



นวัตกรรมการบริการของผู้ประกอบการธุรกิจสนามกอล์ฟ กรณีศึกษานิกันตี กอล์ฟ คลับ  
อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2562

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

นวัตกรรมการบริการของผู้ประกอบการธุรกิจสนามกอล์ฟ กรณีศึกษานิกันติ กอล์ฟ คลับ  
อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม



โดย  
นางสาวปภัสสร รอดอยู่

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2562  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

SERVICE INNOVATION OF GOLF COURSE ENTREPRENEUR: CASE STUDY OF  
NIKANTI GOLF CLUB, MUANG DISTRICT, NAKHON PATHOM.



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Master of Business Administration (MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION  
PROGRAM)

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2019

Copyright of Graduate School, Silpakorn University



59602315 : หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2

คำสำคัญ : นวัตกรรมบริการ, สนามกอล์ฟ, นครปฐม

นางสาว ปัทสสร รอดอยู่: นวัตกรรมบริการของผู้ประกอบการธุรกิจสนามกอล์ฟ กรณีศึกษากันติ กอล์ฟ คลับอำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มนัสสินี บุญมีศรีสง่า

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษารูปแบบของนวัตกรรมบริการในสนามกอล์ฟนิกันติ กอล์ฟ คลับ 2) เพื่อศึกษานวัตกรรมบริการในการสร้างมูลค่าเพิ่มในการบริการของสนามกอล์ฟนิกันติ กอล์ฟ คลับ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม บทความวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) และการสัมภาษณ์ (Interview) ผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งหมด 9 คน เป็นพนักงานระดับผู้บริหาร จำนวน 4 คน พนักงานผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 2 คน และลูกค้าที่มาใช้บริการ จำนวน 3 คน

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบของนวัตกรรมบริการในสนามกอล์ฟ มี 5 รูปแบบ คือ 1) ด้านความแตกต่างในการบริการ 2) ด้านเทคโนโลยี 3) ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก 4) ด้านความทันสมัย และ 5) ด้านการพัฒนาเสริมสร้างทักษะในการให้บริการ และนวัตกรรมบริการในการสร้างมูลค่าเพิ่มในการบริการ ได้แก่ คุณค่าทางจิตใจ และคุณค่าทางเศรษฐกิจ คุณค่าที่ลูกค้าได้รับจะสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าในการเลือกใช้บริการ การได้รับความสนใจจากลูกค้า และการได้รับการยอมรับจะช่วยสร้างยอดขายได้อย่างรวดเร็วและยังช่วยเพิ่มผลกำไร รวมทั้งได้ส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น การเข้าใจความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญเพราะช่วยสนับสนุนการพัฒนาการบริการเพื่อทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ลูกค้า ตราสินค้าช่วยให้ผู้บริโภครู้ในตัวการบริการที่ได้รับการออกแบบมาเพื่อครองใจผู้บริโภคที่เป็นกลุ่มเป้าหมายตลอดไป

59602315 : Major (MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAM)

Keyword : Service Innovation, Golf Course, Nakhon Pathom

MISS PAPASSORN RODYOO : SERVICE INNOVATION OF GOLF COURSE ENTREPRENEUR: CASE STUDY OF NIKANTI GOLF CLUB, MUANG DISTRICT, NAKHON PATHOM. THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR DR. MANASSINEE BOONMEESRISANGA

This research aims to 1) to study the form of service innovation in the golf course Nikanti 2) to study the service innovation in creating value added services for the Nikanti Golf Club, Muang District, Nakhon Pathom Province. This research article is a qualitative research using non-participant observation methods and Interview. Key informants were 4 executive level employees, 2 employee, and 3 customer.

The research found that Style of service innovation in golf courses, 5 parts; 1) differences in service 2) Technology 3) Facilities 4) Modernization And5) the development of skills for service provision of personnel And service innovation to create added value in services are Psychological Value And Economic Value. The value that customers receive will create confidence for customers in choosing to use the service. Receiving interest from customers and being accepted will help generate sales and also help increase profits as well as gain more market share understanding the needs of customers is important because it helps supporting the development of services to maximize the benefits for customers. The brand helps consumers recognize the services that are designed to win the hearts of consumers who are the target group forever.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์จาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มนัสสินี บุญมีศรีสง่า อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่เสียสละเวลาอันมีค่าให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะ ตลอดจนแก้ไขปรับปรุงให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ รวมทั้ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิริชัย ดีเลิศ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษาคำแนะนำ และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ส่งผลให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้ให้ข้อมูลทุกท่าน ที่กรุณาสละเวลาในการตอบคำถาม และให้ข้อมูลขอขอบคุณพี่ๆ เพื่อนๆ และน้องๆ ที่ให้ความร่วมมืออย่างดียิ่งในการเก็บข้อมูล ส่งผลให้ผู้ศึกษาสามารถดำเนินการศึกษา จนสำเร็จจุล่งด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาการจัดการทุกท่านที่ให้ความรู้ ให้คำแนะนำและประสบการณ์อันมีค่ายิ่งแก่ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณเจ้าของหนังสือ วารสาร เอกสาร และวิทยานิพนธ์ทุกเล่มที่ช่วยให้วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์

สุดท้ายนี้คุณค่าหรือประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้ศึกษาขอน้อมบูชาแต่พระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ที่อบรมสั่งสอน แนะนำ ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจอย่างดียิ่งตลอดมาจนสำเร็จการศึกษา

ปภัสสร รอดอยู่



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
บทที่ 1 บทนำ .....	9
1. ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	9
2. วัตถุประสงค์.....	11
3. ขอบเขตการวิจัย.....	11
5. คำถามการวิจัย.....	12
4. กรอบกระบวนการวิจัย.....	12
6. ประโยชน์ที่จะได้รับ.....	12
7. นิยามศัพท์เฉพาะ .....	13
บทที่ 2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	14
1. ความหมายของนวัตกรรมบริการ.....	14
2. ประเภทของนวัตกรรม .....	15
3. ความสามารถด้านนวัตกรรมบริการ (Service Innovativeness).....	17
4. แนวคิดเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาดบริการ .....	17
5. แนวความคิดด้านความพึงพอใจและการสร้างคุณค่าผลิตภัณฑ์.....	19
6. การสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation).....	21
7. แนวคิดการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรโดยใช้บาลานซ์ สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard).....	22



8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	25
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย .....	31
1. ผู้ให้ข้อมูลหลัก .....	31
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	32
3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	33
4. การวิเคราะห์ข้อมูล.....	33
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	37
ส่วนที่ 1 รูปแบบของนวัตกรรมบริการในสนามกอล์ฟนิกันติ กอล์ฟ คลับ .....	37
ส่วนที่ 2 นวัตกรรมบริการในการสร้างมูลค่าเพิ่มในการบริการของสนามกอล์ฟนิกันติ กอล์ฟ คลับ.....	47
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	51
1. สรุปผลการวิจัย .....	51
2. สิ่งที่ได้จากการวิจัย.....	53
3. อภิปรายผล .....	54
4. ข้อเสนอแนะ .....	57
รายการอ้างอิง .....	59
ภาคผนวก.....	62
ภาคผนวก ก ประวัติความเป็นมาของ นิกันติ กอล์ฟ คลับ .....	63
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ .....	70
ภาคผนวก ค แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร.....	73
ประวัติผู้เขียน .....	78

## บทที่ 1

### บทนำ

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง นวัตกรรมบริการของผู้ประกอบการธุรกิจสนามกอล์ฟ กรณีศึกษานักกอล์ฟ กอล์ฟ คลับ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม ผู้ศึกษาได้ดำเนินการค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่มีการรวบรวมไว้แล้ว ได้อธิบายถึงที่มาและความสำคัญของการศึกษา วัตถุประสงค์ ขอบเขตการวิจัย กรอบแนวคิดการวิจัย และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ตามลำดับดังนี้

#### 1. ที่มาและความสำคัญของปัญหา

กีฬากอล์ฟเริ่มเข้าในประเทศไทยได้ประมาณ 100 ปีที่ผ่านมา และยังเป็นกีฬาเฉพาะชนชั้นสูงอยู่ (ปรีดีพัฒน์ กิจจาทร, 2558) ต่อมาเริ่มได้รับความนิยมมากขึ้น หลังจากประเทศไทยเป็นเจ้าภาพในการแข่งขันกอล์ฟระหว่างประเทศเป็นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2518 (สมาคมกอล์ฟแห่งประเทศไทย, 2555) หรือประมาณ 44 ปีมาแล้ว และยังคงได้รับความนิยมอย่างต่อเนื่อง กอล์ฟเป็นกีฬาที่ทุกเพศ ทุกวัยสามารถเล่นได้ตลอดทั้งปี ช่วงเวลาที่ดีที่สุดในการการเล่นจะเป็นช่วงฤดูหนาวเริ่มตั้งแต่เดือน พฤศจิกายนถึงเดือนมีนาคม ส่วนในช่วงเดือนเมษายนถึงเดือนตุลาคม เป็นฤดูร้อน และฤดูฝนอากาศค่อนข้างจะร้อนและอาจมีสนามเปียกแต่ไม่ได้เป็นปัญหาในการเล่นกอล์ฟแต่อย่างไร เนื่องจากสนามกอล์ฟส่วนใหญ่จะมีระบบการระบายน้ำที่ดีจึงไม่เป็นปัญหากับนักกอล์ฟ กลุ่มนักเล่นกอล์ฟจึงเป็นกลุ่มที่มีความสำคัญในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศไทย เนื่องจากว่าทั่วโลกมีสนามกอล์ฟกว่า 32,000 สนาม ผู้เล่นกอล์ฟกว่า 56 ล้านคน อยู่ในภูมิภาคอเมริกาเหนือ ร้อยละ 58 เอเชียร้อยละ 24 ยุโรปร้อยละ 12 โอเชียเนียร้อยละ 3 อเมริกาใต้ร้อยละ 2 และแอฟริกาใต้ร้อยละ 1 โดยมีกลุ่มลูกค้าหลัก คือ นักท่องเที่ยวชาวเอเชีย ได้แก่ ญี่ปุ่น เกาหลี ฮองกง จีน สิงคโปร์ มาเลเซีย และไต้หวัน โดยนักกอล์ฟชาวเอเชียที่นิยมเดินทางมาตีกอล์ฟยังประเทศไทยมากที่สุด คือ ญี่ปุ่น และเกาหลี (อัศวิน จิตต์จำนงค์, 2558) จากสถิติของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ระบุว่าเมื่อปี 2558 มีนักท่องเที่ยวผู้นิยมกอล์ฟเดินทางเข้าประเทศไทย 530,000 คน ทำรายได้ให้ประเทศประมาณ 4,400 ล้านบาท นักท่องเที่ยวที่นิยมเข้ามาในไทยมากที่สุดมาจากตลาดหลัก 2 แหล่ง คือ เอเชียตะวันออกและอาเซียน (Flower, 2559)

กอบกาญจน์ วัฒนวรางกูร (2560) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กล่าวว่า “จะสร้างการท่องเที่ยวคุณภาพด้วยการท่องเที่ยวเชิงกีฬา กอล์ฟ จากสถิติ จำนวนนักท่องเที่ยวที่มาเล่นกอล์ฟ พบว่าจะใช้จ่ายมากเป็น 3 เท่าของนักท่องเที่ยวทั่วไป เป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างรายได้เข้าประเทศด้วยการท่องเที่ยวทางกีฬา (Sports Tourism) หมายถึง แนวโน้มการเติบโตของการ

ท่องเที่ยวเชิงกีฬาที่มีเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากประเทศไทยสามารถเล่นกอล์ฟได้ตลอดทั้งปี อีกทั้งราคาค่าบริการของประเทศไทยนั้นถูกกว่าหลาย ๆ ประเทศ จึงเป็นข้อได้เปรียบในการดึงดูดนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเข้ามาในประเทศไทย”

ธุรกิจสนามกอล์ฟเป็นธุรกิจที่ได้รับความนิยมมากในปัจจุบัน เพราะจำนวนที่เพิ่มขึ้นของนักกอล์ฟจากอดีตมีสูงมาก ส่งผลให้สนามกอล์ฟเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย (ศูนย์การเรียนรู้เกี่ยวกับกีฬา กอล์ฟเล่นกอล์ฟ, 2558) จากการสำรวจจำนวนสนามกอล์ฟในประเทศไทย พบว่า มีสนามกอล์ฟจำนวนมากถึง 238 สนามทั่วประเทศทุกภูมิภาค (บริษัท ไทยกอล์ฟเฟอร์ กรุ๊ป จำกัด, 2019) สนามกอล์ฟในประเทศไทยได้มีการใช้นวัตกรรมบริการ หรือนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริการลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ที่ต้องการความสะดวก รวดเร็ว และเรียบง่าย ทำให้เกิดความสนใจที่จะลงทุนเกี่ยวกับเรื่องเทคโนโลยีเพิ่มมากขึ้น และในปัจจุบันเทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทมากขึ้นในชีวิตประจำวัน ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสาร การทำงาน รวมไปถึงการท่องเที่ยว การใช้สื่อทางการตลาดออนไลน์และแอปพลิเคชันต่าง ๆ ได้เข้ามามีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการมากขึ้น นักท่องเที่ยวส่วนใหญ่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตในการค้นหาข้อมูลการท่องเที่ยว การจองโรงแรม หรือแม้แต่การจองสนามกอล์ฟออนไลน์

จากจำนวนนักท่องเที่ยวกลุ่มกอล์ฟ และจำนวนสนามกอล์ฟที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น สนามกอล์ฟจึงให้ความสนใจในการพัฒนาสื่อออนไลน์ และพัฒนานวัตกรรมบริการต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการและดึงดูดกลุ่มลูกค้า เพื่อที่จะเป็นผู้นำในธุรกิจ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่ง และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบริการ โดยการนำนวัตกรรมบริการเข้ามาใช้ เช่น โปรแกรมสำเร็จรูปในการประเมินความพึงพอใจโดยรวมในการให้บริการ (Rate it App), อุปกรณ์แสดงเลย์เอาต์ (Layout) สนาม (Visage GPS) และการจองสนามกอล์ฟออนไลน์ เป็นต้น เป็นการส่งเสริมการท่องเที่ยวกลุ่มกอล์ฟให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเป็นการสร้างเอกลักษณ์ให้กับสนามกอล์ฟในประเทศไทย

นิกันติ กอล์ฟ คลับ เป็นสนามกอล์ฟที่ได้รับความนิยมในจังหวัดนครปฐม อยู่ไม่ไกลจากกรุงเทพมหานครมากนัก ระยะทางประมาณ 35 กิโลเมตร ระยะเวลาในการเดินทางประมาณ 1 ชั่วโมง (Nikanti Golf Club, 2016) เป็นสนาม 18 หลุม พาร์ 72 แห่งแรกในเอเชียที่มีถึงหกเลย์เอาต์สามแบบ แต่ละเลย์เอาต์จะมีพาร์สาม พาร์สี่และพาร์ห้าอย่างละสองหลุม โดยการออกแบบให้ออกสตาร์ทได้สามจุดเพื่อให้ปรับเปลี่ยนจำนวนหลุมที่เล่นได้ตามความสะดวก ทางสนามกอล์ฟรักษาคอนเซ็ปท์ที่เพียบพร้อมในทุก ๆ ส่วน ซึ่งลูกค้าทุกคนจะได้สัมผัสประสบการณ์ความสนุกที่น่าประทับใจอย่างแท้จริงสิ่งอำนวยความสะดวกทุกด้านถูกออกแบบมาเพื่อตอบสนองความสะดวกสบายของ

นักกอล์ฟ ผู้ติดตาม และลูกค้าของคลับในการรับประทานอาหารและเครื่องดื่ม ทั้งการจัดรูปแบบของพื้นที่ได้อย่างเหมาะสมกับงานหลายประเภท ลูกค้าที่อาจจะสามารถรับรู้ได้ทันทีว่าห้องต่างๆ ตกแต่งอย่างมีสไตล์ด้วยสถาปัตยกรรมร่วมสมัย ด้านในสามารถมองเห็นสนามที่เขียวขจีได้รอบด้าน สนามกอล์ฟนิกันติสามารถรองรับงานอีเวนต์ได้อย่างสมบูรณ์แบบ ไม่ว่าจะเป็นการประชุมธุรกิจ กิจกรรมของบริษัท การเปิดตัวสินค้า งานแต่งงานหรืองานสังสรรค์ต่างๆ และที่สำคัญสนามกอล์ฟนิกันติ กอล์ฟคลับยังเป็นสนามกอล์ฟที่ได้รับรางวัลเอเชีย แปซิฟิก เบสท์ อินโนเวชัน ออฟ เดอะ เยียร์ (Asia Pacific Best Innovation of the Year) 2016 จากเอเชีย แปซิฟิก กรุ๊ป (Asia Pacific Golf Group: APGG) ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงสนใจศึกษาถึงรูปแบบของนวัตกรรมการบริการในสนามกอล์ฟนิกันติ โดยสังเกตจากพฤติกรรมของลูกค้าของลูกค้าที่มาใช้บริการ และการสัมภาษณ์ ผลจากงานวิจัยนี้ แสดงถึงรูปแบบของนวัตกรรมการบริการของธุรกิจสนามกอล์ฟในการสร้างมูลค่าเพิ่มในการบริการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า เป็นแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุง และนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า อีกทั้งสามารถเป็นข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยีในสนามกอล์ฟ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งได้อีกด้วย

## 2. วัตถุประสงค์

2.1) เพื่อศึกษารูปแบบของนวัตกรรมการบริการในสนามกอล์ฟนิกันติ กอล์ฟ คลับ

2.2) เพื่อศึกษานวัตกรรมการบริการในการสร้างมูลค่าเพิ่มในการบริการของสนามกอล์ฟนิกันติ กอล์ฟ คลับ

## 3. ขอบเขตการวิจัย

3.1) ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษามุ่งเน้นศึกษานวัตกรรมการบริการ รูปแบบของนวัตกรรมการบริการในสนามกอล์ฟ และนวัตกรรมการบริการในการสร้างมูลค่าเพิ่มในการบริการของสนามกอล์ฟ

3.2) ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ สนามกอล์ฟนิกันติ กอล์ฟ คลับ อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม

3.3) ขอบเขตด้านเวลา

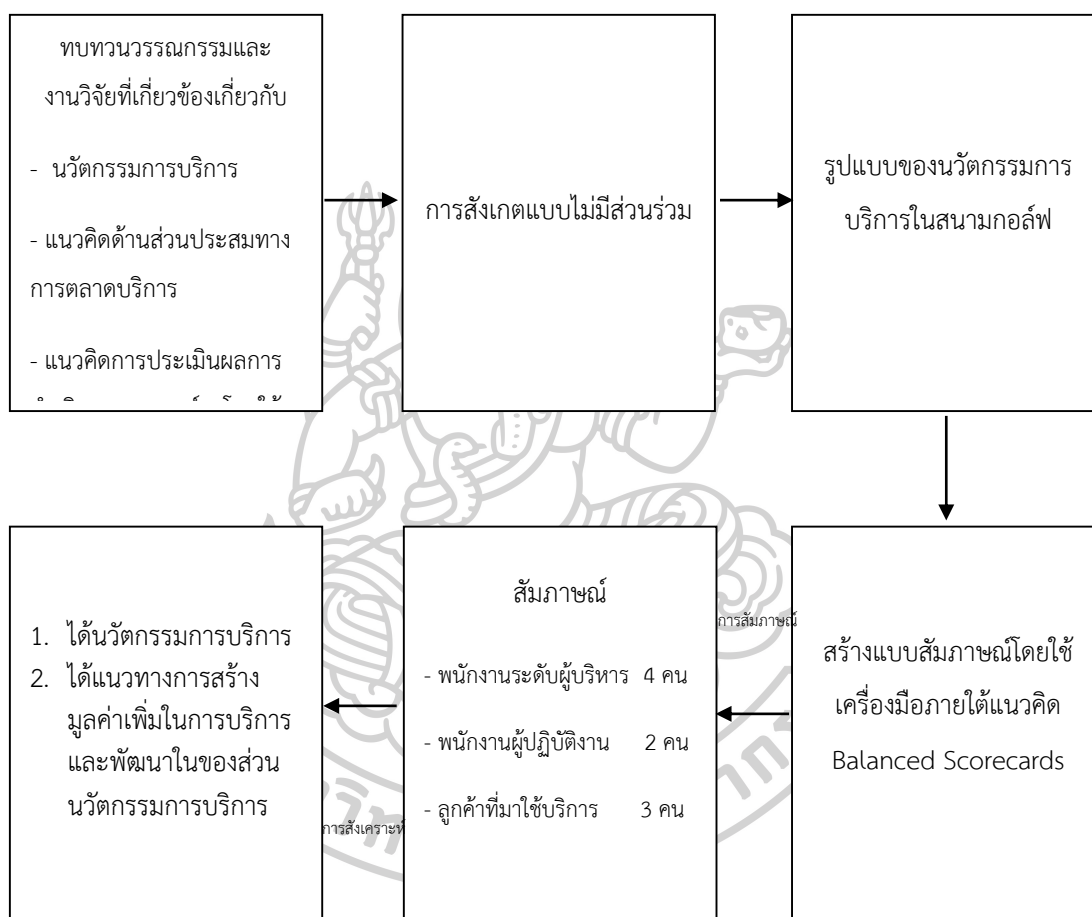
ระยะเวลาในการวิจัยครั้งนี้ ตั้งแต่ เดือนเมษายน 2561 ถึง เดือนพฤษภาคม 2562

## 5. คำถามการวิจัย

5.1) นวัตกรรมบริการที่นำมาใช้ในสนามกอล์ฟมีอะไรบ้าง มีลักษณะเป็นอย่างไร

5.2) นวัตกรรมบริการ สามารถช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มในการบริการให้กับผู้ประกอบการธุรกิจสนามกอล์ฟได้อย่างไร

## 4. กรอบกระบวนการวิจัย



ภาพที่ 1 แสดงกรอบกระบวนการวิจัย

## 6. ประโยชน์ที่จะได้รับ

6.1) เพื่อทราบถึงรูปแบบของนวัตกรรมบริการของสนามกอล์ฟ

6.2) สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง และพัฒนานวัตกรรมบริการ และสร้างมูลค่าเพิ่มในการบริการให้กับผู้ประกอบการธุรกิจสนามกอล์ฟ

## 7. นิยามศัพท์เฉพาะ

7.1) นักท่องเที่ยววงกลุ่มกอล์ฟ หมายถึง นักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศที่มีวัตถุประสงค์ในการเดินทางมาประเทศไทยเพื่อใช้บริการสินค้าทางการท่องเที่ยวประเภทกอล์ฟ การศึกษานี้จำแนกนักท่องเที่ยวงกลุ่มกอล์ฟออกเป็น 2 กลุ่มตามวัตถุประสงค์ ได้แก่ การตีกอล์ฟเพื่อธุรกิจ และการตีกอล์ฟเพื่อการพักผ่อน

7.2) Rateit App หมายถึง โปรแกรมสำเร็จรูปในการประเมินความพึงพอใจโดยรวมในการให้บริการ สำหรับคู่มือโน้มและการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า พร้อมทั้งวิเคราะห์ผล แจ้งเตือนเมื่อลูกค้าแสดงความคิดเห็นหรือเตือนทันทีเมื่อมีปัญหาเท่านั้น รายงานผลอย่างชัดเจนทางอีเมล เป็นรายวัน รายสัปดาห์

7.3) Visage GPS หมายถึง อุปกรณ์แสดงเลย์เอาต์ (Layout) สนาม สามารถช่วยในการวางแผนการเล่นกอล์ฟในแต่ละหลุม ช่วยคำนวณระยะทางและอุปสรรคอื่นๆ เส้นทางของรถ มีการรายงานผลแบบเรียลไทม์ (Real-Time)



## บทที่ 2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง นวัตกรรมบริการของผู้ประกอบการธุรกิจสนามกอล์ฟ กรณีศึกษานักกอล์ฟ กอล์ฟ คลับ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าจาก เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ความหมายของนวัตกรรมบริการ
2. ประเภทของนวัตกรรมบริการ
3. ความสามารถด้านนวัตกรรมบริการ
4. แนวคิดเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาดบริการ
5. แนวความคิดด้านความพึงพอใจและการสร้างคุณค่าผลิตภัณฑ์
6. การสร้างมูลค่าเพิ่มหรือการสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า
7. แนวคิดการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรโดยใช้ Balanced Scorecard
8. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมบริการ

### 1. ความหมายของนวัตกรรมบริการ

การให้ความหมายของคำว่านวัตกรรม มีอยู่หลายความหมาย สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ ได้ให้ความหมายไว้ว่า “นวัตกรรม” หมายถึง สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจ และสังคม และหมายความรวมถึงสิ่งที่เกิดขึ้นจากความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ทักษะ และประสบการณ์ทางเทคโนโลยีหรือการจัดการมาพัฒนาให้เกิดผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการผลิต หรือบริการใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด ตลอดจนการปรับปรุงเทคโนโลยี การแพร่กระจายเทคโนโลยี การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการฝึกอบรมที่นำมาใช้เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจและก่อให้เกิดประโยชน์สาธารณะในรูปแบบของการเกิดธุรกิจ การลงทุนผู้ประกอบการ หรือตลาดใหม่หรือรายได้แหล่งใหม่ รวมทั้งการจ้างงานใหม่ (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2552)

จากบทความนวัตกรรม: ความหมาย ประเภท และความสำคัญต่อการเป็นผู้ประกอบการ ได้ให้ความหมายของ “นวัตกรรม” หมายถึง สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นจากการใช้ความรู้ ทักษะประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ ในการพัฒนาขึ้น ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ หรือกระบวนการใหม่ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจและสังคม (สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, พัทธกร ผจง วัฒนสินธุ์, อัจฉรา จันทร์ฉาย, & ประกอบ คุณปรีรัตน์, 2553)

USAI (2011) กล่าวว่า นวัตกรรมบริการ คือ การยกระดับประสิทธิภาพไปพร้อมกับการเพิ่มประสิทธิผลของระดับการบริการและการสร้างมูลค่าเพิ่ม

“นวัตกรรมบริการ” (Service Innovation) เป็นแนวคิดที่ตั้งใจจะบริการให้กับลูกค้า เพื่อตอบสนองความพึงพอใจแก่ลูกค้าอย่างเต็มที่ และเพื่อเป็นการปรับปรุงและเพิ่มผลกำไรให้กับธุรกิจ การบริการสามารถอธิบายเป็นกระบวนการที่ถูกโอนย้ายไปยังลูกค้า และถือว่าเป็นชุดของการโต้ตอบระหว่างผู้ให้บริการและลูกค้าซึ่งลูกค้ามีอิทธิพลมากต่อการการปรับปรุงกระบวนการ (นฤดี จิยะวรรณ & ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, 2555)

แนวคิดทางด้านนวัตกรรมบริการ (Service Innovation) เริ่มเป็นที่จับตามองกันมากขึ้น เมื่อเศรษฐกิจโลกและความมั่งคั่งของประเทศต่างๆ ล้วนแล้วมาจากภาคบริการทั้งสิ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในทศวรรษที่ผ่านมาเป็นที่ยอมรับกันว่า เศรษฐกิจโลกได้เข้าสู่ระบบเศรษฐกิจที่มีภาคบริการเป็นพื้นฐานและไม่เพียงเท่านั้น ในทุกๆ ภาคส่วนของธุรกิจ ก็เน้นการสร้างคุณภาพด้านการบริการเพื่อสร้างความโดดเด่นเหนือคู่แข่ง (อัญชิสสา ชูศรี, 2559)

สรุปได้ว่า “นวัตกรรมบริการ” หมายถึง การปรับปรุง พัฒนา หรือการสร้างสิ่งใหม่ๆ แนวคิดใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการให้มากที่สุด เพื่อเพิ่มมูลค่าของการบริการให้โดดเด่นเหนือคู่แข่ง โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างมูลค่าเพิ่มในการบริการ และได้มาซึ่งผลกำไรของธุรกิจที่เพิ่มขึ้น

## 2. ประเภทของนวัตกรรม

ดวงกมล ผ่องพรรณแห (2560) ได้อธิบายประเภทของนวัตกรรม แบ่งตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นไว้ ดังนี้



ภาพที่ 2 แสดงประเภทของนวัตกรรม



ตาราง 1 อธิบายประเภทของนวัตกรรม

ประเภทของนวัตกรรม	คำอธิบาย
นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation)	การพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ด้านเทคโนโลยี หรือวิธีการใช้ รวมไปถึงการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น อาจอยู่ในรูปของตัวสินค้าหรือบริการก็ได้
นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation)	การประยุกต์แนวคิด วิธีการ หรือกระบวนการใหม่ๆ ที่ส่งผลให้กระบวนการผลิตและการทำงานโดยรวมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ได้แก่ เครื่องมือ กรรมวิธีการผลิต การจัดหาหน่วย หรือรูปแบบการจัดการองค์การ โดยมีเป้าหมายนำไปสู่นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ให้ไปถึงมือผู้ใช้บริการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
นวัตกรรมบริการ (Service Innovation)	การนำนวัตกรรมมาพัฒนา และปรับปรุงขั้นตอนการให้บริการสร้างความแตกต่างเพิ่มบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า โดยเน้นการอำนวยความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการ การจำแนกตามขอบเขตผลกระทบ (The Areas of Impact) แบ่งเป็น นวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technological Innovation) มีพื้นฐานขอบเขตมาจากการพัฒนาเทคโนโลยี ช่วยให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าหรือผู้บริโภค และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน
นวัตกรรมทางการบริหาร (Administrative Innovation)	เป็นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบวิธีการ ตลอดจนกระบวนการจัดการองค์การซึ่งส่งผลให้ระบบการทำงาน การผลิต การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการให้บริการมีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับนโยบาย โครงสร้างองค์การ ระบบ รูปแบบ และกระบวนการจัดการ

จากตารางที่ 1 สรุปได้ว่า นวัตกรรมบริการ เป็นประเภทหนึ่งของนวัตกรรม ที่ถูกพัฒนา และปรับปรุงเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ในด้านการอำนวยความสะดวก ให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด และเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่การบริการ

### 3. ความสามารถด้านนวัตกรรมบริการ (Service Innovativeness)

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ (2554) ให้ความหมายคำว่า “ความสามารถทางนวัตกรรม (Innovativeness) หมายถึง การมีนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมที่ค่อยเป็นค่อยไป นวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงพลัน นวัตกรรมทางเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมทางการบริหารที่เกิดขึ้นในองค์กร อันเป็นตัววัดผลลัพธ์จากการที่องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง”

จากการศึกษา การวัดการรับรู้ของลูกค้าเกี่ยวกับความสร้างสรรค์นวัตกรรมของร้านอาหาร ด้านการพัฒนาและตรวจสอบเครื่องมือวัด CPRI (Eojina Kim, Liang (Rebecca) Tang, & Bosselman, 2018) พบว่าแนวคิดการรับรู้ของลูกค้าเกี่ยวกับความสร้างสรรค์นวัตกรรมของร้านอาหาร ในหัวข้อของความสามารถด้านนวัตกรรมบริการ สามารถอธิบายได้เป็นรูปแบบได้ดังต่อไปนี้

- 1) เอกลักษณ์ หรือความแตกต่างในการบริการ (Uniqueness/Differentiation in Service)
- 2) เทคโนโลยี (Technology)
- 3) ขั้นตอนสะดวกสบาย (Convenience Procedure)
- 4) บริการที่ทันสมัย (Cutting-edge Service)

### 4. แนวคิดเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาดบริการ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2552) ได้อธิบายว่าปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดบริการ (The Service Marketing Mix) หรือ 7'Ps เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่กลุ่มเป้าหมาย มีองค์ประกอบ 7 ประการดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง สิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจเพื่อตอบสนองความจำเป็น หรือตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจแก่กลุ่มเป้าหมาย ผลิตภัณฑ์ต้องมีอรรถประโยชน์ (Utility) ต้องมีคุณค่า (Value) ในสายตาลูกค้า จึงจะมีผลทำให้ผลิตภัณฑ์สามารถขายได้ ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ต้องคำนึงถึงปัจจัยต่อไปนี้

1.1) ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) และ (หรือ) ความแตกต่างทางการแข่งขัน (Competitive Differentiation)

1.2) องค์ประกอบ หรือคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ (Product Component) เช่น รูปลักษณ์ คุณภาพ การบรรจุภัณฑ์ ตราสินค้า ฯลฯ

1.3) การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Product Positioning) เป็นการออกแบบผลิตภัณฑ์ เพื่อแสดงตำแหน่งที่แตกต่างให้มีคุณค่าในจิตใจของกลุ่มลูกค้า

1.4) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีลักษณะใหม่และปรับปรุงให้ดีขึ้น ต้องคำนึงถึงความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น

1.5) กลยุทธ์เกี่ยวกับส่วนประสมผลิตภัณฑ์ (Product Mix) และสายการผลิต (Product Line)

2. ราคา (Price) หมายถึง จำนวนเงินหรือสิ่งอื่น ๆ ที่มีความจำเป็นต้องจ่าย เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ ราคาคือต้นทุน (Cost) ของลูกค้า ผู้บริโภคจะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่า (Value) ของผลิตภัณฑ์กับราคา (Price) ของผลิตภัณฑ์นั้น ถ้าคุณค่าสูงกว่าราคา ผู้บริโภคจะตัดสินใจซื้อ ดังนั้น การกำหนดราคา การให้บริการควรมีความเหมาะสมกับระดับการให้บริการชัดเจน และง่ายต่อการจำแนกระดับบริการที่ต่างกัน ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ด้านราคา ต้องคำนึงถึงปัจจัยต่อไปนี้

2.1) คุณค่าที่รับรู้ (Perceive Value) ในสายตาของลูกค้า สนใจคุณค่าของผลิตภัณฑ์ว่าสูงกว่าราคาผลิตภัณฑ์นั้น

2.2) ต้นทุนสินค้า และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง

2.3) การแข่งขัน

2.4) ปัจจัยอื่น ๆ

3. ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศสิ่งแวดล้อมในการนำเสนอบริการให้แก่ลูกค้า ซึ่งมีผลต่อการรับรู้ของลูกค้าในคุณค่า และคุณประโยชน์ของบริการที่นำเสนอ ต้องพิจารณาในด้านทำเลที่ตั้ง (Location) และช่องทางในการนำเสนอบริการ (Channels)

4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion) หมายถึง เป็นเครื่องมือสื่อสารเพื่อสร้างความพึงพอใจต่อตราสินค้าหรือบริการ หรือความคิด หรือต่อบุคคล โดยใช้เพื่อจูงใจ (Persuade) ให้เกิดความต้องการเพื่อเตือนความจำ (Remind) ในผลิตภัณฑ์โดยคาดว่าจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึก ความเชื่อ

และพฤติกรรมการซื้อ เพื่อสร้างทัศนคติ และพฤติกรรมการซื้อ การติดต่อสื่อสารอาจใช้พนักงานขาย (Personal Selling) และการติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คน (Non-personal Selling) เครื่องมือในการติดต่อสื่อสารมีหลายประการ ซึ่งการเลือกใช้เครื่องมือ การติดต่อสื่อสาร พิจารณาถึงความเหมาะสมกับลูกค้า ผลิตภัณฑ์ คู่แข่งขัน โดยบรรลุจุดหมายร่วมกันได้ โดยเครื่องมือการส่งเสริมการตลาดที่สำคัญมี ดังนี้ การโฆษณา (Advertising), การส่งเสริมการขาย (Sale Promotion), การประชาสัมพันธ์และการให้ข่าว (Publicity and Public Relations), การตลาดขายตรง (Direct Marketing) และการขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal Selling)

5. บุคลากร (People) หมายถึง พนักงาน (Employees) ต้องอาศัยการคัดเลือก (Selection) การฝึกอบรม (Training) การจูงใจ (Motivation) เพื่อให้สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ แตกต่างเหนือคู่แข่ง พนักงานต้องมีความสามารถ มีทัศนคติ ที่สามารถสนองลูกค้า มีความคิดริเริ่ม มีความสามารถในการแก้ปัญหา และสามารถสร้างค่านิยมให้กับองค์กร บุคคลเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความพึงพอใจในตัวผลิตภัณฑ์ และมีอิทธิพลต่อการที่จะเลือกซื้อหรือไม่ซื้อ ใช้หรือไม่ใช้บริการของผู้บริโภค

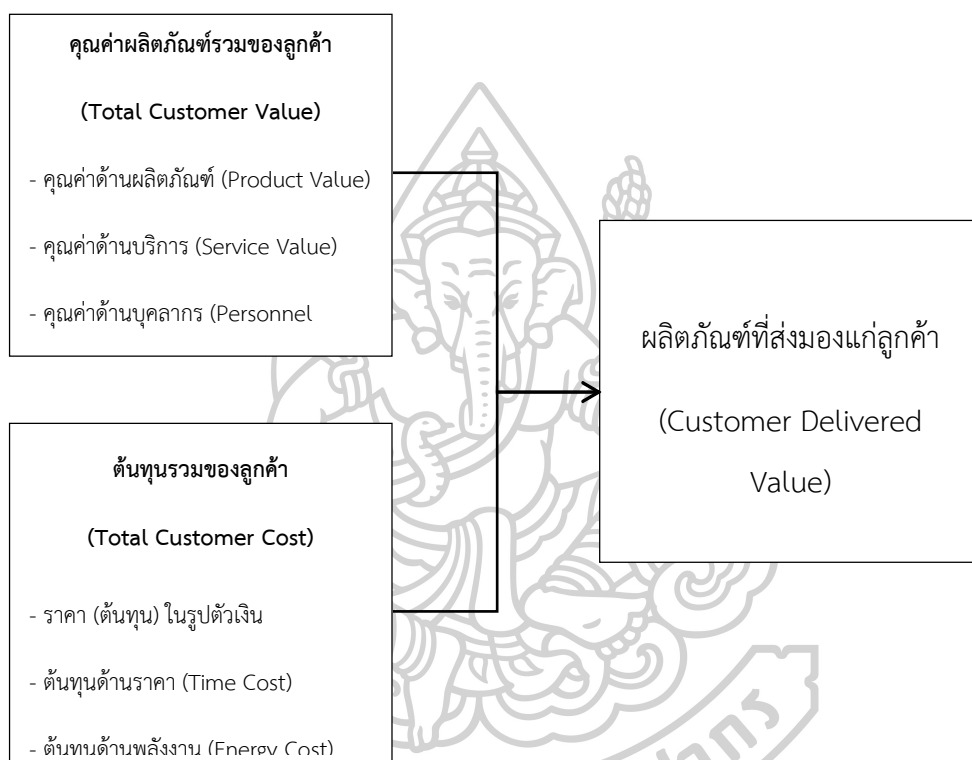
6. สิ่งนำเสนอทางกายภาพ (Physical Evidence) หมายถึง การพยายามสร้างคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) ในรูปแบบของการให้บริการ เพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า (Customer-Value Proposition) เป็นองค์ประกอบโดยรวมของธุรกิจบริการที่ลูกค้าสามารถมองเห็น และใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา และตัดสินใจซื้อบริการได้

7. กระบวนการให้บริการ (Process) หมายถึง ขั้นตอนการส่งมอบคุณภาพใน การให้บริการกับลูกค้าได้รวดเร็วและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า (Customer Satisfaction) มีการวางระบบและออกแบบกระบวนการให้บริการเป็นอย่างดี มีขั้นตอนที่อำนวยความสะดวกให้กับลูกค้ามากที่สุด ลดขั้นตอนที่ทำให้ลูกค้ารอนาน จัดระบบการไหลของงานบริการให้มีอุปสรรคน้อยที่สุด กลยุทธ์ที่สำคัญคือ เวลาและประสิทธิภาพในการให้บริการ ดังนั้นกระบวนการของการบริการที่ดี จึงควรมีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการส่งมอบ รวมถึงต้องง่ายต่อการปฏิบัติ ตั้งแต่ขั้นตอนการติดต่อสอบถามการบริการ การเจรจาและการตกลง การบริการเมื่อมีคำสั่งซื้อรวมถึงการบริการหลังการขาย

## 5. แนวความคิดด้านความพึงพอใจและการสร้างคุณค่าผลิตภัณฑ์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2541) กล่าวถึง ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) เป็นระดับความรู้สึกลูกค้าที่มีผลจากการเปรียบเทียบระหว่างผลประโยชน์จากคุณสมบัติผลิตภัณฑ์ หรือการทำงานของผลิตภัณฑ์ กับความคาดหวังของลูกค้า ระดับความพอใจของลูกค้าจะเกิดจากความแตกต่างระหว่างผลประโยชน์ตามผลิตภัณฑ์และความคาดหวังของบุคคล การ

คาดหวังของบุคคล (Expectation) เกิดจากความรู้ในอดีตของผู้ซื้อ และประสบการณ์ นักการตลาดจำเป็นต้องพยายามสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยพยายามสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value Added) การสร้างคุณค่าเพิ่มเกิดจากการผลิต (Manufacturing) และจากการตลาด (Marketing) รวมทั้งมีการทำงานร่วมกันกับฝ่ายต่าง ๆ โดยจัดหลักการสร้างคุณภาพรวม (Total Quality) คุณค่าเกิดจากความแตกต่างทางการแข่งขัน (Competitive differentiation) คุณค่าที่มอบให้กับลูกค้าจะต้องมากกว่าต้นทุนของลูกค้า (Cost) ต้นทุนของลูกค้าส่วนใหญ่ก็คือราคาสินค้า (Price) นั่นเอง



ภาพที่ 3 คุณค่าที่ส่งมอบแก่ลูกค้า (Customer Delivery Value)

ที่มา: Marketing Management (Philip Kotler, 2003)

นักการตลาดต้องสร้างความแตกต่างทางการแข่งขันและความแตกต่างนั้นต้องสามารถสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value Added) คุณค่าจะต้องสูงเกินกว่าต้นทุน (Cost) หรือราคาสินค้า (Price) ทั้งนี้ยึดหลักว่าคุณค่า (Value) ที่ส่งมอบแก่ลูกค้าต้องมากกว่าราคาสินค้า (Price)

เครื่องมือในการติดตามและการวัดความพึงพอใจของลูกค้า เป็นวิธีการที่จะติดตามวัดและค้นหาความต้องการของลูกค้าโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ามีปัจจัยที่ต้องคำนึงถึง คือ

1. วิธีการสร้างความพึงพอใจโดยการลดต้นทุนของลูกค้า (ลดราคา) หรือการเพิ่มการบริการ และจุดเด่นของสินค้าซึ่งสิ่งนี้จะมีผลทำให้กำไรของบริษัทลดลง

2. บริษัทต้องสามารถสร้างกำไรโดยการผลิตลงทุน หรือการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (R&D)

วิธีการติดตามและวัดความพึงพอใจของลูกค้า สามารถวัดได้ด้วยวิธีการ ดังนี้

1. ระบบการติเตียนและข้อเสนอแนะ (Complaint and Suggestion Systems) เป็นการหาข้อมูลทัศนคติของลูกค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการทำงานของบริษัท ปัญหาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการทำงาน รวมทั้งข้อเสนอแนะต่างๆ

2. การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction Surveys) จะเป็นการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า เครื่องมือที่ใช่มาก คือ การวิจัยตลาด

3. การเลือกซื้อโดยกลุ่มที่เป็นเป้าหมาย (Ghost Shopping) วิธีนี้จะเชิญบุคคลที่คาดว่าจะเป็นผู้ซื้อที่มีศักยภาพ ให้วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนในการซื้อสินค้าของบริษัท และคู่แข่ง พร้อมทั้งระบุปัญหาเกี่ยวกับสินค้า หรือบริการ

4. การวิเคราะห์ถึงลูกค้าที่สูญเสียไป (Lost Customer Analysis) จะวิเคราะห์ หรือสัมภาษณ์ลูกค้าเดิมที่เปลี่ยนไปใช้ตราสินค้าอื่น เพื่อทราบถึงสาเหตุที่ทำให้ลูกค้าเปลี่ยนใจ

## 6. การสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation)

สมพงษ์ อำนวยเงินตรา (2559) กล่าวถึง การสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ยังไม่มีใครเข้ามา เป็นการสร้างความต้องการใหม่ ที่สำคัญคือ นวัตกรรมเชิงคุณค่า มีองค์ประกอบที่สำคัญสองประการอยู่คู่กันคือ การเพิ่มคุณค่า (Higher Value) ที่ลูกค้ายอมรับได้ทำให้สินค้ามีความโดดเด่นในตลาด สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ และในเวลาเดียวกัน

ก็สามารถลดต้นทุนในการดำเนินธุรกิจ (Lower Cost)

ในการดำเนินธุรกิจนั้นหากผู้ประกอบการพิจารณาเพียง “คุณค่าที่มอบให้” ลูกค้าเพียงอย่างเดียว และมองข้ามความสำคัญของ “คุณค่าที่ได้รับ” จากการลงทุน แม้ว่าผู้ประกอบการมีผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่น แตกต่างจากคู่แข่ง และสร้างความประทับใจให้ลูกค้าได้ดีแต่ก็อาจต้องใช้เวลายาวนานในการคืนทุน หรือประสบปัญหาเงินทุนหมุนเวียน เนื่องจากผู้ประกอบการมีต้นทุนและค่าใช้จ่ายสูงเกินความจำเป็นในการดำเนินงาน ดังนั้นผู้ประกอบการควรพิจารณาถึงความเหมาะสมของคุณค่าที่มอบให้แก่ลูกค้าและคุณค่าที่ได้รับจากการลงทุนธุรกิจ การสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยวคุณค่าที่ลูกค้าต้องการนั้นสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภทดังต่อไปนี้

1. คุณค่าทางเศรษฐกิจ (Economic Value) เป็นคุณค่าที่เป็นตัวเงินที่ลูกค้าได้รับจากการบริโภคสินค้าและบริการโดยเปรียบเทียบกับทางเลือกอื่น ๆ เช่น สร้างความคุ้มค่าในตัวเงินแก่ลูกค้าเมื่อเทียบกับคุณภาพสินค้าและบริการที่ได้รับ

2. คุณค่าทางอรรถประโยชน์ (Functional Value) หมายถึง การที่ผลิตภัณฑ์ใหม่สามารถตอบสนองในเชิงประโยชน์ใช้สอยมากกว่าสินค้าที่มีอยู่ในตลาดอย่างชัดเจน โดยช่วยแก้ไขจุดอ่อนพัฒนาจุดแข็งของสินค้าเดิม เช่น สิ่งที่ช่วยอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า ช่วยประหยัดเวลา และประหยัดค่าใช้จ่ายให้องค์กรโดยลดขั้นตอนกระบวนการผลิต

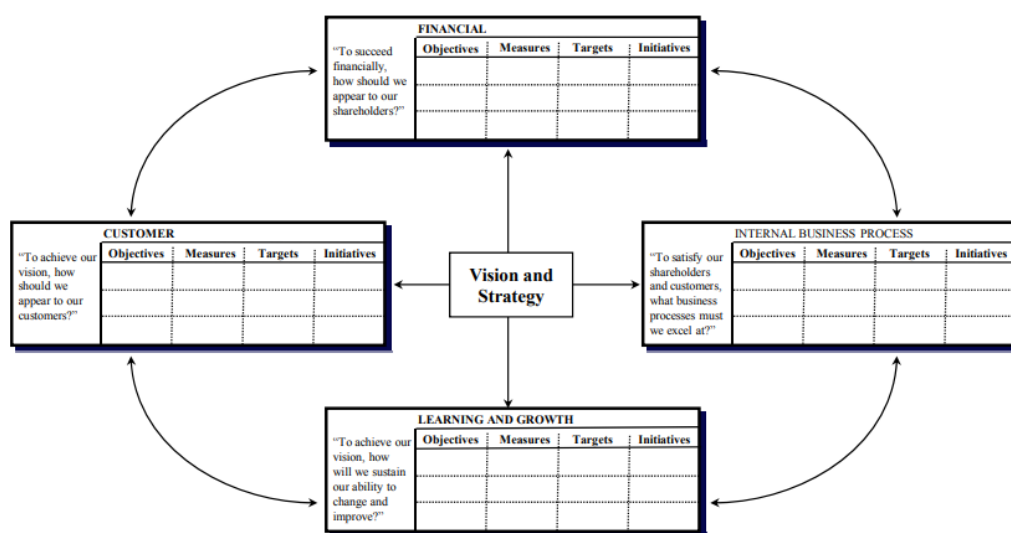
3. คุณค่าทางจิตใจ (Psychological Value) หมายถึง คุณค่าและความรู้สึกทางด้านจิตใจที่ลูกค้าได้รับจากการบริโภคสินค้าและบริการที่จับต้องไม่ได้ เช่น ภาพลักษณ์สินค้า และกระแสนิยม ความต้องการทางสังคม สำหรับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการแล้ว คุณค่าทางจิตใจมีบทบาทสำคัญมากสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจ ผู้ประกอบการจำเป็นต้องเข้าใจพฤติกรรมการใช้ชีวิตทัศนคติ ความเชื่อ และความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง โดยข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าดังกล่าวสามารถเข้าถึงได้โดยการพูดคุยกับลูกค้าด้วยตนเอง หรือสังเกตพฤติกรรมของลูกค้าอย่างใกล้ชิด การประเมินความพึงพอใจของลูกค้าหลังจากใช้บริการโดยผ่านสื่ออินเทอร์เน็ต การแสดงความคิดเห็นของลูกค้าจากสื่อสังคมออนไลน์ เป็นช่องทางที่ช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมความต้องการของลูกค้าที่ซ่อนเร้นในใจอย่างแท้จริง

## 7. แนวคิดการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรโดยใช้บาลานซ์ สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard)

Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือทางด้านการบริหารจัดการที่ช่วยในการประเมินผลองค์กร และช่วยให้องค์กรนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง เป็นแนวคิดที่เกิดจาก Professor Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ โดยทั้งสองได้ศึกษาและสำรวจถึงสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นของอเมริกาประสบปัญหาในปี

1987 และพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัดด้านการเงิน (Financial Indicators) ที่เน้นตัวเงิน จากงบดุล และงบกำไรขาดทุน เป็นหลักเท่านั้น

นักวิชาการทั้งสองได้เสนอมุมมองแนวทางการบริหารด้านการประเมินผลองค์กร เป็นระบบการวัดผลการดำเนินงานที่ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรสู่การปฏิบัติและสะท้อนการดำเนินงาน



ภาพที่ 4 วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ 4 มุมมอง The Balanced Scorecard

ที่มา: คอนเซ็ปทอล ฟาวนด์ชัน ออฟ เดอะ บาลานซ์ สกอริการ์ด (Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard) (Robert S. Kaplan, 2010)

The Balanced Scorecard ประกอบด้วยมุมมอง 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองที่ตอบคำถามที่ว่า ผู้ถือหุ้น หรือเจ้าของต้องการให้องค์กรประสบความสำเร็จทางด้านการเงินอย่างไร เช่น กำไรอาจเป็นสิ่งที่ผู้ถือหุ้นต้องการมากที่สุด ดังนั้น ผลกำไรจึงเป็นตัววัดตัวหนึ่งในมุมมองทางด้านการเงิน

2. ด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นมุมมองที่ตอบคำถามที่ว่า เพื่อจะบรรลุถึงวิสัยทัศน์ของกิจการ องค์กรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาของลูกค้า เราควรตอบสนองลูกค้าอย่างไร



3. ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เป็นมุมมองที่ตอบคำถามที่ว่า เพื่อที่จะทำให้ผู้ถือหุ้นและลูกค้าเกิดความพอใจองค์กรต้องมีการจัดการภายในอย่างไร

4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองที่ตอบคำถามที่ว่า องค์กรต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างไร เพื่อที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้อย่างยั่งยืน (Robert S. Kaplan, 2010)

จากแนวคิด ทฤษฎีที่ได้ศึกษาข้างต้น ผู้ศึกษาจึงได้นำมาสรุปประเด็นที่นำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังตารางที่ 2

ตาราง 2 สรุปประเด็นที่นำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แนวคิดทฤษฎีที่นำมาใช้ในการวิจัย	แนวคิดผู้เสนอ
ความสามารถด้านนวัตกรรมบริการ (Service Innovativeness)	Eojina Kim, et al. (2018)
แนวคิดเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาดบริการ	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2552)
แนวความคิดด้านความพึงพอใจและการสร้างคุณค่าผลิตภัณฑ์	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2552) Philip Kotler (2003)
การสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation)	สมพงษ์ อำนวยเงินตรา (2559)
แนวคิดการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรโดยใช้บาลานซ์ สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard)	Robert S. Kaplan (2010)

## 8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยของ Gustavo Dambiski Gomes de Carvalho และคณะ ในประเทศบราซิล ได้ศึกษาเกี่ยวกับมาตรการทางการสร้างนวัตกรรม งานวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะระบุถึงนวัตกรรมและมาตรการด้านนวัตกรรม โดยใช้เอกสารที่มีผลกระทบสูงหรือเอกสารล่าสุดในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา ด้วยกระบวนการนำประสบการณ์หรือสิ่งที่พบเห็นในสิ่งแวดล้อม หรือสารสนเทศใหม่ที่ได้รับมาเชื่อมโยงกับความรู้ความเข้าใจที่มีอยู่เดิม มาสร้างเป็น ความเข้าใจของตนเอง ProKnow-C โดยเลือกเอกสารจำนวน 26 บทความจากตัวอย่างมากกว่า 2,000 บทความในฐานข้อมูล Web of Science ผลการวิจัยจากการทบทวนวรรณกรรมได้จัดประเภทมาตรการด้านนวัตกรรมความรู้ ความสามารถ และผลลัพธ์ที่หลากหลาย ประกอบด้วย ปัจจัยการผลิต (การลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนา (R&D) คุณสมบัติของพนักงานด้านการวิจัยและพัฒนาสิทธิบัตร ฯลฯ) ความสามารถและกระบวนการ (วัฒนธรรมความเป็นผู้นำความรู้กลยุทธ์ ฯลฯ) และผลลัพธ์ (จำนวนนวัตกรรม เปอร์เซนต์ของรายได้ของผลิตภัณฑ์ที่เป็นนวัตกรรม ฯลฯ) นอกจากนี้ยังได้เสนอการจัดประเภทความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ กับองค์กร 8 ประเภทที่พิจารณาถึงปัจจัยการผลิต ความสามารถและผลลัพธ์ แม้ว่า ProKnow-C เป็นกระบวนการที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย แต่ก็มีข้อจำกัดบางอย่างในการเลือกผลงานประมาณ 20 บทความจากตัวอย่างมากกว่า 2,000 บทความ ซึ่งข้อจำกัดที่สำคัญเกี่ยวข้องกับตัวกรองที่ใช้ เช่น ชื่อที่เรียงลำดับจำนวนการอ้างอิงใน Google Scholar หลักการพาเรโต (Pareto : 80/20) บทความที่สอดคล้องและความพร้อมใช้งานของข้อความฉบับเต็ม ในงานวิจัยชิ้นนี้มีส่วนช่วยในทฤษฎี เพราะครอบคลุมผลงานที่มีผลกระทบสูงและเอกสารล่าสุดเกี่ยวกับนวัตกรรม โดยเฉพาะการวิเคราะห์มาตรการหลักที่ใช้ และรวบรวมแนวทางการวิจัยในอนาคตนอกเหนือจากการเสนอการจำแนกประเภทความคิดสร้างสรรค์ นอกจากนี้ยังมีส่วนช่วยในการปฏิบัติเนื่องจากมีการรวบรวมมาตรการด้านนวัตกรรมที่หลากหลายซึ่งสามารถใช้โดยผู้จัดการในองค์กรของตนได้ (Gustavo Dambiski Gomes de Carvalho, June Alisson Westarb Cruz, Hélio Gomes de Carvalho, Luiz Carlos Duclós, & Stankowitz, 2017)

ในภาคธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการ Doris Gomezelj Omerzel ศึกษาวิจัย สืบค้น คัดเลือก และประเมินงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนวัตกรรมบริการและการท่องเที่ยว การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ การระบุสถานะของการวิจัยทางวิชาการเกี่ยวกับนวัตกรรมในการท่องเที่ยว ที่จะนำเสนอด้วยวิธีการอย่างเป็นระบบของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วรรณกรรมการวิจัยที่แตกต่างกัน และวิธีการมุมมองเกี่ยวกับนวัตกรรมบริการท่องเที่ยว มีการสังเคราะห์ผลการวิจัย ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอสำหรับการวิจัยในอนาคต ซึ่งศึกษานวัตกรรมในการบริการและการท่องเที่ยว จากข้อมูลที่รวบรวมอยู่ในเว็บไซต์ของฐานข้อมูล ที่มีการศึกษามาก่อนหน้านี้ถูกนำมาใช้ นอกจากนี้ยังมีเป้าหมาย

ที่จะเปิดเผยทฤษฎีฐานรากของการวิจัยนวัตกรรมการท่องเที่ยว โดยระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้การวิเคราะห์เชิงปริมาณ นำคณิตศาสตร์และสถิติมาประยุกต์ใช้ในการวัดและประเมินผลงานตีพิมพ์ ผลการวิจัยระบุว่า 152 งานวิจัยที่ได้รับการเผยแพร่ที่เป็นตัวแทนของความพยายามที่สำคัญในการขยายเนื้อหาของงานวิจัยเกี่ยวกับนวัตกรรมในการต้อนรับและการท่องเที่ยว ความสำคัญของนวัตกรรมธุรกิจ และการแข่งขันในระดับภูมิภาค และประสบความสำเร็จได้รับการยอมรับทั้งในนักวิจัย และผู้ปฏิบัติงาน ในบทความส่วนใหญ่ระบุว่าในการพัฒนาทฤษฎีของนวัตกรรมในการท่องเที่ยวผ่านการวิเคราะห์ Bibliometrics หรือจัดกลุ่มโดยดูจากการอ้างอิงบทความร่วมกัน ใช้ 3 ฐานข้อมูล Science Citation Index Expanded, Social Sciences Citation Index (SSCI) และ Arts & Humanities Citation Index ขณะที่ฐานข้อมูลเหล่านี้อาจจะไม่รวมถึงการวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด จึงเห็นได้ว่าในภาคบริการและการท่องเที่ยวที่มีลักษณะเฉพาะไม่ควรได้รับการจัดการนวัตกรรมในลักษณะเดียวกับในภาคอื่นๆ หรืออุตสาหกรรมอื่น โครงสร้างของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่เป็นเอกลักษณ์และผลิตภัณฑ์ของธุรกิจโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ประสบการณ์การท่องเที่ยวขึ้นอยู่กับชุดของผลิตภัณฑ์และบริการที่ถูกสร้างขึ้นโดยความหลากหลายของธุรกิจ ปัจจุบันในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านมนุษย์เป็นอย่างมาก ด้วยเหตุนี้นวัตกรรมการท่องเที่ยวจึงแตกต่างมากจากนวัตกรรมในการผลิต กล่าวคือ นวัตกรรมการท่องเที่ยวก็ยังคงมีข้อจำกัดอยู่ (Doris Omerzel Gomezelj, 2016)

จารวี รื่นจิตต์ และมนัสสินี บุญมีศรีสง่า (2560) ศึกษาถึงนวัตกรรมบริการของโรงแรมที่พัก เพื่อตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวผู้สูงอายุชาวไทยในอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้สูงอายุ และผู้จัดการโรงแรม ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ความต้องการนวัตกรรมบริการในโรงแรมที่พัก มีอยู่ 2 ด้าน คือ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก และพื้นที่ใช้สอย โดยโรงแรมได้นำข้อมูลจากการวิจัยไปเป็นแนวทางในการพัฒนานวัตกรรมบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้สูงอายุที่เข้ามาใช้บริการ ช่วยทำให้ผู้สูงอายุมีความสะดวกและปลอดภัยในการเข้าพักและยังมีพื้นที่กิจกรรมที่นอกเหนือจากที่โรงแรมจัดเตรียมไว้

ในภาคธุรกิจการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม Zuraida Hani Zulkeplia, Norlena Hasnanb และ Shahimi Mohtarc ศึกษาเรื่องการสื่อสารและนวัตกรรมบริการในวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ซึ่งนวัตกรรมบริการนั้นเป็นสิ่งใหม่ หรือเป็นกระบวนการบริการที่ปรับเปลี่ยนไปตามเทคโนโลยี ซึ่งในประเทศมาเลเซีย นั้น นวัตกรรมบริการเป็นปัจจัยหลักที่นำไปสู่การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ จากการอภิปรายในที่ประชุมไม่สามารถให้ข้อมูลระหว่างการเชื่อมต่อทางโครงสร้าง และนวัตกรรมบริการได้อย่างชัดเจน โดยสรุปได้ว่า ระบบเศรษฐกิจของประเทศมาเลเซียก็เช่นเดียวกับประเทศอื่นๆ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นแบบผู้ประกอบการ SMEs กล่าวคือ การพัฒนาและการแข่งขันของผู้ประกอบการ SMEs จำเป็นต้องมีการเก็บข้อมูลไว้เมื่อเวลา

ผ่านไป เพื่อให้แน่ใจว่าตำแหน่งของผู้ประกอบการ SMEs สามารถเทียบเคียงกับองค์กรท้องถิ่น และต่างประเทศได้ ซึ่งการสื่อสารนั้นเป็นสิ่งสำคัญในการได้มาซึ่งข้อมูลใหม่ ๆ เช่น ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีในการเปิดใช้นวัตกรรมบริการกับผู้ประกอบการ SMEs นอกจากนี้การสื่อสาร และการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับลูกค้าเป็นกุญแจสำคัญในการที่จะประสบความสำเร็จของสินค้าและบริการนั้น เป็นผลให้ผู้ประกอบการ SMEs ในประเทศมาเลเซียกำลังทำให้ดีที่สุดในการสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการ เพื่อให้แน่ใจว่าจะบรรลุเป้าหมายเศรษฐกิจที่มีรายได้สูงในปี 2020 ให้กลายเป็นความจริง (Zuraida Hani Zulkepli, Norlena Hasnan, & Mohtar, 2015)

ในด้านของเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมบริการ มีการศึกษาเพื่อวิเคราะห์ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศมีผลต่อนวัตกรรมของกระบวนการผลิตบริการอย่างไร เนื่องจากลักษณะหลักการผลิตบริการมีความสำคัญมากในด้านทุนมนุษย์ในการผลิตผลงาน และตั้งแต่การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศมีผลต่องานบางอย่างที่ใช้ในการผลิต ซึ่งผลผลิตก็จะนำมาซึ่งนวัตกรรมในกระบวนการผลิต ดังนั้นการประเมินการใช้สารสนเทศ เช่น คอมพิวเตอร์ ในภาคบริการ หมายถึงนวัตกรรมในการให้บริการในกระบวนการผลิต จากฐานข้อมูลของประเทศบราซิลที่มีข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับภาคอาชีพ การใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และการใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบ Panel Regressions with Fixed Effects แสดงให้เห็นว่า การใช้คอมพิวเตอร์เปลี่ยนการปฏิบัติงานบางอย่าง (งานประจำ) แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงไปสู่การวิเคราะห์กิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมประจำเกี่ยวกับผลกระทบของเทคโนโลยีสารสนเทศในด้านการบริการ เมื่อเทียบกับภาคที่ไม่ใช่งานบริการ ในขณะที่เทคโนโลยีสารสนเทศได้รับการใช้อย่างจริงจังเพื่อการผลิตโดยอัตโนมัติ ทำให้แรงงานออกจากงานประจำในภาคการผลิต แต่ไม่สามารถกล่าวได้ในส่วนงานบริการ การวิเคราะห์การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในส่วนต่างๆ ของภาคบริการแสดงให้เห็นว่าเทคโนโลยีสารสนเทศมีผลต่อกระบวนการผลิตแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับว่าใช้เทคโนโลยีเพื่อทดแทนงาน หรือทดแทนแรงงาน (Emerson Wagner Mainardesa, Bruno Funchala, & Soares, 2017)

ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน มีวัตถุประสงค์เพื่อหารูปแบบกระบวนการผลิตบุคลากรในตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน พร้อมทั้งกำหนดโครงสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมพื้นฐาน และ สร้างคู่มือการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่ง บัตรโดยสารเครื่องบิน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบประเมินจำนวน 18 ชุด และแบบประเมินความเหมาะสมของคู่มือการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบของกระบวนการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินนั้น รูปแบบที่

เหมาะสมประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การกำหนดลักษณะงาน การคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมพนักงาน การปฏิบัติงาน ซึ่งมีแนวทางการดำเนินการดังต่อไปนี้ 1) แสดงรายละเอียดของงาน 2) เริ่มกระบวนการฝ่ายบุคคล การคัดเลือกด้านคุณสมบัติและบุคลิกภาพ 3) ประเมินผลและรับเป็นพนักงานทดลองงาน 4) จัดการปฐมนิเทศ การฝึกอบรมแบบห้องเรียน และการฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริง 5) การประเมินผลเพื่อรับเข้าเป็นพนักงานประจำ และ 6) การดำรงรักษาบุคลากร

คู่มือการผลิตบุคลากรประกอบไปด้วย รูปแบบการผลิตบุคลากร และข้อมูลรายละเอียดต่างๆในแต่ละขั้นตอนการผลิตบุคลากร พร้อมทั้งตัวอย่างกิจกรรมในการดำรงรักษาบุคลากร และ ตัวอย่างแผนการดำรงรักษาบุคลากรเรื่องการส่งเสริมพฤติกรรมในด้านจริยธรรมและคุณธรรมการปฏิบัติงาน ซึ่งผลการประเมินความเหมาะสมของคู่มือการผลิตบุคลากรอยู่ในระดับความเหมาะสมมากที่สุด โดยในคู่มือนี้มีหัวข้อและรายละเอียดต่างๆอย่างครบถ้วน (เทียนพรพรษา สิ่งไทยนิยม, 2560)

การศึกษาครั้งนี้ได้แนวคิดจากการศึกษาเพื่อประเมินผลในการใช้นวัตกรรมบริการเพื่อเพิ่มมูลค่าของการบริการ James K.C. Chen, Amrita Batchuluun และ Javkhuu Batnasan ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบจากนวัตกรรมบริการที่มีต่อความพึงพอใจของลูกค้า และการเพิ่มประสิทธิภาพของคุณค่าที่ลูกค้าได้รับในสนามบิน เนื่องจากบริการขนส่งสาธารณะเป็นประเด็นสำคัญในทุกประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการขนส่งทางอากาศ มีความจำเป็นที่ต้องมีบริการที่สะดวกสบาย รวดเร็ว และมีความน่าเชื่อถือจากบริษัทสายการบิน งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบการประเมินผลกระทบด้านนวัตกรรมบริการ ความพึงพอใจของลูกค้า และการเพิ่มมูลค่าที่มีประสิทธิภาพของลูกค้าในสนามบิน ในงานวิจัยนี้ใช้ทฤษฎีทางไปสูเป้าหมาย (Means-End Theory) เพื่อศึกษาปัจจัยของนวัตกรรมบริการ และตรวจสอบอิทธิพลของความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของลูกค้า และคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ ได้จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้โดยสารจากประเทศต่างๆในเอเชีย จำนวน 300 ตัวอย่าง โดยข้อมูลถูกเก็บรวบรวมผ่านการสำรวจออนไลน์ และการทำแบบสอบถาม ภายในระยะเวลา 2 เดือน ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าคุณค่าที่ลูกค้าได้รับมีอิทธิพลมาจากความพึงพอใจของลูกค้า และนวัตกรรมบริการ ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ เช่น ระบบเช็คอินด้วยตัวเองกับตู้อัตโนมัติ X-Ray การสื่อสารผ่านทาง Social Media และ Micro-Hotels ในสนามบิน ซึ่งทั้ง 4 การบริการนั้นเผยให้เห็นผลในเชิงบวก ส่วนการตรวจสอบการรักษาความปลอดภัยนั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการประเมินผลการให้บริการที่สนามบิน (James K.C. Chen, Amrita Batchuluun, & Batnasan, 2015)

และศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยนำความสามารถทางนวัตกรรม และศึกษาผลของความสามารถทางนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานองค์กร โดยปรารภณา หลีกภัย ได้ศึกษาโดยใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรม ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยการมุ่งเน้นตลาด ปัจจัยการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ

และปัจจัยการมุ่งเน้นการเรียนรู้ เป็นปัจจัยนำความสามารถทางนวัตกรรม และมีผลทางตรงต่อความสามารถทางนวัตกรรม และความสามารถทางนวัตกรรมมีผลต่อผลการดำเนินงานองค์กร นั้นหมายถึงองค์กรธุรกิจควรให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นตลาดมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ การเพิ่มการมุ่งเน้นตลาดของธุรกิจสามารถกระทำหลายแนวทาง เช่น การที่ธุรกิจต้องให้ความสำคัญกับลูกค้า ให้ความสำคัญกับคู่แข่ง และการประสานงานภายในองค์กรมากยิ่งขึ้น ต่อมาควรให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการมากขึ้น ธุรกิจสามารถเพิ่มการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการของธุรกิจ โดยกระทำผ่านแนวทางต่างๆ เช่น ผู้บริหารธุรกิจต้องมีความกล้าเสี่ยงในการทำงานมากยิ่งขึ้น รวมทั้งมีการทำงานเชิงรุก และสุดท้ายการมุ่งเน้นการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น ธุรกิจสามารถเพิ่มการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของธุรกิจ โดยกระทำผ่านแนวทางต่างๆ เช่น ธุรกิจต้องมีความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้ในสิ่งต่างๆ ธุรกิจต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการทำงาน และเป็นธุรกิจที่เปิดใจรับสิ่งใหม่เสมอ (ปรารธนา หลีกภัย, 2556)



ตาราง 3 สรุปการนำไปใช้ประโยชน์จากการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นที่เกี่ยวกับเอกสาร แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	การนำไปใช้ประโยชน์				
	สนับสนุน ความสำคัญ และปัญหา ของการวิจัย	พัฒนากรอบ แนวคิดใน การวิจัย	การสร้าง เครื่องมือ การวิจัย	ใช้เป็นแบบ แผนในการ วิเคราะห์ ข้อมูล	สนับสนุน การอภิปราย ผลการวิจัย
ความสามารถด้านนวัตกรรมการ บริการ (Service Innovativeness)	✓		✓	✓	
แนวคิดเกี่ยวกับส่วนประสมทาง การตลาดบริการ	✓	✓	✓		
แนวความคิดด้านความพึงพอใจ และการสร้างคุณค่าผลิตภัณฑ์		✓	✓	✓	✓
การสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation)		✓	✓	✓	✓
แนวคิดการประเมินผลการ ดำเนินงานขององค์กรโดยใช้ Balanced Scorecard		✓	✓	✓	✓
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	✓	✓	✓	✓	✓

### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง นวัตกรรมบริการของผู้ประกอบการธุรกิจสนามกอล์ฟ กรณีศึกษานิกันติ กอล์ฟ คลับ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยวิธีการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) และการสัมภาษณ์ (Interview) เพื่อศึกษารูปแบบของนวัตกรรมบริการ และส่วนของนวัตกรรมบริการในการสร้างมูลค่าเพิ่มในการบริการ สำหรับใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง และพัฒนานวัตกรรมบริการ และสร้างมูลค่าเพิ่มในการบริการให้กับผู้ประกอบการธุรกิจสนามกอล์ฟ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้า โดยมีวิธีดำเนินการ ได้แก่ การกำหนดประชากร การเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

#### 1. ผู้ให้ข้อมูลหลัก

จากพนักงานทั้งหมดของสนามกอล์ฟนิกันติ กอล์ฟ คลับ จำนวน 150 คน เป็นพนักงานระดับผู้บริหารทั้งหมด 9 คน เป็นพนักงานระดับปฏิบัติงานทั้งหมด 141 คน

ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นพนักงานของสนามกอล์ฟนิกันติ คือ ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการกอล์ฟ (Assistant Golf Operation Manager), ผู้จัดการแผนกโปรช็อป (Proshop Manager), ผู้จัดการแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Manager), ผู้จัดการแผนกทรัพยากรมนุษย์ (HR Manager) และพนักงานขาย (Sales Executive) เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความรู้ และความชำนาญเกี่ยวกับการบริหารสนามกอล์ฟ และลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการในสนามกอล์ฟ รวมทั้งหมด 9 คน

การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (สมชาย วรวิเศษมงคล, 2553) เนื่องจากเลือกเฉพาะผู้ที่ดูแลเกี่ยวข้องกับการให้บริการลูกค้าโดยตรง ดังนี้

- |                         |   |
|-------------------------|---|
| 1. คุณทิพวัลย์ ล้อมวงษ์ | Assistant Golf Operation Manager<br>(ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการกอล์ฟ) |
| 2. คุณอรวิณ สุขสถาน     | Proshop Manager<br>(ผู้จัดการแผนกโปรช็อป)                                 |
| 3. คุณพรรณเพ็ญ มิตรภาพ  | IT Manager<br>(ผู้จัดการแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ)                            |



- |                         |   |
|-------------------------|---|
| 4. คุณมาลี เข้ายิ่งคิ้ว | HR Manager<br>(ผู้จัดการแผนกทรัพยากรมนุษย์) |
| 5. พนักงานชาย           | Sales Executive<br>(พนักงานขาย)             |
| 6. พนักงานรับจองกอล์ฟ   | Reservation Officer<br>(พนักงานรับจองกอล์ฟ) |
| 7. ลูกค้าชาวไทย         | เพศชาย                                      |
| 8. ลูกค้าชาวไทย         | เพศชาย                                      |
| 9. ลูกค้าชาวไทย         | เพศหญิง                                     |

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีเค้าโครงคำถาม (Structured Interview Schedule) เพื่อช่วยให้ผู้ศึกษาสามารถเก็บข้อมูลได้อย่างครบถ้วน และให้ทราบถึงความสามารถในการใช้วัตกรรมการบริการในการสร้างมูลค่าเพิ่มในการบริการ

- 1) การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการทดสอบเครื่องมือ  
การสร้างแบบสัมภาษณ์ มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

จากการศึกษาข้อมูล เปรียบเทียบสิ่งเดิมที่เคยปฏิบัติกับการนำวัตกรรมการบริการเข้ามาใช้ บริการ โดยเลือกประเด็นสำคัญแล้วจึงนำไปสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้แนวทางในการสร้างมูลค่าเพิ่มในการบริการ และการพัฒนาความสามารถด้านวัตกรรมการบริการ ใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีเค้าโครงคำถาม (Structured Interview Schedule) ผู้ศึกษากำหนดแนวทางในการตั้งคำถามจากทฤษฎีและแนวคิดที่ได้ศึกษามา และเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นในแนวทางการสร้างมูลค่าเพิ่มของการบริการในการนำวัตกรรมการบริการมาใช้ในสนามกอล์ฟ เพื่อถามข้อมูลในเชิงลึกเกี่ยวกับการบริหารจัดการ และผลตอบรับจากลูกค้าผู้ใช้บริการ

### การทดสอบเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ แบบสัมภาษณ์ที่มีเค้าโครงคำถาม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการนำไปใช้ จึงมีการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล การทำวิจัยในครั้งนี้ ผู้ศึกษาจะดำเนินการทดสอบด้วยวิธีการดังนี้

การทดสอบความตรงตามเนื้อหา (Content of Validity) ผู้ศึกษาได้สร้างแบบสัมภาษณ์และนำเสนอต่อประธาน คณะกรรมการที่ปรึกษางานวิจัย และผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจสนามกอล์ฟ เพื่อพิจารณาความถูกต้องในการใช้ภาษาของคำถาม ตรงตามเนื้อหาและครอบคลุมประเด็นที่ต้องการศึกษา จากนั้นจะนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ (ชัตติยา กลัญทกะปกรณ์, 2557)

### 3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการสัมภาษณ์ (Interview) ใช้วิธีการเก็บข้อมูลในรูปของการสอบถาม การสนทนา เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อให้ได้คำตอบที่ต้องการ โดยต้องนัดหมายสัมภาษณ์ และออกหนังสือเพื่อขอสัมภาษณ์แจ้งให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบ เพื่อให้สะดวกในด้านเวลา สถานที่ การสัมภาษณ์ทำให้สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีโอกาสเพิ่มเติมในประเด็นที่ไม่เข้าใจ หรือต้องการให้ผู้สัมภาษณ์ขยายความเพิ่มเติม นอกจากนี้ยังสามารถสังเกตบุคลิก สีหน้า และน้ำเสียงของผู้ให้ข้อมูล และสภาพแวดล้อมรวมทั้งบรรยากาศของสถานที่สัมภาษณ์ รวมถึงการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) (สุภางค์ จันทวานิช , 2554) ในการสัมภาษณ์ใช้โทรศัพท์มือถือเพื่อบันทึกเสียง และจดบันทึกลงในแบบสัมภาษณ์ที่เตรียมไว้แล้ว นอกจากการสังเกตและการสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นวิธีการหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยแล้ว ผู้ศึกษาใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีอยู่ในรูปแบบของเอกสาร (Documents) โดยการศึกษาจากเอกสารปกติจำแนกเป็นเอกสารขั้นต้นและเอกสารชั้นรอง เอกสารขั้นต้น คือ เอกสารที่เป็นต้นฉบับ ส่วนเอกสารชั้นรอง คือ เอกสารที่มีผู้รวบรวมเอาไว้แล้ว (สุมิตร สุวรรณ, 2555) เช่น วารสาร เว็บไซต์ และแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ ความเข้าใจ นำมาใช้ในการสรุปความและวิเคราะห์ผลการวิจัย

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ นำข้อมูลมาวิเคราะห์ ดังนี้

#### 1) ตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้น โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1.1) การวิเคราะห์สรุปอุปนัย (Analytic Induction) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น มาวิเคราะห์เพื่อหาบทสรุปร่วมกันของเรื่องนั้น

1.2) การเปรียบเทียบเหตุการณ์ (Constant Comparison) เป็นการนำข้อมูลที่ได้มาไปเทียบเคียงหรือเปรียบเทียบกับเหตุการณ์อื่น เพื่อหาความเหมือนและความแตกต่างกันที่เกิดขึ้น

## 2) พิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างข้อมูล

2.1) ลดทอนข้อมูลจากรายละเอียดไปสู่ภาพรวมที่แสดงแบบแผนของความคิดหรือพฤติกรรม

2.2) การนำเสนอข้อมูล ในการสัมภาษณ์รายบุคคล จะใช้วิธีการบรรยายที่เสริมด้วยคำพูดของให้ผู้สัมภาษณ์บางตอนที่เน้นความหมายให้เกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้น (สมชาย วรภิรมย์สกุล, 2553) เกี่ยวกับรูปแบบของนวัตกรรมบริการ แนวทางในการสร้างมูลค่าเพิ่ม ปรับปรุงและพัฒนา ส่วนของนวัตกรรมบริการให้กับการบริการของสนามกอล์ฟ

### การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพนี้ ใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ได้แก่ (ชาย โปธิสิตา, 2556)

#### 1) การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation)

ตรวจสอบความแม่นยำของข้อมูล (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) ของข้อมูล ตรวจสอบเรื่องสถานที่ เวลา และบุคคล ตรวจสอบโดยกำหนดเวลาในการสัมภาษณ์ให้ครอบคลุมทุกช่วงเวลา เมื่อต่างเวลาต่างสถานที่ต่างบุคคลแล้วจะได้ข้อมูลที่ครอบคลุมยิ่งขึ้น และเมื่อถอดการบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์แล้วนำกลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลอ่านอีกครั้ง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความ เป็นจริงตามที่ผู้ให้ข้อมูลบอก

#### 2) การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้ศึกษา (Investigator Triangulation)

เน้นการตรวจสอบจากผู้เก็บข้อมูลหรือผู้ตีความหมายในการวิจัย ว่าได้ค้นพบที่เหมือนกันหรือแตกต่างกันอย่างไร หากใช้เก็บข้อมูลหรือผู้ตีความหมายต่างคนกันไป หากทุกคนพบข้อค้นพบที่ได้เหมือนกัน แสดงว่าข้อมูลที่ผู้ศึกษาได้มามีความถูกต้อง

#### 3) การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation)

โดยศึกษาเอกสารเพิ่มเติมในขณะที่เก็บข้อมูล ว่าตรงตามทฤษฎีหรือแตกต่าง และสอบถามความคิดเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษาเมื่อข้อมูลไม่เพียงพอ หรือข้อมูลขัดแย้ง ผู้ศึกษาเก็บข้อมูลซ้ำเพื่อยืนยันความถูกต้อง

ผู้ศึกษาสามารถสรุปเป็นขั้นตอนการดำเนินการวิจัยได้ดังนี้

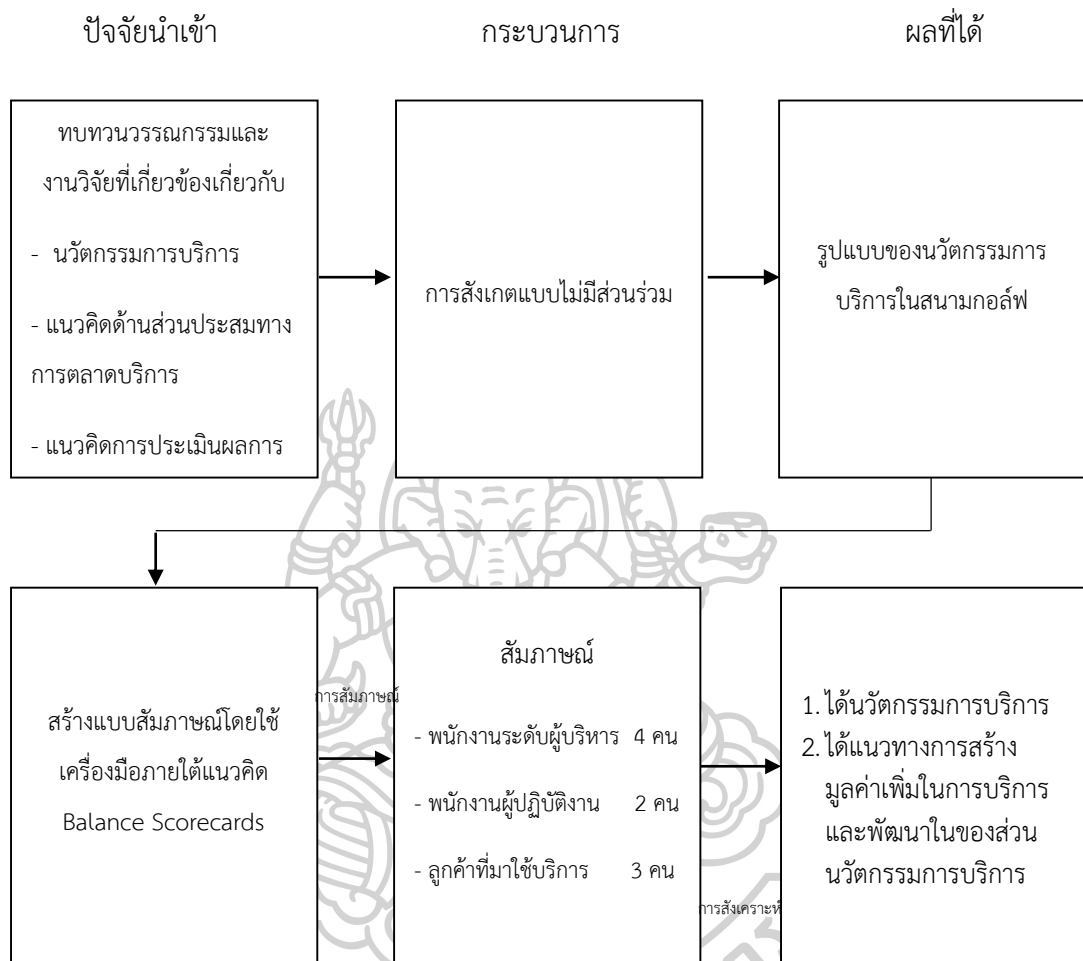
**ขั้นตอนที่ 1** ขั้นตอนการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับนวัตกรรม และนวัตกรรมการบริการ แนวคิดเกี่ยวกับการตลาด การจัดการการตลาด แนวคิดด้านส่วนประสมทางการตลาดบริการ และแนวคิดการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรโดยใช้บาลานซ์ สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard)

**ขั้นตอนที่ 2** ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยเลือกประเด็นสำคัญแล้วจึงนำไปสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ และทำการทดสอบเครื่องมือ โดยการเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัยเพื่อพิจารณาความถูกต้องในการใช้ภาษาของคำถาม ตรงตามเนื้อหาและครอบคลุมประเด็นที่ต้องการศึกษา

**ขั้นตอนที่ 3** ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ และวิธีการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีเค้าโครงคำถาม (Structured Interview Schedule) ในการสัมภาษณ์ใช้โทรศัพท์มือถือเพื่อบันทึกเสียง และจดบันทึกลงในแบบสัมภาษณ์ที่เตรียมไว้แล้ว

**ขั้นตอนที่ 4** ขั้นตอนวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน และทำการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ได้ด้วยวิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ทั้งด้านข้อมูล ด้านผู้ศึกษา และด้านทฤษฎี เพื่อให้ได้แนวทางในการสร้างมูลค่าเพิ่มในการบริการ และพัฒนานวัตกรรมบริการ

จากขั้นตอนการดำเนินการวิจัยข้างต้น ผู้ศึกษาสามารถสรุปเป็นแผนภาพเชื่อมโยงความเข้าใจได้ ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง นวัตกรรมบริการของผู้ประกอบการธุรกิจสนามกอล์ฟ กรณีศึกษานิกันติ กอล์ฟ คลับ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม ข้อมูลที่ได้รับผู้ศึกษาสามารถนำไปเป็นแนวทางในการสร้างมูลค่าเพิ่มในการบริการของสนามกอล์ฟ โดยแบ่งผลการศึกษาออกตามวัตถุประสงค์การวิจัยเป็น 2 ส่วนดังนี้

1. รูปแบบของนวัตกรรมบริการในสนามกอล์ฟนิกันติ กอล์ฟ คลับ
2. นวัตกรรมบริการในการสร้างมูลค่าเพิ่มในการบริการของสนามกอล์ฟนิกันติ กอล์ฟ คลับ โดยสามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

#### ส่วนที่ 1 รูปแบบของนวัตกรรมบริการในสนามกอล์ฟนิกันติ กอล์ฟ คลับ

รูปแบบของนวัตกรรมบริการ จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าข้อมูลคำตอบที่เกิดขึ้นจากทัศนะของพนักงานระดับผู้บริหารนั้น สามารถสรุปได้ว่า รูปแบบของนวัตกรรมบริการ ได้แก่ ความแตกต่างในการบริการ เทคโนโลยี สิ่งอำนวยความสะดวก ความทันสมัย และการพัฒนาเสริมสร้างทักษะในการให้บริการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

##### 1. ความแตกต่างในการบริการ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับความแตกต่างของการบริการของสนามกอล์ฟนิกันติ กอล์ฟ คลับ โดยเห็นว่า การบริการมีความแตกต่างจากที่อื่น เป็นสิ่งสำคัญที่สร้างจุดเด่นให้กับสนามกอล์ฟ ทำให้ลูกค้าที่มาใช้บริการรู้สึกประทับใจ เกิดความพึงพอใจเมื่อมาใช้บริการ ประกอบกับองค์กรเล็งเห็นความสำคัญในเรื่องการบริการจึงส่งเสริมด้านการพัฒนาบุคลากรให้พร้อมกับการให้บริการ และให้มีมาตรฐานการบริการเดียวกันทั้งหมด โดยความแตกต่างในการบริการของสนามกอล์ฟนิกันติ คือ การบริการรูปแบบใหม่ของแควดี มีรายละเอียดดังนี้

ความแตกต่างในการบริการของสนามกอล์ฟนิกันติ คือ การบริการรูปแบบใหม่ของแควดี เริ่มตั้งแต่การต้อนรับลูกค้า การดูแลลูกค้าตั้งแต่ก้าวแรกที่เข้ามาในสนามกอล์ฟ เช่น การเตรียมรถกอล์ฟพร้อมถุงกอล์ฟมารอรับลูกค้าเพื่อออกรอบ การดูแลเอาใจใส่ลูกค้า โดยที่ลูกค้าไม่ต้องร้องขอ ในขณะที่ออกรอบ ตลอดจนจบรอบ การบริการของแควดีนี้เป็นจุดที่สร้างความแตกต่างให้กับสนาม

กอล์ฟ เห็นได้ว่าลูกค้าที่มาใช้บริการสนามนิกันติเป็นผู้ที่ตั้งใจมาใช้บริการจริงๆ อีกทั้งทำเลที่ตั้งยังอยู่ไม่ไกลจากกรุงเทพฯ มากนัก ทำให้ง่ายต่อการเดินทางมากยิ่งขึ้น

ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์พนักงานระดับผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และลูกค้าที่มาใช้บริการของสนามกอล์ฟนิกันติ ที่มีลักษณะสอดคล้องกับประเด็นนี้ได้แก่

“การบริการของเราก็แตกต่าง อย่างแคตตี้เราก็มีบริการที่ดี เทคแคร์เอาใจใส่ นาย และสินค้าที่เราขายเราก็คัดสรรสินค้าที่มีคุณภาพสูง เพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่สนามเอง”

(ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 1, 2562)

“สิ่งที่สำคัญที่สุดคือแคตตี้ เพราะสิ่งที่ได้รับฟีดแบ็ค (Feedback) จากลูกค้า คือแคตตี้ แล้วมั่นใจได้ยิ่งกว่านี่คือจุดแข็งที่เรามี เราไม่ได้คิดแทนลูกค้าว่าดี แต่เราทำให้ลูกค้ารู้สึกว่ามีดี แล้วตัวเลขที่เราเห็นทุกปีคือมันโตขึ้นทุกปีเอง และลูกค้าที่กลับมาแล้วกลับมาอีก แล้วก็ไปพาเพื่อนกลับมาด้วยก็มี”

(ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 2, 2562)

“น่าจะเป็นแคตตี้ที่มีการบริการที่ดี รูปแบบของสนาม อุปสรรคต่างๆ ทำให้ลูกค้ารู้สึกว่ามีพื้นที่ทำขาย สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆที่เรามีทำให้ลูกค้าบอกเลยว่าไม่คิดว่าจะมีสนามดีๆแบบนี้ในประเทศไทย เพราะสนามระดับดีๆแบบนี้ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นสนามที่ขายแต่สมาชิก แต่ของเราไม่ต้องเป็นสมาชิกก็มาได้”

(ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 3, 2562)

“คงเป็นการขายแบบกอล์ฟแพ็คเกจนี้แหละ เท่าที่ทราบมานะ ไม่น่ามีสนามไหนขายแพ็คเกจสำหรับกอล์ฟอย่างเดียว ส่วนใหญ่จะเป็นแบบรวมที่พักระไรประมาณนี้ อีกอย่างก็ต้องเป็นรูปแบบสนามที่มีความทำขาย ลูกค้าจึงอยากมาตีที่นี่”

(ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 5, 2562)

“แคดดี้ที่นี้บริการดี สนามก็ดีสนุก ทำทายมาก อุปสรรคมีหลายรูปแบบทั้งทราย ทั้งน้ำ ต้องตีข้ามน้ำไปอีก มาแต่ละครั้งก็สนุก ไม่น่าเบื่อเลย”

(ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 7, 2562)



ภาพที่ 6 การรอต้อนรับลูกค้าของแคดดี้ พร้อมรถกอล์ฟที่บริการลูกค้า  
ที่มา: เฟสบุ๊ก นิกันตี กอล์ฟ คลับ (Facebook Niaknti Golf Club), เข้าถึงเมื่อ 30 เมษายน 2562,  
เข้าถึงได้จาก <https://www.facebook.com/NiakntiGolfClub/photos>

## 2. เทคโนโลยี

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับเทคโนโลยี โดยเห็นว่า การนำเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้ในการให้บริการ ทำให้ลูกค้าเห็นความแปลกใหม่ อาจมีข้อจำกัดอยู่บ้างเกี่ยวกับการใช้งานจึงต้องมีพนักงานคอยให้แนะนำอย่างใกล้ชิด อีกทั้งลูกค้าบางส่วนยังคงเคยชินกับสิ่งเดิมๆ จึงต้องเพิ่มกลยุทธ์การส่งเสริมการขายเพื่อดึงดูดลูกค้าให้มาใช้เทคโนโลยีที่มีให้มากยิ่งขึ้น เช่น การแจกของรางวัลเมื่อเพื่อเพิ่มไลน์แอด (LINE@) และกด



ติดตามในเฟสบุ๊ก (Facebook) หรืออินสตาแกรม (Instagram) และการให้ราคาแพ็คเกจกอล์ฟที่ถูกกว่าการโทรศัพท์จอง เป็นต้น

เทคโนโลยีที่มาสนามกอล์ฟนิกันติใช้บริการลูกค้า มี 2 อย่าง ได้แก่ วิซาร์จ จีพีเอส (Visage GPS) และ เรท อิท แอป (Rate it App) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) วิซาร์จ จีพีเอส (Visage GPS) อุปกรณ์นี้ใช้เพื่อแสดงแผนที่ของสนามกอล์ฟ แสดงภาพมุมสูง ระยะทาง เครื่องวิซาร์จ จะใช้จีพีเอสในการคำนวณระยะทางที่เป็นอุปสรรคและจุดอื่น ๆ ที่น่าสนใจบนสนามกอล์ฟ ระยะทางจะวัดจากเส้นระดับสายตา และอาจแตกต่างระยะหลายที่ได้แสดงบนบัตรบันทึกคะแนน (Scorecard) ซึ่งระยะทางบนบัตรบันทึกคะแนนปกติแล้วจะเป็นการวัดจากการเล่น และทั้งนี้อาจจะยาวกว่าการวัดระยะที่วัดจากระดับสายตาของเครื่อง ที่เป็นระยะจริงที่มีความแม่นยำสูง แผงควบคุมการนำทาง (Navigation Panel) ระยะทางของจุดตั้งที (Tee Shot Distance) อีกทั้งยังสามารถแสดงรถข้างหน้าในจุดที (Tee) ที่มองไม่เห็น เครื่องวิซาร์จจะแจ้งนักกอล์ฟให้ทราบว่าอยู่ในพื้นที่การไครฟ์ ถือได้ว่าเป็นเทคโนโลยีที่ช่วยให้ผู้เล่นเพลิดเพลินไปกับการเล่นกอล์ฟ

2) เรท อิท แอป (Rate it App) เป็นเทคโนโลยีที่ทางสนามกอล์ฟนำมาใช้เพื่อสอบถามความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสนามกอล์ฟ การบริการ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทางสนามจัดเตรียมไว้ให้ โดยออกแบบการให้คะแนนเป็นรูปแบบอย่างง่าย เป็น 3 ระดับ ดี แสดงด้วยสัญลักษณ์หน้ายิ้ม พอใช้ แสดงด้วยสัญลักษณ์หน้าเฉย และไม่พอใจ แสดงด้วยสัญลักษณ์หน้าบึ้ง ทำให้ลูกค้าง่ายต่อการให้คะแนนและไม่เสียเวลามาก ทั้งนี้เทคโนโลยีสามารถช่วยให้การทำงานของพนักงานในสนามทำงานได้ง่ายขึ้น มีความเป็นระบบมากยิ่งขึ้น และช่วยลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานทำให้การทำงานของพนักงานสะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้น อีกทั้งช่วยลดความผิดพลาดจากตัวบุคคลในการปฏิบัติงานได้อีกด้วย

ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์พนักงานระดับผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และลูกค้าที่มาใช้บริการของสนามกอล์ฟนิกันติ ที่มีลักษณะสอดคล้องกับประเด็นนี้ได้แก่

“ช่วยให้ทำงานง่ายขึ้น เพราะตัว Visage ที่เราใช้ มันสามารถบอกได้เลยว่า ระยะจากรถกอล์ฟ ไปถึงกรีน หรือจากจุดนี้ไปอีกจุดมีระยะเท่าไร ทำให้แคดดี้ไม่ต้องมาเอียงกับนายเรื่องระยะ แล้วยังช่วยให้เราสามารถดูได้ว่าก๊วนไหนเล่นช้า มันจะโชว์เลย

ว่า ถ้าซาก็จะขึ้นสี่เหลี่ยม ซ้ามาก็เป็นสีแดง ปกติก็สีเขียว ลูกค้าก็สามารถดูได้ว่าข้างหน้าเราที่จะตีไปมีก๊วนอยู่ไหม อีกอย่างมีประโยชน์กับพนักงานเรา อย่างมาร์แชลก็ไม่ต้องคอยวิ่งวนดูทุกหลุมให้เสียเวลา แล้วก็สามารถดูได้ว่าก๊วนนี้จับแล้วนะ ขึ้นแล้วนะ ใช้เวลาเล่นเท่าไร”

(ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 3, 2562)

“คือเราก็นำนวัตกรรมมาใช้ และก็มีเทคโนโลยีมาใช้ด้วย แต่ลูกค้าก็ยังเคยชินกับการโทรศัพท์เข้ามาจองเหมือนเดิม ประมาณ 80-90 เปอร์เซ็นต์ เพราะลูกค้าต้องมีความมั่นใจว่าการจองสำเร็จเรียบร้อย บางทีลูกค้ายังไม่ค่อยมั่นใจในตัวเทคโนโลยีใหม่ๆสักเท่าไร บางทีเราก็คิดว่าเราทันสมัยจนลูกค้าบางกลุ่มตามไม่ทันหรือเปล่า อย่างเช่นลูกค้าญี่ปุ่นบางท่านก็ยังทำแบบเดิมๆ เคยทำยังไงก็ทำแบบเดิม ไม่เปลี่ยน”

(ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 1, 2562)

“อย่างตัว Visage ที่เราเอาใช้มันไม่ได้มีไว้แค่มองเห็นเลย์เอาท์ (Layout) ของสนามอย่างเดียวนะ Visage เปรียบเสมือนดิจิทัล ไฮเนจ (Digital Signage) และมีประโยชน์ในด้านการบริหารจัดการเวลาการเล่นกอล์ฟของลูกค้าแต่ละหลุมได้ด้วย เราสามารถดึงรีพอร์ต (Report) ออกมาดูได้เลยว่าแต่ละหลุมที่เราตั้งเวลาในการเล่นเอาไว้ ลูกค้าใช้เวลาเล่นจริงได้ตามนั้นหรือเปล่า ก็จะช่วยในการวิเคราะห์ได้ว่าสิ่งที่เราคิดมันตอบโจทย์ลูกค้าได้ไหม และใช้ในปรับการทำงาน อุปสรรคในสนามต้องมีการปรับใหม่เยอะไปไหม เป็นข้อมูลในการปรับปรุงสนามรีโนเวท (Renovate) ยังไงให้ลูกค้าไม่ติดลูกค้าจะได้ไม่ต้องรอ นี่คือการคำนึงถึงความรู้สึกของลูกค้าถึงความพึงพอใจในการเล่น”

(ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 2, 2562)

“จوجلพีเอส (GPS) ที่มีที่รถกอล์ฟทุกคันเลย ดินะมีประโยชน์ ใช้ก็ง่ายเหมือนมือถือ ไอแพด มันก็ตอบโจทย์การใช้งานได้พอสมควร แต่บางทีก็ยังเคยชินกับการดูบนกระดาษเหมือนกันแต่พอได้มาใช้งานร่วมกันแล้วทำให้รู้ระยะแม่นยำยิ่งขึ้น”

(ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 8, 2562)

### 3. สิ่งอำนวยความสะดวก

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวก โดยเห็นว่า สิ่งที่สามารถอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าได้นั้น ไม่เพียงต้องเป็นสิ่งของ อุปกรณ์ หรือเทคโนโลยี คนหรือพนักงานที่คอยให้บริการมีส่วนช่วยในการอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าเช่นกัน นวัตกรรมบริการต่างๆ ที่ทางสนามกอล์ฟได้นำมาใช้จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้สร้างมูลค่าให้แก่การบริการ ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจเมื่อได้ใช้บริการในสนามกอล์ฟ

นวัตกรรมบริการที่ช่วยอำนวยความสะดวกของสนามกอล์ฟนิกันติ นั้นคือ การจัดกอล์ฟ แพคเกจ (Golf Package) โดยการรวมค่ากรีนฟี รถกอล์ฟ ค่าแคดดี้ และอาหารให้เข้าไว้ในแพคเกจ เมื่อลูกค้าชำระค่าบริการแล้ว ลูกค้าสามารถใช้บริการทุกอย่างในสนามกอล์ฟได้โดยที่ลูกค้าไม่ต้องพกเงินติดตัวขณะเล่นกอล์ฟเลย นักกอล์ฟจะได้รับบริการที่ดีเยี่ยมและความสะดวกสบายตลอดการออกรอบ ตั้งแต่มาถึงสนาม เข้าโปรซื้อป ใช้บริการห้องเปลี่ยนเสื้อผ้าที่กว้างขวางพร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน เตรียมตัวที่แทนที่ออฟ และเริ่มออกรอบด้วยความสุข ถือเป็นการอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ ซึ่งส่วนของงานบริการนั้น พนักงานยังคงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคอยดูแลในเรื่องของการอำนวยความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้าที่มาใช้บริการในสนามกอล์ฟ ทั้งด้านการให้ข้อมูล และด้านการบริการ

ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์พนักงานระดับผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และลูกค้าที่มาใช้บริการของสนามกอล์ฟนิกันติ ที่มีลักษณะสอดคล้องกับประเด็นนี้ได้แก่

“ลูกค้าเรา 65 เปอร์เซ็นต์ เป็นลูกค้าญี่ปุ่น การบริการเรามันตอบโจทย์ลูกค้าญี่ปุ่นได้ แต่ทำไมเราไม่ตอบโจทย์ลูกค้ายุโรป อาจจะเป็นเพราะว่าเรื่องวีซ่า การเดินทาง มามันสะดวก สิ่งที่เป็นอินโนเวชัน (Innovation) ของเราคือกอล์ฟ แพคเกจ (Golf Package) ที่รวมค่ากรีนฟี รถกอล์ฟ แคดดี้ ค่าอาหาร ลูกค้าแทบไม่ต้องถือเงินเลย ถ้าไม่อย่างซื้ออะไรพิเศษ หรือให้ทิปแคดดี้ ซึ่งแพคเกจเราก็รวมทิปแคดดี้ไปแล้ว ก็ไม่จำเป็นต้องให้เพิ่มก็ได้ อีกอย่างคือการให้คะแนนความพึงพอใจที่ทำให้ลูกค้ารู้สึกว้าว (Wow) คือการให้คะแนนบนไอแพด (iPad) เป็นสิ่งที่เราออกแบบเอง”

(ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 2, 2562)

“รูปแบบการบริการใหม่ๆ สิ่งใหม่ๆที่เรานำมาใช้พนักงานก็ต้องทำความเข้าใจกับมันก่อน เพื่อที่จะได้ไปแนะนำกับลูกค้าได้อย่างถูกต้อง”

(ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 1, 2562)

“คอนเซ็ปต์ของสนามเราที่เพียบพร้อมในทุก ๆ ส่วน ซึ่งลูกค้าทุกคนจะได้สัมผัสกับประสบการณ์ความสุขที่น่าประทับใจ สิ่งอำนวยความสะดวกทุกด้านถูกออกแบบมาเพื่อตอบสนองความสะดวกสบายของนักกอล์ฟ และสนามเรายังมีร้านอาหารสำหรับลูกค้าที่เข้ามาเฉพาะรับประทานอาหารเช้าและยังมีเครื่องดื่มบริการครบครันด้วย”

(ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 3, 2562)

“ฟีดแบ็ค (Feedback) ลูกค้าส่วนใหญ่ค่อนข้างดีเลย ถือว่าเป็นอินโนเวชัน (Innovation) อย่างหนึ่งของเราเลยนะเรื่องการบริการสนาม การบริการของเราช่วยอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าได้เยอะมาก ลูกค้ารู้สึกพอใจ เหมือนได้มาพักผ่อนจริงๆ”

(ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 6, 2562)

#### 4. ความทันสมัย

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับความทันสมัยในสนามกอล์ฟ โดยเห็นว่า สิ่งหนึ่งที่สามารถดึงดูดลูกค้าเข้ามาใช้บริการในสนามกอล์ฟนั้น เนื่องมาจากความทันสมัย ความหรูหราของสนามกอล์ฟ ทั้งด้านการออกแบบเลย์เอาต์ (Layout) สนามกอล์ฟ การออกแบบภายในคลับเฮ้าส์ อุปกรณ์ และเครื่องมือที่จัดเตรียมไว้สำหรับให้บริการลูกค้ามีไว้อย่างครบครันความครบครัน ซึ่งเป็นนวัตกรรมบริการที่ทางสนามกอล์ฟสร้างสรรค์ขึ้นมาเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับบริการ

สิ่งที่แสดงถึงความทันสมัยของสนามกอล์ฟพินันตี คือ การออกแบบเลย์เอาต์ (Layout) สนามกอล์ฟ ถือว่าเป็นสนาม 18 หลุม พาร์ 72 แห่งแรกในเอเชียที่มีถึงหกเลย์เอาต์ สามแบบ แต่ละเลย์เอาต์จะมีพาร์สาม พาร์สี่และพาร์ห้าอย่างละสองหลุม โดยการออกแบบให้ออกสตาร์ทได้สาม

จุดเพื่อให้ปรับเปลี่ยนจำนวนหลุมที่เล่นได้ตามความสะดวก ระยะจากแท่นหลัง 6,789 หลา เป็นสนามที่ค่อนข้างท้าทายและตื่นเต้น แม้ว่าจะเป็นนักกอล์ฟมือใหม่ หรือผู้เล่นจะมีแฮนดิแคป (Handicap Scale) เท่าใดก็สามารถสนุกกับสนามนี้กันได้ ซึ่งออกแบบอย่างพิถีพิถันเพื่อความสุขในการเล่นกอล์ฟ

ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์พนักงานระดับผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และลูกค้าที่มาใช้บริการของสนามกอล์ฟพินกันติ ที่มีลักษณะสอดคล้องกับประเด็นนี้ได้แก่

“สนามกอล์ฟเราก็จะมีการดีไซน์แบบใหม่ จากเดิมที่มี 18 หลุม เราก็ดีไซน์ระยะพาร์ แบ่งออกเป็น 3 โซนคลับเฮ้าส์ก็มีการออกแบบ ดีไซน์ให้ทันสมัย หลังจากเราก็เป็นแบบเปิด-ปิดได้ แตกต่างจากที่อื่น”

(ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 1, 2562)

“อย่างตัวกอล์ฟแพ็คเกจ (Golf Package) ของเราลูกค้าก็รู้สึกชอบนะ เพราะลูกค้ารู้สึกสะดวกสบาย จ่ายเงินครั้งเดียวตอนเข้ามาแล้วได้บริการทุกอย่างเลย เค้าก็บอกว่ามันคุ้มกับเงินที่เค้าจ่ายไป”

(ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 3, 2562)

“อย่างตุ๊กเกอร์ก็เป็นแบบคีย์การ์ด เป็นอีกอย่างหนึ่งที่ลูกค้าชอบ ลูกค้าบอกว่าทันสมัยนะทำให้ลูกค้ารู้สึกไว้วางใจกับทรัพย์สินที่ลูกค้าติดตัวมาด้วย”

(ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 5, 2562)

“สิ่งที่อยากนำเสนอเลย ของเราที่เจ๋งซัวร์ๆ ก็คือ ตัวให้เครื่องมือที่ใช้เก็บคะแนน ความพึงพอใจของลูกค้าต่อการบริการโดยรวม ของตัวแคดดี้เอง คือจะเอาไอแพดตั้งไว้เมื่อลูกค้าขึ้นจากการออกรอบมาแล้วก็จะแฉะให้คะแนนได้ทั่วคลับเฮ้าส์เลย เราจะวางตามทางเดิน ห้องอาหาร เพื่อลูกค้าจะได้รู้สึกไม่ยุ่งยาก”

(ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 2, 2562)

“ที่เลือกมาที่นี่เพราะสนามกอล์ฟใหม่ ทันสมัย มีความท้าทาย มีถึงหกเลย์เอาต์ จะมีพาร์สาม พาร์สี่และพาร์ห้า แล้วยังออกสตาร์ทได้ 3 ทาง ถ้ามาแต่ละครั้งความสนุกก็ไม่เหมือนเดิม ไม่น่าเบื่อ”

(ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 9, 2562)

## 5. การพัฒนาเสริมสร้างทักษะในการให้บริการ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับการพัฒนาเสริมสร้างทักษะในการบริการ โดยเห็นว่า พนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ให้บริการต้องมีความรู้ในงานที่ให้บริการ พนักงานต้องมีความรู้ในงานที่ตนรับผิดชอบที่สามารถตอบข้อซักถามจากลูกค้าได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ อีกทั้งยังต้องหมั่นสังเกต ต้องฝึกการสังเกตลูกค้าอยู่เสมอ ว่าลูกค้าต้องการอะไร และให้ช่วยเหลืออะไรบ้าง เพื่อแสดงถึงความใส่ใจในการบริการลูกค้า เรียกว่าการบริการเชิงรุก (Proactive Service) อีกทั้งต้องปลูกจิตสำนึกในการบริการให้พนักงานได้รับรู้ ทั้งด้านการแสดงออกทางกาย ทางวาจา และทางจิตใจ พนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ให้บริการจำเป็นต้องมีการฝึกฝน ให้มีความรวดเร็วและความชำนาญเพื่อไม่ให้ผิดพลาดก่อนการส่งมอบบริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้า ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความประทับใจในการบริการ และกลับมาใช้บริการซ้ำ

ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์พนักงานระดับผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และลูกค้าที่มาใช้บริการของสนามกอล์ฟนิกันติ ที่มีลักษณะสอดคล้องกับประเด็นนี้ได้แก่

“นวัตกรรมบริการที่เรานำมาใช้ สิ่งใหม่ที่เรานำมาใช้โดยพื้นฐานแล้วต้องเริ่มที่ตัวพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่หน้างานก่อน พนักงานต้องมีความเข้าใจเพื่อที่จะสามารถนำไปให้บริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

(ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 4, 2562)

“ประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับการรี-เทรนนิ่ง (Re-Training) มากกว่า การทำซ้ำๆ แล้วก็ประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า เพราะรูปแบบการบริการใหม่ๆ สิ่งใหม่ๆ ที่เรานำมาใช้พนักงานก็ต้องทำความเข้าใจกับมันก่อน เพื่อที่จะได้ไปแนะนำกับลูกค้าได้อย่างถูกต้อง”

(ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 1, 2562)

“เรื่องสำคัญคือการสื่อสารกับลูกค้า ต้องมีความถูกต้อง แม่นยำ ลูกค้าต้องได้รับข้อมูลแพ็คเกจจอกอล์ฟของเราได้ครบถ้วน ไม่อย่างนั้นจะทำให้เกิดปัญหาตามมาภายหลังได้”

(ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 3, 2562)

“ประสิทธิภาพการทำงานที่ดีจะเกิดขึ้นได้ต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาอยู่เสมอ การนำนวัตกรรมต่างเข้ามาใช้ก็เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ในส่วนของพนักงานก็ต้องฝึกฝนและพัฒนาตัวเองร่วมด้วย การทำงานจึงจะเกิดประสิทธิภาพ”

(ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 6, 2562)

“การปรับตัวให้เข้ากับสิ่งใหม่ บางคนปรับตัวได้ช้า บางคนเร็ว เราก็จะมีการแก้ปัญหาโดยการ Training ให้ความรู้กับพนักงานก่อนเริ่มงาน ฝึกอบรมพัฒนาทักษะอยู่เสมอ ข้อที่สองคือ ลูกค้าผู้สูงอายุ เราก็จะมีพนักงานคอย Support ในทุกๆ จุด คอยช่วยเหลือลูกค้าอยู่เสมอ”

(ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 2, 2562)

## ส่วนที่ 2 นวัตกรรมบริการในการสร้างมูลค่าเพิ่มในการบริการของสนามกอล์ฟนิกันติ กอล์ฟ คลับ

นวัตกรรมบริการในการสร้างมูลค่าเพิ่มในการบริการ จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าข้อมูลคำตอบที่เกิดขึ้นจากทัศนคติของพนักงานระดับผู้บริหารนั้น สามารถสรุปได้ว่า นวัตกรรมบริการในการสร้างมูลค่าเพิ่มในการบริการ ได้แก่ คุณค่าทางจิตใจ และคุณค่าทางเศรษฐกิจ โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. คุณค่าทางจิตใจ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับคุณค่าทางจิตใจ โดยเห็นว่า ภาพลักษณ์ที่ดีของสนามกอล์ฟส่งผลให้ลูกค้าต้องการมาใช้บริการที่สนามกอล์ฟ และยังมีลูกค้าที่เคยมาใช้บริการสนามกอล์ฟแล้วกลับมาใช้บริการซ้ำนั้น เนื่องมาจากลูกค้ารู้สึกพึงพอใจในการให้บริการ สถานที่ และเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยที่คอยช่วยให้ลูกค้าได้รับความสะดวกสบายเมื่อเข้ามาใช้บริการในสนามกอล์ฟ

ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์พนักงานระดับผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และลูกค้าที่มาใช้บริการของสนามกอล์ฟนิกันติ ที่มีลักษณะสอดคล้องกับประเด็นนี้ได้แก่

“ลูกค้าเรากลับมาเยอะ อย่างลูกค้าญี่ปุ่นก็กลับมาเล่นปีละครั้ง ลูกค้าประทับใจ ตัดใจ เพราะลูกค้าเราเคยไปหลายที่ ก็เกิดการเปรียบเทียบสนามเรากับสนามอื่น”

(ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 1, 2562)

“ลูกค้าเราที่กลับมาใช้บริการอีก เห็นได้ชัดมาก ลูกค้ามีทั้งแบบมาอาทิตย์ละครั้ง มาทุกเดือน ทุก 3 เดือน ทุกปี แล้วยังมีลูกค้าที่มากับเอเจนต์ (Agent) คือครั้งหนึ่งที่มาต้องมาตีสนามเรา 2 วัน”

(ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 2, 2562)



“การบริการของสนามเรา เราจะทำให้มันแตกต่างจากสนามอื่น เริ่มตั้งแต่พนักงาน แคดดี้ สนาม ห้องอาหาร ล็อบเกอร์ คือทำให้ลูกค้ารู้สึกตื่นตาตื่นใจในความต่าง มันคุ่มอะ มาแล้วก็อยากมาอีก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นลูกค้าญี่ปุ่น ธรรมชาติของญี่ปุ่นคือถ้าเค้าไม่พอใจหรือรู้สึกไม่ชอบอะไร เค้าจะไม่มาคัมเพลน (Complain) เรานะ แต่เค้าจะไปบอกต่อกับเพื่อนๆ เค้ากันเอง แต่ถ้าเค้ารู้สึกดี ชอบ เค้าก็จะไปโฆษณาให้ ไปพาเพื่อนกลับมาตีอีก”

(ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 3, 2562)

“ที่เลือกกลับมาเล่นที่นี่อีกก็เพราะการบริการ แคดดี้บริการดีทำให้เกมส์สนุก เข้ามาที่นี่แล้วเหมือนได้ผ่อนคลาย บรรยากาศ การตกแต่ง ดีไซน์ต่างๆ ดูหรูหรา เหมาะสมกับการราคาแล้วก็ยิ่งอยากกลับไปพาเพื่อนมาตีที่นี่ด้วยกันอีก”

(ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 7, 2562)

## 2. คุณค่าทางเศรษฐกิจ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับคุณค่าทางเศรษฐกิจ โดยเห็นว่า การที่ลูกค้าเข้ามาในสนามกอล์ฟต้องมีความคาดหวังในสิ่งที่จะได้รับว่าจะต้องคุ่มค่ากับเงินที่จ่ายไป เมื่อลูกค้าเข้ามาใช้บริการในสนามกอล์ฟแล้ว จะต้องทำให้ลูกค้านั้นรู้สึกสนุก เพลิดเพลิน และได้รับอย่างคุ่มค่าที่สุด ไม่ว่าจะเป็นการบริการ เรื่องระยะเวลาเมื่อเข้ามาใช้บริการ ลูกค้าต้องไม่รอนาน ไม่ทำให้ลูกค้าต้องรู้สึกน่าเบื่อกับการเข้ามาพักผ่อนในสนามกอล์ฟ นวัตกรรมบริการจึงเป็นสิ่งที่ช่วยเพิ่มมูลค่าของการบริการให้มากขึ้น เพื่อที่ลูกค้าจะได้เกิดความรู้สึกคุ่มค่ากับการบริการที่ได้รับ

ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์พนักงานระดับผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และลูกค้าที่มาใช้บริการของสนามกอล์ฟพินันติ ที่มีลักษณะสอดคล้องกับประเด็นนี้ได้แก่

“อย่างตัว Visage ที่เป็นจีพีเอส (GPS) เราก็นำมาใช้ในเรื่องการจัดการเวลาเล่นกอล์ฟ เพราะเวลามีผลต่อการเล่นของก๊วนต่อไปมาก เราก็จะนำข้อมูลตรงนี้มาใช้ในการจัดที-ไทม์ (Tee-Time) ได้ ถ้าเราเพิ่มที-ไทม์ (Tee-Time) ได้มากขึ้นก็สามารถรองรับลูกค้าได้มากขึ้น รายได้ก็เพิ่มขึ้นตามมา”

(ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 3, 2562)

“ดูจากสถิติที่เราเก็บ ตัวเลขที่แสดงออกมาทำให้เห็นว่ามันโตขึ้น เพราะการบริการของเราทำให้ลูกค้ารู้สึกว่ามันคุ้มค่ากับเงินที่จ่ายไป พิจารณาจ่ายแพงไม่แพง มันอยู่ที่ความรู้สึกที่ลูกค้าได้รับ มันคุ้ม รู้สึกว่ามาแล้วต้องมาอีก ลูกค้าเค้าสัมผัสได้ว่ามันไม่เหมือนใคร ทุกที่เดินไปไหน ก็ได้รับการบริการที่ดี สนามเราไม่ได้มีเมมเบอร์ (Member) นะ แต่ลูกค้าเราเห็นได้ชัดว่าเป็นลูกค้ารีพีท เกส (Repeat Guest) มาแล้วก็กลับมาอีก”

(ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 2, 2562)

“เพราะความแตกต่างจากที่อื่น หันสมัยกว่าที่อื่น ทำให้ลูกค้ากลับมาหาเราและยังพาเพื่อนมาตีด้วย รายได้เราก็เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ”

(ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 1, 2562)

“การที่ลูกค้าจะยอมควักเงินในกระเป๋าจ่ายกับอะไรซักอย่างมันต้องคุ้มค่า คุณค่าของอะไรซักอย่างหนึ่งมันไม่จำเป็นต้องเป็นเฉพาะตัวเงิน ความรู้สึกก็เป็นตัววัดไว้เหมือนกัน”

(ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 8, 2562)

“ถ้าจะพูดถึงนวัตกรรมแล้วมันเป็นการลงทุนที่สูงอยู่เหมือนกัน ซึ่งผู้บริหารของเราเล็งเห็นถึงความสำคัญและมองไปถึงผลลัพธ์ในระยะยาว ซึ่งพอดูจากสถิติลูกค้าแล้วเห็นได้ชัดว่าการลงทุนนี้มันได้ผล”

(ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 4, 2562)

“จากข้อมูลลูกค้า เอเจนต์ (Agent) ที่จองเข้ามากับเรา ตัวเลขโตขึ้นเรื่อยๆ อย่างเห็นได้ชัดซึ่งมองได้เลยว่าเพราะความแตกต่างที่ต่างจากที่อื่นทำให้ลูกค้ากลับมาหาเราแล้วยังพาเพื่อนกลับมาด้วย

(ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 6, 2562)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พนักงาน และลูกค้า มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า การบริการที่มีความแตกต่างไปจากที่อื่น การนำเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยมาใช้ให้บริการลูกค้า ที่เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และประทับใจในการมาใช้บริการ สิ่งอำนวยความสะดวก การออกแบบตกแต่งที่มีความทันสมัยที่ทางสนามกอล์ฟได้นำมาใช้ให้บริการแก่ลูกค้า ทำให้ลูกค้ารู้สึกสนุกและเพลิดเพลินไปกับสิ่งเหล่านั้น จนลูกค้าเห็นว่าคุ้มค่าแก่การเดินทางมาและคุ้มค่ากับตัวเงินที่ต้องจ่ายออกไป ดังนั้น ความแตกต่างในการบริการของสนามกอล์ฟนิกันติ กอล์ฟ คลับ มีส่วนช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร และยังเป็นสิ่งดึงดูดให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการซ้ำอีกด้วย



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง นวัตกรรมบริการของผู้ประกอบการธุรกิจสนามกอล์ฟ กรณีศึกษากันทิ กอล์ฟ คลับ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม ข้อมูลที่ได้รับผู้ศึกษาสามารถนำไปเป็นแนวทางในการสร้างมูลค่าเพิ่มในการบริการ และพัฒนาในของส่วนนวัตกรรมบริการ โดยผู้ศึกษาได้สรุปผลการศึกษา ดังนี้

#### 1. สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์รูปแบบของนวัตกรรมบริการในสนามกอล์ฟกันทิ กอล์ฟ คลับ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม โดยการสัมภาษณ์พนักงานระดับผู้บริหาร จำนวน 4 คน พนักงานผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 2 คน และลูกค้าที่มาใช้บริการ จำนวน 3 คน รวมทั้งหมด 9 คน โดยสามารถสรุปรูปแบบของนวัตกรรมบริการในสนามกอล์ฟได้ 5 รูปแบบ ดังนี้

1) ด้านความแตกต่างในการบริการ พบว่า การบริการที่แตกต่างจากที่อื่นเป็นสิ่งสำคัญที่สร้างจุดเด่นให้กับสนามกอล์ฟ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้ลูกค้าที่มาใช้บริการรู้สึกประทับใจ และความพึงพอใจเมื่อมาใช้บริการ รวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้พร้อมกับการให้บริการ และให้มีมาตรฐานการบริการเดียวกันทั้งหมด อีกทั้งทำเลที่ตั้งยังอยู่ไม่ไกลจากกรุงเทพฯ มากนัก การเดินทางง่ายจึงทำให้ลูกค้าตัดสินใจมาใช้บริการง่ายขึ้น

2) ด้านเทคโนโลยี พบว่า การนำเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้ในการให้บริการ ทำให้ลูกค้าเห็นความแปลกใหม่ และยังต้องเพิ่มกลยุทธ์การส่งเสริมการขายเพื่อดึงดูดลูกค้าให้มาใช้เทคโนโลยีที่มีให้มากยิ่งขึ้น เช่น การแจกของรางวัลเมื่อเพื่อเพิ่มในไลน์แอด (LINE@) และกดติดตามในเฟซบุ๊ก (Facebook) หรืออินสตาแกรม (Instagram) และการให้ราคาแพ็คเกจกอล์ฟที่ถูกกว่าการโทรศัพท์จอง เป็นต้น อีกทั้งเทคโนโลยียังสามารถช่วยให้การทำงานของพนักงานในสนามทำงานได้ง่าย และสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น

3) ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก พบว่า สิ่งที่สามารถอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าได้นั้น ไม่เพียงต้องเป็นสิ่งของ อุปกรณ์ หรือเทคโนโลยี คนหรือพนักงานที่คอยให้บริการมีส่วนช่วยในการอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าเช่นกัน นวัตกรรมบริการต่างๆ ที่ทางสนามกอล์ฟได้นำมาใช้จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจเมื่อได้ใช้บริการ

4) ด้านความทันสมัย พบว่า สิ่งหนึ่งที่สามารถดึงดูดลูกค้าเข้ามาใช้บริการในสนามกอล์ฟนั้น เนื่องจากจากความทันสมัย ความหรูหราของสนามกอล์ฟ ทั้งด้านการออกแบบเลย์เอาต์ (Layout)

สนามกอล์ฟ การออกแบบภายในคลับเฮ้าส์ อุปกรณ์ และเครื่องมือที่จัดเตรียมไว้สำหรับให้บริการ ลูกค้ามีไว้อย่างครบครันความครบครัน ซึ่งเป็นนวัตกรรมบริการที่ทางสนามกอล์ฟสร้างสรรค์ขึ้นมาเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับบริการ

5) ด้านการพัฒนาเสริมสร้างทักษะในการให้บริการ พบว่า พนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ให้บริการ ต้องมีความรู้ในงานที่ให้บริการ พนักงานต้องมีความรู้ในงานที่ตนรับผิดชอบที่สามารถตอบข้อซักถาม จากลูกค้าได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ อีกทั้งยังต้องหมั่นสังเกต ต้องฝึกการสังเกตลูกค้าอยู่เสมอ ว่า ลูกค้าต้องการอะไร และให้ช่วยเหลืออะไรบ้าง เพื่อแสดงถึงความใส่ใจในการบริการลูกค้า ส่งผลให้ ลูกค้าเกิดความประทับใจในการบริการ

ผลการวิเคราะห์นวัตกรรมบริการในการสร้างมูลค่าเพิ่มในการบริการของสนามกอล์ฟพินกันติ กอล์ฟ คลับ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม โดยการสัมภาษณ์พนักงานระดับผู้บริหาร พนักงานระดับ ปฏิบัติงาน และลูกค้าที่มาใช้บริการ ผู้ศึกษาพบว่า การสร้างมูลค่าเพิ่มในการบริการ สามารถแบ่งออก ได้เป็น 2 ด้าน ดังนี้

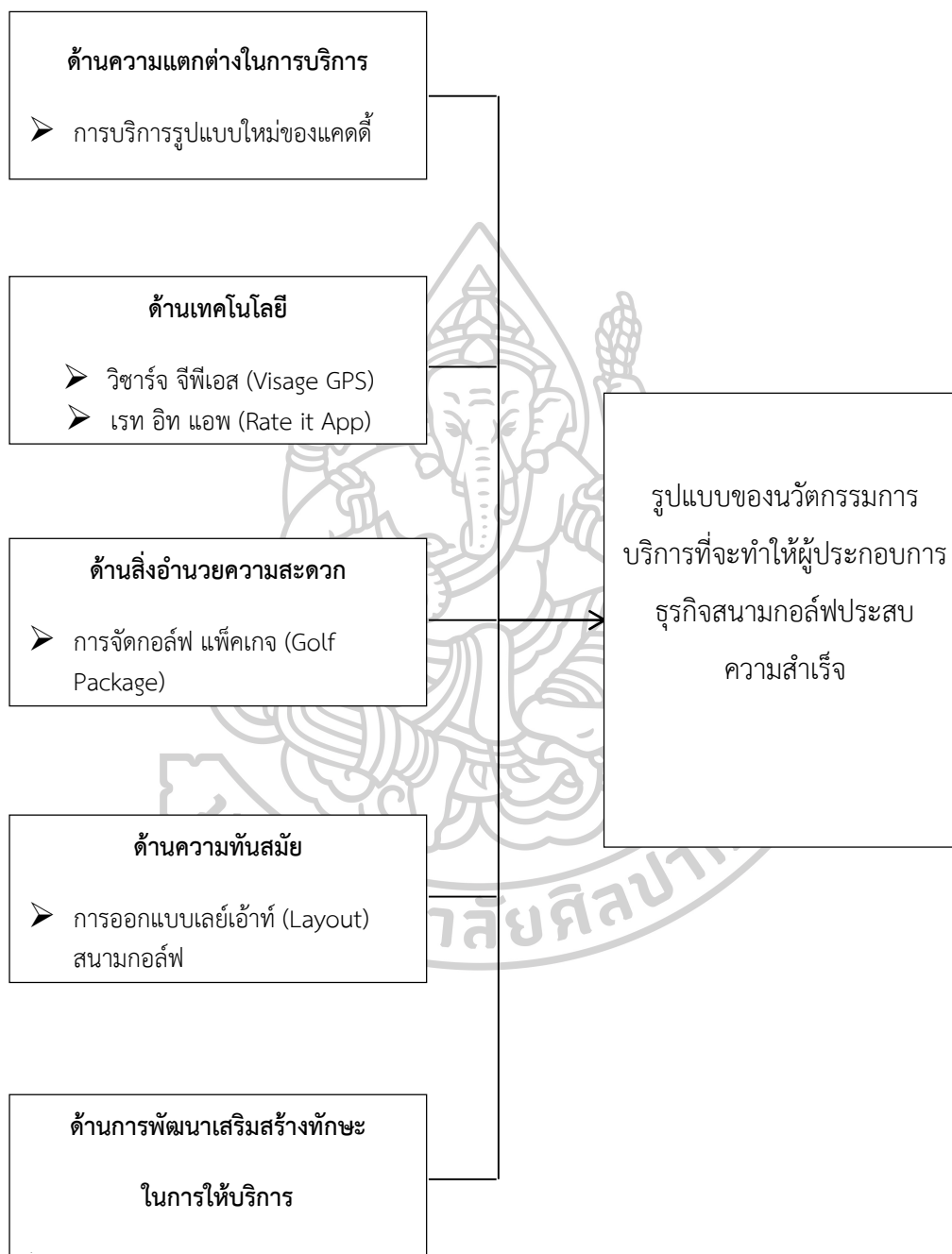
1) คุณค่าทางจิตใจ พบว่า การที่ลูกค้ากลับมาใช้บริการซ้ำนั้น เนื่องจากลูกค้ารู้สึกพึงพอใจ ในการให้บริการ สถานที่ เทคโนโลยีที่มีความทันสมัยที่คอยช่วยอำนวยความสะดวกให้ลูกค้า และ พนักงานมีทักษะการบริการที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทำให้ลูกค้ารับรู้ และสัมผัสกับการบริการอย่างมี ระดับเมื่อเข้ามาใช้บริการในสนามกอล์ฟ และยังส่งผลให้เกิดการบอกต่อ (Word of Mouth) อีกด้วย

2) คุณค่าทางเศรษฐกิจ พบว่า การที่ลูกค้าเข้ามาในสนามกอล์ฟต้องมีความคาดหวังในสิ่งที่จะ ได้รับว่าจะต้องคุ้มค่ากับเงินที่จ่ายไป นวัตกรรมบริการ รวมทั้งอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่มีความ ทันสมัย จึงเป็นสิ่งที่ช่วยเพิ่มมูลค่าของการบริการให้มากขึ้น เพื่อที่ลูกค้ารู้สึกเพลิดเพลิน และสนุกไป กับเกมส์ เหมือนได้มาพักผ่อนทั้งก่อนลงเล่นกอล์ฟ ขณะเล่น และหลังจากเล่นกอล์ฟ จนเกิดความรู้สึก คุ้มค่ากับการบริการที่ได้รับ

คุณค่าที่ลูกค้าได้รับจะสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าในการเลือกใช้บริการจากองค์กร รวมทั้ง การบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง การได้รับความสนใจจากลูกค้าและการได้รับการยอมรับจะ ช่วยสร้างยอดขายได้อย่างรวดเร็วและยังช่วยเพิ่มผลกำไรอย่างมาก รวมทั้งได้ส่วนแบ่งทางการตลาด เพิ่มขึ้น การเข้าใจความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญเพราะจะช่วยสนับสนุนการพัฒนาการบริการ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ลูกค้า ตราสินค้าช่วยให้ผู้บริโภครู้ในตัวการบริการที่ได้รับการ ออกแบบมาเพื่อครองใจผู้บริโภคที่เป็นกลุ่มเป้าหมายขององค์กรตลอดไป

## 2. สิ่งที่ได้จากการวิจัย

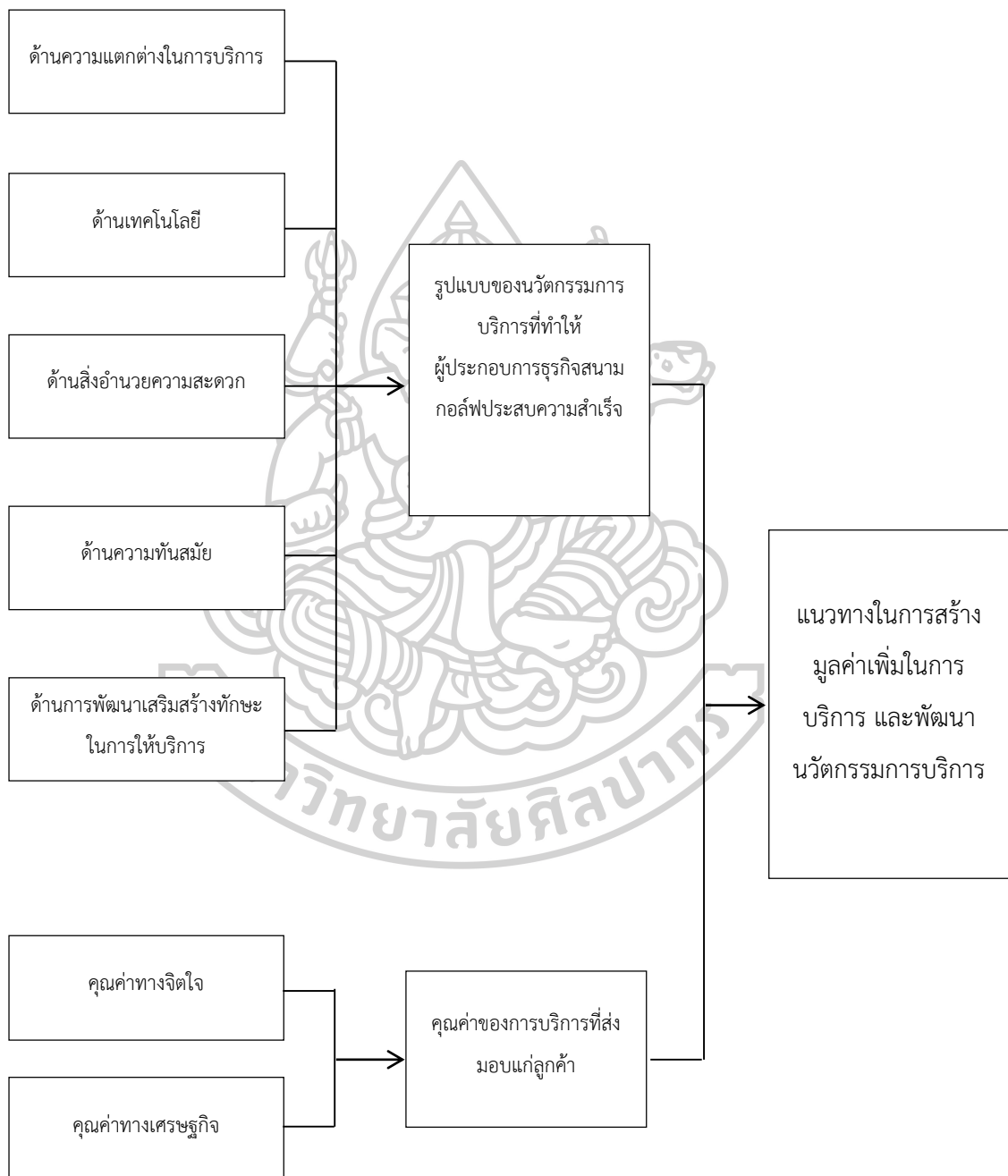
จากการวิเคราะห์ผลการวิจัยทำให้ผู้ศึกษาได้รูปแบบของนวัตกรรมการบริการที่จะทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจสนามกอล์ฟนั้นประสบความสำเร็จ โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้



ภาพที่ 7 รูปแบบของนวัตกรรมการบริการที่จะทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจสนามกอล์ฟนั้นประสบความสำเร็จ

### 3. อภิปรายผล

จากผลการวิจัยนวัตกรรมการบริการของผู้ประกอบการธุรกิจสนามกอล์ฟ กรณีศึกษานักกอล์ฟ คลับ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม สามารถสรุปเป็นแนวทางในการสร้างมูลค่าเพิ่มในการบริการ และพัฒนาในของส่วนนวัตกรรมการบริการได้ดังนี้



ภาพที่ 8 แนวทางในการสร้างมูลค่าเพิ่มในการบริการและพัฒนา นวัตกรรมการบริการ

จากภาพที่ 7 สามารถอธิบายว่า

1) รูปแบบของนวัตกรรมบริการที่ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจสนามกอล์ฟประสบความสำเร็จ สามารถอธิบายได้ดังนี้

1.1) การสร้างสรรค์บริการให้มีความแตกต่างอย่างมีคุณภาพ การบริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ เป็นการส่งมอบบริการที่ดีที่สุดตามความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย เพื่อให้ลูกค้าที่ได้รับบริการไปแล้วเกิดความพึงพอใจ องค์กรจึงอาจจำเป็นต้องลงทุนเกี่ยวกับการสรรหาพนักงานอบรมพนักงานที่ให้บริการ การตกแต่งสถานที่ให้มีความสวยงาม และการลงทุนซื้อเทคโนโลยีมาใช้ในการบริการ หากลงทุนเพียงอย่างเดียวแต่ไม่ตอบโจทย์กับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายองค์กรก็จะเสียประโยชน์โดยสิ้นเชิง ดังนั้นการบริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ จึงจำเป็นต้องหาสมดุลระหว่างความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายกับการลงทุน การสร้างความแตกต่างของการบริการ ช่องทางการจำหน่าย หรือการจัดโปรโมชั่น สิ่งสำคัญต้องมีความสอดคล้องกับส่วนประสมทางการตลาดด้านอื่น และแตกต่างกัน ต้องตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย รวมทั้งต้องมีการสื่อสารเพื่อให้ลูกค้ารับรู้ถึงความแตกต่าง เพื่อการเป็นผู้นำทางการตลาดอย่างโดดเด่นและมีเอกลักษณ์ ซึ่งส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีกับองค์กรถือเป็นกลยุทธ์ที่มีบทบาทกับองค์กรเป็นอย่างยิ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ James K.C. Chen, Amrita Batchuluun และ Javkhuu Batnasan (2015) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบจากนวัตกรรมบริการที่มีต่อความพึงพอใจของลูกค้า และการเพิ่มประสิทธิภาพของคุณค่าที่ลูกค้าได้รับในสนามบิน ผลการศึกษาพบว่า การขนส่งทางอากาศ มีความจำเป็นที่ต้องมีบริการที่สะดวกสบาย รวดเร็ว และมีความน่าเชื่อถือจากบริษัทสายการบิน และคุณค่าที่ลูกค้าได้รับมีอิทธิพลมาจากความพึงพอใจของลูกค้า และนวัตกรรมบริการที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ เช่น ระบบเช็คอินด้วยตัวเองกับตู้อัตโนมัติ X-Ray การสื่อสารผ่านทาง Social Media และ Micro-Hotels ในสนามบิน

1.2) การพัฒนาในด้านเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยและสิ่งอำนวยความสะดวก การที่องค์กรเล็งเห็นถึงความสำคัญของเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยเพื่อนำมาใช้อำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าที่มาใช้บริการ เป็นสิ่งที่ทำให้ลูกค้ารู้สึกถึงความพึงพอใจ และเกิดความประทับใจ ความพึงพอใจของลูกค้า จึงเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดและเป็นอีกหนึ่งความรู้สึกของมนุษย์ที่จะบ่งบอกออกมาได้ถึงความรู้สึกทั้งด้านบวก และด้านลบ ซึ่งถ้าหากเป็นความรู้สึกในเชิงบวกก็จะเกิดความรู้สึกที่มีความสุขออกมาจากทางสีหน้าและคำพูดนั่นเอง แต่ถ้าเป็นในความรู้สึกในด้านลบมันก็จะแสดงออกมาในด้านของความไม่พึงพอใจและโกรธได้และอาจจะส่งผลให้ไม่พอใจต่อการบริการนั้นด้วย ดังนั้นจะเห็นได้ว่าในทุกธุรกิจ ทุกองค์กรจะให้ความสำคัญในเรื่องนี้เป็นอย่างมาก และความพึงพอใจในการบริการต่างๆ ของลูกค้าก็ควรที่จะเป็นในเชิงบวกเพราะถ้าเป็นไปในเชิงลบเราก็สามารถมองได้เลยว่ามันส่งผลเสียต่อธุรกิจอย่างแน่นอน สอดคล้องกับงานวิจัยของ จารวี รื่นจิตต์ และมนัสสินี บุญมีศรีสง่า (2560) ได้ศึกษาถึงนวัตกรรมบริการของโรงแรมที่พักเพื่อตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวผู้สูงอายุ



ชาวไทยในอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผลการศึกษาพบว่า ความต้องการนวัตกรรมบริการในโรงแรมที่พัก มีอยู่ 2 ด้าน คือ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก และพื้นที่ใช้สอย ช่วยทำให้ผู้สูงอายุมีความสะดวกและปลอดภัยในการเข้าพักและยังมีพื้นที่กิจกรรมที่นอกเหนือจากที่โรงแรมจัดเตรียมไว้ ดังนั้นนวัตกรรมควรเป็นสิ่งที่ทำให้ลูกค้ามีความสะดวกสบายเมื่อเข้ามาใช้บริการในสนามกอล์ฟ ทั้งพื้นที่ในสนามกอล์ฟ พื้นที่ในคลับเฮาส์ พื้นที่ในห้องน้ำ และพื้นที่ลานจอดรถ

1.3) การพัฒนาเสริมสร้างทักษะในการให้บริการ การสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรถูกนำมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน ซึ่งการมีภาพลักษณ์ที่ดีถือว่าการได้เปรียบในการนำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ในธุรกิจบริการ พนักงานที่ให้บริการเป็นด่านหน้าในการต้อนรับที่จะสร้างความพึงพอใจ หรือทำให้เกิดการต่อต้านจากลูกค้า การบริการที่มีคุณภาพจะสามารถทำให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการซ้ำ รวมถึงการบอกต่อ ๆ กัน ในขณะที่การบริการที่แย่นั้น จะทำให้ลูกค้าหนีหายไปจากธุรกิจ ซึ่งนอกจากจะสร้างความเสียหายให้กับธุรกิจในแง่ของรายได้แล้วยังส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กรด้วย ดังนั้นการพัฒนาทักษะในการให้บริการ การฝึกอบรมพนักงานจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในธุรกิจบริการ เพื่อองค์กรจะมีบุคลากรที่มีความเพียบพร้อมในด้านบุคลิกภาพ มาตรฐานในการบริการในระดับสากล ทักษะด้านการสื่อสาร การติดต่อประสานงาน และการแก้ไขปัญหา การนำนวัตกรรมบริการมาใช้ในการบริการพนักงานจำเป็นต้องมีการฝึกฝน และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการบริการบรรลุผลสำเร็จ สร้างความพึงพอใจและความประทับใจแก่ผู้ใช้บริการ สอดคล้องกับงานวิจัยของเทียนพรธชา สิงห์ไพบนิยม (2560) ศึกษาการพัฒนารูปแบบการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบของกระบวนการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินนั้น รูปแบบที่เหมาะสมประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การกำหนดลักษณะงาน การคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมพนักงาน การปฏิบัติงาน ซึ่งมีแนวทางการดำเนินการดังต่อไปนี้ 1) แสดงรายละเอียดของงาน 2) เริ่มกระบวนการฝึบบุคคล การคัดเลือกด้านคุณสมบัติและบุคลิกภาพ 3) ประเมินผลและรับเป็นพนักงานทดลองงาน 4) จัดการปฐมนิเทศ การฝึกอบรมแบบห้องเรียน และการฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริง 5) การประเมินผลเพื่อรับเข้าเป็นพนักงานประจำ และ 6) การดำรงรักษาบุคลากร คู่มือการผลิตบุคลากร ประกอบไปด้วย รูปแบบการผลิตบุคลากร และข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ ในแต่ละขั้นตอนการผลิตบุคลากร พร้อมทั้งตัวอย่างกิจกรรมในการดำรงรักษาบุคลากร และ ตัวอย่างแผนการดำรงรักษาบุคลากรเรื่องการส่งเสริมพฤติกรรมในด้านจริยธรรมและคุณธรรมการปฏิบัติงาน ซึ่งผลการประเมินความเหมาะสมของคู่มือการผลิตบุคลากรอยู่ในระดับความเหมาะสมมากที่สุด โดยในคู่มือนี้มีหัวข้อและรายละเอียดต่างๆอย่างครบถ้วน

## 2) คุณค่าของการบริการที่ส่งมอบแก่ลูกค้า ช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบริการ

2.1) การพัฒนาด้านคุณค่าทางจิตใจและทางเศรษฐกิจ เมื่อลูกค้าเข้ามาใช้บริการในสนามกอล์ฟแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งต้องสร้างความประทับใจให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจอย่างสูงสุด เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกคุ้มค่ากับเงินที่จ่ายไป คุณค่านั้นไม่ได้มีเฉพาะเรื่องของเงิน คุณค่าทางด้านจิตใจก็มีอยู่มากพอที่จะทำให้คนยอมจ่ายเงิน เพื่อที่จะได้มันมาหรือถ้าจะพูดอีกแบบหนึ่งก็คือ คนแต่ละคนจะประเมินคุณค่าทางด้านจิตใจที่จะได้รับทั้งหมดแล้วนำมาเปรียบเทียบกับราคาหรือเม็ดเงินที่จะต้องจ่าย ถ้าคุณค่านั้นสูงกว่า ก็คุ้มค่าแล้วที่ต้องจ่ายเงินไป ประเด็นที่สำคัญที่สุดที่ทำให้คุณค่าทางจิตใจนั้นแตกต่างจากคุณค่าที่เป็นเม็ดเงินก็คือ คุณค่าทางจิตใจนั้นเป็นเรื่องเฉพาะตัวของแต่ละคน ของสิ่งเดียวกันสำหรับคนหนึ่งอาจจะมีคุณค่ามาก แต่สำหรับอีกคนหนึ่งมันอาจจะไม่มีค่าอะไรเลยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Zuraida Hani Zulkeplia, Norlena Hasnanb และ Shahimi Mohtarc (2015) ได้ศึกษาเรื่องการสื่อสารและนวัตกรรมการบริการในวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ผลการศึกษาพบว่า นวัตกรรมบริการเป็นปัจจัยหลักที่นำไปสู่การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีในการเปิดใช้นวัตกรรมบริการกับผู้ประกอบการ SMEs นอกจากนี้การสื่อสารและการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับลูกค้าเป็นกุญแจสำคัญในการที่จะประสบความสำเร็จของสินค้าและบริการนั้น ควรเป็นนวัตกรรมที่ทำให้ลูกค้าสามารถได้รับการบริการที่คุ้มค่า เพิ่มการสื่อสารกับลูกค้า แนะนำการบริการ การใช้งานอุปกรณ์ต่างๆ ให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจ เพื่อไม่ให้ลูกค้ารู้สึกยุ่งยากเมื่อเข้ามาใช้บริการในสนามกอล์ฟ

## 4. ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในครั้งนี้

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง นวัตกรรมบริการของผู้ประกอบการธุรกิจสนามกอล์ฟกรณีศึกษานิกันติ กอล์ฟ คลับ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม ผู้ศึกษาขอเสนอแนะดังนี้

1. ปรับปรุงนวัตกรรมบริการที่สามารถอำนวยความสะดวกให้ลูกค้ามากยิ่งขึ้น เพื่อรับมือกับลูกค้าต่างชาติต่างๆ เช่น ลูกค้าเกาหลี ลูกค้ายุโรป โดยการจัดทำสื่อเพื่อนำเสนอข้อมูลในภาษาที่หลากหลาย ทั้งภาษาไทย ภาษาอังกฤษ ภาษาเกาหลี และเยอรมัน เป็นต้น
2. เพิ่มการจัดทำตารางแสดงเวลาเริ่มเล่นของแต่ละก๊วนให้ลูกค้าทราบ เพื่อที่ได้ง่ายในการจัดการเวลาเริ่มเล่นของนักกอล์ฟ แสดงให้ลูกค้าเห็นได้จากที่ต่างๆ ขณะที่ลูกค้านั่งรอ เช่น ห้องอาหาร ห้องเปลี่ยนเสื้อผ้า และคอร์ทยาร์ด (Courtyard) เป็นต้น

3. เพิ่มนวัตกรรมด้านการจัดโปรโมชั่นสำหรับลูกค้ากลุ่มคนต่างชาติที่ทำงานในประเทศไทย เพื่อขยายกลุ่มลูกค้าให้มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น

#### ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรขยายพื้นที่การศึกษาให้กว้างขึ้น เช่น ขยายกลุ่มที่ศึกษาไปยังจังหวัดอื่นๆ หรือภูมิภาคอื่น เพิ่มการสอบถามความคิดเห็นกับลูกค้าที่มาใช้บริการสนามกอล์ฟมากขึ้น

2. ควรทำวิจัยเชิงปริมาณเพิ่มเกี่ยวกับปัจจัยในการตัดสินใจกลับมาใช้บริการซ้ำของลูกค้าต่างชาติ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจสนามกอล์ฟและธุรกิจภาคบริการ



## รายการอ้างอิง

- Doris Omerzel Gomezelj. (2016). A Systematic Review of Research on Innovation in Hospitality and Tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 516 - 558.
- Emerson Wagner Mainardesa, Bruno Funchala, & Soares, J. (2017). The informatics technology and innovation in the service production. *Structural Change and Economic Dynamics*, 43, 27-38.
- Eojina Kim, Liang (Rebecca) Tang, & Bosselman, R. (2018). Measuring customer perceptions of restaurant innovativeness: Developing and validating a scale. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 85-98.
- Flower, M. (2559, 31 กรกฎาคม 2559). ตะลอนเที่ยว: ท่องเที่ยวเชิงกีฬา Thailand Golf Travel Mart (TGTM) 2016, หนังสือพิมพ์. หนังสือพิมพ์แนวหน้า.
- Gustavo Dambiski Gomes de Carvalho, June Alisson Westarb Cruz, Hélio Gomes de Carvalho, Luiz Carlos Duclós, & Stankowitz, R. d. F. (2017). Innovativeness measures: a bibliometric review and a classification proposal. *International Journal of Innovation Science*, 9(1), 81-101.
- James K.C. Chen, Amrita Batchuluun, & Batnasan, J. (2015). Services Innovation Impact to Customer Satisfaction and Customer Value Enhancement in Airport. *Technology in Society*, 43, 219-230.
- Makoto USUI. (2011). นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) (ช. สุธรรมวงศ์ & ด. บ. โรจน์ อารยานนท์, Trans.): สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.
- Nikanti Golf Club. (2016). Nikanti Golf Club. Retrieved from <https://www.nikantigolfclub.com/>
- Philip Kotler. (2003). *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Education International.
- Robert S. Kaplan. (2010). *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*.
- Zuraida Hani Zulkepli, Norlena Hasnan, & Mohtar, S. (2015). *Communication and Service Innovation in Small and Medium Enterprises (SMEs)*. Paper presented at the 2nd Global Conference on Business and Social Science-2015, Bali, Indonesia.

- กอบกาญจน์ วัฒนวรางกูร. (2560). การสร้างการท่องเที่ยวคุณภาพด้วยการท่องเที่ยวเชิงกีฬาอล์ฟ. *ขัตติยา กลัญทกะปกรณ์. (2557). กลยุทธ์การบริหารจัดการธุรกิจไมซ์ในจังหวัดเชียงใหม่. (ปริญาปรัชญาดุสิตบัณฑิต), มหาวิทยาลัยแม่โจ้.*
- จารวี รื่นจิตต์, & มนัสสินี บุญมีศรีสง่า. (2560). นวัตกรรมบริการของโรงแรมที่พักเพื่อตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวผู้สูงอายุชาวไทยในอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. Paper presented at the การประชุมวิชาการมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ครั้งที่ 9 และการประชุมวิชาการนานาชาติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ครั้งที่ 8, ศูนย์แสดงสินค้าและการประชุมอิมแพ็ค.
- ชาย โปธิสิตา. (2556). ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดวงกมล ผ่องพรรณแข, & ธีระวัฒน์ จันทิก. (2560). ระบบบริหารงานโรงแรมและความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี, 11(3), 374-387.*
- เทียนพรรษา สิงห์ไทยนิยม. (2560). การพัฒนารูปแบบการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน. *พัฒนาเทคนิคศึกษา, 29, 82-89.*
- นฤดี จิยะวรรณนท์, & ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช. (2555). การศึกษารูปร่างบริการนิตยสารจัดชุดให้เช่าแบบและส่งถึงที่ ในมุมมองของนวัตกรรมการบริการ.
- บริษัท ไทยกอล์ฟเฟอ์ กรุ๊ป จำกัด. (2019). *Golfing in Thailand.* Retrieved from <http://thaigolfer.com/>
- ปรารณา หลีกภัย. (2556). ปัจจัยนำความสามารถทางนวัตกรรม และศึกษาผลของความสามารถทางนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานองค์กร. *วารสารนักบริหาร, 33(4), 55-63.*
- ปรืดพัฒนา กิจจาทร. (2558). ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการใช้บริการสนามกอล์ฟของหน่วยราชการในเขตกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต), วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการบริหารจัดการกอล์ฟ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ปริญ ลักษิตานนท์, ศุภร เสรีรัตน์, & องอาจ ปทะวานิช. (2541). การบริหารการตลาดยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร: Diamond in Business World.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ศุภร เสรีรัตน์, ปณิศา มีจินดา, อรทัย เลิศวรรณวิทย์, ปริญ ลักษิตานนท์, องอาจ ปทะวานิช, & จิระวัฒน์ อนุชานนท์ (2552). การบริหารการตลาดใหม่. กรุงเทพมหานคร: Diamond In Business World.
- ศูนย์การเรียนรู้เกี่ยวกับกีฬาอล์ฟเล่นกอล์ฟ. (2558). ธุรกิจสนามกอล์ฟในประเทศไทยกำลังได้รับความนิยมจากต่างชาติ. Retrieved 23 กุมภาพันธ์ 2560 <http://charliekingforpresident.com>
- สมชาย วรวิเศษมงคล. (2553). ระเบียบวิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. อุดรธานี:

อักษรศิลป์การพิมพ์.

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์, อัจฉรา จันทน์ฉาย, & ประกอบ คุปรัตน์. (2553).

นวัตกรรม: ความหมาย ประเภท และความสำคัญต่อการเป็นผู้ประกอบการ. วารสาร

บริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 33(128), 49-65.

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์, อัจฉรา จันทน์ฉาย, & ประกอบ คุปรัตน์. (2554).

ความสามารถในการจัดการความรู้กับความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการที่มี

นวัตกรรมในประเทศไทย. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์, 51(1), 157-199.

สมพงษ์ อำนวยเงินตรา. (2559). การสร้างมูลค่าเพิ่มธุรกิจโรงแรมด้วยกลยุทธ์ Blue Ocean. วารสาร

มหาวิทยาลัยศิลปากร ฉบับภาษาไทย, 36(1), 1-23.

สมาคมกอล์ฟแห่งประเทศไทย. (2555). กอล์ฟ. Retrieved 22 กุมภาพันธ์ 2560

<http://www.tga.or.th/images/contents/golfhistory.pdf>

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2552). พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การ  
มหาชน) (Vol. 126).

สุภางค์ จันทวานิช. (2554). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมิทร สุวรรณ. (2555). การออกแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ. Paper presented at the โครงการ

Research Zone : Phase 51, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์วิทยาเขตกำแพงแสน.

อัญชิสรา ชูศรี. (2559). นวัตกรรมบริการ การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และการตลาดแบบปากต่อ

ปากที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้ารับบริการของผู้ป่วย โรงพยาบาลเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร.

(บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

อัศวิน จิตต์จำนงค์. (2558). แนวโน้มและศักยภาพของเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการท่องเที่ยว.

Retrieved 21 มกราคม 2560

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
ประวัติความเป็นมาของ นิกันตี กอล์ฟ คลับ





## ประวัติความเป็นมาของนิกันติ กอล์ฟ คลับ

สนามนิกันติ กอล์ฟ คลับ ตั้งอยู่ในจังหวัดนครปฐม ชื่อของสนาม “นิกันติ” แปลว่า “ความพึงพอใจ” นิกันติ กอล์ฟ คลับ เป็นสนามกอล์ฟที่มีเอกลักษณ์ในการออกแบบ และเป็นสนามกอล์ฟแห่งแรกในเอเชียที่เป็นสนามพาร์ 72 ซึ่งมีการแบ่งเป็นรอบละ 6 หลุม 3 รอบ รวม 18 หลุม โดยมีการออกแบบสนามเป็นสถาปนิกชาวไทยชื่อ นาย พิรพน นະมาตร์ หรือ คุณไอบี เจ้าของบริษัท กอล์ฟ อีสต์ จำกัด สนามกอล์ฟแห่งนี้ตั้งอยู่ท่ามกลางพื้นที่เขตท้องทุ่งนาไม่ไกลจากกรุงเทพมหานครอยู่ทางตะวันตกของกรุงเทพฯ เพียง 35 กิโลเมตร เป็นสนามกอล์ฟแห่งแรกในเอเชียที่มีถึง 6 เลย์เอาต์ 3 แบบ แต่ละเลย์เอาต์จะมีพาร์สาม (Par 3) พาร์สี่ (Par 4) และพาร์ห้า (Par 5) อย่างละสองหลุม โดยการออกแบบให้ออกสตาร์ทได้สามจุด เพื่อให้ปรับเปลี่ยนจำนวนหลุมที่เล่นได้ตามความสะดวก ระยะจากแท่นหลัง 6,789 หลา

นิกันติเป็นสนามที่ค่อนข้างท้าทายและตื่นเต้น แม้ว่าท่านจะเป็นนักกอล์ฟมือใหม่ ก็สามารถสนุกกับสนามนิกันติ ซึ่งออกแบบอย่างพิถีพิถันเพื่อความสนุกในการเล่นกอล์ฟ ราคาทั้งหมดจะรวมค่ากรีนฟี (Green Fee) รถกอล์ฟพร้อมจีพีเอส Visage GPS ค่าแคดดี้ (Caddy) และอาหารทั้งช่วงก่อนเล่น ระหว่างที่เล่นและหลังจบรอบ นักกอล์ฟจะได้รับบริการที่ดีเยี่ยมและความสะดวกสบายตลอดการออกรอบ ตั้งแต่มาถึงสนาม เข้าไปรษ็อป (Proshop) ใช้บริการห้องเปลี่ยนเสื้อผ้า (Locker Room) ที่กว้างขวางพร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน เตรียมตัวที่แท่นทียออฟ (Tee-off) และเริ่มออกรอบด้วยความสุข ส่วนของคลับเฮาส์ มีสิ่งอำนวยความสะดวกสบายระดับห้าดาว ห้องล็อกเกอร์ที่หรูหรา ร้านอาหาร และเครื่องดื่มที่ครบครัน ห้องรับรองที่มีโทรทัศน์เคเบิลไว้ให้แขกได้นั่งพัก สิ่งเหล่านี้ทำให้นักกอล์ฟทุกท่านนั้นลืมไปเลยว่าสนามแห่งนี้เป็นสนามเปิดซึ่งนักกอล์ฟทั่วไปสามารถจองเข้ามาเล่นได้ การให้บริการที่ดีเยี่ยมพร้อมสร้างความประทับใจแก่ท่านนักกอล์ฟทุกคน ทางสนามยังใส่ใจรายละเอียดเรื่องเวลาปล่อยตัวซึ่งแต่ละกลุ่มมีเวลาห่างกันถึง 15 นาที ส่งผลให้ลดความล่าช้าและเวลาในการรอกกลุ่มด้านหน้า นโยบายการไม่ใช้เงินสดภายในสนาม ซึ่งมีการจัดการรวมค่าบริการต่างๆ ไว้อย่างครบครันเรียบร้อยแล้ว

## ภาพถ่ายสนามนิกันติ กอล์ฟ คลับ



ที่มา: นิกันติ กอล์ฟ คลับ (Nikanti Golf Club) , เข้าถึงเมื่อ 30 เมษายน 2562



ที่มา: นิกันติ กอล์ฟ คลับ (Nikanti Golf Club) , เข้าถึงเมื่อ 30 เมษายน 2562



ที่มา: นิกันติ กอล์ฟ คลับ (Nikanti Golf Club) , เข้าถึงเมื่อ 30 เมษายน 2562



ที่มา: นิกันติ กอล์ฟ คลับ (Nikanti Golf Club) , เข้าถึงเมื่อ 30 เมษายน 2562



ที่มา: นิกันติ กอล์ฟ คลับ (Nikanti Golf Club) , เข้าถึงเมื่อ 30 เมษายน 2562



ที่มา: นิกันติ กอล์ฟ คลับ (Nikanti Golf Club) , เข้าถึงเมื่อ 30 เมษายน 2562



ที่มา: นิกันติ กอล์ฟ คลับ (Nikanti Golf Club) , เข้าถึงเมื่อ 30 เมษายน 2562



ที่มา: นิกันติ กอล์ฟ คลับ (Nikanti Golf Club) , เข้าถึงเมื่อ 30 เมษายน 2562



ที่มา: นิกันติ กอล์ฟ คลับ (Nikanti Golf Club), เข้าถึงเมื่อ 30 เมษายน 2562



ภาพที่ 9 รางวัลเอเชีย แปซิฟิก เบสท์ อินโนเวชัน ออฟ เดอะ เยียร์ (Asia Pacific Best Innovation of the Year) 2016 จากเอเชีย แปซิฟิก กรู๊ป (Asia Pacific Golf Group: APGG)

ที่มา: เฟสบุ๊ค นิกันติ กอล์ฟ คลับ (Facebook Niaknti Golf Club), เข้าถึงเมื่อ 30 เมษายน 2562

ภาคผนวก ข  
หนังสือขอความอนุเคราะห์





บัณฑิตวิทยาลัย

ศิลปากร

ที่ ศธ 6806 (พป)/๒๐1



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา  
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

11 มิถุนายน 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูล

เรียน กรรมการผู้จัดการ บริษัท กลุ่ม 15 จำกัด (นิกันติ กอล์ฟ คลับ)

ด้วย นางสาวภัทสร รอดอยู่ รหัสประจำตัว 59602315 นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิตสาขาวิชา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "นวัตกรรมบริการของผู้ประกอบการธุรกิจสนามกอล์ฟ กรณีศึกษานิกันติ กอล์ฟ คลับ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม"

มีความประสงค์ จะขอข้อมูลเกี่ยวกับ นวัตกรรมบริการ (Rateit App Visage GPS) และข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ช่วงเวลาระหว่างเดือนมิถุนายน 2561 สถานที่ ณ นิกันติ กอล์ฟ คลับ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดให้ข้อมูลแก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย ทั้งนี้สามารถติดต่อนักศึกษาโดยตรงได้ที่เบอร์ 080-581-7547

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรินทร์ เทวตา)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (เพชรบุรี)

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
เพชรบุรี โทร.032-594-107





บัณฑิตวิทยาลัย

ศิลปากร

ที่ ศษ 6806 (พป)/330



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา  
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

11 มิถุนายน 2561

เรื่อง ขอดำเนินการขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน กรรมการผู้จัดการ บริษัท กลุ่ม 15 จำกัด (นิกันติ กอล์ฟ คลับ)

ด้วย นางสาวปัทมาสร รอคอยุ่ รหัสประจำตัว 59602315 นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "นวัตกรรมการบริการของผู้ประกอบการธุรกิจสนามกอล์ฟ กรณีศึกษานิกันติ กอล์ฟ คลับ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม"

มีความประสงค์ จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลกับพนักงานระดับผู้บริหาร เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย ทั้งนี้สามารถติดต่อนักศึกษาโดยตรงได้ที่เบอร์ 080-581-7547

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรินทร์ เทวตา)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (เพชรบุรี)

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

เพชรบุรี โทร.032-594-107

ภาคผนวก ค  
แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร



## แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร

เรื่อง นวัตกรรมบริการของผู้ประกอบการธุรกิจสนามกอล์ฟ

กรณีศึกษานิกันติ กอล์ฟ คลับ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม

สัมภาษณ์วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....เวลา.....ถึง.....น.

ชื่อผู้จัดบันทึกการสัมภาษณ์.....

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก

ชื่อ-สกุล ..... เพศ..... อายุ.....

ระยะเวลาการทำงาน.....

ตำแหน่งงานปัจจุบัน.....

ลูกค้าหลัก.....(ต่างชาติ หรือคนไทย) ถ้าต่างชาติ ระบุ.....

รางวัลที่เคยได้รับ ข้อดี หรือจุดแข็ง เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งอื่น

.....

.....

ตอนที่ 2 เพื่อศึกษารูปแบบของนวัตกรรมบริการในสนามกอล์ฟนิกันติ กอล์ฟ คลับ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม

2.1) ท่านคิดว่า ความหมาย มุมมอง ของคำว่า “นวัตกรรมบริการ (Service Innovation)” คืออะไร

.....

.....

.....

2.2) ท่านคิดว่านวัตกรรมการบริการของสนามกอล์ฟพินิกันติ คืออะไร พร้อมอธิบาย

.....

.....

.....

.....

2.3) ท่านคิดว่านวัตกรรมการบริการ มีความสำคัญหรือจำเป็นสำหรับธุรกิจสนามกอล์ฟหรือไม่  
อย่างไร

.....

.....

.....

.....

**ตอนที่ 3 เพื่อศึกษาส่วนของนวัตกรรมการบริการในการสร้างมูลค่าเพิ่มในการบริการของสนาม  
กอล์ฟพินิกันติ กอล์ฟ คลับ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม**

3.1) ท่านคิดว่านวัตกรรมบริการ (Service Innovation) ของสนามกอล์ฟมีการนำเสนอบริการใหม่ๆ  
ที่แตกต่าง และเป็นจุดแข็งของสนามกอล์ฟ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย อย่างไร  
บ้าง

.....

.....

.....

.....

3.2) ท่านคิดว่านวัตกรรมการบริการของสนามกอล์ฟที่นำมาใช้ ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ  
ในด้านการเงิน (เช่น รายได้ จำนวนลูกค้า ผลกำไร) อย่างไร

.....

.....

.....

.....

3.3) ท่านคิดว่านวัตกรรมการบริการของสนามกอล์ฟที่นำมาใช้ ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ  
ในด้านความพึงพอใจของลูกค้าอย่างไร

.....

.....

.....

.....

3.4) ท่านคิดว่านวัตกรรมการบริการของสนามกอล์ฟที่นำมาใช้ ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ  
ในด้านภาพลักษณ์ของสนามกอล์ฟโดยรวม อย่างไร

.....

.....

.....

.....

3.5) ท่านคิดว่านวัตกรรมการบริการของสนามกอล์ฟที่นำมาใช้ ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ  
ในด้านอัตราการกลับมาใช้บริการซ้ำ (Loyalty) อย่างไร

.....

.....

.....

.....

3.6) ท่านคิดว่านวัตกรรมการบริการของสนามกอล์ฟที่นำมาใช้ ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ  
ในด้านระบบการทำงานของพนักงานที่มีประสิทธิภาพในการให้บริการ หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

**ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับนวัตกรรมการบริการใน  
สนามกอล์ฟ**

4.1) หลังจากมีการนำนวัตกรรมบริการมาใช้ในสนามกอล์ฟ ท่านพบปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับ  
นวัตกรรมการบริการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

4.2) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงและพัฒนา นวัตกรรมการบริการในสนามกอล์ฟ

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่กรุณาให้ข้อมูล

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	ปภัสสร รอดอยู่
วัน เดือน ปี เกิด	24 ตุลาคม 2532
สถานที่เกิด	นครปฐม
ที่อยู่ปัจจุบัน	36/1 หมู่ที่ 1 ตำบลธรรมศาลา อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม 73000

