



**UTCC**  
School of Communication Arts  
คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

**AMS@R**  
Asian Media and Communication Studies and Research Center

รายงานสืบเนื่อง (Proceedings)

โครงการงานสัมมนาทางวิชาการและการประชุมวิชาการระดับชาติ  
ด้านการสื่อสาร ครั้งที่ 2 ปี 2561



วันพุธที่ 16 พฤษภาคม 2561

คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย





คำสั่ง คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ที่ 004/2560

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการวิชาการ

โครงการประชุมวิชาการระดับชาติ คณะนิติศาสตร์  
มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ประจำปีการศึกษา 2560

.....

ตามที่คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ได้กำหนดจัดโครงการประชุมวิชาการระดับชาติ คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ประจำปีการศึกษา 2560 ในวันที่พุธที่ 16 พฤษภาคม 2561 ณ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทยนั้น

เพื่อให้การดำเนินงานต่างๆ เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ จึงขอแต่งตั้งคณะกรรมการวิชาการดังรายนามต่อไปนี้

1. ศาสตราจารย์ ดร.ศักดา บันเทิงพีธีร์	ประธานกรรมการ
2. รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งรัตน์ ชัยลำเ็จ	กรรมการ
3. ดร.มานะ ตวีรยาภิวัฒน์	กรรมการ
4. รองศาสตราจารย์ ดร.จันทิมา เขียวแก้ว	กรรมการ
5. รองศาสตราจารย์ชินจิตต์ แจ้เจนกิจ	กรรมการ
6. รองศาสตราจารย์ ดร.นฤกฤติ วันตะเมล์	กรรมการ
7. รองศาสตราจารย์ ดร.นรินทร์ สังข์รักษา	กรรมการ
8. รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงษ์	กรรมการ
9. รองศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ วิไลนุช	กรรมการ
10. รองศาสตราจารย์ ดร.สุทนต์ ศรีไสย์	กรรมการ
11. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐวิภา สิ้นสุวรรณ	กรรมการ
12. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ตระหนักจิต ยุตยรรยง	กรรมการ
13. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรวัฒน์ จันทร์ทิพย์	กรรมการ
14. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุปผา ลาภะวัฒนาพันธ์	กรรมการ
15. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณวีร์ บุญคุ้ม	กรรมการ
16. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ ฉัตรชาติชาติ	กรรมการ
17. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรดล แก้วประเสริฐ	กรรมการ
18. ดร. ทศนีย์ เทริกกุลธร	กรรมการ
19. ดร.นภารัตน์ พฤกษ์สุราษฎร์	กรรมการ

การประชุมวิชาการระดับชาติด้านการสื่อสาร ครั้งที่ 2 ปี 2561

20. ดร.ปริญญา หุ่นเโพธิ์	กรรมการ
21. ดร.ปิยวรรณ สิริประเสริฐศิลป์	กรรมการ
22. ดร.พจนา บุญคุ้ม	กรรมการ
23. ดร.ศิริธร ยิ่งแรงเวียง	กรรมการ
24. ดร.สุทธนิภา ศรีไธย์	กรรมการ
25. ดร.สุจิตรา เปลี่ยนรุ่ง	กรรมการ
26. ดร.สุธี เผ่าบุญมี	กรรมการ
27. ดร.โสภาค พาณิชพาพิบูล	กรรมการและเลขานุการ

ตั้ง ณ วันที่ 2 เมษายน 2561



(ดร.มานะ ตริยาภิวัตน์)  
คณบดีคณะนิติศาสตร์  
มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

แนวทางการพัฒนาการบริการอย่างมีคุณภาพของธุรกิจให้บริการสถานที่สำหรับประชุม สัมมนา  
กรณีศึกษา แสนปาล์ม เทรนนิ่ง โฮม

Approaches of Quality Service Development for meeting & conference site A case study  
of Saen Palm Training Home

กรรณิกา กิจมันคง<sup>1</sup> และ พิทักษ์ ศิริวงศ์<sup>2</sup>

<sup>1</sup>นักศึกษานิเทศศาสตร์บัณฑิต หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

<sup>2</sup>รองศาสตราจารย์ สาขาวิชาการตลาด คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร สภาพองค์กร สภาพแวดล้อม  
ทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม การประเมินสภาพแวดล้อมองค์กร และการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์องค์กร  
ของธุรกิจให้บริการสถานที่สำหรับประชุม สัมมนา กรณีศึกษา แสนปาล์ม เทรนนิ่ง โฮม 2) เพื่อนำเสนอแนว  
ทางการพัฒนาการบริการอย่างมีคุณภาพของธุรกิจให้บริการสถานที่สำหรับประชุม สัมมนา กรณีศึกษาแสนปาล์ม  
เทรนนิ่ง โฮม โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ จากการศึกษาข้อมูลเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยแนว  
คำถามแบบปลายเปิดและใช้การวิเคราะห์แบบพรรณนา โดยมีผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 15 คน คือ ผู้บริหาร 1 คน  
พนักงานผู้ปฏิบัติงานบริการ จำนวน 7 คน และลูกค้าจำนวน 7 คน

ผลการวิจัยพบว่า 1) จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ พบปัญหาส่วนใหญ่มาจากสภาพแวดล้อม  
ภายในที่ขาดการประสานสอดคล้องกันภายในองค์กร ได้แก่ ขาดความชัดเจนจากนโยบายการบริหารงานและ  
โครงสร้างองค์กร ขาดระบบการทำงานและการควบคุมที่มีประสิทธิภาพเนื่องจากขาดผู้บริหารงานและทีมงานที่ทำ  
หน้าที่ดูแลส่วนนี้โดยตรง ด้านบุคลากร เช่น บุคลากรไม่เพียงพอ ขาดทักษะและความชำนาญ รวมถึงมีภาระงาน  
มากและหลากหลาย ฯลฯ จากสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ผลกระทบจากนโยบายต่างๆ ของรัฐ ความก้าวหน้า  
ของเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่เข้ามามีอิทธิพลต่อการดำเนินชีวิต ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของระบบบริหารและ  
บริการ รวมถึงส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้บริโภค ฯลฯ และจากสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน พบว่าปัจจัยแวดล้อม  
ที่มีผลต่อองค์กร 5 ประการ โดยรวมมีแรงกดดันค่อนข้างสูง ทำให้ได้แนวคิดกลยุทธ์ระดับองค์กร คือ กลยุทธ์การ  
คงตัว กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ กลยุทธ์สร้างความแตกต่างและกลยุทธ์มุ่งเฉพาะส่วน กลยุทธ์ระดับหน้าที่ คือ ด้าน  
การตลาด การบริหารทรัพยากรบุคคลและระบบการบริหารจัดการภายใน โดยสามารถนำแนวทางไปใช้ใน  
กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ 2) การหาแนวทางการบริการอย่างมีคุณภาพขององค์กรพบว่า การบริการโดยรวม

ยังขาดประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เนื่องจากการบริการที่มีขาดระบบ ผู้ให้บริการขาดมาตรฐานการบริการ รวมถึงขาดการตอบสนองความต้องการของลูกค้าส่วนบุคคล จึงควรใช้แนวทางการพัฒนาการบริการ ตามเกณฑ์การพิจารณาคุณภาพการให้บริการ และเครื่องมือการวัดคุณภาพการให้บริการรวม 8 ด้าน มาประยุกต์ใช้โดยกำหนดเป็นมาตรฐานการบริการของพนักงานอย่างเป็นระบบ มีการควบคุม กำกับดูแลและประเมินผลงานด้านการบริการ มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้ารายบุคคล และจากการศึกษายังพบว่า นอกจากการพัฒนาคุณภาพการบริการให้ครอบคลุมทุกมิติแล้ว ยังต้องปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานภายใน การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี การพัฒนาทักษะของผู้ให้บริการ รวมถึงการปรับปรุงลักษณะทางกายภาพที่ปรากฏ โดยแนวทางที่กล่าวมานี้จะส่งเสริมสนับสนุนการบริการอย่างมีคุณภาพของแสนปาล์ม เทรนนิ่ง โฮม

**คำสำคัญ :** คุณภาพการบริการ, วิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

#### Abstract

This research had purposes for 1) analyzing the external environment of organization, the condition of organization, the competitive environment of industry, evaluating the environment of organization and analyzing for determining the strategy of business organization to serve the meeting and conference site, a case study of Saen Palm Training Home; 2) introducing the guideline for quality service development for meeting & conference site, a case study of Saen Palm Training Home by using the qualitative research. According to studying the document and the in-depth interview with the opened ended questions and the descriptive analysis, there were 15 main informers who were one executive, 7 officers operating the service, and 7 customers.

The results were found that 1) according to the analysis of various environments, most problems were from the internal environment which lacked of the coordination within the organization as following: the lack of the clear policies about administration, the organization structure lacking of the operating system, and the effective controlling because of lacking of executive and team who would take good care of this section directly, in terms of human resource such as having not enough human resource, lack of skills and specialization including to overload work etc., the external environments as following: the effect from government policies, the

progress of internet and technology influencing the daily life which effected to the quality development of the administrative system and services including to effect to the customers' behavior etc. ; the competitive environment showed that 5 environments effecting to the organization in general had rather high pressure; they led the ideals as following; the corporate level strategy was the Stability strategy; the business level strategy was the differentiation strategy and the focus strategy; the functional strategy was the marketing, the human resource administration, and the internal administrative system; these guideline could be used for the strategic process; 2) searching for the qualitative service of organization showed that general service still lacked of the efficiency because the service lacked of the system, the servers lacked of standard service including to lacking of responding the personal customers' needs; therefore, the guidelines of service development should be used under the criteria on considering the service quality and 8 sides of tools measuring the service quality should be applied by determining the service standard of officers systematically, controlling, taking good care and evaluating the service performance, focusing on responding individual customers' needs. According to the study was found that beyond the development of service quality covering all dimensions, there must be the enhanced internal operating system, the application of technology, the development of servers including to the enhancement of appearing physical characteristics. These guidelines above would encourage the qualitative service of Saen Palm Training Home.

**Key word:** Service Quality, Strategic Analysis

## 1.บทนำ

### ที่มาและความสำคัญ

ทุกวันนี้การบริการมีความสำคัญกับธุรกิจค่อนข้างมาก จากการสำรวจข้อมูลเศรษฐกิจของประเทศต่างๆ รวมถึงประเทศไทย ซึ่งเห็นว่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ที่มาจากภาคการบริการมีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อยๆ และกำไรของธุรกิจส่วนใหญ่มาจากภาคการบริการมากกว่าภาคการผลิต แต่ด้วยการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของบริบททางสังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อมและระบบเศรษฐกิจ รวมถึงนโยบายการขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ยุค 4.0 พร้อมกับความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการที่เปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง การพัฒนาการบริการจึงเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินธุรกิจบริการ

ธุรกิจบริการ คุณภาพการบริการ เป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะสร้างความแตกต่างของธุรกิจให้เหนือกว่าคู่แข่งได้ การบริการอย่างมีคุณภาพ ไม่ใช่แค่การส่งมอบบริการที่ดีที่สุดให้ลูกค้า แต่เป็นการส่งมอบบริการที่เหมาะสมกับสถานการณ์และตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการแต่ละคนในช่วงเวลาขณะให้บริการ ซึ่งสิ่งที่ผู้ประกอบการธุรกิจบริการควรคำนึงถึง คือ ความสามารถในการวางแผนทางการให้บริการได้อย่างเหมาะสม ภายใต้ความพร้อมของทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กรนั้นๆ กับการตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย (ฉัฐชสรณ์ กาญจนศิลาพันธ์, 2559)

แสนปาล์ม เทรนนิ่ง โฮม ประกอบธุรกิจให้บริการสถานที่สำหรับประชุม สัมมนาที่ยึดระเบียบปฏิบัติของระบบราชการในการปฏิบัติงาน ซึ่งบางครั้งพบว่าไม่สามารถบริการหรือตอบสนองทันทีและตรงกับความต้องการได้ ซึ่งมีปัญหาติดขัดในระเบียบการปฏิบัติงานหลายครั้ง จนทำให้ผู้รับบริการเกิดความไม่พึงพอใจ ส่งผลให้บางครั้งยกเลิกการใช้บริการ การดำเนินธุรกิจของแสนปาล์ม เทรนนิ่ง โฮม ต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการให้จงได้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริการอย่างมีคุณภาพของแสนปาล์ม เทรนนิ่ง โฮม เพื่อประโยชน์ต่อการสร้างความได้เปรียบแข่งขัน เพื่อความอยู่รอดยั่งยืนขององค์กรและเพิ่มโอกาสจากการบอกต่อบริการที่มีคุณภาพ องค์กรสามารถนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ไปใช้ในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อประกอบการพิจารณาสร้างกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานะที่แท้จริงขององค์กร รวมทั้งประมวลผลการวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการบริการที่มีคุณภาพและเหมาะสมกับทรัพยากร ตลอดจนนำแนวทางที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาระบบการบริการของแสนปาล์ม เทรนนิ่ง โฮม ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร สภาพองค์กร สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม การประเมินสภาพแวดล้อมองค์กรและการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์องค์กรของธุรกิจให้บริการสถานที่สำหรับประชุม สัมมนา กรณีศึกษา แสนปาล์ม เทรนนิ่ง โฮม

2. เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาการบริการอย่างมีคุณภาพของธุรกิจให้บริการสถานที่สำหรับประชุม สัมมนา กรณีศึกษา แสนปาล์ม เทรนนิ่ง โฮม

## 3. ขอบเขตการวิจัย

1) ขอบเขตด้านเนื้อหา ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของแสนปาล์ม เทรนนิ่ง โฮม จากเอกสาร รายงานประจำปี โดยนำมาวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การตรวจสอบปัญหาและอุปสรรคในการให้บริการ และการหาแนวทางการพัฒนาการบริการที่มีคุณภาพ ผ่านการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับการบริการ ธุรกิจบริการและคุณภาพการบริการในแง่มุมต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 2) ขอบเขตด้านพื้นที่

แสนปาล์ม เทรนนิ่ง โยม สำนักส่งเสริมและฝึกอบรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน

## 3) ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลหลัก ประกอบไปด้วย ผู้บริหาร กลุ่มพนักงาน และกลุ่มลูกค้าของแสนปาล์ม เทรนนิ่ง โยม

## 4) ขอบเขตด้านเวลา

ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้าข้อมูล ตั้งแต่เดือนธันวาคม 2560 ถึงเดือนพฤษภาคม 2561

## 4. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการบริการ

Kotler (2000) กล่าวว่า การให้บริการ คือ การกระทำที่หน่วยงานหรือบุคคลคนหนึ่ง นำเสนอต่อหน่วยงานหรือบุคคลหนึ่ง เป็นสิ่งที่ไม่สามารถสัมผัสได้และไม่เป็นผลให้เกิดความเป็นเจ้าของ ผลิตผลของการบริการ เป็นกิจกรรม ผลประโยชน์ หรือความพึงพอใจที่สนองต่อความต้องการแก่ลูกค้าทางกายภาพ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพการบริการ

Hanks, Line, and Kim (2017) กล่าวว่า คุณภาพการให้บริการคือการที่ลูกค้าตัดสินโดยรวมจากการรับรู้ในคุณลักษณะที่มีคุณภาพของการบริการ

Gronroos (1990) ได้ระบุเกณฑ์การพิจารณาคุณภาพการให้บริการไว้ 6 ประการ คือ 1)ความเป็นมืออาชีพของผู้ให้บริการ 2) ทักษะและพฤติกรรมของผู้ให้บริการ 3) ความยืดหยุ่นและง่ายในการเข้าถึงบริการ 4) ความไว้วางใจและความเชื่อถือได้ 5)การแก้ไขสถานการณ์ 6) ชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือ

Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1988) ได้กำหนดเครื่องมือที่ใช้วัดคุณภาพการให้บริการ ไว้ 5 ด้าน ที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย คือ 1) ความเป็นรูปธรรมของบริการ (tangibility) 2) ความเชื่อถือไว้วางใจได้ (reliability) 3) การตอบสนองต่อผู้ใช้บริการ (responsiveness) 4) การให้ความเชื่อมั่นต่อผู้ใช้บริการ (assurance) 5) การรู้จักและเข้าใจ (empathy)

แนวคิดทฤษฎีและเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

สาคร สุขศรีวงศ์ (2559) การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นรูปแบบทางการจัดการ ซึ่งมุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กร โดยการพิจารณาสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยสำคัญและหาแนวทางที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวมาเป็นจุดเด่นที่สำคัญต่อการแข่งขัน ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การกำหนดพันธกิจและเป้าหมาย การสร้างกลยุทธ์ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติการควบคุมประเมินผล

การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก โดยใช้เครื่องมือ PEST Analysis เพื่อใช้ประเมิน และวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารจากสภาพแวดล้อมภายนอก (ปานแพรว เซาว์นประยูร, 2556) 4 ด้าน ได้แก่ 1) P-Political การ



วิเคราะห์ผลกระทบจากการเมือง 2) E-Economics การวิเคราะห์ถึงขั้นตอนของวัฏจักรของธุรกิจ 3) S-Social การวิเคราะห์ผลกระทบจากสังคม วัฒนธรรม 4) T-Technology วิเคราะห์ผลกระทบจากเทคโนโลยีหรือนวัตกรรม

Thomas J. Peters and Robert H. Waterman Jr. (1982) นำเสนอว่าประสิทธิภาพ ขององค์กรธุรกิจ เกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัย 7 ประการ เกิดแบบจำลอง McKinsey's 7 S ได้แก่ โครงสร้าง (structure) กลยุทธ์ (strategy) บุคลากร (staff) สไตล์การจัดการ (style) ระบบ (systems) ค่านิยมร่วม (shared value) และ ทักษะ (skills)

Porter (2004) นำเสนอแนวคิด Five Force Model เป็นการวิเคราะห์แบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ คือ 1) การคุกคามจากผู้เข้ามาใหม่ (Threats of new entrants) 2) อำนาจการต่อรองของผู้ค้าวัตถุดิบ (Bargaining Power of Firm's Suppliers) 3) อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) 4) การคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Products or Service) 5) ความรุนแรงของการแข่งขัน ภายในอุตสาหกรรม (Intensity of Rivalry) การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมจะทำให้ทราบถึงที่มา ของความรุนแรงในการแข่งขันและอิทธิพลอันเกิดจากภาวะการแข่งขัน

สาคร สุขศรีวงศ์ (2559) กล่าวว่า การวิเคราะห์สวอท (SWOT) คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ องค์กรเพื่อค้นหาลักษณะ 4 ประการ คือ จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) อุปสรรค (Threat) ขององค์กร

พิบูล ทีปะपाल (2556) นำเสนอว่า TOWS MATRIX คือ การประเมินเพื่อหาแนวคิดกลยุทธ์ โดยนำข้อมูล ที่ได้จากการวิเคราะห์สวอท มาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์ เป้าหมาย คือ เพื่อให้ได้แนวคิดใน การกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ (Alternative Strategies) เท่านั้น ยังไม่ใช่กระบวนการคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ที่ดีที่สุด ซึ่งจะมีแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ต่อไป

## 5. วิธีการศึกษา

ผู้วิจัยใช้แนวทางการศึกษาในรูปแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology) โดยศึกษาข้อมูลเบื้องต้น เกี่ยวกับแหล่งข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของแสนปาล์ม เทรนนิ่ง โฮม ศึกษาสภาพแวดล้อม ภายนอกทั่วไปที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจและสภาพองค์กร ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) เป็น รายบุคคล ใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structural Interview) จากนั้น นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ เเชิงกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือต่างๆ และประมวลผลการวิเคราะห์เพื่อหาแนวคิดกลยุทธ์การดำเนินงานและแนว ทางการพัฒนาการบริการอย่างมีคุณภาพ

### การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก

ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลหลักใช้การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง รวม 15 คน โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารแสนปาล์ม เทรนนิ่ง โยม จำนวน 1 คน กลุ่มพนักงาน รวม 7 คน และกลุ่มลูกค้ารวม 7 คน

### เครื่องมือและการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ 1) ตัวผู้วิจัย เป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุด 2) สมุดบันทึกข้อมูลภาคสนาม (Field Notebook) 3) เครื่องบันทึกเสียง (Audio Recorder) 4) โทรศัพท์มือถือ (Smartphone) 5) แนวคำถามสัมภาษณ์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ชุด ตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงประเด็นและเป็นประโยชน์มากที่สุด

ใช้การตรวจสอบแบบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) การพิสูจน์ข้อมูลที่รวบรวมได้มีวิธีการตรวจสอบ คือ ตรวจสอบแหล่งของข้อมูลด้านเวลา ด้านสถานที่ และด้านบุคคล

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารแสนปาล์ม เทรนนิ่ง โยม กลุ่มพนักงาน และกลุ่มลูกค้า

ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นการสำรวจ ค้นคว้าจากหนังสือ วารสาร สิ่งพิมพ์ รายงานประจำปี บทความวิจัยบนฐานข้อมูลและเว็บไซต์ เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริการ ธุรกิจบริการ คุณภาพการให้บริการ เกณฑ์การวัดคุณภาพการให้บริการ เครื่องมือที่ใช้วัดคุณภาพการให้บริการ แนวคิดทฤษฎีและเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

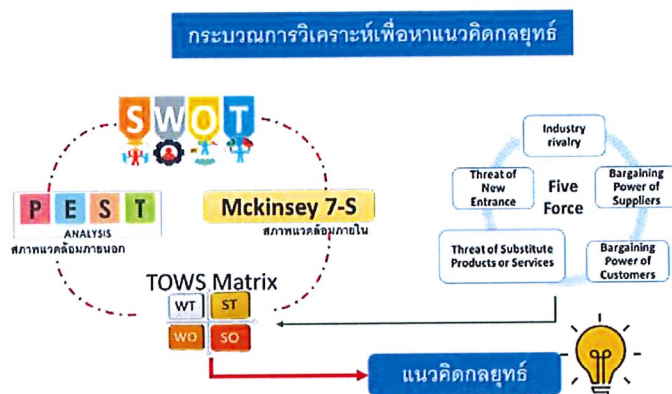
### การวิเคราะห์ข้อมูล

โดยอาศัยวิธีการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Description Analysis)

วิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ วิเคราะห์และบันทึกข้อมูลอย่างละเอียดจากการสัมภาษณ์ และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม จากนั้นนำไปจัดเป็นหมวดหมู่ แยกประเภท และวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา

วิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ จากเอกสาร ได้แก่ หนังสือ บทความ รายงานวิจัย รายงานประจำปี และเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นข้อมูลและเอกสารอ้างอิงประกอบการศึกษา

จากนั้น นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นทั้งข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ มาวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และประมวลผลการวิเคราะห์เพื่อหากลยุทธ์การดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพที่แท้จริงขององค์กร และเพื่อหาแนวทางการพัฒนาการบริการอย่างมีคุณภาพ โดยใช้กระบวนการวิเคราะห์เพื่อหาแนวคิดกลยุทธ์ตามแผนภาพ ดังนี้



ภาพที่ 1. แผนผังแสดงกระบวนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

## 6. ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริการอย่างมีคุณภาพของธุรกิจให้บริการสถานที่สำหรับประชุม สัมมนา ทัศนศึกษา แสนปาล์ม เทรนนิ่ง โฮม ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยเป็น 2 ส่วน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร สภาพองค์กร สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม การประเมินสภาพแวดล้อมองค์กรและการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์องค์กร

จากการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตามกระบวนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ แบ่งผลการวิเคราะห์ออกเป็น 5 ประเด็น เพื่อวิเคราะห์และประมวลหาแนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ ดังนี้

### 1) ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยใช้ เครื่องมือ PEST Analysis

ผลการวิเคราะห์เชิงการเมือง นโยบายและแผนพัฒนา (Politic : P ) พบว่า ธุรกิจมีความอ่อนไหวต่อผลกระทบ จากปัญหาสภาวะความไม่มั่นคงทางการเมือง และนโยบายของรัฐบาล ส่งผลต่ออัตราการใช้บริการจากหน่วยงานของรัฐที่ลดลง ซึ่งมีสาเหตุมาจากนโยบายควบคุมการเบิกจ่ายงบประมาณและการปรับปรุงพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ ฯลฯ

ผลการวิเคราะห์เชิงเศรษฐกิจ (Economics : E) พบว่า สถานการณ์ทางเศรษฐกิจมีการฟื้นตัวอย่างต่อเนื่อง แต่เป็นไปอย่างช้าๆ อุตสาหกรรมบริการ รวมถึงตลาดประชุมสัมมนาในประเทศ โดยเฉพาะตลาดไมซ์ มีแนวโน้มฟื้นตัว ทำให้องค์กรธุรกิจบริการต้องคิดกลยุทธ์การบริหารงานมาสร้างโอกาสทางธุรกิจ

ผลการวิเคราะห์เชิงสังคมวัฒนธรรม (Sociocultural : S) พบว่า ผลกระทบจากเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปกลายเป็นสังคมดิจิทัล ทำให้เกิดกระแสสังคมโลกที่เรียกว่าอินเทอร์เน็ต ออฟ ธิงส์ กับโครงสร้างประชากรที่ก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ส่งผลให้ธุรกิจบริการพัฒนาทั้งระบบบริหารและระบบบริการ ให้มีมาตรฐานการบริการที่สูงขึ้นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลาย ส่งผลให้เพิ่มระดับความเข้มข้นในการแข่งขันของธุรกิจ

ผลการวิเคราะห์เชิงเทคโนโลยี (Technology : T) พบว่า อินเทอร์เน็ตเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อธุรกิจในยุคโมบาย เฟิร์ส ผู้บริโภคสามารถเปรียบเทียบราคา คุณภาพของสินค้าและบริการได้อย่างทันที ผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ ส่งผลให้ผู้บริโภคมีอิทธิพลในการเลือกใช้บริการ ส่งผลต่อการกำหนดราคาของสินค้าและบริการ ทำให้ธุรกิจต้องปรับตัวเพื่อไม่ให้กลายเป็นธุรกิจตกยุค และไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

## 2) ผลการวิเคราะห์สภาพองค์กร โดยใช้แนวคิด McKinsey 7s Framework

ด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) พบว่า ขาดความชัดเจนในการวางกลยุทธ์เชิงธุรกิจ ตีภาพรวมองค์กรที่มุ่งเน้นภารกิจด้านบริการวิชาการและยึดกรอบการปฏิบัติงานตามระบบราชการ และจากการเปลี่ยนผู้บริหารงานและทีมงาน จึงไม่สามารถกำหนดทิศทางและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างต่อเนื่อง

ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) พบว่า โครงสร้างองค์กรขาดความชัดเจนและไม่เอื้อต่อธุรกิจบริการ ทำให้อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบบางส่วนบกพร่อง อีกทั้งไม่มีการกำหนดสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในกลุ่มพนักงานผู้ปฏิบัติงานบริการ

ด้านระบบการปฏิบัติงาน (System) พบว่า จากการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารงานและทีมงานตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ทำให้ไม่มีผู้รับผิดชอบงานด้านบริหาร ขาดการทำงานอย่างเป็นระบบ ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาและขาดการควบคุม ทั้งด้านระบบการทำงาน และด้านการตลาด และการนำเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตมาใช้ในการปรับปรุงน้อยเพราะขาดทักษะ อีกทั้งการใช้หน่วยสนับสนุนร่วมกับส่วนกลาง โดยยึดระบบราชการในการบริหารงาน ทำให้มีขั้นตอนการทำงานมาก ซับซ้อนและล่าช้า

ด้านบุคลากร (Staff) ขาดการวิเคราะห์อัตรากำลังคนและจัดสรรบุคลากรให้เหมาะกับตำแหน่งงาน ขาดบุคลากรระดับผู้จัดการและหัวหน้างาน ระบบการพัฒนาบุคลากรไม่เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะที่แท้จริง ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรมีน้อย ทำให้แต่ละคนมีภาระงานมาก และไม่มีระบบแรงจูงใจ

ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) ระบบสรรหาคัดเลือกเป็นปัญหา เมื่อผู้คัดเลือกขาดความรู้ ความเชี่ยวชาญในการคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานบริการ ทำให้ผู้เข้าทำงานส่วนใหญ่ขาดความรู้ ทักษะและความชำนาญเฉพาะด้าน รวมทั้งขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาทักษะของบุคลากร

ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style) ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับรูปแบบการบริหารจัดการแสนปาล์ม เทรนนิ่ง โสมน้อย ทั้งที่เป็นหน่วยหารายได้หลักขององค์กร อีกทั้งยังขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานเชิงธุรกิจและบริบทของงานบริการ ขาดการวิเคราะห์คู่แข่งขั้นทำให้ปรับตัวไม่ทันต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน

ด้านค่านิยม (Shared values) การสื่อสารด้านวัฒนธรรมองค์กรจากส่วนกลางยังไม่ครอบคลุม และเกิดความสัมพันธ์ที่ขัดแย้งระหว่างบุคลากรส่วนกลางกับบุคลากรของแสนปาล์ม เทรนนิ่ง โสม จากการทำงานที่มีวัตถุประสงค์ต่างกันแต่ใช้ระบบเดียวกัน คือระบบราชการส่งผลให้มีทัศนคติ ค่านิยมที่แตกต่างกัน

### 3) ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันโดยใช้แบบจำลอง Five Force Model

การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Intensity of Rivalry) พบว่า มีแรงดันสูง เนื่องจากธุรกิจให้บริการสถานที่ดังกล่าวมีมากและมีหลากหลายรูปแบบ อีกทั้ง ในปัจจุบันมีการแข่งขันกันพัฒนารูปแบบการบริการใหม่ๆ และมีคุณภาพมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการให้ได้มากที่สุด

การคุกคามจากผู้มาใหม่ (Threats of new entrants) พบว่า มีแรงดันปานกลาง เนื่องจากการเข้ามาของกลุ่มคู่แข่งรายใหม่ในธุรกิจรอบด้านมีเพิ่มขึ้น แต่ละรายมีศักยภาพสูงและส่งผลกระทบต่อตลาดสินค้าของผู้ใช้บริการ แต่แสนปาล์ม เทรนนิ่ง โสมยังมีข้อได้เปรียบด้านสถานที่กว้างขวาง รมรื่น และมีประเภทห้องประชุมที่หลากหลาย

การคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน (Threat of Substitute Products or Service) พบว่า มีแรงดันสูง ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีนโยบายประหยัดงบประมาณ จะพิจารณาเปรียบเทียบราคาค่าบริการที่คุ้มค่ามากที่สุด จนทำให้บางครั้งงดการจัดกิจกรรมภายนอกองค์กร ใช้ที่ทำงานเป็นสถานที่จัดแทน

อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) พบว่า มีแรงดันสูง ยุคปัจจุบันที่ข้อมูลทุกอย่างถูกเชื่อมโยงด้วยอินเทอร์เน็ตและการสื่อสารแบบยูสเซอร์ เจเนอเรช คอนเทนต์ (UGC) ผู้ซื้อจึงมีอิทธิพลต่อการตั้งราคาของสินค้าให้เพิ่ม-ลด หรือกำหนดคุณภาพของสินค้าและบริการให้สูงขึ้นได้

อำนาจการต่อรองผู้ขายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Firm's Suppliers) พบว่า มีแรงดันปานกลาง เนื่องจากการใช้ผู้ประกอบการอาหารและอาหารว่างจากเอกชนด้านนอกหลายราย ทำให้เกิดการแข่งขัน มีการรักษา พัฒนาคุณภาพและสามารถควบคุมราคาต้นทุนได้

### 4) ผลการประเมินสภาพแวดล้อมองค์กร โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis

ผู้วิจัยขอเลือกจากผลวิเคราะห์มาเพียงบางส่วน ดังนี้

### จุดแข็ง (Strengths)

1. มีพื้นที่กว้างขวาง ร่มรื่นรองรับการทำกิจกรรมหลายรูปแบบ
2. มีประเภทห้องประชุมและระดับราคาที่หลากหลาย
3. มีพันธมิตรทางตรงและทางอ้อมที่อยู่ในเครือข่ายของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

### จุดอ่อน (Weaknesses)

1. ขาดผู้บริหารงานและทีมงาน ที่ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการและควบคุมงานต่างๆ โดยตรง
2. ด้านบุคลากร ได้แก่ บุคลากรไม่เพียงพอ ขาดทักษะและความชำนาญเฉพาะด้าน มีภาระงานมากและหลากหลาย
3. ขาดระบบการบริการที่มีประสิทธิภาพมีขั้นตอนการทำงานที่เฉพาะเจาะจงและซับซ้อนจากการใช้ระบบราชการ

### โอกาส (Opportunity)

1. จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต สามารถลดต้นทุนการดำเนินงานได้หลายด้าน
2. การเข้าร่วมเครือข่ายผู้ประกอบการธุรกิจ กลุ่มการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ถือเป็นช่องทางประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กรที่ดี
3. มีวิทยากรที่มีชื่อเสียงมาใช้บริการ เป็นช่องทางขยายฐานลูกค้าจากคำแนะนำบอกต่อ

### อุปสรรค (Threats)

1. คู่แข่งเพิ่มมากขึ้นทั้งทางตรงในอุตสาหกรรมเดียวกัน ส่งผลให้มีสถานะการแข่งขันที่สูงขึ้นมาก
2. ระเบียบราชการเป็นอุปสรรคในการบริหารจัดการ และงานให้บริการ
3. จากสภาวะความไม่มั่นคงทางการเมือง นโยบายของรัฐบาล ส่งผลต่ออัตราการใช้บริการ

5) ผลจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์จากตาราง TOWS Matrix จึงสรุปแนวคิดกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ (Strategic Alternatives) ดังตาราง ต่อไปนี้

ระดับกลยุทธ์	ทางเลือกกลยุทธ์	แนวทางการพัฒนา
กลยุทธ์ระดับองค์กร	กลยุทธ์แบบคงที่ Stability strategy	- มุ่งเน้นการดำรงกิจการเดิมให้มั่นคง - เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Function performance)
กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	1.กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation strategy)	- ยกระดับมาตรฐานคุณภาพการบริการ (Service Quality) หรือสร้างนวัตกรรมบริการให้มีสไตล์ที่เหมาะสมกับทรัพยากร - สร้างเอกลักษณ์เฉพาะตัว ที่เป็นจุดเด่นออกมา แล้วทำให้เป็นอิม สร้างการรับรู้ให้เกิดคุณค่าที่ลูกค้าจดจำและสัมผัสได้ เช่น ชูเรื่องปาล์ม
	2.กลยุทธ์มุ่งเฉพาะส่วน (Focus Strategy)	- เป็นผู้นำ (first-mover) ดึงเจ้าของสินค้า ผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มาจัดกิจกรรมเพื่อสร้างเครือข่ายและความร่วมมือระยะยาว - มุ่งเฉพาะส่วนในการทำตลาดแบบเจาะจงกลุ่มลูกค้า เพื่อสร้างคุณค่าให้กับบริการ โดยจะทำให้สามารถมอบความพิเศษได้ตรงจุด และตรงกลุ่มเป้าหมาย
กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function Strategy)	1. ด้านการตลาด	- ตั้งฝ่ายการตลาดโดยใช้ที่ปรึกษาที่เป็นระดับมืออาชีพและมีประสบการณ์ตรง - เน้นดิจิทัลมาร์เก็ตติ้ง (Digital Marketing) - ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต สื่อโซเชียลมีเดีย ประยุกต์ใช้เทคโนโลยี AR - พัฒนาระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) เพื่อรักษารฐานลูกค้า
	2. เพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร	- การวิเคราะห์อัตรากำลังคน ให้เหมาะสมกับงานปรับปรุงวิธีการสรรหา คัดเลือกให้เหมาะสม วางแผนการพัฒนางานเฉพาะด้านให้ตรงกับภาระงานของบุคลากรแต่ละคน เพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพเต็มที่ ถือเป็นเตรียมพร้อมจากภายใน เพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้
	3.ด้านการบริหารจัดการภายใน	- กำหนดโครงสร้างการบริหารงานให้เหมาะสม มีผู้บริหารงานและทีมงานเฉพาะของแผนปาล์ม เทรนนิ่ง โยม ระบุสายการบังคับบัญชาให้ชัดเจน - ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน ลดการใช้แรงงานคนและเพิ่มประสิทธิภาพของการบริการ เช่น ปัญญาประดิษฐ์หรือเอไอ ฯลฯ - การพัฒนาทักษะของพนักงานด้านการใช้เทคโนโลยีต่างๆ - ปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เหมาะสม รวมถึงปรับปรุงและพัฒนาเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ ให้ทันสมัยและพร้อมใช้งานอยู่เสมอ - มีระบบการวางแผน ควบคุมงาน ตรวจสอบและประเมินได้ - แบ่งพื้นที่ว่างและอาคาร จัดสรรให้เกิดมูลค่าเพิ่ม และเพิ่มโอกาสในการหารายได้

2. แนวทางการพัฒนาการบริการอย่างมีคุณภาพ

การศึกษาหาแนวทางการพัฒนาการบริการอย่างมีคุณภาพของแผนปาล์ม เทรนนิ่ง โยม ผลการวิจัย

แบ่งเป็นประเด็นตามเกณฑ์การพิจารณาคุณภาพการให้บริการ 3 ด้านและเครื่องมือการวัดคุณภาพการให้บริการ 5 ด้าน รวม 8 ด้าน ดังนี้

### 1.ความเป็นมืออาชีพและการมีทักษะในการให้บริการ

พบว่า พนักงานผู้ให้บริการโดยรวม มีเชอวิสมายด์แต่ยังขาดทักษะหรือความรู้ที่เป็นมาตรฐานการบริการแบบโรงแรม

### 2.มีรูปแบบการบริการที่ง่ายในการเข้าถึงและมีความยืดหยุ่น

พบว่า แสตนปาล์ม เทรนนิ่ง โฮม มีรูปแบบการบริการที่ง่ายในการเข้าถึงและมีความยืดหยุ่นได้ดี การเข้าถึงบริการสามารถประสานงานได้อย่างรวดเร็ว แต่เป็นไปอย่างไม่มีระบบ ด้านความยืดหยุ่น ยังติดขัดในเรื่องการใช้ระเบียบราชการ เช่น แผนกต้อนรับส่วนหน้า ยังมีข้อจำกัดด้านเวลาในการให้บริการ เป็นต้น

### 3. ความสามารถในการแก้ไขสถานการณ์ให้กลับสู่สภาวะปกติ

พบว่า สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ในระดับดี เมื่อเกิดสภาวะไม่ปกติ หรือปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้บริการพร้อมจะช่วยแก้ไขปัญหา รวมทั้งมีการประสานงานภายในที่ดี เช่น การเปลี่ยนรูปแบบห้องประชุมได้ทันทีที่มีเทคนิคในการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม สังเกตและสำรวจ และแก้ไขปัญหาและติดตามผลจนจบ

### 4. ด้านความเป็นรูปธรรมของบริการเช่นลักษณะทางกายภาพที่ปรากฏ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

พบว่า ห้องประชุมและสิ่งอำนวยความสะดวกโดยรวม อยู่ในระดับดี โดยเฉพาะตึกใหม่ ส่วนตึกเก่า โครงสร้างและกายภาพห้องประชุม ห้องพักและสิ่งอำนวยความสะดวกบางอย่างชำรุด และไม่ทันสมัยบ้าง แต่โดยรวมแล้วยังถือว่าอยู่ในระดับที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างความพึงพอใจในระดับดี

### 5. ด้านความเชื่อถือไว้วางใจได้

พบว่า พนักงานให้บริการได้ตรงตามสัญญาหรือตรงตามที่ประสานงานไว้ มีการชี้แจงถึงรายละเอียดในการให้บริการอย่างชัดเจน และมีการแจ้งข้อมูลย้อนกลับให้ลูกค้าก่อนรับบริการ แต่เป็นไปอย่างไม่มีสม่ำเสมอ เนื่องจากการเปลี่ยนพนักงานบ่อย ทำให้มาตรฐานการบริการไม่คงที่และไม่ต่อเนื่อง

### 6. ความสามารถในการตอบสนองต่อลูกค้า

พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับดี แต่ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลได้ พนักงานมีความเต็มใจในการให้บริการ รวดเร็วตรงตามความต้องการ และสามารถวิเคราะห์ลูกค้าบางกลุ่มได้ตรงประเด็น

### 7. การให้ความเชื่อมั่นต่อลูกค้า

พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากปัจจุบัน มีพนักงานไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงาน แต่ละคนมีภาระงานมาก ส่งผลให้ประสิทธิภาพงานบริการลดลง ด้านการแต่งกายและรูปลักษณ์ภายนอก บางแผนกดูดี บางแผนกยังไม่ให้ความรู้สึกว่าเป็นมืออาชีพ



## 8. การรู้จักและเข้าใจลูกค้า

พบว่า ในภาพรวมพนักงานมีความเข้าใจและสามารถจดจำรูปแบบการจัดกิจกรรมของแต่ละโครงการได้ในระดับหนึ่ง สามารถแยกแยะข้อจำกัดที่แตกต่างกันของแต่ละโครงการได้ โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าเดิม

### สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริการอย่างมีคุณภาพ พบว่า การบริการยังขาดประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เนื่องจากการบริการที่มีขาดระบบ ขาดการควบคุม กำกับ ดูแล ผู้ให้บริการขาดมาตรฐานการบริการ มีจำนวนไม่เพียงพอ รวมถึงขาดการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าให้ครอบคลุม

แนวทางการพัฒนาการบริการอย่างมีคุณภาพของแสนปาล์ม เทรนนิง โฮม คือ ประยุกต์ใช้แนวทางตามเกณฑ์การพิจารณาคุณภาพการให้บริการ และเครื่องมือการวัดคุณภาพการให้บริการทั้ง 8 ด้าน กำหนดเป็นมาตรฐานการบริการของพนักงาน มีกระบวนการอย่างเป็นระบบ มีการควบคุม กำกับดูแลและประเมินผลงานด้านการบริการ มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้ารายบุคคล

และจากการศึกษาพบว่า นอกจากการพัฒนาคุณภาพการบริการที่ครอบคลุมทุกมิติแล้ว องค์กรควรปรับปรุงการบริหารงานภายใน เนื่องจากพัฒนาการบริหารจัดการภายในที่มีประสิทธิภาพจะส่งเสริมสนับสนุนการบริการให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น เช่น ปรับปรุงระบบงาน การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การปรับปรุงลักษณะทางกายภาพที่ปรากฏ พัฒนาศักยภาพของพนักงาน ฯลฯ ให้มีเอกลักษณ์เฉพาะเพื่อสร้างความแตกต่างให้กับองค์กร เป็นสิ่งจำเป็นที่จะสร้างความประทับใจให้กับผู้ใช้บริการ อันจะส่งเสริมการบริการที่มีคุณภาพในภาพรวม

## 6. อภิปรายผลการศึกษา

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร สภาพองค์กร สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม การประเมินสภาพแวดล้อมองค์กรและการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์องค์กร

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อตรวจสอบสถานะการณ์ขององค์กรตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (สาคร สุขศรีวงศ์, 2559) ที่กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบทางการจัดการ ซึ่งมุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กร โดยการพิจารณาสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยสำคัญและหาแนวทางที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวมาเป็นจุดเด่นที่สำคัญต่อการแข่งขัน จากผลการวิจัย พบว่า ปัญหาส่วนใหญ่มาจากสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ ขาดความชัดเจนจากนโยบายการบริหารงานและโครงสร้างองค์กร ขาดระบบการทำงานและการควบคุมที่มีประสิทธิภาพเนื่องจากขาดผู้บริหารงานและทีมงานที่ทำหน้าที่ดูแลส่วนนี้โดยตรง ด้านบุคลากร เช่น บุคลากรไม่เพียงพอ ขาดทักษะและความชำนาญ รวมถึงมีภาระงานมากและหลากหลาย ฯลฯ จากสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ผลกระทบจากนโยบายต่างๆ ของรัฐ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่เข้ามามีอิทธิพลต่อการดำเนินชีวิต ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของระบบบริหารและบริการ รวมถึงส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้บริโภค ฯลฯ และจากสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน พบว่าปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อองค์กร 5 ประการ โดยรวมมีแรงกดดัน

ค่อนข้างสูง ทางเลือกกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ (Strategic Alternatives) 3 ระดับ คือ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร คือ กลยุทธ์การคงตัว 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ กลยุทธ์สร้างความแตกต่างและกลยุทธ์มุ่งเฉพาะส่วน 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ คือ ด้านการตลาด การบริหารทรัพยากรบุคคลและระบบการบริหารจัดการภายใน สอดคล้องกับงานวิจัยของ (กมลทิพย์ รัตนสุวรรณชัย, 2553) พบว่า จากสภาพการแข่งขันที่สูงขึ้น ทำให้ต้องวางกลยุทธ์ในการรักษาฐานลูกค้าเก่าไว้ เนื่องจากต้นทุนในการรักษาฐานลูกค้าเก่าให้คงอยู่นั้นมีค่าใช้จ่ายต่ำกว่าต้นทุนในการสร้างหรือสรรหาลูกค้าใหม่ถึง 6 เท่า จึงมีการนำเสนอทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม คือ กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliance) และกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) สามารถนำแนวทางไปใช้ในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของแสนปาล์ม เทรนนิ่ง โฮม

2. แนวทางการพัฒนาการบริการอย่างมีคุณภาพของธุรกิจให้บริการสถานที่สำหรับประชุม สัมมนา ทัศนศึกษา แสนปาล์ม เทรนนิ่ง โฮม

ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาการบริการอย่างมีคุณภาพของธุรกิจให้บริการสถานที่สำหรับประชุม สัมมนา ควรพัฒนาคุณภาพการบริการ ตามแนวทางการพัฒนาจากเกณฑ์การพิจารณาคุณภาพการให้บริการ 3 ด้าน คือ ความเป็นมืออาชีพ มีรูปแบบการบริการที่ง่ายและมีความยืดหยุ่น ความสามารถในการแก้ไขสถานการณ์ ให้กลับสู่สภาวะปกติ (Gronroos, 1990) สอดคล้องกับ งานวิจัยของ ภาคภูมิ รักเกียรติยศ (2559) พบว่า การทำงานใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริการ ถ้าสามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้ลูกค้ารับรู้และไว้วางใจที่จะใช้บริการต่อไปได้นั้น ถือว่าประสบความสำเร็จในแผนการให้บริการในระดับหนึ่งแล้ว การแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในคำพูดและใช้ความรู้ความชำนาญและทักษะ รวมทั้งยอมรับความคิดเห็นและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น และใช้แนวทางตามเครื่องมือการวัดคุณภาพการให้บริการ 5 ด้าน (Parasuraman et al., 1988) ได้แก่ ด้านความเป็นรูปธรรมของบริการ ความเชื่อถือไว้วางใจได้ การตอบสนองต่อลูกค้า การให้ความเชื่อมั่นต่อลูกค้า การรู้จักและเข้าใจลูกค้า เพื่อสร้างให้เกิดการรับรู้การบริการที่มีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (นภานนท์ หอมสุด, กชนิภา บัวมณี, & นภัสวรรณ ชูจันทร์, 2559) พบว่า ด้านความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ ด้านการตอบสนอง ด้านการรับประกัน และด้านการเอาใจใส่ลูกค้าเป็นรายบุคคล ส่งผลต่อความเชื่อมั่นในตราสินค้าของผู้บริโภค จึงเห็นว่าควรให้ความสำคัญกับปัจจัยคุณภาพการบริการ เพื่อให้การบริการเป็นไปตามความคาดหวังของผู้บริโภค หากการบริการเป็นไปตามความคาดหวัง จะส่งผลให้ ผู้บริโภคเกิดความเชื่อมั่นในตราสินค้า โดยประยุกต์ใช้แนวทางทั้ง 8 ด้าน มากำหนดเป็นมาตรฐานการบริการ โดยกำหนดให้เป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ มีระบบการควบคุมและประเมินผลอย่างเป็นระบบ

## 7. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลของแสนปาล์ม เทรนนิ่ง โฮม ที่มีอุปสรรคทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายในและการแข่งขันที่สูง ประกอบกับคู่แข่งชั้นที่มีประสิทธิภาพมากกว่า มีข้อเสนอ 2 ทาง คือ

1. กำหนดนโยบาย แผนงานเร่งด่วนในการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการภายในให้ครอบคลุมทุกด้าน ตามแนวคิดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ และยกระดับมาตรฐานคุณภาพการให้บริการไปสู่มาตรฐานสากล
2. ให้บริษัทเอกชนที่สนใจประกอบธุรกิจให้บริการสถานที่สำหรับประชุม สัมมนา เข้ามาเทคโอเวอร์ คือ เป็นการเข้าไปครอบครองกิจการและบริหารงาน จะเป็นการปลดล็อคปัญหาหลายด้าน อันจะทำให้ห้องค้อยู่รอดได้

## บรรณานุกรม

- Gronroos, C. (1990). "Relationship Approach to Marketing in Service Contexts : The Marketing and Organizational Behavior Interface." *Journal of Business Research* 20 (1), pp.3-17.
- Hanks, L., Line, N., & Kim, W. G. W. (2017). The impact of the social servicescape, density, and restaurant type on perceptions of interpersonal service quality. *International Journal of Hospitality Management*, 61, 35-44.
- Kotler, P. (2000). Marketing management: The millennium edition. *Marketing Management*, 23(6), 188-193.
- Parasuraman, Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perc. *Journal of retailing*, 64(1), 12.
- Porter, M. E. (2004). *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors / Michael E. Porter*. New York ; London :: Free.
- Thomas J. Peters, & Robert H. Waterman Jr. (1982). *In Search of Excellence*
- กมลทิพย์ รัตนสุวรรณมาชัย. (2553). การกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การตลาดเพื่อการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ กรณีศึกษาโรงพยาบาลไทยนครินทร์ กรุงเทพฯ. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ฉัฐชสรณ์ กาญจน ศีลานนท์. (2559). การสร้างคุณค่าและความพึงพอใจแก่ลูกค้าในธุรกิจโรงแรม. ฉบับภาษาไทย

สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์และศิลปะและฉบับ *International Humanities, Social Sciences and arts*, 9(2), 154-168.

นภนันทน์ หอมสุต, กชนิภา บัวมณี, & นกัศวรณ ชูจันทร์. (2559). ปัจจัยคุณภาพการบริการที่มีอิทธิพลต่อความเชื่อมั่นในตราสินค้า EVEANDBOY ของกลุ่มผู้บริโภคเพศหญิงในสยามสแควร์

ปานแพร เขาวนัประยูร. (2556). การประเมินการจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวแบบที่พักสัมผัสวัฒนธรรมชนบท (Homestay) บ้านโป่ง ตำบลป่าไผ่ อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่. ฐานข้อมูลโครงสร้างพื้นฐานภาครัฐด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.

พิบูล ทีปะपाल. (2556). การจัดการเชิงกลยุทธ์ = *Strategic management*: กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์, 2551.

สาคร สุขศรีวงศ์. (2559). การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร (*Management from the executive's viewpoint*). กรุงเทพฯ: จี.พี.ไซเบอร์พริ้นท์ จำกัด.