# การวางแผนกลยุทธ์โดยใช้สุนทรียสาธก กรณีศึกษา ร้านมะลิสปา กรุงเทพมหานคร
# STRATEGIC PLANNING BY USING APPRECIATIVE INQUIRY: A CASE STUDY OF MALI SPA, BANGKOK

มณีนุช แนบกลาง [1]
กิตติ มโนคุ้น [2]

## บทคัดย่อ

รายงานการศึกษาอิสระฉบับนี้เป็นการศึกษาการวางแผนกลยุทธ์โดยใช้สุนทรียสาธก โดยใช้การสัมภาษณ์ในเชิงบวกเพื่อค้นหาประสบการณ์ที่ดีที่สุดของกลุ่มลูกค้าจากการได้รับการบริการเป็นระยะเวลา 3เดือน ตั้งแต่วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2558 จนถึง วันที่ 31 เมษายน 2558 และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจในเชิงบวก ร่วมกับเครื่องมือพีรามิดแห่งความภักดีเพื่อนำผลที่ได้ไปใช้วางแผนกลยุทธ์ จากการศึกษาครั้งนี้สามารถวางแผนกลยุทธ์ได้ 2 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์การตลาดเชิงรุก และ2) กลยุทธ์พัฒนาความสามารถในการให้บริการ ผลการศึกษากลยุทธ์การตลาดเชิงรุกพบว่า มีลูกค้าเข้ามาใช้บริการในเดือนแรกจำนวน 61 คน เดือนที่ 2 จำนวน 83 คน และเดือนที่ 3 จำนวน 128 คน ตามลำดับ และผลการดำเนินกลยุทธ์พัฒนาความสามารถในการให้บริการพบว่า มีลูกค้าเข้ามาใช้บริการนวดคอร์สพิเศษในเดือนแรกจำนวน 56 ชั่วโมง เดือนที่ 2 จำนวน 90ชั่วโมง และในเดือนที่ 3 จำนวน 132 ชั่วโมง ตามลำดับ

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์, สุนทรียสาธก, กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจในเชิงบวก

## Abstract

This independent study investigated the strategic planning by using appreciative inquiry which was organizing in a positive view in a case study of MALI SPA. a case study of MALI SPA. The researcher applied AI process for observing and interviewing to find out the positive experience from MALI SPA customers. from obtaining services for 3 months from 1st February 2015 until 31stApril 2015. The data collected from the interviews were analyzed to discover convergence and divergences by using SOAR analysis and Loyalty Pyramid for planning sustainable strategies. Two main strategies were established; 1) offensive marketing strategy and 2) performance development strategy in service competency. From the implementation of proactive market strategy, there were 61 customers in the first month, 83 customers in the second month and 128 customers in the third month. It was likely that the number of customers was increase continuously. Moreover, the implementation of performance development strategy in service competency found that the costumers purchase the special massageservice for 56 hours in the first month, 90 hours in the second month and 132 hours in the third months. And it was likely that the number oftime purchased was increase. consequently, these evidenced that the two indicated strategies were effective.

**Keywords:** Strategy, Appreciative Inquiry, SOAR Analysis

[1] *วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ (MBA) มหาวิทยาลัยขอนแก่น38 ซอย 41อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000 +66-(0) 8-6232-6647 khunploy12@gmail.com*

[2] *อาจารย์ ดร. สำนักก่อสร้างสะพาน กรมทางหลวงชนบท กรุงเทพมหานคร*

**บทนำ**

ร้านมะลิสปา เป็นธุรกิจนวดแผนไทย และสปาขนาดเล็ก ก่อตั้งเมื่อวันที่ 15 มกราคม 2558 ตั้งอยู่ภายในสนามกอล์ฟปัญญาอินทราคลับ กรุงเทพมหานคร มีหมอนวดจำนวน 3 คน สามารถรองรับลูกค้าได้จำนวน 9 คนต่อวัน จุดยืนของร้านจึงเน้นเรื่องคุณภาพในการให้บริการ และในบริเวณใกล้เคียงร้านมะลิสปา มีร้านนวดแผนไทยและสปาจำนวนมากถึง 11 ร้านด้วยกัน ส่งผลให้การแข่งขันค่อนข้างสูง

รัฐบาลไทยได้มีการประกาศนโยบายเพื่อที่จะให้ประเทศไทยเป็นศูนย์สุขภาพเกี่ยวกับการบริการด้านแพทย์ทางเลือก โดยเน้นด้านการส่งเสริมสุขภาพเป็นหลัก ทำให้ธุรกิจนวดแผนไทยและสปา ซึ่งเป็นธุรกิจที่มุ่งเน้นทั้งด้านการส่งเสริมสุขภาพ การบำบัดรักษา และการฟื้นฟูสภาพร่างกาย เกิดการเติบโตมากยิ่งขึ้น จากข้อมูลของสมาคมสปาไทยเปิดเผยว่า ในปี พ.ศ. 2558 ภาพรวมธุรกิจสปามีโอกาสขยายตัวได้ 15% หรือมีมูลค่า 3.11 หมื่นล้านบาท[1] ซึ่งเป็นการเจริญเติบโตที่ดี จากการเจริญเติบโตของธุรกิจนวดแผนไทยและสปาในปี พ.ศ. 2558 ทำให้ธุรกิจนี้เป็นที่สนใจของผู้ประกอบการที่จะเข้ามาดำเนินธุรกิจนี้เพิ่มมากขึ้น

จากการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น ผู้ศึกษาจึงได้นำแนวทางสุนทรียสาธก(Appreciative Inquiry: AI) ซึ่งเป็นการจัดการองค์กรในมุมมองเชิงบวก[2]และนำหลักการพีรามิดแห่งความภักดี (Loyalty Pyramid)[3] มาประยุกต์ใช้ร่วมกับแนวทางสุนทรียสาธก เพื่อใช้ในการค้นหาประสบการณ์ที่ดีที่สุดของลูกค้าที่มาใช้บริการ และจะนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาธุรกิจ และใช้เครื่องมือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจในเชิงบวก (SOAR Analysis)[4] มาเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ โดยจะเน้นด้านการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ร้านเป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น และทำการยกระดับการให้บริการเพื่อให้ตอบสนองกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

**วัตถุประสงค์**

1. เพื่อศึกษาประสบการณ์เชิงบวกของกลุ่มลูกค้าโดยใช้แนวทางสุนทรียสาธก
2. เพื่อวางแผนกลยุทธ์โดยใช้แนวทางสุนทรียสาธก

**วิธีดำเนินงาน**

**1. เพื่อศึกษาประสบการณ์เชิงบวกของกลุ่มลูกค้าโดยใช้แนวทางสุนทรียสาธก**

**1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงบวกแบบเจาะจงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายจำนวน 50 คน ด้วยแนวทางสุนทรียสาธก

**1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา** ใช้แบบจำลอง4-D[5]ซึ่งเป็นกระบวนการของสุนทรียสาธกในการสัมภาษณ์กลุ่มลูกค้า ประกอบด้วย 1) กระบวนการค้นหา (Discovery) 2) การวาดฝัน (Dream) 3) การออกแบบ (Design) และ4) การดำเนินการ (Destiny) โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

**1.2.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล**

เริ่มดำเนินการเก็บข้อมูล ณ วันที่ 20 - 30 มกราคม 2558

**1.2.1.1 แหล่งที่มาของข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)**

ใช้แบบสัมภาษณ์ ซึ่งออกแบบคำถามสัมภาษณ์ลูกค้าโดยการตั้งคำถามปลายเปิดโดยใช้แนวทางสุนทรียสาธก เพื่อให้กลุ่มลูกค้าได้เล่าถึงประสบการณ์ที่ดีที่สุด และนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจ

**2. เพื่อวางแผนกลยุทธ์โดยใช้แนวทางสุนทรียสาธก**

**2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา** ใช้เครื่องมือ SOAR Analysis ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรในเชิงบวก ประกอบด้วย 1) จุดแข็ง (Strengths) 2) โอกาส (Opportunities) 3) กระบวนการสร้างแรงบันดาลใจ (Aspiration) และ4) ผลดีที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถวัดผลออกมาเป็นรูปธรรมได้ (Result) เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ และวิเคราะห์ผลของกลยุทธ์ต่างๆด้วยเครื่องมือพีรามิดแห่งความภักดี (Loyalty Pyramid) ซึ่งจะเป็นการอธิบายถึงความจงรักภักดีที่ลูกค้ามีต่อร้าน โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการและวัดผลอย่างเป็นระบบ ดังนี้

**2.1.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล**

เริ่มดำเนินการ ณ วันที่ 1 กุมภาพันธ์ ถึง 30 เมษายน 2558

**2.1.1.1 แหล่งที่มาของข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)**

วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพิ่มเติม และค้นคว้าแหล่งข้อมูลจากหนังสือ เอกสาร สื่อสิ่งพิมพ์ รายงานการวิจัยต่างๆ รวมทั้งแหล่งข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ เป็นข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์เบื้องต้นมาแล้วเพื่อใช้ในการออกแบบและกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจ

**ผลการวิจัย**

1. **กระบวนการค้นหา (Discovery)** จากการสัมภาษณ์ประสบการณ์เชิงบวกของลูกค้าเพื่อค้นหาจุดโดดเด่น และนำไปสู่กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจในเชิงบวก (SOAR Analysis) ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

**1.1 จุดแข็ง (Strengths)** คือ หมอนวดมีประสบการณ์สูง

**1.2 โอกาส (Opportunities)** คือ เนื่องจากร้านตั้งอยู่ภายในสนามกอล์ฟ จึงมีโอกาสสร้างเอกลักษณ์ให้ร้านมะลิสปาเป็นที่รู้จักในวงการกีฬากอล์ฟ

**1.3 สิ่งดีๆ ที่อยากให้เกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต (Aspirations)** คือเป็นร้านนวดสปาสำหรับนักกอล์ฟแบบครบวงจร

**1.4 ผลลัพธ์ที่เราอยากเห็น (Results)** คือ ลูกค้าประทับใจในบริการส่งผลให้กลับมาใช้บริการเป็นประจำ เกิดความภักดีและบอกต่อไปยังคนอื่น

2. **กระบวนการวาดฝัน (Dream)** คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) ของร้านมะลิสปา เป็นร้านที่มีชื่อเสียงในด้านการให้บริการนวดและการกายภาพบำบัดสำหรับผู้เล่นกอล์ฟอย่างครบวงจร ภายในระยะเวลา 5 ปี

3. **กระบวนการออกแบบ (Design)** คือ การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการวางแผนทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริง โดยมีการกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้

**3.1 กลยุทธ์การตลาดเชิงรุก** เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ร้านมะลิสปา ให้เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น และทำให้ลูกค้าสนใจเข้ามาใช้บริการ โดยตั้งเป้าหมายจำนวนลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการอย่างน้อย 78 คน ต่อเดือน

**3.2 กลยุทธ์พัฒนาความสามารถในการให้บริการ** เพื่อพัฒนาความสามารถในการให้บริการให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด เป็นการรักษาฐานลูกค้าเก่าให้กลับมาใช้บริการซ้ำ และเกิดการบอกต่อไปยังบุคคลอื่น โดยตั้งเป้าหมายจำนวนชั่วโมงที่ลูกค้าเข้ามาใช้บริการอย่างน้อย 78 ชั่วโมง ต่อเดือน

4. **การดำเนินการ (Destiny)** เป็นขั้นที่ต้องลงมือทำตามที่ได้ออกแบบไว้ โดยมีการตั้งเป้าหมาย และตัวชี้วัด เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงในอนาคต โดยมีผลดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ดังนี้

**4.1 กลยุทธ์การตลาดเชิงรุก** ผลการศึกษาในระยะเวลา 3 เดือน ตั้งแต่วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2558 จนถึง วันที่ 31 เมษายน 2558 พบว่า มีผู้รู้จักและเข้ามาใช้บริการร้านมะลิสปาในเดือนแรกจำนวน 61 คน เดือนที่ 2 จำนวน 83 คน และในเดือนที่ 3 จำนวน 128 คน ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายคือ จำนวนลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการจำนวน 78 คนต่อเดือน พบว่าผลในเดือนแรกเท่ากับ 78.2% เดือนที่ 2 เท่ากับ 106.41% และในเดือนที่ 3 เท่ากับ 164.1% ตามลำดับ ซึ่งมีผลจำนวนลูกค้าเข้ามาใช้บริการเพิ่มสูงขึ้น

**4.2 กลยุทธ์กลยุทธ์พัฒนาความสามารถในการให้บริการ** ผลการศึกษาในระยะเวลา 3 เดือน ตั้งแต่วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2558 จนถึง วันที่ 31 เมษายน 2558 พบว่า มีลูกค้าเลือกใช้บริการนวดคอร์สพิเศษในเดือนแรก จำนวน 56 ชั่วโมง เดือนที่ 2 จำนวน 90 ชั่วโมงและในเดือนที่ 3 จำนวน 132 ชั่วโมง ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายคือ จำนวนชั่วโมงที่ลูกค้าเข้ามาใช้บริการ78 ชั่วโมงต่อเดือน พบว่าผลในเดือนแรกเท่ากับ 71.79% เดือนที่ 2 เท่ากับ115.38% และในเดือนที่ 3 เท่ากับ 169.23% ตามลำดับ ซึ่งมีจำนวนชั่วโมงที่ลูกค้าเข้ามาใช้บริการเพิ่มสูงขึ้น

**สรุป**

**1. สรุปผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การตลาดเชิงรุก**

จากผลการศึกษาพบว่า การประชาสัมพันธ์ร้านผ่านช่องทางต่างๆ ทำให้มีผู้รู้จักร้านมะลิสปา เพิ่มขึ้น ส่งผลให้มีผู้ที่เกิดความสนใจอยากเข้ามาลองใช้บริการ กลายมาเป็นลูกค้าใหม่ของร้าน สอดคล้องกับทฤษฎี พีรามิดแห่งความภักดี (Loyalty Pyramid) จากผลการศึกษาพบว่ากลุ่มลูกค้าใหม่ที่เข้ามาใช้บริการร้าน มะลิ สปา มีจำนวนสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ และมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอีกในอนาคต ซึ่งเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นว่าการดำเนินแผนตามกลยุทธ์การตลาดเชิงรุก มีประสิทธิภาพ และส่งผลดีต่อองค์กร

**2. สรุปผลการวิเคราะห์กลยุทธ์พัฒนาความสามารถในการให้บริการ**

จากผลการศึกษาพบว่า ลูกค้าประทับใจในบริการที่ตอบสนองความต้องการได้เป็นอย่างดีซึ่งวัดผลจากการสัมภาษณ์และจำนวนชั่วโมงที่ลูกค้าเข้ามาใช้บริการสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด ลูกค้าที่เคยมาใช้บริการเกิดการบอกต่อไปยังบุคคลอื่น โดยวัดผลจากจำนวนลูกค้าใหม่ที่ลูกค้าเก่าพามาใช้บริการ ซึ่งจะสอดคล้องกับทฤษฎี พีรามิดแห่งความภักดี (Loyalty Pyramid) และจากการคาดการณ์ว่าในอนาคตจะมีลูกค้าเข้ามาใช้บริการร้านมะลิสปามีแนวโน้มสูงขึ้นอีก ซึ่งเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นว่าการดำเนินแผนตามกลยุทธ์พัฒนาความสามารถในการให้บริการมีประสิทธิภาพ และส่งผลดีต่อองค์กร

**ข้อเสนอแนะ**

1. ผู้ศึกษาสามารถนำแนวคิดสุนทรียสาธกไปประยุกต์ได้ในทุกการปฏิบัติงาน เพราะเป็นแนวคิดที่สร้างสรรค์ ทำให้มีทัศนคติในเชิงบวก อีกทั้งยังสามารถประยุกต์ใช้ร่วมกับแนวคิด หรือทฤษฎีอื่นๆ ได้อีกด้วย
2. เมื่อดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ครบระยะเวลา 10 เดือน แล้ว ควรมีการประเมินผลของกิจกรรมแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้ง เพื่อเป็นประโยชน์ในการใช้กลยุทธ์ครั้งต่อไป
3. ผู้ที่ต้องการเปิดร้านนวดแผนไทย และมีกำลังในการเปิดเป็นธุรกิจขนาดเล็ก สามารถนำแบบจำลองธุรกิจโดยมีหมอนวดจำนวน 3 คน ให้บริการลูกค้า 9 คนต่อวัน ไปใช้ได้ และสามารถทำเป็นธุรกิจแฟรนไชส์ ถือเป็นโอกาสในการขยายสาขาในอนาคต

**กิตติกรรมประกาศ**

การศึกษาอิสระฉบับนี้ ได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีโดยคำแนะนำที่ดีเลิศจากอาจารย์ที่ปรึกษา ดร.กิตติ มโนคุ้น ผู้ซึ่งคอยให้คำแนะนำ และได้สละเวลาอันมีค่าเพื่อการอธิบาย และให้แนวทางไขข้อสงสัย ส่งผลให้การศึกษาในครั้งนี้เสร็จลุล่วงอย่างสมบูรณ์

ขอขอบคุณคณะกรรมการสอบการศึกษาอิสระทุกท่านที่ได้สละเวลาอันมีค่า เพื่อให้คำแนะนำ และให้แนวคิดต่อการศึกษาอิสระนี้ให้สมบูรณ์แบบยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณคุณบิดา มารดา ที่คอยส่งเสริมและสนับสนุนทางการศึกษาให้ข้าพเจ้าได้ศึกษาต่อระดับปริญญาโท รวมถึงขอขอบคุณเพื่อนๆ MBA Young Executive รุ่นที่ 15 ที่ให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลืออันดีเสมอมา

**เอกสารอ้างอิง**

[1] กรด โรจนเสถียร. (2558). **นักท่องเที่ยวคึกคักดันธุรกิจสปาปี 2558 โตร้อยละ 15 พุ่ง 3.1 หมื่นล้านบาท**. ค้นเมื่อ 27 กุมภาพันธ์ 2558, จาก http://www.posttoday.com/articlestory/347066

[2] ภิญโญ รัตนาพันธุ์. (2550). **Appreciative Inquiry**.ค้นเมื่อ 28 มกราคม 2558, จาก http://www.aithailand.org

[3] ภิญโญ รัตนาพันธุ์. (2555). **Loyalty Pyramid (ปีรามิดแห่งความภักดี)**. ค้นเมื่อ 30 มกราคม 2558, จาก https://www.gotoknow.org/posts/542041

[4] อัจฉริยะ อุปการกุล.(2553). **SOAR VS. SWOT Analysis**. ค้นเมื่อ 30 มกราคม 2558, จาก https://www.gotoknow.org/posts/441791

[5] นิพัฒน์ ชัยวรมุขกุล. (2556). **เรียนรู้กระบวนการ AI ด้วย 4D Model**.ค้นเมื่อ 18 กุมภาพันธ์ 2558, จาก http://www.hrdproclub.com/13717368