

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาองค์ประกอบความสำเร็จของการจัดการสนามกอล์ฟเอกชนในประเทศไทย และเสนอแนะแนวทางที่นำไปสู่ความสำเร็จของการจัดการสนามกอล์ฟเอกชนในประเทศไทย โดยเป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) มีการดำเนินงานวิจัยสามารถแบ่งได้เป็น 3 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ (1) การสัมภาษณ์เชิงลึกและการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีเพื่อกำหนดกรอบแนวคิด โดยทำการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 12 ท่าน ก่อนที่จะทำการทบทวนแนวคิดและทฤษฎี เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎีในการสร้างเครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณ โดยได้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติเป็นผู้บริหารระดับสูงของประเทศ ที่มีส่วนร่วมการกำหนดนโยบายของภาครัฐในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ด้วยรูปแบบและยุทธศาสตร์ที่หลากหลาย หรือเป็นนักลงทุนหรือเจ้าของในธุรกิจสนามกอล์ฟของประเทศไทย ที่มีการลงทุนก่อสร้างสนามและบริหารสนามกอล์ฟไม่น้อยกว่า 1 สนาม ทั้งที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ หรือเป็นผู้บริหารระดับสูงของสนามกอล์ฟ ที่มีตำแหน่งสูงกว่า เทียบเท่าหรือไม่น้อยกว่าตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป และจะต้องมีประสบการณ์ในการบริหารงานมาไม่น้อยกว่า 5 ปี (2) การวิเคราะห์องค์ประกอบแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการสนามกอล์ฟ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาสนทนากลุ่มเพื่อสกัดตัวแปรที่เหมาะสมมาใช้ตามคำแนะนำ และผลการวิเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน โดยมีคุณสมบัติเป็นตัวแทนจากภาคส่วนต่างๆ จำนวน 3 ส่วน ที่ประกอบไปด้วยตัวแทนจากสมาคมที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมกอล์ฟของประเทศไทย ตัวแทนจากผู้บริหารสนามกอล์ฟในประเทศไทย ตัวแทนจากนักกอล์ฟของประเทศไทย หรือผู้ที่เป็นตัวแทนจากสมาคมที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมกอล์ฟของประเทศไทย จะต้องมิตำแหน่งบริหารในสมาคม ไม่น้อยกว่าตำแหน่งกรรมการบริหารสมาคมหรือผู้ที่เป็นตัวแทนของสนามกอล์ฟในประเทศไทย ควรจะเป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์บริหารสนามกอล์ฟมาไม่น้อยกว่า 5 ปี และจะต้องเป็นสนามที่เคยผ่านการจัดการแข่งขันกอล์ฟในระดับนานาชาติมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ครั้ง หรือผู้ที่เป็นตัวแทนนักกอล์ฟของประเทศไทย ควรจะต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการเล่นกอล์ฟไม่น้อยกว่า 5 ปี และผ่านการเล่นกอล์ฟในสนามต่างๆ ทั้ง 6 ภูมิภาคของประเทศไทยมาแล้วไม่น้อยกว่า 24 สนาม ก่อนที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นลูกค้ำและผู้บริหารสนามกอล์ฟ จำนวน 463 ตัวอย่าง ซึ่งมีขนาดกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในระดับที่ดีและเหมาะสม สอดคล้องกับการศึกษาของ Widaman et al., (1999) ได้ทำการวิเคราะห์และศึกษาจนค้นพบว่า ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ดีที่สุดที่จะให้ค่า Ratio เหมาะสมที่สุด คือ ขนาด 400 ตัวอย่างขึ้นไป และนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบรวมทั้งการวิเคราะห์หาองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรร่วม โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ด้วยเทคนิค

Principal Component Axis และทำการหมุนแกนด้วยวิธี Varimax จำนวน 25 รอบ เพื่อให้ได้การจัดกลุ่มองค์ประกอบที่เหมาะสมที่สุด ก่อนที่จะพิจารณาเลือกองค์ประกอบจากการพิจารณาค่า Eigenvalues ที่มากกว่า 1 และพิจารณากราฟ Scree Plot โดยพิจารณาการลดลงอย่างรวดเร็วของกราฟ ทั้งนี้ก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบจะทำการพิจารณาความเหมาะสมของข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ โดยใช้ค่า KMO ซึ่งต้องมากกว่า 0.5 และค่า Bartlett's test ที่น้อยกว่า 0.05

(3) การสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม เพื่อกำหนดแนวทางการจัดการความสำเร็จของการจัดการสนามกอล์ฟเอกชนในประเทศไทย เป็นขั้นตอนที่ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 8 คน โดยมีคุณสมบัติเป็นผู้บริหารสนามกอล์ฟเอกชนในประเทศไทยในตำแหน่งไม่ต่ำกว่า ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ และมีประสบการณ์ในการบริหารงานมาอย่างน้อยไม่ต่ำกว่า 5 ปี หรือเป็นผู้บริหารสนามกอล์ฟที่เคยผ่านการจัดการแข่งขันกอล์ฟในระดับนานาชาติ หรือระดับทัวร์นาเมนต์ของเอเชียนทัวร์ (Asian Tour) ไม่น้อยกว่า 1 ครั้ง หรือเป็นผู้บริหารสนามกอล์ฟตัวแทนของภูมิภาคต่างๆ ทั่วประเทศไทย เพื่อระบุแนวคิดที่เหมาะสมต่อการกำหนดแนวทางการจัดการความสำเร็จของสนามกอล์ฟ และดำเนินการยกร่างโดยผู้เชี่ยวชาญ ด้วยการกระบวนกรสนทนากลุ่มกับผู้เชี่ยวชาญ 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารที่กำกับดูแล โยบายระดับประเทศ กลุ่มนักวิชาการผู้ชำนาญการวิชาชีพ กลุ่มผู้บริหารและนักกอล์ฟ จำนวน 15 คน ที่มีคุณสมบัติเป็นตัวแทนจากกลุ่มผู้บริหารระดับนโยบาย เพื่อการขับเคลื่อนกีฬาและเศรษฐกิจของประเทศ จะต้องเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์กีฬาหรือการท่องเที่ยว หรือเศรษฐกิจของประเทศ จะต้องมีตำแหน่งในองค์กร ไม่น้อยกว่าตำแหน่งผู้อำนวยการ หรือสูงกว่าผู้ที่จะเป็นตัวแทนด้านวิชาการและผู้ชำนาญการ โดยในด้านวิชาการจะต้องเป็นผู้ที่มีตำแหน่งทางวิชาการไม่น้อยกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ มีความเข้าใจด้านการจัดการและกีฬา กอล์ฟตัวแทนในด้านผู้ชำนาญการ จะต้องเป็นผู้ที่มีความชำนาญด้านธุรกิจกอล์ฟ มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในอุตสาหกรรมกอล์ฟของประเทศไทยไม่น้อยกว่า 10 ปี ผู้ที่จะเป็นตัวแทนของผู้บริหารสนามกอล์ฟจะต้องเป็นผู้บริหารภายในสนามกอล์ฟ ตำแหน่งไม่น้อยกว่าผู้จัดการฝ่าย มีประสบการณ์ในการบริหารสนามกอล์ฟมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี ผู้ที่จะเป็นตัวแทนของนักกอล์ฟจะต้องเป็นนักกอล์ฟอาชีพหรือสมัครเล่น ที่ผ่านการออกรอบในสนามต่างๆ ของประเทศไทยและต่างประเทศ ไม่น้อยกว่า 20 สนาม มีประสบการณ์ในการออกรอบไม่น้อยกว่า 10 ปี และกำหนดเป็นแนวทางการจัดการความสำเร็จของสนามกอล์ฟเอกชนในประเทศไทย

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยทำการสรุปผลการวิจัย จากขั้นตอนการวิจัย 3 ขั้นตอน ได้แก่

- การสัมภาษณ์เชิงลึกและการทบทวนแนวคิดทฤษฎี เพื่อกำหนดกรอบแนวคิด
- การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบความสำเร็จของการจัดการสนามกอล์ฟเอกชนในประเทศไทย

- การสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม เพื่อกำหนดแนวทางความสำเร็จของการจัดการสนามกอล์ฟเอกชนในประเทศไทย

โดยสามารถแสดงผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

5.1.1 การสัมภาษณ์เชิงลึกและการทบทวนแนวคิดทฤษฎีเพื่อกำหนดกรอบแนวคิด

ผลการศึกษา พบว่า การจัดการมีผลต่อความสำเร็จของการจัดการสนามกอล์ฟ โดยองค์ประกอบที่อยู่ในด้านการจัดการ ประกอบไปด้วย กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ ทักษะ บุคลากร สไตล์ ค่านิยมร่วม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎี 7's of McKinsey เมื่อพิจารณาถึงด้านการจัดการสนามกอล์ฟ ประกอบไปด้วย สถานที่ตั้ง การก่อสร้างและออกแบบ การบำรุงรักษาสนามกอล์ฟและการบริหารการเงิน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Hsu (2013), Heravi & Ilbeigi (2012) และ Dawson & Belle (2013) เป็นต้น นอกจากนี้มีปัจจัยภายนอกที่เข้ามากระทบต่อความสำเร็จของการจัดการสนามกอล์ฟ ได้แก่ กฎหมาย การเมือง เศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรมและเทคโนโลยี ซึ่งสนามกอล์ฟในต่างประเทศได้คำนึงและพิจารณาประเด็นดังกล่าว เช่น England Golf (2014), Aberdour Golf Club(2014), Nottingham Golf Club (2014), Douglas Park Golf Club (2013) และ Dunning Golf Club (2014) เป็นต้น นอกจากนี้ยัง พบว่า สนามกอล์ฟส่วนใหญ่วัดประเมินความสำเร็จด้วยข้อมูลทางการเงิน ได้แก่ กำไรสุทธิ การเติบโตของยอดขาย และผลตอบแทนจากการลงทุน สอดคล้องกับ Powell & Eddleston (2013), Peterson (2013) และ Schoenfeld (2014) เป็นต้น เมื่อทำการสัมภาษณ์เชิงลึกสามารถสรุปได้ ปัจจัยที่ทำให้การจัดการสนามกอล์ฟไปสู่ความสำเร็จ ประกอบไปด้วย ที่ตั้ง (Location) การออกแบบและก่อสร้าง (Design & Construction) การบำรุงรักษา (Maintenance) การบริหารงาน (Management) และการเงิน (Financial) นอกจากนี้ภาครัฐต้องให้การสนับสนุนด้านนโยบาย และผลักดันอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวอย่างจริงจัง ผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลในตอนต้นที่ 1 ทำให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการสร้างตัวแปรย่อยที่จะนำมาใช้ในการสร้างแบบสอบถามเชิงปริมาณ เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบ (Factor Analysis) ต่อไป

5.1.2 การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบความสำเร็จของการจัดการสนามกอล์ฟเอกชนในประเทศไทย

1) การวิเคราะห์เพื่อคัดเลือกตัวแปร

ผู้วิจัยได้ทำการสร้างตัวแปรย่อยจากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎี ทำให้สามารถกำหนดองค์ประกอบได้ 34 องค์ประกอบ 285 ตัวแปรย่อย และจากการวิเคราะห์เพื่อคัดเลือกตัวแปร

จากผู้เชี่ยวชาญได้ทำการสกัดตัวแปรย่อยเหลือ 248 ตัวแปรย่อย โดยแบ่งเป็นกลุ่มคำถามสำหรับผู้บริหารและลูกค้า ทั้งนี้แต่ละกลุ่มสามารถแบ่งได้เป็น 4 องค์ประกอบหลัก ที่ประกอบไปด้วยตัวแปรย่อยที่จะต้องนำไปจัดกลุ่มในการวิเคราะห์องค์ประกอบในลำดับต่อไป

2) มุมมองของลูกค้าข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

จากผลการวิจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ 46-55 ปี ระดับการศึกษาอยู่ที่ระดับปริญญาโท มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ที่ 65,001 บาทขึ้นไป มีประสบการณ์การเล่นกอล์ฟอยู่ที่ 1-5 ปี

ด้านพฤติกรรมมีความถี่ในการออกรอบกอล์ฟในรอบระยะเวลา 1 ปีที่ผ่านมาอยู่ที่ 21-30 ครั้ง ส่วนใหญ่ไม่เคยเข้าร่วมอบรมเกี่ยวกับกีฬากอล์ฟมาก่อน ขณะที่คนที่เคยเข้าร่วมอบรมส่วนใหญ่มีประสบการณ์การเข้าร่วมอบรมอยู่ที่ 1-5 ครั้ง โดยประมาณ สื่อที่เปิดรับข้อมูลข่าวสารสูงสุดได้แก่ โทรทัศน์ ส่วนใหญ่มีประสบการณ์เล่นกอล์ฟในต่างประเทศ จำนวนครั้งโดยประมาณอยู่ที่ 1-5 ครั้ง กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ที่เคยเล่นกอล์ฟในภาคเหนือจะมีประสบการณ์อยู่ที่จังหวัดเชียงใหม่ ภาคกลางอยู่ที่จังหวัดกรุงเทพฯ ภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ที่จังหวัดขอนแก่น ภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ที่จังหวัดชลบุรี ภาคตะวันตกอยู่ที่จังหวัดกาญจนบุรี และภาคใต้อยู่ที่จังหวัดภูเก็ต โดยทั้งหมดมีจำนวนครั้งในการเล่นเฉลี่ยอยู่ที่ 1-10 ครั้ง โดยประมาณ เมื่อแบ่งตามภูมิภาคแล้ว ภูมิภาคที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์ในการเล่นกอล์ฟสูงสุด คือ ภาคกลาง สนามกอล์ฟที่นึกถึงสามอันดับแรกจากกลุ่มตัวอย่าง (หลังจากตัดตัวเลือกอื่นๆ ออก) พบว่าอันดับหนึ่ง คือ อัลไพน์กอล์ฟคลับ รองลงมา คือ อมตะสปริงกอล์ฟแอนด์คันทรีคลับ และริเวอร์เดลกอล์ฟคลับ ขณะที่สนามกอล์ฟที่รู้สึกประทับใจสามอันดับแรกจากกลุ่มตัวอย่าง พบว่าอันดับหนึ่ง คือ อัลไพน์กอล์ฟคลับ รองลงมา คือ อมตะสปริงกอล์ฟแอนด์คันทรีคลับ และสนามกอล์ฟสยามคันทรีคลับ ตามลำดับ

3) มุมมองของผู้บริหารข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

จากผลการวิจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ 36-45 ปี ระดับการศึกษาอยู่ที่ระดับเทียบเท่าปริญญาตรี มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ที่ 65,001 บาทขึ้นไป มีประสบการณ์การเล่นกอล์ฟอยู่ที่ 16-20 ปี

ด้านพฤติกรรมมีความถี่ในการออกรอบกอล์ฟในรอบระยะเวลา 1 ปีที่ผ่านมาอยู่ที่ 1-10 ครั้ง ส่วนใหญ่เคยเข้าร่วมอบรมเกี่ยวกับกีฬากอล์ฟมาก่อน และมีประสบการณ์การเข้าร่วมอบรมอยู่ที่ 1-5 ครั้ง โดยประมาณ สื่อที่เปิดรับข้อมูลข่าวสารสูงสุดได้แก่ โทรทัศน์และการพูดคุยกับคนรู้จัก ส่วนใหญ่ไม่เคยมีประสบการณ์เล่นกอล์ฟในต่างประเทศ ขณะที่กลุ่มที่เคยมีประสบการณ์เล่นกอล์ฟในต่างประเทศ มีจำนวนครั้งโดยประมาณอยู่ที่ 1-5 ครั้ง กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ที่เคยเล่นกอล์ฟในภาคเหนือ จะมีประสบการณ์อยู่ที่จังหวัดเชียงใหม่ จำนวนครั้ง คือ 20 ครั้งขึ้นไป ภาคกลางอยู่ที่จังหวัดกรุงเทพฯ จำนวนครั้งส่วนใหญ่อยู่ที่ 1-10 ครั้ง โดยประมาณ

ภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ที่จังหวัดขอนแก่น จำนวนครั้งส่วนใหญ่อยู่ที่ 1-10 ครั้งโดยประมาณ ภาคตะวันออกอยู่ที่จังหวัดชลบุรี จำนวนครั้งส่วนใหญ่อยู่ที่ 1-10 ครั้งโดยประมาณ ภาคตะวันตกอยู่ที่จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำนวนครั้งส่วนใหญ่อยู่ที่ 1-10 ครั้งโดยประมาณ และภาคใต้อยู่ที่จังหวัดภูเก็ต จำนวนครั้งส่วนใหญ่อยู่ที่ 1-10 ครั้งโดยประมาณ เมื่อแบ่งตามภูมิภาคแล้ว ภูมิภาคที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์ในการเล่นกอล์ฟสูงสุด คือ ภาคตะวันออก สนามกอล์ฟในประเทศไทยที่นึกถึงสามอันดับแรกจากกลุ่มตัวอย่าง (หลังจากตัดตัวเลือกอื่นๆ ออก) พบว่า อันดับหนึ่ง คือ สยามคันทรีคลับ รongลงมา คือ อมตะสปริงกอล์ฟแอนด์คันทรีคลับ และแหลมฉบังกอล์ฟคลับ ตามลำดับ ขณะที่สนามกอล์ฟที่รู้สึกประทับใจสามอันดับแรกจากกลุ่มตัวอย่าง (หลังจากตัดตัวเลือกอื่นๆ ออก) พบว่า อันดับหนึ่ง คือ สยามคันทรีคลับ รongลงมาคือ อัลไพน์กอล์ฟคลับและอมตะสปริงกอล์ฟแอนด์คันทรีคลับ ตามลำดับ

4) ข้อมูลมุมมองของลูกค้า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ผลการการวิเคราะห์ Factor Analysis ส่วนที่ 1 ด้านการก่อสร้าง ออกแบบ และบำรุงรักษาสนาม พบว่า สามารถจำแนกปัจจัยได้เป็น 2 องค์ประกอบหลัก คือ ด้านตำแหน่งที่ตั้งและด้านการออกแบบ ส่วนที่ 2 ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก พบว่า สามารถจำแนกปัจจัยได้เป็น 4 องค์ประกอบหลัก คือ ด้านการกำหนดมาตรฐาน ด้านความสะดวกสะอาด ด้านสินค้าภายในสนาม และด้านความสวยงามของอาคาร ส่วนที่ 3 ด้านทรัพยากรมนุษย์และงานบริการ พบว่า สามารถจำแนกปัจจัยได้ 2 องค์ประกอบ คือ ด้านการออกแบบงานบริการ และด้านทักษะพนักงาน และส่วนที่ 4 ด้านการจัดการสินค้าและการขาย สามารถจำแนกปัจจัยได้ 2 องค์ประกอบ คือ ด้านราคาขายและด้านชื่อเสียงของสนาม ตามลำดับ

5) ข้อมูลในมุมมองของผู้บริหาร ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ผลการการวิเคราะห์ Factor Analysis ส่วนที่ 1 ด้านการก่อสร้าง ออกแบบ และบำรุงรักษา พบว่า สามารถจำแนกปัจจัยได้เป็น 8 องค์ประกอบหลัก คือ ด้านการบำรุงรักษาสนาม ด้านการออกแบบ ด้านวัสดุที่ใช้ในสนาม ด้านปริมาณน้ำในพื้นที่ ด้านตำแหน่งที่ตั้ง ด้านภูมิทัศน์ ด้านมาตรฐานการก่อสร้าง และด้านภูมิประเทศ ตามลำดับ ส่วนที่ 2 ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก พบว่า สามารถจำแนกปัจจัยได้เป็น 2 องค์ประกอบหลัก คือ ด้านการกำหนดมาตรฐาน ด้านความสะดวกสะอาด และ 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ด้านระเบียบข้อบังคับ ด้านพื้นที่ฝึกซ้อม ด้านความเร็วในการชำระค่าบริการ และด้านความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวก ส่วนที่ 3 ด้านทรัพยากรมนุษย์และงานบริการ พบว่า สามารถจำแนกปัจจัยได้ 2 องค์ประกอบหลัก คือ ด้านการออกแบบงานบริการ และด้านทักษะ หน้าที่ และความรับผิดชอบ และ 3 องค์ประกอบย่อย คือ ด้านแคดดี้ ด้านทักษะของพนักงาน และ ด้านความมั่นคงในชีวิตการทำงาน และส่วนที่ 4 ด้านการบริหารงานสามารถจำแนกปัจจัยได้ 3 องค์ประกอบหลัก คือ ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม และด้านโครงสร้างการบริหารงาน ตามลำดับ

6) ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบเพื่อระบุตัวแปรร่วมที่สอดคล้องกัน

การวิเคราะห์สามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบความสำเร็จของการจัดการสนามกอล์ฟเอกชนในประเทศไทย มีทั้งสิ้น 6 องค์ประกอบ ได้แก่ที่ตั้งและความสวยงามของสนามกอล์ฟ, ความสนุกในการเล่นและการออกแบบสนามกอล์ฟ การจัดการเบื้องต้นของสนามกอล์ฟ ความสะอาดและความสะอาดที่อยู่ภายในสนามกอล์ฟ การจัดการด้านทรัพยากรบุคคลภายในสนามกอล์ฟ และทักษะของผู้ปฏิบัติงานภายในสนามกอล์ฟ

5.1.3 การสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม เพื่อกำหนดแนวทางการจัดการสนามกอล์ฟเอกชนในประเทศไทย

1) ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 8 ท่าน พบว่า สิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับสนามกอล์ฟ คือ 3 ประเด็น ได้แก่ สนาม ต้องมีการออกแบบให้สวยงาม ทำทายและสามารถสร้างความสนุกสนานในการเล่นกอล์ฟได้อย่างเหมาะสม ด้านคนจำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะ ทักษะ และสร้างแรงจูงใจ เพราะคน คือ องค์ประกอบที่สำคัญแห่งความสำเร็จ นอกจากนี้การบริหารจัดการกลยุทธ์ ทุกสนามกอล์ฟต้องมีและพัฒนาแนวทางการจัดการไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

2) ผลการยกร่างแนวทางด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

การสนทนากลุ่มได้ดำเนินการ เพื่อยืนยันผลองค์ประกอบที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ ผลการศึกษา พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นด้วยและสนับสนุนองค์ประกอบทั้ง 6 แห่งความสำเร็จในการจัดการสนามกอล์ฟในประเทศไทย โดยได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

2.1) ที่ตั้งและความสวยงามของสนามกอล์ฟ ผลการสนทนากลุ่ม พบว่า ตำแหน่งที่ตั้งเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการทำธุรกิจสนามกอล์ฟ แต่จะมีปัจจัยแยกย่อยติดตามมา ในเรื่องของต้นทุนและค่าใช้จ่าย รวมถึงโอกาสในการหารายได้ในอนาคต หากมีทำเลที่ตั้งใกล้ความเจริญ ค่าที่ดินจะมีราคาสูงเมื่อเทียบกับราคาที่ไกลจากตัวเมือง และสิ่งที่ผู้ร่วมอภิปรายได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ คือ ผู้ที่จะลงทุนในธุรกิจสนามกอล์ฟในอนาคตควรจะต้องศึกษาเรื่องทำเลที่ตั้งควบคู่กับต้นทุนและประมาณการรายได้ที่จะเกิดขึ้น สำหรับผู้ที่มีสนามกอล์ฟอยู่แล้ว ให้ไปพิจารณาในประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จ นอกจากนี้ต้องออกแบบให้สวยงามเหมาะสมกับภูมิประเทศและให้เป็นที่จดจำเมื่อนักกอล์ฟเดินทางมาเล่น

2.2) เพลิดเพลินและความสนุกในการเล่นกอล์ฟ ผลการสนทนากลุ่ม พบว่า จะมีผลต่อเกมการเล่น เนื่องจากกีฬาเป็นกีฬาที่เล่นกับสนาม ความสนุกขึ้นอยู่กับความท้าทายของสนามที่ได้รับการออกแบบมาเป็นอย่างดี อีกทั้งจะส่งผลต่อการจัดการในระยะยาว ทั้งในเรื่องการบำรุงรักษาและการรักษามาตรฐานสนามให้คงอยู่ โดยมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่เหมาะสมรวม

ไปถึงการออกแบบ เพื่อให้เกิดการเล่นที่ท้าทายและสร้างความสนุกสนานให้เกิดขึ้นทุกครั้งเพื่อเดินทางมาเล่น

2.3) การจัดการเบื้องต้นของสนามกอล์ฟผลการสนทนากลุ่ม พบว่า ด้วยกีฬาอล์ฟเป็นกีฬาที่มีระเบียบข้อบังคับและกฎกติกาที่เป็นสากลใช้กันทั่วโลก อีกทั้งเป็นธรรมเนียมปฏิบัติในการเข้าไปใช้พื้นที่สาธารณะร่วมกัน จึงควรจะมีการจัดการเบื้องต้นของสนามกอล์ฟ โดยเฉพาะระเบียบข้อบังคับในการใช้พื้นที่ การให้รายละเอียดด้านข่าวสารหรือข้อมูลที่จะรับทราบ รวมถึงการกำหนดมาตรฐานต่างๆ ของสนาม เพื่อให้มีความสอดคล้องกับภาพลักษณ์ของทางสนามที่ได้วางเอาไว้

2.4) ความสะอาดและความสะอาดที่อยู่ภายในสนามกอล์ฟ ผลการสนทนากลุ่ม พบว่า เป็นความสำคัญต่อการเข้ามาใช้บริการของนักกอล์ฟ เพราะด้วยพฤติกรรมของนักกอล์ฟ จะต้องการความสะอาดและรวดเร็ว การตรงต่อเวลาในการกระทำกิจกรรมต่างๆ ภายในสนามกอล์ฟ อีกทั้งความสะอาดของพื้นที่และวัสดุในการปรุงอาหารก็มีความสำคัญด้วยเช่นกัน

2.5) การจัดการด้านทรัพยากรบุคคลภายในสนามกอล์ฟ ผลการสนทนากลุ่ม พบว่า บุคลากรภายในสนามกอล์ฟมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นธุรกิจการบริการ บุคลากรต้องเพียงพอและสามารถจัดสรรในการให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเฉพาะแคดดี้ เป็นบุคลากรที่สำคัญในการให้บริการลูกค้า เพราะต้องพบเจอและให้บริการลูกค้าที่เป็นนักกอล์ฟโดยตรงเมื่อเดินทางมาเล่น ดังนั้นการพัฒนาสมรรถนะของแคดดี้เป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นที่ต้องดำเนินการ

2.6) ทักษะของผู้ปฏิบัติงานภายในสนามกอล์ฟ ผลการสนทนากลุ่ม พบว่า พนักงานผู้ปฏิบัติงานในสนามกอล์ฟ เป็นพนักงานที่มีทักษะเฉพาะทาง จะต้องผ่านการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญจึงจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ อาทิ พนักงานฝ่ายบำรุงรักษาสนาม ที่จะต้องใช้เครื่องจักรและเทคโนโลยีในการทำงาน ดังนั้นการให้ความรู้และเพิ่มประสิทธิภาพที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานมีความสำคัญต่อพนักงานทุกคน

3) แนวทางความสำเร็จของการจัดการสนามกอล์ฟเอกชนในประเทศไทย

จากองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลด้านลูกค้าและผู้บริหาร ตลอดจนองค์ประกอบที่ทำการเปรียบเทียบและมีความสอดคล้องกันของทั้งมุมมองลูกค้าและผู้บริหาร พบว่า องค์ประกอบต่างๆ นำไปสู่การกำหนดแนวทางที่ครอบคลุมได้ 3 แนวทาง ได้แก่แนวทางด้านการจัดการสนามกอล์ฟ แนวทางด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล และแนวทางด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ดังนั้นแนวทางนำไปสู่ความสำเร็จของการจัดการสนามกอล์ฟเอกชนในประเทศไทย ที่ผู้วิจัยขอเสนอเป็นแนวทางเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อภาคธุรกิจที่ทำการศึกษางานวิจัยฉบับนี้

และนำไปปรับใช้ พร้อมกับผู้ที่สนใจศึกษาเรื่องในอุตสาหกรรมกอล์ฟนำไปศึกษาเพิ่มเติมต่อไป จะประกอบไปด้วย 3 แนวทางหลัก คือ

- 3.1) แนวทางด้านการจัดการสนามกอล์ฟ
- 3.2) แนวทางด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล
- 3.3) แนวทางด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์

5.2 การอภิปรายผล

การศึกษาครั้งนี้ พบว่า องค์ประกอบแห่งความสำเร็จประกอบไปด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ที่ตั้งและความสวยงามของสนามกอล์ฟ ความสนุกในการเล่นและการออกแบบสนามกอล์ฟ การจัดการเบื้องต้นของสนามกอล์ฟ ความสะดวกและความสะอาดที่อยู่ภายในสนามกอล์ฟ การจัดการด้านทรัพยากรบุคคลภายในสนามกอล์ฟ ทักษะของผู้ปฏิบัติงานภายในสนามกอล์ฟเป็นที่ยอมรับจากการสนทนากลุ่ม โดยกลุ่มผู้บริหารระดับนโยบาย ผู้บริหารสนามกอล์ฟ ผู้เกี่ยวข้องกับสนามกอล์ฟ ที่สามารถอธิบายแต่ละองค์ประกอบได้ว่า ตำแหน่งที่ตั้งของสนามกอล์ฟ เป็นจุดดูแลสำคัญของความสำเร็จในเบื้องต้น ของผู้ที่กำลังพิจารณาจะลงทุนในธุรกิจสนามกอล์ฟ ที่จะต้องให้ความสำคัญในการพิจารณาเลือกสถานที่ตั้งของสนามกอล์ฟ ควรจะมีภูมิประเทศสวยงาม สภาพอากาศเหมาะสมต่อการเล่นตลอดทั้งปี หรืออยู่ในพื้นที่ที่มีความสะดวก ด้านการคมนาคม มีระบบการขนส่งที่ดี เพื่อทำให้เกิดความสะดวกในการเดินทางของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีตำแหน่งที่ตั้งในเมืองท่องเที่ยวสำคัญของประเทศ ที่มีการคมนาคมทางอากาศ จะสามารถสร้างโอกาสให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น เพราะสามารถรองรับได้ทั้งนักกอล์ฟชาวไทยและต่างชาติ

องค์ประกอบด้านที่ตั้งและความสวยงามของสนามกอล์ฟที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะกอล์ฟเป็นกีฬาที่มีความสนุกอยู่ที่ลักษณะของสนาม จะมีความคดเคี้ยว ลาดชัน สูงต่ำแตกต่างกันไป ดังนั้นผู้ที่มาทำการออกแบบสนามกอล์ฟจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ในเกมนกอล์ฟเป็นอย่างดี มีความรู้ลึกซึ้งในงาน โครงสร้างด้านวิศวกรรม รวมถึงใส่ใจกับสิ่งแวดล้อมในพื้นที่สนามกอล์ฟตั้งอยู่ ทั้งนี้เนื่องจากผู้ออกแบบจะเป็นผู้กำหนดทิศทางของสนามที่จะตั้งบนพื้นที่ จะกำหนดมาตรฐานของวัสดุที่ใช้ในการก่อสร้าง รวมถึงอุปกรณ์และเทคโนโลยีต่างๆ ที่จำเป็น ที่มีผลในระยะยาว ทำให้ง่ายต่อการบำรุงรักษา ประหยัดงบประมาณในการซ่อมแซม และจะส่งผลต่อรายได้ของสนาม หากมีการซ่อมแซมที่ใช้เวลาน้อยก็สามารถเปิดให้บริการลูกค้าได้มากขึ้น หรือใช้เวลาซ่อมแซมไม่นาน สามารถคืนพื้นที่การขายให้กับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง สนามก็จะมีโอกาสในการขายส่งผลให้เกิดรายได้เข้ามา ประกอบกับความสนุกของเกมกอล์ฟอยู่พื้นที่ในการเล่น หากสามารถออกแบบให้นักกอล์ฟทุกระดับฝีมือเข้ามาเล่นและมีความประทับใจ ได้ประสบการณ์ที่ประทับใจ กลับไปก็จะเป็นโอกาสที่เปิดให้กลับเข้ามาใช้บริการซ้ำ หรือ มาเป็นสมาชิกของสนามในที่สุด

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Rymarzak & Sieminska (2012), Roberts et al. (2012), Levy (2012) และ Hsu (2013) เป็นต้น จากข้อเสนอแนะด้านองค์ประกอบดังกล่าว สามารถกำหนดเป็นวิธีการดำเนินงานได้ ดังนี้ คือ

1) ทำการเลือกทำเลที่คาดว่าจะจะเป็นสถานที่ตั้ง และทำการสำรวจพื้นที่เพื่อคำนวณงบประมาณเบื้องต้นในการก่อสร้าง และที่สำคัญ คือ การหาค่าความทับน้ำของดินสำหรับการทำพื้นที่กักเก็บน้ำไว้ใช้

2) ทำการเลือกผู้ออกแบบ ที่ควรจะเลือกจากความชำนาญ ประสบการณ์ ความรู้ในวิชาชีพด้านวิศวกรรมศาสตร์ รวมถึงมุมมองด้านศิลปะที่สามารถทำสนามกอล์ฟจากพื้นที่เดิมให้กลายเป็นสนามกอล์ฟที่สวยงาม มีจุดขาย ส่งผลให้เกิดความต้องการเข้ามาใช้บริการของลูกค้า

3) การเลือกบุคลากรและเครื่องจักรในการบำรุงรักษา ที่สามารถประหยัดเวลาในการทำงานและกำลังคน หรือ ร่นระยะเวลาในการบำรุงรักษาตามโปรแกรมปกติ อาทิ เครื่องไฮโดรเจต (Hydro Jet) มีไว้เพื่อลดการเขตรกรบนกรีนด้วยเครื่องคอริ่ง (Coring) สามารถมีพื้นที่ให้ฝ่ายการตลาดและฝ่ายปฏิบัติการมีสินค้าขายลูกค้าในสภาพคืออยู่เกือบจะตลอดทั้งปี

องค์ประกอบด้านเลย์เอาท์และความสนุกในการเล่นกอล์ฟ เพราะการออกแบบพื้นที่สนามให้มีความสวยงาม เหมาะสมกับตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของสนามกอล์ฟ และเหมาะสมกับภูมิประเทศที่สนามกอล์ฟตั้งอยู่ นอกจากนี้การออกแบบสนามให้เกิดความสนุกสนาน ความท้าทายในการเล่นที่ต้องผ่านอุปสรรคและเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ที่ถูกวางไว้อย่างมีเหตุผล เช่น จำนวนบ่อทรายในสนามกอล์ฟ ตำแหน่งของบ่อทราย บ่อน้ำ เพื่อท้าทายศักยภาพการเล่นของนักกอล์ฟ ด้วยการมีสมาธิกับเกมการเล่น มีความสุขที่สามารถเอาชนะสนามได้จากจำนวนพาร์ที่กำหนด นอกจากนี้ยังรวมถึงการบำรุงรักษาที่ได้มาตรฐาน การเลือกวัสดุที่ใช้ในการก่อสร้างได้มาตรฐาน อาทิ ความละเอียดของเม็ดทรายที่นำมาใช้ สายพันธุ์หญ้า เป็นต้น มีการตัดหญ้าได้ตามโปรแกรมสามารถทำความเร็วเฉลี่ยของกรีนเกินกว่า 9.0 ฟุต ทำให้เกิดความสนุกในการพัตต์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hudson (2009), Brown (2010), Iromuanya (2012), Heravi & Ilbeigi (2012) และ Alzoubil (2013) เป็นต้น

จากองค์ประกอบดังกล่าวสามารถนำเสนอเป็นวิธีการดำเนินการได้ดังนี้ คือ

1) เลือกใช้วัสดุที่มีความเหมาะสม ที่ควรจะเริ่มต้นตั้งแต่การก่อสร้างไปกระทั่งถึงการบำรุงรักษาประจำวัน ยกตัวอย่างเช่น การเลือกทรายที่ใช้ในสนามกอล์ฟที่จะประกอบไปด้วยทรายหยาบสำหรับใช้บนแท่นตี (Tee Box) แฟร์เวย์ (Fairway) ทรายละเอียดที่ใช้สำหรับพื้นที่กรีนโดยเฉพาะ รวมถึงทรายบังเกอร์ ที่จะต้องมีค่าผงฝุ่นในระดับที่เหมาะสมตามมาตรฐาน เพื่อลดอัตราความเสียหายในระยะยาว เพราะถ้าทรายมีผงฝุ่นมากจะทำให้เกิดปัญหาด้านการไหลเวียนของน้ำและอากาศไปยังรากหญ้า และส่งผลต่อความสมบูรณ์ของหญ้า โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หญ้ากรีนที่มีขนาดเล็กและถูกตัดสั้นอยู่ตลอดเวลา

2) โปรแกรมการบำรุงรักษา ที่จะต้องมีการวางแผนล่วงหน้าเป็นโปรแกรมระยะยาว (ตลอดทั้งปี) โปรแกรมระยะกลาง (ทุกๆ 3 เดือน) โปรแกรมระยะสั้น (โปรแกรมประจำวัน, โปรแกรมประจำเดือน) รวมถึงอุปกรณ์ในการบำรุงรักษาที่จะต้องอยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ ใช้งานได้ดี อาทิ พวงใบมีดตัดหญ้า ในทุกๆ พื้นที่ที่จะต้องมีความคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งพื้นที่กรีน ที่จะต้องตัดให้สั้น มีความราบเรียบ เพื่อป้องกันการสะดุดของลูกขณะวิ่งอยู่บนกรีน อีกทั้งสามารถป้องกันโรคเชื้อราต่างๆ ที่เป็นอันตรายต่อหญ้าได้

องค์ประกอบการจัดการเบื้องต้นของสนามกอล์ฟ เพราะกอล์ฟเป็นกีฬาที่ให้ความสำคัญกับจารีต ขนบธรรมเนียม ระเบียบข้อบังคับ มารยาท ที่ถูกกำหนดเพื่อให้เกิดความเสมอภาคและป้องกันอันตรายในการเล่นเป็นข้อบัญญัติสากลที่ใช้กันทั่วโลก ดังนั้นสนามควรจะต้องกำหนดข้อบังคับของสนามออกมารองรับ เพื่อเป็นกติกาของการเข้ามาใช้สิ่งอำนวยความสะดวกร่วมกัน ป้องกันปัญหา หรือ ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน และทำให้ผู้ที่เข้ามาใช้บริการได้รับการบริการที่ทัดเทียมเสมอภาค เช่น ข้อบังคับสโมสรที่จะมีไว้เพื่อให้นักกอล์ฟที่เข้ามาใช้ในสนามกอล์ฟ หรือสโมสรกอล์ฟนั้นๆ ปฏิบัติตาม อาทิ การห้ามสูบบุหรี่ในสนาม สวมเสื้อมีปกเท่านั้นในการออกรอบ อีกทั้งควรจะต้องมีการกำหนดมาตรฐานของสนามที่เป็นลักษณะเฉพาะ เพื่อสร้างให้เกิดการจดจำของลูกค้า ยกตัวอย่างเช่น มีป้ายรายละเอียดเกี่ยวกับหญ้าภายในสนาม ความเร็วของกรีนประจำวัน ระยะเวลาที่ควรเล่นต่อหลุมหรือต่อ 18 หลุม ที่ไม่ควรเกิน 4 ชั่วโมง 30 นาทีหรือ ป้ายแสดงสัญลักษณ์ต่างๆ ที่จำเป็นภายในสนาม สิ่งเหล่านี้เป็นหลักในการจัดการสนามกอล์ฟ สอดคล้องกับแนวคิดและผลการศึกษาด้านการจัดการองค์กร เช่น Rhodes et al. (2014), Stefanovska (2014) และ Srivastava (2014) เป็นต้น จากองค์ประกอบดังกล่าว สามารถนำเสนอเป็นวิธีการดำเนินการได้ ดังนี้ คือ

1) การจัดทำระเบียบข้อบังคับสโมสรและข้อบังคับสมาชิก ที่ควรออกประกาศให้สมาชิกและบุคคลทั่วไปได้รับทราบ ด้วยการออกเป็นเอกสาร หรือ ป้ายประกาศที่สามารถเห็นได้ชัดเจน ถึงระเบียบของสนามที่ควรเคารพและปฏิบัติ เช่น การไม่อนุญาตให้สวมกางเกงบลูยีนส์ไปออกรอบ หรือ การสวมรองเท้าส้นสูงของสุภาพสตรีเข้าไปในพื้นที่สนาม

2) การมีป้ายบอกสภาพสนามประจำวัน (Course Condition) ที่ควรระบุสภาพสนามในปัจจุบัน หรือ สภาพสนามประจำวัน ว่ามีลักษณะเช่นใด อาทิ ความเร็วกรีน งานเขตกรรมประจำวัน สภาพอากาศเบื้องต้น เพื่อให้นักกอล์ฟได้รับทราบก่อนที่จะลงไปทำการเล่น

3) การกำหนดป้ายบอกเส้นทางต่างๆ เพื่อให้เกิดความสะดวกในการเข้ามาใช้บริการ ที่ควรเริ่มต้นตั้งแต่นนใหญ่กระทั่งเข้าถึงตัวสนาม อีกทั้งป้ายสัญลักษณ์หรือป้ายบอกทางภายในอาคาร

องค์ประกอบด้านความสะดวกและความสะอาดที่อยู่ภายในสนามกอล์ฟ เป็นสิ่งที่นักกอล์ฟทุกคนต้องการ เพราะเป็นวิถีปฏิบัติและการสืบทอดการบริการมาอย่างยาวนานว่า ภายในสนาม

กอล์ฟจะต้องประกอบไปด้วย พื้นที่สนามกอล์ฟ อาคารสโมสรที่จะควรจะต้องมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เช่น ห้องล็อกเกอร์ ที่สำหรับเก็บเสื้อผ้าและใช้ในการอาบน้ำ ห้องอาหาร ห้องจัดเลี้ยง ลานจอดรถ รวมถึงซุ้มน้ำที่อยู่ภายในสนามกอล์ฟ ที่ควรจะมีเพียงพอในอัตราที่เหมาะสมกับจำนวนผู้เข้ามาใช้บริการ อีกทั้งมาตรการความสะอาดที่จะมีต่อสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ รวมถึงความสะอาดในด้านภาชนะและอาหารสำหรับการให้บริการนักกอล์ฟ นอกจากนี้ด้านความสะดวกสบายต้องเกิดขึ้นจากการบริการ ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างมากสำหรับธุรกิจสนามกอล์ฟที่เป็นทั้งธุรกิจกีฬาและการให้บริการ ดังนั้น การบริการจึงเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจ ที่จะต้องใช้บุคลากรในการปฏิบัติงาน จึงควรจะมีการออกแบบงานบริการที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ เพื่อสร้างให้เกิดการจดจำในงานบริการที่ดีต่อผู้เข้ามาใช้บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานบริการที่มาจากแคดดี้ ซึ่งเป็นผู้ของหน่วยบริการในแต่ละจุด จะต้องมีความต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าได้รับความสะดวกมากที่สุดในการเข้ามาใช้บริการ นอกจากนี้กระบวนการบริการยังต้องแสดงให้เห็นความเป็นมืออาชีพอย่างรวมไปถึงการมีทัศนคติเชิงบวกต่อการบริการของบุคลากร นักกอล์ฟที่ใช้บริการจะมีความคาดหวังที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ทั้งด้วยตนเองหรือการบอกเล่า ซึ่งการให้บริการจะต้องสามารถรักษาคุณภาพการบริการได้สอดคล้องกับระดับการบริการ (Service Level) ที่ตั้งเป้าไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีความสอดคล้องกับ Jordan (2005), Trappe (2007), Cavanaugh (2013), Wiiiougiiby, Lee, & Beil (2013) และ Shamash (2013) เป็นต้น

จากองค์ประกอบดังกล่าวสามารถนำเสนอเป็นวิธีการดำเนินการได้ดังนี้ คือ

1) ควรจะต้องมีการออกแบบผังอาคาร เพื่อกำหนดเส้นทางและห้องสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่จำเป็นต้องมีของพื้นที่ภายในอาคารสโมสร ได้แก่ ห้องอาหาร ห้องล็อกเกอร์ ที่จะต้องประกอบไปด้วย ตู้ล็อกเกอร์สำหรับเก็บของ ห้องอาบน้ำพร้อมกับสิ่งอำนวยความสะดวกในการอาบน้ำ อาทิ สบู่เหลว หวี แป้ง ฯลฯ อีกทั้งห้องจัดเลี้ยง หรือ ห้องจำหน่ายสินค้าและค่าใช้จ่ายในการออกรอบ

2) กระบวนการต่อมา คือ การออกแบบงานบริการให้มีความสอดคล้องกับแผนผังของอาคาร หรือการไหลเวียนภายในอาคารสโมสร ที่ควรจะเริ่มต้นตั้งแต่ จุดลงถุงของลูกค้า (Bag Drop) ไปถึงจุดสำหรับการปล่อยตัวของนักกอล์ฟ (Starter) กระทั่งการเดินทางกลับ

องค์ประกอบด้านทักษะของผู้ปฏิบัติงานภายในสนามกอล์ฟบุคลากร หรือพนักงานในสนามกอล์ฟเป็นผู้ที่มีหน้าที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยที่บุคลากรที่ปฏิบัติงานภายในสนามกอล์ฟ คือ ผู้ที่มีความชำนาญด้านวิชาชีพเฉพาะในทุกฝ่าย อาทิ ฝ่ายบำรุงรักษาสนามจะต้องมีความชำนาญและทักษะด้านการใช้เครื่องจักร ความเข้าใจในสายพันธุ์หญ้า หรือแคดดี้ที่จะต้องมีความรู้ในด้านการให้บริการภายในสนามกอล์ฟ มีความรู้ในเรื่องของสนามเพื่อนำมาใช้ในการแนะนำนักกอล์ฟให้เล่นกอล์ฟได้อย่างสนุกสนาน อีกทั้งพนักงานส่วนต่างๆ ควรจะต้องมีความเข้าใจในเกมการเล่นและพฤติกรรมของนักกอล์ฟ ที่จะทำให้เกิดความ

ประทับใจ ซึ่งทั้งหมดจะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการสนามกอล์ฟในประเทศไทย สอดคล้องกับ Srivastava (2014), Stefanovska (2014), Van Weele & Van Raaij (2014), Spaho (2014), Rhodes et al. (2014) เป็นต้น

จากองค์ประกอบดังกล่าวสามารถนำเสนอเป็นวิธีการดำเนินการได้ดังนี้ คือ

1) กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้กับพนักงานในทุกระดับ เพื่อให้ง่ายต่อการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาด

2) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในฝ่ายนั้นๆ เป็นผู้ชำนาญเฉพาะทาง เพื่อสามารถนำเอาความรู้ที่มีอยู่ถ่ายทอดให้กับพนักงานคนอื่นๆ รวมถึงการกำหนดให้มีการอบรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน

3) มีการศึกษาด้านพฤติกรรมของผู้ที่เข้ามาใช้บริการ เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับนำมา ออกแบบงานบริการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า

ผลจากการวิเคราะห์และการขบถ่างเพื่อกำหนดแนวทางการจัดการความสำเร็จของ สนามกอล์ฟเอกชนในประเทศไทย สามารถกำหนดแนวทางได้ 3 แนวทางที่สำคัญและครอบคลุม องค์ประกอบแห่งความสำเร็จทั้งหมด ได้แก่ แนวทางด้านจัดการสนามกอล์ฟ แนวทางด้าน การจัดการทรัพยากรบุคคล แนวทางด้านจัดการเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้เนื่องจากสนามกอล์ฟ เป็นปัจจัยหลักที่นักกอล์ฟจะพิจารณาเลือกเข้ามาใช้บริการ ดังนั้น การออกแบบสนามภูมิสถาปัตย์ การวางเลย์เอาต์สนาม อุปกรณ์การเล่น รวมถึง สถานที่จอดรถ ทางเข้า ห้องอาหาร อาคารสโมสรทั้งหมด จะต้องให้สอดคล้องกับแนวคิดด้านการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของสนามกอล์ฟ กลุ่มลูกค้าที่คัดสรร ตลอดจนการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการ ไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่สอดคล้องกับ Hudson (2009), Iromuanya (2012) และ Alzoubil (2013) เป็นต้น สำหรับแนวทางด้านจัดการ ทรัพยากรบุคคล ที่บุคลากรเป็นส่วนสำคัญในความสำเร็จของสนามกอล์ฟ เนื่องจากเป็นธุรกิจ บริการ บุคลากรจะต้องพบกับลูกค้าและเป็นผู้ให้บริการ ที่สามารถเข้าใจในพฤติกรรมของลูกค้าที่แตกต่าง แต่สามารถให้บริการที่เกิดความประทับใจ โดยเฉพาะกลุ่มแคสต์ที่ต้องมีทักษะ ความรู้ และคุณลักษณะของการบริการที่พิเศษกว่าส่วนงานอื่นๆ เป็นลักษณะงานเฉพาะที่มีสำหรับกีฬา กอล์ฟเท่านั้น และจะต้องให้บริการได้อย่างมีคุณค่าเกินกว่าสิ่งที่ลูกค้าหรือนักกอล์ฟคาดหวัง เช่น ความรู้ในรายละเอียดข้อมูลของสนามทั้งหมด ตำแหน่งของหลุมแต่ละหลุม ลักษณะการคดเคี้ยวของหลุมและอุปสรรคขวางการเล่นตามที่ผู้ออกแบบได้วางเอาไว้ การให้คำแนะนำในการเล่นเพื่อเอาชนะหรือหลีกเลี่ยงอุปสรรคของสนาม ต้องสามารถให้คำแนะนำลูกค้าหรือนักกอล์ฟได้อย่าง มีประสิทธิภาพ ซึ่งแนวทางนี้สอดคล้องกับ Van Weele & Van Raaij (2014), Stefanovska (2014), Srivastava (2014) และ Spaho (2014) เป็นต้น แนวทางต่อมา คือ แนวทางด้านจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นแนวทางที่สำคัญ เพราะเป็นเครื่องมือในการผลักดันให้ธุรกิจสนามกอล์ฟเกิดการดำเนินงานที่มี กระบวนการและเป็นระบบ ที่นำไปสู่การจัดการความสำเร็จของสนามกอล์ฟเอกชนในประเทศไทย

เช่น วิธีการนำเสนอของผลิตภัณฑ์ของสนามไปสู่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อให้เกิดความสนใจและเข้ามาใช้บริการ รวมถึงการกำหนดระเบียบการปฏิบัติที่เป็นธรรมเนียมและมาตรฐานสากล เพื่อให้เกิดความเสมอภาคในการเข้ามาใช้บริการ มีการยกระดับคุณภาพการบริการ เพื่อให้เกิดการให้บริการที่มีคุณภาพ สามารถอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า นักกอล์ฟตั้งแต่เข้ามาใช้บริการในสนามกอล์ฟจนกลับออกไป จะทำให้เกิดความประทับใจ มีการจดจำแบรนด์ของสนาม และกลับเข้ามาใช้บริการซ้ำๆ ทำให้เกิดผลด้านความสำเร็จของสนามกอล์ฟ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Rhodes et al. (2014), Ndoda & Chaneta (2014), Spaho (2014) และ Van Weele & Van Raaij (2014) เป็นต้น

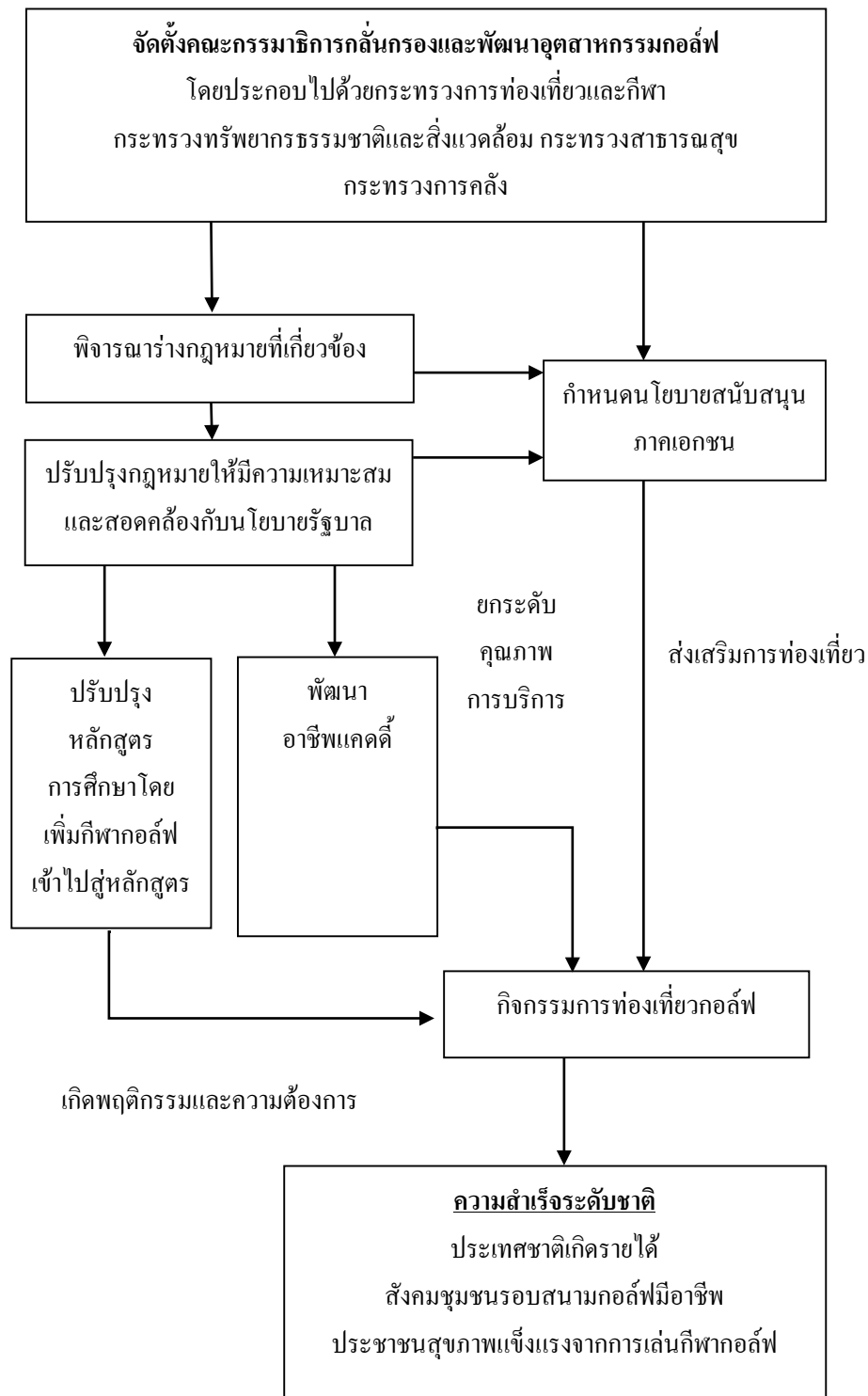
5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย พบว่า การจัดการความสำเร็จของสนามกอล์ฟเอกชนในประเทศไทยจะประกอบไปด้วย 3 แนวทาง ได้แก่ ด้านการจัดการสนามกอล์ฟ การจัดการด้านบุคลากร และการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนั้นภาครัฐต้องให้ความสำคัญในเชิงนโยบาย เพื่อธุรกิจของสนามกอล์ฟของประเทศไทยเติบโตอย่างเป็นรูปแบบ มีประสิทธิภาพ ที่จะส่งผลโดยตรงต่อประเทศด้านเศรษฐกิจ อาทิ อุตสาหกรรมกีฬา อุตสาหกรรมที่เชื่อมโยง อาทิ ธุรกิจผลิตสินค้า เสื้อผ้า ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และด้านสังคม ที่สามารถสร้างเสริมสุขภาพที่ดีให้กับประชาชนจากการออกกำลังกาย การสร้างดัชนีความสุขจากความสำเร็จของนักกีฬาที่จะสร้างชื่อเสียงให้กับประเทศ ด้วยการสนับสนุนและผลักดันให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวเชิงกีฬาระดับนานาชาติ ทำให้นักท่องเที่ยวสามารถเดินทางมาท่องเที่ยวและเล่นกีฬาได้ตลอดทั้งปี ด้วยการจัดการให้มีการแข่งขันกอล์ฟรายการระดับนานาชาติ โดยมีนักกอล์ฟระดับโลกเข้าร่วมแข่งขัน เพื่อประชาสัมพันธ์ประเทศและศักยภาพของสนามกอล์ฟในประเทศไทยที่มีมาตรฐานระดับนานาชาติ รวมถึงการสนับสนุนให้ภาคเอกชนมีกิจกรรมที่ส่งเสริมกีฬา กอล์ฟ เช่น การจัดการกิจกรรมส่งเสริมการขายในช่วงนอกฤดูกาลท่องเที่ยว โดยหมุนเวียนกันไปตามภูมิภาคต่างๆ ตลอดช่วงเวลา 6 เดือน อีกทั้งควรจะมีการบูรณาการด้านข้อมูลของนักท่องเที่ยวเชิงกีฬา เพื่อจำแนก ประเภทพฤติกรรม สัญชาติ ที่จะบันทึกข้อมูลในเชิงปริมาณสำหรับนักกอล์ฟชาวไทยและต่างชาติที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทย และหมุนเวียนไปออกรอบในสนามต่างๆ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์และสนับสนุนทิศทางการตลาดของสนามกอล์ฟที่สามารถศึกษา และเข้าใจถึงพฤติกรรมของตลาดเป้าหมายทำให้สามารถเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันได้สูงขึ้นตรง อีกทั้งนโยบายด้านภาษี อาทิ พรบ. สรรพสามิตฉบับที่ 11 ที่กล่าวว่า สนามกอล์ฟเป็นสถานประกอบการที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ควรจะมีการศึกษาเพื่อให้เกิดความชัดเจนในพระราชบัญญัติดังกล่าว เนื่องจากจะมี

ความขัดแย้งกับทิศทางการสนับสนุนของภาครัฐ โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาทิ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงการคลัง จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อถ่วงดุลในเรื่องดังกล่าวว่า มีผลต่อสิ่งแวดล้อมมากน้อยขนาดไหน หรือ ต้องออกเป็นพระราชบัญญัติในการดำเนินงานสนามกอล์ฟ อาทิ จะต้องสร้างในพื้นที่ในลักษณะที่เสื่อมโทรม ต้องสร้างแหล่งน้ำสำรองของตัวเอง มีมาตรฐานรักษาสภาพแวดล้อมในพื้นที่ใกล้เคียงและชุมชน เป็นต้น สำหรับนโยบายด้านสังคม ที่ภาครัฐควรจะต้องมีนโยบายด้านสุขภาพที่ส่งเสริมให้มีประชากรกอล์ฟเพิ่มมากขึ้น ลดช่องว่างในการเข้าถึงกีฬา กอล์ฟ ด้วยการบรรจุเป็นหลักสูตรทางเลือกให้กับเยาวชนในระดับประถม นำเอาสนามของราชการมาช่วยส่งเสริมด้วยการให้เยาวชนและประชาชนผู้ที่ชอบในกีฬา กอล์ฟ สามารถเข้าไปใช้สนามได้ในราคาพิเศษ เพื่อที่จะสร้าง โอกาสให้มีตัวแทนประเทศในการแข่งขันรายการระดับโลก เช่นเดียวกับนักกอล์ฟชื่อดังอย่าง ชงชัย ใจดี กิระเดช อภิบาลรัตน์ ขณะเดียวกันในส่วนของท้องถิ่นจะมีกระแสเงินสดหมุนเวียนในพื้นที่ทุกวันจากการเข้ามาใช้บริการของนักกอล์ฟในพื้นที่นั้นๆ นอกจากนี้ ภาครัฐที่เกี่ยวข้อง อาทิ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงแรงงาน ควรจะผลักดันอาชีพแคดดี้ ที่มีบทบาทสำคัญให้กลายเป็นอาชีพหลัก เป็นแรงงานคุณภาพด้วยการพัฒนาสมรรถนะของแคดดี้ ให้เป็นมาตรฐานสากลสามารถออกไปให้บริการทั้งระดับสมัครเล่นและอาชีพได้ เกิดความพร้อม การให้บริการ โดยมีเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับต่างๆ เพื่อผลตอบแทนที่จะได้รับ จะให้เกิดการสร้างงาน สร้างอาชีพ ให้กับคนในท้องถิ่น ลดการไหลเวียนของแรงงาน และเป็นการสร้างงานให้กลุ่มคนรุ่นใหม่เข้ามาทดแทนแรงงานเดิมที่กำลังจะเกษียณ นอกจากนี้การสนับสนุนความรู้ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจสนามกอล์ฟ ด้วยการให้การสนับสนุนองค์ความรู้ด้านการบริหารธุรกิจให้กับอุตสาหกรรมกอล์ฟที่จะให้เกิดความชัดเจนและแม่นยำในกลยุทธ์ระยะสั้น กลางและยาว เพื่อให้สนามกอล์ฟได้เข้าใจถึง องค์ประกอบที่ทำให้สนามกอล์ฟประสบ



ภาพประกอบที่ 5.1 การผลักดันอุตสาหกรรมกอล์ฟไปสู่ความสำเร็จในการจัดการและการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับประเทศ

2) ข้อเสนอแนะเชิงธุรกิจ

2.1) ผู้ประกอบการธุรกิจสนามกอล์ฟควรจะกำหนดกลยุทธ์ด้านการจัดการด้วยการนำผลการศึกษาที่ได้ครั้งนี้ ที่แสดงถึงความสำคัญขององค์ประกอบความสำเร็จของสนามกอล์ฟเอกชนในประเทศไทยทั้ง 6 ประการ ได้แก่ ที่ตั้ง และความสวยงามของสนามกอล์ฟ, เลย์เอาท์ และความสนุกในการเล่นกอล์ฟ, การจัดการเบื้องต้นของสนามกอล์ฟ, ความสะดวกและความสะอาดที่อยู่ภายในสนามกอล์ฟ, การจัดการด้านทรัพยากรบุคคลภายในสนามกอล์ฟและทักษะของผู้ปฏิบัติงานภายในสนามกอล์ฟ โดยทั้ง 6 องค์ประกอบความสำเร็จ ควรนำไปปรับใช้ ด้วยการสร้างเป็นแนวคิดและกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับภาคธุรกิจ เพื่อให้เกิดการจัดการที่ครอบคลุมองค์ประกอบแห่งความสำเร็จ อาทิ นำไปสู่การวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อประเมินสถานการณ์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบทั้งหมดก่อนที่จะใช้เครื่องมือด้านอื่น เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและตรวจสอบ ที่สามารถทำให้กลยุทธ์ประสบผลตามเป้าหมายที่วางไว้

2.2) แนวทางทั้ง 3 แนวทาง ได้แก่ ด้านสนาม บุคลากรและการจัดการเชิงกลยุทธ์ ภาคธุรกิจสนามกอล์ฟต้องทำการปรับปรุงสนามให้มีความพร้อม ความสวยงามอย่างสม่ำเสมอในการให้บริการลูกค้าและจะต้องสร้างให้เกิดประสบการณ์ที่ประทับใจ และทำให้ความพึงพอใจจากการเข้ามาใช้บริการมีมากกว่าความคาดหวังของลูกค้า ที่จะต้องกำหนดมาตรฐานในทุกๆ ด้าน อาทิ โปรแกรมการบำรุงรักษาที่ต่อเนื่อง เพื่อสร้างและปรับปรุงสนามกอล์ฟ มีความพร้อมต่อการให้บริการสูงสุด โปรแกรมการให้บริการของบุคลากรภายในทั้งพนักงานและแคดดี้ ที่จะต้องเน้นหนักเรื่องสมรรถนะ ที่สัมพันธ์กับการวางตำแหน่งที่ตั้งของผลิตภัณฑ์ เช่น การพัฒนาความรู้ให้เหมาะสม มีความรู้ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร ทั้งนี้ต้องพัฒนาทักษะของแคดดี้ให้เกิดทักษะที่มีคุณภาพอย่างมีคุณภาพ และมีคุณลักษณะของการเป็นผู้บริการที่ดี

2.3) สำหรับผู้ประกอบการที่จะนำงานวิจัยไปสู่วิปฏิบัติ ควรจะต้องมีการพิจารณาข้อมูลภายใน ประกอบควบคู่กับผลที่ได้จากการวิจัยตัวแบบขององค์ประกอบความสำเร็จของการจัดการสนามกอล์ฟเอกชนในประเทศไทย อาทิ เรื่องตำแหน่งที่ตั้ง หากเป็นผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจสนามกอล์ฟอยู่แล้ว ไม่สามารถย้ายตำแหน่งที่ตั้งได้ ก็ควรพิจารณาในองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักรองลงมาในลำดับถัดไป หรือองค์ประกอบส่วนหนึ่งส่วนใดของธุรกิจยังให้น้ำหนักในเชิงนโยบายหรือปฏิบัติขององค์กรมีน้อย ก็ให้เน้นให้น้ำหนักเพิ่มขึ้น

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) การศึกษาครั้งต่อไปให้น้องค์ประกอบความสำเร็จทั้ง 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ที่ตั้ง และความสวยงามของสนามกอล์ฟ, เลย์เอาท์และความสนุกในการเล่นกอล์ฟ, การจัดการเบื้องต้นของสนามกอล์ฟ ความสะดวกและความสะอาดที่อยู่ภายในสนามกอล์ฟ, การจัดการด้านทรัพยากรบุคคลภายในสนามกอล์ฟและทักษะของผู้ปฏิบัติงานภายในสนามกอล์ฟ ไปทำการทบทวนแนวคิด

และทฤษฎี เพื่อกำหนดเป็นตัวแปรเหตุที่ใช้ในการวิเคราะห์ทางสถิติ โดยใช้การวิเคราะห์สมการ
โครงสร้างเพื่อหาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม เพื่อให้ได้รับผลการวิจัยเชิงปริมาณนำไปสู่
การสนับสนุนการประยุกต์ใช้ผลการวิจัยควบคู่ไปกับงานวิจัยฉบับนี้

2) การศึกษาครั้งต่อไป สามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปกำหนดแนวทางการศึกษาใน
ส่วนของที่มาของรายได้ และการควบคุมต้นทุน เพื่อให้เกิดการศึกษาที่แสดงถึงผลการศึกษาเฉพาะ
ของแต่ละสนามกอล์ฟ หรือเฉพาะพื้นที่ๆ มีความแตกต่างกัน ระหว่างธุรกิจในจังหวัดที่มีการ
ท่องเที่ยวและจังหวัดทั่วไปและสามารถทำการเปรียบเทียบความแตกต่างหรือสอดคล้องจาก
ผลการศึกษาครั้งนี้