

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาการดำเนินงานธุรกิจสถานบริการออกกำลังกายของเอกชนในจังหวัด เชียงใหม่ ได้ศึกษาจากสถานบริการออกกำลังกาย จำนวน 7 แห่ง การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 : การวิเคราะห์ข้อมูล ของสถานบริการ ออกกำลังกายแต่ละแห่ง

ส่วนที่ 2 : การวิเคราะห์ข้อมูลแบบภาพรวม แบ่งเป็น ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารและสถาน บริการออกกำลังกาย ข้อมูลด้านการจัดการ ข้อมูลด้านการตลาด ข้อมูล ด้านการเงินและปัญหาใน การดำเนินงาน

ส่วนที่ 1 : การวิเคราะห์ข้อมูลของสถานบริการออกกำลังกายแต่ละแห่ง มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การดำเนินงาน สถานบริการออกกำลังกายที่ 1

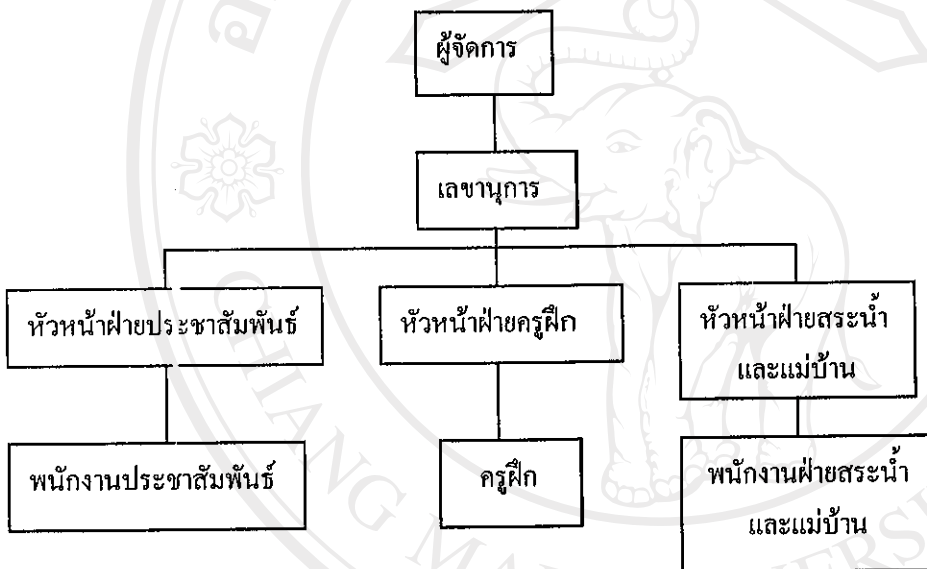
เจ้าของสถานบริการออกกำลังกายเป็นเพศชาย อายุ 38 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาโท ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการด้วยตนเอง สถานบริการออกกำลังกายแห่งนี้เปิดดำเนินการมาเป็นระยะเวลา 9 ปี โดยประมาณ ลักษณะของธุรกิจมีรูปแบบเป็นบริษัท มีพนักงาน 13 คน ก่อนที่จะเข้ามาทำ ธุรกิจสถานบริการออกกำลังกาย ได้เคยประกอบธุรกิจสังหาริมทรัพย์มาก่อน

#### ด้านการจัดการ

การวางแผน ผู้จัดการมีการวางแผนการดำเนินงานทั้งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว มีการวางแผนการตลาดเพื่อที่จะคาดคะเนรายได้ มีการวางแผนค่าใช้จ่ายโดยจัดทำเป็นงบประมาณ มีการปรับปรุง ทบทวนแผนงาน มีการกำหนดวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ แต่ไม่มีการกำหนด พันธกิจ โดยผู้จัดการและพนักงานจะร่วมมือกันกำหนดแผนงานขึ้นมา การปรับปรุงทบทวนแผน งานจะทำทุก 1 เดือน วิสัยทัศน์ของสถานบริการออกกำลังกายแห่งนี้ คือ มุ่งเน้นการให้บริการที่ดีที่ สุดและถือว่ามีสถานที่ที่ใหญ่ที่สุดในภาคเหนือ ซึ่งในปัจจุบันสามารถทำได้ตามวิสัยทัศน์แล้ว การที่ทำได้ตามวิสัยทัศน์นั้นเป็นเพราะว่าสถานบริการ ออกกำลังกายมีการดำเนินงานที่เป็นระบบ และพนักงานทุกคนร่วมมือร่วมใจกัน วัตถุประสงค์ของ สถานบริการออกกำลังกายแห่งนี้คือ บริการ ให้ดีที่สุด พร้อมทั้งจัดเพิ่มอุปกรณ์ที่ทันสมัยให้แก่ลูกค้า ซึ่งผู้จัดการจะปลุกฝังให้พนักงานทุกคน

รับรู้ถึงวัตถุประสงค์ของสถานบริการออกกำลังกายโดยการเรียกพนักงานประชุมเป็นระยะๆ เช่น มีการประชุมเมื่อรับพนักงานใหม่

การจัดองค์กร มีการกำหนดหน้าที่ของงานและจัดแบ่งงานอย่างชัดเจน มีการแบ่งสายการบังคับบัญชา รวมถึงมีการประสานงานให้ฝ่ายต่างๆ ทำงานอย่างราบรื่น ในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบแก่พนักงานใช้วิธีการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรให้แก่แต่ละแผนกอย่างชัดเจน การแบ่งสายการบังคับบัญชาชัดเจน การติดต่อกันต้องทำตามลำดับชั้น ประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากการจัดองค์กรคือ ทำให้การปฏิบัติงานคล่องตัวมากขึ้น และพนักงานทราบขอบเขต หน้าที่งานอย่างชัดเจน สถานบริการออกกำลังกายแห่งนี้มีโครงสร้างองค์กรที่แบ่งตามหน้าที่ ดังแสดงในรูปที่ 1 ดังนี้



รูปที่ 1 แสดงโครงสร้างองค์กรของสถานบริการออกกำลังกายแห่งที่ 1

การจัดคนเข้าทำงาน มีการระบุคุณสมบัติของพนักงานในแต่ละตำแหน่ง มีการให้ทดลองก่อนปฏิบัติงานจริง และมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในการรับสมัครพนักงานจะใช้การประกาศในหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น และแจ้งความประสงค์ไปยังสำนักงานจัดหางาน โดยใช้ระบบคุณธรรมในการสรรหาพนักงานเข้าทำงาน คือพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของผู้สมัคร กิจการได้มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถให้แก่พนักงานโดยการฝึกอบรมระหว่างการทำงาน อัตราการเข้า-ออก ของพนักงานนั้นต่ำ คือ ในช่วง 1 ปี ที่ผ่านมา มีพนักงานลาออกเพียง 1 คนเท่านั้น อายุการทำงานเฉลี่ยประมาณ 3 ปี เนื่องจาก ทางบริษัทมีนโยบายที่ทำให้พนักงานทุกคนอยู่ดีกินดี มีสวัสดิการที่ดี คือ มีการทำประกันสังคมไว้ให้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นจะ

ประเมินจากความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมาย ความขยัน อดทน อายุการทำงาน และการขาดงานเนื่องจากการลาพัก ลาป่วย ผู้ที่มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานได้แก่ ผู้จัดการ และผู้ร่วมงาน เมื่อประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วได้นำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ในการกำหนดค่าจ้างได้พิจารณาจากความสามารถของพนักงาน โดยเน้นให้พนักงานดำรงชีพอยู่ได้ นอกเหนือจากที่กฎหมายแรงงานกำหนด กิจการได้มีการจัดหาอาหารกลางวันให้

**การอำนวยความสะดวก** ผู้จัดการใช้วิธีสั่งงานกับพนักงานแบบเป็นรายคน โดยที่พนักงานสามารถซักถามได้ ในการทำงานผู้จัดการใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย โดยให้พนักงานสามารถออกความคิดเห็นในการปรับปรุงการทำงาน การสั่งใช้วิธีสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร การสั่งงานจะสั่งพร้อมกับการบังคับและการแนะนำ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เช่น จะใช้คำสั่งแบบบังคับถ้าพนักงานเกิดความเกียจคร้าน หรือเกิดการเกียจงานกัน ผู้จัดการจงใจพนักงานโดยมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง และเพิ่มเงินเดือน

**การควบคุม** มีการควบคุมค่าใช้จ่าย และการบริการให้อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยกิจการให้ความสำคัญกับค่าใช้จ่ายในแต่ละเดือนที่จะต้องจ่ายไม่ให้มากจนเกินไป และเห็นว่า การควบคุมการบริการมีความสำคัญเพราะเป็นธุรกิจบริการ ในการควบคุมค่าใช้จ่ายจะมีการตรวจสอบทุกเดือน ส่วนการควบคุมการบริการจะทำอยู่ทุกวัน โดยให้พนักงานทุกคนช่วยกันสอดส่องดูแล กิจการมีการกำหนดมาตรฐาน มีการติดตามและวัดผลการปฏิบัติงาน นำผลการปฏิบัติงานมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น การรายงานผลการปฏิบัติงานจะกระทำทุกสิ้นเดือน โดยส่งเป็นรายงานประจำเดือน

### ด้านการตลาด

การแบ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมายใช้เกณฑ์อาชีพในการแบ่ง โดยแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มนักเรียน นักศึกษา และกลุ่มวัยทำงาน ลูกค้าเป้าหมายคือ นักศึกษา พนักงานบริษัทและชาวต่างชาติ ผู้จัดการให้ความเห็นว่า สถานบริการออกกำลังกายของตน ดีกว่าคู่แข่ง โดยมีจุดเด่นอยู่ที่ ความสะดวก น้ำมีขนาดใหญ่ มีการบริการที่ดี อุปกรณ์ทันสมัย ราคาต่ำกว่าคู่แข่ง พนักงานมีอัธยาศัยดี และมีบรรยากาศที่เป็นมิตร ลูกค้ามีฤดูกาลในการมาใช้บริการ คือในช่วงฤดูร้อนจะมีลูกค้ามาใช้บริการมากกว่าช่วงอื่น ในอนาคตคาดว่าจะมีการขยายกิจการ โดยจะเพิ่มการบริการให้มีความหลากหลายมากขึ้น ปัจจุบันสถานบริการออกกำลังกายมีสมาชิกจำนวน มากกว่า 2,000 คน ซึ่งมีจำนวนเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา

ผลิตภัณฑ์ สถานบริการออกกำลังกายมีการให้บริการห้องยิมส์ แอโรบิก สระว่ายน้ำ สนามเทนนิส สนามแบดมินตัน และสควอชท์ ห้องซาวน่า ห้องอบไอน้ำ สนามบาสเก็ตบอล และ วอลเลย์บอล

ราคา รูปแบบการให้บริการมีทั้งแบบรายวัน รายเดือน ราย 3 เดือน ราย 6 เดือน และรายปี รูปแบบที่ลูกค้านิยมมากที่สุด คือแบบรายปี อัตราค่าบริการแบบรายวัน คือ 150 บาท และแบบรายปี คือ 4,000 บาท โดยหากจะเล่นกีฬาชนิดอื่นที่ไม่ใช่ห้องยิมส์ เต้นแอโรบิก ห้องซาวน่า ห้องอบไอน้ำ และสระว่ายน้ำ จะต้องจ่ายค่าบริการเพิ่มในส่วนนั้น ซึ่งผู้จัดการคิดว่ามีราคาต่ำกว่าคู่แข่ง

สถานที่ สถานที่ตั้งของสถานบริการออกกำลังกายนั้นอยู่ในหมู่บ้านมีขนาดใหญ่ มีที่จอดรถเพียงพอต่อลูกค้าที่มาใช้บริการ สถานที่ของสถานบริการออกกำลังกายมีความกว้างขวางและสวยงาม สระว่ายน้ำมีขนาดใหญ่ โดยมีบริเวณที่เป็นน้ำวนสำหรับนวดหลังไว้ให้บริการ

การส่งเสริมการตลาด ในการโฆษณาจะใช้ไปปลิว ประกาศในหนังสือพิมพ์ ใช้ป้ายโฆษณา รวมไปถึงการบอกต่อกันของลูกค้า การส่งเสริมการขายจะมีการลดราคาค่าบริการให้กับสมาชิกคนที่ 2 โดยคนแรกจะจ่ายเต็มราคาส่วนคนที่ 2 จะลดให้ 50% และหากสมัครสมาชิกเป็นกลุ่มจะลดราคาให้ด้วยเช่นกัน มีการแจกคู่มือให้เล่นฟรี 1 ครั้งในนิตยสาร citylife และยังมีการสนับสนุนการประกวดต่างๆ โดยการให้รางวัลกับผู้ชนะเลิศ เช่น งานประกวดสาวสวยสยาม งานไม้ดอกไม้ประดับ เป็นต้น

บุคลากร ครูผู้มีหน้าที่ให้คำแนะนำการบริหารร่างกายในห้องยิมส์มีจำนวน 3 คน มีสัดส่วนลูกค้า 667 คนต่อครูฝึก 1 คน จากตัวเลขอาจจะดูว่าครูฝึกมีจำนวนน้อยมากแต่เนื่องจากสถานบริการแห่งนี้มีกิจกรรมให้ลูกค้าเลือกหลากหลายจึงทำให้ครูฝึกเพียงพอต่อลูกค้าที่มาใช้บริการ ผู้จัดการให้ความเห็นว่า มีความจำเป็นที่ครูผู้สอนจะต้องจบจากวิทยาลัยพลศึกษา เพราะจะได้มีความชำนาญเฉพาะทางในการใช้เครื่องมือบริหารร่างกายแต่ละชนิดในการแนะนำลูกค้า

การสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ การปรับปรุงในเรื่องความทันสมัยหรือความสวยงามของสถานที่ ไม่มีการกำหนดที่แน่นอน จะขึ้นอยู่กับสภาพของสถานที่ และการทำงานของลูกค้าย ในห้องยิมส์มีการจัดวางอุปกรณ์สำหรับการออกกำลังกายไว้อย่างเป็นระเบียบ มีอุปกรณ์ที่ทันสมัย และมีครูฝึกคอยให้คำแนะนำอยู่ตลอดเวลา ห้องสำหรับแอโรบิกจะอยู่คนละชั้นกับห้องยิมส์ โดยจะมีครูสอนสลับเปลี่ยนเวรกันไปทุกๆวัน การบำรุงรักษาอุปกรณ์ต่างๆจะกระทำทุกวันโดยจะมีแม่บ้านมาทำความสะอาดให้ สถานบริการออกกำลังกายแห่งนี้ยังจัดเก้าอี้สนามไฟฟ้าให้บริการด้วย

กระบวนการให้บริการ รูปแบบการชำระเงินค่าบริการใช้การจ่ายเป็นเงินสด บัตรเครดิต เช็คและดราฟ พนักงานทำความสะอาดเป็นพนักงานของกิจการเอง เวลาเปิดทำการคือ จันทร์-ศุกร์ ตั้งแต่เวลา 15.30 น. ถึง 21.30 น. เสาร์-อาทิตย์ ตั้งแต่เวลา 10.30 น. ถึง 21.30 น. โดยลูกค้าจะ

มากที่สุดในช่วง 16.30 น. ถึง 20.00 น.ทั้งคนไทยและชาวต่างชาติ ลูกค้าที่มาใช้บริการจะได้รับ ล็อกเกอร์เก็บของ โดยแลกกับกุญแจรถของแต่ละคน

### ด้านการเงิน

การคาดการณ์ถึงความต้องการเงินทุน กิจกรรมมีการจัดทำงบกำไรขาดทุน และงบดุล เพื่อ บันทึกลงถึงความต้องการเงินทุนและคาดการณ์ถึงความต้องการเงินทุนในอนาคต

การจัดการเงินทุน แหล่งเงินทุนในการเปิดกิจการครั้งแรก คือ เงินกู้ระยะยาวจากสถาบัน การเงิน เป็นจำนวนเงิน ประมาณ 5 ล้านบาท และในปีที่ผ่านมาได้ใช้เงินทุนหมุนเวียนไป ประมาณ 7 ล้านบาท

การจัดสรรเงินทุน ในการดำเนินงานค่าใช้จ่ายที่มากที่สุดต่อเดือน คือ เงินเดือนพนักงาน กิจกรรมมีกำไรเทียบกับต้นทุนต่ำกว่า 10 % โดยกำไรขั้นต้นคือ รายได้หักด้วยค่าใช้จ่ายในการดำเนินการของกิจการ

### ปัญหาในการดำเนินงาน

ไม่พบปัญหาในด้านการจัดการ และการเงิน แต่พบปัญหาในด้านการตลาด คือ สถานที่ตั้ง อยู่ไกลจากตัวเมืองเชียงใหม่ ทำให้ลูกค้าไม่ยอมไปใช้บริการ การแก้ปัญหาทำโดย การลดราคา ค่าบริการลงมาให้ต่ำกว่าคู่แข่ง เพื่อดึงดูดลูกค้าให้มากขึ้น

### การดำเนินงาน สถานบริการออกกำลังกายที่ 2

เจ้าของสถานบริการออกกำลังกายเป็นเพศชาย อายุ 64 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ผู้จัดการเป็นเพศชาย อายุ 54 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี สถานบริการออกกำลังกายแห่งนี้ เปิดดำเนินการมาเป็นระยะเวลา 83 ปี โดยประมาณ ลักษณะของธุรกิจมีรูปแบบเป็นสมาคม มี พนักงานทั้งหมด 15 คน ผู้จัดการเข้าสู่ธุรกิจนี้โดยการเลือกตั้งการเลือกตั้งจะมีทุก 2 ปี และก่อนที่ จะเข้ามาเป็นผู้จัดการสถานบริการออกกำลังกายเคยเป็นข้าราชการมาก่อน ปัจจุบันเกษียณแล้ว

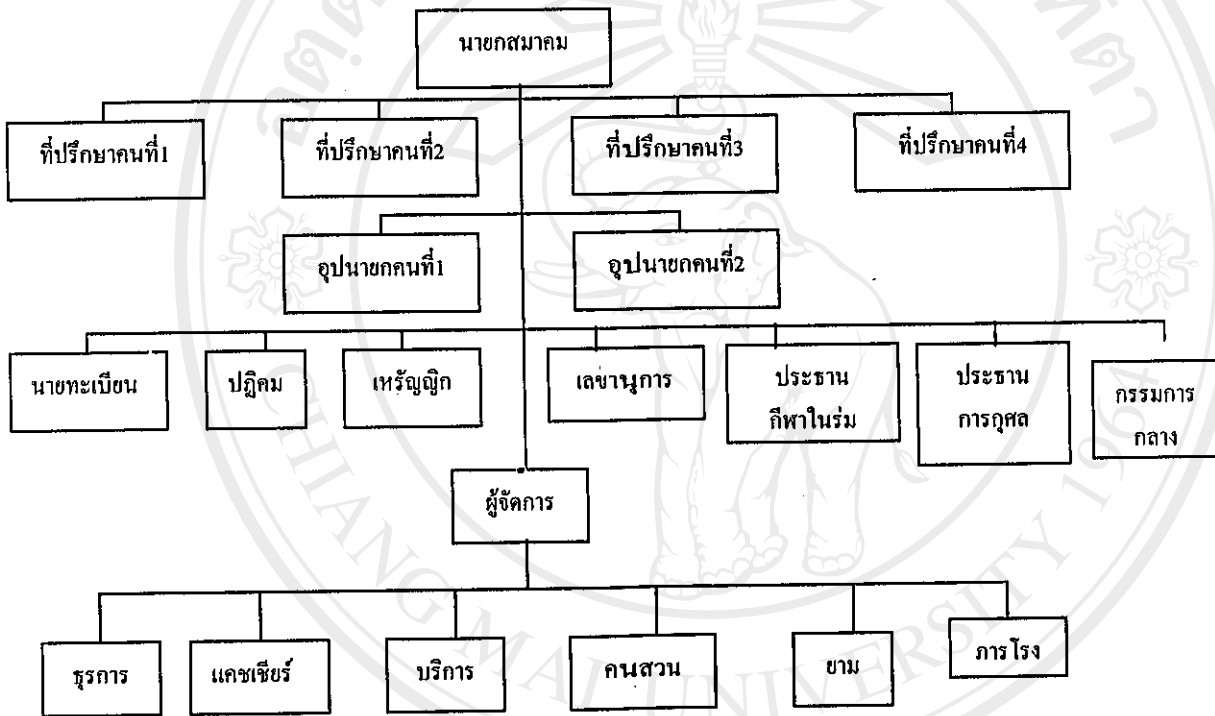
### ด้านการจัดการ

การวางแผน ผู้จัดการมีการวางแผนการดำเนินงานระยะสั้นและมีการกำหนดวัตถุประสงค์ แต่ไม่มีการกำหนดพันธกิจและวิสัยทัศน์โดยผู้จัดการเป็นผู้กำหนดแผนงานในแต่ละปี วัตถุประสงค์ของสถานบริการออกกำลังกายแห่งนี้คือเพื่อส่งเสริมการอาชีพของสมาชิก เชื่อมความ



สามัคคีในระหว่างสมาชิกและบริการสมาชิกในกิจกรรมดังต่อไปนี้ คือ เกี่ยวกับการกุศลและ ฌาปนกิจสงเคราะห์

**การจัดองค์กร** มีการกำหนดหน้าที่ของงานและจัดแบ่งงานอย่างชัดเจน รวมถึงมีการประสานงานให้ฝ่ายต่างๆ ทำงานอย่างราบรื่น ในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบแก่พนักงานใช้วิธีการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรให้แต่ละแผนกอย่างชัดเจน ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดองค์กร คือ สามารถติดตามการปฏิบัติงานและหาผู้รับผิดชอบได้ถ้าเกิดความผิดพลาดขึ้น สถานบริการออกกำลังกายแห่งนี้ มีโครงสร้างองค์กรที่แบ่งตามหน้าที่ ดังแสดงในรูปที่ 2 ดังนี้



รูปที่ 2 แสดงโครงสร้างองค์กรของสถานบริการออกกำลังกายแห่งที่ 2

**การจัดคนเข้าทำงาน** มีการพรรณนาลักษณะงาน มีการระบุคุณสมบัติของพนักงานในแต่ละตำแหน่ง มีการให้ทดลองก่อนปฏิบัติงานจริงเป็นเวลา 3 เดือน และมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในการรับสมัครพนักงานจะใช้การบอกต่อ แนะนำ และชักชวนกันมาของพนักงานเอง หรือสมาชิกแนะนำมา นั่นคือใช้ระบบอุปถัมภ์ในการสรรหาพนักงานเข้าทำงาน โดยอัตราการเข้า-ออกของพนักงานนั้นต่ำมาก โดยในช่วง 1 ปี ที่ผ่านมามีพนักงานลาออกเลย อายุการทำงานเฉลี่ยประมาณ 5 ปี เนื่องจาก มีประกันสังคมให้โดยไม่หักจากเงินเดือน ทำให้พนักงานอยู่กับองค์กรนาน ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นจะประเมินจากความขยัน อดทน โดยผู้ที่มีหน้าที่ประเมินผล

การปฏิบัติงานได้แก่ ผู้จัดการ คณะกรรมการ และสมาชิกของสมาคม เมื่อประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วได้นำมาปรับอัตราค่าจ้างให้เหมาะสม ในการกำหนดค่าจ้างได้พิจารณาจากค่าจ้างขั้นต่ำที่กฎหมายกำหนด นอกจากนี้ได้มีการจัดหาชุดทำงานให้ และมีการจัดระบบประกันสังคมให้ด้วย

การอำนวยความสะดวก โดยสามารถซักถามได้ ในการทำงานผู้จัดการใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยซึ่งพนักงานทุกคนสามารถเสนอความคิดเห็นได้หากเกิดความคิดสร้างสรรค์ที่สามารถนำมาปรับปรุงการดำเนินงานได้ การส่งการ ใช้วิธีส่งเป็นลายลักษณ์อักษร และส่งด้วยวาจา โดยการส่งจะเป็นแบบแนะนำ เพราะต้องการให้พนักงานเกิดความสมัครใจในการทำงาน ไม่ใช้การบังคับ ผู้จัดการจูงใจพนักงานด้วยค่าตอบแทนที่เหมาะสม รวมถึงการมีบรรยากาศที่เป็นกันเอง ทำงานด้วยความสบายใจ มีความผูกพันกันเหมือนครอบครัว

การควบคุม การปฏิบัติงาน มีการควบคุมค่าใช้จ่าย และการบริการให้อยู่ในมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยจะทำทุกๆ เดือน เนื่องจากผู้จัดการให้ความเห็นว่า กิจการจะอยู่ได้ก็ต่อเมื่อควบคุมค่าใช้จ่ายให้น้อยที่สุดและต้องทำให้ลูกค้าประทับใจในการบริการ ซึ่งกิจการไม่มีเรื่องอื่นให้ต้องกังวล เช่น ไม่ต้องควบคุมยอดขาย เพราะในแต่ละเดือนค่อยข้างจะมีรายได้ที่แน่นอน การรายงานผลการปฏิบัติงานจะกระทำทุกสิ้นเดือนโดยส่งเป็นรายงานประจำเดือน พร้อมทั้งจะมีการประชุมพนักงานทุกๆ สิ้นเดือน แต่หากมีเรื่องด่วนก็จะมีการเรียกประชุมเพิ่มตามสมควร

#### ด้านการตลาด

สถานบริการออกกำลังกายแห่งนี้ไม่มีการแบ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ลูกค้าจะเป็นทุกระดับทุกเพศ ทุกวัย ผู้จัดการให้ความเห็นว่า สถานบริการออกกำลังกายดังกล่าว เทียบเท่ากับคู่แข่ง โดยมีจุดเด่นอยู่ที่ มีที่จอดรถกว้างขวาง และสถานที่สะอาด ลูกค้ามีฤดูกาลในการมาใช้บริการ โดยในช่วงหน้าฝน ลูกค้าที่มาใช้บริการสระว่ายน้ำจะลดลง ในอนาคตจะยังไม่มีการขยายกิจการ ปัจจุบันมีสมาชิกจำนวน 400 คน ซึ่งมีจำนวนเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา

ผลิตภัณฑ์ สถานบริการออกกำลังกายแห่งนี้มีการให้บริการ ห้องยิมส์ แอโรบิค สระว่ายน้ำ สนามเทนนิส สนามแบดมินตัน และสควอรัท

ราคา รูปแบบการให้บริการจะเป็นแบบรายวันหรือคูปองเพียงอย่างเดียว ราคาค่าบริการต่อครั้ง คือ 40 บาท ซึ่งผู้จัดการคิดว่ามีราคาต่ำกว่าคู่แข่ง

สถานที่ สถานที่ตั้งของสถานบริการออกกำลังกายเป็นรูปแบบสมาคม มีที่จอดรถเพียงพอต่อลูกค้าที่มาใช้บริการ สภาพแวดล้อมมีความร่มรื่นแต่ค่อนข้างเก่าเนื่องจากเปิดบริการมาเป็นเวลานาน

การส่งเสริมการตลาด การประชาสัมพันธ์ใช้ป้ายผ้าและวิธีการบอกปากต่อปากของลูกค้า ไม่มีการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ

บุคลากร ครูผู้มีหน้าที่ให้คำแนะนำการบริหารร่างกายในห้องยิมส์ มีจำนวน 1 คน สักส่วน ลูกค้า 400 ต่อครูฝึก 1 คน เพราะห้องยิมส์มีขนาดเล็ก โดยผู้จัดการให้ความเห็นว่า มีความจำเป็นที่ครูผู้สอนจะต้องจบจากวิทยาลัยพลศึกษา เพื่อที่จะให้คำแนะนำที่ถูกต้องวิธีในการบริหารร่างกาย

การสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ สถานบริการออกกำลังกายมีการปรับปรุงในเรื่องความทันสมัยหรือความสวยงามของสถานที่ปีละ 1 ครั้ง ห้องยิมส์มีขนาดเล็ก ภายในห้องยิมส์มีอุปกรณ์สำหรับออกกำลังกายเพียงไม่กี่ชนิด มีการปลูกต้นไม้ ดอกไม้ ตกแต่งไว้อย่างสวยงาม สถานที่มีความสะอาด

กระบวนการให้บริการ รูปแบบการชำระเงินค่าบริการใช้การจ่ายเป็นเงินสดเพียงอย่างเดียว พนักงานทำความสะอาดเป็นพนักงานของกิจการ เวลาเปิดทำการคือ ทุกวัน ตั้งแต่เวลา 11.00 น. ถึง 20.00 น. โดยในช่วงเช้าจะเป็นลูกค้าชาวต่างชาติ ที่นิยมมาว่ายน้ำ ส่วนในช่วงเย็นจะเป็นกลุ่มลูกค้าคนไทยมาใช้บริการ ไม่มีการบริการลือคเกอร์เก็บของให้กับลูกค้า

#### ด้านการเงิน

การคาดการณ์ถึงความต้องการเงินทุน กิจการมีการจัดทำงบกำไรขาดทุนและงบดุล เพื่อให้ทราบถึงความต้องการเงินทุนในแต่ละเดือน

การจัดหาเงินทุน แหล่งเงินทุนในการเปิดกิจการในครั้งแรกได้มาจากเงินบริจาคเป็นจำนวนเงิน ประมาณ 16 ล้านบาท และในปีที่ผ่านมาได้ใช้เงินทุนหมุนเวียน ประมาณ 3 ล้านบาท

การจัดสรรเงินทุนไปในธุรกิจ ในการดำเนินงานค่าใช้จ่ายที่มากที่สุดต่อเดือน คือเงินเดือนพนักงาน กิจการมีกำไรเทียบกับต้นทุนประมาณ 20 % โดยกำไรของกิจการคือ รายได้หักด้วยค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

#### ปัญหาในการดำเนินงาน

ไม่พบปัญหาในด้านการจัดการ และการเงิน ส่วนปัญหาด้านการตลาด พบปัญหาการขาดการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ ให้ลูกค้ารู้จัก ในการแก้ไขจะทำโดยส่งเสริมให้มีการประชาสัมพันธ์มากขึ้น เช่น โฆษณาผ่านทางหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น



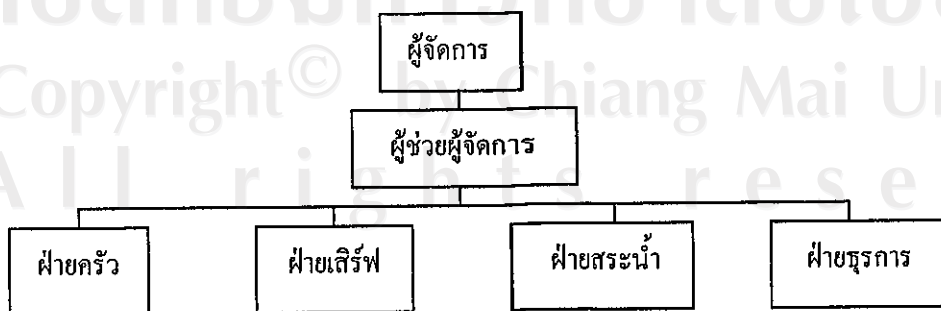
### การดำเนินงาน สถานบริการออกกำลังกายที่ 3

เจ้าของสถานบริการออกกำลังกายเป็นเพศหญิง อายุ 55 ปี จบการศึกษาระดับปวศ. สถานบริการออกกำลังกายแห่งนี้เปิดดำเนินการมานาน 20 ปี โดยกิจการมีรูปแบบเป็นบริษัทจำกัด มีพนักงานในองค์กรทั้งรายเดือนและรายวันจำนวน 21 คน โดยเจ้าของทำหน้าที่เป็นผู้จัดการเอง และก่อนหน้าที่จะประกอบธุรกิจสถานบริการออกกำลังกายเคยประกอบธุรกิจสนามกอล์ฟมาก่อน

#### ด้านการจัดการ

**การวางแผน** สถานบริการออกกำลังกายมีการวางแผนการดำเนินงานระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว มีการวางแผนการตลาดเพื่อคาดคะเนรายได้ การวางแผนค่าใช้จ่ายโดยจัดทำเป็นงบประมาณ มีการปรับปรุงและทบทวนแผนงาน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ และกำหนดวัตถุประสงค์ แต่ไม่มีการกำหนดพันธกิจ โดยผู้ที่มีหน้าที่กำหนดแผนงานคือเจ้าของแต่ผู้เดียว ในการปรับปรุงและทบทวนแผนงานจะกระทำทุก 1 ปี วิสัยทัศน์ของสถานบริการออกกำลังกายคือ ทำให้เป็นสวรรค์ในเวียงสำหรับการออกกำลังกาย และในปัจจุบันสามารถทำได้ตามวิสัยทัศน์แล้ว การที่ได้ทำตามวิสัยทัศน์นั้น ผู้จัดการให้ความเห็นว่าเพราะ สถานบริการออกกำลังกายตั้งอยู่ในหมู่บ้านส่วนใหญ่คนในหมู่บ้านก็จะมาใช้บริการที่นี่ จึงไม่ต้องไปแข่งขันกับคนอื่น ๆ ส่วนวัตถุประสงค์ของกิจการคือ มุ่งให้ผู้ใช้บริการได้มีสุขภาพแข็งแรงโดยการออกกำลังกาย

**การจัดองค์กร** สถานบริการออกกำลังกายมีการกำหนดหน้าที่ของงาน และจัดแบ่งงานอย่างชัดเจน มีการแบ่งสายการบังคับบัญชา และมีการประสานงานให้ฝ่ายต่างๆ ทำงานอย่างราบรื่น ในการมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบแก่พนักงานใช้วิธีบอกกล่าวด้วยวาจา การแบ่งสายการบังคับบัญชามีความชัดเจน การติดต่องานต้องทำตามลำดับชั้น กิจการได้รับประโยชน์จากการจัดองค์กรคือลดความซ้ำซ้อนของงาน การปฏิบัติงานคล่องตัวมากขึ้น ทราบขอบเขต หน้าที่ของงานชัดเจนมากขึ้น และสามารถติดตามการปฏิบัติงานและหาผู้รับผิดชอบได้ถ้าเกิดความผิดพลาด สถานบริการออกกำลังกายแห่งนี้มีโครงสร้างองค์กรที่แบ่งตามหน้าที่ดังแสดงในรูปที่ 3 ดังนี้



รูปที่ 3 แสดงโครงสร้างองค์กรของสถานบริการออกกำลังกายแห่งที่ 3

การจัดคนเข้าทำงาน สถานบริการออกกำลังกายมีการพรรณาลักษณะงาน มีการระบุคุณสมบัติของพนักงาน มีการให้ทดลองงานก่อนปฏิบัติงานจริงเป็นเวลาไม่เกิน 4 เดือน รวมถึงมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การรับสมัครพนักงานเข้าทำงานทำโดยประกาศในหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น และตีพิมพ์ประกาศในหมู่บ้าน โดยใช้ระบบคุณธรรมในการสรรหาพนักงาน คือพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของผู้สมัคร กิจกรรมมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถให้แก่พนักงานโดยการฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน อัตราการเข้า-ออก ของพนักงานต่ำ โดยในช่วง 1 ปีที่ผ่านมา มีพนักงานลาออก 2 คน เนื่องจากมีสวัสดิการที่ดีให้พนักงาน ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นพิจารณาจาก ความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมาย ความขยันอดทน อายุของการทำงาน และการขาดงาน ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานคือผู้จัดการ และเมื่อประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วจะนำไปปรับอัตราค่าจ้างให้เหมาะสม และนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น การกำหนดค่าจ้างพิจารณาจากค่าจ้างขั้นต่ำที่กฎหมายกำหนด และจ่ายตามความสามารถของพนักงาน นอกเหนือจากที่กฎหมายแรงงานได้กำหนดไว้ ผู้จัดการได้จัดหาชุดทำงาน ที่พักอาศัย และอาหาร ทั้ง 3 มื้อให้

การอำนวยความสะดวก ผู้จัดการใช้วิธีการสั่งการ โดยสามารถชักถามได้ และใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย พนักงานมีส่วนร่วมตัดสินใจและเสนอแนะในกิจกรรมต่างๆ ได้ และการสั่งการจะเป็นการสั่งด้วยวาจา และเป็นแบบแนะนำ เพราะต้องการให้พนักงานมีความสมัครใจในการทำงาน ไม่ใช่การบังคับ ส่วนปัจจัยที่ใช้จูงใจพนักงานคือมีการเพิ่มเงินเดือนให้ตามความเหมาะสม

การควบคุมงาน มีทั้งการควบคุมค่าใช้จ่าย ควบคุมการบริการและมีการติดตามและวัดผลงาน การควบคุมกระทำทุกๆ เดือน ผู้จัดการให้ความเห็นว่า การควบคุมค่าใช้จ่ายเป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะกิจการจะอยู่ได้ก็ต่อเมื่อมีรายได้มากกว่าค่าใช้จ่าย รวมถึงต้องการให้ลูกค้ามีความประทับใจในการบริการสูงสุด โดยกำหนดระยะเวลาในการรายงานผลการปฏิบัติงานจากผู้ได้บังคับบัญชาทุกวันทำการ โดยส่งเป็นรายงานประจำวัน สถานบริการออกกำลังกายแห่งนี้จะไม่มีการประชุมเป็นประจำแต่ละเรียกประชุมเมื่อมีเรื่องที่จะต้องแจ้งให้พนักงานทราบเป็นครั้งคราว หรือเรียกมาพบเฉพาะบางคนเท่านั้น

#### ด้านการตลาด

ผู้จัดการใช้อายุเป็นเกณฑ์ในการแบ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ซึ่งแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ เด็ก วัยรุ่น และผู้ใหญ่ โดยกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย คือ ทุกกลุ่ม ผู้จัดการให้ความคิดเห็นว่าสถานบริการออกกำลังกายแห่งนี้ดีว่าคู่แข่ง และกิจการมีจุดเด่นคืออยู่ในหมู่บ้านและมีบรรยากาศที่เป็นมิตร ลูกค้าของสถานบริการออกกำลังกายมีฤดูกาลในการมาใช้บริการ โดยสระว่ายน้ำจะมีลูกค้าเยอะในช่วง

ปิดเทอมทั้ง 2 เทอม และสนามเทนนิสจะมีลูกค้าเยอะในช่วงหน้าหนาว ในอนาคตจะยังไม่มีกิจการขยายกิจการ ในปัจจุบันสถานบริการออกกำลังกายมีสมาชิกจำนวน 600 คน โดยมีจำนวนเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา

**ผลิตภัณฑ์** กิจการมีการให้บริการ แอโรบิก สระว่ายน้ำ และสนามเทนนิส

**ราคา** รูปแบบการให้บริการเป็นแบบรายวันเพียงอย่างเดียว ค่าบริการต่อครั้ง คือ 50 บาท โดยเจ้าของคิดว่ามีราคาค่าบริการใกล้เคียงกับคู่แข่ง

**สถานที่** สถานประกอบการมีรูปแบบเป็นสโมสร มีขนาดปานกลาง มีที่จอดรถเพียงพอ ลูกค้าที่มาใช้บริการ มีร้านอาหารและมีสถานที่ให้นั่งพักผ่อน สถานที่ของสถานบริการออกกำลังกายมีความสะอาด และมีความร่มรื่น แต่ค่อนข้างเก่า เพราะเปิดดำเนินการมาหลายปี

**การส่งเสริมการตลาด** การโฆษณาจะใช้ป้ายโฆษณา และการบอกต่อกันของสมาชิก ไม่มีการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อโฆษณา

**บุคลากร** สถานบริการออกกำลังกายแห่งนี้ไม่มีห้องยิมส์ให้บริการ แต่มีครูสอนว่ายน้ำให้แก่ลูกค้าที่ต้องการเรียนว่ายน้ำ และผู้จัดการให้ความเห็นว่าครูผู้สอนจำเป็นจะต้องจบจากวิทยาลัยพลະ เพราะจะได้สอนให้ออกกำลังกายได้ถูกวิธีและทำให้ผู้ปกครองไว้วางใจ

**การสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ** การปรับปรุงในเรื่องความทันสมัย และสวยงามของสถานที่ จะทำปีละ 2 ครั้ง สถานบริการออกกำลังกายแห่งนี้มีขนาดเล็ก ให้บริการกีฬาไม่กี่ชนิด และไม่มีห้องยิมส์

**กระบวนการให้บริการ** การชำระค่าบริการใช้รูปแบบเงินสด พนักงานทำความสะอาดเป็นพนักงานของบริษัทเอง จะมีการทำความสะอาดในตอนเช้าและตอนเย็นของทุกๆ วัน วันและเวลาในการเปิดให้บริการคือ ทุกวัน ตั้งแต่เวลา 9.30น. ถึง 21.00น. ซึ่งลูกค้าในช่วงเช้าจะเป็นผู้ใหญ่และเป็นชาวต่างชาติเป็นส่วนใหญ่ ส่วนในช่วงเย็นจะเป็นคนไทย ทั้งเด็ก และคนทำงาน

### ด้านการเงิน

**การคาดการณ์ถึงความต้องการเงินทุน** สถานบริการออกกำลังกายมีการจัดทำงบกำไรขาดทุน งบดุล งบกำไรสะสม และงบกระแสเงินสด เพื่อเป็นข้อมูลที่จะทำให้ทราบถึงความต้องการเงินทุนในแต่ละเดือน

**การจัดการเงินทุน** ในการลงทุนเปิดกิจการในครั้งแรกแหล่งเงินทุนมาจากหุ้นส่วน จำนวน 3 ล้านบาทโดยประมาณ และในช่วงปีที่ผ่านมาใช้เงินทุนหมุนเวียนประมาณ 2 ล้านบาท

**การจัดสรรเงินทุน** ในการดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายที่มากที่สุด คือเงินเดือนพนักงาน ค่าไรจากการดำเนินงานเมื่อเทียบกับต้นทุนแล้วมีค่าต่ำกว่า 10 %

### ปัญหาในการดำเนินงาน

ปัญหาในด้านการจัดการ พบปัญหาในเรื่องพนักงานลาออกโดยไม่บอกล่วงหน้า ทำให้มีตำแหน่งงานว่างเกิดขึ้น ผู้จัดการแก้ไขปัญหโดยจะซักถามก่อนที่จะให้ออก ถ้าปัญหาแก้ไขได้ พนักงานจะทำงานต่อ แต่ถ้าแก้ไขไม่ได้พนักงานก็จะลาออก และต้องรีบหาพนักงานใหม่มาแทน ไม่พบปัญหาในด้านการตลาดและการเงิน

ในความคิดเห็นของผู้จัดการ การดำเนินธุรกิจสถานบริการออกกำลังกาย ควรมีปัจจัยที่ส่งเสริมให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ได้แก่ การมีมาตรฐานที่ดีของสระว่ายน้ำ ความสะอาด ความปลอดภัยของสถานที่ ทำให้ลูกค้ารู้สึกสบายใจที่มาใช้บริการ ถ้ามีการบริการอาหารด้วยจะยิ่งดี มีการรักษาบรรยากาศให้ดี และสามารถมาได้ทั้งครอบครัว

### การดำเนินงาน สถานบริการออกกำลังกายที่ 4

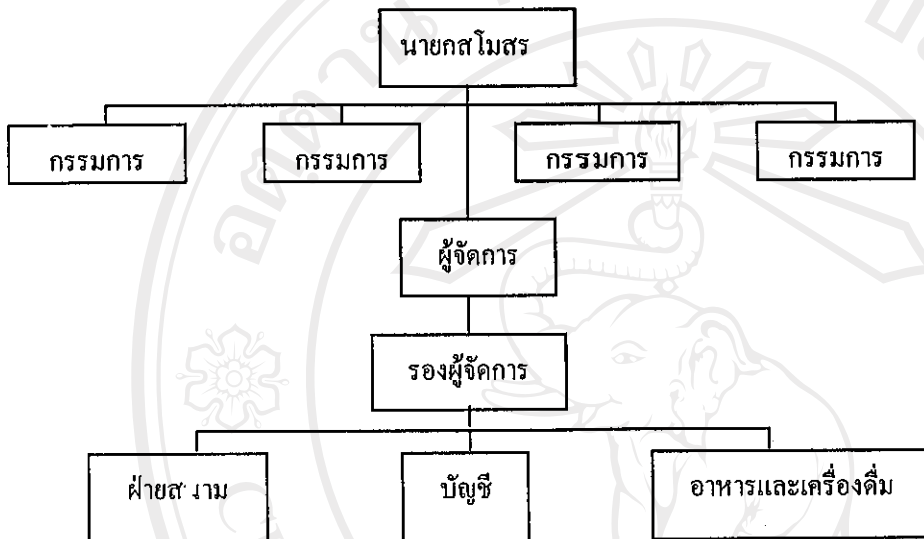
เจ้าของสถานบริการออกกำลังกายเป็นเพศชาย อายุ 52 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาโท ผู้จัดการเป็นเพศหญิง อายุ 51 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี สถานบริการออกกำลังกายแห่งนี้ เปิดดำเนินการมานาน 102 ปี โดยกิจการมีรูปแบบเป็นสมาคม มีพนักงานในองค์กรทั้งรายเดือน และรายวันจำนวน 30 คน โดยผู้จัดการเข้าสู่ธุรกิจโดยการสมัครเข้าเป็นพนักงานในตำแหน่งแคดดี้ และได้เลื่อนตำแหน่งขึ้นมาเรื่อยๆ จนได้เป็นผู้จัดการ

### ด้านการจัดการ

การวางแผน สถานบริการออกกำลังกาย มีการวางแผนการดำเนินงานระยะสั้น มีการวางแผนการตลาดเพื่อคาดคะเนรายได้ การวางแผนค่าใช้จ่ายโดยจัดทำเป็นงบประมาณ มีการปรับปรุงและทบทวนแผนงาน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ และกำหนดวัตถุประสงค์ แต่ไม่มีการกำหนดพันธกิจ โดยผู้ที่มีหน้าที่กำหนดแผนงาน คือผู้บริหาร ในการปรับปรุงและทบทวนแผนงานจะกระทำทุก 1 เดือน วิสัยทัศน์ของสถานบริการออกกำลังกายคือ เพื่อส่งเสริมเยาวชนและประชาชนทั่วไปให้มีส่วนร่วมในการออกกำลังกายและส่งเสริมสุขภาพร่างกายให้แข็งแรง และในปัจจุบันสามารถทำได้ตาม วิสัยทัศน์แล้ว การที่ได้ทำตามวิสัยทัศน์เนื่องมาจาก ในปัจจุบันมีผู้ให้ความสนใจออกกำลังกายเพิ่มขึ้น และมีผู้มาใช้บริการเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน ส่วนวัตถุประสงค์ของกิจการคือ ให้บริการในเรื่องของการกีฬา และการออกกำลังกายให้กับเยาวชนและบุคคลทั่วไป

การจัดองค์กร สถานบริการออกกำลังกายมีการกำหนดหน้าที่ของงาน และจัดแบ่งงานอย่างชัดเจน มีการแบ่งสายการบังคับบัญชา และมีการประสานงานให้ฝ่ายต่างๆ ทำงานอย่างราบรื่น ในการมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบแก่พนักงานใช้วิธีกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรให้แต่ละแผนก

อย่าง ชัดเจน การแบ่งสายการบังคับบัญชาที่มีความชัดเจนแต่สามารถยืดหยุ่นให้มีการติดต่อข้ามชั้นตอนได้ กิจกรรมได้รับประโยชน์จากการจัดองค์กร คือ ลดความซ้ำซ้อนของงาน การปฏิบัติงานคล่องตัวมากขึ้น ทราบขอบเขต หน้าที่ของงานชัดเจนมากขึ้น และสามารถติดตามการปฏิบัติงานและหา ผู้รับผิดชอบได้ถ้าเกิดความผิดพลาด สถานบริการออกกำลังกายแห่งนี้มีโครงสร้างองค์กรที่แบ่งตามหน้าที่ดังแสดงในรูปที่ 4 ดังนี้



รูปที่ 4 แสดงโครงสร้างองค์กรของสถานบริการออกกำลังกายแห่งที่ 4

การจัดคนเข้าทำงาน สถานบริการออกกำลังกายมีการพรรณนาลักษณะงาน มีการระบุคุณสมบัตินของพนักงาน มีการให้ทดลองงานก่อนปฏิบัติงานจริง เป็นเวลา รวมถึงมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การรับสมัครพนักงานเข้าทำงานทำโดยการบอกต่อ แนะนำ ชักชวนกันมาของพนักงาน และใช้ระบบอุปถัมภ์ในการสรรหาพนักงาน กิจกรรมมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถให้แก่พนักงาน โดยการฝึกอบรมระหว่างการทำงาน มีการทำคู่มือการปฏิบัติงานให้เพื่อศึกษาเพิ่มเติม และส่งไปฝึกอบรมนอกสถานที่ อัตราการเข้า-ออก ของพนักงานต่ำ โดยในช่วง 1 ปี ที่ผ่านมา มีพนักงานลาออก จำนวน 3 คน อายุการทำงานเฉลี่ยประมาณ 4 ปี เนื่องจากมีสวัสดิการที่ดีให้พนักงาน มีโบนัส และขึ้นกับกรมแรงงาน ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นพิจารณาจาก ความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมาย ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานคือผู้จัดการ และเมื่อประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วจะนำไปปรับอัตราค่าจ้างให้เหมาะสม การกำหนดค่าจ้างพิจารณาจากค่าจ้างขั้นต่ำที่กฎหมายกำหนด นอกเหนือจากที่กฎหมายแรงงานได้กำหนดไว้ ผู้จัดการได้จัดหาชุดทำงานให้



การอำนวยความสะดวก ผู้จัดการใช้วิธีการสั่งการโดยพนักงานสามารถซักถามได้ และใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย พนักงานมีส่วนร่วมตัดสินใจและเสนอแนะในกิจกรรมต่างๆ ได้และการสั่งการจะเป็นการสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร โดยการสั่งจะสั่งโดยการขอร้อง เพราะไม่ต้องการให้พนักงานมีอคติกับผู้จัดการ และไม่ต้องการบังคับให้พนักงานปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยที่ใส่ใจของพนักงานคือมีการเพิ่มเงินเดือนให้ทุกปี มีการเพิ่มค่าล่วงเวลา และเพิ่มการฝึกอบรมให้มากขึ้น

การควบคุมงาน สถานบริการออกกำลังกายมีทั้งการควบคุมค่าใช้จ่าย ควบคุมการบริการ และ ควบคุมยอดขาย ในทุกๆ เดือนโดยจะมีการตรวจสอบว่าทำได้ตามที่กำหนดหรือไม่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการดำเนินงาน มีการกำหนดมาตรฐานสำหรับการควบคุม และนำมาเปรียบเทียบกับผลงาน และได้ปรับปรุงแก้ไขให้การปฏิบัติงานถูกต้องยิ่งขึ้น โดยกำหนดระยะเวลาในการรายงานผลการปฏิบัติงานจากผู้ได้บังคับบัญชาทุกวันทำการ โดยส่งเป็นรายงานประจำวัน สถานบริการออกกำลังกายแห่งนี้จะมีการประชุมพนักงานทุกๆ เดือน

#### ด้านการตลาด

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของสถานบริการออกกำลังกายเป็นทุกกลุ่ม ทั้งนักศึกษา ชาวต่างชาติ หรือนักธุรกิจ ผู้จัดการให้ความคิดเห็นว่าสถานบริการออกกำลังกายแห่งนี้เทียบเท่ากับคู่แข่งเพราะกิจการมีจุดเด่น คือมีการประชาสัมพันธ์ที่ดี มีการบริการที่ดี พนักงานมีอัธยาศัยดีและมีบรรยากาศที่เป็นมิตรกับลูกค้า ลูกค้าของสถานบริการออกกำลังกายมีฤดูกาลในการมาใช้บริการ โดยลูกค้าจะเยอะในช่วงหน้าหนาว ในอนาคตคาดว่าจะมีการขยายกิจการเพิ่ม ปัจจุบันสถานบริการออกกำลังกายมีสมาชิกจำนวน 300 คน โดยมีจำนวนเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา

ผลิตภัณฑ์ สถานบริการออกกำลังกายมีการให้บริการสนามเทนนิส สนามกอล์ฟ สควอชท์ และ คริกเก็ต

ราคา สถานบริการออกกำลังกายมีรูปแบบการให้บริการเป็นแบบรายวัน รายเดือน ราย 6 เดือน และ รายปี รูปแบบที่ลูกค้านิยมสูงสุด คือแบบรายวัน อัตราค่าบริการแบบรายปี ประมาณ 4,000 บาท ซึ่งราคาค่าบริการนั้นไม่แน่นอน ขึ้นอยู่กับกีฬาที่เล่น

สถานที่ สถานประกอบการมีรูปแบบเป็นส โมสร มีที่จอดรถเพียงพอกับลูกค้าที่มาใช้บริการ สถานบริการออกกำลังกายมีขนาดใหญ่ มีพื้นที่กว้างขวาง เพราะมีสนามกอล์ฟให้บริการ สภาพแวดล้อมมีความร่มรื่นแต่ค่อนข้างเก่าเนื่องจากเปิดดำเนินการมาเป็นระยะเวลา กว่า 100 ปี

การส่งเสริมการตลาด การโฆษณาทำผ่านหนังสือพิมพ์ ป้ายโฆษณา ลงโฆษณาในวารสาร ใช้พนักงานขาย และการบอกต่อกันของลูกค้า มีการลดราคาต่อรอบให้ลูกค้า จาก 200 บาท เหลือ 150 บาท ในช่วงหน้าฝน

บุคลากร สถานบริการออกกำลังกายแห่งนี้ไม่มีห้องยิมส์ให้บริการ แต่มีครูสอนเทนนิส สกอร์ท และคริกเก็ต ผู้จัดการให้ความเห็นว่าครูผู้สอนจำเป็นจะต้องจบจากวิทยาลัยพลະ เพราะจะได้ แนะนำการออกกำลังกายอย่างถูกวิธี

การสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ การปรับปรุงในเรื่องความทันสมัย และสวยงาม ของสถานที่ จะทำปีละ 2 ครั้ง สถานบริการจัดที่นั่งให้ลูกค้าได้นั่งพักผ่อนได้ตามอัธยาศัย

กระบวนการให้บริการ การชำระค่าบริการใช้รูปแบบเงินสด และบัตรเครดิต พนักงานทำ ความสะอาดเป็นพนักงานของบริษัทเอง จะมีการเก็บกวาดสนามหญ้า และรดน้ำสนามหญ้า ทุกๆ วัน วันและเวลาในการเปิดให้บริการคือ ทุกวัน ตั้งแต่เวลา 6.00 น. ถึง 21.00น. ซึ่งลูกค้าในช่วงเช้า จะเป็นชาวต่างชาติ ส่วนในช่วงบ่ายและเย็นจะเป็นสมาชิก

#### ด้านการเงิน

การคาดการณ์ถึงความต้องการเงินทุน สถานบริการออกกำลังกายมีการจัดทำงบกำไร ขาดทุน งบดุล งบกำไรสะสม และงบกระแสเงินสด เพื่อให้ทราบถึงความต้องการเงินทุนในแต่ละ เดือน

การจัดหาเงินทุน ในการลงทุนเปิดกิจการในครั้งแรก แหล่งเงินทุนจากผู้บริจาคเมื่อ 100 กว่าปีมาแล้ว และในช่วงปีที่ผ่านมาใช้เงินทุนหมุนเวียนประมาณ 200,000 บาท

การจัดสรรเงินทุน ในการดำเนินงานค่าใช้จ่ายที่มากที่สุด คือเงินเดือนพนักงาน ถ้าไรจากการดำเนินงานเมื่อเทียบกับต้นทุนแล้วมีค่า 30 %

#### ปัญหาในการดำเนินงาน

ไม่พบปัญหาในด้านการจัดการ ปัญหาในด้านการตลาด พบว่า จะเกิดผลกระทบกับกิจการ หากเศรษฐกิจของประเทศไม่ค่อยดี หรือเกิดโรคระบาดขึ้น รวมถึงหากเกิดภัยธรรมชาติ เช่น ฝน ตกจนเกิดน้ำท่วม จะทำให้ลูกค้าลดลง โดยกิจการแก้ไขโดยการ ลดค่าบริการลง หรือให้ส่วนลดแก่ สมาชิก ส่วนปัญหาในด้านการเงินนั้นเคยประสบปัญหาในช่วงเศรษฐกิจตกต่ำ ซึ่งสามารถแก้ปัญหาด้วยการบริจาคจากสมาชิก คนละ 10,000 บาท ซึ่งในขณะนั้นได้มาหลายแสนบาท และได้มีการลดจำนวนพนักงานลงด้วย จึงผ่านช่วงที่มีปัญหามาได้

ในความคิดเห็นของผู้จัดการ การดำเนินธุรกิจสถานบริการออกกำลังกาย ควรมีปัจจัยที่ส่งเสริมให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ นั่นคือ ควรจะมีราคาถูก ให้ส่วนลด หรือมีโปรโมชั่นให้เป็น พิเศษแก่สมาชิก เช่น มีส่วนลดพิเศษสำหรับผู้สูงอายุ เป็นต้น

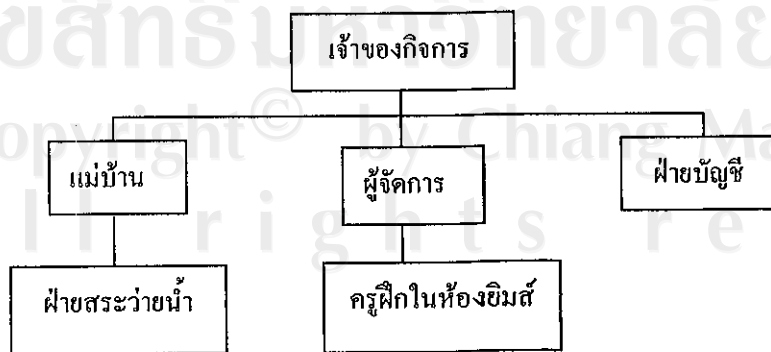
### การดำเนินงาน สถานบริการออกกำลังกายที่ 5

เจ้าของสถานบริการออกกำลังกายเป็นเพศชาย อายุ 52 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ผู้จัดการเป็นเพศชาย อายุ 32 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี สถานบริการออกกำลังกายแห่งนี้ เปิดดำเนินการมานาน 13 ปี โดยกิจการมีรูปแบบเป็นบริษัทจำกัด มีพนักงานในองค์กรทั้งรายเดือน และรายวันจำนวน 8 คน โดยผู้จัดการเข้าสู่ธุรกิจโดยการสมัครด้วยตนเอง

#### ด้านการจัดการ

การวางแผน สถานบริการออกกำลังกายมีการวางแผนการดำเนินงานระยะสั้น ระยะกลาง ไม่มีการวางแผนระยะยาว มีการวางแผนการตลาดเพื่อคาดคะเนรายได้ การวางแผนค่าใช้จ่ายโดยจัดทำเป็น งบประมาณ มีการปรับปรุง และทบทวนแผนงาน สถานบริการออกกำลังกายไม่มีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ แต่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ โดยผู้ที่มีหน้าที่กำหนดแผนงานคือผู้บริหาร และพนักงาน ร่วมมือกันกำหนดแผนงาน ในการปรับปรุงและทบทวนแผนงานจะกระทำทุก 1 ปี วัตถุประสงค์ของสถานบริการออกกำลังกายแห่งนี้คือ การให้บริการแขกของโรงแรม และการให้บริการแก่สมาชิกที่ต้องการพักผ่อนและต้องการออกกำลังกายเพื่อส่งเสริมสุขภาพของร่างกาย

การจัดองค์กร สถานบริการออกกำลังกายมีการกำหนดหน้าที่ของงาน และจัดแบ่งงานอย่างชัดเจน มีการแบ่งสายการบังคับบัญชา และมีการประสานงานให้ฝ่ายต่างๆ ทำงานอย่างราบรื่น ในการมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบแก่พนักงานใช้วิธีบอกกล่าวด้วยวาจา การแบ่งสายการบังคับบัญชามีความชัดเจน แต่สามารถยืดหยุ่นให้มีการติดต่อข้ามขั้นตอนได้บ้าง กิจการได้รับประโยชน์จากการจัดองค์กรคือ การปฏิบัติงานคล่องตัวมากขึ้น และสามารถติดตามการปฏิบัติงานและหาผู้รับผิดชอบได้ถ้าเกิดความผิดพลาด สถานบริการออกกำลังกายแห่งนี้ มีโครงสร้างองค์กรที่แบ่งตามหน้าที่ดังแสดงในรูปที่ 5 ดังนี้



รูปที่ 5 แสดงโครงสร้างองค์กรของสถานบริการออกกำลังกายแห่งที่ 5

การจัดคนเข้าทำงาน สถานบริการออกกำลังกาย มีการพรรณนาลักษณะงาน มีการระบุคุณสมบัติของพนักงาน มีการตรวจสอบสุขภาพ มีการให้ทดลองงานก่อนปฏิบัติงานจริง รวมถึงมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การรับสมัครพนักงานเข้าทำงานทำโดยประกาศในหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น และใช้ระบบคุณธรรมในการสรรหาพนักงาน โดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของผู้สมัคร กิจการมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถให้แก่พนักงานโดยการฝึกอบรมระหว่างการทำงาน อัตราการเข้า-ออก ของพนักงานต่ำ ในระยะเวลา 1 ปีที่ผ่านมา มีพนักงานลาออก 2 คน เนื่องจาก ในการทำงานจะเป็นเหมือนครอบครัว ไม่เคร่งครัดมากเกินไป ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นพิจารณาจาก ความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมาย และความขยัน อดทนของพนักงาน ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานคือผู้จัดการ และเมื่อประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วจะนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น การกำหนดค่าจ้างพิจารณาจากความสามารถของกิจการและความสามารถของพนักงาน นอกเหนือจากที่กฎหมายแรงงานได้กำหนดไว้ ผู้จัดการได้จัดหาชุดทำงาน และจัดหาอาหารกลางวันให้

การอำนวยความสะดวก ผู้จัดการใช้วิธีการสั่งการโดยพนักงานสามารถซักถามได้ และใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย พนักงานมีส่วนร่วมตัดสินใจและเสนอแนะในกิจกรรมต่างๆ ได้ การสั่งการจะเป็นการสั่งด้วยวาจา การสั่งงานจะเป็นแบบแนะนำ เพราะต้องการให้พนักงานทำงานด้วยความสมัครใจและสบายใจ ส่วนปัจจัยที่ใช้จูงใจพนักงานคือมีการเพิ่มเงินเดือนให้และมีการปรับเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น

การควบคุมงาน สถานบริการออกกำลังกายมีทั้งการควบคุมค่าใช้จ่ายและการบริการในทุกๆ เดือน โดยจะมีการตรวจสอบว่า ตรงตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ เพราะเห็นว่าการควบคุมค่าใช้จ่ายเป็นสิ่งที่สำคัญ หากไม่ควบคุมอาจทำให้เกิดการขาดทุนได้ รวมถึงต้องการให้ลูกค้าได้รับการบริการที่ดีที่สุด มีการกำหนดมาตรฐานสำหรับการควบคุม การติดตามและวัดผลงาน และนำมาเปรียบเทียบกับผลงาน และได้ปรับปรุงแก้ไขให้การปฏิบัติงานถูกต้องยิ่งขึ้น โดยกำหนดระยะเวลาในการรายงานผลการปฏิบัติงานจากผู้ได้บังคับบัญชาทุกวันทำการ มีการประชุมพนักงานทุกเดือน หากมีเรื่องด่วนก็จะเรียกประชุมเพิ่มขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในแต่ละเดือน

#### ด้านการตลาด

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของสถานบริการเป็นทุกกลุ่ม ทั้งนักศึกษา ชาวต่างชาติ หรือนักธุรกิจ ผู้จัดการให้ความคิดเห็นว่าสถานบริการออกกำลังกายแห่งนี้เปรียบเท่ากับคู่แข่ง เพราะกิจการมีจุดเด่นคือมีราคาต่ำกว่าคู่แข่ง สถานที่ตั้งอยู่ใจกลางเมืองพนักงานมีอัธยาศัยดี และมีบรรยากาศที่เป็นมิตร ลูกค้าของสถานบริการออกกำลังกายมีฤดูกาลในการมาใช้บริการ คือ ลูกค้าจะมีจำนวนมากในช่วงที่

มีนักท่องเที่ยวมาพักในโรงแรมมากขึ้น ลูกค้านักท่องเที่ยวแม่บ้านจะหยุดใช้บริการในช่วงปิดเทอม ในอนาคตจะไม่มีบริการขยายกิจการเพิ่มเนื่องจากข้อจำกัดในเรื่องของสถานที่ ในปัจจุบันสถานบริการออกกำลังกายมีสมาชิกจำนวน 180 คน โดยมีจำนวนลดลงเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา

**ผลิตภัณฑ์** กิจการมีการให้บริการ ห้องยิมส์ แอโรบิค สระว่ายน้ำ โต้ะเทเบิลเทนนิส และห้องซาวน่า โดยมีรูปแบบการให้บริการเป็นแบบ รายเดือน ราย 6 เดือน และ รายปี รูปแบบที่ลูกค้านิยมสูงสุดคือแบบรายเดือน

**ราคา** อัตราค่าบริการแบบรายปีประมาณ 5,000 บาท ซึ่งราคานี้ใกล้เคียงกับคู่แข่งสถานที่ สถานประกอบการตั้งอยู่ในโรงแรม มีที่จอดรถเพียงพอสำหรับลูกค้าที่มาใช้บริการ ห้องยิมส์มีขนาดเล็ก โดยสระว่ายน้ำจะเป็นส่วนของโรงแรมและลูกค้าสามารถใช้บริการได้ การส่งเสริมการตลาด การโฆษณาทำผ่านป้ายโฆษณา และใช้การบอกต่อกันของ ลูกค้าบุคลากร ครูที่อยู่ในห้องยิมส์มีจำนวน 4 คน โดยมีสัดส่วนลูกค้า 50 คน ต่อครูฝึก 1 คน โดยผู้จัดการให้ความเห็นว่าครูในห้องยิมส์จำเป็นที่จะต้องจบจากวิทยาลัยพล เพราะ จะได้มีความรู้พื้นฐานในด้านการให้ความรู้เพื่อส่งเสริมสุขภาพของสมาชิก

**การสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ** การปรับปรุงในเรื่องความทันสมัยและสวยงามของสถานที่จะทำปีละ 1 ครั้งห้องแอโรบิค อยู่ร่วมกับห้องยิมส์ ทำให้เวลาเดินแอโรบิคผู้ที่ออกกำลังกายในห้องยิมส์จะได้ยินเสียงดนตรีไปด้วย

#### **กระบวนการให้บริการ**

การชำระค่าบริการใช้รูปแบบเงินสด และบัตรเครดิต พนักงานทำความสะอาดเป็นพนักงานของบริษัทเอง วันและเวลาในการเปิดให้บริการคือ วันจันทร์-ศุกร์ ตั้งแต่เวลา 7.00 น. ถึง 21.00 น. วันเสาร์-อาทิตย์ ตั้งแต่ 9.00 น. ถึง 20.00 น. ส่วนวันหยุดนักขัตฤกษ์ที่ตรงกับวันธรรมดา เปิดตั้งแต่ เวลา 7.00 น. ถึง 20.00 น. ซึ่งลูกค้าในช่วงเช้าจะเป็นชาวต่างชาติ ส่วนในช่วงบ่ายและเย็นจะเป็นคนไทย การทำความสะอาดจะมีแม่บ้านมาทำความสะอาดให้ทุกวัน

#### **ด้านการเงิน**

**การคาดการณ์ถึงความต้องการเงินทุน** มีการจัดทำงบกำไรขาดทุน งบดุล งบกำไรสะสม และงบกระแสเงินสด เพื่อให้ทราบถึงความต้องการเงินทุนในแต่ละเดือน

**การจัดหาเงินทุน** ในการลงทุนเปิดกิจการในครั้งแรกแหล่งเงินทุนมาจากเงินส่วนตัวจำนวน 5 ล้านบาท และในช่วงปีที่ผ่านมาใช้เงินทุนหมุนเวียนประมาณ 200,000 บาท

**การจัดสรรเงินทุน** ในการดำเนินงานค่าใช้จ่ายที่มากที่สุด ค่าไฟ ค่าไรจากการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับต้นทุนแล้วมีค่า 30 % โดยกำไรขั้นต้นคือ รายได้หักด้วยค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน



### ปัญหาในการดำเนินงาน

ไม่พบปัญหาในด้านการจัดการ ปัญหาในด้านการตลาด พบว่าจำนวนสมาชิกลดลงจากปีที่ผ่านมา อาจเนื่องมาจาก มีคู่แข่งรายใหม่เปิดให้บริการ ซึ่งอุปกรณ์มีความทันสมัยมากกว่า แต่เมื่อนำรายได้ของปีนี้กับปีที่แล้วมาเปรียบเทียบกัน พบว่ารายได้มีปริมาณเท่าเดิมมิได้ลดลงแต่อย่างใด ผู้จัดการจึงแก้ไขโดยการเพิ่มคุณภาพของการบริการให้ดีขึ้นกว่าเดิม ให้พนักงานดูแลเอาใจใส่สมาชิกให้มากขึ้น

ในความคิดเห็นของผู้จัดการ การดำเนินธุรกิจสถานบริการออกกำลังกาย ควรมีปัจจัยที่ส่งเสริมให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. สถานที่ตั้งของกิจการควรอยู่ใกล้กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การเดินทางไปมาสะดวก และมีที่จอดรถเพียงพอ
2. มีอุปกรณ์ เครื่องมือ ในการออกกำลังกายที่ทันสมัย
3. การบริการของพนักงานต้องมีคุณภาพ
4. การตกแต่งของสถานที่ควรมีความสวยงาม สะอาด
5. มีราคาที่เหมาะสม

### การดำเนินงาน สถานบริการออกกำลังกายที่ 6

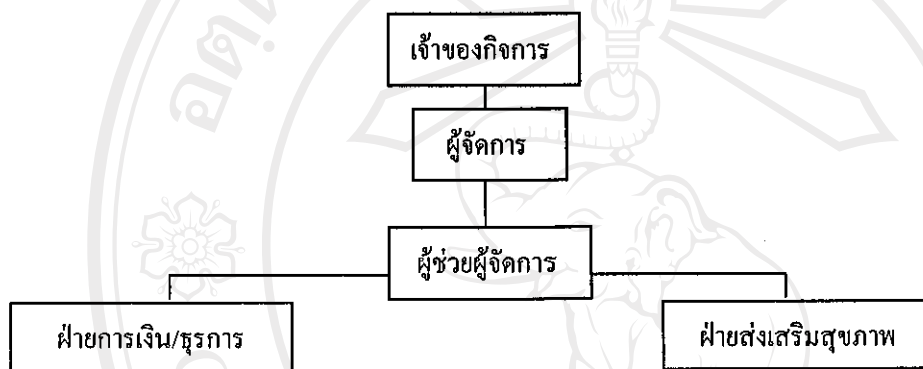
เจ้าของสถานบริการออกกำลังกายเป็นเพศชาย อายุ 55 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาโท ผู้จัดการเป็นเพศชาย อายุ 26 ปี ระดับการศึกษาจบปริญญาตรี สถานบริการออกกำลังกายแห่งนี้เปิดดำเนินการมาเป็นเวลา 10 ปี มีรูปแบบเป็นแบบบริษัทจำกัด มีพนักงานทั้งหมด 10 คน ผู้จัดการเข้าสู่ธุรกิจนี้โดยการสมัครด้วยตนเอง และเคยทำงานในตำแหน่งครูฝึกในห้องยิมส์มาก่อน

### ด้านการจัดการ

การวางแผน มีการวางแผนการดำเนินงานระยะสั้น และระยะกลาง โดยมีการวางแผนการตลาดเพื่อคาดคะเนรายได้ มีการวางแผนค่าใช้จ่ายโดยจัดทำเป็นงบประมาณ มีการปรับปรุงทบทวนแผนงาน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ และ มีการกำหนดวัตถุประสงค์แต่ไม่มีการกำหนดพันธกิจ ผู้มีหน้าที่กำหนดแผนงานคือเจ้าของกิจการแต่ผู้เดียว โดยมีการปรับปรุง ทบทวนแผนงานทุกๆ 1 เดือน วิสัยทัศน์ของสถานบริการออกกำลังกายคือ เป็นศูนย์ออกกำลังกายที่ครบวงจรมากที่สุดในภาคเหนือ โดยในปัจจุบันยังทำไม่ได้ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ เพราะว่ามีสถานบริการออกกำลังกายแห่งใหม่เปิดให้บริการ ซึ่งมีความทันสมัยมากกว่า และอาจต้องใช้เวลา มากกว่า 5 ปี

ในการที่จะทำได้ตั้งวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ วัตถุประสงค์ของสถานบริการออกกำลังกายคือ สร้างรายได้ให้กับองค์กร และส่งเสริมสุขภาพให้กับชาวเชียงใหม่

การจัดองค์กร สถานบริการออกกำลังกายแห่งนีมีการกำหนดหน้าที่ของงานและมีการจัดแบ่งงานอย่างชัดเจน รวมทั้งมีการประสานงานให้ฝ่ายต่างๆ ทำงานอย่างราบรื่น โดยใช้วิธีบอกกล่าวด้วยวาจาในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบแก่พนักงาน สถานบริการออกกำลังกายแห่งนี้ได้รับประโยชน์จากการจัดองค์กรคือ ลดความซ้ำซ้อนของงาน ทำให้การปฏิบัติงานคล่องตัวมากขึ้น และสามารถติดตามการปฏิบัติงานและหาผู้รับผิดชอบได้ถ้าเกิดความผิดพลาด สถานบริการออกกำลังกายแห่งนี้มีโครงสร้างองค์กรที่แบ่งตามหน้าที่ดังแสดงในรูปที่ 6 ดังนี้



รูปที่ 6 แสดงโครงสร้างองค์กรของสถานบริการออกกำลังกายแห่งที่ 6

การจัดคนเข้าทำงาน สถานบริการออกกำลังกายแห่งนีมีการระบุคุณลักษณะงาน มีการทดลองงานก่อนปฏิบัติงานจริง และมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประกาศรับสมัครพนักงานเข้าทำงานจะใช้วิธีบอกต่อ แนะนำ ชักชวนกันมาของพนักงาน โดยจะใช้ระบบคุณธรรมในการสรรหาพนักงานเข้ามาทำงาน การพัฒนาความรู้ ความสามารถให้แก่พนักงานนั้นทำโดยมีการทำคู่มือการปฏิบัติงานให้พนักงานศึกษาเพิ่มเติม และส่งไปฝึกอบรมนอกสถานที่ อัตราการเข้า-ออก ของพนักงาน ต่ำ โดยในช่วง 1 ปี ที่ผ่านมา มีพนักงานลาออก 1 คน อายุการทำงานเฉลี่ยประมาณ 4 ปี เพราะ บรรยากาศในการทำงานเป็นแบบครอบครัว ไม่เคร่งครัดมากเกินไป การประเมินผลการปฏิบัติงานจะพิจารณาจาก ความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมาย และความขยันอดทน ผู้ที่มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานคือ ผู้จัดการ และเมื่อประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วได้นำไปปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น การกำหนดค่าจ้างเป็นแบบจ่ายตามความสามารถของกิจการ สวัสดิการที่นอกเหนือจากที่กฎหมายแรงงานกำหนดไว้คือ มีการจัดหาชุดทำงานและจัดหาอาหารกลางวันให้

การอำนวยความสะดวก โดยพนักงานสามารถซักถามได้ ผู้จัดการใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย พนักงานมีส่วนร่วมตัดสินใจและเสนอแนะในกิจกรรมต่างๆได้ โดยการสั่งการเป็นแบบสั่งด้วยวาจา สามารถจัดอยู่ในรูปแบบคำสั่งแบบแนะนำ เพื่อให้พนักงานมีความสนใจในการทำงาน สถานบริการออกกำลังกายแห่งนี้ใช้การเพิ่มเงินเดือนในการจูงใจพนักงาน

การควบคุมงาน มีการควบคุมค่าใช้จ่าย การบริการ และยอดขายเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงสุด การควบคุมค่าใช้จ่ายและยอดขายจะตรวจสอบทุกเดือน ส่วนการควบคุมการบริการจะทำทุกวัน โดยผู้จัดการจะเป็นผู้ตรวจสอบความเรียบร้อยด้วยตนเอง มีการติดตามและวัดผลงาน โดยในการรายงานผลการปฏิบัติงานจากผู้ได้บังคับบัญชาจะเป็นแบบรายเดือน ผู้จัดการจะเรียกพนักงานประชุมทุกๆ เดือน

#### ด้านการตลาด

สถานบริการออกกำลังกายแห่งนี้ใช้รายได้เป็นเกณฑ์ในการแบ่งลูกค้า โดยจะแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่มีรายได้ ต่ำกว่า 5,000 บาท กลุ่มที่มีรายได้อยู่ในช่วง 5,001-10,000 บาท และกลุ่มที่มีรายได้มากกว่า 10,000 บาทขึ้นไป ลูกค้าเป้าหมายคือ กลุ่มที่ 1 และ 2 ที่รักการออกกำลังกาย โดยผู้จัดการคิดว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่งแล้วสถานบริการแห่งนี้ดีกว่าคู่แข่ง เพราะมีจุดเด่นที่สามารถดึงดูดใจลูกค้าให้มาใช้บริการมากที่สุดคือ การที่พนักงานมีอัธยาศัยดี และ ที่จอดรถอยู่ได้ดีทำให้เวลาฝนตกจะไม่เปียก ลูกค้าของสถานบริการออกกำลังกาย มีฤดูกาลในการมาใช้บริการ คือในช่วงปิดเทอม จะมีลูกค้ามาใช้บริการสรวายน้ำมากกว่าช่วงอื่น ในอนาคตจะไม่มีการขยายกิจการแต่จะมีการปรับปรุงเรื่องอุปกรณ์ให้ทันสมัยมากขึ้น ในปัจจุบันกิจการมีสมาชิกประมาณ 200 คน โดยสมาชิกมีจำนวนมากขึ้น จากปีที่ผ่านมา

ผลิตภัณฑ์ สถานบริการออกกำลังกายแห่งนี้มีการบริการ ห้องยิมต์ แอโรบิค สรวายน้ำ โยคะ ห้องซาวน่าและห้องอบไอน้ำ โดยรูปแบบการบริการจะมีทั้ง รายวัน รายเดือน ราย 6 เดือน และรายปี ซึ่งแบบรายวันมีความนิยมสูงสุด

ราคา อัตราค่าบริการแบบรายวัน คือ 100 บาท แบบรายปี คือ 8,000 บาท โดยผู้จัดการคิดว่าเป็นราคาที่ใกล้เคียงกับคู่แข่ง

สถานที่ สถานที่ตั้งของสถานบริการออกกำลังกายอยู่ในอาคารพาณิชย์ ซึ่งมีที่จอดรถเพียงพอสำหรับลูกค้าที่ใช้บริการ ห้องยิมต์มีเพดานต่ำแต่ใช้เครื่องปรับอากาศช่วยทำให้ไม่อึดอัดจนเกินไป สรวายน้ำมีขนาดเล็ก เนื่องจากมีข้อจำกัด คืออยู่ในอาคาร มีการปลูกต้นไม้ประดับเพื่อเพิ่มความร่มรื่นให้กับบริเวณสถานบริการออกกำลังกาย

การส่งเสริมการตลาด การโฆษณาจะใช้ใบปลิว, แผ่นพับ วิทยู ป้ายโฆษณา สิ่งพิมพ์ และการบอกต่อกันของลูกค้า การส่งเสริมการขายจะมีราคาพิเศษสำหรับการสมัครสมาชิกแบบเป็นกลุ่ม

บุคลากร ครูผู้มีหน้าที่ให้คำแนะนำการบริหารร่างกายในห้องยิมส์ มีจำนวน 5 คน สักส่วน ลูกค้า 40 คน ต่อครูฝึก 1 คน ผู้จัดการให้ความเห็นว่าครูผู้มีหน้าที่ให้คำแนะนำการบริหารร่างกายนั้น ไม่จำเป็นต้องจบจากวิทยาลัยพลະ เนื่องจากความถนัดของครูแต่ละท่านมาจากประสบการณ์

การสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ สถานบริการออกกำลังกายแห่งนี้มีการปรับปรุงในเรื่องความทันสมัย และความสวยงามปีละ 1 ครั้ง การจัดวางอุปกรณ์ในห้องยิมส์มีความเป็นระเบียบ มีอุปกรณ์สำหรับการออกกำลังกายหลายชนิด ซึ่งเพิ่งจะมีการปรับปรุงสถานที่พร้อมทั้งได้ลงทุนซื้ออุปกรณ์มาเพิ่มเป็นเงินทุน ประมาณ 3 ล้านบาท ภายในห้องยิมส์มีครูฝึกคอยให้คำแนะนำอยู่เสมอ พร้อมทั้งได้จัดครูสอนว่ายน้ำไว้สำหรับผู้สนใจอีกด้วย

กระบวนการให้บริการ การชำระค่าบริการมีทั้งแบบเงินสดและชำระด้วยบัตรเครดิต พนักงานที่ทำความสะอาดเป็นพนักงานของบริษัทเอง จะทำความสะอาดทุกวันในช่วงเช้า สถานบริการออกกำลังกายแห่งนี้มีวันและเวลาการเปิดให้บริการคือ จันทร์-เสาร์ 9.00 น.-21.00 น. อาทิตย์ 13.00 น. -21.00 น. ลูกค้าในช่วงเช้าจะเป็นชาวต่างชาติ ส่วนในตอนเย็นจะเป็นคนไทย สถานบริการออกกำลังกายได้จัดล็อกเกอร์เก็บของ ผ้าเช็ดหน้าผืนเล็กและผ้าขนหนูผืนใหญ่เพื่อเพิ่มความสะอาดสบายให้กับลูกค้า

### ด้านการเงิน

การคาดการณ์ถึงความต้องการเงินทุน การจัดทำงบการเงิน มีการทำงานกำไรขาดทุน งบดุล งบกำไรสะสม และ งบกระแสเงินสด เพื่อให้ทราบถึงความต้องการเงินทุนในแต่ละเดือน

การจัดหาเงินทุน กิจการใช้เงินกู้ระยะสั้นจากสถาบันการเงินในการลงทุนครั้งแรก โดยจำนวนเงินทุนเริ่มต้นประมาณ 5 ล้านบาท และในช่วง 1 ปีที่ผ่านมาใช้เงินหมุนเวียนประมาณ 3 ล้านบาท

การจัดสรรเงินทุน ค่าใช้จ่ายที่มากที่สุดในแต่ละเดือนคือ เงินเดือนพนักงาน ค่าไรเทียบกับต้นทุนมีค่า 30 %

### ปัญหาในการดำเนินงาน

ปัญหาในการจัดการ พบว่าผู้จัดการมีอายุน้อย ทำให้เกิดความเกรงใจพนักงานที่มีอายุมากกว่า ผู้จัดการแก้ไขปัญหาโดย เรียกพนักงานมาพูดคุยให้เข้าใจถึงความถูกต้องในการทำงาน และ

พบปัญหาการขาดอำนาจสิทธิ์ขาดในการบริหารงานอย่างเต็มที่ ต้องขึ้นกับ เจ้าของกิจการแต่เพียงผู้เดียว ผู้จัดการแก้ไขปัญหาโดยการนำเสนอความคิดใหม่ๆ ให้เจ้าของกิจการรับฟังบ่อยขึ้น เพื่อที่จะได้มีโอกาสปรับปรุงกิจการให้ดีขึ้น และผู้จัดการให้คำแนะนำว่าการบริการที่ดีเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการดำเนินงาน

#### การดำเนินงาน สถานบริการออกกำลังกายแห่งที่ 7

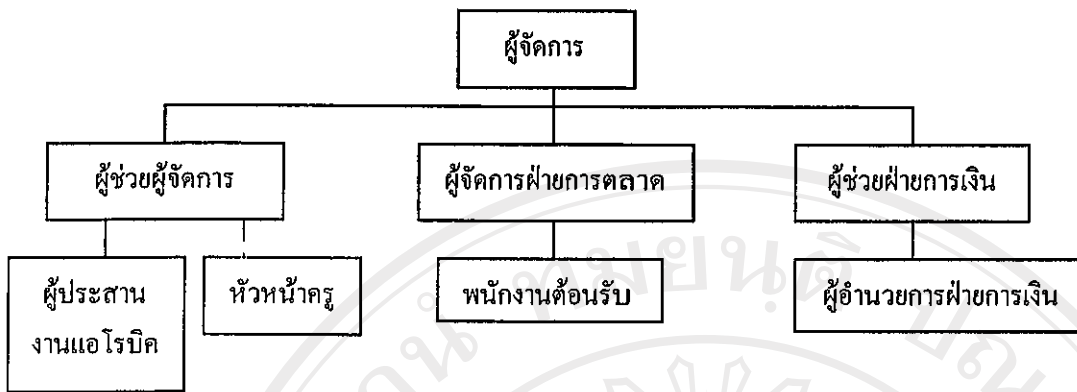
เจ้าของกิจการสถานบริการออกกำลังกายเป็นเพศชาย อายุ 32 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ผู้จัดการเป็นเพศชายอายุ 27 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาโท ผู้จัดการเข้าสู่ธุรกิจนี้โดยการสมัครด้วยตนเอง สถานบริการออกกำลังกายแห่งนี้เปิดดำเนินการมาเป็นระยะเวลา ไม่ถึง 1 ปี มีรูปแบบเป็นบริษัทจำกัด มีพนักงานในองค์กรทั้งรายเดือนและรายวันทั้งหมด 9 คน

#### ด้านการจัดการ

การวางแผน สถานบริการออกกำลังกายแห่งนี้มีการวางแผนระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว มีการวางแผนการตลาดและวางแผนค่าใช้จ่ายโดยจัดทำเป็นงบประมาณ มีการกำหนดวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์แต่ไม่มีการกำหนดพันธกิจ ผู้มีหน้าที่กำหนดแผนงานคือ ทั้งผู้บริหารและพนักงานร่วมมือกันกำหนดแผนงาน วิสัยทัศน์ของสถานบริการออกกำลังกายแห่งนี้คือ เป็นผู้นำศูนย์ออกกำลังกายในภาคเหนือ โดยยังไม่สามารถทำได้ตามที่กำหนด เพราะเปิดดำเนินการมาเป็นระยะเวลาไม่ถึง 1 ปี และคาดว่าจะใช้ระยะเวลา 1-2 ปี ที่จะทำให้ได้ตั้งวิสัยทัศน์ที่กำหนด วัตถุประสงค์ของสถานบริการออกกำลังกายแห่งนี้ คือ ต้องการเป็นผู้นำในตลาดศูนย์ออกกำลังกายในภาคเหนือ ให้มีผู้มาใช้บริการจำนวน 3,000 คน ภายในปี 2547 และต้องการสร้างการรับรู้ในรูปแบบการออกกำลังกายที่เป็นสากล

การจัดองค์กร มีการกำหนดหน้าที่ของงานและจัดแบ่งงานอย่างชัดเจน มีการแบ่งสายการบังคับบัญชาและประสานงานให้ฝ่ายต่างๆทำงานอย่างราบรื่น การมอบหมายอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบแก่พนักงานมีการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรของแต่ละแผนกอย่างชัดเจน การแบ่งสายการบังคับบัญชาชัดเจนแต่สามารถยืดหยุ่นให้มีการติดต่อข้ามชั้นตอนได้ ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดองค์กร คือ ทำให้ทราบขอบเขตหน้าที่งานชัดเจนมากขึ้น ติดตามการปฏิบัติงานและหาผู้รับผิดชอบได้ถ้าเกิดความผิดพลาด สถานบริการออกกำลังกายแห่งนี้มีโครงสร้างองค์กรที่แบ่งตามหน้าที่ดังแสดงในรูปที่ 7 ดังนี้





รูปที่ 7 แสดงโครงสร้างองค์กรของสถานบริการออกกำลังกายแห่งที่ 7

การจัดคนเข้าทำงาน สถานบริการออกกำลังกายแห่งนี้ มีการพรรณาลักษณะงาน มีการระบุคุณลักษณะของพนักงาน มีการตรวจสอบคุณภาพ มีการทดลองงานก่อนปฏิบัติงานจริง และมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประกาศรับสมัครพนักงานเข้าทำงานจะใช้วิธีบอกต่อ แนะนำ ชักชวนกันมาของพนักงาน โดยจะใช้ระบบคุณธรรมในการสรรหาพนักงานเข้ามาทำงาน การพัฒนาความรู้ ความสามารถให้แก่พนักงานนั้นทำโดย มีการอบรมก่อนเข้าทำงาน ฝึกอบรมระหว่างการทำงาน และส่งไปฝึกอบรมนอกสถานที่ อัตราการเข้า-ออก ของพนักงาน ต่ำ เพราะ เพิ่งเปิดดำเนินการ การประเมินผลการปฏิบัติงานจะพิจารณาจาก ความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมาย และความขยันอดทน การขาดงานเนื่องจาก ลาภิจ ลาป่วย และการเข้างาน ผู้ที่มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานคือ ผู้จัดการและเพื่อนร่วมงาน และเมื่อประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วได้นำไปปรับอัตราค่าจ้างให้เหมาะสม การกำหนดค่าจ้างเป็นแบบจ่ายตามความสามารถของพนักงาน สวัสดิการที่นอกเหนือจากที่กฎหมายแรงงานกำหนดไว้คือ มีการจัดหาที่พักอาศัยให้ จัดหาชุดทำงาน และจัดหาอาหารเย็นให้

การอำนวยความสะดวก ผู้จัดการใช้วิธีการสั่งโดยที่พนักงานสามารถซักถามได้ ผู้จัดการใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย พนักงานมีส่วนร่วมตัดสินใจและเสนอแนะในกิจกรรมต่างๆ ได้ โดยการสั่งการเป็นแบบลายลักษณ์อักษร การสั่งการเป็นแบบขอความสมัครใจ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการสั่งงาน สถานบริการออกกำลังกายแห่งนี้ใช้การเพิ่มเงินเดือน เพิ่มการฝึก อบรมให้มากขึ้นและเพิ่มค่าล่วงเวลา ในการจูงใจพนักงาน

การควบคุมงาน มีการควบคุมค่าใช้จ่าย การบริการ และยอดขาย ในทุกเดือน มีการกำหนดมาตรฐานสำหรับการควบคุม มีการติดตามและวัดผลงาน มีการเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และปรับปรุง แก้ไขผลที่แตกต่างให้ถูกต้อง โดยในการรายงานผลการปฏิบัติงาน

ฐานที่กำหนดไว้ และปรับปรุง แก้ไขผลที่แตกต่างให้ถูกต้อง โดยในการรายงานผลการปฏิบัติงาน จากผู้ได้บังคับบัญชาจะเป็นแบบรายเดือน จะมีการประชุมรวมพนักงานทั้งหมดทุกสัปดาห์ คือ ทุกวันจันทร์ และ ประชุมครูฝึก ทุกวันพุธ

### ด้านการตลาด

สถานบริการออกกำลังแห่งนี้ใช้รายได้เป็นเกณฑ์ในการแบ่งลูกค้า โดยจะแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่มีรายได้ 50,001-100,000 บาท และกลุ่มที่มีรายได้อยู่ในช่วง 25,001-50,000 บาท กลุ่มลูกค้าเป้าหมายคือ นักศึกษา และนักธุรกิจ โดยลูกค้าในช่วงเช้าจะเป็นกลุ่มแม่บ้าน ช่วงบ่ายเป็นชาวต่างชาติ ส่วนในตอนเย็นจะเป็นนักศึกษาและบุคคลทั่วไป ผู้จัดการคิดว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่งแล้ว สถานบริการแห่งนี้คิดว่าคู่แข่งโดยจุดเด่นที่ สามารถดึงดูดใจลูกค้าให้มาใช้บริการมากที่สุดคือการบริการที่ดี อุปกรณ์ทันสมัย พนักงานมีธรรมาภิบาล บรรยากาศที่เป็นมิตรและขั้นตอนการให้บริการที่รวดเร็ว ลูกค้าของสถานบริการออกกำลังกาย ไม่มีฤดูกาลในการมาใช้บริการ ในอนาคตมีโครงการขยายกิจการเพิ่มขึ้น คือ จะขยายสถานที่ให้ใหญ่ขึ้น โดยเมื่อหมดสัญญาเช่ากับทางห้างสรรพสินค้าจะทำการย้ายไปยังสถานที่แห่งใหม่ซึ่งจะสามารถ ให้บริการสระว่ายน้ำได้ เพราะในปัจจุบันมีข้อจำกัดในเรื่องของสถานที่ ทำให้ไม่มีการให้บริการสระว่ายน้ำ อีกทั้งมีโครงการสร้างโรงแรมในเครืออีกด้วย ปัจจุบันมีจำนวนสมาชิกประมาณ 500 คน สถานบริการออกกำลังกายแห่งนี้ใช้กลยุทธ์การตลาดแบบเชิงรุก มีการบริหารงานที่เป็นแบบสากล มีการออกไปพบลูกค้าเพื่อเป็นการดึงดูดลูกค้าให้มาใช้บริการมากขึ้น

**ผลิตภัณฑ์** สถานบริการออกกำลังกายแห่งนี้มีการบริการ ห้องยิมส์ แอโรบิค โยคะ และห้องซาวน่า โดยรูปแบบการบริการจะมีทั้ง รายวัน รายอาทิตย์ รายเดือน ราย 3 เดือน ราย 6 เดือน และรายปี ซึ่งแบบรายเดือนมีความนิยมสูงสุด จากการสังเกตของผู้ศึกษาพบว่า การสอนแอโรบิค มีรูปแบบที่หลากหลาย เช่น แอโรบิคเบื้องต้นสำหรับผู้เริ่มใหม่ สเต็ปแอโรบิค แอโรบิคแบบป้องกันตัว และการยกน้ำหนักตามจังหวะเพลง เป็นต้น อีกทั้งยังมีการจัดโปรแกรมการฝึกเฉพาะบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วย โปรแกรมลดไขมัน โปรแกรมเสริมสร้างกล้ามเนื้อ โปรแกรมฟื้นฟูและกระชับกล้ามเนื้อ โดยมีครูฝึกคอยให้คำแนะนำวิธีการออกกำลังกายที่ถูกต้องอย่างใกล้ชิด เป็นแห่งแรกและแห่งเดียวในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีการปั่นจักรยานประกอบเสียงเพลงในร่ม ซึ่งเป็นการออกกำลังกายรูปแบบใหม่ เป็นการปั่นจักรยานพร้อมท่าในจังหวะที่แตกต่างกันตามจังหวะเสียงเพลง อีกทั้งยังเป็นตัวแทนจำหน่ายอุปกรณ์ออกกำลังกายที่ทางสถานบริการออกกำลังกายเลือกใช้อีกด้วย

ราคา อัตราค่าบริการแบบรายวัน คือ 300 บาท แบบรายปี คือ 12,000 บาท โดยผู้จัดการ คิดว่าเป็นราคาที่สูงกว่าคู่แข่ง

สถานที่ สถานที่ตั้งของสถานบริการออกกำลังกายอยู่ในห้างสรรพสินค้า ซึ่งมีที่จอดรถ เพียงพอสำหรับลูกค้าที่มาใช้บริการ สถานบริการออกกำลังกายแห่งนี้มีความทันสมัยทั้งในเรื่อง ของอุปกรณ์ และการจัดสถานที่

การส่งเสริมการตลาด การโฆษณาจะใช้ใบปลิว,แผ่นพับ หนังสือพิมพ์ วารสาร นิตยสาร ป้ายโฆษณา โฆษณาในอินเทอร์เน็ต และการบอกต่อกันของลูกค้า สถานบริการออกกำลังกาย แห่งนี้เน้นการขายโดยใช้พนักงานขาย ไม่เน้นการส่งเสริมการขายโดยการลดราคาเพราะต้องการ รักษาภาพลักษณ์ขององค์กรและไม่ต้องการทำสงครามราคากับคู่แข่ง อีกทั้งยังเป็นการจำกัดลูกค้า ให้มีจำนวนไม่มากเกินไปเกินความดูแลของครูฝึก มีการเข้าร่วมในงานต่างๆ เช่น การส่งพนักงานเข้าร่วม การประกวดเต้นแอโรบิกในงาน To be number one และยังมีที่ให้ทุนแก่นักเรียนที่เรียนดีกับ วิทยาลัยพลศึกษา

บุคลากร ครูผู้ทำหน้าที่ให้คำแนะนำการบริหารร่างกายในห้องยิมมีจำนวน 5 คน โดยผู้จัดการ ให้ความเห็นว่าครูผู้ทำหน้าที่ให้คำแนะนำการบริหารร่างกายนั้นไม่จำเป็นต้องจบจากวิทยาลัย พลศึกษา เนื่องจากขึ้นอยู่กับกรอบและประสบการณ์การทำงาน จากการสัมภาษณ์เพิ่มเติมทำให้ ทราบว่า ครูฝึกจะต้องทำหน้าที่เป็นได้ทั้งครูสอนแอโรบิกและเป็นผู้แนะนำการออกกำลังกายด้วย จะมีการจัด ตารางการทำงานใหม่ทุกๆ เดือน ให้เหมาะสมและเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า ด้วย ครูฝึกมีมารยาทที่ดีมากในการสนทนากับลูกค้า

การสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ สถานบริการออกกำลังกายแห่งนี้คาดว่าจะมี การปรับปรุงในเรื่องความทันสมัย และความสวยงามปีละ 2 ครั้ง สถานบริการออกกำลังกายแห่งนี้ มีระบบเสียงสี่เสียงที่ทันสมัย รัวใจ ทำให้ออกกำลังกายได้อย่างสนุกสนาน ห้องแอโรบิก แบ่ง เป็นสัดส่วนอยู่ภายในสถานบริการออกกำลังกาย การจัดวางอุปกรณ์มีความเป็นระเบียบ อุปกรณ์ ต่างๆ มีความทันสมัย และมีให้เลือกหลายชนิด

กระบวนการให้บริการ การชำระค่าบริการมีทั้งแบบเงินสด บัตรเครดิต และผ่อนชำระผ่าน ธนาคาร พนักงานที่ทำความสะอาดเป็นพนักงานที่จ้างจากบริษัททำความสะอาด จะทำความสะอาด ทั่วทั้งวัน ส่วนอุปกรณ์ในห้องยิมจะเป็นหน้าที่ของครูฝึกในการทำความสะอาด สถาน บริการออกกำลังกายแห่งนี้มีวันและเวลาการเปิดให้บริการคือ ทุกวัน เวลา 9.00 น.-21.00 น.

## ด้านการเงิน

การคาดการณ์ถึงความต้องการเงินทุน การจัดทำงบการเงินนั้น สถานบริการออกกำลังกาย มีการทำงานกำไรขาดทุนและงบกระแสเงินสด เพื่อให้ทราบถึงความต้องการเงินทุนในแต่ละเดือน

การจัดการเงินทุน กิจการใช้เงินส่วนตัวในการลงทุนครั้งแรก โดยจำนวนเงินทุนเริ่มต้น ประมาณ 25 ล้านบาท ลงทุนในส่วนอุปกรณ์ประมาณ 12 ล้านบาท และในช่วง 1 ปีคาดว่าจะใช้เงินหมุนเวียนประมาณ 3.6 ล้านบาท

การจัดสรรเงินทุน ค่าใช้จ่ายที่มากที่สุดในแต่ละเดือนคือ เงินเดือนพนักงาน ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับต้นทุนมีค่าประมาณ 20 % โดยกำไรขั้นต้น คือ รายได้หักด้วยค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

## ปัญหาในการดำเนินงาน

ปัญหาในการจัดการ พบว่าการรับรู้ของลูกค้าในรูปแบบการออกกำลังกายและการบริหาร ในลักษณะสากล และความแตกต่างของพนักงาน แก้ไข โดย ใช้การประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างการรับรู้ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ ใช้กลยุทธ์ให้ทดลองก่อนการตัดสินใจ (Experience Marketing) ใช้การประชุมและงานสร้างสรรค์เพื่อเสริมความสัมพันธ์ภายในองค์กร พบปัญหาด้านการตลาดคือ ราคาค่าบริการที่สูง และการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายทำได้ยาก ผู้จัดการแก้ไขปัญหาโดยการสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับสถานที่ อุปกรณ์และบริการเพื่อให้เหมาะสมกับราคาที่สูง ส่วนในปัญหาเรื่องการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายนั้นได้มีการทำวิจัยผู้บริโภคเพื่อกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ชัดเจนขึ้น ไม่พบปัญหาด้านการเงิน

ผู้จัดการให้ความคิดเห็นว่า การดำเนินธุรกิจสถานบริการออกกำลังกายควรมีปัจจัยที่ส่งเสริมให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. การควบคุมคุณภาพการให้บริการ
2. การเพิ่มเติมรูปแบบกิจกรรมให้หลากหลาย
3. การให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของลูกค้า

## ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบภาพรวม มีดังนี้

### ส่วนที่ 2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารและสถานบริการออกกำลังกาย

จากการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารและสถานบริการออกกำลังกายพบข้อมูลดังแสดง  
ในตาราง ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนและร้อยละของเจ้าของกิจการ จำแนกตามเพศ

เพศ	เจ้าของ	
	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	6	85.7
หญิง	1	14.3
รวม	7	100.0

จากตารางที่ 1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 85.7 และเป็นเพศหญิง ร้อยละ 14.3

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนและร้อยละของเจ้าของกิจการ จำแนกตามอายุ

อายุ	เจ้าของ	
	จำนวน	ร้อยละ
31-40 ปี	2	28.6
51 ปีขึ้นไป	5	71.4
รวม	7	100.0

จากตารางที่ 2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป ร้อยละ 71.4 และรองลงมา คือ อายุ ระหว่าง 31-40 ปี ร้อยละ 28.6



ตารางที่ 3 แสดงจำนวนและร้อยละของเจ้าของกิจการ จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	เจ้าของ	
	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	14.3
ปริญญาตรี	3	42.9
สูงกว่าปริญญา	3	42.9
รวม	7	100.0

จากตารางที่ 3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรี ร้อยละ 42.9 เท่ากัน ต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 14.3

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนและร้อยละของเจ้าของกิจการ จำแนกตามประสบการณ์ก่อนที่จะประกอบธุรกิจ สถานบริการออกกำลังกาย

ประสบการณ์	ผู้บริหาร	
	จำนวน	ร้อยละ
เคยประกอบธุรกิจอื่น	7	100.0
ไม่เคยประกอบธุรกิจอื่น	0	0.0
รวม	7	100.0

จากตารางที่ 4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างเคยประกอบธุรกิจอื่นก่อนที่จะมาประกอบธุรกิจสถานบริการออกกำลังกาย ร้อยละ 100.0

ตารางที่ 5 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้จัดการสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามเพศ

เพศ	ผู้จัดการ	
	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	5	71.4
หญิง	2	28.6
รวม	7	100.0

จากตารางที่ 5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 71.4 และเป็นเพศหญิง ร้อยละ 28.6

ตารางที่ 6 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้จัดการ จำแนกตามอายุ

อายุ	ผู้จัดการ	
	จำนวน	ร้อยละ
20-30 ปี	2	28.5
31-40 ปี	2	28.5
51 ปีขึ้นไป	3	43.0
รวม	7	100.0

จากตารางที่ 6 พบว่า ผู้จัดการส่วนใหญ่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป ร้อยละ 43.0 รองลงมาคืออายุ ระหว่าง 31-40 ปี และ 20-30 ปี ร้อยละ 28.5 เท่ากัน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved

ตารางที่ 7 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้จัดการ จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	ผู้จัดการ	
	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	14.3
ปริญญาตรี	4	57.1
สูงกว่าปริญญาตรี	2	28.6
รวม	7	100.0

จากตารางที่ 7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 57.1 รองลงมา คือ สูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 28.6 และต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 14.3

ตารางที่ 8 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้จัดการ จำแนกตามการเข้าสู่ธุรกิจ

การเข้าสู่ธุรกิจ	ผู้จัดการ	
	จำนวน	ร้อยละ
สมัครด้วยตนเอง	4	57.1
เลือกตั้งเข้ามา	1	14.3
เป็นเจ้าของ	2	28.6
รวม	7	100.0

จากตารางที่ 8 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เข้าสู่ธุรกิจโดยการสมัครด้วยตนเอง ร้อยละ 57.1 รองลงมาคือ เป็นเจ้าของ ร้อยละ 28.6 และเลือกตั้งเข้ามา ร้อยละ 14.3

ตารางที่ 9 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามระยะเวลาที่เปิดดำเนินการ  
ดำเนินงานถึงปัจจุบัน

ระยะเวลาที่เปิดดำเนินการ	สถานบริการออกกำลังกาย	
	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 1 ปี	1	14.3
6-10 ปี	2	28.6
11-15 ปี	1	14.3
มากกว่า 15 ปี	3	42.8
รวม	7	100.0

จากตารางที่ 9 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เปิดดำเนินการมาเป็นระยะเวลามากกว่า 15 ปี ร้อยละ 42.8 รองลงมา คือ 6-10 ปี ร้อยละ 28.6 ต่ำกว่า 1 ปี และ 11-15 ปี ร้อยละ 16.7 เท่ากัน

ตารางที่ 10 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามรูปแบบธุรกิจ

รูปแบบธุรกิจ	สถานบริการออกกำลังกาย	
	จำนวน	ร้อยละ
บริษัทจำกัด	5	71.4
สมาคม/สโมสร	2	28.6
รวม	7	100.0

จากตารางที่ 10 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรูปแบบธุรกิจเป็นบริษัทจำกัด ร้อยละ 71.4 รองลงมา เป็นสโมสรหรือสมาคม ร้อยละ 28.6

ตารางที่ 11 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามจำนวนพนักงาน

จำนวนพนักงาน	สถานบริการออกกำลังกาย	
	จำนวน	ร้อยละ
5-10 คน	3	42.8
11-20 คน	2	28.6
มากกว่า 20 คน	2	28.6
รวม	7	100.0

จากตารางที่ 11 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงาน 5-10 คน ร้อยละ 42.8 รองลงมา คือ 11-20 คน และ มากกว่า 20 คน ร้อยละ 28.6 เท่ากัน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved



## ส่วนที่ 2.2 ข้อมูลด้านการจัดการ

### 2.2.1 การวางแผน

ตารางที่ 12 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามการมี การปฏิบัติในด้านการวางแผน

	แห่งที่ 1	แห่งที่ 2	แห่งที่ 3	แห่งที่ 4	แห่งที่ 5	แห่งที่ 6	แห่งที่ 7	จำนวน	ร้อย ละ
การวางแผนระยะสั้น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	100.0
การวางแผนระยะ กลาง	✓		✓		✓	✓	✓	5	71.4
การวางแผนระยะยาว	✓		✓				✓	3	42.8
การวางแผนการ ตลาด	✓		✓	✓	✓	✓	✓	6	85.7
การวางแผนค่าใช้จ่าย	✓		✓	✓	✓	✓	✓	6	85.7
การปรับปรุงทบทวน แผนงาน	✓		✓	✓	✓	✓		5	71.4
การกำหนดวิสัยทัศน์	✓		✓	✓		✓	✓	5	71.4
การกำหนดพันธกิจ									0.0
การกำหนดวัตถุประสงค์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	100.0

จากตารางที่ 12 พบว่า กลุ่มตัวอย่างทุกแห่งมีการวางแผนระยะสั้น และมีการกำหนดวัตถุประสงค์ ร้อยละ 100.0 รองลงมา มีการวางแผนการตลาด การวางแผนค่าใช้จ่าย ร้อยละ 85.7 มีการวางแผนระยะกลาง ปรับปรุง ทบทวนแผนงาน และมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ร้อยละ 71.4 เท่ากัน

ตารางที่ 13 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามผู้มีหน้าที่กำหนด  
แผนงาน

	แห่งที่ 1	แห่งที่ 2	แห่งที่ 3	แห่งที่ 4	แห่งที่ 5	แห่งที่ 6	แห่งที่ 7	จำนวน	ร้อย ละ
เจ้าของ		✓	✓	✓		✓		4	57.1
ผู้บริหารและ พนักงานร่วมมือกัน	✓				✓		✓	3	42.9

จากตารางที่ 13 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีผู้มีหน้าที่กำหนดแผนงานในสถานบริการออกกำลังกายส่วนใหญ่ คือ เจ้าของ ร้อยละ 57.1 รองลงมา คือ ผู้บริหารและพนักงานร่วมมือกันกำหนดแผนงาน ร้อยละ 42.8 เท่ากัน

ตารางที่ 14 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามระยะเวลาในการ  
ปรับปรุง ทบทวนแผนงาน

	แห่งที่ 1	แห่งที่ 2	แห่งที่ 3	แห่งที่ 4	แห่งที่ 5	แห่งที่ 6	แห่งที่ 7	จำนวน	ร้อย ละ
ทุกๆ 1 เดือน	✓			✓		✓		3	42.8
ทุกๆ 1 ปี			✓		✓			2	28.6
ไม่มี		✓					✓	2	28.6

จากตารางที่ 14 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการปรับปรุง ทบทวนแผนงาน ทุกๆ 1 เดือน ร้อยละ 42.8 ทุกๆ 1 ปี และไม่มีมีการปรับปรุง ทบทวนแผนงาน กัน ร้อยละ 28.6 เท่ากัน

ตารางที่ 15 แสดงวิสัยทัศน์ของสถานบริการออกกำลังกายแต่ละแห่ง

สถานบริการออกกำลังกาย	วิสัยทัศน์
แห่งที่ 1	มุ่งเน้นการให้บริการที่ดีที่สุด พร้อมทั้งจัดเตรียมอุปกรณ์ที่ทันสมัยให้แก่ลูกค้า
แห่งที่ 3	เป็นสวรรค์ในเมืองสำหรับการออกกำลังกาย
แห่งที่ 4	เพื่อส่งเสริมเยาวชน และประชาชนทั่วไปให้มีส่วนร่วมในการออกกำลังกาย และส่งเสริมสุขภาพร่างกายให้แข็งแรง
แห่งที่ 6	เป็นศูนย์ออกกำลังกายที่ครบวงจรมากที่สุดในภาคเหนือ
แห่งที่ 7	เป็นผู้นำศูนย์ออกกำลังกายในภาคเหนือ

ตารางที่ 16 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการ ออกกำลังกาย จำแนกตามการทำได้ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

การทำได้ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้	สถานบริการออกกำลังกาย	
	จำนวน	ร้อยละ
ทำได้	3	60.0
ยังทำไม่ได้	2	40.0
รวม	5	100.0

จากตารางที่ 16 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สามารถทำได้ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ร้อยละ 60.0 และยังทำไม่ได้ ร้อยละ 40.0

ตารางที่ 17 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามระยะเวลาที่จะทำ ให้เป็น ได้ดังวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

ระยะเวลาที่จะทำ ให้เป็น ได้ดังวิสัยทัศน์	สถานบริการออกกำลังกาย	
	จำนวน	ร้อยละ
1-2 ปี	1	50.0
มากกว่า 5 ปี	1	50.0
รวม	2	100.0

จากตารางที่ 17 พบว่า กลุ่มตัวอย่างคาดว่าจะใช้เวลา 1-2 ปี และมากกว่า 5 ปี ที่จะทำ ให้ได้

ตารางที่ 18 แสดงวัตถุประสงค์ของสถานบริการออกกำลังกายแต่ละแห่ง

สถานบริการออกกำลังกาย	วัตถุประสงค์
แห่งที่ 1	บริการให้ดีที่สุด พร้อมทั้งจัดเพิ่มอุปกรณ์ที่ทันสมัยให้แก่ลูกค้า
แห่งที่ 2	เพื่อส่งเสริมการอาชีพของสมาชิก เชื่อมความสัมพันธ์ในระหว่างสมาชิกและบริการสมาชิกในกิจกรรม เกี่ยวกับการกุศล และฌาปนกิจสงเคราะห์
แห่งที่ 3	มุ่งให้ผู้ใช้บริการได้มีสุขภาพแข็งแรงโดยการออกกำลังกาย
แห่งที่ 4	ให้บริการในเรื่องของการกีฬาและการออกกำลังกาย กับเยาวชน และบุคคลทั่วไป
แห่งที่ 5	การให้บริการแขกของ โรงแรม และการให้บริการแก่สมาชิกที่ต้องการพักผ่อนและการส่งเสริมสุขภาพของร่างกาย
แห่งที่ 6	สร้างรายได้ให้กับองค์กรและส่งเสริมสุขภาพให้กับชาวจังหวัดเชียงใหม่
แห่งที่ 7	overall task : ต้องการเป็นผู้นำในตลาดศูนย์ออกกำลังกายในภาคเหนือ bussiness task : ต้องการให้มีสมาชิกจำนวน 3,000 คน ภายในปี 2547 communication task : ต้องการสร้างการเรียนรู้ในรูปแบบการออกกำลังกายและการบริหารที่เป็นสากล

### 2.2.2 การจัดองค์กร

ตารางที่ 19 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามการมีการปฏิบัติ  
ในด้านการจัดองค์กร

	แห่งที่ 1	แห่งที่ 2	แห่งที่ 3	แห่งที่ 4	แห่งที่ 5	แห่งที่ 6	แห่งที่ 7	จำนวน	ร้อย ละ
การกำหนดหน้าที่ของ งานอย่างชัดเจน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	100.0
การจัดแบ่งงานอย่าง ชัดเจน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	100.0
การแบ่งสายการ บังคับบัญชา	✓		✓	✓	✓		✓	5	71.4
การประสานให้ฝ่าย ต่างๆทำงานอย่างราบ รื่น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	100.0

จากตารางที่ 19 พบว่า กลุ่มตัวอย่าง มีการกำหนดหน้าที่ของงานอย่างชัดเจน การจัดแบ่ง  
งานอย่างชัดเจน และการประสานงานให้ฝ่ายต่างๆทำงานอย่างราบรื่น ร้อยละ 100.0 เท่ากัน และ  
มีการแบ่งสายการบังคับบัญชา ร้อยละ 71.4



ตารางที่ 20 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามวิธีการมอบหมาย  
อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบแก่พนักงาน

	แห่งที่ 1	แห่งที่ 2	แห่งที่ 3	แห่งที่ 4	แห่งที่ 5	แห่งที่ 6	แห่งที่ 7	จำนวน	ร้อย ละ
กำหนดเป็นลาย ลักษณ์อักษร	✓	✓		✓			✓	4	57.1
ใช้วิธีบอกกล่าวด้วย วาจา			✓		✓	✓		3	42.9

จากตารางที่ 20 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบแก่พนักงาน โดยการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร ร้อยละ 57.1 และใช้วิธีบอกกล่าวด้วยวาจา ร้อยละ 42.9

ตารางที่ 21 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามการแบ่งสาย  
การบังคับบัญชา

	แห่งที่ 1	แห่งที่ 3	แห่งที่ 4	แห่งที่ 5	แห่งที่ 7	จำนวน	ร้อยละ
แบ่งสายการบังคับบัญชาชัดเจน โดยต้องทำตามลำดับชั้น	✓	✓				2	40.0
แบ่งสายการบังคับบัญชาชัดเจน แต่สามารถยืดหยุ่นให้มีการข้าม ชั้นตอนได้			✓	✓	✓	3	60.0

จากตารางที่ 21 พบว่า กลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีการแบ่งสายการบังคับบัญชาชัดเจน แต่สามารถยืดหยุ่นให้มีการข้ามชั้นตอนได้บ้าง ร้อยละ 60.0 และแบ่งสายการบังคับบัญชาชัดเจน โดยต้องทำตามลำดับชั้น ร้อยละ 40.0

ตารางที่ 22 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามประโยชน์ที่ได้รับ  
จากการจัดองค์กร

	แห่งที่ 1	แห่งที่ 2	แห่งที่ 3	แห่งที่ 4	แห่งที่ 5	แห่งที่ 6	แห่งที่ 7	จำนวน	ร้อย ละ
ลดความซ้ำซ้อนของงาน			✓	✓		✓		3	16.7
การปฏิบัติงานคล่องตัว มากขึ้น	✓		✓	✓	✓	✓		5	27.8
ทราบขอบเขต หน้าที่ ปฏิบัติงานชัดเจนมากขึ้น	✓		✓	✓			✓	4	22.2
ติดตามการปฏิบัติงาน และหาผู้รับผิดชอบได้ถ้า เกิดความผิดพลาด		✓	✓	✓	✓	✓	✓	6	33.3

หมายเหตุ : ผู้บริหารสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ จากจำนวน 7 แห่ง

จากตารางที่ 22 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ได้รับประโยชน์จากการจัดองค์กร คือ ทำให้  
การติดตามการปฏิบัติงาน และหาผู้รับผิดชอบได้ถ้าเกิดความผิดพลาด ร้อยละ 33.3 เท่ากัน รองลง  
มา คือ การปฏิบัติงานคล่องตัวมากขึ้น ร้อยละ 27.8 ทราบขอบเขต หน้าที่ปฏิบัติงานชัดเจน  
มากขึ้น ร้อยละ 22.2

### 2.2.3 การจัดคนเข้าทำงาน

ตารางที่ 23 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามการมีปฏิบัติ  
ในด้านการจัดคนเข้าทำงาน

	แห่งที่ 1	แห่งที่ 2	แห่งที่ 3	แห่งที่ 4	แห่งที่ 5	แห่งที่ 6	แห่งที่ 7	จำนวน	ร้อย ละ
การพรรณนาลักษณะ งาน		✓	✓	✓	✓		✓	5	71.4
การระบุคุณสมบัติ ของพนักงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	100.0
การตรวจสอบสุขภาพ					✓		✓	2	28.6
การให้ทดลองก่อน ปฏิบัติงานจริง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	100.0
การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	100.0

จากตารางที่ 23 พบว่า กลุ่มตัวอย่าง มีการระบุคุณสมบัติของพนักงาน ให้ทดลองก่อน  
ปฏิบัติงานจริง และมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 100.0 เท่ากัน รองลงมา คือ มีการ  
พรรณนาลักษณะงาน ร้อยละ 71.4 และมีการตรวจสอบสุขภาพ ร้อยละ 28.6

ตารางที่ 24 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามการประกาศรับ  
สมัครพนักงานเข้าทำงาน

	แห่งที่ 1	แห่งที่ 2	แห่งที่ 3	แห่งที่ 4	แห่งที่ 5	แห่งที่ 6	แห่งที่ 7	จำนวน	ร้อย ละ
ประกาศในหนังสือพิมพ์ ท้องถิ่น	✓		✓		✓			3	27.3
แจ้งความประสงค์ไปยัง สำนักงานจัดหางาน	✓							1	9.1
พนักงานบอกต่อ แนะนำ ชักชวนกันมา		✓		✓		✓	✓	4	36.3
วิทยุ			✓					1	9.1
สมาชิกแนะนำ		✓						1	9.1
ติดประกาศในหมู่บ้าน			✓					1	9.1

หมายเหตุ : ผู้บริหารสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ จากจำนวน 7 แห่ง

จากตารางที่ 24 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ประกาศรับสมัครงานเข้าทำงานโดยพนักงาน  
บอกต่อ แนะนำ ชักชวนกันมา ร้อยละ 36.3 รองลงมา คือ ประกาศในหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น ร้อย  
ละ 27.3 แจ้งความประสงค์ไปยังสำนักงานจัดหางาน ประกาศทางวิทยุ สมาชิกแนะนำ และ ติด  
ประกาศในหมู่บ้าน ร้อยละ 9.1 เท่ากัน

ตารางที่ 25 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามระบบที่ใช้ในการ  
สรรหาพนักงานเข้าทำงาน

	แห่งที่ 1	แห่งที่ 2	แห่งที่ 3	แห่งที่ 4	แห่งที่ 5	แห่งที่ 6	แห่งที่ 7	จำนวน	ร้อย ละ
ระบบอุปถัมภ์		✓		✓				2	28.6
ระบบคุณธรรม	✓		✓		✓	✓	✓	5	71.4

จากตารางที่ 25 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ใช้ระบบคุณธรรมในการสรรหาพนักงานเข้า  
ทำงาน ร้อยละ 71.4 และใช้ระบบอุปถัมภ์ ร้อยละ 28.6

ตารางที่ 26 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามการพัฒนาความรู้  
ความสามารถให้แก่พนักงาน

	แห่งที่ 1	แห่งที่ 2	แห่งที่ 3	แห่งที่ 4	แห่งที่ 5	แห่งที่ 6	แห่งที่ 7	จำนวน	ร้อยละ
ฝึกอบรมก่อนเข้า ทำงาน			✓				✓	2	18.2
ฝึกอบรมระหว่าง การทำงาน	✓			✓	✓		✓	4	36.4
ทำคู่มือการปฏิบัติ งานให้พนักงาน ศึกษาเพิ่มเติม				✓		✓		2	18.2
ส่งไปฝึกอบรมนอก สถานที่				✓		✓	✓	3	27.2

หมายเหตุ : ผู้บริหารสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ จากจำนวน 7 แห่ง

จากตารางที่ 26 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการพัฒนาความรู้ให้แก่พนักงานโดยการ  
ฝึกอบรมระหว่างการทำงาน ร้อยละ 36.4 รองลงมา คือ ส่งไปฝึกอบรมนอกสถานที่ ร้อยละ  
27.2 ให้ฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน และ ทำคู่มือการปฏิบัติงานให้พนักงานศึกษาเพิ่มเติม ร้อยละ  
18.2 เท่ากัน



ตารางที่ 27 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามอัตราการเข้า-ออกของพนักงาน

อัตราการเข้า-ออกของพนักงาน	สถานบริการออกกำลังกาย	
	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำ	7	100.0
สูง	0	0.0
รวม	7	100.0

จากตารางที่ 27 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีอัตราการเข้า-ออก ของพนักงานต่ำ ร้อยละ 100.0

ตารางที่ 28 แสดงเหตุผลที่ทำให้อัตราการเข้า-ออก ของพนักงานต่ำ ของสถานบริการออกกำลังกายแต่ละแห่ง

สถานบริการออกกำลังกาย	เหตุผลที่ทำให้พนักงานมีอัตราการเข้า ออกต่ำ
แห่งที่ 1	เนื่องจากทางบริษัท มีนโยบายที่ทำให้พนักงานทุกคนอยู่ดีกินดี
แห่งที่ 2	มีประกันสังคมให้ และไม่มีการหักเงินเดือนไม่ว่าในกรณีใด
แห่งที่ 3	พนักงานส่วนใหญ่เป็นญาติกัน และทำงานมาเป็นเวลานานแล้ว
แห่งที่ 4	มีสวัสดิการที่ดีให้กับพนักงาน มีโบนัสให้ และขึ้นกับกรมแรงงาน
แห่งที่ 5	การทำงานไม่เคร่งครัดมากเกินไป ทำงานกันแบบครอบครัว
แห่งที่ 6	มีการทำงานเป็นแบบครอบครัว ทำให้พนักงานสนิทสนมกัน และทำงานอย่างสบายใจ
แห่งที่ 7	เปิดดำเนินการไม่ถึง 1 ปี แต่ในปัจจุบัน ยังไม่มีการลาออกของพนักงาน

ตารางที่ 29 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามปัจจัยในการ  
ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

	แห่งที่ 1	แห่งที่ 2	แห่งที่ 3	แห่งที่ 4	แห่งที่ 5	แห่งที่ 6	แห่งที่ 7	จำนวน	ร้อย ละ
ความสามารถในงาน ที่ได้รับมอบหมาย	✓		✓	✓	✓	✓	✓	6	33.3
ความขยัน อดทน	✓	✓	✓		✓	✓	✓	6	33.3
อายุการทำงาน	✓		✓					2	11.1
การขาดงานเนื่องจาก ลาภิก ลาป่วย	✓		✓				✓	3	16.7
การเข้างาน							✓	1	5.6

หมายเหตุ : ผู้บริหารสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ จากจำนวน 7 แห่ง

จากตารางที่ 29 พบว่า กลุ่มตัวอย่างประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาจากความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมาย และความขยัน อดทน ร้อยละ 33.3 เท่ากัน รองลงมา คือ การขาดงานเนื่องจาก ลาภิก ลาป่วย ร้อยละ 16.7 และ อายุการทำงาน ร้อยละ 11.1

ตารางที่ 30 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามผู้ที่มีหน้าที่  
ประเมินผลการปฏิบัติงาน

	แห่งที่ 1	แห่งที่ 2	แห่งที่ 3	แห่งที่ 4	แห่งที่ 5	แห่งที่ 6	แห่งที่ 7	จำนวน	ร้อย ละ
ผู้จัดการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	100.0
ผู้ร่วมงาน	✓						✓	2	28.6
สมาชิก		✓						1	14.3

หมายเหตุ : ผู้บริหารสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ จากจำนวน 7 แห่ง

จากตารางที่ 30 พบว่า ผู้มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน คือผู้จัดการ ร้อยละ 100.0  
รองลงมา คือ ผู้ร่วมงานคิดเป็นร้อยละ 28.6 และสมาชิก คิดเป็นร้อยละ 14.3

ตารางที่ 31 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามการนำผลการ  
ประเมินไปใช้

	แห่งที่ 1	แห่งที่ 2	แห่งที่ 3	แห่งที่ 4	แห่งที่ 5	แห่งที่ 6	แห่งที่ 7	จำนวน	ร้อยละ
นำไปปรับอัตราค่า จ้างให้เหมาะสม		✓	✓	✓			✓	4	50.0
นำไปปรับปรุงการ ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	✓		✓		✓	✓		4	50.0

หมายเหตุ : ผู้บริหารสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ จากจำนวน 7 แห่ง

จากตารางที่ 31 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ นำผลการประเมินไปปรับอัตราค่าจ้างให้  
เหมาะสม และนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ร้อยละ 50.0 เท่ากัน

ตารางที่ 32 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามปัจจัยที่ใช้ในการ  
กำหนดค่าจ้าง

	แห่งที่ 1	แห่งที่ 2	แห่งที่ 3	แห่งที่ 4	แห่งที่ 5	แห่งที่ 6	แห่งที่ 7	จำนวน	ร้อย ละ
ค่าจ้างขั้นต่ำที่ กฎหมายกำหนด		✓	✓	✓				3	33.3
จ่ายตามความสามารถ ของพนักงาน	✓		✓		✓		✓	4	44.4
จ่ายตามความสามารถ ของกิจการ					✓	✓		2	22.3

หมายเหตุ : ผู้บริหารสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ จากจำนวน 7 แห่ง

จากตารางที่ 32 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ใช้ปัจจัยที่ใช้ในการกำหนดค่าจ้างคือ การจ่ายตามความสามารถของพนักงาน ร้อยละ 44.4 รองลงมา คือ จ่ายตามขั้นต่ำที่กฎหมายกำหนด ร้อยละ 33.3 และจ่ายตามความสามารถของกิจการ ร้อยละ 22.3

ตารางที่ 33 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามสวัสดิการที่จัดให้  
แก่พนักงาน นอกเหนือจากที่กฎหมายแรงงานกำหนดไว้

	แห่ง ที่ 1	แห่ง ที่ 2	แห่ง ที่ 3	แห่ง ที่ 4	แห่ง ที่ 5	แห่ง ที่ 6	แห่ง ที่ 7	จำนวน	ร้อย ละ
จัดหาที่พักอาศัยให้			✓				✓	2	15.3
จัดหาชุดทำงานให้		✓	✓	✓	✓	✓	✓	6	46.1
จัดหาอาหารกลางวันให้	✓				✓	✓		3	23.1
จัดหาอาหารเย็นให้							✓	1	7.7
จัดหาอาหาร 3 มื้อให้			✓					1	7.7

หมายเหตุ : ผู้บริหารสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ จากจำนวน 7 แห่ง

จากตารางที่ 33 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จัดหาชุดทำงานให้พนักงาน ร้อยละ 46.1  
รองลงมา คือ จัดหาอาหารกลางวันให้ ร้อยละ 23.1 และจัดหาที่พักอาศัยให้ ร้อยละ 15.3

### 2.2.4 การสั่งการ

ตารางที่ 34 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามวิธีในการสั่งการ  
พนักงาน

วิธีการสั่งการ/พนักงาน	สถานบริการออกกำลังกาย	
	จำนวน	ร้อยละ
สั่งโดยมีการซักถามได้	7	100.0
รวม	7	100.0

จากตารางที่ 34 พบว่า กลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสั่งการแบบสั่งโดยมีการซักถามได้ ร้อยละ 100.0

ตารางที่ 35 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามภาวะผู้นำที่  
ผู้จัดการใช้

ภาวะผู้นำที่ผู้จัดการใช้	สถานบริการออกกำลังกาย	
	จำนวน	ร้อยละ
ผู้นำแบบประชาธิปไตย	7	100.0
รวม	7	100.0

จากตารางที่ 35 พบว่า กลุ่มตัวอย่างใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ร้อยละ 100.0

ตารางที่ 36 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามการสั่งการของ  
ผู้จัดการ

	แห่งที่ 1	แห่งที่ 2	แห่งที่ 3	แห่งที่ 4	แห่งที่ 5	แห่งที่ 6	แห่งที่ 7	จำนวน	ร้อยละ
สั่งเป็นลายลักษณ์ อักษร	✓	✓		✓			✓	4	50.0
สั่งด้วยวาจา		✓	✓		✓	✓		4	50.0

จากตารางที่ 36 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ใช้การสั่งการด้วยวาจา ร้อยละ 50.0 และ  
สั่งเป็นลายลักษณ์อักษร ร้อยละ 50.0

ตารางที่ 37 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามรูปแบบของคำสั่ง  
ที่ผู้จัดการใช้สั่งการ

	แห่งที่ 1	แห่งที่ 2	แห่งที่ 3	แห่งที่ 4	แห่งที่ 5	แห่งที่ 6	แห่งที่ 7	จำนวน	ร้อยละ
คำสั่งแบบบังคับ	✓							1	12.5
คำสั่งแบบขอร้อง				✓				1	12.5
คำสั่งแบบแนะนำ	✓	✓	✓		✓	✓		5	62.5
คำสั่งแบบขอความ สมัครใจ							✓	1	12.5

หมายเหตุ : ผู้บริหารสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ จากจำนวน 7 แห่ง

จากตารางที่ 37 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ใช้คำสั่งแบบแนะนำ ร้อยละ 62.5 รองลงมา  
คือ คำสั่งแบบบังคับ คำสั่งแบบขอร้อง และคำสั่งแบบขอความสมัครใจ ร้อยละ 12.5 เท่ากัน



ตารางที่ 38 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามปัจจัยที่ใช้ในการ  
 จ้างพนักงาน

	แห่งที่ 1	แห่งที่ 2	แห่งที่ 3	แห่งที่ 4	แห่งที่ 5	แห่งที่ 6	แห่งที่ 7	จำนวน	ร้อย ละ
ปรับเปลี่ยนตำแหน่งให้ สูงขึ้น	✓				✓			2	18.2
เพิ่มเงินเดือน	✓		✓	✓	✓	✓	✓	6	54.5
ให้ค่าตอบแทนที่ เหมาะสม		✓						1	9.1
เพิ่มการฝึกอบรมให้ มากขึ้น				✓				1	9.1
เพิ่มค่าล่วงเวลา				✓				1	9.1

หมายเหตุ : ผู้บริหารสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ จากจำนวน 7 แห่ง

จากตารางที่ 38 พบว่า ปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ใช้ในการจ้างพนักงาน คือ เพิ่มเงิน  
 เดือน ร้อยละ 54.5 รองลงมา คือ ปรับเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น ร้อยละ 18.2 ให้ค่าตอบแทนที่  
 เหมาะสม เพิ่มการฝึกอบรมให้มากขึ้น และเพิ่มค่าล่วงเวลาให้ ร้อยละ 9.1 เท่ากัน

### 2.2.5 การควบคุมงาน

ตารางที่ 39 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามการมีกาปฏิบัติ  
ในด้านการควบคุมงาน

	แห่งที่ 1	แห่งที่ 2	แห่งที่ 3	แห่งที่ 4	แห่งที่ 5	แห่งที่ 6	แห่งที่ 7	จำนวน	ร้อย ละ
การควบคุมค่าใช้จ่าย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	100.0
การควบคุมการบริการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	100.0
การควบคุมยอดขาย				✓		✓	✓	3	42.8
การกำหนดมาตรฐาน สำหรับการควบคุม	✓	✓		✓	✓		✓	5	71.4
การติดตามและวัดผลงาน	✓		✓		✓	✓	✓	5	71.4
การเปรียบเทียบผลงาน กับมาตรฐาน ที่กำหนดไว้	✓	✓		✓	✓		✓	5	71.5
การปรับปรุงแก้ไขผลแตก ต่างจาก เกณฑ์ให้ถูกต้อง	✓			✓	✓		✓	4	57.1

จากตารางที่ 39 พบว่า กลุ่มตัวอย่าง มีการควบคุมค่าใช้จ่าย และมีการควบคุมการบริการ ร้อยละ 100.0 เท่ากัน รองลงมา มีการกำหนดมาตรฐาน มีการติดตามและวัดผลงาน และมีการเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ร้อยละ 71.4 เท่ากัน และ มีการปรับปรุงแก้ไขผลแตกต่างจากเกณฑ์ให้ถูกต้อง ร้อยละ 57.1

ตารางที่ 40 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามระยะเวลาในการ  
รายงานผลการปฏิบัติงานจากผู้ได้บังคับบัญชา

	แห่งที่ 1	แห่งที่ 2	แห่งที่ 3	แห่งที่ 4	แห่งที่ 5	แห่งที่ 6	แห่งที่ 7	จำนวน	ร้อยละ
ทุกวันทำการ			✓	✓	✓			3	42.8
รายเดือน	✓	✓				✓	✓	4	57.2

จากตารางที่ 40 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการรายงานผลการปฏิบัติงาน  
จากผู้ได้บังคับบัญชา เป็นรายเดือน ร้อยละ 57.2 เท่ากัน รองลงมา คือ ทุกวันทำการ ร้อยละ 42.8

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved

### ส่วนที่ 2.3 ข้อมูลด้านการตลาด

ตารางที่ 41 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามการให้บริการที่มี

	แห่ง ที่ 1	แห่ง ที่ 2	แห่ง ที่ 3	แห่ง ที่ 4	แห่ง ที่ 5	แห่ง ที่ 6	แห่ง ที่ 7	จำนวน	ร้อย ละ
ห้องยิมส์	✓	✓			✓	✓	✓	5	71.4
แอโรบิค	✓	✓	✓		✓	✓	✓	6	85.7
สระว่ายน้ำ	✓	✓	✓		✓	✓		5	71.4
สนามเทนนิส	✓	✓	✓	✓				4	57.1
สนามแบดมินตัน	✓	✓						2	28.6
โยคะ						✓	✓	2	28.6
สควอรัท	✓	✓		✓				3	42.8
สนามบาสเก็ตบอล	✓							1	14.3
สนามวอลเลย์บอล	✓							1	14.3
กรีกเก็ต				✓				1	14.3
ห้องซาวน่า	✓				✓	✓	✓	4	57.1
ห้องอบไอน้ำ	✓					✓		2	28.6
โต๊ะปิงปอง					✓			1	14.3

จากตารางที่ 41 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการให้บริการ แอโรบิค จำนวน ร้อยละ 85.7 รองลงมา คือ ห้องยิมส์ และสระว่ายน้ำ ร้อยละ 71.4 เท่ากัน สนามเทนนิสและห้องซาวน่า ร้อยละ 57.1 เท่ากัน

ตารางที่ 42 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการ ออกกำลังกาย จำแนกตามรูปแบบ  
การให้บริการ

	แห่งที่ 1	แห่งที่ 2	แห่งที่ 3	แห่งที่ 4	แห่งที่ 5	แห่งที่ 6	แห่งที่ 7	จำนวน	ร้อย ละ
รายวัน	✓	✓	✓	✓		✓	✓	6	85.7
อาทิตย์							✓	1	14.3
รายเดือน	✓			✓	✓	✓	✓	5	71.4
ราย 3 เดือน	✓						✓	2	28.6
ราย 6 เดือน	✓			✓	✓	✓	✓	5	71.4
ราย ปี	✓			✓	✓	✓	✓	5	71.4

จากตารางที่ 42 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรูปแบบการให้บริการคือ รายวัน ร้อยละ 85.7 รองลงมา คือ แบบรายเดือน ราย 6 เดือน และรายปี ร้อยละ 71.4 เท่ากัน และ แบบ ราย 3 เดือน ร้อยละ 28.6

ตารางที่ 43 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามรูปแบบการให้  
บริการที่นิยมสูงสุด

	แห่งที่ 1	แห่งที่ 2	แห่งที่ 3	แห่งที่ 4	แห่งที่ 5	แห่งที่ 6	แห่งที่ 7	จำนวน	ร้อย ละ
รายวัน		✓	✓	✓		✓		4	57.1
รายเดือน					✓			1	14.3
รายปี	✓						✓	2	28.6

จากตารางที่ 43 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีรูปแบบการให้บริการที่นิยมสูงสุดคือ แบบรายวัน ร้อยละ 57.1 รองลงมา คือ แบบรายปี ร้อยละ 28.6 และแบบรายเดือน ร้อยละ 14.3

ตารางที่ 44 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามความถี่ในการปรับปรุงเรื่องความทันสมัย หรือ สบายงามของสถานที่

	แห่งที่ 1	แห่งที่ 2	แห่งที่ 3	แห่งที่ 4	แห่งที่ 5	แห่งที่ 6	แห่งที่ 7	จำนวน	ร้อยละ
ปีละ 2 ครั้ง			✓	✓				2	28.6
ปีละ ครั้ง		✓			✓	✓	✓	4	57.1
ไม่แน่นอน	✓							1	14.3

จากตารางที่ 44 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการปรับปรุงเรื่องความทันสมัยหรือสวยงามของสถานที่ ปีละครั้ง ร้อยละ 57.1 รองลงมา คือ ปีละ 2 ครั้ง ร้อยละ 28.6 และไม่แน่นอน ร้อยละ 14.3

ตารางที่ 45 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามอัตราค่าบริการแบบรายปี

	แห่งที่ 1	แห่งที่ 4	แห่งที่ 5	แห่งที่ 6	แห่งที่ 7	จำนวน	ร้อยละ
3,001-5,000 บาท	✓	✓				2	40.0
5,001-7,000 บาท			✓			1	20.0
7,001-9,000 บาท				✓		1	20.0
มากกว่า 9,000 บาท					✓	1	20.0

จากตารางที่ 45 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอัตราค่าบริการแบบรายปี คือ 3,001-5,000 บาท ร้อยละ 40.0 รองลงมา คือ 5,001-7,000 บาท และ 7,001-9,000 บาท ร้อยละ 20.0 เท่ากัน



ตารางที่ 46 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามราคาค่าบริการเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

	แห่งที่ 1	แห่งที่ 2	แห่งที่ 3	แห่งที่ 4	แห่งที่ 5	แห่งที่ 6	แห่งที่ 7	จำนวน	ร้อยละ
สูงกว่า							✓	1	14.3
ใกล้เคียงกัน			✓	✓	✓	✓		4	57.1
ต่ำกว่า	✓	✓						2	28.6

จากตารางที่ 46 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีราคาใกล้เคียงกับคู่แข่ง ร้อยละ 57.1 รองลงมา คือ ต่ำกว่า ร้อยละ 28.6 และ สูงกว่า ร้อยละ 14.3

ตารางที่ 47 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามรูปแบบของสถานที่ตั้ง

	แห่งที่ 1	แห่งที่ 2	แห่งที่ 3	แห่งที่ 4	แห่งที่ 5	แห่งที่ 6	แห่งที่ 7	จำนวน	ร้อยละ
อยู่ในโรงแรม					✓			1	14.3
อยู่ในอาคารพาณิชย์						✓		1	14.3
อยู่ในหมู่บ้าน	✓							1	14.3
เป็นสโมสร/สมาคม		✓	✓	✓				3	42.8
อยู่ในห้างสรรพสินค้า							✓	1	14.3

จากตารางที่ 47 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นสโมสรหรือสมาคม ร้อยละ 42.8 รองลงมา คือ อยู่ในโรงแรม ในอาคารพาณิชย์ ในหมู่บ้าน และในห้างสรรพสินค้า ร้อยละ 14.3 เท่ากัน

ตารางที่ 48 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามความเพียงพอของสถานที่จอดรถ

ความเพียงพอของสถานที่จอดรถ	สถานบริการออกกำลังกาย	
	จำนวน	ร้อยละ
เพียงพอ	7	100.0
รวม	7	100.0

จากตารางที่ 48 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีสถานที่จอดรถเพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า ร้อยละ 100.0

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved

ตารางที่ 49 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามการส่งเสริม  
การตลาด

	แห่ง ที่ 1	แห่ง ที่ 2	แห่ง ที่ 3	แห่ง ที่ 4	แห่ง ที่ 5	แห่ง ที่ 6	แห่งที่ 7	จำนวน	ร้อยละ
โบปลิว,แผ่นพับ	✓					✓	✓	3	8.6
วิทยุ						✓		1	2.8
หนังสือพิมพ์	✓			✓			✓	3	8.6
วารสาร, นิตยสาร				✓			✓	2	5.6
ป้ายโฆษณา, ป้ายผ้า	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	20.0
สิ่งพิมพ์	✓					✓		2	5.6
ใช้พนักงานขาย				✓			✓	2	5.6
อินเทอร์เน็ต							✓	1	2.8
การบอกปากต่อปาก	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	20.0
การให้ส่วนลด	✓			✓		✓		3	8.6
คู่มือให้ทดลองเล่น	✓						✓	2	5.6
ประชาสัมพันธ์ผ่าน สาธารณะชน	✓						✓	2	5.6

หมายเหตุ : ผู้บริหารสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ จากจำนวน 7 แห่ง

จากตารางที่ 49 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการประชาสัมพันธ์ผ่านทาง ป้ายโฆษณา, ป้ายผ้า และ  
การบอกปากต่อปาก ร้อยละ 20.0 รองลงมาคือ โบปลิว,แผ่นพับ หนังสือพิมพ์ และการให้ส่วน  
ลด ร้อยละ 8.6

ตารางที่ 50 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามจำนวนครูผู้ทำหน้าที่ให้คำแนะนำการบริหารร่างกายในห้องยิมส์

	แห่งที่ 1	แห่งที่ 2	แห่งที่ 3	แห่งที่ 4	แห่งที่ 5	แห่งที่ 6	แห่งที่ 7	จำนวน	ร้อยละ
1		✓						1	20.0
3	✓							1	20.0
4					✓			1	20.0
5						✓	✓	2	40.0

จากตารางที่ 50 พบว่า กลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีจำนวนครูผู้ทำหน้าที่ให้คำแนะนำการบริหารร่างกายในห้องยิมส์ 5 คน ร้อยละ 40.0 รองลงมา คือ จำนวน 1 คน 3 คน และ 4 คน ร้อยละ 20.0 เท่ากัน

ตารางที่ 51 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามความคิดเห็นของผู้จัดการถึงความจำเป็นของครูฝึกที่จำเป็นจะต้องจบการศึกษาจากวิทยาลัยพลศึกษาจากวิทยาลัยพล

ความจำเป็นของครูฝึกที่ต้องจบจากวิทยาลัยพล	สถานบริการออกกำลังกาย	
	จำนวน	ร้อยละ
จำเป็น	5	71.4
ไม่จำเป็น	2	28.6
รวม	7	100.0

จากตารางที่ 51 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าครูฝึกจำเป็นที่จะต้องจบการศึกษาจากวิทยาลัยพล ร้อยละ 71.4 และ ไม่จำเป็น ร้อยละ 28.6

ตารางที่ 52 แสดงความคิดเห็นของผู้จัดการ ในเรื่องการศึกษาของครูฝึก ว่าจำเป็นจะ ต้องจบจาก วิทยาลัยพลະหรือไม่

สถานบริการออกกำลังกาย	ความคิดเห็นของผู้จัดการ
แห่งที่ 1	จำเป็นต้องจบจากวิทยาลัยพลະ เพราะว่า จะได้ให้คำแนะนำแก่ผู้มา ใช้บริการได้อย่างถูกวิธี
แห่งที่ 2	จำเป็นต้องจบจากวิทยาลัยพลະ เพราะว่า จะได้แนะนำการบริหาร อย่างถูกวิธี
แห่งที่ 3	จำเป็นต้องจบจากวิทยาลัยพลະ เพราะว่า จะได้สอนผู้มาใช้บริการ ได้ถูกวิธี และผู้ปกครองไว้ใจ
แห่งที่ 4	จำเป็นต้องจบจากวิทยาลัยพลະ เพราะว่า จะได้มีความรู้พื้นฐานใน ด้านการให้ความรู้เพื่อส่งเสริมสุขภาพของแขกและสมาชิก
แห่งที่ 5	จำเป็นต้องจบจากวิทยาลัยพลະ เพราะว่า จะได้มีความชำนาญ เฉพาะทางในการใช้เครื่องมือบริหารร่างกายแต่ละชนิด
แห่งที่ 6	ไม่จำเป็นต้องจบจากวิทยาลัยพลະ เพราะว่า ความถนัดเกิดจาก ประสบการณ์ในการทำงาน
แห่งที่ 7	ไม่จำเป็นต้องจบจากวิทยาลัยพลະ เพราะว่า ขึ้นอยู่กับการอบรม และประสบการณ์ในการทำงาน

ตารางที่ 53 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามรูปแบบการชำระค่าบริการ

	แห่งที่ 1	แห่งที่ 2	แห่งที่ 3	แห่งที่ 4	แห่งที่ 5	แห่งที่ 6	แห่งที่ 7	จำนวน	ร้อย ละ
เงินสด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	46.7
บัตรเครดิต	✓			✓	✓	✓	✓	5	33.3
เช็ค	✓							1	6.7
ครีฟ	✓							1	6.7
ผ่อนชำระผ่านธนาคาร							✓	1	6.7

หมายเหตุ : ผู้บริหารสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ จากจำนวน 7 แห่ง

จากตารางที่ 53 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรูปแบบการชำระค่าบริการโดยใช้เงินสด ร้อยละ 46.7 รองลงมา คือ บัตรเครดิต ร้อยละ 33.3 เช็ค ครีฟ และผ่อนชำระผ่านธนาคาร ร้อยละ 6.7 เท่ากัน

ตารางที่ 54 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามการจ้างพนักงานทำความสะอาด

	แห่งที่ 1	แห่งที่ 2	แห่งที่ 3	แห่งที่ 4	แห่งที่ 5	แห่งที่ 6	แห่งที่ 7	จำนวน	ร้อย ละ
พนักงานของบริษัทเอง	✓	✓	✓	✓	✓	✓		6	85.7
จ้างจากบริษัทรับทำความสะอาด							✓	1	14.3

จากตารางที่ 54 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ใช้พนักงานของบริษัทเองในการทำความสะอาด ร้อยละ 85.7 และจ้างจากบริษัทรับทำความสะอาด ร้อยละ 14.3



ตารางที่ 55 แสดงวันและเวลาในการเปิดให้บริการของสถานบริการออกกำลังกายแต่ละแห่ง

สถานบริการออกกำลังกาย	วัน และ เวลาในการเปิดให้บริการ
แห่งที่ 1	เปิดบริการทุกวัน จันทร์-ศุกร์ เวลา 15.30 น. ถึง 21.30 น. เสาร์-อาทิตย์ เวลา 10.30 น.-21.30 น.
แห่งที่ 2	เปิดบริการทุกวัน ตั้งแต่เวลา 11.00 น. ถึง 20.00 น.เปิดบริการทุกวัน
แห่งที่ 3	เปิดบริการทุกวัน ตั้งแต่เวลา 9.30 น. ถึง 21.00 น.
แห่งที่ 4	เปิดบริการทุกวัน ตั้งแต่เวลา 6.00 น. ถึง 21.00 น.เปิดบริการทุกวัน
แห่งที่ 5	จันทร์-ศุกร์ เวลา 7.00 น. ถึง 21.00 น. เสาร์-อาทิตย์ เวลา 9.00 น.-20.00 น.
แห่งที่ 6	จันทร์-เสาร์ เวลา 9.00 น. ถึง 21.00 น. วันอาทิตย์ เวลา 13.00 น.-21.00 น.
แห่งที่ 7	เปิดบริการทุกวัน ตั้งแต่เวลา 9.00 น. ถึง 21.00 น.

ตาราง 56 แสดงลักษณะลูกค้าในแต่ละช่วงเวลาของสถานบริการออกกำลังกายแต่ละแห่ง

สถานบริการออกกำลังกาย	ลูกค้าในแต่ละช่วง
แห่งที่ 1	ลูกค้าในช่วงเช้ามีไม่มาก แต่ในช่วงเย็นลูกค้าจะมีจำนวนมาก
แห่งที่ 2	ลูกค้าในช่วงเช้าเป็นชาวต่างชาติ ส่วนช่วงเย็นเป็นคนไทย
แห่งที่ 3	ลูกค้าในช่วงเช้าเป็นผู้ใหญ่ กลางวันเป็นชาวต่างชาติ และช่วงเย็นเป็นเด็กและคนทำงาน
แห่งที่ 4	ลูกค้าช่วงเช้าเป็นชาวต่างชาติ ส่วนในช่วงเย็นเป็นสมาชิก
แห่งที่ 5	ลูกค้ามากที่สุดในช่วงเย็น
แห่งที่ 6	ลูกค้าในช่วงเช้าเป็นชาวต่างชาติ ส่วนช่วงเย็นเป็นคนไทย
แห่งที่ 7	ลูกค้าในช่วงเช้าเป็นแม่บ้าน ช่วงบ่ายเป็นชาวต่างชาติ และช่วงเย็นเป็น นักศึกษา และบุคคลทั่วไป

ตารางที่ 57 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามเกณฑ์ในการแบ่ง  
กลุ่มลูกค้ำเป้าหมาย

	แห่งที่ 1	แห่งที่ 2	แห่งที่ 3	แห่งที่ 4	แห่งที่ 5	แห่งที่ 6	แห่งที่ 7	จำนวน	ร้อย ละ
รายได้						✓	✓	2	28.6
อายุ	✓		✓					2	28.6
ไม่มีการแบ่งกลุ่ม		✓		✓	✓			3	42.8

จากตารางที่ 57 พบว่า กลุ่มตัวอย่างไม่มีเกณฑ์ในการแบ่งกลุ่มลูกค้ำเป้าหมาย ร้อยละ  
42.8 รองลงมา ใช้รายได้และอายุเป็นเกณฑ์ ร้อยละ 28.6

ตารางที่ 58 แสดงเกณฑ์ในการแบ่งกลุ่มลูกค้ำเป้าหมายของสถานบริการออกกำลังกายแต่ละแห่ง

สถานบริการออกกำลังกาย	เกณฑ์ในการแบ่งกลุ่มลูกค้ำเป้าหมาย
แห่งที่ 1	อายุ : แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มเด็ก-25 ปี และ กลุ่ม 25 ปีขึ้นไป
แห่งที่ 3	อายุ : แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ เด็กอายุ 3-15 ปี วัยรุ่น 16-22 ปี และ ผู้ใหญ่ 23-60 ปี
แห่งที่ 6	รายได้ : แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่ม B (รายได้ 10,000-30,000 บาท) กลุ่ม C (รายได้ 7,000-10,000 บาท)
แห่งที่ 7	รายได้ : แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่ม A (รายได้ 50,000-100,000 บาท) กลุ่ม B (รายได้ 25,000-50,000 บาท)

ตารางที่ 59 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามกลุ่ม  
ลูกค้ำเป้าหมาย

	แห่งที่ 1	แห่งที่ 2	แห่งที่ 3	แห่งที่ 4	แห่งที่ 5	แห่งที่ 6	แห่งที่ 7	จำนวน	ร้อย ละ
นักศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	35.0
พนักงานบริษัท	✓	✓	✓	✓		✓		5	25.0
ชาวต่างชาติ	✓	✓	✓	✓	✓	✓		6	30.0
นักธุรกิจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	35.0

หมายเหตุ : ผู้บริหารสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ จากจำนวน 7 แห่ง

จากตารางที่ 59 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีกลุ่มลูกค้ำเป้าหมาย คือ นักศึกษา และนัก  
ธุรกิจ ร้อยละ 35.0 เท่ากัน รองลงมาคือ ชาวต่างชาติ ร้อยละ 30.0

ตารางที่ 60 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามสถานการณ์ใน  
ปัจจุบันเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

	แห่งที่ 1	แห่งที่ 2	แห่งที่ 3	แห่งที่ 4	แห่งที่ 5	แห่งที่ 6	แห่งที่ 7	จำนวน	ร้อยละ
เทียบเท่ากับคู่แข่ง		✓		✓	✓			3	42.8
ดีกว่าคู่แข่ง	✓		✓			✓	✓	4	57.2

จากตารางที่ 60 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าสถานบริการออกกำลังกาย  
ของตน ดีกว่าคู่แข่ง ร้อยละ 57.2 และเทียบเท่ากับคู่แข่ง ร้อยละ 42.8

ตารางที่ 61 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามจุดเด่นที่แตกต่าง จากคู่แข่ง

	แห่งที่ 1	แห่งที่ 2	แห่งที่ 3	แห่งที่ 4	แห่งที่ 5	แห่งที่ 6	แห่งที่ 7	จำนวน	ร้อย ละ
การบริการที่ดี	✓			✓			✓	3	12.5
อุปกรณ์ทันสมัย	✓						✓	2	8.3
ราคาต่ำกว่าคู่แข่ง	✓				✓			2	8.3
สถานที่ตั้งสะดวกในการมา ใช้บริการ				✓	✓			2	8.3
มีการประชาสัมพันธ์ที่ดี				✓				1	4.2
พนักงานมีอัธยาศัยดี	✓			✓	✓	✓	✓	5	20.8
บรรยากาศที่เป็นมิตร	✓		✓	✓	✓		✓	5	20.8
ขั้นตอนการให้บริการรวดเร็ว				✓			✓	2	8.3
ที่จอดรถกว้างขวาง		✓						1	4.2
สถานที่สะอาด		✓						1	4.2

หมายเหตุ : ผู้บริหารสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ จากจำนวน 7 แห่ง

จากตารางที่ 61 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีจุดเด่นที่แตกต่างจากคู่แข่ง คือ พนักงานมีอัธยาศัยดี และ บรรยากาศเป็นมิตร ร้อยละ 20.8 เท่ากัน รองลงมา คือ มีการบริการที่ดี ร้อยละ 12.5 อุปกรณ์ทันสมัย ราคาต่ำกว่าคู่แข่งสถานที่ตั้งสะดวกในการมาใช้บริการ และขั้นตอนการให้บริการรวดเร็ว ร้อยละ 8.3 เท่ากัน

ตารางที่ 62 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามการมีฤดูกาลของ  
ลูกค้าที่มาใช้บริการ

	แห่งที่ 1	แห่งที่ 2	แห่งที่ 3	แห่งที่ 4	แห่งที่ 5	แห่งที่ 6	แห่งที่ 7	จำนวน	ร้อยละ
ไม่มีฤดูกาล							✓	1	14.3
มีฤดูกาล	✓	✓	✓	✓	✓	✓		6	58.7

จากตารางที่ 62 พบว่า ลูกค้าของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีฤดูกาลในการมาใช้บริการ ร้อย  
ละ 85.7 และ ไม่มีฤดูกาล ร้อยละ 14.3

ตารางที่ 63 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามการจะขยาย  
กิจการในอนาคต

	แห่งที่ 1	แห่งที่ 2	แห่งที่ 3	แห่งที่ 4	แห่งที่ 5	แห่งที่ 6	แห่งที่ 7	จำนวน	ร้อยละ
ขยาย	✓			✓		✓	✓	4	57.1
ไม่ขยาย		✓	✓		✓			3	42.9

จากตารางที่ 63 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จะมีการขยายกิจการในอนาคต ร้อยละ 57.1  
และไม่มีการขยายกิจการในอนาคต ร้อยละ 42.9

ตารางที่ 64 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามจำนวนสมาชิกเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา

	แห่งที่ 1	แห่งที่ 2	แห่งที่ 3	แห่งที่ 4	แห่งที่ 5	แห่งที่ 6	แห่งที่ 7	จำนวน	ร้อยละ
เพิ่มขึ้น	✓	✓	✓	✓		✓		5	83.3
ลดลง					✓			1	16.7

หมายเหตุ : แห่งที่ 7 ยังเปิดดำเนินการไม่ถึง 1 ปี

จากตารางที่ 64 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้น ร้อยละ 83.3 และมีจำนวนสมาชิกลดลง ร้อยละ 16.7

ตารางที่ 65 แสดงจำนวนสมาชิกของสถานบริการออกกำลังกายแต่ละแห่ง

สถานบริการออกกำลังกาย	จำนวนสมาชิก
แห่งที่ 1	มากกว่า 2,000 คน
แห่งที่ 2	400 คน
แห่งที่ 3	600 คน
แห่งที่ 4	300 คน
แห่งที่ 5	200 คน
แห่งที่ 6	200 คน
แห่งที่ 7	500 คน



## ส่วนที่ 2.4 ข้อมูลด้านการเงิน

ตารางที่ 66 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามแหล่งเงินทุนในการลงทุนเปิดกิจการในครั้งแรก

	แหล่งที่ 1	แหล่งที่ 2	แหล่งที่ 3	แหล่งที่ 4	แหล่งที่ 5	แหล่งที่ 6	แหล่งที่ 7	จำนวน	ร้อยละ
เงินส่วนตัว					✓		✓	2	28.6
เงินจากหุ้นส่วน			✓					1	14.3
เงินกู้ระยะสั้นจาก สถาบันการเงิน						✓		1	14.3
เงินกู้ระยะยาวจาก สถาบันการเงิน	✓							1	14.3
เงินบริจาค		✓		✓				2	28.6

จากตารางที่ 66 พบว่า แหล่งเงินทุนในการเปิดกิจการของกลุ่มตัวอย่างในครั้งแรกมาจากเงินส่วนตัว และเงินบริจาค จำนวน 2 แห่งเท่ากัน ร้อยละ 28.6 เงินจากหุ้นส่วน เงินกู้ระยะสั้น และระยะยาวจากสถาบันการเงิน จำนวน 1 แห่งเท่ากัน ร้อยละ 14.3

ตารางที่ 67 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามจำนวนเงินทุน  
เริ่มต้น

จำนวนเงินลงทุนเริ่มต้น	สถานบริการออกกำลังกาย	
	จำนวน	ร้อยละ
1,000,001-3,000,000 บาท	1	14.3
3,000,001-5,000,000 บาท	3	42.8
มากกว่า 15,000,000 บาทขึ้นไป	2	28.6
ไม่ทราบจำนวนเงิน	1	14.3
รวม	7	100.0

จากตารางที่ 67 พบว่า จำนวนเงินทุนเริ่มต้นในการเปิดกิจการของกลุ่มตัวอย่าง อยู่ในช่วง 3,000,001-5,000,000 บาท จำนวน 3 แห่ง ร้อยละ 42.8 มากกว่า 15,000,000 บาทขึ้นไป จำนวน 2 แห่ง ร้อยละ 28.6 อยู่ในช่วง 1,000,000-3,000,000 บาท และไม่ทราบจำนวนเงิน จำนวน 1 แห่ง เท่ากัน ร้อยละ 14.3

ตารางที่ 68 แสดงจำนวนเงินลงทุนเริ่มต้น ที่สถานบริการออกกำลังกายแต่ละแห่งใช้

สถานบริการออกกำลังกาย	จำนวนเงินลงทุนเริ่มต้น
แห่งที่ 1	5,000,000 บาท
แห่งที่ 2	16,000,000 บาท
แห่งที่ 3	3,000,000 บาท
แห่งที่ 4	ไม่ทราบจำนวนเนื่องจากเป็นเงินบริจาคเมื่อ 100 ปีก่อน
แห่งที่ 5	5,000,000 บาท
แห่งที่ 6	5,000,000 บาท
แห่งที่ 7	25,000,000 บาท

ตารางที่ 69 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามเงินทุนหมุนเวียน  
ที่ใช้ในช่วงปีที่ผ่านมา

จำนวนเงินทุนหมุนเวียนที่ใช้ ในช่วงปีที่ผ่านมา	สถานบริการออกกำลังกาย	
	จำนวน	ร้อยละ
100,000-500,000 บาท	2	28.6
1,000,001-5,000,000 บาท	4	57.1
5,000,001-10,000,000 บาท	1	14.3
รวม	7	100.0

จากตารางที่ 69 พบว่า จำนวนเงินทุนหมุนเวียนที่ใช้ในช่วงปีที่ผ่านมาของกลุ่มตัวอย่าง  
ส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 1,000,001-5,000,000 บาท ร้อยละ 57.1 รองลงมา คือ 100,000- 5,000,000  
บาท ร้อยละ 28.6 และ 5,000,001-10,000,000 บาท ร้อยละ 14.3

ตารางที่ 70 แสดงจำนวนเงินทุนหมุนเวียนในช่วงปีที่ผ่านมา ของสถานบริการออกกำลังกาย  
แต่ละแห่ง

สถานบริการออกกำลังกาย	จำนวนเงินทุนหมุนเวียน
แห่งที่ 1	7,000,000 บาท
แห่งที่ 2	3,000,000 บาท
แห่งที่ 3	2,000,000 บาท
แห่งที่ 4	200,000 บาท
แห่งที่ 5	200,000 บาท
แห่งที่ 6	3,000,000 บาท
แห่งที่ 7	3,600,000 บาท

ตารางที่ 71 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามงบประมาณเงินที่มีการจัดทำ

	แห่ง ที่ 1	แห่ง ที่ 2	แห่ง ที่ 3	แห่ง ที่ 4	แห่ง ที่ 5	แห่ง ที่ 6	แห่งที่ 7	จำนวน	ร้อยละ
งบกำไรขาดทุน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	31.8
งบดุล	✓	✓	✓	✓	✓	✓		6	27.3
งบกำไรสะสม			✓	✓	✓	✓		4	18.2
งบกระแสเงินสด			✓	✓	✓	✓	✓	5	22.7

จากตารางที่ 71 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีการจัดทำงบกำไรขาดทุน ร้อยละ 31.8 รองลงมา คือ งบดุล ร้อยละ 27.3 และงบกระแสเงินสด ร้อยละ 22.7

ตารางที่ 72 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามค่าใช้จ่ายที่มากที่สุดในการดำเนินงานต่อเดือน

	แห่ง ที่ 1	แห่ง ที่ 2	แห่ง ที่ 3	แห่ง ที่ 4	แห่ง ที่ 5	แห่ง ที่ 6	แห่ง ที่ 7	จำนวน	ร้อยละ
ค่าไฟ					✓			1	14.3
เงินเดือนพนักงาน	✓	✓	✓	✓		✓	✓	6	85.7

จากตารางที่ 72 พบว่า ค่าใช้จ่ายที่มากที่สุดในการดำเนินงานต่อเดือนของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ คือ เงินเดือนพนักงาน ร้อยละ 85.7 และ ค่าไฟ ร้อยละ 14.3

ตารางที่ 73 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามอัตราส่วนของ  
กำไรขั้นต้นเทียบกับต้นทุน

	แห่งที่ 1	แห่งที่ 2	แห่งที่ 3	แห่งที่ 4	แห่งที่ 5	แห่งที่ 6	แห่งที่ 7	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 10 %	✓		✓					2	28.6
11-20%		✓					✓	2	28.6
21-50%				✓	✓	✓		3	42.8

จากตารางที่ 73 พบว่า อัตราส่วนของกำไรขั้นต้นเทียบกับต้นทุนของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่ มีอัตราส่วน อยู่ในช่วง 21-50 % ร้อยละ 42.8 รองลงมา คือ ต่ำกว่า 10 % และ 11-20 % ร้อยละ 28.6 เท่ากัน

## ส่วนที่ 2.5 ปัญหาในการดำเนินงาน

ตารางที่ 74 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามการพบปัญหา  
การดำเนินงานด้านการจัดการ

	แห่งที่ 1	แห่งที่ 2	แห่งที่ 3	แห่งที่ 4	แห่งที่ 5	แห่งที่ 6	แห่งที่ 7	จำนวน	ร้อยละ
พนักงานออกโดยไม่ บอกล่วงหน้า			✓					1	25.0
ผู้จัดการมีอายุน้อย กว่าพนักงาน						✓		1	25.0
การรับรู้ของลูกค้า ในรูปแบบการออก กำลังกายแบบใหม่							✓	1	25.0
ความแตกต่างของ พนักงาน							✓	1	25.0

จากตารางที่ 74 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่พบปัญหาในด้านการจัดการคือ พนักงานลา  
ออกโดยไม่บอกล่วงหน้า ผู้จัดการมีอายุน้อยกว่าพนักงาน การรับรู้ของลูกค้าในรูปแบบการออก  
กำลังกายแบบใหม่ และความแตกต่างกันของพนักงาน ร้อยละ 25.0 เท่ากัน ตามลำดับ

ตารางที่ 75 แสดงการแก้ไขปัญหาด้านการจัดการของสถานบริการออกกำลังกายแต่ละแห่ง

ปัญหาด้านการจัดการ	การแก้ปัญหา
พนักงานออกโดยไม่บอกล่วงหน้า	แก้ไขโดย มีการซักถามถึงสาเหตุที่ทำให้ต้องลา ออก แล้วแก้ไขปัญหาให้ถ้าสามารถทำได้
ผู้จัดการมีอายุน้อยกว่าพนักงาน	ทำการพูดคุยกันให้เข้าใจถึงหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ
การรับรู้ของลูกค้าในรูปแบบการออกกำลังกาย แบบใหม่	ใช้การนำเสนอเพื่อสร้างการรับรู้ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ และใช้กลยุทธ์ Experience Marketing ให้ลูกค้า ได้สามารถทดลองเล่นก่อนการตัดสินใจ
ความแตกต่างของพนักงาน	จัดประชุมและจัดเลี้ยงสังสรรค์ ให้พนักงานเพื่อ เสริมสร้างความสัมพันธ์ภายใน



ตารางที่ 76 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามการพบปัญหาในการดำเนินงานด้านการตลาด

	แห่งที่ 1	แห่งที่ 2	แห่งที่ 3	แห่งที่ 4	แห่งที่ 5	แห่งที่ 6	แห่งที่ 7	จำนวน	ร้อยละ
สถานที่ตั้งอยู่ไกล	✓							1	16.6
ขาดการประชาสัมพันธ์		✓						1	16.6
ลูกค้าลดลงเนื่องจากภัยธรรมชาติ			✓					1	16.6
ลูกค้าลดลงเนื่องจากคู่แข่งชั้นรายใหม่					✓			1	16.6
ราคาสูงกว่าคู่แข่ง							✓	1	16.6
กำหนดกลุ่มเป้าหมายได้ไม่ตรงนัก							✓	1	16.6

จากตารางที่ 76 พบว่า กลุ่มตัวอย่างพบปัญหาในด้านการตลาดคือ สถานที่ตั้งอยู่ไกล ขาดการประชาสัมพันธ์ ลูกค้าลดลงเนื่องจากภัยธรรมชาติ และลดลงเนื่องจากคู่แข่งชั้นรายใหม่ ราคาสูงกว่าคู่แข่ง และกำหนดกลุ่มเป้าหมายได้ไม่ตรงนัก ร้อยละ 16.6 เท่ากัน

ตารางที่ 77 แสดงการแก้ไขปัญหาด้านการตลาด ของสถานบริการออกกำลังกายแต่ละแห่ง

ปัญหา	การแก้ไขปัญหา
สถานที่ตั้งอยู่ไกล	จัดทำโปรโมชันและตั้งราคาที่เหมาะสม เพื่อดึงดูดลูกค้า
ขาดการประชาสัมพันธ์	เพิ่มการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ เช่น สิ่งพิมพ์ วารสาร
ลูกค้าลดลงเนื่องจากภัยธรรมชาติ	ให้ส่วนลดแก่ลูกค้า เช่น ส่วนลดสำหรับผู้สูงอายุเพื่อดึงดูดลูกค้าให้มาใช้บริการ
ลูกค้าลดลงเนื่องจากคู่แข่งชั้นรายใหม่	ให้พนักงานเพิ่มการเอาใจใส่ลูกค้าให้มากขึ้น
ราคาสูงกว่าคู่แข่ง	สร้างคุณค่าเพิ่มให้กับสถานที่ อุปกรณ์ และบริการ
กำหนดกลุ่มเป้าหมายได้ไม่ตรงนัก	จัดทำวิจัยผู้บริโภคเพื่อกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน

ตารางที่ 78 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานบริการออกกำลังกาย จำแนกตามการพบ  
ปัญหาในการดำเนินงานด้านการเงิน

	แห่งที่ 4	จำนวน	ร้อยละ
ขาดทุนในช่วงเศรษฐกิจตกต่ำ	✓	1	100.0

จากตารางที่ 78 พบว่า กลุ่มตัวอย่างพบปัญหาด้านการเงิน คือ ขาดทุนในช่วง เศรษฐกิจตก  
ต่ำ ร้อยละ 100.0

ตารางที่ 79 แสดงการแก้ไขปัญหาด้านการเงินของสถานบริการออกกำลังกายแต่ละแห่ง

ปัญหา	การแก้ปัญหา
ขาดทุนในช่วงเศรษฐกิจตกต่ำ	สมาชิกช่วยกันบริจาคเงินเพื่อให้สถานการณ์ดีขึ้น

ตารางที่ 80 แสดงปัจจัยที่ส่งเสริมให้สถานบริการออกกำลังกายแต่ละแห่งประสบความสำเร็จ ใน  
ความคิดเห็นของผู้จัดการ

สถานบริการออกกำลังกาย	ปัจจัยที่ส่งเสริมให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ
แห่งที่ 1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ราคาควรเหมาะสมกับการบริการ ไม่สูงเกินไป</li> <li>2. สถานที่ต้องสะอาด บรรยากาศต้องดี</li> </ol>
แห่งที่ 2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความสะอาดของพนักงาน</li> <li>2. บรรยากาศที่เป็นมิตร</li> </ol>
แห่งที่ 3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มาตรฐานของสระว่ายน้ำ</li> <li>2. ความสะอาด ความปลอดภัย บรรยากาศที่ดีของสถานที่</li> <li>3. มีอาหารให้บริการและมากันได้ทั้งครอบครัว</li> </ol>
แห่งที่ 4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ราคาต้องไม่แพง</li> <li>2. ให้ส่วนลดแก่สมาชิก</li> </ol>
แห่งที่ 5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สถานที่ตั้งของสถานที่</li> <li>2. อุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ต้องทันสมัย</li> <li>3. การบริการของพนักงาน</li> <li>4. การตกแต่งสถานที่ให้สวยงาม</li> <li>5. ราคาควรเหมาะสม</li> </ol>
แห่งที่ 6	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การบริการที่ดี</li> </ol>
แห่งที่ 7	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การควบคุมคุณภาพการบริการ</li> <li>2. การเพิ่มเติมรูปแบบกิจกรรมที่หลากหลาย</li> <li>3. การให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของลูกค้า</li> </ol>