การเสนอรูปแบบเพื่อการพัฒนาธุรกิจบริการทางการกีฬาในเมืองโฮจิมิน
Proposed Model for Developing Sports Service Business in Ho Chi Minh City

เล ธิ กิม เงิน และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิลมณี ศรีบุญ
มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบสำหรับการพัฒนาธุรกิจบริการทางการกีฬาในเมืองโฮจิมิน ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการในผู้จัดการและเจ้าของกิจการสโมสรฟิตเนสของเอกชนในเมืองโฮจิมิน จำนวน 23 คน เพื่อค้นหาการดำเนินธุรกิจของสโมสรฟิตเนส และทำการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 คน เพื่อหาความถูกต้องของรูปแบบสำหรับการพัฒนาธุรกิจบริการทางการกีฬา รวมทั้งหาความเที่ยงตรงของรูปแบบ (Index of item objective congruence, IOC) และจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) ซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 11 คน เพื่อตรวจสอบรูปแบบสำหรับการพัฒนาธุรกิจบริการทางการกีฬา

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบสำหรับการพัฒนาธุรกิจการให้บริการด้านกีฬาในเมืองโฮจิมินประกอบด้วย (1) วิสัยทัศน์ธุรกิจและการแนะนำจุดประสงค์ (2) โครงสร้างองค์กร (3) กลยุทธ์ดึงดูดทางการตลาด (4) ตารางความถี่สำหรับการจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกและการบำรุงรักษา (5) การพัฒนาแหล่งทรัพยากรบุคคล (6) การจัดการความปลอดภัย/ความเสี่ยงสำหรับสมาชิก และ (7) ความพึงพอใจ โดยรูปแบบนั้นมีความเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับจากผู้เชี่ยวชาญเป็นอย่างดี

คำสำคัญ: การนำเสนอรูปแบบ/ธุรกิจให้บริการกีฬา/เมืองโฮจิมิน

Abstract

The purpose of this research was to propose a model for developing sports service business in HCMC. Informal interview was applied for data collection from the owner/ manager of 23 private fitness clubs for finding out the business operation. In addition, an in-depth interview of 10 experts was carried out for validating the proposed model, then IOC and focus group of 11 experts was executed for testing the proposed model.

The results found that the proposed model for developing sports service business in HCMC is composed of (1) business visions and objective orientation, (2) organization structure, (3) attractive marketing strategies, (4) frequently schedule of facility management and maintenance, (5) human resource improvement, (6) safety/risk management for members, and (7) satisfy. The model was fit and well accepted from the experts.

KEYWORDS: PROPOSED MODEL/SPORTS SERVICE BUSINESS / HO CHI MINH CITY

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากการใช้ชีวิตในสังคมสมัยใหม่ที่ชั่วโมงการทำงานเหลือน้อยลงและเวลาว่างมีมากขึ้น ส่งผลให้ผู้คนมีโอกาสที่จะใช้ชีวิตเพื่อกิจกรรมความบันเทิงหลายรูปแบบ สถานการณ์นี้เอื้ออำนวยให้ผู้คนเหล่านั้นมีความสุขด้วยการบริการกีฬาที่หลากหลายที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่สร้างความพึงพอใจ ความมีสุขภาพดี และการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์มากขึ้น ฉะนั้น ความสำคัญของกีฬาจึงได้รับการรับรู้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องว่าเป็นกุญแจที่จะสร้างสังคมสุขภาพในยุคมิลนิเนียม

ปัจจุบัน ธุรกิจกีฬากำลังเป็นที่นิยมอย่างมาก ธุรกิจกีฬาทั่วโลกมีมูลค่าเกินกว่า 500 ล้านล้านเหรียญสหรัฐอเมริกาในยุคมิลนิเนียม (Street and Smith's Sports Business Journal, 1999) ตั้งแต่การเริ่มต้นของศตวรรษที่ 20 หลายประเทศนำกีฬามาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อประสบความสำเร็จทางเศรษฐกิจและการพัฒนาสังคมด้วยการสร้างความหลากหลายให้กับกีฬาซึ่งสัมพันธ์กับองค์กรและการบริการ กีฬาไม่ใช่เพียงความสนุกและออกกำลังกายอีกต่อไป กีฬาสามารถนำมาซึ่งผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจอันมหาศาลเพื่อการพัฒนาประเทศ

คำศัพท์ที่ถูกใช้บ่อยมากในชีวิตยุคมิลลิเนียม คือ Globalization ซึ่งกีฬาเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งท่ามกลางอุตสาหกรรมที่หลากหลายใน Globalization (Hyung, H.K., 2007) กีฬากลายเป็นการติดต่อค้าขายซึ่งไม่ใช่แค่เพียงกีฬา แต่กีฬาถูกพิจารณาให้เป็นส่วนสำคัญของวัฒนธรรมทั่วโลกและมีมูลค่าทางอุตสาหกรรมหลายร้อยล้านเหรียญสหรัฐอเมริกา

เช่นเดียวกับประเทศอื่น เวียตนามก็เป็นประเทศที่คล้อยตามแนวทางสังคมสมัยใหม่ นายกรัฐมนตรี Nguyen, T.D กล่าวว่า "Globalization เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วมาก วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีถูกพัฒนาอย่างรวดเร็ว อุตสาหกรรมยุคใหม่และการผสานกันระหว่างนานาประเทศได้เปลี่ยนแปลงประเทศในทุกวันที่ผ่านพ้นไป" ภายในโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศ กีฬาในเวียตนามยังคงเป็นสิ่งสำคัญในวาระประชุมการพัฒนาเมื่อวันที่ 22 มกราคม พ.ศ. 2545 นโยบายสุขภาพถูกประกาศให้มีผลบังคับใช้โดยกระทรวงสาธารณสุขเวียตนาม โดยเนื้อหาสำคัญของนโยบาย ได้แก่ การสนับสนุนการออกกำลังกาย สมรรถภาพทางกาย และการเคลื่อนไหวสำหรับสุขภาพโดยรวม (Health Policy 2000-2010) รัฐบาลเวียตนามมีความสนใจอย่างมากในระดับกิจกรรมของประชาชนในประเทศ สำหรับสังคมที่เท่าเทียม โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บกพร่องทางกาย กีฬาจะมีอุปสรรคสำหรับพวกเขาที่จะ

ให้การดูแลอย่างดีที่สุด ในทางตรงกันข้าม สมาคมกีฬาคนพิการถูกก่อตั้งขึ้นและมีการผลักดันให้มีการพัฒนาใน 40 จังหวัดและเมือง ประชาชนเวียตนามผู้มีความบกพร่องทางกายจึงสามารถมีส่วนร่วมในการแข่งขันกีฬานานาชาติและระดับภูมิภาค เป้าหมายของกีฬาเพื่อทุกคนในเวียตนาม คือ 29% ของประชาชนทั้งหมดมีส่วนร่วมในกีฬาพื้นฐานในปี พ.ศ. 2558 และเพิ่มเป็น 33% ในปี พ.ศ. 2563 และทุกโรงเรียนระดับมัธยมศึกษามีสิ่งอำนวยความสะดวกด้านกีฬาอย่างเพียงพอในปี พ.ศ. 2558

เมืองโฮจิมินเป็นเมืองเศรษฐกิจ ศูนย์กลางการซื้อขาย และเมืองหลวงที่ใหญ่ที่สุดของประเทศเวียตนาม ตั้งอยู่ทางตะวันออกเฉียงใต้ของประเทศ ซึ่งมีประชากรมากกว่า 9 ล้านคน และได้รับการขนานนามว่าเป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจของเวียตนาม ด้วยอุตสาหกรรมมากกว่า 300,000 ธุรกิจ เช่น เทคโนโลยี อิเล็กทรอนิกส์ การบริการ และการก่อสร้าง ด้วยเหตุนี้เมืองโฮจิมินจึงเป็นเมืองที่เจริญอย่างรวดเร็วทั้งในเชิงอุตสาหกรรมและจำนวนประชากร พฤติกรรมการออกกำลังกายของประชาชนชาวเวียตนามมักออกกำลังกายเป็นกลุ่มอย่างสนุกสนานซึ่งให้ประโยชน์ส่วนบุคคลในเชิงองค์รวม กิจกรรมการออกกำลังกายทำให้เกิดการปฏิสัมพันธ์กันทางสังคม กระตุ้นทางจิตใจ และสร้างความพึงพอใจ ในขณะที่การออกกำลังกายก็พัฒนาสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของผู้เข้าร่วม ชนิดการออกกำลังกายนี้ถูกส่งเสริมและสนับสนุนโดยรัฐบาลเวียตนามด้วยการสร้างสนามกีฬาอย่างจำนวนมากสำหรับการประกอบกิจกรรมทางกาย โดยสิ่งสำคัญของกีฬาและความต้องการทุนสำหรับกีฬาได้รับการตระหนักรู้โดยรัฐบาลเมืองโฮจิมิน ดังนั้น เมืองโฮจิมินถือเป็นเมืองที่มีศักยภาพสูงในการพัฒนาและมีความได้เปรียบทางการตลาดมากกว่าทุกเมืองในประเทศเวียตนาม ท่ามกลางธุรกิจหลายประเภทในเมืองโฮจิมินนั้น มีการขนานนามว่าธุรกิจบริการทางกีฬากำลังได้รับความนิยมและกำลังมีความสำคัญเพิ่มขึ้นในเมืองนี้ อุตสาหกรรมทุกภาคส่วนมีความเฉพาะเจาะจงทางโครงสร้างหรือรูปแบบตามการดำเนินการของแต่ละองค์กร กีฬาไม่มีความแตกต่าง นักทฤษฎีหลายท่านให้นิยามว่าเป็นรูปร่างหรือลักษณะดังรูปแบบ ดังนั้นสำหรับการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพธุรกิจบริการทางกีฬาในเมืองโฮจิมินมีความต้องการรูปแบบที่ดีอย่างยิ่งยวดเพื่อที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

นำเสนอรูปแบบสำหรับการพัฒนาธุรกิจบริการทางการกีฬาในเมืองโฮจิมิน

วิธีดำเนินการวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้จัดการ เจ้าของกิจการ และนักลงทุนของสโมสรฟิตเนสที่ทำการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างนี้ สามารถให้ข้อมูลได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของผู้วิจัยเพื่อทำการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการโดยคัดเลือกจากประชากร

ซึ่งประชากรได้แก่ สโมสรฟิตเนสเอกชนทั้งสิ้น 265 แห่ง โดยข้อมูลของแผนกกีฬาเมืองโฮจิมิน พ.ศ. 2555 จากนั้นแบ่งตามขนาดของสโมสรฟิตเนสและค่าสมัครสมาชิกเป็นกลุ่มรายได้สูง 10 แห่ง รายได้ปานกลาง 10 แห่ง และกลุ่มรายได้ทั่วไป 225 แห่ง โดยผู้วิจัยทำการคำนวณ

จำนวนกลุ่มตัวอย่างจากแต่ละสโมสรฟิตเนสตามสูตรการหากลุ่มตัวอย่าง (Sedlack, R. Guy and Stanley, J. 1992: 24) ดังนี้

$$n = \frac{N(CV)^2Z^2}{(CV)^2Z^2 + (N-1)\,e^2}$$

เมื่อ n = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
N = จำนวนประชากร คือ สโมสรฟิตเนส 265 แห่ง
CV = สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (coefficient of variation) เท่ากับ 50%
Z = คะแนนมาตรฐานที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ซึ่งเท่ากับ 1.96
e = ความคาดเคลื่อน เท่ากับ 20%

แทนค่า

$$n = \frac{N(CV)^2Z^2}{(CV)^2Z^2 + (N-1)\,e^2}$$

$$= \frac{265\,(0.5)^2(1.96)^2}{(0.5)^2(1.96)^2 + (265-1)\,(0.2)^2}$$

$$= 22.09$$

จากการคำนวณกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวพบว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่างน้อยที่สุดที่ยอมรับได้คือ 22.09 แห่ง ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง คือ สโมสรฟิตเนส เท่ากับ 30 แห่ง และทำการคัดเลือกอย่างเป็นสัดส่วนตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างของสโมสรฟิตเนสในเมืองโฮจิมิน

ประเภท	จำนวนประชากร	สัดส่วน	จำนวนตัวอย่าง
High - class	10	0.04	1
Middle -class	30	0.11	3
Common - class	225	0.85	19
รวม	265	1.00	23

การเก็บรวบรวมข้อมูล

หลังจากได้จำนวนสโมสรฟิตเนสตัวอย่างจำนวน 23 แห่งแล้ว ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้จัดการ เจ้าของกิจการ และนักลงทุนที่เป็นตัวแทนของสโมสรฟิตเนสนั้น อย่างไม่เป็นทางการเพื่อค้นหาการดำเนินธุรกิจของสโมสรฟิตเนส

จากนั้นสัมภาษณ์เจาะลึกผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน เพื่อหาความถูกต้องของรูปแบบสำหรับการพัฒนาธุรกิจบริการทางการกีฬา รวมทั้งหาความเที่ยงตรงของรูปแบบ (Index of item objective congruence, IOC) และจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) ซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 11 คน เพื่อตรวจสอบรูปแบบสำหรับการพัฒนาธุรกิจบริการทางการกีฬา

การวิเคราะห์ข้อมูล

คำตอบสำหรับรูปแบบการพัฒนาธุรกิจบริการทางการกีฬาในเมืองโฮจิมินจากการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการถูกวิเคราะห์รายข้อด้วยค่า Item Hambleton's Index of Objective Congruence (IOC) จากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 10 ท่าน โดยมีค่า IOC

เท่ากับ 0.97 สำหรับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและผลการสนทนากลุ่มถูกวิเคราะห์ด้วยวิธีแบบสามเส้า (Data Triangulation)

ผลการวิจัย

รูปแบบสำหรับการพัฒนาธุรกิจบริการทางการกีฬาในเมืองโฮจิมินประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 ด้าน ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ธุรกิจและการแนะนำจุดประสงค์ 2) โครงสร้างองค์กร 3) กลยุทธ์ดึงดูดทางการตลาด 4) ตารางความถี่สำหรับการจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกและการบำรุงรักษา 5) การพัฒนาแหล่งทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการความปลอดภัย/ความเสี่ยงสำหรับสมาชิก และ 7) ความพึงพอใจ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. วิสัยทัศน์ธุรกิจและการแนะนำจุดประสงค์ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้

1.1 วิสัยธุรกิจเพื่อปรับมุมมองให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่งขันในตลาดสโมสรฟิตเนสในเมืองโฮจิมิน ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ 1) จุดหมาย แบ่งเป็นจุดหมายเชิงธุรกิจ จุดหมายเชิงเทคนิค และจุดหมายเชิงกลยุทธ์ โดยจุดหมายเชิงธุรกิจ คือสร้างรายได้รวมมากกว่า 5 ล้านล้านเวียตนามดง หรือ 250,000 เหรียญสหรัฐ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการ เจ้าของกิจการ และนักลงทุน 23 คน จากสโมสรฟิตเนสเอกชน พบว่า 30.4% ของสโมสรฟิตเนสเหล่านั้นมีรายได้ประจำปีระหว่าง 3-5 ล้านล้านเวียตนามดง หรือ 150,000-250,000 เหรียญสหรัฐ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงตั้งจุดหมายเชิงธุรกิจให้มีความท้าทายและเป็นไปได้เพื่อดึงดูดสมาชิกให้มากขึ้น ส่วนจุดหมายเชิงเทคนิคนั้น คือลดการสูญเสียสมาชิกที่ 5% รวมทั้งเพิ่มจำนวนสมาชิกผู้เข้าร่วมของครอบครัวและสถาบันการศึกษา นอกจากนี้ จุดหมายเชิงกลยุทธ์ คือ ได้ส่วนแบ่งทางการตลาด 30% ของอุตสาหกรรมสุขภาพในเมืองโฮจิมิน เพื่อจะเป็นสโมสรฟิตเนสคุณภาพสูง และสร้างความพึงพอใจมากขึ้นให้กับสมาชิก 2) เป้าประสงค์ เพื่อให้สมาชิกมีความสนุกสนานจากการออกกำลังกายตามความต้องการ บรรลุวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลโดยที่ไม่เสียเวลา และเพิ่มโอกาสสำหรับสมาชิกครอบครัวและสถาบันการศึกษา และ 3) ภาพลักษณ์ เพื่อได้รับการจดจำว่าเป็นสโมสรฟิตเนสระดับต้น 5 ลำดับแรกในเมืองโฮจิมิน

1.2 การจัดการระยะยาว จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการ เจ้าของกิจการ และนักลงทุน 23 คน จากสโมสรฟิตเนสเอกชน พบว่า ส่วนใหญ่ (47.8%) ยังคงมีแผนการจัดการระยะสั้นสำหรับสโมสรฟิตเนสของพวกเขา แต่สำหรับธุรกิจให้บริการทางการกีฬาแล้ว การมีแผนจัดการระยะสั้นไม่เหมาะสม เนื่องจากสโมสรฟิตเนส โดยเฉพาะฟิตเนสเซ็นเตอร์เป็นธุรกิจต้านทาน (Resistant Business) ที่มีความมั่นคงและได้รับผลการลงทุนกลับคืนช้า จึงมีความจำเป็นต้องการระยะเวลา 2-3 ปี สำหรับได้รับจุดคุ้มทุน (Break-even Point) ดังนั้น เจ้าของหรือผู้จัดการควรเปลี่ยนแผนการจัดการจากระยะสั้นเป็นระยะยาวเพื่อให้ได้มาซึ่งประสิทธิผลของการลงทุนเชิงธุรกิจ

1.3 ความมั่นคงกับกลยุทธ์ทางการตลาด ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) ตลาดใหม่ ผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการ เจ้าของกิจการ และนักลงทุน 23 คน จากสโมสรฟิตเนสเอกชนบ่งชี้ว่าสมาชิกส่วนใหญ่ (60.9%) เป็นประเภทส่วนบุคคล มีเพียง 26.1% เป็นสมาชิกประเภทครอบครัว และ

13% เป็นสมาชิกประเภทสถาบันการศึกษา ซึ่งเจ้าของหรือผู้จัดการควรจะลองเน้นการขายอย่างน้อย 20% ไปยังสมาชิกประเภทครอบครัวสถาบันการศึกษา 2) ส่วนผสมทางการตลาด โดยจากการวิเคราะห์ส่วนผสมทางการตลาด ผู้เชี่ยวชาญแนะนำว่าเจ้าของหรือผู้จัดการสโมสรฟิตเนสเอกชนในเมืองโฮจิมินควรทดสอบนำเสนอการบริการใหม่อย่างน้อย 20% 3) ทรัพยากรบุคคล ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่แนะนำว่าเจ้าของหรือผู้จัดการควรทำความเข้าใจในความสำคัญของแผนการจัดการทรัพยากรบุคคล โดยควรมีกระบวนการบูรณาการวางแผนที่รวมถึงลูกจ้างทุกคน 4) ประสิทธิภาพสโมสร ฟิตเนสเอกชนควรทดลองดำเนินการเพื่อให้ได้รายได้สูงสุดจากการลงทุนที่น้อยที่สุด

1.4 การรวบรวมการพัฒนาอย่างเฉพาะเจาะจง ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบดังนี้ 1) ตำแหน่งการตลาดเชิงแข่งขัน จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการสโมสรฟิตเนสเอกชนในเมืองโฮจิมิน พบว่ามีสมาชิกทั้งสิ้น 450 คน และส่วนใหญ่เป็นผู้หญิงอายุระหว่าง 18-25 ปี ดังนั้น สโมสรฟิตเนสเอกชนควรออกแบบตำแหน่งการตลาดเชิงแข่งขันเพื่อให้เป็นผู้ให้การตอบสนองของการบริการด้านสโมสรฟิตเนสสำหรับส่วนแบ่งตลาดของผู้หญิงอายุ 18-25 ปี 2) รายได้สโมสรฟิตเนสเอกชนควรทดลองให้มีแนวทางการให้บริการอย่างสมบูรณ์ที่อย่างน้อยมีรายได้ 30% 3) การคืนทุน (Return on Investment: ROI) สโมสรฟิตเนสควรได้คืนทุนหลังการดำเนินงาน 3-5 ปี 4) ผู้นำด้านเทคโนโลยี เพื่อให้ได้นวัตกรรมสู่การประยุกต์เทคโนโลยีใหม่ สร้างสรรค์ในโปรแกรมออกแบบเพื่อที่จะดึงดูดลูกค้าใหม่และรักษาลูกค้าที่มีความจงรักภักดี 5) ความสัมพันธ์กับลูกจ้าง โดยเจ้าของหรือผู้จัดการควรมุ่งเน้นสู่การพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกจ้างของพวกเขา สร้างความอบอุ่น ความสัมพันธ์แบบสนับสนุนจะเป็นหนทางที่ดีในการรักษาลูกจ้างให้ทำงานได้นานขึ้นรวมทั้งลูกจ้างจะนำความสามารถสูงสุดของพวกเขามาใช้ในการทำงาน 6) ความก้าวหน้าหรือการเปลี่ยนแปลงผลจากการวิเคราะห์อุตสาหกรรมการให้บริการทางการกีฬาพบว่า ผู้เชี่ยวชาญแนะนำให้อยู่รอดในการตลาดเชิงแข่งขัน โดยสโมสรฟิตเนสเอกชนควรสร้างรายได้อย่างต่อเนื่องทุกปี 20-30% 7) ความรับผิดชอบต่อสาธารณะและสังคม โดยสโมสรฟิตเนสเอกชนควรมีกิจกรรมจิตอาสาเพื่อบำเพ็ญประโยชน์ให้สังคม

2. โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรของสโมสรฟิตเนส เอกชนในเมืองโฮจิมินควรมีลักษณะเป็นแบบระนาบเดียวกัน (Flat Structure) และเน้นให้เป็นระดับการบริการอย่างมืออาชีพที่มีครูฝึก ผู้ให้คำปรึกษาการออกกำลังกาย และนักออกแบบโปรแกรมการฝึก

3. กลยุทธ์ดึงดูดทางการตลาด ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้านดังนี้

3.1 ผู้บริโภคในอุดมคติ ควรมีลักษณะดังนี้ เป็นเพศหญิงมีอายุระหว่าง 18-25 ปี มีรายได้ต่อปีระหว่าง 10 ล้านเวียตนามดง หรือ 500 เหรียญสหรัฐ เป็นลูกจ้างในบริษัทเอกชน และมีที่อยู่อาศัยหรือที่ทำงานในรัศมี 10 กิโลเมตร จากสโมสรฟิตเนส

3.2 ความแตกต่างอย่างชัดเจน สโมสรฟิตเนสควรสร้างความแตกต่างอย่างชัดเจนจากสโมสรฟิตเนสอื่นและมีแบบฝึกที่เป็นเอกลักษณ์ รวมทั้งอุทิศกิจกรรมการออกกำลังกายของสโมสรให้เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมทางสังคมและสร้าง

ความเชื่อว่าบุคคลชื่นชอบที่จะมีกิจกรรมเป็นหมู่คณะอย่างต่อเนื่องกับเพื่อนฝูงหรือครอบครัว

3.3 กลยุทธ์หลัก คือ Get in Shape Together หมายความว่า สร้างรูปร่างของสมาชิกให้มีความเหมาะสม โดยเน้นการตั้งเป้าหมายด้านสมรรถภาพผ่านทางสังคม และทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งและสร้างความพึงพอใจให้กับตรงกับความต้องการของสมาชิกทุกคน รวมถึงการจัดการแบรนด์หลัก ได้แก่ ชื่อ คำเฉพาะ สัญลักษณ์ โลโก้ แนวคิด การออกแบบ เป็นต้น

3.4 7P's ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) สถานที่ (Place) การส่งเสริมการขาย (Promotion) คน (People) กระบวนการ (Process) และสิ่งที่ปรากฏทางกายภาพ (Physical Evidence) โดยมีรายละเอียดดังนี้ ผลิตภัณฑ์ (Product) มุ่งเน้นที่การบริการได้แก่ การเต้นแอโรบิค การฝึกสมรรถภาพกล้ามเนื้อ การฝึกโยคะแบบกลุ่ม โดยผู้จัดการสโมสรควรออกแบบการฝึกให้มีความน่าสนใจและมีความเฉพาะเจาะจงของการออกกำลังกาย เช่น การฝึกโยคะในน้ำ โยคะสำหรับผู้ตั้งครรภ์ โยคะสำหรับเด็ก การเต้นเบรค (Break-dance) หรือการเต้นบีบอย (B-boying) เป็นต้น รวมทั้งควรมีการปรับปรุงรูปแบบการออกกำลังกายให้มีความเป็นสากลอยู่เสมอโดยการรวบรวมข้อมูลจากนานาประเทศ และควรเลือกใช้อุปกรณ์การฝึกด้วยน้ำหนักที่มีลักษณะเอนกประสงค์ (Multi-purpose Machine) ลู่วิ่งไฟฟ้า จักรยานปั่นอยู่กับที่ ในส่วนของราคา (Price) ควรมีการกำหนดให้เหมาะสมกับรายได้ของสมาชิกซึ่งส่วนใหญ่สมาชิกมีรายได้ต่อปีระหว่าง 6-10 ล้านเวียตนามดง หรือ 300-500 เหรียญสหรัฐ จึงควรกำหนดราคาค่าสมัครสมาชิกให้อยู่ที่ 10% ของรายได้ต่อปีของสมาชิก นอกจากนี้ เจ้าของหรือผู้จัดการสโมสรฟิตเนสควรให้ข้อเสนอค่าสมัครสมาชิกพิเศษสำหรับนักเรียนนักศึกษาและสมาชิกบริษัทแบบกลุ่ม อีกทั้งควรสร้างแรงจูงใจให้ผู้สูงอายุมาออกกำลังกายในเวลาที่มีผู้มาใช้บริการไม่มาก ในส่วนของสถานที่ (Place) นั้น สโมสรควรตั้งอยู่ในรัศมี 6 กิโลเมตรจากที่พักอาศัยหรือที่ทำงานของสมาชิก และหลีกเลี่ยงที่ตั้งบนถนนหลักเพื่อป้องกันปัญหาการจราจร ที่จอดรถไม่เพียงพอ และมลพิษทางเสียง นอกจากนี้ การส่งเสริมการขาย (Promotion) เพื่อให้ได้มาซึ่งสมาชิกที่มีกำลังจ่ายควรมีการให้ทดลองใช้ฟรี และเพื่อให้ได้สมาชิกจริงควรมีแพ็คเกจลดราคาสำหรับสมาชิกทั้งรายปีหรือรายสี่เดือน เป็นต้น กลยุทธ์สำหรับคน (People) นั้น ควรจัดหาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ของพนักงานและทักษะอาชีพ รวมทั้งให้สวัสดิการที่ดีเพื่อดึงดูดและรักษาพนักงานที่ได้รับการฝึกอย่างดีไว้ และสโมสรฟิตเนสควรมีคู่มือทรัพยากรบุคคลสำหรับสรุปโครงสร้างการบริหารขององค์กร ทั้งนี้ ด้านกระบวนการ (Process) ควรมีการออกแบบกระบวนการขายที่ดีเพื่อให้สามารถปิดการขายได้มากขึ้น และออกแบบกระบวนการตอบสนองการขายอย่างรวดเร็วที่มีประสิทธิผล โดยอนุญาตให้มีการผ่อนชำระค่าสมาชิก หรือกระบวนการจ่ายผ่านบัตรเครดิต เป็นต้น เพื่อหลีกเลี่ยงประสบการณ์ด้านลบของสมาชิกที่จะเกิดขึ้นต่อสโมสรฟิตเนส และสุดท้ายสิ่งที่ปรากฏทางกายภาพ (Physical Evidence) นั้น สโมสรฟิตเนสควรออกแบบอาคารสถานที่ให้มีความดึงดูดและสามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการออกแบบสิ่งปลูกสร้างให้มีความทันสมัยตามการออกแบบของศูนย์ออกกำลังกายเพื่อการกีฬาและสุขภาพ

โดยควรมีหน้าต่างหลายบานเพื่อให้มีแสงธรรมชาติอย่างเพียงพอสำหรับการออกกำลังกาย มีพื้นที่อย่างกว้างขวางสำหรับอุปกรณ์การฝึกระบบหายใจและไหลเวียนโลหิตและการฝึกด้วยน้ำหนักรวมทั้งพื้นที่เฉพาะสำหรับการออกกำลังกายที่เป็นที่นิยมและห้องออกกำลังกายแบบกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกสามารถเปลี่ยนการออกกำลังกายประจำและดึงดูดให้เกิดความต้องการในการออกกำลังกาย อุปกรณ์ออกกำลังกายก็ควรมีป้ายบอกวิธีใช้ ควรรักษาความสะอาดของห้องออกกำลังกายแบบกลุ่มและห้องน้ำ รวมทั้งเครื่องแบบของพนักงานด้วย

3.5 อุปกรณ์การสื่อสารทางการตลาด สโมสรฟิตเนสควรมีเว็ปไซต์ของตนเอง โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ และมีการบอกต่อปากต่อปาก (Word of Mouth)

4) ตารางความถี่สำหรับการจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกและการบำรุงรักษา เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่สโมสรฟิตเนสทุกแห่งควรให้ความสำคัญเพื่อที่จะรักษาสมาชิกไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกิจกรรมการฝึกสมรรถภาพทางกายจะมีความเสี่ยงต่อการบาดเจ็บสูง หากอุปกรณ์ออกกำลังกายถูกใช้ไม่เหมาะสม ฉะนั้นสโมสรฟิตเนสเอกชนเมืองโฮจิมินควรมีตารางการบำรุงรักษาอย่างน้อยสองครั้งต่อสัปดาห์

5. การพัฒนาแหล่งทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้านดังนี้

5.1 ควรดึงดูดผู้ฝึกสอนส่วนบุคคลระดับสูง รวมทั้งผู้ให้คำปรึกษา พนักงานรับโทรศัพท์ ผู้จัดการ เป็นต้น อีกทั้งควรเพิ่มจำนวนของพนักงานประจำ และให้สวัสดิการที่ดึงดูดใจพนักงาน

5.2 พัฒนากลยุทธ์ประสิทธิผลทรัพยากรบุคคลผ่านการวิเคราะห์คน วัฒนธรรม องค์กร และแหล่งทรัพยากรบุคคล

5.3 จัดทำระบบฝึกอบรมพนักงานภายใน

5.4 ประเมินสมรรถนะการทำงานอย่างมีประสิทธิผลและกลไกการให้สิ่งตอบแทน

5.5 สร้างแนวคิดองค์กรที่ดี

6. การจัดการความปลอดภัย/ความเสี่ยงสำหรับสมาชิก ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้านดังนี้

6.1 บำรุงรักษาสิ่งอำนวยความสะดวกหรืออุปกรณ์สำหรับพื้นที่ออกกำลังกายและการฝึกด้วยน้ำหนัก พื้นที่ออกกำลังกายแบบกลุ่ม และพื้นที่ห้องเก็บของและเปลี่ยนเสื้อผ้า

6.2 กระบวนการช่วยเหลือทางการแพทย์ฉุกเฉิน รวมถึงการปฐมพยาบาล และการช่วยเหลือชีวิตขั้นพื้นฐาน (Cardio Pulmonary Resuscitation: CRP)

6.3 โปรแกรมการฝึกรายสองสัปดาห์รายเดือนสำหรับแผนปฏิบัติการฉุกเฉิน ทักษะการฝึกเทคนิค และการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิก

6.4 วางกฎระเบียบการปฏิบัติเพื่อความปลอดภัยอย่างเคร่งครัด

7. ความพึงพอใจ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้านดังนี้

7.1 สิ่งที่จับต้องได้ ได้แก่ การออกแบบสโมสร อุปกรณ์ฟิตเนส ห้องออกกำลังกายแบบกลุ่ม ความสะอาด ห้องน้ำและสุขา ตารางการออกกำลังกายแบบกลุ่ม การบริการพิเศษ และพนักงาน โดยมีรายละเอียดคือ การออกแบบสโมสรควรมีมิติของพื้นที่ใช้สอยอย่างถูกต้องและสร้างความสะดวกสบายในการใช้งานภายใน การออกแบบภายในและสีควรเลือกสีให้น่าดึงดูดและให้ความ

รู้สึกของการออกกำลังกายแต่ไม่ฉูดฉาดเกินไป สร้างประโยชน์ในการใช้งานให้เกิดพื้นที่ใช้สอย สำหรับทุกกิจกรรมการออกกำลังกาย และภายในสโมสรควรมีพื้นที่สำหรับพักผ่อนหรือผ่อนคลาย สำหรับอุปกรณ์ฟิตเนส สโมสรควรจัดหาอุปกรณ์ที่มีคุณภาพและทันสมัย ทำการตกแต่งอย่างสมบูรณ์แบบด้วยอุปกรณ์เหล่านั้น มีจำนวนอุปกรณ์เพียงพอกับจำนวนสมาชิกและมีป้ายแนะนำการใช้งาน สำหรับห้องออกกำลังกายแบบกลุ่มควรมีจำนวนห้องที่เพียงพอสำหรับการออกกำลังกายแบบกลุ่ม เช่น ยิม โยคะ เต้นแอโรบิค กีฬาเต้น ไทชิ ศิลปะการต่อสู้ ศิลปะการป้องกันตัว การเต้นประกอบขั้นบันได เป็นต้น และควรรักษาความสะอาดของห้องเหล่านั้นอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ควรรักษาความสะอาดของสโมสรซึ่งรวมถึงคุณภาพที่ดีของผ้าเช็ดตัว ครีมอาบน้ำ แชมพู กระดาษชำระ สำลี แคะหูด้วย สำหรับห้องน้ำและสุขาก็ควรมีความสะอาดและจำนวนที่เพียงพอสำหรับสมาชิก ในส่วนของตารางการออกกำลังกายแบบกลุ่มก็ควรมีความหลากหลายของการออกกำลังกาย เช่น โยคะ การเต้นแอโรบิค การรักษาสมดุลร่างกาย (Body Balance) การต่อสู้ (Body Combat) ไทชิ ศิลปะการต่อสู้ เป็นต้น สำหรับการบริการพิเศษ สโมสรฟิตเนสควรจัดหาการบริการพิเศษ เช่น สปาและเซาว์น่า การลดสัดส่วน (Slimming) การกระชับสัดส่วน (Firming) การแนะนำการออกกำลังกาย การแนะนำการทางโภชนาการ การฝึกสอนส่วนบุคคล การนวดรักษา เป็นต้น และสุดท้ายพนักงานควรมีความเรียบร้อยและแสดงออกอย่างมืออาชีพ เช่น ชุดเครื่องแบบ และโกนหนวดเครา อีกทั้งพนักงานควรเป็นมิตรและพร้อมที่จะเข้าหาสมาชิก เช่น ยิ้มแย้มแจ่มใสขณะให้บริการ

7.2 ความไว้ใจได้ สโมสรควรมีความไว้ใจได้ในการให้บริการแก่สมาชิก รักษาคำมั่นสัญญา พนักงานและผู้ให้คำปรึกษาด้านการออกกำลังกายควรปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัดและสามารถให้บริการสมาชิกตามความต้องการได้ตรงตามวันเวลา อีกทั้งควรมีความสามารถในการให้บริการที่มีคุณภาพ พนักงานควรปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง รับผิดชอบปัญหาที่เกิดขึ้นของสมาชิก และได้รับการฝึกฝนและอบรมความรู้เป็นอย่างดี

7.3 ความรับผิดชอบ พนักงานควรตอบสนองต่อการร้องทุกข์ของสมาชิกเกี่ยวกับการบริการอย่างทันทีทันใด ซึ่งควรมีพนักงานอย่างเพียงพอและมีความพร้อมอยู่ตลอดเวลา พนักงานควรมีความสามารถและกระตือรือร้นที่จะรับฟังและแก้ไขปัญหาของสมาชิก พนักงานความให้ความสนใจกับความสนใจของสมาชิกและเข้าใจปัญหาของสมาชิก และพนักงานควรเตรียมทางแก้ไขปัญหาของสมาชิกให้ตรงกับความต้องการของสมาชิกและช่วยเหลือสมาชิกด้วยความเต็มใจ

7.4 การประกัน พนักงานควรมีความรู้ความสามารถและทักษะในความรับผิดชอบของเขา พนักงานควรมีความสุภาพ อ้อนน้อม และเชื่อถือได้ รวมทั้งควรมีความอบอุ่นและเป็นมิตร และใช้เวลาเพื่อศึกษาความเป็นตัวตนของสมาชิก และที่สำคัญพนักงานควรตระหนักถึงความปลอดภัยของสมาชิกขณะที่การออกกำลังกายกำลังดำเนินอยู่

7.5 ความเห็นอกเห็นใจ พนักงานควรให้ความสนใจเป็นการส่วนบุคคลกับสมาชิกระหว่างที่ให้บริการ มีความเข้าใจความต้องการของสมาชิกและสามารถตอบสนองได้อย่างเหมาะสม สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิผลกับสมาชิก สโมสรฟิตเนสควรสามารถติดต่อได้โดยง่ายจากโทรศัพท์

และข้อมูลทั้งหมดของสโมสรฟิตเนสควรสืบค้นและเข้าถึงได้โดยง่าย

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการวิจัยเป็น 2 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาสโมสรฟิตเนสเอกชนในเมืองโฮจิมิน ได้แก่ สโมสรฟิตเนสควรมีคู่มือแหล่งทรัพยากรบุคคลเพื่อสรุปโครงสร้างขององค์กร ออกแบบแผนที่มีประสิทธิผล ซึ่งรวมถึงการจัดการพื้นที่ การซื้ออุปกรณ์ กระบวนการบำรุงรักษาสำหรับความปลอดภัยหรือการจัดการความเสี่ยงและการรักษาไว้ซึ่งสมาชิก ขยายเป้าหมายการตลาดที่รวมถึงสมาชิกแบบครอบครัวและแบบสถาบันการศึกษา ปฏิบัติงานร่วมกับผู้ร่วมงานนานาชาติเพื่อสร้างประสบการณ์และรูปแบบธุรกิจนำแผนระยะยาวไปใช้ และเปลี่ยนผลิตภัณฑ์โดยอยู่บนแนวคิดการตลาดและมุ่งเน้นตามความต้องการของสมาชิก

ประเด็นที่ 2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาครั้งต่อไป ได้แก่ ควรมีการประเมินคุณภาพการให้บริการ สำรวจทัศนคติของสมาชิกที่มีต่อคุณภาพการให้บริการในธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง และขยายขอบเขตการวิจัยไปยังการบริการของผู้ชมและผู้สนับสนุนซึ่งแบ่งตามประเภทของธุรกิจบริการทางการกีฬา

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยของแสดงความซาบซึ้งจากส่วนลึกของความรู้สึกแก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิลมณี ศรีบุญ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญแข ศิริวรรณ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม สำหรับการแนะนำอย่างเป็นมิตร การสนับสนุนอย่างดี การช่วยเหลือ และการเสียสละเวลาอย่างยาวนานที่ทั้งสองท่านมีให้ขณะเป็นที่ปรึกษาด้วยการทุ่มเทในการถ่ายทอดความรู้อย่างเต็มที่

ผู้วิจัยขอใช้โอกาสนี้แสดงความขอบคุณอย่างพิเศษแก่ผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ผู้จัดการ เจ้าของ และกลุ่มตัวอย่างของสโมสรฟิตเนสในเมืองโฮจิมิน ผู้ที่ให้ความร่วมมืออย่างวิเศษสุดในการตอบสนองต่อการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้

ท้ายที่สุดนี้ ผู้วิจัยของแสดงความเคารพอย่างนอบน้อมต่อครูอาจารย์ในหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการการกีฬา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม เพื่อน และผู้เกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ช่วยเหลือโดยเฉพาะผู้ที่เป็นกำลังใจอันส่งผลให้วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จได้ด้วยดี

เอกสารอ้างอิง

Chelladurai, P. and Chang, K. (2000). Targets and Standards of Quality in Sport Services. **Journal of Sport Management Review**, 3(1): 1 - 22.

Choi, J.P. and Cho, Y.C. (2001). The Best Service Model through the Influence of Service Quality on Customer Satisfaction and Repurchase Intentions at Public Culture and Sport Center. **Proceeding of 2001 Seoul International Sport Science Congress, August, Korea**, 23-25.

David, C.W. (1998). **Sport Management and Administration**. London: E & FN Spon.

Hoecke, J.V. and Knop, P.D. (2004). Quality Management in Sport Clubs. **Sport Management Review**, 1: 57-77.

Hyung, H.K. (2007). Globalness or Barclays Premier League: Moderation, Effects of Ethnocentrism. **Journal of 2009 Asian Association for Sport Management Conference**, Taipei, 11-12.

Mullin, B., Hardy, S. and Sutton, W. (2007). **Sport Marketing.** (3rd ed). United States of America: Human Kinetic.

Murray, D. and Howat, G. (2002). The Relationships among Service Quality, Value, Satisfaction, and Future Intentions of Customers at an Australian Sport and Leisure Center. **Journal of Sport Management Review**, 5: 25 - 43.

Papadimitriou, D. and Karteliotis, K. (2000). The Service Quality Expectations in Private Sport and Fitness Centers: A Re-Examination of the Factor Structure. **Sport Marketing Quarterly**, 9(3): 157-164.

Parks, J. B. and Zanger, B.R.K. (1990). **Sport and Fitness Management. Career Strategies and Professional Content.** United States of America: Human Kinetics.

Shank, M.D. (2009). **Sport Marketing-A Strategic Perspec.** (4th ed). United States of America: Pearson Education International.

Shilburry, D., Websterbeek. H. et.al. (2009). **Strategic Sport Marketing.** (3rd ed). Australia: Allen & Unwin.

Academic Journal Institute of Physical Education