาศ	4.50	0.77	มากที่สุด	1
2.มีความพึงพอใจต่อคุณภาพการบริการ	4.10	0.70	มาก	6
3.มีความพึงพอใจต่อพนักงาน	4.08	0.77	มาก	7
4.มีความพึงพอใจต่อภาพรวมในการให้บริการ	4.11	0.73	มาก	3
5.สร้างความพึงพอใจต่อภาพรวมในการให้บริการ	4.10	0.74	มาก	5
6.สร้างความพึงพอใจให้เกินกว่าที่คาดหวังไว้	3.92	0.89	มาก	8

ตารางที่ 4.63 (ต่อ)

ปัจจัยความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่างชาติ ที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
7.พึงพอใจร้านนี้มากกว่าร้านอื่นๆ	3.75	0.92	มาก	9
8.การมาใช้บริการที่ร้านนี้มีความคุ้มค่ากับ ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น	4.10	0.79	มาก	4
6.เลือกร้านที่ถูกต้องและเหมาะสม	4.11	0.79	มาก	2
รวม	4.04	0.64	มาก	-

จากตารางที่ 4.63 พบว่า นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย มีปัจจัยความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.04$ ) เมื่อพิจารณารายปัจจัย พบว่า นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจบรรยากาศ ( $\bar{X}=4.50$ ) รองลงมา คือ เลือกร้านที่ถูกต้องและเหมาะสม และมีความพึงพอใจต่อภาพรวมในการให้บริการ ( $\bar{X}=4.11$ ) การมาใช้บริการที่ร้านนี้มีความคุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น, สร้างความพึงพอใจต่อภาพรวมในการให้บริการ และมีความพึงพอใจต่อคุณภาพการบริการ ( $\bar{X}=4.10$ ) มีความพึงพอใจต่อพนักงาน ( $\bar{X}=4.08$ ) สร้างความพึงพอใจให้เกินกว่าที่คาดหวังไว้ ( $\bar{X}=3.92$ ) และสุดท้าย คือ พึงพอใจร้านนี้มากกว่าร้านอื่นๆ ( $\bar{X}=3.75$ ) ตามลำดับ

#### 4.4.1.6 ข้อมูลด้านความภักดีของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย

ตารางที่ 4.64 ความคิดเห็นด้านความภักดีของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย

ปัจจัยความภักดีของ นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการ ร้านอาหารไทย	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1.อยากกลับมาใช้บริการซ้ำอีก	3.98	0.84	มาก	1
2.อยากแนะนำและบอกต่อให้คนรู้จักมาใช้บริการ	3.98	0.83	มาก	2
3.เลือกใช้บริการร้านอาหารอีกครั้ง จะเลือกร้าน นี้เป็นร้านแรก	3.63	0.99	มาก	5
4.ปรารถนาแนะนำและบอกต่อให้คนรู้จักมาใช้ บริการ	3.95	0.90	มาก	3
5.เลือกใช้บริการร้านอาหารอีกครั้งจะเลือกร้านนี้ เป็นร้านแรก	3.65	1.06	มาก	4
รวม	3.84	0.78	มาก	-

จากตารางที่ 4.66 พบว่า นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย มีปัจจัยความภักดีของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.84$ ) เมื่อพิจารณารายปัจจัย พบว่า นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย ส่วนใหญ่อยากกลับมาใช้บริการซ้ำอีกและอยากแนะนำและบอกต่อให้คนรู้จักมาใช้บริการ ( $\bar{X} = 3.98$ ) รองลงมาคือ ประารถแนะนำและบอกต่อให้คนรู้จักมาใช้บริการ ( $\bar{X} = 3.95$ ) เลือกใช้บริการร้านอาหารอีกครั้ง จะเลือกร้านนี้เป็นร้านแรก ( $\bar{X} = 3.65$ ) และสุดท้าย คือ เลือกใช้บริการร้านอาหารอีกครั้ง จะเลือกร้านนี้เป็นร้านแรก ( $\bar{X} = 3.63$ ) ตามลำดับ

#### 4.4.1.4 ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

#### ตารางที่ 4.65 ปัญหาที่พบนักท่องเที่ยวอาหาร

ประเด็นปัญหาที่พบ	จำนวน	ร้อยละ
พนักงานไม่สามารถพูดภาษาอังกฤษได้	10	17.54
บางครั้งช้า บางครั้งเร็ว	3	5.26
เกี่ยวกับความสะอาดและคุณภาพของอาหาร	9	15.79
ไม่เคยพบปัญหา และพนักงานให้บริการเป็นอย่างดี	3	5.26
ยุ่งเยอะ	3	5.26
อาหารไม่อร่อย และคุณภาพก็ไม่ดีเท่าที่ควร	1	1.75
ไม่มีปัญหา เนื่องจากผู้รับบริการรู้ว่าต้องการทานอาหารและต้องการกินบรรยากาศที่สบาย	5	8.77
การบริการของพนักงานที่มีต่อชาวต่างชาติไม่ดีเท่าที่ควร	2	3.51
ร้านอาหารมีให้เล็กน้อย	5	8.77
มีทางเลือกในการทานอาหารเนื่องจากมีร้านค้าหาบเร่บริเวณถนน	4	7.02
จะต้องได้รับบัตรคิวก่อนที่จะซื้ออาหาร แต่รู้สึกว่บัตรนั้นไม่สะอาด	1	1.75
เสียงรบกวนจากสิ่งแวดล้อมโดยรอบ	4	7.02
จำนวนโต๊ะที่ให้บริการมีน้อย	1	1.75
ควรมีการแนะนำเครื่องดื่ม	3	5.26
ทุกอย่างดีหมด ไม่มีอะไรที่จะแนะนำ	3	5.26
<b>รวม</b>	<b>57</b>	

ตารางที่ 4.66 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ประเด็นข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ
ความสะอาดและการบริการ	10	19.61
ร้านอาหารไทยมีขนาดเล็กแต่ลูกค้าเยอะมาก	2	3.92
อาหารไทยมีรสชาติเผ็ดมาก	3	5.88
ร้านอาหารไทยดีที่สุดในมุมมองของฉัน	2	3.92
โดยรวมดี แต่ยังไม่ดีที่สุดสำหรับฉัน	1	1.96
ฉันรักอาหารไทย	9	17.65
ทานอาหารร้านนี้ทุกครั้งที่มาเชียงใหม่	2	3.92
ไม่สะดวก	2	3.92
ปัญหาด้านการสื่อสารและความสะดวก	6	11.76
ความหลากหลายของรายการอาหาร	4	7.84
อาหารราคาถูกอย่างไม่น่าเชื่อ	1	1.96
ส่วนลดค่าอาหารสำหรับชาวต่างชาติ 10%	2	3.92
อาหารและพนักงานสมบูรณ์แบบมาก	2	3.92
การตกแต่งในสไตล์ไทยอาจจะออกแบบในวิธีการที่เหมาะสม	1	1.96
รายการอาหารควรปรับให้มีขนาดใหญ่เพื่อให้เห็นได้ชัดเจนขึ้น	1	1.96
การแนะนำอาหารที่เป็นเมนูพิเศษประจำวัน มากเกินไป	2	3.92
การให้คำแนะนำของลูกค้า	1	1.96
<b>รวม</b>	<b>51</b>	<b>100.00</b>

#### 4.4.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน

##### 1) การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis)

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษาและวิจัยดังนั้นหลังจากการสำรวจข้อมูลด้วยแบบสอบถาม จึงนำมาทำการทดสอบความเหมาะสม และความสัมพันธ์ของโมเดลด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ที่ช่วยในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปร ในแต่ละองค์ประกอบ โดยงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยด้านผลลัพธ์ทางธุรกิจร้านอาหารในมุมมองของนักท่องเที่ยวผู้ใช้บริการ

ตารางที่ 4.67 ค่า KMO และ Bartlett's Test of Sphericity ปัจจัยด้านผลลัพธ์ทางธุรกิจ  
ร้านอาหารในมุมมองของนักท่องเที่ยวผู้ใช้บริการ

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.951
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7683.590
	Df	351
	Sig.	.000

จากตารางที่ 4.67 ผลลัพธ์ทางธุรกิจร้านอาหารในมุมมองของนักท่องเที่ยวผู้ใช้บริการ เมื่อทำการวิเคราะห์ปัจจัยด้วยวิธีการหมุนแกนด้วยวิธี Varimax พบว่า ผลทางสถิติที่ได้ คือ ค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure (KMO) เท่ากับ 0.951 ซึ่งค่าที่ได้เป็นตามเกณฑ์ที่ค่า KMO ต้องมากกว่า 0.50 และแสดงให้เห็นว่าในการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจนั้นมีความเหมาะสมกับข้อมูลที่มีอยู่ ประกอบกับผลการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity ควรมีค่าทางสถิติอย่างมีนัยสำคัญ (Sig.< .05) ซึ่งค่าที่ได้เท่ากับ .000 จึงสามารถสรุปได้ว่า ข้อมูลที่มีอยู่นั้นมีความเหมาะสมที่จะใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) (กรีซ แร่งสุเนิน, 2554)

ตารางที่ 4.68 Rotated Component Matrix(a)

รหัส	ผลลัพธ์ทางธุรกิจร้านอาหาร	Component			
		1	2	3	4
S4.F4.4	พนักงานตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็ว	.822			
S4.F4.5	พนักงานสามารถสร้างความพึงพอใจตามความต้องการเฉพาะบุคคลของลูกค้าได้	.767			
S4.F4.2	พนักงานให้บริการด้วยความรวดเร็วและถูกต้อง	.745			
S4.F4.1	พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการให้บริการอย่างมีคุณภาพ	.737			
S4.F4.3	พนักงานมีความรู้เพียงพอที่จะตอบคำถามและแนะนำรายการอาหารแก่ลูกค้าได้	.725			
S4.F4.6	พนักงานสามารถทำให้รู้สึกเป็นคนที่พิเศษ	.672			
S4.F4.7	พนักงานแต่ละคนแต่งกายสะอาด	.650			
S4.F2.3	ร้านนี้ได้เปิดโอกาสให้ท่านวิจารณ์ ดี ชม การให้บริการ	.445			
S4.F1.6	รายการอาหารของร้านนี้มีความสวยงาม ดึงดูด		.716		
S4.F3.3	อาหารมีการตกแต่งสวยงาม ชวนรับประทาน		.667		

ตารางที่ 4.68 (ต่อ)

รหัส	ผลลัพธ์ทางธุรกิจร้านอาหาร	Component			
		1	2	3	4
S4.F1.2	ร้านนี้มีภาพลักษณ์และแนวคิดที่ชัดเจน		.633		
S4.F3.2	อาหารมีรสชาติดีถูกใจ		.628		
S4.F1.3	อุปกรณ์และเครื่องใช้ในร้านนี้มีความสะอาด		.616		
S4.F1.1	ร้านนี้มีบรรยากาศที่เหมาะสม		.603		
S2.F1.4	พนักงานได้มีการทำความสะอาดบริเวณที่ให้บริการอาหารเป็นอย่างดี		.588		
S4.F1.5	ที่นั่งในร้านนี้เพียงพอต่อการให้บริการลูกค้าโดยสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม		.588		
S4.F3.1	อาหารมาจากวัตถุดิบที่มีคุณภาพ ใหม่ สะอาด มีคุณค่าทางโภชนาการ		.570		
S4.F3.4	รายการอาหารมีความหลากหลาย		.541		
S4.F2.4	ราคาค่าบริการอาหารและเครื่องดื่มเหมาะสมกับสิ่งที่ได้รับ			.773	
S4.F2.6	เวลาในการเปิดให้บริการมีความเหมาะสม			.749	
S4.F2.5	ราคาอาหารและเครื่องดื่มมีความถูกต้องคุ้มค่ากับเงินที่จ่าย			.730	
S4.F2.8	เวลาปิด-เปิดให้บริการมีความเหมาะสม			.690	
S4.F1.8	ทำเลที่ตั้งของร้านนี้มีความสะดวก			.483	
S4.F2.2	ร้านนี้มีการควบคุมการให้บริการทำให้รวดเร็ว			.462	
S4.F2.1	ร้านนี้เป็นร้านที่มีชื่อเสียงและรู้จักเป็นอย่างดี				.688
S4.F1.7	รายการอาหารของร้านนี้มีลักษณะเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของร้าน				.665
S4.F2.7	มีการจัดโปรโมชั่นทางการตลาดที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้ท่านมาใช้บริการ				.631

จากตารางที่ 4.68 ซึ่งเป็นปัจจัยด้านผลลัพธ์ทางธุรกิจร้านอาหารในมุมมองของนักท่องเที่ยวผู้ใช้บริการจากเดิม 4 ปัจจัยตามแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเมื่อนำมาวิเคราะห์ผลทางสถิติปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ด้วยวิธีการหมุนแกนด้วยวิธี Varimax สามารถแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มปัจจัยแต่มีการรวมและกระจายปัจจัย ดังนี้

**ปัจจัยที่ 1 ผลลัพธ์ทางธุรกิจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริการ** ประกอบด้วยตัวแปรทั้งหมด 8 ประเด็น ซึ่งเป็นปัจจัยด้านการบริหารงานพนักงานและการบริการของธุรกิจร้านอาหาร ตามตารางที่ 4.69

**ตารางที่ 4.69** ค่า Factor Loading ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริการ

ข้อความ	Factor Loading
พนักงานตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็ว	.822
พนักงานสามารถสร้างความพึงพอใจตามความต้องการเฉพาะบุคคลของลูกค้าได้	.767
พนักงานให้บริการด้วยความรวดเร็วและถูกต้อง	.745
พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการให้บริการอย่างมีคุณภาพ	.737
พนักงานมีความรู้เพียงพอที่จะตอบคำถามและแนะนำรายการอาหารแก่ลูกค้า	.725
พนักงานสามารถทำให้รู้สึกเป็นคนที่พิเศษ	.672
พนักงานแต่ละคนแต่งกายสะอาด	.650
ร้านนี้ได้เปิดโอกาสให้ท่านวิจารณ์ ดี ชม การให้บริการ	.445

**ปัจจัยที่ 2 ผลลัพธ์ทางธุรกิจด้านผลิตภัณฑ์** ประกอบด้วยตัวแปรทั้งหมด 10 ประเด็น ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวผลิตภัณฑ์ หรืออาหารที่ให้บริการแก่นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทย ดังตารางที่ 4.70

**ตารางที่ 4.70** ค่า Factor Loading ด้านผลิตภัณฑ์

ข้อความ	Factor Loading
รายการอาหารของร้านนี้มีความสวยงาม ดึงดูด	.716
อาหารมีการตกแต่งสวยงาม ชวนรับประทาน	.667
ร้านนี้มีภาพลักษณ์และแนวคิดที่ชัดเจน	.633
อาหารมีรสชาติดีถูกใจ	.628
อุปกรณ์และเครื่องใช้ในร้านนี้มีความสะอาด	.616
ร้านนี้มีบรรยากาศที่เหมาะสม	.603
พนักงานได้มีการทำความสะอาดบริเวณที่ให้บริการอาหารเป็นอย่างดี	.588
ที่นั่งในร้านนี้เพียงพอต่อการให้บริการลูกค้าโดยสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม	.588
อาหารมาจากวัตถุดิบที่มีคุณภาพ ใหม่ สะอาด มีคุณค่าทางโภชนาการ	.570
รายการอาหารมีความหลากหลาย	.541

**ปัจจัยที่ 3 ผลลัพธ์ทางธุรกิจด้านราคาและสถานที่** ประกอบด้วยตัวแปรทั้งหมด 6 ประเด็น ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับราคาของอาหารและสถานที่ตั้งและพื้นที่ทำเลของร้านอาหารที่ให้บริการ ดังตารางที่ 4.71

**ตารางที่ 4.71** ค่า Factor Loading ด้านราคาและสถานที่

ข้อความ	Factor Loading
ราคาค่าบริการอาหารและเครื่องดื่มเหมาะสมกับสิ่งที่ได้รับ	.773
เวลาในการเปิดให้บริการมีความเหมาะสม	.749
ราคาอาหารและเครื่องดื่มมีความถูกต้องคุ้มค่ากับเงินที่จ่าย	.730
เวลาเปิด-ปิดให้บริการมีความเหมาะสม	.690
ทำเลที่ตั้งของร้านนี้มีความสะดวก	.483
ร้านนี้มีการควบคุมการให้บริการทำให้รวดเร็ว	.462

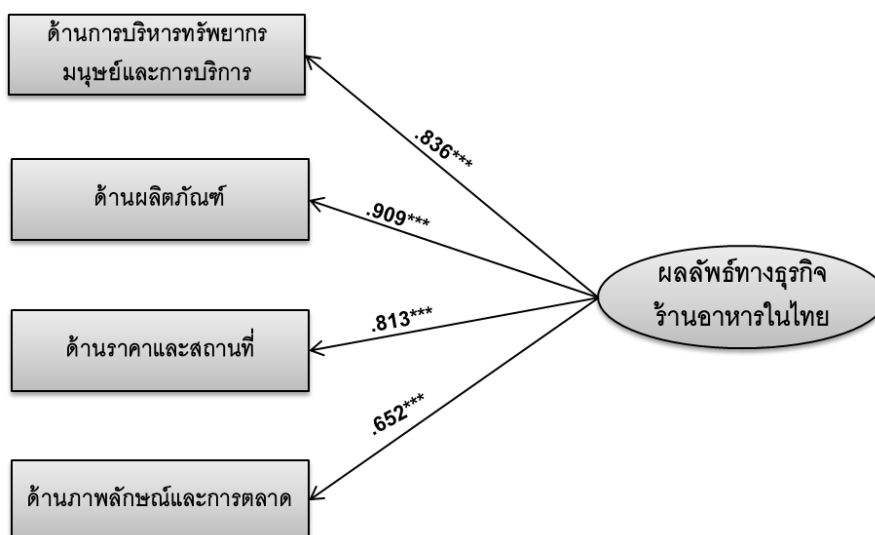
**ปัจจัยที่ 4 ผลลัพธ์ทางธุรกิจด้านภาพลักษณ์และการตลาด** ประกอบด้วยตัวแปรทั้งหมด 3 ประเด็น ซึ่งเป็นปัจจัยด้านภาพลักษณ์ของร้านอาหารในประเทศไทยที่มีต่อนักท่องเที่ยวและด้านการตลาด ดังตารางที่ 4.72

**ตารางที่ 4.72** ค่า Factor Loading ด้านภาพลักษณ์และการตลาด

ข้อความ	Factor Loading
ร้านนี้เป็นร้านที่มีชื่อเสียงและรู้จักเป็นอย่างดี	.688
รายการอาหารของร้านนี้มีลักษณะเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของร้าน	.665
มีการจัดโปรโมชั่นทางการตลาดที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้ท่านมาใช้บริการ	.631

## 2) การวิเคราะห์องค์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน หรือ Confirmatory Factor Analysis: CFA เป็นการวิเคราะห์เพื่อทดสอบความกลมกลืนของกรอบแนวคิดในการวิจัยตามที่ได้ศึกษาตามกรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้วยการปรับโมเดลตามหลักสถิติผ่านโปรแกรมวิเคราะห์ผลทางสถิติ AMOS ด้วยวิธีการเพิ่มเส้นความสัมพันธ์ (Correlation) ระหว่างปัจจัยเพื่อทดสอบความสอดคล้ององค์ประกอบของปัจจัยที่ศึกษา พร้อมด้วยดัชนีชี้วัดจากค่าทางสถิติตามเกณฑ์ที่ประกอบด้วย CMIN/DF ต้องมีค่า < 3 Goodness of Fit Index (GFI) ต้องมีค่า > 0.90 และ Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) ต้องมีค่า > 0.90 และ Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) ต้องมีค่า < 0.05 ตามภาพที่ 4.13

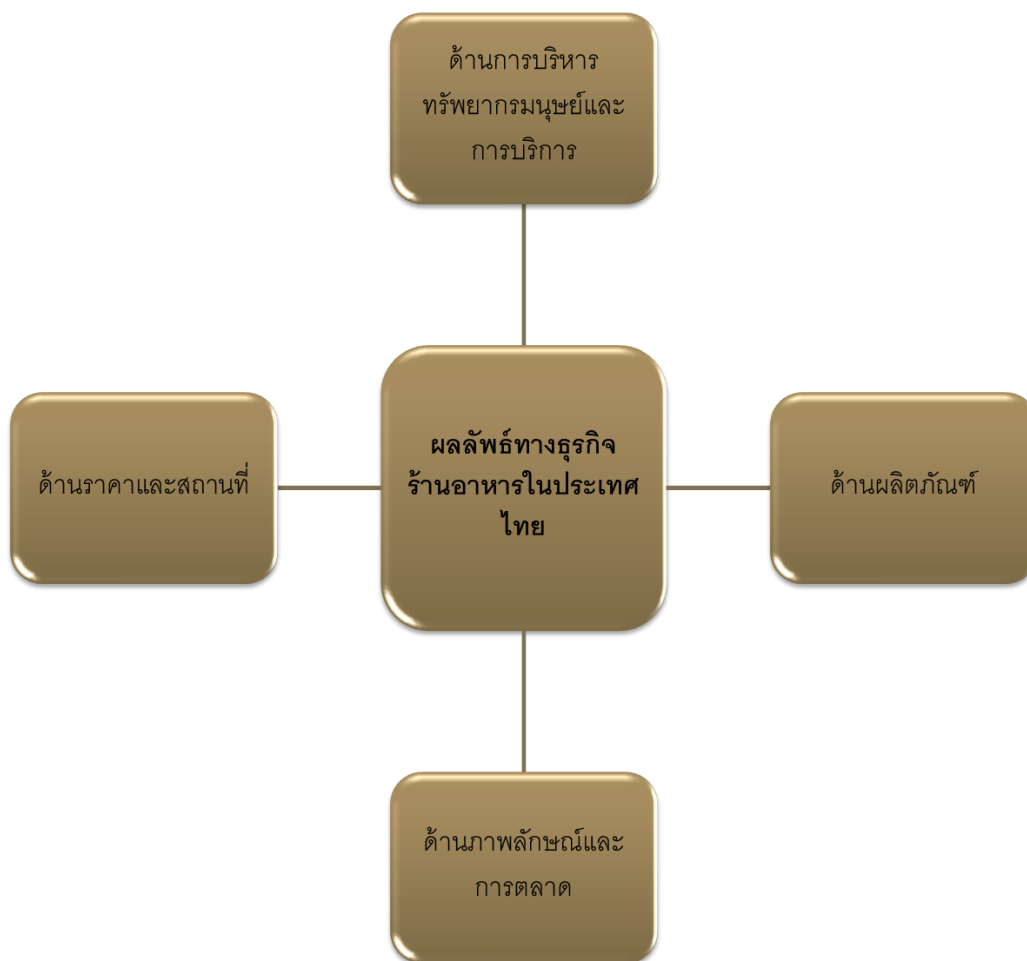


CMIN/df = 1.02    GFI = .978    AGFI = .960    RMSEA = .000

Note: \*\*\* $p < 0.001$ , \*\* $p < 0.01$ , \* $p < 0.05$

#### ภาพที่ 4.13 การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันผลลัพธ์ทางธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทย

จากการวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ นั้นตามหลักในการพิจารณาผลทางสถิติตามมาตรฐานการพิจารณาค่าทางสถิติ จากเดิม 4 กลุ่มปัจจัย และการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อยืนยันการวิเคราะห์เชิงสำรวจ โดยมีการรวมปัจจัยและแยกกระจายปัจจัยออกเป็นกลุ่มใหม่ทั้งสิ้น 4 กลุ่มปัจจัย ประกอบด้วย ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริการ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคาและสถานที่ และสุดท้าย ด้านภาพลักษณ์และการตลาด ตามภาพที่ 4.14



ภาพที่ 4.14 ผลลัพธ์ทางธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทย

### 3) การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling)

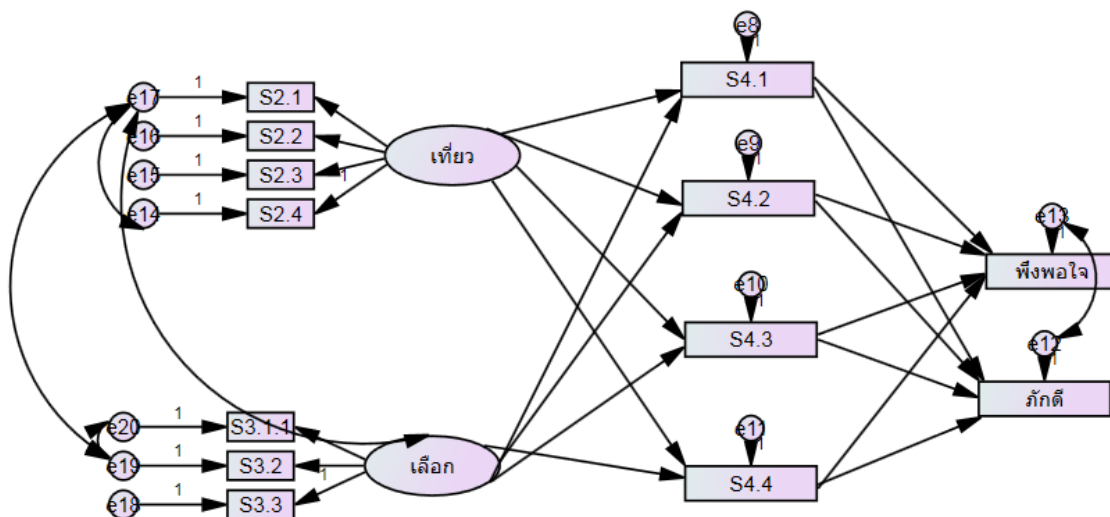
การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) แสดงให้เห็นถึงการวิเคราะห์ภาพรวมของการวิจัยในขั้นสุดท้ายของระหว่างปัจจัยหรือตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัยที่ได้ศึกษาไว้ในข้างต้น เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ผลกระทบ หรืออิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมที่เกิดขึ้นของกรอบแนวคิดการวิจัยตามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวและบริการของประเทศไทยในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เพื่อเป็นการตั้งรับและเตรียมความพร้อมของผู้ประกอบการเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน อีกทั้งยังสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการในธุรกิจบริการ ผ่านการทดสอบความเชื่อมโยงและคาดการณ์ผลกระทบที่เกิดขึ้นผ่านการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ซึ่งในการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างนั้นจะถูกยอมรับได้เมื่อโมเดลนั้นมีค่าความเหมาะสมของโมเดล (Goodness-of-fit) โดยดัชนีชี้วัดโมเดลที่จะทำให้เกิดความสอดคล้องพอเหมาะพอดี (Fit) นั้น ต้อง

ประกอบด้วยดัชนีชี้วัดจากค่าทางสถิติที่ประกอบด้วย  $CMIN/DF < 3$  ,  $GFI > 0.90$  ,  $AGFI > 0.90$  และ  $RMSEA < 0.05$  (Hallak, Brown and Lindsay, (2002) ตามภาพที่ 4.14

เมื่อนำแบบจำลองที่ได้จากการวิเคราะห์วิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) และการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ตามสมมติฐานการวิจัย เพื่อให้ทราบถึงรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวและบริการของประเทศไทยด้วยการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างทั้งหมดตามกรอบแนวคิดของการวิจัย โดยวัดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งทางตรงและทางอ้อมด้วยการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) อีกทั้งยังเพื่อเป็นการยืนยันว่ากรอบแนวคิดการวิจัย (Research Model) โดยการเพิ่มเส้น Correlation ระหว่างคู่ปัจจัยที่มีค่า Correlation สูงแล้วสามารถแสดงแบบจำลองความสัมพันธ์และผลกระทบระหว่างตัวแปร ตามเกณฑ์ความเหมาะสมของโมเดล (Goodness-of-fit) โดยดัชนีชี้วัดโมเดลที่จะทำให้เกิดความสอดคล้องพอเหมาะพอดี (Fit) ตามค่าสถิติความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังรายละเอียดจากตารางที่ 4.73 และแผนภาพที่ 4.15

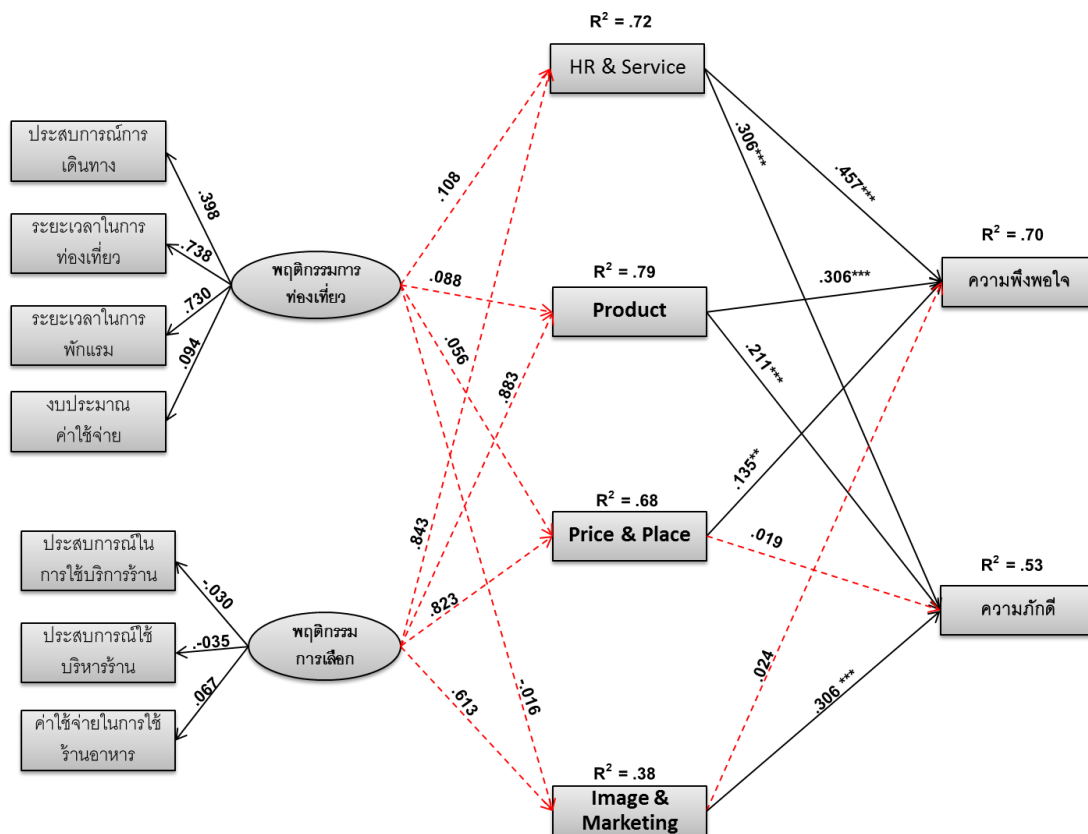
**ตารางที่ 4.73** ค่าสถิติความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของผลลัพธ์ทางธุรกิจร้านอาหารในมุมมองของนักท่องเที่ยวผู้ใช้บริการ

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ก่อนการปรับโมเดล		หลังการปรับโมเดล	
		ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
CMIN/df	< 3.00	2.979	ไม่ผ่านเกณฑ์	1.230	ผ่านเกณฑ์
P-Value of CMIN	< 0.05	.128	ไม่ผ่านเกณฑ์	.000	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	.944	ผ่านเกณฑ์	.978	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	.907	ผ่านเกณฑ์	.960	ผ่านเกณฑ์
AMSEA	< 0.05	.069	ไม่ผ่านเกณฑ์	.024	ผ่านเกณฑ์



**ภาพที่ 4.15** ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายในกรอบแนวคิดการวิจัย

จากการวิเคราะห์ด้วยเทคนิคแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) เพื่อทดสอบโมเดลในเชิงประจักษ์ที่แสดงผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมในตัวปัจจัยที่ในการศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวและบริการของประเทศไทยในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนสามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 4.16



CMIN/df = 1.230    GFI = .978    AGFI = .960    RMSEA = .024

Note: \*\*\*p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.05

ภาพที่ 4.16 สรุปผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

**ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย**

สมมติฐานที่ใช้ในการศึกษาและวิจัยเพื่อทดสอบความสำคัญในตัวแปรรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจสปาของประเทศไทยในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเพื่อทดสอบโมเดลเชิงประจักษ์ที่แสดงผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมระหว่างผลลัพธ์ทางธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทยที่มีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการร้านอาหารในประเทศไทยซึ่งสามารถอธิบายผลกระทบและอิทธิพลที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 70 ( $R^2 = .70$ ) และ ผลลัพธ์ทางธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทยที่มีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อความภักดีของผู้ใช้บริการต่อร้านอาหารในประเทศไทยซึ่งสามารถอธิบายผลกระทบและอิทธิพลที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 70 ( $R^2 = .53$ ) โดยแบ่งเป็นสมมติฐานย่อย ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 พฤติกรรมการท่องเที่ยวในประเทศไทยของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทยไม่ส่งผลต่อด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริการ สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 72 ( $R^2 = .72$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .106

สมมติฐานที่ 4 พฤติกรรมการท่องเที่ยวในประเทศไทยของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทยไม่ส่งผลต่อด้านผลิตภัณฑ์ สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 79 ( $R^2 = .79$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .088

สมมติฐานที่ 5 พฤติกรรมการท่องเที่ยวในประเทศไทยของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทยไม่ส่งผลต่อด้านราคาและสถานที่ สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 68 ( $R^2 = .68$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .056

สมมติฐานที่ 6 พฤติกรรมการท่องเที่ยวในประเทศไทยของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทยไม่ส่งผลต่อด้านภาพลักษณ์และการตลาด สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 38 ( $R^2 = .38$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ -.016

สมมติฐานที่ 7 พฤติกรรมการเลือกใช้บริการร้านอาหารในประเทศไทยของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทยไม่ส่งผลต่อด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริการ สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 72 ( $R^2 = .72$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .108

สมมติฐานที่ 8 พฤติกรรมการเลือกใช้บริการร้านอาหารในประเทศไทยของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทยไม่ส่งผลต่อด้านผลิตภัณฑ์ สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 79 ( $R^2 = .79$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .088

สมมติฐานที่ 9 พฤติกรรมการเลือกใช้บริการร้านอาหารในประเทศไทยของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทยไม่ส่งผลต่อด้านราคาและสถานที่ สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 68 ( $R^2 = .68$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .056

สมมติฐานที่ 10 พฤติกรรมการเลือกใช้บริการร้านอาหารในประเทศไทยของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้ไปใช้บริการร้านอาหารไทยไม่ส่งผลต่อด้านภาพลักษณ์และการตลาด สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 38 ( $R^2 = .38$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .613

สมมติฐานที่ 11 ความคิดเห็นผลลัพธ์เชิงธุรกิจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริการ มีอิทธิพลและส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการร้านอาหารใน

ประเทศไทย สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 70 ( $R^2 = .70$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .457\*\*\*

สมมติฐานที่ 12 ความคิดเห็นผลลัพธ์เชิงธุรกิจด้านผลิตภัณฑ์ มือถืออิพล และส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการร้านอาหารในประเทศไทย สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 53 ( $R^2 = .53$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .306\*\*\*

สมมติฐานที่ 13 ความคิดเห็นผลลัพธ์เชิงธุรกิจด้านราคาและสถานที่ที่มีอิทธิพลและส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการร้านอาหารในประเทศไทย สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 70 ( $R^2 = .70$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .306\*\*\*

สมมติฐานที่ 14 ความคิดเห็นผลลัพธ์เชิงธุรกิจด้านภาพลักษณ์และการตลาดไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการร้านอาหารในประเทศไทย สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 53 ( $R^2 = .53$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .211\*\*\*

สมมติฐานที่ 15 ความคิดเห็นผลลัพธ์เชิงธุรกิจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริการ มือถืออิพลและส่งผลต่อความภักดีของผู้ใช้บริการต่อร้านอาหารในประเทศไทย สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 70 ( $R^2 = .70$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .135\*\*\*

สมมติฐานที่ 16 ความคิดเห็นผลลัพธ์เชิงธุรกิจด้านผลิตภัณฑ์ มือถืออิพล และส่งผลต่อความภักดีของผู้ใช้บริการต่อร้านอาหารในประเทศไทย สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 53 ( $R^2 = .53$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .019

สมมติฐานที่ 17 ความคิดเห็นผลลัพธ์เชิงธุรกิจด้านราคาและสถานที่ไม่ส่งผลต่อความภักดีของผู้ใช้บริการต่อร้านอาหารในประเทศไทย สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ .70 ( $R^2 = .70$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .024

สมมติฐานที่ 18 ความคิดเห็นผลลัพธ์เชิงธุรกิจด้านภาพลักษณ์และการตลาดมือถืออิพลและส่งผลต่อความภักดีของผู้ใช้บริการต่อร้านอาหารในประเทศไทย สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 53 ( $R^2 = .53$ ) โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .306\*\*\*

4) ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง (Direct Effect) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) และอิทธิพลรวม (Total Effect) ในด้านต่างๆ ที่ส่งผลต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจสปา ของประเทศไทยในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ดังตารางที่ 4.76

**ตารางที่ 4.74** ขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของความสัมพันธ์  
เชิงสาเหตุ

Factor	Direct Effect				Indirect Effect	Total Effect
	F1	F2	F3	F4		
พฤติกรรมกรรมการท่องเที่ยวในประเทศไทย	.000	.000	.000	.000	.000	.000
พฤติกรรมกรรมการเลือกใช้บริการร้านอาหาร	.005	.005	.005	.004	.009	.028
ความพึงพอใจ	.334	.283	.023	.302	-	.942
ความภักดี	.363	.284	.119	.017	-	.783

จากตารางที่ 4.74 ขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของความสัมพันธเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการ ผลลัพธ์ทางธุรกิจร้านอาหาร ของประเทศไทยในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พบว่า

**อิทธิพลทางตรง (Direct Effect)** พฤติกรรมการท่องเที่ยวในประเทศไทยของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทย ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ประกอบด้วย ผลลัพธ์เชิงธุรกิจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริการ ผลลัพธ์เชิงธุรกิจด้านผลิตภัณฑ์ ผลลัพธ์เชิงธุรกิจด้านราคาและสถานที่ และผลลัพธ์เชิงธุรกิจด้านภาพลักษณ์และการตลาด โดยทั้งหมดมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมีค่าเท่ากับ .000 และพฤติกรรมกรรมการเลือกใช้บริการร้านอาหารของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทย ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ประกอบด้วย ผลลัพธ์เชิงธุรกิจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริการ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมีค่าเท่ากับ .005 ผลลัพธ์เชิงธุรกิจด้านผลิตภัณฑ์ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมีค่าเท่ากับ .005 ผลลัพธ์เชิงธุรกิจด้านราคาและสถานที่ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมีค่าเท่ากับ .005 ผลลัพธ์เชิงธุรกิจด้านภาพลักษณ์และการตลาด มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมีค่าเท่ากับ .004

**อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect)** ในทางบวกที่ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์เชิงธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจสปา ที่ส่งผ่านสมรรถนะของผู้ประกอบการไปยังพฤติกรรมการท่องเที่ยวผู้ใช้บริการร้านอาหาร และพฤติกรรมกรรมการเลือกใช้บริการร้านอาหารส่งผ่านปัจจัยด้านผลลัพธ์ทางธุรกิจร้านอาหาร เพื่อผ่านไปยังปัจจัยด้านความพึงพอใจ และด้านความภักดีของผู้ใช้บริการร้านอาหารในประเทศไทย โดยมีโดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวมเท่ากับ .009

**อิทธิพลรวม (Total Effect)** ในทางบวกที่ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์เชิงธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจสปา โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยรวมสูงสุด คือ ปัจจัยด้านความพึงพอใจ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมเท่ากับ 0.783 รองลงมา คือ ความภักดีของผู้ใช้บริการต่อร้านอาหารในประเทศไทย โดยมีโดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.783 และสุดท้าย พฤติกรรมการเลือกใช้บริการร้านอาหาร มีโดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.028 ตามลำดับ

#### 4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ส่วนหนึ่งของงานวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวและบริการของประเทศไทยในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนี้ ดำเนินการวิจัยในรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interviews) กับผู้ที่มีความเกี่ยวข้องและมีบทบาทในภาคส่วนต่างๆ ที่สามารถให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวและบริการของประเทศไทยในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน อาทิ เช่น ผู้ประกอบการด้านธุรกิจสปาที่มีธุรกิจสปาในกลุ่มประเทศสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน บุคลากรในภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องด้านสปาและสุขภาพ ผู้ประกอบการด้านธุรกิจร้านอาหารไทยที่มีธุรกิจร้านอาหารไทยในกลุ่มประเทศสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และบุคลากรในภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องด้านธุรกิจร้านอาหารไทย โดยมีการแบ่งการนำเสนอ ดังนี้

##### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้านธุรกิจสปา

##### รูปแบบธุรกิจสปาไทยที่เปิดในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

##### 1. การมีที่พำนักอยู่ในประเทศนั้นๆ และสร้างธุรกิจสปาขึ้นมา

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจสปาที่ต่างประเทศท่านหนึ่ง พบว่าท่านได้ไปใช้ชีวิตอยู่ที่ประเทศสิงคโปร์มานานด้วยหน้าที่การงาน โดยทำงานเป็นผู้บริหารในโรงแรม และมีความสนใจในเรื่องของศาสตร์ด้านสปา กอปรกับการสำรวจตลาดของคนในพื้นที่นั้น และพบว่ายังไม่มีธุรกิจสปาไทยมาเปิด จึงนำไปสู่การเปิดธุรกิจสปาขึ้นมา โดยได้ศึกษาเรื่องกฎหมายธุรกิจระหว่างประเทศและกระบวนการการจัดตั้งธุรกิจ และจัดตั้งธุรกิจโดยผ่าน บริษัทที่รับจัดตั้ง โดยจดทะเบียนบริษัทและระบุนเงินลงทุนให้ชัดเจน บริษัทรับจัดตั้งจึงไปจัดการให้พร้อมขอใบอนุญาตมาให้ โดยจ่ายค่าบริการให้กับบริษัทที่รับจัดตั้ง ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ประกอบการธุรกิจสปามาร่วมนับสิบปี และกิจการประสบความสำเร็จเป็นอย่างสูง ได้รับรางวัลที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจสปามากมาย และได้มีผู้มาติดต่อขอลงทุนเพื่อเปิดสปาโดยใช้ชื่อเดิมอีกหนึ่งสาขาโดยการจ้างให้ผู้ประกอบการท่านนี้ไปบริหารอีกด้วย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้บอกเล่าถึงประวัติและที่มาในการจัดตั้งธุรกิจสปาเมื่อสิบปีที่แล้ว และได้ให้คำแนะนำว่า ถ้าเป็นในปัจจุบัน ถ้าผู้ประกอบการชาวไทยอยากจะไปลงทุนเปิดธุรกิจสปาในประเทศสิงคโปร์นั้น มีข้อเสนอแนะว่า ควรจะไปครอบครองกิจการ (Take over) ธุรกิจสปาที่ได้เปิดมาแล้วแต่ไม่สามารถดำเนินกิจการต่อได้ ซึ่งจะกระทำได้ง่ายกว่าการไปตั้งต้นใหม่เองที่นั่น เพราะต้องมีกระบวนการการซื้อขาย หรือเช่าพื้นที่ และยังต้องมีกระบวนการขอใบอนุญาตทำธุรกิจ ซึ่งในปัจจุบันนี้มีความยากกว่าในสมัยอดีตมาก

##### 2. การใช้ผลิตภัณฑ์สปานำในการเกิดธุรกิจสปาภายใต้ตราสินค้าเดิมในต่างประเทศ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่าอีกหนึ่งรูปแบบการทำธุรกิจสปาที่ต่างประเทศคือการสร้างผลิตภัณฑ์สปาก่อน ซึ่งผู้ประกอบการท่านนี้กล่าวว่า ตอนที่คิดทำผลิตภัณฑ์สปานั้น ต้องทำการศึกษาข้อมูลรอบด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องการตลาด โดยการมองหาตำแหน่งทางการตลาดที่ยังไม่มีคู่แข่งมากนัก คือการหาช่องว่างการตลาดให้ได้ โดยต้องพยายามสร้างผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างจากผู้ค้ารายอื่น และจากการสำรวจพบว่าผลิตภัณฑ์สปาของไทยในระดับสูง

ระดับลักซ์วรี (Luxury) หรือไฮเอนด์ (High End) นั้น ยังมีผู้ผลิตเพียงสองรายในประเทศไทย ดังนั้น จึงได้คิดทำผลิตภัณฑ์สปาในระดับนี้ขึ้นมา และไม่ได้มองแค่การทำตลาดเฉพาะขายในประเทศไทย แต่คิดไปถึงการขายในระดับนานาชาติ เพราะประเทศไทยมีชื่อเสียงด้านสมุนไพรและสปาอยู่แล้ว เมื่อห้าปีต่อมา ธุรกิจด้านผลิตภัณฑ์สปาที่มีความแข็งแกร่งแล้วนั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายนี้ถึงเริ่มคิดที่จะทำธุรกิจสปา เพราะได้มีโอกาสได้ไปทำการตลาดด้านผลิตภัณฑ์ของทั้งในประเทศต่างประเทศ และเห็นโอกาสในส่วนนี้ พร้อมทั้งได้เรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญด้านสปาที่ได้มีการติดต่อด้านการขายผลิตภัณฑ์มา โดยตลอด ซึ่งเริ่มจากการเปิดธุรกิจสปาในประเทศไทยก่อนโดยใช้ผลิตภัณฑ์ของตน และยังไม่ทิ้งการขายผลิตภัณฑ์ไปในระดับนานาชาติเช่นเดิม เรียกได้ว่าทำธุรกิจสปาควบคู่ไปกับธุรกิจผลิตภัณฑ์ด้านสปา เมื่อตราสินค้าของทั้งผลิตภัณฑ์และธุรกิจสปาที่มีชื่อเสียง ส่งผลให้มีนักลงทุนจากต่างประเทศ มาขอให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเปิดสปาในตราสินค้านี้ โดยที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญไม่ต้องลงทุนในด้านการเงิน แต่ได้ไปบริหารจัดการทุกอย่างของธุรกิจสปาที่ต่างประเทศ โดยส่วนใหญ่เรียกว่าการบริหารจัดการสปา (Spa Management) มากกว่าการเป็นเจ้าของสปา ถึงแม้ว่าจะใช้ชื่อเดียวกับธุรกิจสปาที่เมืองไทย แต่ก็ถือว่านับเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในการขยายธุรกิจสปาภายใต้ชื่อตราสินค้าที่กำเนิดในประเทศไทย

3. การเป็นที่ปรึกษาด้านธุรกิจสปานำไปสู่การเปิดธุรกิจสปาทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งเริ่มต้นจากการเป็นที่ปรึกษาด้านธุรกิจสปาในประเทศไทยมาช้านานแล้ว โดยหลักการคือผู้ที่สนใจจะเปิดธุรกิจสปาให้โจทย์หรือความต้องการในใจให้แก่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และผู้ให้ข้อมูลสำคัญจะทำการศึกษาวินิจฉัยสภาพแวดล้อมเพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงและความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ เมื่อวิเคราะห์แล้ว มองเห็นว่ามีโอกาสและมีแนวโน้มที่ดีในอนาคต ก็จะร่วมคิดและสร้างธุรกิจสปาขึ้นมาให้ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบ การคิดเรื่องผลิตภัณฑ์ ราคา กระบวนการ ช่องทางการจัดจำหน่าย การบริหารการตลาด ทรัพยากรมนุษย์ และอื่นๆที่เป็นองค์ประกอบของธุรกิจสปา หรืออีกนัยหนึ่งคือการวางระบบให้แก่ธุรกิจที่เพิ่งตั้งขึ้นมาใหม่ ซึ่งการประกอบอาชีพเป็นที่ปรึกษาด้านการทำธุรกิจสปานั้น ถือว่าเป็นการลดความเสี่ยงอย่างหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นการประกอบธุรกิจสปาทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ อย่างไรก็ตาม ยังมีความเสี่ยงในกรณีที่ว่า เจ้าของธุรกิจสปานั้น อาจจะมีการเรียนรู้และตั้งต้นได้ และธุรกิจอยู่ตัวแล้วและอาจยกเลิกสัญญาจ้าง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องมีรูปแบบธุรกิจอีกแบบหนึ่งเพื่อรองรับธุรกิจสปาที่อยู่ตัวแล้วเช่นกัน

ประสบการณ์จากการเป็นที่ปรึกษาด้านธุรกิจสปานั้นสามารถนำไปสู่การขยายธุรกิจได้ โดยเฉพาะการสร้างผลิตภัณฑ์ ซึ่งการสร้างผลิตภัณฑ์ด้านสปานี้จะอิงกับ Spa treatment คือเมื่อคิด treatment ในสปาได้ ก็ต้องคิดค้นผลิตภัณฑ์ที่นำไปใช้กับ treatment ในแต่ละชนิดในสปา ซึ่งตรงนี้จะต่างกับรูปแบบในข้อ 2 เพราะในข้อ 2 นั้น ผลิตภัณฑ์ที่ขายเป็นระบบขายปลีกที่ลูกค้ารายย่อยสามารถซื้อหาไปใช้ทำสปาเองที่บ้านได้ ในขณะที่กรณีนี้จะเป็นระบบขายส่งสำหรับธุรกิจสปา คือเป็นผลิตภัณฑ์เฉพาะ treatment จริงๆ หรือในบางครั้ง ผู้ที่ขายปลีกในด้านผลิตภัณฑ์ก็ต้องกลับมาหาที่ปรึกษาด้านธุรกิจสปา เพื่อให้คิดค้น spa treatment ที่เหมาะกับผลิตภัณฑ์ของตนเพื่อนำไปเสนอสปาอื่นๆ

หลังจากที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายนี้ได้ให้คำปรึกษาด้านธุรกิจสปาทั้งในประเทศและต่างประเทศมาในระยะเวลาพอสมควร จึงได้คิดเปิดธุรกิจสปาของตนเอง โดยวัตถุประสงค์หลักคือการสร้างตราสินค้าของตนเอง และเหมือนเป็นต้นแบบสปาให้แก่ลูกค้าที่อยากมาปรึกษาด้านการตั้งต้นธุรกิจสปา โดยปรับเปลี่ยนไปตามความต้องการของลูกค้า และเมื่อธุรกิจเติบโตขึ้น มีความแข็งแกร่งด้านตราสินค้ามากขึ้น จึงมองหาเครือข่ายที่สามารถลงทุนให้ได้โดยใช้ตราสินค้าเดิม และได้พบกับผู้ที่จะมาลงทุนและเปิดธุรกิจให้ภายใต้ตราสินค้าหรือแบรนด์เดิมและผู้ให้ข้อมูลสำคัญทำงานแบบการบริหารจัดการสปา ภายใต้ข้อตกลงที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งพบว่า การทำตราสินค้าของสปาที่อยู่ในประเทศไทยไปขยายที่ต่างประเทศนั้น พอไปแล้ว ลักษณะสปาก็จะมีความแตกต่างออกไป ขึ้นอยู่กับสถานที่ตั้งของสปาในต่างประเทศด้วย เช่นสปาที่หนึ่งตั้งอยู่ในโรงแรมในใจกลางเมือง ในขณะที่อีกที่หนึ่งอยู่ในรีสอร์ทตามแหล่งท่องเที่ยว และในขณะที่สปาในประเทศไทยเป็น Day Spa ดังนั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญต้องสามารถปรับเปลี่ยนธุรกิจสปาของตนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปและตลาดที่แตกต่างกันได้ อย่างเหมาะสม

#### 4. การเป็นเจ้าของธุรกิจสปาและโรงแรมที่ขยายตัวทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นผู้บริหารระดับสูงในบริษัทขนาดใหญ่ของประเทศไทยที่มีธุรกิจบริการมากมาย โดยบริษัทนี้มีโรงแรมทั้งในประเทศและต่างประเทศเป็นจำนวนมาก และโรงแรมเหล่านี้ทุกโรงแรมมีสปาในโรงแรม โดยบริษัทมีเจตคติว่าจะไม่ทำธุรกิจสปาที่แยกตัวออกมาจากโรงแรมโดยเด็ดขาด ด้วยเหตุผลที่ว่าไม่สามารถยืนยันกำไรได้อย่างชัดเจนในขณะที่ธุรกิจสปาในโรงแรมนั้นสามารถทำนายอัตราผู้ใช้บริการ และกำไรที่จะได้อย่างชัดเจนและแน่นอน นอกจากนี้ ยังมีเหตุผลที่ว่าการทำสปาแบบแยกตัวต่างหาก หรือ Stand Alone Spa นั้น ต้องมีการจัดการด้านการตลาดที่ดีและต้องใช้งบการตลาดสูงมาก ในขณะที่ธุรกิจสปาในโรงแรมนั้นสามารถทำการตลาดร่วมกับโรงแรมได้เลย

แรกเริ่มเดิมที เมื่อ 15 ปีที่แล้ว บริษัทนี้เป็นบริษัทรับจ้างบริหารจัดการด้านสปามาก่อน ซึ่งก่อตั้งมาก่อนการทำโรงแรม โดยมีโรงแรมแค่จำนวน 3 โรงแรมเท่านั้น และในเวลาต่อมาได้ร่วมหุ้นกับบริษัทสปาที่มีชื่อเสียงในเอเชีย และนำสปาเหล่านั้นมาเปิดในประเทศไทยและประเทศอื่นๆ ในเอเชีย ในขณะเดียวกันก็ยังรับบริหารจัดการสปาในที่อื่นๆ อีกด้วย เพราะขณะนั้น โรงแรมที่มีอยู่ในมือไม่พอที่จะสร้างสปา จึงต้องไปรับจ้างบริหารสปาที่อื่นๆ ด้วย โดยนำเสนอตราสินค้าของบริษัทและจัดหารูปแบบสปาที่เหมาะสมกับโรงแรมแต่ละแห่ง ซึ่งบริษัทนี้ได้ทำการกับโรงแรมที่หลากหลายมากแต่นำเสนอสปาที่หลากหลายรูปแบบภายใต้ตราสินค้าของตน ในขณะเดียวกัน ธุรกิจการร่วมหุ้นกับโรงแรมก็เติบโตไปพร้อมๆ กัน เมื่อ 6 ปีที่แล้ว บริษัทนี้มีสปา 36 แห่งในโรงแรม 9 โรงแรม ซึ่งหมายความว่าได้บริหารสปาทั้ง 9 โรงแรม และนำตราสินค้าของบริษัทไปขยายที่โรงแรมอื่นๆ เช่นกัน เนื่องจากครอบครองโรงแรมเพียงแค่ 9 โรงแรม ปัจจุบันนี้ บริษัทบริหารสปา 60 แห่งและโรงแรม 127 โรงแรมโดยไม่บริหารสปาภายใต้โรงแรมอื่นๆ อีกแล้ว

จากการศึกษารูปแบบทั้ง 4 รูปแบบ จะเห็นได้ว่าผู้ประกอบการสปาไทยรายย่อยที่ไม่ได้ตั้งรกรากอยู่ที่ต่างประเทศ ยังไม่มีรายใดเลยที่จะไปลงทุนเองทั้งหมดในการเปิดธุรกิจสปาที่ต่างประเทศ เพราะมีความเสี่ยงทางด้านเงินทุนสูง กอปรกับยังมีข้อจำกัดด้านกฎหมายระหว่างประเทศอีกมากมาย ซึ่งแต่ละประเทศในกลุ่มประชาคมอาเซียนก็จะมีข้อกฎหมายที่แตกต่างกัน ดังนั้น

จึงมีความจำเป็นต้องศึกษาให้ดี ในขณะที่รูปแบบธุรกิจสปาในข้อ 4 นั้นสามารถเกิดขึ้นได้ เพราะเป็นองค์กรใหญ่และสามารถอิงรายได้ของธุรกิจสปากับธุรกิจโรงแรม ซึ่งเป็นสองส่วนที่เกี่ยวพันกันไป

### **ขั้นตอนกระบวนการในการจัดตั้งธุรกิจสปาไทยในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน**

ถ้าเป็นการเปิดธุรกิจโดยลงทุนเองอย่างเช่นการเปิดธุรกิจสปารูปแบบแรกนั้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องต้องศึกษารายละเอียดและให้ความสำคัญในเรื่องของกฎ ระเบียบ ข้อกำหนดและขั้นตอนต่างๆในการจัดตั้งธุรกิจสำหรับนักลงทุนที่เป็นต่างชาติ ทั้งในเรื่องของรูปแบบของการจัดตั้งกิจการ ข้อกำหนดด้านเงินทุน เช่นถ้าเป็นต่างชาติสามารถลงทุนได้ก็เปอร์เซ็นต์ ระบบการเสียภาษี กฎระเบียบข้อปฏิบัติสำหรับการจ้างงาน ซึ่งในแต่ละประเทศมีความยากง่ายในการจัดตั้งธุรกิจที่แตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับกฎหมายและระเบียบข้อบังคับของประเทศนั้นๆ

ในทางตรงกันข้าม ถ้าเป็นในรูปแบบที่รับบริหารจัดการสปาภายใต้ตราสินค้าของตนเองในต่างประเทศนั้น นักลงทุนในต่างประเทศจะเป็นผู้จัดการเรื่องกฎหมายให้หมด แต่ผู้ประกอบการต้องบริหารจัดการทุกอย่างด้วยตนเอง ตั้งแต่เรื่องการจัดหาทีมบริหารร้าน หาผู้จัดการช่างฝีมือ การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ และอื่นๆที่เกี่ยวข้องทั้งหมด โดยตัวผู้ประกอบการเองต้องเดินทางไปดูแล ไปอบรมเพื่อให้ทีมสปาในต่างประเทศแข็งแกร่ง และต้องมีระบบการประเมินอย่างสม่ำเสมอเพื่อรักษาคุณภาพของสปาไว้

ในส่วนของการดำเนินการเป็นที่ปรึกษาด้านสปา ในส่วนนี้ที่ปรึกษาต้องทำวิจัยรอบด้านก่อน แล้วออกแบบทุกอย่างตามโจทย์ของลูกค้า

รูปแบบสุดท้ายคือรูปแบบการร่วมทุนนั้น บริษัทต้องมีทีมวิจัยชั้นยอดที่ต้องศึกษาเรื่องสภาพแวดล้อมและการตลาดเป็นอย่างดี ว่าสปาประเภทไหนจะดึงดูดใจลูกค้ามากที่สุด อย่างไรก็ตาม ดี สปาในรูปแบบสุดท้ายนี้ เป็นสปาที่ประกอบธุรกิจอยู่ในโรงแรม ดังนั้น ความเสี่ยงด้านกฎหมายจะน้อย เพราะทางโรงแรมจะจัดการดูแลให้หมด

โดยส่วนใหญ่ปัญหาที่พบในธุรกิจสปาทั้ง 4 รูปแบบคือปัญหาเรื่องการขาดแคลนบุคลากร เพราะในต่างประเทศมีกฎหมายแรงงานและมีกฎหมายเรื่องสัดส่วนการทำงานระหว่างคนท้องถิ่นและคนต่างถิ่น ดังนั้น ในบางครั้ง การนำแรงงานไทยเข้าประเทศเหล่านั้น เป็นเรื่องที่กระทำการโดยยากลำบาก จึงมีความจำเป็นต้องฝึกคนที่อยู่ในพื้นที่เพื่อมาทำงาน

### **ข้อควรคำนึงและคุณสมบัติที่พึงจะมีในการเปิดธุรกิจสปาในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน**

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการไทยที่สามารถเปิดธุรกิจสปาในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องชี้ให้เห็นว่า สมรรถนะที่ควรจะมีในกลุ่มผู้ประกอบการไทยนั้น คือสมรรถนะด้านแนวคิดเชิงธุรกิจและวิเคราะห์โอกาส โดยต้องพยายามวิเคราะห์ช่องว่างทางการตลาดให้ได้ ว่ายังมีช่องว่างอยู่ตรงไหนที่สามารถวางธุรกิจของตนได้ และสามารถหาช่องทางที่สามารถวางตำแหน่งทางการตลาดให้แก่ธุรกิจได้ และยังต้องรู้ช่องทางการส่งออกผลิตภัณฑ์และบริการได้เช่นกัน ซึ่งเมื่อคิดหาช่องทางที่สามารถวางตำแหน่งของธุรกิจได้แล้ว ผู้ประกอบการต้องศึกษาสภาพแวดล้อมในการทำธุรกิจเพื่อวิเคราะห์รอบด้านเพื่อเป็นการลดความเสี่ยงในการทำธุรกิจ เพราะสามารถรู้แนวโน้มด้านการทำธุรกิจในอนาคตได้

สมรรถนะสำคัญที่พึงจะต้องมีคือ สมรรถนะด้านการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องข้อกฎหมายต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนในประเทศนั้นๆ รวมไปถึงควรมีเครือข่ายความสัมพันธ์กับคนในพื้นที่เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงอีกเช่นกัน และสิ่งที่สำคัญที่สุดเพื่อลดความเสี่ยงสูงสุดด้านการเงินคือการหานักลงทุนหรือหาหุ้นส่วนในเชิงการเงิน อีกหนึ่งสมรรถนะที่ควรให้ความสนใจคือสมรรถนะด้านการบริหารการตลาด เพราะว่าการเปิดธุรกิจใหม่ในพื้นที่นอกประเทศไทยนั้น จำเป็นต้องทำการส่งเสริมการตลาดอย่างแข็งขันเพื่อให้ธุรกิจและตราสินค้าติดตลาดและแข็งแกร่ง สิ่งที่สำคัญคือต้องสร้างตราสินค้าให้เป็นที่จดจำให้ได้ และต้องพยายามสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่กว่าคู่แข่ง และติดตามเทรนด์อย่างสม่ำเสมอ และสมรรถนะสุดท้ายที่พึงต้องพัฒนาคือสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะผู้ประกอบการธุรกิจสปาจะมีปัญหาเรื่องการหาเทอร่าปิสหรือช่างที่เชี่ยวชาญ และสามารถมีใบอนุญาตให้ทำงานในต่างประเทศเสมอ

นอกจากนั้นผู้ประกอบการควรศึกษาหาข้อมูลจากภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้รับความรู้ สิทธิประโยชน์ หรือข้อกฎหมายเพิ่มเติมและการขอรับตรวจประเมินตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานของสปาทั้งในประเทศและต่างประเทศจากกรมส่งเสริมสุขภาพ ซึ่งหน่วยงานนี้มีหน้าที่ออกกฎหมายและควบคุมคุณภาพและมาตรฐาน ซึ่งถ้าเป็นในประเทศ จะต้องมีการตรวจอย่างสม่ำเสมอ โดยกรมฯหน่วยงานหลักในการรับรองคุณภาพ และมีคณะกรรมการกลางที่ออกดูแลตามประกาศ แต่ก็ได้มีการมอบอำนาจของการรับรองในกรุงเทพฯ โดยกรมฯจะเป็นผู้ดูแลเฉพาะ แต่ในต่างจังหวัด กรมฯมอบอำนาจให้กับสาธารณสุขจังหวัดเป็นผู้ไปรับรองในทุกจังหวัด แต่ถ้าเป็นธุรกิจสปาไทยที่ต่างประเทศนั้นจะมีการอบรมตัวแทนที่อยู่ในสถานทูตไทยของประเทศไทยนั้นๆ เพื่อเข้าไปตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐาน แต่ไม่บังคับ โดยขึ้นอยู่กับความสมัครใจของผู้ประกอบการ ซึ่งมีผลต่อการตลาด ว่าได้ไปรับรองจากรัฐบาลไทย ซึ่งในส่วนต่างประเทศนั้น นอกจากจะมีการดูแลและกำกับมาตรฐานแล้ว ยังได้มีการอบรมเพิ่มเติมแก่ผู้ประกอบการไทยในต่างประเทศด้วย แต่โดยส่วนใหญ่พบว่ามักเป็นประเทศแถบยุโรปที่มีชาวไทยไปตั้งรกรากที่นั่นและเปิดธุรกิจสปา

หน่วยงานอีกหนึ่งหน่วยงานที่สำคัญสำหรับธุรกิจสปาของไทยในการขยายธุรกิจไปยังต่างประเทศนั้น คือสำนักธุรกิจบริการและโลจิสติกส์การค้า กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ โดยมีสำนักงาน 64 สำนักงานทั่วโลก โดยมีหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจบริการและโลจิสติกส์การค้า เพื่อการแข่งขันระดับโลก โดยดำเนินการเพื่อส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจบริการทั้งในและต่างประเทศ เผยแพร่และประชาสัมพันธ์ด้านธุรกิจบริการของไทยเพื่อส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ และสมรรถนะการส่งออกของธุรกิจบริการ ตลอดจนประสานงานและให้ความร่วมมือแก่สถาบันและองค์กรต่างๆทั้งในและต่างประเทศเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน วางแผน สนับสนุนกลยุทธ์ธุรกิจบริการ สร้างเครือข่ายกระจายสินค้าในต่างประเทศ ( DN/DC) และส่งเสริมธุรกิจบริการ โดยหน่วยงานได้ช่วยส่งเสริมการจัดการแบบเทรดโชว์ (Trade Show) เพื่อให้ผู้ประกอบการได้มาพบปะกับผู้ผลิต เพื่อได้มีโอกาสได้เห็นผลิตภัณฑ์และบริการของไทย และเพื่อกระตุ้นการส่งออกผลิตภัณฑ์และบริการด้านสปาของไทยให้ก้าวไปในระดับนานาชาติ เช่นการจัด Thailand Health and Beauty Show, Thailand Beauty Show, World Spa and Wellbeing Convention ซึ่งงานนี้จะมีผู้ซื้อและผู้ขายมาพบปะกัน และแลกเปลี่ยน สอบถามข้อมูล โดยหน่วยงานก็ให้ข้อมูลด้วยเช่นกัน

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจสปาอีกหน่วยงานหนึ่งคือสมาคมสปาไทย จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการประกอบอุตสาหกรรมสปาและมาตรฐานโดยทั่วไปของอุตสาหกรรมสปาและสวัสดิภาพของผู้บริโภค เช่น จัดทำมาตรฐานเกี่ยวกับพนักงาน การฝึกอบรม การจัดตั้งสปา การดำเนินการของสปา และการจัดส่งผลิตภัณฑ์และอุปกรณ์สปา เป็นกระบอกเสียงของอุตสาหกรรมสปาในประเทศไทย รวมถึงการฝึกอบรมประชาชนเกี่ยวกับคุณค่าและประโยชน์ในสปา สนับสนุนและช่วยเหลือสมาชิกแก้ไขอุปสรรคข้อขัดข้องต่างๆรวมทั้งเจรจาทำความเข้าใจกับบุคคลภายนอกเพื่อประโยชน์ร่วมกันในการประกอบวิสาหกิจประเภทที่อยู่ในวัตถุประสงค์ สอดส่องและติดตามการเคลื่อนไหวของตลาดการค้าทั้งภายในและภายนอกประเทศเกี่ยวกับสินค้าที่สมาชิกประกอบวิสาหกิจ เพื่อให้เป็นประโยชน์แก่การค้า การเงิน เศรษฐกิจ หรือความมั่นคงของประเทศ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของสปาทุกขนาด ทุกประเภทและหน่วยงานที่จัดส่งสินค้าหรือให้บริการแก่อุตสาหกรรมสปา ทำการวิจัยเกี่ยวกับการประกอบวิสาหกิจประเภทที่อยู่ในวัตถุประสงค์ แลกเปลี่ยนและเผยแพร่ความรู้ในทางวิชาการ ตลอดจนข่าวสารการค้าอันเกี่ยวกับการวิสาหกิจนั้นๆ ส่งเสริมคุณภาพของสินค้าที่ผลิตหรือจำหน่าย โดยผู้ประกอบการวิสาหกิจที่เป็นสมาชิกให้เข้ามาตรฐาน ตลอดจนวิจัยและปรับปรุงวิธีการผลิตและการค้าให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ร่วมมือกับรัฐบาลในการส่งเสริมการค้าอุตสาหกรรม การเงินหรือธุรกิจอื่นใดในทางเศรษฐกิจอันอยู่ในวัตถุประสงค์ ทำความตกลงหรือวางระเบียบให้สมาชิกปฏิบัติหรืองดเว้นการปฏิบัติเพื่อให้การประกอบวิสาหกิจประเภทที่อยู่ในวัตถุประสงค์ได้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย และประนีประนอมข้อพิพาทระหว่างสมาชิก หรือระหว่างสมาชิกกับบุคคลภายนอกในการประกอบวิสาหกิจ

#### **อุปสรรคในการทำธุรกิจสปาไทยในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน**

เมื่อสอบถามผู้ให้ข้อมูลสำคัญถึงอุปสรรคในการทำธุรกิจสปาที่ต่างประเทศ ท่านทั้งหลายได้ให้คำตอบ ดังนี้

1. เรื่องของทักษะด้านการบริหารจัดการสปา
2. เรื่องภาษา
3. เรื่องภาพลักษณ์ในเชิงลบของธุรกิจสปาที่คนส่วนใหญ่มองว่ามีการแอบแฝงการให้บริการประเภทอื่น
4. การขาดบุคลากรที่มีฝีมือและมีความเชี่ยวชาญในประเทศที่ไปลงทุนประกอบธุรกิจ อาจสืบเนื่องมาจากหลายๆสาเหตุ เช่น บุคลากรไปจากประเทศไทย และไม่สามารถปรับตั้งให้มีชีวิตอยู่ในต่างประเทศได้ หรือบุคลากรมีปัญหาเรื่องการต่อสัญญาการทำงานที่ต่างประเทศ หรือสามารถหาคนในพื้นที่ได้ แต่ก็ไม่สามารถเทียบเท่ากับบุคลากรชาวไทย ซึ่งเหตุผลข้อสุดท้ายอาจแก้ได้ด้วยการอบรมอย่างสม่ำเสมอ
5. อุปสรรคด้านข้อจำกัดในการลงทุน บางประเทศไม่สามารถลงทุนประกอบธุรกิจได้ ต้องอาศัยคนในพื้นที่เท่านั้น ในขณะที่บางประเทศอนุญาตให้ถือหุ้นตามที่กำหนดอัตราส่วนไว้ แต่ในบางประเทศ ก็สามารถลงทุนได้เอง ดังนั้นผู้ประกอบการต้องขวนขวายหาความรู้ในเรื่องข้อกฎหมายระหว่างประเทศให้ดี
6. อุปสรรคด้านการนำเข้าผลิตภัณฑ์สปา เพราะต้องผู้ประกอบการต้องขออนุญาตนำเข้าสินค้าบางตัว ซึ่งทางออกที่ดีคือ ผู้ประกอบการควรสร้างแบรนด์ของตัวเองและใช้สินค้าของ

ท้องถิ่น เพราะถ้าใช้สินค้าที่ไปจากประเทศไทยมากเกินไป ทางรัฐบาลของประเทศนั้นๆ ก็ไม่ค่อยพอใจ ดังนั้น ผู้ประกอบการต้องพยายามปรับเปลี่ยนสูตร หรือคิดค้นสูตรของผลิตภัณฑ์โดยใช้วัตถุดิบจากท้องถิ่นด้วย

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้านธุรกิจร้านอาหารไทย

#### รูปแบบธุรกิจร้านอาหารไทยที่เปิดในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

##### 1. การมีที่พำนักอยู่ในประเทศนั้นๆ และสร้างธุรกิจร้านอาหารไทยขึ้นมา

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ประกอบธุรกิจร้านอาหารไทยในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พบว่ามีผู้ประกอบการหลายท่าน เปิดธุรกิจร้านอาหารไทยได้เนื่องจากได้พำนักอยู่ในประเทศเหล่านั้นเป็นเวลาช้านานแล้ว และได้มีการตั้งรกรากถิ่นฐานที่นั่น และโยกส่วนใหญ่ แต่งงานกับคนพื้นที่ จึงง่ายต่อการเปิดธุรกิจร้านอาหารไทยโดยใช้เงินลงทุนของตนเอง เพราะเปรียบเสมือนคนท้องถิ่นไปแล้ว มีสิทธิ์ทุกประการตั้งคนท้องถิ่น ส่วนใหญ่มักทำการเช่าพื้นที่เปิดร้านอาหาร เพราะมองว่าค่าใช้จ่ายในด้านอสังหาริมทรัพย์ของประเทศประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้นแพงเกินสภาพความเป็นจริง การทำธุรกิจร้านอาหารกระทำได้โดยการเช่าพื้นที่ และไปขออนุญาตที่อำเภอเพื่อเปิดร้านอาหารเพื่อใช้ในการเสียดาย ในส่วนของการตกแต่งร้านก็สามารถใช้บริการทั้งคนไทยและคนในพื้นที่ โดยคนไทยนั้น ก็เป็นคนไทยในพื้นที่เช่นกัน ไม่ได้ขอใ้มาจากเมืองไทย เนื่องด้วยผู้ประกอบการในลักษณะนี้อยู่ในประเทศนั้นนานแล้วจนคุ้นเคยทั้งกับคนไทยที่ไปอาศัยอยู่ที่นั่น และคนในพื้นที่

ในส่วนของวัตถุดิบในการประกอบอาหารนั้น พบว่าเครื่องแกงต้องสั่งจากประเทศไทย แต่เครื่องปรุงอื่นๆ สามารถหาได้โดยง่ายในต่างประเทศ ถ้าเป็นประเทศที่ไม่ได้มีชายแดนติดกับประเทศไทย ก็ต้องสั่งเข้ามา แต่ถ้าเป็นประเทศที่ติดกับชายแดนไทย ก็สามารถให้รถจากฝั่งไทยมาส่งที่ชายแดนได้

##### 2. ผู้ประกอบการไทยร่วมทุนกับนักลงทุนในพื้นที่เพื่อเปิดร้านอาหารไทย

ในกรณีนี้คือการที่ผู้ประกอบการจากประเทศไทยได้เดินทางไปร่วมทุนกับนักลงทุนท้องถิ่นเพื่อเปิดร้านอาหารไทยที่ต่างประเทศโดยไม่ได้มีการพำนักอยู่ในประเทศนั้นๆ อย่างยาวนานมาก่อน พบว่าเป็นทั้งธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารในโรงแรมแบบเบ็ดเสร็จ ไม่ได้เป็นร้านอาหารอย่างเดียว ซึ่งการที่จะร่วมทุนได้นั้น ต้องมีเครือข่ายและสัมพันธ์อันดีกับคนในท้องถิ่น การมีนักลงทุนจากต่างประเทศมาขอซื้อ Franchise และรับจ้างบริหารจัดการร้านในเวลาเดียวกัน

การที่จะมีนักลงทุนจากต่างประเทศเข้ามาติดต่อเพื่อขอซื้อ franchise ของร้านอาหารจากผู้ประกอบการได้นั้น ผู้ประกอบการร้านอาหารไทยต้องประสบความสำเร็จได้ในระดับสูง ซึ่งโดยพื้นฐานมาจากการสั่งสมประสบการณ์ในอุตสาหกรรมนี้มาอย่างยาวนานจนชื่อเสียงติดตลาดได้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านแรกที่เป็นผู้ประกอบการรายย่อย ท่านได้กล่าวว่า ได้เปิดธุรกิจร้านอาหารมาซักระยะหนึ่ง โดยยึดหลักอาหารที่มีคุณภาพ เมนูที่แปลกใหม่ และได้ทำการตลาดอย่างต่อเนื่องจนติดตลาด จึงเริ่มมีนักลงทุนชาวไทยรายย่อยมาติดต่อขอซื้อ franchise ซึ่งส่วนใหญ่เป็นคนที่รักใคร่ชอบพอกัน และมีการเริ่มขยายตัวเข้าไปในห้าง โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญจะเป็นผู้ออกแบบร้านทุกร้านเองทั้งหมดเพื่อสร้างความน่าดึงดูดใจ โดยไม่ต้องตกแต่งเหมือนกันทุกร้านให้เหมือนกับร้านอาหารจานด่วน ซึ่งร้านที่ขยายออกมากก็ประสบความสำเร็จ จนมีนักลงทุนต่างชาติสนใจ ซึ่งเขาเหล่านั้นล้วนแต่เป็นบุคคลที่รู้จักผ่านทางคนรู้จักของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนั้น ระบบ

เครือข่ายนี้ จึงเป็นระบบเครือข่ายแบบญาติพี่น้อง คนสนิท รักใคร่ชอบพอกันจริงๆ ในการตกลงมีความเป็นธุรกิจแค่เพียงระดับหนึ่ง แต่ในการช่วยเข้าไปจัดตั้งและบริหารจัดการ จะกระทำเหมือนเครือญาติกันมากกว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้คำนิยามว่า เป็นการขาย franchise กิ่งไม่เป็นทางการ

ในส่วนของผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่สองสำหรับรูปแบบธุรกิจแบบนี้ เป็นผู้บริหารระดับสูงจากบริษัทที่ทำกิจการด้านอาหารและเครื่องดื่มมานานนับ 21 ปี และในสิบปีให้หลังได้ขยายกิจการทั้งแบบ chain และแบบ franchise ไปทั่วประเทศไทยและต่างประเทศ ซึ่งในกรณีนี้ จะขอกล่าวถึงเฉพาะเรื่องการที่มีนักลงทุนมาติดต่อขอซื้อ franchise เท่านั้น จากการสัมภาษณ์พบว่า นักลงทุนชาวต่างชาติที่ติดต่อเข้ามาเพื่อขอซื้อ franchise นั้น เป็นนักท่องเที่ยวที่ได้มาลองใช้บริการอาหารและเครื่องดื่มของร้านในประเทศไทย และถูกใจกับแนวคิด หรือ concept ของร้านที่มีทั้งอาหารและกาแฟหลากหลายเมนู จึงมีความประสงค์ที่อยากจะนำร้านภายใต้ตราสินค้านี้ไปเปิดที่ประเทศของเขา โดยปัจจุบันนี้ มีร้านอาหารที่ต่างประเทศจำนวน 50 ร้าน โดยร้านทั้งหมดเป็นร้านที่นักลงทุนได้ติดต่อเข้ามาเองทั้งสิ้น ในอดีต เคยมีการทำการตลาด แต่ไม่ค่อยเห็นผลเท่าไรนัก จึงเน้นกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าหรือแบรนด์ให้แข็งแกร่งขึ้นเพื่อให้เป็นที่สนใจของตลาดแทน

3. ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทยขยายกิจการไปในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเองการประกอบธุรกิจร้านอาหารในรูปแบบนี้นั้น มักเกิดขึ้นในผู้ประกอบการรายใหญ่มากกว่ารายย่อย เพราะมีทุนและสินทรัพย์ในการทำธุรกิจมากกว่า โดยให้ผู้บริหารจัดการร้านจะเป็นคนไทยที่มีประสบการณ์การทำงานที่บริษัทมานานจนสามารถดูแลร้านในต่างประเทศได้และพนักงานในร้านเป็นคนท้องถิ่น ในการเปิดเริ่มแรก จะมีสัดส่วนคนไทยมากกว่าเพื่อทำการอบรมหรือ training ให้แก่พนักงานท้องถิ่น จนเขาเหล่านั้น เกิดความรู้ความเข้าใจในงานและเกิดความเชี่ยวชาญ พนักงานคนไทยก็จะถูกดึงกลับมายังประเทศไทย เหลือเพียงผู้จัดการร้านเท่านั้น

### **กระบวนการในการจัดตั้งธุรกิจร้านอาหารไทยในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน**

กระบวนการในการจัดตั้งธุรกิจร้านอาหารไทยในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะของรูปแบบการประกอบธุรกิจ เช่นในรูปแบบที่ผู้ประกอบการได้พำนักอยู่ในประเทศนั้นมานานแล้ว ก็เพียงไปหาพื้นที่เช่าทำร้าน หรืออาจจะซื้อที่ดิน หรือสิ่งปลูกสร้างก็ได้เช่นกัน ขึ้นอยู่กับเงินทุนของผู้ประกอบการ แล้วนำเอกสารไปขอใบอนุญาตประกอบกิจการร้านอาหารเพื่อใช้ในการเสียภาษีเท่านั้น ในกรณีแบบนี้ สิ่งที่ผู้ประกอบการฝากไว้ให้ควรคำนึงว่า สิ่งที่ยากไม่ใช่เรื่องพื้นที่หรืองานเอกสาร แต่สิ่งที่ยากคือเรื่องของการบริหารจัดการบุคลากร ประเด็นคือผู้ประกอบการไม่ได้มีพื้นฐานด้านการบริหารร้านอาหารมาก่อนถึงแม้ว่าอาจจะมีความเชี่ยวชาญด้านการทำอาหารก็ตาม แล้วคิดจะเปิดร้านอาหารไทยเนื่องจากเป็นสูตรสำเร็จสำหรับคนไทยที่ไปตั้งรกรากที่ต่างแดน ดังนั้น พอเมื่อคิดจะทำกิจการร้านอาหารไทย ก็จะมีความรู้เรื่องการครัวหรือเรื่องการดูแลลูกค้า แต่อาจจะมองข้ามประเด็นในเรื่องการบริหารบุคลากรไป จึงทำให้เกิดความยากลำบากในการประกอบธุรกิจร้านอาหาร กอปรกับลักษณะของคนในแต่ละพื้นที่ก็แตกต่างกันไป ดังนั้น จึงเพิ่มความยากขึ้นเป็นทวีคูณเพราะเป็นการบริหารคนข้ามวัฒนธรรม นอกจากนั้น ต้องมีระบบควบคุมภายในของร้านให้ดีด้วยเช่นกัน เพราะถ้าไม่สามารถบริหารจัดการบุคลากรได้ อาจเกิดการรั่วไหลของรายได้ตามมา และอาจจะมีปัจจัยภายนอกที่ต้องเตรียมรับมือ เช่น เรื่องของการพบปะ พูดคุยกับ

ตำรวจเพื่อให้เขาเหล่านั้นมาดูแลที่ร้าน การพบปะกับคนในพื้นที่ที่สามารถช่วยชี้แนะหรืออำนวยความสะดวกได้

ในส่วนของกระบวนการการจัดตั้งธุรกิจร้านอาหารในต่างประเทศแบบขาย franchise ไปนั้น ถ้าเป็นในกรณีของผู้ประกอบการร้านอาหารรายย่อยที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่า ระบบการให้ franchise ในประเทศไทยและต่างประเทศมีความเหมือนกันในแง่ของการขาย ค่าลิขสิทธิ์ franchise โดยนักลงทุนต้องจ่ายค่า Loyalty fee ตามกฎหมาย แต่ไม่ถึงกับต้องใช้บริการ ด้านกฎหมาย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสร้างสัญญาโดยอิงพื้นฐานจากสัญญาของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า เหตุที่ไม่ได้ทำอย่างเข้มข้นมากนักเพราะมีความสนิทเป็นส่วนตัวกับนักลงทุนทุกท่าน แม้กระทั่งบางร้านที่ยังไม่สามารถตั้งตัวได้ในระยะแรก ทางผู้ให้ข้อมูลสำคัญก็ไม่ได้เรียกเก็บค่า Loyalty fee เพราะถือว่าต้องมีความเห็นอกเห็นใจกันด้วย แต่ถ้าพอมีกำไรในระดับหนึ่ง ก็ให้นำส่งตามสัญญา ซึ่งจะแตกต่างจากการทำสัญญาของธุรกิจแบบ franchise โดยทั่วไป ในการเปิด franchise ในต่างประเทศนั้นผู้บริหารจะเดินทางไปอบรมให้ที่ประเทศนั้นๆ โดยดูแลเรื่องคน กระบวนการการทำอาหาร และหาผู้ผลิตวัตถุดิบให้ มีการแนะนำผู้ที่จะเข้าไปตกแต่งร้านให้ ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับนักลงทุนว่า ต้องการใช้บริการบริษัทตกแต่งที่แนะนำไปหรือไม่ก็ได้ แต่จะต้องเป็นบริษัทที่มีมาตรฐานและสามารถตกแต่งร้านให้เป็นไปตามแบบที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกำหนด แต่จะมีในบางประเทศที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมองว่า ไม่น่าจะมีแนวโน้มหาบริษัทตกแต่งร้านให้ได้ตามความต้องการ จึงต้องมีการบังคับให้ใช้บริษัทของประเทศไทยเท่านั้น เป็นต้น

ในส่วนของกระบวนการควบคุมคุณภาพของอาหารและการบริการนั้น เป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ ในช่วงแรกๆ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญต้องไปตรวจเยี่ยมบ่อยๆ จนกิจการอยู่ตัว ถึงทีช่วงห่างได้บ้าง ในส่วนของคุณภาพอาหาร บางทีบุคลากรเองที่ปรับเปลี่ยนสูตรโดยไม่แจ้ง โดยอาศัยวัตถุดิบที่มีในท้องตลาดของพื้นที่นั้นๆมาใส่ลงไปแทน อาหารจึงมีรสชาติเปลี่ยนไป ดังนั้น จึงต้องมีการควบคุมคุณภาพอาหารอย่างสม่ำเสมอ และได้มีการดัดแปลงรายการอาหารเพิ่มเติม โดยการนำวัตถุดิบท้องถิ่นใส่ลงไปแทน

ณ วันนี้ สิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกำลังดำเนินการคือการร่างหลักสูตรการจัดอบรมให้แก่บุคลากรที่อยู่ในระบบ franchise ของเขา โดยจะจัดทำเป็นการสอน และสอบเพื่อวัดผล เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพการงานอีกด้วย เพื่อให้เกิดมาตรฐานเดียวกันในทุกๆกิจการ นอกจากนั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญยังมองหาเทคนิคการประกอบอาหารแบบใหม่ๆ เพื่อให้เกิดความแปลกใหม่อยู่เสมอ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น การนำเทคนิคใหม่ๆมาประกอบอาหาร ต้องขึ้นอยู่กับความพร้อมของทรัพยากรในพื้นที่นั้นๆด้วย ว่าพร้อมหรือไม่ จากการสัมภาษณ์ในเรื่องของปัญหาและอุปสรรคในการสร้างธุรกิจร้านอาหารในรูปแบบนี้ในประชาคมอาเซียน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่าปัญหาแรกคือปัญหาเรื่องวัตถุดิบ เพราะไม่สามารถนำเข้ามาสินค้าบางอย่างได้

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกท่านหนึ่งที่มีการขยายธุรกิจร้านอาหารในลักษณะนี้ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดตั้งธุรกิจในช่วงต้นที่คล้ายคลึงกัน แต่สัญญาจะมีความเข้มข้นมากกว่าเพราะเป็นการทำธุรกิจในรูปแบบของบริษัทรายใหญ่ ไม่ได้เป็นรายย่อยเหมือนผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนแรกที่สามารถตัดสินใจเองได้ในทุกกรณี ในรูปบริษัทใหญ่นั้นต้องมีการประชุมกันในรูปคณะกรรมการบริหารชัดเจน และใช้มติที่ประชุม

ในเรื่องของกระบวนการการเปิดนั้น เมื่อมีนายทุนจากต่างประเทศติดต่อเข้ามา ทางทีมงานจะต้องเดินทางไปดูพื้นที่ที่นายทุนนำเสนอ โดยนายทุนต้องนำเสนออย่างน้อยสี่พื้นที่เพื่อเป็นทางเลือก และต้องจัดทำ Feasibility Study เสมอ โดยหาข้อมูลท้องถิ่นในประเทศและสำรวจสภาพแวดล้อม เช่นการวิเคราะห์ว่าภาพรวมเป็นอย่างไร คู่แข่งในตลาดร้านอาหาร ค่าแรงคนงาน กฎเกณฑ์การนำเข้าสินค้ามี ประเมินกลุ่มลูกค้าของแต่ละพื้นที่ในพื้นที่ 4 พื้นที่นั้น คำนวณประชากรในพื้นที่ด้วย และเมื่อได้ตกลงซื้อ franchise กันแล้ว ทางผู้ลงทุนจากต่างประเทศต้องส่งทีมงานมาเข้าร่วมอบรมที่ประเทศไทย โดยเข้าร่วมทำงานในร้านอาหารในเครือที่ประเทศไทย ซึ่งการอบรมแบบนี้เรียกว่า On the job training คือการอบรมจากการปฏิบัติจริงในร้าน โดยต้องเข้ารับการอบรมเป็นเวลา 45 วันให้ครบตามที่หลักสูตรกำหนดไว้ ซึ่งในช่วงเวลา 45 นี้ ในฝั่งที่ต่างประเทศก็ต้องทำการตกแต่งร้านให้เรียบร้อย จนเตรียมพร้อมเปิดร้านได้ และเมื่อครบกำหนดเวลา ร้านเปิดและพนักงานท้องถิ่นที่เขาส่งมาอบรมต้องกลับไปทำงานที่ร้านในต่างประเทศ โดยมีทีมปฏิบัติการ (Operation) จากประเทศไทยตามไปช่วยบริหารจัดการจนกว่าทุกอย่างจะเข้าที่ แล้วทีมจากประเทศไทยจึงค่อยถอนทีมกลับ ซึ่งทีมปฏิบัติการนี้จะเป็ทีมพิเศษที่ตั้งไว้ต่างหากเพื่อกำจัดตั้งร้านสาขาทั้งในประเทศและต่างประเทศโดยเฉพาะ โดยจะรวมบุคลากรตำแหน่งที่จำเป็นไว้เพื่องานนี้โดยเฉพาะ ไม่ได้ไปดึงบุคลากรจากหน้าร้านมาเลย และกลุ่มปฏิบัติการนี้จะต้องทำหน้าที่ไปประเมินการบริหารจัดการ การบริการ และคุณภาพอาหารของร้านในเครืออย่างสม่ำเสมอ

ในการดูแลนักลงทุนต่างประเทศนั้น ทางบริษัทจะดูแลในส่วนของกระบวนการจัดตั้งกระบวนการอบรม การจัดทำผลิตภัณฑ์ การส่งวัตถุดิบ และการดูแลควบคุมคุณภาพ แต่ไม่ดูแลในรายละเอียดของการบริหารบุคลากร โดยบริษัทมีเงื่อนไขว่า ผู้ที่จะมาลงทุนนั้น ควรมีประสบการณ์ด้านการประกอบธุรกิจมาก่อน ไม่ใช่พนักงานหน้าใหม่ มิเช่นนั้น จะไม่สามารถดูแลทั้งระบบได้ ซึ่งนักลงทุนต่างประเทศต้องส่งประวัติ สถานภาพทางการเงิน พร้อมกับแผนธุรกิจมาให้ทางร้านพิจารณา ก่อนการเดินทางไปดูสถานที่

จากการที่มีนักลงทุนต่างประเทศประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจร้านอาหารและได้ขยายสาขาไปเกินกว่า 10 สาขา ทางบริษัทแม่จึงได้จัดตั้งเขาเหล่านั้นให้เป็น Master Franchise ของประเทศนั้นๆอีกที เหมือนเป็นตัวแทนของบริษัทแม่ในประเทศนั้น เมื่อมีนักลงทุนรายย่อยสนใจบริษัทแม่ก็จะให้ Master Franchise ดูแลทั้งหมด ตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการเปิดร้าน เป็นการแบ่งเบาภาระไป และข้อดีคือ Master Franchise คือคนในพื้นที่เอง และดูแลเรื่องกฎหมายต่างๆในพื้นที่ของเขา

ในส่วนของรูปแบบการลงทุนแบบสุดท้าย คือการที่ผู้ประกอบการรายใหญ่ไปลงทุนเองที่ต่างประเทศนั้น กระบวนการคือการศึกษาสภาพแวดล้อม การขอคำปรึกษาจากภาครัฐผ่านทางทูตพาณิชย์ โดยเฉพาะในเรื่องของกฎหมายระหว่างประเทศ ว่ามีประเทศใดบ้างที่เอื้อให้เปิดกิจการเองได้ โดยสามารถลงทุนได้เอง จึงไปลงทุนเปิดกิจการที่ประเทศนั้นๆ

### **ข้อควรคำนึงและคุณสมบัติที่พึงจะมีในการเปิดธุรกิจร้านอาหารไทยในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน**

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการที่เปิดธุรกิจร้านอาหารไทยในกลุ่มประเทศประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งชี้ให้เห็นว่าสมรรถนะที่ควรให้ความสนใจคือ สมรรถนะ

เฉพาะด้านเรื่องการประกอบธุรกิจร้านอาหาร เช่นเรื่องความรู้ความเข้าใจในตัวผลิตภัณฑ์ของร้านตนเอง ความสามารถในการทำอาหาร หรือชิมอาหารเพื่อให้รู้ว่ารายการอาหารนั้นๆ มีคุณภาพ ความคิดสร้างสรรค์ในการตกแต่งร้าน เมนูที่เป็นเอกลักษณ์ โดดเด่นของร้าน ความยืดหยุ่นหรือความคิดสร้างสรรค์ในการปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมการรับประทานอาหารของคนชาตินั้นๆ หรือตามวัตถุดิบที่หาได้ในท้องถิ่น

สมรรถนะด้านการบริหารจัดการเรื่องการควบคุมคุณภาพก็เป็นเรื่องสำคัญ ซึ่งในการทำร้านอาหารไทยที่ต่างประเทศเกิดขึ้นได้ในหลายๆ กรณี เช่น เจ้าของร้านอาหารอาศัยอยู่ในพื้นที่มานานจนเกิดความคุ้นเคย หรือมีครอบครัวอยู่ในประเทศนั้นๆ และเปิดร้านอาหารไทย หรือเจ้าของร้านอาหารไทยที่ประกอบธุรกิจในประเทศไทยต้องการขยายสาขาไปเอง หรือมีนักลงทุนจากต่างประเทศเข้ามาติดต่อเพื่อขอซื้อ franchise ร้านอาหารไทยไป ในสองกรณีหลังนี้ ผู้ประกอบการต้องสามารถสร้างระบบการควบคุมคุณภาพที่ดีให้ได้ เพื่อให้เกิดมาตรฐานเดียวกันทุกร้าน โดยใจความสำคัญคือ การไม่ยึดติดกับตัวบุคคลที่ทำงานนั้นๆ ทุกคนสามารถทำงานได้เมื่อมีคู่มือการควบคุมมาตรฐาน

นอกจากนั้นผู้ประกอบการต้องมีความรู้ความเข้าใจ ถึงกฎเกณฑ์ เงื่อนไขเกี่ยวกับการทำธุรกิจระหว่างประเทศ ข้อกฎหมายที่ควรรู้ โอกาส และข้อจำกัด การเจรจาต่อรองกับเจ้าของพื้นที่ที่จะเช่า การร่วมทุน การเป็นหุ้นส่วนกับคนในพื้นที่ รวมไปถึงการมีความสัมพันธ์อันดีกับคนในพื้นที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่สามารถให้การช่วยเหลือได้ในยามที่เกิดปัญหา และต้องมีสมรรถนะเชิงธุรกิจเช่น สมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์ ด้านการวางแผนและการวิเคราะห์ และสมรรถนะด้านตลาดก็มีความสำคัญเช่นกัน ผู้ประกอบการต้องได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมก่อนการลงทุนเสมอศึกษาคำขอทางการลงทุน และความสามารถในการบริหารจัดการเรื่องการทำการตลาดของร้านอาหารของตนได้ สุดท้ายคือเรื่องสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพราะต้องเรียนรู้ถึงวัฒนธรรมของคนในพื้นที่ ผู้ประกอบการต้องเรียนรู้เรื่องการบริหารคนและการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม การเลือก การดูแลพนักงาน และการรักษาพนักงานให้อยู่กับตนให้นานที่สุด

#### 4.6 การเทียบเคียงสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวและบริการในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

##### 4.6.1 . การเทียบเคียงสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจสปาในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ในส่วนนี้จะ เป็นผลจากการเทียบเคียงสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจสปาและผู้ประกอบการร้านอาหารไทยในกลุ่มประเทศในเขตเศรษฐกิจอาเซียน โดยใช้ตัวชี้วัดการดำเนินงานอันได้แก่ สมรรถนะเชิงธุรกิจ สมรรถนะเชิงสังคม สมรรถนะเชิงพฤติกรรมและสมรรถนะเฉพาะของผู้ประกอบการธุรกิจสปา/ร้านอาหารไทย เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้ประกอบการ

ธุรกิจสปาในไทยและร้านอาหารไทยในประเทศอาเซียนนำผลการเปรียบเทียบไปพัฒนาการดำเนินงานธุรกิจของตนเอง

การเปรียบเทียบสมรรถนะ (benchmarking) คือ กระบวนการพิจารณาวิเคราะห์ว่าตัวเราเป็นอย่างไร อยู่ที่ใดเมื่อเปรียบเทียบกับคนที่ดีที่สุดในอุตสาหกรรม เพื่อนำมา กำหนดกระบวนการที่ดีที่สุดในทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อให้ไปให้ถึงดีเทียบเท่าหรือ ดีกว่าคนที่ดีที่สุดในอุตสาหกรรม ซึ่งถือเป็นวิธีการที่ช่วยให้องค์กรสามารถเปรียบเทียบการดำเนินงานของตนเอง (performance) กับแนวทางปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน (standard) สามารถใช้พัฒนาองค์กร ให้ประสบความสำเร็จ (Fuchs and Weiermair, 2004, อัครพงศ์ and มิ่งสรรพ์, 2557)

การเปรียบเทียบสมรรถนะถูกแบ่งออกเป็นหลายประเภทขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการใช้งานจากผลการเปรียบเทียบขององค์กร โดยการเปรียบเทียบสมรรถนะนี้ สามารถทำได้หลายแนวทาง ได้แก่ การเปรียบเทียบภายใน/ภายนอกองค์กร (Internal/ External) การเปรียบเทียบแนวทางปฏิบัติการ/หน้าที่ขององค์กร (Generic/ Functional) การเปรียบเทียบสมรรถนะภายในองค์กรเป็นการแลกเปลี่ยนเปรียบเทียบถึงตัวบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพระหว่างแผนก (department) ของหน่วยงานในองค์กร โดยการเปรียบเทียบภายในองค์กรถือเป็นจุดเริ่มต้นของการเปรียบเทียบสมรรถนะทางธุรกิจ ซึ่งเป็นวิธีการที่องค์กรจะได้วิเคราะห์ พิจารณา ข้อดีข้อเสียของตนเอง (Breiter and Kline, 1995) ในขณะที่การเปรียบเทียบสมรรถนะภายนอกนั้น เป็นการเปรียบเทียบถึงประสิทธิภาพขององค์กรโดยเปรียบเทียบกันในระดับองค์กรในอุตสาหกรรม (Kozak and Rimmington, 1998) ส่วนการเปรียบเทียบสมรรถนะในแนวทางปฏิบัติการและในระดับหน้าที่ขององค์กร เป็นการค้นหาถึงความแตกต่างของประสิทธิภาพของแผนกต่าง ๆ ของหน่วยงานในองค์กรเมื่อมีการดำเนินงานหรือกิจกรรมที่เหมือนกัน นอกจากนี้การเปรียบเทียบสมรรถนะยังมีการเปรียบเทียบเพื่อการแข่งขัน (Competitive Benchmarking) ซึ่งส่วนมากการวัดในลักษณะนี้จะถูกจัดทำโดยบุคคลที่สามเพื่อเป็นการหาแนวทางที่เป็นเลิศในการดำเนินงาน แต่ทั้งนี้การวัดสมรรถนะดังกล่าวไม่จำเป็นต้องเป็นการเปรียบเทียบขององค์กรในอุตสาหกรรมเดียวกันเสมอไป (Breiter and Kline, 1995) ดังนั้นการเปรียบเทียบสมรรถนะการดำเนินงานในอุตสาหกรรมงานบริการจึงสามารถเปรียบเทียบการดำเนินงานกับอุตสาหกรรมอื่นที่อาจมีลักษณะการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกันได้เพื่อ ค้นหาแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Kozak and Rimmington, 1998)

อุตสาหกรรมงานบริการนับว่าเป็นธุรกิจที่มีการดำเนินงานที่มีลักษณะพิเศษแตกต่างไปจากการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจโดยทั่วไป ทั้งนี้เพราะการส่งต่อสินค้าในงานบริการเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ การเปรียบเทียบสมรรถนะในอุตสาหกรรมงานบริการจึงมีการใช้ตัวบ่งชี้ในการวัด และเปรียบเทียบต่างจากองค์กรธุรกิจโดยทั่วไปที่อาจใช้จำนวนการผลิต ผลกำไร หรือระยะเวลาการส่งมอบสินค้าเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การเปรียบเทียบสมรรถนะในธุรกิจการบริการนี้เริ่มแรก ใช้การวัดโดยการแบ่งประเภท (classification) การให้คะแนน /ดาว (grading) และระบบรางวัล (awards) (Kozak and Rimmington, 1998) การแบ่งประเภทคือการจัดชนิดของธุรกิจงานบริการอาจแบ่งตามประเภทของลูกค้า หรือสถานที่ตั้งของธุรกิจ ทั้งนี้แล้วแต่วัตถุประสงค์ของธุรกิจ ส่วนระบบรางวัลเป็นการใช้หลักการเปรียบเทียบกับมาตรฐานมีไว้เพื่อให้เห็นถึงความเหนือมาตรฐานในของธุรกิจที่ได้รับรางวัล อุตสาหกรรมงานบริการใช้ข้อบ่งชี้เหล่านี้เองเป็นหลักการพื้นฐาน

เบื้องต้นของการเปรียบเทียบสมรรถนะ เพื่อหาประสิทธิภาพการดำเนินงานระหว่างองค์กรในอุตสาหกรรม ในการยกระดับมาตรฐานของการดำเนินงาน

ส่วนระบบการให้คะแนนหรือระบบดาว (grading) เป็นการวัดประสิทธิภาพที่รู้จักกันดีสำหรับธุรกิจที่พัก (accommodation) โดยมีการกำหนดระบบการให้แต้มหรือดาวในโรงแรม ซึ่งถือเป็นวิธีหนึ่งที่สามารถใช้ได้กับงานบริการที่ไม่สามารถจับต้องได้ (Kozak and Rimmington, 1998) โดยระบบการให้คะแนนที่นิยมใช้มักเป็นการเปรียบเทียบสิ่งอำนวยความสะดวกทางการบริการที่ธุรกิจจัดสรรให้กับลูกค้า ซึ่งจะมีการระบุระดับขั้นของสิ่งอำนวยความสะดวก (facilities) และหรือระดับของการบริการ (level of services) ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานไว้สำหรับการบริการลูกค้า

โดยสรุประบบการแบ่งประเภท การให้คะแนน และระบบรางวัล ถือเป็นส่วนหนึ่งของการเปรียบเทียบสมรรถนะของประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมงานบริการ อย่างไรก็ตามการวัดประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะโดยวิธีใด ตัวบ่งชี้ที่นำมาใช้ในการวัดเปรียบเทียบจะมีเงื่อนไขการจำกัดของช่วงเวลา (life) ซึ่งอาจต้องมีการวัดการดำเนินงานนั้นเพื่อนำมาเปรียบเทียบอยู่เรื่อย ๆ ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการวัดตัวบ่งชี้หรือการดำเนินงานนั้นอย่างสม่ำเสมอ เพื่อคงไว้ซึ่งความเป็นมาตรฐานขององค์กร (Kozak and Rimmington, 1998)

การเปรียบเทียบสมรรถนะสามารถทำได้ทั้งในเชิงปริมาณ (quantitative) และเชิงคุณภาพ (qualitative) ซึ่งส่วนใหญ่แล้วนิยมนำวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะในเชิงปริมาณด้วยตัวชี้วัดต่าง ๆ เพราะสามารถนำตัวชี้วัดเหล่านั้นมาแสดงให้เห็นประจักษ์ได้ (Phillips and Appiah-Adu, 1998) แต่การเปรียบเทียบสมรรถนะของธุรกิจที่มีความแตกต่างกันมากทั้งในเรื่องของสภาพแวดล้อมและการดำเนินงานอย่างการเปรียบเทียบธุรกิจสปาในประเทศสมาชิกอาเซียนนั้นนับว่าเป็นวิธีที่ไม่เหมาะสมและผลจากการเปรียบเทียบสมรรถนะไม่สามารถเป็นตัวชี้ประสิทธิภาพของการดำเนินงานที่แท้จริงได้ เพราะการเปรียบเทียบในเชิงปริมาณดังกล่าวจะชี้วัดผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพของธุรกิจสปาโดยดูปริมาณต่าง ๆ อาทิเช่น พื้นที่สปา จำนวนเตียง จำนวนห้อง รายได้ ซึ่งถ้าหากเป็นการเปรียบเทียบในเชิงปริมาณนี้ ธุรกิจสปาที่มีประสิทธิภาพที่สุดคือธุรกิจที่ทำกำไรได้มากที่สุดโดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด แต่ทั้งนี้วิธีนี้อาจใช้ไม่ได้กับธุรกิจที่อยู่ในบริบทที่แตกต่างกัน การเปรียบเทียบสมรรถนะในเชิงคุณภาพจึงเป็นวิธีที่นำมาใช้ในการศึกษาการศึกษานี้ เพื่อให้เห็นถึงสมรรถนะที่แท้จริงของธุรกิจสปาในอาเซียนจากการวิเคราะห์เทียบเคียงทั้งจากสมรรถนะเชิงธุรกิจ สมรรถนะเชิงสังคม สมรรถนะเชิงพฤติกรรมและสมรรถนะเฉพาะของผู้ประกอบการธุรกิจสปา โดยการเปรียบเทียบจะคำนึงถึงสภาพแวดล้อมในแต่ละประเทศเป็นตัวบ่งชี้ถึงสมรรถนะต่าง ๆ

จากจุดเด่นในเรื่องคุณภาพ มาตรฐานการบริการ บุคคลากร และการบริหารจัดการที่มีเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นไทยที่มีลักษณะเฉพาะ ทำให้สปาไทยเป็นผู้นำในอาเซียน อย่างไรก็ตามท่ามกลางแข่งขันที่นับวันจะทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ สปาไทยยังคงต้องมีการพัฒนาและการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับการแข่งขัน และการเติบโตของอุตสาหกรรมนี้ในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากประเทศเพื่อนบ้านในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนซึ่งมีการพัฒนาธุรกิจด้านนี้กันอย่างต่อเนื่อง และเมื่อมีการเปิดเสรีทางธุรกิจที่จะเกิดขึ้นในปลายปี พ.ศ. 2558 จะส่งผลให้ธุรกิจสปาไทยเผชิญกับการแข่งขันมากยิ่งขึ้นทั้งในเรื่องของการทำธุรกิจและเรื่องแรงงาน อย่างไรก็ตาม

ตามการเปิดเสรีในครั้งนี้นับเป็นโอกาสทางการตลาดที่สำคัญของธุรกิจสปาไทย ในการเข้าไปลงทุนในประเทศสมาชิกได้อย่างเสรีมากขึ้น ทั้งนี้ที่ผ่านมารัฐบาลไทยเองมีนโยบายที่จะยกระดับมาตรฐานสปาไทยให้มีความเป็นสากลและสามารถเป็นมาตรฐานของสปาในอาเซียน แต่ด้วยความแตกต่างในเรื่องของสภาพแวดล้อมและทรัพยากรทำให้ธุรกิจสปาที่มีอยู่ในแต่ละประเทศมีระบบการจัดการและการดำเนินงานที่แตกต่างกัน (Untong and Kaosa-ard, 2014)

ด้วยโอกาสและอุปสรรคที่ไทยอาจเผชิญเมื่อเปิดเสรีทางการค้าระหว่างประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ การศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวและบริการของประเทศไทยในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จึงมีความสำคัญและจำเป็นเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานดังนั้นการเปรียบเทียบสมรรถนะ (benchmarking) จึงเป็นอีกหนึ่งในวิธีที่สำคัญที่ใช้วิเคราะห์ผลการดำเนินงานของธุรกิจสปาของประเทศต่าง ๆ ในอาเซียน ซึ่งจะนำมาสู่การเรียนรู้ร่วมกันภายในอุตสาหกรรม ผลจากการวิเคราะห์นี้จะเป็นตัวช่วยให้เกิดการจัดการความรู้ในอุตสาหกรรมสปาไทย โดยมีแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ของอุตสาหกรรมในภูมิภาคเป็นต้นแบบ ซึ่งจะนำมาสู่การยกระดับมาตรฐานธุรกิจสปาไทยเพื่อการแข่งขันและการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในอนาคต

### อุตสาหกรรมสปาในภูมิภาคเอเชีย

หากย้อนไปสัก 10 ปีที่แล้วการใช้บริการสปาถือเป็นการบริการปรนเปรอสำหรับคนมีเงินและมีชื่อเสียงเท่านั้น แต่ในปัจจุบันนี้การเข้าสปากลายเป็นส่วนหนึ่งของการใช้ชีวิตประจำวันของผู้คนส่วนมาก โดยจากข้อมูลของสมาคมสปานานาชาติ (International Spa Association) พบว่ามีผู้คนเกือบ 100 ล้านคนมีการเข้าใช้บริการในสปาอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจากยอดผู้ให้บริการที่มากมายนี้มีการแสดงให้เห็นถึงรายได้ที่เกิดจากธุรกิจสปาที่มีการหมุนเวียนสูงถึง 254.7 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐเมื่อปี ค.ศ. 2007 (Global Spa Summit, 2008)

สปา ถือกำเนิดขึ้นในโรมันช่วง 400 ปีก่อนคริสตกาล คำว่า สปา (Spa) มีความหมายในภาษาละตินว่า การบำบัดด้วยน้ำ ซึ่งเดิมใช้กับสถานที่ธรรมชาติที่มีแหล่งน้ำพุร้อนธรรมชาติไหลผ่าน ช่วยในการผ่อนคลายจากความเหนื่อยล้าและจากการรักษาบาดแผลจากการสู้รบในสงคราม ส่วนความหมายของ สปา ในปัจจุบันจากสมาคมสปานานาชาติ หมายถึงการบริการอะไรก็ตามที่มีส่วนทำให้ผู้รับบริการมีสุขภาพหรือความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น มีการสนับสนุนให้เกิดการฟื้นฟูทั้งทางด้านจิตใจและร่างกาย (International Spa Association, 2006)

อุตสาหกรรมสปาในภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิกถือว่าเป็นอุตสาหกรรมที่เติบโตอย่างรวดเร็ว และใหญ่เป็นอันดับ 3 ของโลกในแง่ของรายได้ (revenues) และอันดับ 2 ของโลกในแง่ของจำนวนสปา (number of spas) ในภาพรวมอุตสาหกรรมสปาในภูมิภาคนี้มีมูลค่ารวมสูงถึง 11.4 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐ ประกอบด้วย 21,566 สปาและมีพนักงานในธุรกิจนี้จำนวน 363,648 คนจากข้อมูลในปี ค.ศ. 2007 (International Spa Association, 2006) โดยธุรกิจสปาในภูมิภาคนี้ถือว่าเป็นธุรกิจใหม่ที่มีการเติบโตสูงมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นสปาที่ตั้งอยู่ในโรงแรมและรีสอร์ทที่มีกลุ่มผู้ใช้บริการเป็นลูกค้าชาวต่างชาติ ถึงแม้ว่าธุรกิจสปาในเอเชียจะถูกมองว่าค่อนข้างใหม่ด้วยเพราะวิถีและแนวคิดของสปาดั้งเดิมนั้นริเริ่ม

ขึ้นในฝั่งประเทศตะวันตก (Western conceptualization) แต่สปาในเอเชียนี้ถือว่ามีโดดเด่น เป็นเอกลักษณ์ที่มีพื้นฐานมาจากวัฒนธรรมกว่าพันปีที่ประกอบเข้าไปในการบำบัดรักษา และด้วย เอกลักษณ์นี้เองผู้ให้บริการสปาในแถบเอเชียได้เล็งเห็นคุณค่าโดยการเพิ่มมูลค่าในรูปแบบการ ให้บริการรวมทั้งในสิ่งอำนวยความสะดวกของตน จนกลายมาเป็นความนิยมหลักในสปาของเอเชียที่ ใช้ความเป็นเอกลักษณ์นี้ดึงดูดนักท่องเที่ยวจากต่างชาติมาใช้บริการ สำหรับในภูมิภาคอาเซียน ประเทศที่มีการส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (Wellness Tourism) อย่างเป็นทางการ ได้แก่ กัมพูชา อินโดนีเซีย ลาว มาเลเซีย ฟิลิปปินส์และไทย (Global Wellness Summit, 2013)

### ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการดำเนินงานธุรกิจสปาในประชาคม เศรษฐกิจอาเซียนรายประเทศสิงคโปร์

จากการศึกษารูปแบบของสปาในประเทศสิงคโปร์พบว่า เนื่องจากสิงคโปร์ เป็นประเทศที่เล็กมีพื้นที่ค่อนข้างจำกัดรูปแบบของธุรกิจสปาเป็นแบบสปาในเมือง (Urban Spa) โดยมีการวางตำแหน่งทางการตลาดให้เป็นศูนย์กลางของสปาในเมืองของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Urban Spa Hub) โดยมีเป้าหมายกลุ่มลูกค้าเป็นนักท่องเที่ยว โดยแนวโน้มของสปาในสิงคโปร์เริ่มมี การใช้บริการบำบัดรักษาเข้ามามากขึ้น การแข่งขันของธุรกิจสปาในสิงคโปร์ถือเป็นธุรกิจหนึ่งที่มีการ แข่งขันกันสูง ดังนั้นผู้ประกอบการมีการมุ่งเน้นในเรื่องของการสร้างประสบการณ์การใช้สปาให้กับ ผู้บริโภค (A Total Spa Experience) ซึ่งถือเป็นแนวโน้มที่สำคัญของกลุ่มนักสปา (Spa-goers) สปา ในสิงคโปร์มักมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการดึงดูดลูกค้าจากนานาชาติ ประเทศ อย่างการ ผสมผสานศาสตร์แห่งการชะลอวัยรวมไว้ในแพคเกจสปา เป็นต้น (Taschetta-Millane, 2007)

นับว่าผู้ประกอบการในสิงคโปร์มีสมรรถนะเชิงธุรกิจอย่างสูง ทั้งในเรื่องของ **สมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์**ที่ได้มีการศึกษาข้อมูลรอบด้านก่อนการลงทุนเปิดธุรกิจ เช่นกลุ่มลูกค้า เป้าหมาย การเจาะกลุ่มผู้บริโภคที่เน้นตลาดกลุ่มนักท่องเที่ยวต่างประเทศ โดยเน้นไปที่กลุ่มลูกค้าจาก ฝั่งอเมริกาซึ่งมาเยือนประเทศสิงคโปร์ด้วยเหตุผลในเรื่องของสินค้าและเทคโนโลยี มีการออกแบบ รูปแบบและแพคเกจของสปาให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างกลุ่มจากอเมริกา การเจาะกลุ่มตลาดกลุ่มเฉพาะนี้เหตุผลหนึ่งเป็นเรื่องของการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยคู่แข่ง หลักในด้านธุรกิจสปาของสิงคโปร์คือประเทศไทยที่ใช้ความมีเอกลักษณ์ทางด้านวัฒนธรรมมา เป็นจุดเด่นในการให้บริการสปา ซึ่งสิงคโปร์เองนั้นไม่สามารถเข้ามาแข่งขันกับไทยได้ในแง่มุมนี้ ผู้ประกอบการธุรกิจสปาในสิงคโปร์ส่วนใหญ่จึงหันไปออกแบบรูปแบบการบริการสปาให้แตกต่างไป และสร้างจุดเด่นในความต่างที่นั่น ซึ่งถือเป็นเรื่องที่ยากอย่างหนึ่งสำหรับธุรกิจสปาในประเทศ สิงคโปร์ เพราะแนวโน้มการให้บริการสปาโลกทุกวันนี้จะเน้นการใช้วัตถุดิบจากธรรมชาติเข้ามาเป็น ส่วนผสมในการทำสปา ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบในแง่ทรัพยากรเหล่านี้สิงคโปร์ก็ไม่สามารถแข่งขันกับ ประเทศอื่นที่มีพื้นที่ที่กว้างใหญ่กว่าได้ นอกจากสมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์แล้ว ผู้ประกอบการในสิงคโปร์ ยังมี**สมรรถนะด้านการบริหารการตลาด** ซึ่งเห็นได้ว่ามีทั้งการใช้กลยุทธ์การวางตำแหน่งทางการ ตลาด (positioning) ให้เป็นสปาในรูปแบบเมืองเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย อีกทั้งยังสามารถดึงดูดลูกค้าที่มีความสนใจให้เข้ามาใช้บริการได้มากขึ้น นอกเหนือจากนี้จากการ วิเคราะห์ของ euromonitor รายงานว่าคู่แข่งในการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพและสปาของสิงคโปร์ คือ ประเทศไทยและมาเลเซียซึ่งพยายามจะเป็นผู้นำของจุดหมายปลายทางในด้านนี้ของภูมิภาค

(Euromonitor, 2014) อย่างไรก็ตามการวิเคราะห์จุดอ่อนของตนเองและจุดแข็งของคู่แข่ง การทราบถึงวัฒนธรรมของประเทศคู่แข่งของตนเอง มีความเข้าใจในระบบธุรกิจสปาของประเทศอื่น ๆ ในภูมิภาคเช่นนี้พบว่าผู้ประกอบการสปาในสิงคโปร์เองนั้นมี **สมรรถนะด้านการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ** การหันไปสร้างจุดเด่นของสปาในด้านการเทคโนโลยีสมัยใหม่จึงถือเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดที่ธุรกิจสปาในสิงคโปร์ใช้ ซึ่งเป็นแนวคิดหนึ่งในการหาช่องทางที่ก่อให้เกิดกำไรทางธุรกิจภายใต้ **สมรรถนะด้านแนวคิดเชิงธุรกิจและวิเคราะห์โอกาส** อย่างไรก็ตามการนำเทคโนโลยีมาใช้ในธุรกิจนี้ก็มิใช่ข้อเสียในเรื่องการแข่งขันกันเองของธุรกิจประเภทนี้ภายในประเทศเพราะสปาทุกที่ที่ต่างมุ่งไปในทิศทางเดียวกันถึงกับมีคำเรียกขานกันว่า “Tech stresses” หรือ “ความกดดันทางเทคโนโลยี” ส่งผลให้สปาแต่ละแห่งต้องสร้างจุดเด่นให้แก่ตนเองเพื่อพัฒนาเอกลักษณ์ให้กับธุรกิจตน

นอกเหนือไปจากสมรรถนะเชิงธุรกิจที่ดูเหมือนว่าผู้ประกอบการธุรกิจสปาในสิงคโปร์จะมีครบในทุกด้านแล้ว ในส่วนของสมรรถนะเชิงสังคมนั้น ในประเทศสิงคโปร์มีการจัดตั้งสมาคมสปาและสุขภาพสิงคโปร์ (Spa and Wellness Association Singapore: SWAS) มาตั้งแต่ปี ค.ศ. 2004 แสดงให้เห็นถึงการมี **สมรรถนะเชิงสังคม** โดยเฉพาะอย่างยิ่ง **สมรรถนะในด้านการสร้างเครือข่าย** เพราะวัตถุประสงค์หลักของการก่อตั้งสมาคมนี้คือการรวมกลุ่มกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลายในธุรกิจด้านความงามและสุขภาพในประเทศสิงคโปร์ โดยมีวัตถุประสงค์หลักดังนี้ (1) เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือและการให้การสนับสนุนกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจด้านสุขภาพและความงามทั้งในด้านการให้ความสนับสนุนในเรื่องของธุรกิจ การสร้างภาพลักษณ์ พัฒนาคุณภาพในการให้บริการและเพื่อจำนวนลูกค้า (2) ส่งเสริมในด้านการให้ความรู้และอบรมในเรื่องทักษะเพื่อเสริมสร้างศักยภาพให้ เป็นไปตามมาตรฐานในกลุ่มอาชีพและธุรกิจ (3) ส่งเสริมแผนงานในอุตสาหกรรมเพื่อโอกาสทางความรู้และโอกาสในด้านธุรกิจ (4) เพื่อให้ความสนับสนุนช่วยเหลือในด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้มีส่วนร่วม หน่วยงานรัฐบาล และองค์กรต่างๆ ในการส่งเสริมธุรกิจด้านความงามและสุขภาพ (SWAS, 2015)

นอกจากนี้ผู้ประกอบการธุรกิจสปาในประเทศสิงคโปร์ยังแสดงให้เห็นถึง **สมรรถนะเชิงสังคมด้านการรับผิดชอบต่อสังคม และด้านการให้บริการอย่างมีคุณค่า** โดยล่าสุดด้วยความร่วมมือของสมาคมคุ้มครองผู้บริโภคสิงคโปร์ (Consumers Association of Singapore) และสมาคมสปาและสุขภาพสิงคโปร์มีการออกกฎเพื่อคุ้มครองผู้บริโภคที่ใช้ชื่อว่า “TRUST Programme” เป็นการรักษาสีทธิให้ลูกค้าที่ซื้อแพคเกจสปาหรือแพคเกจความงามต่างล่วงหน้า (Prepaid) โดยหากธุรกิจเหล่านั้นประสบปัญหาหรือปิดตัวลงลูกค้าที่อยู่ใน “TRUST Programme” จะได้รับความคุ้มครอง อาทิเช่น การคืนเงิน หรือการระงับการจ่ายเงินกรณีผ่อนจ่าย ทั้งนี้เพราะในช่วงที่ผ่านมาธุรกิจสปาและความงามในสิงคโปร์มีการปิดตัวลงอย่างกะทันหันหลายแห่ง ส่งผลกระทบต่อลูกค้าทั้งในเรื่องเงินและความเชื่อใจต่อธุรกิจประเภทเดียวกัน (Anonymous, 2015, Lin, 2014) ทั้งนี้จะเห็นได้จากการออกแนวทางเพื่อคุ้มครองและรักษาสีทธิของผู้บริโภค แสดงให้เห็นถึงสมรรถนะในการดำเนินธุรกิจเชิงสังคมของสปาในสิงคโปร์ได้เป็นอย่างดี

ใน **สมรรถนะด้านการบริการงานทรัพยากรมนุษย์** ของธุรกิจสปาในสิงคโปร์ นับว่ายังคงมีปัญหา เพราะมีการรายงานถึงปัญหาด้านพนักงานผู้ให้บริการในสปา ในเรื่องอัตราหมุนเวียนของพนักงาน (turnover) ส่วนหนึ่งถูกมองว่าเป็นเพราะประเทศสิงคโปร์เป็นประเทศที่

มุ่งเน้นในเรื่องธุรกิจเป็นหลัก ประชาชนจึงไม่นิยมทำงานด้านการบริการ อุตสาหกรรมบริการจึงประสบปัญหาในเรื่องแรงงาน ปัญหาในเรื่องพนักงานผู้ให้บริการนี้เองยังส่งผลกระทบต่อรูปแบบของการให้บริการสปาซึ่งเปลี่ยนจากการปฏิบัติปรนเปรอเพื่อการผ่อนคลาย (pampering) ไปเป็นการมุ่งเน้นด้านการบำบัดรักษา (healing) (Taschetta-Millane, 2007)

จากการวิเคราะห์ธุรกิจสปาที่เปิดให้บริการในประเทศสิงคโปร์จำนวนหนึ่งพบว่าผู้ประกอบการธุรกิจนี้แสดงให้เห็นถึงการมี**สมรรถนะเชิงพฤติกรรม** ในด้าน**สมรรถนะด้านความมุ่งมั่น**เห็นได้จากความทุ่มเทในการบริหารธุรกิจสปา ซึ่งจากการวิเคราะห์ รู้ข้อดีข้อเสียของตนเอง อาทิเช่น การที่แนวโน้มของสปาในยุคปัจจุบันเน้นไปที่การผสมผสานเชิงวัฒนธรรมท้องถิ่นของแต่ละพื้นที่อย่างการทำสปาแบบบาหลี สปาแผนไทย สปาแบบมองโกเลีย สปาออนเซนแบบญี่ปุ่น โดยสปาที่มีเอกลักษณ์จากประเทศอื่นเหล่านี้เป็นที่นิยมมากในสิงคโปร์ (Kaur, 2014) ซึ่งสิงคโปร์ขาดเอกลักษณ์เชิงวัฒนธรรมเหล่านี้ทำให้ธุรกิจสปาในสิงคโปร์ส่วนใหญ่จะดึงเอาจุดเด่นของวัฒนธรรมอื่น ๆ มาเป็นจุดขายของตนเองในการออกแบบสปาเพื่อสร้างเอกลักษณ์บนความทันสมัยของระบบเทคโนโลยีที่นำเข้ามาใช้ ด้วยพลังการขับเคลื่อนจากภายในสู่เป้าหมายความสำเร็จที่ส่งผลต่อธุรกิจในระยะยาวของสปาในสิงคโปร์ จากการนำจุดเด่นของวัฒนธรรมในประเทศอื่นมาเป็นจุดขายของสปาในสิงคโปร์ยังสามารถบ่งชี้ถึง**สมรรถนะด้านความรู้และการเรียนรู้**ของผู้ประกอบการในสิงคโปร์ได้เป็นอย่างดี เพราะการแสวงหาจุดขายที่เป็นที่นิยมตามกระแสผู้บริโภคของสปานี้แสดงให้เห็นถึงการมีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจที่ทำอยู่ มีการแสวงหาความรู้และติดตามข่าวสารในแวดวงที่เกี่ยวข้องเพื่อมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจของตนเองเพื่อดึงดูดลูกค้าให้มาใช้บริการ นอกจากนี้ยังคงไว้ซึ่ง**สมรรถนะด้านจรรยาบรรณ** โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการเสนอผลิตภัณฑ์และบริการในราคาที่เป็นธรรมและโปร่งใส เห็นได้จากการที่ในสปาบางแห่งมีการใช้ระบบเทคโนโลยีในการจองและทำการซื้อขายผ่านระบบออนไลน์แสดงถึงความซื่อสัตย์โปร่งใสในด้านราคาค่าใช้จ่ายของการเข้ารับบริการสปาที่ปฏิบัติต่อลูกค้าทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน นอกจากแสดงให้เห็นถึงความโปร่งใสในด้านราคาแล้วยังสร้างความสะดวกสบายให้กับลูกค้า ส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ดีทางธุรกิจอีกด้วย

ในส่วนของ**สมรรถนะเฉพาะของผู้ประกอบการสปา**พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจสปาในสิงคโปร์มีสมรรถนะด้านนี้เพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น โดยส่วนใหญ่จะเป็นด้านองค์ประกอบพื้นฐานที่ผู้ทำธุรกิจสปาควรจะมีอย่างในเรื่งการมีความรู้ความเข้าใจในการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมของร้านที่มีอยู่ และตามภาพลักษณ์ของร้าน ด้านความรู้ความเข้าใจในเรื่องผลิตภัณฑ์ที่นำเข้ามาใช้ แต่จากข้อมูลพบว่าผู้ประกอบการในสิงคโปร์ยังขาดสมรรถนะเฉพาะในเรื่องของเอกลักษณ์ของประเทศและในความพร้อมในด้านบุคลากรเฉพาะด้าน

อย่างไรก็ตามธุรกิจสปายังถือว่าไม่โดดเด่นนักเมื่อเทียบกับสปาในประเทศที่มีวัฒนธรรมที่โดดเด่นหลาย ๆ แห่งในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เพราะชาวต่างชาติจากฝั่งตะวันตกที่เดินทางมาใช้บริการสปาในแถบเอเชียมักจะมองหาประสบการณ์ทางวัฒนธรรมแบบเอเชียในการใช้บริการสปา (Taschetta-Millane, 2007) แต่ทว่าสิงคโปร์มีสมรรถนะในเชิงธุรกิจสูงมากทำให้ธุรกิจสปาในสิงคโปร์ประสบความสำเร็จพอสมควร

### อินโดนีเซีย

ประเทศอินโดนีเซียถือเป็นประเทศหนึ่งที่มีความอุดมสมบูรณ์ในเรื่องของสมุนไพรนานาพันธุ์ เครื่องเทศหลากหลายชนิด ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมพื้นบ้าน โดยทั้งหมดทั้งมวลนี้เป็นส่วนผสมผสานก่อให้เกิดสปาที่เป็นเอกลักษณ์ได้เป็นอย่างดี ธุรกิจสปานี้ นับว่ามีความหมายต่อเศรษฐกิจของประเทศอินโดนีเซียเป็นอย่างยิ่ง เพราะนั่นหมายถึงการสร้างตำแหน่งงานจากธุรกิจสปา โดยธุรกิจสปาในอินโดนีเซียเป็นธุรกิจที่มีการเติบโตสูงเป็นอันดับที่ 3 ในเอเชียรองจากจีนและอินเดียในปี ค.ศ. 2010 ซึ่งส่วนหนึ่งของการขยายตัวของธุรกิจสปานี้เป็นเพราะอินโดนีเซียมีประวัติศาสตร์ที่ยาวนานเกี่ยวเนื่องกับสปา (Setiowati and Putri, 2012) รัฐบาลของอินโดนีเซียถึงกับรวมสปาไว้ในประเภทของการท่องเที่ยวความสนใจเฉพาะ เพื่อมุ่งให้อินโดนีเซียเป็นจุดหมายปลายทางทางการท่องเที่ยวสปา แนวคิดการผลักดันธุรกิจสปาเพื่อเป็นกิจกรรมหลักของการท่องเที่ยวนี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากการประสบความสำเร็จของธุรกิจสปาในบาหลีที่ไม่เพียงแต่จะดึงดูดนักท่องเที่ยวต่างชาติ แต่ยังมีชื่อเสียงโด่งดังในหมู่นักท่องเที่ยวท้องถิ่นเองด้วย (Osman, 2013)

จากสถิติพบว่าความต้องการสปาเพื่อการบำบัดในประเทศมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเมืองใหญ่ที่ผู้คนมีความกดดันและความเครียดจากการทำงานและการใช้ชีวิตอย่างจรรู้ ซึ่งความต้องการใช้บริการสปาที่เพิ่มขึ้นนั้นไม่ใช่เพียงแค่เฉพาะกลุ่มลูกค้าเพศหญิงเท่านั้น มีการพบตัวเลขที่เพิ่มขึ้นนี้ในกลุ่มผู้ชาย และวัยรุ่น นักเรียน นักศึกษา ด้วยเช่นกัน ด้วยความต้องการที่เพิ่มมากขึ้นนี้เองธุรกิจสปาบางแห่งในอินโดนีเซียถึงกับมีการจัดโปรแกรมชั่วโมงแห่งความสุข (Happy hour programme) สำหรับกลุ่มลูกค้าในช่วงเวลาทำโหมงเย็นถึงสามทุ่มที่มีการลดราคาค่าบริการสปา (Osman, 2013) ทั้งนี้เหตุผลหนึ่งเป็นเพราะปัญหาการจราจรในเมืองใหญ่ๆ ในอินโดนีเซีย ดังนั้นสถานที่ตั้งของสปาถือว่ามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการตัดสินใจมาใช้บริการสปาของผู้บริโภคในเมืองใหญ่ของอินโดนีเซีย (Setiowati and Putri, 2012) จากข้อมูลดังกล่าวทำให้มองได้ว่าธุรกิจสปาในอินโดนีเซียมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่หลากหลายทั้งคนท้องถิ่นเองและนักท่องเที่ยวต่างชาติ แต่จากการวิเคราะห์ธุรกิจสปาโดยส่วนมากยังไม่มีการวางแผนทางธุรกิจที่ชัดเจนในการเจาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพราะดูเหมือนผู้ประกอบการจะให้ความสำคัญกับลูกค้าทุกรายไม่ว่าจะท้องถิ่นหรือกลุ่มนักท่องเที่ยวซึ่งทำให้การกำหนดกลยุทธ์ในด้านราคาและมาตรฐานการให้บริการทำได้ยากกว่าการเจาะจงกลุ่มลูกค้า ทั้งนี้อาจมองได้ว่าผู้ประกอบการสปาในอินโดนีเซียยังขาดสมรรถนะเชิงธุรกิจ ในหลายแง่มุมทั้งในเชิงยุทธศาสตร์เห็นได้จากการขาดเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจน การดำเนินงานดูเหมือนจะเป็นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันเพื่อให้องค์กรสามารถคงอยู่ต่อไปได้มากกว่าการบริหารงานที่ผ่านกระบวนการความคิด กลั่นกรองออกมาเป็นแผนยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ในส่วนของสมรรถนะแนวคิดเชิงธุรกิจและวิเคราะห์โอกาสจากการศึกษาข้อมูลว่าธุรกิจสปาในอินโดนีเซียมีโอกาสในการประสบความสำเร็จอย่างสูงจากการที่มีรูปแบบการบริการสปา การบำบัด การผ่อนคลายที่เป็นเอกลักษณ์ของชาวอินโดนีเซียที่เป็นภูมิปัญญาสืบเนื่องกันมาช้านานจนประเทศอินโดนีเซียถือเป็นหนึ่งในประเทศแห่งสปา เป็นหนึ่งในกิจกรรมที่นักท่องเที่ยวจากทุกมุมโลกสมควรพลาดหากได้มาเยือนอินโดนีเซีย โดยเฉพาะอย่างยิ่งบนเกาะบาหลีถึงกับมีการกล่าวอ้างว่าทุกโรงแรมและรีสอร์ทบนเกาะบาหลีจะมีสปาเป็นหนึ่งในสิ่งให้บริการ แต่ทว่าผู้ประกอบการในด้านนี้เองนั้นยังขาดสมรรถนะในด้านนี้ เพราะยังไม่มีการสร้างสรรครูปแบบหรือวิธีการอื่น ๆ หรือการหาจุดอ่อนของ

คู่แข่งในการพัฒนาช่องทางทางการขายของตนเอง เหตุผลหนึ่งอาจเป็นเพราะว่าเห็นว่าตนเองมีจุดเด่นมากพอจึงไม่คิดที่จะแสวงหาแนวทางอื่น ๆ ไว้รองรับ เช่นเดียวกันกับ**สมรรถนะด้านการบริหารการตลาด**ที่ยังขาดวิธีการดำเนินการที่แน่นอน เน้นเพียงแต่ความมีชื่อเสียงเป็นทุนเดิมในการทำการตลาดของธุรกิจสปาส่วนใหญ่ ด้วยการเติบโตอย่างมากของธุรกิจสปาในอินโดนีเซียส่งผลให้เกิดการแข่งขันอย่างเข้มข้นในธุรกิจเพื่อหากลยุทธ์ต่างๆ ในการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการเพื่อนำไปสู่ความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าให้พวกเขาเหล่านั้นเกิดความจงรักภักดีในธุรกิจของตน (Setiowati and Putri, 2012) ซึ่งมีการรายงานถึงธุรกิจสปาในอินโดนีเซียว่ายังขาดในเรื่องของการบริหารจัดการธุรกิจแบบมืออาชีพ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและต่อการดำเนินงานธุรกิจในภาพรวม (Setiowati and Putri, 2012, Laksmiadi et al., 2015)

อย่างไรก็ตามในส่วนของ**สมรรถนะด้านการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ**พบว่า ผู้ประกอบการสปาจากอินโดนีเซียหลายแห่ง มีการเปิดสาขาทั้งในและต่างประเทศมากมาย มีผู้ประกอบการธุรกิจสปาในอินโดนีเซียได้ไปเปิดธุรกิจสปาในต่างประเทศทั้งใน มาเลเซีย บรูไน ญี่ปุ่น แคนาดา สาธารณรัฐชิลีและบัลแกเรีย เป็นต้น ซึ่งจากผลการเปิดสาขาที่หลากหลายนี้แสดงให้เห็นถึงการมีสมรรถนะในเรื่องการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศเป็นอย่างดี (Taman Sari Royal Heritage Spa, (2014); Mustika Ratu Spa Academy, (2014); PT. Cantika Puspa Pesona, (2014)) แม้เป็นคนกับ พ.ศ. ทั้งนี้จากการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการธุรกิจสปาในอินโดนีเซียแท้จริงแล้วมี**สมรรถนะเชิงธุรกิจ**อยู่พอสมควรเห็นได้จากการไปประกอบธุรกิจสปาในต่างประเทศมากมาย แต่สมรรถนะเชิงธุรกิจดังกล่าวไม่เป็นที่ประจักษ์สำหรับการประกอบธุรกิจในประเทศเท่าใดนัก ซึ่งการไปดำเนินธุรกิจในประเทศของธุรกิจสปาอินโดนีเซียได้เป็นเพราะความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวของสปา ซึ่งเป็นสมรรถนะเฉพาะของผู้ประกอบการธุรกิจสปา

รูปแบบของธุรกิจสปาในอินโดนีเซียมักเน้นแนวคิดของการคืนสู่ธรรมชาติ (back-to-nature) ซึ่งกำลังเป็นอีกหนึ่งทิศทางที่เป็นนิยมของผู้ใช้บริการสปาทั่วโลก (Osman, 2013) การเน้นจุดขายของสปาในอินโดนีเซียมักจะเน้นไปที่ความมีเอกลักษณ์ของการทำสปาแบบดั้งเดิม ซึ่งสามารถบ่งชี้ได้ว่าผู้ประกอบการสปาในอินโดนีเซียมี**สมรรถนะเชิงพฤติกรรม** ที่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ได้แสดงให้เห็นถึง**สมรรถนะด้านความมุ่งมั่น**ที่มีการทุ่มเทให้กับการทำธุรกิจสปาของตนให้ประสบความสำเร็จ ทั้งจากการนำเสนอโปรแกรมในท้องถิ่นมาเป็นส่วนผสมในผลิตภัณฑ์สปา และจากการนำวัฒนธรรมพื้นบ้านดั้งเดิมมาเป็นจุดเด่นในการทำสปา **สมรรถนะด้านความรู้และการเรียนรู้**ในธุรกิจสปาที่ตัวเองทำอยู่อย่างถ่องแท้ และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง**สมรรถนะเฉพาะของผู้ประกอบการธุรกิจสปา**ซึ่งเป็นเรื่องของการมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมของร้านสปาเห็นได้จากรูปแบบการตกแต่งสปาส่วนใหญ่ในประเทศอินโดนีเซียที่เน้นเรื่องของธรรมชาติ สร้างบรรยากาศให้ผู้มาใช้บริการได้รู้สึกผ่อนคลาย ซึ่งการสร้างสิ่งแวดล้อมนี้ยังสอดคล้องกับภาพลักษณ์ของธุรกิจสปาในอินโดนีเซียได้เป็นอย่างดี เช่นเดียวกันกับกระบวนการและเครื่องมืออุปกรณ์ในการให้บริการสปา ถึงแม้ว่ารูปแบบของสปาในอินโดนีเซียจะมีหลากหลายชนิดแต่การให้บริการในรูปแบบต่าง ๆ นั้น ผู้ประกอบการสปาถือว่าทำได้อย่างดีจากชื่อเสียงสปาแบบอินโดนีเซียที่ตั้งไปทั่วโลก

อย่างไรก็ตามจากการวิเคราะห์พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจสปาในอินโดนีเซียยังขาด**สมรรถนะเชิงสังคม** ในเรื่องของสมรรถนะด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสร้างเครือข่าย ทั้งนี้เพราะจากการวิเคราะห์ข้อมูลยังไม่พบถึงตัวบ่งชี้ถึงสมรรถนะในด้านนี้ มีเพียงแต่การตั้งสมาคมกลุ่มเพียงผู้ประกอบการธุรกิจสปาในบาห์ลีเท่านั้น

### มาเลเซีย

การให้บริการสปาในประเทศมาเลเซียมีรูปแบบสปาที่เฉพาะเป็นเอกลักษณ์ เช่นเดียวกับสปาของหลายๆ ประเทศในเอเชีย โดยสปาในมาเลเซียยังไม่เป็นที่รู้จักแพร่หลายนักแต่ก็มีประวัติอันยาวนาน ในสมัยก่อนการทำกรบำบัดสปาจะทำในผู้หญิงที่มีปัญหาสุขภาพและแม่หลังการมีบุตรเท่านั้น การให้บริการสปาแก่ผู้ชายไม่มีทางเป็นไปได้เลยจนกระทั่งวิถีสปาแบบไทยและบาห์ลีเริ่มเข้ามาในประเทศ นับแต่นั้นมาทั้งหญิงและชายต่างนิยมเข้าสปาไทยและสปาบาห์ลีกันอย่างแพร่หลาย สปามาเลย์ (Malay Spa) เริ่มเป็นที่รู้จักอีกครั้งเมื่อมีการส่งเสริมการท่องเที่ยวในประเทศมาเลเซียโดยสปาถูกจัดเป็นหนึ่งในสินค้าทางการท่องเที่ยวของมาเลเซียเพื่อการดึงดูดนักท่องเที่ยวทั้งในท้องถิ่นและจากต่างชาติ อย่างไรก็ตามสปามาเลย์ไม่เป็นที่รู้จักนักมาจากเหตุผล 2 ประการหลักคือการบำบัดแบบสปามาเลย์เป็นศาสตร์ที่ถ่ายทอดกันในครอบครัวและมักถ่ายทอดด้วยปากต่อปากเท่านั้น (oral traditions) และถือเป็นเรื่องที่ไม่ควรให้คนอื่นรู้จึงถือเป็นเรื่องที่เป็นความลับ (a well kept secret) และเหตุผลอีกประการหนึ่งคือการถ่ายทอดวิธีการบำบัดมีการห้ามการถ่ายทอดไปสู่คนที่ไม่ได้นับถือศาสนาอิสลาม ด้วยสองเหตุผลหลักนี้เองทำให้สปามาเลย์ไม่เป็นที่รู้จักนัก (Bahauddin and Ahmad, 2007) ความแตกต่างของสปามาเลย์กับสปาในประเทศอื่นคือการผสมผสานสมุนไพรธรรมชาติ มีการตัวอย่างการใช้วัตถุดิบจากธรรมชาติที่มีแหล่งเฉพาะจากในประเทศ อย่างการใช้ ขมิ้น ใบพลู ใบเตยหอม มะพร้าว มาเป็นส่วนประกอบในการทำสปา (The Spa Village, 2015) อย่างไรก็ตามแม้ว่ามาเลเซียเองจะมีรูปแบบสปาที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของประเทศแต่ทว่าสปามาเลย์เองนั้นยังไม่เป็นที่นิยมนัก จึงสามารถมองได้ว่าผู้ประกอบการสปาในมาเลเซียยังคงขาด**สมรรถนะเฉพาะของผู้ประกอบการธุรกิจสปาอยู่** ทั้งนี้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากสปาส่วนใหญ่ที่ให้บริการและเป็นที่ยอมรับในประเทศมาเลเซียมักเป็นสปาที่มีรูปแบบการให้บริการที่หลากหลายซึ่งยังขาดเอกลักษณ์ของสปามาเลย์ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของสมรรถนะในด้านนี้

ธุรกิจสปาในมาเลเซียประสบกับปัญหาเรื่องการขาดแคลนบุคลากรในสปาในปีที่ผ่านมา (ค.ศ. 2014) รัฐบาลมาเลเซียมีการจัดสรรงบประมาณในการจัดฝึกอบรมพนักงานสปาท้องถิ่น จนเป็นที่วิพากษ์วิจารณ์ถึงการนำภาษีของประชาชนมาจัดฝึกอบรมพนักงานสปาซึ่งจะไปทำงานในธุรกิจสปาของเอกชน โดยทางรัฐบาลมาเลเซียให้เหตุผลของการจัดสรรงบประมาณในครั้งนี้อย่างเป็นส่วนหนึ่งของการลงทุนของสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยว ซึ่งตั้งแต่ปีค.ศ. 2012 เป็นต้นมามีผู้เข้ารับการศึกษาและฝึกอบรมและเป็นพนักงานสปาเต็มตัว (spa therapist) แล้ว 395 คน โดยรัฐบาลมาเลเซียมีเป้าหมายที่จะมีพนักงานสปามีอาชีพให้ได้ 6,000 คนภายในปี ค.ศ. 2020 (Chin, 2014) จากข้อมูลดังกล่าวนี้ชี้ให้เห็นว่าธุรกิจสปาในมาเลเซียยังขาด**สมรรถนะด้านบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์** แต่สมรรถนะกำลังได้รับความช่วยเหลืออย่างดีจากภาครัฐบาลซึ่งเล็งเห็นถึงโอกาสในการเติบโตของธุรกิจนี้ในอนาคต

อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการธุรกิจสปาในมาเลเซียแสดงให้เห็นถึงการมี **สมรรถนะด้านการสร้างเครือข่าย**เห็นได้จากการสร้างเครือข่ายของผู้ประกอบการภายในประเทศ มีการก่อตั้งสมาคมสปาและสุขภาพแห่งมาเลเซีย (Malaysian Association of Wellness and Spa: Mawspa) และสมาคมมาเลเซียสปา (Association of Malaysian Spas: Amspa) ซึ่งมีการก่อตั้งขึ้น (1) เพื่อเป็นกระบอกเสียงของอุตสาหกรรมสปาในมาเลเซีย (2) เพื่อก่อตั้งและส่งเสริมมาตรฐานในการดำเนินการธุรกิจสปา (3) เพื่อสร้างความมั่นใจในความเป็นมืออาชีพของสมาชิก (4) เพื่อสร้างเครือข่ายร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้ประกอบการ (5) เพื่อให้การศึกษาและเพิ่มพูนความรู้ในด้านสปาและความงามในอุตสาหกรรม (6) เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการจัดกิจกรรมต่างๆ ในธุรกิจสปา ความงาม และสุขภาพ (7) เพื่อเป็นตัวแทนอุตสาหกรรมสปาของประเทศและ (8) เพื่อส่งเสริมจรรยาบรรณมาตรฐานของธุรกิจสปา (Malaysia Association of Wellness and Spa, 2015)

ยิ่งไปกว่านั้นผู้ประกอบการธุรกิจสปาในมาเลเซียแสดงให้เห็นถึงการมี **สมรรถนะเชิงพฤติกรรม** อย่างมากทั้ง **สมรรถนะด้านความมุ่งมั่น**ที่ต้องการพัฒนาธุรกิจสปาในประเทศให้เติบโตโดยมีการวางเป้าหมายที่แน่ชัดและมีการลงมือปฏิบัติ **สมรรถนะด้านความรู้และการเรียนรู้**จากแนวคิดของรัฐบาลและประธานสมาคมสปาและสุขภาพแห่งมาเลเซีย (Faridah Ahmad Fadzil) ซึ่งมีการแสดงให้เห็นถึง **สมรรถนะด้านการวิเคราะห์ตนเอง** รู้จุดอ่อนของธุรกิจสปาในมาเลเซีย และมีการมุ่งมั่นในการพัฒนา ปรับปรุงข้อเสียของตนเองโดยผู้ประกอบการสปาในมาเลเซียยังคงมองว่า ธุรกิจสปาของตนยังเป็นรอง สปาไทยและสปาบาห์ลีอยู่ และยอมรับในความเชี่ยวชาญของไทยและอินโดนีเซีย แต่ทว่าผู้ประกอบการในมาเลเซียเองก็มีความมุ่งมั่นสปาของตนเองเพื่อให้มีเอกลักษณ์และเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางในอนาคต (Chin, 2014)

ในส่วนของสมรรถนะเชิงธุรกิจพบว่าผู้ประกอบการธุรกิจสปาของมาเลเซียมีสมรรถนะของการประกอบธุรกิจในประเทศที่ดีในระดับหนึ่งแต่ยังไม่เป็นที่โดดเด่นไปกว่าสมรรถนะอื่นข้างต้นที่กล่าวมา ทั้งนี้จากการประเมินถึงการมีสมรรถนะเชิงธุรกิจนี้เห็นได้จากธุรกิจสปาที่มีแนวโน้มการเติบโตที่ดี เป็นอีกหนึ่งจุดหมายปลายทางทางสปาในกลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้รับการส่งเสริมอย่างดีจากรัฐบาลมาเลเซีย แสดงให้เห็นถึงสมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์ สมรรถนะแนวคิดเชิงธุรกิจและการวิเคราะห์โอกาส สมรรถนะด้านการบริหารการตลาดของผู้ประกอบการในธุรกิจสปา แต่ทั้งนี้จากข้อมูลพบว่าผู้ประกอบการสปาในมาเลเซียยังขาดสมรรถนะในด้านการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ เพราะธุรกิจสปามาเลเซียในต่างประเทศยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าใดนัก

### ฟิลิปปินส์

ฟิลิปปินส์ขึ้นชื่อว่าเป็นประเทศที่มีการให้บริการทางด้านสุขภาพและการแพทย์ที่มีคุณภาพแห่งหนึ่งของโลก และยังคงจัดอยู่ในกลุ่มประเทศที่ให้บริการด้านนี้ดีที่สุดใเอเชีย นอกจากนี้ฟิลิปปินส์เองยังส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ที่รวมถึงการให้บริการทางด้านสุขภาพด้วยแพทย์ทางเลือกและการบำบัดแผนโบราณเอาไว้ด้วย ตลาดด้านการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ของฟิลิปปินส์กำลังพัฒนาอย่างเข้มแข็ง ด้วยความพร้อมในด้านบุคลากรทางการแพทย์ที่มีคุณภาพและสามารถสื่อสารภาษาอังกฤษได้ที่มีเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้ธุรกิจสปาเองเริ่มเติบโตเพราะถือเป็นส่วนหนึ่งภายใต้การให้บริการทางสุขภาพและการแพทย์ จากข้อมูลในปีพ.ศ. 2555 ในฟิลิปปินส์มีผู้ประกอบการธุรกิจสปาจำนวน 158 ราย โดยมีการให้บริการสปาเป็นไปตามมาตรฐาน

การประกอบการสปาและมาตรฐานความปลอดภัยของยุโรป (สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ กรุงเทพมหานคร, 2555)

อย่างไรก็ตามจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลของสปาในฟิลิปปินส์พบว่าผู้ประกอบการส่วนมากยังขาดสมรรถนะเชิงธุรกิจทุกด้าน ทั้งสมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์ สมรรถนะด้านแนวคิดและวิเคราะห์โอกาส สมรรถนะด้านการบริหารการตลาด และสมรรถนะด้านการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ ทั้งนี้เป็นไปได้ว่าธุรกิจสปาในฟิลิปปินส์ยังอยู่ในขั้นเริ่มต้น สมรรถนะในเชิงธุรกิจจึงยังไม่เป็นที่โดดเด่นนัก ซึ่งการขาดสมรรถนะในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการสปาในฟิลิปปินส์ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาด้านการเติบโตของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่ส่งผลต่อการนวดแบบสปาในเมืองบาทางาสในฟิลิปปินส์ (Atienza et al., 2014) ที่ชี้ให้เห็นถึงธุรกิจ สปาในท้องถิ่นยังไม่เชี่ยวชาญในการรับมือกับแนวโน้มการเติบโตของธุรกิจสปามากนัก

แต่ในขณะเดียวกันผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่าผู้ประกอบการธุรกิจสปาในฟิลิปปินส์มีสมรรถนะเฉพาะของผู้ประกอบการสปาในระดับที่ดีมาก ด้วยความรู้รูปแบบของธุรกิจสปาในภูมิภาคเอเชียที่นับว่ามีความเป็นเอกลักษณ์อย่างสูง เมื่อเจาะจงลงไปในแต่ละประเทศเองแล้วก็ยังคงพบความมีลักษณะเฉพาะที่โดดเด่นมากขึ้นไปอีก สปาในประเทศฟิลิปปินส์ก็เช่นกัน มีรูปแบบการนวดที่เรียกว่า “ฮิลอท” (Hilot) ซึ่งเป็นการนวดแบบพื้นบ้านของชาวฟิลิปปินส์โดยใช้ใบตองกับน้ำมันมะพร้าวเป็นอุปกรณ์ในการนวด ซึ่งถือว่าเป็นศิลปะการนวดบำบัดแบบโบราณที่จะสืบทอดกันภายในเฉพาะเครือญาติแบบรุ่นต่อรุ่นเท่านั้น (Anonymous, 2012) ซึ่งในปัจจุบันการนวดที่เป็นเอกลักษณ์นี้ถูกบรรจุอยู่ในรายการนวดของสปาเกือบทุกร้านในฟิลิปปินส์ นอกจากการนวดฮิลอทแล้วยังมีการนวดฝ่าเท้าที่เรียกว่า “แด็กเดเกย์” (dagdagay) ซึ่งเป็นศาสตร์การนวดเท้าดั้งเดิมแบบฟิลิปปินส์ที่ใช้ไม้ไผ่คู่สั้นๆ กดคลึงที่เท้าทั้งสองข้าง ซึ่งด้วยวิธีการนวดแบบดั้งเดิมนี้อาจเป็นจุดดึงดูดกลุ่มผู้สนใจในการบำบัดหรือผ่อนคลายด้านนี้เป็นอย่างดี (Panchal, 2012) โดยในปีพ.ศ. 2555 เว็บไซต์โรงแรมที่พักแบบออนไลน์ “อโกต้า” เผยอันดับการโหวตจากผู้ใช้บริการว่าโรงแรมในเอเชียที่มีความโดดเด่นด้านการทำสปาเพื่อการผ่อนคลายประจำปีนั้น อันดับหนึ่งคือโรงแรมดิสคัฟเวอรี ซอร์สในฟิลิปปินส์ซึ่งนักท่องเที่ยวระบุว่าสิ่งที่ไม่ควรพลาดของโรงแรมนี้คือสปาที่มีการนวดแบบฮิลอทนั่นเอง (ทีมเดลินิวส์ออนไลน์, 2556) ทั้งนี้จึงเห็นได้ว่าผู้ประกอบการสปาในฟิลิปปินส์นั้นมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของสปาแบบดั้งเดิมสูงมาก คงไว้ซึ่งความเป็นเอกลักษณ์ของการให้บริการสปาแบบชาวฟิลิปปินโน ที่เน้นให้เป็นจุดขายของสปาในประเทศแสดงให้เห็นถึงสมรรถนะเฉพาะของผู้ประกอบการสปาได้เป็นอย่างดี

นอกจากสมรรถนะเฉพาะแล้วสมรรถนะเชิงสังคมในสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของประเทศฟิลิปปินส์ก็มีความโดดเด่นเช่นกันในเรื่องของการสร้างทรัพยากรบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะในธุรกิจสปานี้ ซึ่งในด้านบุคลากรสปาในฟิลิปปินส์พบว่ามีแรงงานในกิจการสปาจำนวนมาก ทั้งนี้เป็นผลเนื่องมาจากในประเทศมีการจัดตั้งศูนย์การพัฒนาทักษะสปานานาชาติ (Spa Professionals International Development Center) ซึ่งเป็นเสมือนโรงเรียนสปา (Spa School) ของฟิลิปปินส์ที่จัดหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับพนักงานสปา (Spa therapist) จนถึงหลักสูตรสำหรับการบริหารจัดการสปา (Spa Management) และงานบริการลูกค้า (Customer service) โดยหลักสูตรที่จัดขึ้นได้รับการรับรองจากยุโรป ทำให้มีพนักงานสปาจาก

ฟิลิปปินส์มากมาย โดยพนักงานเหล่านี้ยังมีข้อได้เปรียบในเรื่องของทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษได้ดีอีกด้วย ในปัจจุบันจึงพบพนักงานสปาจากฟิลิปปินส์จำนวนมาก

อย่างไรก็ตามภายใต้สมรรถนะเชิงสังคมในด้านอื่นพบว่าผู้ประกอบการในฟิลิปปินส์ยังควรต้องพัฒนาอย่างในสมรรถนะด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสร้างเครือข่ายพบว่าผู้ประกอบการธุรกิจสปาในฟิลิปปินส์มีการจัดตั้งสมาคมสปาแห่งฟิลิปปินส์ในระดับประเทศ (Spa Association of the Philippines) และระดับเมืองอย่างเมืองเซบู (Cebu) และคิวซอน (Quezon) เพื่อความร่วมมือกันระหว่างกลุ่มผู้ประกอบการ (Global Wellness Summit, 2015) แต่อย่างไรก็ตามการตั้งสมาคมดังกล่าวในฟิลิปปินส์ยังไม่พบผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพนัก เช่นเดียวกันกับสมรรถนะเชิงพฤติกรรม ที่พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจสปาในฟิลิปปินส์ยังคงขาดอยู่ไม่ว่าจะในเรื่องของสมรรถนะด้านความมุ่งมั่น สมรรถนะด้านความรู้และการเรียนรู้และสมรรถนะด้านการวิเคราะห์ตนเอง จะพบเพียงสมรรถนะเดียวภายใต้สมรรถนะหลักเชิงพฤติกรรมคือ **สมรรถนะด้านจรรยาบรรณ** ที่พบว่าผู้ประกอบการส่วนมากมีการแสดงให้เห็นถึงการมีสมรรถนะด้านนี้จากความซื่อสัตย์โปร่งใสในการดำเนินธุรกิจและการเสนอผลิตภัณฑ์และบริการในราคาที่เป็นธรรมไม่เอาัดเอาเปรียบผู้บริโภค เพราะจากประสบการณ์ผู้ใช้บริการสปาส่วนใหญ่ในฟิลิปปินส์มักกล่าวถึงความคุ้มค่าด้านราคากับบริการที่ได้รับ

#### ลาว

ลาวเป็นประเทศที่มีขนาดเล็กที่มีประชากรเพียง 6 ล้านคน แต่ทว่าเป็นประเทศที่มีสังคม วัฒนธรรมใกล้เคียงกับประเทศไทยมากที่สุด (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2557) ประเทศลาวเป็นอีกหนึ่งในประเทศในประชาคมอาเซียนที่มีการส่งเสริมธุรกิจสปาและสุขภาพให้เป็นสินค้าในการบริการและการท่องเที่ยว (Department of Tourism Marketing, 2015) โดยใช้จุดเด่นของการนวดแบบลาว (Lao massage) ที่เน้นในเรื่องการผ่อนคลาย ปราศจากความเครียด (a stress-free) ในการบำบัดท่ามกลางธรรมชาติที่เงียบสงบของลาว แต่การนวดลาวนั้นยังไม่เป็นที่รู้จักเท่าใดนัก แม้แต่ในเวปไซด์ทางการท่องเที่ยวลาวยังระบุถึงการให้บริการรูปแบบการนวดสปาที่หลากหลายที่มีให้บริการในประเทศลาวไม่เพียงแต่เฉพาะการนวดแบบลาว ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการเริ่มที่ผู้ประกอบการธุรกิจลาวเริ่มมี **สมรรถนะเชิงธุรกิจ** ที่เกี่ยวข้องในด้านของ **สมรรถนะด้านแนวคิดเชิงธุรกิจและการวิเคราะห์โอกาส** ที่มีการพยายามหาโอกาสในการขยายช่องทางธุรกิจของตน อย่างไรก็ตามมองว่าในเมื่อสปาแผนลาวยังไม่เป็นที่รู้จักนัก ก็มีการนำเอาสปาแบบแผนอื่น ๆ มาคอยให้บริการกลุ่มลูกค้าเพื่อเป็นการดึงดูดอีกทางหนึ่ง

จากข้อมูลการวิเคราะห์ศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศลาวนั้นพบว่าลาวมีศักยภาพในด้านค่าแรงงานที่ค่อนข้างต่ำ มีทรัพยากรธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์ไม่ว่าจะเป็นแร่ธาตุ พลังน้ำและที่ดินสำหรับการทำการเกษตร แต่ยังคงขาดในด้านความเจริญทางเทคโนโลยีต่างๆ และมีข้อจำกัดในเรื่องของขนาดตลาดในประเทศทั้งในด้านกำลังซื้อและ ขนาดประชากรน้อย ความไม่พร้อมของระบบสาธารณสุขโปโภคและพรมแดนที่ไม่ติดทะเลทำให้การขนส่งยังไม่สะดวก (ศูนย์ข้อมูลความรู้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน, 2555) อย่างไรก็ตามมีการวิเคราะห์ว่าธุรกิจที่น่าจะเติบโตและมีอนาคตที่ดีในลาว คือ ธุรกิจที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกับการท่องเที่ยว ซึ่งในแง่นี้ทางรัฐบาลลาวได้มีนโยบายสนับสนุนการลงทุนธุรกิจท่องเที่ยวและบริการที่เกี่ยวข้อง ดังจะเห็นได้จากการออก

กฎระเบียบและแผนการดำเนินการระดับประเทศที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนในด้านนี้ ในปี พ.ศ. 2563 ลาวมีการตั้งเป้าจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติอยู่ที่ 3 ล้านคน (ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย, 2555) โดยหนึ่งในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวในลาวที่น่าสนใจคือธุรกิจสปาและนวดแผนโบราณ ซึ่งมีกลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่เป็นนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางไปท่องเที่ยวในลาว โดยเฉพาะในเมืองใหญ่ ๆ อย่างหลวงพระบาง และจำปาสัก รูปแบบของการบริการสปาที่มีในลาว ณ ปัจจุบันนี้มีทั้งการแช่น้ำ การอบตัว การนวด การใช้อาหารและเครื่องดื่มสมุนไพร โดยใช้น้ำมันหอมระเหยที่มาจากพืชสมุนไพรต่าง ๆ ของพืชและดอกไม้ มาเป็นส่วนประกอบในการบริการสปา ที่เน้นในเรื่องของการดูแลสุขภาพเสริมความงามให้กับผิวพรรณและใบหน้าด้วยวิธีต่าง ๆ (สำนักส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2553a) ซึ่งชี้ให้เห็นถึง**สมรรถนะเฉพาะของผู้ประกอบการสปา**ที่พยายามหาเอกลักษณ์ให้กับบริการสปาของตนเอง มีความรู้ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ในท้องถิ่นที่เหมาะสมในการทำสปา

ในด้านของ**สมรรถนะเชิงพฤติกรรม**ของผู้ประกอบการธุรกิจสปาในลาว พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจนี้มีสมรรถนะในด้านนี้อยู่ไม่น้อย ไม่ว่าจะเป็น**สมรรถนะด้านความมุ่งมั่น**ที่ต้องการประสบความสำเร็จในธุรกิจสปาให้ได้ในอนาคตเห็นได้จากการวางแผนทางที่ดีจากภาครัฐบาล **สมรรถนะด้านความรู้และการเรียนรู้** จากการที่ผู้ประกอบการธุรกิจสปา มีความรู้ความเข้าใจรูปแบบสปาที่ดำเนินการอยู่ และมีการพยายามเรียนรู้ในการทำธุรกิจประเภทนี้ **สมรรถนะด้านการวิเคราะห์ตนเอง** รู้จุดอ่อนของตนเองและหาทางขยายโอกาสในการขายสปาดังนี้ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น อีกทั้งยังพบว่าผู้ประกอบการในลาวมี**สมรรถนะด้านจรรยาบรรณ**พอสมควร

อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการในลาวยัง**ขาดสมรรถนะในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์**ซึ่งถือว่าเป็นสมรรถนะที่สำคัญในการพัฒนาธุรกิจสปาในประเทศ จากการวิเคราะห์ข้อมูลของธุรกิจสปาในลาวชี้ให้เห็นว่าลาวยังคงขาดแรงงานที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะทางในการทำสปา ทั้งนี้การฝึกฝนทักษะแรงงานในด้านนี้ต้องใช้ระยะเวลาและมีค่าใช้จ่ายที่สูง และหากแรงงานลาวมีทักษะและฝีมือที่ดีแล้วก็อาจมีโอกาสรายไปทำงานที่อื่นที่ให้ค่าแรงสูงกว่าในลาวอย่างในประเทศไทย เป็นต้น ซึ่งการขาดสมรรถนะในเรื่องทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจสปาในลาวนี้ไม่ใช่แค่ปัญหาในเรื่องการคัดเลือกคนเข้าทำงาน การรักษาบุคคลากรให้อยู่ในองค์กร หรือการจัดสรรคนให้เหมาะกับตำแหน่งงาน แต่ทว่าปัญหาในด้านทรัพยากรมนุษย์นี้เป็นปัญหาการขาดแคลนแรงงานซึ่งถือเป็นหัวใจหลักในอุตสาหกรรมงานบริการทำให้ธุรกิจสปาในลาวยังมีอุปสรรคในการดำเนินงาน ดังนั้นสมรรถนะด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทางด้านธุรกิจ การตลาด การจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ เช่นเดียวกับกับสมรรถนะด้านอื่น ๆ ทั้งเชิงพฤติกรรมและสมรรถนะเฉพาะ ยังคงไม่พบในผู้ประกอบการธุรกิจสปาของลาวส่วนใหญ่

ทั้งนี้หากปัญหาด้านแรงงานนั้นได้รับการแก้ไขและพัฒนา โอกาสของการเติบโตของธุรกิจสปาในลาวนั้นว่ามีสูงมาก เพราะลาวในทุกวันนี้มีนักท่องเที่ยวต่างชาติเข้ามา มากขึ้นรวมทั้งแนวคิดของคนท้องถิ่นเองก็มีการเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสนิยมของโลก ทำให้เริ่มมีผู้หันมาให้ความสนใจในการใช้บริการสปามากขึ้น อีกทั้งสภาพภูมิประเทศของหลาย ๆ สถานที่ในลาวยังเอื้อประโยชน์ต่อการทำธุรกิจประเภทนี้ เพราะสามารถผสมผสานกับความเป็นธรรมชาติในพื้นที่ในการตั้งสถานประกอบการได้อย่างลงตัว

### กัมพูชา

ถือเป็นประเทศที่มีศักยภาพสูงในการทำการค้าการลงทุน เนื่องจากมีอัตราการเพิ่มขึ้นของประชากรทุกปี เป็นประเทศที่มีทรัพยากรธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์และกำลังได้รับการพัฒนาเส้นทางการขนส่งทั้งภายในประเทศและจากความร่วมมือระหว่างประเทศในภูมิภาค (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2557) อย่างไรก็ตามกัมพูชาถือเป็นหนึ่งในประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่ส่งเสริมกิจกรรมสปาและการนวดเป็นหนึ่งในกิจกรรมสำคัญทางการท่องเที่ยว (Tourism of Cambodia, 2015)

ในส่วนของตลาดด้านความงามและสปาในกัมพูชานั้น ชาวกัมพูชาส่วนใหญ่ยังคงนิยมใช้สมุนไพรแบบดั้งเดิมเพื่อดูแลความงามของบุคคลในครอบครัวด้วยความเชื่อที่ว่าสมุนไพรและการรักษาแบบวิถีธรรมชาติจะช่วยในเรื่องความสวยความงามของผู้หญิงและปลอดภัยจากสารเคมี ค่านิยมความงามในกัมพูชา คือ “ยิ่งขาว ยิ่งสวย” โดยในสมัยก่อนชาวกัมพูชามีวิธีการดูแลผิวด้วยกัน 3 วิธีคือ การอบสมุนไพร การทาตัวด้วยผงขมิ้น และการหลีกเลี่ยงแสงแดด การอบสมุนไพรแบบชาวกัมพูชาเป็นวิธีการอบในกระโจมเพื่อให้ไอน้ำจากหม้อต้มสมุนไพรไปถูกตัวและใบหน้า อบจนกระทั่งหมดความร้อนจากหม้อ ซึ่งวิธีการอบตัวด้วยไอน้ำนี้เอง พัฒนาไปสู่การให้บริการสปาในกัมพูชา วิธีการอบผิวแบบสปายุคใหม่จะเสริมด้วยสมุนไพรที่แตกต่างจากเดิม อาทิเช่น มีการเอาน้ำผึ้งมาใช้ และมีผู้รับบริการทั้งเพศชายและหญิง ทั้งที่แต่ก่อนมีแต่ผู้หญิงเท่านั้นที่เข้าใช้บริการสปา (กรมส่งเสริมการค้าส่งออก, 2555)

ธุรกิจสปาในกัมพูชายังอยู่ในระยะแรกซึ่งยังคงเน้นให้บริการกลุ่มลูกค้าท้องถิ่นในประเทศ มีผลการศึกษาเพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคชาวธุรกิจสปาในกัมพูชายังอยู่ในช่วงเริ่มต้น โดยศูนย์ธุรกิจและเศรษฐกิจอีสาน มหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า ค่านิยมด้านความงามเริ่มมีอิทธิพลมากขึ้นต่อกลุ่มวัยรุ่นเพศหญิง ที่มองว่าการมีผิวพรรณที่สวยงาม หน้าตาสดใส เป็นเรื่องสำคัญต่อการดำเนินชีวิตในปัจจุบัน อย่างไรก็ตามกลุ่มผู้สนใจในด้านสปาและความงามเป็นกลุ่มผู้มีรายได้สูงเท่านั้น (โพสตุญเดย์, 2558) ในส่วนกลุ่มตลาดนักท่องเที่ยวจากต่างชาติสปาที่มีไว้ให้บริการตลาดกลุ่มนี้จะเป็นสปาที่อยู่ในโรงแรมระดับ 4-5 ดาวตามเมืองท่องเที่ยวเท่านั้น ทั้งนี้จากข้อมูลพบว่าร้านสปาในเมืองใหญ่ อย่างในกรุงพนมเปญและเสียมราฐ นิยมมาซื้อวัตถุดิบสปาจากไทย (ผู้จัดการออนไลน์, 2557)

ทั้งนี้จากจากวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ประกอบการธุรกิจสปาในกัมพูชาชี้ให้เห็นว่า ผู้ประกอบการสปายังไม่มีสมรรถนะสำหรับการประกอบธุรกิจด้านนี้ที่โดดเด่นเท่าใดนัก ธุรกิจสปาส่วนมากมักดำเนินการในเครือโรงแรมจากต่างประเทศโดยมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นนักท่องเที่ยวจากต่างชาติ อย่างไรก็ตามกัมพูชายังไม่ถือเป็นจุดหมายปลายทางของการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพและความงามเมื่อเทียบกับประเทศอื่นในประชาคมอาเซียน นักท่องเที่ยวที่ใช้บริการสปาเพราะเห็นว่าเป็นบริการที่มีไว้รองรับและเพียงเพื่อการผ่อนคลายระหว่างท่องเที่ยวในกัมพูชาเท่านั้น ส่วนธุรกิจสปาท้องถิ่นยังไม่มีมาตรฐานในระดับสากลซึ่งการเปิดธุรกิจนั้นมีไว้เพื่อรองรับกลุ่มลูกค้าท้องถิ่นเท่านั้น แต่อย่างไรก็ตามหากผู้ประกอบการธุรกิจสปาของกัมพูชามีการพัฒนาในสมรรถนะด้านต่าง ๆ อุตสาหกรรมนี้จะมีแนวโน้มการเติบโตที่ดีในอนาคต

### พม่า

พม่าเป็นประเทศที่มีทรัพยากรธรรมชาติที่มีความอุดมสมบูรณ์ทั้งแร่ธาตุ น้ำมัน มีสภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม ศาสนา วิถีชีวิตและความเชื่อที่คล้ายคลึงกับคนไทย มีการแข่งขันในประเทศไม่สูงนัก มีจำนวนประชากรมากจึงมีศักยภาพในด้านแรงงานสูงและมีระดับค่าแรงที่ต่ำ แต่มีข้อจำกัดในด้านความไม่แน่นอนทางการเมือง การส่งเสริมการลงทุน การขนส่งสินค้าผ่านชายแดน รวมทั้งความไม่พร้อมในเรื่องของระบบสาธารณูปโภค (ศูนย์ข้อมูลความรู้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน, 2555)

ธุรกิจสปาที่ดำเนินการอยู่ในพม่ามักเป็นการร่วมทุนหรือลงทุนจากต่างชาติ ซึ่งส่วนใหญ่มักเป็นสปาที่มีอยู่ตามเครือโรงแรมในเมืองท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงของพม่า ทั้งนี้การเปิดสปาในโรงแรมมีขั้นตอนที่ง่ายกว่าการเปิดร้านสปาเดี่ยว โดยข้อมูลล่าสุดพบว่ามีสปาเพียงแค่ 2-3 รายเท่านั้นที่ให้บริการสปาแบบหรูหร่า (luxury-spa) (Thoopkrajae, 2015) อย่างไรก็ตามจากการเริ่มมีธุรกิจสปาเพียงไม่กี่แห่งในพม่านี้ได้แสดงให้เห็นถึง**สมรรถนะเชิงธุรกิจ**ในเรื่องของ**สมรรถนะเชิงแนวคิดและการวิเคราะห์โอกาส** ที่วิเคราะห์ถึงแหล่งรายได้จากธุรกิจสปาที่จะเกิดขึ้นจากกับกลุ่มนักท่องเที่ยวจึงมีการตั้งสปาไว้ในโรงแรม และการกำหนดรูปแบบของการให้บริการสปาที่เน้นความหรูหราเพื่อเจาะกลุ่มลูกค้าที่มีรายได้สูงและนักท่องเที่ยวจากต่างชาติโดยเฉพาะ

จากข้อมูลพบว่าธุรกิจบริการด้านสปาและนวดแผนโบราณในพม่ายังมีอยู่น้อยมาก ทั้งนี้เหตุผลหลักน่าจะเป็นเพราะการขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้และความชำนาญในการให้บริการประเภทนี้ (สำนักส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2553b) ซึ่งสรุปได้ว่าผู้ประกอบการในพม่ายังขาดสมรรถนะที่สำคัญในการประกอบธุรกิจสปา คือ**สมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์** ทำให้ธุรกิจด้านนี้ยังไม่เติบโตนักในประเทศพม่า ในส่วนของ**สมรรถนะด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสร้างเครือข่าย**ก็ยังไม่พบในผู้ประกอบการธุรกิจสปาในพม่า เช่นเดียวกับ**สมรรถนะเชิงพฤติกรรม** ที่ยังไม่เห็นหลักฐานที่แสดงให้เห็นถึงการมีสมรรถนะในด้านนี้ไม่ว่าจะเป็นความมุ่งมั่นในการประกอบธุรกิจสปา หรือการแสวงหาความรู้ที่มากขึ้นในการดำเนินธุรกิจสปาในพม่า แต่มีการคาดการณ์ว่าในอนาคตธุรกิจด้านนี้จะเติบโตมากขึ้น ตามกระแสความนิยมของกลุ่มลูกค้าทั้งในและต่างประเทศ

### เวียดนาม

เป็นประเทศที่เป็นแหล่งผลิตและแหล่งตลาดที่สำคัญในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ที่มีนโยบายด้านการค้าและการลงทุนที่ชัดเจนและบังคับใช้ทั่วประเทศ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2557) เวียดนามเป็นประเทศที่มีศักยภาพสูงมากในด้านกำลังแรงงานและค่าแรงที่ค่อนข้างต่ำ อีกทั้งรัฐบาลยังมีการพัฒนาระบบสาธารณูปโภคอย่างต่อเนื่อง ขนาดของตลาดภายในประเทศมีขนาดใหญ่ด้วยความที่มีประชากรจำนวนมาก ทั้งนี้การทำธุรกิจในประเทศเวียดนามอาจพบกับปัญหาเรื่องความรุนแรงในด้านการแข่งขันเพราะเป็นประเทศที่มีนักลงทุนต่างชาติเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว (ศูนย์ข้อมูลความรู้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน, 2555)

ธุรกิจสปาในเวียดนามเป็นผลต่อเนื่องมากจากการพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศ ส่วนใหญ่จึงจำกัดอยู่ในเมืองใหญ่และเมืองทางการท่องเที่ยว และมักจะตั้งอยู่ในโรงแรมระดับ 4-5 ดาว โดยมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นนักท่องเที่ยวต่างชาติ และกลุ่มผู้มีรายได้สูงใน

เวียดนาม อย่างไรก็ตามกลุ่มลูกค้าผู้ใช้บริการสปาในปัจจุบันเริ่มขยายไปในหมู่นักธุรกิจรุ่นใหม่ที่น่าสนใจในเรื่องความงามและสุขภาพ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าผู้ประกอบการธุรกิจ สปาในเวียดนามมี**สมรรถนะเชิงธุรกิจ**ในแง่ของ**สมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์**ที่มีการศึกษาข้อมูล อาทิ กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย สถานที่ตั้ง ก่อนเริ่มเปิดธุรกิจ และ**สมรรถนะด้านแนวคิดเชิงธุรกิจและวิเคราะห์โอกาส** เห็นได้ว่าผู้ประกอบการเห็นโอกาสจากกลุ่มลูกค้าที่เป็นนักท่องเที่ยวจากต่างชาติจึงมีการดำเนินธุรกิจสปาในเมืองที่มีนักท่องเที่ยวจำนวนมาก ในส่วนของสมรรถนะด้านการบริหารจัดการตลาดและสมรรถนะด้านการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศนับว่าผู้ประกอบการในเวียดนามยังคงต้องมีการพัฒนา

รูปแบบการให้บริการสปาในประเทศเวียดนามแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือธุรกิจสปาที่ให้บริการคนในท้องถิ่น เป็นรูปแบบการให้บริการแก่ผู้มีรายได้ธรรมดา โดยมักเป็นการนวดผ่อนคลายปกติ อาจมีการขัด แวกซ์ และดูแลผิวหน้าบ้าง ซึ่งธุรกิจประเภทนี้มักเป็นธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง หรือยกระดับมาจากร้านเสริมสวย ซึ่งในธุรกิจประเภทนี้นับว่ามีการแข่งขันที่สูงมากในเรื่องการจัดหาผลิตภัณฑ์สปาใหม่ ๆ ส่วนหนึ่งเป็นเพราะเวียดนามได้รับอิทธิพลทางสังคมและวัฒนธรรมบางส่วนมาจากประเทศฝรั่งเศส จึงทำให้มีการใช้ผลิตภัณฑ์สปาที่นำเข้าจากต่างประเทศ อีกทั้งเจ้าของธุรกิจประเภทนี้มักมีการเดินทางไปต่างประเทศเพื่อศึกษาหาความรู้และจัดหาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เสมอ ธุรกิจสปาอีกหนึ่งรูปแบบที่มีการให้บริการในเวียดนามคือการให้บริการสปาแก่ผู้มีรายได้สูง รวมไปถึงกลุ่มนักท่องเที่ยว โดยสปาประเภทนี้มักจะตั้งอยู่ในโรงแรมหรูหรารูปแบบการให้บริการมักเป็นการบำบัดรักษาและการนวดแบบพิเศษ ซึ่งธุรกิจสปาประเภทนี้มักใช้เงินลงทุนสูงเพราะมีการออกแบบตกแต่งที่สวยงาม (กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, 2554) ทั้งนี้อาจสรุปได้ว่าผู้ประกอบการธุรกิจ สปาในเวียดนามมี**สมรรถนะเชิงพฤติกรรม**ในระดับที่ดี ทั้งในด้าน**สมรรถนะด้านความมุ่งมั่น** ที่มีการทุ่มเทต่อการทำงาน มีความมุ่งมั่นจะให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในระยะยาว มี**สมรรถนะด้านความรู้และการเรียนรู้** โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจสปาที่ให้บริการลูกค้าท้องถิ่นที่มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอในเรื่องของผลิตภัณฑ์และการให้บริการสปา รวมทั้งสมรรถนะด้านการวิเคราะห์ตนเองที่มีการปรับปรุงอยู่เสมอเห็นได้จากการสรรหาผลิตภัณฑ์สปาจากต่างประเทศเข้ามาให้บริการ และ**สมรรถนะด้านจรรยาบรรณ**ที่มีความเป็นธรรมในการประกอบธุรกิจเลือกสรรของที่ดีมาให้บริการลูกค้า

จากข้อมูลด้านการผู้ประกอบการพบว่าปัจจุบันในนครโฮจิมินห์มีธุรกิจสปาขนาดใหญ่ที่ได้มาตรฐานเพียง 6 แห่งเท่านั้น และมีธุรกิจที่พัฒนามากจากร้านเสริมความงามหรือร้านตัดผมมาเป็นสปาอีกกว่า 200 แห่ง โดยในเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2553 มีการรายงานถึงการร่วมประชุมเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจสปาในเวียดนามเพื่อขอจัดตั้งสมาคมสปาแห่งเวียดนามขึ้น (กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, 2554) อย่างไรก็ตามในการติดตามข่าวสารในเรื่องนี้พบว่า ณ ปัจจุบัน พ.ศ. 2558 สมาคมสปาแห่งเวียดนาม ยังมิได้มีการจัดตั้งขึ้น แสดงให้เห็นถึง**สมรรถนะด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสร้างเครือข่าย**ที่ควรต้องเร่งพัฒนาสำหรับธุรกิจสปาในเวียดนาม นอกเหนือจากนั้น**สมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์**ก็เป็นอีกหนึ่งสมรรถนะที่ผู้ประกอบการในเวียดนามต้องเร่งพัฒนา เพราะบุคลากรในธุรกิจสปาถือเป็นกุญแจสำคัญในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จเพราะถึงแม้ธุรกิจสปาจะมีเงินลงทุนมากเพียงใด มีสถานที่ที่สวยงามมากเพียงไหน มีอุปกรณ์และผลิตภัณฑ์ที่นำเข้าจากยุโรปแต่ทว่าหากขาดพนักงานสปาที่มี

ความรู้และความเชี่ยวชาญแล้ว ธุรกิจก็ไม่อาจดำเนินต่อไปได้ ทั้งนี้พบว่าธุรกิจสปาในเวียดนามยังประสบปัญหาด้านบุคคลากรอยู่มากเพราะปัจจุบันยังไม่มีโรงเรียนสอนการนวดหรือการให้บริการสปาที่ถูกต้องตามกฎหมาย ถึงแม้ว่าในการทำงานในธุรกิจสปาตามกฎหมายกำหนดให้พนักงานนวดต้องมีใบรับรองของรัฐบาลก็ตาม ซึ่งถือว่าเป็นปัญหาหลักที่เวียดนามควรต้องเร่งแก้ไขและปรับปรุง ปัญหาในด้านบุคคลากรนี้ยังส่งผลถึงด้านการให้บริการของบุคคลากรด้วย ซึ่งให้เห็นถึงการขาด**สมรรถนะด้านการให้บริการอย่างมีคุณค่า** ที่คาดหวังให้พนักงานสปาต้องมีการให้บริการที่เกินความคาดหมายของลูกค้า จนกระทั่งสามารถสร้างความจงรักภักดีในธุรกิจของตนได้ แต่ทว่าในเมื่อพนักงานสปาที่มีอยู่ในปัจจุบันยังขาดทักษะและความรู้ ซึ่งส่งผลต่อการขาดการบริการที่มีคุณภาพและมีคุณค่า

### บรูไน

บรูไนเป็นประเทศในสมาชิกอาเซียนที่ประชากรมีรายได้ต่อหัวสูงที่สุด โดยมีรายได้หลักจากการส่งออกน้ำมันและก๊าซธรรมชาติเท่านั้น ปัจจุบันบรูไนเร่งพัฒนาเศรษฐกิจด้านอื่น เพราะเริ่มตระหนักถึงการหมดไปของพลังงานที่มีในกายภาคหน้า ทั้งนี้อุตสาหกรรมด้านต่าง ๆ ในบรูไนจึงอยู่ในขั้นเริ่มต้นรวมทั้งอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและธุรกิจเกี่ยวเนื่องอย่างสปา

โดยรูปแบบการให้บริการสปาในประเทศบรูไนส่วนใหญ่เป็นการให้บริการสปาฮาลาล โดยการบริการจะเป็นการใช้ผลิตภัณฑ์ที่มาจากธรรมชาติแบบออร์แกนิก มีการแสดงส่วนประกอบของส่วนผสมทั้งหมดและมีการขอรับรองมาตรฐานฮาลาลบนฉลากสินค้า บุคคลากรผู้ให้บริการต้องมีการแยกส่วนชาย หญิง ไม่มีการให้ผู้หญิงนวดผู้ชายหรือผู้ชายนวดผู้หญิง ทำนวดก็จะต้องมีการประยุกต์เพราะบางท่าอาจไม่สามารถนวดได้หรือไม่ควรสัมผัสในจุดที่ไม่ควรสัมผัส และสุดท้ายสถานประกอบการต้องมีการแยกชายหญิง (ประชาชาติธุรกิจออนไลน์, 2558) จากข้อจำกัดต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้ธุรกิจสปาในประเทศบรูไนยังไม่เติบโตเท่าที่ควรไม่ว่าจะเป็นจากผู้ประกอบการในประเทศเองหรือจากผู้ประกอบการจากต่างประเทศ ถึงแม้ว่าประชาชนจะมีกำลังซื้อสูงก็ตาม รูปแบบของสปาที่ให้บริการในปัจจุบันเป็นสปาที่มีในโรงแรมที่มีกลุ่มลูกค้าเป็นนักท่องเที่ยวเสียส่วนใหญ่

นอกจากนี้สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการเติบโตของธุรกิจสปาในบรูไนคือปัญหาด้านบุคคลากร ซึ่งเป็นหนึ่งใน**สมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์**ที่ผู้ประกอบการสปาในบรูไนยังคงขาดและต้องเร่งพัฒนา ปัญหาด้านการขาดแคลนบุคคลากรนี้ไม่ใช่จะพบแต่ในธุรกิจสปาเท่านั้น ปัญหานี้ยังพบได้ในเกือบทุกธุรกิจในประเทศ บรูไนประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงานเป็นจำนวนมากในหลายๆ อุตสาหกรรม จนต้องมีการจ้างแรงงานต่างชาติเป็นจำนวนมาก ดังนั้นถ้าหากปัญหาในเรื่องบุคคลากรเป็นปัญหาที่บรูไนประสบอยู่ ณ ปัจจุบันนี้ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งรูปแบบการให้บริการสปาในบรูไนเป็นการให้บริการที่มีลักษณะเฉพาะแบบฮาลาล สมรรถนะด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจสปาในประเทศก็ยังคงต้องการการพัฒนาเช่นกัน

### ไทย

ธุรกิจสปาของประเทศไทยเป็นธุรกิจที่มีศักยภาพทางการตลาดสูงด้วยการมีรูปแบบเฉพาะตัวที่เป็นเอกลักษณ์ เป็นหนึ่งในธุรกิจบริการที่ภาครัฐให้ความสำคัญและมีเป้าหมายจะส่งเสริมให้ไทยเป็น “เมืองหลวงของ สปาแห่งเอเชีย” (Capital Spa of Asia) (Department of Trade Negotiations, 2011) รัฐบาลไทยได้กำหนดให้บริการสุขภาพเป็นหนึ่งในกลุ่มสินค้ายุทธศาสตร์ที่มุ่งสร้างความเป็นเลิศในตลาดโลก และปัจจุบันธุรกิจสปานี้เป็นที่ยอมรับว่าเป็นตลาดที่

เติบโตอย่างรวดเร็วทั้งในระดับประเทศและในระดับโลก ซึ่งเป็นที่ต้องการของทั้งคนไทยและนักท่องเที่ยวต่างชาติ ธุรกิจสปาของไทยมีอัตราการเติบโตขึ้นทุกปีมีการสร้างรายได้ให้ประเทศประมาณปีละ 15,000 ล้านบาทต่อปี โดยมีกลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่เป็นนักท่องเที่ยวต่างชาติ ปัจจุบันธุรกิจสปาไทยได้รับการสนับสนุนอย่างดีจากทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในการช่วยผลักดันธุรกิจสปาไทยให้มีความพร้อมในเรื่องคุณภาพ และมาตรฐานในระดับสากล (ปานิชากรณ์ ธรรมสอน และบุญชววรรณ วิงวอน, 2555)

ถึงแม้ว่าประเทศไทยสร้างชื่อเสียงสปาอันดับ 1 ในเอเชียอยู่หลายปีซ้อน (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2558) แต่สิ่งที่ไทยควรจะต้องระวังและรักษาไว้คือ เรื่องของมาตรฐานการให้บริการ และจุดแข็งในเรื่องความมีอภัยาศัยไมตรีและภูมิปัญญาไทย ทั้งสมุนไพรไทย ราคาสบายอากาศ และเอกลักษณ์การให้บริการ ซึ่งจุดแข็งของ สปาไทยนี้เองแสดงให้เห็นถึง**สมรรถนะเฉพาะของผู้ประกอบการสปาไทย** อย่างไรก็ตามจากการศึกษาเรื่องภาวะการณ์เป็นผู้ประกอบการจัดการเชิงรุกและสมรรถนะธุรกิจที่มีผลต่อการเติบโตของธุรกิจสปาเพื่อสุขภาพในประเทศไทย พบว่า การที่ธุรกิจสปาจะอยู่รอดได้นั้นผู้ประกอบการต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการกิจการ โดยเฉพาะการสร้างจุดแข็งของธุรกิจและพัฒนาจุดแข็งนั้นให้เป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง มุ่งเน้นไปที่การสร้างความแตกต่างและคุณภาพการให้บริการที่ดีอยู่ตลอดเวลา ต้องมีการวิเคราะห์ลูกค้าและคู่แข่งในตลาด กำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสมให้มีความสามารถและศักยภาพในการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้มีกลุ่มประชากรเป็นผู้ประกอบการสปาทั่วประเทศไทยจำนวน 300 ราย จากข้อมูลผลการศึกษาชี้ให้เห็นถึงการมี**สมรรถนะเชิงธุรกิจ**ของผู้ประกอบการธุรกิจสปาไทย ทั้ง**สมรรถนะเชิงกลยุทธ์** **สมรรถนะแนวคิดธุรกิจและการวิเคราะห์โอกาส** **สมรรถนะด้านการบริหารการตลาด** ที่อยู่ในระดับดีโดยผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร มีการวางแผนและประเมินผลการปฏิบัติงานในกิจการอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังมีการนำเอากลยุทธ์มาขับเคลื่อนกิจการให้เหนือกว่าคู่แข่ง นอกจากนี้ยังพบว่าผู้ประกอบการสปาไทยยังมีวิสัยทัศน์และสามารถดำเนินธุรกิจเชิงรุกเพื่อการพัฒนาธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (ปานิชากรณ์ ธรรมสอน and บุญชววรรณ วิงวอน, 2555) แต่ทว่า**สมรรถนะในด้านการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ**ยังคงเป็นสมรรถนะที่ผู้ประกอบการธุรกิจสปาของไทยควรเร่งมีการพัฒนา

ในส่วนของ**สมรรถนะเชิงสังคม** ถึงแม้ว่าบุคคลากรในอุตสาหกรรมบริการของไทยจะมีจุดเด่นในเรื่องการให้บริการที่เปี่ยมไปด้วยอภัยาศัยไมตรี แต่สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทยยังคงต้องมีการพัฒนาให้ขึ้นไปในทิศทางที่ดีกว่านี้ เพราะพบข้อมูลเรื่องปัญหาด้านบุคคลากรในสปาไทยเป็นจำนวนมาก ทั้งนี้ผู้ประกอบการธุรกิจสปาไทยมี**สมรรถนะด้านการให้บริการอย่างมีคุณค่า**เป็นรากฐานที่ดี **สมรรถนะในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์**จะพัฒนาตามมาไม่ยากเย็นนัก ในส่วนของสมรรถนะด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสร้างเครือข่ายพบว่าผู้ประกอบการธุรกิจสปาไทยมีประสิทธิภาพในด้านนี้ จากการมีสมาคมสปาไทยที่เข้มแข็งคอยช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน อีกทั้งยังเป็นแหล่งรวบรวมข่าวสารในวงการสปาจากทั่วโลก เพื่อประโยชน์ในการติดตามข้อมูลอีกด้วย (Thai Spa Association, 2015)

สุดท้ายสมรรถนะเชิงพฤติกรรมพบว่าผู้ประกอบการธุรกิจสปาไทยมีครบทุกสมรรถนะ ทั้งสมรรถนะด้านความมุ่งมั่น ที่มีความทุ่มเทต่อการบริหารงานสปา สมรรถนะด้านความรู้ และการเรียนรู้ที่มีการพัฒนาอยู่อย่างสม่ำเสมอจากหลักสูตรการฝึกอบรมและการสัมมนาต่าง ๆ และสมรรถนะด้านจรรยาบรรณที่ผู้ประกอบการของไทยมีการบริหารธุรกิจของตนเองอย่างซื่อสัตย์และโปร่งใส มีการให้บริการสปาที่มีคุณภาพและเป็นธรรมทั้งในเชิงราคา ผลิตภัณฑ์ และการบริการทำให้ลูกค้าที่มาใช้บริการรู้สึกคุ้มค่ากับเงินที่เสียไป อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการธุรกิจสปาไทยยังขาดสมรรถนะในด้านการวิเคราะห์ตนเองที่มองว่าไทยมีความมั่นใจในศักยภาพของจุดแข็งของ สปาไทยเกินไป จนอาจจะเลยขอบพ่วงของธุรกิจตนเองทำให้ไม่เกิดการพัฒนาในอุตสาหกรรมนี้ ซึ่งถ้าหากผู้ประกอบการของไทยย้อนกลับมาพิจารณาสมรรถนะด้านนี้ธุรกิจสปาของไทยจะมีความมั่นคงและเติบโตอย่างยั่งยืนได้ในอนาคต

ตารางที่ 4.75 การเปรียบเทียบสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจสปาในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ประเทศ	สมรรถนะเชิงธุรกิจ				สมรรถนะเชิงสังคม			สมรรถนะเชิงพฤติกรรม				สมรรถนะเฉพาะของผู้ประกอบการธุรกิจสปา
	เชิงยุทธศาสตร์	แนวคิดธุรกิจและวิเคราะห์โอกาส	การบริหารการตลาด	ธุรกิจระหว่างประเทศ	บริหารทรัพยากรมนุษย์	ความรับผิดชอบต่อและสร้างสรรค์เครือข่าย	การให้บริการอย่างมีคุณธรรม	ความมุ่งมั่น	ความรู้และทักษะวิชาชีพ	การบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า	ผลประกอบการ	
สิงคโปร์	√√√	√√√	√√√	√	x	√√√	√	√	√	√	√	x
อินโดนีเซีย	x	x	x	√√√	x	x	x	√	√	√	√	√√√
มาเลเซีย	√	√	√	x	x	√	x	√√√	√	√√√	√	√
ฟิลิปปินส์	x	x	x	x	√√√	x	√	√	√	x	√	√√√
ลาว	-	√	-	-	-	-	-	√	√	√	√	√
กัมพูชา	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√
พม่า	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
เวียดนาม	√	√	x	x	x	x	x	√	√√√	√	√	-
บรูไน	-	-	-	-	x	-	-	-	-	-	-	-
ไทย	√	√	√	x	x	√√√	√√√	√	√	x	√	√√√

√√√ หมายถึง การมีสมรรถนะในด้านนี้จนเป็นแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศได้

√ หมายถึง การมีสมรรถนะในด้านนี้

x หมายถึง ยังขาดสมรรถนะในด้านนี้

- หมายถึง ธุรกิจยังอยู่ในระยะเริ่มต้นไม่สามารถเทียบเคียงสมรรถนะได้

เมื่อเปรียบเทียบสมรรถนะผู้ประกอบการสปาในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจสปาที่มีผลดำเนินงานที่สามารถเป็บบอย่างที่เป็นเลิศในสมรรถนะเชิงธุรกิจ ทั้งสมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์ สมรรถนะด้านแนวคิดและวิเคราะห์โอกาส รวมทั้งด้านการบริหารการตลาด คือผู้ประกอบการในประเทศสิงคโปร์ เพราะถึงแม้ว่าสิงคโปร์จะไม่มีเอกลักษณ์ของการให้บริการสปาอย่างประเทศอื่น แต่ผู้ประกอบการในสิงคโปร์สามารถทำให้สปาสิงคโปร์ประสบความสำเร็จได้ โดยใช้ความสามารถในเชิงธุรกิจด้านต่าง ๆ นอกเหนือจากนั้นผู้ประกอบการธุรกิจสปาในประเทศสิงคโปร์ยังมีอีกหนึ่งสมรรถนะที่เป็นเลิศนั่นคือความรับผิดชอบและการสร้างเครือข่าย ที่ได้มีการพัฒนาความสัมพันธ์กับองค์กรต่าง ๆ ทั้งในและนอกภูมิภาคอาเซียนมีส่วนร่วมและเปิดโอกาสในการจ้างงานให้แก่คนในท้องถิ่น ถึงแม้จะไม่ประสบความสำเร็จในเรื่องการจ้างงานคนในท้องถิ่นนักแต่ก็นับว่าผู้ประกอบการเองมิได้ปิดกั้นโอกาส มีเครือข่ายระหว่างอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง และมีการพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับนักลงทุนในกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน

สำหรับสมรรถนะเชิงธุรกิจในการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศผู้ประกอบการธุรกิจสปาในประเทศอินโดนีเซียมีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด จากการที่ธุรกิจสปาของอินโดนีเซียจำนวนหนึ่งไปเปิดดำเนินการมากมายในหลายประเทศ แสดงให้เห็นถึงการมีสมรรถนะในด้านนี้ได้เป็นอย่างดี นอกจากการมีความรู้ความสามารถในการทำธุรกิจในแต่ละประเทศแล้ว อีกหนึ่งในสาเหตุสำคัญที่ทำให้ธุรกิจสปาของอินโดนีเซียประสบความสำเร็จในด้านนี้เป็นเพราะความมีเอกลักษณ์โดดเด่นของสปาซึ่งเป็นจุดแข็งของธุรกิจ เป็นข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งขั้นทำให้ก้าวเข้าสู่ตลาดในต่างแดนและเจาะกลุ่มตลาดได้ง่ายขึ้น

สมรรถนะเชิงสังคม ในสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจสปาในประเทศฟิลิปปินส์ มีประสิทธิภาพในสมรรถนะนี้มากที่สุดเพราะนอกจากแรงงานที่มีความสามารถในต้นภาษาอังกฤษแล้ว ฟิลิปปินส์ยังจัดตั้งโรงเรียนเพื่อฝึกอบรมพนักงานสปา (spa therapist) โดยเฉพาะ ทำให้ฟิลิปปินส์มีความได้เปรียบในเรื่องทรัพยากรมนุษย์ที่มีวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีการประเมินจุดแข็งจุดอ่อนของพนักงานได้เพราะมีการมอบประกาศนียบัตรสำหรับผู้ผ่านการฝึกอบรม อีกทั้งยังมีการจัดการฝึกอบรมในหลายระดับตั้งแต่พนักงานสปา พนักงานนวด จนถึงระดับบริหาร

สมรรถนะเชิงสังคมในด้านสมรรถนะการให้บริการอย่างมีคุณค่าผู้ประกอบการธุรกิจสปาในประเทศไทยนับว่ามีสมรรถนะด้านนี้สูงกว่าผู้ประกอบการในประเทศอื่น ๆ ทั้งนี้เพราะพื้นฐานบุคคลลักษณะนิสัยของคนไทยมีความอ่อนน้อมถ่อมตน มีอัธยาศัยไมตรี จิตใต้ที่เป็นมิตรเป็นจุดแข็งของงานบริการโดยคนไทย การบริการจึงมักให้บริการอย่างเกินความคาดหมายเสมอ การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการบริการก็เช่นกัน ด้วยความมีเอกลักษณ์ในวัฒนธรรมและประเพณีของไทยบรรยากาศในธุรกิจการบริการต่าง ๆ ไม่แต่เพียงธุรกิจสปา จะมีความโดดเด่นสร้างความประทับใจให้ลูกค้า ส่งผลต่อความภักดีต่อธุรกิจ

สมรรถนะถัดมาได้แก่สมรรถนะเชิงพฤติกรรมที่ประกอบไปด้วย สมรรถนะด้านความมุ่งมั่น สมรรถนะด้านความรู้และการเรียนรู้ สมรรถนะการวิเคราะห์ตนเอง และสมรรถนะด้านจรรยาบรรณ ผู้ประกอบการธุรกิจสปาในประเทศมาเลเซีย นับว่ามีสมรรถนะเชิงพฤติกรรมที่โดดเด่น

เด่นที่สุด โดยมีสมรรถนะด้านความมุ่งมั่นในการทุ่มเทต่อการทำงาน โดยมีเป้าหมายให้มาเลเซียเป็นจุดหมายปลายทางของสปาให้ได้ในอนาคต มีการลงทุนจากภาครัฐเพื่อพัฒนาบุคลากรในธุรกิจสปา และสุขภาพ นอกจากนี้ยังทราบถึงจุดบกพร่องของตนเองและพัฒนาปรับปรุงให้ทัดเทียมผู้นำของธุรกิจด้านนี้ แสดงให้เห็นถึงสมรรถนะการวิเคราะห์ตนเองได้อย่างดี ส่วนสมรรถนะด้านความรู้และการเรียนรู้ผู้ประกอบการธุรกิจสปาในเวียดนามสามารถเป็นแบบอย่างที่เกิดขึ้นในสมรรถนะนี้ เพราะถึงแม้ว่าภาพรวมของธุรกิจสปาในเวียดนามยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าใดนัก แต่ผู้ประกอบการร้านสปาท้องถิ่นมีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจที่ตัวเองทำอยู่เป็นอย่างดี มีการแสวงหาความรู้และพยายามเรียนรู้ในธุรกิจของตน เห็นได้จากการเสาะแสวงหาผลิตภัณฑ์ วัสดุอุปกรณ์ทางสปาใหม่ ๆ มาให้บริการแก่ลูกค้า ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาธุรกิจสปาให้เฟื่องฟูในเวียดนามต่อไป

ส่วนสมรรถนะด้านจรรยาบรรณนั้นพบว่าผู้ประกอบการสปาส่วนใหญ่ในหลาย ๆ ประเทศมีสมรรถนะด้านนี้อยู่พอสมควร ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการดำเนินธุรกิจอย่างซื่อสัตย์และโปร่งใส มีการเสนอผลิตภัณฑ์ ราคา และการบริการที่เป็นธรรมต่อลูกค้า แต่ยังไม่สามารถระบุถึงประเทศที่มีความโดดเด่นในด้านนี้ได้

สุดท้ายเป็นสมรรถนะเฉพาะของผู้ประกอบการสปา ซึ่งเป็นเรื่องของรายละเอียดในการดำเนินธุรกิจสปา ทั้งด้านความรู้ความเข้าใจในกระบวนการ ในระบบ ในตัวผลิตภัณฑ์ ในเครื่องมือและอุปกรณ์การให้บริการต่าง ๆ ความพร้อมในด้านบุคลากร สถานที่และทรัพยากรสำหรับใช้ในธุรกิจสปา ความเป็นมาตรฐานทั้งคุณภาพและการให้บริการ รวมทั้งมาตรฐานในด้านบุคลากร และที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งภายใต้สมรรถนะนี้เป็นเรื่องของการมีเอกลักษณ์ของประเทศเข้ามาผสมผสานในการทำสปา ซึ่งผู้ประกอบการธุรกิจสปาในประเทศในภูมิภาคอาเซียนมีหลายประเทศที่มีสมรรถนะข้อนี้สูง ไม่ว่าจะเป็น อินโดนีเซียที่มีสปาแบบบาหลี่ที่โด่งดังไปทั่วโลก ฟิลิปปินส์ที่มีการนวดที่เป็นแบบแผนเฉพาะ และไทยที่มีการนวดและการทำสปาแผนไทยที่มีชื่อเสียง

จากผลการเทียบเคียงสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจสปาทำให้เห็นว่าผู้ประกอบการในประเทศไทยควรต้องเร่งพัฒนาสมรรถนะเชิงธุรกิจทุกด้านและโดยเฉพาะอย่างยิ่งสมรรถนะด้านการบริหารจัดการธุรกิจระหว่างประเทศที่ยังคงเป็นรองประเทศอินโดนีเซียและสิงคโปร์อยู่ นอกจากนี้ผู้ประกอบการสปาของไทยควรเร่งพัฒนาสมรรถนะด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งไทยมีความได้เปรียบในด้านนี้เป็นทุนเดิมแต่ยังคงต้องมีการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นไป และท้ายที่สุดผู้ประกอบการไทยยังขาดสมรรถนะในเรื่องการวิเคราะห์ตนเอง โดยยังไม่สามารถวิเคราะห์ข้อบกพร่องของตนเองเพื่อปรับปรุงไปสู่การดำเนินงานที่ดีได้

**การเทียบเคียงสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน**

#### สิงคโปร์

ธุรกิจร้านอาหารในสิงคโปร์มีแนวโน้มการขยายตัวที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องตามอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศ จากการรายงานตัวเลขนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางมาสิงคโปร์เพิ่มขึ้นจาก 11.6 ล้านคนในปี พ.ศ. 2553 เป็น 15.1 ล้านคนในปี พ.ศ. 2557 สร้างรายได้จากการท่องเที่ยวเป็นมูลค่า 23.6 ล้านล้านดอลลาร์สิงคโปร์ โดยในจำนวนนี้เป็นรายได้จากการ

จำหน่ายอาหาร (food and beverage) 558 ล้านดอลลาร์สิงคโปร์ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 10 ของรายได้จากการท่องเที่ยวทั้งหมด (Singapore Tourism Board, 2015)

นอกจากนี้รสนิยมในการใช้ชีวิตของชาวสิงคโปร์เองก็มีผลต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมร้านอาหารในประเทศ ทั้งนี้เพราะชาวสิงคโปร์มักนิยมไปทานอาหารนอกบ้าน ซึ่งสอดคล้องกับการรูปแบบของการดำเนินชีวิตสมัยใหม่ จากการใช้ชีวิตประจำวันที่เร่งรีบ ทำให้มีข้อจำกัดในเรื่องการประกอบอาหารทานเอง อีกทั้งชาวสิงคโปร์ยังนิยมพาครอบครัวไปทานอาหารในวันหยุดซึ่งถือเป็นอีกหนึ่งกิจกรรมที่มักทำร่วมกัน (ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย, 2556a)

การศึกษากระแสความนิยมของผู้บริโภคที่เป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ทั้งนี้ อาหารเพื่อสุขภาพได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นอย่างมากในระยะหลังมานี้ในสิงคโปร์ ผู้คนมีการหันใส่ใจในสุขภาพของตนทั้งในด้านอาหารและการออกกำลังกาย ประกอบกับชาวสิงคโปร์มีรายได้สูงจึงให้ความสำคัญในเรื่องนี้มากกว่าราคาอาหาร อีกทั้งรัฐบาลสิงคโปร์ยังมีนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ จึงมีร้านค้า ร้านอาหารหันมาเจาะกลุ่มลูกค้าที่รักสุขภาพมากขึ้น (ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย, 2556a) จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารในสิงคโปร์มี**สมรรถนะเชิงธุรกิจ**ใน**สมรรถนะการบริหารการตลาด**ในระดับดี เพราะมีกลุ่มผู้ประกอบการเริ่มเจาะตลาดกลุ่มอาหารสุขภาพ

การประกอบธุรกิจร้านอาหารในสิงคโปร์ต้องเป็นไปตามระเบียบของกระทรวงสิ่งแวดล้อม ในเรื่องความสะอาดและสุขอนามัย ซึ่งพนักงานทุกคนที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการปรุงอาหารจะต้องเข้ารับการฝึกอบรมด้านสุขอนามัยในการเปิดร้านครั้งแรก หลังจากนั้นในทุกปีต้องมีการส่งเจ้าหน้าที่ระดับสูงของร้าน 2 คนเข้าฝึกอบรม เห็นได้ว่าผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารในสิงคโปร์มี**สมรรถนะเชิงพฤติกรรม**ใน**สมรรถนะจรรยาบรรณ** ที่ให้ความสำคัญกับความสะอาดของอาหารและสถานประกอบการซึ่งเป็นหลักจรรยาบรรณที่สำคัญของผู้ประกอบธุรกิจประเภทนี้

อย่างไรก็ตามการประกอบธุรกิจร้านอาหารในสิงคโปร์มีข้อจำกัดในเรื่องของพื้นที่ซึ่งมีค่าเช่าพื้นที่อยู่ในระดับสูงเป็นค่าใช้จ่ายสำคัญในการประกอบธุรกิจ และประสบปัญหาเรื่องการขาดแคลนแรงงาน เนื่องจากรัฐบาลสิงคโปร์มีการควบคุมแรงงานต่างชาติโดยธุรกิจร้านอาหารได้รับผลกระทบอย่างมาก มีร้านอาหารจำนวนมากต้องปิดตัวลงเนื่องจากการขาดแคลนแรงงาน (CRI online, 2014) เห็นได้ว่าสมรรถนะเชิงสังคมด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจร้านอาหารของสิงคโปร์ต้องมีการพัฒนาอย่างเร่งด่วน

### อินโดนีเซีย

ชาวอินโดนีเซียถึงแม้ว่าจะมีช่องว่างทางรายได้ค่อนข้างสูง แต่ผู้คนมียอดการใช้จ่ายเพื่อซื้ออาหารค่อนข้างสูงเป็นสัดส่วนถึงร้อยละ 51 ของรายได้ ชาวอินโดนีเซียนิยมออกมารับประทานอาหารนอกบ้านเพื่อผ่อนคลายและใช้เวลาพร้อมกับครอบครัว เนื่องจากมีความเป็นสังคมเมืองเพิ่มขึ้น (การตี เลียวไพโรจน์, 2556) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มที่ดีของธุรกิจประเภทร้านอาหารในอินโดนีเซีย

อย่างไรก็ตามการประกอบธุรกิจร้านอาหารในอินโดนีเซียต้องคำนึงถึงหลักฮาลาลตั้งแต่การคัดเลือกวัตถุดิบในการประกอบอาหาร วิธีการปรุง รวมไปถึงสถานที่จำหน่าย ซึ่ง

ปัจจุบันอินโดนีเซียมีนโยบายที่เข้มงวดมากขึ้น ในการตรวจสอบมาตรฐานฮาลาล (ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย, มปป.)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าการแข่งขันของธุรกิจร้านอาหารในอินโดนีเซียนั้นค่อนข้างสูง ซึ่งนักลงทุนมักเป็นชาวอินโดนีเซียเชื้อสายจีนที่มักทำธุรกิจร้านอาหารควบคู่ไปกับธุรกิจอื่นอย่าง โรงแรม ศูนย์การค้า โดยนักลงทุนท้องถิ่นนี้มักจะรู้จักตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภคเป็นอย่างดี การแข่งขันจึงมีสูงมาก แสดงให้เห็นถึงสมรรถนะเชิงธุรกิจของผู้ประกอบการร้านอาหารในอินโดนีเซีย ทั้งสมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์ที่มีการศึกษาข้อมูลก่อนการลงทุน มีการวางแผนเพื่อกำหนดเป้าหมาย และดำเนินธุรกิจไปตามเป้าหมายเพื่อการประสบความสำเร็จของธุรกิจ มีสมรรถนะด้านแนวคิดเชิงธุรกิจและการวิเคราะห์โอกาส และสมรรถนะด้านการบริหารการตลาด จากที่มีการวิเคราะห์ถึงรสนิยมที่เปลี่ยนไปของกลุ่มลูกค้าที่เป็นชนชั้นสูง และชนชั้นกลาง ที่นิยมทานอาหารในศูนย์การค้า จึงมีร้านค้าใหม่ๆ เปิดบริการในศูนย์การค้ามากมายถึงแม้จะมีต้นทุนที่สูงกว่าแต่ต้องมีการเปิดหลายสาขาเพื่อให้ลูกค้ามีการรับรู้เรื่องแบรนด์ และยังมีการร่วมมือกับทางศูนย์การค้าเพื่อลดราคาเพิ่มยอดขายอีกด้วย (เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์, 2556)

#### มาเลเซีย

มาเลเซียมีการเติบโตทางอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นอย่างมาก รัฐบาลเองก็ให้ความสำคัญสนับสนุนในอุตสาหกรรมนี้เพราะถือเป็นแหล่งรายได้สำคัญของประเทศ ซึ่งส่งผลต่อธุรกิจต่อเนื่องอย่างธุรกิจร้านอาหารในประเทศ อย่างไรก็ตามการใช้ชีวิตของผู้คนรุ่นใหม่ในมาเลเซียมีความเปลี่ยนแปลงไปโดยมีค่านิยมการเข้าร้านอาหารหรูหราเพื่อพบปะสังสรรค์กันมากขึ้น มีพฤติกรรมมารับประทานอาหารนอกบ้านโดยเฉลี่ยสัปดาห์ละ 1-2 ครั้งโดยเฉพาะหนุ่มสาววัยทำงาน และผู้ที่พักอาศัยในเขตเมืองซึ่งเป็นกลุ่มที่มีกำลังซื้อสูง และมีแนวโน้มค่าใช้จ่ายในการซื้ออาหารและเครื่องดื่มเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ โดยมีการคาดการณ์ว่าธุรกิจร้านอาหารในมาเลเซียจะสร้างมูลค่าได้ถึง 48,000 ริงกิตภายในปีนี้ (ไทยทีวีสีช่อง 3, 2558) ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารในมาเลเซียมีสมรรถนะเชิงธุรกิจ ทั้งสมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์ สมรรถนะด้านแนวคิดและการวิเคราะห์โอกาส และสมรรถนะด้านการบริหารการตลาดที่ดี เห็นได้จากการเลือกทำเลที่ตั้งของร้านอาหาร ที่พบว่าการแข่งขันกันสูงในย่านเขตเมือง มีการสร้างความแตกต่างให้กับร้านค้าของตนเอง มีการเจาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างผู้คนรุ่นใหม่ วัยทำงานที่มีรสนิยม และกำลังซื้อสูง เช่นเดียวกันกับการตกแต่งร้านที่เน้นความทันสมัยเพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย สมรรถนะด้านการบริการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศก็เป็นอีกหนึ่งสมรรถนะที่พบในผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารของมาเลเซีย เพราะจากข้อมูลการร่วมหุ้นร้านอาหารประเภทต่าง ๆ ในหลากหลายประเทศในอาเซียน อาทิ ไทย อินโดนีเซีย (ผู้จัดการออนไลน์, 2557)

นอกจากนี้ยังพบสมรรถนะเฉพาะของผู้ประกอบการร้านอาหารในมาเลเซีย สำหรับธุรกิจร้านอาหารสำหรับคนท้องถิ่นยังคงต้องมุ่งเน้นไปที่อาหารฮาลาลซึ่งถือเป็นตลาดหลักเนื่องจากมีประชาชนมากกว่าร้อยละ 60 นับถือศาสนาอิสลาม จึงทำให้เป็นประเทศตลาดอาหารฮาลาลขนาดใหญ่ ซึ่งถือเป็นเอกลักษณ์อย่างหนึ่งของร้านอาหารชาวมาเลเซีย

## ฟิลิปปินส์

เป็นประเทศที่มีเศรษฐกิจที่แข็งแกร่งโดยมีอัตราการขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 5 ในปี พ.ศ. 2551- 2555 ด้วยเป็นประเทศที่มีประชากรมากจึงเป็นตลาดของสินค้าอุปโภคบริโภคขนาดใหญ่ ด้วยประชากรราว 104 ล้านคน มากที่สุดเป็นอันดับ 2 ของอาเซียน (ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย, 2556b) อุตสาหกรรมธุรกิจร้านอาหารในฟิลิปปินส์จึงมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นทุกปี เพราะอาหารถือเป็นหนึ่งในปัจจัยสี่ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการดำเนินชีวิต ในด้านของวิถีชีวิตชาวฟิลิปปินส์มีระบบคิดและวัฒนธรรมคล้ายชาวตะวันตกเพราะเปิดรับวัฒนธรรมตะวันตกมานาน จึงมีรสนิยมที่ค่อนข้างหลากหลาย นิยมรับประทานอาหารนอกบ้านเป็นหลัก (การดี เสียวไพโรจน์, 2556) จากการรับอิทธิพลวัฒนธรรมตะวันตกนี้ทำให้มีการเติบโตของธุรกิจร้านอาหารแฟรนไชส์จากต่างชาติในฟิลิปปินส์ที่สูงมาก ทั้งนี้คนฟิลิปปินส์รุ่นใหม่นิยมรับประทานอาหารฟาสต์ฟู้ดจานด่วน เช่น ไก่ทอด พิซซา แซมเบอร์เกอร์ จากกลุ่มเครือร้านอเมริกัน เช่น แมคโดนัลด์ เคเอฟซี เป็นต้น จากความนิยมที่เพิ่มมากขึ้นจนในระยะหลังชาวฟิลิปปินส์มีการสร้างแบรนด์ร้านอาหารฟาสต์ฟู้ดของตนเองที่มักเปิดให้บริการ 24 ชั่วโมง เช่น ร้านไก่ทอด Jollibee ร้านอาหารฟิลิปปินส์ Inasal (สำนักส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กรุงเทพมหานคร, 2557) ซึ่งพบได้ทั่วประเทศ จากข้อมูลเหล่านี้จะเห็นได้ว่าผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารในฟิลิปปินส์ส่วนใหญ่มีสมรรถนะเชิงธุรกิจในระดับที่ดีเพราะมีธุรกิจร้านอาหารมากมายที่ประสบผลสำเร็จในประเทศที่มีการขยายสาขาไปทั่ว ทั้งสมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์ ที่มีการศึกษาข้อมูลพฤติกรรมผู้บริโภคและแนวโน้มความเป็นที่นิยมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การเลือกทำเลที่ตั้งของธุรกิจ มีการสร้างกำไรที่เห็นได้จากการขยายสาขาไปทั่วประเทศแสดงให้เห็นถึงความประสบความสำเร็จของธุรกิจ มีสมรรถนะด้านแนวคิดและการวิเคราะห์โอกาส เห็นได้จากการมีร้านอาหารที่เหมือนร้านแฟรนไชส์จากต่างประเทศ เพราะวิเคราะห์โอกาสแล้วว่าสามารถเจาะกลุ่มตลาดลูกค้าวัยรุ่นได้ มีการพิจารณาช่องทางการขยายธุรกิจให้เกิดกำไรอยู่เสมอ มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงคู่แข่งชั้นลูกค้าและปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมให้ทันต่อพฤติกรรมของกลุ่มผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป และสมรรถนะด้านการบริหารการตลาดที่อยู่ในระดับดีจากการอยู่รอดท่ามกลางการแข่งขันที่สูงในอุตสาหกรรมอาหารของประเทศ (ศุนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจธนาคารไทยพาณิชย์, 2557, วิชัย สุวรรณบรรณ, 2557)

อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารในฟิลิปปินส์จะมีสมรรถนะเชิงธุรกิจที่ดีที่ส่งผลดีต่อการดำเนินธุรกิจแล้วนั้น ยังมีสมรรถนะเฉพาะของผู้ประกอบการที่ควรได้รับการพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องเอกลักษณ์ของอาหาร เพราะจากข้อมูลพบว่าฟิลิปปินส์เองก็มีอาหารท้องถิ่นแต่ยังไม่เป็นที่รู้จักเท่าที่ควร

## ลาว

ด้านวัฒนธรรมการบริโภคอาหารของชาวลาวได้รับอิทธิพลทางวัฒนธรรมจากฝรั่งเศสมาพอสมควร แต่อาหารท้องถิ่นก็ยังเป็นที่นิยมแพร่หลาย ชาวลาวนิยมทำอาหารเองที่บ้าน หากออกไปทานอาหารข้างนอกที่ร้านอาหารต้องเป็นโอกาสพิเศษ แต่ทั้งนี้ร้านอาหารในระดับกลางและสูงยังมีไม่มากนัก (การดี เสียวไพโรจน์, 2556) ธุรกิจร้านอาหารในลาวจึงยังไม่มีมีการเติบโตนัก ผู้ประกอบการธุรกิจด้านนี้จึงควรได้รับการพัฒนาในสมรรถนะเกือบทุกด้าน อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการ

ในลวานำเอกลักษณ์ของอาหารลาวที่โดดเด่นมาเสริมสร้างสมรรถนะในการดำเนินธุรกิจร้านอาหารในประเทศ เพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจนี้ในอนาคต

### กัมพูชา

การเติบโตของธุรกิจร้านอาหารนับว่าเติบโตควบคู่ไปกับการขยายตัวที่ดีของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเมืองที่มีชื่อเสียงทางการท่องเที่ยวอย่าง เสียมเรียบ หรือ พนมเปญ ที่มีการเข้ามาของร้านอาหารจากนานาชาติจำนวนมาก จากการหลั่งไหลเข้ามาของนักท่องเที่ยวต่างชาติ จึงพบว่าผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารในกัมพูชามีสมรรถนะเชิงธุรกิจที่ดี เพราะจากการแข่งขันอย่างสูงของธุรกิจประเภทนี้การที่ร้านอาหารร้านหนึ่งจะดำรงอยู่ได้ ผู้ประกอบการต้องมีสมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์ที่ดี มีการศึกษาข้อมูลของทำเลที่ตั้ง กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย มีการวางแผนในการประกอบธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จต่าง ๆ นอกจากนี้ยังพบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารในกัมพูชาในเมืองท่องเที่ยวมีสมรรถนะด้านแนวคิดเชิงธุรกิจและการวิเคราะห์โอกาสที่ตีรวมถึงสมรรถนะการบริหารการตลาด จากการพยายามหาช่องทางในธุรกิจให้เกิดกำไรอยู่เสมอ มีแนวทางที่ดีในการรับมือการแข่งขันจากคู่แข่งทางธุรกิจ และมีการทำการตลาดที่ดีในการวางตำแหน่งทางการตลาดและการเจาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย อย่าง นักท่องเที่ยวต่างชาติ ที่สังเกตเห็นการสร้างกำไรที่ดีให้กับธุรกิจ แต่ผู้ประกอบการร้านอาหารในกัมพูชายังขาดสมรรถนะในด้านการบริหารธุรกิจในต่างประเทศ ซึ่งควรได้รับการพัฒนาต่อไป ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการขาดความเป็นเอกลักษณ์ของอาหารกัมพูชา ซึ่งเชื่อมโยงกับการขาดสมรรถนะเฉพาะของผู้ประกอบการร้านอาหารอีกด้วย

### พม่า

ชาวพม่าเป็นคนชอบสังสรรค์ ชอบการพบปะสังสรรค์ ในเรื่องเกี่ยวกับร้านอาหารชาวพม่ามีมุมมองที่น่าสนใจว่า ยิ่งเก้าอี้สูง อาหารก็ยิ่งแพง ทั้งนี้ร้านอาหารท้องถิ่นในพม่าอย่างร้านข้างทางจึงมีเก้าอี้เตี้ย ๆ ไว้บริการสำหรับรับประทานอาหาร อย่างไรก็ตามประชาชนส่วนใหญ่ในพม่ายังมีกำลังซื้อไม่มากนัก การซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคจึงพิจารณาจากราคาเป็นหลัก (การตีเสียวไฟโรจน์, 2556)

อย่างไรก็ตามจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าธุรกิจร้านอาหารในพม่ายังคงต้องมีการปรับตัวอีกมากเพื่อรองรับการเปิดเสรีทางเศรษฐกิจของกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ทั้งนี้เพราะธุรกิจร้านอาหารในพม่ายังคงมีจำกัด ส่วนใหญ่จะกระจุกตัวอยู่ตามแหล่งท่องเที่ยวสำคัญในแต่ละเมือง อีกทั้งเอกลักษณ์ทางด้านอาหารของพม่าก็ยังขาดความโดดเด่นและยังไม่เป็นที่รู้จักนัก

### เวียดนาม

รสนิยมเรื่องอาหารของชาวเวียดนาม เริ่มนิยมอาหารแบบตะวันตกมากขึ้น ธุรกิจแฟรนไชส์ร้านอาหารแบบเร่งด่วนจึงประสบความสำเร็จค่อนข้างมากในเมืองใหญ่ๆ อย่างไรก็ตามในปัจจุบันชาวเวียดนามชอบการพบปะทางธุรกิจและเริ่มมีการสังสรรค์มากขึ้น จึงนิยมการรับประทานอาหารนอกบ้านเพิ่มมากขึ้น (การตี เสียวไฟโรจน์, 2556) ซึ่งส่งผลดีต่ออุตสาหกรรมร้านอาหารที่มีแนวโน้มการเติบโตที่ดี รวมถึงการขยายตัวตามอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวอีกด้วย จากข้อมูลพบว่าผู้ประกอบการชาวเวียดนามมีสมรรถนะเชิงธุรกิจ อยู่สองสมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์ที่มีการศึกษาข้อมูลรอบด้านก่อนการลงทุน มีการวางแผนการดำเนินธุรกิจ ให้ประสบ

ผลสำเร็จ และสมรรถนะด้านการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ ซึ่งสามารถพบเจอร้านอาหารเวียดนามที่มีผู้ประกอบการเป็นชาวเวียดนามได้ทั่วทุกมุมโลก ซึ่งสมรรถนะในด้านนี้น่าจะเป็นผลมาจากการมีเอกลักษณ์ของอาหารเวียดนาม

ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารชาวเวียดนามมีสมรรถนะที่โดดเด่นคือสมรรถนะเฉพาะของผู้ประกอบการร้านอาหารโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการมีเอกลักษณ์ของอาหารที่มีชื่อเสียงไปทั่วโลก ทั้งนี้พบว่าถึงแม้สภาพแวดล้อมทางสังคมในเมืองใหญ่ ๆ ของเวียดนามมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ชาวเวียดนามก็ยังคงมีวิถีชีวิตและวัฒนธรรมดั้งเดิม เช่น วัฒนธรรมการกินที่ยังสามารถพบเห็นร้านน้ำชา กาแฟ จำนวนมากตามริมถนน ร้านอาหารส่วนใหญ่ก็ยังคงเป็นแบบท้องถิ่น ร้านอาหารต่างชาติยังมีไม่มากนัก เพราะผู้คนยังคงนิยมรับประทานอาหารแบบดั้งเดิมอยู่ (Thai AEC, 2555) ทำให้พบความโดดเด่นของสมรรถนะเฉพาะในการประกอบธุรกิจนี้ อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการในเวียดนามยังคงต้องมีการพัฒนาสมรรถนะเชิงสังคมในทุกสมรรถนะ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งสมรรถนะการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่พบว่าถึงแม้ว่าแรงงานสำหรับธุรกิจร้านอาหารจะหาไม่ยากเพราะจะมีนักเรียน นักศึกษา ต้องการงานประเภทนี้จำนวนมาก แต่ทว่าพนักงานเหล่านี้มีปัญหาในการควบคุม และไม่มีจิตใจบริการ เพราะค่านิยมทางสังคมและวัฒนธรรมของประเทศที่เป็นประเทศคอมมิวนิสต์มาก่อน (กรุงเทพธุรกิจ, 2556) ซึ่งการขาดสมรรถนะนี้เชื่อมโยงไปถึงการขาดสมรรถนะการให้บริการอย่างมีคุณค่าอีกด้วย

### บรูไน

เป็นประเทศที่มีความสงบเป็นระเบียบ ไม่มีผู้บงกช ไม่มีการค้าขายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ทุกชนิด ประชากรมีรายได้สูงจึงทำให้ชาวบรูไนมีกำลังซื้อค่อนข้างสูง ให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้า มีรสนิยมที่ทันสมัยและสนใจติดตามวัฒนธรรมตะวันตก ในด้านการบริโภคอาหารนิยมอาหารฮาลาลที่ผลิตตามหลักการของศาสนาอิสลาม มีการใส่ใจในเรื่องคุณภาพความปลอดภัยของอาหารมาก (การดี เสียวไฟโรจน์, 2556) ด้วยข้อจำกัดทางด้านศาสนาธุรกิจร้านอาหารในบรูไนจึงยังค่อนข้างจำกัด สำหรับการเตรียมความพร้อมในการเปิดเขตเศรษฐกิจประชาคมอาเซียนผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารจึงควรได้รับการพัฒนาในทุกๆ สมรรถนะ

### ไทย

คนไทยได้ชื่อว่าเป็นคนช่างสรรหาของรับประทานส่งผลให้ร้านอาหารมีแนวโน้มการขยายตัวที่ดี ประกอบกับทั้งค่านิยมวัฒนธรรมของคนไทยสมัยใหม่มีการเปลี่ยนแปลงไปนิยมการออกไปรับประทานอาหารนอกบ้านมากขึ้นจากการดำเนินชีวิตประจำวันที่เร่งรีบและมีความกดดันจากการเดินทาง การทานอาหารนอกบ้านพร้อมทั้งพบปะสังสรรค์ในหมู่เพื่อนฝูงจึงถือเป็นการผ่อนคลายที่ได้อย่างหนึ่ง ธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทยนับว่ามีการเติบโตเป็นอย่างมากทั้งร้านอาหารในรูปแบบเจ้าของเดี่ยว หุ้นส่วน และธุรกิจร้านอาหารแบบแฟรนไชส์ สมรรถนะที่โดดเด่นของผู้ประกอบการร้านอาหารไทยคือสมรรถนะเฉพาะของผู้ประกอบการ ซึ่งนอกเหนือจากควมมีเอกลักษณ์ของอาหารไทยที่มีชื่อเสียงไปทั่วโลกแล้ว ผู้ประกอบการร้านอาหารของไทยส่วนใหญ่ยังแสดงให้เห็นถึงความเข้าใจในเรื่องของการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมของร้านอาหารให้สอดคล้องกับภาพลักษณ์ทางธุรกิจของร้านไม่ว่าจะเป็นร้านอาหารของชาติไหนก็ตาม มีความรู้ความเข้าใจที่ดีเกี่ยวกับระบบและกระบวนการของเครื่องมืออุปกรณ์ในการทำอาหาร มีความรู้ความเข้าใจใน

กระบวนการทำให้บริการในร้านอาหาร ยิ่งไปกว่านั้นธุรกิจร้านอาหารในไทยนับว่ามีความพร้อมอย่างมากทั้งด้านบุคลากร สถานที่ และทรัพยากร

ข้อมูลล่าสุดในปี พ.ศ. 2558 จากศูนย์วิจัยเศรษฐกิจสิริกิติ์ไทยวิเคราะห์ว่ากลยุทธ์การขยายสาขาของร้านอาหารแบบเครือข่ายจะมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก โดยให้ความสำคัญกับทำเลที่ตั้งเพื่อการเจาะกลุ่มตลาดให้ได้มากขึ้น มีการขยายธุรกิจโดยการเจาะช่องว่างในตลาดและนำเสนออาหารสัญชาติใหม่ๆ รวมถึงการนำเสนออาหารในรูปแบบใหม่ๆ สำหรับลูกค้า ซึ่งส่งผลให้ธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทยมีรูปแบบอาหารที่หลากหลายขึ้นกว่าเดิม ส่งผลให้การแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น จึงเริ่มมีการขยายการลงทุนธุรกิจร้านอาหารแบบเครือข่ายไปยังหลาย ๆ ประเทศในอาเซียน (ศูนย์วิจัยสิริกิติ์, 2557) จากข้อมูลนี้จะเห็นได้ว่าผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารของไทยมีสมรรถนะเชิงธุรกิจที่สูงมาก ไม่ว่าจะเป็นสมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งการศึกษาข้อมูลรอบด้านก่อนการเปิดธุรกิจ มีผลสำเร็จของธุรกิจที่เห็นได้อย่างชัดเจน สมรรถนะด้านแนวคิดเชิงธุรกิจและการวิเคราะห์โอกาส ที่พยายามหาช่องทางการขยายธุรกิจให้เกอดกำไรรออยู่เสมอ พยายามแก้ปัญหาและเปลี่ยนให้เป็นโอกาส พยายามหารูปแบบร้านอาหารใหม่ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้อยู่เสมอ ๆ สมรรถนะด้านการบริหารการตลาด จากการที่มีการสร้างสรรค์รูปแบบ การนำเสนออาหารใหม่ๆ เพื่อดึงดูดลูกค้า มีการทำการตลาดเพื่อชักจูงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย สร้างตราสินค้าร้านอาหารให้เป็นที่รู้จักธุรกิจร้านอาหารบางแห่งมีการขยายสาขาออกไปมากมาย แสวงหากลุ่มลูกค้าเป้าหมายใหม่อยู่ตลอด นอกจากนั้นยังแสดงให้เห็นถึงสมรรถนะด้านการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศเพราะมีการรายงานถึงการเข้าไปลงทุนประกอบธุรกิจประเภทนี้ในหลาย ๆ ประเทศ

สำหรับสมรรถนะที่ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารของไทยสมควรมีการพัฒนาคือสมรรถนะเชิงพฤติกรรม ในสมรรถนะด้านดาวิเคราะห์ตนเอง เพื่อที่จะทำให้ทราบถึงข้อบกพร่องของตนเองและสามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขได้ เพื่อให้เกิดการดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

ตารางที่ 4.76 ตารางการเปรียบเทียบสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ประเทศ	สมรรถนะเชิงธุรกิจ				สมรรถนะเชิงสังคม			สมรรถนะเชิงพฤติกรรม				สมรรถนะเฉพาะ ของ ผู้ประกอบการ ธุรกิจร้านอาหาร
	เชิงยุทธศาสตร์	แนวคิดธุรกิจและ วิสัยทัศน์	การบริหาร การตลาด	ธุรกิจระหว่าง ประเทศ	บริหารทรัพยากร มนุษย์	ความรับผิดชอบต่อ การสร้าง เครือข่าย	การให้บริการอย่าง มีคุณภาพ	ความมุ่งมั่น	การเรียนรู้และ การปรับปรุง	การวิเคราะห์ องศา	จรรยาบรรณ	
สิงคโปร์			√								√	
อินโดนีเซีย	√	√	√									X
มาเลเซีย	√	√	√	√								√
ฟิลิปปินส์	√	√	√									X
ลาว	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√
กัมพูชา	√	√	√	X	-	-	-	-	-	-	-	X
พม่า	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X
เวียดนาม	√			√	X		X					√√√
บรูไน	-	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-
ไทย	√	√	√	√	√	√	√	√	√		√	√√√

√√√ หมายถึง การมีสมรรถนะในด้านนี้จนเป็นแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศได้

√ หมายถึง การมีสมรรถนะในด้านนี้

X หมายถึง ยังขาดสมรรถนะในด้านนี้

- หมายถึง ธุรกิจยังอยู่ในระยะเริ่มต้นไม่สามารถเทียบเคียงสมรรถนะได้

#### 4.7. การร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวและบริการของประเทศไทยในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

##### 4.7.1. การร่างรูปแบบเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจสปาไทย

ในการร่างรูปแบบเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจสปาไทยนั้น ผู้วิจัยได้นำผลการประเมินสมรรถนะผู้ประกอบการทั้งจากวิธีวิจัยเชิงปริมาณโดยการแจกแบบสอบถามไปยังผู้ประกอบการธุรกิจสปาไทย และนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้มาใช้บริการร้านสปาไทยในแปดจังหวัดที่ทำรายได้สูงสุดจากการท่องเที่ยว และจากผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ที่เกี่ยวข้อง และสุดท้ายคือผลจากการเทียบเคียงสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจสปาในประเทศไทย และผู้ประกอบการธุรกิจสปาในกลุ่มประเทศสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยผู้วิจัยสรุปผลจากทั้งกระบวนการ 3 แบบ ดังนี้

1. ผลจากการวิจัยเชิงปริมาณ
  - a. ผลจากการวิเคราะห์ผู้ประกอบการธุรกิจสปาไทย
  - b. ผลจากการวิเคราะห์นักท่องเที่ยวที่ใช้บริการสปาไทยในประเทศไทย
2. ผลจากการวิจัยเชิงคุณภาพ
3. ผลจากการเทียบเคียงสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจสปาในกลุ่ม

ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ผลจากการวิจัยเชิงปริมาณ
  - a. ผลจากการวิเคราะห์ผู้ประกอบการธุรกิจสปาไทย

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (EFA) กลุ่มตัวแรกได้มีกรรมรวมตัวขององค์ประกอบเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นทั้งสิ้น 9 ปัจจัย และเมื่อนำมาวิเคราะห์ผลทางสถิติด้วยวิธีสมการเชิงโครงสร้าง (SEM) เพื่อศึกษาความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ทางตรงและทางอ้อมระหว่างสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารที่มีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์การดำเนินงานเชิงธุรกิจ ซึ่งสามารถอธิบายผลกระทบและอิทธิพลที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 70 ( $R^2 = .70$ ) โดยพิจารณาจากปัจจัยเหตุ และปัจจัยผลที่มีอิทธิพลต่อกัน (Sig.) และให้น้ำหนักความสำคัญตามค่าทางสถิติน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เพื่อนำมาพัฒนาหลักสูตร โดยพบ 6 ปัจจัยสมรรถนะที่มีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจ สมรรถนะอันดับแรกที่มีความจำเป็นต่อผู้ประกอบการคือ สมรรถนะเฉพาะของผู้ประกอบการสปา จากผลทางสถิติพบว่าค่าทางสถิติน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .421\*\*\* เนื่องจากการดำเนินธุรกิจสิ่งสำคัญในการดำเนินงานคือการมีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจที่ตนทำ และใส่ใจในทุกๆรายละเอียด ธุรกิจสปาเป็นธุรกิจที่มีรายละเอียดและข้อควรคำนึงมากพอสมควร ดังนั้นผู้ประกอบการต้องรู้ทุกอย่างตั้งแต่เรื่องเทคนิค กระบวนการ อุปกรณ์ รวมไปถึงภูมิสถาปัตยกรรมต่างๆ สมรรถนะต่อมาคือสมรรถนะด้านการบริหารการตลาด จากผลทางสถิติพบว่า ค่าทางสถิติน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ 165\*\*\* ซึ่งเกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์รูปแบบ/เทคนิค สปาใหม่ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการและดึงให้ลูกค้ามาใช้บริการ

ในร้านมากขึ้น การทำการตลาดอย่างสม่ำเสมอ และการสร้างตราสินค้าให้เป็นที่รู้จักพร้อมรักษาภาพลักษณ์และตำแหน่งทางการตลาดไว้อย่างชัดเจนและเข้มแข็ง

ประเด็นถัดไปคือสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากค่าทางสถิติพบว่า ค่าทางสถิติน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .163\*\*\* เพราะปัญหาที่ธุรกิจสปาประสบโดยส่วนใหญ่คือปัญหาเรื่องการรักษาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญไว้ ดังนั้นถ้าผู้ประกอบการมีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีแล้ว จะสามารถนำพาธุรกิจไปสู่ความสำเร็จได้ ถัดมาเป็นสมรรถนะด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสร้างเครือข่าย จากผลทางสถิติพบว่า ค่าทางสถิติน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ 139\*\*\* ซึ่งหมายความว่าถึงโอกาสในการจ้างงานแก่ชุมชนท้องถิ่น หน่วยงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมชุมชน มีเครือข่ายในอุตสาหกรรมภายนอกองค์กรและมีความสัมพันธ์กับองค์กรการกุศล สมรรถนะที่ 5 ที่ควรได้รับการพัฒนาเพราะส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจคือสมรรถนะด้านธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมอาเซียน จากค่าทางสถิติพบว่า ค่าทางสถิติน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .100\*\* เนื่องจากในประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนประกอบกับสมรรถนะหลักของประเทศไทยคือการท่องเที่ยวและบริการที่ภาครัฐสนับสนุนส่งผลทำให้ปัจจัยนี้มีผลทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จเมื่อเปิดประเทศ และสมรรถนะสุดท้ายคือ สมรรถนะด้านการให้บริการอย่างมีคุณค่า จากค่าทางสถิติพบว่า ค่าทางสถิติน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .064\* คือการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการบริการโดยเฉพาะบุคคล การสร้างกระบวนการประเมินคุณภาพการบริการของร้านจากมุมมองของลูกค้าและสร้างความภักดีของลูกค้าต่อธุรกิจสปา

โดยสรุป ผลทางสถิติที่ปรากฏดังกล่าว ชี้ให้เห็นว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจสปาของประเทศไทยในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จะต้องครอบคลุมถึงประเด็นที่สำคัญ 4 ประเด็นดังได้กล่าวไปข้างต้น คือ สมรรถนะเฉพาะของผู้ประกอบการสปา สมรรถนะด้านการบริหารการตลาด สมรรถนะเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสร้างเครือข่าย และสมรรถนะด้านการให้บริการอย่างมีคุณค่า

b. ผลจากการวิเคราะห์นักท่องเที่ยวที่ใช้บริการสปาไทยในประเทศไทย

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (EFA) กลุ่มตัวแรกได้มีการรวมตัวขององค์ประกอบเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นทั้งสิ้น 5 ปัจจัย และเมื่อนำมาวิเคราะห์ผลทางสถิติด้วยวิธีสมการเชิงโครงสร้าง (SEM) เพื่อศึกษาความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ทางตรงและทางอ้อมระหว่างผลลัพธ์ทางธุรกิจสปาในประเทศไทยที่มีอิทธิพลและส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการร้านสปาในประเทศไทยซึ่งสามารถอธิบายผลกระทบและอิทธิพลที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 52 ( $R^2 = .52$ ) และผลลัพธ์ทางธุรกิจสปาในประเทศไทยที่มีอิทธิพลและส่งผลต่อความภักดีของผู้ใช้บริการต่อธุรกิจสปาในประเทศไทยซึ่งสามารถอธิบายผลกระทบและอิทธิพลที่เกิดขึ้นได้ร้อยละ 37 ( $R^2 = .37$ ) โดยพิจารณาจากปัจจัยเหตุ และปัจจัยผลที่มีอิทธิพลต่อกัน (Sig.) และให้น้ำหนักความสำคัญตามค่าทางสถิติน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ )

เพื่อนำมาพัฒนาหลักสูตร โดยสมรรถนะอันดับแรกที่มีความจำเป็นต่อผู้ประกอบการคือ สมรรถนะด้านการให้บริการที่มีคุณภาพ จากผลทางสถิติพบว่ามื่อทธิพลและส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการธุรกิจสปาในประเทศไทย โดยมีค่าทางสถิติน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .284 \*\*\* และมีอิทธิพลและส่งผลต่อความภักดีของผู้ใช้บริการต่อธุรกิจสปาในประเทศไทย โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .178\*\*\*

สมรรถนะลำดับถัดมาที่ควรให้ความสนใจคือสมรรถนะด้านการบริหารจัดการด้านส่วนประสมทางการตลาด จากผลทางสถิติพบว่ามื่อทธิพลและส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการธุรกิจสปาในประเทศไทย โดยมีค่าทางสถิติน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .204 \*\*\* และมีอิทธิพลและส่งผลต่อความภักดีของผู้ใช้บริการต่อร้านธุรกิจสปาในประเทศไทย โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .243\*\*\* ลำดับถัดมาคือสมรรถนะด้านการสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมในธุรกิจสปา จากผลทางสถิติพบว่ามื่อทธิพลและส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการธุรกิจสปาในประเทศไทย โดยมีค่าทางสถิติน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .202 \*\*\* และมีอิทธิพลและส่งผลต่อความภักดีของผู้ใช้บริการต่อธุรกิจสปาในประเทศไทย โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .146\*\*\* สมรรถนะลำดับถัดมาที่ควรให้ความสำคัญคือสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยนักท่องเที่ยงที่ไปใช้บริการธุรกิจสปานั้น มองว่าผลลัพธ์ทางธุรกิจด้านความเชี่ยวชาญของพนักงานมีความสำคัญ และมีอิทธิพลและส่งผลทั้งความพึงพอใจและความภักดี อีกทั้งยังเชื่อมโยงไปยังสมรรถนะที่นักท่องเที่ยงให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก เรื่องการให้บริการที่มีคุณภาพด้วยเช่นกัน โดยสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นี้มีผลทางสถิติที่พบว่ามื่อทธิพลและส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการธุรกิจสปาในประเทศไทย ค่าทางสถิติน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .132 \*\*\* และมีอิทธิพลและส่งผลต่อความภักดีของผู้ใช้บริการต่อธุรกิจสปาในประเทศไทย โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .093\*\*\* ส่วนสมรรถนะในลำดับสุดท้ายคือสมรรถนะด้านการเพิ่มมูลค่าในการบริการ จากผลทางสถิติพบว่ามื่อทธิพลและส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการธุรกิจสปาในประเทศไทย โดยมีค่าทางสถิติน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .079 \*\*\* และมีอิทธิพลและส่งผลต่อความภักดีของผู้ใช้บริการต่อธุรกิจสปาในประเทศไทย โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .100\*\*\*

กล่าวโดยสรุปสมรรถนะที่น่าจะนำไปใช้เพื่อพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจสปาไทยในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้น ควรประกอบไปด้วยสมรรถนะด้านการให้บริการที่มีคุณภาพ สมรรถนะด้านการบริหารจัดการส่วนประสมทางการตลาด สมรรถนะด้านการสร้างบรรยากาศในธุรกิจสปา สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และสมรรถนะด้านการเพิ่มมูลค่าการบริการ

## 2. ผลจากการวิจัยเชิงคุณภาพ

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการไทยที่สามารถเปิดธุรกิจสปาในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องชี้ให้เห็นว่า สมรรถนะที่ควรพัฒนาในกลุ่มผู้ประกอบการไทยนั้น คือสมรรถนะด้านแนวคิดเชิงธุรกิจและวิเคราะห์โอกาส โดยต้องพยายามวิเคราะห์ช่องว่างทางการตลาดให้ได้ ว่ายังมีช่องว่างอยู่ตรงไหนที่สามารถวางธุรกิจของตนได้ และสามารถหาช่องทางที่สามารถวางตำแหน่งทางการตลาดให้แก่ธุรกิจได้ และยังต้องรู้ช่องทางการส่งออกผลิตภัณฑ์และบริการได้เช่นกัน ซึ่งเมื่อคิดหาช่องทางที่สามารถวางตำแหน่งของธุรกิจลงได้แล้ว ผู้ประกอบการต้องศึกษาสภาพแวดล้อมในการทำธุรกิจเพื่อวิเคราะห์หรือบ่งชี้เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงในการทำธุรกิจ เพราะสามารถรู้แนวโน้มของตลาดที่นั้นได้

สมรรถนะสำคัญที่พึงจะต้องมีคือสมรรถนะด้านการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องข้อกฎหมายต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนในประเทศนั้นๆ รวมไปถึงควรมีเครือข่ายความสัมพันธ์กับคนในพื้นที่เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงอีกเช่นกัน และสิ่งที่สำคัญที่สุดเพื่อลดความเสี่ยงสูงสุดด้านการเงินคือการหานักลงทุนหรือหาหุ้นส่วนในเชิงการเงิน อีกหนึ่งสมรรถนะที่ควรพัฒนาคือสมรรถนะด้านการบริหารการตลาด เพราะว่าการเปิดธุรกิจใหม่ในพื้นที่นอกประเทศไทยนั้น จำเป็นต้องทำการส่งเสริมการตลาดอย่างเข้มข้นเพื่อให้ธุรกิจและตราสินค้าติดตลาดและแข็งแกร่ง สิ่งที่สำคัญคือต้องสร้างตราสินค้าให้เป็นที่จดจำให้ได้ และต้องพยายามสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่กว่าคู่แข่ง และติดตามเทรนด์อย่างสม่ำเสมอ และสมรรถนะสุดท้ายที่พึงต้องพัฒนาคือสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะผู้ประกอบการธุรกิจสปาจะมีปัญหาเรื่องการหาเทอราปิสต์หรือช่างที่เชี่ยวชาญ และสามารถมีใบอนุญาตให้ทำงานในต่างประเทศเสมอ

## 3. ผลจากการเทียบเคียงสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจสปาในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

จากการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่าผู้ประกอบการธุรกิจสปาของไทยควรมีการพัฒนาสมรรถนะเชิงธุรกิจ ในด้านแนวคิดเชิงธุรกิจและวิเคราะห์โอกาส และด้านการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ สมรรถนะเชิงสังคม ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะเชิงพฤติกรรม ในด้านการวิเคราะห์ตนเอง เพื่อตอบสนองต่อการแข่งขันที่เข้มข้นของธุรกิจสปาในกลุ่มประเทศอาเซียน โดยสมรรถนะด้านแนวคิดเชิงธุรกิจและการวิเคราะห์โอกาสนั้นผู้ประกอบการธุรกิจสปาของไทยควรมีการพัฒนาในด้านการหาช่องทางการขยายธุรกิจที่ก่อให้เกิดกำไรอย่างสม่ำเสมอ ควรสรรหาวิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นหรือพยายามเปลี่ยนปัญหาเหล่านั้นให้เป็นโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ควรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งจากการเปลี่ยนแปลงของลูกค้ำและจากสภาพแวดล้อมภายนอกและปรับตัวให้ได้ อีกทั้งควรมีการมองหาแนวคิดใหม่ๆ สำหรับธุรกิจสปาใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนั้นสมรรถนะเชิงธุรกิจอีกหนึ่งด้านที่ผู้ประกอบการสปาไทยควรพัฒนาคือสมรรถนะในด้านการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องความรู้ความเข้าใจถึงวัฒนธรรมของแต่ละประเทศในกลุ่มประเทศสมาคมอาเซียน มีความเข้าใจถึงรูปแบบธุรกิจในแต่ละประเทศที่มีรูปแบบที่หลากหลาย ความสามารถในการเจรจาต่อรองธุรกิจระหว่างประเทศเพื่อให้ประสบความสำเร็จ การมีประสบการณ์และความสามารถในการทำงานเป็นทีมในการดำเนินธุรกิจ

ระหว่างประเทศ นอกจากนั้นยังรวมไปถึงความรู้พื้นฐานในการเปิดธุรกิจ在不同ประเทศอาทิเช่น ความรู้ในด้าน ภาษา การเงิน กฎหมาย และช่องทางการลงทุนในกลุ่มประเทศในอาเซียนอีกด้วย

สมรรถนะเชิงสังคมเป็นอีกสมรรถนะหนึ่งที่ควรให้ความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสมรรถนะที่ผู้ประกอบการธุรกิจสปาไทยควรพัฒนาเป็นอย่างยิ่งเพราะการขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเป็นปัญหาใหญ่สำหรับผู้ประกอบการในธุรกิจนี้ จึงนับว่าเป็นอีกหนึ่งเรื่องสำหรับผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญมากที่สุด

จากการเทียบเคียงสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจสปาในกลุ่มประเทศอาเซียนพบว่าอีกหนึ่งสมรรถนะที่ผู้ประกอบการธุรกิจสปาไทยควรจะได้รับการพัฒนาคือสมรรถนะเชิงพฤติกรรมในด้านการวิเคราะห์ตนเอง การที่ผู้ประกอบการธุรกิจสปาไทยส่วนใหญ่ยังขาดสมรรถนะในด้านนี้เห็นจะเป็นเพราะการมีสมรรถนะเฉพาะของผู้ประกอบการธุรกิจสปาสูง ซึ่งสมรรถนะเฉพาะนี้หมายถึงการมีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจและการมีเอกลักษณ์การทำสปาที่โดดเด่นทำให้ผู้ประกอบการบางส่วนมองข้ามการวิเคราะห์ตนเองไป ทั้งนี้การพัฒนาสมรรถนะด้านการวิเคราะห์ตนเองนี้จะทำให้ผู้ประกอบการและธุรกิจที่ดำเนินอยู่รู้จักข้อดีข้อเสียของตนเองและสามารถพัฒนาข้อดีและปรับปรุงข้อเสีย เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพที่สุด

จากผลการเก็บข้อมูลจากวิธีการวิจัยสามลักษณะนั้น ชี้ให้เห็นถึงลักษณะองค์ประกอบของชุดความรู้เพื่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจสปาไทยในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.77

ตารางที่ 4.77 องค์ประกอบของชุดความรู้เพื่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจสปาไทย

สมรรถนะที่ต้องพัฒนา	ชื่อวิชา	รายละเอียด	ประเด็นในการอบรม	เทคนิคการพัฒนา	จำนวนชั่วโมง
1.สมรรถนะด้านการทำธุรกิจในกลุ่มประชาคมอาเซียน	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและความเสี่ยงในการทำธุรกิจสปาไทยในกลุ่มประชาคมอาเซียน	การวิเคราะห์สถานการณ์ของธุรกิจสปาไทยในประเทศไทยเมื่อประเทศไทยเมื่อประเทศไทยเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและความเสี่ยงในการลงทุนทำธุรกิจสปาไทยในกลุ่มประชาคมอาเซียน ข้อกฎหมายระหว่างประเทศในเรื่องของการเงิน การลงทุน การตลาด แรงงาน และระบบธุรกิจในกลุ่มประเทศสมาชิก	- โอกาสของธุรกิจสปาไทยเมื่อประเทศไทยก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน - ประเด็นที่ควรคำนึงสำหรับธุรกิจสปาไทยท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง - ประเด็นที่ควรให้ความสนใจสำหรับการลงทุนด้านธุรกิจสปาไทยในประเทศกลุ่ม	1.บรรยาย 2. Case Study ทั้ง Best Practices และ Unsuccessful Story 3. Workshop การฝึกวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและความเสี่ยง	3

สมรรถนะที่ ต้องพัฒนา	ชื่อวิชา	รายละเอียด	ประเด็น ในการอบรม	เทคนิค การพัฒนา	จำนวน ชั่วโมง
		ประชาคมอาเซียน	สมาชิกประชาคม อาเซียน		
2.สมรรถนะ ด้านแนวคิด เชิงธุรกิจและ วิเคราะห์ โอกาส 3.สมรรถนะ ด้านความ รับผิดชอบต่อ สังคมและ การสร้าง เครือข่าย	การวางแผนเชิง กลยุทธ์สำหรับ ธุรกิจสปาไทย เพื่อสร้างขีด ความสามารถใน การแข่งขันระดับ นานาชาติ	การวิเคราะห์ข้อมูลรอบ ด้านก่อนลงทุนเปิดธุรกิจ เช่น กลุ่มเป้าหมาย สถานที่ตั้ง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และอื่นๆ การฝึกกำหนด ยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด ความสำเร็จและวาง แผนการดำเนินการตาม เป้าหมาย การวางแผน ล่วงหน้าเพื่อรับมือกับ ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น รวมไปถึงการวิเคราะห์ความ เสี่ยงจากการ เปลี่ยนแปลง คู่แข่งขัน ลูกค้า สภาพแวดล้อม ภายนอกและภายในที่ ส่งผลต่อธุรกิจ การ พัฒนาความสัมพันธ์กับ นักลงทุนท้องถิ่น องค์กร การกุศลต่างๆ การมีส่วน ร่วมในกิจกรรมชุมชนใน พื้นที่และ การเปิดโอกาส ในการจ้างงานของผู้คน ในพื้นที่ การสร้าง เครือข่ายระหว่าง อุตสาหกรรม และการหา ช่องทางการขยายธุรกิจ	-โอกาสในการ ขยายธุรกิจสปา ไทยไปสู่ระดับ นานาชาติ -การวางแผน เชิงกลยุทธ์สำหรับ การบริหารธุรกิจส ปาไทยในระดับ นานาชาติ -กลยุทธ์การสร้าง เครือข่ายและ ความสัมพันธ์กับ คนในพื้นที่	1.บรรยาย 2.Workshop การฝึกการ วางแผนเชิง ยุทธศาสตร์ สำหรับธุรกิจส ปาไทย	3
5.สมรรถนะ เฉพาะด้าน เรื่องการ ประกอบ	ปัจจัยแห่ง ความสำเร็จ สำหรับธุรกิจสปา ไทย	การศึกษาและวิเคราะห์ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ ธุรกิจสปาประสบ ความสำเร็จและการ	-กลยุทธ์การ บริหารจัดการ ธุรกิจสปาไทยเพื่อ ความสำเร็จใน	1.บรรยาย 2.การอภิปราย ในห้อง 3. Workshop	6

สมรรถนะที่ ต้องพัฒนา	ชื่อวิชา	รายละเอียด	ประเด็น ในการอบรม	เทคนิค การพัฒนา	จำนวน ชั่วโมง
<p>ธุรกิจสปา</p> <p>6.สมรรถนะ ด้านการ บริหาร จัดการส่วน ประสมทาง การตลาด</p> <p>7.สมรรถนะ ด้านการสร้าง บรรยากาศใน ธุรกิจสปา</p> <p>8.สมรรถนะ ด้านการ บริหาร การตลาด</p>		<p>เรียนรู้กลยุทธ์การบริหาร จัดการธุรกิจสปาเพื่อ ความสำเร็จอย่างยั่งยืน รวมถึงการบริหาร จัดการด้านส่วนประสม ทางการตลาดของธุรกิจส ปาที่ประกอบไปด้วย ผลิตภัณฑ์และการจัดการ ภูมิสถาปัตยกรรมและ บรรยากาศ ราคา ช่อง ทางการจัดจำหน่าย และ การบริหารจัดการด้าน การส่งเสริมการตลาด โดยคำนึงถึงบริบทของ การทำธุรกิจในประเทศ กลุ่มสมาชิกประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน และ คำนึงถึงสถานการณ์ที่ สามารถผันแปร ตลอดเวลา</p>	<p>ระดับนานาชาติ</p> <p>-การสร้างสรรค ผลิตภัณฑ์และ บริการที่เป็น เอกลักษณ์สำหรับ ธุรกิจสปาไทย</p> <p>-การตลาดร่วม สมัยสำหรับ ธุรกิจสปาไทย</p>		
<p>9. สมรรถนะ ด้านการ บริหาร ทรัพยากร มนุษย์</p> <p>10.สมรรถนะ ด้านการ ให้บริการ อย่างมีคุณค่า</p> <p>11.สมรรถนะ ด้านการเพิ่ม มูลค่าการ บริการ</p>	<p>การบริหาร จัดการทุนมนุษย์ สำหรับธุรกิจสปา</p>	<p>การบริหารบุคลากรใน ร้านให้ปฏิบัติงานอย่างมี ประสิทธิภาพสูงสุด เริ่ม ตั้งแต่กระบวนการ คัดเลือก การอบรม การ ปฏิบัติงานจริง การธำรง รักษาบุคลากร และการ สร้างสภาพแวดล้อมและ แรงบันดาลใจที่กระตุ้น ให้บุคลากรได้มีการ เรียนรู้อย่างต่อเนื่องและ ทำงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่ง จะนำไปสู่การให้บริการ</p>	<p>-เทคนิคการ บริหารและการ รักษาบุคลากรใน ธุรกิจสปา</p> <p>-เทคนิคการสร้าง ความประทับใจที่ เหนือความ คาดหมายให้แก่ ลูกค้า</p>	<p>1.บรรยาย</p> <p>2.กรณีศึกษา</p> <p>3.การอภิปราย ในห้อง</p>	6

สมรรถนะที่ ต้องพัฒนา	ชื่อวิชา	รายละเอียด	ประเด็น ในการอบรม	เทคนิค การพัฒนา	จำนวน ชั่วโมง
		อย่างมีคุณค่า คือการ ให้บริการที่เกินความ คาดหวังของลูกค้า รวมถึงการบริการเฉพาะ บุคคล ซึ่งการบริการ ดังกล่าวนี้จะก่อให้เกิด ความภักดีของลูกค้าต่อ ธุรกิจ ส่งผลต่อ ความก้าวหน้าของธุรกิจ โดยรวม			

#### 4.7.2. การร่างรูปแบบเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการร้านอาหารไทย

ในการร่างรูปแบบเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการร้านอาหารไทยนั้น ผู้วิจัยได้นำผลการประเมินสมรรถนะผู้ประกอบการทั้งจากวิธีวิจัยเชิงปริมาณโดยการแจกแบบสอบถามไปยังผู้ประกอบการร้านอาหารไทย และนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้มาใช้บริการร้านอาหารไทยในแปดจังหวัดที่ทำรายได้สูงสุดจากการท่องเที่ยว และจากผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ที่เกี่ยวข้อง และสุดท้ายคือผลจากการเทียบเคียงสมรรถนะของผู้ประกอบการร้านอาหารไทยและผู้ประกอบการร้านอาหารในกลุ่มประเทศสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยผู้วิจัยสรุปผลจากทั้งกระบวนการ 3 แบบ ดังนี้

1. ผลจากการวิจัยเชิงปริมาณ
  - a. ผลจากการวิเคราะห์ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทย
  - b. ผลจากการวิเคราะห์นักท่องเที่ยวที่ใช้บริการร้านอาหารไทยใน

ประเทศไทย

2. ผลจากการวิจัยเชิงคุณภาพ
3. ผลจากการเทียบเคียงสมรรถนะผู้ประกอบการร้านอาหารในกลุ่ม

ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ผลจากการวิจัยเชิงปริมาณ
  - a. ผลจากการวิเคราะห์ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทย

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (EFA) กลุ่มตัวแรกได้มีการรวมตัวขององค์ประกอบเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นทั้งสิ้น 6 ปัจจัย และเมื่อนำมาวิเคราะห์ผลทางสถิติด้วยวิธีสมการเชิงโครงสร้าง (SEM) เพื่อศึกษาความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ทางตรงและทางอ้อมระหว่างสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารที่มีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์การ

ดำเนินงานเชิงธุรกิจ ซึ่งสามารถอธิบายผลกระทบและอิทธิพลที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 76 ( $R^2 = .76$ ) โดยพิจารณาจากปัจจัยเหตุ และปัจจัยผลที่มีอิทธิพลต่อกัน (Sig.) และให้น้ำหนักความสำคัญตามค่าทางสถิติน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เพื่อนำมาพัฒนาหลักสูตร โดยพบ 4 ปัจจัยสมรรถนะที่มีอิทธิพลและส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจ โดยสมรรถนะอันดับแรกที่มีความจำเป็นต่อผู้ประกอบการคือ สมรรถนะด้านการบริหารบริหารตนเองและบริหารงาน จากผลทางสถิติพบว่า ค่าทางสถิติน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .548\*\*\* เนื่องจากการดำเนินธุรกิจสิ่งสำคัญในการดำเนินงานคือการบริหารกิจการ ให้ประสบความสำเร็จมากที่สุดส่งผลให้ปัจจัยนี้มีความสำคัญมาเป็นลำดับแรกที่ทำให้ผลลัพธ์การดำเนินธุรกิจเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย รองลงมา คือ สมรรถนะด้านธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมอาเซียนจากผลทางสถิติพบว่า ค่าทางสถิติน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .252\*\*\* เนื่องจากในประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนประกอบกับสมรรถนะหลักของประเทศไทยคือการท่องเที่ยวและบริการที่ภาครัฐสนับสนุนส่งผลทำให้ปัจจัยนี้มีผลทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จเมื่อเปิดประเทศ สมรรถนะต่อไปคือ สมรรถนะด้านการวางแผนและจัดการ จากค่าทางสถิติพบว่า ค่าทางสถิติน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .141\*\*\* เพราะก่อนที่จะทำธุรกิจมีความจำเป็นที่จะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อประเมินสถานการณ์ โอกาส และความเสี่ยงในการทำธุรกิจนั้น และสุดท้ายคือ สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากค่าทางสถิติพบว่า ค่าทางสถิติน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .107\* เพราะในธุรกิจร้านอาหารนั้น ปัญหาส่วนใหญ่ที่พบคือเรื่องของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถ้ามีระบบการจัดการและขจัดปัญหาในส่วนนี้ได้ การประกอบธุรกิจร้านอาหารไทยในต่างประเทศจะมีความราบรื่นยิ่งขึ้นไปอีก ซึ่งจากผลทางสถิติที่ปรากฏดังกล่าว ชี้ให้เห็นว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารของประเทศไทยในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จะต้องครอบคลุมถึงประเด็นที่สำคัญ 4 ประเด็นดังได้กล่าวไปข้างต้น คือ สมรรถนะด้านการบริหารตนเองและการบริหารงาน สมรรถนะด้านธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมอาเซียน สมรรถนะด้านการวางแผนและจัดการ และสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

b. ผลจากการวิเคราะห์หนักท่องเที่ยวที่ใช้บริการร้านอาหารไทยในประเทศไทย

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (EFA) กลุ่มตัวแรกได้มีการรวมตัวขององค์ประกอบเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นทั้งสิ้น 4 ปัจจัย และเมื่อนำมาวิเคราะห์ผลทางสถิติด้วยวิธีสมการเชิงโครงสร้าง (SEM) เพื่อศึกษาความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ทางตรงและทางอ้อมระหว่างผลลัพธ์ทางธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทยที่มีอิทธิพลและส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการร้านอาหารในประเทศไทยซึ่งสามารถอธิบายผลกระทบและอิทธิพลที่เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 70 ( $R^2 = .70$ ) และผลลัพธ์ทางธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทยที่มีอิทธิพลและส่งผลต่อความภักดีของผู้ใช้บริการต่อร้านอาหารในประเทศไทยซึ่งสามารถอธิบายผลกระทบและอิทธิพลที่เกิดขึ้นได้ร้อยละ 53 ( $R^2 = .53$ ) โดยพิจารณาจากปัจจัยเหตุ และปัจจัยผลที่มีอิทธิพลต่อกัน (Sig.)

และให้น้ำหนักความสำคัญตามค่าทางสถิติน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เพื่อนำมาพัฒนาหลักสูตร โดยสมรรถนะอันดับแรกที่มีความจำเป็นต่อผู้ประกอบการคือ สมรรถนะด้านการการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริการ จากผลทางสถิติพบว่ามื่ออิทธิพลและส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการร้านอาหารไทยในประเทศไทย โดยมีค่าทางสถิติน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .457 \*\*\* และมีอิทธิพลและส่งผลต่อความภักดีของผู้ใช้บริการต่อร้านอาหารไทยในประเทศไทย โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .135\*\*\* สมรรถนะต่อไปคือ สมรรถนะด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของร้านอาหารไทย จากผลทางสถิติพบว่ามื่ออิทธิพลและส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการร้านอาหารไทยในประเทศไทย โดยมีค่าทางสถิติน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .306 \*\*\* และมีอิทธิพลและส่งผลต่อความภักดีของผู้ใช้บริการต่อร้านอาหารไทยในประเทศไทย โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .211\*\*\* สมรรถนะที่ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญคือ สมรรถนะด้านบริหารภาพลักษณ์และการตลาด ซึ่งถึงแม้ว่าจะไม่มีอิทธิพลและส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการร้านอาหารไทยในประเทศไทย แต่มีอิทธิพลและส่งผลต่อความภักดีของผู้ใช้บริการต่อร้านอาหารไทยในประเทศไทย โดยมีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .306\*\*\* และสมรรถนะสุดท้ายที่ควรให้ความสำคัญคือ สมรรถนะด้านการบริหารราคาและสถานที่ โดยมีอิทธิพลและส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการร้านอาหารไทยในประเทศไทย มีค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta:  $\beta$ ) เท่ากับ .306\*\*\* ถึงแม้ว่าจะไม่มีอิทธิพลและส่งผลถึงความภักดีของผู้ใช้บริการก็ตาม โดยสรุป ผลการวิจัยจากการเก็บข้อมูลเรื่องผลลัพธ์ทางธุรกิจร้านอาหารไทยที่มีอิทธิพลและส่งผลต่อความพึงพอใจและความภักดีของผู้ใช้บริการ หรือนักท่องเที่ยวต่างชาติ ชี้ให้เห็นว่า ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการร้านอาหารนั้น ควรมีรูปแบบการพัฒนาที่ครอบคลุมถึงเนื้อหา ด้าน การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์และการบริการ สมรรถนะด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของร้านอาหารไทย สมรรถนะด้านบริหารภาพลักษณ์และการตลาด และสมรรถนะด้านการบริหารราคาและสถานที่

## 2. ผลจากการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผลจากการวิจัยเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการที่เปิดธุรกิจร้านอาหารไทยในกลุ่มประเทศประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง ชี้ให้เห็นว่าสมรรถนะที่ควรพัฒนาคือ สมรรถนะเฉพาะด้านเรื่องการประกอบธุรกิจร้านอาหาร เช่นเรื่องความรู้ความเข้าใจในตัวผลิตภัณฑ์ของร้านตนเอง ความสามารถในการทำอาหาร หรือชิมอาหารเพื่อให้รู้ว่ารายการอาหารนั้นๆ มีคุณภาพ ความคิดสร้างสรรค์ในการตกแต่งร้าน เมนูที่เป็นเอกลักษณ์ โดดเด่นของร้าน ความยืดหยุ่นหรือความคิดสร้างสรรค์ในการปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมการรับประทานอาหารของคนชาตินั้นๆ หรือตามวัตถุดิบที่หาได้ในท้องถิ่น

สมรรถนะด้านการบริหารจัดการเรื่องการควบคุมคุณภาพก็เป็นเรื่องสำคัญ ซึ่งในการทำร้านอาหารไทยที่ต่างประเทศเกิดขึ้นได้ในหลายๆ กรณี เช่น เจ้าของร้านอาหารอยู่ในพื้นที่มานานจนเกิดความคุ้นเคย หรือมีครอบครัวอยู่ในประเทศนั้นๆ และเปิดร้านอาหารไทย หรือเจ้าของร้านอาหารไทยที่ประกอบธุรกิจในประเทศไทยต้องการขยายสาขาไปเอง หรือมีนักลงทุนจาก

ต่างประเทศเข้ามาติดต่อเพื่อขอซื้อ franchise ร้านอาหารไทยไป ในสองกรณีหลังนี้ ผู้ประกอบการต้องสามารถสร้างระบบการควบคุมคุณภาพที่ดีให้ได้ เพื่อให้เกิดมาตรฐานเดียวกันทุกร้าน โดยใจความสำคัญคือ การไม่ยึดติดกับตัวบุคคลที่ทำงานนั้นๆ ทุกคนสามารถทำงานได้เมื่อมีคู่มือการควบคุมมาตรฐาน

นอกจากนั้นผู้ประกอบการต้องมีความรู้ความเข้าใจ ถึงกฎเกณฑ์ เงื่อนไขเกี่ยวกับการทำธุรกิจระหว่างประเทศ ข้อกฎหมายที่ควรรู้ โอกาส และข้อจำกัด การเจรจาต่อรองกับเจ้าของพื้นที่ที่จะเช่า การร่วมทุน การเป็นหุ้นส่วนกับคนในพื้นที่ รวมไปถึงการมีความสัมพันธ์อันดีกับคนในพื้นที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่สามารถให้การช่วยเหลือได้ในยามที่เกิดปัญหา และต้องมีสมรรถนะเชิงธุรกิจเช่น สมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์ ด้านการวางแผนและการวิเคราะห์ และสมรรถนะด้านตลาดก็มีความสำคัญเช่นกัน ผู้ประกอบการต้องได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมก่อนการลงทุนเสมอศึกษาหาช่องทางการลงทุน และความสามารถในการบริหารจัดการเรื่องการทำการตลาดของร้านอาหารของตนได้ สุดท้ายคือเรื่องสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพราะต้องเรียนรู้ถึงวัฒนธรรมของคนในพื้นที่ ผู้ประกอบการต้องเรียนรู้เรื่องการบริหารคนและการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม การเลือก การดูแลพนักงาน และการรักษาพนักงานให้อยู่กับตนให้นานที่สุด

### 3. ผลจากการเทียบเคียงสมรรถนะในกลุ่มประชาคมอาเซียน

จากข้อมูลการเทียบเคียงสมรรถนะของผู้ประกอบการร้านอาหารไทยในกลุ่มประเทศประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนชี้ให้เห็นว่า สมรรถนะที่ผู้ประกอบการร้านอาหารไทยควรพัฒนา คือ สมรรถนะเชิงสังคมในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้บริการอย่างมีคุณค่า และด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสร้างเครือข่าย โดยสมรรถนะที่ควรเร่งพัฒนามากที่สุดคือ สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เริ่มตั้งแต่การคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมเข้าทำงานและวิธีการที่จะรักษาบุคลากรนั้นไว้กับองค์กรให้นานที่สุด ตามมาด้วยการประเมินจุดอ่อนจุดแข็งของบุคลากรในองค์กรเพื่อการจัดสรรงานและทีมงานให้มีประสิทธิภาพต่อการดำเนินธุรกิจ รวมไปถึงการสอนวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่ธุรกิจร้านอาหารไปดำเนินกิจการ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด นอกจากนั้นที่ผู้ประกอบการสร้างการมีส่วนร่วมและสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน ทั้งยังแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าในการทำงานของบุคลากรในองค์กรอีกด้วย อีกหนึ่งสมรรถนะภายใต้สมรรถนะเชิงสังคมคือ สมรรถนะในการให้บริการอย่างมีคุณค่า ซึ่งเป็นประเด็นเชื่อมโยงจากสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ หากธุรกิจร้านอาหารไทยมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว สมรรถนะด้านการให้บริการอย่างมีคุณค่าก็จะเกิดขึ้นได้โดยง่าย การให้บริการอย่างมีคุณค่านี้หมายถึง การให้บริการที่เกินความคาดหวังของลูกค้า รวมถึงการบริการเฉพาะบุคคล ซึ่งการบริการดังกล่าวนี้จะก่อให้เกิดความภักดีของลูกค้าต่อธุรกิจ ส่งผลดีต่อความก้าวหน้าของธุรกิจโดยรวม นอกจากนั้นอีกหนึ่งสมรรถนะซึ่งอยู่ภายใต้สมรรถนะหลักเชิงสังคมที่ผู้ประกอบการของไทยควรพัฒนาคือ สมรรถนะด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสร้างเครือข่าย การดำเนินงานภายใต้สมรรถนะนี้นั้น ได้แก่ การพัฒนาความสัมพันธ์กับองค์กรการกุศลต่างๆ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมชุมชนในประเทศที่ประกอบธุรกิจ การเปิดโอกาสในการจ้างงานของผู้คนในท้องถิ่น การสร้างเครือข่ายระหว่างอุตสาหกรรม รวมไปถึงการพัฒนาความสัมพันธ์กับนักลงทุนท้องถิ่นในกลุ่มประเทศสมาชิกประชาคมอาเซียน ซึ่งหาก

ผู้ประกอบการร้านอาหารของไทยได้พัฒนาสมรรถนะนี้ให้แข็งแกร่ง จะช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพ การดำเนินงานในเรื่องของสมรรถนะเชิงธุรกิจทั้งในเชิงยุทธศาสตร์ เชิงธุรกิจและการวิเคราะห์โอกาส ต่าง ๆ การบริหารการตลาด และการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ ที่ผู้ประกอบการร้านอาหารไทยมี พื้นฐานในสมรรถนะเหล่านี้อยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้นไปอีก

จากผลการเก็บข้อมูลจากวิธีการวิจัยสามลักษณะนั้น ชี้ให้เห็นถึงลักษณะ องค์ประกอบของชุดความรู้เพื่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการร้านอาหารไทยในกลุ่ม ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.78

ตารางที่ 4.78 องค์ประกอบของชุดความรู้เพื่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการร้านอาหารไทย

สมรรถนะที่ ต้องพัฒนา	ชื่อวิชา	รายละเอียด	ประเด็น ในการอบรม	เทคนิค การพัฒนา	จำนวน ชั่วโมง
1.สมรรถนะ ด้านการทำ ธุรกิจในกลุ่ม ประชาคม อาเซียน	การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม และความเสี่ยง ในการทำธุรกิจ ร้านอาหารไทย ในกลุ่มประชาคม อาเซียน	การวิเคราะห์สถานการณ์ ของร้านอาหารไทยใน ประเทศไทยเมื่อประเทศ ไทยเข้าสู่ประชาคม อาเซียน และการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และความเสี่ยงในการ ลงทุนทำธุรกิจ ร้านอาหารไทยในกลุ่ม ประชาคมอาเซียน ข้อ กฎหมายระหว่าง ประเทศในเรื่องของ การเงิน การลงทุน การตลาด แรงงาน และ ระบบธุรกิจในกลุ่ม ประเทศสมาชิก ประชาคมอาเซียน	- โอกาสของ ร้านอาหารไทย เมื่อประเทศไทย ก้าวเข้าสู่ ประชาคมอาเซียน - ประเด็นที่ควร คำนึงสำหรับ ร้านอาหารไทย ท่ามกลางความ เปลี่ยนแปลง - ประเด็นที่ควรให้ ความสนใจสำหรับ การลงทุนด้าน ร้านอาหารไทยใน ประเทศกลุ่ม สมาชิกประชาคม อาเซียน	1.บรรยาย 2. Case Study ทั้ง Best Practices และ Unsuccessful Story 3. Workshop การฝึก วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม และความเสี่ยง	3
2.สมรรถนะ ด้านการ วางแผนและ การจัดการ 3.สมรรถนะ ด้านการ บริหารตนเอง และการ	การวางแผน เชิงกลยุทธ์ สำหรับธุรกิจ ร้านอาหารไทย เพื่อสร้างขีด ความสามารถใน การแข่งขันระดับ นานาชาติ	การวิเคราะห์ข้อมูลรอบ ด้านก่อนลงทุนเปิดธุรกิจ เช่น กลุ่มเป้าหมาย สถานที่ตั้ง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และอื่นๆ การฝึกกำหนด ยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด ความสำเร็จและวางแผน	-โอกาสในการ ขยายธุรกิจ ร้านอาหารไทย ไปสู่ระดับ นานาชาติ -การวางแผน เชิงกลยุทธ์สำหรับ การบริหาร	1.บรรยาย 2. Workshop การฝึกการ วางแผนเชิง ยุทธศาสตร์ สำหรับธุรกิจ ร้านอาหารไทย	3

สมรรถนะที่ต้องพัฒนา	ชื่อวิชา	รายละเอียด	ประเด็นในการอบรม	เทคนิคการพัฒนา	จำนวนชั่วโมง
<p>บริหารงาน</p> <p>4.สมรรถนะด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสร้างเครือข่าย</p>		<p>แผนการดำเนินการตามเป้าหมาย การวางแผนล่วงหน้าเพื่อรับมือกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้น รวมไปถึงการวิเคราะห์ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลง คู่แข่งขัน ลูกค้า สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ การพัฒนาความสัมพันธ์กับนักลงทุนท้องถิ่น องค์กร การกุศลต่างๆ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมชุมชนในพื้นที่และ การเปิดโอกาสในการจ้างงานของผู้คนในพื้นที่ การสร้างเครือข่ายระหว่างอุตสาหกรรม และการหาช่องทางการขยายธุรกิจ</p>	<p>ร้านอาหารไทยในระดับนานาชาติ</p> <p>-กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายและความสัมพันธ์กับคนในพื้นที่</p>		
<p>5.สมรรถนะเฉพาะด้านเรื่องการประกอบธุรกิจร้านอาหาร</p> <p>6.สมรรถนะด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของร้านอาหาร</p>	<p>ปัจจัยแห่งความสำเร็จสำหรับธุรกิจร้านอาหารไทย</p>	<p>การศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจร้านอาหารประสบความสำเร็จและการเรียนรู้กลยุทธ์การบริหารจัดการร้านอาหารเพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืน รวมไปถึงการบริหารจัดการด้านส่วนประสมทางการตลาดของร้านอาหารที่ประกอบไปด้วย ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการบริหารจัดการ</p>	<p>-กลยุทธ์การบริหารจัดการร้านอาหารไทยเพื่อความสำเร็จในระดับนานาชาติ</p> <p>-การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นเอกลักษณ์สำหรับธุรกิจร้านอาหารไทย</p> <p>-การตลาดร่วมสมัยสำหรับร้านอาหารไทย</p>	<p>1.บรรยาย</p> <p>2.การอภิปรายในห้อง</p> <p>3. Workshop</p>	6

สมรรถนะที่ ต้องพัฒนา	ชื่อวิชา	รายละเอียด	ประเด็น ในการอบรม	เทคนิค การพัฒนา	จำนวน ชั่วโมง
7.สมรรถนะ ด้านการ บริหารราคา และสถานที่		ด้านการส่งเสริม การตลาด โดยคำนึงถึง บริบทของการทำธุรกิจ ในประเทศกลุ่มสมาชิก ประชาคมเศรษฐกิจ อาเซียน และคำนึงถึง สถานการณ์ที่สามารถผัน แปรตลอดเวลา			
8 สมรรถนะ ด้านการ บริหาร ทรัพยากร มนุษย์และ การบริการ อย่างมีคุณค่า	การบริหาร จัดการทุนมนุษย์ สำหรับธุรกิจ ร้านอาหาร	การบริหารบุคลากรใน ร้านให้ปฏิบัติงานอย่างมี ประสิทธิภาพสูงสุด เริ่ม ตั้งแต่กระบวนการ คัดเลือก การอบรม การ ปฏิบัติงานจริง การอ้าง รักษาบุคลากร และการ สร้างสภาพแวดล้อมและ แรงบันดาลใจที่กระตุ้น ให้บุคลากรได้มีการ เรียนรู้อย่างต่อเนื่องและ ทำงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่ง จะนำไปสู่การให้บริการ อย่างมีคุณค่า คือการ ให้บริการที่เกินความ คาดหวังของลูกค้า รวมถึงการบริการเฉพาะ บุคคล ซึ่งการบริการ ดังกล่าวนี้จะก่อให้เกิด ความภักดีของลูกค้าต่อ ธุรกิจ ส่งผลดีต่อ ความก้าวหน้าของธุรกิจ โดยรวม	-เทคนิคการ บริหารและการ รักษาบุคลากรใน ธุรกิจร้านอาหาร -เทคนิคการสร้าง ความประทับใจที่ เหนือความ คาดหมายให้แก่ ลูกค้า	1.บรรยาย 2.กรณีศึกษา 3.การอภิปราย ในห้อง	3
9.สมรรถนะ ด้านการ	การควบคุม คุณภาพในธุรกิจ	การบริหารจัดการด้าน การควบคุมคุณภาพใน	-การควบคุม คุณภาพของ	การดูงาน ประกอบการ	3

สมรรถนะที่ ต้องพัฒนา	ชื่อวิชา	รายละเอียด	ประเด็น ในการอบรม	เทคนิค การพัฒนา	จำนวน ชั่วโมง
บริหาร จัดการเรื่อง การควบคุม คุณภาพ	ร้านอาหารไทย	ร้านอาหารไทยในทุกๆ องค์ประกอบ คือการ ให้บริการลูกค้า คุณภาพ และความปลอดภัยของ อาหาร กระบวนการและ ขั้นตอนการดำเนินงาน หลังร้าน การบริหาร จัดการทรัพยากรมนุษย์ ความสะอาดทั้งหน้าร้าน และหลังร้าน รวมไปถึง การควบคุมเรื่องการ บริหารจัดการร้าน	ร้านอาหารเพื่อ การแข่งขันระดับ นานาชาติ	รับฟังการ บรรยายเรื่อง การควบคุม คุณภาพ	

กระบวนการต่อไปหลังจากได้ร่างรูปแบบชุดความรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจสปาและร้านอาหารไทยของประเทศไทยในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนดังกล่าวแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ของรูปแบบนี้ โดยการนำไปอบรมให้แก่ผู้ผู้ประกอบการธุรกิจสปาและร้านอาหารไทย โดยจัดอบรมจำนวน 18 ชั่วโมง มีผู้เข้าร่วมอบรมกลุ่มละ 20 คน โดยมีวิทยากรที่เชี่ยวชาญในเนื้อหาที่ได้ยกกว้างขึ้นมา ในส่วนของการประเมินผลสัมฤทธิ์ของร่างรูปแบบชุดความรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจสปาและร้านอาหารไทยของประเทศไทยในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้น ผู้วิจัยกระทำโดยการแจก Pre Test และ Post Test แก่ผู้เข้าร่วมอบรมในทุกรายวิชา โดยให้ทำการตอบในส่วนของเนื้อหาเพื่อตรวจสอบรูปแบบในเชิงวิชาการ และยังมีแบบประเมินกระบวนการและเทคนิคที่วิทยากรใช้ในการจัดอบรม เพื่อตรวจสอบวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนาสมรรถนะ โดยผลเป็นดังนี้

### ผลการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจสปาไทย

ตารางที่ 4.79 อัตราการเปลี่ยนแปลงเชิงวิชาการของผู้เข้าร่วมอบรมชุดความรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการสปา

รายวิชา	Pre-test		Post test		อัตราการเปลี่ยนแปลง
	คะแนนเฉลี่ย	ร้อยละ	คะแนนเฉลี่ย	ร้อยละ	
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและความเสี่ยงในการทำธุรกิจสปาไทยในกลุ่มประชาคมอาเซียน	10	50.29	18	89.71	ผลสอบเพิ่มขึ้น 21.76%
การวางแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับธุรกิจสปาไทยเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ	13	71.76	19	95.00	ผลสอบเพิ่มขึ้น 23.24%
ปัจจัยแห่งความสำเร็จสำหรับธุรกิจสปาไทย	11	55.00	17	89.41	ผลสอบเพิ่มขึ้น 34.41%
การบริหารจัดการทุนมนุษย์สำหรับธุรกิจสปา	12	58.53	20	98.85	ผลสอบเพิ่มขึ้น 40.29%

ตารางที่ 4.80 ผลการประเมินเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจสปา

รายวิชา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม	ข้อเสนอแนะ
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและความเสี่ยงในการทำธุรกิจสปาไทยในกลุ่มประชาคมอาเซียน				
— บรรยาย	3.65	0.93	มาก	
— กรณีศึกษา (Case Study)	4.10	0.55	มาก	
— การฝึกวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและความเสี่ยง (Workshop)	4.65	0.58	มากที่สุด	
การวางแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับธุรกิจสปาไทยเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ				
— บรรยาย	3.75	0.96	มาก	
— การฝึกการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์สำหรับธุรกิจสปาไทย (Workshop)	4.45	0.76	มากที่สุด	
ปัจจัยแห่งความสำเร็จสำหรับธุรกิจสปาไทย				
— บรรยาย	4.10	0.85	มาก	ควรมีการพาไปศึกษาดูงาน สถานที่จริง
— การอภิปรายในห้อง	3.45	0.60	ปานกลาง	
— Workshop	4.50	0.69	มากที่สุด	

ตารางที่ 4.80 (ต่อ)

รายวิชา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม	ข้อเสนอแนะ
การบริหารจัดการทุนมนุษย์สำหรับธุรกิจสปา				
— บรรยาย	3.70	0.47	มาก	
— การอภิปรายในห้อง	3.90	0.64	มาก	
— Workshop	4.05	.060	มาก	

### ผลการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทย

ตารางที่ 4.81 อัตราการเปลี่ยนแปลงเชิงวิชาการของผู้เข้าร่วมอบรมชุดความรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการร้านอาหารไทย

รายวิชา	Pre-test		Post test		อัตราการเปลี่ยนแปลง
	คะแนนเฉลี่ย	ร้อยละ	คะแนนเฉลี่ย	ร้อยละ	
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและความเสี่ยงในการทำธุรกิจร้านอาหารไทยในกลุ่มประชาคมอาเซียน	10	51.76	19	92.06	ผลสอบเพิ่มขึ้น 40.29%
การวางแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับธุรกิจร้านอาหารไทยเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ	11	61.18	17	86.47	ผลสอบเพิ่มขึ้น 25.29%
ปัจจัยแห่งความสำเร็จสำหรับธุรกิจร้านอาหารไทย	13	66.18	19	94.12	ผลสอบเพิ่มขึ้น 27.94%
การบริหารจัดการทุนมนุษย์สำหรับธุรกิจร้านอาหาร	12	63.24	19	95.00	ผลสอบเพิ่มขึ้น 31.76%
การควบคุมคุณภาพในธุรกิจร้านอาหารไทย	14	70.29	17	90.59	ผลสอบเพิ่มขึ้น 20.29%

ตารางที่ 4.82 ผลการประเมินเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารไทย

รายวิชา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม	ข้อเสนอแนะ
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและความเสี่ยงในการทำธุรกิจร้านอาหารไทยในกลุ่มประชาคมอาเซียน				
— บรรยาย	3.60	0.68	มาก	
— กรณีศึกษา (Case Study)	4.25	0.87	มากที่สุด	
— การฝึกวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและความเสี่ยง (Workshop)	4.40	0.94	มากที่สุด	
การวางแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับธุรกิจร้านอาหารไทยเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ				
— บรรยาย	3.55	0.95	มาก	
— การฝึกการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์สำหรับธุรกิจร้านอาหารไทย (Workshop)	4.44	0.82	มากที่สุด	
ปัจจัยแห่งความสำเร็จสำหรับธุรกิจร้านอาหารไทย				
— บรรยาย	3.85	0.67	มาก	
— การอภิปรายในห้อง	3.00	0.85	ปานกลาง	
— Workshop	4.40	0.75	มากที่สุด	
การบริหารจัดการทุนมนุษย์สำหรับธุรกิจร้านอาหาร				
— บรรยาย	3.85	0.67	มาก	
— กรณีศึกษา (Case Study)	4.35	0.93	มากที่สุด	
— การอภิปรายในห้อง	4.00	0.73	มาก	
การควบคุมคุณภาพในธุรกิจร้านอาหารไทย				
— การดูงานประกอบการรับฟังการบรรยายเรื่องการควบคุมคุณภาพ	4.54	0.68	มากที่สุด	

จากผลของการประเมินผลสัมฤทธิ์ของร่างรูปแบบชุดความรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจสปาและร้านอาหารไทยของประเทศไทยในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้น พบว่ารูปแบบเชิงวิชาการนั้น มีความเหมาะสมแล้วทั้งรูปแบบการพัฒนาของผู้ประกอบการสปา และร้านอาหารไทยเพราะผู้อบรมมีค่าเฉลี่ยในเรื่องของความรู้เชิงวิชาการเพิ่มมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด เมื่อพิจารณาผลในส่วนของการประเมินรูปแบบเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะนั้น มีความเหมาะสมเช่นกัน เพียงแต่มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่าควรมีการจัดการศึกษาดูงานจากสถานที่ประกอบการจริงที่เป็นตัวอย่างที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อให้ผู้ประกอบการเห็นภาพชัดเจนยิ่งขึ้นถึงคุณภาพและมาตรฐานระดับนานาชาติ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่ารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจสปาและร้านอาหารไทยของประเทศไทยในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้น เป็นไปตามตาราง 4.78 และ 4.79 ได้