

ปัจจัยฐานทรัพยากรที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจส่งเสริมสุขภาพ:  
มุมมองเชิงสินทรัพย์

The Resource-Based View of Competitive Advantage in Wellness Businesses:  
An Asset-Based Perspective

อภิสร่า มูลจ้อย

อีเมล: 6751203276@lamduan.mfu.ac.th

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

สำนักวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

อาจารย์ ดร.ปรีศนีย์ ณ. ศิริ

อีเมล: pratsanee.nak@mfu.ac.th

สำนักวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยฐานทรัพยากรด้านสินทรัพย์ที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจส่งเสริมสุขภาพ โดยประยุกต์ใช้แนวคิดมุมมองฐานทรัพยากร (Resource-Based View: RBV) และใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างคือผู้ประกอบการธุรกิจส่งเสริมสุขภาพ เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามและวิเคราะห์ข้อมูลตามกระบวนการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น (Analytic Hierarchy Process: AHP) เพื่อกำหนดค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยสินทรัพย์ ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญสูงสุด ( $W = 0.350$ ) รองลงมาคือด้านการเงิน ( $W = 0.286$ ) ด้านกายภาพ ( $W = 0.257$ ) และด้านเทคโนโลยี ( $W = 0.107$ ) ตามลำดับ ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของการเปรียบเทียบเป็นคู่มิค่า  $CI = 0.0136$  และ  $CR = 0.0151$  ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ยอมรับได้ แสดงให้เห็นว่าการตัดสินใจของผู้ตอบมีความสอดคล้องและผลการจัดลำดับมีความน่าเชื่อถือ ข้อค้นพบชี้ว่าธุรกิจส่งเสริมสุขภาพควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาและรักษาทรัพยากรมนุษย์ควบคู่กับการบริหารการเงิน เพื่อสนับสนุนการลงทุนเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งพัฒนาทรัพยากรกายภาพและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ

**คำสำคัญ:** ปัจจัยฐานทรัพยากร, ความได้เปรียบทางการแข่งขัน, ธุรกิจส่งเสริมสุขภาพ, สินทรัพย์, กระบวนการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น

## Abstract

This study aims to prioritize asset-based resource factors that contribute to competitive advantage in wellness businesses, grounded in the Resource-Based View (RBV). A quantitative approach was employed. The sample comprised wellness business entrepreneurs. Data were collected using an AHP-based questionnaire and analyzed through the Analytic Hierarchy Process (AHP) to compute the relative weights of asset factors. The results reveal that Human Resource is the most influential factor ( $W = 0.350$ ), followed by Financial ( $W = 0.286$ ), Physical ( $W = 0.257$ ), and Technology ( $W = 0.107$ ). Consistency evaluation indicates acceptable reliability ( $CI = 0.0136$ ;  $CR = 0.0151$ ), suggesting coherent pairwise judgments and credible prioritization outcomes. The findings highlight the strategic importance of investing in and retaining human resources, supported by effective financial management to enable strategic investments. Additionally, wellness businesses should enhance physical resources aligned with their identity and apply technology primarily to support service delivery and information management without diminishing the value of human-centered service.

**Keywords:** Resource-Based View, Competitive Advantage, Wellness Businesses, Assets, Analytic Hierarchy Process (AHP)

## บทนำ (Introduction)

ธุรกิจส่งเสริมสุขภาพเติบโตอย่างต่อเนื่อง มีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจและคุณภาพชีวิตของผู้บริโภค (Global Wellness Institute, 2025) จากกระแสการดูแลสุขภาพองค์รวมที่เพิ่มขึ้น ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร โดยเฉพาะสังคมผู้สูงอายุที่เพิ่มสูงถึงร้อยละ 20.3 ของประชากรทั้งหมด (Pione et al., 2025; กรมการปกครอง, 2568) อย่างไรก็ตาม การขยายตัวดังกล่าวทำให้การแข่งขันในอุตสาหกรรมรุนแรงขึ้น ผู้ประกอบการจึงเผชิญความท้าทายในการสร้างความแตกต่างและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน สถานการณ์นี้สะท้อนความจำเป็นในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจส่งเสริมสุขภาพเหนือกว่าคู่แข่งอย่างเป็นระบบ

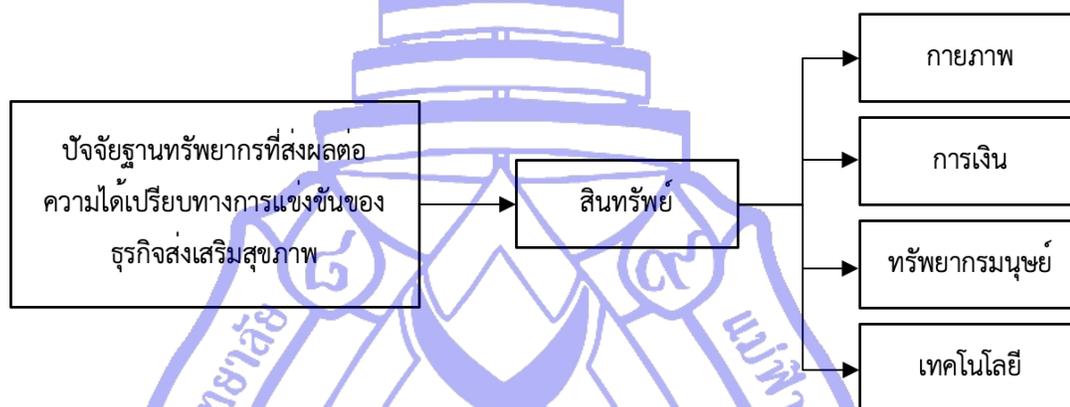
แม้ปัจจัยภายนอก เช่น แนวโน้มตลาด เทคโนโลยี หรือพฤติกรรมผู้บริโภค จะส่งผลต่อการแข่งขัน แต่แนวคิดมุมมองฐานทรัพยากร (Resource-Based View: RBV) เสนอว่าความได้เปรียบที่ยั่งยืน

เกิดจากทรัพยากรและสินทรัพย์ภายในองค์กรที่มีคุณค่า หายาก และยากต่อการเลียนแบบ โดยเฉพาะทรัพยากรเชิงความสามารถที่สะสมได้จากการเรียนรู้และประสบการณ์ขององค์กร (Barney, 1991) ในบริบทธุรกิจส่งเสริมสุขภาพซึ่งพึ่งพาทักษะบุคลากร ความรู้ ประสบการณ์บริการ และภาพลักษณ์องค์กรอย่างมาก การพิจารณาบทบาทของสินทรัพย์ทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้จึงมีความสำคัญต่อการอธิบายความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ (Gerhart & Feng, 2021)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่าแนวคิดปัจจัยฐานทรัพยากร (RBV) ได้รับการประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวางในการอธิบายความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้วิจัยได้ทำการสืบค้นโดยจัดกลุ่มตามประเภทของสินทรัพย์ ได้แก่ (1) ทรัพยากรมนุษย์ (2) การเงิน (3) กายภาพ และ (4) เทคโนโลยี ทั้งนี้ งานวิจัยจำนวนมากชี้ว่าสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์และความรู้เชิงองค์กร เช่น ความสามารถในการให้บริการ ชื่อเสียงขององค์กร และองค์ความรู้เฉพาะทาง มักเป็นแหล่งสร้างความแตกต่างที่คู่แข่งเลียนแบบได้ยากเมื่อเทียบกับสินทรัพย์ที่จับต้องได้ (Kero & Bogale, 2023; Gerhart & Feng, 2021) สอดคล้องกับงานวิจัยของ เอลวิส โคตรชมภู และ จุฬาพรธรรณธ์ ธนะแพทย์ (2565) ที่กล่าวถึงบทบาทของทุนมนุษย์ต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มและยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยเฉพาะธุรกิจบริการที่พึ่งพาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของบุคลากรเป็นหลัก ขณะที่งานวิจัยด้านการเงิน และ กายภาพ มักถูกกล่าวถึงว่าปัจจัยดังกล่าวมีบทบาทในฐานะทรัพยากรเอื้อที่สนับสนุนการลงทุน การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และการยกระดับประสบการณ์บริการ ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพการให้บริการ แต่ความยั่งยืนของความสามารถได้เปรียบยังขึ้นกับความสามารถขององค์กรในการผสมและใช้ทรัพยากรให้เกิดคุณค่าเหนือคู่แข่ง (ภูบดีนทร์ อุ่นดำรงการ และคณะ, 2564) สำหรับงานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยด้านเทคโนโลยี แม้จะถูกยอมรับว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัวของการดำเนินงานในหลายอุตสาหกรรม แต่เมื่อพิจารณาบริการสุขภาพและธุรกิจสปาเพื่อสุขภาพ งานวิจัยกล่าวว่าความสำเร็จของธุรกิจยังสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับปัจจัยภายในด้านการบริหารจัดการ ศักยภาพของบุคลากร และความสามารถขององค์กรซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดฐานทรัพยากร (ศรีณัยธร โสจิพลากุล, 2566)

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยจำนวนหนึ่งยังมุ่งเน้นตัวแปรด้านการตลาดหรือคุณภาพบริการมากกว่าการอธิบายสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ตามกรอบ RBV ในบริบทธุรกิจส่งเสริมสุขภาพ ทำให้ยังขาดหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับสินทรัพย์ประเภทใดที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันมากกว่า (พรพิมล ไชยสนธิ และคณะ, 2568) เมื่อพิจารณาจากข้อค้นพบของงานวิจัยที่ให้ความสำคัญกับสินทรัพย์ภายในองค์กรในฐานะแหล่งที่มาของความสามารถได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่ยังไม่สามารถสรุปลำดับ

ความสำคัญของสินทรัพย์แต่ละประเภทได้อย่างเป็นระบบ ช่องว่างดังกล่าวจึงนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดวิจัยของการศึกษานี้ โดยกำหนดปัจจัยด้านสินทรัพย์ (Asset) เป็นปัจจัยฐานทรัพยากรหลักภายใต้กรอบ RBV และจำแนกเป็น 4 มิติ ได้แก่ การเงิน ทรัพยากรมนุษย์ กายภาพ และเทคโนโลยี เพื่อใช้ประเมินและจัดลำดับน้ำหนักความสำคัญของสินทรัพย์ที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ ส่งเสริมสุขภาพอย่างชัดเจนและตรวจสอบได้เชิงประจักษ์ วัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาปัจจัยฐานทรัพยากรที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจส่งเสริมสุขภาพจากมุมมองเชิงสินทรัพย์ เพื่อเติมเต็มช่องว่างองค์ความรู้และสนับสนุนข้อเสนอเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมนี้ โดยงานวิจัยดังกล่าวมีกรอบแนวคิดทางการวิจัยดังนี้



**ภาพที่ 1** กรอบแนวคิดงานวิจัยปัจจัยฐานทรัพยากรที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจส่งเสริมสุขภาพ: มุมมองเชิงสินทรัพย์

### ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology)

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยฐานทรัพยากรที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจส่งเสริมสุขภาพภายใต้มุมมองเชิงสินทรัพย์ โดยใช้เทคนิคกระบวนการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น (Analytic Hierarchy Process: AHP) เป็นการตัดสินใจเชิงพหุเกณฑ์ (multi-criteria decision making) เพื่อประเมินน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยและเกณฑ์ย่อยอย่างเป็นระบบ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยคือผู้ประกอบการธุรกิจส่งเสริมสุขภาพในพื้นที่จังหวัดเชียงราย เชียงใหม่ และพะเยา โดยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) และแบบเจาะจง (Purposive Sampling) กำหนดคุณสมบัติผู้ให้ข้อมูลให้เป็นผู้มีบทบาทใน

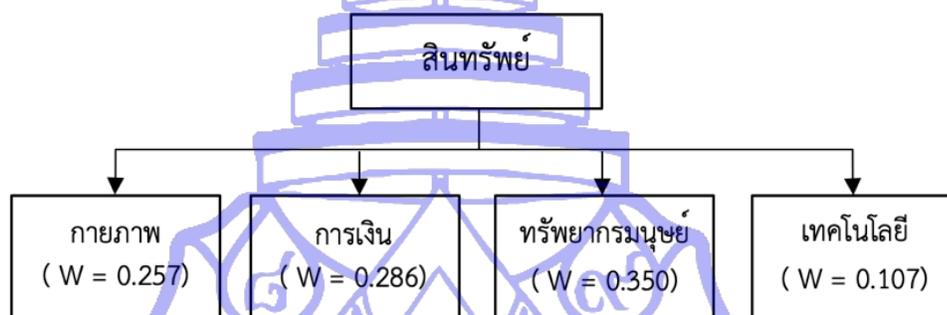
การบริหารหรือกำหนดกลยุทธ์ของกิจการ (เจ้าของกิจการ และผู้จัดการ) จำนวน 25 ท่าน โดยทุกท่านต้องมีประสบการณ์การทำงานในธุรกิจส่งเสริมสุขภาพมาไม่ต่ำกว่า 6 ปี เพื่อให้การตัดสินใจเชิงเปรียบเทียบตามเทคนิค AHP มีความน่าเชื่อถือและสะท้อนมุมมองเชิงกลยุทธ์ขององค์กรอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างและประสบการณ์การทำงานในธุรกิจส่งเสริมสุขภาพ พิจารณาจากลักษณะของการวิเคราะห์ AHP ซึ่งให้ความสำคัญกับคุณภาพของผู้ให้ข้อมูล และความเชี่ยวชาญในการประเมินความสำคัญของปัจจัยมากกว่าขนาดตัวอย่างเชิงสถิติ เนื่องจากข้อมูลที่ต้องการต้องอาศัยความเข้าใจในบริบทธุรกิจและการตัดสินใจเชิงบริหาร อีกทั้งจำนวนดังกล่าวช่วยให้สามารถรวบรวมข้อมูลเชิงลึกจากผู้ประกอบการในหลายพื้นที่เป้าหมายได้ภายใต้ข้อจำกัดด้านเวลาและการเข้าถึงกลุ่มผู้บริหาร อย่างไรก็ตาม การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงมีข้อจำกัดสำคัญ คือผลการวิจัยอาจมีอคติจากการคัดเลือก (selection bias) เพื่อลดความเสี่ยงของข้อจำกัดดังกล่าว ผู้วิจัยจึงกำหนดเกณฑ์คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลอย่างชัดเจนและครอบคลุมประเภทธุรกิจ

เครื่องมือวิจัยคือแบบสอบถาม AHP ที่พัฒนาจากการทบทวนวรรณกรรมตามกรอบ Resource-Based View ในมุมมองด้านสินทรัพย์ โดยโครงสร้างแบบสอบถามประกอบด้วยข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และแบบประเมินการเปรียบเทียบเป็นคู่ (pairwise comparison) ของปัจจัยฐานทรัพยากรด้านสินทรัพย์ ได้แก่ กายภาพ, การเงิน, ทรัพยากรมนุษย์ และ เทคโนโลยี โดยให้ผู้ตอบให้คะแนนความสำคัญโดยใช้มาตราส่วน 1-9 ตามแนวทางของ Saaty เพื่อสะท้อนระดับความสำคัญสัมพัทธ์ระหว่างปัจจัยคู่เปรียบเทียบ จากนั้นดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยด้วยแบบสอบถามออฟไลน์ (offline questionnaire) โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่พัฒนาตามโครงสร้างของกระบวนการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น (AHP) ในรูปแบบเอกสารไปแจกแก่ผู้ประกอบการธุรกิจส่งเสริมสุขภาพในพื้นที่ และเก็บข้อมูลแบบเผชิญหน้า ณ สถานที่ประกอบการ

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้เทคนิค AHP โดยเริ่มจากการสร้างโครงสร้างลำดับชั้นของการตัดสินใจ (เป้าหมายและหลักเกณฑ์) จากนั้นคำนวณค่าน้ำหนักความสำคัญ (priority weights) ของแต่ละปัจจัยจากเมทริกซ์การเปรียบเทียบเป็นคู่ และตรวจสอบความสอดคล้องของการตัดสินใจด้วยดัชนีความสอดคล้อง (Consistency Index: CI) และอัตราส่วนความสอดคล้อง (Consistency Ratio: CR) โดยกำหนดเกณฑ์ยอมรับที่  $CR \leq 0.10$  หากค่า CR สูงกว่าเกณฑ์ จะดำเนินการตรวจสอบและขอให้ผู้ตอบทบทวนการให้คะแนนเพื่อเพิ่มความสอดคล้องของข้อมูล สุดท้ายรายงานผลเป็นลำดับความสำคัญของปัจจัยฐานทรัพยากรและน้ำหนักสัมพัทธ์ เพื่อใช้ในการอภิปรายผลและนำเสนอข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจส่งเสริมสุขภาพต่อไป

## ผลวิจัย (Results)

จากการเก็บข้อมูลงานวิจัยจากผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งมีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนด โดยเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ทำงานอยู่ในธุรกิจส่งเสริมสุขภาพไม่ต่ำกว่า 6 ปีจำนวน 25 คน ประกอบด้วยเจ้าของกิจการ 23 คน และผู้จัดการ 2 คน ประสบการณ์การทำงานมากที่สุด 19 ปี จำนวน 1 คนและประสบการณ์การทำงานน้อยที่สุด 6 ปี จำนวน 4 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยกระบวนการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น (Analytic Hierarchy Process: AHP) มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดลำดับความสำคัญของสินทรัพย์ที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจส่งเสริมสุขภาพ



**ภาพที่ 2** ค่าน้ำหนักของปัจจัยฐานทรัพยากรเชิงสินทรัพย์แต่ละปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจส่งเสริมสุขภาพ

จากภาพที่ 2 ข้างต้นแสดงให้เห็นถึงค่าน้ำหนัก (weight: W) ที่ได้จากการวิเคราะห์และคำนวณด้วย AHP ในแต่ละปัจจัยฐานทรัพยากรเชิงสินทรัพย์ พบว่าปัจจัยแต่ละด้านมีระดับความสำคัญแตกต่างกันอย่างชัดเจนสะท้อนมุมมองเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการตอบทบทวนของทรัพยากรภายในองค์กร

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) มีค่าน้ำหนักสูงที่สุดเท่ากับ 0.350 รองลงมาคือ ปัจจัยด้านการเงิน (Financial) ซึ่งมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.286 ในลำดับถัดมาปัจจัยด้านกายภาพ (Physical) มีค่าน้ำหนักใกล้เคียงกับการเงินคือ 0.257 ขณะที่ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology) มีค่าน้ำหนักต่ำที่สุด โดยมีค่าเท่ากับ 0.107

นอกจากนี้ การตรวจสอบความสอดคล้องของการตัดสินใจในการเปรียบเทียบเป็นคู่พบว่าเป็นแบบจำลองมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (Consistency Index: CI) เท่ากับ 0.0136 และอัตราส่วนความสอดคล้อง (Consistency Ratio: CR) เท่ากับ 0.0151 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ( $CR \leq 0.10$ ) แสดงให้เห็นว่าการให้คะแนนของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องและน่าเชื่อถือ ผลการวิเคราะห์

ดังกล่าวสามารถใช้เป็นฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ในการอธิบายลำดับความสำคัญของปัจจัยฐานทรัพยากร และนำไปใช้ในการอภิปรายผลและเสนอแนวทางเชิงกลยุทธ์สำหรับการพัฒนาความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจส่งเสริมสุขภาพต่อไป

### อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ (Discussion and Suggestions)

ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญสูงสุดต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจส่งเสริมสุขภาพ รองลงมาคือปัจจัยด้านการเงิน ปัจจัยด้านกายภาพ และปัจจัยด้านเทคโนโลยี ตามลำดับ ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดมุมมองฐานทรัพยากร (Resource-Based View: RBV) ของ Barney (1991) ซึ่งอธิบายว่าทรัพยากรภายในที่มีคุณค่า หายาก และยากต่อการเลียนแบบ โดยเฉพาะทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร เป็นแหล่งที่มาสำคัญของความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน และ Weresa (2014) ที่ระบุว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขัน ในบริบทธุรกิจส่งเสริมสุขภาพที่การให้บริการอาศัยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและลูกค้าเป็นหลัก บทบาทของทรัพยากรมนุษย์จึงมีความโดดเด่นมากกว่าปัจจัยด้านอื่น

ปัจจัยด้านการเงินมีความสำคัญในลำดับถัดมา สะท้อนถึงความจำเป็นของความมั่นคงทางการเงินและศักยภาพในการลงทุนเพื่อพัฒนาคุณภาพบริการและขยายขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Yertas et al. (2024) ที่กล่าวว่าปัจจัยด้านการเงินมีผลเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยทรัพยากรทางการเงินที่เพียงพอสนับสนุนกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน ทำให้ธุรกิจโดยเฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (MSMEs) สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมทางการตลาดที่มีการแข่งขันสูง

ขณะที่ปัจจัยด้านกายภาพมีความสำคัญในระดับปานกลาง และมีค่าน้ำหนักน้อยกว่าการเงินเพียงเล็กน้อยเท่านั้น โดยการจัดการสินทรัพย์ทางกายภาพถือว่าเป็นทรัพยากรสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน เนื่องจากช่วยให้องค์กรสามารถสร้างและรักษามูลค่าได้ผ่านการยืดอายุการใช้งานของสินทรัพย์ (Sandu et al., 2022) แสดงให้เห็นว่าโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกยังคงมีบทบาทต่อการสร้างคุณค่าและประสบการณ์แก่ลูกค้า แต่ไม่เพียงพอที่จะสร้างความได้เปรียบอย่างยั่งยืนหากขาดทรัพยากรด้านอื่นสนับสนุน

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีมีค่าน้ำหนักต่ำที่สุดซึ่งอาจสะท้อนลักษณะเฉพาะของธุรกิจส่งเสริมสุขภาพที่ยังพึ่งพาการให้บริการเชิงมนุษย์มากกว่าเทคโนโลยีขั้นสูง ข้อค้นพบนี้แตกต่างจากงานวิจัยในอุตสาหกรรมบริการบางประเภท อาทิเช่น งานวิจัยของ Bharadwaj (2000) ซึ่งกล่าวว่า เทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

ในรูปแบบของความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มีบทบาทสำคัญในการบรรลุและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับธุรกิจ ความแตกต่างดังกล่าวอาจเกิดจากการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในธุรกิจ ส่งเสริมสุขภาพจำนวนไม่น้อยยังมีลักษณะมุ่งเน้นการสนับสนุนการดำเนินงานและกระบวนการสนับสนุน (เช่น งานบริหารจัดการ งานธุรการ การตลาด/CRM และการจอง) มากกว่าการเป็นแหล่งสร้างคุณค่าเชิงกลยุทธ์โดยตรง (Global Wellness Summit & Horwath HTL Health & Wellness, 2020; Mauro et al., 2024; กุลยา อุพงษ์ และคณะ, 2564)

จากผลการอภิปรายข้างต้น ผู้ประกอบการธุรกิจส่งเสริมสุขภาพควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาและรักษาทรัพยากรมนุษย์เป็นลำดับแรก เช่น การพัฒนาทักษะเฉพาะทาง การสร้างแรงจูงใจ และการรักษาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ ควบคู่กับการบริหารจัดการทรัพยากรทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนการลงทุนเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้ ควรพัฒนาและปรับปรุงทรัพยากรด้านกายภาพให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของธุรกิจ และนำเทคโนโลยีมาใช้ในลักษณะสนับสนุนการบริการและการจัดการข้อมูลเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพ แม้ว่างานวิจัยนี้สามารถจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยด้านสินทรัพย์ได้อย่างชัดเจนแต่ยังไม่สามารถอธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างปัจจัยฐานทรัพยากรกับผลการดำเนินงานขององค์กรได้โดยตรง สำหรับการวิจัยในอนาคตควรขยายกรอบการศึกษาโดยผสมวิธีการวิจัยเชิงปริมาณอื่น เช่น การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง หรือการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่ออธิบายกลไกการสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันในเชิงลึกยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ควรขยายกลุ่มตัวอย่างไปยังประเภทธุรกิจส่งเสริมสุขภาพที่หลากหลายเพื่อเพิ่มความสามารถในการอ้างอิงทั่วไปของผลการวิจัย

### รายการอ้างอิง

- กรมการปกครอง. (2568). สถิติประชากรทางการทะเบียนราษฎร ณ วันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2568. กระทรวงมหาดไทย. <https://www.dopa.go.th/news/cate1/view10445>
- กุลยา อุพงษ์, สรณ โภชนจันทร์ และภูษณิศ เตชเด็ก (2564). อิทธิพลของการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ทางสื่อสังคมต่อผลประโยชน์ทางการเงินขององค์กร: หลักฐานเชิงประจักษ์ธุรกิจสปาในประเทศไทย. *วารสารบริหารธุรกิจ นิด้า*, (28), 51–72. <https://so10.tci-thaijo.org/index.php/NIDABJ/article/view/50>
- พรพิมล ไชยสนิท, ศรุตนันท์ โสภณิก และปณิตา ราชแพทยาคม (2568). การพัฒนาศักยภาพธุรกิจด้วยนวัตกรรม: กรณีศึกษาเดย์สปาในประเทศไทย. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 45(3), 110–133. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/utccjournalhs/article/view/286193>

- ภูบดีรินทร์ อุ๋นดำรงค์การ, ธีฎปวีณ์ รัตนพงค์พร ,สมบัติ อำรงสินถาวร และอัมพล ชูสนุก (2564). ความได้เปรียบในการแข่งขัน และผลการดำเนินงานขององค์การ: มุมมองของทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร. *วารสารลวะศรี*, 5(2), 119–134. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/lawasrijo/article/view/255108>
- ศรัณย์ธร โศจิพลากุล (2566). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจสปาเพื่อสุขภาพในประเทศไทย. *Journal of Management Science Nakhon Pathom Rajabhat University*, 10(1). 1-13. [https://doi.nrct.go.th/admin/doc/doc\\_639432.pdf](https://doi.nrct.go.th/admin/doc/doc_639432.pdf)
- เอลวิส โคตรชมภู และ จุฬาทรรณภรณ์ ธนะแพทย์ (2565). การบริหารทุนมนุษย์ในยุคศตวรรษที่ 21. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, 7(1). 1017-1028. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/mcjou/article/view/255509>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177%2F014920639101700108>
- Bharadwaj, A. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation. *Management Information Systems Quarterly*, 24(1), 169–196. <https://doi.org/10.2307/3250983>
- Gerhart, B., & Feng, J. (2021). The Resource-Based View of the Firm, Human Resources, and Human Capital: Progress and Prospects. *Journal of Management*, 47(7), 1796-1819. <https://doi.org/10.1177/0149206320978799>
- Global Wellness Summit & Horwath HTL Health & Wellness. (2020). Spa profitability handbook. Global Wellness Summit. [https://www.globalwellnesssummit.com/wp-content/uploads/2020/02/INDUSTRY\\_REPORT\\_SPA-PROFITABILITY.pdf](https://www.globalwellnesssummit.com/wp-content/uploads/2020/02/INDUSTRY_REPORT_SPA-PROFITABILITY.pdf)
- Global Wellness Institute. (2025). Global wellness economy monitor 2025. Global Wellness Institute. [https://globalwellnessinstitute.org/wp-content/uploads/2025/11/2025-GWI-WE-Monitor\\_DIGITAL-FINAL.pdf](https://globalwellnessinstitute.org/wp-content/uploads/2025/11/2025-GWI-WE-Monitor_DIGITAL-FINAL.pdf)
- Kero, C. A., & Bogale, A. T. (2023). A systematic review of resource-based view and dynamic capabilities of firms and future research avenues. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 18(10), 3137–3154. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.181016>

- Mauro, M., Noto, G., Prenestini, A., & Sarto, F. (2024). Digital transformation in healthcare: Assessing the role of digital technologies for managerial support processes. *Technological Forecasting and Social Change*, 209, 123781. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123781>
- Pione, A., Medalsy, J., Weaver, K., Callaghan, S., & Rickert, S. (2025, May 29). *The \$2 trillion global wellness market gets a millennial and Gen Z glow-up*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/future-of-wellness-trends>
- Sandu, G., Varganova, O., & Samii, B. (2022). Managing physical assets: a systematic review and a sustainable perspective. *International Journal of Production Research*, 61(19), 6652–6674. <https://doi.org/10.1080/00207543.2022.2126019>
- Weresa, M. A. (2014). Innovation, human capital and trade competitiveness: How are they connected and why do they matter? Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-02072-3>
- Yertas, M., Ansar, A., Gunawan, G., & Kurniawaty, K. (2024). The Role of Competitive Advantage as a Mediator of the Influence of Financial Aspects, Human Capital, and Innovation Capability on the Business Performance of SMEs (Empirical Study of SMEs in Manokwari Regency). *Devotion*, 5(1), 140–155. <https://doi.org/10.59188/devotion.v5i1.686>