การพัฒนารูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล

A DEVELOPMENT OF MANAGEMENT MODEL OF DIGITAL PRIVATE SPORTS AND RECREATION CENTER

อรอุษา ตันฑเทอดธรรม

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2566

การพัฒนารูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล

อรอุษา ตันฑเทอดธรรม

ปริญญานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการกีฬาและนันทนาการ
คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ปีการศึกษา 2566
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

A DEVELOPMENT OF MANAGEMENT MODEL OF DIGITAL PRIVATE SPORTS AND RECREATION CENTER

ONUSA TANTHATHOEDTHAM

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY

(Sport and Leisure Management)

Faculty of Physical Education, Srinakharinwirot University

2023

Copyright of Srinakharinwirot University

ปริญญานิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนารูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล

ของ

อรอุษา ตันฑเทอดธรรม

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการกีฬาและนันทนาการ

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์

..... ที่ปรึกษาหลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ถนอมศักดิ์ เสนาคำ)

..... ที่ปรึกษาร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุมนรตรี นิ่มเนติพันธ์)

..... ประธาน

(ศาสตราจารย์ ดร.คณิต เขียววิชัย)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิพงษ์ชัย ร้องขันแก้ว)

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.สราวุธ ชัยวิชิต)

ชื่อเรื่อง	การพัฒนารูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล
ผู้วิจัย	อรอุษา ตันฑเทอดธรรม
ปริญญา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
ปีการศึกษา	2566
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ถนอมศักดิ์ เสนาคำ
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุมนรตรี นิ่มเนติพันธ์

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสม ประกอบด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา พฤติกรรมการใช้บริการและความต้องการในการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน 2) เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล 3) เพื่อตรวจสอบรูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล โดยมีประชากรคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านการให้บริการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน มีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบสุ่มแบบหลายขั้นตอน สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ เลือกกลุ่มตัวอย่างจำนวน 21 คน โดยใช้เครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก และการวิจัยเชิงปริมาณ เลือกกลุ่มตัวอย่างจำนวน 420 คน โดยใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม จากผลการการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการออกกำลังกาย 3-5 วันต่อสัปดาห์ และมักจะมาออกกำลังกายในช่วงเย็น ใช้เวลาประมาณ 30-60 นาทีต่อครั้ง และส่วนใหญ่มาคนเดียว เพื่อต้องการให้มีสุขภาพที่แข็งแรง ความต้องการในการได้รับการบริการจากศูนย์กีฬาและนันทนาการโดยรวม ในระดับมากที่สุด คือด้านมาตรฐานศูนย์กีฬา ด้านการให้บริการของบุคลากร และด้านลูกค้าสัมพันธ์ตามลำดับ และความต้องการด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และด้านการจัดประสบการณ์ลูกค้าอยู่ในระดับมาก ผลการวิจัยและพัฒนาทำให้ได้รูปแบบ ACCEPTS-O ทั้งหมด 3 รูปแบบเพื่อนำไปใช้ในการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัลที่มีระดับวุฒิภาวะทางดิจิทัลขององค์กรที่แตกต่างกัน สำหรับ ACCEPTS-O รูปแบบที่ 1 สำหรับองค์กรที่มีระดับวุฒิภาวะทางดิจิทัลอยู่ในระดับที่ 1 ต้องการพัฒนาเป็นระดับที่ 2 ACCEPTS-O รูปแบบที่ 2 สำหรับองค์กรที่มีระดับวุฒิภาวะทางดิจิทัลอยู่ในระดับที่ 2 ต้องการพัฒนาเป็นระดับที่ 3 และ ACCEPTS-O รูปแบบที่ 3 สำหรับองค์กรที่มีรัดบวุฒิภาวะทางดิจิทัลอยู่ในระดับที่ 3 ต้องการพัฒนาเป็นระดับที่ 4 และรูปแบบของ ACCEPTS-O จะประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ และ 2 ขั้นตอน ได้แก่ คือ 1) A: Assessment คือขั้นตอนการประเมินองค์กร รวมถึงการประเมินระดับวุฒิภาวะทางดิจิทัลขององค์กร 2) C: Cultures คือองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร 3) C: Customers คือองค์ประกอบด้านการจัดประสบการณ์ให้กับลูกค้า 4) E: Evaluation คือขั้นตอนการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ดิจิทัล 5) P: People คือองค์ประกอบด้านความสามารถด้านดิจิทัลของบุคลากร 6) T: Technology คือองค์ประกอบด้านเทคโนโลยี 7) S: Strategy คือองค์ประกอบด้านกลยุทธ์ และ 8) O: Organization คือองค์ประกอบด้านองค์กร

คำสำคัญ : ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน, การเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล, ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล

Title	A DEVELOPMENT OF MANAGEMENT MODEL OF DIGITAL PRIVATE SPORTS AND RECREATION CENTER
Author	ONUSA TANTHATHOEDTHAM
Degree	DOCTOR OF PHILOSOPHY
Academic Year	2023
Thesis Advisor	Assistant Professor Dr. Tanormsak Senakham
Co Advisor	Assistant Professor Sumonratree Nimnatipun

This study is mixed methods research, consisting of qualitative and quantitative research. The objectives are as follows: (1) to study the conditions, problems, and behavior of service use and needs in managing private sports and recreation centers; (2) to create and develop a digital management model for private sports and recreation centers; and (3) to examine the model of digitally managing private sports and recreation centers. The population were stakeholders in the provision of private sports and recreation center services. A multistage random sample was selected. A sample of 21 people had in-depth interviews for the qualitative research. In the quantitative research, a sample of 420 people was chosen using a questionnaire. The results found that the majority of respondents frequency of exercised 3-5 days per week in the evenings for about 30-60 minutes per session. Most respondents preferred to exercise alone and to promote their health. The highest level of user needs were the standards of sports centers, service providers, and customer services, respectively, while technology application and customer experience were at a high level. As a result of the research, three ACCEPTS-O models were developed for digital private sports and recreation centers with different levels of organizational digital maturity. The ACCEPTS-O model 1 is for organizations whose digital maturity is level one and wants to progress to two. The ACCEPTS-O model 2 is for organizations whose digital maturity level is level two and wants to progress to level three and the ACCEPTS-O Model 3 is for organizations with a digital maturity of level three and wants to progress to level four. The ACCEPTS-O model will consist of six elements and two steps: (1) A: Assessment is the organizational assessment process; (2) C: Culture is a component of organizational culture; (3) C: Providing experiences for customers; (4) E: The process of evaluating digital organizational change; (5) P: People are the digital capability component of personnel; (6) T: The technology components; (7) S: Strategic components; and (8) O: Organization is the organizational component.

Keyword : Sports and recreation center, Digital transformation, Digital sports and recreation center

กิตติกรรมประกาศ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้เนื่องด้วยความดูแลและการให้คำแนะนำจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ถนอมศักดิ์ เสนาคำ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุมนรตรี นิ่มเนติพันธ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่คอยช่วยเหลือ ให้กำลังใจ และชี้แนะแนวทางในการทำวิจัยและพัฒนารูปแบบจนสำเร็จลุล่วง และการได้รับการสนับสนุนจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกท่าน ที่สละเวลาในการให้สัมภาษณ์เชิงลึกและตอบแบบสอบถาม รวมถึงผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่สละเวลาในการเข้าร่วมสนทนากลุ่ม ทำให้ได้ข้อมูลในการทำวิจัย และได้แนวคิดในการสร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการแบบดิจิทัล ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.คณิต เขียววิชัย ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิพงษ์ชัย ร้องขันแก้ว และ อาจารย์ ดร.สราวุธ ชัยวิชิต กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ให้ข้อเสนอแนะ และคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านในการประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ มอบกำลังใจในการเรียน และการทำวิจัยให้กับผู้วิจัยตลอดมา

ขอขอบพระคุณ นายสมนึก ตันฑเทอดธรรม นางสาวอริสา ตันฑเทอดธรรม และนางสาวนภัสสร ตันฑเทอดธรรม และบุคคลในครอบครัวทุกคน ที่เข้าใจและให้กาลังใจในการเรียนระดับดุษฎีบัณฑิตนี้

ขอขอบพระคุณ เพื่อนๆ นิสิต สาขาการจัดการกีฬาและนันทนาการทุกคน และเจ้าหน้าที่คณะพลศึกษาที่ได้คอยช่วยเหลือ และเป็นกัลยาณมิตรในการทำวิจัยในครั้งนี้

อรอุษา ตันฑเทอดธรรม

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ

กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ

สารบัญ ..... ช

สารบัญตาราง ..... ญ

สารบัญรูปภาพ ..... ฏ

บทที่ 1 บทนำ 1

ภูมิหลัง 1

คำถามการวิจัย 6

ความมุ่งหมายของการวิจัย 6

ความสำคัญของการวิจัย 7

ขอบเขตของการวิจัย 7

นิยามศัพท์เฉพาะ 8

กรอบแนวคิดในการวิจัย 9

บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม 10

1. แนวคิดเกี่ยวกับอุตสาหกรรมกีฬาและธุรกิจกีฬา 10

1.1 อุตสาหกรรมการกีฬา (Sport Industry) 10

1.2 ธุรกิจกีฬา (Sports Business) 11

1.3 ประเภทอุตสาหกรรมกีฬาและธุรกิจการกีฬา 12

2. แนวคิดเกี่ยวกับศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน 12

3. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรดิจิทัล (Digital Organization) 17

4. แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล (Digital Transformation: DX) 20
4.1 ความหมายของ Digitalization 20
4.2 ความหมายของการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) 21
4.3 ประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล 23
5. แนวคิดเกี่ยวกับกรอบการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล (Digital Transformation Frameworks) ของ Jimmy Bumann และ Marc K. Peter 24
6. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience: CX) 28
7. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ดิจิทัล (Digital Strategy) 31
7.1 กลยุทธ์การตลาดแบบผสานช่องทาง Omni-Channel Strategy 31
7.2 กลยุทธ์ความร่วมมือ Coopetition Strategy 36
8. แนวคิดเกี่ยวกับแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platforms) 38
9. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Organization) 42
9.1 ข้อมูลดิจิทัล (Digital Data) และประเภทของข้อมูล 42
9.2 วัฒนธรรมขององค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Culture) 43
9.3 องค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Organization) 44
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 47
10.1 งานวิจัยในประเทศ 47
10.2 งานวิจัยในต่างประเทศ 49
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 53
ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิดและทฤษฎี ในการหาองค์ประกอบในการพัฒนารูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล 53
ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการในการรับบริการของผู้ใช้บริการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลมาใช้ในการสร้างและพัฒนารูปแบบ 53

ขั้นตอนที่ 3 สร้างและพัฒนาร่างรูปแบบการจัดการกีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล โดยการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 และ ขั้นตอนที่ 2 62
ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบร่างรูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล โดยการจัดประชุมสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ (Focus Group) 63
ขั้นตอนที่ 5 ได้รูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัลที่ได้รับการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ 64
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 67
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 169
สรุปผลการวิจัย 169
อภิปรายผลการวิจัย 184
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย 191
1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย 191
2. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ 192
3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป 193
บรรณานุกรม 194
ภาคผนวก 195
ประวัติผู้เขียน 221

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 จำนวนศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนทั่วประเทศ 54

ตาราง 2 สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย..... 64

ตาราง 3 สรุปประเด็นข้อค้นพบจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก กลุ่มผู้บริหารศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน 70

ตาราง 4 สรุปประเด็นข้อค้นพบจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก กลุ่มพนักงานผู้ปฏิบัติหน้าที่ในศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน..... 74

ตาราง 5 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม แสดงค่าเป็นจำนวนและร้อยละ 78

ตาราง 6 จำนวนและร้อยละ ของข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการใช้บริการด้านกีฬาและนันทนาการในพื้นที่ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน 80

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความต้องการ เกี่ยวกับความต้องการในการการรับบริการจากศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน รวมของแต่ละด้าน 83

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความต้องการ เกี่ยวกับความต้องการในการการรับบริการจากศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน ด้านมาตรฐานศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน 84

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความต้องการ เกี่ยวกับความต้องการในการการรับบริการจากศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน ด้านการให้บริการ 85

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความต้องการ เกี่ยวกับความต้องการในการการรับบริการจากศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน ด้านลูกค้าสัมพันธ์..... 86

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความต้องการ เกี่ยวกับความต้องการในการการรับบริการจากศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่ออำนวยความสะดวกแก่สมาชิก..... 87

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความต้องการ เกี่ยวกับความต้องการในการการรับบริการจากศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน ด้านการจัดประสบการณ์ให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการ 88

ตาราง 13 เปรียบเทียบลักษณะโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี 3 กลุ่ม ในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล สำหรับรูปแบบที่ 1 133

ตาราง 14 ลักษณะการจัดประสบการณ์ให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการ สำหรับรูปแบบที่ 1 134

ตาราง 15 ตารางการวัดประสิทธิภาพ (Performance Metrics) 4 มุมมอง สำหรับรูปแบบที่ 1 . 135

ตาราง 16 เปรียบเทียบลักษณะโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี 3 กลุ่ม ในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล สำหรับรูปแบบที่ 2 149

ตาราง 17 ลักษณะการจัดประสบการณ์ให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการ สำหรับรูปแบบที่ 2 150

ตาราง 18 ตารางการวัดประสิทธิภาพ (Performance Metrics) 4 มุมมอง สำหรับรูปแบบที่ 2 . 151

ตาราง 19 เปรียบเทียบลักษณะโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี 3 กลุ่ม ในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล สำหรับรูปแบบที่ 3 164

ตาราง 20 ลักษณะการจัดประสบการณ์ให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการ สำหรับรูปแบบที่ 3 166

ตาราง 21 ตารางการวัดประสิทธิภาพ (Performance Metrics) 4 มุมมอง สำหรับรูปแบบที่ 3 . 167

สารบัญรูปภาพ

หน้า

ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล 9

ภาพประกอบ 2 คุณลักษณะขององค์กรดิจิทัล (M-PWR Characteristics of a Digital Organization) 20

ภาพประกอบ 3 แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบรูปแบบและกรอบการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล 25

ภาพประกอบ 4 กรอบการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล 6 มิติของ Jimmy Bumann และ Marc K.Peter 26

ภาพประกอบ 5 แสดงช่องทาง Omni-Channel กับผู้บริโภค 32

ภาพประกอบ 6 แสดงรูปแบบของ Coopetition Strategy 37

ภาพประกอบ 7 แสดงตัวอย่างผู้มีส่วนได้เสียสำคัญบน Facebook Platform 40

ภาพประกอบ 8 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 66

ภาพประกอบ 9 แสดงรูปภาพแบบ (Model) ที่ใช้ในการร่างรูปแบบการจัดการกีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล โดยประยุกต์มาจากแนวความคิดทฤษฎีระบบของ Daft (2010) และกรอบแนวคิดในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลของ Jimmy Bumann and K. Peter (2019) 91

ภาพประกอบ 10 แสดงรูปแบบ ACCEPTS-O Model 122

ภาพประกอบ 11 แสดง ACCEPTS-O Model รูปแบบที่ 1 136

ภาพประกอบ 12 แสดง ACCEPTS-O Model รูปแบบที่ 2 152

ภาพประกอบ 13 แสดง ACCEPTS-O Model รูปแบบที่ 3 168

บทที่ 1
บทนำ

ภูมิหลัง

ในช่วงปลายปี 2562 ที่ผ่านมาทั่วโลกได้เผชิญกับภาวะวิกฤตครั้งใหญ่จากการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา ก่อให้เกิดผลกระทบครั้งร้ายแรงต่อมวลมนุษยชาติมากที่สุดในรอบ 100 ปี และภัยพิบัติในครั้งนี้ส่งผลต่อเนื่องมาจนถึงปลายปี 2564 จากการรายงานของกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข มีจำนวนผู้ติดเชื้อทั่วโลกถึง 244,996,422 คน และมีผู้เสียชีวิตทั้งสิ้น 4,973,756 คน ในขณะที่ประเทศไทยพบผู้ติดเชื้อสะสม 1,866,863 คน และมีผู้เสียชีวิตจำนวน 18,865 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 26 ตุลาคม 2564) รัฐบาลทั่วโลกรวมถึงรัฐบาลไทยต้องกำหนดนโยบายหลายด้านเพื่อควบคุมการแพร่ระบาด เช่นการตรวจวัดอุณหภูมิร่างกายก่อนเข้าพื้นที่ การสวมหน้ากากอนามัย (Face Mask) การไม่อนุญาตเดินทางข้ามพื้นที่ หรือการปิดการดำเนินการทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ระยะเวลาในการดำเนินมาตรการควบคุมการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ในแต่ละประเทศทั่วโลกใช้หลายเดือนต่อเนื่องกัน การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ในครั้งนี้ส่งผลต่อทุกภาคส่วน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ต่อการดำรงชีวิตของผู้คนเป็นอย่างมาก เพราะในช่วงวิกฤติประชาชนจำเป็นต้องจำกัดกิจกรรมนอกบ้านลง ทั้งการเดินทางไปทำงาน การท่องเที่ยว การเล่นกีฬา ตลอดจนการออกไปจับจ่ายใช้สอยตามสถานบริการต่างๆ การทำงานก็ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบเป็นการทำงานที่บ้าน (Work From Home) และการประชุมทางไกล (Online Meeting หรือ Video Conference) เป็นต้น ผลกระทบที่เกิดขึ้นมีความรุนแรงและส่งผลต่อทุกระบบในโลก ทั้งเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม วิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันในครั้งนี้ มีความรุนแรงมากกว่าช่วงวิกฤตการเงินโลกเมื่อ 12 ปี ก่อน จากรายงานขององค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ หรือ โออีซีดี (Organization for Economic Co-operation and Development-OECD) เตือนว่าเศรษฐกิจโลกจะใช้เวลาหลายปีในการฟื้นตัวหลังการระบาดใหญ่ไปทั่วโลกของไวรัสโคโรนา นายกูร์เรีย เลขาธิการโออีซีดีกล่าวว่าประเทศต่าง ๆ จะต้องรับมือกับผลกระทบทางเศรษฐกิจในอีกหลายปีข้างหน้า ในช่วงหลายเดือนข้างหน้าประเทศที่มีขนาดเศรษฐกิจใหญ่ที่สุดหลายแห่งจะเข้าสู่ภาวะถดถอยทางเศรษฐกิจ ซึ่งหมายถึงการที่เศรษฐกิจติดลบ 2 ไตรมาสติดต่อกัน "แม้ว่าจะไม่เกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอยไปทั่วโลก แต่ก็จะพบเห็นการไม่เติบโต หรือการเติบโตติดลบในหลายประเทศ รวมถึงประเทศขนาดใหญ่บางแห่ง ดังนั้น เศรษฐกิจจะไม่เพียงเติบโตต่ำในปีนี้เท่านั้น แต่ยังจะต้องใช้เวลานานขึ้นในการฟื้นตัวในอนาคต" (BBCNews, 2563) บริษัทแม็คคินซี่แอนด์คอมพานีมีการสำรวจแบบออนไลน์กับผู้บริหารระดับ C

และผู้จัดการอาวุโสจำนวน 899 คน ที่เป็นตัวแทนของแต่ละภูมิภาค อุตสาหกรรม ขนาดของบริษัท และความเชี่ยวชาญเฉพาะระหว่างวันที่ 7 กรกฎาคมถึง 31 กรกฎาคม 2020 พบว่าบริษัทและอุตสาหกรรมได้ตอบสนองต่อวิกฤตไวรัสโควิด 19 โดยได้เร่งกระบวนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เร็วขึ้นกว่าที่วางแผนไว้หลายปี และการเปลี่ยนแปลงมากมายเหล่านี้อาจเกิดขึ้นในระยะยาว เนื่องจากผู้บริโภคได้ย้ายไปยังช่องทางออนไลน์อย่างรวดเร็วในช่วงวิกฤต ทำให้บริษัทและอุตสาหกรรมต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วสู่การโต้ตอบกับลูกค้าผ่านช่องทางดิจิทัล สำหรับประเทศไทยจากการรายงานผลสำรวจการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลของประเทศไทย ปี 2564 จากผลกระทบของโควิด โดยมีการเปรียบเทียบปรากฏการณ์ระหว่างก่อนและหลังการเกิดโควิด 19 พบว่าบริษัทส่วนใหญ่ได้มีการเปลี่ยนสถานะตัวเองจากผู้ประเมินการใช้ดิจิทัลมาเป็นผู้ใช้ดิจิทัล เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นอย่างรวดเร็วในการนำดิจิทัลไปใช้ในภาคส่วนต่างๆ เทคโนโลยีดิจิทัลถูกเร่งในการนำไปใช้งานและสามารถใช้ได้อย่างดี ช่วยขับเคลื่อนองค์กรในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล และไปสู่การดำรงชีวิตในยุค New Normal ได้อย่างดี (Deloitte, 2021) ซึ่งสอดคล้องกับรายงาน PwC Thailand's Global Crisis Survey 2021 ซึ่งมีการสำรวจผู้บริหารบริษัทในประเทศไทย จำนวน 52 คนที่เป็นคนไทยและชาวต่างชาติ พบว่ากว่า 80% ยอมรับว่าธุรกิจได้รับผลกระทบจากวิกฤตโควิด 19 และเป็นผลกระทบทางลบ และ 52% ได้ปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานใหม่เพื่อปกป้องดูแลความปลอดภัยด้านสุขภาพของพนักงานโดยใช้การทำงานระยะไกลจากบ้าน (Work From Home) ดังนั้นบางบริษัทจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางระบบไอทีของบริษัทเพื่อรองรับการทำงานจากระยะไกล (Sethsathira, 2021) อีกทั้งผลการศึกษาเกี่ยวกับดัชนีชี้วัดความคล่องตัวทางเทคโนโลยีดิจิทัลโดยเวิร์กเดย์ (Workday Digital Agility Index) ที่จัดทำร่วมกับ IDC ได้ทำการสำรวจผู้นำทางธุรกิจระดับอาวุโส และผู้บริหารระดับสูง 900 คน ครอบคลุม 9 ตลาดในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก โดยผลการศึกษาเผยถึงการวิเคราะห์ที่ครอบคลุมเกี่ยวกับความคล่องตัวทางเทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กรชั้นนำของภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก ท่ามกลางการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 พบว่าองค์กร 3 ใน 5 หรือประมาณ 61% ที่ขาดความคล่องตัวทางเทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้ประสบปัญหาและต้องปรับเปลี่ยนแผนการเงินของปีนี้ และมีองค์กร 59% ที่ไม่สามารถปรับโครงสร้างได้ ขณะที่ในส่วนของการบริหารงานบุคคล และกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร พบว่าองค์กร 3 ใน 5 (60%) ขาดการเก็บข้อมูลทักษะของพนักงานในองค์กร จึงไม่สามารถจัดตั้งทีมงานเฉพาะกิจเพื่อรับมือกับสถานการณ์การระบาดครั้งใหญ่ได้ และอีก 35% ไม่สามารถบริหารจัดการกระบวนการอนุมัติและกระบวนการทางธุรกิจที่เพิ่มเติมเข้ามาใหม่ได้ (ประชาชาติธุรกิจออนไลน์, 2563) ดังนั้นการเตรียมความพร้อมขององค์กรเพื่อให้สามารถรับมือกับวิกฤติการณ์ต่างๆ เป็นสิ่งที่

จำเป็น การปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่ดิจิทัลเคยอยู่ในแผนการดำเนินงานระยะ 3-5 ของบริษัทใหญ่ๆ เป็นส่วนใหญ่ แต่วิกฤติโรคโควิด 19 ที่เกิดขึ้นทำให้องค์กรต่างๆ ต้องให้ความสำคัญและเร่งแผนการดำเนินงานเร็วขึ้น และต้องทำในทันทีเพื่อให้องค์กรสามารถรับมือกับสถานการณ์ใหม่ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต

นอกจากผลกระทบที่เกิดขึ้นในทางเศรษฐกิจแล้ว ผลกระทบในด้านพฤติกรรมผู้บริโภคในช่วงวิกฤตก็มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมากมายจากการที่ต้องจำกัดตัวเองให้อยู่ในบริเวณบ้านมากขึ้นส่งผลให้จำเป็นต้องมีการติดตามสถานการณ์ข่าวสารผ่านทางช่องทางสื่อทั้งทางออนไลน์และทีวีสูงขึ้นในช่วงที่ผ่านมา โดยเฉพาะคอนเทนต์ที่เกี่ยวกับความบันเทิง เช่น ภาพยนตร์ ละคร และข่าวบนสื่อทีวี รวมถึงเปลี่ยนพฤติกรรมการซื้อที่เน้นไปที่การซื้อของออนไลน์มากขึ้น จากรายงานของดีแทค พบว่าลูกค้าดีแทคที่ใช้งานอินเทอร์เน็ตในช่วงเดือนกุมภาพันธ์-มีนาคม 2563 พบกว่า 75% มีการใช้อินเทอร์เน็ตไปกับโซเชียลมีเดียและวิดีโอสตรีมมิ่ง และเมื่อเปรียบเทียบการเติบโตอัตราการใช้งานในเดือนกุมภาพันธ์และมีนาคม 2563 พบว่าการใช้งานโซเชียลมีเดียเติบโต 9% วิดีโอสตรีมมิ่ง 6% นอกจากนั้น อัตราการใช้งานแอปพลิเคชันต่างๆ ก็เติบโต เช่นกัน โดยแอปพลิเคชันที่มีการใช้งานเติบโตสูงสุด 5 อันดับ ได้แก่ แอปพลิเคชันรับ-ส่งสินค้าและอาหาร (Delivery) ข่าวสารออนไลน์ (News) เกม (Game) การตกแต่งบ้าน (Home Décor) การเงิน (Financial) สำหรับพื้นที่ที่มีการเติบโตด้านการใช้งานอินเทอร์เน็ต ดีแทคพบว่ากรุงเทพฯ และปริมณฑล มีการเติบด้านการใช้งานอินเทอร์เน็ตเปรียบเทียบระหว่างกุมภาพันธ์ กับมีนาคม 2563 ดังนี้ นนทบุรี เพิ่มขึ้น 15% สมุทรปราการ เพิ่มขึ้น 13% ปทุมธานี เพิ่มขึ้น 7% กรุงเทพมหานคร เพิ่มขึ้น 4% จอห์น แวกเนอร์ ผู้อำนวยการบริหาร Facebook ประเทศไทยให้คำแนะนำว่า ธุรกิจต่างๆ สามารถสร้างความสัมพันธ์กับผู้คนได้ด้วยการออกแบบเว็บไซต์ที่รองรับการใช้งานบนมือถือ แอปพลิเคชัน การตลาด และการสื่อสารแบบเรียลไทม์ เพื่อลดช่องโหว่และสร้างประสบการณ์ที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า ประการที่สองธุรกิจจะต้องพิจารณาว่าคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในทีมทั้งหมดนั้นมีปฏิสัมพันธ์โต้ตอบกันอย่างไร เพื่อที่จะมอบประสบการณ์ที่ดียิ่งขึ้นตามความคาดหวังของลูกค้า ประการที่สาม การสร้างความสัมพันธ์จะต้องอาศัยแนวความคิดเชิงสร้างสรรค์ ยินดีที่จะทดลองปฏิสัมพันธ์และเชื่อมต่อในรูปแบบใหม่ๆ ผ่านเทคโนโลยี AR/VR การทำวิดีโอแนวตั้งไปจนถึงการสร้างช่องทางและแพลตฟอร์มขึ้นมาใหม่เพื่อสร้างความโดดเด่นและแตกต่างไปจากธุรกิจอื่น (Nuttachit, 2564)

สถานออกกำลังประเภทศูนย์กีฬาและฟิตเนสเซ็นเตอร์ก็เป็นอีกหนึ่งอุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดโรคโควิด 19 เป็นอย่างมากจากนโยบายของรัฐบาลทั่วโลกรวมถึง

ประเทศไทยที่ต้องสั่งปิดกิจการสถานออกกำลัง ศูนย์กีฬา ฟิตเนสเซ็นเตอร์ สระว่ายน้ำ เป็นระยะเวลาหลายเดือนจากมาตรการล็อคดาวน์และความกังวลด้านสุขอนามัยของผู้ใช้บริการและผู้ให้บริการ จากรายงานล่าสุด International Health, Racquet & Sportsclub Association ได้ระบุว่ารายได้ของอุตสาหกรรมฟิตเนสลดลงกว่า 50% ในช่วงปี 2563และในประเทศสหรัฐอเมริกามีสถานออกกำลังกายประสบภาวะล้มละลายและต้องทำการปิดตัวไปจำนวนมากถึง 17% (Evans, Weber, & Queen, 2021) และงานวิจัยของ The New Consumer ที่สำรวจผู้บริโภคในประเทศสหรัฐอเมริกาจำนวนมากกว่า 3,500 คน พบว่าจากวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ทำให้พฤติกรรมผู้บริโภคในการออกกำลังกายเปลี่ยนไปเป็นออกกำลังกายที่บ้านถึง 76% และ 66% ที่พอใจกับลักษณะการออกกำลังกายแบบนี้ (Consumer, 2021) ในขณะที่การสั่งปิดการให้บริการของสถานออกกำลังกายก่อให้เกิดผลกระทบทางเศรษฐกิจในอุตสาหกรรมนี้เป็นอย่างมาก สถานออกกำลังกายจึงต้องเร่งผลักดันการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้งานอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นทั้งสิ่งที่ขับเคลื่อนสถานออกกำลังหรือฟิตเนสเซ็นเตอร์ที่ทันสมัยและจะเป็นสิ่งที่ท้าทายสำคัญในอนาคตเช่นกัน เทคโนโลยีดิจิทัลจะมีบทบาทสำคัญในการทำให้สถานออกกำลังต่างๆ สามารถกลับมาเปิดให้บริการได้อีกครั้งในระบบใหม่ที่เป็น New Normal (Bedosky, 2021) ความต้องการชั้นเรียนออกกำลังแบบออนดีมานด์ผ่านเทคโนโลยีการสตรีมมิ่งของ Xponential Fitness ในประเทศสหรัฐอเมริกาเพิ่มขึ้นจากเดิมถึง 230% เมื่อเทียบกับช่วงก่อนการเกิดโควิด 19 ตัวเลือกในการออกกำลังกายที่บ้านแบบใช้อุปกรณ์อัจฉริยะเช่น Peloton, Mirror และ Tonal ก็เป็นที่ต้องการสำหรับประสบการณ์การออกกำลังกายที่บ้าน (Howlett, 2021) ดังนั้นเมื่อสถานออกกำลังกลับมาให้บริการได้อีกครั้งจะต้องเจอความท้าทายในการให้บริการทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์ ผู้บริโภคยุคใหม่ต้องการสถานออกกำลังที่สามารถใช้บริการได้ทุกที่ไม่ว่าจะเป็นที่สถานบริการและที่บ้าน ซึ่งจะมีผู้เชี่ยวชาญที่ฝึกให้ได้ทุกที่และสามารถบันทึกความคืบหน้าและสมรรถภาพได้ด้วย (Esswein, 2021) แม้วิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 จะส่งผลกระทบกับอุตสาหกรรมการออกกำลังทั้งทางด้านเศรษฐกิจและพฤติกรรมผู้บริโภค แต่ขณะเดียวกันก็สร้างโอกาสให้กับอุตสาหกรรมนี้หลากหลายด้านเช่นกัน จากวิกฤตด้านการระบาดจากเชื้อโรคทำให้ผู้คนตระหนักถึงความสำคัญของการเสริมสร้างระบบภูมิคุ้มกันโรคโดยการทำร่างกายให้แข็งแรง ออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอและการกินอาหารเพื่อสุขภาพ จึงเป็นโอกาสดีสถานบริการการออกกำลังกายและศูนย์สุขภาพจะได้นำเสนอบริการที่เสริมสร้างความแข็งแรงของร่างกายจากโปรแกรมต่างๆ พร้อมคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ ผ่านหลากหลายช่องทางในการให้บริการ (Steele, 2020) รวมถึงการเกิดโมเดลธุรกิจใหม่ๆ จากการเปลี่ยนแปลงไปสู่ดิจิทัลของอุตสาหกรรมการออกกำลังนี้โดยการบูร

ณาการข้อมูลการออกกำลังในแต่ละบุคคลกับระบบประกันสุขภาพ จะมีแอพลิเคชั่นติดตามการเคลื่อนไหวการออกกำลังของสมาชิกภายในสถานออกกำลังกาย ซึ่งจะเก็บข้อมูลส่วนบุคคลเช่น อัตราการเต้นของหัวใจ ปริมาณแคลอรี่ที่ใช้ ความดันโลหิต เป็นต้น เทคโนโลยีการติดตามสมรรถภาพทางกายนี้จะแสดงถึงการออกกำลังกายเป็นประจำอาจทำให้เบี้ยประกันสุขภาพประจำปีลดลงได้ (Packer, 2021)จะเห็นได้ว่าโอกาสต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นเพื่อช่วยให้อุตสาหกรรมนี้รอดพ้นวิกฤตและสามารถแข่งขันได้จะต้องมีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงทางไปสู่ดิจิทัล เป็นการทำการแปลงเป็นดิจิทัลในทุกโปรแกรมและการบริการ จะสามารถทำให้อยู่รอดและเติบโตได้ในสถานการณ์ปัจจุบัน เพราะสถานบริการออกกำลังกายแบบดิจิทัลมีความจำเป็นเพื่อให้สิ่งที่ลูกค้าต้องการและคาดหวัง และจากช่องทางการให้บริการทางดิจิทัลที่หลากหลายจะทำให้เห็นการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ในการเพิ่มมูลค่าของลูกค้าที่มากขึ้น สมาชิกจะมีอำนาจและได้รับสิทธิพิเศษมากกว่าเดิมในศูนย์กีฬาและนันทนาการ ซึ่งจะเป็นโอกาสที่ดีในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน การนำระบบอัตโนมัติต่างๆ มาใช้ เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในธุรกิจ จะสามารถเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อที่จะมอบประสบการณ์ที่ยอดเยี่ยมให้กับสมาชิก และจะได้รับการส่งเสริมจากนโยบายต่างๆ จากรัฐบาลเพื่อเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0 อย่างยั่งยืน

จากแผนการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมปี พ.ศ.2561-พ.ศ.2580 ซึ่งเป็นนโยบายระดับชาติ ที่ได้มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม โดยกำหนดเป้าหมายการพัฒนาในระยะ 10 ปี ในการนำประเทศไทยก้าวสู่การเป็น “ดิจิทัลไทยแลนด์” ที่ขับเคลื่อนและใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมดิจิทัลได้อย่างเต็มศักยภาพ (สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562) และการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมเศรษฐกิจดิจิทัลที่ได้ให้ความสำคัญ ส่งเสริมและจัดเป็นอุตสาหกรรมหลักเพื่อขับเคลื่อนก้าวเข้าสู่ยุค 4.0 โดยกำหนดยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมเศรษฐกิจดิจิทัลโดยมีวิสัยทัศน์ที่จะขับเคลื่อนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมดิจิทัลโดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ มีระยะเวลาเป้าหมาย 5 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2563 - พ.ศ. 2567 มุ่งส่งเสริมภาคการเกษตร ภาคอุตสาหกรรม ภาคการและการบริหาร ปรับเข้าสู่แพลตฟอร์มดิจิทัลให้ได้ 25,000 ราย ต่อปี และสนับสนุนให้ผู้ประกอบการที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digitalized Enterprise) ที่ได้รับการพัฒนาสามารถนำธุรกิจไปแข่งขันในตลาดโลกได้ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2562)

การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เป็นบทเรียนที่สำคัญสำหรับทุกๆ ธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจการให้บริการสถานออกกำลังกาย เทคโนโลยีกลายเป็นสิ่งที่มีบทบาทสำคัญในการช่วยให้องค์กรที่มีความพร้อมในการปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงไปสู่ดิจิทัลสามารถดำรงอยู่และสามารถแข่งขันได้เป็นอย่างดีในช่วงที่เกิดภาวะวิกฤตของโลก จะเห็นได้ว่าผู้ที่สามารถให้บริการลูกค้าผ่านระบบออนไลน์จะเป็นผู้ที่สามารถรักษาลูกค้าไว้ได้ นอกจากนั้นยังได้ลูกค้าใหม่จากคู่แข่งรายอื่นในอุตสาหกรรมอีกด้วย เห็นได้จากการจองชั้นเรียนออกกำลังออนไลน์ของศูนย์ฟิตเนส Mindbody ในประเทศสหรัฐอเมริกาช่วงก่อนเกิดโควิดมียอดผู้จองชั้นเรียนเพียง 1 เปอร์เซ็นต์ แต่หลังจากเกิดการล็อคดาวน์ในช่วงโควิด ยอดจองคลาสเรียนออนไลน์สูงขึ้นถึง 230 เปอร์เซ็นต์ (Packer, 2021) อีกทั้งการพัฒนาอุปกรณ์ออกกำลังกายที่บ้านอัจฉริยะเช่น Peloton, Mirror และ Tonal ก็มุ่งหวังกับการสร้างประสบการณ์การออกกำลังกายที่บ้านให้กับผู้ใช้บริการได้มีส่วนร่วมในคลาสเรียนเสมือนจริง ในความเป็นจริงเทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับสุขภาพได้มีการพัฒนาขึ้นมาหลายปีแล้ว แต่การระบาดของโรคโควิด 19 ได้เร่งให้เติบโตเร็วขึ้น ผู้ประกอบการธุรกิจสถานออกกำลังได้เรียนรู้มากมายทั้งทีมผู้บริหารและพนักงาน ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างว่องไว วิธีดึงดูดสมาชิก วิธีสื่อสารกับสมาชิกรวมถึงลูกค้ารายใหม่ หลังจากนี้เมื่อสถานออกกำลังกายได้กลับมาเปิดให้บริการและสมาชิกกลับมาอีกครั้ง เทคโนโลยีดิจิทัลจะมีส่วนสำคัญต่อประสบการณ์ของสมาชิก ดังนั้นการจะรักษาสมาชิกเอาไว้ต้องมีการปรับปรุงประสบการณ์ของสมาชิก ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นในการสร้างความยั่งยืนของธุรกิจในระยะยาว

คำถามการวิจัย

1. สภาพ ปัญหา พฤติกรรมการใช้บริการและความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัลเป็นอย่างไร

2. การพัฒนารูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัลควรเป็นอย่างไร

3. ผลการตรวจสอบรูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัลเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา พฤติกรรมการใช้บริการและความต้องการในการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน

2. เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล

3. เพื่อตรวจสอบรูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล

ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ทำให้ได้รูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล ที่มีระบบการจัดการที่ยืดหยุ่น สามารถปรับตัวเพื่อรองรับกับสถานการณ์ต่างๆ ที่จะมีการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็น การเกิด Technology disruption หรือแม้แต่การเกิดวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เป็นต้น นอกจากนั้นยังเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนในยุคปัจจุบันที่ทุกอย่างขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย พัฒนาการบริหารจัดการ การกำหนดนโยบาย และการวางแผนงานเพื่อให้การดำเนินงานของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนมีความสอดคล้อง เหมาะสม ตอบสนองต่อกลุ่มเป้าหมายได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว และเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านผลประกอบการ ผลกำไร และการบริหารทรัพยากร ตามหลักการบริหารจัดการธุรกิจในยุคไทยแลนด์ 4.0 สนับสนุนตามนโยบายรัฐเพื่อการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม สุดท้ายเพื่อรองรับนวัตกรรมใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของระบบ Digital Health ที่จะมีการจัดการแบบครบวงจรของการดูแลสุขภาพส่วนบุคคล โดยประสิทธิภาพการออกกำลังของบุคคลจะมีผลต่อเนื่องกับระบบสุขภาพในโรงพยาบาล และระบบประกันสุขภาพในอนาคต

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล” ผู้วิจัยออกแบบการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research Design) โดยพิจารณารูปแบบการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลใน 6 มิติ ดังนี้คือ การเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ลูกค้า กลยุทธ์ดิจิทัล การดำเนินงานขององค์กร บุคลากรในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และเทคโนโลยีและข้อมูลดิจิทัล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ เป็นผู้บริหาร พนักงาน ผู้ที่มีส่วนได้เสีย และสมาชิกผู้ใช้บริการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนในประเทศไทย จำนวน 724 ศูนย์ จากกรุงเทพมหานคร และภูมิภาค 6 ภาค ได้แก่ ภาคกลาง ภาคตะวันตก ภาคตะวันออก ภาค

ตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคเหนือ และภาคใต้ เป็นข้อมูลจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ณ วันที่ 17 พฤศจิกาย 2564

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารระดับสูงหรือระดับกลาง พนักงาน ผู้ปฏิบัติงาน และสมาชิกผู้ใช้บริการในศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน โดยมีการเลือกแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้ได้มาซึ่งขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมกับการวิจัย และทำการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

นิยามศัพท์เฉพาะ

การพัฒนา หมายถึง การดำเนินกิจกรรมเพื่อปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรให้เป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม โดยผ่านกระบวนการที่ประกอบด้วยแนวคิด ทฤษฎี และวิธีดำเนินการวิจัย ซึ่งเกี่ยวข้องกับภาระงาน และศักยภาพของบุคลากรในองค์กร

รูปแบบ หมายถึง ลักษณะอันพึงประสงค์ ที่มีพื้นฐานมาจากกรอบแนวคิด มีการแสดงถึงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของตัวแปรต่างๆ อย่างมีเหตุผล โดยมีวิธีการดำเนินงานและเกณฑ์ต่างๆ ของระบบในรูปแบบที่สามารถยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติการได้ ซึ่งผ่านการตรวจสอบความเที่ยงและตรงในสถิติ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริงได้

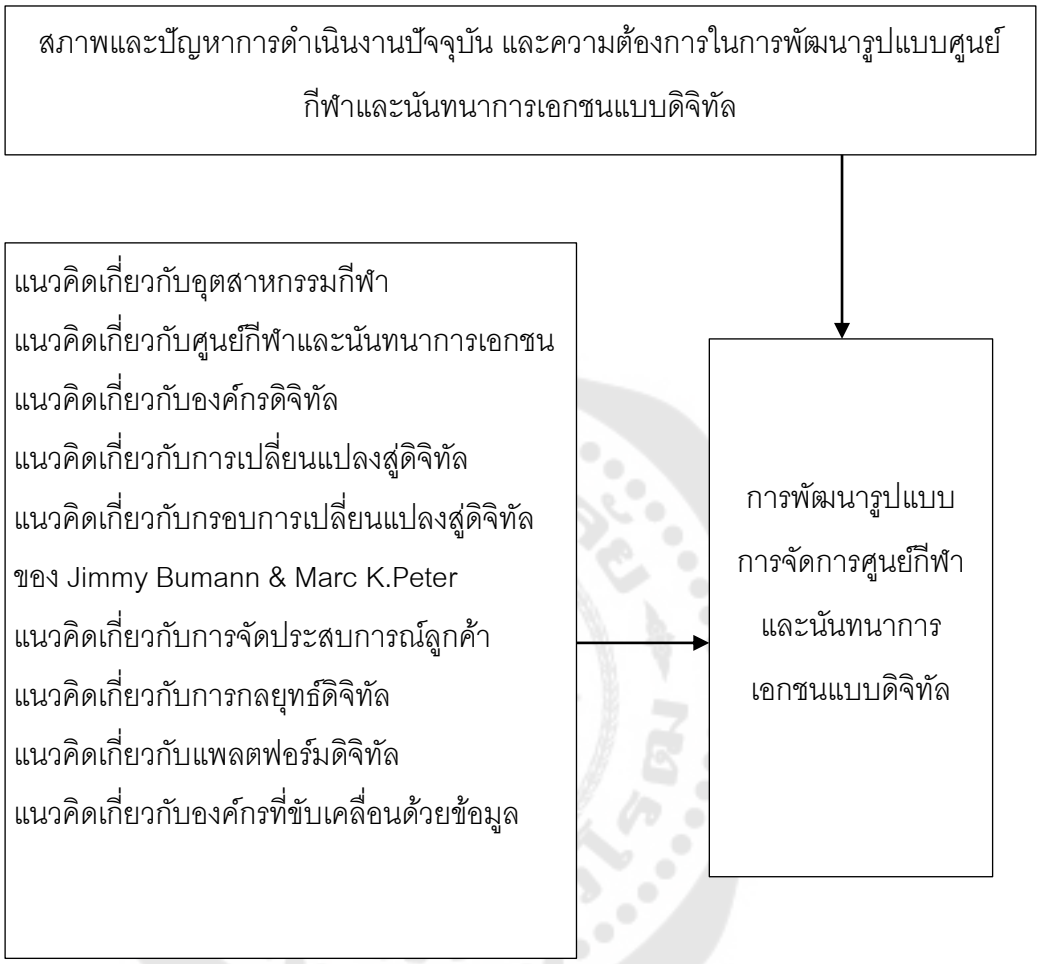
การจัดการ หมายถึง การทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีการวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชาสั่งการ และการควบคุม เพื่อให้ภารกิจของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพอย่างมีคุณภาพอย่างเหมาะสม และเกิดประโยชน์สูงสุด

ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน หมายถึง องค์กรธุรกิจในรูปบริษัทจำกัดที่ให้บริการเกี่ยวกับกีฬารวมถึงกีฬาประเภทกอล์ฟและกิจกรรมหลากหลายเช่น ร้านขายอาหารและเครื่องดื่ม ซาลอน โรงเรียนกวดวิชา เป็นต้น ที่ออกแบบมาเพื่อส่งเสริมการพักผ่อนและกีฬาสำหรับผู้คนทั่วไปและชุมชนท้องถิ่นที่มีขนาดใหญ่ดำเนินการโดยเอกชน

แบบดิจิทัล หมายถึง การจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลทั่วทั้งระบบ โดยมีกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจแบบดิจิทัลมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการการทำงาน การรวมช่องทางดิจิทัลในการใช้การปฏิสัมพันธ์ และการสื่อสารเพื่อตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า นอกจากนั้นเพื่อให้การทำงานข้ามสายงานหรือหน่วยงานมีประสิทธิภาพจึงนำเครื่องมือทางดิจิทัลเข้ามาช่วย มีการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภายในองค์กร รวมถึงมีรูปแบบธุรกิจใหม่ๆ และการใช้กลยุทธ์ด้านดิจิทัลในการขับเคลื่อนองค์กร

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล

บทที่ 2
ทบทวนวรรณกรรม

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับอุตสาหกรรมกีฬาและธุรกิจกีฬา
2. แนวคิดเกี่ยวกับศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน
3. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรดิจิทัล (Digital Organization)
4. แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล (Digital transformation :DX)
5. แนวคิดเกี่ยวกับกรอบการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล (Digital Transformation Frameworks) ของ Jimmy Bumann และ Marc K.Peter
6. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience :CX)
7. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ดิจิทัล (Digital Strategy)
8. แนวคิดเกี่ยวกับแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platforms)
9. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Organization)
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับอุตสาหกรรมกีฬาและธุรกิจกีฬา

1.1 อุตสาหกรรมการกีฬา (Sport Industry)

คณะกรรมาธิการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศด้านกีฬา ศิลปะ วัฒนธรรม การศาสนา คุณธรรม และจริยธรรม สภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ (โดยคณะอนุกรรมาธิการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศด้านบริหารจัดการการกีฬา) กล่าวว่ากลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศและมีบทบาทต่อเศรษฐกิจส่วนหนึ่งคืออุตสาหกรรมกีฬา เกี่ยวข้องกับการจัดการสิทธิประโยชน์และส่วนธุรกิจที่ถือครองลิขสิทธิ์ ในการผลิต จำหน่าย นำเข้าและส่งออก รวมถึงศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน ศูนย์ฝึกกีฬา และสถานศึกษา รวมถึงการสร้างและพัฒนาพื้นฐานให้กับการกีฬา ซึ่งทั้งหมดเป็นระบบที่เกี่ยวโยงกันและช่วยสร้างมูลค่าและพัฒนาเศรษฐกิจให้กับประเทศ

Brenda Pitts ให้นิยามของอุตสาหกรรมกีฬาไว้ว่า กลุ่มของตลาดที่ประกอบไปด้วยผลิตภัณฑ์และบริการด้านการกีฬา การออกกำลังกายและนันทนาการ ซึ่งสามารถจะจัดให้อยู่ในรูปแบบของกิจกรรม สินค้า บริการ บุคลากร สถานที่ (สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2562)

สมทบ ฐิตะฐาน (2559) ให้คำนิยาม อุตสาหกรรมกีฬา หมายถึงการดำเนินธุรกิจในการให้บริการสินค้าหรือบริการด้านกีฬาและสุขภาพ เช่น การผลิตเสื้อผ้าและอุปกรณ์กีฬารวมถึงอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับกีฬา การผลิตสื่อดิจิทัลและโทรทัศน์ การจัดกิจกรรมการแข่งขันกีฬา สโมสร ศูนย์กีฬาหรือโรงเรียนสอนด้านกีฬา ศูนย์บริการออกกำลังกาย และโรงเรียนและร้านอาหารสุขภาพ

West Virginia University กล่าวว่า อุตสาหกรรมกีฬาเป็นอุตสาหกรรมที่ผู้คน กิจกรรมธุรกิจ และองค์กรต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการผลิต อำนวยความสะดวก ส่งเสริม หรือจัดกิจกรรมประสบการณ์ หรือองค์กรธุรกิจที่เน้นด้านกีฬา เป็นตลาดที่ธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ที่เสนอให้ผู้ซื้อมีความเกี่ยวข้องกับกีฬาและอาจเป็นสินค้า บริการ ผู้คน สถานที่ หรือความคิด

ออซเติร์ก (Ozturk, 2014) ได้ให้ความหมายของอุตสาหกรรมกีฬาว่าเป็นตลาดที่มีมิติทางเศรษฐกิจ ซึ่งนำเสนอผลิตภัณฑ์ บริการ สถานที่ และแนวคิดเกี่ยวกับกีฬา ฟิตเนส หรือเวลาว่างให้กับผู้บริโภค (Ozturk, 2014)

สรุปว่าอุตสาหกรรมกีฬา หมายถึง กลุ่มธุรกิจที่ดำเนินการกิจกรรมด้านกีฬาและนันทนาการ การผลิตและการให้บริการที่เกี่ยวข้องกับสินค้าและการให้บริการทั้งด้านกีฬาและสุขภาพ รวมถึงการท่องเที่ยวทางกีฬา และมหกรรมกีฬาเพื่อความบันเทิง เป็นต้น

1.2 ธุรกิจกีฬา (Sports Business)

ธุรกิจกีฬา (Sports Business) หมายถึงบทบาทนอกสนามที่เกี่ยวข้องกับการจัดการหรือการอำนวยความสะดวกด้านกีฬา ประกอบด้วยตำแหน่งเฉพาะสำหรับอุตสาหกรรมฟุตบอลและกีฬา รวมทั้งการสนับสนุน การออกอากาศ และการจัดการนักกีฬา (UCFB, 2021)

ธุรกิจการตลาดกีฬา (Sports Marketing Business) หมายถึง ธุรกิจการตลาดกีฬาที่เกี่ยวเนื่องกับการหาสปอนเซอร์ (Official Sponsors) หรือหุ้นส่วน (Official Partners) เพื่อร่วมลงขันในการจัดการแข่งขัน (รังสรรค์ ธนะพรพันธุ์, 2554) รวมไปถึงการประยุกต์ใช้หลักการทางการตลาด และกระบวนการทางการตลาดที่เฉพาะเจาะจงสาหรับผลิตภัณฑ์ทางการกีฬา และผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกีฬาทั้งหมด ธุรกิจการตลาดกีฬามีกิจกรรมหลักในการรับจ้างจัดการด้านการตลาดให้แก่การแข่งขันกีฬาทั้งระดับโลก ระดับภูมิภาค และระดับประเทศ การแข่งขันกีฬาระดับโลกได้แก่ การแข่งขันโอลิมปิก การแข่งขันฟุตบอลโลก การแข่งขันรักบี้ฟุตบอลโลก การแข่งขันคริกเก็ตโลก การแข่งขันวอลเลย์บอลโลก การแข่งขันกรีฑาโลก และการแข่งขันว่ายน้ำโลก ฯลฯ

ดังนั้นธุรกิจกีฬาจะเป็นการประกอบการธุรกิจในด้านกีฬา ทั้งการให้บริการการออกกำลังกาย การจัดมหกรรมการแข่งขันกีฬา ธุรกิจสื่อที่ให้บริการในการถ่ายทอดสดการแข่งขันกีฬา

รวมถึงธุรกิจการดูแลนักกีฬาระดับอาชีพต่างๆ เป็นต้น ซึ่งคาดว่าในอนาคตธุรกิจกีฬาคงเปิดกว้างมากกว่าในปัจจุบัน

1.3 ประเภทอุตสาหกรรมกีฬาและธุรกิจการกีฬา

จากการกำหนดกลุ่มธุรกิจและผู้ประกอบการด้านอุตสาหกรรมกีฬาและธุรกิจที่เกี่ยวข้องโดย คณะกรรมาธิการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศด้านกีฬา ศิลปะ วัฒนธรรม การศาสนา คุณธรรม และจริยธรรม สภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ 12 กลุ่ม กล่าวคือ

กลุ่มที่ 1 กลุ่มศูนย์บริการออกกำลังกาย

กลุ่มที่ 2 กลุ่มสโมสรกีฬาสมัครเล่น

กลุ่มที่ 3 กลุ่มสื่อสารมวลชน กิจกรรมการตลาดและโฆษณา การประชาสัมพันธ์ทางการกีฬา

กลุ่มที่ 4 กลุ่มการจัดการสิทธิประโยชน์และลิขสิทธิ์ทางการกีฬากลุ่มการจัดการแข่งขันกีฬา

กลุ่มที่ 5 กลุ่มกีฬาอาชีพ อาทิ นักกีฬา บุคลากรทางการกีฬาอาชีพ

กลุ่มที่ 6 กลุ่มการบริการทางวิทยาศาสตร์การกีฬา

กลุ่มที่ 7 กลุ่มสถาบันการศึกษาผู้ผลิตบุคลากรด้านการกีฬา

กลุ่มที่ 8 กลุ่มการจัดการกีฬาเพื่อการท่องเที่ยวและนันทนาการ

กลุ่มที่ 9 กลุ่มการจัดการแข่งขันกีฬา

กลุ่มที่ 10 กลุ่มผู้ค้าปลีกและค้าส่งอุปกรณ์กีฬา อาทิ ชุดกีฬา รองเท้ากีฬา เครื่องกีฬา

กลุ่มที่ 11 กลุ่มผู้ผลิตอุปกรณ์กีฬา อาทิ ชุดกีฬา รองเท้ากีฬา เครื่องกีฬา

กลุ่มที่ 12 กลุ่มผู้นำเข้าและส่งออกทางการกีฬา (เพื่อการฝึกซ้อมและการแข่งขันกีฬา)

จากกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจทั้ง 12 กลุ่ม ผู้วิจัยสนใจเลือกกลุ่มอุสาหกรรมกีฬาในกลุ่มที่ 1 คือกลุ่มสถานที่บริการออกกำลังกายมาทำการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปสู่สถานออกกำลังกายแบบดิจิทัล

2. แนวคิดเกี่ยวกับศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน

ฉลอง อภิวงศ์ (2554) ความหมายของการออกกำลังกาย คือการเคลื่อนไหวร่างกายไม่ว่าจะทำกิจกรรมในด้านการเล่นกีฬา หรือกิจกรรมอื่นๆ ที่ทำให้ร่างกายเคลื่อนไหว และหัวใจเต้นเร็ว

ขึ้นกว่าปกติ ไม่ว่าจะอยู่นิ่งกับที่หรือจะเคลื่อนไหวร่างกายก็ตาม ก็จัดว่าเป็นการออกกาลังกายทั้งสิ้น

สถานออกกำลังกายในประเทศสามารถจำแนกออกเป็น 4 ประเภท ตามลักษณะการให้บริการ คือ (จิดาภา พึ่งบางกรวย, 2550 อ้างถึงใน น้ำฝน แย้มร่วมญาติ และธีระวัฒน์ จันทึก, 2561)

1. สโมสรกีฬา (Mega club)

ซึ่งเป็นสถานออกกำลังกายที่มีพื้นที่เป็นบริเวณกว้าง ประกอบด้วยกีฬาที่หลากหลายทั้งเอาท์ดอร์และอินดอร์ มีร้านจำหน่ายอาหารและมีซาลอนให้บริการ ค่าธรรมเนียมแรกเข้าและค่าธรรมเนียมรายเดือนสูง อาทิเช่น ราชกรีฑาสโมสร สปอร์ตคลับ (Royal Bangkok sports club) และสโมสรราชพฤกษ์ (Rajaprueg sports club) เป็นต้น

2. ศูนย์กีฬา (Multi-sports center)

เป็นสถานที่ให้บริการกีฬาโดยมีพื้นที่ขนาดปานกลาง อาจจะอยู่ในอาคารสำนักงาน หรือในสถานที่ให้บริการเฉพาะเพิ่มเติมจากบริการหลัก เช่น โรงแรม หรือศูนย์การค้าใหญ่ๆ ให้บริการในส่วนกีฬากลางแจ้งและในอาคาร อัตราค่าบริการมีการเก็บค่าแรกเข้าและค่าใช้จ่ายรายเดือนในการใช้บริการ อาทิเช่น True Arena หรือ ธัญปุระ รีสอร์ท เป็นต้น

3. ฟิตเนสเซ็นเตอร์ (Fitness center)

เป็นสถานที่ให้บริการกีฬาโดยมีพื้นที่ขนาดเล็ก เพื่อออกกำลังกายเฉพาะส่วนและมีความสะดวกสบายและมีค่าบริการที่ไม่แพงมาก และบางที่อาจมีค่าธรรมเนียมแรกเข้า โดยมากมักตั้งอยู่ในพื้นที่ที่เดินทางสะดวก เช่น ฟิตเนส เฟิรส์ท (Fitness first) คลาก แฮช (Clark hatch) และทรู ฟิตเนส (True fitness)

4. ศูนย์บริการเฉพาะ (Niche club)

เป็นสถานบริการที่รวมสถานเสริมความงามในด้านการดูแลและควบคุมน้ำหนัก ซึ่งจะมีกลุ่มลูกค้าหลักที่ชัดเจน อาทิเช่น บอดี้ เชป (Body Shape) ฟิลลิป เวน (Philip Wein) มารี แฟรนซ์ บอดี้ ไลน์ (Marie France Body Line)

สถานออกกำลังกายประเภทศูนย์กีฬาและนันทนาการ

จากที่กล่าวมาข้างต้นธุรกิจสถานออกกำลังประเภทศูนย์กีฬาและนันทนาการนั้นมีบริการส่วนใหญ่เป็นการออกกำลังกาย ในปัจจุบันจะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างกันออกไป เพราะธุรกิจศูนย์กีฬานั้นแต่ละสถานที่ก็จะสร้างความคิดออกแบบสร้างสรรค์ที่จะดึงดูดเพิ่มกลุ่มฐาน

ลูกค้าออกไปกว้างขึ้น โดยสถานออกกำลังประเภทศูนย์กีฬาแบ่งการบริการออกเป็นแต่ละประเภทดังต่อไปนี้

1. ศูนย์กีฬาและนันทนาการเป็นที่ที่มีการให้บริการกีฬาในอาคารแบบปิดหรือในร่ม กลุ่มผู้ใช้บริการที่ชื่นชอบกีฬาแบบปิดสำหรับในประเทศไทยได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย เพราะว่าผู้ใช้บริการเองสามารถใช้บริการได้ตลอดทุกช่วงเวลา เพราะกีฬาในอาคารแบบปิดนั้นไม่ต้องเผชิญกับแสงอาทิตย์ หรือ ช่วงฤดูฝน ทำให้กลุ่มผู้ใช้บริการนั้นนิยมสูงและกีฬาในอาคารแบบปิดนั้นที่ได้รับความนิยมส่วนใหญ่จะเป็น แบดมินตัน เทเบิลเทนนิส หรือ ปิงปองและ สวอคช เป็นต้น

2. ศูนย์กีฬาและนันทนาการที่ให้บริการกีฬาในอาคารแบบเปิดหรือกลางแจ้ง กลุ่มผู้ที่ใช้บริการประเภทนี้ก็ยังมีอยู่สูง เพราะส่วนใหญ่เป็นกีฬาสากลที่ได้รับความนิยมสูง ทำให้กระตุ้นผู้ใช้บริการตามสถานที่สปอร์ตคลับจำนวนเยอะ ประกอบกับไลฟ์สไตล์กีฬาประเภทนี้เพื่อเป็นการเข้ากิจกรรมทางสังคมรูปแบบหนึ่งที่ชื่นชอบกิจกรรมกลางแจ้ง สปอร์ตคลับที่มีกีฬาให้บริการประเภทนี้ก็มีเช่น เทนนิส ฟุตบอล ว่ายน้ำ เป็นต้น

3. ศูนย์กีฬาและนันทนาการที่ให้บริการเน้นไปทางศิลปะการป้องกันตัว ในปัจจุบันมีกระแสที่ได้รับความนิยมมากยิ่งขึ้นเพราะเป็นกีฬาที่ฝึกทักษะการป้องกันตัวควบกับเป็นการออกกำลังกายเพิ่มความแข็งแรงให้กับร่างกายจนมีสุขภาพร่างกายที่สมบูรณ์ กีฬาที่อยู่ในศูนย์กีฬาและนันทนาการประเภทนี้มีอยู่หลายประเภท เช่น เทควันโด ยูโด และ มวยไทย เป็นต้น นอกจากนั้นยังเน้นการให้บริการออกกำลังกายแบบเคลื่อนไหวตามจังหวะและการยืดหยุ่นของร่างกาย กระแสแอโรบิคและโยคะก็ได้รับตอบรับอย่างดี เพราะเป็นการออกกำลังกายที่สามารถทำได้ทุกเพศทุกวัย แอโรบิคจะเน้นการเต้นประกอบจังหวะท่าทางตามเสียงเพลงหรือเสียงผู้ฝึกสอนเพื่อให้ได้การเคลื่อนไหว ส่วนโยคะจะเป็นการใช้ความยืดหยุ่นของร่างกายเน้นเพื่อการบำบัด

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (2563) มีการจำแนกขนาดของธุรกิจประเภทบริการไว้ 3 ขนาด ซึ่งสถานออกกำลังประเภทศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนถือเป็นธุรกิจประเภทบริการอย่างหนึ่ง โดยกรมพัฒนาธุรกิจการค้ามีเกณฑ์ในการแบ่งขนาดของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนดังต่อนี้

1. ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนขนาดเล็ก จะเป็นสถานออกกำลังทั้งแบบตั้งเป็นกิจการเดี่ยวหรือที่เป็นรูปแบบธุรกิจแบบแฟรนไชส์ โดยถือเป็นกลุ่มธุรกิจบริการที่มีจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 30 คน หรือรายได้รวมไม่เกิน 50 ล้านบาท

2. ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนขนาดกลาง จะเป็นสถานออกกำลังทั้งแบบตั้งเป็นกิจการเดี่ยวหรือที่เป็นรูปแบบธุรกิจแบบแฟรนไชส์ โดยถือเป็นกลุ่มธุรกิจบริการที่มีจำนวนการจ้างงานระหว่าง 30-100 คน หรือรายได้รวมอยู่ระหว่าง 50-300 ล้านบาท

3. ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนขนาดใหญ่ จะเป็นสถานออกกำลังทั้งแบบตั้งเป็นกิจการเดี่ยวหรือที่เป็นรูปแบบธุรกิจแบบแฟรนไชส์ โดยถือเป็นกลุ่มธุรกิจบริการที่มีจำนวนการจ้างงานเกิน 100 คน หรือรายได้รวมเกิน 300 ล้านบาท

การจัดการศูนย์กีฬา (Sport Club Management)

โรบินสัน (Robinson, 2010) ได้อธิบายไว้ว่า พื้นฐานของการก่อตั้งสโมสรกีฬาสมัยใหม่นั้นจะต้องให้ความสำคัญกับความรู้ความเข้าใจว่าทำไมสโมสรจึงต้องเกิดขึ้น อะไรคือสิ่งที่สโมสรต้องการจะเป็น และสินค้าและบริการอะไรที่จัดสรรให้กับสมาชิกของสโมสร เพื่อความเติบโตและรุ่งเรืองสโมสรจะต้องสามารถรักษาและคงไว้ซึ่งทรัพยากรบุคคล การเงิน และโครงสร้างพื้นฐาน โดยสโมสรจะต้องมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมและสามารถวัดได้ มีโครงสร้างองค์กรที่มั่นคงโดยมีนโยบายและกระบวนการดำเนินงานที่สนับสนุนโครงสร้างองค์กรนั้น และมีแผนระยะยาวเพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรจะเติบโตและอยู่รอดได้ ซึ่งสโมสรควรมีแผน (Club Plan) ที่สมารถแสดงให้เห็นถึงมุมมองทั้งหมดของวัตถุประสงค์และโครงสร้างองค์กรได้ โดยแผนควรแสดงให้เห็นถึงมุมมองทั้งหมดของวัตถุประสงค์และโครงสร้างขององค์กรได้ โดยแผนควรมีส่วนประกอบดังต่อไปนี้

1. ปรัชญา (Philosophy) หมายถึง ความเชื่อ คุณค่า และความจริงที่บ่งบอกถึงความเป็นตัวตนและธรรมชาติของบุคคลหรือองค์กร

2. วิสัยทัศน์ (Vision) ควรมีข้อความแสดงวิสัยทัศน์ เพื่อแสดงให้เห็นว่าสโมสรมีความปรารถนาที่จะเป็นสิ่งใด โดยอิงจากปรัชญาเป็นพื้นฐาน

3. พันธกิจ (Mission) ควรมีข้อความแสดงพันธกิจ เพื่อแสดงให้เห็นถึงเจตนารมณ์ในการกำหนดความหมาย วัตถุประสงค์ และทิศทางให้กับสมาชิก พนักงาน และผู้นำเข้าใจ

4. บริการ (Services) ศักยภาพในการให้บริการตามสภาพแวดล้อมของสโมสรกีฬา มีตัวอย่างดังต่อไปนี้

การจัดการแข่งขัน

การฝึกเพื่อพัฒนานักกีฬา

การฝึกระบบทีม

การเล่นอย่างอิสระ

การเล่นเชิงนันทนาการ

การฝึกสอนกีฬาอาชีพเฉพาะ

โปรแกรมความต้องการพิเศษ

จิตวิทยาการกีฬา

การกวดวิชา

ผู้ชมรายการแข่งขัน

แคมป์และคลินิก

การศึกษาด้านการฝึกสอน

การท่องเที่ยวนานาชาติ

โปรแกรมก่อนและหลังเรียน

เป็นสนามรายการจัดการแข่งขัน

การฝึกซ้อมและแข่งขันนอกฤดูกาล

การฝึกสอนพัฒนาความแข็งแรงและร่างกาย

บริการสถานที่เอนกประสงค์

บริการสถานกีฬา (เช่น สระว่ายน้ำ โรงยิม ลู่วิ่ง)

เช่าสถานที่ (เช่น รับกลุ่มภายนอกจัดงานในสถานที่บางส่วน)

พื้นที่กิจกรรมสังคม (เช่น ร้านอาหาร ผับ)

การออกพื้นที่ภายนอกเชิงสังคม (เช่น ทริปรถบัสเที่ยวชมกีฬาอาชีพ)

โปรแกรมกล่าวสุนทรพจน์ (เช่น ผู้ฝึกสอนมหาวิทยาลัยพูดกับผู้เล่น)

5. เป้าหมาย (Goal) อาจแบ่งได้เป็น 3 ส่วน คือ

5.1 เป้าหมายทั่วไป วัดได้จากผลผลิตที่เกิดขึ้นโดยมีพันธกิจเป็นพื้นฐาน

5.2 เป้าหมายอย่างเป็นทางการ แสดงถึงผลผลิตที่ปรารถนาบนพื้นฐานของพันธกิจที่พัฒนาขึ้นสำหรับช่องทางสาธารณะ

5.3 เป้าหมายการปฏิบัติ ผลผลิตที่สามารถวัดได้ เป็นรูปธรรม และเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลา พัฒนาขึ้นสำหรับสโมสรและตัวบุคคลในสโมสร

6. โครงสร้างธุรกิจ (Business Structure)

7. โครงสร้างองค์กร (Organization Structure)

8. รายได้ (Revenue)

9. รายจ่าย (Expenses)

10. สิ่งอำนวยความสะดวก (Facility)

สรุปการวิเคราะห์ได้ว่า การจัดการศูนย์กีฬา เป็นแนวทางที่สำคัญในการดำเนินการจัดการองค์กรที่มีพันธกิจหลักเกี่ยวกับการกีฬา ทั้งในส่วนของกีฬาเพื่อสุขภาพและกีฬาเพื่อความเป็นเลิศจากการแข่งขัน ตั้งแต่ในระดับชุมชนท้องถิ่น ระดับชาติ ไปจนถึงระดับนานาชาติ ทั้งนี้เนื่องจากมีปัจจัยในการจัดการให้องค์กรสามารถดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจและพันธกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม

3. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรดิจิทัล (Digital Organization)

MIT Center for Digital Business ร่วมกับ Capgemini ได้ให้ความหมายขององค์กรดิจิทัล (Digital Organization) ไว้ดังนี้คือ องค์กรดิจิทัลหมายถึงมิติในการพัฒนาองค์กรในสองมิติ (Soule, Puram, Westerman, & Bonnet, 2016)

1. Digital Capability เป็นความสามารถขององค์กรในการเลือก สรรหา เทคโนโลยีดิจิทัลต่างๆ เช่น Social Media, Mobile เป็นต้น มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการปฏิบัติการในองค์กรเพื่อเป็นการผูกใจทั้งพนักงานและลูกค้า ปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพิ่มผลิตภาพในการดำเนินงานขององค์กร หรือ ปรับเปลี่ยนโมเดลธุรกิจ เป็นต้น

2. Digital Dexterity เป็นความสามารถขององค์กรในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่เลือกและสรรหามาให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร หรือเพิ่มคุณค่าต่อกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรซึ่ง Digital Dexterity นี้จะถือว่าเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรดิจิทัล

ชัยทวี เสนะวงศ์ (2563) ได้ให้ความหมายองค์กรดิจิทัลว่า เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกับคน ตั้งแต่การพัฒนาระบบงาน การเก็บข้อมูลของพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า เพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งๆขึ้นไป และนำเสนอการบริการรูปแบบใหม่ๆที่เน้นความรวดเร็วทันกาลในการสร้างความประทับใจของลูกค้า ทำให้บางโอกาสมีการเรียกองค์กรดิจิทัลว่าเป็น “สังคมของปลาเร็วกินปลาช้า” เทคโนโลยีดิจิทัลที่องค์กรดิจิทัลเลือกใช้ จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรใน 3 มิติใหญ่ๆ คือ

1. Customer Experience ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อตอบโจทย์ความคาดหวัง ความต้องการ ของลูกค้าแบบ Real-Time

2. Operational Efficiency เพิ่มผลิตภาพ ในกระบวนการปฏิบัติงาน บนพื้นฐานของข้อมูลและระบบอัตโนมัติ

3. Workforce Efficiency เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของคนที่จะทำงานในลักษณะ Less For more

MIT Center for Digital Business และ Capgemini Consulting ได้อธิบายคุณลักษณะขององค์กรดิจิทัล มีลักษณะดังนี้ (Soule et al., 2016)

องค์กรดิจิทัลจะมีคุณลักษณะที่เรียกว่า “M – PWR” ดังมีรายละเอียดคราวๆต่อไปนี้ M – PWR Characteristics of a Digital Organization

Mindset (M) : องค์กรจะต้องมุ่งมั่น ชัดเจน ที่จะมีแนวคิดแบบ “Digital – First” โดยการนำเอาใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นพื้นฐานในการขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กร ในการจัดการองค์กรใน 3 มิติ คือ

1. ระบบอัจฉริยะ: ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลประเภท Artificial Intelligence (AI) เพื่อกลั่นกรองข้อมูลที่เป็นลักษณะ Big Data นำมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก และนำหุ่นยนต์อัตโนมัติมาทำงานร่วมกันกับคน เพื่อให้กระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลมากขึ้น

2. การเชื่อมต่อ: ปรับปรุงการเชื่อมต่อในกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายนอกและภายใน ให้การทำงานสามารถยืดหยุ่นทั้งเวลาและสถานที่ในการทำงาน

3. การมุ่งเน้นลูกค้า: สร้างประสบการณ์ใหม่ๆ ให้กับลูกค้า เพื่อสร้างความประทับใจและสร้างการมีส่วนร่วมของลูกค้า (Customer Engagement) ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

Practices (P): องค์กรดิจิทัลจะมีบรรทัดฐาน (norms) ในกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มคุณค่าและสร้างความแตกต่าง จากองค์กรอื่นๆ ใน 3 มิติหลักๆ คือ

1. Digitized Operations: กระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรดิจิทัลจะต้องออกแบบมาให้เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นวิทยาศาสตร์ มีตรรกะที่เป็นเหตุเป็นผลที่อธิบายได้

2. Collaborative Learning: การปฏิบัติงานจะต้องอยู่บนพื้นฐานของความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ มองภาพกว้าง พร้อมสำหรับการทำงานข้ามสายอาชีพเพื่อสร้างนวัตกรรมการแก้ปัญหาและตัดสินใจที่รวดเร็วบนพื้นฐานของข้อมูล

3. Data-Driven Decision: พื้นฐานกระบวนการพัฒนางาน การแก้ปัญหาตัดสินใจของจะต้องมีวัฒนธรรมการทำงานที่อ้างอิง เชื่อมโยงกับข้อมูล (Data Driven Culture) เสมอๆ

Workforce (W): องค์กรดิจิทัลจะมีมุมมองว่าพนักงานเป็นส่วนหนึ่งของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร พนักงานมีส่วนสำคัญในผลสำเร็จขององค์กร มีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมกันประสบความสำเร็จ (Co-Creation) นโยบาย โครงสร้างองค์กร จะ

ออกแบบมาเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานที่มีลักษณะของความยืดหยุ่นสูง และเน้นการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อเพิ่มผลิตภาพ จะมีลักษณะเด่นดังนี้

1. Technology Experience: องค์กรดิจิทัลจะมีการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถด้านดิจิทัล (Digital Literacy) และเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีประสบการณ์ด้วยการลงมือปฏิบัติในเทคโนโลยีเหล่านั้น

2. Digital Skills: องค์กรดิจิทัลจะต้องพัฒนาให้พนักงานมีทักษะ มีตรรกะเป็นเหตุเป็นผล ที่จะตระหนักได้ว่าใน กลยุทธ์ด้านต่างๆที่องค์กรออกแบบมาใช้ในกระบวนการทำงานหรือแก้ปัญหาใด และมั่นใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. High Engagement: ในอนาคตพนักงานจะมีความคิดเชิงวิเคราะห์ สามารถแก้ปัญหาที่สลับสับซ้อนได้ มีความคิดสร้างสรรค์ บริหารอารมณ์ตนเองได้ดี สามารถทำงานประสานงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี มีความคิดเชิงบวก มีจิตใจที่ใส่ใจในการบริการ มีการเจรจาต่อรองที่ดี และมีความยืดหยุ่นทางความคิด ถ้าองค์กรสามารถดูแลให้พนักงานมีความคิดเช่นนี้ได้ คนจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน เป็นไปในลักษณะเชิงบวกที่มีแรงจูงใจ ความรับผิดชอบด้วยตนเอง

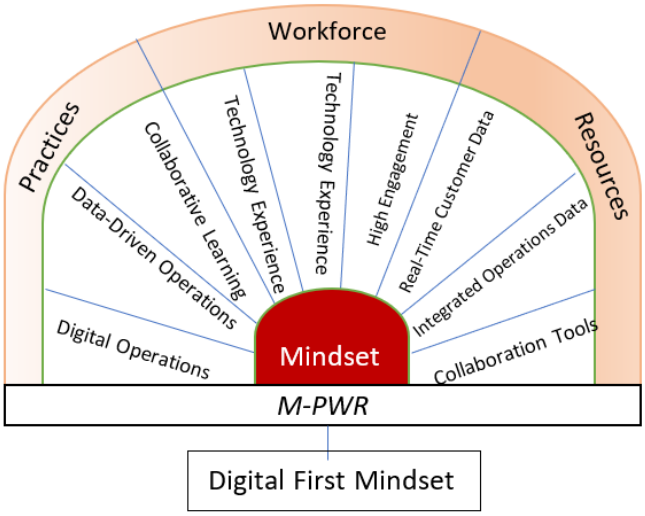
Resources (R): เทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลจะเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญอย่างมากต่อองค์กรดิจิทัล ทรัพยากรเหล่านี้จะส่งผลต่อการ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งในเบื้องต้นองค์กรดิจิทัลจะต้องพัฒนาให้องค์กรมีความพร้อมใน 3 ด้าน คือ

1. Real-Time Customer Data: องค์กรดิจิทัลจะต้องสามารถหานวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลของลูกค้าแบบเรียลไทม์ (Real-Time Data Analytics) เพื่อให้เข้าใจในพฤติกรรมของลูกค้า และสามารถพยากรณ์พฤติกรรมการตัดสินใจซื้อของลูกค้าได้

2. Integrated Operations Data: ลักษณะเด่นขององค์กรดิจิทัลคือการใช้ข้อมูลในการแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างทันท่วงที (Real-Time Decision Making) วิเคราะห์ และนำเสนอทางเลือก ดังนั้นองค์กรจะต้องสร้างฐานข้อมูลของกระบวนการปฏิบัติงานด้านต่างๆขององค์กรที่เชื่อมโยงกัน สะดวก รวดเร็ว ต่อการเข้าถึงข้อมูลของหน่วยงานต่างๆ

3. Collaborative Tools: องค์กรดิจิทัลจะต้องมีความสามารถในการสรรหาและเลือกใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ ต่างๆ ให้เกิดการทำงานรูปแบบใหม่ที่ไม่มีลำดับขั้น เช่น E-mail, Social Media, Application ต่างๆ ที่สามารถเชื่อมต่อกับทุกอุปกรณ์ ทุกที่ ทุกเวลา (Any Device, Any Where, Any Time)

ดังภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพประกอบ 2 คุณลักษณะขององค์กรดิจิทัล (M-PWR Characteristics of a Digital Organization)

ที่มา: MIT Center for Digital Business ร่วมกับ Capgemini

ดังนั้นสรุปได้ว่า องค์กรดิจิทัล เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นที่จะพัฒนาและปรับปรุงองค์กรโดยการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ โดยอาศัยความสามารถของเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน โดยอาศัยเครื่องมือในการสร้างความร่วมมือในการทำงาน สร้างความยืดหยุ่นในการทำงานของพนักงาน สร้างวัฒนธรรมในการใช้ข้อมูลเพื่อการแก้ปัญหาและตัดสินใจ เพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า

4. **แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล** (Digital Transformation: DX)

4.1 **ความหมายของ** Digitalization

แม็กซ์เวลล์ และแมคเคน (Maxwell & McCain, 2009) ได้ให้ความหมายว่าคือ เทคโนโลยีดิจิทัลที่นำข้อมูลและแบ่งข้อมูลออกเป็นส่วนประกอบที่เล็กที่สุด โดยการแปลงสัญญาณอนาล็อกเป็นชิ้นส่วนที่ไม่ต่อเนื่อง การแปลงเป็นดิจิทัลทำให้สามารถจัดการได้ข้อมูล ข้อความ กราฟิก รหัสซอฟต์แวร์ เสียง และวิดีโอในรูปแบบต่างๆ ไม่เคยคิดมาก่อนจึงทำให้ความสามารถเปลี่ยนแปลงข้อมูล

แฮกเบิร์ก ซันด์สตอร์ม และเอเกลส์-แซนเดน (Hagberg, Sundstorm, & Egels-Zanden, 2016) นิยาม Digitalization ว่าเป็นการแปลงเป็นดิจิทัล ซึ่งเป็นหนึ่งในกระบวนการ

ต่อเนื่องที่สำคัญที่สุดของการเปลี่ยนแปลงของสังคมร่วมสมัย และครอบคลุมหลายๆ องค์ประกอบของธุรกิจและชีวิตประจำวัน การแปลงเป็นดิจิทัลหมายถึงทั้งการเปลี่ยนแปลงจาก "อนาล็อก" เป็น "ดิจิทัล" (เช่น การเปลี่ยนจากเงินสดเพื่อการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์) และการอำนวยความสะดวกในรูปแบบใหม่ของมูลค่าการสร้าง (เช่น การเข้าถึง ความพร้อมใช้งาน และความโปร่งใส)

เคลิค (Clerk, 2017) ให้ความหมายว่า การแปลงเป็นดิจิทัลหมายถึงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและของข้อมูลเพื่อสร้างรายได้ ปรับปรุงธุรกิจ เปลี่ยน/แปลงกระบวนการทางธุรกิจและสร้างสภาพแวดล้อมสำหรับธุรกิจดิจิทัลโดยที่ข้อมูลดิจิทัลเป็นแกนหลัก

มาเชคิน่า (Machekhina, 2017) นิยามการแปลงเป็นดิจิทัลหมายถึงการแปลงข้อมูลทุกประเภท (ข้อความเสียง ภาพ วิดีโอ และข้อมูลอื่นๆ จากแหล่งต่างๆ) ลงในภาษาดิจิทัล

คริตเทนเดน บีล และเลิฟลี่ (Crittenden, Biel, & Lovely, 2018) ได้ให้ความหมายว่า Digitalization สร้างปฏิสัมพันธ์รูปแบบใหม่ระหว่างบริษัทต่างๆและลูกค้าผ่านช่องทางต่างๆ

เดเวอโรซ์ และเวลล่า (Devereux & Vella, 2018) การแปลงเป็นดิจิทัลเป็นวัตถุประสงค์ของกระบวนการแพร่กระจายของเทคโนโลยี ปรากฏการณ์สุดท้ายที่คล้ายคลึงกันคือกระแสไฟฟ้าการทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการเป็นดิจิทัลที่จะช่วยลดระยะห่างระหว่างคนและสิ่งของ เพิ่มความคล่องตัว มีผลต่อเครือข่ายและจะให้สิทธิการใช้ข้อมูลเฉพาะในขอบเขตที่อนุญาตให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละราย ไม่ว่าจะเป็นผู้บริโภคหรือธุรกิจ Digitalization เปิดโอกาสให้นวัตกรรม การลงทุน และการสร้างธุรกิจใหม่และงานอย่างมากมาย ซึ่งจะเป็นอีกหนึ่งในแรงขับเคลื่อนหลักของความยั่งยืนการเจริญเติบโต

สรุปได้ว่า Digitalization คือการแปลงข้อมูล จากรูปแบบทั้งตัวเลข ข้อความ เสียง ภาพ วิดีโอ และข้อมูลอื่นๆ จากแหล่งข้อมูลต่างๆ กัน เป็นข้อมูลทางดิจิทัล และสามารถใช้ผ่านเครือข่ายต่างๆ ได้ โดยสามารถกำหนดสิทธิการใช้ข้อมูลในขอบเขตที่อนุญาต และจะเป็นการปฏิวัติรูปแบบการให้บริการข้อมูลในอนาคตได้

4.2 ความหมายของการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล (Digital Transformation)

ฟิตซ์เจอรัลด์ ครุชวิตซ์ บอนเน็ต และเวลช์ (Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet, & Welch, 2013) ให้ความหมายของการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) ไว้ว่าเป็นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ๆ เช่น โซเชียลมีเดีย อุปกรณ์เคลื่อนที่ การวิเคราะห์ หรืออุปกรณ์ฝังตัว เพื่อให้สามารถปรับปรุงธุรกิจที่สำคัญ เช่น ปรับปรุงประสบการณ์ของลูกค้า ปรับปรุงการดำเนินงาน หรือสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่

โซลิส (Solis, 2014) ได้ให้ความหมายของการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล คือการปรับเปลี่ยนหรือการลงทุนใหม่ในเทคโนโลยีและรูปแบบธุรกิจเพื่อให้ดึงดูดลูกค้าดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นในทุกจุดสัมผัสในวงจรชีวิตประสบการณ์ของลูกค้า

โรเจอร์ (Rogers, 2016) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล คือการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อความสามารถของธุรกิจและผู้บริโภค และเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นแกนหลักในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัด แต่ความพยายามดังกล่าวจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อมีการมุ่งเน้นที่กลยุทธ์ การออกแบบองค์กร และวัฒนธรรม

เศรษฐพงษ์ มะลิสุวรรณ และวาสนา แก้วผนึกรังสี (2561) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล คือการเร่งกิจกรรม,กระบวนการ,ขีดความสามารถและรูปแบบทางธุรกิจเพื่อใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงและโอกาสของเทคโนโลยีดิจิทัลและผลกระทบที่เกิดขึ้นในเชิงกลยุทธ์ซึ่งเกี่ยวข้องกับการก้าวให้ทันกับการพลิกโฉมทางดิจิทัลและมีความสามารถทางการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว

นเรนทร์ ชุติจิรวงศ์ (2563) กล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลคือการใช้เทคโนโลยีเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยสามารถแบ่งระดับของการเปลี่ยนแปลงได้ขึ้นอยู่กับความซับซ้อนและผลกระทบที่สร้างขึ้น การปรับปรุงประสิทธิภาพซึ่งเป็นเป้าหมายแรกมักจะทำได้โดยง่าย มีผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) ที่ชัดเจน และมีความเสี่ยงในการดำเนินการน้อยที่สุด ดังนั้นจึงมักเป็นรูปแบบพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลที่ธุรกิจใช้เป็นจุดเริ่มต้นและได้ทดลองใช้มาระยะหนึ่งแล้ว การวางแผนทรัพยากรองค์กร (ERP) เป็นกรณีที่ดี อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนกว่านั้นมักพบในองค์กรที่ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น ระบบหุ่นยนต์และอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (IoT)

จากการให้คำนิยามจากผู้เชี่ยวชาญสรุปได้ว่าการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) เป็นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อปรับปรุงธุรกิจ โดยนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาเพื่อปรับปรุงประสบการณ์ของลูกค้า, การดำเนินงาน, และสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลช่วยให้ธุรกิจและลูกค้าเป็นอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ชัดด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นแกนหลัก การเน้นกลยุทธ์, การออกแบบองค์กร, และวัฒนธรรมเป็นปัจจัยสำคัญในความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล การเร่งกิจกรรม, การขยายความสามารถ, และการปรับปรุงรูปแบบธุรกิจให้เดินช่วยให้ผลกระทบทางกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับดิจิทัลเพื่อให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและสามารถแข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว

4.3 ประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล

รายงานของ MIT Management Review และ Capgemini Consulting ในปี 2013 เรื่อง “Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative” พบว่าบริษัทต่างๆ เผชิญความจำเป็นที่ต้องนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ การสำรวจมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงแบบดิจิทัล ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อมูล (Fitzgerald et al., 2013) ซึ่งสามารถวิเคราะห์ประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลไว้ 4 ประการ ดังนี้คือ

1. บริษัทที่จัดการเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพสามารถคาดหวังว่าจะได้รับในหนึ่งหรือหลายด้านจากสามด้าน: ประสบการณ์และการมีส่วนร่วมของลูกค้าที่ดีขึ้น การดำเนินงานที่คล่องตัวและสายธุรกิจหรือรูปแบบธุรกิจใหม่

2. ประสบการณ์ของลูกค้าสะท้อนผลกระทบที่ชัดเจนที่สุดของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล การสำรวจพบว่าการปรับปรุงความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นส่วนที่บริษัทจะประสบความสำเร็จมากที่สุด ตามด้วยการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการอย่างใกล้ชิดในลักษณะที่เป็นมิตรต่อลูกค้า

3. มีการปรับปรุงการดำเนินงานในองค์กร ส่วนหนึ่งในการดำเนินการอัตโนมัติการสื่อสารภายในองค์กรได้รับการปรับปรุงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งผ่านการใช้โซเชียลมีเดีย เครื่องมือและกระบวนการของธุรกิจเพื่อสังคมได้เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมนวัตกรรมของบริษัทช่วยให้บริษัทพัฒนาผลิตภัณฑ์และเข้าใจความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็วเมื่อมีตลาดใหม่เกิดขึ้น

4. โอกาสสำหรับเทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างธุรกิจใหม่นั้นมีอยู่จริง เช่น กลยุทธ์บริการ Internet of Things ที่จะช่วยบอกลูกค้าถึงวิธีกำหนดเวลาการบำรุงรักษาและหลีกเลี่ยงความล้มเหลวของชิ้นส่วนปรับปรุงการดำเนินงาน บริษัทคาดว่าจะขายบริการที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษาผลิตภัณฑ์

เกา (Kao, 2021) ได้ให้ความคิดเห็นไว้ในวารสาร Club Industry ฉบับ July 2021 ว่าการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลจะช่วยกลไกขับเคลื่อนธุรกิจได้ดังต่อไปนี้

1. สามารถลดเวลาการทำงานและประสิทธิภาพของต้นทุน แม้ว่าจะมีค่าใช้จ่ายในการลงทุนด้านเทคโนโลยี แต่ค่าบริการรายเดือนก็เพิ่มขึ้นหลายเท่า และสามารถลดค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษา การฝึกอบรมพนักงาน และการเปลี่ยนเครื่องมือที่หลากหลายเพื่อทำงานให้เสร็จสิ้นที่เป็นต้นทุนในการดำเนินงานประจำวัน และสามารถลดเวลาในการการทำงานและสามารถมุ่งเน้นไปที่การดำเนินธุรกิจ

2. ช่วยจัดเก็บข้อมูลเชิงลึกได้ทันต่อเวลา ข้อมูลคือสิ่งที่สำคัญของธุรกิจ ระบบการจัดเก็บในที่เดียวเพื่อการควบคุมและช่วยในการตัดสินใจ และการตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของธุรกิจด้วยรูปแบบธุรกิจใหม่แบบองค์รวม ผู้ปฏิบัติงานจะสามารถเข้าถึง แยกแยะ และเรียนรู้จากข้อมูลที่เชื่อมโยงถึงกันได้อย่างง่ายดาย ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพของธุรกิจ

3. ช่วยสร้างแวดล้อมการทำงานในองค์กรร่วมกันมากขึ้น ในขณะที่ผู้ดำเนินการคลับนำทางไปสู่แหล่งรายได้ใหม่และเป็นแบบดิจิทัลมากขึ้น พวกเขาจะพบว่าความโปร่งใส การตัดสินใจจากล่างขึ้นบน และการทำงานร่วมกันเป็นกุญแจสู่รูปแบบธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ ด้วยความโปร่งใสที่เพิ่มขึ้นซึ่งมาจากการย้ายไปยังชุดการจัดการคลับแบบครบวงจร ทีมของคุณสามารถเห็นโดยตรงว่าการกระทำของพวกเขามีอิทธิพลต่อผลกำไรอย่างไร

4. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพประสบการณ์การใช้งานของลูกค้าจะสามารถเพิ่มยอดขาย โดยการปรับให้เหมาะสมและปรับแต่งประสบการณ์ผู้ใช้ให้เป็นส่วนตัว ฝ่ายขายสามารถกำหนดเป้าหมายสมาชิกในเชิงรุกผ่านข้อความส่วนบุคคลที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องและสร้างความไว้วางใจ การสื่อสารเหล่านี้อาจเป็นแบบอัตโนมัติหรือตามกำหนดการ เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถรักษาสมาชิกและดึงดูดลูกค้าใหม่

สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) จะช่วยพัฒนาขั้นตอนการทำงานในองค์กรให้ยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ลดเวลาในการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้องค์กร และเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้าด้วยการสร้างประสบการณ์ใหม่ๆ ที่น่าดึงดูดใจ และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร

5. **แนวคิดเกี่ยวกับกรอบการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล** (Digital Transformation Frameworks) **ของ** Jimmy Bumann **และ** Marc K. Peter

บูมันน์ และมาร์ค (Bumann & Marc, 2019) ได้ทำการสังเคราะห์กรอบของการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล (Digital Transformation Frameworks) โดยใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ พิจารณากรอบการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลเกือบหนึ่งร้อยรูปแบบ โดยคัดเลือกกรอบการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณาทั้งหมด 18 รูปแบบ โดยแต่ละกรอบงานแตกต่างกันไปตามผู้กำหนด วัตถุประสงค์ และข้อจำกัดต่างๆ โดยสรุปดังภาพต่อไปนี้

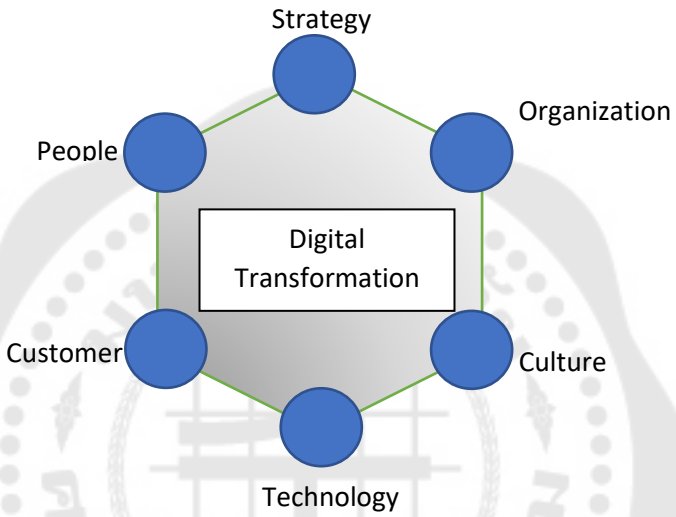
Comparative Analysis of Digital Transformation Models and Frameworks

No	Title	Authors	Strategy	Organization	Culture	Value Chain/Ecosystem	Operations	Technology	Innovation	Products	Customers	Leadership	Governance	People(capability/skills)	Process Digitalisation	Collaboration	Transformation Management	Cloud&Data	Digital Environment	Insights	Monitoring&Control	Digital Business Development	Digital Marketing	Structure	Competition	Value	Tasks	Relationship with users
1	Digital Maturity Model for Telecommunications Service	Valdex-De-Lean (2016)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓																			
2	Maturity Model for Industry 4.0 Readiness and Maturity	Schumacher, Erol & Sihn (2016)	✓		✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓														
3	Digital Maturity Model	Peyman, Faraby, Rossmann, Steimel & Wichmann (2014); Schafer, Rossmann, Vogel &Wichmann (2015)	✓		✓			✓		✓		✓	✓	✓														
4	Digital Maturity Model	Berghaus & Back & Kaltenrieder (2017)	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓											
5	Digital Readiness Assessment	Wallner (2016)	✓	✓	✓			✓			✓			✓														
6	Structuring Digital Transformation	Gimpel et al. (2018)		✓		✓	✓			✓	✓						✓	✓										
7	digital Future Readiness Transaction model	Schaepfer, Von Radoweitz, Koch & Merkofer (2017)		✓	✓									✓					✓									
8	The Digital Maturity Model 4.0	Gill & Vanboskirk (2016)		✓	✓			✓												✓								
9	Maturity Model for Assessing the Digital Readiness of Manufacturing Companies	De Carolis, Macchi, Negri & Terzi (2017)		✓				✓							✓						✓							
10	Action Fields of Digital Transformation	Peter (2017)			✓			✓			✓	✓			✓			✓				✓	✓					
11	Organisational Agility Maturity Model	Gunsberg et al. (2018)	✓		✓				✓			✓		✓										✓				
12	Digital Maturity Model	Newman (2017)	✓	✓	✓		✓	✓			✓			✓														
13	The Digital Transformation Playbook	Rogers (2016)							✓		✓							✓							✓	✓		
14	Aligning the organization for its Digital Future	Kane, Palmer, Nguyen Phillips, Kiron & Buckley (2016)	✓		✓									✓										✓			✓	
15	Deloitte Digital Maturity Model	Anderson &William (2018)	✓	✓	✓		✓	✓			✓																	
16	Company Readiness Evaluation for Digital Business Transformation	Isaev, Korovkina & Tabakova (2018)	✓	✓		✓	✓	✓	✓																			✓
17	Open Digital Maturity Model (ODMM)	Open Roads (2017)	✓		✓			✓	✓	✓	✓	✓		✓				✓										
18	Digital Transformation Roadmap for Billion-Dollar Organizations	Westerman, Calmejane, Bonnet, Ferrais &McAfee (2011)									✓				✓							✓						
		Total	11	10	13	3	6	12	6	5	10	5	2	9	4	1	2	4	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1

ภาพประกอบ 3 แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบรูปแบบและกรอบการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล

ที่มา: Jimmy Bumann & Marc K.Perter (2019)

จากตารางเปรียบเทียบพบว่าองค์ประกอบบางองค์ประกอบที่มีอยู่ซ้ำกันอยู่ในหลายรูปแบบ เรียงลำดับดังนี้คือ วัฒนธรรม (Culture) เทคโนโลยี (Technology) กลยุทธ์ (Strategy) องค์กร (Organizations) ลูกค้า (Customers) และ ผู้คน/พนักงาน (People/Employees) และได้นำองค์ประกอบที่ได้มาพัฒนารูปแบบใหม่เป็นกรอบการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลใหม่ ประกอบด้วยมิติต่างๆ 6 มิติ ดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 4 กรอบการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล 6 มิติของ Jimmy Bumann และ Marc K.Peter

ที่มา: Jimmy Bumann & Marc K. Peter Digital Transformation Frameworks

กรอบการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล (Digital Transformation Frameworks) ของ Jimmy Bumann และ Marc K. Peter เป็นเครื่องมือที่องค์กรใช้เป็นกรอบหรือพิมพ์เขียวในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ดิจิทัลในทุกระดับและทั่วทั้งระบบ ประกอบด้วย 6 มิติ

กลยุทธ์ (Strategy)

เป้าหมายของการสร้างกลยุทธ์ดิจิทัลเพื่อการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลจะต้องสะท้อนถึงการรวมกันระหว่างกลยุทธ์ด้านธุรกิจและกลยุทธ์ด้านไอที และกลยุทธ์สำหรับการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลจะต้องเป็นหนึ่งเดียวกันทั้งองค์กร และจะต้องสื่อสารภายในองค์กรให้พนักงานทุกระดับรับรู้ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในองค์กรที่จะต้องกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่พัฒนาแล้วให้กับองค์กร พร้อมจัดหาและสนับสนุนการนำแผนงานการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลไปใช้

องค์กร (Organization)

องค์กรในมิตินี้จะต้องเป็นองค์กรที่ยอมรับแนวทางการทำงานร่วมกันและส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ถึงแม้ว่าในตอนแรกอาจเป็นลักษณะของคู่แข่ง แต่ควรใช้ประโยชน์มาเสริมกันเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น แต่องค์กรควรตรวจสอบให้แน่ใจว่าสามารถเพิ่มมูลค่าขององค์กรได้โดยที่ยังคงความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า นอกจากนี้องค์กรในมิตินี้ยังครอบคลุมในเรื่องความสามารถในความคล่องตัวขององค์กร หมายความว่า ความสามารถในการตอบสนองอย่างรวดเร็วในการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีหรือสภาพแวดล้อมของตลาด และองค์กรควรเปลี่ยนแปลงลำดับชั้นแบบดั้งเดิมและปรับโครงสร้างใหม่ช่วยให้พนักงานมีการทำงานที่คล่องตัวสามารถตัดสินใจได้รวดเร็วขึ้น อีกทั้งองค์กรควรพัฒนานวัตกรรมสินค้าและบริการใหม่ๆ ภายในองค์กร จากทีมงานที่มาจากหลายฝ่ายในองค์กร (เช่น นักพัฒนาโปรแกรม เจ้าของผลิตภัณฑ์ และนักออกแบบ) เพื่อสร้างสิ่งใหม่ให้กับองค์กร

วัฒนธรรม (Culture)

วัฒนธรรมองค์กรและเป้าหมายในอนาคตมีบทบาทสำคัญในการสร้างความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงไปสู่ดิจิทัล วัฒนธรรมองค์กรของบริษัทที่เติบโตทางดิจิทัลมีลักษณะร่วมที่เหมือนกันคือ มีการนำสิ่งใหม่ๆ เข้ามาทดลองอย่างรวดเร็ว ต้องการความเสี่ยงเพิ่มขึ้น และลงทุนความสามารถพิเศษของบุคลากร ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงไปสู่ดิจิทัลต้องการผู้นำที่แข็งแกร่งมีความสามารถในการจัดการความซับซ้อน สร้างแรงบันดาลใจ และพัฒนาทักษะที่แตกต่าง วัฒนธรรมดิจิทัลจะเอื้อต่อความสำเร็จและส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัลแม้จะมีความเสี่ยงในการลงทุน

เทคโนโลยี (Technology)

เฮสส์ เบนเลียน แมตต์ และวีสบ็อค (Hess, Benlian, Matt, & Wiesbock, 2016) ยืนยันว่าเทคโนโลยีเป็นมิติที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงไปสู่ดิจิทัล เป็นแนวทางขององค์กรในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ผู้นำตลาดจะสำรวจและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่เกิดใหม่ เช่น Blockchain, Internet of Things (IoT), Cloud หรือโปรแกรมแอพลิเคชั้นต่างๆ เพื่อส่งเสริมความยืดหยุ่น และรวดเร็วในการทำงาน การรักษาความปลอดภัยด้านไอทีก็มีความสำคัญมากขึ้นจากภัยคุกคามด้านอาชญากรรมในโลกไซเบอร์ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญสำหรับองค์กร บุคลากรในองค์กรจะต้องปฏิบัติตามกฎความปลอดภัยอย่างเคร่งครัด และควรมีการทดสอบสถานการณ์ภัยคุกคามต่างๆ เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานด้านไอทีและข้อมูลพร้อมใช้งาน

ลูกค้า (Customers)

พฤติกรรมลูกค้าที่เปลี่ยนและความนิยมที่เพิ่มขึ้นของช่องทางดิจิทัลเป็นตัวเร่งเพื่อสร้างสะพานเชื่อมระหว่างดิจิทัลและกายภาพด้วยการนำเสนอระบบไฮบริดที่เชื่อมต่อในช่องทางการดำเนินการ ซึ่งหมายความว่าลูกค้าควรมีโอกาสโต้ตอบกับองค์กรผ่านช่องทางออนไลน์และช่องทางดั้งเดิม ดังนั้นองค์กรควรตรวจสอบให้มั่นใจว่าเนื้อหามีความสอดคล้องและเหมาะสมกับประสบการณ์ของลูกค้าที่จะได้รับทั้งช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ องค์กรควรใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีดิจิทัลในการรวบรวมข้อมูลลูกค้าและข้อมูลเชิงลึกการใช้งานของลูกค้าเพื่อใช้ในการทำนายพฤติกรรมของลูกค้าและเพื่อให้เหมาะสมกับสินค้าและบริการที่จะปรับให้เข้ากับประสบการณ์ลูกค้าที่ดีขึ้น

บุคลากร (People/Employees)

มิติด้านบุคลากรประกอบด้วยพนักงานที่มีทักษะความสามารถด้านดิจิทัล World Economic Forum (WEF) ได้มีการศึกษาและคาดการณ์ว่ามีความต้องการทักษะที่เพิ่มขึ้นสำหรับความสามารถทางปัญญา ทักษะของระบบ และการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ดังนั้นองค์กรจึงต้องพัฒนาและใช้แผนอบรมที่เหมาะสม และพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อเสริมสร้างการจ้างงานและการพัฒนาตนเองของบุคลากร นอกจากนี้องค์กรควรสร้างสถานที่ทำงานให้น่าสนใจและสามารถยืดหยุ่นได้ในอนาคต สามารถทำได้โดยนำเสนอโฮมออฟฟิศ การทำงานบนมือถือ และแบ่งปันพื้นที่ในการทำงานที่เพิ่มแรงจูงใจของบุคลากร ลดต้นทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานในทางกลับกันจะสามารถดึงดูดคนรุ่นใหม่ๆ ที่เชี่ยวชาญด้านดิจิทัลเข้ามาในองค์กร

รูปแบบกรอบแนวปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลของ Jimmy Bumann & Marc K.Peter ที่นำเสนอมานี้ ผู้วิจัยเห็นความเหมาะสมในการนำมาเป็นกรอบในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนในการพิจารณามิติต่างๆ ทั้ง 6 มิติ คือ กลยุทธ์ องค์กรวัฒนธรรม เทคโนโลยี ลูกค้า และบุคลากร ซึ่งครอบคลุมขอบเขตในการดำเนินงานของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนเพื่อเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลงไปสู่ดิจิทัล

6. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience: CX)

บทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลเกิดขึ้นเนื่องจากความต้องการทางธุรกิจและการเปลี่ยนแปลงในการเติบโตที่ส่งผลด้านประสบการณ์ลูกค้าของธุรกิจ (Lynn Hunsaker, 2014)

ความหมายของการจัดประสบการณ์ลูกค้า

ไพน์และกิลมอร์ (Pine & Gilmore, 1998) ให้ความหมายประสบการณ์ของลูกค้าไว้ว่าเป็นสภาวะทางจิตที่เกิดขึ้นเมื่อบริษัทตั้งใจใช้ข้อเสนอเพื่อดึงดูดลูกค้าในลักษณะที่สร้างเหตุการณ์ที่น่าจดจำ

โรส คลาร์ก ซามูเอล และแฮร์(Rose, Clark, Samouel, & Hair, 2012) กล่าวว่าประสบการณ์ของลูกค้า เป็นโครงสร้างทางจิตวิทยา ซึ่งเป็นการตอบสนองแบบองค์รวมที่เป็นส่วนตัวซึ่งเป็นผลมาจากการติดต่อกับลูกค้ากับผู้ค้าปลีก และอาจเกี่ยวข้องกับระดับการมีส่วนร่วมของลูกค้าที่แตกต่างกัน

จาง ลู่ หวัง และวู (Zhang, Lu, Wang, & Wu, 2015) ได้ให้ความหมายประสบการณ์ลูกค้าว่าหมายถึงสภาพจิตใจของลูกค้าที่เกิดจากการมีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างคุณค่าร่วมกัน

เลมอนและเวอร์โฮฟ (Lemon & Verhoef, 2016) ให้ความว่าประสบการณ์ของลูกค้าหมายถึงโครงสร้างหลายมิติตามการตอบสนองทางปัญญา อารมณ์ พฤติกรรม ทางประสาทสัมผัส และสังคมของลูกค้าต่อข้อเสนอของบริษัทในระหว่างเส้นทางการซื้อทั้งหมดของลูกค้า

ไข่มุกด์ วิกรัยศักดา และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน (2562) กล่าวว่าประสบการณ์ลูกค้าหมายถึง การตอบสนองทางอารมณ์และความรู้สึกของลูกค้าที่ได้รับการกระตุ้นสู่ประสาทสัมผัสที่มาจากการใช้สินค้าหรือบริการ ประสบการณ์ที่ลูกค้ารู้สึกประทับใจเกินกว่าความคาดหวังจะทำให้ลูกค้ามีความทรงจำที่ดี เป็นตัวแทนในการแบ่งปันประสบการณ์ที่น่าจดจำนี้ไปสู่ผู้อื่น ทำให้ผลสะท้อนกลับที่ธุรกิจได้รับคือความภักดีของลูกค้าในระยะยาว

ศิรประภา ศรีวิโรจน์ (2562) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับประสบการณ์ลูกค้ามีแนวคิดหลักหลายประการที่เกี่ยวกับการจัดประสบการณ์ของลูกค้า ซึ่งร่วมถึงจุดสัมผัส (touch point) ช่วงเวลาจริง (moment of truth) และลูกค้ารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของประสบการณ์ (engagement) ทั้งนี้จุดสัมผัสจะพบได้ทุกที่ที่ลูกค้าของกิจการเข้าสู่การติดต่อจริงหรือเสมือนจริงกับผลิตภัณฑ์ บริการ การสื่อสาร สถานที่ พนักงาน กระบวนการหรือเทคโนโลยีของบริษัท ซึ่งจุดสัมผัสรวมถึง เว็บไซต์ ศูนย์บริการ คลังสินค้า ศูนย์การติดต่อ กิจกรรมงานแสดงสินค้า งานสัมมนา การสัมมนาทางเว็บไซต์ อีเมล์โดยตรง อีเมล์โฆษณา การขายผ่านทางโทรศัพท์ และร้านค้าปลีก ความหลากหลายและจำนวนจุดสัมผัสของลูกค้าแตกต่างกันในแต่ละอุตสาหกรรมและแตกต่างกันระหว่างกิจการแม้ว่าอยู่อุตสาหกรรมเดียวกัน

AIIM และ Kodak Alaris ได้มีการกล่าวถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวกับประสบการณ์ของลูกค้า รวมถึงการสื่อสารกับลูกค้าที่แม่นยำและสม่ำเสมอ การตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็วในทุกด้าน และการมอบประสบการณ์ลูกค้าที่ดีที่สุดในระดับเดียวกัน มักถูกกล่าวถึงบ่อยกว่าตัวขับเคลื่อนความสำเร็จทางธุรกิจอื่นๆ ในอนาคต เช่น กระบวนการอัตโนมัติ และประสบการณ์ของลูกค้าเป็นตัวขับเคลื่อนความสำเร็จของธุรกิจที่โดดเด่น (i-Scoop, 2013)

การศึกษาจาก Columbia Business School เรื่อง “Showrooming and the rise of Mobile-Assisted Shopper” กล่าวถึงการจัดประสบการณ์ลูกค้าให้มีประสิทธิภาพต้องคิดถึงความต้องการระยะเฉพาะที่จะนำลูกค้าไปสู่เส้นทางหนึ่งในการซื้อกับอีกทางหนึ่ง ธุรกิจจะสามารถเพิ่มอิทธิพลต่อลูกค้าโดยการทำแผนที่การเดินทางของลูกค้าและการเพิ่มประสิทธิภาพประสบการณ์ของลูกค้าในแต่ละเส้นทางจะต้องพัฒนาเรื่องการเพิ่มช่องทางที่หลากหลายของลูกค้าอาจจะด้วยช่องทางการเข้าถึงด้วยมือถือ แทบเล็ต หรือทางคอมพิวเตอร์เป็นต้น การออกแบบประสบการณ์จุดติดต่อแต่ละจุดแยกกันจะลดทอนและขัดขวางประสบการณ์ของแบรนด์สินค้านั้นๆ นอกจากช่องทางที่หลากหลายแล้ว พฤติกรรมของลูกค้าก็เป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาเพื่อให้เข้าใจแรงจูงใจของลูกค้าและความต้องการที่เปลี่ยนแปลงจากเดิม (Quint & Rogers, 2013)

พฤติกรรมเครือข่ายของลูกค้า (Five Customer Network Behaviors)

โรเจอร์ (Rogers, 2016) ได้ให้แนวคิดเรื่องพฤติกรรมห้าประการของลูกค้าที่ผลักดันให้เกิดการนำประสบการณ์ดิจิทัลมาใช้ซึ่งเป็นรูปแบบที่เกิดขึ้นซ้ำๆ ของกลุ่มผู้บริโภคและอุตสาหกรรม B2B ของสินค้าและบริการ และประสบการณ์ที่ลูกค้ายอมรับและนำไปใช้ในช่วงแรกของการใช้ World Wide Web และอินเตอร์เน็ตบนมือถือ

1. Access การเข้าถึง ลูกค้าพยายามเข้าถึงข้อมูลดิจิทัล เนื้อหา และการโต้ตอบอย่างรวดเร็ว ง่ายดาย และยืดหยุ่นที่สุด ลูกค้าจะสนใจสิ่งที่เข้าถึงได้ง่ายและรวดเร็วทันใจ เช่นการส่งข้อความบนโทรศัพท์มือถือรุ่นแรกๆซึ่งปฏิวัติการสื่อสารด้วยความสามารถในการรับและส่งข้อความจากทุกที่ทุกเวลา ตั้งแต่ความสะดวกของอีคอมเมิร์ซไปจนถึงแอปส่งข้อความโต้ตอบแบบทันที

2. Engage การมีส่วนร่วม ลูกค้าพยายามที่มีส่วนร่วมกับเนื้อหาดิจิทัลที่มีความรู้สึกโต้ตอบ และเกี่ยวข้องกับความต้องการ ตั้งแต่ความนิยมในช่วงต้นของเว็บพอร์ทัล ไปจนถึงการแพร่กระจายของวิดีโอออนไลน์

3. Customize ปรับแต่ง ลูกค้าพยายามปรับแต่งประสบการณ์ของตนเองโดยการเลือกและปรับเปลี่ยนข้อมูล ผลิตภัณฑ์ และบริการที่หลากหลาย จากแถบค้นหา

“Google” ลูกค้าสามารถพิมพ์เพียงไม่กี่ตัวอักษรก็จะสามารถที่จะวาดประสบการณ์ที่สามารถกำหนดความต้องการของตนเองได้มากขึ้น

4. Connect การเชื่อมต่อ ลูกค้าพยายามเชื่อมต่อซึ่งกันและกันด้วยการแบ่งปันประสบการณ์ความคิด และความคิดเห็นผ่านข้อความ รูปภาพ และลิงก์ทางโซเชียล เป็นชุมชนออนไลน์ที่รวบรวมความคิดหรือมุมมองโดยใช้ข้อความและภาพผ่านโซเชียลไปยังคนอื่น ๆ

5. Collaboration การทำงานร่วมกัน ลูกค้าพยายามที่จะทำงานร่วมกันในโครงการและเป้าหมายผ่านแพลตฟอร์มเปิด ซึ่งเป็นเรื่องที่ซับซ้อนและยากแต่จะเห็นการพยายาม ไม่ว่าจะเป็นอาคารเปิดพื้นที่ผ่านทางโซเชียลที่มาร่วมกันระดมเงินเพื่อการกุศลต่างๆ หรือแม้แต่ความคิดทางการเมือง

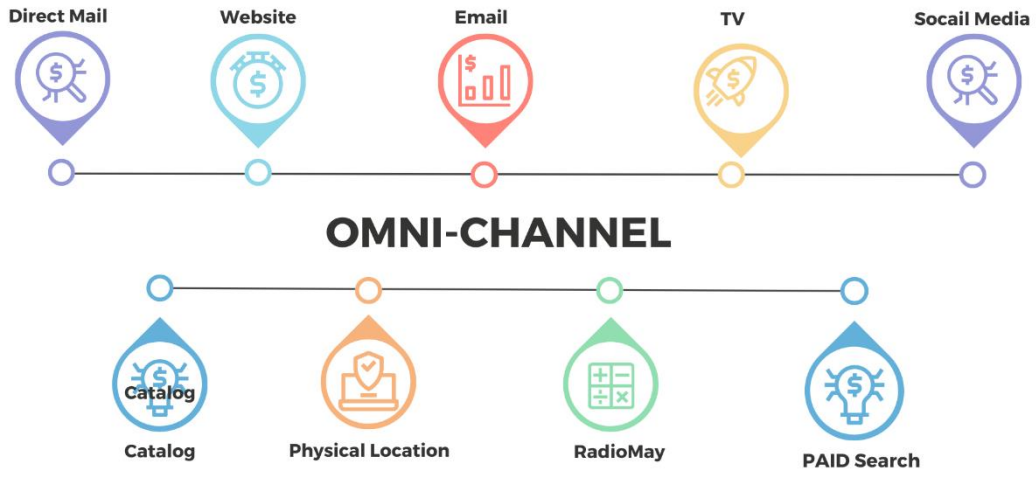
ดังนั้นพฤติกรรมของลูกค้าเหล่านี้จะสามารถนำมาใช้สำหรับการวางแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับการดำเนินธุรกิจในยุคดิจิทัล ในการมุ่งเน้นประสบการณ์ลูกค้าเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับลูกค้าและธุรกิจ

7. **แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ดิจิทัล** (Digital Strategy)

การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลต้องเผชิญกับความท้าทายในการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ และพัฒนาความสามารถและรูปแบบธุรกิจใหม่ๆ เพื่อให้ธุรกิจจมีความคล่องตัวและปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว กลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลเป็นการสร้างสะพานเชื่อมที่เหมาะสมและเชื่อมโยงจุดต่างๆ ในองค์กรให้เหมาะสม ในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลขององค์กรต่างๆ จำเป็นต้องมีความพร้อมในการเร่งวิวัฒนาการ ความคล่องตัวทางธุรกิจที่สูงขึ้น และบทบาทที่เพิ่มขึ้นของข้อมูลทุกรูปแบบ สิ่งสำคัญที่สุดคือ องค์กรจำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลและสร้างสะพานเชื่อมในหลายๆ ด้านที่เกี่ยวกับมนุษย์ (ลูกค้า) ข้อมูล กระบวนการ และเทคโนโลยี

7.1 **กลยุทธ์การตลาดแบบผสานช่องทาง** Omni-Channel Strategy

“ดิจิทัล” ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมากในธุรกิจปัจจุบัน จากการที่ต้องปรับตัวและให้ความสำคัญกับการซื้อสินค้าและบริการแบบออนไลน์มากขึ้น ในขณะที่“ช่องทางออฟไลน์” ซึ่งให้ลูกค้าสามารถสัมผัสกับสินค้าและบริการได้โดยตรงก็ยังเป็นสิ่งที่ผู้บริโภคต้องการ คำว่า Omni Channel เป็นกลยุทธ์ทางด้านการตลาดใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อผสมผสานช่องทางการจัดจำหน่ายแบบดั้งเดิมและแบบออนไลน์เข้าด้วยกัน เพื่อสร้างประสบการณ์ให้กับลูกค้า (Customer Experience) เพื่อสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจ



ภาพประกอบ 5 แสดงช่องทาง Omni-Channel กับผู้บริโภค

ที่มา: Web site Oracle NETSUITE

เวอร์ฮูฟ คานนัน และอินมาน (Verhoef, Kannan, & Inman, 2015) ได้ให้ความหมายของ Omni Channel Marketing หมายถึง การเชื่อมโยงเครือข่ายทุกช่องทางการตลาดเข้าด้วยกัน เพื่อให้ผู้บริโภคสามารถเลือกซื้อสินค้าได้ทุกที่ ทุกเวลา และช่วยลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ดี องค์กรจะมีการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ด้วยการบริหารการทำงานร่วมกันของช่องทางต่างๆ ให้เป็นอย่างเดียวกัน การค้าผสานช่องทางเป็นแนวทางที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตลาดและทำให้ลูกค้ามีประสบการณ์ที่ดีในการสื่อสารและการซื้อของ

ลีและเลโอนัส (Lee & Leonas, 2018) กล่าวว่า การตลาดของ Omni Channel นั้นถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนว่าเป็นการรวมช่องทางกระบวนการและกลยุทธ์ขององค์กรเข้าด้วยกันเพื่อเพิ่มความสามารถในการมีส่วนร่วมกับผู้บริโภคทุกที่ทุกเวลาและทุกอุปกรณ์

บริคกี้ (Brickey, 2016) กล่าวว่า Omni-Channel ช่วยสร้างการประสบความสำเร็จในการตอบสนองความคาดหวังของผู้บริโภคในทุก ๆ ช่องทาง การตลาดแบบผสานทุกช่องทางหมายถึงการที่ธุรกิจพยายามสร้างประสบการณ์ที่มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันให้แก่ลูกค้า ผ่านการซื้อสินค้าจากหลายช่องทางและสามารถเข้าถึงลูกค้าได้จากฐานข้อมูลเดียวกันที่มีการเชื่อมโยงระหว่างทุกช่องทางอย่างสมบูรณ์

อาเยนซา มอสเกรา และมูริลโล (Ayensa, Mosquera, & Murillo, 2016) ให้ความหมายว่า “เป็นกลยุทธ์สำหรับช่องทางหลายช่องทาง ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อมอบประสบการณ์การช็อปปิ้งที่สมบูรณ์แบบ ด้วยวิธีการทางการตลาดที่เน้นลูกค้าเป็นสำคัญ” และกล่าวว่าการตลาด Omni-channel หมายถึง “การจัดการการรวมกันของช่องทางและจุดบริการลูกค้า เพื่อปรับปรุงประสบการณ์ของลูกค้าและปรับปรุงประสิทธิภาพ”

ณัฐธร สุภาศาราม (2563) การตลาดแบบ Omni Channel Marketing คือ ช่องทางการตลาดที่ผสมผสานช่องทางแบบดั้งเดิมและช่องทางออนไลน์เข้าด้วยกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือไปให้ถึงจุดหมายถือการขายสินค้า โดยการตลาดแบบนี้นั้นจะใช้ลูกค้าเป็นศูนย์กลางของการวางกลยุทธ์ ซึ่งลูกค้าจะสามารถสื่อสารกับทางบริษัทหรือแบรนด์ได้ด้วยตัวเองทั้งผ่านทางเครื่องมือดิจิทัลและแบบออฟไลน์เป็นการสร้างประสบการณ์โดยตรงระหว่างกัน

อรรัมภา หัวใจ (2557) ให้รายละเอียดขององค์ประกอบของ Omni Channel ประกอบด้วย

1. การเชื่อมโยงช่องทางเข้าหาผู้บริโภคหรือลูกค้า Integrating (Strategically build in integrated channel)

1.1 กลยุทธ์ที่กล่าวถึงเป็นการเชื่อมโยงขั้นตอนการขายสินค้าแบบไร้รอยต่อ โดยรวมกระบวนการซื้อขายของลูกค้าในทุกช่องทางเข้าด้วยกัน โดยการผสานข้อมูลของแต่ละช่องทางเข้าด้วยกันเพื่อเกิดความเชื่อมโยงและความต่อเนื่อง ให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ตั้งแต่ขั้นตอนก่อนการซื้อสินค้าจนถึงขั้นตอนลูกค้าได้รับสินค้า โดยมุ่งเน้นการนำทุกช่องทางการซื้อขายมาเชื่อมต่อเพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูล สินค้า และสั่งซื้ออย่างสะดวกสบายได้ทุกที่ทุกเวลาและทุกช่องทางที่ลูกค้าต้องการ เป็นการพัฒนาและปฏิบัติการที่มุ่งมั่นในการเพิ่มประสิทธิภาพของการตลาดและตอบสนองความต้องการของลูกค้าในยุคดิจิทัลได้อย่างเต็มที่

1.2 กลยุทธ์ One Voice, One Message, All Channel หมายถึง การเชื่อมโยงการตลาดและการสื่อสารในแต่ละช่องทางให้สอดคล้องกัน โดยให้ข้อความเดียวกันทั้งในการโฆษณา การประชาสัมพันธ์ และส่งเสริมการขาย ผ่านหลากหลายช่องทาง เช่น ร้านค้า, เว็บไซต์, โซเชียลมีเดีย และการสื่อสารจากพนักงาน โดยข้อมูลและรายละเอียดจะถูกนำเสนอในทิศทางเดียวกัน เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยให้ลูกค้าได้รับข้อความที่เป็นอย่างเดียวกันทั้งในทุกช่องทางการสื่อสารที่องค์กรใช้ในการติดต่อกับลูกค้า

2. การนำ Big Data มาใช้ในการทำ Omni Channel Marketing หมายถึง การใช้ข้อมูลจากคลังข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบของสินค้าและบริการให้สอดคล้อง

กับความพึงพอใจและความคาดหวังของลูกค้า โดยการใช้ Personalized Promotion เพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังและพึงพอใจของลูกค้าแต่ละบุคคล Big Data มาจากการรวบรวมข้อมูลจากหลากหลายแหล่งแบบหลายช่องทาง และนำมาวิเคราะห์เพื่อเข้าใจข้อมูลอย่างลึกซึ้ง เมื่อนำ Big Data มาใช้ใน Omni Channel Marketing จะช่วยให้กิจกรรมทางการตลาดสร้างประสบการณ์ที่เหนือความคาดหวังของลูกค้า ประกอบด้วย 4 ส่วนคือ

2.1 ปริมาณ (Volume) คือ ข้อมูลที่มีจำนวนมหาศาลและจะเพิ่มปริมาณมากขึ้นเรื่อยๆ ข้อมูลจะต้องจัดเก็บรวบรวมและจัดเตรียมไว้ในรูปแบบที่พร้อมประมวลผลเพื่อใช้งาน

2.2 ความเร็ว (Velocity) คือ ข้อมูลที่ถูกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทุกสิ่งถูกนำมาวิเคราะห์ และติดตามแบบ Real-Time

2.3 ความหลากหลาย (Variety) คือ ข้อมูลในยุคปัจจุบันนี้มีความหลากหลายทั้งรูปภาพ ข้อความ คลิปวิดีโอ และรูปแบบอื่นๆ ที่ถูกแชร์ผ่านทาง social media ซึ่งต้องเก็บข้อมูลของลูกค้าจากทุกๆ ช่องทางและต้องเก็บให้อยู่ในฐานข้อมูล (database) เดียวกัน

2.4 ความถูกต้อง (Accuracy) คือ ข้อมูลที่จะนำมาใช้นั้นต้องเชื่อถือได้ และถูก ต้องแม่นยำ

3. การส่งมอบประสบการณ์ที่ตรงต่อความต้องการของผู้บริโภคหรือลูกค้าอย่างต่อเนื่อง Delivering (Consistently Delivering Consumer-oriented experience) การนำเทคโนโลยี และนวัตกรรมต่างๆเข้ามาช่วยสร้างประสบการณ์ที่ตรงต่อความต้องการของลูกค้าได้ทุกที่ ทุกเวลา ทำให้ลูกค้าประทับใจในเรื่องการสั่งซื้อ สอบถาม เช็คข้อมูล และการบริการ

3.1 ลูกค้ารับชมสินค้าผ่านช่องทางเว็บไซต์หรือโทรศัพท์ แต่ผู้ซื้อเดินทางไปซื้อ และรับสินค้าที่ร้านค้า

3.2 ลูกค้าซื้อสินค้าผ่านช่องทางเว็บไซต์หรือโทรศัพท์ แต่ให้จัดส่งที่ร้านค้า (Click and Collect) เพื่อให้ลูกค้าเดินทางไปรับสินค้าที่ร้านค้า

3.3 ลูกค้าซื้อสินค้าผ่านช่องทางเว็บไซต์หรือโทรศัพท์แต่ร้านค้าที่ใกล้บ้านเป็นผู้จัดส่งให้ถึงบ้าน (แทนที่จะ เป็น Warehouse)

3.4 ลูกค้ารับชมสินค้าที่ร้านค้าแต่ร้านค้ากลับสั่งสินค้าผ่านเว็ปไซต์ให้กับลูกค้า เพื่อให้ Warehouse ของเว็บไซต์เป็นผู้จัดส่งสินค้าให้ถึงบ้าน

4. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าหรือผู้บริโภคกับพนักงานในองค์กร หรือ Engagement โดยการเชื่อมโยงพนักงานในองค์กรให้เข้าใจความสำคัญของลูกค้าและยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง การนี้เพื่อสร้างการบริการและประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า โดยมุ่งสร้างความ

ร่วมมือภายในองค์กรและผลักดันไปสู่ภายนอก เป็นการสร้างความเชื่อมั่นและสิ่งที่พนักงานและลูกค้าสามารถแบ่งปันและสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นอนและยาวนานโดยตรง

ช่องทางการสื่อสารการตลาดของ Omni-Channel (อสมาภรณ์ เขียวมีส่วน, 2561)

1. การสื่อสารในลักษณะออฟไลน์ (Offline) ยังมีความสำคัญต่อผู้บริโภค เนื่องจากการซื้อสินค้าหรือบริการในช่องทางนี้มักพบกับผู้ขายหรือผู้ให้บริการโดยตรง บางเครื่องมือสื่อสารที่สำคัญในลักษณะออฟไลน์ได้แก่ Company Profile ที่ใช้ในการนำเสนอธุรกิจและส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร นอกจากนี้ยังมีการใช้ Catalog สินค้าและบริการ เช่นการส่ง Catalog สินค้าให้ถึงบ้านลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าทราบรายละเอียดของสินค้าและบริการผ่านรูปเล่มที่ออกแบบอย่างสวยงาม หรืออาจใช้รูปแบบ E-catalog ในรูปแบบไฟล์ PDF สำหรับส่งให้ลูกค้าทางอีเมล์หรืออนุญาตให้ลูกค้าดาวน์โหลดเองจากเว็บไซต์ ช่วยเสริมเสริมความรู้สึกและข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าและบริการให้กับลูกค้าในช่องทางการสื่อสารนอกออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพ

2. เครื่องมือการสื่อสารในลักษณะออนไลน์ (Online) เว็บไซต์ขององค์กรเป็นช่องทางการสื่อสารแบบออนไลน์ที่สำคัญเพราะผู้บริโภคส่วนใหญ่ใช้การค้นหาสินค้าและรายละเอียดของข้อมูลสินค้าก่อนตัดสินใจซื้อหรือใช้บริการ เว็ปไซต์ที่ดีควรจะมีเนื้อหาที่มีข้อมูลที่มีประสิทธิภาพในการดึงดูดความสนใจผู้บริโภค อีกหนึ่งช่องทางที่สำคัญคือจากเทคโนโลยีอินเตอร์เน็ตต่างๆ เช่น Social Media ที่ส่งผลให้เกิดช่องทางที่หลากหลายในการเข้าถึงลูกค้า เช่น ไลน์โอเอ, เฟสบุ๊ค, อินสตราแกรม และ ทวิตเตอร์ เป็นต้น ดังนั้นช่องทางอินเตอร์เน็ตก็เป็นช่องทางในการเข้าถึงสินค้าและบริการที่สะดวกและรวดเร็วอย่างมากในปัจจุบัน

สรุปได้ว่า การตลาดแบบผสานช่องทาง (Omni-Channel) เป็นกลยุทธ์การตลาดใหม่ที่ไม่เพียงเน้นช่องทางการจำหน่ายหลากหลายเท่านั้น แต่ยังเน้นความสำคัญของความสะดวกสบายสำหรับผู้ซื้อ โดยต้องมีความต่อเนื่องในระหว่างการเลือกซื้อสินค้าและบริการ นอกจากนี้ยังเน้นการสร้างประสบการณ์ในการเลือกซื้อสินค้าและบริการให้กับลูกค้า โดย Omni-Channel จะผสานทุกช่องทางการจำหน่ายเป็นระบบเดียวกันเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลเข้าด้วยกันเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าและสร้างประสบการณ์การซื้อสินค้าและบริการ ดังนั้น Omni-Channel เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรนั้นนำไปใช้ในการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างสภาพองค์กรที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับยุคดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม

7.2 กลยุทธ์ความร่วมมือ Coopetition Strategy

ลาโด บอยด์ และแฮนลอน (Lado, Boyd, & Hanlon, 1997) ได้กล่าวว่ามูลค่าขององค์กรโดยรวมที่สูงขึ้นนั้นเกิดจากการที่สร้างความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่แข่งขันได้จับมือกัน จำเป็นสำหรับองค์กรต่างๆ ที่จะต้องนำกลยุทธ์ทั้งสองนี้ไปใช้พร้อมๆ กัน

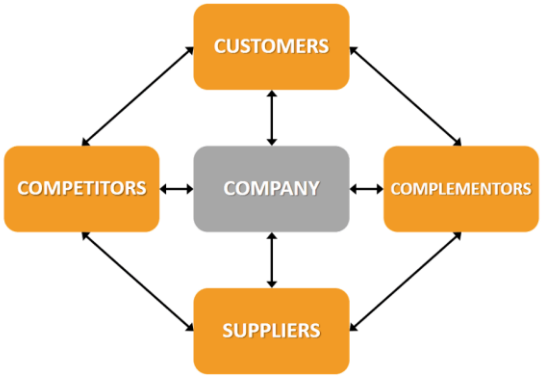
ครูเกอร์ (Krueger, 2001) ให้ความหมาย กลยุทธ์ความร่วมมือ Coopetition ไว้ว่าเป็นความร่วมมือที่ทำให้สองสิ่งที่ตรงกันข้ามกับความสัมพันธ์หนึ่งเดียวซึ่งบ่อนทำลายความขัดแย้งแบบดั้งเดิมระหว่างความร่วมมือและความสามารถในการแข่งขัน การพิจารณาร่วมกันของการแข่งขันและความร่วมมือ

ปาดูลา และดาญิโน (Padula & Dagnino, 2007) ระบุว่ากลยุทธ์ความร่วมมือ Coopetition เป็นความร่วมมือเป็นความต่อเนื่องระหว่างการแข่งขันและความร่วมมือ

บรันเดนบูร์ก และ นาเลบัฟ (Brandenburger & Nalebuff, 2011) ได้พัฒนาหลักการของ Coopetition ขึ้น และให้ความหมายว่าเป็นการมองหาโอกาสในการทำให้เกิด win-win กลยุทธ์ที่ทำให้เกิด win-win มีข้อได้เปรียบหลายประการ ตั้งแต่เป็นการทำให้เกิดโอกาสใหม่ๆ ได้มากขึ้น เป็นกลยุทธ์การร่วมมือเพื่อเสริมกำลังและเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรในการพัฒนาโอกาสทางการตลาดใหม่ๆ กำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจที่แข็งแกร่งซึ่งครอบคลุมโลกที่กว้างขึ้นและผลิตสินค้าและบริการเพื่อเข้าถึงลูกค้านอกขอบเขต

องค์ประกอบของ Coopetition จะประกอบด้วย 4 ส่วน

1. Customers ลูกค้าที่คุณให้บริการผ่านผลิตภัณฑ์และบริการของคุณ
2. Suppliers ซัพพลายเออร์ที่จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นให้คุณ
3. Competitors คู่แข่งที่เล่นเพื่อทำให้คุณผิดหวังและคุณทำเช่นเดียวกัน
4. Complementors 'ผู้สนับสนุน' เป็นคำศัพท์ใหม่ซึ่งทำให้โมเดลนี้แตกต่างจากของผู้อื่น องค์ประกอบนี้ไม่ใช่องค์ประกอบใหม่ แต่เป็นคู่แข่งที่เห็นด้วยที่จะทำงานร่วมกับคุณและเพิ่มคุณค่าที่เหนือกว่าให้กับทั้งผลิตภัณฑ์และบริการของคุณ ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 6 แสดงรูปแบบของ Coopetition Strategy

ที่มา: https://www.business-to-you.com/value-net/

มีแรงจูงใจหลักสามประการสำหรับบริษัท ที่จะใช้กลยุทธ์แบบ Coopetition

1. ขยายขนาดของตลาดในปัจจุบันหรือพัฒนาตลาดใหม่ทั้งหมด: หนึ่งในเหตุผลที่ชัดเจนที่สุดสำหรับการรวมตัวเป็นพันธมิตรกันคือการเพิ่มขนาดของตลาดและผลิตภัณฑ์และบริการ องค์กรสามารถปรับปรุงผลิตภัณฑ์ปัจจุบันของพวกเขาผ่านการทำงานร่วมกันกับองค์กรอื่นที่มีชื่อเสียงซึ่งเสนอผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันมากขึ้นหรือน้อยลง และยังสามารถแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ด้วยความช่วยเหลือของความคิดและความพยายามของกันและกัน ด้วยวิธีนี้ลดค่าใช้จ่ายและความเสี่ยง ทำให้สามารถได้รับตำแหน่งที่โดดเด่นมากขึ้นในตลาดมากกว่าคู่แข่งอื่นๆ

2. เพื่อใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น: องค์กรต่างๆ กังวลเกี่ยวกับความขาดแคลนทรัพยากรของพวกเขา ดังนั้นทุกองค์กรต้องการใช้ทรัพยากรปัจจุบันอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและรักษาส่วนแบ่งการตลาดที่มีอยู่ กลยุทธ์ความร่วมมือช่วยให้บริษัทหรือธุรกิจรวมทรัพยากรและผลิตสินค้าตามมาตรฐานโดยมีความเสี่ยงน้อยลงและมีประสิทธิภาพดีขึ้น

3. ได้รับส่วนแบ่งที่มากขึ้นในตลาดและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน: การปกป้องส่วนแบ่งการตลาดในปัจจุบันและการขยายให้กว้างขึ้นคือคำขวัญของทุกองค์กร หากสามารถร่วมกันผ่านกลยุทธ์ coopetition ก็จะสามารถได้รับส่วนแบ่งการตลาดอย่างมีนัยสำคัญมากขึ้นและแม้กระทั่งเอาชนะคู่แข่งหลักอื่น ๆ ในตลาด

ราซา-อุลลาห์ เบงต์สัน และค็อก (Raza-Ullah, Bengtsson, & Kock, 2014) ให้ความหมายของ Coopetition ไว้ว่าเป็นเป็น “ความสัมพันธ์ที่มีองค์ประกอบของทั้งความร่วมมือ

และการแข่งขันพร้อม ๆ กัน” มีรูปแบบความร่วมมือที่เป็นรูปธรรมและชัดเจน และได้มีการวิเคราะห์ระดับของ Coopetition เป็น 4 ระดับ: ระดับบุคคล ระดับองค์กร ระดับระหว่างองค์กร และระดับระหว่างเครือข่าย และเน้นย้ำถึงความสำคัญของการไม่จำกัดความร่วมมือกับความสัมพันธ์พิเศษระหว่างสองบริษัทเพราะหลายบริษัทสามารถมีส่วนร่วมได้พร้อมกันในความสัมพันธ์ต่าง ๆ ของการร่วมมือกัน

สรุปได้ว่า “Coopetition” คือ การแข่งขันอย่างสร้างสรรค์ภายใต้ความร่วมมือกัน เพื่อช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันซึ่งกันและกัน แบ่งปันทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพโดยมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันในการทำงาน ถึงแม้ว่าสุดท้ายจะต้องมาแข่งขันกันในอนาคตก็ตาม

กลยุทธ์ Coopetition เป็นรูปแบบที่ประกอบด้วยเครือข่ายของผู้มีส่วนได้เสียและคู่แข่ง เป็นการทำงานร่วมกับคนอื่นที่จะได้รับความคุ้มค่าสูงสุด กลยุทธ์นี้จะนำไปสู่ผลประโยชน์ร่วมกันสำหรับทั้งสององค์กร ทำให้สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีขยายธุรกิจไปสู่ขอบเขตใหม่และเพิ่มความรู้และข้อมูลในโลกธุรกิจ จากแนวคิดเดิมการทำธุรกิจคือการทำแข่งขัน การที่จะประสบความสำเร็จได้จะต้องทำให้คนอื่นล้มเหลว แต่หลายสถานการณ์จะพบว่าการที่จะประสบความสำเร็จ คือการยอมให้คนอื่น (รวมทั้งคู่แข่ง) ประสบความสำเร็จด้วย “การทำงานร่วมกัน” เพื่อประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือที่สำคัญให้กับแนวคิดนี้เป็นจริงได้ กลยุทธ์ความร่วมมือกันแบบ Coopetition นี้จะเป็นสะพานเชื่อมระหว่างมนุษย์กับมนุษย์และมนุษย์โดยใช้กระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลที่เหมาะสมในการพัฒนารูปแบบศูนย์กีฬาและนันทนาการแบบดิจิทัลอีกกลยุทธ์หนึ่ง

8. **แนวคิดเกี่ยวกับแพลตฟอร์มดิจิทัล** (Digital Platforms)

แพลตฟอร์มดิจิทัลเป็นรูปแบบหนึ่งของ Digital Business Model ที่เป็นการกำหนดรูปแบบการดำเนินธุรกิจรวมถึงการวางแผนทางธุรกิจที่ตอบสนองต่อการปรับเปลี่ยนสู่ยุคอุตสาหกรรม 4.0 สำหรับองค์กรที่จะเปลี่ยนแปลงไปสู่ยุคดิจิทัล

แคทซ์และซาฮิโร (Katz & Sahpiro, 1994) แพลตฟอร์มดิจิทัล หมายถึงสิ่งที่ช่วยสร้างผลกระทบเครือข่าย (Network effects) หมายถึงยิ่งมีคนใช้งานแพลตฟอร์มดิจิทัลจำนวนมาก จะส่งผลให้เกิดต้นทุนต่อผู้ใช้งานลดลง และประโยชน์ต่อผู้ใช้งานเพิ่มขึ้น

ปรีดี บุญซื่อ (2559) ธุรกิจรูปแบบ Platform ดำเนินงานแตกต่างไปจากธุรกิจรูปแบบดั้งเดิม ธุรกิจอุตสาหกรรม แบบดั้งเดิมจะซื้อวัตถุดิบมาผลิตเป็นสินค้าแล้วก็ขายให้กับคนซื้อหรือผู้บริโภค แต่วัตถุดิบของแพลตฟอร์มธุรกิจคือการนำลูกค้าที่เป็นคนต่างกลุ่มกันมาพบปะกัน สิ่งที่

ธุรกิจแบบแพลตฟอร์มขายคือการที่สมาชิกของแต่ละกลุ่มสามารถเข้าถึงกันและกัน แพลตฟอร์มจึงคล้ายๆ กับตลาดสดออนไลน์ที่คนซื้อคนขายได้มาพบกัน ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปด้วยเทคโนโลยีสามารถช่วยลดความจำเป็นในการเป็นเจ้าของโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพและสินทรัพย์ การสร้างแพลตฟอร์มสามารถทำได้ง่ายและราคาไม่แพงซึ่งสามารถให้บริการแลกเปลี่ยนข้อมูลจำนวนมากเพิ่มคุณค่าให้ธุรกิจและผู้บริโภคสามารถ

พสุ เดชะรินทร์ (2559) ได้แบ่งประเภทของแพลตฟอร์มไว้ 4 ประเภท

1. Innovation platform มีลักษณะเป็น แพลตฟอร์มที่เปิดโอกาสให้บริษัทหรือบุคคลอื่นได้พัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ๆ แล้วนำมาวางไว้ในแพลตฟอร์มของตนเอง ทำให้เกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ต่อยอดกันไปเรื่อยๆ ตัวอย่างที่ชัดเจนสุดคือ Apple iOS หรือ Google Android ที่เป็นระบบปฏิบัติการที่เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้พัฒนาแอพแล้วนำมาวางไว้หรือให้ลูกค้าได้ใช้ผ่านแพลตฟอร์มตนเอง

2. Transaction platform มีลักษณะคล้ายตลาดที่เปิดโอกาสให้ผู้ซื้อและผู้ขายมาเจอกันและเกิดการซื้อขายสินค้าหรือบริการขึ้น แพลตฟอร์มในลักษณะนี้เป็นตัวกระตุ้นที่นำไปสู่เศรษฐกิจแบ่งปันในหลายๆ อุตสาหกรรม เช่นกรณีของ Uber หรือ Airbnb ก็เป็นเสมือนตลาดกลางที่ช่วยให้ผู้ซื้อหรือผู้ขายได้มีโอกาสเจอและจับคู่กันมากขึ้น

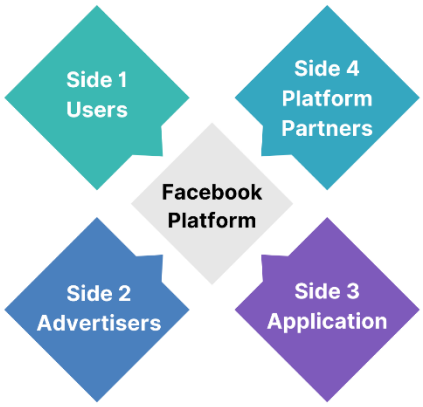
3. Integration platform เป็นพวกบริษัทใหญ่ๆ ที่มีทั้งแบบ innovation และ transaction platformsรวมกัน เช่น Apple กับ Google เน้นนวัตกรรม แต่ขณะเดียวกันก็เป็นตลาดกลางให้ผู้ซื้อผู้ขายมาเจอกัน

4. Investment platform เป็นพวกบริษัทหรือนักลงทุนที่เน้นการเข้าไปลงทุนในบริษัทที่ใช้แพลตฟอร์มหลายๆ บริษัท เช่น Priceline Group ที่เน้นเรื่องการท่องเที่ยวและเดินทางก็เข้าไปลงทุนทั้งใน Priceline, Kayak, Open Table เป็นต้น

โมอาซและจอห์นสัน (Moazed & Johnson, 2016) ให้คำจำกัดความว่า แพลตฟอร์มเป็นโมเดลธุรกิจที่ช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้ธุรกิจ โดยอำนวยความสะดวกให้เกิดการแลกเปลี่ยนจากกลุ่มคนตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป โดยทั่วไปคือ ผู้บริโภค (consumers) และผู้ผลิต (producers) และเพื่อทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ แพลตฟอร์มจะต้องทำหน้าที่บ่มเพาะและขยายเครือข่ายของกลุ่มคนเหล่านี้มากยิ่งขึ้น ทำให้เกิดการใช้แพลตฟอร์มมากขึ้น โดยสรุป แพลตฟอร์มช่วยสร้างชุมชน (communities) และตลาด (markets) ซึ่งผลลัพธ์เหล่านี้เรียกว่า Network effects ที่จะทำให้เกิดการปฏิสัมพันธ์และกิจกรรมทางเศรษฐกิจตามมา

บลาชเค่ ฮาคิ ไอเออร์ และวินเทอร์ (Blaschke, Haki, Aier, & Winter, 2019) กล่าวถึงดิจิทัลแพลตฟอร์มว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในระบบธุรกิจในปัจจุบันที่ทำหน้าที่หลักในกระบวนการสร้างคุณค่าร่วมกันของธุรกิจ

กฤษฎา เสกตระกูล (2563) ได้อธิบายถึงผู้มีส่วนได้เสียบนแพลตฟอร์ม โดยหน้าที่สำคัญของแพลตฟอร์ม คือการนำส่งสินค้าและบริการที่ทำให้ผู้มีส่วนได้เสียตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไปมาพบกันโดยสะดวกมากยิ่งขึ้น และยังกระตุ้นให้เกิด Market actors กลุ่มอื่นๆ ตามมา เช่น ผู้พัฒนาแอปพลิเคชัน ผู้ผลิตเกม และผู้ให้บริการอื่นๆ ที่สนับสนุนให้ธุรกิจบนแพลตฟอร์มเติบโตได้ดี ตัวอย่าง Facebook Platform ดังที่ได้อธิบายในรูป



ภาพประกอบ 7 แสดงตัวอย่างผู้มีส่วนได้เสียสำคัญบน Facebook Platform

ที่มา: The Business of Platform: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power, Michael A. Cusumano, et.al., 2019

จากภาพสรุปได้ว่าผู้มีส่วนได้เสียสำคัญของ Facebook ได้แก่

Users คือ ผู้ที่สมัครเป็นสมาชิกและใช้ Facebook

Advertisers คือ ผู้ที่ต้องการโฆษณาหรือนำเสนอสินค้าและบริการแก่สมาชิกของ Facebook

Applications คือ ผู้พัฒนาระบบและแอปพลิเคชันที่เป็นประโยชน์ต่อสมาชิกของ Facebook

Platform Partners คือ พันธมิตรที่มีแพลตฟอร์มมาเชื่อมต่อกับแพลตฟอร์มของ Facebook เช่น แพลตฟอร์มการรับชำระหรือโอนเงินของธนาคาร เป็นต้น

ข้อได้เปรียบของแพลตฟอร์มเมื่อเทียบกับรูปแบบธุรกิจทั่วไป (Gupta, 2018) เข้าถึงผู้ขายได้มากขึ้น โมเดลแพลตฟอร์มทำงานได้ดีที่สุดในตลาดที่กระจัดกระจายโดยการรวมอุปทานที่กระจัดกระจายและความต้องการการรวมกลุ่มนี้ช่วยให้สามารถเข้าถึงในระดับที่พวกเขาไม่สามารถจินตนาการได้มาก่อน เช่น อาลีบาบาแพลตฟอร์ม

คุณค่าที่ดีกว่าสำหรับผู้บริโภค แพลตฟอร์มยังให้คุณค่าที่ดีกว่ากับผู้บริโภคด้วยความสะดวกสบายและหลากหลายมากขึ้นของผลิตภัณฑ์และบริการในราคาที่แข่งขันได้ตั้งแต่ขนาดใหญ่จำนวนซัพพลายเออร์แข่งขันกันเพื่อธุรกิจของผู้ซื้อ

การเติบโตของตลาด โดยการลดต้นทุนของการทำธุรกรรม การเปิดแพลตฟอร์มคือการเพิ่มพื้นที่ใหม่ของอุปทานและอุปสงค์ ง่ายต่อการค้นหาและเข้าถึงทางกายภาพทั้งผู้ซื้อและผู้ขาย เช่น แพลตฟอร์ม Uber

ไม่ต้องมีการลงทุนมากในการทำธุรกิจ แพลตฟอร์มเป็นการอำนวยความสะดวกในการทำธุรกรรมของผู้เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรม ช่วยลดเงินลงทุนและทำให้ธุรกิจสามารถขยายตัวได้อย่างรวดเร็ว เช่น แพลตฟอร์ม Airbnb เจ้าของธุรกิจไม่ต้องมีเงินลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ใดๆ

ความสามารถในการปรับขนาด แพลตฟอร์มสามารถช่วยธุรกิจในการขยายขนาดได้อย่างรวดเร็วจากผลกระทบของเครือข่าย บนแฟลตฟอร์มดึงดูดผู้ขายได้มากขึ้น และจะดึงดูดผู้ซื้อได้มากขึ้นตามมา ซึ่งจะเห็นได้จากแพลตฟอร์มของ Facebook, Uber, Airbnb และจะกลายเป็นมาตรฐานในตลาดของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ

นวัตกรรม การที่แพลตฟอร์มสามารถพัฒนาและดึงดูดผู้ขายให้มาอยู่บนแพลตฟอร์มได้นั้น แพลตฟอร์มต้องมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมและปรับปรุงการให้บริการต่างๆ บนแพลตฟอร์มเพื่อให้ผู้ขายสามารถแข่งขันได้ในธุรกิจ แพลตฟอร์มต้องเผชิญความท้าทายในรูปแบบนวัตกรรมใหม่ๆ ตลอดเวลา

สรุปได้ว่าการที่ทำให้แพลตฟอร์มประสบความสำเร็จ คือ ต้องสร้างการใช้งานบนเครือข่าย(Network Effect) ให้เกิดขึ้นจำนวนมากและต่อเนื่อง หากแพลตฟอร์มใดที่มีสินค้าหรือบริการที่หลากหลายและตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าก็จะดึงดูดให้เกิด Positive feedback loop ช่วยขยายจำนวนลูกค้าให้เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ จนเกิดการก้าวกระโดดและทำให้แพลตฟอร์มนั้นเป็นที่นิยมอย่างมาก ในช่วงการเกิดวิกฤตการณ์โควิด 19 พฤติกรรมผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงมากมาย รูปแบบการซื้อสินค้าเปลี่ยนจากการซื้อแบบออฟไลน์มาเป็นแบบออนไลน์ ทำให้การเข้ามาของแพลตฟอร์มธุรกิจได้เปลี่ยนแปลงการทำธุรกิจรูปแบบเดิมมากขึ้น เช่น ธุรกิจร้านหนังสือ

ธุรกิจสถาบันการเงิน หรือ แม้แต่ธุรกิจตัวกลางต่างๆ ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายในยุคใหม่ก็พากันขึ้นไปอยู่บนแพลตฟอร์มซึ่งจะทำให้ธุรกิจแบบเดิมต้องปรับตัวถึงจะสามารถอยู่รอดได้ในยุคอุตสาหกรรม 4.0 นี้

9. **แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล** (Data-Driven Organization)

9.1 **ข้อมูลดิจิทัล** (Digital Data) **และประเภทของข้อมูล**

การเติบโตของธุรกิจในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องเปลี่ยนสมมติฐานพื้นฐานบางประการเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของข้อมูล บทบาทและความเป็นไปได้ของข้อมูลเหมือนไร้ขีดจำกัด

ข้อมูลดิจิทัล (Digital Data) ข้อมูลดิจิทัลคือข้อมูลที่แสดงข้อมูลรูปแบบอื่นโดยใช้ระบบภาษาเครื่องเฉพาะที่ตีความด้วยเทคโนโลยีที่หลากหลาย ระบบเลขฐานสองเป็นพื้นฐานที่สุดของระบบเหล่านี้ ซึ่งจัดเก็บข้อมูลเสียง วิดีโอ และข้อความที่ซับซ้อนในชุดตัวเลขไบนารี โดยปกติแล้วจะเป็นตัวหลักและศูนย์ หรือค่า "เปิด" และ "ปิด" (Sharief, 2019)

ข้อมูลดิจิทัล แบ่งออกเป็น 3 ประเภท

ข้อมูลแบบมีโครงสร้าง (Structured Data)

ข้อมูลแบบมีโครงสร้างคือข้อมูลที่อยู่ในรูปแบบที่เป็นระเบียบ(เช่น ในแถวและคอลัมน์) เป็นการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ทำการจัดเก็บ และสามารถใช้งานด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ได้อย่างง่ายดาย มีความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบของข้อมูลระหว่างกัน ข้อมูลที่จัดเก็บในฐานข้อมูลเป็นตัวอย่างของข้อมูลที่มีโครงสร้าง

ข้อมูลแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Data)

ข้อมูลกึ่งโครงสร้างเป็นข้อมูลที่ไม่สอดคล้องกับรูปแบบข้อมูลใด แต่มีโครงสร้างเป็นบางส่วน แต่ไม่อยู่ในรูปแบบซึ่งสามารถใช้งานได้ง่ายด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ กำหนดความหมายของข้อมูลค่อนข้างยาก ข้อมูลไม่สามารถจัดเก็บในแถวและคอลัมน์เป็นในฐานข้อมูลแต่ข้อมูลกึ่งโครงสร้างมีแท็กและเครื่องหมายที่ช่วยในการจัดกลุ่มข้อมูลและอธิบายวิธีการจัดเก็บข้อมูล โดยให้ข้อมูลเมตาบางส่วน แต่ยังไม่เพียงพอสำหรับการจัดการและระบบอัตโนมัติของข้อมูลตัวอย่างเช่น,อีเมล, XML เช่น HTML เป็นต้น

ข้อมูลแบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Data)

ข้อมูลที่ไม่สอดคล้องกับรูปแบบของข้อมูลใดๆ หรือไม่อยู่ในรูปแบบที่ใช้งานด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ได้ง่าย ข้อมูลประมาณ 80-90% ขององค์กรอยู่ในรูปแบบนี้ การ์ทเนอร์ (Gartner) ประมาณการว่าข้อมูลที่ไม่มีโครงสร้างคิดเป็นประมาณ 80% ของข้อมูลทั้งหมดข้อมูล

องค์กร ข้อมูลประเภทนี้ได้แก่ บันทึกช่วยจำ(Note) ห้องสนทนา(Chat box) รูปภาพ วีดีโอ จดหมาย เนื้อหาของอีเมล เป็นต้น

ดังนั้นองค์กรในปัจจุบันต้องเผชิญหน้ากับความท้าทายในการจัดการกับฐานข้อมูลที่มีขนาดใหญ่และประเภทของข้อมูลที่หลากหลาย (มีโครงสร้าง ไม่มีโครงสร้าง และกึ่งโครงสร้าง) เช่น การจัดการ ความเป็นส่วนตัวของข้อมูล การรักษาความปลอดภัยด้านศีลธรรมและจริยธรรมในด้านการติดตามและรวบรวมข้อมูลส่วนตัวของลูกค้าซึ่งควรได้รับการแก้ไขผ่านการกำกับดูแลข้อมูล เพื่อให้ได้มูลค่าที่แท้จริงของข้อมูล ข้อมูลขององค์กรถือเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญและหากองค์กรล้มเหลวในการดำเนินการและรักษาโครงสร้างการกำกับดูแลให้มีประสิทธิภาพ จะต้องเผชิญกับการสูญเสียมูลค่าของข้อมูลอย่างมหาศาล แค่มีข้อมูลจำนวนมากไม่ได้ให้คุณค่าหรือความรู้สู่องค์กร องค์กรต้องจัดทำโครงสร้างและการกำกับดูแลข้อมูลที่มีประสิทธิภาพเพื่อแปลงข้อมูลนั้นเป็นข้อมูลความรู้ที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้

9.2 **วัฒนธรรมขององค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล** (Data-Driven Culture)

บลูบิค (Bluebik, 2564) ให้ความหมาย วัฒนธรรมองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลว่าเป็นวัฒนธรรมการนำข้อมูลมาใช้ช่วยตัดสินใจทางธุรกิจ โดยมองว่าข้อมูลคือทรัพย์สินเชิงกลยุทธ์ (Strategic asset) ซึ่งสามารถช่วยสร้างจุดแข็งให้ธุรกิจ เพิ่มความรวดเร็วในการดำเนินงาน เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และเปิดทางสู่การสร้างแหล่งรายได้ใหม่ๆ

วัชรานี (Vachhrajani, 2019) ให้ความหมายวัฒนธรรมที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลว่าเป็นการรวบรวมการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจโดยถือว่าข้อมูลเป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทโดยทำให้ข้อมูลเข้าถึงได้อย่างกว้างขวางและเข้าถึงได้ เป็นวัฒนธรรมที่มีการรู้ข้อมูลในระดับสูงและเชื่อว่าข้อมูลช่วยให้ทุกคนทำงานได้ดีขึ้น

ดันแคน (Duncan, 2020) วัฒนธรรมที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลคือทั้งหมดที่เกี่ยวกับการตัดสินใจโดยพิจารณาจากตัวเลขที่ถูกบีบอัดและข้อมูลเชิงลึกที่สร้างขึ้นโดยใช้ข้อมูล ประโยชน์ของวัฒนธรรมที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลคือการตรวจสอบและจัดระเบียบข้อมูลโดยมีเป้าหมายในการให้บริการลูกค้าและผู้บริโภคขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น

บูยเทนไดค์ ดันแคน และโรลลิ่งส์ (Buytendijk, Duncan, & Rollings, 2020) กล่าวว่า “ข้อมูลสามารถพาองค์กรไปได้ไกลเท่านั้น ตัวขับเคลื่อนที่แท้จริงคือผู้คน” วัฒนธรรมของชุมชนหรือองค์กรสร้างขึ้นจากทัศนคติและความเชื่อที่ส่งต่อกันมาจากรุ่นสู่รุ่นตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง ทฤษฎีเดียวกันนี้สามารถนำมาใช้ในการสร้างวัฒนธรรมที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลได้ สถาปัตยกรรมเริ่มต้นกำหนดรากฐานสำหรับนิสัยและกระบวนการเกี่ยวกับการใช้ข้อมูล ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมที่

ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลคือการใช้ข้อมูลอย่างแพร่หลาย องค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลสร้างกระบวนการและการดำเนินงานเพื่อให้พนักงานได้รับข้อมูลที่จำเป็นได้ง่าย และสามารถจำกัดในการเข้าถึงข้อมูลและวิธีการกำกับดูแล

แคปแลน (Caplan, 2017) ได้แนะนำ 4 กลยุทธ์ที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่จะขับเคลื่อนด้วยข้อมูล

1. ให้ข้อมูลขับเคลื่อนทุกการตัดสินใจ องค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องอาศัยข้อมูลในการตัดสินใจทุกอย่าง ไม่ว่าเล็กหรือใหญ่ พวกเขาได้เรียนรู้ว่าต้องลงทุนในทั้งข้อมูลและข้อมูลเชิงลึกเพื่อให้ข้อมูลได้เพิ่มมูลค่าที่แท้จริงสูงสุด

2. ปรับวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพข้อมูลเชิงลึก การสร้างวัฒนธรรมที่ทุกคน รวมถึงความเป็นผู้นำของคุณ เข้าใจและชื่นชมว่าข้อมูลนำคุณค่ามาสู่ธุรกิจและความคิดริเริ่มทางการตลาดทำได้อย่างไร รับรองว่ากระบวนการและวัฒนธรรมของคุณสอดคล้องกับการเพิ่มประสิทธิภาพข้อมูลเชิงลึก

3. การสร้างบุคลากรที่มีความรู้ด้านข้อมูล การจัดลำดับความสำคัญของการจ้างงานและการสนับสนุนผู้มีความสามารถที่เหมาะสม ปรับให้วัฒนธรรมขององค์กรมองเห็นค่าของบุคคลากรที่มีทักษะและมีความรู้ด้านเข้าใจด้านข้อมูล

4. ให้คุณค่ากับความเต็มใจที่จะ “ล้มไปข้างหน้า” การตัดสินใจควรทำตามมุมมองแบบองค์รวมเกี่ยวกับเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร มากกว่าการพิจารณาจากตัวเลขเพียงอย่างเดียว

ผู้วิจัยมีความคิดว่า เมื่อองค์กรใช้วิธี "ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล" หมายความว่าองค์กรจะทำการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ตามการวิเคราะห์และตีความจากข้อมูล แนวทางที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลช่วยให้องค์กรต่างๆ สามารถตรวจสอบและจัดระเบียบข้อมูลโดยมีเป้าหมายในการให้บริการลูกค้าและผู้บริโภคได้ดียิ่งขึ้น การใช้ข้อมูลเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินการ องค์กรสามารถกำหนดบริบทและหรือปรับแต่งข้อความให้เหมาะกับกลุ่มเป้าหมายและลูกค้าได้มากขึ้นแนวทางที่ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง

9.3 **องค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล** (Data-Driven Organization)

Data science Thailand (2017) ให้ความหมายขององค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล คือ การให้ทุกๆ คนในองค์กร ตัดสินใจโดยใช้ข้อมูล ซึ่งมีหลายระดับ และจะต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีการวางรางฐานของข้อมูลที่ดีด้วยเหมือนการสร้างอาคาร ถ้าองค์กรใหญ่ที่ประกอบด้วย Big Data ก็ต้องสร้างฐานให้มั่นคง สร้างโครงสร้างที่เก็บข้อมูลและต่อยอดด้วย business

intelligence และ advanced analytics ด้วย แต่การสร้างและการปรับเปลี่ยนต้องมีการคำนึงถึงบุคลากรด้วยเสมอ

เดลาแวร์ (Delaware, 2020) กล่าวถึงองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลว่า เป็นองค์กรที่มีการวางข้อมูลและการวิเคราะห์ไว้ส่วนหน้าและเป็นแกนกลางให้กลยุทธ์ทางธุรกิจและทั่วทุกระดับขององค์กร สร้างความแตกต่างในการแข่งขันและเพิ่มประสิทธิภาพจากการขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานประจำวัน

จรีพร จารุกรสกุล (2563) ให้ความหมายว่า การขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูลหรืออีกนัยหนึ่งก็คือการนำข้อมูลมาใช้สำหรับกระบวนการตัดสินใจต่างๆ ขององค์กร ซึ่งองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลที่ประสบความสำเร็จนั้นไม่จำกัดว่าจะต้องเป็นบริษัทในกลุ่มเทคโนโลยีหรือบริษัทที่มีรูปแบบธุรกิจเกี่ยวข้องกับข้อมูล อาทิ กลุ่ม FAANG (Facebook, Amazon, Apple, Netflix, Google) หรือกลุ่ม BAT (Baidu, Alibaba, Tencent) เท่านั้น บริษัทที่ไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีก็สามารถเป็น องค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลได้ โดยการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อให้สามารถนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพได้เช่นกัน

UNSCRAMBL (2021) กล่าวว่า องค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลคือองค์กรที่ใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพและสม่ำเสมอในกระบวนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร หมายถึงขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานด้วยพลังของข้อมูล

มูซา (Musa, 2021) ให้ความหมายว่า องค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเป็นองค์กรที่ไม่เพียงแต่ตระหนักถึงความสำคัญของการรวบรวมข้อมูลดิบ แต่ยังเข้าใจด้วยว่าพวกเขาไม่ควรตัดสินใจทางธุรกิจโดยใช้ข้อมูลดิบเพียงอย่างเดียว แต่จะรวบรวม วิเคราะห์ และรับข้อมูลเชิงลึกจากข้อมูลเพื่อแก้ไขปัญหาทางธุรกิจ ระบุโอกาสในการเติบโตใหม่ๆ และขับเคลื่อนผลกำไร

ฟูจิตสึ (2564) ให้ความคิดเห็นว่า การใช้ “ข้อมูล” ให้เกิดประโยชน์ จำเป็นต้องมีทั้งกระบวนการวิเคราะห์ (Analytics) และนำไปใช้ให้ถูกขั้นตอนกล่าวคือต้องสามารถนำ “ข้อมูล” มาใช้เพื่อให้สามารถรู้จักตัวตนขององค์กรรู้ว่าคู่แข่งคือใคร (Mapping Company’s Performance) และนำข้อมูลในการหาลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่แท้จริง เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า (Improve Brand’s customer experience) พร้อมกับใช้ข้อมูลเพื่อเข้าใจความต้องการของลูกค้าแก้ไข และนำปรับปรุงบริการอย่างรวดเร็ว (Making Decision quicker, solve problem faster) ด้วยความเข้าใจตลาด และการแข่งขัน (Understand users, market and competitions) ที่มาจากข้อมูลจากภายใน และภายนอกองค์กรธุรกิจเพื่อรักษาลูกค้าเอาไว้

ดังนั้นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลจะเป็นองค์กรที่มีการนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจ โดยการใช้ในทุกส่วนขององค์กรตั้งแต่การวิเคราะห์ลูกค้า วิเคราะห์คู่แข่ง นำข้อมูลมาสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า รวมถึงสร้างความเหมาะสมในการจัดสรรงานให้กับบุคลากรในองค์กร ส่วนสำคัญคือการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

มูซา (Musa, 2021) ได้ให้ความคิดเห็นถึงเหตุผลในการที่องค์กรควรปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ไว้ 3 ประการดังนี้

1. เข้าใจพฤติกรรมของลูกค้าและปรับปรุงประสบการณ์ลูกค้า

ปัจจุบันโลกที่มีผลิตภัณฑ์และบริการนับไม่ถ้วน และลูกค้าหรือผู้มีโอกาสเป็นลูกค้ามีตัวเลือกมากมาย ถ้าสามารถรวบรวมข้อมูลจากลูกค้าได้ก็จะสามารถใช้ข้อมูลเพื่อมาวิเคราะห์ทำความเข้าใจจุดบกพร่อง สิ่งที่ลูกค้าคิดเกี่ยวกับธุรกิจ ผลิตภัณฑ์หรือบริการใดที่ลูกค้าต้องการให้นำเสนอ สิ่งที่องค์กรจำเป็นต้องปรับปรุง และที่สำคัญคือความเต็มใจที่จะเลือกคุณเหนือคู่แข่ง ในที่สุดข้อมูลเชิงลึกที่เกิดจากความคิดเห็นของลูกค้าจะเป็นประโยชน์สำหรับการดูแลลูกค้า การขายต่อเนื่อง และบริการเพิ่มยอดขาย และ/หรือนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และองค์กรธุรกิจส่วนใหญ่เชื่อว่าผลกำไรของธุรกิจมีการเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับกระบวนการและการตัดสินใจทางธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลโดยมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง

2. ตัดสินใจทางธุรกิจได้ดีขึ้นและมีข้อมูลเพียงพอ

การตัดสินใจเป็นแง่มุมที่สำคัญอย่างหนึ่งของทุกธุรกิจที่มักเกี่ยวข้องกับผู้บริหารธุรกิจ ผู้ถือหุ้น และเงินลงทุนที่เจ้าของธุรกิจไม่สามารถจ่ายได้ ถ้าด้วยข้อมูลที่มีเป็นการคาดเดาสมมติฐานหรือใช้ลางสังหรณ์ ซึ่งไม่สามารถใช้เพื่อการการตัดสินใจทางธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญได้ อย่างไรก็ตามข้อมูลธุรกิจของคุณจะให้ข้อเท็จจริง แนวโน้ม ตัวเลขทางสถิติ และข้อมูลเชิงลึกที่คุณต้องใช้ในการตัดสินใจอย่างมีข้อมูล มีการคำนวณ หรือทำความเข้าใจอย่างมีประสิทธิภาพ

3. วัดผลการดำเนินธุรกิจและการมีส่วนร่วมของพนักงาน

การวิเคราะห์ข้อมูลทางธุรกิจช่วยให้องค์กรสามารถวัดผลการดำเนินธุรกิจได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยในการสร้างสมมติฐานระยะยาวที่น่าเชื่อถือ การทำให้พนักงานมีความสุขมากขึ้นจะส่งผลต่อความสามารถขององค์กรในการส่งมอบความพึงพอใจของลูกค้า การมีพนักงานที่สุขใจจะช่วยกระตุ้นการเติบโตของสินค้าและบริการ การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลของพนักงานที่ถูกต้องและเรียบร้อยจะช่วยให้สามารถวางประสบการณ์บนพื้นฐาน

เดียวกันกับประสบการณ์ของลูกค้า ทำให้คนในองค์กรมีความกระตือรือร้นและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

วอลเลอร์ มี และถัง (Waller, Mee, & Tang, 2020) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลว่า

1. มีการเติบโตของรายได้ การวิเคราะห์เชิงคาดการณ์ช่วยให้กำหนดเป้าหมายลูกค้าได้แม่นยำยิ่งขึ้นและผลกระทบของระบบการกำหนดราคาที่แตกต่างกัน พร้อมตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดที่รวดเร็วยิ่งขึ้น

2. มีความภักดีของลูกค้าที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น การค้นหาสัญญาณในพฤติกรรมของลูกค้าเพื่อเปิดเผยความต้องการพื้นฐานช่วยให้ปรับแต่งข้อเสนอและผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมกับพวกเขามากขึ้น

3. การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น แยกและวัดปริมาณตัวขับเคลื่อนต้นทุนหรือการระบายประสิทธิภาพ ช่วยให้ผู้จัดการตัดสินใจได้ในเสี้ยววินาทีด้วยการแสดงข้อมูลและคำแนะนำแบบเรียลไทม์

4. ลดความเสี่ยงและการสูญเสียการดำเนินงาน สามารถระบุความเสี่ยงก่อนที่จะเกิดความสูญเสีย คาดคะเนลูกค้าล่วงหน้าให้ดี โดยมีเวลาเพียงพอในการวางแผนการรักษาลูกค้า

สรุปได้ว่าการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) นั้น การจัดการและปกป้องสินทรัพย์ที่เป็นข้อมูลเป็นแรงผลักดันที่ช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล เพื่อให้เข้าถึง “ข้อมูล” (Data) ที่ต้องการได้อย่างอิสระ และใช้ประโยชน์ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพให้กลายเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Organization)

10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

10.1 งานวิจัยในประเทศ

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบในบริบทที่แตกต่างกันออกไปดังต่อไปนี้

อรุณี จิระพลังทรัพย์ (2558) ได้ทำการศึกษาการพัฒนารูปแบบการจัดการกีฬาเชิงนันทนาการของกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งขั้นตอนออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ทบทวนวรรณกรรมเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 2) ศึกษาพฤติกรรม และความต้องการได้รับบริการกีฬาเชิงนันทนาการของผู้ใช้บริการในศูนย์กีฬา ศูนย์เยาวชน และลานกีฬาของ

กรุงเทพมหานคร 3) การสร้างและพัฒนาร่างรูปแบบฯ 4) การตรวจสอบคุณภาพรูปแบบฯ โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ 5) ได้รูปแบบฯ ที่พัฒนาแล้ว

ชลิตพล สืบใหม่ (2560) ได้ทำการศึกษาการพัฒนารูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการองค์การบริหารส่วนตำบล โดยมีขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ 4 ขั้นตอนดังนี้ 1) วิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิดและทฤษฎี เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ประกอบและปัจจัยในการพัฒนารูปแบบ 2) ศึกษาสภาพ ปัญหา พฤติกรรมการใช้บริการและความต้องการที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดร่างรูปแบบ 3) พัฒนาร่างรูปแบบโดยการจัดการสนทนากลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย 4) ตรวจสอบรูปแบบโดยการจัดสัมมนาอิงผู้ทรงคุณวุฒิและนำเสนอรูปแบบ

กฤตภาส แย้มนาม (2560) ได้ศึกษาอุปสรรคและแนวทางการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงธุรกิจไปสู่ยุคดิจิทัลของธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่าข้อเสนอแนะในการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงธุรกิจไปสู่ยุคดิจิทัลของธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อม ค้นพบว่ามีอุปสรรคหลายประการ เช่น ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจที่เพียงพอ การเข้าถึงเทคโนโลยี ขาดความรู้เรื่องการลงทุน และการสนับสนุนไม่เพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อแก้ไขสถานการณ์นี้ ข้อแนะนำคือการสร้างเสริมความตระหนัก ความเข้าใจ และความรู้ของผู้บริหาร โดยการเสนอแนวทางการกำหนดกลยุทธ์เบื้องต้นในการเปลี่ยนแปลงธุรกิจ เช่น การพัฒนาทักษะและความรู้ของบุคลากรทุกประเภท การเสริมสร้างทักษะใหม่ในการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ และการสร้างสภาวะที่สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทั้งภายในองค์กร

ปรัชญ์นนท์ เต็มฤทธิ์กุลชัย (2560) การวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อความสำเร็จยั่งยืน เริ่มต้นด้วยการสำรวจข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 500 ราย ที่ประสบผลสำเร็จในธุรกิจ ผลลัพธ์ของการวิจัยตองว่องผลว่า มีกลยุทธ์การจัดการที่สำคัญในแต่ละด้านขององค์ประกอบมีดังนี้: ด้านผู้ประกอบการ เน้นมุ่งมั่นทุ่มเทและมีความรับผิดชอบ ด้านการตลาด เน้นสร้างความประทับใจโดยให้การบริการที่ดีเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและกระตุ้นการซื้อซ้ำและการส่งต่อ ด้านการดำเนินงาน เน้นบริหารงานอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้อย่างเหมาะสม และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เน้นปรับปรุงฐานข้อมูลให้ทันสมัยเพื่อให้ข้อมูลที่ถูกต้องสามารถช่วยในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

ทิพสุดา ไชยสาม (2561) ได้ทำการศึกษาการพัฒนารูปแบบการจัดการองค์กรในธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อมเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

ศึกษาองค์ประกอบการจัดการองค์กรของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และเพื่อศึกษาองค์ประกอบของศักยภาพบุคลากรในองค์กรขนาดย่อม และพัฒนารูปแบบการจัดการองค์กรในธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อมเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการองค์กรในธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อมประกอบด้วยส่วนที่ 1 โครงสร้างองค์กรแบนราบ ส่วนที่ 2 ได้แก่ 1) กลุ่มงานหลัก 2) กลุ่มงานสนับสนุนธุรกิจ และส่วนที่ 3 ศักยภาพบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อมเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน

สมชาย กิจเกิดแสง (2562) การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ เป็นการวิจัยเพื่อพัฒนาและประเมินรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ เพื่อพัฒนาและประเมินคู่มือการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ เป็นการวิจัยแบบผสมผสานเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ โดยการสนทนากลุ่ม ในรายงานพบว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ ประกอบด้วย 1) ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย 1.1 นโยบายองค์การ 1.2 การจัดการเชิงกลยุทธ์ 2) ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย 2.1 ทักษะการจัดการเบื้องต้น ทักษะเกี่ยวกับงาน ทักษะเกี่ยวกับคน และทักษะเกี่ยวกับความคิด 2.2 บทบาทบริหารจัดการ ประกอบด้วย บทบาทระหว่างบุคคล บทบาทเกี่ยวกับข้อมูล บทบาทเกี่ยวกับการตัดสินใจ 3) ด้านผลผลิต ประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในองค์การ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร

จิรัฐิติ ชูตระกูล (2562) ได้ทำการศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารธุรกิจอุตสาหกรรมแผงวงจรไฟฟ้าสู่อุตสาหกรรมอัจฉริยะ เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบสำคัญและพัฒนารูปแบบการบริหารธุรกิจอุตสาหกรรมแผงวงจรไฟฟ้าสู่อุตสาหกรรมอัจฉริยะ ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบสำคัญมี 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) การจัดการองค์กร 2) การจัดการห่วงโซ่อุปทานและโลจิสติกส์ 3) การจัดการผลิตและปฏิบัติการ 4) การจัดการตลาดดิจิทัล และ 5) การจัดการทรัพยากรมนุษย์

10.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

เมลวิลล์ (Melville, 2015) ทำการศึกษาเรื่อง Digital Fitness: Four Principles for Successful Development of Digital Initiatives โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะการศึกษาวิธีการพัฒนาซอฟต์แวร์โครงการเทคนิคการจัดการและบทบาทของ CIO โดยมุ่งเน้นไปที่บทบาทขององค์กรที่จะเป็นผู้นำในการพัฒนาความคิดริเริ่มด้านดิจิทัลที่ประสบความสำเร็จไม่ใช่ CIO แนะนำหลักการสี่

ประการสำหรับการพัฒนาความคิดริเริ่มด้านดิจิทัลที่ประสบความสำเร็จ: สร้างมูลค่าทางธุรกิจ รักษาความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ด้วยกลยุทธ์ขององค์กรและธุรกิจ วิถีเทคโนโลยี และประยุกต์ใช้เศรษฐศาสตร์ดิจิทัลการทำความเข้าใจหลักการ 4 ประการทำให้เกิดดิจิทัลขึ้นความเหมาะสมของผู้นำองค์กรจึงจะช่วยลดเสี่ยงและเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จในความคิดริเริ่มด้านดิจิทัล

ฟาคคินี่ (Facchini, 2017) ได้ศึกษาเรื่อง Digital Strategy in Sport Club: A Model to support analysis วิทยานิพนธ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบเชิงลึกในแนวคิดของกลยุทธ์ดิจิทัลโดยเฉพาะวิธีการที่ชัดเจนในอุตสาหกรรมกีฬาโดยสมมติว่าเป็นมุมมองของสโมสรกีฬา จากการศึกษาได้มีการพัฒนานวัตกรรมใหม่คือ Sport Club Digital Strategy Canvas สามารถทำแผนที่การนำเทคโนโลยีมาใช้ในกีฬาได้องค์กรจัดประเภทสำหรับสาขาแอปพลิเคชันด้วยเป้าหมายเพื่อตรวจสอบระดับดิจิทัลที่แท้จริงของอิตาลีสปอร์ตคลับได้รับสร้างกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องกับผู้จัดการกีฬาโดยตรงของสโมสรที่ได้รับรู้แล้วโครงการดิจิทัลจากนั้นโอกาสนี้อนุญาตให้นำแบบจำลองที่พัฒนาแล้วไปใช้ในกรณีปฏิบัติและจริงตามลำดับเพื่อรับข้อพิจารณาเกี่ยวกับความทนทานประโยชน์ใช้สอยและความสะดวกในการใช้งาน

ฮาร์ชาน (Harshan, 2017) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Digital transformation, business models and the postal industry เป็นการพัฒนารูปแบบการบริการไปรษณีย์ดิจิตอลผ่านแบบจำลองทางธุรกิจ โดยมีเป้าหมาย 4 ข้อดังนี้ 1) กำหนดกรอบรูปแบบธุรกิจ 2) กำหนดประเภทต่างๆ ของโมเดลธุรกิจสำหรับบริการไปรษณีย์ดิจิทัลโดยใช้กรอบรูปแบบธุรกิจ 3) กำหนดรูปแบบธุรกิจบริการไปรษณีย์ดิจิทัล และ 4) กำหนดผลการปฏิบัติงานของธุรกิจในอุตสาหกรรมไปรษณีย์ วิธีการวิจัย ศึกษากรณีศึกษาเชิงสำรวจและคำอธิบายกรณีศึกษาหลายๆ กรณี การศึกษาเป็นการสำรวจในกิจกรรมด้านการบริการดิจิตอลของผู้ประกอบการไปรษณีย์ โดยการทบทวนวรรณกรรม โมเดลธุรกิจ กรณีศึกษาเกี่ยวกับกิจกรรมบริการไปรษณีย์ดิจิทัลของผู้ประกอบการไปรษณีย์หกรายเพื่อตรวจสอบประเภทของรูปแบบธุรกิจสำหรับการให้บริการไปรษณีย์ดิจิตอล และทำการศึกษาสำรวจกับประกอบการไปรษณีย์ในหลายประเทศเพื่อที่จะพิจารณาโมเดลธุรกิจ ตลอดจนประสิทธิภาพ และผลกระทบของรูปแบบธุรกิจเหล่านี้ต่ออุตสาหกรรมไปรษณีย์ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาความสามารถขององค์กรตลอดเวลามีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อรูปแบบธุรกิจที่ประสานกับบริการไปรษณีย์ทางกายภาพของผู้ประกอบการไปรษณีย์ นอกจากนี้ โมเดลธุรกิจที่อยู่ในการทำงานร่วมกันกับบริการไปรษณีย์ทางกายภาพของ

ผู้ประกอบการไปรษณีย์มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อประสิทธิภาพของบริษัท ผลลัพธ์จะให้ข้อมูลเชิงลึกเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการพัฒนารูปแบบธุรกิจสำหรับบริการไปรษณีย์ดิจิทัล

ตารุต (Tarute, 2018) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Identifying Factors Affecting Digital Transformation of SMEs ต้องการที่จะส่งเสริมความเข้าใจอย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้นเกี่ยวกับประเด็นการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อระบุปัจจัยสำคัญที่กำหนดการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของเอสเอ็มอี การเปลี่ยนแปลงในรูปแบบธุรกิจ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล พบว่าการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศต้องการทั้งการพัฒนาเทคโนโลยีและกลยุทธ์ทางเทคโนโลยี ทรัพยากรที่พอดีคือทรัพยากรภายในที่เหมาะสม หมายถึงอุปกรณ์ประสานงานเฉพาะและทีมงานที่ได้รับอนุญาตอย่างสูง ความสำคัญของการทุ่มเทอุปกรณ์ประสานงานมีความหมายในบริบทของการประสานงานและส่งเสริมเกี่ยวกับโครงสร้างใหม่ขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นในโมเดลธุรกิจปัจจุบัน

มีอาสนิโควา (Miasnikova, 2020) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Business Model Innovation: The Case of Fitness Industry การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจการสร้างมูลค่าเพิ่มโดยใช้นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ จากการวิเคราะห์ธุรกิจที่มีอยู่และธุรกิจที่เสนอแบบจำลองถูกกำหนดแหล่งที่มาของการสร้างมูลค่าในกรณีวิจัยประการแรกตรรกะทางธุรกิจบริการเน้นความสำคัญของการมุ่งเน้นลูกค้ารูปแบบธุรกิจที่มีอยู่ของฟิตเนสคลับมุ่งเน้นไปที่สมาชิก ความต้องการของลูกค้าอาจส่งผลต่อการปรับปรุงบริการที่ได้รับหรือต้องการรับ ความพึงพอใจในความต้องการของลูกค้ามีความสำคัญเมื่อองค์กรนำรูปแบบธุรกิจใหม่ ดังนั้นการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดกับลูกค้าและการมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงถูกระบุว่าเป็นลำดับความสำคัญหลักสำหรับการพัฒนาต่อไปเพื่อที่จะบรรลุผลที่คาดหวังอย่างมั่นใจสำหรับทั้งสองส่วนและสร้างมูลค่าเพิ่ม สโมสรสมาชิกถือเป็นผู้ร่วมก่อตั้งการสร้างมูลค่าเพราะเป็นส่วนหนึ่งของการแลกเปลี่ยนระหว่างลูกค้าและผู้ขายคือลูกค้าที่ตัดสินใจว่าบริการนั้นมีคุณค่าหรือไม่ อีกส่วนที่สำคัญไม่แพ้กันสำหรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลคือการค้นหาและคำจำกัดความของโซลูชันที่จะตอบสนองความต้องการและจุดมุ่งหมายของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ควรเป็นไปตามเทรนด์สมัยใหม่สะดวกเข้าถึงเข้าใจและน่าใช้

คอสซอฟสกี้ (Kossowski, 2020) ได้ทำวิจัยเรื่อง Digital Fitness: The Goal of Digital Transformation โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ทำความเข้าใจและกำหนดแนวความคิด เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล พบว่ารูปแบบการออกกำลังกายแบบดิจิทัลที่กำหนดแนวความคิด

เกี่ยวกับสถานะเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลซึ่งประกอบด้วยมิติสามมิติ อย่างแรกคือการนำดิจิทัลมาใช้ มิติที่สองคือความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัลและมิติที่สามคืออัตราการนำนวัตกรรมดิจิทัลมาใช้ การยอมรับดิจิทัลสามมิติความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัลและอัตราการนำนวัตกรรมดิจิทัลไปใช้เป็นตัวกำหนด การเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลที่สอดคล้องกับการปรับตัว ในขณะที่การยอมรับดิจิทัลเป็นตัวชี้วัดของการปรับตัว แต่มิติสองประการหลังเป็นมาตรการในการปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของบริษัท ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับข้อกำหนดของสิ่งแวดล้อมเพื่อให้อยู่รอดกับวิวัฒนาการที่เข้ามาก่อกวน

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล มีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัลเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมและการเติบโตแบบยั่งยืน ซึ่งเป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนารูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล 2) เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล 3) เพื่อทดสอบรูปแบบการพัฒนาการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed Method Research) โดยมีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และ การวิจัยเชิงเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวิธีการวางแผนการดำเนินการวิจัยเป็นขั้นตอน 5 ขั้นตอน ดังนี้ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิดและทฤษฎี ในการหาองค์ประกอบในการพัฒนารูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล

จากการศึกษาเอกสาร บทความ งานวิจัย แนวคิด ทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง จากแหล่งข้อมูลต่างๆ ทั้งเอกสารบทความ ตำรา และงานวิจัยจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ทั้งของประเทศไทยและต่างประเทศ

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อร่างกรอบแนวคิดในการทำวิจัย และนำร่างกรอบแนวคิดที่ได้ไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมเพื่อปรับปรุงพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการในการรับบริการของผู้ใช้บริการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลมาใช้ในการสร้างและพัฒนารูปแบบ

ผู้วิจัยได้แบ่งการวิจัยในขั้นตอนนี้ออกเป็น 2 ส่วน ดังต่อไป

ส่วนที่ 1 ศึกษาสภาพ และปัญหาของการจัดการและการดำเนินการของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนในปัจจุบัน การวิจัยในส่วนนี้จะเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีรายละเอียดดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากร ผู้ให้ข้อมูลข้อมูลหลักของการวิจัยในส่วนนี้จะเป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานทุกตำแหน่งงาน ทั้งเพศชาย เพศหญิง ในศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน

จากการสำรวจศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนในประเทศไทยจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้าพบว่า จำนวนศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนที่จดทะเบียนไว้กับกรมพัฒนาธุรกิจการค้าจนถึงวันที่ 17 พฤศจิกายน พ.ศ.2564 มีทั้งสิ้นจำนวน 724 ศูนย์ แบ่งออกเป็น 3 ขนาด ขนาดใหญ่จำนวน 6 ศูนย์ ขนาดกลาง 55 ศูนย์ และขนาดเล็ก 663 ศูนย์ แบ่งตามภูมิภาคต่างๆ ในประเทศไทย จำแนกเป็น กรุงเทพมหานคร จำนวน 253 ศูนย์ และอีก 6 ภูมิภาคคือ ภาคกลาง จำนวน 136 ศูนย์ ภาคตะวันตก จำนวน 29 ศูนย์ ภาคตะวันออก จำนวน 92 ศูนย์ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 54 ศูนย์ ภาคเหนือ จำนวน 67 ศูนย์ และภาคใต้ จำนวน 93 ศูนย์ สามารถจำแนกตามขนาด ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 1 จำนวนศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนทั่วประเทศ

ภาค	รวม	ขนาดใหญ่	ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก
กรุงเทพมหานคร	253	2	12	239
ภาคกลาง	136	2	19	115
ภาคตะวันตก	29	0	4	25
ภาคตะวันออก	92	0	13	79
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	54	1	4	49
ภาคเหนือ	67	0	2	65
ภาคใต้	93	1	1	91
รวม	724	6	55	663

ที่มา: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า ข้อมูล ณ วันที่ 17 พ.ย. 2564

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

วิธีการได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่าง (Sampling) ผู้วิจัยกำหนดการได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) ดังต่อไปนี้

1.2.1 ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ในการศึกษาสภาพและปัญหาในการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน คือ ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล จำนวน 2 ประเภท ซึ่งมีคุณลักษณะและคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1.2.1.1 ผู้บริหารศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน อันได้แก่ ผู้อำนวยการศูนย์ หรือ ผู้จัดการ ที่มีประสบการณ์ในการดำเนินงานด้านการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน และดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

1.2.1.2 พนักงานผู้ปฏิบัติงานในศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน ที่มีประสบการณ์ในการดำเนินงานในศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน และปฏิบัติหน้าที่อยู่ในศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

การเลือกพื้นที่ในการเก็บข้อมูล โดยอาศัยหลักเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

ผู้วิจัยกำหนดพื้นที่ในการดำเนินการวิจัยโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Random Sampling) โดยผู้วิจัยเป็นผู้กำหนดตัวอย่างในแต่ละกลุ่มจากการแบ่งพื้นที่ของข้อมูลจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า แบ่งพื้นที่ออกเป็นกรุงเทพมหานคร และ 6 ภูมิภาค คือ ภาคกลาง ภาคตะวันตก ภาคตะวันออก ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคเหนือ และ ภาคใต้ จะแบ่งได้เป็น 7 กลุ่ม

ทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนในแต่ละภูมิภาค ด้วยวิธีสุ่มแบบกลุ่ม (Cluster Random Sampling) โดยกำหนดกลุ่มตามขนาดของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนตามเกณฑ์ที่กรมพัฒนาธุรกิจการค้ากำหนดไว้ คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยสุ่มเลือกจากกรุงเทพมหานครและอีก 6 ภูมิภาค จะได้กลุ่มของขนาดในแต่ละกลุ่มพื้นที่ที่จะเป็นตัวแทนของกลุ่มตัวอย่าง

หลังจากนั้นผู้วิจัยทำการสุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างที่จะเป็นตัวแทนของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนในพื้นที่กรุงเทพมหานคร และอีก 6 ภูมิภาค ด้วยวิธีการสุ่มแบบกำหนดสัดส่วน (Quota Sampling) เพื่อคัดเลือกศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน จำนวน 1 ศูนย์จากขนาดที่สุ่มเลือกได้ในแต่ละกลุ่มพื้นที่ โดยเริ่มจากทำการสุ่มทีละกลุ่มพื้นที่ทั้งกรุงเทพมหานคร และอีก 6 ภูมิภาค จนได้ครบทั้ง 7 กลุ่มพื้นที่ ก็จะได้ศูนย์กีฬาและนันทนาการ

เอกชนที่จะเป็นศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่จะเป็นตัวแทนทุกพื้นที่ในประเทศไทยจำนวน 7 ศูนย์

เมื่อได้ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนทั้ง 7 แห่งแล้ว ผู้วิจัยเลือกผู้ที่ให้ข้อมูลหลักที่มีคุณลักษณะและคุณสมบัติดังที่ระบุไว้ข้างต้น 2 ประเภท ประเภทแรกศูนย์ละ 1 คน รวมทั้งหมด 7 คน และประเภทที่ 2 ศูนย์ละ 2 คน รวมทั้งหมด 21 คน

2. ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

สำหรับการสร้างเครื่องมือพร้อมทั้งหาคุณภาพของเครื่องมือวิจัย มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ศึกษาเอกสาร บทความ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากขั้นตอนที่ 1 นำข้อมูลมาสร้างแบบสัมภาษณ์

2. หลังจากนั้นนำแบบสัมภาษณ์เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมเพื่อขอคำแนะนำเพื่อปรับปรุงแก้ไขต่อไป

3. ปรับปรุงข้อคำถามจากแบบสัมภาษณ์ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

4. ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลอ เป็นกับผู้ให้ข้อมูลหลักที่ผู้วิจัยได้คัดเลือกด้วยคุณลักษณะและคุณสมบัติดังกล่าวข้างต้น จำนวนทั้งสิ้น 21 คน โดยเครื่องมือแบบสัมภาษณ์เชิงลึกได้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาในการจัดการและการดำเนินงานของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนและองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

3.1 ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือจากคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร เพื่อติดต่อผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และสมาชิกศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน เพื่อขออนุญาตนัดสัมภาษณ์

3.2 ผู้วิจัยทำการนัดหมาย วันและเวลาในการสัมภาษณ์ตามที่ผู้ให้ข้อมูลสะดวก และผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง ณ สถานที่ตั้งของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 7 แห่ง ในช่วงระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ.2566 จนถึงเดือน

กรกฎาคม พ.ศ.2566 และจดบันทึกประเด็นหลักที่ได้จากการสัมภาษณ์โดยอาศัยกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยขออนุญาตที่จะบันทึกภาพและบันทึกการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

3.3 เมื่อผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูล และดำเนินงานวิจัยเสร็จสิ้นแล้ว ผู้วิจัยจะทำลายไฟล์บันทึกภาพและเสียงการสัมภาษณ์ทั้งหมด

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) มาถอดความจากเทปคำสัมภาษณ์ นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลและตีความข้อมูลเชิงคุณภาพจากแนวทางของ (เบญจา ยอดดำเนิน-แอ็ตติกจ์ และ ตั้งชลทิพย์, 2552) ด้วยวิธีการดังนี้คือ

4.1.1 อ่านจับใจความสำคัญ คือ อ่านข้อมูลที่ถอดความออกมาอย่างละเอียด ทำความเข้าใจและจับประเด็นสำคัญหลักๆ

4.1.2 ตั้งค่ารหัสจากประเด็นสำคัญ คือ การตั้งค่ารหัสให้กับประเด็นหลักที่สรุปได้ไว้ท้ายข้อความ

4.1.3 จัดกลุ่มของข้อมูล คือ จัดกลุ่มของข้อมูลโดยจำแนกข้อมูลประเภทที่มีความหมายคล้ายกัน หรือแนวคิดเดียวกัน ไว้ด้วยกัน

4.1.4 ทำการเชื่อมโยงแนวคิด คือ หาความสัมพันธ์หรือแนวเรื่องเดียวกันจากการเชื่อมโยงแนวคิดต่างๆ เข้าด้วยกัน ทำให้เห็นถึงปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้

4.1.5 ขยายความเชื่อมโยง คือ จากแนวคิดที่ถูกเชื่อมโยงกัน ทำให้เห็นถึงปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ขยายขอบข่ายความเชื่อมโยงเพื่อให้เห็นภาพรวมของปรากฏการณ์ที่กำลังศึกษา

4.1.6 หาความหมาย คือ หาความหมายของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ตีความหรือหาคำอธิบายแบบแผนความสัมพันธ์เหล่านั้น

4.1.7 หาข้อสรุป คือ สรุปข้อความที่เป็นสาระหลักของผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ จากการตีความและหาความหมาย

4.2 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหาด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามหลักการของ (Crabtree & Miller, 1999) ด้วยวิธีการอ่านจับใจความ หาเนื้อหา และจัดกลุ่มเนื้อหาที่มีความหมายใกล้เคียงกัน หาแบบแผนที่สัมพันธ์กัน เชื่อมโยงแบบ

แผนที่เกี่ยวข้องกันเข้าด้วยกัน นำมาวิเคราะห์เพิ่มเติมจนเห็นความสัมพันธ์ และสามารถตอบคำถามการวิจัยได้อย่างชัดเจน และนำเสนอข้อมูลในรูปแบบความเรียง

ส่วนที่ 2 ศึกษาพฤติกรรมการใช้บริการ และความต้องการในการรับบริการจากศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน

เพื่อศึกษาพฤติกรรมและการใช้บริการและความต้องการในการรับการบริการจากศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนของสมาชิกและผู้ใช้บริการของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน การวิจัยในส่วนนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีรายละเอียดดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่จะให้ข้อมูลในการวิจัยขั้นตอนนี้ คือสมาชิกของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนทั่วประเทศไทย ซึ่งนับว่าเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัลโดยตรง

1.2 กลุ่มตัวอย่าง คือสมาชิกและผู้ใช้บริการจากศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนที่ได้มาจากการการกำหนดพื้นที่ 7 พื้นที่คือ กรุงเทพมหานคร และอีก 6 ภูมิภาคคือ ภาคกลาง ภาคตะวันตก ภาคตะวันออก ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคเหนือ และภาคใต้ จากการดำเนินการวิจัยในส่วนที่ 1 ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดและพื้นที่ของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อทำการเก็บข้อมูลดังนี้

1.2.1 ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) การได้มาซึ่งขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมกับการวิจัย ผู้วิจัยอาศัยการได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างจากสูตรการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตารางของ Krejcie และ Morgan (Rathachatranon, 2019) ที่ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ร้อยละ 5 และที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ที่ประชากร 1,000,000 คนขึ้นไป จำนวนขนาดของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 384 คน ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ เป็นจำนวน 420 คน โดยแบ่งตามสัดส่วนของทั้ง 7 ศูนย์ ได้จำนวนของกลุ่มตัวอย่างศูนย์กีฬาละ 60 คน

1.2.2 การได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างโดยการกำหนดพื้นที่ในการดำเนินการวิจัยได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) จากส่วนที่ 1 ได้จำนวนศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน 7 ศูนย์จาก 7 กลุ่มพื้นที่ คือ กรุงเทพมหานคร และ 6 ภูมิภาค คือ ภาคกลาง ภาคตะวันตก ภาคตะวันออก ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคเหนือ และภาคใต้ หลังจากนั้นผู้วิจัยทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างในแต่ละศูนย์ด้วยวิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จำนวน 60 คน ในแต่ละแห่งของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ซึ่งแบบสอบถามในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการใช้บริการและความต้องการในการรับการบริการของผู้ใช้บริการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล แบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ใช้ข้อมูล ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ (Checklist) จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการใช้บริการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ (Checklist) จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับความต้องการในการใช้บริการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 18 ข้อ

ตอนที่ 4 คำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการได้รับการบริการจากศูนย์กีฬาและนันทนาการแบบดิจิทัล ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 15 ข้อ

2.2 การสร้างเครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในขั้นตอนที่ 1 มาสร้างแบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการใช้บริการและความต้องการในการรับการบริการของผู้ใช้บริการในศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน

โดยมาตรประมาณค่าที่ใช้ในการตอบแบบสอบถามในตอนที่ 3 และตอนที่ 4 มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่าของลิเคิร์ท (Likert Rating Scale) แทนระดับความต้องการตั้งแต่ระดับมากที่สุดถึงน้อยที่สุด โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

ระดับความสำคัญ	คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

2.3 การหาคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ผู้วิจัยดำเนินงานดังนี้

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมเพื่อขอคำแนะนำ และข้อเสนอแนะ หลังจากนั้นทำการแก้ไขปรับปรุงต่อไป

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน เพื่อพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ด้วยวิธีพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย (Index of item Objective Congruence: IOC) มีเกณฑ์ในการกำหนดคะแนนของการพิจารณา ตามคำแนะนำของ (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2553) โดยระบุให้ผู้ทรงคุณวุฒิทราบในแบบพิจารณา ดังนี้

รายละเอียดในการประเมินความสอดคล้องของเครื่องมือ มีดังนี้

1 หมายถึง เนื้อหามีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าเนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือไม่

-1 หมายถึง เนื้อหาไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

จากนั้นนำผลประเมินมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

จากสูตร $IOC = \Sigma$

IOC หมายถึง ดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

ΣR หมายถึง ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

N หมายถึง จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมด

จากผลคะแนนที่ได้ คำถามที่มีค่า IOC ใกล้เคียงกับ 1.0 แสดงว่ามีความตรงตามเนื้อหามาก และถ้ามีคะแนนใกล้เคียงกับ 0 แสดงว่ามีความตรงตามเนื้อหาน้อย และถ้ามีค่า IOC ติดลบ แสดงว่าไม่มีความตรงตามเนื้อหา

ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป

หลังจากที่ผู้ทรงคุณวุฒิทำการพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยนำมาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย (IOC) แต่ละข้อคำถาม ตั้งแต่ 0.4 – 1.0 พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามของแบบสอบถามทั้งฉบับ มีค่าเท่ากับ 0.96

ผู้วิจัยตัดข้อคำถามที่ได้คะแนนต่ำกว่า 0.6 ออกไป และปรับปรุงข้อคำถามใหม่จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และนำไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมเพื่อขอข้อเสนอแนะอีกครั้ง เพื่อให้ได้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยที่ได้มาตรฐาน

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-out) กับผู้ใช้บริการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนทั่วไปที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 คน อันได้แก่ ผู้ใช้บริการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน ณ ศูนย์กีฬาธัญธานีเฮลล์แอนด์สปอร์ตคอมเพล็กซ์ อ.ลำลูกกา จ.ปทุมธานี เมื่อได้ข้อมูลครบ จึงทำการหาค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม (Reliability) ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient method) ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ในการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient) ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป เนื่องจากเป็นค่าที่เพียงพอในการยอมรับทางสถิติ (Jum C. Nunnally & Bernstein, 1994) ผลการวิเคราะห์ได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค เท่ากับ 0.86

เมื่อได้แบบสอบถามที่พร้อมนำไปเก็บข้อมูล ทางผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้ไปทำการสร้างเป็นแบบสอบถามที่เป็นเอกสาร และแบบสอบถามออนไลน์ โดยใช้โปรแกรม Google Form ในการสร้างแบบสอบถามออนไลน์ เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูล

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ขอเก็บข้อมูล จากคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร ไปดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการใช้แบบสอบถามกับสมาชิกศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนที่คัดเลือกไว้

2. ขั้นตอนการเก็บข้อมูลผู้วิจัยได้จัดเตรียมแบบสอบถามจำนวน 420 ฉบับ ให้กับผู้ใช้บริการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนในพื้นที่ที่ได้ทำการคัดเลือกไว้ 7 ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน ในเขต กรุงทเทพมหานคร และอีก 6 ภูมิภาค โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งแบบเอกสาร และแบบออนไลน์ ที่ตอบแบบสอบถามและส่งกลับคืนมาให้ผู้วิจัย รวมทั้งสิ้น 385 ฉบับ คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 96.25 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลที่ได้เก็บจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้นำมาประมวลผลและวิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) สำหรับความคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และทำการสรุป

การประเมินความต้องการได้รับการบริการกีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล มีระดับความต้องการ 5 ระดับ และแปรผลระดับความต้องการโดยใช้ค่าเฉลี่ยของผลคะแนนเป็นตัวชี้วัดตามเกณฑ์ ในการวิเคราะห์ของ (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2555)

และผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่ได้จากการวิเคราะห์ระดับค่าคะแนนในการตอบแบบสอบถาม เพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ยออกเป็นช่วง ดังนี้

ช่วงคะแนน		แปลผล
4.50 – 5.00	หมายถึง	ความต้องการมากที่สุด
3.50 – 4.49	หมายถึง	ความต้องการมาก
2.50 – 3.49	หมายถึง	ความต้องการปานกลาง
1.50 – 2.49	หมายถึง	ความต้องการน้อย
1.00 – 1.49	หมายถึง	ความต้องการน้อยที่สุด

เมื่อผู้วิจัยได้ดำเนินการในขั้นตอนที่ 2 สำเร็จแล้ว รวมทั้งการแปลผลของข้อมูล สภาพและปัญหาในการจัดการและดำเนินงานของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน และข้อมูลพฤติการณ์รมการใช้บริการและความต้องการของสมาชิกในการได้รับบริการจากศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยนำผลที่ได้ไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมเพื่อสังเคราะห์ให้เกิดรูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล

ขั้นตอนที่ 3 สร้างและพัฒนาร่างรูปแบบการจัดการกีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล โดยการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 และ ขั้นตอนที่ 2

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและพัฒนาร่างรูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัลที่จะสามารถนำไปเป็นแนวทางในการดำเนินการได้ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยประยุกต์จากแนวคิดในการพัฒนารูปแบบ (Model) จากทฤษฎีเชิงระบบขององค์กรของ (Daft, 2010) และกรอบแนวคิดการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลของ (Bumann & Marc, 2019) เพื่อให้ได้แผนภาพรูปแบบ (Model) ที่ใช้ในการร่างรูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล

เมื่อได้ร่างรูปแบบแล้ว ผู้วิจัยนำร่างรูปแบบที่ได้มาวิเคราะห์ร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมเพื่อปรับแก้ไขร่างรูปแบบศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัลตามข้อเสนอแนะ

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบร่างรูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล โดยการจัดประชุมสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ (Focus Group)

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอร่างรูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัลที่พัฒนาแล้ว ไปดำเนินการจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) กับผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

4.1 ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในขั้นตอนนี้จำนวน 11 คน ประกอบด้วย

4.1.1 ผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นผู้มีประสบการทำงานในด้านที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกีฬาและนันทนาการในองค์กร ไม่ต่ำกว่า 5 ปี สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก และมีตำแหน่งทางวิชาการ ได้แก่ อาจารย์มหาวิทยาลัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์

4.1.2 ผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้มีประสบการณ์ในด้านการบริหารจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน ไม่ต่ำกว่า 5 ปี โดยปัจจุบันยังคงดำรงตำแหน่งในการบริหารจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน

4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการจัดประชุมสนทนากลุ่ม เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญร่วมกันอภิปรายและให้ข้อเสนอแนะในประเด็นต่างๆ อย่างละเอียด เพื่อการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนารูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล โดยมีรายละเอียดการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

4.2.1 ผู้วิจัยส่งหนังสือราชการขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการวิจัย จากคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒประสานมิตร นำส่งผู้ทรงวุฒิเพื่อขออนุญาตเชิญมาเข้าร่วมการจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

4.2.2 ผู้วิจัยทำการติดต่อวิทยากรผู้นำการอภิปราย ซึ่งเป็นผู้มีคุณสมบัติเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการ หรือเชิงวิชาการ ซึ่งมีประสบการณ์ในวิชาชีพไม่น้อยกว่า 3 ปี หรือมีตำแหน่งทางวิชาการอย่างน้อยระดับการศึกษาในระดับปริญญาเอก

3. ผู้วิจัยจัดให้มีการประชุมสนทนากลุ่ม โดยที่ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการอภิปรายร่วม และทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการจดบันทึก และบันทึกเสียงด้วยเครื่องบันทึกเสียง

4. ผู้วิจัยจัดการประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ในวันที่ 13 มิถุนายน พ.ศ.2567 ระหว่างเวลา 10.00 น. ถึง 12.00 น. ณ ห้องประชุม 203 คณะพลศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร มีผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จำนวน 11 คน

ขั้นตอนที่ 5 ได้รูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัลที่ได้รับการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยได้ดำเนินงานวิจัยในขั้นตอนนี้ ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยทำการสรุปผลของการตรวจสอบร่างรูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัลจากการจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

2. ผู้วิจัยวิเคราะห์และสังเคราะห์ให้เกิดข้อสรุปร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อปรับปรุงรูปแบบให้มีความสมบูรณ์

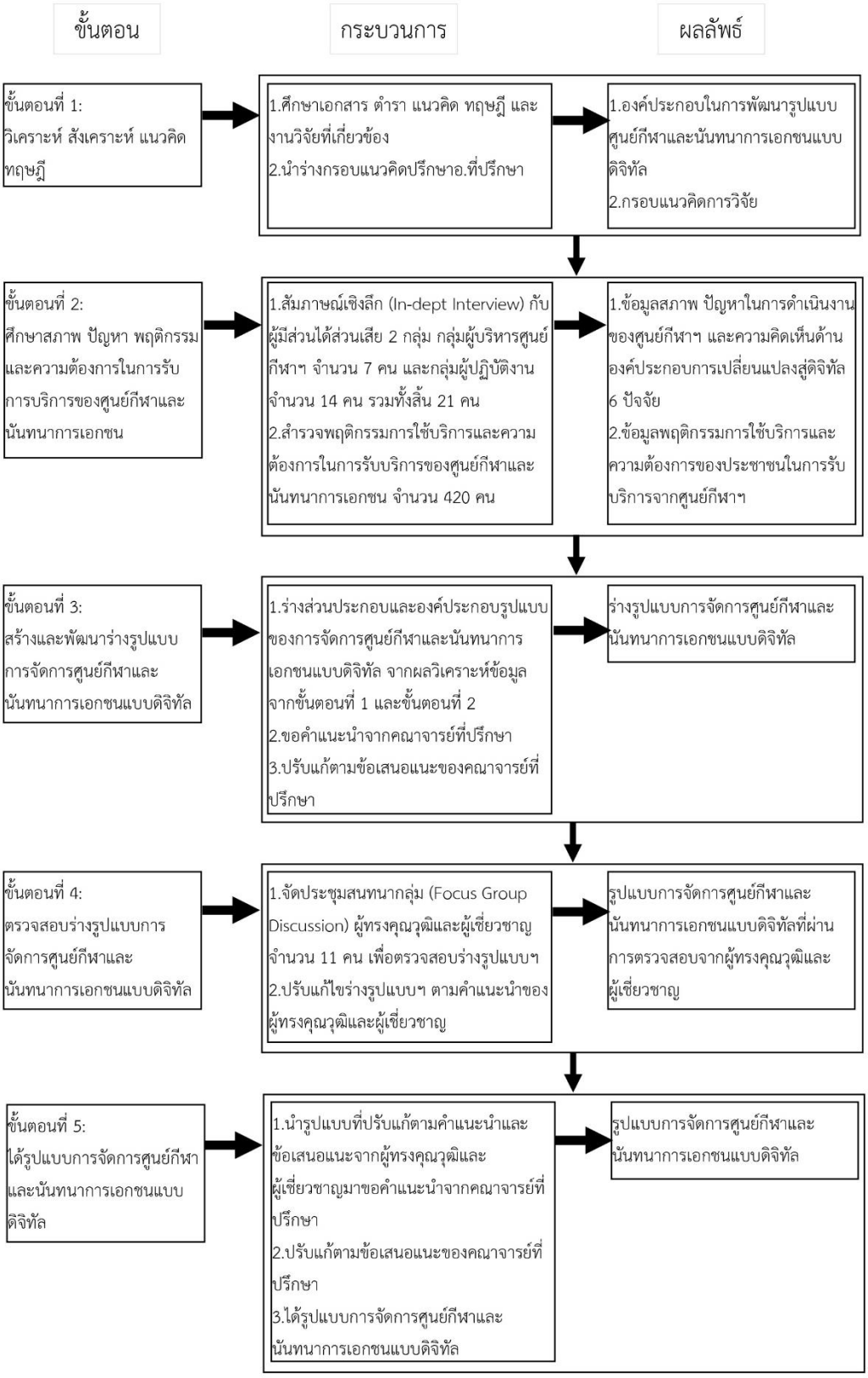
3. ได้รูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัลที่ได้รับการพิจารณาแล้ว ผู้วิจัยเขียนเป็นรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อไป

ตาราง 2 สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนการวิจัย	รายละเอียดขั้นตอนการวิจัย	ผลที่ได้
ขั้นตอนที่ 1: วิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิดและทฤษฎีเพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ประกอบและปัจจัยในการพัฒนาศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล	1.1 การศึกษาเอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้มาซึ่งร่างกรอบแนวคิดการวิจัย 2.นำร่างกรอบแนวคิดปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อปรับปรุงแก้ไขเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย	1.องค์ประกอบในการพัฒนารูปแบบ 2.กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)
ขั้นตอนที่ 2: ศึกษาสภาพ ปัญหา พฤติกรรมและความต้องการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน เพื่อกำหนดร่างรูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล	2.1 สัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารและ/หรือผู้จัดการ จำนวน 7 คน กลุ่มที่ 2 ผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 14 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 21 คน 2.2 สำรวจพฤติกรรมการใช้บริการและความต้องการในการได้รับการบริการที่ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนจากผู้ใช้บริการ จำนวน 420 คน	1.ข้อมูลสภาพและปัญหาในการดำเนินงานของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน 2.ข้อมูลพฤติกรรมการใช้บริการและความต้องการของประชาชนในการรับบริการจากศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน

ตาราง 2 (ต่อ)

ขั้นตอนการวิจัย	รายละเอียดขั้นตอนการวิจัย	ผลที่ได้
ขั้นตอนที่ 3: สร้างและพัฒนาร่างรูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล	1. ร่างส่วนประกอบ และองค์ประกอบรูปแบบของการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล จากการผลวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ในขั้นตอนที่ 1 และ 2 2. ปรึกษาขอคำแนะนำจากคณาจารย์ที่ปรึกษา 3. ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของคณาจารย์ที่ปรึกษา	ร่างรูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล
ขั้นตอนที่ 4: ตรวจสอบรูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล	1. จัดประชุมสนทนากลุ่ม(Focus Group Discussion) โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อประเมินผลรูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล 2. ปรับแก้ไขส่วนประกอบ และองค์ประกอบรูปแบบของการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัลตามคำแนะนำและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ	รูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัลที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว
ขั้นตอนที่ 5: ได้รูปแบบศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัลที่ได้รับการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ	1. นำรูปแบบที่ปรับแก้ไขตามคำแนะนำและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญนำเสนอและขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม 2. ปรับแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม 3. ได้รูปแบบของการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล	รูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัลที่สมบูรณ์



ภาพประกอบ 8 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยมีขั้นตอนการวิจัยแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิด และทฤษฎี เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล และค้นหาองค์ประกอบในการพัฒนารูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพ ปัญหา ของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน และพฤติกรรมและความต้องการในการใช้บริการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล ซึ่งมีการทำวิจัย 2 ส่วน ดังนี้

2.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาในการดำเนินงานของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนในปัจจุบัน โดยใช้เครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth-Interview) กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2 กลุ่มในแต่ละศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน จากทั้ง 7 ส่วนภูมิภาคของประเทศไทย

2.2 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อสำรวจพฤติกรรมและความต้องการในการได้รับบริการด้านการกีฬาและนันทนาการจากสมาชิกผู้ใช้บริการในพื้นที่ทั้ง 7 ภูมิภาคทั่วประเทศไทย โดยใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถามทั้งแบบเอกสารและแบบออนไลน์

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างและพัฒนาร่างรูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สังเคราะห์ เอกสาร แนวคิด ทฤษฎีเพื่อศึกษาองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล และนำผลการวิจัยในขั้นตอนที่ 2 ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน มาพัฒนารูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบร่างรูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัลโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นตอนที่ 5 ได้รูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล

โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและเอกสารอิเล็กโทรนิกส์ต่างๆ ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลและค้นหาองค์ประกอบในการพัฒนารูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล

ผู้วิจัยนำองค์ประกอบและปัจจัยที่ได้จากการสังเคราะห์ ไปร่างกรอบแนวคิดในการวิจัยและนำร่างกรอบแนวคิดในการวิจัยปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมเพื่อปรับปรุงพัฒนาให้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัย ทั้งนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ถึงหลักการ แนวคิด และทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการศูนย์กีฬา
3. แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาสภาพ ปัญหา ของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน และพฤติกรรมและความต้องการของผู้ใช้บริการในการพัฒนารูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสม(Mixed Method) ทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยทำการศึกษาวิจัยในพื้นที่ 7 ภูมิภาคทั่วประเทศไทย เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ มากำหนดเป็นร่างรูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล ดังนี้

ตอนที่ 2.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยศึกษาสภาพ ปัญหาในการดำเนินงานของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนเกี่ยวกับการนำองค์ประกอบต่างๆ ของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเข้ามาบริหารจัดการภายในองค์กร มีผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เกี่ยวกับสภาพ ปัญหา และการบริหารจัดการด้านกีฬาและนันทนาการในศูนย์กีฬาคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่ดำเนินการในการจัดการศูนย์กีฬาฯ และอยู่ในพื้นที่ มีจำนวน 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้บริหารศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน และ 2) พนักงานผู้ปฏิบัติหน้าที่ในศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน จากทั้ง 7 ภูมิภาคของประเทศ รวมจำนวนทั้งสิ้น 21 คน การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งตามประเภทของผู้ให้ข้อมูลหลัก 2 กลุ่ม และประเด็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์ 7 ประเด็น ดังต่อไปนี้

ประเด็นที่ 1 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานในด้านการให้บริการ ด้านการบริหารบุคลากร ด้านการบริหารจัดการลูกค้า ด้านการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการดำเนินงาน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ในการวางแผนงาน เป็นต้น

ประเด็นที่ 2 ความสำคัญของโครงสร้างขององค์กรศูนย์กีฬาฯ มีความคิดเห็นในประเด็นนี้อย่างไร

ประเด็นที่ 3 ความสำคัญของกลยุทธ์ขององค์กรศูนย์กีฬาฯ และท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ในประเด็นเหล่านี้อย่างไร

ประเด็นที่ 4 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรของศูนย์กีฬาฯ และความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในประเด็นเหล่านี้อย่างไร

ประเด็นที่ 5 ความสำคัญของการพัฒนาทักษะหลากหลายด้าน (Multi skill) ของบุคลากรในศูนย์กีฬาฯ และองค์กรของท่านมีการพัฒนาทักษะหลากหลายด้านให้กับบุคลากรในศูนย์กีฬาฯ อย่างไร

ประเด็นที่ 6 ท่านคิดว่าการจัดประสบการณ์ให้กับลูกค้ามีความสำคัญหรือไม่ และท่านมีความคิดเห็นในเรื่องของการจัดประสบการณ์ให้ลูกค้าในประเด็นต่างๆ อย่างไร

ประเด็นที่ 7 ความสำคัญในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้ในศูนย์กีฬาฯ

ผู้วิจัยวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปสาระสำคัญจากคำสัมภาษณ์ โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ (The Analysis Process) ตามหลักการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ 5 ขั้นตอน ดังนี้ (Taylor-Powell; & Renner, 2003)

1. ทำความรู้จักกับข้อมูลก่อนเริ่มการวิเคราะห์ข้อมูลให้พิจารณาคุณภาพของข้อมูล ใช้เวลาอ่านหรือฟังเทปสัมภาษณ์และเข้าใจและจับใจความสำคัญของข้อมูล เลือกข้อมูลที่มีความหมายและเป็นประโยชน์ และตัดข้อมูลที่ไม่มีความหมายและไม่มีประโยชน์ออก

2. มุ่งเน้นกับการวิเคราะห์ข้อมูล ทบทวนวัตถุประสงค์ของการประเมินวิเคราะห์ข้อมูลที่ต้องการ โดยพิจารณาจากข้อคำถามหรือหัวข้อหลัก จัดระเบียบข้อมูลตามคำถาม กรณีศึกษา หรือปัจเจกบุคคล หรือกลุ่ม จัดกลุ่มระบุความสอดคล้องและแตกต่างของข้อมูล

3. จัดหมวดหมู่ของข้อมูล หรือการเข้ารหัส โดยการกำหนดสาระสำคัญหลัก หรือแนบตัวอย่างข้อมูล และจัดกลุ่มประเภทที่สอดคล้องกัน

4. ระบุสาระสำคัญหลัก และพิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างกันของกลุ่มประเภทข้อมูล ประเมินความสำคัญของประเภทข้อมูลที่ปรากฏในข้อมูล โดยดูจากความถี่ของประเภทข้อมูลที่ปรากฏ หรือจำนวนผู้ให้ข้อมูล

5. การตีความหมายของข้อมูล อธิบายความหมายและความสำคัญพร้อมทั้งหาความสัมพันธ์กันของข้อมูลแสดงรายละเอียดตามตารางดังนี้

2.1.1 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน สามารถสรุปภาพรวมจากการวิเคราะห์ข้อมูล ได้ดังนี้

ตาราง 3 สรุปประเด็นข้อค้นพบจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก กลุ่มผู้บริหารศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน

ประเด็นหลักที่ 1 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานในด้านการให้บริการ	**ประเด็นหลักที่** 2 ความสำคัญของโครงสร้างขององค์กรศูนย์กีฬาฯ มีความคิดเห็นในประเด็นนี้	**ประเด็นหลักที่** 3 ความสำคัญของกลยุทธ์ขององค์กรศูนย์กีฬาฯ และท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ในประเด็นเหล่านี้อย่างไร
1) ศูนย์กีฬาฯ ประสบปัญหาและอุปสรรคในเรื่องอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกไม่เพียงพอในการให้บริการ	1) การวางโครงสร้างองค์กรศูนย์กีฬาฯขนาดเล็ก ไม่ซับซ้อน พนักงานทำงานได้หลายหน้าที่	1) ศูนย์กีฬาทุกแห่งมีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลพร้อมกำหนดตัวชี้วัด ศูนย์กีฬาฯ มีการใช้กลยุทธ์เป็นตัวกำหนดในการดำเนินงาน และมีการกำหนดตัวชี้วัด วัดผลตามไตรมาส
2) ศูนย์กีฬาฯ มีปัญหาในความไม่พร้อมในการให้บริการเนื่องจากสิ่งอำนวยความสะดวกในศูนย์กีฬาฯ มีปัญหาด้านการซ่อมบำรุง	2) การวางโครงสร้างองค์กรศูนย์กีฬาขนาดกลางและขนาดใหญ่โครงสร้างองค์กรชัดเจน แบ่งเป็นคลัสเตอร์แยกเป็นส่วนงานชัดเจน	2) การกำหนดกลยุทธ์ด้านการสื่อสารผ่านช่องทางดิจิทัลต่างๆ มีการสร้างกลยุทธ์ในการสื่อสารผ่านช่องทางดิจิทัล แต่ในระดับที่แตกต่างกัน เช่น ในศูนย์กีฬาขนาดเล็ก ก็จะใช้การสื่อสารผ่านไลน์ หรือ Facebook ถ้าศูนย์กีฬาขนาดใหญ่จะมีแอพลิเคชันที่ดูแลระบบการโต้ตอบกับลูกค้า ผ่านอีเมล์ โดยจะรวบรวมข้อคำถามผ่านแพลตฟอร์มหลากหลายแบบรวมไว้ที่เดียวแล้วให้ทางแอดมินเข้ามาตอบ

ตาราง 3 (ต่อ)

ประเด็นหลักที่ 1 (ต่อ)	ประเด็นหลักที่ 2 (ต่อ)	ประเด็นหลักที่ 3 (ต่อ)
3) ศูนย์กีฬาฯ ประสบปัญหาและอุปสรรคเนื่องจากบุคลากรไม่เพียงพอ ทั้งจากลดปริมาณบุคลากรในช่วงสถานการณ์โควิด และระยะเวลาการเดินทางทำให้อัตราการ Turnover ของพนักงานสูง	3) ความคล่องตัวขององค์กรศูนย์กีฬาทุกแห่ง มีความคล่องตัวดี ลำดับการบังคับบัญชาสั้น การตัดสินใจรวดเร็ว	3) การวิเคราะห์และประเมินแนวโน้มใหม่ๆ ทางธุรกิจ มีการประเมินแนวโน้มธุรกิจ แต่แตกต่างในข้อมูลที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ เช่นศูนย์กีฬาฯ ขนาดเล็กก็จะใช้การรวบรวมข้อมูลลูกค้าจากรายงานประจำเดือนมาวิเคราะห์แบบแมนนวล แต่ศูนย์กีฬาขนาดใหญ่บางแห่งมีระบบการบริหารจัดการข้อมูลลูกค้า ก็จะใช้ข้อมูลจากระบบมาวิเคราะห์พฤติกรรมการใช้บริการเพื่อการตัดสินใจได้
4) ศูนย์กีฬาฯ ประสบปัญหาและอุปสรรคในด้านการให้บริการลูกค้ายังไม่สามารถให้บริการได้ตรงตามความต้องการ เนื่องจากความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงรวดเร็วตามสถานการณ์ปัจจุบัน	4) ศูนย์กีฬาฯ ทุกแห่งมีการทำงานข้ามสายงาน ใช้การทำงานข้ามสายงานในโครงการต่างๆ ตลอดเวลา	
5) ศูนย์กีฬาฯ ประสบปัญหาและอุปสรรคในด้านการให้บริการลูกค้ายังไม่สามารถให้บริการได้ตรงตามความต้องการ เนื่องจากภาษาและวัฒนธรรม		
6) ศูนย์กีฬาฯ ประสบปัญหาและอุปสรรคเนื่องจากขาดการสนับสนุนจากนโยบายรัฐ		

ตาราง 3 (ต่อ)

ประเด็นหลักที่ 4 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรของศูนย์กีฬาฯ และความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในประเด็นเหล่านี้อย่างไร	**ประเด็นหลักที่** 5 ความสำคัญของการพัฒนาทักษะหลากหลายด้าน (Multi skill) ของบุคลากรในศูนย์กีฬาฯ	**ประเด็นหลักที่** 6 การจัดประสบการณ์ให้กับลูกค้ามีความสำคัญหรือไม่ และท่านมีความคิดเห็นในเรื่องของการจัดประสบการณ์ให้ลูกค้าในประเด็นต่าง ๆ อย่างไร
1) วัฒนธรรมองค์กรทุกแห่งเป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว อยู่กันแบบพี่น้อง ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และมีวัฒนธรรมแบบเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง	1) ศูนย์กีฬาทุกแห่งให้ความคิดเห็นว่ามีความสำคัญต่อองค์กรมาก ทั้งองค์กรเล็กที่พนักงานต้องทำงานหลากหลายด้าน และองค์กรใหญ่ที่พนักงานต้องมีการหมุนเวียนแผนกที่ทำงานเพื่อทดแทนตำแหน่งงาน และเส้นทางการเติบโตในองค์กร	1) ผู้บริหารศูนย์กีฬาฯ คิดว่ามีความสำคัญมาก เพราะความพึงพอใจของลูกค้าจะสามารถทำให้เกิดการซื้อซ้ำ และจะรักษาลูกค้าไว้ได้ในระยะยาว
2) กำหนดกลยุทธ์ด้านการทำงานขององค์กรเป็นแบบอัตโนมัติ ส่วนใหญ่ไม่มีการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรแบบอัตโนมัติ มีเพียงศูนย์กีฬาฯ เดียวที่มีวัฒนธรรมที่ทำให้องค์กรเป็นแบบอัตโนมัติ	2) ส่วนใหญ่ศูนย์กีฬาฯ จะมีการอบรมด้านทักษะอาชีพให้กับพนักงาน เช่น การปฐมพยาบาลเบื้องต้น หรือการช่วยชีวิต CPR และการใช้เครื่อง AED ซึ่งเป็นหลักสูตรบังคับที่ทุกศูนย์กีฬาฯ จะต้องให้พนักงานทุกคนเข้ารับการอบรม มีบางศูนย์กีฬาฯ ที่ต้องการขยายการให้บริการในสินค้าใหม่ๆ ก็มีการส่งพนักงานออกไปเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก เป็นหลักสูตรที่มีการประเมินผลมอบใบประกาศนียบัตร	2) การสร้างช่องทางการโต้ตอบกับลูกค้าแบบไฮบริด (ออฟไลน์ และออนไลน์) ทุกที่มีช่องทางโต้ตอบกับลูกค้าแบบไฮบริด ทั้งช่องทางไลน์, Facebook, Whatapp หรือ E-mail เป็นต้น
3) ศูนย์กีฬาฯ เกือบทุกแห่งสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลให้ใช้งานได้จริงในการทำงาน เช่น การบันทึกข้อมูลทุกอย่างเข้าสู่ระบบ มีเพียง 2 แห่งที่ยังเป็นระบบแมนนวล	3) ความรู้ทักษะในด้านการใช้เทคโนโลยี (Technology Skill) ศูนย์กีฬาฯ ส่วนใหญ่ไม่มีการจัดอบรมให้ แต่จะเป็นการอบรมการใช้งานแอพลิเคชันโปรแกรมที่ใช้ในการทำงาน	3) การประเมินความสำคัญของลูกค้าแต่ละรายเพื่อรักษาการเติบโตของลูกค้าไว้ มีการประเมินความสำคัญของลูกค้าทุกที่ แต่ใช้ระบบที่แตกต่างกัน บางแห่งมีแอพลิเคชันบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ แต่บางที่ก็ใช้แบบแมนนวล

ตาราง 3 (ต่อ)

ประเด็นหลักที่ 4 (ต่อ)	ประเด็นหลักที่ 5 (ต่อ)	ประเด็นหลักที่ 6 (ต่อ)
4) มีโครงการฝึกอบรมพนักงานในด้านเทคโนโลยีในทุกระดับ มีเฉพาะศูนย์กีฬาฯ บางแห่งที่มีการอบรมด้านเทคโนโลยีในแอพลิเคชันโปรแกรมที่ต้องใช้		4) การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยการให้รางวัลอย่างต่อเนื่อง มีบางแห่งที่มีการพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยการมอบรางวัล มักจัดเป็นการกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์
5) ศูนย์กีฬาฯ ทุกแห่งสร้างความร่วมมือแนะนำช่องทางดิจิทัลที่องค์กรเปิดใช้บริการให้กับพนักงานและลูกค้า มีการแนะนำช่องทางสื่อสารดิจิทัลให้กับลูกค้า		5) การมีส่วนร่วมของลูกค้าในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทุกที่ยังไม่มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกับลูกค้า
ประเด็นหลักที่ 7: ความสำคัญในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้ในศูนย์กีฬาฯ		
1) ทุกศูนย์กีฬาฯ คิดว่าการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในศูนย์กีฬาฯ มีความสำคัญ ยิ่งถ้าเป็นศูนย์กีฬาใหญ่ ต้องติดต่อลูกค้าเกือบ 100 คนต่อวันจำเป็นมากๆ ที่ต้องมีเครื่องมือทางเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการ และยังช่วยให้การให้บริการสะดวกมากขึ้น 2) ทุกศูนย์ยังไม่มีการซื้อขายผ่านช่องทางดิจิทัล มีเพียงการให้บริการจองคลาสและสิ่งอำนวยความสะดวกผ่านทางดิจิทัลจะเป็นศูนย์กีฬาขนาดใหญ่ 3) ศูนย์กีฬาขนาดใหญ่มีการใช้ประยุกต์เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในระบบงานหลัก เช่น การเข้าถึงประสบการณ์ลูกค้าจากข้อมูลการใช้บริการของลูกค้า หรือการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) เพื่อสร้างความเข้าใจในความต้องการของลูกค้า ทุกที่มีการใช้แอพลิเคชันระบบบัญชีและการเงินในการทำงาน และมีบางที่ที่ใช้ระบบการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ แต่ยังไม่เคยนำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วย Data 4) ความปลอดภัยทางด้านระบบคอมพิวเตอร์ สำหรับศูนย์กีฬาฯ ขนาดใหญ่จะมีแผนกไอทีคอยดูแลระบบงานและความปลอดภัยของข้อมูลและระบบ สำหรับศูนย์กีฬาฯ ขนาดเล็กมักจะดูแลระบบง่ายๆ ด้วยการใช้ User Id ในการ Login เข้าใช้ระบบ และบันทึกข้อมูลสำรองเพื่อความปลอดภัยของข้อมูล		

2.1.2 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก กลุ่มที่ 2 พนักงานผู้ปฏิบัติหน้าที่ในศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน สามารถสรุปภาพรวมจากการวิเคราะห์ข้อมูล ได้ดังนี้

ตาราง 4 สรุปประเด็นข้อค้นพบจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก กลุ่มพนักงานผู้ปฏิบัติหน้าที่ในศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน

ประเด็นหลักที่ 1	**ประเด็นหลักที่** 2	**ประเด็นหลักที่** 3
ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานในด้านการให้บริการ	ความสำคัญของโครงสร้างขององค์กรศูนย์กีฬาฯ มีความคิดเห็นในประเด็นนี้	ความสำคัญของกลยุทธ์ขององค์กรศูนย์กีฬาฯ และท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ในประเด็นเหล่านี้อย่างไร
1) ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนประสบปัญหาและอุปสรรคในการจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกไม่พร้อมในการให้บริการเนื่องจากมีปัญหาด้านการซ่อมบำรุง	1) การวางโครงสร้างองค์กร ทุกศูนย์มีโครงสร้างองค์กรที่ไม่ซับซ้อน จัดแบ่งเป็นแผนก และดูแลโดยผู้บริหาร	1) การกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายพร้อมกำหนดตัวชี้วัดเกือบทุกศูนย์กีฬาฯ มีการกำหนดกลยุทธ์ในการตลาดและการขายและมีการประเมินผลและกำหนดตัวชี้วัด
2) ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนประสบปัญหาและอุปสรรคในด้านบุคลากรไม่เพียงพอ ศูนย์กีฬาหลายแห่งที่มีการลดจำนวนพนักงานในช่วงสถานการณ์โควิด 19 ทำให้เมื่อลูกค้ากลับมาใช้บริการในช่วงสถานการณ์ปกติพนักงานจึงไม่เพียงพอในการให้บริการ	2) ความคล่องตัวขององค์กร ทุกศูนย์กีฬาฯ มีความคล่องตัวขององค์กรได้ดี ในศูนย์กีฬาฯ ที่มีขนาดเล็ก จำนวนพนักงานน้อยก็จะคล่องตัวมาก สำหรับศูนย์กีฬาฯ ขนาดใหญ่ จะมีระบบช่วยในการดำเนินงานขั้นตอนต่างๆ เช่น การใช้ Email เข้ามาช่วยในการขออนุมัติงานต่างๆ	2) การกำหนดกลยุทธ์ด้านการสื่อสารผ่านช่องทางดิจิทัลต่างๆ ทุกศูนย์กีฬามีการสื่อสารผ่านช่องทางดิจิทัล แต่ยังไม่มีการกำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร

ตาราง 4 (ต่อ)

ประเด็นหลักที่ 1 (ต่อ)	ประเด็นหลักที่ 2 (ต่อ)	ประเด็นหลักที่ 3 (ต่อ)
3) ปัญหาอุปสรรคในเรื่องความรู้ทางด้านภาษาของพนักงานผู้ให้บริการ เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาเกาหลี ภาษาจีน เป็นต้น	3) การทำงานข้ามสายงาน มีการทำงานแบบข้ามสายงานในส่วนงานที่เป็นโปรเจค หรืออีเวนต์เฉพาะกิจ ที่ต้องใช้พนักงานจากส่วนงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมารวมตัวกันทำงาน	3) สร้างองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลบรรจุในหลักสูตรการเรียนรู้ขององค์กร ไม่มีการสร้างเป็นองค์ความรู้บรรจุในหลักสูตรการเรียนรู้ขององค์กร แต่มีเพียงการอบรมการใช้งานโปรแกรมต่างๆ ที่มีการใช้งานในแผนก แต่เป็นลักษณะการอบรมระหว่างพนักงานไม่มีการทำเป็นหลักสูตรชัดเจน
4) ปัญหาอุปสรรคในเรื่องวัฒนธรรมที่ต่างกันของพนักงานทำให้การสื่อสารหรือการทำงานร่วมกันขาดความเข้าใจ	4) การร่วมลงทุนกับองค์กรอื่น มีเฉพาะศูนย์กีฬาฯ ภาคใต้ ที่มีการร่วมทุนกับองค์กรอื่นๆ ทำคลินิครักษาสมรรถภาพนักกีฬา ร่วมกับโรงแรมชั้นนำในจังหวัดเดียวกันอีก 3 แห่ง ในลักษณะการร่วมทุน	4) การวิเคราะห์และประเมินแนวโน้มใหม่ๆ ทางธุรกิจ พนักงานส่วนใหญ่ไม่ทราบว่าองค์กรมีการวิเคราะห์และประเมินอย่างไร
5) ปัญหาอุปสรรคในเรื่องขาดระบบเข้ามาช่วยเหลือในการจองสิ่งอำนวยความสะดวกในศูนย์กีฬาฯ ทำให้เกิดความผิดพลาดในการจองบ่อยครั้ง	5) การให้ความร่วมมือในการพัฒนาท้องถิ่น (Partnerships and e-co system) มีการให้ความร่วมมือจัดกิจกรรมร่วมกับชุมชนและให้ความสะดวกในการให้ใช้สถานที่ในการทำกิจกรรมของชุมชน	

ตาราง 4 (ต่อ)

ประเด็นหลักที่ 4 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรของศูนย์กีฬาฯ และความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในประเด็นเหล่านี้อย่างไร	**ประเด็นหลักที่** 5 ความสำคัญของการพัฒนาทักษะหลากหลายด้าน (Multi skill) ของบุคลากรในศูนย์กีฬาฯ	**ประเด็นหลักที่** 6 การจัดประสบการณ์ให้กับลูกค้ามีความสำคัญหรือไม่
1) บุคลากรในศูนย์กีฬาฯ ให้ความเห็นว่าวัฒนธรรมในองค์กรเป็นแบบครอบครัว ทำงานช่วยเหลือกัน ศูนย์กีฬาขนาดใหญ่ที่มีหลากหลายชนชาติก็ใช้วัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว เพื่อความสนิทสนม และความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน	บุคลากรในศูนย์กีฬามีความคิดเห็นว่าการที่บุคลากรมีทักษะที่หลากหลายด้านเป็นสิ่งสำคัญทั้งต่อองค์กรและต่อตัวบุคลากร	บุคลากรในศูนย์กีฬาฯ คิดว่าเป็นสิ่งสำคัญมาก ช่วยสร้างความพึงพอใจและความประทับใจให้กับลูกค้า จะรักษาลูกค้าไว้ได้ยาวนาน
2) กำหนดกลยุทธ์ด้านการทำงานขององค์กรเป็นแบบอัตโนมัติ มีการนำเครื่องมือดิจิทัล เป็นระบบงานเข้าสู่การทำงานของศูนย์กีฬาฯ เช่น G1, ZenPlanner หรือ Mindbody เป็นแอพลิเคชันช่วยดูแลข้อมูลการใช้บริการของสมาชิกและผู้ใช้บริการในศูนย์กีฬา ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นศูนย์กีฬาขนาด	2) ศูนย์กีฬาฯ จะมีการอบรมความรู้ทักษะในด้านวิชาชีพ ด้านการปฐมพยาบาลเบื้องต้น หรือการช่วยชีวิต CPR และการใช้เครื่อง AED ซึ่งเป็นหลักสูตรบังคับที่ทุกศูนย์กีฬาฯ จะต้องให้พนักงานทุกคนเข้ารับการอบรม มีบางศูนย์กีฬาฯ ที่ต้องการขยายการให้บริการในสินค้าใหม่ๆ ก็มีการส่งพนักงานออกไปเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก เป็นหลักสูตรที่มีการประเมินผลมอบใบประกาศนียบัตร	ศูนย์กีฬาฯ มีการสร้างช่องทางการโต้ตอบกับลูกค้าแบบไฮบริด(ออฟไลน์ และออนไลน์) โดยการใช้แอพลิเคชันทั่วไป เช่น Line, Facebook, Wechat, Whatapp, Email เป็นต้น
3) ศูนย์กีฬาฯ ขนาดใหญ่จะสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลให้ใช้งานได้จริงในการทำงาน เช่นการบันทึกข้อมูลทุกอย่างเข้าสู่ระบบ เพราะการจัดงานอีเวนต์ต้องทำงานร่วมกันหลายแผนก ข้อมูลจะต้องใช้ร่วมกันและจะต้องถูกต้อง	3) ศูนย์กีฬาฯ เกือบทุกแห่งไม่มีการจัดอบรมความรู้ทักษะในด้านการใช้เทคโนโลยี (Technology Skill) ให้พนักงานส่วนใหญ่เรียนรู้การใช้งานเองจากโซเชียลมีเดีย มีศูนย์กีฬาฯ เดียวที่มีจัดอบรมให้กับพนักงาน เช่นการใช้โปรแกรม Zoom	มีเพียงศูนย์กีฬาฯ แห่งเดียวที่มีระบบการประเมินความสำคัญของลูกค้าเพื่อรักษาการเติบโตของลูกค้าไว้ โดยใช้ระบบ Loyalty Reward ศูนย์กีฬาฯ อื่นๆ ยังไม่มีเป็นระบบที่ชัดเจน

ตาราง 4 (ต่อ)

ประเด็นหลักที่ 4 (ต่อ)	ประเด็นหลักที่ 5 (ต่อ)	ประเด็นหลักที่ 6 (ต่อ)
4) มีศูนย์กีฬาที่เดียวที่มีฝ่ายฝึกอบรมพิจารณาหาคอร์สฝึกอบรมพัฒนาทั้งด้านเทคโนโลยีและอบรมวิชาชีพให้กับพนักงานศูนย์กีฬาฯ อื่นพนักงานจะเรียนรู้การใช้งานด้านเทคโนโลยีเองจากโซเชียลมีเดีย และมีการอบรมการใช้งานแอพลิเคชันการใช้งานกันเองภายในแผนก	4)ความรู้ทักษะในด้านการใช้ภาษา (Communication Skill) มีศูนย์กีฬาฯ แห่งเดียวที่มีการจัดคอร์สอบรมด้านภาษาให้กับพนักงานตามที่	ทุกศูนย์กีฬาฯ มีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยการให้รางวัลอย่างต่อเนื่อง มีศูนย์กีฬาฯ แห่งเดียวที่ใช้ระบบข้อมูลลูกค้าเพื่อให้รางวัลตามมูลค่าการใช้จ่ายในศูนย์กีฬาฯ
5) สร้างความร่วมมือแนะนำช่องทางดิจิทัลที่องค์กรเปิดใช้บริการให้กับพนักงานและลูกค้า ทุกศูนย์กีฬาฯ มีนโยบายให้พนักงานแนะนำช่องทางการสื่อสารทางดิจิทัลให้กับลูกค้า เพื่อสะดวกในการติดต่อประสานงาน		มีศูนย์กีฬา 1 แห่งมีส่วนร่วมกับลูกค้าในการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยเปิดคลินิครักษาการเจ็บป่วยของนักกีฬาอาชีพ
ประเด็นหลักที่ 7: ความสำคัญในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้ในศูนย์กีฬาฯ งาน		
1) ศูนย์กีฬาฯ ให้ความเห็นว่ามีความสำคัญมาก ช่วยลดเวลาการทำงานลง และทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ลดข้อผิดพลาดในการทำงาน 2) ทุกศูนย์กีฬาฯ ยังไม่มีการเปิดช่องทางการขายผ่าน Digital แต่บางแห่งมีการใช้ Application ในการลงทะเบียนและชำระเงินในการจัดอีเวนต์ 3) ศูนย์กีฬาขนาดใหญ่มีการการใช้ประยุกต์เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในระบบงานหลัก เช่น การเข้าถึงประสบการณ์ลูกค้าจากข้อมูลการใช้บริการของลูกค้า หรือการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) เพื่อสร้างความเข้าใจในความต้องการของลูกค้า และยังไม่มีการใช้ประโยชน์จากสถาปัตยกรรมใหม่ (Cloud, API) มาช่วยในการสร้างผลิตภัณฑ์และการบริการในรูปแบบใหม่ๆ 4) ความปลอดภัยทางด้านระบบคอมพิวเตอร์ ทุกศูนย์กีฬาจะมีฝ่ายไอทีที่จะช่วยดูแลความปลอดภัยของข้อมูลและโครงสร้างเทคโนโลยีของศูนย์กีฬาฯ และศูนย์กีฬาขนาดใหญ่จะมีระบบ Firewall เพื่อป้องกันการขโมยข้อมูลผ่านระบบออนไลน์ 5) ศูนย์กีฬาฯ ขนาดใหญ่จะมีการนำระบบ Access Control ที่เชื่อมต่อเก็บข้อมูลในระบบมาใช้ในการบันทึกข้อมูลการเข้าออกของสมาชิกและผู้ใช้บริการ		

ตอนที่ 2.2 **การวิจัยเชิงปริมาณ** (Quantitative Research) เพื่อสำรวจข้อมูลผู้ใช้บริการในด้านพฤติกรรมและความต้องการของผู้ใช้บริการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน กับสมาชิกและผู้ใช้บริการด้านกีฬาและนันทนาการในพื้นที่ของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน ใน 7 ภูมิภาค ทั่วประเทศ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยจัดเตรียมแบบสอบถามให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการด้านกีฬาและนันทนาการในพื้นที่ของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน ใน 7 ภูมิภาคทั่วประเทศ ตามที่ได้ทำการสุ่มไว้แล้วในเบื้องต้นจำนวน 420 ฉบับ ทั้งแบบเอกสารและแบบออนไลน์ใน Google Form สมาชิกและผู้ใช้บริการได้ตอบแบบสอบถามและตอบกลับมาให้ผู้วิจัยจำนวน 385 คน คิดเป็นร้อยละ 91.67% ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาวิเคราะห์ผลโดยการแจกแจงหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง แบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 2.2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงหาค่าความถี่เป็นจำนวนและค่าร้อยละ

ตอนที่ 2.2.2 ข้อมูลในด้านพฤติกรรมการใช้บริการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่เป็นจำนวนและค่าร้อยละ

ตอนที่ 2.2.3 ข้อมูลในด้านความต้องการในการรับการบริการของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความต้องการ

ตอนที่ 2.2.1 **ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงหาค่าความถี่เป็นจำนวนและค่าร้อยละ**

ตาราง 5 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม แสดงค่าเป็นจำนวนและร้อยละ

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	224	58.2
หญิง	161	41.8
รวม	385	100.00

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
อายุ		
11-18 ปี	16	4.2
21-30 ปี	82	21.3
31-40 ปี	93	24.2
41-50 ปี	118	30.6
50 ปีขึ้นไป	76	19.7
รวม	385	100.0
สถานภาพ		
โสด	182	47.3
สมรส	190	49.4
หย่า/หม้าย	13	3.4
	385	100.0
ระดับการศึกษา		
ประถมศึกษา	6	1.6
มัธยมศึกษา	21	5.5
อนุปริญญา (ปวช/ปวส)	20	5.2
ปริญญาตรี	227	59.0
สูงกว่าปริญญาตรี	111	28.8
	385	100.0
อาชีพ		
นักเรียน/นักศึกษา	28	7.3
รับจ้างทั่วไป	23	6.0
ธุรกิจส่วนตัว	104	27.0
รับราชการ/พนักงานรัฐวิสาหกิจ	53	13.8
พนักงานเอกชน	118	30.6
เกษียณ/แม่บ้าน	28	7.3
อื่นๆ	31	8.1
รวม	385	100.0

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
น้อยกว่า 10,000 บาท	23	6.0
10,000 – 30,000 บาท	135	35.1
30,001 – 50,000 บาท	98	25.5
มากกว่า 50,000	129	33.5
รวม	385	100.0

จากตาราง 5 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 58.2 ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ที่ 41 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.6 รองลงมาคือ มีอายุ 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.2 มีสถานะสมรสและโสดใกล้เคียงกัน โดยส่วนใหญ่มีสถานะสมรส คิดเป็นร้อยละ 49.4 และสถานะโสดรองลงมา คิดเป็นร้อยละ 47.3 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 59.0 รองลงมาคือระดับสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 28.8 อาชีพส่วนใหญ่เป็นพนักงานเอกชน คิดเป็นร้อยละ 30.6 รองลงมาประกอบอาชีพธุรกิจส่วนตัว คิดเป็นร้อยละ 27.0 และส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,000-30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 35.1 และรองลงมามีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 33.5

ตอนที่ 2.2.2 ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการใช้บริการของสมาชิกและผู้ใช้บริการในด้านกีฬาและนันทนาการในพื้นที่ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน

ตาราง 6 จำนวนและร้อยละ ของข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการใช้บริการด้านกีฬาและนันทนาการในพื้นที่ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
ความถี่ในการออกกำลังกาย		
น้อยกว่า 3 วัน/สัปดาห์	91	23.6
3 – 5 วัน/สัปดาห์	181	47.0
6 – 7 วัน/สัปดาห์	50	13.0
ไม่แน่นอน	63	16.4
รวม	385	100.00

ตาราง 6 (ต่อ)

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
ช่วงเวลาในการออกกำลังกาย (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
ช่วงเช้า (05:00 น. – 12:00 น.)	110	28.6
ช่วงบ่าย (12:00 น. - 17:00 น.)	59	15.3
ช่วงเย็น (17:00 น. - 19:00 น.)	172	44.7
ช่วงค่ำ (หลัง 19:00 น. เป็นต้นไป)	75	19.5
อื่นๆ	14	3.6
ระยะเวลาในการออกกำลังกาย		
น้อยกว่า 30 นาที	50	13.0
30 – 60 นาที	183	47.5
มากกว่า 60 นาที	152	39.5
ลักษณะการไปออกกำลังกาย (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
ไปคนเดียว	194	50.4
ไปกับเพื่อน	148	38.4
ไปกับครอบครัว	75	19.5
อื่นๆ	14	3.6
ประเภทการออกกำลังกาย (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
เดิน	146	37.9
วิ่ง	141	36.6
แอโรบิก	28	7.3
กอล์ฟ	78	20.3
ฟิตเนส	164	42.6
ว่ายน้ำ	55	14.3
ฟุตบอล	48	12.5
บาสเกตบอล	34	8.8
เทนนิส	57	14.8
แบดมินตัน	45	11.7
คลาสออกกำลัง	45	11.7
โยคะ/พิลาทีส	33	8.6
อื่นๆ	15	3.9

ตาราง 6 (ต่อ)

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
เหตุผลในการออกกำลังกาย (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
ส่งเสริมสุขภาพ	301	78.2
เพื่อใช้สมาคมกับเพื่อน	97	25.2
เพื่อใช้ในการแข่งขัน	45	11.7
เพื่อความสนุกสนาน	146	37.9
ต้องการลดน้ำหนัก	127	33.0
ผ่อนคลายความเครียด	165	42.9
เพื่อตามแฟชั่น	7	1.8
ถูกบังคับ	5	1.3
มีปัญหาสุขภาพ	32	8.3
อื่นๆ	4	1.0

จากตาราง 6 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ใช้พื้นที่ของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนในการออกกำลังกาย 3 – 5 วันต่อสัปดาห์ คิดเป็นร้อยละ 47 รองลงมาคือน้อยกว่า 3 วันต่อสัปดาห์ คิดเป็นร้อยละ 23.6 ส่วนใหญ่ใช้เวลาออกกำลังกายในช่วงเย็น คิดเป็นร้อยละ 44.7 รองลงมาจะใช้เวลาออกกำลังกายในช่วงเช้า คิดเป็นร้อยละ 28.6 และส่วนใหญ่จะใช้ระยะเวลาในการออกกำลังกาย 30 – 60 นาทีต่อครั้ง คิดเป็นร้อยละ 47.5 รองลงมาจะใช้ระยะเวลาในการออกกำลังกายมากกว่า 60 นาทีต่อครั้ง คิดเป็นร้อยละ 39.5 ลักษณะการไปออกกำลังกายส่วนใหญ่จะไปออกกำลังกายคนเดียว คิดเป็นร้อยละ 50.4 รองลงมาจะไปออกกำลังกายกับเพื่อน คิดเป็นร้อยละ 38.4 ประเภทของกีฬาและนันทนาการที่สมาชิกและผู้ใช้บริการส่วนใหญ่จะใช้บริการมากที่สุดคือบริการห้องฟิตเนส คิดเป็นร้อยละ 42.6 รองลงมาคือการใช้บริการเดินออกกำลัง คิดเป็นร้อยละ 37.9 และวิ่งออกกำลัง คิดเป็นร้อยละ 36.6 ตามลำดับ วัตถุประสงค์ที่สมาชิกและผู้ใช้บริการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนต้องการมาใช้บริการมากที่สุดคือ ต้องการส่งเสริมสุขภาพ คิดเป็นร้อยละ 78.2 รองลงมาคือ ต้องการผ่อนคลายความเครียด คิดเป็นร้อยละ 42.9 และเพื่อความสนุกสนาน คิดเป็นร้อยละ 37.9 ตามลำดับ

ตอนที่ 2.2.3 ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการได้รับบริการด้านกีฬาและนันทนาการในพื้นที่ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความต้องการ เกี่ยวกับความต้องการในการการรับบริการจากศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน รวมของแต่ละด้าน

ความต้องการของผู้ใช้บริการในด้านต่าง ๆ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความต้องการ
1. ด้านมาตรฐานศูนย์กีฬา	4.60	0.675	มากที่สุด
2. ด้านการให้บริการ	4.55	0.681	มากที่สุด
3. ด้านลูกค้าสัมพันธ์	4.53	0.686	มากที่สุด
4. ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่ออำนวยความสะดวกแก่สมาชิกและผู้ใช้บริการ	4.40	0.812	มาก
5. ด้านการจัดประสบการณ์ให้กับผู้ใช้บริการ	4.31	0.90	มาก

จากตาราง 7 แสดงให้เห็นว่า ระดับความต้องการของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านต่างๆ ความต้องการโดยรวมด้านมาตรฐานศูนย์กีฬา อยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.60) รองลงมา คือ ความต้องการโดยรวมด้านการให้บริการ อยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.55) ถัดมา คือความต้องการโดยรวมด้านลูกค้าสัมพันธ์ อยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.53) และ ความต้องการโดยรวมด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่ออำนวยความสะดวกแก่สมาชิกและผู้ใช้บริการ อยู่ในระดับ มาก ($\bar{x}$ = 4.40) และ ความต้องการโดยรวมด้านการจัดประสบการณ์ให้กับผู้ใช้บริการ อยู่ในระดับ มาก ($\bar{x}$ = 4.31) เป็นอันดับสุดท้ายตามลำดับ

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความต้องการ เกี่ยวกับความต้องการในการการรับบริการจากศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน ด้านมาตรฐานศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน

ด้านมาตรฐานศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความต้องการ
1. ท่านต้องการให้ศูนย์กีฬาฯ มีมาตรฐานการให้บริการที่ดีสม่ำเสมอ	4.65	0.680	มากที่สุด
2. ท่านต้องการให้ศูนย์กีฬาฯ จัดเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาและข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจนเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการใช้บริการตลอดเวลาทำการ	4.45	0.802	มาก
3. ท่านต้องการให้เจ้าหน้าที่ศูนย์กีฬาฯ แต่งกายสะอาดเรียบร้อย เหมาะสมกับการทำงาน และให้บริการด้วยความสุภาพและมีมารยาทที่ดี	4.54	0.743	มากที่สุด
4. ท่านต้องการให้เจ้าหน้าที่ศูนย์กีฬาฯ มีความรู้ความสามารถ และผ่านการอบรมการอย่างมืออาชีพและมีใบรับรองการอบรม	4.54	0.699	มากที่สุด
5. ท่านต้องการให้มีสนามกีฬาทันสมัยได้มาตรฐาน มีความปลอดภัย เคยเป็นสนามที่เคยจัดการแข่งขันในระดับชาติ /ระดับนานาชาติมาแล้ว	4.54	0.728	มากที่สุด
6. ท่านต้องการให้ศูนย์กีฬาฯ ให้บริการสถานที่ที่สะอาดเรียบร้อย ปลอดภัย	4.75	0.539	มากที่สุด
7. ท่านต้องการให้ศูนย์กีฬาฯ มีสถานที่จอดรถบริเวณใกล้เคียงสนามกีฬา และห้องน้ำสะอาดมีให้บริการอย่างเพียงพอ	4.70	0.565	มากที่สุด
8. ท่านต้องการให้ศูนย์กีฬาฯ มีกฎระเบียบการใช้บริการแจ้งอย่างชัดเจน	4.62	0.646	มากที่สุด
รวม	**4.60**	**.675**	**มากที่สุด**

จากตาราง 8 แสดงให้เห็นว่า ระดับความต้องการของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เกี่ยวกับมาตรฐานของการให้บริการของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.60) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า รายข้อที่มีความต้องการ มากที่สุด เป็นอันดับแรก คือ ความต้องการให้ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนให้บริการสถานที่ที่สะอาด เรียบร้อย ปลอดภัย ($\bar{x}$ = 4.75) รองลงมาคือ ต้องการให้ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนมีสถานที่จอดรถ

บริเวณใกล้เคียงสนามกีฬา และห้องน้ำสะอาดมีให้บริการอย่างเพียงพอ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.70) และ ต้องการให้ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนมีมาตรฐานการให้บริการที่ดีสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.65) ตามลำดับ

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความต้องการ เกี่ยวกับความต้องการในการการรับบริการจากศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน ด้านการให้บริการ

ด้านการให้บริการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความต้องการ
1. ท่านต้องการให้เจ้าหน้าที่ศูนย์กีฬาฯ มีความสามารถดูแลแก้ไขปัญหาให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการได้	4.60	0.630	มากที่สุด
2. ท่านต้องการให้เจ้าหน้าที่ศูนย์กีฬาฯ มีความกระตือรือร้นและยินดีในการให้บริการ	4.60	0.626	มากที่สุด
3. ท่านต้องการให้เจ้าหน้าที่ศูนย์กีฬาฯ มีความพร้อมในการอำนวยความสะดวกให้สมาชิกและผู้ใช้บริการได้ทุกเวลา	4.45	0.742	มาก
4. ท่านต้องการให้เจ้าหน้าที่ศูนย์กีฬาฯ มีความรับผิดชอบตรงต่อเวลา และมีความรวดเร็วในการให้บริการ	4.59	0.639	มากที่สุด
5. ท่านต้องการให้ศูนย์กีฬาฯ มีการปรับปรุงข้อมูลสมาชิกอยู่เสมอ	4.49	0.767	มาก
รวม	**4.55**	**0.681**	**มากที่สุด**

จากตาราง 9 แสดงให้เห็นว่า ระดับความต้องการของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เกี่ยวกับการให้บริการของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.55) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า รายข้อที่มีความต้องการ มากที่สุด เป็นอันดับแรกมี 2 ข้อ คือ ความต้องการให้เจ้าหน้าที่ของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนมีความสามารถดูแลแก้ไขปัญหาให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการได้ ($\bar{X}$ = 4.60) และความต้องการให้เจ้าหน้าที่ของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนมีความกระตือรือร้นและยินดีในการให้บริการ ($\bar{X}$ = 4.60) และความต้องการที่รองลงมา คือ ความต้องการที่ให้เจ้าหน้าที่ของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนมีความรับผิดชอบ ตรงต่อเวลา และมีความรวดเร็วในการให้บริการ ($\bar{X}$ = 4.59) ถัดมาเป็นความต้องการให้ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนมีการปรับปรุงข้อมูลสมาชิกอยู่เสมอ ($\bar{X}$ = 4.49) และสุดท้าย

ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการให้เจ้าหน้าที่ของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนมีความพร้อมในการอำนวยความสะดวกให้สมาชิกและผู้ใช้บริการได้ทุกเวลา ($\bar{X}$ = 4.45) ตามลำดับ

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความต้องการ เกี่ยวกับความต้องการในการการรับบริการจากศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน ด้านลูกค้าสัมพันธ์

ด้านลูกค้าสัมพันธ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความต้องการ
1. ท่านต้องการให้ค่าใช้บริการต่างๆ ในศูนย์กีฬามีความเหมาะสมในการให้บริการกับสมาชิกและผู้ใช้บริการ	4.60	0.626	มากที่สุด
2. ท่านต้องการให้เจ้าหน้าที่ศูนย์กีฬาฯ สามารถจดจำสมาชิกและผู้ใช้บริการได้	4.24	0.915	มาก
3. ท่านต้องการให้เจ้าหน้าที่ศูนย์กีฬาฯ รับรู้และเข้าใจความต้องการของสมาชิกผู้ใช้บริการ	4.59	0.643	มากที่สุด
4. ท่านต้องการให้เจ้าหน้าที่ศูนย์กีฬาฯ เข้าใจปัญหาและพร้อมช่วยเหลือแก่สมาชิกผู้ใช้บริการในทุกช่องทาง	4.63	0.621	มากที่สุด
5. ท่านต้องการให้เจ้าหน้าที่ศูนย์กีฬาฯ ยินดีและเห็นความสำคัญสำหรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของสมาชิกผู้ใช้บริการ	4.58	0.624	มากที่สุด
รวม	**4.53**	**0.686**	**มากที่สุด**

จากตาราง 10 แสดงให้เห็นว่า ระดับความต้องการของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ต้องการให้ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนดูแลในด้านลูกค้าสัมพันธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.53) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความต้องการในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก คือ ต้องการให้เจ้าหน้าที่ของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนเข้าใจปัญหาและพร้อมช่วยเหลือแก่สมาชิกผู้ใช้บริการในทุกช่องทาง ($\bar{X}$ = 4.63) รองลงมาคือ ต้องการให้ค่าใช้บริการต่างๆ ในศูนย์กีฬามีความเหมาะสมในการให้บริการกับสมาชิกและผู้ใช้บริการ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.60) ถัดมาคือ ความต้องการให้เจ้าหน้าที่ของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนรับรู้และเข้าใจความต้องการของสมาชิกผู้ใช้บริการ ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.59) และ ต้องการให้เจ้าหน้าที่ของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนยินดีและเห็นความสำคัญสำหรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของสมาชิกผู้ใช้บริการ ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.58) และสุดท้ายคือ ต้องการให้

เจ้าหน้าที่ของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนสามารถจดจำสมาชิกและผู้ใช้บริการได้ ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.24) ตามลำดับ

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความต้องการ เกี่ยวกับความต้องการในการการรับบริการจากศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่ออำนวยความสะดวกแก่สมาชิก

ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่ออำนวยความสะดวกแก่สมาชิกและผู้ใช้บริการ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความต้องการ
1. ท่านต้องการให้ศูนย์กีฬาฯ มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้เพื่อความปลอดภัยของสมาชิกผู้ใช้บริการ	4.60	0.642	มากที่สุด
2. ท่านต้องการให้ศูนย์กีฬาฯ มีการใช้เทคโนโลยีในการรักษาข้อมูลส่วนบุคคลของสมาชิกและผู้ใช้บริการ	4.64	0.662	มากที่สุด
3. ท่านต้องการให้ศูนย์กีฬาฯ ใช้ความสามารถทางเทคโนโลยีรองรับการติดต่อจากสมาชิกได้หลากหลายช่องทางการสื่อสาร	4.52	0.692	มากที่สุด
4. ท่านต้องการให้ศูนย์กีฬาฯ ใช้เทคโนโลยีในการให้บริการวิเคราะห์ลูกค้าเป็นรายบุคคล เพื่อนำเสนอบริการที่เฉพาะเจาะจงตามความต้องการของลูกค้าแต่ละราย	4.26	0.930	มาก
5. ท่านต้องการให้ศูนย์กีฬาฯ มีการจัดเก็บและปรับปรุงข้อมูลสมาชิกและผู้ใช้บริการเข้าสู่ระบบ	4.50	0.750	มาก
6. ท่านต้องการให้ศูนย์กีฬาฯ สามารถค้นหาข้อมูลลูกค้าอยู่ในทุกช่องทางของการติดต่อ	4.30	0.919	มาก
7. ท่านต้องการให้ศูนย์กีฬาฯ ใช้ฐานข้อมูลลูกค้าช่วยแบ่งกลุ่มของลูกค้าอย่างชัดเจนในการให้บริการ	4.02	1.07	มาก
8. ท่านต้องการให้ศูนย์กีฬาฯ ใช้ฐานข้อมูลลูกค้าช่วยวิเคราะห์และหาข้อเสนอใหม่ๆ ในการใช้บริการอยู่เสมอ	4.33	0.834	มาก
รวม	**4.40**	**0.812**	**มาก**

จากตาราง 11 แสดงให้เห็นว่า ระดับความต้องการของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ต้องการให้ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนดูแลในด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่ออำนวยความสะดวกแก่สมาชิกโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.40) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความต้องการในระดับมากที่สุด เป็นอันดับแรก คือ ความต้องการให้

เจ้าหน้าที่ของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนมีการใช้เทคโนโลยีในการรักษาข้อมูลส่วนบุคคลของสมาชิกและผู้ใช้บริการ ($\bar{x}$ = 4.64) รองลงมาคือ ความต้องการให้ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้เพื่อความปลอดภัยของสมาชิกผู้ใช้บริการ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.60) ถัดมาคือ ความต้องการให้ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนใช้ความสามารถทางเทคโนโลยีรองรับการติดต่อจากสมาชิกได้หลากหลายช่องทางการสื่อสาร ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.59) และ ความต้องการให้ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนมีการจัดเก็บและปรับปรุงข้อมูลสมาชิกและผู้ใช้บริการเข้าสู่ระบบ ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.50) ความต้องการให้ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนใช้ฐานข้อมูลลูกค้าช่วยวิเคราะห์และหาข้อเสนอใหม่ๆ ในการใช้บริการอยู่เสมอในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.33) ความต้องการให้ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนสามารถค้นหาข้อมูลลูกค้าอยู่ในทุกช่องทางของการติดต่อ ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.30) ความต้องการให้ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนใช้เทคโนโลยีในการให้บริการวิเคราะห์ลูกค้าเป็นรายบุคคล เพื่อนำเสนอบริการที่เฉพาะเจาะจงตามความต้องการของลูกค้าแต่ละราย ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.26) และ ความต้องการให้ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนใช้ฐานข้อมูลลูกค้าช่วยแบ่งกลุ่มของลูกค้าอย่างชัดเจนในการให้บริการในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.02) ตามลำดับ

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความต้องการ เกี่ยวกับความต้องการในการการรับบริการจากศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน ด้านการจัดประสบการณ์ให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการ

ด้านการจัดประสบการณ์ให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการ	$\bar{x}$	S.D.	**ระดับความต้องการ**
1. ท่านต้องการให้ศูนย์กีฬาฯ มีการให้รางวัลอย่างต่อเนื่องเพื่อจูงใจในการใช้บริการ	4.14	1.03	มาก
2. ท่านต้องการให้ศูนย์กีฬาฯ มีการสร้างความสัมพันธ์ด้วยการมอบคุณค่าเพิ่ม	4.24	0.968	มาก
3. ท่านต้องการให้ศูนย์กีฬาฯ มีส่งข่าวสารใหม่ๆ ด้านการดูแลสุขภาพและการออกกำลังกายไปยังลูกค้าผ่านช่องทางสื่อสารออนไลน์	4.32	0.883	มาก
4. ท่านต้องการให้ศูนย์กีฬาฯ พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ร่วมกับสมาชิกผู้ใช้บริการ	4.34	0.878	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ด้านการจัดประสบการณ์ให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความต้องการ
5. ท่านต้องการให้ศูนย์กีฬาฯ มีการรักษาการเติบโตของลูกค้าเดิม โดยการเสนอบริการที่คุ้มค่ากว่าในกรณีที่ลูกค้ามีการใช้บริการที่ต่อเนื่อง	4.42	0.787	มาก
6. ท่านต้องการให้ศูนย์กีฬาฯ มีการให้สิทธิประโยชน์เพิ่มมากขึ้นเป็นการตอบแทนสำหรับสมาชิกที่ไม่เคยผิดกำหนดชำระค่าบริการ	4.41	0.795	มาก
7. ท่านต้องการให้ศูนย์กีฬาฯ ให้ความสำคัญกับบริการหลังการขายและเอาใจใส่ลูกค้าอยู่เสมอ โดยการส่งข้อมูลการใช้บริการผ่านทาง SMS หรือ การแจ้งบริการใหม่ๆ ผ่านข้อความในไลน์ เป็นต้น	4.28	0.976	มาก
รวม	**4.31**	**0.90**	**มาก**

จากตาราง 12 แสดงให้เห็นว่า ระดับความต้องการของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ต้องการให้ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนดูแลในด้านการจัดประสบการณ์ให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.31) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความต้องการในระดับมาก เป็นอันดับแรก คือ ความต้องการให้ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนมีการรักษาการเติบโตของลูกค้าเดิม โดยการเสนอบริการที่คุ้มค่ากว่าในกรณีที่ลูกค้ามีการใช้บริการที่ต่อเนื่อง ($\bar{x}$ = 4.42) รองลงมาคือ ความต้องการให้ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนมีการให้สิทธิประโยชน์เพิ่มมากขึ้นเป็นการตอบแทนสำหรับสมาชิกที่ไม่เคยผิดกำหนดชำระค่าบริการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.41) ถัดมาคือ ความต้องการให้ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ร่วมกับสมาชิกผู้ใช้บริการ ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.34) และความต้องการให้ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนมีส่งข่าวสารใหม่ๆ ด้านการดูแลสุขภาพและการออกกำลังกายไปยังลูกค้าผ่านช่องทางสื่อสารออนไลน์ ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.32) ความต้องการให้ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนให้ความสำคัญกับบริการหลังการขายและเอาใจใส่ลูกค้าอยู่เสมอ โดยการส่งข้อมูลการใช้บริการผ่านทาง SMS หรือ การแจ้งบริการใหม่ๆ ผ่านข้อความในไลน์ เป็นต้น ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.28) ความต้องการให้ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนมีการสร้างความสัมพันธ์ด้วยการมอบคุณค่าเพิ่ม ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.24) ความต้องการ

ให้ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนมีการให้รางวัลอย่างต่อเนื่องเพื่อจูงใจในการใช้บริการ ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.14) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 สร้างและพัฒนาร่างรูปแบบการจัดการกีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล จากการสังเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 และผลการวิจัยในขั้นตอนที่ 2

ผู้วิจัยได้ดัดแปลงขั้นตอนการพัฒนาโปรแกรม (Rossman and Schlatter, 2000) ในการสร้างและพัฒนาร่างรูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล ดังนี้

3.1 ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัย ที่เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล

3.2 ผลการสังเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัยการศึกษาสภาพ ปัญหา พฤติกรรมและความต้องการของผู้ใช้บริการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน เพื่อใช้ในการพัฒนาร่างรูปแบบเพื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการกีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล

3.3 ผลการตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการจัดการกีฬาและนันทนาการแบบดิจิทัล

มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

3.1 ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัย ที่เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล

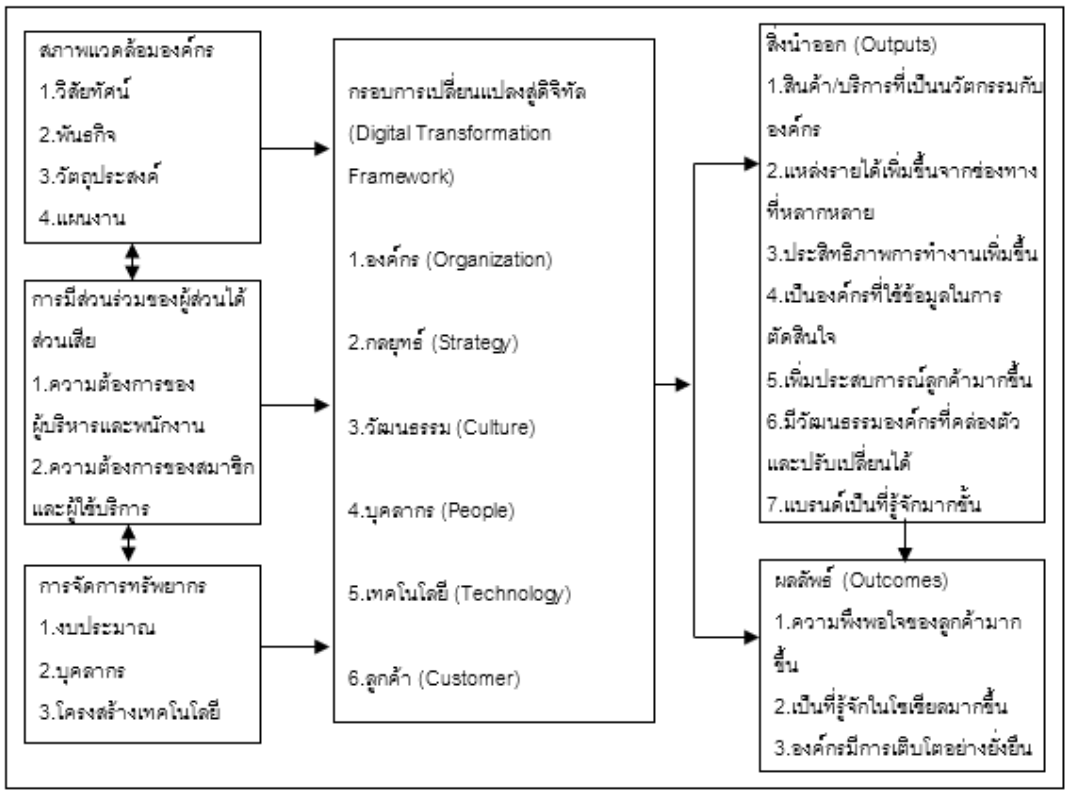
ผู้วิจัยนำผลวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีจากการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการจัดการกีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล มาใช้ในการสร้างและพัฒนารูปแบบการจัดการกีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล ผู้วิจัยได้แผนภาพของรูปแบบ (Model) ที่ประยุกต์จากแนวคิดทฤษฎีระบบของ (Daft, 2010) และกรอบแนวคิดการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลของ (Bumann & Marc, 2019) ซึ่งเป็นระบบการจัดการในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลที่เหมาะสมสมหรับศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน โดยมีส่วนประกอบและองค์ประกอบสำคัญที่มีความสัมพันธ์และทำหน้าที่ร่วมกันเพื่อทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และบรรลุเป้าหมายขององค์กรศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน แผนภาพของรูปแบบมีส่วนประกอบ 3 ส่วนคือ 1) สิ่งนำเข้า (Input) 2) กระบวนการ (Process) 3) สิ่งนำออก (Output) มีรายละเอียดตามภาพประกอบ 9 ดังนี้

1) สิ่งนำเข้า (Inputs) ประกอบด้วย สิ่งแวดล้อมของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน ความต้องการของสมาชิกและผู้ใช้บริการ และทรัพยากรขององค์กรศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน

2) กระบวนการ (Processes) ประกอบด้วย กระบวนการเส้นทางการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล ซึ่งมี 6 กระบวนการ

3) สิ่งนำออก (Outputs) ประกอบด้วย ผลผลิตขององค์กรศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน

ภาพรูปแบบ (Model) ของ (ร่าง) รูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน



ภาพประกอบ 9 แสดงรูปภาพแบบ (Model) ที่ใช้ในการร่างรูปแบบการจัดการกีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล โดยประยุกต์มาจากแนวความคิดทฤษฎีระบบของ Daft (2010) และกรอบแนวคิดในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลของ Jimmy Bumann and K. Peter (2019)

กรอบแนวคิดในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลของ Jimmy Bumann และ K.Peter มีองค์ประกอบสำคัญ 6 องค์ประกอบดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 กลยุทธ์ (Strategy)

การพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโลกธุรกิจ และองค์กรต่างๆ ก็ถูกคาดหวังมากขึ้นในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงปรับปรุงขีดความสามารถในการแข่งขัน (John C. Henderson & Venkatraman, 1990) การ

เปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลจำเป็นจะต้องมีกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยทรัพยากรและความสามารถของบุคลากรในองค์กรจึงจะก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันได้ (Barney, 1991) กลยุทธ์ดิจิทัลเป็นส่วนสำคัญของกลยุทธ์ทางธุรกิจในปัจจุบัน

ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล กลยุทธ์หมายถึงแผนปฏิบัติการที่จัดทำขึ้นอย่างรอบคอบ ซึ่งออกแบบมาเพื่อใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตขององค์กร โดยเกี่ยวข้องกับการตั้งวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน การระบุโอกาสและความท้าทายที่สำคัญ และการสรุปขั้นตอนที่จำเป็นในการปรับตัวให้เข้ากับภูมิทัศน์ดิจิทัลที่กำลังพัฒนา กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลที่แข็งแกร่งจะคำนึงถึงสถานะปัจจุบันขององค์กร สถานะในอนาคตที่ต้องการ และทรัพยากรที่จำเป็นในการลดช่องว่างอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการปรับทุกด้านของธุรกิจให้สอดคล้องกับลำดับความสำคัญทางดิจิทัล รวมถึงกระบวนการ ผู้คน และเทคโนโลยี กลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จมักให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ความคล่องตัว นวัตกรรม และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ท้ายที่สุดแล้ว กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลที่กำหนดไว้อย่างดีทำหน้าที่เป็นแผนงานในการขับเคลื่อนความซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล และบรรลุความสำเร็จที่ยั่งยืนในยุคดิจิทัล

องค์ประกอบที่ 2 องค์กร (Organization)

2.1 โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) จัดโครงสร้างและกระบวนการขององค์กรเพื่อให้เอื้อต่อการสนับสนุนการทำงานในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล ส่งเสริมการทำงานร่วมกันข้ามสายงาน ทำลายไซโลระหว่างแผนก เพื่ออำนวยความสะดวกในการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างราบรื่น

2.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานแบบ Agile (Agile Process) เป็นกระบวนการที่ช่วยลดการทำงานเป็นขั้นตอนและงานด้านการทำเอกสารลง แต่มุ่งเน้นในเรื่องการสื่อสารของทีมมากขึ้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ ได้รวดเร็วขึ้น แล้วนำสิ่งที่ได้ให้กลุ่มตัวอย่าง (Target group) ทดสอบการใช้งานจริง รวบรวมผลทดสอบมาประเมินดูอีกครั้ง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงสินค้าและบริการนั้นๆ ให้ดีขึ้น แนวทางนี้จะทำให้องค์กรพัฒนาสินค้าและบริการได้อย่างรวดเร็วและตอบโจทย์ผู้ใช้งานได้มากขึ้น (Trends and Technology, 2562) โดยจะแบ่งการทำงานในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลออกเป็นส่วนย่อยเล็กๆ (Sprint) ทำให้สามารถจัดการได้ง่าย และระยะเวลาสั้นในการทำงานแต่ละรอบ โดยจะกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการครั้งละประมาณ 2-4 สัปดาห์ เมื่อพัฒนางานเสร็จก็จะมีการทดสอบและมอบงานในส่วนย่อยแรก และทำในส่วนย่อยต่อไปเรื่อย ๆ จนงานเสร็จครบทั้งระบบ โดยที่แผนงานที่กำหนดต้องมีความยืดหยุ่น

และสามารถปรับเปลี่ยนได้ ซึ่งจะมีการทำงานร่วมกันและสื่อสารกันระหว่างสมาชิกในทีมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่องตลอดกระบวนการพัฒนา ทุกครั้งที่จบส่วนงานย่อย (Sprint) ทีมงานจะต้องจัดประชุมเพื่อสะท้อนสิ่งที่ทำ ดีหรือต้องแก้ไขปรับปรุงในส่วนใดบ้าง ถ้ามีส่วนใดที่ต้องปรับปรุงก็ต้องปรับเปลี่ยนแผนงานเพื่อการทำงานในส่วนย่อยถัดไป โดยผลักดันให้มีการปรับปรุงแนวทางการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบที่ 3 วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)

วัฒนธรรมธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติ และพฤติกรรมที่มีร่วมกัน ซึ่งกำหนดวิธีที่พนักงานและผู้นำภายในองค์กรเข้าถึงและตอบสนองต่อความคิดริเริ่มและการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล โดยครอบคลุมบรรทัดฐาน แนวปฏิบัติ และกรอบความคิดที่แพร่หลายภายในองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อวิธีที่ผู้คนโต้ตอบ ตัดสินใจ และปรับตัวให้เข้ากับความพยายามในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Sahatorn Petvirojchai, 2021)

ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทสำคัญในการกำหนดความสำเร็จและประสิทธิผลของความคิดริเริ่ม วัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลนั้นมีลักษณะเฉพาะ เช่น นวัตกรรม การทำงานร่วมกัน การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง และการมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลในด้านต่างๆ รวมถึงการมีส่วนร่วมของพนักงาน การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ ความเต็มใจที่จะทดลองและรับความเสี่ยง ความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และความพร้อมโดยรวมขององค์กรสำหรับนวัตกรรมดิจิทัล

องค์ประกอบที่ 4 บุคลากร (People)

ในที่นี้ผู้วิจัยพิจารณาในส่วนของความสามารถของบุคลากร (People Capabilities) ในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล ซึ่งหมายถึงทักษะโดยรวม ความสามารถ และทัศนคติของบุคคลภายในองค์กรที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนความคิดริเริ่มด้านดิจิทัลที่ประสบความสำเร็จ โดยครอบคลุมทักษะทางเทคนิค เช่น ความเชี่ยวชาญในเครื่องมือและเทคโนโลยีดิจิทัล ความรู้ด้านดิจิทัลเพื่อสำรวจภูมิทัศน์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความสามารถในการปรับตัวเพื่อยอมรับการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมใหม่ ทักษะการทำงานร่วมกันและการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ คุณสมบัติความเป็นผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจและเป็นผู้นำความพยายามด้านดิจิทัล และลูกค้า - มุ่งเน้นที่จะทำความเข้าใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรที่แข็งแกร่งผ่านการ

ฝึกอบรม การยกระดับทักษะ และการส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรที่จะเติบโตในยุคดิจิทัล ช่วยให้พวกเขาขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ปรับปรุงประสบการณ์ของลูกค้า และรักษาความสามารถในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่เน้นดิจิทัลเป็นหลัก (Cetindamar, Abedin, & Shirahada, 2021)

ความสามารถด้านดิจิทัลของบุคลากรผู้วิจัยกำหนดขอบเขตใน 2 ส่วนคือ การได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถด้านดิจิทัล และการฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์กร ในด้านการได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถด้านดิจิทัล ศูนย์กีฬาฯ จะต้องจัดหาผู้มีความสามารถด้านดิจิทัลมุ่งเน้นไปที่การเฟ้นหาบุคคลที่มีทักษะและความคิดเพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนความคิดริเริ่มด้านดิจิทัล และในส่วนของบุคลากรในองค์กรศูนย์กีฬา ทีมดิจิทัลจะต้องทดสอบประเมินทักษะด้านดิจิทัลเพื่อระบุช่องว่างของทักษะในด้านต่างๆ เช่น การตลาดดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นต้น และกำหนดโปรแกรมการฝึกอบรมที่เหมาะสมให้กับพนักงาน

องค์ประกอบที่ 5 เทคโนโลยี (Technology)

โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี (Technology Infrastructure) เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล ซึ่งประกอบด้วยฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ เครือข่าย และระบบจัดเก็บข้อมูลที่สนับสนุนความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล โดยทำหน้าที่เป็นแกนหลักสำหรับการบูรณาการแพลตฟอร์มดิจิทัล แอปพลิเคชันมือถือ บริการออนไลน์ อุปกรณ์ IoT และเทคโนโลยีอัจฉริยะ (Stoumpos, Kitsios, & Talias, 2023) ส่วนประกอบสำคัญของโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีอาจรวมถึงเซิร์ฟเวอร์ บริการคลาวด์ มาตรการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ และโซลูชันซอฟต์แวร์แบบครบวงจร ซึ่งจะมีบทบาทสำคัญในการสร้างระบบนิเวศดิจิทัลที่ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพของทรัพยากร ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และกระบวนการตัดสินใจ สนับสนุนการนำนวัตกรรมดิจิทัลไปใช้ เช่น ความเป็นจริงเสมือน ปัญญาประดิษฐ์ และระบบอัตโนมัติภายในศูนย์กีฬา ช่วยให้การสื่อสาร การจัดการข้อมูล และการเชื่อมต่อในแง่มุมต่างๆ ของศูนย์กีฬาฯ เป็นไปอย่างราบรื่น สามารถปรับขนาด และประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน แบบดิจิทัลช่วยให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลแบบเรียลไทม์ การสร้างแบบจำลองเชิงคาดการณ์ และประสบการณ์ส่วนบุคคลสำหรับสมาชิก ผู้ใช้บริการทั่วไป นักกีฬา และพนักงาน ด้วยการใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีที่แข็งแกร่ง ศูนย์กีฬาฯ สามารถเพิ่มการมีส่วนร่วม เพิ่มประสิทธิภาพขั้นตอนการทำงาน และรักษาความสามารถในการแข่งขันในยุคดิจิทัล โดย

มาตรการรักษาความปลอดภัยจะถูกฝังอยู่ภายในโครงสร้างพื้นฐานเพื่อปกป้องข้อมูลที่ละเอียดอ่อน การทำธุรกรรมต่างๆ และสินทรัพย์ดิจิทัล ความสามารถในการขยายขนาดและความยืดหยุ่นของโครงสร้างพื้นฐานช่วยให้สามารถอัพเกรด ขยาย และบูรณาการกับเทคโนโลยีเกิดใหม่ได้ในอนาคต ความร่วมมือกับผู้ให้บริการเทคโนโลยี พันธมิตรบริการ และผู้เชี่ยวชาญด้านไอทีมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการรักษาและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยี การตรวจสอบ การบำรุงรักษา และการอัปเดตอย่างต่อเนื่องถือเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้มั่นใจในความน่าเชื่อถือและประสิทธิภาพของโครงสร้างพื้นฐาน และโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีทำหน้าที่เป็นตัวเร่งให้เกิดนวัตกรรม การเติบโต และการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมศูนย์กีฬา ถ้าระบบโครงสร้างเทคโนโลยีแข็งแกร่งและได้รับการออกแบบมาอย่างดีมีความจำเป็นสำหรับการปลดล็อกศักยภาพสูงสุดของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล และบรรลุความสำเร็จที่ยั่งยืนในสภาพแวดล้อมของศูนย์กีฬา ขอบเขตของโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีในกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลของศูนย์กีฬาฯ ในครั้งนี้ผู้วิจัยขอแบ่งออกเป็นสามกลุ่มที่แตกต่างกัน คือ แพลตฟอร์มและเครื่องมือดิจิทัล (Platforms and Digital Tools) แอพลิเคชันมือถือและแพลตฟอร์มออนไลน์ (Mobile Application and Platform Online) และ IoT และเทคโนโลยีอัจฉริยะ (IoT and Smart Technologies)

องค์ประกอบที่ 6 ลูกค้า (Customer)

ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล ลูกค้าหรือการจัดประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience) หมายถึงคุณภาพโดยรวมที่ลูกค้ารับรู้ของการโต้ตอบและความสัมพันธ์ทั้งหมดที่ลูกค้ามีกับผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร องค์กรส่วนใหญ่พยายามที่จะนำเสนอประสบการณ์ที่ไม่เหมือนใครให้กับลูกค้า และจำเป็นต้องจัดลำดับความสำคัญของประสบการณ์ลูกค้า และเกี่ยวข้องกับการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพิ่มปฏิสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของลูกค้าในด้านต่างๆ การที่จะยกระดับประสบการณ์ของลูกค้าด้วยการบูรณาการเทคโนโลยีให้ราบรื่นในทุกจุดสัมผัส (Huseynli, 2022) องค์กรศูนย์กีฬาฯ จะต้องทำให้การเยี่ยมชมของลูกค้าทุกครั้งที่เข้ามาในศูนย์กีฬาฯ ของเราจะต้องสามารถทำได้อย่างสะดวก มีส่วนร่วมกับศูนย์กีฬาฯ และปรับแต่งให้เหมาะกับความต้องการของแต่ละบุคคล ด้วยการใช้เทคโนโลยี ไม่เพียงแต่ปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน แต่จะต้องสร้างประสบการณ์ที่เชื่อมโยงและตอบสนองมากขึ้นสำหรับลูกค้า

ประโยชน์ของการจัดประสบการณ์ลูกค้านั้นจะทำให้ศูนย์กีฬาฯ เข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าเพื่อให้การบริการตรงเป้าหมายมากยิ่งขึ้น ช่วยปรับปรุงความพึงพอใจและสร้างความจงรักภักดีของลูกค้าให้เกิดขึ้น เพิ่มการมีส่วนร่วมผ่านประสบการณ์ส่วนตัว ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาด

3.2 ผลการสังเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัยการศึกษาสภาพ ปัญหา พฤติกรรมและความต้องการของผู้ใช้บริการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน เพื่อใช้ในการพัฒนาร่างรูปแบบเพื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการกีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล

ผู้วิจัยนำผลการสังเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัยการศึกษาสภาพ ปัญหา พฤติกรรมและความต้องการของผู้ใช้บริการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน เพื่อใช้ในการพัฒนาร่างรูปแบบให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมให้ข้อเสนอแนะ และนำข้อเสนอที่ได้มาแก้ไขปรับปรุงรูปแบบการจัดการกีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัลที่มีรายละเอียดขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การประเมินและการวางแผน (Assessment and Planning)

การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อประเมินความสามารถที่มีอยู่ขององค์กรศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนโดยละเอียด เพื่อที่จะระบุช่องว่างในการการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลซึ่งจะนำมาซึ่งการพัฒนาศักยภาพองค์กรศูนย์กีฬาฯ ในการปรับปรุงที่สำคัญและโอกาสสำหรับนวัตกรรมใหม่ๆ

1.1 การประเมินความพร้อมด้านดิจิทัล (Digital Maturity Assessment)

การประเมินระดับวุฒิภาวะทางดิจิทัล (Digital Maturity Level) ทำเพื่อให้ทราบถึงระดับความพร้อมทางดิจิทัลขององค์กร และนำผลที่ได้ไปเลือกรูปแบบในการพัฒนากลยุทธ์ดิจิทัลในองค์กรเพื่อจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล ผู้วิจัยได้มีการศึกษารูปแบบการประเมินระดับวุฒิภาวะทางดิจิทัลจากหลายแนวคิด และได้นำแนวคิดของ Deloitte โดย (Anderson & Ellerby, 2018), และ McKinsey & Company โดย (McKinsey Digital, 2015) และอาจารย์ ธนพงศ์พรรณ (พจ ธนพงศ์พรรณ ธัญญรัตตกุล, 2564) มาประยุกต์ใช้ในงานวิจัยชิ้นนี้ เนื่องจากองค์ประกอบของการประเมินวุฒิภาวะทางดิจิทัลของทั้งสามแนวคิดใกล้เคียงกับองค์ประกอบหลักของกรอบแนวคิดทางดิจิทัลที่ผู้วิจัยเลือกใช้ โดยจะพิจารณาในมิติขององค์ประกอบ 6 มิติ (6 Dimension of Digital Maturity) อย่างละเอียดดังต่อไปนี้ มิติด้านกลยุทธ์ (Strategy) มิติด้านองค์กร (Organization) มิติด้านวัฒนธรรม (Culture) มิติด้านบุคลากร (People) มิติด้านเทคโนโลยี (Technology) และมิติด้านประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience) การตรวจสอบระดับของวุฒิภาวะทางดิจิทัลขององค์กรศูนย์กีฬาฯ

ผู้วิจัยได้ดัดแปลงแบบสอบถามเพื่อประเมินวุฒิภาวะทางดิจิทัลตามรายละเอียดใน 6 มิติ คือ มิติด้านกลยุทธ์ มิติด้านองค์กร มิติด้านวัฒนธรรม มิติด้านบุคลากร

มิติด้านเทคโนโลยี และมิติด้านประสบการณ์ลูกค้า โดยการประยุกต์ใช้แบบสอบถามจากแบบสอบถามการประเมินวุฒิภาวะทางดิจิทัลของ Deloitte (Anderson & Ellerby, 2018) และ ธนพงศ์พรรณ (พจ ธนพงศ์พรรณ ธัญญรัตตกุล, 2564) มีจำนวนทั้งสิ้น 30 ข้อ โดยแบ่งเป็น 6 มิติ มิติละ 5 ข้อ โดยมีรายละเอียดแต่ละมิติดังนี้

มิติด้านกลยุทธ์: เป็นการนำกลยุทธ์มาใช้วิถีชีวิตและเปลี่ยนแปลงการทำงาน (Digitalization) มีการมุ่งเน้นพัฒนาคิดค้นรูปแบบธุรกิจใหม่ๆ (New Business Model) จะช่วยให้องค์กรเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จได้ เป็นการใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เน้นใช้ Digital Initiatives จะได้รับการพิจารณาเป็นสำคัญ

มิติด้านองค์กร: มิตินี้จะพิจารณาในเรื่องของโครงสร้างองค์กร ความสอดคล้องของกลยุทธ์ดิจิทัล การบริหารจัดการ การประสานงาน แผนงานของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องควรจะต้องถูกร้อยเรียงไปในทิศทางเดียวกัน และการใช้ทรัพยากรเพื่อเป้าหมายหลักที่สำคัญขององค์กร

มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร: วัฒนธรรมขององค์กรที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานแบบดิจิทัล และการช่วยสร้างกำลังให้กับทุกคนในองค์กร เพื่อเติบโตก้าวหน้าและอยู่ในโลกดิจิทัลได้สำเร็จ ในมิตินี้ รูปแบบ วิธีการ วัฒนธรรม การสนับสนุนซึ่งกันและกันในองค์กร และการยอมรับการเลือกบุคคลที่เก่งและเหมาะสมกับงานในการทำ Digital Transformation นั้น จะได้รับการพิจารณาเป็นสำคัญ

มิติด้านบุคลากร: มิตินี้องค์กรจะมีการสำรวจดูว่าบุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้หรือไม่ ในเรื่องของความรู้และทักษะที่หลากหลาย ความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ของพนักงาน รวมไปถึงการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันจะได้รับการพิจารณาเป็นสำคัญ

มิติด้านเทคโนโลยี: ในมิติของเทคโนโลยีพิจารณาถึงความสามารถขององค์กรในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ต่างๆ มาใช้ในการสร้างมูลค่าให้กับธุรกิจเป็นสำคัญ

มิติด้านประสบการณ์ลูกค้า: ในมิตินี้จะพิจารณาถึงความสามารถขององค์กรที่นำเทคโนโลยีมาใช้สร้างประสบการณ์ที่ดี น่าประทับใจให้กับลูกค้า รวมไปถึงการหาโอกาส สร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ ที่ตอบโจทย์และตรงใจลูกค้ามากขึ้น เพราะในปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัลทำให้องค์กรและลูกค้ามีปฏิสัมพันธ์ได้ง่ายและรวดเร็วมากขึ้น

นำแบบทดสอบให้บุคลากรทำทั่วทั้งองค์กรและนำคะแนนที่ได้จากการทำแบบทดสอบทั้งหมดมาคำนวณเพื่อหาระดับวุฒิภาวะทางดิจิทัลขององค์กร (Digital Maturity Level)

ระดับวุฒิภาวะทางดิจิทัลขององค์กร กำหนดไว้ 4 ระดับ แต่ละระดับจะบ่งชี้ถึงลักษณะสำคัญขององค์กร และพฤติกรรมการใช้ดิจิทัลของคนในองค์กรที่แตกต่างกันไป ระดับของวุฒิภาวะทางดิจิทัล (Digital Maturity Level) ที่แตกต่างกันจะเป็นตัวสะท้อนถึงความพร้อมทางดิจิทัล (Digital Readiness) ขององค์กร

ระดับ 1 : Initial เป็นองค์กรที่กำลังเริ่มต้นด้านดิจิทัล เป็นองค์กรที่ตระหนักถึงความจำเป็นด้านดิจิทัล มุ่งเน้นที่จะรวบรวมข้อมูลและเชื่อมต่อระหว่างแหล่งข้อมูลอันมีค่า ด้านการตลาดและส่วนงานคอมพิวเตอร์ยังไม่ได้บูรณาการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ในขั้นนี้องค์กรจะเริ่มวิเคราะห์ทรัพยากรที่มีอยู่ พิจารณาถึงจุดที่องค์กรต้องจะเป็น โดย มักมีการใช้ผู้เชี่ยวชาญภายนอกและพันธมิตรต่างๆ ทางเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง มาช่วยกันนำเสนอถึงผลที่อาจเกิดขึ้น ความเป็นไปได้ และ Best practices ต่างๆ เพื่อช่วยสนับสนุนการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ชัดเจน

ระดับที่ 2 : Defined เป็นระดับที่ฝ่ายบริหารเริ่มพัฒนากลยุทธ์ดิจิทัล องค์กรเริ่มมีการตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางดิจิทัล แต่ยังถูกจำกัดด้วยความเชื่อและวิธีการทำงาน มีการปรับปรุงโครงสร้างทางเทคโนโลยี (Infrastructure) ขององค์กรใหม่เพื่อให้รองรับกับสิ่งที่ต้องการจะเป็นไป และองค์กรเริ่มเปิดกว้างมากขึ้นในการพัฒนาทักษะและความรู้ด้านดิจิทัลมากขึ้น โดยจัดอบรมทักษะความรู้ ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลให้กับบุคลากร ฝ่ายการตลาดและฝ่ายไอทีเริ่มมีการบูรณาการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ระดับที่ 3 : Managed เป็นระดับที่เริ่มมีการใช้กลยุทธ์ดิจิทัล มีความสามารถวางแผนเชิงกลยุทธ์และสร้างความสอดคล้องในกระบวนการ สามารถนำดิจิทัลมาสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ มีการกำหนดเทคโนโลยีและขีดความสามารถที่สำคัญและจำเป็นต่อองค์กร ทราบถึงเทคโนโลยีที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในเชิงรุก โครงสร้างองค์กรมีการทำลายโครงสร้างองค์กรแบบ silos แบบดั้งเดิม นอกจากนั้นยังมีการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญเพื่อการปรับปรุงประสบการณ์ให้กับลูกค้า โดยมุ่งเน้นไปที่นวัตกรรมและการเติบโตขององค์กร

ระดับที่ 4 : Excellent เป็นระดับที่องค์กรเป็นผู้นำแห่งความเปลี่ยนแปลง บุคลากรในองค์กรเข้าใจและสามารถบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์ดิจิทัลขององค์กรได้อย่างดี องค์กรมีความสามารถในการผสมผสานโลกดิจิทัลและโลกแห่งความเป็นจริงเข้ากันได้อย่างลงตัว มีการปรับปรุงประสบการณ์ลูกค้าโดยการวิเคราะห์ข้อมูลและข้อเสนอแนะต่างๆ อย่างต่อเนื่อง

จากการประเมินระดับความพร้อมจะได้ทราบถึงระดับความพร้อมทางดิจิทัลในแต่ละมิติและระดับวุฒิภาวะทางดิจิทัลขององค์กร การพิจารณารายละเอียดในแต่ละมิติทำให้เห็นถึงระดับความสามารถทางดิจิทัลขององค์กร (Digital Capacity) สามารถนำไปพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ในแต่ละมิติให้ดีขึ้นได้ อีกทั้งยังนำไปพิจารณาในเรื่องของการจัดลำดับความสำคัญของแต่ละมิติ เพื่อนำไปพิจารณาในการสร้างแผนการดำเนินงานการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลขององค์กร

1.2 การประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT Analysis) ประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน โดยมุ่งพิจารณาทั้งสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก (Emet Gürel, 2017) โดยมีการพิจารณาสิ่งต่างๆ ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths) เป็นการพิจารณาปัจจัยภายในที่ทำให้ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนมีความได้เปรียบในการแข่งขัน อาจรวมถึงชื่อเสียงของแบรนด์ศูนย์กีฬาฯ กลุ่มลูกค้าประจำของศูนย์กีฬาฯ ทำเลที่ตั้งของศูนย์กีฬาฯ พนักงานที่มีประสบการณ์ หรือโครงสร้างพื้นฐานที่ศูนย์กีฬาฯ มีอยู่

จุดอ่อน (Weaknesses) พิจารณาปัจจัยภายในที่อาจขัดขวางหรือเป็นอุปสรรคต่อความสามารถในการดำเนินธุรกิจของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน สิ่งเหล่านี้อาจรวจถึงเทคโนโลยีที่ล้าสมัย ความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีที่จำกัด หรือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่น ศูนย์กีฬาฯ ไม่มีเว็บไซต์ หรือแอพลิเคชันที่มีใช้งานยากเกินไปทำให้สมาชิกหรือผู้ใช้บริการเข้าถึงข้อมูลหรือจองสิ่งอำนวยความสะดวกทางออนไลน์ได้ยาก พนักงานอาจมีความรู้ด้านดิจิทัลที่จำกัด และประสบปัญหาในการปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีใหม่ๆ เป็นต้น

โอกาส (Opportunities) เป็นการพิจารณาปัจจัยภายนอกองค์กรศูนย์กีฬา ที่สามารถใช้ให้เกิดประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลได้ สิ่งเหล่านี้อาจรวมถึงเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ การเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้บริโภค หรือกลุ่มลูกค้าเป้าหมายใหม่ที่ยังไม่เคยทำการตลาดมาก่อน เช่น ความต้องการประสบการณ์การออกกำลังกายเสมือนจริงของ

ลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ทำให้เกิดโอกาสใหม่ๆ สำหรับศูนย์กีฬาฯ ในการขยายขอบเขตการเข้าถึงนอกเหนือจากที่ตั้งทางกายภาพ และดึงดูดผู้ที่สนใจเยี่ยมชมสามารถเข้าเยี่ยมชมผ่านเครือข่ายดิจิทัลในวงที่กว้างขึ้นได้

อุปสรรค (Threats) พิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงหรือภัยคุกคามต่อการเปลี่ยนเปลี่ยนสู่ดิจิทัลของศูนย์กีฬาฯ รวมถึงแรงกดดันด้านการแข่งขัน ภัยคุกคามด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ การเปลี่ยนแปลงด้านกฎระเบียบทางดิจิทัลต่างๆ หรือความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ เช่น แอพลิเคชันการออกกำลังของคู่แข่งที่นำเสนอบริการทางดิจิทัลที่คล้ายกันอาจเป็นภัยคุกคามต่อส่วนแบ่งทางการตลาดของศูนย์กีฬาฯ ของเราได้ นอกจากนี้ความกังวลในด้านความเป็นส่วนตัวของข้อมูลและการละเมิดความปลอดภัยทางไซเบอร์อาจทำให้สมาชิกและผู้ใช้บริการขาดความไว้วางใจในแพลตฟอร์มดิจิทัลของศูนย์กีฬาฯ ได้

1.3 การประเมินความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยใช้การวิเคราะห์ Five Forces Analysis ซึ่งเป็นการพิจารณาในด้านการแข่งขันในอุตสาหกรรมผู้ให้บริการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์คู่แข่งในตลาด รวมถึงปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจเพื่อวางกลยุทธ์ขององค์กร (M. E. Porter, 1979) โดยมีการพิจารณาในปัจจัย 5 ด้าน ดังนี้

การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่ (Threat of New Entrants) แรงส่วนนี้เป็นการประเมินความง่ายในการที่คู่แข่งรายใหม่สามารถเข้าสู่ตลาดและแข่งขันกับผู้ที่ดำเนินธุรกิจอยู่แล้ว ตัวอย่างเช่น ในอุตสาหกรรมศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนมีอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดค่อนข้างต่ำสำหรับคู่แข่งรายใหม่ เช่น การเข้ามาสู่ธุรกิจศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนจำเป็นจะต้องมีความพร้อมทั้งด้านทรัพยากร และกฎระเบียบต่างๆ ในการเปิดกิจการศูนย์กีฬาฯ ซึ่งเป็นอุปสรรคสำหรับคู่แข่งรายใหม่

อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) เป็นอำนาจที่ลูกค้ามีในการเจรจาราคา หรือต้องการคุณภาพหรือการบริการที่ดีขึ้น หรือไม่เช่นนั้นจะเปลี่ยนไปใช้บริการที่อื่นหรือทางเลือกอื่น เช่น ปัจจุบันจะมีตัวเลือกในการออกกำลังกายแบบดิจิทัลเกิดขึ้นมากมาย รวมถึงแอพลิเคชันบนมือถือ คลาสออกกำลังกายเสมือนจริง ทำให้ลูกค้ามีตัวเลือกมากมายและสามารถสลับระหว่างผู้บริการได้ง่ายดายตามราคา ความสะดวกหรือคุณภาพการให้บริการ

การคุกคามของสินค้าทดแทน (Threat of Substitutes) ในปัจจัยนี้จะประเมินความพร้อมและความน่าดึงดูดของผลิตภัณฑ์หรือบริการทางเลือกที่อาจทดแทนหรือ

ตอบสนองความต้องการเดียวกันกับข้อเสนอของอุตสาหกรรมหลัก เช่น อุปกรณ์ฟิตเนสที่บ้าน หรือวิดีโอการออกกำลังบน Youtube ทำให้สมาชิกผู้ใช้บริการสามารถออกกำลังกายที่บ้านได้เองอย่างสะดวก เป็นต้น

การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Rivalry Among Existing Competitors) เป็นปัจจัยที่พิจารณาในเรื่องของการแข่งขันระหว่างคู่แข่ง และการดึงลูกค้าจากคู่แข่ง ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับ จำนวนคู่แข่ง ความหลากหลายของคู่แข่ง ความเข้มข้นของการแข่งขันในธุรกิจ อัตราการเติบโตในอุตสาหกรรม ความจงรักภักดีต่อแบรนด์สินค้า รวมถึงต้นทุนการเปลี่ยนไปใช้ศูนย์กีฬาฯ อื่น เช่น ต้องชำระค่าสมาชิกใหม่ เป็นต้น

อำนาจต่อรองของคู่ค้า (Bargaining Power of Suppliers) ปัจจัยนี้เกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญเฉพาะตัวของคู่ค้าในธุรกิจ เช่น ผู้จำหน่ายอุปกรณ์กีฬาที่เป็นคู่ค้าของเราเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะตัว อุปกรณ์ประเภทนี้สามารถหาซื้อจากผู้จัดจำหน่ายได้เพียง 1 หรือ 2 รายเท่านั้นในประเทศไทย แบบนี้อำนาจต่อรองของ คู่ค้าก็จะสูงมาก ถ้าเราไม่ซื้อจากคู่ค้ารายนี้เขาก็จะขายให้กับคู่แข่งของศูนย์กีฬาฯ เรา เป็นต้น

2. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล หมายถึง ผู้บริการ พนักงาน สมาชิกและผู้ใช้บริการ และพันธมิตรด้านเทคโนโลยี มีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน รวบรวมข้อมูลเชิงลึก

2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ใช้บริการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน ได้แก่ เพศ อายุ อาชีพ รายได้

ข้อมูลทั่วไปของผู้ใช้บริการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนพบว่า ผู้ใช้บริการส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 41-50 ปี มีสถานะโสดและสมรสใกล้เคียงกัน ระดับการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี มีอาชีพเป็นพนักงานบริษัทเอกชนเป็นส่วนใหญ่ และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ที่ 10,000-30,000 บาท

2.2 ข้อมูลพฤติกรรมการใช้บริการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนของผู้ใช้บริการ ได้แก่ จำนวนวัน ช่วงเวลาออกกำลังกาย ระยะเวลา ลักษณะการไปออกกำลังกาย ประเภทกีฬา และวัตถุประสงค์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมการใช้บริการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนของผู้ใช้บริการพบว่า ผู้ใช้บริการส่วนใหญ่ใช้เวลาในการออกกำลังกาย 3-5 วัน

ต่อสัปดาห์ และมาออกกำลังกายในช่วงเย็นมากที่สุด โดยใช้ระยะเวลา 30-60 นาทีต่อครั้ง และมักจะมาออกกำลังกายคนเดียวเยอะที่สุด

ประเภทของกีฬาที่ผู้ใช้บริการชอบมาใช้บริการคือ ห้องฟิตเนส และวัตถุประสงค์ที่มาออกกำลังกาย 5 อันดับแรกคือ 1) ต้องการส่งเสริมสุขภาพ 2) ต้องการผ่อนคลายความเครียด 3) เพื่อความสนุกสนาน 4) เพื่อต้องการลดน้ำหนัก 5) เพื่อใช้สมาคมกับเพื่อน

2.3 ความต้องการได้รับบริการจากศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน ใน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านมาตรฐานศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน 2) ด้านการให้บริการ 3) ด้านลูกค้าสัมพันธ์ 4) ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่ออำนวยความสะดวกแก่สมาชิกและผู้ใช้บริการ และ 5) ด้านการจัดประสบการณ์ให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการ

ความต้องการได้รับการบริการจากศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนโดยภาพรวมของผู้ใช้บริการ เรียงจากข้อที่มีความต้องการมากที่สุดถึงน้อยที่สุด

1) ด้านมาตรฐานศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน

2) ด้านการให้บริการ

3) ด้านลูกค้าสัมพันธ์

4) ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่ออำนวยความสะดวกแก่สมาชิกและผู้ใช้บริการ

5) ด้านการจัดประสบการณ์ให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการ

ความต้องการได้รับการบริการจากศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน ด้านมาตรฐานศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน เรียงจากข้อที่มีความต้องการมากที่สุดถึงน้อยที่สุด

1. ศูนย์กีฬาฯ สามารถให้บริการสถานที่ที่สะอาด เรียบร้อย ปลอดภัย

2. ศูนย์กีฬาฯ มีสถานที่จอดรถบริเวณใกล้เคียงสนามกีฬาและห้องน้ำสะอาดมีให้บริการอย่างเพียงพอ

3. ศูนย์กีฬาฯ มีมาตรฐานที่ดีในการให้บริการที่ดีสม่ำเสมอ

4. ศูนย์กีฬาฯ มีกฎระเบียบการใช้บริการและแจ้งให้ผู้ใช้บริการทราบอย่างชัดเจน

5. ศูนย์กีฬาฯ มีสนามกีฬาทันสมัยได้มาตรฐาน มีความปลอดภัย เคยเป็นสนามในการจัดการแข่งขันในระดับชาติ/นานาชาติมาแล้ว

6. เจ้าหน้าที่ศูนย์กีฬาฯ แต่งกายสะอาด เรียบร้อย เหมาะสมกับการทำงาน และให้บริการด้วยความสุภาพและมีมารยาทที่ดี

7. เจ้าหน้าที่ศูนย์กีฬาฯ มีความรู้ความสามารถ และผ่านการอบรมอย่างมืออาชีพและมีใบรับรองการอบรม

8. ศูนย์กีฬาฯ มีการจัดเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาและข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจนเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการใช้บริการตลอดเวลาทำการ

ความต้องการได้รับการบริการจากศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน ด้านการให้บริการ เรียงจากข้อที่มีความต้องการมากที่สุดถึงน้อยที่สุด

1. เจ้าหน้าที่ศูนย์กีฬาฯ มีความสามารถดูแลแก้ไขปัญหาให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการได้

2. เจ้าหน้าที่ศูนย์กีฬาฯ มีความกระตือรือร้นและยินดีในการให้บริการ

3. เจ้าหน้าที่ศูนย์กีฬาฯ มีความรับผิดชอบ ตรงต่อเวลา และมีความรวดเร็วในการให้บริการ

4. เจ้าหน้าที่ศูนย์กีฬาฯ มีการปรับปรุงข้อมูลสมาชิกอยู่เสมอ

5. เจ้าหน้าที่ศูนย์กีฬาฯ มีความพร้อมในการอำนวยความสะดวกให้สมาชิกและผู้ใช้บริการได้ทุกเวลา

ความต้องการได้รับการบริการจากศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน ด้านลูกค้าสัมพันธ์ เรียงจากข้อที่มีความต้องการมากที่สุดถึงน้อยที่สุด

1. เจ้าหน้าที่ศูนย์กีฬาฯ เข้าใจปัญหาและพร้อมช่วยเหลือแก่สมาชิกผู้ใช้บริการในทุกช่องทาง

2. ค่าใช้บริการต่างๆ ในศูนย์กีฬามีความเหมาะสมในการให้บริการกับสมาชิกและผู้ใช้บริการ

3. เจ้าหน้าที่ศูนย์กีฬาฯ รับรู้และเข้าใจความต้องการของสมาชิกผู้ใช้บริการ

4. เจ้าหน้าที่ศูนย์กีฬาฯ ยินดีและเห็นความสำคัญสำหรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของสมาชิกผู้ใช้บริการ

5. เจ้าหน้าที่ศูนย์กีฬาฯ สามารถจดจำสมาชิกและผู้ใช้บริการได้

ความต้องการได้รับการบริการจากศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่ออำนวยความสะดวกแก่สมาชิกและผู้ใช้บริการ เรียงจากข้อที่มีความต้องการมากที่สุดถึงน้อยที่สุด

1. มีการใช้เทคโนโลยีในการรักษาข้อมูลส่วนบุคคลของสมาชิกและผู้ใช้บริการ

2. มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้เพื่อความปลอดภัยของสมาชิกผู้ใช้บริการ

3. ใช้ความสามารถทางเทคโนโลยีรองรับการติดต่อจากสมาชิกได้หลากหลายช่องทางการสื่อสาร

4. จัดเก็บและการปรับปรุงข้อมูลของสมาชิกและผู้ใช้บริการเข้าสู่ระบบ

5. ใช้ฐานข้อมูลลูกค้าช่วยวิเคราะห์และหาข้อเสนอใหม่ๆ ในการใช้บริการอยู่เสมอ

6. สามารถค้นหาข้อมูลลูกค้าอยู่ในทุกช่องทางของการติดต่อ

7. ใช้เทคโนโลยีในการให้บริการวิเคราะห์ลูกค้าเป็นรายบุคคล เพื่อนำเสนอบริการที่เฉพาะเจาะจงตามความต้องการของลูกค้าแต่ละราย

8. ใช้ฐานข้อมูลลูกค้าช่วยแบ่งกลุ่มของลูกค้าได้ชัดเจนในการให้บริการ

ความต้องการได้รับการบริการจากศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน ด้านการจัดประสบการณ์ให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการ เรียงจากข้อที่มีความต้องการมากที่สุดถึงน้อยที่สุด

1. ศูนย์กีฬาฯ มีการรักษาการเติบโตของลูกค้าเดิม โดยการเสนอบริการที่คุ้มค่ากว่าในกรณีที่ลูกค้ามีการใช้บริการที่ต่อเนื่อง

2. ศูนย์กีฬาฯ มีการให้สิทธิประโยชน์เพิ่มมากขึ้นเป็นการตอบแทนสำหรับสมาชิกที่ไม่เคยผิดกำหนดชำระค่าบริการ

3. ศูนย์กีฬาฯ มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ร่วมกับสมาชิกผู้ใช้บริการ

4. ศูนย์กีฬาฯ มีการส่งข่าวสารใหม่ๆ ด้านการดูแลสุขภาพและการออกกำลังกายไปยังลูกค้าผ่านช่องทางสื่อสารออนไลน์

5. ศูนย์กีฬาฯ ให้ความสำคัญกับบริการหลังการขายและเอาใจใส่ลูกค้าอยู่เสมอ โดยการส่งข้อมูลการใช้บริการผ่านทาง SMS หรือ การแจ้งบริการใหม่ๆ ผ่านข้อความในไลน์ เป็นต้น

6. ศูนย์กีฬาฯ มีการสร้างความสัมพันธ์ด้วยการมอบคุณค่าเพิ่ม

7. ศูนย์กีฬาฯ มีการให้รางวัลอย่างต่อเนื่อง เพื่อจูงใจในการใช้บริการ

3. การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) การจัดสรรทรัพยากรในกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลเกี่ยวข้องกับการกระจายงบประมาณ กำลังคน และทรัพยากรเทคโนโลยีอย่างมีกลยุทธ์ เพื่อสนับสนุนและขับเคลื่อนความคิดริเริ่มด้านดิจิทัลภายในองค์กร โดยครอบคลุมถึงการพิจารณาการลงทุนทางการเงินที่จำเป็นสำหรับการซื้อเครื่องมือดิจิทัล การฝึกอบรมพนักงาน และการนำโซลูชันเทคโนโลยีไปใช้ที่สอดคล้องกับเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล การจัดสรรกำลังคนเกี่ยวข้องกับการมอบหมายบุคลากรที่มีทักษะให้กับโครงการดิจิทัลที่สำคัญ เพื่อให้มั่นใจว่ามีผู้มีความสามารถที่เหมาะสมเพื่อดำเนินกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดสรรทรัพยากรเทคโนโลยีรวมถึงการเลือกและการใช้เทคโนโลยี ระบบ และโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและเพิ่มขีดความสามารถด้านดิจิทัล การจัดสรรทรัพยากรที่แม่นยำเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการส่งเสริมนวัตกรรม ขับเคลื่อนการเติบโตทางดิจิทัล และการบรรลุผลการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จโดยการเพิ่มผลกระทบของการลงทุนในด้านงบประมาณ กำลังคน และทรัพยากรเทคโนโลยี

3.1 การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning) เป็นการจัดสรรทรัพยากรทางการเงินเพื่อสนับสนุนความกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล เพื่อกำหนดงบประมาณที่จำเป็นสำหรับการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี การฝึกอบรม และทรัพยากรอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จ

3.2 การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) เป็นการประเมินความต้องการบุคลากรขององค์กรและจัดสรรพนักงานตามบทบาทและโครงการที่สนับสนุนวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล ระบุทักษะที่ยังต้องปรับปรุงและลงทุนในโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานมีความพร้อมที่จะสนับสนุนโครงการในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล สำหรับพนักงานที่ได้รับมอบหมายให้เป็นทีมดิจิทัลที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการดำเนินงานเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล โดยกำหนดให้พนักงานที่มีทักษะและความ

เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องได้รับมอบหมายให้มีบทบาทภายในทีมเฉพาะกิจด้านการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล มีการมอบโอกาส การฝึกอบรม และการพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานมีความสามารถที่จำเป็นในการสนับสนุนการดำเนินงานด้านดิจิทัล โดยหาโปรแกรมการฝึกอบรมพัฒนาเพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานมีทักษะที่จำเป็นในการสนับสนุนและใช้เครื่องมือดิจิทัลใหม่ๆ

3.3 โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี (Technology Infrastructure) การลงทุนในการอัพเกรดหรือขยายโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีขององค์กรเพื่อรองรับบริการและประสบการณ์ดิจิทัล โดยจะต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่ามีความสามารถด้านฮาร์ดแวร์ ซอฟแวร์ และเครือข่ายที่จำเป็นเพื่อให้สามารถบูรณาการและการทำงานของเครื่องมือและแพลตฟอร์มดิจิทัลได้อย่างราบรื่น เช่น มีการลงทุนเพื่ออัพเกรดโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีขององค์กร รวมถึงเซิร์ฟเวอร์ อุปกรณ์เครือข่าย และบริการคลาวด์ เพื่อรองรับความต้องการบริการและประสบการณ์ดิจิทัลที่เพิ่มขึ้น ซึ่งรวมถึงการอัพเกรดเว็บไซต์ และแอพลิเคชันมือถือ การใช้ระบบ CRM บนคราวด์ และปรับปรุงการเชื่อมต่อ Wi-Fi ภายในสถานที่ตั้ง เป็นต้น

2. การพัฒนากลยุทธ์ (Strategy Development)

ขั้นตอนการการพัฒนากลยุทธ์ดิจิทัลในองค์กร ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ (Jacques Bughin, Laura LaBerge, & Anette Mellbye, 2017) มาพัฒนาแผนการดำเนินงานด้านกลยุทธ์ดิจิทัลในศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน เพื่อมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ การให้บริการ และการเปลี่ยนแปลงด้านประสบการณ์ลูกค้าเป็นหลัก โดยจะมีองค์ประกอบหลักๆ อยู่ 4 ด้าน คือ การใช้เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงในการสร้างมูลค่า การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง และมุมมองด้านการเงินเป็นการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ และความสามารถที่จะใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเหล่านั้น โดยมีขั้นตอน การพัฒนากลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) เป็นการพัฒนาวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนสำหรับการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล โดยจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ของกลยุทธ์ดิจิทัลของการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน โดยจะต้องให้สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ระยะยาวของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน

1.1 กำหนดพันธกิจด้านดิจิทัลของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล (Define Missions) โดยระบุพื้นที่ที่การเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลสามารถสนับสนุนและปรับปรุงวัตถุประสงค์หลักขององค์กรได้

1.2 กำหนดวัตถุประสงค์ด้านดิจิทัลของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล (Define Objectives) การกำหนดวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัลเพื่อให้บรรลุผ่านการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล

2. กำหนดแผนงานดิจิทัล (Digital Roadmap) พัฒนาแผนงานโดยละเอียด โดยระบุรายละเอียดของงาน ลำดับเวลา และทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล โดยจัดลำดับความสำคัญของงาน โดยพิจารณาจากผลกระทบ ความเป็นไปได้ ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ข้อจำกัดด้านงบประมาณ และความพร้อมของทรัพยากร โดยใช้หลักการของ SMART (G. T. Doran, 1981) เพื่อช่วยในการกำหนดเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง (Specific) สามารถวัดผลได้ (Measurable) บรรลุผลได้จริง (Achievable) มีความเกี่ยวข้อง (Relevant) และมีกรอบเวลาที่ชัดเจน (Time-bound) ทำให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนมีทิศทางหรือการปฏิบัติการที่ชัดเจน และยังกระตุ้นให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

3. การจัดองค์กร (Organization)

3.1 การจัดตำแหน่งโครงสร้างองค์กร (Organization Structure Alignment) มีขั้นตอนดังนี้

1. จัดตั้งทีมดิจิทัลเพื่อดูแลรับผิดชอบงานด้านการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล โดยจัดตั้งหัวหน้าฝ่ายดิจิทัล อาจจะเป็นประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายดิจิทัล (Chief Digital Officer- CDO) หรือผู้จัดการฝ่ายการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล โดยหัวหน้าฝ่ายจะรับผิดชอบในการเป็นผู้นำด้านการกำหนดกลยุทธ์และแผนงานด้านดิจิทัล

2. จัดตั้งทีมทำงานด้านดิจิทัล โดยคัดเลือกพนักงานจากฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล เช่นจากฝ่ายคอมพิวเตอร์ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายปฏิบัติการ และฝ่ายบริการลูกค้า มารวมทีมกันเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันข้ามสายงาน และทำงานสอดคล้องกัน ทีมงานเฉพาะกิจนี้มีหน้าที่รับผิดชอบในการดูแลขั้นตอนการทำงานด้านการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลทั้งหมด และจะต้องพิจารณาว่าสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โครงสร้างนี้จะทำให้ง่ายต่อการอำนวยความสะดวกในการสื่อสารระหว่างทีมงาน และช่วยให้ทุกคนบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

3. กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของหัวหน้าฝ่าย/ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายดิจิทัล (CDO) และทีมดิจิทัลอย่างชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน การ

กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจนจะส่งเสริมความรับผิดชอบ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม และการสื่อสารระหว่างกันจะทำให้สมาชิกในทีมเข้าใจบทบาทของตนและมีจุดมุ่งหมาย

4. การบูรณาการการหน้าที่ของงานด้านดิจิทัล ทีมดิจิทัลจะต้องทำให้กระบวนการการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลเข้ากันกับโครงสร้างเดิมขององค์กร โดยจะต้องระบุกระบวนการหลักที่สำคัญที่สามารถแปลงเป็นดิจิทัลได้

5. การกำกับดูแลและความรับผิดชอบ โดยทีมดิจิทัลจะต้องพัฒนาโครงสร้างการกำกับดูแลและมาตรการความรับผิดชอบ โดยการสร้างชุดตัวชี้วัด (Key Performance Index-KPI) เพื่อติดตามความคืบหน้าไปสู่เป้าหมายการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล และปรับกลยุทธ์และลำดับความสำคัญตามความจำเป็น

3.2 กระบวนการทำงานแบบ Agile (Agile Process) เป็นกระบวนการที่นำมาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานที่ยืดหยุ่น และการปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบัน โดยมีกระบวนการทำงานดังนี้

1. พัฒนารูปแบบการวนซ้ำของกระบวนการ (Iterative Development) โดยจะมีการแบ่งกระบวนการทำงานออกเป็นส่วนย่อยเล็กๆ ที่เรียกว่า Sprint และทำงานกับส่วนย่อยเล็กๆ พัฒนา ทดสอบ และประเมินผล ครบกระบวนการก็ส่งมอบส่วนงานแรกและทำซ้ำในกระบวนการในส่วนงานที่สองต่อไปเรื่อยๆ จนครบจบทั้งกระบวนการ โดยจะเป็นลักษณะการวนซ้ำของกระบวนการ

2. การทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง (Continuous Collaboration) กระบวนการทำงานแบบ Agile เน้นการทำงานร่วมกันและมีการสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่องตลอดกระบวนการพัฒนา ภายหลังจากส่งมอบงานในแต่ละส่วนย่อย ทีมงานดิจิทัลจะมีการประชุมทีมงานเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะและปัญหาในการดำเนินงาน และทีมงานจะต้องปรับปรุงแผนการทำงานในส่วนงานย่อย (Sprint) ต่อไป เพื่อให้มั่นใจว่าการทำงานในครั้งต่อไปจะไม่เกิดปัญหาเดิมซ้ำอีก

3. แผนการดำเนินงานจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนได้ (Adaptive Planning) กระบวนการทำงานแบบ Agile เน้นการวางแผนงานที่ยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนได้ โดยจะพัฒนาจากข้อเสนอแนะ หรือข้อกำหนดต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากการประชุมทีมงาน และใช้ความคิดเห็นนี้เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการ เครื่องมือ และแนวทางปฏิบัติในการทำงาน โดยผลักดันให้มีการปรับปรุงแนวทางการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4. สร้างวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นในกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล ดังที่ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker) เคยกล่าวไว้ว่า ไม่ว่าองค์กรจะมีกลยุทธ์ดีแค่ไหน ถ้าวัฒนธรรมองค์กรไปด้วยกันไม่ได้ ความสำเร็จจะไม่มีวันเกิดขึ้น เพราะการสร้างวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ช่วยให้วิถีการทำงานของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Mingaleva et al., 2022)

สำหรับวัฒนธรรมองค์กรที่จะต้องมีในศูนย์กีฬาฯ ดิจิทัล มี 4 วัฒนธรรมดังนี้คือ

4.1 วัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม (Innovation Culture) วัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมภายในองค์กรศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล หมายถึง การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน และชุดของแนวทางปฏิบัติที่ส่งเสริม สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ ด้านการทดลอง และการพัฒนาแนวคิดและหาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน โดยเกี่ยวข้องแบการส่งเสริมกรอบความคิดให้พนักงานรู้สึกมีพลังที่จะท้าทายสภาพที่เป็นอยู่ กล้าเสี่ยงและสำรวจแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา การพัฒนาวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมที่เข้มแข็งจะมีลักษณะเฉพาะคือมีการสื่อสารแบบเปิด การทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น และความเต็มใจที่จะเรียนรู้จากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว

4.2 วัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน (Collaboration Culture) วัฒนธรรมการทำงานร่วมกันเริ่มต้นผ่านความคิดริเริ่มและแนวปฏิบัติต่างๆ การประชุมทีมงานเป็นประจำจะเป็นช่องทางสำหรับการสนทนาแบบเปิด และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เสริมสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและความสนิทสนมกันในหมู่พนักงาน ทีมงานดิจิทัลที่เป็นทีมเฉพาะกิจข้ามสายงานที่ได้รับการจัดตั้งขึ้นเพื่อรับมือกับความท้าทายที่ซับซ้อน และใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันที่แข็งแกร่งเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล พนักงานในทีมดิจิทัลแต่ละคนจะต้องมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นในการทำงานเป็นทีมข้ามสายงาน โดยใช้ประโยชน์จากทักษะและมุมมองที่หลากหลายเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมและประสิทธิภาพ วัฒนธรรมการทำงานร่วมกันแทรกซึมอยู่ในทุกแง่มุมของการดำเนินงาน ตั้งแต่การวางแผนเชิงกลยุทธ์ไปจนถึงการดำเนินงานในแต่ละวัน การทำงานร่วมกันจะฝังแน่นอยู่ในวัฒนธรรมเป็น DNA ขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัลสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจของสมาชิก และความมีส่วนร่วมของพนักงาน

4.3 วัฒนธรรมที่เน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Culture) วัฒนธรรมที่เน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลางเป็นการจัดลำดับความสำคัญของการทำความเข้าใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อให้มั่นใจว่าความคิดริเริ่มด้านดิจิทัลทั้งหมดสอดคล้องกับการยกระดับประสบการณ์ของลูกค้า และพนักงานจะต้องคำนึงว่าเป็นภารกิจที่สำคัญของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัลของเราในการที่จะมอบประสบการณ์ที่ยอดเยี่ยมให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการ วัฒนธรรมที่เน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลางมุ่งเน้นไปที่การออกแบบการใช้งานแอพลิเคชันต่างๆ บนดิจิทัล ให้ผู้ใช้บริการสามารถใช้งานได้ง่าย และปรับให้เหมาะกับความต้องการและความชอบของผู้ใช้บริการ

4.4 วัฒนธรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement Culture) วัฒนธรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลจะเน้นการปรับปรุงกระบวนการ การบริการ และประสบการณ์ของสมาชิกอย่างไม่หยุดยั้งผ่านการทำซ้ำและการเสนอแนะอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมนี้ส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่พนักงานทุกคนได้รับการเสริมพลังและสนับสนุนให้ระบุและดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้น การตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลเป็นศูนย์กลาง โดยใช้การวิเคราะห์เพื่อแจ้งและเป็นแนวทางในการปรับปรุง มีการขอความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอจากสมาชิกผู้ใช้บริการ และพนักงาน และดำเนินการเพื่อให้แน่ใจว่าการปรับปรุงสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้งาน แนวทางที่ปรับเปลี่ยนได้และยืดหยุ่นนี้ทำให้มั่นใจได้ว่าศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัลจะสามารถตอบสนองความท้าทายและโอกาสใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว โดยรักษามาตรฐานความเป็นเลิศในระดับสูง และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่มีความคิดก้าวหน้า

5. พัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากร (People Capabilities) การพิจารณาทักษะและความสามารถของบุคคลากรด้านดิจิทัล ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตไว้ 2 ส่วนดังนี้คือ

5.1 การได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถด้านดิจิทัล ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน การจัดหาผู้มีความสามารถด้านดิจิทัลมุ่งเน้นไปที่การเฟ้นหาและจ้างงานบุคคลที่มีทักษะและความคิดเพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนความคิดริเริ่มด้านดิจิทัล ศูนย์กีฬาฯ ควรจะให้ความสำคัญกับผู้สมัครที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการตลาดดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูล การพัฒนาซอฟแวร์ และสาขาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง การลงประกาศรับสมัครงานควรลงในแพลตฟอร์มดิจิทัล รวมถึงโซเชียลมีเดียและเครือข่ายมืออาชีพ เพื่อเข้าถึงกลุ่มผู้มีความสามารถที่กว้างขวางและหลากหลาย จัดให้มีการสัมภาษณ์และการประเมิน

เสมือนจริงเพื่อปรับปรุงกระบวนการจ้างงานและทำให้มั่นใจว่าผู้สมัครจะได้รับความสะดวกในการสัมภาษณ์งาน การแสวงหาบุคคลที่ต้องการควรเน้นที่ความเหมาะสมทางวัฒนธรรม โดยแสวงหาบุคคลที่ปรับตัวได้ มีนวัตกรรม และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

ศูนย์กีฬาฯ ของเราจะต้องเสนอแพ็คเกจการเข้ามาร่วมงาน รวมถึงโอกาสในการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อดึงดูดผู้มีความสามารถด้านดิจิทัล กระบวนการเตรียมความพร้อมสำหรับบุคคลที่จะเข้ามาทำงานจะต้องออกแบบมาเพื่อบูรณาการพนักงานใหม่ที่ใช้ระยะเวลาสั้นและมีประสิทธิภาพ พร้อมด้วยการฝึกอบรมที่ครอบคลุมเกี่ยวกับเครื่องมือและระบบดิจิทัลของศูนย์กีฬาฯ ที่มีอยู่ แนวทางนี้จะช่วยให้มั่นใจได้ว่า ศูนย์กีฬาฯ ของเราจะสร้างทีมดิจิทัลที่แข็งแกร่งและสามารถขับเคลื่อนเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ โดยมีกระบวนการดำเนินงานดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนอย่างชัดเจน และวิเคราะห์ช่องว่างของสถานะทักษะดิจิทัลในปัจจุบันของศูนย์กีฬาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ต้องการจะบรรลุ

2. กำหนดบทบาทเฉพาะที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล เช่น นักวิเคราะห์ข้อมูล ผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดดิจิทัล หรือผู้เชี่ยวชาญด้านความปลอดภัยด้านไอที เป็นต้น โดยเขียนรายละเอียดของงาน สรุปทักษะ คุณสมบัติ ประสบการณ์ และความรับผิดชอบที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่งงาน เช่น ถ้าต้องการผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดดิจิทัล ศูนย์กีฬาฯ ก็จะต้องระบุความต้องการทักษะในการทำ Search Engine Optimization (SEO) การตลาดบนโซเชียลมีเดีย การสร้างเนื้อหา และการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นต้น

3. ประชุมร่วมกันกับแผนกต่างๆ เช่น การตลาด ไอที ส่วนปฏิบัติการ เพื่อทำความเข้าใจกับความต้องการทักษะดิจิทัลเฉพาะของแต่ละฝ่าย และคอยติดตามกับหัวหน้าแต่ละแผนกเพื่อปรับข้อกำหนดด้านทักษะให้ทันสมัยตามความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป

4. ติดตามข่าวสารแนวโน้มใหม่ๆ และทักษะที่เกิดขึ้นใหม่ในอุตสาหกรรมกีฬาและดิจิทัล โดยวิเคราะห์ทักษะด้านดิจิทัลที่คู่แข่งของศูนย์กีฬาฯ ของเรากำลังมองหา และเปรียบเทียบกับมาตรฐานในอุตสาหกรรม

5. พัฒนาเมทริกซ์ทักษะ (Skill Matrix Development) เป็นการจัดลำดับความสำคัญของทักษะที่สำคัญสำหรับการบรรลุวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลของศูนย์กีฬาฯ ของเราในทันทีและในระยะยาว

6. ลงประกาศสรรหาบุคลากร ลงโฆษณาตำแหน่งงานบนแพลตฟอร์มดิจิทัลที่เกี่ยวข้อง เช่น บอร์ดรับสมัครงาน เว็บไซต์ของศูนย์กีฬาฯ หรือ ผ่าน IT Recruitment Agency เป็นต้น เพื่อเข้าถึงผู้สมัครที่มีศักยภาพในทักษะที่ต้องการ

7. คัดกรองและคัดเลือก ดำเนินการสัมภาษณ์โดยเน้นทักษะด้านเทคนิค และวัฒนธรรมที่ศูนย์กีฬาฯ ของเราต้องการ

8. เตรียมความพร้อมและฝึกอบรม โดยพัฒนาโปรแกรมสำหรับพัฒนาทักษะสำหรับพนักงานใหม่ บูรณาการให้เข้ากับศูนย์กีฬาฯ อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังต้องให้โอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะดิจิทัลอย่างต่อเนื่องของพนักงานใหม่ให้ทันสมัยอยู่เสมอ

9. ตรวจสอบประสิทธิภาพและเสนอแนะเพิ่มเติม ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประเมินทักษะดิจิทัลที่ได้รับมาใหม่ ใช้กลไกคำเสนอแนะเพื่อปรับแต่งและปรับปรุงทักษะดิจิทัลอย่างต่อเนื่องโดยอิงตามผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน และความต้องการด้านการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงไป การตรวจสอบประสิทธิภาพและข้อเสนอแนะอย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้มั่นใจได้ว่าข้อกำหนดด้านทักษะยังคงสอดคล้องกับเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล

5.2 การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้กับบุคลากร ขั้นตอนการฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้กับบุคลากรถือเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้มีทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นในการดำเนินงาน กระบวนการเริ่มต้นด้วยการประเมินทักษะดิจิทัลและความต้องการการฝึกอบรม เพื่อระบุช่องว่างทักษะในด้านต่างๆ เช่น การตลาดดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก และการสนับสนุนด้านไอที และกำหนดโปรแกรมการฝึกอบรมที่ปรับให้เหมาะสม ได้รับการออกแบบและสามารถนำไปใช้โดยมุ่งเน้นไปที่ความต้องการทักษะดิจิทัลเฉพาะผ่านเวิร์คชอป หลักสูตรออนไลน์ และโครงการภาคปฏิบัติ โดยผู้ฝึกสอนที่ผ่านการรับรองทั้งภายในองค์กรและผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกจะเป็นผู้นำคลาสฝึกอบรมเหล่านี้ เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานจะได้รับประสบการณ์เรียนรู้เชิงปฏิบัติและเชิงโต้ตอบได้ ใช้การประเมินผลและการสำรวจความคิดเห็นเป็นตัววัดประสิทธิภาพของการฝึกอบรม เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ จึงต้องมีการเสนอหลักสูตรทบทวนความรู้และโอกาสการฝึกอบรมขั้นสูง และใช้การรับรู้และให้รางวัลแก่พนักงานที่มีการปรับปรุงทักษะได้ดีเยี่ยม จะช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง โดยมีกระบวนการดำเนินงานดังนี้

1. การประเมินทักษะด้านดิจิทัลและความต้องการการฝึกอบรม กำหนดทักษะดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลของศูนย์กีฬาฯ เช่น การวิเคราะห์ข้อมูล การตลาดดิจิทัล เป็นต้น และให้พนักงานทำแบบทดสอบเพื่อประเมินความสามารถในทักษะดิจิทัลของตนเอง พิจารณาทักษะที่จำเป็นที่ยังขาดอยู่ และจัดลำดับความสำคัญของความต้องการการฝึกอบรมโดยพิจารณาจากความเร่งด่วนและความสำคัญของทักษะที่จำเป็น เช่น พนักงานฝ่ายการตลาดแม้ว่าจะมีความเชี่ยวชาญทักษะการตลาดแบบดั้งเดิม แต่ก็ยังขาดทักษะความเชี่ยวชาญในการใช้เครื่องมือทางการตลาดแบบดิจิทัล เช่น Search Engine Optimization (SEO) เป็นต้น

2. ออกแบบและกำหนดโปรแกรมการฝึกอบรมแบบเฉพาะบุคคล โดยการกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะที่สามารถวัดผลได้สำหรับโปรแกรมการฝึกอบรม โดยพิจารณาจากทักษะที่ยังขาดอยู่ ทีมดิจิทัลของศูนย์กีฬาฯ สร้างแผนการฝึกอบรมเฉพาะเพื่อพัฒนาหรือจัดหาเนื้อหาการฝึกอบรมที่เหมาะกับบทบาทและระดับทักษะที่แตกต่าง โดยเลือกรูปแบบการฝึกอบรมที่เหมาะสม เช่น การจัด Workshop หรือแบบหลักสูตรออนไลน์ เป็นต้น และกำหนดเวลาและความถี่ในการฝึกอบรมให้ช่วงเวลาที่อบรมมีผลกระทบกับการดำเนินงานประจำวันน้อยที่สุด การฝึกอบรมจะใช้ผู้สอนที่เป็นเจ้าหน้าที่ภายในที่มีความรู้และผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาให้ความรู้กับพนักงานตามความเหมาะสมกับทักษะที่ต้องการ

3. ให้การสนับสนุนและประเมินผลแบบต่อเนื่อง โดยการใช้วิธีจับคู่พนักงานกับพี่เลี้ยงที่สามารถให้คำแนะนำและการสนับสนุนได้ รวมถึงมีระบบสนับสนุนเพื่อช่วยเหลือเกี่ยวกับปัญหาทางเทคนิค สำหรับการประเมินผลจะมีการรวบรวมความคิดเห็นของพนักงานจากแบบสำรวจหลังการฝึกอบรมในแต่ละครั้งเพื่อประเมินประสิทธิผล จัดหลักสูตรทบทวนความรู้เป็นระยะเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้และให้ข้อมูลกับพนักงานเกี่ยวกับการพัฒนาด้านความรู้เทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ๆ พร้อมทั้งเสนอโอกาสให้มีการฝึกอบรมขั้นสูงขึ้น สำหรับพนักงานที่เชี่ยวชาญทักษะพื้นฐานแล้ว

6. พัฒนาและคัดเลือกโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี (Technology Infrastructure) กระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีเป็นโครงสร้างพื้นฐานหลักในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทำหน้าที่เป็นตัวเร่งให้เกิดนวัตกรรม การเติบโต และการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน ถ้าระบบโครงสร้างเทคโนโลยีแข็งแกร่งและได้รับการออกแบบมา

อย่างดีจะทำให้การเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลของศูนย์กีฬาฯ มีศักยภาพสูงสุด และสามารถบรรลุความสำเร็จได้

ขอบเขตของโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีที่ผู้วิจัยกำหนดในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัลในครั้งนี้ คือ

6.1 แพลตฟอร์มและเครื่องมือดิจิทัล (Platforms and Digital Tools) กลุ่มแพลตฟอร์มและเครื่องมือดิจิทัลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยี กลุ่มนี้ประกอบด้วยเครื่องมือดิจิทัลและแพลตฟอร์มซอฟต์แวร์ที่ออกแบบมาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมของลูกค้า และการจัดการข้อมูลภายในศูนย์กีฬา หน้าที่หลักได้แก่

1. การใช้ระบบการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) เพื่อบริหารจัดการข้อมูลสมาชิกที่มีประสิทธิภาพ

2. การใช้เครื่องมือวิเคราะห์สำหรับการติดตามประสิทธิภาพและการตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูล (Data-Driven Analytics)

3. การปรับใช้แพลตฟอร์มการตลาดดิจิทัลสำหรับแคมเปญและการส่งเสริมการขายที่ตรงเป้าหมาย (Salesforces Digital Marketing)

ประโยชน์ของแพลตฟอร์มและเครื่องมือดิจิทัล ได้แก่ การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ที่ได้รับการปรับปรุง ประสิทธิภาพการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นผ่านการวิเคราะห์ข้อมูล และกลยุทธ์การตลาดแบบกำหนดเป้าหมายเพื่อดึงดูดและรักษาสมาชิก ด้วยการใช้ประโยชน์จากเครื่องมือเหล่านี้อย่างมีประสิทธิภาพ ศูนย์กีฬาสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ปรับแต่งประสบการณ์ของลูกค้า และขับเคลื่อนการเติบโตที่ยั่งยืนในยุคดิจิทัล นวัตกรรมอย่างต่อเนื่องและการบูรณาการแพลตฟอร์มและเครื่องมือดิจิทัลถือเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้ทันกับแนวโน้มอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป และตอบสนองความต้องการของผู้เยี่ยมชมที่เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี

6.2 แอพลิเคชันมือถือและแพลตฟอร์มออนไลน์ (Mobile Application and Platform Online) กลุ่มแอพลิเคชันบนมือถือและแพลตฟอร์มออนไลน์มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการเข้าถึงของสมาชิกและผู้ใช้งาน โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีกลุ่มนี้มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาแอพลิเคชันมือถือที่ง่ายและสะดวกต่อการใช้งาน และแพลตฟอร์มออนไลน์เชิงโต้ตอบเพื่อให้บริการที่ราบรื่น เพิ่มศักยภาพให้กับผู้ใช้งานด้วยข้อมูลและ

การอำนวยความสะดวกในการจองแบบออนไลน์ที่สะดวกสบายและรวดเร็ว โดยมีฟังก์ชันการทำงานหลักได้แก่

1. การสร้างแอพลิเคชันบนอุปกรณ์เคลื่อนที่ (มือถือหรือแทบเล็ต) สำหรับการจองคลาสเรียน สิ่งอำนวยความสะดวก และกิจกรรมต่างๆ ในศูนย์กีฬา

2. การออกแบบเว็บไซต์ที่น่าสนใจเพื่อให้เข้าถึงตารางเวลาของคลาสเรียนและตัวเลือกต่างๆ

3. ออกแบบการสมัครเป็นสมาชิกด้วยขั้นตอนง่ายๆ

4. เปิดใช้งานเกตเวย์การชำระเงินออนไลน์สำหรับการทำธุรกรรมที่มีประสิทธิภาพ

5. เพิ่มสิทธิประโยชน์ของสมาชิกและผู้ใช้บริการประสบการณ์ของผู้ใช้งาน การเข้าถึงสำหรับสมาชิกและผู้เข้ามาเยี่ยมชม และความสะดวกสบายที่เพิ่มขึ้นผ่านการโต้ตอบแบบออนไลน์

แอพลิเคชันบนมือถือและแพลตฟอร์มออนไลน์ทำหน้าที่เป็นเสมือนจุดสัมผัสสำคัญสำหรับการมีส่วนร่วมของลูกค้า นำเสนอประสบการณ์ส่วนบุคคล การเข้าถึงที่สะดวกสบาย และการเดินทางแบบดิจิทัลของลูกค้าที่ราบรื่นสำหรับสมาชิกและผู้ใช้บริการของศูนย์กีฬาฯ ด้วยการจัดลำดับความสำคัญของการออกแบบและฟังก์ชั่นการทำงานที่เน้นลูกค้าหรือผู้ใช้งานเป็นศูนย์กลาง ศูนย์กีฬาฯ จะสามารถยกระดับสถานะออนไลน์ ส่งเสริมความภักดีของลูกค้า และขับเคลื่อนการเติบโตของธุรกิจในยุคดิจิทัล

6.3 IoT และเทคโนโลยีอัจฉริยะ (IoT and Smart Technologies)

ผู้วิจัยกำหนดให้ IoT และเทคโนโลยีอัจฉริยะเป็นตัวแทนของโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีที่ทันสมัย ซึ่งปฏิวัติการดำเนินงานและประสบการณ์ผู้ใช้ โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีกลุ่มนี้มุ่งเน้นไปที่การบูรณาการอุปกรณ์และเทคโนโลยีอัจฉริยะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน เพิ่มความปลอดภัย และปรับปรุงประสิทธิภาพโดยรวมภายในศูนย์กีฬาฯ โดยมีหน้าที่หลักดังนี้คือ

1. การแนะนำอุปกรณ์ออกกำลังกายที่เชื่อมต่อกับ IoT สำหรับโปรแกรมการฝึกอบรมเฉพาะบุคคล

2. การใช้ IoT บูรณาการร่วมกับระบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาฯ ในการเช็คอินเข้าใช้บริการ รวมถึงการบำรุงรักษาอุปกรณ์ออกกำลังกายที่เชื่อมต่อกับพันธมิตรภายนอกในงานซ่อมบำรุง

3. การใช้เซ็นเซอร์อัจฉริยะสำหรับการตรวจสอบอุปกรณ์ เช่น การใช้ระบบไฟอัตโนมัติ และระบบควบคุมสภาพอากาศเพื่ออนุรักษ์พลังงาน

ประโยชน์ที่ได้รับมีมากมายโดยครอบคลุมการจัดการทรัพยากรที่ได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสม เพิ่มมาตรการด้านความปลอดภัยผ่านการตรวจสอบแบบเรียลไทม์ และปรับปรุงประสบการณ์ผู้ใช้ผ่านระบบบริการส่วนบุคคล ความสามารถของอุปกรณ์ IoT และเทคโนโลยีอัจฉริยะจะช่วยทำให้เกิดนิยามใหม่ของศูนย์กีฬาฯ ด้วยการนำเทคโนโลยีที่เป็นนวัตกรรมเหล่านี้มาใช้ ศูนย์กีฬาฯ ก็จะสามารถให้บริการในด้านความปลอดภัยและเพิ่มความพึงพอใจของสมาชิกและผู้ใช้บริการได้มากขึ้นในอีกระดับ ซึ่งจะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัล

7. ปรับแต่งประสบการณ์ให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการ (Customer Experience) การจัดประสบการณ์ของสมาชิกและผู้ใช้บริการในกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลของศูนย์กีฬาฯ เกี่ยวข้องกับการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพิ่มปฏิสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของสมาชิกในด้านต่างๆ การที่จะยกระดับประสบการณ์ของสมาชิกด้วยการบูรณาการเทคโนโลยีให้ราบรื่นในทุกจุดสัมผัส ตั้งแต่แพลตฟอร์มการจองออนไลน์และแอพลิเคชันฟิตเนสส่วนบุคคลไปจนถึงการใช้ดิจิทัลเชิงโต้ตอบและอุปกรณ์อัจฉริยะ ศูนย์กีฬาฯ จะต้องทำให้การเยี่ยมชมทุกครั้งในศูนย์กีฬาฯ ของเราสามารถทำได้อย่างสะดวก มีส่วนร่วม และปรับแต่งให้เหมาะกับความต้องการของแต่ละบุคคล ด้วยการควบคุมพลังของเทคโนโลยี ไม่เพียงแต่ปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน แต่จะต้องสร้างประสบการณ์ที่เชื่อมโยงและตอบสนองมากขึ้นสำหรับสมาชิกและผู้ใช้บริการ

ประโยชน์ของการจัดประสบการณ์สมาชิกและผู้ใช้บริการนั้นจะทำให้ศูนย์กีฬาฯ เข้าใจถึงความต้องการของสมาชิกเพื่อให้บริการได้ตรงเป้าหมายมากยิ่งขึ้น ช่วยปรับปรุงความพึงพอใจและสร้างความจงรักภักดีของสมาชิกให้เกิดขึ้น เพิ่มการมีส่วนร่วมผ่านประสบการณ์ส่วนตัว และการโต้ตอบที่คล่องตัวจะนำไปสู่ประสิทธิภาพที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาดของกลุ่มคนออกกำลังกายที่เน้นดิจิทัลเป็นหลัก สามารถรักษาฐานลูกค้าและการสนับสนุนในระยะยาว โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

7.1 ทำการวิจัยและวิเคราะห์อย่างละเอียดเพื่อทำความเข้าใจความต้องการของสมาชิกและผู้ใช้บริการ ศูนย์กีฬาฯ จะต้องดำเนินการวิจัยเพื่อทำความเข้าใจความต้องการและความชอบของผู้ใช้บริการ นำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อระบุจุดที่เป็นอุปสรรคและจุดที่ต้องปรับปรุง ตัวอย่างเช่น การดำเนินการสำรวจเพื่อรวบรวมข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสิ่งอำนวย

ความสะดวกและบริการในปัจจุบัน สำรวจและรวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับประสบการณ์ ความต้องการและข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง อีกทั้งยังสามารถวิเคราะห์ข้อมูลจากการเข้าชมเว็บไซต์และการโต้ตอบบนโซเชียลมีเดียเพื่อทำความเข้าใจพฤติกรรมของลูกค้าและรูปแบบการมีส่วนร่วม

7.2 กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเพื่อขับเคลื่อนความพยายามในการเปลี่ยนแปลง การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญในการปรับความพยายามในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลให้สอดคล้องกับผลลัพธ์ที่ต้องการในการปรับปรุงประสบการณ์ของสมาชิกและผู้ใช้บริการในศูนย์กีฬาฯ เป้าหมายเหล่านี้ควรมีความเฉพาะเจาะจง วัดผลได้ เกี่ยวข้องและมีกำหนดเวลา เช่น การใช้แนวคิด SMART เพื่อให้มั่นใจว่ามีการนำไปปฏิบัติและติดตามความคืบหน้าอย่างมีประสิทธิผล เช่น ศูนย์กีฬาฯ ตั้งเป้าหมายที่เจาะจงในการเพิ่มยอดการจองทางออนไลน์อีก 20% ภายในหกเดือนข้างหน้าด้วยระบบออนไลน์ที่สามารถใช้งานได้ง่าย เป็นต้น

7.3 การออกแบบเส้นทางของสมาชิกและผู้ใช้บริการ (Customer Journey) โดยจัดทำแผนผังการเดินทางของลูกค้าเพื่อระบุจุดสัมผัส (Touchpoint) หรือช่องทางที่ศูนย์กีฬาฯ จะสามารถบูรณาการกระบวนการทางดิจิทัลเพื่อปรับปรุงการให้บริการและการโต้ตอบกับสมาชิกผู้ใช้บริการได้ การออกแบบเส้นทางของสมาชิกและผู้ใช้บริการจะเกี่ยวข้องกับการจัดทำทุกช่องทางทั้งออฟไลน์และออนไลน์ โดยมีเป้าหมายคือการสร้างประสบการณ์ที่ราบรื่นและมีส่วนร่วมซึ่งตรงตามความต้องการและความคาดหวังของสมาชิกและผู้ใช้บริการในทุกขั้นตอนของการติดต่อสื่อสารกับทางศูนย์กีฬาฯ โดยมีขั้นตอนดังนี้คือ

a) ทำความเข้าใจช่องทางที่ใช้ติดต่อสมาชิกและผู้ใช้บริการหรือจุดสัมผัสของสมาชิกและผู้ใช้บริการ โดยศูนย์กีฬาฯ จะต้องระบุช่องทางทั้งหมดที่สมาชิกและผู้ใช้บริการใช้ในการติดต่อกับศูนย์กีฬาฯ ทั้งออฟไลน์และออนไลน์ รวมถึงการเยี่ยมชมเว็บไซต์ การเข้ามาเยี่ยมชมด้วยตัวเอง การจองสิ่งอำนวยความสะดวกในศูนย์กีฬาฯ การมีส่วนร่วมทางโซเชียลมีเดีย และการโต้ตอบในการบริการสมาชิก เป็นต้น

b) จัดทำแผนที่เส้นทางของสมาชิกและผู้ใช้บริการ สร้างภาพการนำเสนอเส้นทางของสมาชิกและผู้ใช้บริการของศูนย์กีฬาฯ ตั้งแต่การรับรู้และความสนใจในข้อเสนอของศูนย์กีฬาฯ ไปจนถึงข้อเสนอแนะหลังการเยี่ยมชม และการมีส่วนร่วมในอนาคต ซึ่งจะต้องรวมช่องทางหรือจุดติดต่อที่เป็นไปได้ทั้งหมดลงในแผนที่

c) ระบุจุดที่เป็นปัญหาของสมาชิกและผู้ใช้บริการ (Customer Pain points) ศูนย์กีฬาฯ จะต้องวิเคราะห์เส้นทางของสมาชิกและผู้ใช้บริการใน

ปัจจุบันเพื่อระบุจุดที่เป็นปัญหาที่อาจเผชิญความหงุดหงิดรำคาญใจ ไม่สะดวก หรือเป็นอุปสรรค และระบุโอกาสในการปรับปรุงแก้ไขเพื่อจะได้ปรับปรุงประสบการณ์โดยรวม

d) ปรับปรุงการมีปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกและผู้ใช้บริการ ศูนย์กีฬาฯ จะต้องปรับปรุงขั้นตอนเส้นทางของสมาชิกและผู้ใช้บริการ เพื่อรองรับความชอบ และพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกันไป ใช้การปรับเปลี่ยนให้เป็นแบบเฉพาะบุคคลเพื่อนำเสนอเนื้อหา โปรโมชั่นและบริการที่เป็นรูปแบบเฉพาะของแต่ละบุคคล

e) การบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อแก้ปรับปรุงการให้บริการ โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและแอพลิเคชันซอฟแวร์มาใช้ เช่น แพลตฟอร์มการจองแบบออนไลน์ ระบบการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) เพื่อปรับปรุงเส้นทางของสมาชิกและผู้ใช้บริการ (Customer Journey)

f) ทดสอบและทำซ้ำ ศูนย์กีฬาฯ จะต้องทำการทดสอบและปรับแก้ไขเส้นทางของสมาชิกและผู้ใช้บริการอย่างต่อเนื่องตามคำแนะนำของผู้ใช้บริการวิเคราะห์จากข้อมูล และข้อมูลเชิงลึกของสมาชิกและผู้ใช้บริการ

ด้วยการออกแบบเส้นทางของสมาชิกและผู้ใช้บริการของศูนย์กีฬาฯ ที่พิจารณาในทุกขั้นตอนของวงจรการใช้บริการของสมาชิกและผู้ใช้บริการ และบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อมาปรับปรุงการให้บริการในช่องทางแต่ละช่องทาง ศูนย์กีฬาฯ จะสามารถสร้างประสบการณ์ที่เหนียวแน่นและน่าจดจำ ซึ่งจะส่งเสริมความพึงพอใจและได้รับความจงรักภักดีต่อแบรนด์ศูนย์กีฬาฯ ของเรา

7.4 นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เกี่ยวข้องกับการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลและเครื่องมือทางดิจิทัลเพื่อปรับปรุงกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกและผู้ใช้บริการของศูนย์กีฬาฯ โดยจะมุ่งเน้นไปที่การใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมดิจิทัลเพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกและผู้ใช้บริการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น การจัดทำแอพลิเคชันมือถือในการเข้าถึงสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เป็นต้น

7.5 การฝึกอบรมและการสนับสนุนทำให้พนักงานและสมาชิกและผู้ใช้บริการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างราบรื่น ให้การฝึกอบรมแก่พนักงานในการใช้เครื่องมือดิจิทัล โดยขั้นตอนการฝึกอบรมและการสนับสนุนเกี่ยวข้องกับการเตรียมพนักงานให้ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและเครื่องมือดิจิทัลที่เพิ่งนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้พนักงานใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือดิจิทัลเพื่อการโต้ตอบกับสมาชิกและผู้ใช้บริการได้ดียิ่งขึ้น เช่น

เมื่อศูนย์กีฬาฯ มีการนำระบบการจองแบบออนไลน์เข้ามาใช้งาน จะต้องมีการจัดอบรมให้กับพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการรับจองคลาสเรียน สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในองค์กร เพื่อให้สามารถใช้เครื่องมือดิจิทัลที่นำมาใช้ได้อย่างมั่นใจและสามารถแนะนำและแก้ปัญหาในการใช้งานให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการได้

7.6 การตรวจสอบและปรับปรุง ติดตามความคิดเห็นของสมาชิกและผู้ใช้บริการเป็นประจำผ่านแบบสำรวจออนไลน์ และคำแนะนำบนช่องทางโซเชียลมีเดีย (Facebook, Instragram เป็นต้น) เพื่อระบุจุดแข็งและจุดที่ต้องปรับปรุง การตรวจสอบปฏิสัมพันธ์และข้อเสนอแนะของสมาชิกและผู้ใช้บริการช่วยให้สามารถปรับปรุงซ้ำๆ ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป

8. การประเมินและการเพิ่มประสิทธิภาพ (Evaluation and Optimization) การประเมินและการเพิ่มประสิทธิภาพมีบทบาทสำคัญในกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลโดยจัดให้มีกรอบการทำงานที่มีโครงสร้างสำหรับการปรับปรุงและปรับปรุงกลยุทธ์ดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง การประเมินเกี่ยวข้องกับการประเมินประสิทธิผลของความคิดริเริ่มด้านดิจิทัลผ่านการวิเคราะห์ข้อมูล ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ และการรวบรวมคำติชม ซึ่งจะช่วยระบุจุดแข็ง จุดอ่อน และจุดที่ต้องปรับปรุง ในทางกลับกัน การเพิ่มประสิทธิภาพจะใช้ข้อมูลเชิงลึกจากการประเมินเพื่อปรับแต่งกลยุทธ์ ปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มประสิทธิภาพสินทรัพย์ดิจิทัลเพื่อประสิทธิภาพที่ดีขึ้น ด้วยการประเมินซ้ำและเพิ่มประสิทธิภาพความคิดริเริ่มด้านดิจิทัล ศูนย์กีฬาฯ จะสามารถปรับความพยายามของตนให้สอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจ ปรับปรุงประสบการณ์ของสมาชิกและผู้ใช้บริการ ขับเคลื่อนนวัตกรรม และรักษาความสามารถในการแข่งขันในภูมิทัศน์ดิจิทัลที่พัฒนาอยู่ตลอดเวลา ท้ายที่สุดแล้ว การประเมินและการเพิ่มประสิทธิภาพทำให้มั่นใจได้ว่าการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลยังคงเป็นกระบวนการแบบเคลื่อนที่ต่อเนื่องและทำซ้ำซึ่งมุ่งเน้นไปที่การส่งมอบคุณค่า ประสิทธิภาพ และการเติบโต โดยมีรายละเอียดดังนี้คือ

8.1 การวัดประสิทธิภาพ (Performance Metrics) เป็นการสร้างตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพ (Key Performance Index-KPI) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของศูนย์กีฬาฯ ตัวชี้วัดเหล่านี้จะช่วยในการวัดประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และคุณภาพของการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลของศูนย์กีฬาฯ ของเรา ซึ่งจำเป็นสำหรับความเข้าใจระดับประสิทธิภาพในปัจจุบัน และการระบุจุดที่ต้องปรับปรุง โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. กำหนดตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพ (KPI) ที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลของศูนย์กีฬาฯ เช่น ปริมาณการเข้าชมเว็บไซต์ อัตราคอนเวอร์ชันของการจองผ่านออนไลน์ ตัวชี้วัดการมีส่วนร่วมกับลูกค้า เป็นต้น

2. ใช้เครื่องมือติดตาม เช่น Google Analytics, ระบบ CRM หรือการวิเคราะห์โซเชียลมีเดียเพื่อตรวจสอบและวัดผลตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (KPI) ที่กำหนด

3. วิเคราะห์ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (KPI) อย่างสม่ำเสมอเพื่อประเมินประสิทธิผลของความคิดริเริ่มด้านดิจิทัลของศูนย์กีฬาฯ

4. ปรับกลยุทธ์ตามข้อมูลเชิงลึกเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ

8.2 ข้อเสนอแนะและวงจรการทำซ้ำ (Feedback and Iteration) ใช้กลไกการประเมินและให้คำแนะนำเพื่อรวบรวมข้อเสนอแนะจากสมาชิกและผู้ใช้บริการ พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นประจำ ผ่านแบบสำรวจ บทวิจารณ์ และการทดสอบโดยผู้ใช้งาน และข้อเสนอแนะนี้เพื่อแจ้งในการเข้าสู่วงจรการปรับปรุงซ้ำ และตรวจสอบผลลัพธ์เพื่อให้แน่ใจว่ามีการปรับปรุงในวงจรการทำซ้ำ โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. รวบรวมข้อเสนอแนะจากสมาชิก ผู้ใช้บริการ พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านแบบสำรวจ บทวิจารณ์ และช่องทางการสื่อสารโดยตรงเพื่อทำความเข้าใจประสบการณ์ที่ได้รับกับบริการดิจิทัล

2. วิเคราะห์ความคิดเห็นที่รวบรวมไว้เพื่อระบุจุดที่เป็นอุปสรรค ประเด็นที่ต้องปรับปรุง และโอกาสใหม่ๆ

3. ใช้การเปลี่ยนแปลงตามคำแนะนำของสมาชิกและผู้ใช้บริการเพื่อแก้ไขปัญหาและปรับปรุงประสบการณ์ของสมาชิกโดยรวม

4. ทำซ้ำข้อเสนอดิจิทัลอย่างต่อเนื่องตามข้อมูลของสมาชิกและผู้ใช้บริการและแนวโน้มของตลาด

8.3 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องคือความพยายามอย่างต่อเนื่องในการปรับปรุงการให้บริการ กระบวนการ และประสิทธิภาพการทำงานของศูนย์กีฬาฯ โดยรวม โดยเกี่ยวข้องกับการประเมินตัวชี้วัดประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอ การนำคำแนะนำไปใช้ และทำการเปลี่ยนแปลงซ้ำๆ เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยที่ความคิดริเริ่มด้านดิจิทัลได้รับการทำซ้ำและปรับปรุงตามข้อเสนอแนะและการเปลี่ยนแปลงของตลาด รักษาความคล่องตัวและปรับตัวให้

เข้ากับแนวโน้มและเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมกีฬา

ด้วยการทำตามขั้นตอนและข้อพิจารณาเหล่านี้ ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนในประเทศไทยจะสามารถเปลี่ยนเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยดิจิทัลได้สำเร็จ โดยมอบประสบการณ์ คุณค่า และการมีส่วนร่วมที่ดียิ่งขึ้นให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการ

ตอนที่ 4 การตรวจสอบร่างรูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัลโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

การตรวจสอบร่างรูปแบบการจัดการกีฬาและนันทนาการแบบดิจิทัลโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญจำนวน 11 ท่าน โดยการจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อพิจารณาความถูกต้องและเหมาะสมในการนำไปใช้งาน ผลการประเมินให้มีการปรับร่างรูปแบบ และแนวทางการปรับปรุงแก้ไข ในประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญแนะนำให้จัดรูปแบบของโมเดลใหม่ โดยให้รวบรวมรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบไว้ในรูปเดียวกันกับโมเดลหลัก

2. ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญแนะนำให้จัดระเบียบโมเดลใหม่ ให้ดูง่ายและชัดเจนมากขึ้น เพื่อเหมาะแก่การนำไปใช้งานในอนาคต

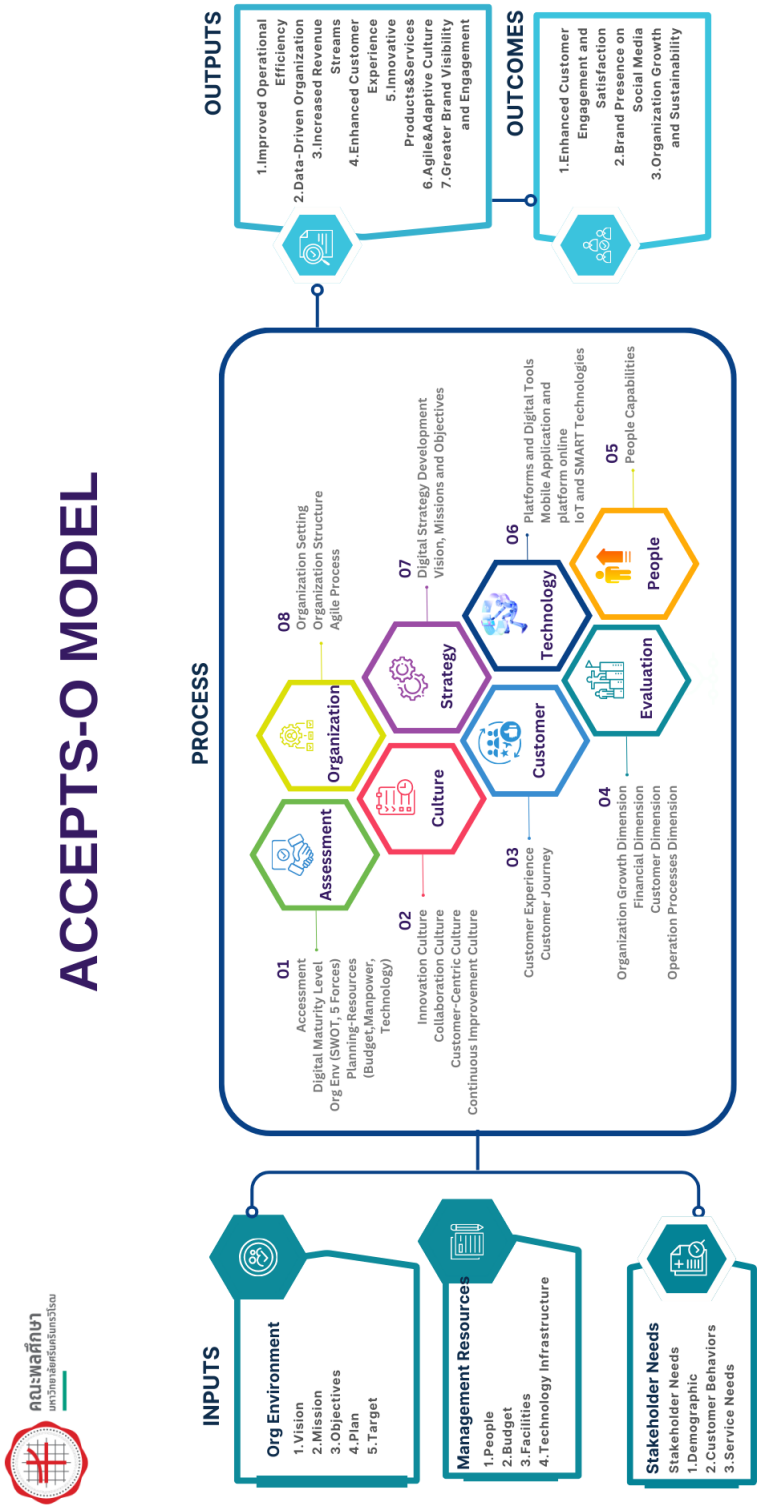
3. ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญแนะนำให้มีการเพิ่มเติมในเรื่องของ CSR (Corporate Social Responsibility) เข้าไปในโมเดลด้วย

4. ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำว่าจากรูปแบบที่มีอยู่สามารถแยกรูปแบบออกตามระดับการพัฒนากลยุทธ์ดิจิทัลเพิ่มเติมได้ ซึ่งจะสามารถแยกออกเป็น 3 รูปแบบ คือระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง จะทำให้ง่ายต่อการเลือกรูปแบบที่จะนำไปใช้งานเพื่อให้เหมาะกับรูปแบบขององค์กร

ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงรูปแบบตามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

ตอนที่ 5 ได้รูปแบบการจัดการกีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล

ผู้วิจัยนำรูปแบบการจัดการกีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัลที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ขอคำแนะนำและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการจัดการกีฬาและนันทนาการเอกชนไปใช้ โดยได้รูปแบบ ACCEPTS-O Model ดังนี้



ภาพประกอบ 10 แสดงรูปแบบ ACCEPTS-O Model

จากรูปแบบการจัดการกีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล ACCEPTS-O Model ผู้วิจัยได้แยก เป็น 3 รูปแบบ เพื่อให้เหมาะกับการนำไปใช้ โดยใช้เกณฑ์ในการแบ่ง ดังนี้

รูปแบบที่ 1 ลักษณะรูปแบบการจัดกีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล รูปแบบที่ 1 สำหรับศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนที่มีระดับวุฒิภาวะทางดิจิทัลระดับที่ 1 (Initial) จะพัฒนาไปสู่ระดับวุฒิภาวะทางดิจิทัลระดับที่ 2 (Defined)

รูปแบบที่ 2 ลักษณะรูปแบบการจัดกีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล รูปแบบที่ 2 สำหรับศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนที่มีระดับวุฒิภาวะทางดิจิทัลระดับที่ 2 (Defined) จะพัฒนาไปสู่ระดับวุฒิภาวะทางดิจิทัลระดับที่ 3 (Managed)

รูปแบบที่ 3 ลักษณะรูปแบบการจัดกีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล รูปแบบที่ 3 สำหรับศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนที่มีระดับวุฒิภาวะทางดิจิทัลระดับที่ 3 (Managed) จะพัฒนาไปสู่ระดับวุฒิภาวะทางดิจิทัลระดับที่ 4 (Excellent)

รูปแบบศูนย์กีฬาและนันทนาการดิจิทัล รูปแบบที่ 1

สำหรับ: ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนที่มีระดับวุฒิภาวะทางดิจิทัลในระดับที่ 1 : Initial และต้องการพัฒนาระดับวุฒิภาวะทางดิจิทัลขึ้นไปในระดับที่ 2 : Defined

วิสัยทัศน์ทางดิจิทัล

“เพื่อเป็นศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัลแห่งแรกที่มอบประสบการณ์การออกกำลังกายที่สะดวกสบาย และเป็นส่วนตัวให้กับผู้ใช้บริการ ส่งเสริมวิถีชีวิตที่มีสุขภาพดีและมีกลุ่มชุมชนคนรักการออกกำลังร่วมกันผ่านนวัตกรรมใหม่ๆ”

พันธกิจทางดิจิทัล

1. ใช้ประโยชน์จากเครื่องมือที่ได้จากเทคโนโลยีดิจิทัล (Leverage Digital Tools) จัดหาเครื่องมือและแพลตฟอร์มทางดิจิทัลในการใช้งานให้กับองค์กร ในการดำเนินงานในศูนย์กีฬา เช่น การจองผ่านช่องทางต่างๆ ทั้งออนไลน์และออฟไลน์ การจัดการข้อมูลส่วนบุคคลของสมาชิกได้ด้วยตัวเองผ่านทางระบบออนไลน์ ทั้งการจองคลาสเรียน การเปลี่ยนแปลงข้อมูลส่วนบุคคล การชำระเงิน การจัดแผนการออกกำลัง เป็นต้น และการจัดคลาสออกกำลังกายเสมือนจริง (Virtual Class) สำหรับสมาชิกและผู้ต้องการออกกำลังกายผ่านระบบออนไลน์

2. สามารถให้บริการแบบเฉพาะเจาะจงแบบส่วนบุคคล (Personalized Approach) จัดทำโปรแกรมฝึกอบรมและบริการต่างๆ เพื่อสนองความต้องการและความชอบเฉพาะตัวของสมาชิกและผู้ใช้บริการในศูนย์กีฬา และสร้างสภาพแวดล้อมการออกกำลังกายที่สนับสนุนและครอบคลุมความต้องการด้านต่างๆ ของสมาชิก

3. สร้างชุมชนให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนของเรา (Community Engagement) ปลูกฝังความสัมพันธ์ในชุมชนให้แนบแน่นผ่านช่องทางดิจิทัล นำเสนอกิจกรรมเสมือนจริง การโต้ตอบบนโซเชียลมีเดีย และสร้างกลุ่มสนทนาในออนไลน์ เพื่อเชื่อมโยงสมาชิกและส่งเสริมการมีส่วนร่วม

4. มีการปรับปรุงการทำงานด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ยอมรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเป็นกระบวนการต่อเนื่อง โดยค้นหาโซลูชั่นทางเทคโนโลยีที่คุ้มค่าเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน และความพึงพอใจของสมาชิก

วัตถุประสงค์ทางดิจิทัล

1. เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Efficiency Improvement) ปรับปรุงกระบวนการที่ต้องดำเนินการด้วยตนเองของสมาชิกหรือผู้ใช้บริการผ่านระบบดิจิทัล เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานและลดภาระการบริหาร และเพื่อหาแนวทางการดำเนินงานที่คุ้มค่าโดยการนำเครื่องมือและเทคโนโลยีดิจิทัลราคาไม่แพงมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทรัพยากรและลดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับงานที่ต้องทำแบบเอกสารหรือแมนนวล

2. เพื่อเพิ่มประสบการณ์ของลูกค้า (Enhanced Customer Experience) ใช้ช่องทางดิจิทัลขั้นพื้นฐานสำหรับการสื่อสารและการมีส่วนร่วมเพื่อให้บริการที่สะดวกสบายและเพิ่มความพึงพอใจของสมาชิก

3. เพื่อจัดการข้อมูลในองค์กร (Data Management) กำหนดแนวปฏิบัติการจัดการข้อมูลขั้นพื้นฐานเพื่อรวบรวมและจัดระเบียบข้อมูลสมาชิก ช่วยให้เข้าใจความต้องการและความชอบของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น

4. เพื่อแสดงตนในออนไลน์ (Online Presence) สร้างการแสดงตนทางออนไลน์ขั้นพื้นฐานผ่านทางเว็บไซต์หรือโซเชียลมีเดียเพื่อเพิ่มการมองเห็นและดึงดูดผู้มีโอกาสเป็นลูกค้าในชุมชนพื้นที่ที่ศูนย์กีฬาตั้งอยู่

กลยุทธ์ของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล

1. กลยุทธ์พัฒนาระบบการจองออนไลน์ (Online Booking System Strategy) พัฒนาระบบการจองออนไลน์ที่ช่วยให้สมาชิกและผู้ใช้บริการสามารถจองคลาสเรียนและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล ซึ่งไม่เพียงแต่จะเพิ่มความสะดวกสบายให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการ แต่ยังช่วยในการบริการจัดการเรื่องกำหนดเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกระบวนการดำเนินงานดังนี้คือ

1.1 ทีมงานดิจิทัลต้องพิจารณาและตัดสินใจเลือกแพลตฟอร์มที่จะพัฒนาระบบการจองแบบออนไลน์ที่ใช้งานได้ง่าย

1.2 บูรณาการระบบการจองแบบออนไลน์เข้ากับเว็บไซต์ของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนที่มีอยู่เดิม

1.3 ทีมงานดิจิทัลจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานในการจัดการและดูแลระบบการจองออนไลน์

1.4 ตรวจสอบความพร้อมในการใช้งานระบบออนไลน์และการแจ้งเตือนการยืนยันการจอง

1.5 ตรวจสอบข้อมูลระบบการจองแบบออนไลน์เป็นประจำเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดตารางคลาสเรียนและปริมาณจำนวนของการให้บริการ

2. กลยุทธ์คลาสออกกำลังแบบเสมือนจริง (Virtual Workouts Strategy) นำเสนอคลาสออกกำลังกายเสมือนจริง และเซสชั่นการฝึกแบบส่วนบุคคลสำหรับสมาชิกหรือผู้ใช้บริการที่ต้องการออกกำลังกายจากที่บ้านหรือเสริมการออกกำลังกายด้วยตนเอง และให้คำแนะนำจากระยะไกล โดยการใช้แพลตฟอร์มการเชื่อมต่อผ่านออนไลน์กับสมาชิกจากระยะไกล เช่นการใช้โปรแกรม Zoom หรือการใช้วิดีโอคอลจากไลน์แอพลิเคชั่น เป็นต้น มีกระบวนการดำเนินงานดังนี้

2.1 จัดหาและลงทุนในซอฟแวร์การประชุมทางวิดีโอสำหรับคลาสเรียนแบบสดผ่านออนไลน์

2.2 ออกแบบตารางคลาสเรียนเสมือนจริงและขั้นตอนการลงทะเบียน

2.3 ฝึกอบรมผู้สอนให้ออกแบบหลักสูตรการสอนคลาสออกกำลังกายเสมือนจริงให้น่าสนใจ

2.4 ทำการตลาดคลาสเรียนเสมือนจริงผ่านทางเว็บไซต์และโซเชียลมีเดีย

2.5 รวมรวมความคิดเห็นของสมาชิกเพื่อนำมาปรับปรุงรายละเอียดของคลาสเรียนเสมือนจริง

3. กลยุทธ์การสร้างประสบการณ์ให้สมาชิกแบบส่วนบุคคล (Personalized Member Experiences Strategy) ใช้ประโยชน์จากข้อมูลสมาชิกเพื่อปรับแต่งโปรแกรมการออกกำลังกาย คำแนะนำคลาสเรียน และข้อเสนอส่งเสริมการขายตามความต้องการและเป้าหมายแบบเฉพาะบุคคล การปรับเปลี่ยนการให้บริการกับสมาชิกในรูปแบบเฉพาะบุคคลจะช่วยสร้างประสบการณ์การมีส่วนร่วมและครอบคลุมมากขึ้นสำหรับสมาชิก โดยมีกระบวนการดำเนินงานดังต่อไปนี้

3.1 รวบรวมข้อมูลสมาชิกผ่านการสมัครสมาชิก แบบสอบถาม และการพูดคุยสัมภาษณ์

3.2 แบ่งกลุ่มสมาชิกตามความชอบ เป้าหมาย และประวัติการใช้บริการ

3.3 ปรับแต่งการสื่อสาร โปรโมชั่น และคำแนะนำให้กับสมาชิกตามข้อมูลเชิงลึก (Insights Data)

3.4 ใช้วงจรคำแนะนำเพื่อปรับปรุงความพยายามในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการเฉพาะบุคคลอย่างต่อเนื่อง

3.5 ติดตามการมีส่วนร่วมและความพึงพอใจของสมาชิกเพื่อวัดผลกระทบของประสบการณ์แบบส่วนบุคคล

4. กลยุทธ์การบริหารจัดการข้อมูล (Data Management Strategy) การรวบรวบและจัดเก็บข้อมูล สร้างขั้นตอนสำหรับการรวบรวม จัดระเบียบ และจัดเก็บข้อมูลสมาชิกอย่างปลอดภัยเพื่อให้มั่นใจในความถูกต้องของข้อมูลและการเข้าถึงข้อมูล โดยมีกระบวนการดำเนินงานดังนี้

4.1 กำหนดจุดรวบรวมข้อมูล รวมถึงการสมัครสมาชิก การจองคลาสเรียน การเข้าคลาสเรียน และกลการตอบรับ

4.2 ใช้กลไกการเก็บข้อมูล เช่น แบบฟอร์มออนไลน์ ระบบเช็คอิน และแบบสอบถามพฤติกรรมและความสนใจ เพื่อรวบรวมข้อมูลของสมาชิกและผู้ใช้บริการ

4.3 จัดเก็บข้อมูลสมาชิกในฐานข้อมูลส่วนกลางหรือระบบจัดเก็บข้อมูลบนคลาวด์ที่ปลอดภัยเพื่อรวบรวมและจัดการข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ

4.4 ตรวจสอบแหล่งข้อมูลเป็นประจำ ปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัย และรับรองคุณภาพของข้อมูลผ่านการตรวจสอบความถูกต้องและมีขั้นตอนในการขจัดข้อมูลที่ซ้ำซ้อน

การจัดโครงสร้างองค์กร

การจัดตำแหน่งโครงสร้างองค์กรศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล มีขั้นตอนดังนี้

1. จัดตั้งทีมดิจิทัลเพื่อดูแลรับผิดชอบงานด้านการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล โดยจัดตั้งหัวหน้าฝ่ายดิจิทัล โดยหัวหน้าฝ่ายจะรับผิดชอบในการเป็นผู้นำด้านการกำหนดกลยุทธ์และแผนงานด้านดิจิทัล

2. จัดตั้งทีมทำงานด้านดิจิทัล โดยคัดเลือกพนักงานจากฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล เช่นจากฝ่ายคอมพิวเตอร์ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายปฏิบัติการ

และฝ่ายบริการลูกค้า มารวมทีมกันเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันข้ามสายงาน และทำงานสอดคล้องกัน ทีมงานเฉพาะกิจนี้มีหน้าที่รับผิดชอบในการดูแลขั้นตอนการทำงานด้านการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลทั้งหมด และจะต้องพิจารณาว่าสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โครงสร้างนี้จะทำให้ง่ายต่อการอำนวยความสะดวกในการสื่อสารระหว่างทีมงาน และช่วยให้ทุกคนบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

3. กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของหัวหน้าฝ่ายและทีมดิจิทัลอย่างชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจนจะส่งเสริมความรับผิดชอบ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม และการสื่อสารระหว่างกันจะทำให้สมาชิกในทีมเข้าใจบทบาทของตนและมีจุดมุ่งหมาย

4. การบูรณาการการหน้าที่ของงานด้านดิจิทัล ทีมดิจิทัลจะต้องทำให้กระบวนการการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลเข้ากันกับโครงสร้างเดิมขององค์กร โดยจะต้องระบุกระบวนการหลักที่สำคัญที่สามารถแปลงเป็นดิจิทัลได้

5. การกำกับดูแลและความรับผิดชอบ โดยทีมดิจิทัลจะต้องพัฒนาโครงสร้างการกำกับดูแลและมาตรการความรับผิดชอบ โดยการสร้างชุดตัวชี้วัด (Key Performance Index-KPI) เพื่อติดตามความคืบหน้าไปสู่เป้าหมายการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล และปรับกลยุทธ์และลำดับความสำคัญตามความจำเป็น

การสร้างวัฒนธรรมองค์กร

• วัฒนธรรมด้านนวัตกรรม (Innovation Culture) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้บริหารหรือเจ้าของศูนย์กีฬาฯ จะต้องสื่อสารถึงวิสัยทัศน์ในการเป็นศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัลที่มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยผู้นำจะเป็นส่วนสำคัญในการริเริ่มวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม

2. จัดตั้งคณะกรรมการนวัตกรรม ซึ่งจะประกอบด้วยพนักงานจากฝ่ายต่างๆ คณะกรรมการชุดนี้จะต้องมีการประชุมในทุกเดือนเพื่อหารือเกี่ยวกับแนวคิดใหม่ๆ ในการปรับปรุงการให้บริการ การมีส่วนร่วมของลูกค้า และปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

3. คณะกรรมการนวัตกรรมจะคัดเลือกคอร์สฝึกอบรม และเครื่องมือทางด้านดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมใหม่ๆ อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงไปสู่ดิจิทัลของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน และจัดฝึกอบรมให้กับพนักงาน เช่น เรื่องของการใช้เครื่องมือทางดิจิทัล

ต่างๆ เช่น Microsoft Power BI เครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล และระบบการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) เป็นต้น

4. ในการเริ่มต้น ให้เริ่มด้วยโครงการเล็กๆ ที่สามารถจัดการได้ง่าย เพื่อทดสอบแนวคิดใหม่ๆ เช่น การแนะนำระบบเช็คอินในศูนย์กีฬาฯ แบบใช้บัตรที่ฝังเซ็นเซอร์ IoT หรือรหัส QR code บนแอพลิเคชั่นมือถือ และติดตามความสำเร็จของโครงการนำร่องพร้อมทั้งรวบรวมข้อเสนอแนะและคำติชมจากสมาชิกผู้ใช้บริการและพนักงาน

5. ส่งเสริมการสื่อสารและการทำงานร่วมกันแบบเปิดกว้าง โดยจัดหาเครื่องมือเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานร่วมกัน เช่น Microsoft Teams สำหรับการสื่อสารรายวันและการจัดทำโครงการ เป็นช่องทางเฉพาะสำหรับแนวคิดและข้อเสนอแนะด้านนวัตกรรม

6. ใช้ระบบการให้รางวัลและยกย่องชมเชยสำหรับพนักงานที่มีส่วนร่วมในการริเริ่มนวัตกรรม โดยการจัดโครงการ “Innovation Awards” ให้สำหรับพนักงานที่ส่งความคิดริเริ่มเข้ามาประกวด ผู้ชนะในแต่ละเดือนจะได้รับการยอมรับและรางวัลต่างๆ เช่น บัตรกำนัล วันลาเพิ่ม หรือประกาศยกย่องในการประชุมของศูนย์กีฬาฯ เป็นต้น

7. คณะกรรมการนวัตกรรมดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของสมาชิกและผู้ใช้บริการและคำแนะนำจากพนักงานเป็นประจำ อาจจะใช้แบบสอบถามหรือช่องทางโซเชียลอื่นๆ เช่น Inbox Messenger เป็นต้น

8. ประเมินผลลัพธ์ของการริเริ่มนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ทำซ้ำตามผลตอบรับและขยายขนาดโครงการที่จะริเริ่มนวัตกรรมให้ใหญ่ขึ้น เช่น หลังจากได้ทดลองใช้ระบบการเช็คอินด้วยบัตรฝังเซ็นเซอร์ IoT แล้วให้วิเคราะห์ข้อมูลและข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง เมื่อปรับแก้ไขแล้ว ให้เผยแพร่ใช้งานทั่วทั้งศูนย์กีฬาฯ ตรวจสอบประสิทธิภาพการใช้งานอย่างต่อเนื่องและทำการปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมตามความจำเป็น

• วัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน (Collaboration Culture) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้บริหารหรือเจ้าของศูนย์กีฬาฯ จะต้องเป็นผู้นำสื่อสารวิสัยทัศน์ของวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันและความสำคัญของวัฒนธรรมนี้ที่มีต่อองค์กร

2. ดำเนินการสำรวจ สัมภาษณ์ และสนทนากลุ่มกับพนักงานในฝ่ายต่างๆ เพื่อทำความเข้าใจสถานะการทำงานในปัจจุบัน

3. ใช้เครื่องมือดิจิทัลเข้ามาช่วยเสริมการสื่อสารในการทำงานร่วมกัน เช่น Microsoft Teams, Google Workspace เป็นต้น และจัดฝึกอบรมการใช้งานให้กับพนักงาน เพื่อให้คุ้นเคยกับการใช้เครื่องมือเหล่านี้

4. ส่งเสริมการสื่อสารที่เปิดกว้างและโปร่งใสทั่วทั้งองค์กร โดยการจัดประชุมทีมงานรายสัปดาห์เพื่อให้สมาชิกในทีมได้แบ่งปันข้อมูลและรายงานความคืบหน้า รวมถึงปรึกษาเรื่องปัญหาพร้อมกับหาแนวทางแก้ไข โดยใช้เครื่องมือในการประชุมออนไลน์ เช่น Zoom หรือ Slack เพื่ออำนวยความสะดวกในการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง

5. จัดกิจกรรมเพื่อกระชับความสัมพันธ์และความไว้วางใจระหว่างพนักงาน โดยจัดกิจกรรมเวิร์กช็อปการสร้างทีมเป็นระยะๆ เพื่อดำเนินกิจกรรมต่างๆ เช่น จัดแบ่งกลุ่มพนักงานให้มีการแข่งขันฟิตเนสหรือกีฬาอื่นๆ เพื่อส่งเสริมความสนิทสนมกัน

6. ยกย่องและให้รางวัลพนักงานสำหรับความพยายามและความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน โดยการกำหนดรางวัล “พนักงานดีเด่นประจำเดือน” โดยให้พนักงานทุกคนได้เสนอชื่อเพื่อร่วมงานที่เป็นทีมงานที่ยอดเยี่ยม เสนอรางวัล เช่น เป็นบัตรของขวัญ เป็นต้น

7. ประเมินประสิทธิผลของวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และทำการปรับเปลี่ยนที่จำเป็น ควรดำเนินการทบทวนแนวทางปฏิบัติในการทำงานร่วมกันทุก 3 เดือน รวบรวมคำแนะนำ และวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ (Key Performance Index-KPI) เช่น ความพึงพอใจของพนักงาน ประสิทธิภาพการทำงาน และใช้ข้อมูลนี้เพื่อทำการปรับเปลี่ยนอย่างมีข้อมูลสนับสนุน

• วัฒนธรรมที่เน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Culture) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้บริหารหรือเจ้าของศูนย์กีฬาฯ จัดประชุมกลุ่มผู้บริหาร เพื่อเน้นย้ำถึงความสำคัญของการส่งเสริมวัฒนธรรมที่เน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง และกำหนดเป้าหมายขององค์กรให้สอดคล้องกัน

2. ดำเนินการสำรวจ การจัดสนทนากลุ่ม และการสัมภาษณ์เพื่อทำความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของสมาชิกและผู้ใช้บริการ นำข้อมูลมาวิเคราะห์เชิงลึกเกี่ยวกับความชอบ พฤติกรรม และปัญหาของสมาชิกและผู้ใช้บริการเพื่อระบุแนวโน้มและรูปแบบการใช้บริการ

3. จัดเตรียมเครื่องมือ การฝึกอบรม และมอบอำนาจหน้าที่ให้กับพนักงานที่ต้องให้บริการสมาชิกและผู้ใช้บริการ ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้ทันที และจัดเตรียมความรู้เกี่ยวกับตัวเลือกการเข้าร่วมเป็นสมาชิกของศูนย์กีฬาฯ และข้อเสนอสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

4. บูรณาการวัฒนธรรมที่เน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลางเข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร โดยการรวมตัวชี้วัด (Key Performance Index-KPI) การวัดความพึงพอใจของสมาชิกและผู้ใช้บริการ เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินประสิทธิภาพของพนักงาน และนำข้อเสนอแนะและข้อมูลเชิงลึกของสมาชิกและผู้ใช้บริการมาอภิปรายในการประชุมทีมเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากร

5. เพื่อฝังค่าวัฒนธรรมที่เน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ศูนย์กีฬาฯ จะมีการยกย่องและให้รางวัลพนักงานสำหรับความพยายามในการให้บริการสมาชิกและผู้ใช้บริการโดยเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง พนักงานที่ได้รับการตอบรับเชิงบวกจากการวัดความพึงพอใจจากสมาชิกและผู้ใช้บริการอย่างสม่ำเสมอจะได้รับการยอมรับและให้รางวัล “พนักงานในดวงใจ” ซึ่งจะตอกย้ำความสำคัญของการจัดลำดับความสำคัญความต้องการของสมาชิกและผู้ใช้บริการในทุกๆ การให้บริการ

• วัฒนธรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement Culture) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. ทีมผู้บริหารหรือเจ้าของศูนย์กีฬาฯ จะต้องมุ่งมั่นที่จะส่งเสริมวัฒนธรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดริเริ่มโครงการที่จะปรับปรุง พร้อมจัดสรรทรัพยากรโดยเฉพาะให้กับโครงการที่จะปรับปรุง แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะส่งเสริมวัฒนธรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2. กำหนดเป้าหมายของโครงการที่จะปรับปรุงอย่างชัดเจน และสร้างตัวบ่งชี้ (KPI) เพื่อวัดความก้าวหน้า เช่น เพิ่มคะแนนความพึงพอใจของสมาชิกโดยรวม 15% ตัวบ่งชี้จะใช้เพื่อติดตามความคืบหน้า รวมถึงการใช้สิ่งอำนวยความสะดวกและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

3. จัดลำดับความสำคัญของโครงการปรับปรุงตามผลกระทบและความเป็นไปได้ที่อาจเกิดขึ้น โดยการประเมินโอกาสในการปรับปรุงได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด และความต้องการทรัพยากรต่างๆ

4. ส่งเสริมการทดลอง โดยให้มีการทดสอบเริ่มจากโครงการปรับปรุงที่นำร่องขนาดเล็กก่อน โดยการทำสอบรูปแบบสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ หรือแอพลิเคชั่นโปรแกรม กับกลุ่มที่เลือกไว้กลุ่มเล็กๆ ก่อน เพื่อประเมินผลกระทบและรวบรวมความคิดเห็น ก่อนที่จะเปิดใช้จริงเต็มรูปแบบ

5. สร้างวงจรการป้อนกลับเพื่อปรับปรุงและการทำซ้ำอย่างต่อเนื่อง โดยการรวบรวมข้อเสนอแนะ การวิเคราะห์ผลลัพธ์ของโครงการปรับปรุง และปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมต่อเนื่อง การใช้วงจรการวนซ้ำเป็นประจำเพื่อประเมินประสิทธิผลของโครงการปรับปรุงและระบุส่วนงานที่ต้องมีการปรับปรุงเพิ่มเติม

ความสามารถด้านเทคโนโลยีของบุคลากร

1. การคัดเลือกผู้มีความสามารถด้านดิจิทัล เพื่อทำหน้าที่เป็นหัวหน้าฝ่ายดิจิทัล จะต้องมีคุณสมบัติดังนี้

การทำงานเป็นทีม:

ความคล่องตัว: ผู้สมัครจะต้องมีความคล่องตัวเข้าใจและสามารถทำงานได้หลากหลายส่วนงานเพื่อจัดการกับงานดิจิทัลที่หลากหลายในส่วนงานต่างๆ

ทักษะดิจิทัล:

ทักษะดิจิทัลขั้นพื้นฐาน: ต้องมีความเชี่ยวชาญในเครื่องมือดิจิทัลที่จำเป็น เช่น การจัดการโซเชียลมีเดีย, การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน และการบำรุงรักษาเว็บไซต์

ความสามารถในการใช้เครื่องมือดิจิทัล:

ความสามารถในการปรับตัว: ความสามารถในการเรียนรู้เครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ๆ อย่างรวดเร็วตามความจำเป็น

ความสามารถในการจัดการโครงการ:

การมีส่วนร่วมของลูกค้า: ทักษะที่แข็งแกร่งในการสื่อสารดิจิทัลและการมีส่วนร่วมของลูกค้าเพื่อโต้ตอบกับสมาชิกและผู้ใช้บริการศูนย์กีฬาฯ ได้โดยตรง

ทักษะการแก้ปัญหา:

ทักษะการแก้ปัญหา: ทักษะการแก้ปัญหาเชิงปฏิบัติการเพื่อตอบสนองความต้องการทางดิจิทัลในทันทีโดยไม่มีโครงสร้างสนับสนุน

ความคิดสร้างสรรค์:

ความคิดสร้างสรรค์: การคิดเชิงนวัตกรรมเพื่อใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีจำกัดอย่างมีประสิทธิภาพสำหรับความคิดริเริ่มด้านดิจิทัล

ทัศนคติในการทำงาน:

มุมมองแบบผู้ประกอบการ: ทัศนคติเชิงรุกและความสามารถในการทำงานได้อย่างอิสระโดยมีการควบคุมดูแลน้อยที่สุด

2. การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะดิจิทัลบุคลากรในองค์กรโดยทีมดิจิทัล มีกระบวนการดำเนินงานดังนี้

2.1 จัดทำแบบทดสอบเพื่อประเมินทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเปลี่ยนเปลี่ยนสู่ดิจิทัล ในทักษะดิจิทัลที่จำเป็นในงานที่เกี่ยวข้อง

2.2 พิจารณาทักษะที่บุคลากรยังขาดอยู่ และจัดลำดับความสำคัญของความความต้องการฝึกอบรมโดยพิจารณาจากความเร่งด่วนและความสำคัญของทักษะที่จำเป็น

2.3 ออกแบบและกำหนดโปรแกรมการฝึกอบรมแบบเฉพาะบุคคล โดยการกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะที่สามารถวัดผลได้สำหรับโปรแกรมการฝึกอบรม โดยพิจารณาจากทักษะที่ยังขาดอยู่

2.4 สร้างแผนการฝึกอบรมเฉพาะเพื่อพัฒนาหรือจัดหาเนื้อหาการฝึกอบรมที่เหมาะกับบทบาทและระดับทักษะที่แตกต่าง กำหนดผู้สอนโดยพิจารณาจากเนื้อหาหลักสูตร ถ้าเป็นทักษะที่มีผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กรก็จัดการเรียนการสอนโดยบุคลากรในองค์กรด้วยกัน ถ้าเนื้อหาเฉพาะเจาะจงจำเป็นต้องใช้วิทยากรจากภายนอก ทีมดิจิทัลต้องจัดเตรียมงบประมาณสำหรับการเชิญวิทยากรจากภายนอกเข้ามาสอน โดยเลือกรูปแบบการฝึกอบรมที่เหมาะสม เช่น การจัด Workshop หรือแบบหลักสูตรออนไลน์ เป็นต้น และกำหนดเวลาและความถี่ในการฝึกอบรมให้ช่วงเวลาที่อบรมมีผลกระทบกับการดำเนินงานประจำวันน้อยที่สุด

2.5 ให้การสนับสนุนและประเมินผลแบบต่อเนื่อง โดยการใช้วิธีจับคู่พนักงานกับพี่เลี้ยงที่สามารถให้คำแนะนำและการสนับสนุนได้ รวมถึงมีระบบสนับสนุนเพื่อช่วยเหลือเกี่ยวกับปัญหาทางเทคนิค

2.6 การประเมินผลจะมีการรวบรวมความคิดเห็นของพนักงานจากแบบสำรวจหลังการฝึกอบรมในแต่ละครั้งเพื่อประเมินประสิทธิผล จัดหลักสูตรทบทวนความรู้เป็นระยะเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้และให้ข้อมูลกับพนักงานเกี่ยวกับการพัฒนาด้านความรู้เทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ๆ พร้อมทั้งเสนอโอกาสให้มีการฝึกอบรมขั้นสูงขึ้น สำหรับพนักงานที่เชี่ยวชาญทักษะพื้นฐานแล้ว

โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี (Infrastructure Technology)

สำหรับศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัลแบบดิจิทัล ปัจจัยด้านโครงสร้างทางเทคโนโลยีที่ต้องคำนึงถึงอย่างมากในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล แบ่งพิจารณาเป็น 3 กลุ่ม โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 13 เปรียบเทียบลักษณะโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี 3 กลุ่ม ในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล สำหรับรูปแบบที่ 1

โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี	แพลตฟอร์มและเครื่องมือดิจิทัล	แอพลิเคชันมือถือและแพลตฟอร์มออนไลน์	IoT และเทคโนโลยีอัจฉริยะ
1.1 ลักษณเฉพาะ	● งบประมาณและทรัพยากรมีจำกัด ● มุ่งเน้นไปที่เครื่องมือดิจิทัลที่จำเป็น	● ฟังก์ชันการทำงานมีเพียงพอตามความจำเป็นพื้นฐาน	●มีการใช้งาน IoT อย่างจำกัดเนื่องจากข้อจำกัดด้านงบประมาณ ●มุ่งเน้นไปที่เทคโนโลยีอัจฉริยะที่จำเป็น
1.2 การใช้เทคโนโลยี	● ระบบ CRM ใช้เครื่องมือพื้นฐานเช่น Hotspot, Zoho เพื่อจัดการข้อมูลสมาชิกและการสื่อสาร	● แอพลิเคชันมือถือที่มีทั่วไป ใช้ติดต่อเพื่อนัดหมายการจอง หรือกำหนดเวลา เช่น ไลน์, เฟสบุคอินบอกซ์ หรือ DM ใน Instragram เป็นต้น	●อุปกรณ์ออกกำลังกายพื้นฐานที่ใช้ IoT สำหรับติดตามการออกกำลังกาย
	● เครื่องมือการตลาดพื้นฐานเช่น Line OA, Facebook, Line Chatbot หรือ Email โดย Mailchimp เป็นต้น	● Website จะอยู่ในรูปแบบที่เรียบง่ายและตอบสนองต่อสมาชิกขั้นพื้นฐาน เน้นการนำเสนอเป็นการสื่อสารทางเดียว ยังไม่อยู่ในรูปแบบที่สามารถโต้ตอบเรียลไทม์	●เซ็นเซอร์สิ่งแวดล้อมเป็นเซ็นเซอร์อย่างง่ายสำหรับการควบคุมอุณหภูมิและแสงสว่าง

ตารางที่ 13 (ต่อ)

โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี	แพลตฟอร์มและเครื่องมือดิจิทัล	แอพลิเคชันมือถือและแพลตฟอร์มออนไลน์	IoT และเทคโนโลยีอัจฉริยะ
1.3 ฟังก์ชันการทำงาน	การวิเคราะห์ข้อมูล ● เครื่องมือพื้นฐาน เช่น Google Analytics สำหรับการติดตามประสิทธิภาพเว็บไซต์และโซเชียลมีเดีย	ระบบการชำระเงิน ●มีบูรณาการกับเกตเวย์การชำระเงินยอดนิยมและปลอดภัย เช่น Paypal หรือ 2C2P เป็นต้น	ระบบ Access Control ●ระบบ Access Control เป็นแบบขั้นพื้นฐาน

การจัดประสบการณ์ให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการ (Customer Experience)

การจัดประสบการณ์ให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล ผู้วิจัยทำการสรุปเปรียบเทียบความสามารถในการปรับปรุงการจัดประสบการณ์ให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตาราง 14 ลักษณะการจัดประสบการณ์ให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการ สำหรับรูปแบบที่ 1

หัวข้อ	ลักษณะการจัดประสบการณ์ให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการ
1. ระดับปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกและผู้ใช้บริการ	การแสดงตนบนออนไลน์และการโต้ตอบทางออนไลน์กับสมาชิกและผู้ใช้บริการจะมีน้อยและอาจจะถูกจำกัด ซึ่งอาจส่งผลให้ความสะดวกสบายของสมาชิกและผู้ใช้บริการลดลงสำหรับลูกค้าที่ต้องการมีส่วนร่วมผ่านช่องทางดิจิทัล
2. ระดับของกระบวนการ	ส่วนใหญ่ยังเป็นระบบแมนนวล ที่ยังต้องทำด้วยตัวเอง สำหรับการจองคลาสเรียน หรือสิ่งอำนวยความสะดวก การชำระเงิน และการสื่อสารระหว่างศูนย์กีฬาฯ และสมาชิกผู้ใช้บริการ อาจทำให้เกิดความล่าช้าและขาดประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสบการณ์โดยรวมของลูกค้า
3.การปรับแต่งสำหรับเฉพาะบุคคล	ศูนย์กีฬาฯ ยังขาดความแข็งแร่งด้านเทคโนโลยีดิจิทัลทำให้ขาดความสามารถในด้านการปรับแต่งการให้บริการแบบเฉพาะบุคคล ทำให้สามารถให้บริการได้แบบทั่วไปเท่านั้น
4.การสื่อสาร	ช่องทางการสื่อสารทางดิจิทัลที่จำกัดอาจส่งผลให้เกิดความท้าทายในการแจ้งข่าวสาร โปรโมชัน หรือกิจกรรมต่างๆ ให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการ

ตาราง 14 (ต่อ)

หัวข้อ	ลักษณะการจัดประสบการณ์ให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการ
5.ความเสี่ยงในธุรกิจ	มีความเสี่ยงของการที่จะต้องอยู่ข้างหลัง เพราะต้องปรับตัวให้ทันต่อความคาดหวังของลูกค้าและแนวโน้มของอุตสาหกรรม ซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจและความภักดีของสมาชิกที่ลดลง

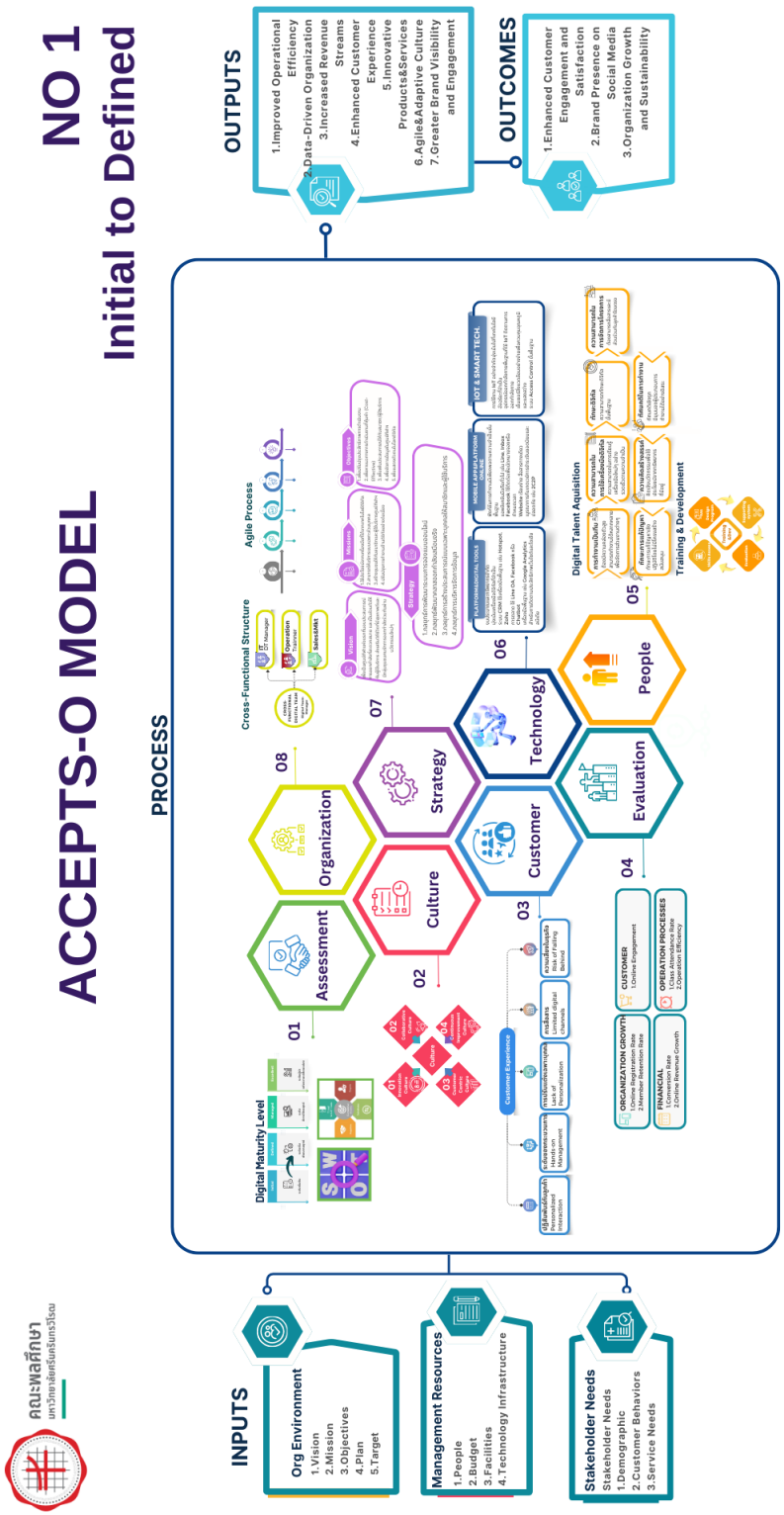
การประเมินและการเพิ่มประสิทธิภาพ (Evaluation and Optimization)

การวัดประสิทธิภาพ (Performance Metrics)

การกำหนดตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพ (KPI) สำหรับกลยุทธ์การพัฒนาดิจิทัลในแต่ละระดับอาจจะมีการวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานแตกต่างกันไป ผู้วิจัยจึงทำการคัดเลือกตัวบ่งชี้บางส่วนจากการวิจัยของ Deloitte โดยแบ่งตามมุมมอง 4 มุมมอง ตามตารางต่อไปนี้

ตาราง 15 ตารางการวัดประสิทธิภาพ (Performance Metrics) 4 มุมมอง สำหรับรูปแบบที่ 1

มุมมอง	ตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพ (KPI)
มุมมองการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร	1. Online Registration Rate
	2. Member Retention Rate
มุมมองของกระบวนการทำงานภายในองค์กร	1. Class Attendance Rates
	2. Operational Efficiency
มุมมองจากสมาชิกและผู้ใช้บริการ	1. Online Engagement
มุมมองทางการเงิน	1. Conversion Rate
	2. Online Revenue Growth
	3. Revenue Growth



ภาพประกอบ 11 แสดง ACCEPTS-O Model รูปแบบที่ 1

รูปแบบศูนย์กีฬาและนันทนาการดิจิทัล รูปแบบที่ 2

สำหรับ: ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนที่มีระดับวุฒิภาวะทางดิจิทัลในระดับที่ 2: Defined และต้องการพัฒนาระดับวุฒิภาวะทางดิจิทัลขึ้นไปในระดับที่ 3: Managed

วิสัยทัศน์ทางดิจิทัล

"เพื่อเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล โดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีล้ำสมัยเพื่อมอบประสบการณ์การออกกำลังกายที่ครอบคลุมหลากหลาย และก้าวข้ามขอบเขตและสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวก"

พันธกิจทางดิจิทัล

1. ข้อเสนอด้านนวัตกรรม (Innovation Offering) ลงทุนในโซลูชั่นดิจิทัลที่ล้ำสมัยและประสบการณ์คลาสการฝึกแบบเสมือนจริงเพื่อเสนอตัวเลือกการออกกำลังกายที่หลากหลายสำหรับสมาชิก

2. บูรณาการด้านเทคโนโลยีอย่างราบรื่น (Seamless Integration) สร้างประสบการณ์แบบหลากหลายช่องทาง (Omni-Channel) ให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการที่มีการบูรณาการการใช้งานแบบราบรื่น เพื่อมอบการใช้งาน (Customer Journey) ที่สอดคล้องกันในทุกจุดสัมผัส (Touchpoint)

3. การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Decisions) ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกจากเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อทำการตัดสินใจอย่างมีข้อมูล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และปรับแต่งการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกที่เปลี่ยนแปลงไป

4. การร่วมมือทำงานร่วมกันของพันธมิตร (Collaboration and Partnerships) ส่งเสริมความร่วมมือเชิงกลยุทธ์กับพันธมิตรด้านเทคโนโลยีและด้านอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน เพื่อเป็นผู้นำของอุตสาหกรรมและนำเสนอประสบการณ์ดิจิทัลที่ไม่เหมือนใคร

วัตถุประสงค์ทางดิจิทัล

1. เพื่อปรับปรุงประสบการณ์สมาชิกและผู้ใช้บริการ (Improved User Experience) ปรับปรุงประสบการณ์ออนไลน์สำหรับสมาชิกผ่านเว็บไซต์ที่ใช้งานได้ง่าย แอพลิเคชั่นในมือถือ และระบบการจองแบบออนไลน์ ทำให้เข้าถึงบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกได้ง่ายขึ้น ทำให้กระบวนการปฏิบัติงานหลักเป็นแบบอัตโนมัติเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและขั้นตอนการทำงาน ช่วยให้พนักงานมุ่งเน้นไปที่การมอบประสบการณ์คุณภาพสูงให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการ

2. เพื่อใช้ในการตัดสินใจขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Decision Making) ใช้เครื่องมือช่วยวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อรวบรวมข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับพฤติกรรม รูปแบบการใช้งาน และความชอบของสมาชิกและผู้ใช้บริการ ช่วยให้ตัดสินใจได้อย่างมีข้อมูลมากยิ่งขึ้น และใช้ในการทำกลยุทธ์ทางการตลาดแบบกำหนดเป้าหมาย อีกทั้งยังสามารถเน้นการทำการตลาดแบบเฉพาะบุคคล (Personalized Marketing) ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อแบ่งกลุ่มลูกค้าและนำเสนอโปรแกรมการตลาดที่ตรงเป้าหมายผ่านช่องทางดิจิทัล เพิ่มการมีส่วนร่วมและการรักษาลูกค้า

3. เพื่อขยายการบริการด้านดิจิทัล (Expansion of Digital Services) การแนะนำบริการดิจิทัลเพิ่มเติม เช่น คลาสออกกำลังแบบเสมือนจริง การฝึกสอนออนไลน์ หรือแผนการออกกำลังกายแบบเฉพาะส่วนบุคคล เพื่อตอบสนองความต้องการและความชอบที่หลากหลายของสมาชิก

4. เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) การใช้การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเพื่อสร้างความแตกต่างให้กับศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนจากคู่แข่ง สามารถดึงดูดลูกค้าใหม่ๆ และรักษาลูกค้าเดิมที่มีอยู่ผ่านการนำเสนอการบริการต่างๆ ที่เป็นนวัตกรรมและประสบการณ์ใหม่ๆ ให้กับลูกค้าแบบที่เหนือกว่า

5. เพื่อสร้างชุมชนของสมาชิกและผู้ใช้บริการ (Community Building) ส่งเสริมความรู้สึกของสมาชิกในชุมชนผ่านสนทนากลุ่มในออนไลน์ กลุ่มโซเชียลมีเดีย และกิจกรรมเสมือนจริง เพิ่มการสนับสนุนและความจงรักภักดีของสมาชิก

กลยุทธ์ของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล

1. กลยุทธ์ระบบการจัดการสมาชิกที่ครอบคลุม (Membership Management System Strategy) จัดหาระบบการจัดการสมาชิกที่มีประสิทธิภาพเพื่อปรับปรุงการลงทะเบียน การชำระเงิน การมีส่วนร่วมของสมาชิก รวมถึงการจัดการการจองออนไลน์ เพื่อมอบประสบการณ์ที่สะดวกสบาย สามารถใช้งานได้ง่าย และสะดวกรวดเร็วให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการ โดยมีกระบวนการดำเนินงานดังนี้

1.1 คัดเลือกและจัดหาโปรแกรมระบบบริหารจัดการสมาชิกที่รองรับการใช้บริการแบบออนไลน์ของสมาชิกและผู้ใช้บริการที่รองรับได้หลายแพลตฟอร์มดิจิทัล เช่น บนเว็บไซต์ มือถือ หรือแทปเล็ต เป็นต้น โดยมีฟังก์ชั่นการลงทะเบียนด้วยตนเองของสมาชิกรวมถึงการปรับปรุงแก้ไขข้อมูลได้ด้วยตนเอง การชำระเงินผ่านระบบออนไลน์ โดยมีการเชื่อมต่อกับสถาบัน

การเงินที่เกี่ยวข้อง และระบบการจองคลาสเรียนรวมถึงสาขาที่สนใจเข้าเร่วมคลาสพร้อมข้อความแจ้งเตือนเมื่อถึงเวลาที่จองไว้แบบอัตโนมัติแบบเรียลไทม์

1.2 คัดเลือกและจัดหาระบบจัดเก็บฐานข้อมูลลูกค้าที่ปลอดภัย และมีฟังก์ชั่นการรับรองความถูกต้องของข้อมูล ไม่ซ้ำซ้อน

1.3 ระบบสามารถตั้งค่าและปรับแต่งตัวเลือกในการตั้งค่าการแบ่งระดับของสมาชิก รวมถึงกำหนดส่วนลดและโปรแกรมสะสมคะแนน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการการจัดพนักงาน และการจัดสรรทรัพยากร

1.4 ฝึกอบรมพนักงานเพื่อสามารถใช้งานและดูแลระบบ เพื่อให้บริการและโต้ตอบกับสมาชิก ติดตามการเข้าร่วม และติดตามสมาชิกได้

1.5 ใช้ระบบในการติดตามเพื่อต่ออายุสมาชิกแบบอัตโนมัติ มีการสื่อสารและแจ้งโปรโมชั่นที่ตรงเป้าหมายตามพฤติกรรมและความชอบของสมาชิก

2. กลยุทธ์การตลาดอัตโนมัติแบบดิจิทัล (Digital Marketing Automation Strategy) ใช้เครื่องมือการตลาดอัตโนมัติเพื่อสร้างและดำเนินการแคมเปญการตลาดส่วนบุคคลผ่านช่องทางดิจิทัลต่างๆ โดยมีกระบวนการดำเนินงานดังนี้

2.1 ทำแผนที่การเดินทางของสมาชิก (Customer Journey) อย่างละเอียดเพื่อทำความเข้าใจจุดสัมผัส (Touch point) ช่องทางการโต้ตอบกับศูนย์กีฬาฯ (ที่ศูนย์กีฬาฯ, Website, มือถือ, Facebook, Tiktok เป็นต้น) และโอกาสในการมีส่วนร่วม

2.2 ใช้แพลตฟอร์มการตลาดแบบอัตโนมัติเพื่อรวมการจัดการแคมเปญการตลาดผ่านอีเมล์ และการแบ่งส่วนลูกค้าไว้ที่ศูนย์กลาง

2.3 พัฒนาแคมเปญการตลาดแบบกำหนดเป้าหมายตามพฤติกรรมของสมาชิก ความชอบ และประวัติการมีส่วนร่วม

2.4 สร้างเวิร์กโฟลว์อัตโนมัติสำหรับการสื่อสารกับสมาชิก การทำการตลาดกิจกรรม และการดูแลลูกค้าเป้าหมาย

2.5 ตรวจสอบตัวชี้วัดประสิทธิภาพแคมเปญ เช่น อัตราการแปลง อัตราการคลิกผ่าน และ Return on Investment(ROI)

2.6 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกลยุทธ์ทางการตลาด ปรับแต่งเนื้อหา และปรับปรุงการได้มาและการรักษาสมาชิก

3. **กลยุทธ์แนวทางบริการแบบเฉพาะบุคคลที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล** (Data-Driven Personalized Approach Strategy) ใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อ

ปรับแต่งประสบการณ์ของสมาชิก เสนอคำแนะนำที่ตรงเป้าหมายและปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน

3.1 ควบคุมข้อมูลสมาชิกเพื่อสร้างแผนออกกำลังกายส่วนบุคคล ให้คำแนะนำคลาสออกกำลัง และข้อเสนอส่งเสริมการขายตามความต้องการส่วนบุคคลและข้อมูลในอดีต

3.2 ใช้กลยุทธ์การแบ่งส่วนระดับสมาชิกเพื่อปรับแต่งการสื่อสาร แคมเปญการตลาด และบริการให้เหมาะสมกับสมาชิกผู้ใช้บริการหรือผู้เยี่ยมชมแบบเฉพาะกลุ่ม

3.3 พัฒนาทริกเกอร์ (Trigger) อัตโนมัติสำหรับข้อความส่วนตัว รางวัล และการมีส่วนร่วมตามปฏิสัมพันธ์และพฤติกรรมของสมาชิก

3.4 ใช้ชุดคำสั่งของโปรแกรมในการเรียนรู้เพื่อคาดการณ์ความต้องการของสมาชิก คาดการณ์แนวโน้ม และเพิ่มประสิทธิภาพของข้อเสนอของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล

3.5 ติดตามตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพหลัก คำติชมของผู้ใช้ และการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อย้ำกลยุทธ์ส่วนบุคคลขับเคลื่อนการมีส่วนร่วมของสมาชิก และบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

4. กลยุทธ์การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก (Data Analytics Strategy) ใช้เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อติดตามการมีส่วนร่วมของสมาชิก การเข้าคลาสออกกำลัง และข้อเสนอแนะด้วยการวิเคราะห์แนวโน้มของข้อมูล ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนสามารถใช้ในการตัดสินใจได้อย่างมีข้อมูลสนับสนุน เพิ่มประสิทธิภาพทรัพยากร และปรับปรุงการให้บริการได้อย่างต่อเนื่องตามข้อมูลเชิงลึกของสมาชิกและผู้ใช้บริการ โดยมีกระบวนการดังต่อไปนี้

4.1 จัดหาอุปกรณ์การออกกำลังในศูนย์กีฬาฯ ที่ฝังเซ็นเซอร์ IoT ที่ผสานรวมกับระบบการใช้งานของสมาชิกและผู้ใช้บริการ เพื่อเก็บข้อมูลพฤติกรรมการใช้บริการอย่างละเอียด และเป็นข้อมูลเฉพาะบุคคล

4.2 ใช้กลไกการติดตามข้อมูลเพื่อรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างปลอดภัย

4.3 วิเคราะห์ข้อมูลอย่างสม่ำเสมอเพื่อรับข้อมูลเชิงลึกของสมาชิกและผู้ใช้บริการเกี่ยวกับแนวโน้ม พฤติกรรมของสมาชิกและผู้ใช้บริการในการเข้าใช้บริการและ Life Style และส่วนที่ศูนย์กีฬาฯ ต้องปรับปรุง

4.4 สร้างรายงานและกระดานรายงาน (Dashboard) เพื่อแสดงข้อมูลในรูปแบบต่างๆ ทั้งข้อมูลตัวเลข กราฟ รูปภาพต่างๆ ที่เป็นข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกัน และสื่อสารสิ่งที่ค้นพบไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4.5 ใช้ข้อมูลเชิงลึกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพแคมเปญการตลาด ข้อเสนอบริการ และประสิทธิภาพการดำเนินงาน

4.6 ระบุตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพหลัก (KPI) เช่น การเข้าคลาสออกออกกำลังอัตราการรักษาสมาชิก และ Convention Rate อัตราส่วนระหว่างยอดการซื้อการบริการของศูนย์กีฬาฯ ตามจริงเมื่อเทียบกับยอดคลิกชมสินค้า

5. กลยุทธ์การตลาดดิจิทัลโดยการจัดเทศกาลออกกำลังกายด้านสุขภาพระยะไกล (Digital Marketing Strategy -Remote Wellness Fit-Fest) เป็นกลยุทธ์การตลาดแบบดิจิทัลโดยการจัดเทศกาลออกกำลังกายหรือเวิร์กช๊อปด้านสุขภาพระยะไกลและให้มีส่วนของการสัมมนาออนไลน์กับผู้เชี่ยวชาญด้านการออกกำลังกายและสุขภาพเพื่อมอบมูลค่าเพิ่มเติมให้กับสมาชิกนอกเหนือจากการออกกำลังกายเพียงอย่างเดียว โดยมีกระบวนการดำเนินดังนี้คือ

5.1 จัดตารางเทศกาลการออกกำลังกายที่ครอบคลุมหัวข้อต่างๆ เช่น โภชนาการ สุขภาพจิต การจัดการความเครียด และการบริหาร Life Style ในปัจจุบัน

5.2 จัดหาวิทยากรและผู้เชี่ยวชาญรับเชิญในสาขาด้านสุขภาพเพื่อนำเสนอการจัดเทศกาลออกกำลังกายที่มีผู้มีส่วนร่วมจากระยะไกล (Remote Wellness Fit-Fest)

5.3 จัดการประชาสัมพันธ์โครงการผ่านช่องทางดิจิทัลต่างๆ เช่น การส่งป้ายประชาสัมพันธ์โครงการผ่านอีเมล์ให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการ ลงประกาศบนโซเชียลมีเดีย (Website, Facebook, Tiktok, Twitter) และช่องทางการสื่อสารของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนของเรา

5.4 จัดเตรียมทรัพยากร เอกสารประกอบคำบรรยาย และเอกสารแบบสอบถามเพื่อติดตามผลจากการจัดเทศกาลในครั้งนี้ เพื่อให้สมาชิกได้นำไปประยุกต์ใช้ผลลัพธ์จากการเรียนรู้

5.5 รวบรวมคำติชมจากผู้เข้าร่วมเทศกาลการออกกำลังในครั้งนี้ ประเมินการมีส่วนร่วมในคลาสต่างๆ และปรับปรุงเนื้อหาการจัดงานและเพื่อการจัดซ้ำอีกครั้งตามความต้องการของสมาชิก

6. กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของชุมชนผ่านกิจกรรมเสมือนจริง (Community Engagement through Virtual Events Strategy) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชมโดยการจัด

กิจกรรมเสมือนจริง กิจกรรมทางสังคม และกลุ่มสนทนาแบบออนไลน์เพื่อเชื่อมโยงสมาชิกและสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการ โดยมีกระบวนการดังนี้คือ

6.1 จัดทำกิจกรรมทางสังคมเสมือนจริง เช่น การออกกำลังแบบกลุ่มทางออนไลน์เพื่อสะสมแต้ม หรือจัดแข่งขันเกมส์ออกกำลังช่วงรอบดึก หรือการจัดสัมมนาด้านสุขภาพ เพื่อส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกและความผูกพันในกลุ่มสมาชิกด้วยกันเองสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน แม้อาจจะเป็นสมาชิกต่างสาขากันก็สามารถเป็นชุมชนเดียวกันได้

6.2 จัดทำกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR) ผ่านการประชาสัมพันธ์ในชุมชนออนไลน์

6.3 จัดทำแพลตฟอร์มหรือกลุ่มสนทนาชุมชนออนไลน์ที่สมาชิกสามารถแบ่งปันประสบการณ์ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และมีส่วนร่วมในการพูดคุย หรือให้คำแนะนำระหว่างกันได้

6.4 อำนวยความสะดวกในการพบปะกันแบบเสมือนจริง โอกาสในการสร้างเครือข่าย และความท้าทายแบบกลุ่มเพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกัน และสร้างความใกล้ชิดกันระหว่างสมาชิกทั้งภายในสาขาเดียวกันและต่างสาขา

6.5 ส่งเสริมเนื้อหาที่สมาชิกผู้ใช้บริการสร้างขึ้น โครงการริเริ่มของชุมชนออนไลน์ และกิจกรรมที่นำโดยสมาชิกเพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมและการเข้าร่วมกิจกรรมของสมาชิกและผู้ใช้บริการท่านอื่นๆ

6.6 ตรวจสอบตัวชี้วัดการมีส่วนร่วมของชุมชน พฤติกรรมผู้ใช้ และข้อเสนอแนะเพื่อปรับแต่งกิจกรรมในอนาคต ส่งเสริมการเติบโตของชุมชน และรักษาความเข้มแข็งของชุมชนภายในศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนของเรา

การจัดโครงสร้างองค์กร

การจัดตำแหน่งโครงสร้างองค์กรศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล มีขั้นตอนดังนี้

1. จัดตั้งทีมดิจิทัลเพื่อดูแลรับผิดชอบงานด้านการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล โดยจัดตั้งผู้อำนวยการฝ่ายการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล โดยผู้อำนวยการฝ่ายจะรับผิดชอบในการเป็นผู้นำด้านการกำหนดกลยุทธ์และแผนงานด้านดิจิทัล

2. จัดตั้งทีมทำงานด้านดิจิทัล โดยคัดเลือกพนักงานจากฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล เช่นจากฝ่ายคอมพิวเตอร์ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายปฏิบัติการ และฝ่ายบริการลูกค้า มารวมทีมกันเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันข้ามสายงาน และทำงาน

สอดคล้องกัน ทีมงานเฉพาะกิจนี้มีหน้าที่รับผิดชอบในการดูแลขั้นตอนการทำงานด้านการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลทั้งหมด และจะต้องพิจารณาว่าสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โครงสร้างนี้จะทำให้ง่ายต่อการอำนวยความสะดวกในการสื่อสารระหว่างทีมงาน และช่วยให้ทุกคนบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

3. กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของผู้อำนวยการฝ่ายดิจิทัล และทีมดิจิทัลอย่างชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจนจะส่งเสริมความรับผิดชอบ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม และการสื่อสารระหว่างกันจะทำให้สมาชิกในทีมเข้าใจบทบาทของตนและมีจุดมุ่งหมา

4. การบูรณาการการหน้าที่ของงานด้านดิจิทัล ทีมดิจิทัลจะต้องทำให้กระบวนการการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลเข้ากันกับโครงสร้างเดิมขององค์กร โดยจะต้องระบุกระบวนการหลักที่สำคัญที่สามารถแปลงเป็นดิจิทัลได้

5. การกำกับดูแลและความรับผิดชอบ โดยทีมดิจิทัลจะต้องพัฒนาโครงสร้างการกำกับดูแลและมาตรการความรับผิดชอบ โดยการสร้างชุดตัวชี้วัด (Key Performance Index-KPI) เพื่อติดตามความคืบหน้าไปสู่เป้าหมายการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล และปรับกลยุทธ์และลำดับความสำคัญตามความจำเป็น

การสร้างวัฒนธรรมองค์กร

• วัฒนธรรมด้านนวัตกรรม (Innovation Culture) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้บริหารหรือเจ้าของศูนย์กีฬาฯ จะต้องสื่อสารถึงวิสัยทัศน์ในการเป็นศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัลที่มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยผู้นำจะเป็นส่วนสำคัญในการริเริ่มวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม

2. จัดตั้งคณะกรรมการนวัตกรรม ซึ่งจะประกอบด้วยพนักงานจากฝ่ายต่างๆ คณะกรรมการชุดนี้จะต้องมีการประชุมในทุกเดือนเพื่อหารือเกี่ยวกับแนวคิดใหม่ๆ ในการปรับปรุงการให้บริการ การมีส่วนร่วมของลูกค้า และปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

3. คณะกรรมการนวัตกรรมจะคัดเลือกคอร์สฝึกอบรม และเครื่องมือทางด้านดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมใหม่ๆ อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงไปสู่ดิจิทัลของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน และจัดฝึกอบรมให้กับพนักงาน เช่น เรื่องของการใช้เครื่องมือทางดิจิทัลต่างๆ เช่น Microsoft Power BI เครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล และระบบการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) เป็นต้น

4. ในการเริ่มต้น ให้เริ่มด้วยโครงการเล็กๆ ที่สามารถจัดการได้ง่ายเพื่อทดสอบแนวคิดใหม่ๆ เช่น การแนะนำระบบเช็คอินในศูนย์กีฬาฯ แบบใช้บัตรที่ฝังเซ็นเซอร์ IoT หรือรหัส QR code บนแอพลิเคชั่นมือถือ และติดตามความสำเร็จของโครงการนำร่องพร้อมทั้งรวบรวมข้อเสนอแนะและคำติชมจากสมาชิกผู้ใช้บริการและพนักงาน

5. ส่งเสริมการสื่อสารและการทำงานร่วมกันแบบเปิดกว้าง โดยจัดหาเครื่องมือเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานร่วมกัน เช่น Micorsoft Teams สำหรับการสื่อสารรายวันและการจัดทำโครงการ เป็นช่องทางเฉพาะสำหรับแนวคิดและข้อเสนอแนะด้านนวัตกรรม

6. ใช้ระบบการให้รางวัลและยกย่องชมเชยสำหรับพนักงานที่มีส่วนร่วมในการริเริ่มนวัตกรรม โดยการจัดโครงการ “Innovation Awards” ให้สำหรับพนักงานที่ส่งความคิดริเริ่มเข้ามาประกวด ผู้ชนะในแต่ละเดือนจะได้รับการยอมรับและรางวัลต่างๆ เช่น บัตรกำนัล วันลาเพิ่ม หรือประกาศยกย่องในการประชุมของศูนย์กีฬาฯ เป็นต้น

7. คณะกรรมการนวัตกรรมดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของสมาชิกและผู้ใช้บริการและคำแนะนำจากพนักงานเป็นประจำ อาจจะใช้แบบสอบถามหรือช่องทางโซเชียลอื่นๆ เช่น Inbox Messenger เป็นต้น

8. ประเมินผลลัพธ์ของการริเริ่มนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ทำซ้ำตามผลตอบรับและขยายขนาดโครงการที่จะริเริ่มนวัตกรรมให้ใหญ่ขึ้น เช่น หลังจากได้ทดลองใช้ระบบการเช็คอินด้วยบัตรฝังเซ็นเซอร์ IoT แล้วให้วิเคราะห์ข้อมูลและข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง เมื่อปรับแก้ไขแล้ว ให้เผยแพร่ใช้งานทั่วทั้งศูนย์กีฬาฯ ตรวจสอบประสิทธิภาพการใช้งานอย่างต่อเนื่องและทำการปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมตามความจำเป็น

• วัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน (Collaboration Culture) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้บริหารหรือเจ้าของศูนย์กีฬาฯ จะต้องเป็นผู้นำสื่อสารวิสัยทัศน์ของวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันและความสำคัญของวัฒนธรรมนี้ที่มีต่อองค์กร

2. ดำเนินการสำรวจ สัมภาษณ์ และสนทนากลุ่มกับพนักงานในฝ่ายต่างๆ เพื่อทำความเข้าใจสถานะการทำงานในปัจจุบัน

3. ใช้เครื่องมือดิจิทัลเข้ามาช่วยเสริมการสื่อสารในการทำงานร่วมกัน เช่น Microsoft Teams, Google Workspace เป็นต้น และจัดฝึกอบรมการใช้งานให้กับพนักงานเพื่อให้คุ้นเคยกับการใช้เครื่องมือเหล่านี้

4. ส่งเสริมการสื่อสารที่เปิดกว้างและโปร่งใสทั่วทั้งองค์กร โดยการจัดประชุมทีมงานรายสัปดาห์เพื่อให้สมาชิกในทีมได้แบ่งปันข้อมูลและรายงานความคืบหน้า รวมถึงปรึกษาเรื่องปัญหาพร้อมกับหาแนวทางแก้ไข โดยใช้เครื่องมือในการประชุมออนไลน์ เช่น Zoom หรือ Slack เพื่ออำนวยความสะดวกในการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง

5. จัดกิจกรรมเพื่อกระชับความสัมพันธ์และความไว้วางใจระหว่างพนักงาน โดยจัดกิจกรรมเวิร์กช็อปการสร้างทีมเป็นระยะๆ เพื่อดำเนินกิจกรรมต่างๆ เช่น จัดแบ่งกลุ่มพนักงานให้มีการแข่งขันฟิตเนสหรือกีฬาอื่นๆ เพื่อส่งเสริมความสนิทสนมกัน

6. ยกย่องและให้รางวัลพนักงานสำหรับความพยายามและความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน โดยการกำหนดรางวัล “พนักงานดีเด่นประจำเดือน” โดยให้พนักงานทุกคนได้เสนอชื่อเพื่อร่วมงานที่เป็นทีมงานที่ยอดเยี่ยม เสนอรางวัล เช่น เป็นบัตรของขวัญ เป็นต้น

7. ประเมินประสิทธิผลของวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่องและทำการปรับเปลี่ยนที่จำเป็น ควรดำเนินการทบทวนแนวทางปฏิบัติในการทำงานร่วมกันทุก 3 เดือน รวบรวมคำแนะนำ และวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ (Key Performance Index-KPI) เช่น ความพึงพอใจของพนักงาน ประสิทธิภาพการทำงาน และใช้ข้อมูลนี้เพื่อทำการปรับเปลี่ยนอย่างมีข้อมูลสนับสนุน

• วัฒนธรรมที่เน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Culture) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้บริหารหรือเจ้าของศูนย์กีฬาฯ จัดประชุมกลุ่มผู้บริหาร เพื่อเน้นย้ำถึงความสำคัญของการส่งเสริมวัฒนธรรมที่เน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง และกำหนดเป้าหมายขององค์กรให้สอดคล้องกัน

2. ดำเนินการสำรวจ การจัดสนทนากลุ่ม และการสัมภาษณ์เพื่อทำความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของสมาชิกและผู้ใช้บริการ นำข้อมูลมาวิเคราะห์เชิงลึกเกี่ยวกับความชอบ พฤติกรรม และปัญหาของสมาชิกและผู้ใช้บริการเพื่อระบุแนวโน้มและรูปแบบการใช้บริการ

3. จัดเตรียมเครื่องมือ การฝึกอบรม และมอบอำนาจหน้าที่ให้กับพนักงานที่ต้องให้บริการสมาชิกและผู้ใช้บริการ ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้ทันที และจัดเตรียมความรู้เกี่ยวกับตัวเลือกการเข้าร่วมเป็นสมาชิกของศูนย์กีฬาฯ และข้อเสนอสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

4. บูรณาการวัฒนธรรมที่เน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลางเข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร โดยการรวมตัวชี้วัด (Key Performance Index-KPI) การวัดความพึงพอใจของสมาชิกและผู้ใช้บริการ เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินประสิทธิภาพของพนักงาน และนำข้อเสนอแนะและข้อมูลเชิงลึกของสมาชิกและผู้ใช้บริการมาอภิปรายในการประชุมทีมเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากร

5. เพื่อฝังค่าวัฒนธรรมที่เน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ศูนย์กีฬาฯ จะมีการยกย่องและให้รางวัลพนักงานสำหรับความพยายามในการให้บริการสมาชิกและผู้ใช้บริการโดยเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง พนักงานที่ได้รับการตอบรับเชิงบวกจากการวัดความพึงพอใจจากสมาชิกและผู้ใช้บริการอย่างสม่ำเสมอจะได้รับการยอมรับและให้รางวัล “พนักงานในดวงใจ” ซึ่งจะตอกย้ำความสำคัญของการจัดลำดับความสำคัญความต้องการของสมาชิกและผู้ใช้บริการในทุกๆ การให้บริการ

• วัฒนธรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement Culture) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. ทีมผู้บริหารหรือเจ้าของศูนย์กีฬาฯ จะต้องมุ่งมั่นที่จะส่งเสริมวัฒนธรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดริเริ่มโครงการที่จะปรับปรุง พร้อมจัดสรรทรัพยากรโดยเฉพาะให้กับโครงการที่จะปรับปรุง แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะส่งเสริมวัฒนธรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2. กำหนดเป้าหมายของโครงการที่จะปรับปรุงอย่างชัดเจน และสร้างตัวบ่งชี้ (KPI) เพื่อวัดความก้าวหน้า เช่น เพิ่มคะแนนความพึงพอใจของสมาชิกโดยรวม 15% ตัวบ่งชี้จะใช้เพื่อติดตามความคืบหน้า รวมถึงการใช้สิ่งอำนวยความสะดวกและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

3. จัดลำดับความสำคัญของโครงการปรับปรุงตามผลกระทบและความเป็นไปได้ที่อาจเกิดขึ้น โดยการประเมินโอกาสในการปรับปรุงได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด และความต้องการทรัพยากรต่างๆ

4. ส่งเสริมการทดลอง โดยให้มีการทดสอบเริ่มจากโครงการปรับปรุงที่นำร่องขนาดเล็กก่อน โดยการทำสอบรูปแบบสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ หรือแอพลิเคชั่นโปรแกรม กับกลุ่มที่เลือกไว้กลุ่มเล็กๆ ก่อน เพื่อประเมินผลกระทบและรวบรวมความคิดเห็น ก่อนที่จะเปิดใช้จริงเต็มรูปแบบ

5. สร้างวงจรการป้อนกลับเพื่อปรับปรุงและการทำซ้ำอย่างต่อเนื่อง โดยการรวบรวมข้อเสนอแนะ การวิเคราะห์ผลลัพธ์ของโครงการปรับปรุง และปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมต่อเนื่อง การใช้วงจรการวนซ้ำเป็นประจำเพื่อประเมินประสิทธิผลของโครงการปรับปรุงและระบุส่วนงานที่ต้องมีการปรับปรุงเพิ่มเติม

ความสามารถด้านเทคโนโลยีของบุคลากร

1. การคัดเลือกผู้มีความสามารถด้านดิจิทัล เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการฝ่ายดิจิทัล จะต้องมีคุณสมบัติดังนี้

การทำงานเป็นทีม:

การทำงานเป็นทีม: ผู้สมัครต้องมีประสบการณ์การทำงานเป็นทีมแบบข้ามสายงาน (Cross-Functional) และการทำงานร่วมกับแผนกต่างๆ

ทักษะดิจิทัล:

ทักษะเฉพาะทาง: ต้องมีทักษะด้านดิจิทัลที่เฉพาะเจาะจงมากขึ้นในด้านต่างๆ เช่น การตลาดดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูล และการสนับสนุนด้านไอที

ความสามารถในการใช้เครื่องมือดิจิทัล:

ประสบการณ์กับเครื่องมือดิจิทัล: มีความคุ้นเคยกับเครื่องมือชั้นสูง เช่น ระบบการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) หรือ Software การตลาดอัตโนมัติ (SEO/SEM) และเครื่องมือแสดงกระดานรายงาน (Dashboard) เช่น Power BI

ความสามารถในการจัดการโครงการ:

การจัดการโครงการ: ความสามารถในการจัดการโครงการดิจิทัล รวมถึงไทม์ไลน์ งบประมาณ และการส่งมอบ

ทักษะการแก้ปัญหา:

ทักษะการวิเคราะห์: ความสามารถในการวิเคราะห์ที่แข็งแกร่งในการตีความข้อมูล และการตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูล ตามข้อมูลเชิงลึก

ความคิดสร้างสรรค์:

การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง: มุ่งมั่นที่จะติดตามแนวโน้มและเทคโนโลยีดิจิทัลล่าสุดผ่านการศึกษาและฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง

ทัศนคติในการทำงาน:

มุมมองที่เน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง: ทัศนคติในการทำงานมุ่งเน้นการยกระดับประสบการณ์ของสมาชิกและผู้ใช้บริการผ่านช่องทางดิจิทัล

2. การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะดิจิทัลบุคลากรในองค์กรโดยทีมดิจิทัล มีกระบวนการดำเนินงานดังนี้

2.1 จัดทำแบบทดสอบเพื่อประเมินทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเปลี่ยนเปลี่ยนสู่ดิจิทัล ในทักษะดิจิทัลที่จำเป็นในงานที่เกี่ยวข้อง

2.2 พิจารณาทักษะที่บุคลากรยังขาดอยู่ และจัดลำดับความสำคัญของความความต้องการฝึกอบรมโดยพิจารณาจากความเร่งด่วนและความสำคัญของทักษะที่จำเป็น

2.3 ออกแบบและกำหนดโปรแกรมการฝึกอบรมแบบเฉพาะบุคคล โดยการกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะที่สามารถวัดผลได้สำหรับโปรแกรมการฝึกอบรม โดยพิจารณาจากทักษะที่ยังขาดอยู่

2.4 สร้างแผนการฝึกอบรมเฉพาะเพื่อพัฒนาหรือจัดหาเนื้อหาการฝึกอบรมที่เหมาะกับบทบาทและระดับทักษะที่แตกต่าง กำหนดผู้สอนโดยพิจารณาจากเนื้อหาหลักสูตร ถ้าเป็นทักษะที่มีผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กรก็จัดการเรียนการสอนโดยบุคลากรในองค์กรด้วยกัน ถ้าเนื้อหาเฉพาะเจาะจงจำเป็นต้องใช้วิทยากรจากภายนอก ทีมดิจิทัลต้องจัดเตรียมงบประมาณสำหรับการเชิญวิทยากรจากภายนอกเข้ามาสอน โดยเลือกรูปแบบการฝึกอบรมที่เหมาะสม เช่น การจัด Workshop หรือแบบหลักสูตรออนไลน์ เป็นต้น และกำหนดเวลาและความถี่ในการฝึกอบรมให้ช่วงเวลาที่อบรมมีผลกระทบกับการดำเนินงานประจำวันน้อยที่สุด

2.5 ให้การสนับสนุนและประเมินผลแบบต่อเนื่อง โดยการใช้วิธีจับคู่พนักงานกับพี่เลี้ยงที่สามารถให้คำแนะนำและการสนับสนุนได้ รวมถึงมีระบบสนับสนุนเพื่อช่วยเหลือเกี่ยวกับปัญหาทางเทคนิค

2.6 การประเมินผลจะมีการรวบรวมความคิดเห็นของพนักงานจากแบบสำรวจหลังการฝึกอบรมในแต่ละครั้งเพื่อประเมินประสิทธิผล จัดหลักสูตรทบทวนความรู้เป็นระยะเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้และให้ข้อมูลกับพนักงานเกี่ยวกับการพัฒนาด้านความรู้เทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ๆ พร้อมทั้งเสนอโอกาสให้มีการฝึกอบรมขั้นสูงขึ้น สำหรับพนักงานที่เชี่ยวชาญทักษะพื้นฐานแล้ว

โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี (Infrastructure Technology)

สำหรับศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัลแบบดิจิทัล ปัจจัยด้านโครงสร้างทางเทคโนโลยีที่ต้องคำนึงถึงอย่างมากในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล แบ่งพิจารณาเป็น 3 กลุ่ม โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 16 เปรียบเทียบลักษณะโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี 3 กลุ่ม ในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล สำหรับรูปแบบที่ 2

โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี	แพลตฟอร์มและเครื่องมือดิจิทัล	แอพลิเคชันมือถือและแพลตฟอร์มออนไลน์	IoT และเทคโนโลยีอัจฉริยะ
1.1 ลักษณเฉพาะ	● งบประมาณและทรัพยากรมีปานกลาง ● ต้องการเครื่องมือที่บูรณาการขั้นสูงมากขึ้น	●ออกแบบปรับปรุงเพื่อประสบการณ์สมาชิกที่ดียิ่งขึ้น ● มีฟังก์ชันการทำงานและการบูรณาการที่เพิ่มมากขึ้น	●มีการใช้ IoT ในระดับปานกลาง ●มีการบูรณาการเทคโนโลยีอัจฉริยะที่หลากหลาย แต่อาจจะยังไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่
1.2 การใช้เทคโนโลยี	● ระบบ CRM ระดับกลาง เช่น Salesforces Essentials หรือ Active Campaign เพื่อการจัดการข้อมูลของสมาชิกที่ดียิ่งขึ้น รองรับจำนวนสมาชิกในระบบได้มากขึ้น	●มีการออกแบบปรับปรุงฟังก์ชั่นเพิ่มมากขึ้น เช่น การเชื่อมต่อกับอุปกรณ์สวมใส่ (Smart Watch) เพื่อติดตามการออกกำลังกาย และเสนอแผนการออกกำลังกายส่วนบุคคล	●มีอุปกรณ์การออกกำลังกายขั้นสูงที่ใช้ IoT พร้อมการติดตามข้อมูลและบูรณาการกับแอพลิเคชันมือถือ
	● เครื่องมือการตลาดโดยใช้แพลตฟอร์มการตลาดที่สามารถจัดการโซเชียลมีเดีย และ Search Engine Marketing (SEM) หรือ Search Engine Optimization (SEO)	●Website เป็นเว็บไซต์ที่ครอบคลุมการให้บริการแบบครบวงจรให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการ เช่น การจองคลาสเรียน และสิ่งอำนวยความสะดวกแบบออนไลน์ การชำระเงิน ชั้นเรียนเสมือนจริง รวมถึงเชื่อมต่อไปยังพันธมิตรภายนอกเช่น ร้านขายชุดออกกำลัง หรืออุปกรณ์กีฬา เป็นต้น	●มีระบบควบคุมสิ่งแวดล้อมอัจฉริยะเพื่อปรับแสง อุณหภูมิ และคุณภาพอากาศให้เหมาะสม เช่น ระบบการควบคุมอุณหภูมิของสระว่ายน้ำ เป็นต้น ●

ตารางที่ 16 (ต่อ)

โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี	แพลตฟอร์มและเครื่องมือดิจิทัล	แอพลิเคชันมือถือและแพลตฟอร์มออนไลน์	IoT และเทคโนโลยีอัจฉริยะ
1.3 ฟังก์ชันการทำงาน	การวิเคราะห์ข้อมูล ● ใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ที่ซับซ้อนมากขึ้น เพื่อสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกได้ละเอียด เช่น Tableau หรือ Power BI	ระบบการชำระเงิน ● มีระบบการชำระเงินขั้นสูงรวมอยู่ในแอพลิเคชันมือถือและเว็บไซต์ เพื่อการทำธุรกรรมทางการเงินที่ราบรื่นและปลอดภัยให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการ	ระบบ Access Control ● ระบบ Access Control ขั้นสูงแบบครบวงจร พร้อมตรวจสอบความถูกต้องด้วยข้อมูล Biometric เช่น ลายนิ้วมือ หรือ scan ม่านตา เป็นต้น

การจัดประสบการณ์ให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการ (Customer Experience)

การจัดประสบการณ์ให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล ผู้วิจัยทำการสรุปเปรียบเทียบความสามารถในการปรับปรุงการจัดประสบการณ์ให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตาราง 17 ลักษณะการจัดประสบการณ์ให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการ สำหรับรูปแบบที่ 2

หัวข้อ	ลักษณะการจัดประสบการณ์ให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการ
1.ระดับปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกและผู้ใช้บริการ	มีให้ให้บริการแบบดิจิทัลมากขึ้น ทำให้มีการปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกและผู้ใช้บริการแบบออนไลน์มากขึ้น ซึ่งนำไปสู่การโต้ตอบและการมีส่วนร่วมของสมาชิกและผู้ใช้บริการที่เพิ่มขึ้น
2.ระดับของกระบวนการ	กระบวนการจองคลาสเรียนและสิ่งอำนวยความสะดวกแบบออนไลน์ การชำระเงิน และการสื่อสารผ่านออนไลน์สามารถปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มความสะดวกสบายให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการได้
3.การปรับแต่งสำหรับเฉพาะบุคคล	ศูนย์กีฬามีความสามารถในการจัดเตรียมการปรับแต่งสำหรับเฉพาะบุคคลได้ในระดับพื้นฐาน เช่น การนำเสนอโปรโมชันที่ตรงเป้าหมาย หรือคำแนะนำการออกกำลังกายที่ปรับให้เหมาะสมกับสมาชิกและผู้ใช้บริการเป็นเฉพาะบุคคล

ตาราง 17 (ต่อ)

หัวข้อ	ลักษณะการจัดประสบการณ์ให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการ
4.การสื่อสาร	เครื่องมือดิจิทัลที่ดีขึ้นช่วยให้สามารถสื่อสารกับสมาชิกและผู้ใช้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วแบบเรียลไทม์ เพิ่มความพึงพอใจและความภักดีโดยรวม
5.ความเสี่ยงในธุรกิจ	แม้ว่าศูนย์กีฬาฯ ในระดับนี้จะสามารถมอบประสบการณ์ที่ดีขึ้นให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการ แต่ก็ยังอาจยังคงเผชิญกับความท้าทายในการแข่งขันกับคู่แข่งที่มีความก้าวหน้าทางดิจิทัลมากกว่า

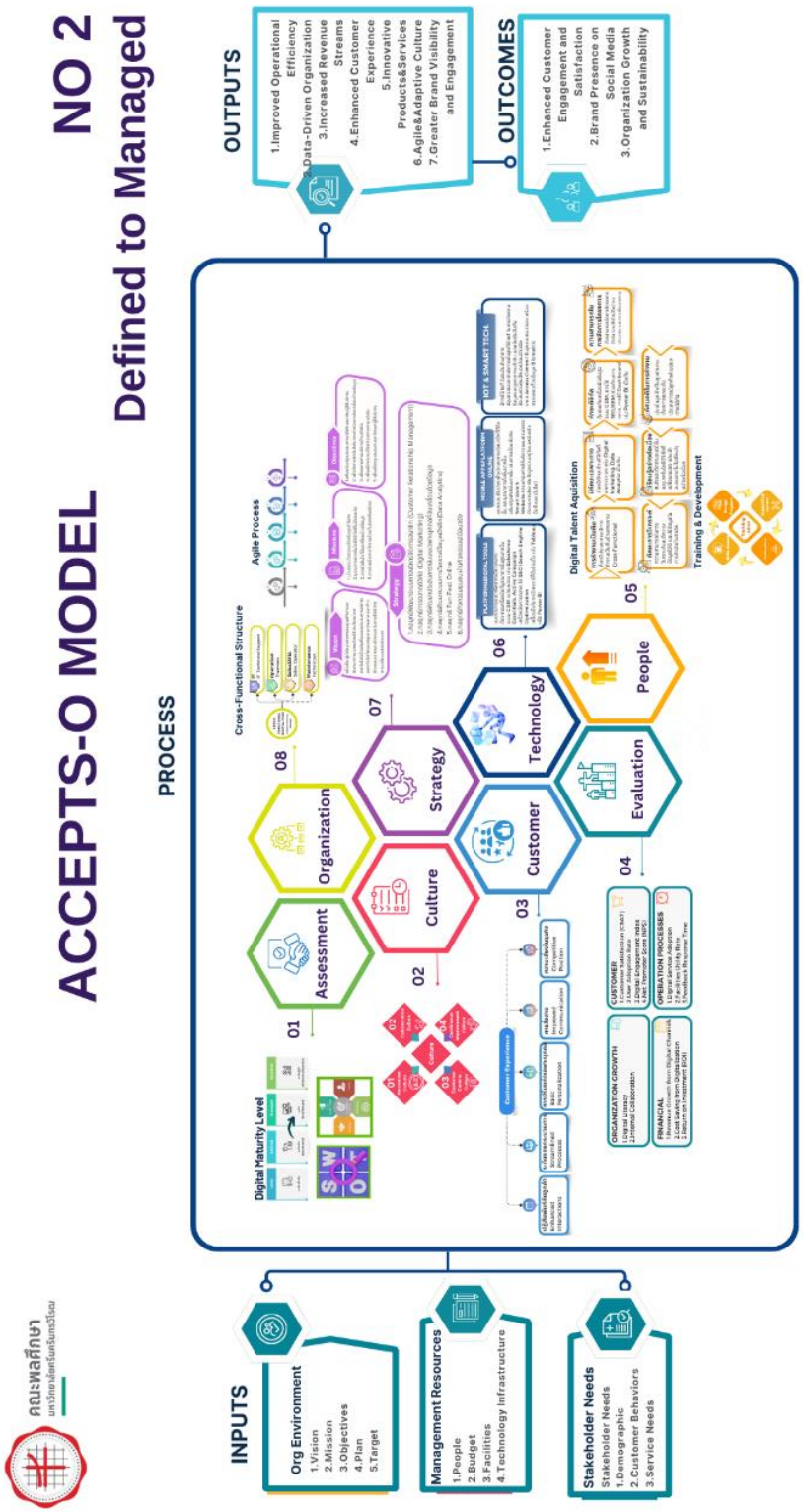
การประเมินและการเพิ่มประสิทธิภาพ (Evaluation and Optimization)

การวัดประสิทธิภาพ (Performance Metrics)

การกำหนดตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพ (KPI) สำหรับกลยุทธ์การพัฒนาดิจิทัลในแต่ละระดับอาจจะมีการวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานแตกต่างกันไป ผู้วิจัยจึงทำการคัดเลือกตัวบ่งชี้บางส่วนจากการวิจัยของ Deloitte โดยแบ่งตามมุมมอง 4 มุมมอง ตามตารางต่อไปนี้

ตาราง 18 ตารางการวัดประสิทธิภาพ (Performance Metrics) 4 มุมมอง สำหรับรูปแบบที่ 2

มุมมอง	ตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพ (KPI)
มุมมองการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร	1. Digital Literacy 2. Internal Collaboration
มุมมองของกระบวนการทำงานภายในองค์กร	1. Digital Service Adoption 2. Facility Utility Rate 3. Feedback Response Time
มุมมองจากสมาชิกและผู้ใช้บริการ	1. Customer Satisfaction Score (CSAT) 2. User Adoption Rate 3. Digital Engagement Index 4. Net Promoter Score (NPS)
มุมมองทางการเงิน	1. Revenue Growth from Digital Channels 2. Cost Saving from Digitalization 3. Revenue on Investment (ROI)



ภาพประกอบ 12 แสดง ACCEPTS-O Model รูปแบบที่ 2

รูปแบบศูนย์กีฬาและนันทนาการดิจิทัล รูปแบบที่ 3

สำหรับ: ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนที่มีระดับวุฒิภาวะทางดิจิทัลในระดับที่ 3 : Managed และต้องการพัฒนาระดับวุฒิภาวะทางดิจิทัลขึ้นไปในระดับที่ 4 : Excellent

วิสัยทัศน์ทางดิจิทัล

“เพื่อปฏิวัติภูมิทัศน์ด้านศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนทั่วโลกโดยการกำหนดมาตรฐานของอุตสาหกรรมใหม่ผ่านการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลขั้นสูง ด้วยเทคโนโลยีที่ล้ำสมัย และนำเสนอประสบการณ์ลูกค้าที่ไม่มีใครเทียบให้กับสมาชิกซึ่งจะกำหนดแนวคิดใหม่ของศูนย์สุขภาพและการออกกำลัง”

พันธกิจทางดิจิทัล

1. สามารถเข้าถึงได้ทั่วโลก (Global Reach) ขยายขอบเขตการให้บริการผ่านทางดิจิทัลเพื่อเข้าถึงผู้คนต่างๆ ได้ทั่วโลก โดยการนำเสนอคลาสต่างๆ แบบเสมือนจริง โปรแกรมการฝึกอบรมแบบออนไลน์ที่สามารถโต้ตอบได้ และนำทรัพยากรด้านสุขภาพดิจิทัลเพื่อสร้างแรงบันดาลใจและเสริมพลังให้กับบุคคลทั่วโลก

2. มีการใช้งานระบบปัญญาประดิษฐ์และระบบอัตโนมัติ (Artificial Intelligence and Automation) ควบคุมพลังของเทคโนโลยีที่ขับเคลื่อนด้วย AI และระบบอัตโนมัติเพื่อปรับแต่งประสบการณ์ของสมาชิก เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และขับเคลื่อนนวัตกรรมในทุกแง่มุมของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน

3. เป็นผู้นำทางด้านแนวความคิดและการวิจัย (Thought Leadership and Research) วางตำแหน่งตัวเราเองในฐานะผู้นำทางความคิดในการออกกำลังกายแบบดิจิทัล โดยดำเนินการวิจัยแบ่งปันข้อมูลเชิงลึกในอุตสาหกรรม และร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญ เพื่อบุกเบิกริเริ่มโครงการสุขภาพและการออกกำลังกายแบบดิจิทัลที่ก้าวล้ำนำสมัย

4. องค์กรมีการเติบโตแบบยั่งยืน (Sustainability Growth) ใช้แนวทางปฏิบัติที่ยั่งยืนในการดำเนินงานแบบดิจิทัล รับรองความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและการเติบโตในระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่ที่ดีของสมาชิกของศูนย์กีฬาและนันทนาการของเราและโลก

วัตถุประสงค์ทางดิจิทัล

1. บูรณาการทางดิจิทัลอย่างครอบคลุม (Comprehensive Digital Integration) เพื่อการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบในทุกแง่มุมของการดำเนินงาน รวมถึงการจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก การบริการสมาชิก การตลาด และการสื่อสาร เพื่อสร้างประสบการณ์ให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการอย่างราบรื่นและสดวกสบาย และบูรณาการ

แพลตฟอร์มและระบบดิจิทัลระหว่างแผนกต่างๆ ในองค์กร เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและเชื่อมโยงระหว่างกันระหว่างสมาชิกผู้ใช้บริการและพนักงาน

2. เพื่อปรับแต่งการให้บริการแบบเฉพาะบุคคลและการปรับแต่งประสบการณ์ให้กับลูกค้า (Personalization and Customization) เป็นการใช้ระบบ CRM ขั้นสูงและการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อปรับแต่งปฏิสัมพันธ์ของสมาชิก ปรับแต่งการบริการให้ตรงกับความต้องการส่วนบุคคล และคาดการณ์ความต้องการของผู้ใช้บริการ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูงและเครื่องมือที่ขับเคลื่อนด้วย AI เพื่อรับข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับพฤติกรรมและความชอบของสมาชิกและผู้ใช้บริการ และเปิดใช้งานการบริการส่วนบุคคลและการตลาดแบบกำหนดเป้าหมาย

3. เพื่อความเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation and Technology Leadership) เปิดรับเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น เช่น Artificial Intelligence (AI), Virtual Reality (VR) หรือ Internet of Things (IoTs) เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมและเป็นผู้นำในอุตสาหกรรม นำเสนอประสบการณ์ที่ไม่เหมือนใครและสร้างมาตรฐานใหม่สำหรับความเป็นเลิศของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน ด้วยเทคโนโลยีที่ล้ำสมัย เพื่อสร้างประสบการณ์ใหม่ที่เป็นนวัตกรรมสำหรับสมาชิกผู้ใช้บริการ

4. เพื่อความสามารถในการขยายขนาดและการเติบโตขององค์กร (Scalability and Growth) การสร้างโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่ยืดหยุ่นและปรับขนาดได้ ซึ่งสามารถรองรับการเติบโตและความริเริ่มในการขยายขนาดองค์กรในอนาคต ไม่ว่าจะเป็นการเปิดศูนย์กีฬาฯ ใหม่ การเปิดศูนย์กีฬาฯ แบบออนไลน์ หรือการขยายการให้บริการดิจิทัลไปทั่วโลก

5. เพื่อริเริ่มด้านความยั่งยืน (Sustainability Initiatives) ดำเนินโครงการริเริ่มด้านความยั่งยืนขององค์กร เช่น สิ่งอำนวยความสะดวกที่ประหยัดพลังงาน แนวปฏิบัติที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และความร่วมมือสีเขียวเพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

กลยุทธ์ของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล

1. กลยุทธ์การจัดการสมาชิกและลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management Strategy) ปรับใช้ระบบสมาชิกและลูกค้าสัมพันธ์แบบบูรณาการเพื่อจัดการข้อมูลสมาชิก ปรับปรุงความเป็นส่วนตัว และปรับปรุงการสื่อสาร โดยมีกระบวนการดังนี้

1.1 เลือกแพลตฟอร์มในการจัดทำข้อมูลสมาชิกและลูกค้าสัมพันธ์ที่ใช้งานง่าย เป็นที่นิยม และปลอดภัย เพื่อนำเสนอรายละเอียดของสมาชิกและผู้ใช้บริการ ที่สามารถแบ่งกลุ่มตามระบบสมาชิก มีการสื่อสารและการติดตามได้

1.2 ติดตั้งอุปกรณ์อำนวยความสะดวกที่ผสานรวมกับเซ็นเซอร์ IoT เช่น ระบบการควบคุมการเข้าออก อุปกรณ์การออกกำลังที่ฝังเซ็นเซอร์ IoT เพื่อบันทึกข้อมูลการเข้าออก และพฤติกรรมการใช้งานในอุปกรณ์ต่างๆ ของสมาชิกและผู้ใช้บริการเป็นรายบุคคล

1.3 รวบรวมข้อมูลสมาชิกจากแหล่งต่างๆ ไว้ในฐานข้อมูลส่วนกลางเพื่อการจัดการและการวิเคราะห์ข้อมูลแบบครบวงจร

1.4 ปรับแต่งระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์เพื่อรวมการตั้งค่าของสมาชิก การติดตามพฤติกรรม และประวัติการมีส่วนร่วมต่างๆ รวมถึงการโต้ตอบแบบส่วนบุคคล

1.5 ฝึกอบรมพนักงานเกี่ยวกับการใช้ระบบการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ กลยุทธ์การแบ่งกลุ่มสมาชิก และการสื่อสารส่วนบุคคลแบบอัตโนมัติ

1.6 การใช้ระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์เพื่อติดตามปฏิสัมพันธ์ของสมาชิก วัดการมีส่วนร่วม และขับเคลื่อนโปรแกรมการตลาดที่ตรงเป้าหมายเพื่อรักษาและการได้มาซึ่งลูกค้า

2. กลยุทธ์การตลาดดิจิทัลและการวิเคราะห์ขั้นสูง (Advanced Digital Marketing and Analytics Strategy) เป็นกลยุทธ์ในการใช้ประโยชน์จากเครื่องมือการตลาดดิจิทัลและการวิเคราะห์ขั้นสูงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพโปรแกรมการตลาด ติดตามประสิทธิภาพ และขับเคลื่อนการมีส่วนร่วมตามเป้าหมาย โดยมีกระบวนการดำเนินงานดังนี้

2.1 ใช้แพลตฟอร์มการตลาดระดับสูงสำหรับระบบอีเมล์อัตโนมัติ การจัดการโซเชียลมีเดีย และการติดตามโปรแกรมการตลาดจากหลากหลายช่องทาง

2.2 พัฒนากลยุทธ์การตลาดที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลตามการแบ่งส่วนของสมาชิก การวิเคราะห์พฤติกรรม และการเพิ่มประสิทธิภาพโปรแกรมการตลาด

2.3 ตั้งค่ากลไกการติดตามสำหรับตัวชี้วัดประสิทธิภาพของโปรแกรมการตลาด Convention Rate และการวิเคราะห์ ROI เพื่อวัดการมีส่วนร่วมและความสำเร็จ

2.4 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกด้านการตลาดเพื่อปรับแต่งกลยุทธ์ ทดสอบแนวทางใหม่ และปรับปรุงประสิทธิภาพของโปรแกรมการตลาดอย่างต่อเนื่อง

2.5 ผสานรวมการวิเคราะห์การตลาดเข้ากับข้อมูลระบบการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) เพื่อดูภาพรวมของการโต้ตอบของสมาชิก Convention Rate และ ROI

3. กลยุทธ์การจัดการข้อมูลโดยการรวมและแสดงรายงาน (Data Integration and Visualization Strategy) เป็นการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญใช้ในการตัดสินใจและแสดงรายงาน

ในรูปแบบกระดานภาพ (Dashboard) เพื่อนำเสนอข้อมูลเชิงลึก ใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน การตัดสินใจ และเพิ่มประสิทธิภาพทางด้านธุรกิจ โดยมีกระบวนการดำเนินงานดังนี้

3.1 บูรณาการข้อมูลจากหลายแหล่งข้อมูล เช่น จากระบบสมาชิก แพลตฟอร์มระบบการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ และเครื่องมือวิเคราะห์การตลาด เป็นต้น

3.2 ใช้เครื่องมือแสดงภาพข้อมูล เช่น Microsoft Power BI เพื่อสร้างกระดานภาพ (Dashboard) แบบโต้ตอบ รายงาน และการแสดงข้อมูลแบบเรียลไทม์ สำหรับข้อมูลเชิงลึกที่ดำเนินการได้

3.3 วิเคราะห์ข้อมูลข้ามสายงานเพื่อสามารถระบุแนวโน้ม รูปแบบ และโอกาสในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมของสมาชิก และการเติบโตของรายได้

3.4 แบ่งปันการแสดงรายงานแบบกระดานภาพ (Dashboard) ให้กับทีมดิจิทัล ผู้จัดการแผนก และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง เพื่อขับเคลื่อนการตัดสินใจและการกำหนดกลยุทธ์ที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล

3.5 สร้างข้อกำหนดสำหรับการกำกับดูแลข้อมูล ควบคุมคุณภาพ และมาตรการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล เพื่อให้มั่นใจว่าการใช้ข้อมูลถูกต้อง เชื่อถือได้ และเป็นไปตามข้อกำหนดทั่วทั้งองค์กร

4. กลยุทธ์การสร้างประสบการณ์โลกเสมือนจริงขั้นสูง (Advanced Virtual Reality (VR) and Augmented Reality (AR) Experiences Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่นำเอาการรวมกันของเทคโนโลยี Virtual Reality และ Augmented Reality เข้ากับโปรแกรมการออกกำลังกาย จัดเป็นคลาสฝึกอบรม เพิ่มประสบการณ์ที่น่าสนใจให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการ โดยมีกระบวนการดำเนินงานดังนี้

4.1 ลงทุนในอุปกรณ์ Virtual Reality และ Augmented Reality Platform และเครื่องมือสร้างเนื้อหาเพื่อพัฒนาประสบการณ์การออกกำลังกายที่สมจริง การจำลองการฝึกเสมือนจริง

4.2 ออกแบบการออกกำลังกายแบบ Virtual Reality แบบกำหนดได้เอง และเพิ่มคลาสที่ใช้ Augmented Reality เพิ่มความท้าทายในการออกกำลังกายแบบเกมส์ เพื่อดึงดูดสมาชิกในกิจกรรมการออกำลังกายที่สร้างสรรค์รูปแบบใหม่ๆ

4.3 ฝึกอบรมผู้สอน (Trainer) และเจ้าหน้าที่ของศูนย์กีฬาฯ ในการใช้งานอุปกรณ์ Virtual Reality และ Augmented Reality เพื่อมอบประสบการณ์การออกกำลังกายแบบมีพลังและเป็นส่วนตัว

4.4 บูรณาการประสบการณ์ Virtual Reality และ Augmented Reality เข้ากับคลาสเรียนแบบเสมือนจริง จัดกิจกรรมรูปแบบใหม่ให้กับสมาชิกเพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ที่เป็นเอกลักษณ์และมีส่วนร่วมของสมาชิกและผู้ใช้บริการ

4.5 วิเคราะห์ความคิดเห็นของสมาชิก หาตัวบ่งชี้ (KPI) เพื่อประเมินการใช้งาน โดยหาอัตราการใช้งาน (Adoption Rate) และข้อมูลการมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อหาผลกระทบของประสบการณ์ Virtual Reality และ Augmented Reality ที่มีต่อความพึงพอใจของสมาชิกและผู้ใช้บริการ และการสร้างความแตกต่างของศูนย์กีฬาฯ ของเรา

5. กลยุทธ์ความยั่งยืนและโครงการสีเขียว (Sustainability and Green Project Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ผสมผสานแนวคิดในทางปฏิบัติในเรื่องของความยั่งยืน (Sustainability) หาช่องทางในการดำเนินธุรกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และความคิดริเริ่มสีเขียวในการดำเนินงาน เพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและผลกระทบต่อสังคม โดยมีกระบวนการดำเนินงานดังนี้

5.1 ระบุความสำคัญด้านความยั่งยืน พิจารณาทางเลือกต่างๆ ในการประหยัดพลังงาน การลดของเสีย และแนวปฏิบัติในโครงการสีเขียว เพื่อบูรณาการเข้ากับการดำเนินงานในศูนย์กีฬาฯ

5.2 ดำเนินโครงการรีไซเคิล ใช้เทคโนโลยีที่ประหยัดพลังงาน กำหนดมาตรการการประหยัดพลังงานในการดำเนินงาน เช่นการประหยัดไฟ โดยการใช้เทคโนโลยีโซลาเซลล์ หรือการประหยัดน้ำ และใช้วัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมในการจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก ในการดำเนินธุรกิจ

5.3 ให้ความรู้แก่พนักงาน สมาชิก และชุมชนเกี่ยวกับแนวปฏิบัติด้านความยั่งยืน โครงการสีเขียว และผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมผ่านการประชาสัมพันธ์สร้างความตระหนักรู้ การจัด Workshop และสื่อการเรียนรู้แบบต่างๆ

5.4 ร่วมมือกับองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม ธุรกิจในท้องถิ่น และพันธมิตรในชุมชนเพื่อสนับสนุนความพยายามด้านความยั่งยืน นวัตกรรมสีเขียว และความรับผิดชอบต่อสังคมร่วมกันในชุมชนขนาดใหญ่

5.5 ตัวชี้วัด (KPI) ด้านความยั่งยืน เช่น การลดคาร์บอนฟุตพรินต์ (Carbon Footprint) คือความพยายามในการลดปริมาณของก๊าซเรือนกระจกที่ถูกปล่อยออกมาจากกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์กรหรือหน่วยงานทั้งทางตรงและทางอ้อม และมีการประเมินผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อติดตามความคืบหน้า กำหนดเป้าหมาย และแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อความยั่งยืน

การจัดโครงสร้างองค์กร

การจัดตำแหน่งโครงสร้างองค์กรศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล มีขั้นตอนดังนี้

1. จัดตั้งทีมดิจิทัลเพื่อดูแลรับผิดชอบงานด้านการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล โดยจัดตั้งประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายดิจิทัล (Chief Digital Officer- CDO) โดยหัวหน้าฝ่ายจะรับผิดชอบในการเป็นผู้นำด้านการกำหนดกลยุทธ์และแผนงานด้านดิจิทัล

2. จัดตั้งทีมทำงานด้านดิจิทัล โดยคัดเลือกพนักงานจากฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล เช่นจากฝ่ายคอมพิวเตอร์ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายปฏิบัติการ และฝ่ายบริการลูกค้า มารวมทีมกันเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันข้ามสายงาน และทำงานสอดคล้องกัน ทีมงานเฉพาะกิจนี้มีหน้าที่รับผิดชอบในการดูแลขั้นตอนการทำงานด้านการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลทั้งหมด และจะต้องพิจารณาว่าสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โครงสร้างนี้จะทำให้ง่ายต่อการอำนวยความสะดวกในการสื่อสารระหว่างทีมงาน และช่วยให้ทุกคนบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

3. กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายดิจิทัล (CDO) และทีมดิจิทัลอย่างชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจนจะส่งเสริมความรับผิดชอบ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม และการสื่อสารระหว่างกันจะทำให้สมาชิกในทีมเข้าใจบทบาทของตนและมีจุดมุ่งหมาย

4. การบูรณาการการหน้าที่ของงานด้านดิจิทัล ทีมดิจิทัลจะต้องทำให้กระบวนการการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลเข้ากันกับโครงสร้างเดิมขององค์กร โดยจะต้องระบุกระบวนการหลักที่สำคัญที่สามารถแปลงเป็นดิจิทัลได้

5. การกำกับดูแลและความรับผิดชอบ โดยทีมดิจิทัลจะต้องพัฒนาโครงสร้างการกำกับดูแลและมาตรการความรับผิดชอบ โดยการสร้างชุดตัวชี้วัด (Key Performance Index-KPI) เพื่อติดตามความคืบหน้าไปสู่เป้าหมายการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล และปรับกลยุทธ์และลำดับความสำคัญตามความจำเป็น

การสร้างวัฒนธรรมองค์กร

• วัฒนธรรมด้านนวัตกรรม (Innovation Culture) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้บริหารหรือเจ้าของศูนย์กีฬาฯ จะต้องสื่อสารถึงวิสัยทัศน์ในการเป็นศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัลที่มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยผู้นำจะเป็นส่วนสำคัญในการริเริ่มวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม

2. จัดตั้งคณะกรรมการนวัตกรรม ซึ่งจะประกอบด้วยพนักงานจากฝ่ายต่างๆ คณะกรรมการชุดนี้จะต้องมีการประชุมในทุกเดือนเพื่อหารือเกี่ยวกับแนวคิดใหม่ๆ ในการปรับปรุงการให้บริการ การมีส่วนร่วมของลูกค้า และปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

3. คณะกรรมการนวัตกรรมจะคัดเลือกคอร์สฝึกอบรม และเครื่องมือทางด้านดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมใหม่ๆ อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงไปสู่ดิจิทัลของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน และจัดฝึกอบรมให้กับพนักงาน เช่น เรื่องของการใช้เครื่องมือทางดิจิทัลต่างๆ เช่น Microsoft Power BI เครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล และระบบการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) เป็นต้น

4. ในการเริ่มต้น ให้เริ่มด้วยโครงการเล็กๆ ที่สามารถจัดการได้ง่ายเพื่อทดสอบแนวคิดใหม่ๆ เช่น การแนะนำระบบเช็คอินในศูนย์กีฬาฯ แบบใช้บัตรที่ฝังเซ็นเซอร์ IoT หรือรหัส QR code บนแอพลิเคชั่นมือถือ และติดตามความสำเร็จของโครงการนำร่องพร้อมทั้งรวบรวมข้อเสนอแนะและคำติชมจากสมาชิกผู้ใช้บริการและพนักงาน

5. ส่งเสริมการสื่อสารและการทำงานร่วมกันแบบเปิดกว้าง โดยจัดหาเครื่องมือเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานร่วมกัน เช่น Micorsoft Teams สำหรับการสื่อสารรายวันและการจัดทำโครงการ เป็นช่องทางเฉพาะสำหรับแนวคิดและข้อเสนอแนะด้านนวัตกรรม

6. ใช้ระบบการให้รางวัลและยกย่องชมเชยสำหรับพนักงานที่มีส่วนร่วมในการริเริ่มนวัตกรรม โดยการจัดโครงการ “Innovation Awards” ให้สำหรับพนักงานที่ส่งความคิดริเริ่มเข้ามาประกวด ผู้ชนะในแต่ละเดือนจะได้รับการยอมรับและรางวัลต่างๆ เช่น บัตรกำนัล วันลาเพิ่ม หรือประกาศยกย่องในการประชุมของศูนย์กีฬาฯ เป็นต้น

7. คณะกรรมการนวัตกรรมดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของสมาชิกและผู้ใช้บริการและคำแนะนำจากพนักงานเป็นประจำ อาจจะใช้แบบสอบถามหรือช่องทางโซเชียลอื่นๆ เช่น Inbox Messenger เป็นต้น

8. ประเมินผลลัพธ์ของการริเริ่มนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ทำซ้ำตามผลตอบรับและขยายขนาดโครงการที่จะริเริ่มนวัตกรรมให้ใหญ่ขึ้น เช่น หลังจากได้ทดลองใช้ระบบการเช็คอินด้วยบัตรฝังเซ็นเซอร์ IoT แล้วให้วิเคราะห์ข้อมูลและข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง เมื่อปรับแก้ไขแล้ว ให้เผยแพร่ใช้งานทั่วทั้งศูนย์กีฬาฯ ตรวจสอบประสิทธิภาพการใช้งานอย่างต่อเนื่องและทำการปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมตามความจำเป็น

• วัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน (Collaboration Culture) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้บริหารหรือเจ้าของศูนย์กีฬาฯ จะต้องเป็นผู้นำสื่อสารวิสัยทัศน์ของวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันและความสำคัญของวัฒนธรรมนี้ที่มีต่อองค์กร

2. ดำเนินการสำรวจ สัมภาษณ์ และสนทนากลุ่มกับพนักงานในฝ่ายต่างๆ เพื่อทำความเข้าใจสถานะการทำงานในปัจจุบัน

3. ใช้เครื่องมือดิจิทัลเข้ามาช่วยเสริมการสื่อสารในการทำงานร่วมกัน เช่น Microsoft Teams, Google Workspace เป็นต้น และจัดฝึกอบรมการใช้งานให้กับพนักงานเพื่อให้คุ้นเคยกับการใช้เครื่องมือเหล่านี้

4. ส่งเสริมการสื่อสารที่เปิดกว้างและโปร่งใสทั่วทั้งองค์กร โดยการจัดประชุมทีมงานรายสัปดาห์เพื่อให้สมาชิกในทีมได้แบ่งปันข้อมูลและรายงานความคืบหน้า รวมถึงปรึกษาเรื่องปัญหาพร้อมกับหาแนวทางแก้ไข โดยใช้เครื่องมือในการประชุมออนไลน์ เช่น Zoom หรือ Slack เพื่ออำนวยความสะดวกในการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง

5. จัดกิจกรรมเพื่อกระชับความสัมพันธ์และความไว้วางใจระหว่างพนักงาน โดยจัดกิจกรรมเวิร์กช็อปการสร้างทีมเป็นระยะๆ เพื่อดำเนินกิจกรรมต่างๆ เช่น จัดแบ่งกลุ่มพนักงานให้มีการแข่งขันฟิตเนสหรือกีฬาอื่นๆ เพื่อส่งเสริมความสนิทสนมกัน

6. ยกย่องและให้รางวัลพนักงานสำหรับความพยายามและความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน โดยการกำหนดรางวัล “พนักงานดีเด่นประจำเดือน” โดยให้พนักงานทุกคนได้เสนอชื่อเพื่อร่วมงานที่เป็นทีมงานที่ยอดเยี่ยม เสนอรางวัล เช่น เป็นบัตรของขวัญ เป็นต้น

7. ประเมินประสิทธิผลของวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่องและทำการปรับเปลี่ยนที่จำเป็น ควรดำเนินการทบทวนแนวทางปฏิบัติในการทำงานร่วมกันทุก 3 เดือน รวบรวมคำแนะนำ และวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ (Key Performance Index-KPI) เช่น ความพึงพอใจของพนักงาน ประสิทธิภาพการทำงาน และใช้ข้อมูลนี้เพื่อทำการปรับเปลี่ยนอย่างมีข้อมูลสนับสนุน

• วัฒนธรรมที่เน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Culture) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้บริหารหรือเจ้าของศูนย์กีฬาฯ จัดประชุมกลุ่มผู้บริหาร เพื่อเน้นย้ำถึงความสำคัญของการส่งเสริมวัฒนธรรมที่เน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง และกำหนดเป้าหมายขององค์กรให้สอดคล้องกัน

2. ดำเนินการสำรวจ การจัดสนทนากลุ่ม และการสัมภาษณ์เพื่อทำความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของสมาชิกและผู้ใช้บริการ นำข้อมูลมาวิเคราะห์เชิงลึกเกี่ยวกับความชอบ พฤติกรรม และปัญหาของสมาชิกและผู้ใช้บริการเพื่อระบุแนวโน้มและรูปแบบการใช้บริการ

3. จัดเตรียมเครื่องมือ การฝึกอบรม และมอบอำนาจหน้าที่ให้กับพนักงานที่ต้องให้บริการสมาชิกและผู้ใช้บริการ ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้ทันที และจัดเตรียมความรู้เกี่ยวกับตัวเลือกการเข้าร่วมเป็นสมาชิกของศูนย์กีฬาฯ และข้อเสนอสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

4. บูรณาการวัฒนธรรมที่เน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลางเข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร โดยการรวมตัวชี้วัด (Key Performance Index-KPI) การวัดความพึงพอใจของสมาชิกและผู้ใช้บริการ เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินประสิทธิภาพของพนักงาน และนำข้อเสนอแนะและข้อมูลเชิงลึกของสมาชิกและผู้ใช้บริการมาอภิปรายในการประชุมทีมเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากร

5. เพื่อฝังค่าวัฒนธรรมที่เน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ศูนย์กีฬาฯ จะมีการยกย่องและให้รางวัลพนักงานสำหรับความพยายามในการให้บริการสมาชิกและผู้ใช้บริการโดยเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง พนักงานที่ได้รับการตอบรับเชิงบวกจากการวัดความพึงพอใจจากสมาชิกและผู้ใช้บริการอย่างสม่ำเสมอจะได้รับการยอมรับและให้รางวัล “พนักงานในดวงใจ” ซึ่งจะตอกย้ำความสำคัญของการจัดลำดับความสำคัญความต้องการของสมาชิกและผู้ใช้บริการในทุกๆ การให้บริการ

• วัฒนธรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement Culture) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. ทีมผู้บริหารหรือเจ้าของศูนย์กีฬาฯ จะต้องมุ่งมั่นที่จะส่งเสริมวัฒนธรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดริเริ่มโครงการที่จะปรับปรุง พร้อมจัดสรร

ทรัพยากรโดยเฉพาะให้กับโครงการที่จะปรับปรุง แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะส่งเสริมวัฒนธรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2. กำหนดเป้าหมายของโครงการที่จะปรับปรุงอย่างชัดเจน และสร้างตัวบ่งชี้ (KPI) เพื่อวัดความก้าวหน้า เช่น เพิ่มคะแนนความพึงพอใจของสมาชิกโดยรวม 15% ตัวบ่งชี้จะใช้เพื่อติดตามความคืบหน้า รวมถึงการใช้สิ่งอำนวยความสะดวกและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

3. จัดลำดับความสำคัญของโครงการปรับปรุงตามผลกระทบและความเป็นไปได้ที่อาจเกิดขึ้น โดยการประเมินโอกาสในการปรับปรุงได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด และความต้องการทรัพยากรต่างๆ

4. ส่งเสริมการทดลอง โดยให้มีการทดสอบเริ่มจากโครงการปรับปรุงที่นำร่องขนาดเล็กก่อน โดยการทำสอบรูปแบบสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ หรือแอพลิเคชั่นโปรแกรม กับกลุ่มที่เลือกไว้กลุ่มเล็กๆ ก่อน เพื่อประเมินผลกระทบและรวบรวมความคิดเห็น ก่อนที่จะเปิดใช้จริงเต็มรูปแบบ

5. สร้างวงจรการป้อนกลับเพื่อปรับปรุงและการทำซ้ำอย่างต่อเนื่อง โดยการรวบรวมข้อเสนอแนะ การวิเคราะห์ผลลัพธ์ของโครงการปรับปรุง และปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมต่อเนื่อง การใช้วงจรการวนซ้ำเป็นประจำเพื่อประเมินประสิทธิผลของโครงการปรับปรุงและระบุส่วนงานที่ต้องมีการปรับปรุงเพิ่มเติม

ความสามารถด้านเทคโนโลยีของบุคลากร

1. การคัดเลือกผู้มีความสามารถด้านดิจิทัล เพื่อทำหน้าที่เป็นประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายดิจิทัล (Chief Digital Officer) จะต้องมีคุณสมบัติดังนี้

การทำงานเป็นทีม:

มีความเป็นผู้นำและพัฒนากลยุทธ์ มีประสบการณ์ในบทบาทผู้นำและความสามารถในการพัฒนาและดำเนินการตามกลยุทธ์ดิจิทัลที่กำหนด

ทักษะดิจิทัล:

ความเชี่ยวชาญขั้นสูง ต้องมีความเชี่ยวชาญระดับสูงในสาขาเฉพาะทาง เช่น ความปลอดภัยทางไซเบอร์, การวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง, กลยุทธ์ดิจิทัล และแอพลิเคชั่น AI/ML

ความสามารถในการใช้เครื่องมือดิจิทัล:

เครื่องมือระดับองค์กร: ความเชี่ยวชาญในเครื่องมือและแพลตฟอร์มดิจิทัลระดับองค์กร เช่น ระบบ ERP, CRM ชั้นสูง และแพลตฟอร์มการตลาดดิจิทัลขนาดใหญ่ เช่น Salesforces Marketing Cloud เป็นต้น

ความสามารถในการจัดการโครงการ:

การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: ความสามารถในการสื่อสารและทำงานร่วมกับผู้บริหารระดับสูง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และพันธมิตรภายนอก

ทักษะการแก้ปัญหา:

ทักษะการจัดการการเปลี่ยนแปลง: ทักษะในการจัดการการเปลี่ยนแปลงและขับเคลื่อนความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในองค์กรขนาดใหญ่

ความคิดสร้างสรรค์:

นวัตกรรมและ R&D: มีประสบการณ์ในการเป็นผู้นำในการริเริ่มนวัตกรรมและดำเนินการวิจัยและพัฒนาสำหรับกระบวนการดิจิทัลใหม่ๆ

ทัศนคติในการทำงาน:

มุมมองระดับโลก: ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวโน้มดิจิทัลทั่วโลก และความสามารถในการนำแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดจากอุตสาหกรรมศูนย์กีฬาฯ หรือจากในภูมิภาคอื่นมาใช้

2. การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะดิจิทัลบุคลากรในองค์กรโดยทีมดิจิทัล มีกระบวนการดำเนินงานดังนี้

2.1 จัดทำแบบทดสอบเพื่อประเมินทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเปลี่ยนเปลี่ยนสู่ดิจิทัล ในทักษะดิจิทัลที่จำเป็นในงานที่เกี่ยวข้อง

2.2 พิจารณาทักษะที่บุคลากรยังขาดอยู่ และจัดลำดับความสำคัญของความความต้องการฝึกอบรมโดยพิจารณาจากความเร่งด่วนและความสำคัญของทักษะที่จำเป็น

2.3 ออกแบบและกำหนดโปรแกรมการฝึกอบรมแบบเฉพาะบุคคล โดยการกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะที่สามารถวัดผลได้สำหรับโปรแกรมการฝึกอบรม โดยพิจารณาจากทักษะที่ยังขาดอยู่

2.4 สร้างแผนการฝึกอบรมเฉพาะเพื่อพัฒนาหรือจัดหาเนื้อหาการฝึกอบรมที่เหมาะกับบทบาทและระดับทักษะที่แตกต่าง กำหนดผู้สอนโดยพิจารณาจากเนื้อหาหลักสูตร ถ้าเป็นทักษะที่มีผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กรก็จัดการเรียนการสอนโดยบุคลากรในองค์กรด้วยกัน ถ้าเนื้อหาเฉพาะเจาะจงจำเป็นต้องใช้วิทยากรจากภายนอก ทีมดิจิทัลต้องจัดเตรียม

งบประมาณสำหรับการเชิญวิทยากรจากภายนอกเข้ามาสอน โดยเลือกรูปแบบการฝึกอบรมที่เหมาะสม เช่น การจัด Workshop หรือแบบหลักสูตรออนไลน์ เป็นต้น และกำหนดเวลาและความถี่ในการฝึกอบรมให้ช่วงเวลาที่อบรมมีผลกระทบกับการดำเนินงานประจำวันน้อยที่สุด

2.5 ให้การสนับสนุนและประเมินผลแบบต่อเนื่อง โดยการใช้วิธีจับคู่พนักงานกับพี่เลี้ยงที่สามารถให้คำแนะนำและการสนับสนุนได้ รวมถึงมีระบบสนับสนุนเพื่อช่วยเหลือเกี่ยวกับปัญหาทางเทคนิค

2.6 การประเมินผลจะมีการรวบรวมความคิดเห็นของพนักงานจากแบบสำรวจหลังการฝึกอบรมในแต่ละครั้งเพื่อประเมินประสิทธิผล จัดหลักสูตรทบทวนความรู้เป็นระยะเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้และให้ข้อมูลกับพนักงานเกี่ยวกับการพัฒนาด้านความรู้เทคโนโลยีดิจิทลใหม่ๆ พร้อมทั้งเสนอโอกาสให้มีการฝึกอบรมขั้นสูงขึ้น สำหรับพนักงานที่เชี่ยวชาญทักษะพื้นฐานแล้ว

โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี (Infrastructure Technology)

สำหรับศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัลแบบดิจิทัล ปัจจัยด้านโครงสร้างทางเทคโนโลยีที่ต้องคำนึงถึงอย่างมากในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล แบ่งพิจารณาเป็น 3 กลุ่ม โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 19 เปรียบเทียบลักษณะโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี 3 กลุ่ม ในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล สำหรับรูปแบบที่ 3

โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี	**แพลตฟอร์มและเครื่องมือดิจิทัล**	**แอพลิเคชันมือถือและแพลตฟอร์มออนไลน์**	**IoT และเทคโนโลยีอัจฉริยะ**
1.1 ลักษณเฉพาะ	●งบประมาณและทรัพยากรมีสูง ข้อกำหนดสำหรับเครื่องมือต้องครอบคลุมการใช้งานทั้งองค์กร	●ออกแบบปรับแต่งในระดับสูง พร้อมทั้งฟังก์ชันการทำงานในระดับสูง ● มีการบูรณาการกับระบบดิจิทัลอื่นๆ อย่างสมบูรณ์	●มีใช้ IoT และเทคโนโลยีอัจฉริยะอย่างกว้างขวาง ●มีการบูรณาการที่ครอบคลุมในทุกระบบเพื่อประสบการณ์ผู้ใช้ที่ดีขึ้น และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน

ตารางที่ 19 (ต่อ)

โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี	แพลตฟอร์มและเครื่องมือดิจิทัล	แอพลิเคชันมือถือและแพลตฟอร์มออนไลน์	IoT และเทคโนโลยีอัจฉริยะ
1.2 การใช้เทคโนโลยี	ระบบ CRM ระดับครอบคลุมการใช้งานทั้งองค์กร เช่น Salesforces หรือ Microsoft Dynamics เป็นระบบการบริหารจัดการสมาชิกและระบบอัตโนมัติที่ครอบคลุมได้ทั้งองค์กร รวมถึงสามารถใช้ได้ทั่วโลก	● มีการออกแบบแอพลิเคชันมือถือได้เต็มที่พร้อมฟีเจอร์มากมาย สามารถติดตามการออกกำลังแบบเรียลไทม์ การสตรีมสด และห้องฝึกแบบเสมือนจริง	●ชุดอุปกรณ์การออกกำลังกายที่ใช้ IoT เต็มรูปแบบที่ให้ข้อมูลได้แบบเรียลไทม์
	● เครื่องมือทางการตลาดที่ต้องบูรณาการในทุกช่องทางผสานรวมกับระบบ Omni-Marketing ระบบ Data Analytics และ CRM เพื่อสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น และใช้การตัดสินใจขับเคลื่อนด้วยข้อมูล เช่น Adobe Marketing Cloud เป็นต้น	●Website เป็นเว็บไซต์ที่ซับซ้อน เป็นศูนย์กลางให้บริการสมาชิกและผู้ใช้บริการแบบขั้นสุด มีระบบการจองที่ครอบคลุม และมีความสามารถในด้านอีคอมเมิร์ซ	มีระบบการจัดการอาคารแบบบูรณาการที่ควบคุมสภาพแวดล้อมทุกด้าน ตั้งแต่แสงสว่าง อุณหภูมิ รวมไปถึงคุณภาพอากาศและการใช้พลังงาน
1.3 ฟังก์ชันการทำงาน	การวิเคราะห์ข้อมูล ● ใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกและวิเคราะห์เชิงคาดการณ์ ซึ่งเป็นแพลตฟอร์มการวิเคราะห์ขั้นสูง เช่น IBM Analytics	ระบบการชำระเงิน ●บูรณาการกับเกตเวย์การชำระเงิน และระบบการเงินที่หลากหลายรูปแบบเพื่อประสบการณ์การทำธุรกรรมที่ราบรื่นและปลอดภัย	ระบบ Access Control ●ระบบควบคุมการเข้าใช้งานขั้นสูงแบบครบวงจร พร้อมการรับรองความถูกต้องแบบหลายปัจจัย และมีการตรวจสอบแบบเรียลไทม์

การจัดประสบการณ์ให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการ (Customer Experience)

การจัดประสบการณ์ให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการของศูนย์กีฬาฯ ในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลได้รับอิทธิพลอย่างมากจากระดับวุฒิภาวะทางดิจิทัล ผู้วิจัยจึงทำการสรุปเปรียบเทียบความสามารถในการปรับปรุงการจัดประสบการณ์ให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการ

ตาราง 20 ลักษณะการจัดประสบการณ์ให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการ สำหรับรูปแบบที่ 3

หัวข้อ	ลักษณะการจัดประสบการณ์ให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการ
1.ระดับปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกและผู้ใช้บริการ	ให้ประสบการณ์แบบไร้รอยต่อกับสมาชิกและผู้ใช้บริการ สามารถจัดประสบการณ์ให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการได้อย่างราบรื่นและบูรณาการผ่านช่องทางออนไลน์และออฟไลน์
2.ระดับของกระบวนการ	มีทั้งกระบวนการที่เป็นอัตโนมัติ ตัวเลือกการบริการตนเอง แอพลิเคชันมือถือ และประสบการณ์เฉพาะบุคคล ช่วยเพิ่มความสะดวกสบายและความพึงพอใจ
3.การปรับแต่งสำหรับเฉพาะบุคคล	ใช้กระบวนการในระดับขั้นสูง โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลและเทคโนโลยี AI ทำให้ศูนย์กีฬาฯ สามารถนำเสนอการปรับแต่งการให้บริการเฉพาะบุคคลในระดับสูง โดยนำเสนอบริการที่ปรับให้เหมาะสมกับสมาชิกและผู้ใช้บริการแบบเฉพาะรายบุคคล
4.การสื่อสาร	เทคโนโลยีดิจิทัลขั้นสูงช่วยให้เกิดการมีส่วนร่วมเชิงรุกและมีความหมายกับสมาชิกและผู้ใช้บริการผ่านแคมเปญการตลาดที่ตรงจุดและสามารถโต้ตอบแบบเรียลไทม์
5.ความเสี่ยงในธุรกิจ	ศูนย์กีฬาฯ จะสร้างนวัตกรรมผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลและสามารถขับเคลื่อนนวัตกรรมสร้างความแตกต่างในตลาด และนำหน้าคู่แข่งโดยการปรับปรุงประสบการณ์ของสมาชิกและผู้ใช้บริการอย่างต่อเนื่องผ่านเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่

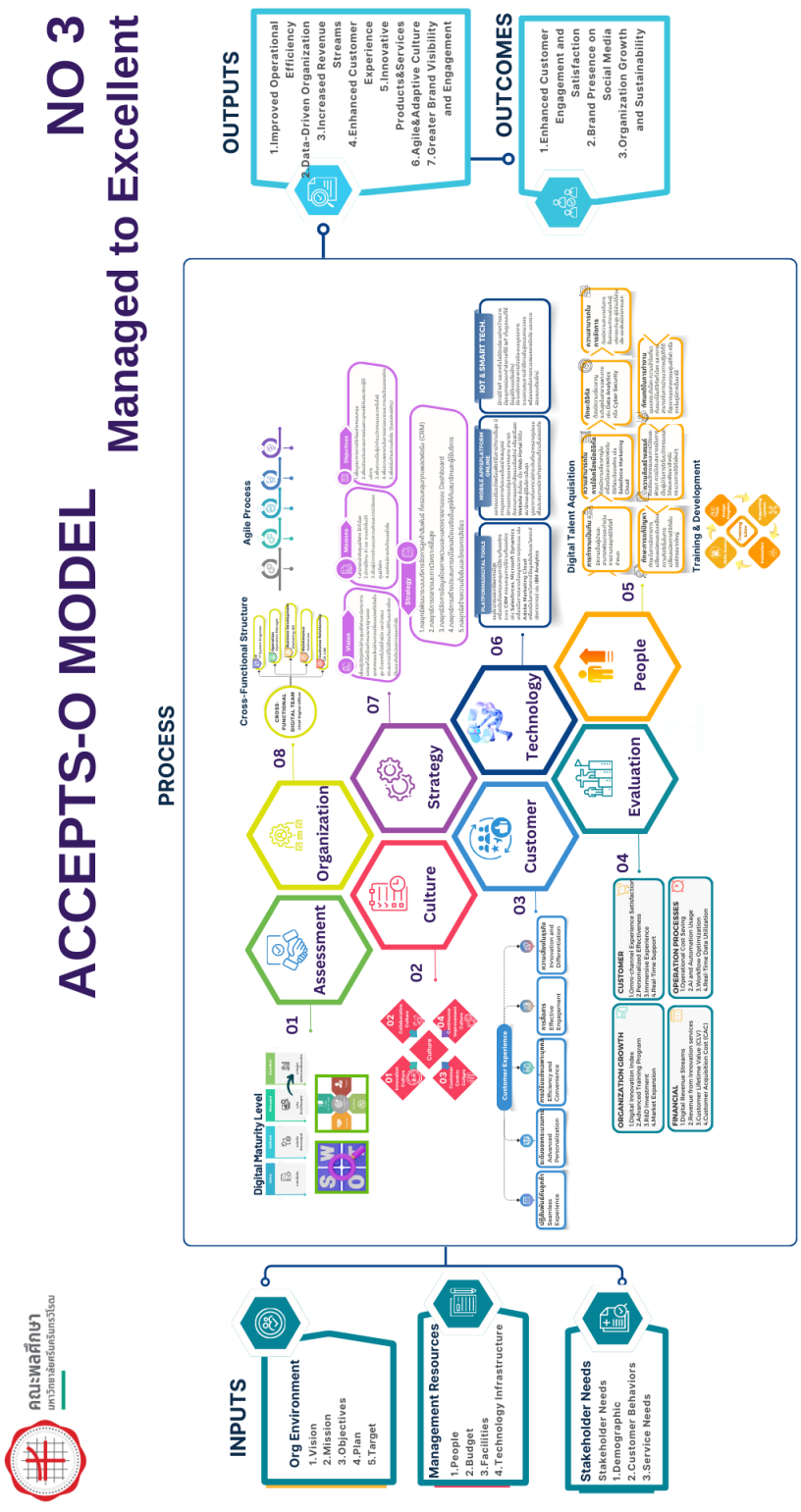
การประเมินและการเพิ่มประสิทธิภาพ (Evaluation and Optimization)

การวัดประสิทธิภาพ (Performance Metrics)

การกำหนดตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพ (KPI) สำหรับกลยุทธ์การพัฒนาดิจิทัลในแต่ละระดับอาจจะมีการวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานแตกต่างกันไป ผู้วิจัยจึงทำการคัดเลือกตัวบ่งชี้บางส่วนจากการวิจัยของ Deloitte โดยแบ่งตามมุมมอง 4 มุมมอง ตามตารางต่อไปนี้

ตาราง 21 ตารางการวัดประสิทธิภาพ (Performance Metrics) 4 มุมมอง สำหรับรูปแบบที่ 3

มุมมอง	ตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพ (KPI)
มุมมองการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร	1. Digital Innovation Index
	2. Advanced Training Programs
	3. R&D Investment
	4. Market Expansion
มุมมองของกระบวนการทำงานภายในองค์กร	1. Operational Cost Saving
	2. AI and Automation Usage
	3. Workflow Optimization
	4. Real-Time Data Utilization
มุมมองจากสมาชิกและผู้ใช้บริการ	1. Omni-Channel Experience Satisfaction
	2. Personalization Effectiveness
	3. Immersive Experience
	4. Real-Time Support
มุมมองทางการเงิน	1. Digital Revenue Streams
	2. Revenue from Innovative Services
	3. Customer Lifetime Value (CLV)
	4. Predictive Analytics Impact
	5. Customer Acquisition Cost (CAC)



ภาพประกอบ 13 แสดง ACCEPTS-O Model รูปแบบที่ 3

บทที่ 5
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยและพัฒนาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล

สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยและพัฒนาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล ผู้วิจัยได้ทำการสรุปผลการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. สรุปผลการเก็บข้อมูลจากคำให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพ ปัญหา และความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลของผู้บริหาร มีรายละเอียดดังนี้

ปัญหาด้านมาตรฐานการให้บริการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน

1. ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนพบปัญหาและอุปสรรคในความไม่เพียงพอของอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการให้บริการ เนื่องจากสมาชิกและผู้ใช้บริการนิยมเข้ามาออกกำลังในช่วงเวลาเดียวกัน ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนไม่มีให้สมาชิกได้ระบุช่วงการจองใช้อุปกรณ์ล่วงหน้า และอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกบางส่วนไม่พร้อมในการให้บริการเนื่องจากมีปัญหาด้านการซ่อมบำรุง

2. ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนประสบปัญหาในการดำเนินงานตั้งแต่ช่วงสถานการณ์โควิด19 ปัจจุบันการดำเนินงานยังไม่สามารถฟื้นตัวได้มากเท่าเดิมเนื่องจากขาดการสนับสนุนจากนโยบายรัฐ เช่น สนับสนุนเรื่องการท่องเที่ยวเชิงกีฬา จัดทัวนาเมนต์แข่งขันกีฬาระดับโลกในประเทศ เป็นต้น

3. ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนพัฒนาด้านเทคโนโลยีไม่ทันตามความเปลี่ยนแปลงและไลฟ์สไตล์ของลูกค้า ทำให้ไม่สามารถให้บริการบางอย่างได้ตามที่ลูกค้าต้องการ

ปัญหาด้านบุคลากร

1. บุคลากรศูนย์กีฬาและนันทนาการบางแห่งไม่เพียงพอในการทำงาน เนื่องจากมีอัตราการ Turnover สูง

2. บุคลากรของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนยังขาดความรู้และความชำนาญในด้านการทำงาน เช่น เรื่องภาษาและวัฒนธรรมของสมาชิกและผู้ใช้บริการ ทำให้ไม่สามารถให้บริการได้อย่างที่ลูกค้าต้องการ

องค์ประกอบด้านองค์กร พบว่า

1. ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนขนาดเล็ก มีการวางโครงสร้างองค์กรไม่ซับซ้อน พนักงานทำงานได้หลายหน้าที่ สำหรับศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนขนาดกลางและขนาดใหญ่โครงสร้างองค์กรชัดเจน แบ่งเป็นคลัสเตอร์ แยกเป็นส่วนงานชัดเจน

2. ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนทุกแห่งมีความคล่องตัวในการทำงานดี ลำดับการบังคับบัญชาสั้น การตัดสินใจรวดเร็ว

3. ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนทุกแห่งมีการตั้งทีมทำงานข้ามสายงานบ่อยครั้ง มักใช้ทีมทำงานข้ามสายงานในการจัดกิจกรรม หรืออีเวนต์ต่างๆ

องค์ประกอบด้านกลยุทธ์องค์กร พบว่า

1. ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนทุกแห่งมีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลพร้อมกำหนดตัวชี้วัด และมีการใช้กลยุทธ์เป็นตัวกำหนดในการดำเนินงาน และมีการกำหนดตัวชี้วัด ติดตามประเมินผลเป็นไตรมาส

2. ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนมีการสร้างกลยุทธ์ในการสื่อสารผ่านช่องทางดิจิทัล กำหนดกลยุทธ์ด้านการสื่อสารผ่านช่องทางดิจิทัลต่างๆ แต่ในระดับที่แตกต่างกัน เช่น ในศูนย์กีฬาขนาดเล็ก ก็จะใช้การสื่อสารผ่านไลน์ หรือ Facebook ถ้าศูนย์กีฬาขนาดใหญ่จะมีแอพลิเคชันที่ดูแลระบบการโต้ตอบกับลูกค้า ผ่านอีเมล์ โดยจะรวบรวมข้อคำถามผ่านแพลตฟอร์มหลากหลายแบบรวมไว้ที่เดียวแล้วให้ทางแอดมินเข้ามาตอบ

3. ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนมีการวิเคราะห์และประเมินแนวโน้มใหม่ๆ ทางธุรกิจ แต่แตกต่างในข้อมูลที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ เช่นศูนย์กีฬาฯ ขนาดเล็กก็จะใช้การรวบรวมข้อมูลลูกค้าจากรายงานประจำเดือนมาวิเคราะห์แบบแมนนวล แต่ศูนย์กีฬาขนาดใหญ่บางแห่งมีระบบการบริหารจัดการข้อมูลลูกค้า ก็จะใช้ข้อมูลจากระบบมาวิเคราะห์พฤติกรรมการใช้บริการเพื่อการตัดสินใจได้

องค์ประกอบด้านวัฒนธรรม พบว่า

1. วัฒนธรรมองค์กรของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนทุกแห่งเป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว อยู่กันแบบพี่น้อง ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และมีวัฒนธรรมแบบเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง

2. กำหนดกลยุทธ์ด้านการทำงานขององค์กรเป็นแบบอัตโนมัติ ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนส่วนใหญ่ไม่มีการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรแบบอัตโนมัติ มีเพียงศูนย์กีฬาฯ เดียวที่มีวัฒนธรรมที่ทำให้องค์กรเป็นแบบอัตโนมัติ

3. ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนเกือบทุกแห่งสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลให้ใช้งานได้จริงในการทำงาน มีการบันทึกข้อมูลทุกอย่างเข้าสู่ระบบ มีเพียงบางที่ที่เป็นศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนขนาดเล็กที่ยังไม่ได้ทำ แต่กำลังปรับเปลี่ยนไปสู่การบันทึกทุกอย่างเข้าระบบในอนาคต

4. ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนทุกแห่งเห็นความสำคัญของวัฒนธรรมการร่วมมือกันทำงานของพนักงานในการประชาสัมพันธ์องค์กร โดยมีการแนะนำช่องทางการสื่อสารดิจิทัลที่องค์กรเปิดใช้บริการให้กับพนักงานและลูกค้า

องค์ประกอบด้านบุคลากร พบว่า

1. ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนทุกแห่งให้ความคิดเห็นว่าทักษะที่หลากหลาย (Multi-Skills) ของบุคลากรมีความสำคัญต่อองค์กรมาก ศูนย์กีฬาฯ ขนาดเล็กที่พนักงานหนึ่งคนต้องสามารถทำงานได้หลากหลายด้าน และศูนย์กีฬาฯ ขนาดใหญ่ที่พนักงานต้องมีการหมุนเวียนแผนกที่ทำงานเพื่อทดแทนตำแหน่งงาน และเส้นทางการเติบโตในองค์กร

2. ส่วนใหญ่ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนจะจัดให้มีการอบรมด้านทักษะอาชีพให้กับพนักงานเสมอ เช่น การปฐมพยาบาลเบื้องต้น หรือการช่วยชีวิต CPR และการใช้เครื่อง AED ซึ่งเป็นหลักสูตรบังคับที่ทุกศูนย์กีฬาฯ จะต้องให้พนักงานทุกคนเข้ารับการอบรม และมีบางศูนย์กีฬาฯ ที่ต้องการขยายการให้บริการในสินค้าใหม่ๆ ก็มีการส่งพนักงานออกไปเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก เป็นหลักสูตรที่มีการประเมินผลมอบใบประกาศนียบัตร

3. ความรู้ทักษะในด้านการใช้เทคโนโลยี (Technology Skill) ของบุคลากรในศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน ส่วนใหญ่บุคลากรจะต้องเรียนรู้เองไม่มีการจัดอบรมให้ จะมีเฉพาะการอบรมด้านเทคโนโลยีการใช้งานแอพลิเคชันโปรแกรมที่ศูนย์กีฬาฯ มีใช้ในการทำงาน จะเป็นลักษณะการอบรมภายในองค์กร

องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี พบว่า

1. ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนทุกแห่งมีความคิดเห็นว่าการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในศูนย์กีฬาฯ มีความสำคัญอย่างยิ่ง ถ้าเป็นศูนย์กีฬาฯ ขนาดใหญ่ ที่ต้องติดต่อลูกค้าเกือบ 100 คนต่อวันยิ่งมีความจำเป็นอย่างมากที่ต้องมีเครื่องมือทางเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการ และยังช่วยให้การให้บริการสะดวกมากขึ้น

2. การซื้อขายผ่านช่องทางดิจิทัลยังไม่มีศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนนำมาใช้ มีเพียงการให้บริการจองคลาสและสิ่งอำนวยความสะดวกผ่านทางดิจิทัล ซึ่งมักจะเป็นศูนย์กีฬาฯ ขนาดใหญ่

3. ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนขนาดใหญ่มีการใช้ประยุกต์เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในระบบงานหลัก เช่น การเข้าถึงประสบการณ์ลูกค้าจากข้อมูลการใช้บริการของลูกค้า หรือการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) เพื่อสร้างความเข้าใจในความต้องการของลูกค้า ทุกที่มีการใช้แอพลิเคชันระบบบัญชีและการเงินในการทำงาน และมีบางที่ที่ใช้ระบบการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ แต่ยังไม่เคยนำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วย Data Analytics

4. ความปลอดภัยทางด้านระบบคอมพิวเตอร์ สำหรับศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนขนาดใหญ่จะมีแผนกไอทีคอยดูแลระบบงานและความปลอดภัยของข้อมูลและระบบ สำหรับศูนย์กีฬาฯ ขนาดเล็กมักจะดูแลระบบง่ายๆ ด้วยการใช้ User Id ในการ Login เข้าใช้ระบบ และบันทึกข้อมูลสำรองเพื่อความปลอดภัยของข้อมูล

องค์ประกอบด้านการจัดประสบการณ์ลูกค้า พบว่า

1. ผู้บริหารศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนคิดว่าการจัดประสบการณ์ให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการมีความสำคัญมาก เพราะความพึงพอใจของลูกค้าจะสามารถทำให้เกิดการซื้อซ้ำ และจะรักษาลูกค้าไว้ได้ในระยะยาว

2. ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนทุกแห่งมีการสร้างช่องทางการโต้ตอบกับลูกค้าแบบไฮบริด (ออฟไลน์ และออนไลน์) มีช่องทางโต้ตอบกับลูกค้าแบบไฮบริด ทั้งช่องทางไลน์, Facebook, Whatapp หรือ E-mail เป็นต้น

3. ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนทุกแห่งมีการประเมินความสำคัญของลูกค้าแต่ละรายเพื่อรักษาการเติบโตของลูกค้าไว้ แต่ใช้ระบบที่แตกต่างกัน บางแห่งมีแอพลิเคชันบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ แต่บางที่ก็ใช้แบบแมนนวล

4. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยการให้รางวัลอย่างต่อเนื่อง ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนมักใช้การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยการมอบรางวัล จะมีศูนย์กีฬาฯ ขนาดใหญ่บางแห่งที่มีระบบการบริหารจัดการลูกค้าในเรื่องการให้รางวัล Loyalty Reward จะมีระบบที่จะตรวจสอบมูลค่าการใช้บริการภายในศูนย์กีฬาฯ และจะมีการให้รางวัลโดยอัตโนมัติ เช่น ส่วนลดค่าสมาชิกในปีถัดไป เป็นต้น

5. การมีส่วนร่วมของลูกค้าในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทุกที่ยังไม่มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกับลูกค้า

2. สรุปผลการเก็บข้อมูลจากคำให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพ ปัญหา และความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลของผู้ปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังนี้

ปัญหาด้านมาตรฐานการให้บริการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน

1. ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนพบปัญหาและอุปสรรคในความไม่เพียงพอของอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการให้บริการ เนื่องจากอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกบางส่วนไม่พร้อมในการให้บริการเนื่องจากมีปัญหาด้านการซ่อมบำรุง

2. ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนมีปัญหาอุปสรรคในเรื่องการขาดระบบเข้ามาช่วยเหลือในการจองสิ่งอำนวยความสะดวกในศูนย์กีฬาฯ ทำให้เกิดความผิดพลาดในการจองบ่อยครั้ง

ปัญหาด้านบุคลากร

1. ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนประสบปัญหาและอุปสรรคในด้านจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอในการทำงาน ศูนย์กีฬาหลายแห่งที่มีการลดจำนวนพนักงานในช่วงสถานการณ์โควิด 19 ทำให้เมื่อลูกค้ากลับมาใช้บริการในช่วงสถานการณ์ปกติพนักงานจึงไม่เพียงพอในการให้บริการ

2. บุคลากรของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนยังขาดความรู้และความชำนาญในด้านการทำงาน เช่น เรื่องภาษาและวัฒนธรรมของสมาชิกและผู้ใช้บริการ ทำให้ไม่สามารถให้บริการได้อย่างที่ลูกค้าต้องการ

องค์ประกอบด้านองค์กร พบว่า

1. ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนขนาดเล็ก มีการวางโครงสร้างองค์กรไม่ซับซ้อน

2. ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนทุกแห่งมีความคล่องตัวในการทำงานดี ลำดับการบังคับบัญชาสั้น การตัดสินใจรวดเร็ว

3. ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนทุกแห่งมีการตั้งทีมทำงานข้ามสายงานบ่อย มักใช้ทีมทำงานข้ามสายงานในการจัดกิจกรรม หรืออีเวนต์ต่างๆ

4. การร่วมลงทุนกับองค์กรอื่น มีเฉพาะศูนย์กีฬาฯ ภาคใต้ ที่มีการร่วมทุนกับองค์กรอื่นๆ ทำคลินิครักษาสมรรถภาพนักกีฬา ร่วมกับโรงแรมชั้นนำในจังหวัดเดียวกันอีก 3 แห่ง ในลักษณะการร่วมทุน

5. การให้ความร่วมมือในการพัฒนาท้องถิ่น (Partnerships and e-co system) ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนมีการให้ความร่วมมือจัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน และให้ความสะดวกในการให้ใช้สถานที่ในการทำกิจกรรมของชุมชน

องค์ประกอบด้านกลยุทธ์องค์กร พบว่า

1. ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนทุกแห่งมีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลพร้อมกำหนดตัวชี้วัด และมีการใช้กลยุทธ์เป็นตัวกำหนดในการดำเนินงาน และมีการกำหนดตัวชี้วัด ติดตามประเมินผลเป็นไตรมาส

2. ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนมีการสร้างกลยุทธ์ในการสื่อสารผ่านช่องทางดิจิทัล กำหนดกลยุทธ์ด้านการสื่อสารผ่านช่องทางดิจิทัลต่างๆ แต่ในระดับที่แตกต่างกัน เช่น ในศูนย์กีฬาขนาดเล็ก ก็จะใช้การสื่อสารผ่านไลน์ หรือ Facebook ถ้าศูนย์กีฬาขนาดใหญ่จะมีแอพลิเคชันที่ดูแลระบบการโต้ตอบกับลูกค้า ผ่านอีเมล์ โดยจะรวบรวมข้อคำถามผ่านแพลตฟอร์มหลากหลายแบบรวมไว้ที่เดียวแล้วให้ทางแอดมินเข้ามาตอบ

3. ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนมีการวิเคราะห์และประเมินแนวโน้มใหม่ๆ ทางธุรกิจ แต่แตกต่างในข้อมูลที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ เช่นศูนย์กีฬาฯ ขนาดเล็กก็จะใช้การรวบรวมข้อมูลลูกค้าจากรายงานประจำเดือนมาวิเคราะห์แบบแมนนวล แต่ศูนย์กีฬาขนาดใหญ่บางแห่งมีระบบการบริหารจัดการข้อมูลลูกค้า ก็จะใช้ข้อมูลจากระบบมาวิเคราะห์พฤติกรรมการใช้บริการเพื่อการตัดสินใจได้

องค์ประกอบด้านวัฒนธรรม พบว่า

1. บุคลากรในศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนให้ความเห็นว่าวัฒนธรรมในองค์กรเป็นแบบครอบครัว ทำงานช่วยเหลือกัน ศูนย์กีฬาขนาดใหญ่ที่มีหลากหลายชนชาติก็ใช้วัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว เพื่อความสนิทสนม และความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน

2. กำหนดกลยุทธ์ด้านการทำงานขององค์กรเป็นแบบอัตโนมัติ ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนมีการนำเครื่องมือดิจิทัล เป็นระบบงานเข้าสู่การทำงานของศูนย์กีฬาฯ เช่น G1, ZenPlanner หรือ Mindbody เป็นแอพลิเคชันช่วยดูแลข้อมูลการใช้บริการของสมาชิกและผู้ใช้บริการในศูนย์กีฬาฯ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นศูนย์กีฬาฯ ขนาดใหญ่

3. ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนเกือบทุกแห่งสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลให้ใช้งานได้จริงในการทำงาน มีการบันทึกข้อมูลทุกอย่างเข้าสู่ระบบ เพราะบางครั้งการจัดงานอีเวนต์ต้องทำงานร่วมกันหลายแผนก ข้อมูลจะต้องใช้ร่วมกันและจะต้องถูกต้อง

4. ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนทุกแห่งเห็นความสำคัญของวัฒนธรรมการร่วมมือกันทำงานของพนักงานในการประชาสัมพันธ์องค์กร โดยมีการแนะนำช่องทางการสื่อสารดิจิทัลที่องค์กรเปิดใช้บริการให้กับพนักงานและลูกค้า

องค์ประกอบด้านบุคลากร พบว่า

1. ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนทุกแห่งให้ความคิดเห็นว่าทักษะที่หลากหลาย (Multi-Skills) ของบุคลากรมีความสำคัญต่อองค์กรมากและต่อตัวบุคลากร

2. ส่วนใหญ่ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนจะจัดให้มีการอบรมด้านทักษะอาชีพให้กับพนักงานเสมอ เช่น การปฐมพยาบาลเบื้องต้น หรือการช่วยชีวิต CPR และการใช้เครื่อง AED ซึ่งเป็นหลักสูตรบังคับที่ทุกศูนย์กีฬาฯ จะต้องให้พนักงานทุกคนเข้ารับการอบรม และมีบางศูนย์กีฬาฯ ที่ต้องการขยายการให้บริการในสินค้าใหม่ๆ ก็มีการส่งพนักงานออกไปเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก เป็นหลักสูตรที่มีการประเมินผลมอบใบประกาศนียบัตร

3. ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนเกือบทุกแห่งไม่มีการจัดอบรมความรู้ทักษะในด้านการใช้เทคโนโลยี (Technology Skill) ให้ พนักงานส่วนใหญ่เรียนรู้การใช้งานเองจากโซเชียลมีเดีย มีศูนย์กีฬาฯ ขนาดใหญ่แห่งหนึ่งที่มีจัดอบรมด้านการใช้เทคโนโลยีให้กับพนักงาน เช่นการใช้โปรแกรม Zoom หรือโปรแกรมการทำ Presentation ใหม่ๆ

4. ความรู้ทักษะในด้านการใช้ภาษา (Communication Skill) มีศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน แห่งเดียวที่มีการจัดคอร์สอบรมด้านภาษาให้กับพนักงานตามที่พนักงานร้องขอ

องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี พบว่า

1. บุคลากรในศูนย์กีฬาฯ มีความเห็นว่าการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยงานมีความสำคัญมาก ช่วยลดเวลาการทำงานลง และทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ลดข้อผิดพลาดในการทำงาน

2. ทุกศูนย์กีฬาศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนยังไม่มีการเปิดช่องทางการขายผ่านดิจิทัล แต่บางแห่งมีการใช้ Application ในการลงทะเบียนและชำระเงินในการจัดอีเวนต์

3. ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนขนาดใหญ่มีการการใช้ประยุกต์เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในระบบงานหลัก เช่น การเข้าถึงประสบการณ์ลูกค้าจากข้อมูลการใช้บริการของลูกค้า หรือการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) เพื่อสร้างความเข้าใจในความต้องการของลูกค้า และยังไม่มีการใช้ประโยชน์จากสถาปัตยกรรมใหม่ (Cloud, API) มาช่วยในการสร้างผลิตภัณฑ์และการบริการในรูปแบบใหม่ๆ

4. ความปลอดภัยทางด้านระบบคอมพิวเตอร์ ทุกศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนจะมีฝ่ายไอทีที่จะช่วยดูแลความปลอดภัยของข้อมูลและโครงสร้างเทคโนโลยี

ของศูนย์กีฬาฯ และศูนย์กีฬาขนาดใหญ่จะมีระบบ Firewall เพื่อป้องกันการขโมยข้อมูลผ่านระบบออนไลน์

5. ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนขนาดใหญ่จะมีการนำระบบ Access Control ที่เชื่อมต่อเก็บข้อมูลในระบบมาใช้ในการบันทึกข้อมูลการเข้าออกของสมาชิกและผู้ใช้บริการ

องค์ประกอบด้านการจัดประสบการณ์ลูกค้า พบว่า

1. บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนคิดว่าการจัดประสบการณ์ให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการมีความสำคัญ เพราะความพึงพอใจของลูกค้าจะสามารถทำให้เกิดการซื้อซ้ำ และจะรักษาลูกค้าไว้ได้ในระยะยาว

2. ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนทุกแห่งมีการสร้างช่องทางการโต้ตอบกับลูกค้าแบบไฮบริด (ออฟไลน์ และออนไลน์) มีช่องทางโต้ตอบกับลูกค้าแบบไฮบริด ทั้งช่องทางไลน์, Facebook, Whatapp หรือ E-mail เป็นต้น

3. ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนทุกแห่งมีการประเมินความสำคัญของลูกค้าแต่ละรายเพื่อรักษาการเติบโตของลูกค้าไว้ แต่ใช้ระบบที่แตกต่างกัน บางแห่งมีแอพลิเคชันบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ แต่บางที่ก็ใช้แบบแมนนวล

4. ทุกศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน มีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยการให้รางวัลอย่างต่อเนื่อง มีศูนย์กีฬาฯ แห่งเดียวที่ใช้ระบบข้อมูลลูกค้าเพื่อให้รางวัลตามมูลค่าการใช้จ่ายในศูนย์กีฬาฯ

5. มีศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนหนึ่งแห่งมีส่วนร่วมกับลูกค้าในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยเปิดคลินิครักษาการเจ็บป่วยของนักกีฬาอาชีพ

3. สรุปผลการเก็บข้อมูลพฤติกรรมการใช้บริการในศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนจากแบบสอบถาม มีรายละเอียดดังนี้

ข้อมูลทั่วไปพบว่าผู้ใช้บริการ พบว่า ผู้ใช้บริการส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 58.2 ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ที่ 41 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.6 รองลงมาคือ มีอายุ 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.2 มีสถานะสมรสและโสดใกล้เคียงกัน โดยส่วนใหญ่มีสถานะสมรส คิดเป็นร้อยละ 49.4 และสถานะโสดรองลงมา คิดเป็นร้อยละ 47.3 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 59.0 รองลงมาคือระดับสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 28.8 อาชีพส่วนใหญ่เป็นพนักงานเอกชน คิดเป็นร้อยละ 30.6 รองลงมาประกอบอาชีพธุรกิจส่วนตัว คิดเป็นร้อยละ 27.0 และส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,000-30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 35.1 และรองลงมามีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 33.5

ข้อมูลพฤติกรรมการใช้บริการในศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน พบว่า ผู้ใช้บริการส่วนใหญ่ใช้พื้นที่ของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนในการออกกำลังกาย 3 – 5 วันต่อสัปดาห์ คิดเป็นร้อยละ 47 รองลงมาคือน้อยกว่า 3 วันต่อสัปดาห์ คิดเป็นร้อยละ 23.6 ส่วนใหญ่ใช้เวลาออกกำลังกายในช่วงเย็น คิดเป็นร้อยละ 44.7 รองลงมาจะใช้เวลาออกกำลังกายในช่วงเช้า คิดเป็นร้อยละ 28.6 และส่วนใหญ่จะใช้ระยะเวลาในการออกกำลังกาย 30 – 60 นาทีต่อครั้ง คิดเป็นร้อยละ 47.5 รองลงมาจะใช้ระยะเวลาในการออกกำลังกายมากกว่า 60 นาทีต่อครั้ง คิดเป็นร้อยละ 39.5 ลักษณะการไปออกกำลังกายส่วนใหญ่จะไปออกกำลังกายคนเดียว คิดเป็นร้อยละ 50.4 รองลงมาจะไปออกกำลังกายกับเพื่อน คิดเป็นร้อยละ 38.4 ประเภทของกีฬาและนันทนาการที่สมาชิกและผู้ใช้บริการส่วนใหญ่จะใช้บริการมากที่สุดคือบริการห้องฟิตเนส คิดเป็นร้อยละ 42.6 รองลงมาคือการใช้บริการเดินออกกำลัง คิดเป็นร้อยละ 37.9 และวิ่งออกกำลัง คิดเป็นร้อยละ 36.6 ตามลำดับ วัตถุประสงค์ที่สมาชิกและผู้ใช้บริการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนต้องการมาใช้บริการมากที่สุดคือ ต้องการส่งเสริมสุขภาพ คิดเป็นร้อยละ 78.2 รองลงมาคือ ต้องการผ่อนคลายความเครียด คิดเป็นร้อยละ 42.9 และเพื่อความสนุกสนาน คิดเป็นร้อยละ 37.9 ตามลำดับ

2. สรุปผลการเก็บข้อมูลความต้องการของผู้ใช้บริการในศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนจากแบบสอบถาม มีรายละเอียดดังนี้

ข้อมูลความต้องการที่จะได้รับการบริการของผู้ใช้บริการในศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน พบว่า ความต้องการของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านต่างๆ เรียงความต้องการจากมากไปน้อย ดังนี้ ความต้องการโดยรวมด้านมาตรฐานศูนย์กีฬา อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.60) รองลงมา คือความต้องการโดยรวมด้านการให้บริการ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.55) ความต้องการโดยรวมด้านลูกค้าสัมพันธ์ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.53) และ ความต้องการโดยรวมด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่ออำนวยความสะดวกแก่สมาชิกและผู้ใช้บริการ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.40) และ ความต้องการโดยรวมด้านการจัดประสบการณ์ให้กับผู้ใช้บริการ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.31) เป็นอันดับสุดท้ายตามลำดับ

ด้านมาตรฐานของการให้บริการของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน ระดับความต้องการของใช้บริการส่วนใหญ่ โดยรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.60) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า รายข้อที่มีความต้องการมากที่สุด เป็นอันดับแรก คือ ความต้องการให้ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนให้บริการสถานที่ที่สะอาด เรียบร้อย ปลอดภัย ($\overline{X}$ = 4.75) รองลงมาคือ ต้องการให้ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนมีสถานที่จอดรถบริเวณใกล้เคียงสนามกีฬา และห้องน้ำสะอาดมีให้บริการอย่างเพียงพอ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.70) ความต้องการให้ศูนย์

กีฬาและนันทนาการเอกชนมีมาตรฐานการให้บริการที่ดีสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.65) ความต้องการให้ให้ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน มีกฎระเบียบการใช้บริการแจ้งอย่างชัดเจน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.62) ความต้องการให้เจ้าหน้าที่ศูนย์กีฬาฯ แต่งกายสะอาดเรียบร้อย เหมาะสมกับการทำงาน และให้บริการด้วยความสุภาพและมีมารยาทที่ดี อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.54) ความต้องการให้เจ้าหน้าที่ศูนย์กีฬาฯ มีความรู้ความสามารถ และผ่านการอบรมการอย่างมืออาชีพและมีใบรับรองการอบรมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.54) ความต้องการให้มีสนามกีฬาทันสมัยได้มาตรฐาน มีความปลอดภัย เคยเป็นสนามที่เคยจัดการแข่งขันในระดับชาติ/ระดับนานาชาติมาแล้ว อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.54) และ ความต้องการให้ศูนย์กีฬาฯ จัดเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาและข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจนเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการใช้บริการตลอดเวลาทำการ ตามลำดับ

ด้านการให้บริการของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน ระดับความต้องการของผู้ใช้บริการส่วนใหญ่ โดยรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.55) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายข้อที่มีความต้องการ มากที่สุด เป็นอันดับแรกมี 2 ข้อ คือ ความต้องการให้เจ้าหน้าที่ของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนมีความสามารถดูแลแก้ไขปัญหาให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการได้ ($\overline{X}$ = 4.60) และ ความต้องการให้เจ้าหน้าที่ของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนมีความกระตือรือร้นและยินดีในการให้บริการ ($\overline{X}$ = 4.60) และความต้องการที่รองลงมา คือ ความต้องการที่ให้เจ้าหน้าที่ของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนมีความรับผิดชอบ ตรงต่อเวลา และมีความรวดเร็วในการให้บริการ ($\overline{X}$ = 4.59) ถัดมาเป็นความต้องการให้ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนมีการปรับปรุงข้อมูลสมาชิกอยู่เสมอ ($\overline{X}$ = 4.49) และสุดท้ายผู้ใช้บริการต้องการให้เจ้าหน้าที่ของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนมีความพร้อมในการอำนวยความสะดวกให้สมาชิกและผู้ใช้บริการได้ทุกเวลา ($\overline{X}$ = 4.45) ตามลำดับ

ด้านลูกค้าสัมพันธ์ของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน ระดับความต้องการของผู้ใช้บริการส่วนใหญ่ โดยรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.53) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้ใช้บริการมีความต้องการในระดับมากที่สุด เป็นอันดับแรก คือ ต้องการให้เจ้าหน้าที่ของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนเข้าใจปัญหาและพร้อมช่วยเหลือแก่สมาชิกผู้ใช้บริการในทุกช่องทาง ($\overline{X}$ = 4.63) รองลงมาคือ `ความต้องการให้ค่าใช้บริการต่างๆ ในศูนย์กีฬามีความเหมาะสมในการให้บริการกับสมาชิกและผู้ใช้บริการ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.60) ถัดมาคือความต้องการให้เจ้าหน้าที่ของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนรับรู้และเข้าใจความต้องการของสมาชิกผู้ใช้บริการ ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.59) และ ความต้องการให้เจ้าหน้าที่ของศูนย์กีฬา

และนันทนาการเอกชนยินดีและเห็นความสำคัญสำหรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของสมาชิกผู้ใช้บริการ ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.58) และสุดท้ายคือ ความต้องการให้เจ้าหน้าที่ของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนสามารถจดจำสมาชิกและผู้ใช้บริการได้ ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.24) ตามลำดับ

ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่ออำนวยความสะดวกแก่สมาชิกของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน ระดับความต้องการของผู้ใช้บริการส่วนใหญ่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.40) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้ใช้บริการมีความต้องการในระดับมากที่สุด เป็นอันดับแรก คือ ความต้องการให้เจ้าหน้าที่ของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนมีการใช้เทคโนโลยีในการรักษาข้อมูลส่วนบุคคลของสมาชิกและผู้ใช้บริการ ($\bar{X}$ = 4.64) รองลงมาคือ ความต้องการให้ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้เพื่อความปลอดภัยของสมาชิกผู้ใช้บริการ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.60) ถัดมาคือ ความต้องการให้ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนใช้ความสามารถทางเทคโนโลยีรองรับการติดต่อจากสมาชิกได้หลากหลายช่องทางการสื่อสาร ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.59) และ ความต้องการให้ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนมีการจัดเก็บและปรับปรุงข้อมูลสมาชิกและผู้ใช้บริการเข้าสู่ระบบ ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.50) ความต้องการให้ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนใช้ฐานข้อมูลลูกค้าช่วยวิเคราะห์และหาข้อเสนอใหม่ๆ ในการใช้บริการอยู่เสมอ ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.33) ความต้องการให้ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนสามารถค้นหาข้อมูลลูกค้าอยู่ในทุกช่องทางของการติดต่อ ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.30) ความต้องการให้ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนใช้เทคโนโลยีในการให้บริการวิเคราะห์ลูกค้าเป็นรายบุคคล เพื่อนำเสนอบริการที่เฉพาะเจาะจงตามความต้องการของลูกค้าแต่ละราย ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.26) และ ความต้องการให้ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนใช้ฐานข้อมูลลูกค้าช่วยแบ่งกลุ่มของลูกค้าอย่างชัดเจนในการให้บริการในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.02) ตามลำดับ

ด้านการจัดประสบการณ์ให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน ระดับความต้องการโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.31) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าผู้ใช้บริการมีความต้องการในระดับมาก เป็นอันดับแรก คือ ความต้องการให้ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนมีการรักษาการเติบโตของลูกค้าเดิม โดยการเสนอบริการที่คุ้มค่ากว่าในกรณีที่ลูกค้ามีการใช้บริการที่ต่อเนื่อง $\bar{X}$ = 4.42) รองลงมาคือความต้องการให้ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนมีการให้สิทธิประโยชน์เพิ่มมากขึ้นเป็นการตอบแทนสำหรับสมาชิกที่ไม่เคยผิดกำหนดชำระค่าบริการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.41) ถัดมาคือ ความต้องการให้ศูนย์กีฬาและ

นันทนาการเอกชนพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ร่วมกับสมาชิกผู้ใช้บริการ ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.34) และ ความต้องการให้ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนมีส่งข่าวสารใหม่ๆ ด้านการดูแลสุขภาพและการออกกำลังกายไปยังลูกค้าผ่านช่องทางสื่อสารออนไลน์ ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.32) ความต้องการให้ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนให้ความสำคัญกับบริการหลังการขายและเอาใจใส่ลูกค้าอยู่เสมอ โดยการส่งข้อมูลการใช้บริการผ่านทาง SMS หรือ การแจ้งบริการใหม่ๆ ผ่านข้อความในไลน์ เป็นต้น ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.28) ความต้องการให้ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนมีการสร้างความสัมพันธ์ด้วยการมอบคุณค่าเพิ่ม ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.24) ความต้องการให้ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนมีการให้รางวัลอย่างต่อเนื่อง เพื่อจูงใจในการใช้บริการ ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.14) ตามลำดับ

3. สรุปผลการสร้างและพัฒนาร่างรูปแบบศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล

ข้อมูลจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร งานวิจัย แนวคิด และทฤษฎีในขั้นตอนที่ 1 เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการกีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล และความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ ปัญหา และองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน พร้อมทั้งข้อมูลพฤติกรรมการใช้บริการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนของผู้ใช้บริการ และความต้องการในการรับบริการในด้านต่างๆ ของผู้ใช้บริการ จากการวิจัยในขั้นตอนที่ 2 มาใช้ในการสร้างและพัฒนารูปแบบการจัดการกีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล สรุปได้ดังนี้

ร่างรูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัลที่พัฒนามาจากข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิด และทฤษฎี รวมถึงข้อมูลเชิงคุณภาพ และข้อมูลพฤติกรรมและความต้องการของผู้ใช้บริการศูนย์กีฬาและนันทนการเอกชน นำมาใช้ในการสร้าง (ร่าง) รูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล มีรายละเอียดที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างกันของข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์แล้วกับองค์ประกอบสำคัญต่างๆ ของรูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล ดังต่อไปนี้

1. สิ่งนำเข้า (Inputs) ประกอบด้วย

1.1. สภาพแวดล้อมองค์กร

1) วิสัยทัศน์

2) พันธกิจ

3) วัตถุประสงค์

4) แผนงาน

1.2. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders Engagement)

1) ความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงาน

2) ความต้องการในการได้รับบริการของสมาชิกและผู้ใช้บริการ

1.3. การบริหารจัดการทรัพยากร (Resources Management)

1) งบประมาณ

2) บุคลากร

3) โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี

2. กระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล (Digital Transformation Roadmap Process) ประกอบด้วย

2.1. การประเมินและการวางแผน (Assessment and Planning)

2.2. การพัฒนากลยุทธ์ (Strategic Development)

2.3. การจัดองค์กร (Organization Structure)

2.4. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Culture Organization)

2.5. การพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากร (People Capabilities)

2.6. การพัฒนาและคัดเลือกโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี (Technology Infrastructure)

2.7. การปรับแต่งประสบการณ์ให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการ (Customer Experience)

2.8. การประเมินและการเพิ่มประสิทธิภาพ (Evaluation and Optimization)

3. ผลผลิต (Outputs) ประกอบด้วย

3.1. สินค้าและบริการที่เป็นนวัตกรรมขององค์กร

3.2. แหล่งรายได้เพิ่มขึ้นจากช่องทางการตลาดที่หลากหลาย

3.3. ประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้น

3.4. เป็นองค์กรที่ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ

3.5. เพิ่มประสบการณ์ลูกค้ามากขึ้น

3.6. มีวัฒนธรรมองค์กรที่คล่องตัวและปรับเปลี่ยนได้

3.7. แบรนด์เป็นที่รู้จักมากขึ้น

4. ผลลัพธ์ (Outcomes) ประกอบด้วย

4.1. ความพึงพอใจของสมาชิกและผู้ใช้บริการ

4.2. เป็นที่รู้จักในโซเชียลมากขึ้น

4.3. องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืน

4. สรุปผลการพัฒนาร่างรูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล และผ่านการตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ โดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) จนได้รูปแบบการจัดการกีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล

ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัลที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในการจัดสนทนากลุ่ม นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมเพื่อพิจารณา เสนอแนะและแก้ไขปรับปรุงรูปแบบให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น จนได้รูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล 3 รูปแบบ ตามบริบทของสถานภาพของระดับวุฒิภาวะด้านดิจิทัลและการพัฒนาระดับวุฒิภาวะด้านดิจิทัลขององค์กร ได้แก่ รูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนด้านดิจิทัล รูปแบบที่ 1: การพัฒนาวุฒิภาวะด้านดิจิทัลระดับต้น รูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนด้านดิจิทัล รูปแบบที่ 2: การพัฒนาวุฒิภาวะด้านดิจิทัลระดับกลาง และ รูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนด้านดิจิทัล รูปแบบที่ 3: การพัฒนาวุฒิภาวะด้านดิจิทัลระดับสูง โดยมีรายละเอียดองค์ประกอบดังต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ 1 คือ การประเมินระดับวุฒิภาวะด้านดิจิทัล (Digital Maturity Assessment) และการพัฒนาระดับวุฒิภาวะทางดิจิทัล ซึ่งมี 3 ระดับ ดังนี้

1) การพัฒนาระดับวุฒิภาวะด้านดิจิทัลระดับต้น สำหรับองค์กรที่ประเมินตนเองได้ระดับวุฒิภาวะทางดิจิทัลในระดับที่ 1 คือ Initial และต้องการพัฒนาระดับวุฒิภาวะด้านดิจิทัลขององค์กรเป็นระดับที่ 2 คือ Defined

2) การพัฒนาระดับวุฒิภาวะด้านดิจิทัลระดับกลาง สำหรับองค์กรที่ประเมินตนเองได้ระดับวุฒิภาวะทางดิจิทัลในระดับที่ 2 คือ Defined และต้องการพัฒนาระดับวุฒิภาวะด้านดิจิทัลขององค์กรเป็นระดับที่ 3 คือ Managed

3) การพัฒนาระดับวุฒิภาวะด้านดิจิทัลระดับสูง สำหรับองค์กรที่ประเมินตนเองได้ระดับวุฒิภาวะทางดิจิทัลในระดับที่ 3 คือ Managed และต้องการพัฒนาระดับวุฒิภาวะด้านดิจิทัลขององค์กรเป็นระดับที่ 4 คือ Excellent

องค์ประกอบที่ 2 องค์กร (Organization) การเตรียมองค์กรให้พร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) การจัดโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) โดยจะต้องจัดตั้งทีมดิจิทัลเพื่อรับผิดชอบในการดำเนินงาน โดยจะต้องเป็นแบบทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team)

2) กระบวนการทำงานต้องเป็นแบบ Agile (Agile Process)

องค์ประกอบที่ 3 กลยุทธ์ดิจิทัล (Digital Strategy) การกำหนดกลยุทธ์ดิจิทัลจะกำหนดตามบริบทของการพัฒนาระดับวุฒิภาวะด้านดิจิทัลระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง โดยมีขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ดิจิทัล ดังนี้

1) กำหนดวิสัยทัศน์ทางดิจิทัล

2) กำหนดพันธกิจทางดิจิทัล

3) กำหนดวัตถุประสงค์ทางดิจิทัล

4) กำหนดกลยุทธ์ดิจิทัล

5) กำหนดแผนงานดิจิทัล

องค์ประกอบที่ 4 วัฒนธรรมองค์กร (Culture Organization) วัฒนธรรมองค์กรที่จะต้องมีในองค์กรดิจิทัล มี 4 วัฒนธรรมหลัก ดังนี้

1) วัฒนธรรมนวัตกรรม

2) วัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน

3) วัฒนธรรมการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง

4) วัฒนธรรมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบที่ 5 บุคลากร (People) เป็นการพัฒนาทักษะความสามารถด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์กร โดยมีขอบเขตการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร ดังนี้

1) การได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถด้านดิจิทัล

2) การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้กับบุคลากร

องค์ประกอบที่ 6 โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี (Technology Infrastructure) ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตในการพิจารณาโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัลมีดังนี้

1) แพลตฟอร์มและเครื่องมือดิจิทัล (Platforms and Digital Tools)

2) แอพลิเคชันมือถือและแพลตฟอร์มออนไลน์ (Mobile Application and Platform Online)

3) IoT และเทคโนโลยีอัจฉริยะ (IoT and Smart Technologies)

องค์ประกอบที่ 7 ลูกค้า (Customers) ในที่นี้เราหมายถึง สมาชิกและผู้ใช้บริการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน ในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลสิ่งที่ต้องพิจารณาคือการจัดประสบการณ์ให้กับลูกค้า (Customer Experience)

องค์ประกอบที่ 8 การวัดประสิทธิภาพ (Performance Metrics) เป็นการกำหนดตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพ (Key Performance Index-KPI) โดยกำหนดออกเป็น 4 มุมมอง ดังนี้

1) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร

2) มุมมองของกระบวนการทำงานภายในองค์กร

3) มุมมองจากสมาชิกและผู้ใช้บริการ

4) มุมมองทางการเงิน

อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยการพัฒนารูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัลในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รูปแบบที่เรียกว่า ACCEPTS-O ซึ่งมีรายละเอียดประเด็นสำคัญนการอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1. A - Assessment and Planning หมายถึง การประเมินและการวางแผน

การประเมินและการวางแผนเป็นองค์ประกอบแรกที่สำคัญสำหรับการพัฒนารูปแบบศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล เนื่องจากความพร้อมทางด้านดิจิทัลของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนในประเทศไทยมีบริบทที่แตกต่างกันมากจึงจำเป็นจะต้องประเมินวุฒิภาวะทางดิจิทัลเพื่อดูความพร้อมด้านดิจิทัลขององค์กรก่อนที่จะเริ่มทำการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล

ขององค์กร การประเมินวุฒิภาวะด้านดิจิทัลขององค์กรจึงเป็นจุดเริ่มต้นแรกที่สำคัญ เมื่อกำหนดรูปแบบที่เหมาะกับองค์กรได้แล้วจึงทำการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร (Colli et al., 2019) ที่ได้ศึกษาแนวทางการประเมินวุฒิภาวะทางดิจิทัลสำหรับการกำหนดแผนงานเฉพาะบริบทในยุคอุตสาหกรรม 4.0 ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลขององค์กรธุรกิจที่ได้ศึกษาและกำหนดแนวทางเพื่ออำนวยความสะดวกในบริบทขององค์กรธุรกิจที่ได้รับการประเมิน และแนะนำในการปรับปรุงเฉพาะบริบท วางกรอบข้อมูลที่รวบรวมในระหว่างกระบวนการประเมินวุฒิภาวะทางดิจิทัล และจัดแบ่งเป็น 3 กรณีที่แตกต่างกัน และมีการเสนอข้อเสนอแนะในการปรับปรุงที่แตกต่างกันตามปัจจัยเชิงบริบท เช่น เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ กระบวนการหลัก และตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพหลัก

2. C - Culture หมายถึง วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)

วัฒนธรรมองค์กรที่ควรจะสนับสนุนให้มีในองค์กรศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล ผู้วิจัยให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมนวัตกรรม วัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน วัฒนธรรมมุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง และวัฒนธรรมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ต้องสร้างเพื่อให้คนในองค์กรมีส่วนร่วมและทำร่วมกันจนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเพื่อช่วยในการดำเนินงาน การจะก้าวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลอย่างยั่งยืนนั้นวัฒนธรรมการทำงานแบบดิจิทัลมีส่วนสำคัญอย่างมาก หากองค์กรขับเคลื่อนความเป็นดิจิทัลเข้าสู่กระบวนการในแบบเชิงลึก ปัญหา และอุปสรรคแบบเดิมๆ ขององค์กรก็จะลดน้อยลงตามไปด้วย (การทางพิเศษแห่งประเทศไทย, 2564) วัฒนธรรมองค์กรจะสามารถกำหนดรูปแบบพฤติกรรมขององค์ได้ (อภินันท์ จันตะนี และประพันธ์ แสงทองดี, 2565) ซึ่งแอนเดรีย (Andreea, 2023) ที่ศึกษาเรื่องการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับคุณลักษณะของวัฒนธรรมดิจิทัลในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล พบว่า วัฒนธรรมดิจิทัลสามารถเป็นได้ทั้งตัวกระตุ้นหรืออุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล วัฒนธรรมดิจิทัลโดดเด่นด้วยการทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอก ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง การไหลเวียนของข้อมูลอย่างราบรื่น การตอบสนองและการดำเนินการที่รวดเร็ว นวัตกรรมและกรอบความคิดของผู้ประกอบการ ความคล่องตัวและการปรับตัว ทิศทางการเรียนรู้และการเติบโต ตลอดจนการตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล และหนึ่งในกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลคือการดูแลรักษาวัฒนธรรมของบริษัทที่มีนวัตกรรม การทำงานร่วมกัน และครอบคลุม (Nancy White, 2024)

3. C – Customers หมายถึง การจัดประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experiences)

โรเจอร์ (David L. Rogers, 2016) ได้กล่าวถึงวิวัฒนาการของการซื้อขายสินค้าในปัจจุบัน ลูกค้ามีความสำคัญต่อธุรกิจเสมอมาในฐานะผู้ซื้อสินค้าและบริการ โดยเส้นทางการซื้อสินค้ามีเส้นทางใหม่ๆ เพื่อสร้างมูลค่าร่วมกับลูกค้า ดังนั้นจำเป็นจะต้องเข้าใจพฤติกรรมและแรงจูงใจเครือข่ายของลูกค้า และค้นหาและนำเครื่องมือสร้างประสบการณ์ใหม่ๆ ที่น่าดึงดูดใจให้กับลูกค้า เทคโนโลยีดิจิทัลจะช่วยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมทำให้เกิดธุรกิจในรูปแบบใหม่ การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลจะทำให้เปลี่ยนวิธีในการเชื่อมต่อกับลูกค้าและสร้างมูลค่าในรูปแบบใหม่อีกทั้งข้อมูลพฤติกรรมในเชิงลึกของลูกค้าถือว่าเป็นทรัพย์สินที่มีมูลค่ามากในองค์กร (Fernando, David, & Sergio, 2023) ได้ศึกษาถึงผลของประสบการณ์การบริการ การมีส่วนร่วมและความพึงพอใจต่อความตั้งใจของศูนย์กีฬา พบว่ามีความสัมพันธ์โดยตรงที่มีนัยสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจต่อประสบการณ์ลูกค้าในการรับบริการกับความมุ่งมั่นและความตั้งใจ และจะต้องจัดประสบการณ์ให้กับลูกค้าผ่านพัฒนากลยุทธ์และการดำเนินการที่แม่นยำเพื่อปรับปรุงประสบการณ์เหล่านี้และยกระดับความมุ่งมั่นในการให้บริการ และเป็นผลให้เสริมสร้างความภักดีของลูกค้ามาเป็นเวลานาน

ลูกค้าได้รับการศึกษามากขึ้น ประเมินคุณค่าที่นำเสนอ และตัดสินใจเลือกซื้อเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ลูกค้าในเศรษฐกิจดิจิทัลได้รับข้อมูลที่ดี มั่นใจในตนเอง เชื่อมโยงกัน และให้ความสำคัญกับความสะดวกสบาย แม้ว่าผู้บุกเบิกการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลและสตาร์ทอัพจะยึดมั่นในความต้องการขององค์กรใดก็ตามที่ต้องการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า ตรงกันข้ามกับการขายแบบดิจิทัล การจัดการบริการลูกค้ามุ่งเน้นไปที่ประสบการณ์ส่วนตัวมากกว่าความน่าเชื่อถือและการประมวลผลโดยตรง มุมมองส่วนตัวของลูกค้าเนื่องจากการมีปฏิสัมพันธ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมกับองค์กร ลูกค้าโต้ตอบกับองค์กรในระดับต่างๆ (เหตุผล อารมณ์ ภาพ และกายภาพ) ทำให้ประสบการณ์นี้ไม่เหมือนใครและคาดเดาไม่ได้ (Elodie, Chen, & Yang, 2020) มาตรการพลิกโฉมสู่ดิจิทัลจะได้รับประโยชน์จากความเข้าใจที่ดีขึ้นว่าเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งสามารถบูรณาการเข้ากับชีวิตของผู้บริโภคได้อย่างราบรื่นส่งผลต่อการบริการผู้บริโภค ณ จุดใดจุดหนึ่งได้อย่างไร ด้วยการรวบรวมข้อมูลลูกค้าระหว่างการเดินทางของลูกค้า ผ่านจุดสัมผัสดิจิทัล หรือในขณะที่ผู้บริโภคใช้ผลิตภัณฑ์และบริการที่ชาญฉลาดบริการด้านเทคโนโลยีช่วยให้องค์กรมีโอกาสที่เป็นนวัตกรรมใหม่ในการรับข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับลูกค้า องค์กรต่างๆ สามารถได้รับข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับความคิด อารมณ์ แรงจูงใจ ความปรารถนาและความคาดหวังของผู้บริโภค โดยอาศัยข้อมูลผู้บริโภคจำนวนมากและหลากหลาย

ประสบการณ์เหล่านี้เป็นพื้นฐานสำหรับผลิตภัณฑ์และบริการส่วนบุคคล การคาดการณ์พฤติกรรมของลูกค้าที่แม่นยำ และปรับปรุงการรักษาลูกค้า การมีส่วนร่วม และประสบการณ์ ลูกค้าสื่อสารกับองค์กรผ่านช่องทางดิจิทัลและแบบดั้งเดิมในลักษณะบูรณาการในเศรษฐกิจดิจิทัล ซึ่งหลายองค์กรหลีกเลี่ยงการแบ่งกลุ่มลูกค้าตามพฤติกรรมการใช้ช่องทาง (Melero, Sese, & Verhoef, 2016) สุดท้ายนี้ การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้บริโภคแบบไฮบริด โดยที่ผู้บริโภคสื่อสารกับบริษัทต่างๆ ผ่านเครือข่ายต่างๆ ในเวลาเดียวกัน และอาจเบี่ยงเบนไปจากแนวโน้มที่องค์กรสร้างขึ้น

4. E – Evaluation หมายถึง การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลด้วยการวัดประสิทธิภาพ ผู้วิจัยพิจารณาการประเมินคุณภาพของการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล ใน 4 มิติ คือ มิติการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร มิติกระบวนการทำงานภายในองค์กร มิติจากสมาชิกและผู้ใช้บริการ และ มิติทางการเงิน

สอดคล้องกับงานวิจัยของบริษัทที่ปรึกษา Deloitte (Smith, Goncalves, & Dhasmana, 2023) เรื่องการวัดคุณค่าจากการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล โดยทำสำรวจ 1,600 ผู้นำองค์กรธุรกิจและเทคโนโลยีระดับโลก ใน 6 อุตสาหกรรมในสหราชอาณาจักร พบว่า การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลส่งผลกระทบต่อทุกส่วนขององค์กร สิ่งสำคัญคือการวัดผลอย่างเหมาะสมสะท้อนมุมมองแบบองค์รวมเพื่อบอกเล่าเรื่องราวทั้งหมด องค์กรสามารถจัดการคุณค่าได้ดีขึ้นเมื่อใช้ KPI ที่หลากหลาย การใช้ KPI เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพต้องรวมถึง KPI ที่เกี่ยวข้องกับการเติบโตที่บอกภาพรวมของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล การลงทุนด้านเทคโนโลยีจำเป็นต้องมองให้ไกลกว่าประสิทธิภาพการทำงานเนื่องจากเป็นเพียงมาตรการลดต้นทุนและมุ่งสู่การเติบโต การใช้มาตรการที่หลากหลายและครอบคลุมมากขึ้นจะช่วยให้องค์กรมีข้อมูลที่ดีขึ้นในการตัดสินใจลงทุนในอนาคต ในทางกลับกัน สิ่งนี้จะช่วยให้องค์กรต่างๆ ตัดสินใจลงทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดและสร้างมูลค่าเพิ่มเติมในขั้นตอนต่อไป องค์กรที่พัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ใช้ KPI ที่หลากหลายในการวัดมูลค่า และสร้างกรอบเวลาที่เหมาะสมจะเป็นองค์กรที่เก็บเกี่ยวผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลอย่างแท้จริง และมาห์บูบ สะโดก เชห์รี และซาดาเน (Mahboub, Sadok, Chehri, & Saadane, 2023) ได้มีการศึกษาทบทวนวรรณกรรมตัวชี้วัดประสิทธิภาพในส่วนของการวัดการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลถือเป็นหนึ่งในความท้าทายหลักของบริษัท ประสิทธิผลของการลงทุนด้านการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลนั้นหาได้ยาก โดยเฉพาะในประเทศกำลังพัฒนา เนื่องจากพวกเขาใช้ดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ซึ่งจำเป็นต้องมีการเงินขั้นต่ำ แต่ยังจะกำหนดทิศทางองค์กรที่ต้องการวัด

ผลตอบแทนจากการลงทุนดิจิทัลด้วย นอกจากนี้ การใช้ KPI หลายมิติโดยบริษัทหลายแห่งจะช่วยให้สามารถเปรียบเทียบองค์กรและเปรียบเทียบประสิทธิภาพได้ดีขึ้น ซึ่งจะทำให้ง่ายต่อการจัดหมวดหมู่ตามประสิทธิภาพ

5. P – People หมายถึง ความสามารถด้านดิจิทัลของบุคลากร (People Capabilities) ซึ่งการพัฒนารูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล ให้ความสำคัญกับการเฟ้นหาผู้มีความสามารถทางดิจิทัลเข้ามาเป็นผู้นำทีมดิจิทัล และการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้กับบุคลากรในองค์กร ดังที่ไสลาจา (Sailaja, 2021) ให้ความคิดเห็นในบทความ การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในยุคดิจิทัล ว่าการพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงาน และบทบาทของหัวหน้าทีมด้านนวัตกรรมเทคโนโลยีและผู้บูรณาการได้รับความสำคัญ ผู้ดูแลระบบเหล่านี้คือคนที่เจาะลึกลงไปในนวัตกรรม เลือกใช้เทคโนโลยี เรียนรู้ แล้วส่งต่อให้บุคลากรในองค์กร สิ่งเหล่านี้มีความสำคัญเนื่องจากพร้อมกับเทคโนโลยีที่พัฒนาแล้ว พวกเขามีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจด้วย ดังนั้นการบูรณาการอย่างราบรื่นจึงเกิดขึ้นได้ทีมงานนี้เท่านั้น องค์กรจำเป็นต้องเพิ่มการลงทุนในบุคลากรที่มีความสามารถด้านดิจิทัล นอกเหนือการบูรณาการที่เหมาะสมกับธุรกิจที่มีอยู่แล้วแล้ว การวางแผนขยายกำลังคนและฝึกฝนผู้มีความสามารถนั้นเป็นปรากฏการณ์ที่ค่อยเป็นค่อยไปแต่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง บริษัทต่างๆ จะต้องเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงในระดับหนึ่งในการขับเคลื่อนการสรรหาบุคลากรด้วยตนเอง นอกเหนือจากการใช้กลยุทธ์แบบดั้งเดิมในการจ้างผู้มีความสามารถแล้ว ยังต้องมีการบูรณาการแนวทางสมัยใหม่ที่ช่วยให้บริษัทต่างๆ จ้างทรัพยากรที่ไม่ต้องการ หรือหากจำเป็น จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเพียงเล็กน้อย รวมถึงบทความของ McKinsey บริษัทที่ปรึกษาชั้นนำในการให้บริการการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลขององค์กรธุรกิจ ได้ให้ความคิดเห็นในเรื่องของการปลดล็อคความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล ว่าเกือบ 70 เปอร์เซ็นต์ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดกล่าวว่าทีมชั้นนำขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงระหว่างการเปลี่ยนแปลง โดยส่วนใหญ่แล้วเมื่อผู้นำใหม่ๆ ที่คุ้นเคยกับเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าร่วมทีมผู้บริหาร ถือเป็นกุญแจสำคัญประการหนึ่งสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลจะก่อให้เกิดความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงก็มีแนวโน้มมากขึ้น และการมีประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายดิจิทัล (Chief Digital Officer) เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลมีรายงานว่าการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลจะประสบความสำเร็จมากกว่าคนอื่นถึง 1.6 เท่า (Hortense, Alberto, & Angelika, 2018)

6. T – Technology หมายถึง โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี (Technology Infrastructure) การพัฒนารูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล ผู้วิจัยได้

กำหนดขอบเขตของโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีไว้ 3 รูปแบบคือ แพลตฟอร์มและเครื่องมือทางดิจิทัล แอพลิเคชันมือถือและแพลตฟอร์มออนไลน์ และ IoT และสมาร์ทเทคโนโลยี

McKinsey บริษัทที่ปรึกษาชั้นนำในการให้บริการการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลขององค์กรธุรกิจ ได้ให้ความคิดเห็นในเรื่องของการปลดล็อคความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล ว่าการใช้เครื่องมือดิจิทัลและการอัพเกรดกระบวนการ ควบคู่ไปกับการพัฒนารูปแบบการดำเนินงานที่คล่องตัวยิ่งขึ้น จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลที่เข้มแข็ง สิ่งสำคัญประการแรกคือการนำเครื่องมือดิจิทัลมาใช้เพื่อทำให้ข้อมูลต่างๆ เข้าถึงได้มากขึ้นทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเพิ่มโอกาสการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จมากกว่าสองเท่า ประการที่สองคือการนำเทคโนโลยีการบริการตนเองแบบดิจิทัลไปใช้กับพนักงาน คู่ค้าทางธุรกิจ หรือทั้งสองกลุ่ม ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มเป็นสองเท่าเมื่อองค์กรต่างๆ ทำเช่นนั้น สิ่งสำคัญประการที่สามซึ่งมุ่งเน้นไปที่เทคโนโลยีในการดำเนินงานของบริษัท คือองค์กรต่างๆ ปรับเปลี่ยนขั้นตอนการปฏิบัติงานมาตรฐานของตนให้รวมเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้าไปด้วย นอกเหนือจากปัจจัยเหล่านี้แล้ว การตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลที่เพิ่มขึ้นและการใช้เครื่องมือเชิงโต้ตอบที่มองเห็นได้ยังช่วยเพิ่มโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงได้มากกว่าสองเท่าอีกด้วย (Hortense et al., 2018)

แอพมือถือเป็นหลักสำคัญของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล และมีบทบาทสำคัญในความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ปัจจุบันอุปกรณ์เคลื่อนที่กลายเป็นสื่อกลางในการทำงานส่วนตัวและงานอาชีพ แอพมือถือให้ขอบเขตที่กว้างขวางแก่ธุรกิจเพื่อรวบรวมทุกองค์ประกอบของธุรกิจไว้บนแพลตฟอร์มเดียว เมื่อองค์ประกอบทั้งหมดเหล่านี้ถูกนำมารวมกันบนแพลตฟอร์มทั่วไป ธุรกิจจะมีโอกาสใช้เทคโนโลยีเกิดใหม่ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ การเรียนรู้ของเครื่อง คลาวด์ และการวิเคราะห์ เพื่อมอบประสบการณ์ผู้ใช้ที่ไม่เคยมีมาก่อน ด้วยข้อมูลที่ได้รับจากแอปบนมือถือ จะสามารถคาดการณ์พฤติกรรมของลูกค้าในทุกขั้นตอนของวงจรชีวิตของลูกค้าได้ ตามด้วยข้อมูลเชิงลึก (Iskra, 2022)

7. S – Strategy หมายถึง กลยุทธ์ดิจิทัล (Digital Strategies)

กลยุทธ์ดิจิทัลคือการใช้แพลตฟอร์มและข้อมูลบนอินเทอร์เน็ตเพื่อแจ้งและดำเนินการตามวัตถุประสงค์การสื่อสารออนไลน์ที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร กลยุทธ์ดิจิทัลเป็นแนวทางที่องค์กรใช้แพลตฟอร์มออนไลน์และข้อมูลดิจิทัลเพื่อบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางการตลาด การโฆษณา และ/หรือการประชาสัมพันธ์ องค์ประกอบทางยุทธวิธีต่างๆ มากมายสามารถนำมาใช้เพื่อปรับใช้กลยุทธ์ดิจิทัลได้ รวมถึงเครือข่ายโซเชียล เว็บไซต์ อีเมล โปรแกรมค้นหา การเพิ่มประสิทธิภาพกลไกค้นหา โปรแกรมอินฟลูเอนเซอร์ที่ต้องเสียค่าใช้จ่าย แอปพลิเค

ชันบนมือถือ การวิเคราะห์และการวัดผล และอื่นๆ กลยุทธ์ดิจิทัลเป็นแนวทางที่วางแผนไว้ซึ่งใช้แพลตฟอร์มออนไลน์และข้อมูลดิจิทัลเพื่อบรรลุเป้าหมายการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจและการวางแผนที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ซึ่งผู้ควรเลือกเทคโนโลยีหรือแพลตฟอร์มเชิงโต้ตอบสำหรับแคมเปญเฉพาะขององค์กรหรือลูกค้าหรือโปรแกรมการสื่อสาร โดยรวม โปรแกรมซอฟต์แวร์ต่างๆ มากมาย เช่น แอปพลิเคชันบนมือถือ แพลตฟอร์มโซเชียลมีเดีย รวมถึงแหล่งข้อมูลออนไลน์ที่มาจากเว็บไซต์ ล้วนสร้างเป็นกลยุทธ์ดิจิทัล (Morehouse & Saffer, 2018)

การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเป็นสิ่งสำคัญเพราะช่วยให้มั่นใจได้ว่ามีความพยายามที่ส่งผลกระทบ วัดผลได้ และร่วมมือกันเพื่อบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่สำคัญ ทีมใดก็ตามสามารถมีส่วนร่วมในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลได้ แต่จะไม่ขยับเข็มสำหรับธุรกิจ เว้นแต่จะมีความคิดริเริ่มเชิงกลยุทธ์และการประสานงาน การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลมักมีความซับซ้อน โดยเกี่ยวข้องกับหลายแผนกและส่งผลกระทบต่องานประจำวันของพนักงาน ต้องใช้เวลา การสื่อสาร และการทำงานร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จ การพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันซึ่งจำเป็นต้องมีการเป็นตัวแทนจากทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้อง (White, 2024)

ความสามารถในการสร้างกลยุทธ์ที่ชัดเจนโดยเน้นไปที่มูลค่าทางธุรกิจ บริษัทควรมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงในโดเมนเฉพาะ (การเดินทางของลูกค้า กระบวนการ หรือฟังก์ชัน) ที่สร้างมูลค่าที่สำคัญให้กับธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงควรได้รับคำแนะนำจากแผนงาน ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับโซลูชันและทรัพยากรที่จำเป็นในการส่งมอบการเปลี่ยนแปลงไปยังโดเมนที่ได้รับการจัดลำดับความสำคัญ (Blackburn, Galvin, LaBerge, & WIlliams, 2021)

8. O – Organization หมายถึง การจัดองค์กรสำหรับการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล (Organization Structure Alignment) และกระบวนการทำงานแบบ Agile (Agile Process)

คาร์ทลิง วอลเลน และ โซเดอร์เกรน (Cartling Wallén & Södergren, 2021) ได้ศึกษาเรื่อง การเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลผ่านการทำงานร่วมกัน พบว่า การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้เปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานขององค์กร การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลกลายเป็นกิจกรรมสำคัญสำหรับองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน การวิจัยล่าสุดเริ่มมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในระดับโครงการ แต่มีงานวิจัยจำนวนจำกัดในโครงการในระดับหลายองค์กร เพื่อสนับสนุนช่องว่างการวิจัยนี้ จึงได้มีการดำเนินการกรณีศึกษาเชิงสำรวจที่ตรวจสอบโครงการการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลหลายองค์กรที่

กำลังดำเนินอยู่ในอุตสาหกรรมป่าไม้ คำถามวิจัยคือ “บทบาทของการทำงานร่วมกันในโครงการการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลคืออะไร และส่งผลต่อผลลัพธ์ที่คาดหวังอย่างไร” ผลการวิจัยพบว่าการทำงานร่วมกันเป็นสิ่งจำเป็นในการบรรลุผลสำเร็จของโครงการที่คาดหวัง แต่ยังรวมถึงผลลัพธ์ที่สามารถสร้างความร่วมมือเพิ่มเติมอีกด้วย สิ่งนี้สร้างกระบวนการต่อเนื่องที่สามารถกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในระดับอุตสาหกรรม

และการศึกษาของคาลาบีนา และเบลยัค (Kalabina & Belyak, 2021) ในเรื่องของ ทีมพนักงานประเภทใดที่จำเป็นสำหรับการปฏิรูปทางดิจิทัลทางอุตสาหกรรม ในบทความนี้กำหนดทีมงานข้ามสายงานเป็นทางเลือกแทนแนวทางการสร้างทีมแบบดั้งเดิมในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลทางอุตสาหกรรม แสดงให้เห็นถึงความสำคัญเป็นพิเศษของการแบ่งปันความรู้ในทีมงานข้ามสายงานเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การแบ่งปันความรู้ระหว่างพนักงานทำหน้าที่เป็นแหล่งข้อมูลในการได้รับข้อมูลที่จำเป็นและเป็นประโยชน์และเป็นเงื่อนไขสำหรับความสำเร็จในการทำงานของทีมงานข้ามสายงาน

และแนวทางของ Agile ในการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่แตกต่างไปจากโครงการขนาดใหญ่ขนาดใหญ่ โดยมีผู้จัดการที่ดูแลทีมที่รับผิดชอบในการส่งมอบสตรีมงานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า แนวทางแบบ Agile บริษัทกำหนดเป้าหมายแต่ไม่ใช่เวลาหรือต้นทุน การแบ่งการเดินทางออกเป็นช่วงย่อยหรือสปรินต์หรือระยะโดยมีเป้าหมายสำหรับการดำเนินงานแต่ละครั้ง ช่วยให้สามารถปรับเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ แต่ละเป้าหมายมีจุดมุ่งหมายเพื่อพิสูจน์ความเป็นไปได้ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเนื่องจากการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างที่มีกระบวนการแบบ Agile และกระบวนการวนซ้ำ และการทดลอง เป็นกระบวนการที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลประสบความสำเร็จ (Bendor-Samuel, 2019)

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ทำให้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้โดยแบ่งออกเป็น 3 หัวข้อดังต่อไปนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ยุทธศาสตร์สุขภาพดิจิทัล 2564-2568 เป็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมกีฬาและอุตสาหกรรมธุรกิจโรงพยายาล ในอนาคตจะมีฐานข้อมูลขนาดใหญ่ซึ่งข้อมูลพฤติกรรมการออกกำลังจะเป็นส่วนหนึ่งในฐานข้อมูลนี้ และจะนำไปสู่การวิเคราะห์เชิงลึกของการเป็นอยู่ที่ดีของประชากรไทยในอนาคต ดังนั้นควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงศูนย์กีฬา

และนันทนาการเอกชนไปสู่ดิจิทัล จะช่วยสร้างมูลค่าให้กับธุรกิจ และจะช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้คนในอนาคต

1.2 ธุรกิจประกันสุขภาพในปัจจุบันกำลังมีรูปแบบธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการออกกำลังกายของผู้เอาประกัน การบันทึกพฤติกรรมการออกกำลังจึงมีความสำคัญและสามารถนำไปลดหย่อนเบี้ยประกันภัยและสามารถเป็นข้อมูลเชิงลึกในการออกกำลังเสมือนเป็นบันทึกทางการแพทย์ให้กับโรงพยาบาลช่วยในการวินิจฉัยอาการต่างๆได้ ดังนั้นการที่ศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล มีการบันทึกพฤติกรรมการใช้บริการทุกครั้งที่ใช้บริการ จะเป็นจุดเด่นและเป็นข้อได้เปรียบในการเชื่อมต่อกับระบบ Digital Health กับธุรกิจประกันสุขภาพและธุรกิจโรงพยาบาลอย่างไม่มีรอยต่อได้ในอนาคต

1.3 การออกกำลังเป็นเทรนด์ของคนรุ่นใหม่ ถ้าสามารถพัฒนาศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนเปลี่ยนอยู่ในรูปแบบของ Sportainment ที่นำกีฬามาผสมผสานกับเทคโนโลยีดิจิทัลนำเสนอในรูปของเกมส์ที่สนุกสนานตื่นเต้น มีการบันทึกข้อมูลแต้มการออกกำลังในลักษณะการแข่งขัน แสดงผลด้วยจอขนาดใหญ่ Dashboard จะทำให้รูปแบบศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนในประเทศไทยจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างสิ้นเชิง

2. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

2.1 การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนทั่วประเทศไทย ซึ่งมีขนาดและความพร้อมด้านดิจิทัลที่แตกต่างกัน ดังนั้นในการวิจัยจึงจำเป็นต้องมีการประเมินระดับความพร้อมทางดิจิทัลก่อนเพื่อที่จะนำรูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัลไปประยุกต์ใช้

2.2 การศึกษาวิจัยในครั้งนี้พบว่าศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนในประเทศไทยยังไม่ค่อยนำระบบแอพลิเคชันในการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) เข้ามาช่วยในการดูแลและจัดประสบการณ์ให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการเหมือนกับอุตสาหกรรมอื่นๆ ถ้าได้นำมาใช้งานจะเสริมศักยภาพให้กับองค์กรในด้านความสามารถในการแข่งขันสู่สากลได้ไม่ยาก และเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการท่องเที่ยงเชิงกีฬาที่จะมาถึงในอนาคต

2.3 เมื่อมีการพัฒนาเป็นศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัลสิ่งที่ต้องคำนึงถึงอย่างมากคือการนำข้อมูลทั้งหมดในองค์กรเข้าสู่ระบบ การเลือกใช้ฐานข้อมูลที่จะรองรับข้อมูลของสมาชิกและผู้ใช้บริการเป็นสิ่งสำคัญ จำเป็นต้องเผื่อการเติบโตของปริมาณข้อมูลสมาชิกและผู้ใช้บริการในอีก 5-10 ปีข้างหน้าด้วย

2.4 และการเลือกเครื่องมือดิจิทัลเข้ามาช่วยในการดำเนินงานควรพิจารณาระดับการพัฒนาวุฒิภาวะทางดิจิทัลตามรูปแบบที่แนะนำเป็นหลักจะทำให้ไม่เป็นการลงทุนในด้านงบประมาณที่เกินความจำเป็น

3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรมีการศึกษาวิจัยการพัฒนารูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการดิจิทัลด้วยกรอบการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลแบบอื่นเพื่อเปรียบเทียบประสิทธิผลของการดำเนินการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลของศูนย์กีฬา

3.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการประเมินวุฒิภาวะทางดิจิทัลของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนทั่วประเทศเพื่อประเมินความพร้อมในการรองรับนโยบายยุทธศาสตร์ดิจิทัลของรัฐบาลในอนาคต

3.3. ควรจะมีการศึกษาวิจัยในการพัฒนารูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการดิจิทัลด้วยรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ใหม่ๆ เช่น Sportainment เป็นต้น

บรรณานุกรม

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ
สำหรับเก็บข้อมูลการพัฒนารูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน
แบบดิจิทัล

1. อาจารย์ ดร.ชาญกิจ คำพวง	ภาควิชาพลศึกษา คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ
2. อาจารย์ ดร.วณัฐพงศ์ เบญจพงศ์	ภาควิชาพลานามัย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
3. อาจารย์ ดร.ปัญญา อินทเจริญ	รองคณบดีฝ่ายบริหาร คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา
4. ดร.เชิดชาย ปันจัยสีห์	Director of Commercial and Administration Go-Gym Chiangmai and World Gym
5. คุณวราพงษ์ นิลศิริ	General Manager Numchai Golf Management Co.,Ltd.

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในการเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group)

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในการเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group)
สำหรับการประเมินและตรวจสอบ
รูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล
ณ ห้อง 203 คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
เวลา 9.30-12.00 น.

1. ผศ.ดร.บรรณสิทธิ สิทธิบรรณกุล	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
2. ผศ.ดร.ปธานศาสน จับจิตร	มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตกรุงเทพ
3. ดร.จิรชัย หมื่นฤทธิ์	มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
4. ดร.ปัญญา อินทเจริญ	มหาวิทยาลัยบูรพา
5. ดร.ชาญกิจ คำพวง	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
6. ดร.ธเนตร ตัญญวงษ์	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
7. ดร.สิริพร อิ่มหุ่น	บริษัท ซีตูสทรานสปอร์ตจำกัด
8. ดร.เชิดชาย ปันจัยสีห์	บริษัท Life Style จำกัด
9. คุณวราพงษ์ นิลศิริ	บริษัท นำชัยกอล์ฟแมนเนจเมนต์ จำกัด
10. คุณนิพนธ์ ปัญณะวิชัย	ศูนย์กีฬา North Arena Sport Club
	บริษัท แลนด์แอนด์เฮ้าส์ จำกัด
11. คุณศตวรรษ ศิริเลิศ	ศูนย์กีฬา NC Regen & Wellness

ภาคผนวก ค
แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ระยะที่ 1 ชุดที่ 1
สำหรับการวิจัย เรื่องการพัฒนารูปแบบศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล
(สำหรับผู้บริหารศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน)

เรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล

คำชี้แจง แบบสอบถามชุดนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในระดับปริญญาเอก การจัดการกีฬาและนันทนาการ คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ระยะที่ 1 ส่วนที่ 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมการใช้บริการ และความต้องการในการรับบริการของสมาชิกของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน

ข้อมูลที่ได้เพื่อนำมาใช้วิเคราะห์ในการสร้างและพัฒนารูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล ความคิดเห็นของท่านและข้อเท็จจริงที่ได้จากการสัมภาษณ์ครั้งนี้จะเป็นข้อมูลที่มีประโยชน์และมีความสำคัญอย่างยิ่งในการวิจัย ผู้วิจัยจะเก็บรักษาข้อมูลของท่านให้เป็นความลับที่สุด และจะใช้ในเชิงวิชาการเท่านั้น จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบคำถามและแสดงความเห็นของท่านเอง และขอความกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่ได้ให้ข้อมูลมา ณ ที่นี้

ขอแสดงความนับถือ
นิสิตปริญญาเอก การจัดการกีฬาและนันทนาการ
คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปและสถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ.....

หน่วยงาน.....

ตำแหน่ง.....

วุฒิการศึกษา.....

ประสบการณ์การทำงาน.....ปี

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาในการจัดการและการดำเนินงานของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน

1. ความเป็นมาขององค์กรศูนย์กีฬาฯของท่านมีการให้บริการในด้านใดบ้าง ระยะเวลาที่ให้บริการ

   .....

2. ในการดำเนินงานที่ผ่านมา ประสบกับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานในด้านต่างๆ เหล่านี้หรือไม่ อย่างไร
   2.1. ด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ .....
   2.2. ด้านการบริหารบุคลากร.....
   2.3. ด้านการบริหารจัดการลูกค้า.....
   2.4. ด้านการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการดำเนินงาน.....
   2.5. ด้านการกำหนดกลยุทธ์ในการวางแผนงาน.....
   2.6. ด้านอื่นๆ .....

3. ท่านคิดว่าโครงสร้างขององค์กรศูนย์กีฬาฯ มีความสำคัญหรือไม่ ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์กรศูนย์กีฬาฯ ในประเด็นเหล่านี้อย่างไร
   3.1. การวางโครงสร้างองค์กร (Organization structure) .....
   3.2. ความคล่องตัวขององค์กร (Organization Agility) .....
   3.3. การทำงานข้ามสายงาน (Cross-functional collaboration) .....
   3.4. การร่วมลงทุนกับองค์กรอื่น (Corporate Venturing) เช่น ร่วมทุนกับคลินิกกายภาพ หรือสปา เป็นต้น ...
   3.5. การให้ความร่วมมือในการพัฒนาท้องถิ่น (Partnerships and e-co system).....
   3.6. อื่นๆ .....

4. ท่านคิดว่ากลยุทธ์องค์กรศูนย์กีฬาฯ มีความสำคัญหรือไม่ และท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ในประเด็นเหล่านี้อย่างไร
   4.1. การกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลพร้อมกำหนดตัวชี้วัด.....
   4.2. การกำหนดกลยุทธ์ด้านการสื่อสารผ่านช่องทางดิจิทัลต่างๆ .....
   4.3. สร้างองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลบรรจุในหลักสูตรการเรียนรู้ขององค์กร.....
   4.4. การวิเคราะห์และประเมินแนวโน้มใหม่ๆ ทางธุรกิจ .....
   4.5. กลยุทธ์อื่นๆ .....

5. ท่านคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรของศูนย์กีฬาฯ มีความสำคัญหรือไม่ และท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในประเด็นเหล่านี้อย่างไร
   5.1. กำหนดกลยุทธ์ด้านการทำงานขององค์กรเป็นแบบอัตโนมัติ.....
   5.2. สร้างวัฒนธรรมดิจิทัลให้ใช้งานได้จริงในการทำงาน เช่นการบันทึกข้อมูลทุกอย่างเข้าสู่ระบบ.....
   5.3. มีโครงการฝึกอบรมพนักงานในด้านเทคโนโลยีในทุกระดับ.....
   5.4. สร้างความร่วมมือแนะนำช่องทางดิจิทัลที่องค์กรเปิดใช้บริการให้กับพนักงานและลูกค้า.....
   5.5. วัฒนธรรมองค์กรอื่นๆ .....

6. ท่านคิดว่าการพัฒนาทักษะหลากหลายด้าน (Multi skill) ของบุคลากรในศูนย์กีฬาฯ มีความสำคัญหรือไม่ และท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะของบุคลากรในด้านต่างๆ อย่างไร
   6.1. ความรู้ทักษะในด้านวิชาชีพ (Professional Skill) .....
   6.2. ความรู้ทักษะในด้านการใช้เทคโนโลยี (Technology Skill) .....
   6.3. ความรู้ทักษะในด้านการใช้ภาษา (Communication Skill) .....
   6.4. ความรู้ทักษะความคิดเชิงวิเคราะห์ (Critical Thinking Skill) .....
   6.5. ความรู้ทักษะในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลง (Change Management Skill) .....
   6.6. ความรู้ทักษะด้านอื่นๆ .....
   6.7. องค์กรของท่านมีการพัฒนาทักษะหลากหลายด้านให้กับบุคลากรในศูนย์กีฬาฯ อย่างไร.....

7. ท่านคิดว่าการจัดประสบการณ์ให้กับลูกค้ามีความสำคัญหรือไม่ และท่านมีความคิดเห็นในเรื่องของการจัดประสบการณ์ให้ลูกค้าในประเด็นต่างๆ อย่างไร
   7.1. การสร้างช่องทางการโต้ตอบกับลูกค้าแบบไฮบริด (ออฟไลน์ และออนไลน์) .....
   7.2. การประเมินความสำคัญของลูกค้าแต่ละรายเพื่อรักษาการเติบโตของลูกค้าไว้.....
   7.3. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยการให้รางวัลอย่างต่อเนื่อง.....
   7.4. การมีส่วนร่วมของลูกค้าในการพัฒนาผลิตภัณฑ์.....
   7.5. การจัดประสบการณ์ลูกค้าด้านอื่นๆ .....

8. ท่านคิดว่าการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้ในศูนย์กีฬาฯ มีความสำคัญหรือไม่ และท่านมีความคิดเห็นในเรื่องการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในประเด็นต่างๆ เหล่านี้อย่างไร
   8.1. การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีใหม่โดยการเปิดการขายและให้บริการผ่านช่องทาง Digital เช่น Online, Social Media หรือจาก Mobile Application .....
   8.2. การใช้ประโยชน์จากสถาปัตยกรรมใหม่ (Cloud, API) มาช่วยในการสร้างผลิตภัณฑ์และการบริการในรูปแบบใหม่ๆ .....
   8.3. การใช้ประยุกต์เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในระบบงานหลัก เช่น การเข้าถึงประสบการณ์ลูกค้าจากข้อมูลการใช้บริการของลูกค้า หรือการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) เพื่อสร้างความเข้าใจในความต้องการของลูกค้า.....
   8.4. ความปลอดภัยทางด้านระบบคอมพิวเตอร์.....
   8.5. การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้ในด้านอื่นๆ .....

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ระยะที่ 1 ชุดที่ 2
สำหรับการวิจัย เรื่องการพัฒนารูปแบบศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล
(สำหรับผู้ปฏิบัติงาน)

เรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล

คำชี้แจง แบบสอบถามชุดนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในระดับปริญญาเอก การจัดการกีฬาและนันทนาการ คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ระยะที่ 1 ส่วนที่ 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมการใช้บริการ และความต้องการในการรับบริการของสมาชิกของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน

ข้อมูลที่ได้เพื่อนำมาใช้วิเคราะห์ในการสร้างและพัฒนารูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล ความคิดเห็นของท่านและข้อเท็จจริงที่ได้จากการสัมภาษณ์ครั้งนี้จะเป็นข้อมูลที่มีประโยชน์และมีความสำคัญอย่างยิ่งในการวิจัย ผู้วิจัยจะเก็บรักษาข้อมูลของท่านให้เป็นความลับที่สุด และจะใช้ในเชิงวิชาการเท่านั้น จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบคำถามและแสดงความเห็นของท่านเอง และขอความกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่ได้ให้ข้อมูลมา ณ ที่นี้

ขอแสดงความนับถือ
นิสิตปริญญาเอก การจัดการกีฬาและนันทนาการ
คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวและสถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

หน่วยงาน.....
ตำแหน่ง.....
วุฒิการศึกษา.....
ประสบการณ์การทำงาน.....ปี

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาในการจัดการและการดำเนินงานของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน

1. ท่านได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใดบ้างในองค์กร (งานหลัก งานรอง)
   .....
   .....
2. ท่านคิดว่า งานใดบ้างที่มีลักษณะค่อนข้างจะก่อให้เกิดปัญหาเพราะเหตุใดและควรแก้ไขปัญหาอย่างไรบ้าง
   .....
   .....
3. ท่านเห็นว่า มีสิ่งใดบ้างที่จะสนับสนุนให้การปฏิบัติงานของท่านประสบความสำเร็จ
   .....

4. ในการดำเนินงานที่ผ่านมา ประสบกับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานในด้านต่างๆ เหล่านี้หรือไม่ อย่างไร

   4.1. ด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ .....

   4.2. ด้านการบริหารบุคลากร..... .....

   4.3. ด้านการบริหารจัดการลูกค้า.....

   4.4. ด้านการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการดำเนินงาน.....

   4.5. ด้านอื่นๆ ....

5. ท่านคิดว่าในด้านโครงสร้างขององค์กรศูนย์กีฬาฯ มีความสำคัญหรือไม่ และท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์กรศูนย์กีฬาฯ ในประเด็นเหล่านี้อย่างไร

   5.1. การวางโครงสร้างองค์กร (Organization structure) .....

   5.2. ความคล่องตัวขององค์กร (Organization Agility) .....

   5.3. การทำงานข้ามสายงาน (Cross-functional collaboration) .....

   5.4. การร่วมลงทุนกับองค์กรอื่น (Corporate Venturing) เช่น ร่วมทุนกับคลินิกกายภาพ หรือสปา เป็นต้น ...

   5.5. การให้ความร่วมมือในการพัฒนาท้องถิ่น (Partnerships and e-co system).....

   5.6. โครงสร้างองค์กรด้านอื่นๆ ....

6. ท่านคิดว่าในด้านกลยุทธ์องค์กรศูนย์กีฬาฯ มีความสำคัญหรือไม่ และท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ในประเด็นเหล่านี้อย่างไร

   6.1. การกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลพร้อมกำหนดตัวชี้วัด.....

   6.2. การกำหนดกลยุทธ์ด้านการสื่อสารผ่านช่องทางดิจิทัลต่างๆ.....

   6.3. สร้างองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลบรรจุในหลักสูตรการเรียนรู้ขององค์กร.....

   6.4. การวิเคราะห์และประเมินแนวโน้มใหม่ๆ ทางธุรกิจ .....

   6.5. กลยุทธ์อื่นๆ ....

7. ท่านคิดว่าในด้านวัฒนธรรมองค์กรของศูนย์กีฬาฯ มีความสำคัญหรือไม่ และท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในประเด็นเหล่านี้อย่างไรอย่างไร

   7.1. กำหนดกลยุทธ์ด้านการทำงานขององค์กรเป็นแบบอัตโนมัติ.....

   7.2. สร้างวัฒนธรรมดิจิทัลให้ใช้งานได้จริงในการทำงาน เช่นการบันทึกข้อมูลทุกอย่างเข้าสู่ระบบ.....

   7.3. มีโครงการฝึกอบรมพนักงานในด้านเทคโนโลยีในทุกระดับ.....

   7.4. สร้างความร่วมมือแนะนำช่องทางดิจิทัลที่องค์กรเปิดใช้บริการให้กับพนักงานและลูกค้า.....

   7.5. วัฒนธรรมองค์กรอื่นๆ .....

8. ท่านคิดว่าในด้านการพัฒนาทักษะหลากหลายด้าน (Multi skill) ของบุคลากรในศูนย์กีฬาฯ มีความสำคัญหรือไม่ และท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะของบุคลากรในด้านต่างๆ อย่างไร

   8.1. ความรู้ทักษะในด้านวิชาชีพ (Professional Skill) .....

   8.2. ความรู้ทักษะในด้านการใช้เทคโนโลยี (Technology Skill) .....

   8.3. ความรู้ทักษะในด้านการใช้ภาษา (Communication Skill) .....

   8.4. ความรู้ทักษะความคิดเชิงวิเคราะห์ (Critical Thinking Skill) .....

   8.5. ความรู้ทักษะในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลง (Change Management Skill) .....

   8.6. ความรู้ทักษะด้านอื่นๆ .....

   8.7. องค์กรของท่านมีการพัฒนาทักษะหลากหลายด้านให้กับบุคลากรในศูนย์กีฬาฯ อย่างไร.....

9. ท่านคิดว่าการจัดประสบการณ์ให้กับลูกค้ามีความสำคัญหรือไม่ และท่านมีความคิดเห็นในเรื่องของการจัดประสบการณ์ให้ลูกค้าในประเด็นต่างๆ อย่างไร

   9.1. การสร้างช่องทางการโต้ตอบกับลูกค้าแบบไฮบริด (ออฟไลน์ และออนไลน์) .....

   9.2. การประเมินความสำคัญของลูกค้าแต่ละรายเพื่อรักษาการเติบโตของลูกค้าไว้.....

   9.3. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยการให้รางวัลอย่างต่อเนื่อง.....

   9.4. การมีส่วนร่วมของลูกค้าในการพัฒนาผลิตภัณฑ์.....

   9.5. การจัดประสบการณ์ลูกค้าด้านอื่นๆ .....

10. ท่านคิดว่าการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้ในศูนย์กีฬาฯ มีความสำคัญหรือไม่ และท่านมีความคิดเห็นในเรื่องการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในประเด็นต่างๆ เหล่านี้อย่างไร

    10.1. การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีใหม่โดยการเปิดการขายและให้บริการผ่านช่องทาง Digital เช่น Online, Social Media หรือจาก Mobile Application .....

    10.2. การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเครือข่าย (Network) มาช่วยในการสร้างผลิตภัณฑ์และการบริการในรูปแบบใหม่ๆ .....

    10.3. การใช้ประยุกต์เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในระบบงานหลัก เช่น การเข้าถึงประสบการณ์ลูกค้าจากข้อมูลการใช้บริการของลูกค้า หรือการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) เพื่อสร้างความเข้าใจในความต้องการของลูกค้า.....

    10.4. ความปลอดภัยทางด้านระบบคอมพิวเตอร์..... ...

    10.5. การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้ในด้านอื่นๆ .....

ภาคผนวก ง
แบบสอบถาม (Questionaire)
เรื่องการพัฒนารูปแบบศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล

แบบสอบถาม (Questionaire) ระยะที่ 1 ชุดที่ 3

สำหรับการวิจัย เรื่องการพัฒนารูปแบบศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล

(สำหรับสมาชิกศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน)

เรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล

คำชี้แจง แบบสอบถามชุดนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในระดับปริญญาเอก การจัดการกีฬาและนันทนาการ คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ระยะที่ 1 ส่วนที่ 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมการใช้บริการ และความต้องการในการรับบริการของสมาชิกของศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชน

ข้อมูลที่ได้เพื่อนำมาใช้วิเคราะห์ในการสร้างและพัฒนารูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัล ความคิดเห็นของท่านและข้อเท็จจริงที่ได้จากการสัมภาษณ์ครั้งนี้จะเป็นข้อมูลที่มีประโยชน์และมีความสำคัญอย่างยิ่งในการวิจัย ผู้วิจัยจะเก็บรักษาข้อมูลของท่านให้เป็นความลับที่สุด และจะใช้ในเชิงวิชาการเท่านั้น จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบคำถามและแสดงความเห็นของท่านเอง และขอความกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่ได้ให้ข้อมูลมา ณ ที่นี้

ขอแสดงความนับถือ

นิสิตปริญญาเอก การจัดการกีฬาและนันทนาการ

คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าคำตอบที่เลือก หรือเขียนคำตอบลงในช่องว่างที่กำหนดไว้ตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1. เพศ

( ) ชาย ( ) หญิง

2. อายุ

( ) 11-20 ปี ( ) 21-30 ปี ( ) 31-40 ปี

( ) 41-50 ปี ( ) 50 ปี ขึ้นไป

3. สถานภาพ

( ) โสด ( ) สมรส ( ) หย่า/หม้าย

4. ระดับการศึกษา

( ) ประถมศึกษา ( ) มัธยมศึกษา ( ) อนุปริญญา (ปวช./ปวส.)

( ) ปริญญาตรี ( ) สูงกว่าปริญญาตรี

5. อาชีพ

( ) นักเรียน/นักศึกษา ( ) รับจ้างทั่วไป ( ) ธุรกิจส่วนตัว

( ) รับราชการ/พนักงานรัฐวิสาหกิจ ( ) พนักงานเอกชน ( ) เกษียณ/แม่บ้าน

( ) อื่นๆ โปรดระบุ.....

6. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

( ) น้อยกว่า 10,000 บาท ( ) 10,001-30,000 บาท ( ) 30,001-50,000 บาท

( ) มากกว่า 50,000 บาท

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการออกกำลังกายของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าคำตอบที่เลือก หรือเขียนคำตอบลงในช่องว่างที่กำหนดไว้ตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1. ความถี่ในการออกกำลังกาย
   ( ) น้อยกว่า 3 วัน / สัปดาห์ ( ) 3 - 5 วัน / สัปดาห์
   ( ) 6 - 7 วัน / สัปดาห์ ( ) ไม่แน่นอน
2. ช่วงเวลาในการออกกำลังกาย
   ( ) ช่วงเช้า (05:00 น. – 12:00 น.) ( ) ช่วงบ่าย (12:00 น. - 17:00 น.)
   ( ) ช่วงเย็น (17:00 น. - 19:00 น.) ( ) ช่วงค่ำ (หลัง 19:00 น. เป็นต้นไป)
   ( ) อื่นๆ โปรดระบุ.....
3. ระยะเวลาในการออกกำลังกาย
   ( ) น้อยกว่า 30 นาที ( ) 30 – 60 นาที
   ( ) มากกกว่า 60 นาที
4. ลักษณะการออกกำลังกาย
   ( ) ไปคนเดียว ( ) ไปกับเพื่อน
   ( ) ไปกับครอบครัว ( ) อื่นๆโปรดระบุ.....
5. ประเภทการออกกำลังกาย
   ( ) เดิน ( ) วิ่ง ( ) แอโรบิก
   ( ) กอล์ฟ ( ) ฟิตเนส ( ) ว่ายน้ำ
   ( ) ฟุตบอล ( ) บาสเกตบอล ( ) เทนนิส
   ( ) แบดมินตัน ( ) คลาสออกกำลัง ( ) โยคะ/พิลาทีส
   ( ) ชกมวย ( ) อื่นๆ โปรดระบุ.....
6. เหตุผลการออกกำลังกาย
   ( ) ส่งเสริมสุขภาพ ( ) เพื่อใช้สมาคมกับเพื่อน
   ( ) เพื่อใช้ในการแข่งขัน ( ) ความสนุกสนาน
   ( ) ต้องการลดน้ำหนัก ( ) ผ่อนคลายความเครียด
   ( ) เพื่อตามแฟชั่น ( ) ถูกบังคับ
   ( ) มีปัญหาสุขภาพ ( ) อื่นๆ โปรดระบุ.....

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการในการรับบริการจากศูนย์กีฬาฯ ของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างให้ตรงกับระดับความต้องการของท่านในแต่ละรายการตามสภาพความเป็นจริง โดยพิจารณาดังนี้

หมายเลข 5 หมายถึง ท่านมีความต้องการอยู่ในระดับ “มากที่สุด”
หมายเลข 4 หมายถึง ท่านมีความต้องการอยู่ในระดับ “มาก”
หมายเลข 3 หมายถึง ท่านมีความต้องการอยู่ในระดับ “ปานกลาง”
หมายเลข 2 หมายถึง ท่านมีความต้องการอยู่ในระดับ “น้อย”
หมายเลข 1 หมายถึง ท่านมีความต้องการอยู่ในระดับ “น้อยที่สุด”

ข้อ	รายการ	ระดับความต้องการ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
ด้านมาตรฐานของศูนย์กีฬาฯ						
1	ท่านต้องการให้ศูนย์กีฬาฯ มีมาตราฐานในการให้บริการที่ดีสม่ำเสมอ					
2	ท่านต้องการให้ศูนย์กีฬาฯ จัดเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญคอยให้คำปรึกษาและข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจนเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการใช้บริการตลอดเวลาทำการ					
3	ท่านต้องการให้เจ้าหน้าที่ของศูนย์กีฬาฯ แต่งกายสะอาด เรียบร้อย เหมาะสมกับการทำงาน และให้บริการด้วยความสุภาพและมีมารยาทที่ดี					
4	ท่านต้องการให้เจ้าหน้าที่ของศูนย์กีฬาฯ มีความรู้ความสามารถ และผ่านการอบรมการอย่างมืออาชีพและมีใบรับรองการอบรม					
5	ท่านต้องการให้มีสนามกีฬาทันสมัยได้มาตรฐาน มีความปลอดภัย เคยเป็นสนามที่เคยจัดการแข่งขันในระดับชาติ /ระดับนานาชาติมาแล้ว					
6	ท่านต้องการให้ศูนย์กีฬาฯ ให้บริการสถานที่ที่สะอาด เรียบร้อย ปลอดภัย					
7	ท่านต้องการให้ศูนย์กีฬาฯ มีสถานที่จอดรถบริเวณใกล้เคียงสนามกีฬา และห้องน้ำสะอาดมีให้บริการอย่างเพียงพอ					
8	ท่านต้องการให้ศูนย์กีฬาฯ มีกฎระเบียบการใช้บริการแจ้งอย่างชัดเจน					

ข้อ	รายการ	ระดับความต้องการ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
ด้านการให้บริการ						
9	ท่านต้องการให้ศูนย์กีฬาฯ มีการปรับปรุงข้อมูลสมาชิกอยู่เสมอ					
10	ท่านต้องการให้เจ้าหน้าที่ศูนย์กีฬาฯ มีความสามารถดูแลแก้ไขปัญหาให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการได้					
11	ท่านต้องการให้เจ้าหน้าที่ศูนย์กีฬาฯ มีความกระตือรือร้นและยินดีในการให้บริการ					
12	ท่านต้องการให้เจ้าหน้าที่ศูนย์กีฬาฯ มีความรับผิดชอบ ตรงต่อเวลา และมีความรวดเร็วในการให้บริการ					
13	ท่านต้องการให้เจ้าหน้าที่ศูนย์กีฬาฯ มีความพร้อมในการอำนวยความสะดวกให้สมาชิกและผู้ใช้บริการได้ทุกเวลา					
ด้านลูกค้าสัมพันธ์						
14	ท่านต้องการให้เจ้าหน้าที่ของศูนย์กีฬาฯ มีความเข้าใจและพร้อมช่วยเหลือแก้ปัญหาและให้บริการกับสมาชิกผู้ใช้บริการ					
15	ท่านต้องการให้เจ้าหน้าที่ศูนย์กีฬาฯ เข้าใจปัญหาและพร้อมช่วยเหลือแก่สมาชิกผู้ใช้บริการในทุกช่องทาง					
16	ท่านต้องการให้ค่าใช้บริการต่างๆ ในศูนย์กีฬามีความเหมาะสมในการให้บริการกับสมาชิกและผู้ใช้บริการ					
17	ท่านต้องการให้เจ้าหน้าที่ศูนย์กีฬาฯ ยินดีและเห็นความสำคัญสำหรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของสมาชิกผู้ใช้บริการ					
18	ท่านต้องการให้เจ้าหน้าที่ศูนย์กีฬาฯ สามารถจดจำสมาชิกและผู้ใช้บริการได้					

ข้อ	รายการ	ระดับความต้องการ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
	การจัดประสบการณ์ให้กับลูกค้า					
9	ท่านต้องการให้ศูนย์กีฬาฯ มีการให้รางวัลอย่างต่อเนื่อง เพื่อจูงใจในการใช้บริการ					
10	ท่านต้องการให้ศูนย์กีฬาฯ มีการสร้างความสัมพันธ์ด้วยการมอบคุณค่าเพิ่ม เช่น ยอดชำระเกิน 10,000 บาท สามารถผ่อนชำระดอกเบี้ย 0% เป็นต้น					
11	ท่านต้องการให้ศูนย์กีฬาฯ มีส่งข่าวสารใหม่ๆ ด้านการดูแลสุขภาพและการออกกำลังกายไปยังลูกค้าผ่านช่องทางสื่อสารออนไลน์					
12	ท่านต้องการให้ศูนย์กีฬาฯ พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ร่วมกับสมาชิกผู้ใช้บริการ เช่น การจัดโปรแกรมฟื้นฟูสมรรถภาพร่างกายเพื่อลดความดันโลหิตสูงร่วมกับกลุ่มสมาชิกผู้สูงอายุ เป็นต้น					
13	ท่านต้องการให้ศูนย์กีฬาฯ มีการรักษาการเติบโตของลูกค้าเดิม โดยการเสนอบริการที่คุ้มค่ากว่าในกรณีที่ลูกค้ามีการใช้บริการที่ต่อเนื่อง					
14	ท่านต้องการให้ศูนย์กีฬาฯ มีการให้สิทธิประโยชน์เพิ่มมากขึ้นเป็นการตอบแทนสำหรับสมาชิกที่ไม่เคยผิดกำหนดชำระค่าบริการ					
15	ท่านต้องการให้ศูนย์กีฬาฯ ให้ความสำคัญกับบริการหลังการขายและเอาใจใส่ลูกค้าอยู่เสมอ โดยการส่งข้อมูลการใช้บริการผ่านทาง SMS หรือ การแจ้งบริการใหม่ๆ ผ่านข้อความในไลน์ เป็นต้น					

ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการในการใช้บริการศูนย์กีฬาและนันทนาการเอกชนแบบดิจิทัลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างให้ตรงกับระดับความต้องการของท่านในแต่ละรายการตามสภาพความเป็นจริง โดยพิจารณาดังนี้

หมายเลข 5 หมายถึง ท่านมีความต้องการอยู่ในระดับ “มากที่สุด”

หมายเลข 4 หมายถึง ท่านมีความต้องการอยู่ในระดับ “มาก”

หมายเลข 3 หมายถึง ท่านมีความต้องการอยู่ในระดับ “ปานกลาง”

หมายเลข 2 หมายถึง ท่านมีความต้องการอยู่ในระดับ “น้อย”

หมายเลข 1 หมายถึง ท่านมีความต้องการอยู่ในระดับ “น้อยที่สุด”

ข้อ	รายการ	ระดับความต้องการ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
	การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่ออำนวยความสะดวกสมาชิก					
1	ท่านต้องการให้ศูนย์กีฬาฯ มีการจัดเก็บและปรับปรุงข้อมูลสมาชิกและผู้ใช้บริการเข้าสู่ระบบ					
2	ท่านต้องการให้ศูนย์กีฬาฯ ใช้ฐานข้อมูลลูกค้าช่วยแบ่งกลุ่มของลูกค้าอย่างชัดเจนในการให้บริการ					
3	ท่านต้องการให้ศูนย์กีฬาฯ ใช้ฐานข้อมูลลูกค้าช่วยวิเคราะห์และหาข้อเสนอใหม่ๆ ในการใช้บริการอยู่เสมอ					
4	ท่านต้องการให้ศูนย์กีฬาฯ มีการใช้เทคโนโลยีในการรักษาข้อมูลส่วนบุคคลของสมาชิกและผู้ใช้บริการ					
5	ท่านต้องการให้ศูนย์กีฬาฯ ใช้ความสามารถทางเทคโนโลยีรองรับการติดต่อจากสมาชิกได้หลากหลายช่องทางการสื่อสาร					
6	ท่านต้องการให้ศูนย์กีฬาฯ สามารถค้นหาข้อมูลลูกค้าอยู่ในทุกช่องทางของการติดต่อ					
7	ท่านต้องการให้ศูนย์กีฬาฯ มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้เพื่อความปลอดภัยของสมาชิกผู้ใช้บริการ					
8	ท่านต้องการให้ศูนย์กีฬาฯ ใช้เทคโนโลยีในการให้บริการวิเคราะห์ลูกค้าเป็นรายบุคคล เพื่อนำเสนอบริการที่เฉพาะเจาะจงตามความต้องการของลูกค้าแต่ละราย					

ภาคผนวก ฉ
แบบประเมินวุฒิภาวะด้านดิจิทัลขององค์กร
(Digital Maturity Assessment)

แบบสอบถาม

การประเมินวุฒิภาะทางดิจิทัลขององค์กร (Digital Maturity Assessment)

มิติด้านกลยุทธ์ (Strategy Dimension)

ระดับ	Starter	Insider	Expert	Excellence
Dimension: Strategy	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน
1. องค์กรมีกลยุทธ์ที่ขับเคลื่อนด้วยดิจิทัล ที่เชื่อได้ว่าจะสามารถทำวิสัยทัศน์ใหม่ที่กำหนดไว้เป็นจริง ทำให้องค์กรมีความก้าวหน้าและมีความสามารถใหม่ได้				
2. องค์กรมีการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลความเคลื่อนไหวและแนวโน้มที่เกิดขึ้นของลูกค้า คู่แข่ง ผู้เล่นหน้าใหม่ (New Entrants/ New Emerging Players) ตลาดและอุตสาหกรรมโดยรวม และรู้ถึงแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ สภาพสังคมและบริบทต่างๆ เพื่ออัพเดทแผนกลยุทธ์การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง				
3. องค์กรมีแหล่งที่มาของรายได้ใหม่ที่เกิดจากธุรกิจดิจิทัลตามแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ โดยมีการวัดผลการเติบโตของสัดส่วนของรายได้ที่เพิ่มสูงขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับแหล่งรายได้เดิม รวมถึงมีการสำรวจและเปรียบเทียบกับคู่แข่งและองค์กรต้นแบบเดิมในอุตสาหกรรมอื่นๆ (Benchmark) ด้วย				
4. ผู้บริหารเห็นโอกาสและศักยภาพในการทำธุรกิจดิจิทัลใหม่ๆ ขององค์กร และมีการสื่อสารภายในองค์กรรวมไปถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในเรื่องของวิสัยทัศน์แผนงานในปัจจุบัน ตลอดจนเป้าหมายในอนาคตที่ชัดเจน และประโยชน์ที่จะได้รับหากองค์กรประสบความสำเร็จในธุรกิจดิจิทัลนี้				
5. องค์กรมีการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้วยดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความเป็นอัตโนมัติ ลดทอนกิจกรรมที่ไม่จำเป็น และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันได้เป็นอย่างดี				
รวม				

มิติด้านองค์กร (Organization Dimension)

ระดับ	Starter	Insider	Expert	Excellence
Dimension: Organization	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน
1. องค์กรมีการปรับเปลี่ยน พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรม โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน ภาพลักษณ์ขององค์กร คุณสมบัติและจำนวนของบุคลากร ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ใหม่ที่ได้วางไว้				
2. องค์กรมีการบริหารจัดการแบบแนวราบ (Flat Organization) ที่มีการสื่อสาร การตัดสินใจ มีความร่วมมือกันในฝ่ายต่างๆ (Cross Functional Team) อย่างรวดเร็วคล่องตัวยืดหยุ่น (Agile) และมีตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรในอนาคต				
3. องค์กรมีโครงสร้างการบริหารงานที่มุ่งเน้นการสร้างประสบการณ์ที่ดีตลอดเส้นทางของผู้บริโภค (Customer Journey) เป็นหลัก และมุ่งขจัดปัญหาการทำงานแบบ Silo ให้หมดไป				
4. องค์กรมีแนวคิดการทำงานแบบ Agile สามารถตัดสินใจในการทำงานได้อย่างรวดเร็ว มีการมอบอำนาจและการตัดสินใจให้กับทีมงาน และยอมรับ "ความล้มเหลวและเรียนรู้อย่างรวดเร็ว" (Fail-Fast-Learn-Fast)				
5. องค์กรมีกระบวนการทำงาน การใช้ทรัพยากร การใช้เทคโนโลยี การใช้ข้อมูล และความร่วมมือกับพันธมิตรในระบบนิเวศทางธุรกิจทั้งห่วงโซ่คุณค่าตลอดจนการกำหนด Digital Governance เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานตามมาตรฐานที่เหมาะสม				
รวม				

มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture Dimension)

ระดับ	Starter	Insider	Expert	Excellence
Dimension: Culture	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน
1. องค์กรมีวิธีการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการทดลอง ทดสอบ เรียนรู้ และพัฒนา อย่างต่อเนื่อง มีการนำแนวคิด Agile มาใช้ทั้งในฝ่ายคอมพิวเตอร์และฝ่ายอื่นๆ ในองค์กร				
2. บุคลากรในองค์กรเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงเข้าสู่โลกดิจิทัลจะช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรได้เป็นอย่างดี				
3. องค์กรมีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพถึงวิสัยทัศน์ทางดิจิทัล (Digital Vision) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร				
4. บุคลากรในองค์กรมีการใช้คอมพิวเตอร์ (Desktop, Laptop) หรือแอพลิเคชั่นพิเศษบนอุปกรณ์เคลื่อนที่ (Smartphone, Tablet) ในการทำงาน				
5. องค์กรมีการสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจถึงความสำคัญของลูกค้า และสนับสนุนการทำงานที่คำนึงถึงลูกค้าเป็นศูนย์กลาง				
รวม				

มิติด้านบุคลากร (People Dimension)

ระดับ	Starter	Insider	Expert	Excellence
Dimension: Culture	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน
1. บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้และนำดิจิทัลเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้อย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่กระบวนการทดลอง ไปจนถึงการใช้งานจริง				
2. บุคลากรในองค์กรมีความรู้และทักษะที่หลากหลายเหมาะสมสอดคล้องกับแผนงานและเป้าหมายขององค์กร				
3. บุคลากรในองค์กรมีปริมาณงานที่รับผิดชอบ และมีสัดส่วนจำนวนคนที่เหมาะสมสอดคล้องกับแผนงานและเป้าหมายขององค์กร				
4. ผู้บริหารมีการสนับสนุนงบประมาณและสภาพแวดล้อมในการทำโครงการด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความสำเร็จ				
5. สัดส่วนบุคลากรในการเข้าร่วมโครงการอบรมในการพัฒนาทักษะดิจิทัลและหลักสูตรออนไลน์ต่างๆ				
รวม				

มิติด้านเทคโนโลยี (Technology Dimension)

ระดับ	Starter	Insider	Expert	Excellence
Dimension: Culture	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน
1. องค์กรมีแผนงานและแผนการลงทุนอย่างต่อเนื่องที่เกี่ยวข้องกับสถาปัตยกรรมทางเทคโนโลยี ในอีก 3-5 ปีข้างหน้า ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ใหม่				
2. องค์กรมีชุดเทคโนโลยี (Tech Stack) ที่มีความยืดหยุ่น และมีโครงสร้างพื้นฐานใหม่ทดแทนสิ่งที่มีอยู่เดิม ที่สามารถประยุกต์ใช้กับเทคโนโลยีภายนอกและเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว				
3. องค์กรสามารถรองรับการพัฒนาแพลตฟอร์มด้านข้อมูลขององค์กรในอนาคตและมีระบบ APIs Framework ที่รองรับการใช้งานในด้านต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรกับพันธมิตรในระบบนิเวศที่เกี่ยวข้อง				
4. องค์กรได้รับประโยชน์และความคุ้มค่าจากการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ที่ถูกสร้างมาทดแทนระบบเทคโนโลยีที่มีอยู่เดิม				
5. องค์กรมีการใช้ระบบงานบนแพลตฟอร์มที่อยู่บนโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีและความปลอดภัยของเครือข่าย เพื่อให้มั่นใจในเรื่องของความปลอดภัยของข้อมูลในการดำเนินธุรกิจ				
รวม				

มิติด้านประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience Dimension)

ระดับ	Starter	Insider	Expert	Excellence
Dimension: Culture	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน
1. องค์กรมีการเก็บรวบรวมข้อมูลของลูกค้าแล้วนำมาใช้ประโยชน์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และมีการสร้างคุณค่าที่ส่งมอบให้ลูกค้า (Value Proposition) ตลอดเส้นทางของผู้บริโภค (Customer Journey) ได้อย่างตรงใจและมีประสิทธิภาพ				
2. องค์กรมีความเข้าใจและการวัดผลของข้อมูลพฤติกรรมของลูกค้าที่ได้มา รู้ว่า “อะไร” และ “ทำไม” ในสิ่งที่เกิดขึ้นกับลูกค้า มีการทบทวนรูปแบบและทฤษฎี ในการแปลผลของข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ				
3. หน่วยงานในองค์กรได้รับประโยชน์จากการนำข้อมูลไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ตั้งแต่กระบวนการทดสอบกับผู้บริโภค การทำสินค้าต้นแบบ การผลิต การส่งมอบสินค้า จนไปถึงการสื่อสารกับลูกค้าในทุกๆ ช่องทาง				
4. องค์กรมีเครื่องมือ ข้อมูล และการวัดผลของลูกค้าในการสร้างประสบการณ์เฉพาะบุคคล (Personalization) ในการมีปฏิสัมพันธ์ให้กับลูกค้าแต่ละราย เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีกับลูกค้าและรายได้ที่มากขึ้นและวัดผลได้				
5. องค์กรมีรูปแบบการดำเนินงาน (Operating Model) ที่สนับสนุนให้เกิดการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัลที่ตั้งไว้ และมีความร่วมมือกันในแผนกต่างๆ มากยิ่งขึ้น ทั้งในด้านการส่งมอบประสบการณ์ให้กับลูกค้าให้สอดคล้องกับ Customer Journey และการกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร				
รวม				

ให้พนักงานทุกคนในองค์กรทำแบบสอบถามประเมินวุฒิภาวะทางดิจิทัลขององค์กร แล้วนำผลที่ได้มาลงในตารางคำนวณระดับวุฒิภาวะทางดิจิทัล เพื่อหาคะแนนเฉลี่ยในแต่ละมิติของแต่ละคน ดังตารางต่อไปนี้

ตารางคำนวณระดับวุฒิภาวะทางดิจิทัล

ชื่อ: _____ **วันที่:** _____

ตำแหน่ง: _____ **แผนก:** _____

มิติ	คะแนน					คะแนนเฉลี่ย	คะแนนเฉลี่ยแต่ละมิติ
	Q1	Q2	Q4	Q4	Q5		
1.กลยุทธ์							
2.องค์กร							
3.วัฒนธรรม							
4.บุคลากร							
5.เทคโนโลยี							
6.ประสบการณ์ลูกค้า							

นำคะแนนเฉลี่ยแต่ละมิติที่ได้จากตารางคำนวณระดับวุฒิภาวะทางดิจิทัลของพนักงานแต่ละคน มาบันทึกลงในตารางคำนวณระดับวุฒิภาวะทางดิจิทัลขององค์กร ดังตารางต่อไปนี้

ตารางคำนวณระดับวุฒิภาวะทางดิจิทัลระดับองค์กร

ชื่อองค์กร: _____ **วันที่:** _____

มิติ	คะแนนเฉลี่ยแต่ละบุคคล (ทุกคนในองค์กร)								คะแนนเฉลี่ยแต่ละมิติ (หารด้วยจำนวนบุคลากร)
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	...	
1.กลยุทธ์									
2.องค์กร									
3.วัฒนธรรม									
4.บุคลากร									
5.เทคโนโลยี									
6.ประสบการณ์ลูกค้า									
รวม									

ระดับวุฒิภาวะทางดิจิทัลขององค์กร = คะแนนเฉลี่ยแต่ละมิติรวม / จำนวนมิติ

ประวัติผู้เขียน

Anderson, C., & Ellerby, W. (2018). *Digital Maturity Model: Achieving digital maturity to drive growth*: Deloitte.

Andreea, F. D. (2023). Digital Transformation and Digital Culture: A Literature Review of the Digital Cultural Attributes to Enable Digital Transformation. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence,* 17(1), 791-799.

Ayensa, E. J., Mosquera, A., & Murillo, Y. S. (2016). Omnichannel Customer Behavior: Key Drivers of Technology Acceptance and Use and Their Effects on Purchase Intention. *Frontiers in Phychology,* 7.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management,* 17(1), 99-120.

BBCNews. (2563). ไวรัสโคโรนา : โออีซีดีชี้การระบาดของโควิด-19 จะทำให้เศรษฐกิจโลกซบเซาไปหลายปี. สืบค้นจาก https://www.bbc.com/thai/52007282

Bedosky, L. (2021). Technology's impact on Sales and Marketing. *Club Industry, July* 2021.

Bendor-Samuel, P. (2019). Digital Transformation Success Depends on Agile Approach to Change. Retrieved from https://www.forbes.com/sites/peterbendorsamuel/2019/08/26/digital-transformation-success-depends-on-agile-approach-to-change/

Blackburn, S., Galvin, J., LaBerge, L., & WIlliams, E. (2021). A winning digital strategy requires new twists to familiar moves. https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/strategy-for-a-digital-world

Blaschke, M., Haki, K., Aier, S., & Winter, R. (2019). Taxonomy of Digital Platforms: A Platform Architecture Perspective. *Internationale Tagung Wirtschaftsinformatik*.

Bluebik. (2564). M-S-D สูตรไม่ลับ สร้าง Data-Driven Culture ให้ประสบความสำเร็จ. สืบค้นจาก https://bluebik.com/blogs/3225

Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (2011). *Co-opetition*: The New York Time and Business Week.

Brickey, C. (2016). "Achieving Omni-Channel Nirvana".

Bumann, J., & Marc, K. P. (2019). Action Fields of Digital Transformation - A Review and Comparative Analysis of Digital Transformation Maturity Models and Frameworks. *ResearchGate*.

Buytendijk, F., Duncan, A. D., & Rollings, M. (2020). Tie Your Data and Analytics Initiatives to Stakeholders and Their Business Goals. สืบค้นจาก https://www.gartner.com/en/documents/3986120/tie-your-data-and-analytics-initiatives-to-stakeholders-

Caplan, M. (2017). 4 Strategies to Create a Data-Driven Company Culture. สืบค้นจาก https://www.cmswire.com/digital-workplace/4-strategies-to-create-a-data-driven-company-culture/

Cartling Wallén, M., & Södergren, F. (2021). *DIGITAL TRANSFORMATION THROUGH COLLABORATION : Exploring the dynamics of a multi-organizational project.* (Independent thesis Advanced level (degree of Master (One Year))). (Student thesis, Informatik Student Paper Master (INFSPM)). http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:umu:diva-185715 DiVA database. (2021.16)

Cetindamar, D., Abedin, B., & Shirahada, K. (2021). The Role of Employees in Digital Transformation: A Preliminary Study on How Employees' Digital Literacy Impacts Use of Digital Technologies. *IEEE Transactions on Engineering Management, PP*, 1-12.

Clerk, J. (2017). Digitalization, Digital Transformation: The Differences. *i-Scoop*.

Colli, M., Berger, U., Bockholt, M., Madsen, O., Møller, C., & Wæhrens, B. V. (2019). A maturity assessment approach for conceiving context-specific roadmaps in the Industry 4.0 era. *Annual Reviews in Control,* 48, 165-177.

Consumer, T. N. (2021). Consumer Trends 2021. https://newconsumer.com/wp-content/uploads/2020/12/Consumer-Trends-2021.pdf

Crabtree, B. F., & Miller, W. L. (1999). *Doing Qualitative Research*. London, UK: Sage Publications Ltd.

Crittenden, W. F., Biel, I. K., & Lovely, W. A. (2018). Embracing Digitalization: Student Learning and New Technologies. *ResearchGate*.

Daft, R. L. (2010). *Organization Theory and Design*. London UK: South-Western Cengage Learning.

David L. Rogers. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. New York, NY: Columbia University.

Delaware. (2020). Data-driven organization. สืบค้นจาก https://www.delaware.pro/en-be/solutions/data-driven-organization

Deloitte. (2021). Thailand Digital Transformation Survey Report 2021: The Impact of COVID 19. สืบค้นจาก https://www2.deloitte.com/th/en/pages/technology/articles/the-thailand-digital-transformation-survey-report.html

Devereux, M. P., & Vella, J. (2018). Debate: Implications of Digitalization for International Corporate Tax Reform46(6/7). สืบค้นจาก https://kluwerlawonline.com/journalarticle/Intertax/46.6/TAXI2018056

Duncan, A. (2020). Create a Data-driven Culture by Influencing 3 Areas. *Leadership.* สืบค้นจาก https://www.digitalworkforcetrends.com/story/14355/create-data-driven-culture-influencing-3-areas

Elodie, G., Chen, R., & Yang, Z. (2020). Development of theory of mind on online social networks: Evidence from Facebook, Twitter, Instagram, and Snapchat. *Journal of Business Research,* 124.

Emet Gürel. (2017). SWOT ANALYSIS: A THEORETICAL REVIEW. *Journal of International Social Research,* 10, 994-1006.

Esswein, J. (2021). The OmniChannel approach is here to stay. *Club Industry, July* 2021.

Evans, A., Weber, J., & Queen, G. M. (2021). The Future of Fitness: Looking Past COVID-19. สืบค้นจาก https://www.lek.com/insights/ei/future-fitness-looking-past-covid-19

Facchini, L. V. (2017). *Digital Strategy in a Sport CLub: A Model to support the analysis.* (Master's thesis, Politecnico di Milano Italy). Retrieved from https://www.scribd.com/document/482222897/2018-04-VailatiFacchini

Fernando, G.-P., David, P.-C., & Sergio, A.-B. (2023). Effect of service experience, engagement and satisfaction on the future intentions of customers of a sports services. *Heliyon,* 9(7), e17850.

Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013). *Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative*: MITSloan Management Review and Capgemini Consulting.

G. T. Doran. (1981). There's a SMART Way to Write Management's Goals and Objectives. *Journal of Management Review,* 70, 2.

Gupta, S. (2018). *Driving Digital Strategy*: Harvard Business Review.

Hagberg, J., Sundstorm, M., & Egels-Zanden, N. (2016). The digitalization of retailing: an exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management,* 44.

Harshan, K. N. (2017). *Digital Transformation, Business models and the postal industry.* (Doctoral dissertation, Swiss Federal Institute of Technology Luasanne Switzerland). Retrieved from https://infoscience.epfl.ch/record/226176

Hess, T., Benlian, A., Matt, C., & Wiesbock, F. (2016). Options for Formulating Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive,* 15(2), 123-139.

Hortense, d. l. B., Alberto, M., & Angelika, R. (2018). Unlocking success in digital transformations.

Howlett, S. P. (2021). Technology and Training: A permanent match for today the future. *Club Industry, July* 2021.

i-Scoop. (2013). Digital transformation and customer experience: a deep dive. สืบค้นจาก https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/digital-transformation-deep-dive-customer-experience/

Iskra, I. (2022). Digital Platforms and Mobile Applications for Physical and Sports Activity. *Proceedings of University of Ruse,* 61(6.2), 53-56.

Jacques Bughin, Laura LaBerge, & Anette Mellbye. (2017). The case for digital reinvention, 42. https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Business%20Functions/Strategy%20and%20Corporate%20Finance/Our%20Insights/Strategy%20and%20corporate%20finance%20special%20collection/Final%20PDFs/McKinsey-Special-Collections_DigitalStrategy.ashx

John C. Henderson, & Venkatraman, N. (1990). *Strategic Alignment: A Model for Organizational Transformation via Information Technology*. MA, USA:

Jum C. Nunnally, & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. NY: McGraw-Hill.

Kalabina, E., & Belyak, O. (2021, 2021//). *The Influence of Cross-Functional Teams on the Development of the Companies' Absorption Ability in the Conditions of Work* 4.0. Paper presented at the Digital Transformation and New Challenges, Cham.

Kao, C. (2021). 4 Reasons why investing in technology now is the secret to growth. *Club Industry, July* 2021.

Katz, M. L., & Sahpiro, C. (1994). System Competition and Network Effects. *Journal of Economic Perspectives,* 8(2), 93-115.

Kossowski, J. (2020). Digital Fitness: The Goal of Digital Transformation. *UK Academy for Information Systems Conference* 2020.

Krueger, A. B. (2001). An Interview with William J. Baumol. *Journal of Economic Perspectives,* 15(3), 211-231.

Lado, A. A., Boyd, N. G., & Hanlon, S. C. (1997). Competition, Cooperation, and The search for economic rents: A Syncretic Model. *Academy of Management Review,* 22(1), 110-141.

Lee, H., & Leonas, K. (2018). Consumer Experiences, the Key to Surviving in an Omni-Channel Environment: Use of Virtual Technology. *Journal of Textile and Appare, Technology and Management,* 10(3), 1-23.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*.

M. E. Porter. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review,* 57(2), 9.

Machekhina, O. N. (2017). Digitalization of education as a trend of its modernization and reforming. สืบค้นจาก http://www.revistaespacios.com/a17v38n40/a17v38n40p26.pdf

Mahboub, H., Sadok, H., Chehri, A., & Saadane, R. (2023). Measuring the Digital Transformation: A Key Performance Indicators Literature Review. *Procedia Computer Science,* 225, 4570-4579.

Maxwell, L., & McCain, T. A. (2009). Gateway or gatekeeper: The implications of copyright and digitalization on education. *Communication Education,* 46(3), 141-157.

McKinsey Digital. (2015). *Building up your digital quotient: How to harness digital to accelerate business performance*. In McKinsey&Company (Ed.), (pp. 10). https://www.mckinsey.com/ch/~/media/ClientLink/Building%20up%20your%20digital%20quotient%20How%20to%20harness%20digital%20to%20accelerate%20business%20performance/McKinsey%20-%20Digital%20Quotient%20final.ashx

Melero, I., Sese, F. J., & Verhoef, P. (2016). Recasting the Customer Experience in Today's Omni-channel Environment. *Universia Business Review,* 2016, 18-37.

Melville, N. P. (2015). Digital: Four Principles for Successful Development of Digital Initiatives.

Miasnikova, D. (2020). *Business Model Innovation: The Case of Fitness Industry*. (Master's degree, Linnaeus University Sweden). Retrieved from http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1469020/FULLTEXT01.pdf

Mingaleva, Z., Shironina, E., Lobova, E., Olenev, V., Plyusnina, L., & Oborina, A. (2022). Organizational Culture Management as an Element of Innovative and Sustainable Development of Enterprises. *Sustainability,* 14(10).

Moazed, A., & Johnson, N. L. (2016). *Modern Monopolies: What it Takes to Dominate the 21st Century Economy*. New York: Applico.

Morehouse, J., & Saffer, A. (2018). Digital Strategy. 1-7.

Musa, A. E.-o. (2021). Why Organizations Need To Be Data-Driven. สืบค้นจาก https://towardsdatascience.com/why-organizations-need-to-be-data-driven-98ade3ca53a

Nuttachit. (2564, 24 เมษายน 2564). คนไทยเปลี่ยนพฤติกรรมซื้อสินค้าเพราะโควิด-19. สืบค้นจาก https://maketeeronline.co/archives/158944

Ozturk, R. G. (2014). *Handbook of Research on the Impact of Culture and Society on the Entertainment Industry*: IGI Global Book.

Packer, R. (2021). The Time for Fitness prescriptions is now. *Club Industry, July* 2020.

Padula, G., & Dagnino, G. B. (2007). Untangling the Rise of Coopetition: The Intrusion of Competition in a Cooperative Game Structure. *International Studies of Management and Organization,* 37(2), 32-52.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the Experience Economy. สืบค้นจาก https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy

Quint, M., & Rogers, D. (2013). Showrooming and the Rise of the Mobile-Assisted Shopper. *Columbia Business School*

Rathachatranon, W. (2019). การหาขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย: มายาคติในการใช้สูตรของ ทาโร ยามาเน่ และเครทซี-มอร์แกน. *Journal of Interdisciplinary Research: Graduate Studies,* 8(2).

Raza-Ullah, T., Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). The Coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels. *Industrial Marketing Management,* 43(2).

Robinson, M. J. (2010). *Sport Club Management*: Human Kinetics.

Rogers, D. L. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink your business for the digital age*: Columbia Business School.

Rose, S., Clark, M., Samouel, P., & Hair, N. (2012). Online Customer Experience in e-Retailing: An empirical model of Antecedents and Outcomes. *Journal of Retailing,* 88(2).

Sahatorn Petvirojchai. (2021). วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) คืออะไร? 6 ปัจจัยที่ช่วยให้วัฒนธรรมองค์กรแข็งแรง. https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/what-is-organizational-culture-210604/

Sailaja. (2021). Developing People Capabilities in the Era of Digitalization. https://www.linkedin.com/pulse/developing-people-capabilities-era-digitalization-dr-sailaja-ph-d/

Sethsathira, P. (2021). PwC's Global Crisis Survey: Thailand Report. *PWC*.

Sharief, K. (2019). What is a Digital Data? Definition, Features and More. สืบค้นจาก https://www.computertechreviews.com/definition/digital-data/

Smith, T., Goncalves, S. N., & Dhasmana, G. (2023). Mapping Digital Transformation Value-Metrics that Matter. https://www.deloitte.com/global/en/issues/digital/measurements-that-matter-for-calculation-digital-transformation-roi.html

Solis, B. (2014). The 2014 State of Digital Transformation. สืบค้นจาก https://www.socialmediatoday.com/content/2014-state-digital-transformation

Soule, D., Puram, A., Westerman, G., & Bonnet, D. (2016). Becoming a Digital Organization: The Journey to Digital Dexterity.

Steele, K. (2020). FITNESS AND HEALTHCARE INTEGRATION IN THE COVID-19 ERA. *Club Industry, July* 2020.

Stoumpos, A. I., Kitsios, F., & Talias, M. A. (2023). Digital Transformation in Healthcare: Technology Acceptance and Its Applications. *International Journal of Environmental Research and Public Health,* 20(4).

Tarute, A. (2018). Identifying Factors Affecting Digital Transformtion of SMEs. *The International Conference on Electronic Business*.

Taylor-Powell;, E., & Renner, m. (2003). *Analyzing Qualitative Data* (D. Krueger Ed.). Madison, WI: Cooperative Extension Publishing Operations.

Trends and Technology. (2562). การทำงานแบบ Agile แนวคิดในการทำงานขององค์กรยุคใหม่. https://www.tnt.co.th/news/162-agile-framework-working-principle-for-modern-company

UCFB. (2021). What is Sports Business? สืบค้นจาก https://www.ucfb.ac.uk/news/ucfb-news-hub/what-is-sports-business/

UNSCRAMBL. (2021). The Data-Driven Organization: What It Means to Be One & Why It Matters. สืบค้นจาก https://unscrambl.com/blog/the-data-driven-organization-what-it-means-to-be-one-and-why-it-matters/

Vachhrajani, I. (2019). How to Create a Data-Driven Culture. *Amazon Machine Learning, Analytics, Artificial Intelligence, Culture and Training, Enterprise Strategy.* สืบค้นจาก https://aws.amazon.com/blogs/enterprise-strategy/how-to-create-a-data-driven-culture/

Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. *Journal of Retailing,* 91(2).

Waller, D., Mee, P., & Tang, H. (2020). Transformating into a Data-Driven Organization. *Insight.* สืบค้นจาก https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2017/may/transforming-into-a-data-driven-organization.html

White, N. (2024). What is Digital Transformation Strategy: The 7 Key Principles. https://www.ptc.com/en/blogs/corporate/digital-transformation-strategy

Zhang, H., Lu, Y., Wang, B., & Wu, S. (2015). The impacts of technological environments and co-creation experiences on customer participation. *Information & Management,* 52(4), 15.

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2563). ข้อมูลประเภทธุรกิจ: ภาพรวมธุรกิจ. สืบค้นจาก https://datawarehouse.dbd.go.th/biztype/overview

กฤตภาส แย้มนาม. (2560). อุปสรรคและแนวทางการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงธุรกิจไปสู่ยุคดิจิทัลของธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อม. (ปริญญานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กรุงเทพฯ). สืบค้นจาก http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2017/TU_2017_5923036023_7503_6803.pdf

กฤษฎา เสกตระกูล. (2563). การทำธุรกิจยุคแพลตฟอร์ม. สืบค้นจาก https://www.set.or.th/set/enterprise/article/detail.do?contentId=7598&type=article

การทางพิเศษแห่งประเทศไทย. (2564). วัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลของ กทพ. *Digital Culture*. การทางพิเศษแห่งประเทศไทย https://gisportal.exat.co.th/exatPortalHosting/document/EXAT_Digital_Culture.pdf .

ไข่มุกด์ วิกรัยศักดา และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. (2562). ความสำคัญของประสบการณ์ลูกค้าในธุรกิจบริการการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางการตลาดในโลกอนาคต. *Veridian E-Journal Silpakorn University*, 12(2), 537-555.

จรีพร จารุกรสกุล. (2563). Data Driven Organization. สืบค้นจาก https://www.wha-industrialestate.com/th/media-activities/articles/4002/data-driven-organization

จิรัฐิติ ชูตระกูล. (2562). การพัฒนารูปแบบการบริหารธุรกิจอุตสาหกรรมแผงวงจรไฟฟ้าสู่อุตสาหกรรมอัจฉริยะ. (ปริญญานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ กรุงเทพฯ). สืบค้นจาก https://tdc.thailis.or.th/tdc/browse.php?option=show&browse_type=title&titleid=552340&query=%A1%D2%C3%BE%D1%B2%B9%D2%C3%D9%BB%E1%BA%BA%A1%D2%C3%BA%C3%D4%CB%D2%C3%B8%D8%C3%A1%D4%A8%CD%D8%B5%CA%D2%CB%A1%C3%C3%C1%E1%BC%A7%C7%A7%A8%C3%E4%BF%BF%E9%D2%CA%D9%E8%CD%D8%B5%CA%D2%CB%A1%C3%C3%C1%CD%D1%A8%A9%C3%D4%C2%D0&s_mode=any&d_field=&d_start=0000-00-00&d_end=2564-12-06&limit_lang=&limited_lang_code=&order=&order_by=&order_type=&result_id=1&maxid=2

ฉลอง อภิวงศ์. (2554). พฤติกรรมการออกกำลังกายของนักศึกษามหาวิทยาลัยหอการค้า. (ปริญญานิพนธ์ กศ.ม.). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ. (พลศึกษา).

ชลิตพล สืบใหม่. (2560). การพัฒนารูปแบบการจัดการศูนย์กีฬาและนันทนาการองค์การบริหารส่วนตำบล. (ปริญญานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพฯ). สืบค้นจาก http://cuir.car.chula.ac.th/handle/123456789/58070

ชัยทวี เสนะวงศ์. (2563). คุณลักษณะของ "Digital Organization". สืบค้นจาก https://www.khonatwork.com/post/%E0%B8%84-%E0%B8%93%E0%B8%A5-%E0%B8%81%E0%B8%A9%E0%B8%93%E0%B8%B0%E0%B8%82%E0%B8%AD%E0%B8%87-digital-organization

ณัฐธร สุภาศาราม. (2563). สร้างโอกาสการขายขยายรายได้ด้วย Omni-Channel. สืบค้นจาก https://digitalbusinessconsult.asia/view/3492/

ทิพสุดา ไชยสาม. (2561). การพัฒนารูปแบบการจัดการองค์กรในธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อมเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน. (ปริญญานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ). สืบค้นจาก https://tdc.thailis.or.th/tdc/browse.php?option=show&browse_type=title&titleid=526978&query=%A1%D2%C3%BE%D1%B2%B9%D2%C3%D9%BB%E1%BA%BA%A1%D2%C3%A8%D1%B4%A1%D2%C3%CD%A7%A4%EC%A1%C3%E3%B9%B8%D8%C3%A1%D4%A8%CD%D8%B5%CA%D2%CB%A1%C3%C3%C1%A2%B9%D2%B4%C2%E8%CD%C1%E0%BE%D7%E8%CD%E0%CA%C3%D4%C1%CA%C3%E9%D2%A7%BB%C3%D0%CA%D4%B7%B8%D4%C0%D2%BE%E3%B9%A1%D2%C3%E1%A2%E8%A7%A2%D1%B9%20&s_mode=any&d_field=&d_start=0000-00-00&d_end=2564-12-05&limit_lang=&limited_lang_code=&order=&order_by=&order_type=&result_id=1&maxid=2

ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2555). การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย *SPSS* และ *AMOS*: บิสซิเนสอาร์แอนด์ดี.

นเรนทร์ ชุติจิรวงศ์. (2563). Digital Transformation. สืบค้นจาก https://www2.deloitte.com/th/en/pages/technology/articles/digital-transformation-th.html

น้ำฝน แย้มร่วมญาติ และธีระวัฒน์ จันทึก. (2561). การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจฟิตเนสกรณีศึกษาฟิตเนสทเวนตี้วัน เขตเทศบาลนครปฐม จังหวัดนครปฐม. *Veridian E-Journal Silpakorn University*, เดือนมกราคม - เมษายน 2561.

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2553). เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย. กรุงเทพฯ: ศรีอนันต์การพิมพ์.

เบญจา ยอดดำเนิน-แอ็ตติกจ์ และกาญจนา ตั้งชลทิพย์. (2552). การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ: การจัดการข้อมูล การตีความ และการหาความหมาย. นครปฐม: สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.

ประชาชาติธุรกิจออนไลน์. (2563). ปรับองค์กรสู่ดิจิทัล ผลวิจัยชี้โควิดเร่ง “ผู้นำ” เปลี่ยนแปลง. สืบค้นจาก https://www.prachachat.net/csr-hr/news-498953

ปรัชญ์นนท์ เต็มฤทธิ์กุลชัย. (2560). กลยุทธ์การจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมให้ประสบความสำเร็จยั่งยืน. (ปริญญานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ กรุงเทพฯ). สืบค้นจาก https://tdc.thailis.or.th/tdc/browse.php?option=show&browse_type=title&titleid=505680&query=%A1%C5%C2%D8%B7%B8%EC%A1%D2%C3%A8%D1%B4%A1%D2%C3%B8%D8%C3%A1%D4%A8%CD%D8%B5%CA%D2%CB%A1%C3%C3%C1%A2%B9%D2%B4%A1%C5%D2%A7%E1%C5%D0%A2%B9%D2%B4%C2%E8%CD%C1%E3%CB%E9%BB%C3%D0%CA%BA%A4%C7%D2%C1%CA%D3%E0%C3%E7%A8%CD%C2%E8%D2%A7%C2%D1%E8%A7%C2%D7%B9&s_mode=any&d_field=&d_start=0000-00-00&d_end=2564-12-05&limit_lang=&limited_lang_code=&order=&order_by=&order_type=&result_id=1&maxid=1

ปรีดี บุญซื่อ. (2559). ยุคสมัยของธุรกิจแบบ Platform ภัยคุกคามที่อันตรายสุดต่อธุรกิจแบบดั้งเดิม. สืบค้นจาก https://thaipublica.org/2016/12/pridi19/

พจ ธนพงศ์พรรณ ธัญญรัตตกุล. (2564). *Digital Transformation Compass*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วิช.

พสุ เดชะรินทร์. (2559). กลยุทธ์ "Platform". สืบค้นจาก https://www.bangkokbiznews.com/blogs/columnist/114531

ฟูจิตสึ. (2564). Data-Driven Organization ขับเคลื่อนธุรกิจดิจิทัลด้วยพลังแห่งข้อมูล. สืบค้นจาก https://www.techtalkthai.com/transform-to-data-driven-organization-by-fujitsu/

รังสรรค์ ธนะพรพันธุ์. (2554). ธุรกิจการตลาดกีฬา. ผู้จัดการรายเดือน, กันยายน 2544.

ศิรประภา ศรีวิโรจน์. (2562). การบริหารประสบการณ์ลูกค้าสามารถสร้างความพึงพอใจและความภักดีต่อธุรกิจได้จริงหรือ. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, 9(2), 35-43.

เศรษฐพงษ์ มะลิสุวรรณ และวาสนา แก้วผนึกรังสี. (2561). การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของประเทศไทย เพื่อนำไปสู่ Thailand 4.0. วารสารวิชาการ กสทช. ประจำปี 2561, 223.

สมชาย กิจเกิดแสง. (2562). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์. (ปริญญานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ กรุงเทพฯ).

สมทบ ฐิตะฐาน. (2559). การขับเคลื่อนอุตสาหกรรมกีฬาโอกาสและความท้าทาย.

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2562). ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สาขาอุตสาหกรรมเศรษฐกิจดิจิทัล. สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สืบค้นจาก https://www.sme.go.th/upload/mod_download/download-20191022080346.pdf.

สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ.2561 - พ.ศ.2580). กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม.

สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2562). แผนพัฒนาเศรษฐกิจการกีฬาของประเทศไทย ฉบับที่ 1 (พ.ศ.2562 - พ.ศ.2564). สืบค้นจาก https://yasothon.mots.go.th/article_attach/attch_20200512112523_0.pdf.

อภินันท์ จันตะนี และประพันธ์ แสงทองดี. (2565). วัฒนธรรมองค์กรในยุคดิจิทัล. วารสาร มจร ภาษาและวัฒนธรรม, 2(1), 11.

อรรัมภา หัวใจ. (2557). Omni-Channel Marketing. *Marketing & Branding for Quality*, 66-67.

อรุณี จิระพลังทรัพย์. (2558). การพัฒนารูปแบบการจัดการกีฬาเชิงนันทนาการของกรุงเทพมหานคร. (ปริญญานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพฯ). สืบค้นจาก http://cuir.car.chula.ac.th/handle/123456789/50653

อสมาภรณ์ เขียวมีส่วน. (2561). การศึกษาถึงความมีอิทธิพลของการตลาดแบบไร้รอยต่อ (*Omni Channel Marketing)* ที่ส่งผลต่อความภักดีของลูกค้าอิเกียในประเทศไทย. (ปริญญานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ กรุงเทพฯ). สืบค้นจาก http://dspace.bu.ac.th/jspui/bitstream/123456789/4421/1/asamaporn_keaw.pdf