

# รูปแบบการบริหารจัดการสนามกีฬาแห่งชาติลาวเชิงพาณิชย์ Commercial Management Model of Lao National Stadium

วีระพงศ์ พรมดวงศรี<sup>1</sup> และ ธรรมนูญ พ่อคำทอง<sup>2</sup>

มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่<sup>1,2</sup>

Viraphong Phomduangsy<sup>1</sup> and Thumanoon Paukatong<sup>2</sup>

North-Chiang Mai University<sup>1,2</sup>

Corresponding Author, Email: phong26791@gmail.com

\*\*\*\*\*

## บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการสภาพการดำเนินงานในปัจจุบันและรูปแบบการบริหารจัดการสนามกีฬาแห่งชาติลาวเชิงพาณิชย์ ผู้วิจัยได้ใช้กระบวนการทัศนการวิจัยแบบสร้างสรรค์นิยมและใช้ยุทธศาสตร์การวิจัยแบบศึกษาปรากฏการณ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสัมภาษณ์ ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานและ การบริหารจัดการสนามกีฬาแห่งชาติลาว จำนวน 24 ราย ได้แก่ ผู้บริหารระดับนโยบายของชาติ ผู้จัดการ หน่วยต่าง ๆ และผู้ใช้บริการ 2) กลุ่มผู้ให้การตรวจสอบและรับรองรูปแบบการบริหารจัดการสนามกีฬา แห่งชาติลาวเชิงพาณิชย์ จำนวน 10 ราย ได้แก่ ผู้บริหารสนามกีฬาแห่งชาติและนักวิชาการ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและใช้วิธีการแบบสามเส้าเพื่อตรวจสอบข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ เพื่อให้มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

ผลการศึกษา พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการสนามกีฬาแห่งชาติลาวในเชิงพาณิชย์ แบบครบวงจรประกอบไปด้วย 1) หลักการ 2) เป้าหมายของรูปแบบ 3) องค์ประกอบการบริหารจัดการ ได้แก่ 3.1) การจัดทำนโยบาย การจัดการ การติดตาม และการควบคุม 3.2) การบริหารจัดการบุคลากร 3.3) การบริหารจัดการพื้นที่ 3.4) การบริหารจัดการกิจกรรม 3.5) การบริหารรายได้และงบประมาณ 3.6) การบริหารจัดการสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวก และ 3.7) การตลาดและการประชาสัมพันธ์ 4) ปัจจัยขับเคลื่อน ได้แก่ 4.1) นโยบายภาครัฐ กฎระเบียบและงบประมาณ

\* ได้รับบทความ: 17 พฤษภาคม 2565; แก้ไขบทความ: 19 กันยายน 2565; ตอรับตีพิมพ์: 25 กันยายน 2565

Received: 17 May 2022; Revised: 19 September 2022; Accepted: 25 September 2022

4.2) เครือข่าย 5) ผลลัพธ์ของรูปแบบ และ 6) การนำรูปแบบไปใช้ ทั้งนี้ การนำรูปแบบไปใช้ใน  
ทุกองค์ประกอบหรือทุกส่วนไม่ควรเลือกองค์ประกอบหรือส่วนใดส่วนหนึ่ง ตลอดจนควรมีการกำกับติดตาม  
ตรวจสอบ การนำรูปแบบไปใช้อย่างต่อเนื่องโดยมีการแต่งตั้งกรรมการที่มาจากหลายภาคส่วน และควรมี  
การเผยแพร่แนวทาง แนวปฏิบัติ ตลอดจนความสำเร็จของการนำรูปแบบไปใช้เพื่อเป็นแนวทางให้กับ  
หน่วยงาน สังคม ในพื้นที่หรือจังหวัดหรือแขวงอื่นต่อไป

**คำสำคัญ:** เชิงพาณิชย์; การบริหารจัดการ; สนามกีฬาแห่งชาติ

### Abstract

This study aimed to examine management of Lao National Stadium in current situation and commercial management model of Lao National Stadium. Constructivism paradigm and phenomenological strategies of inquiry were adopted in this research by the author, while the tool was the interview forms. Two sample groups were in-depth interviewed: 1) 24 informants on performance and management of Lao National Stadium such as national policy executive, department manager and service user; 2) 10 auditors such as national stadium executive and scholar, inspecting and verifying its commercial management model. Also, the data analysis were examined using content analysis and triangulation method to ensure greater reliability.

The study results revealed that Lao National Stadium's commercial management model had 1) principles, 2) model's goals, 3) management elements - 3.1) policy and administration, namely, policy formulation, management, monitoring, and control, 3.2) human resource management, 3.3) area zone management, 3.4) activities management, 3.5) revenue and budget management, 3.6) environment and facility management, and 3.7) marketing management and public relations, 4) driving factors - 4.1) government policies, regulations, and budget, 4.2) network, 5) model output, and 6) model implementation. All parts or elements should be incorporated in model implementation, and the selection of one given element or part should be avoided. Its implementation should be continually monitored and examined by a committee appointed from various sectors. The guideline, practice and model implementation success should be

propagated so that agencies or communities in other areas or provinces could apply them as a direction.

**Keywords:** Commercial; Management; National Stadium

## บทนำ

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านเศรษฐกิจ-สังคม ของ สปป.ลาว ในระยะ 5 ปี ฉบับที่ 8 (ค.ศ. 2016-2020) มีวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนสถานะจากประเทศที่พัฒนาน้อยที่สุด (Least developed country : LDC) เป็นประเทศที่มีรายได้ปานกลางถึงสูงภายในปี ค.ศ. 2030 เน้นส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง เปลี่ยนโครงสร้างระบบเศรษฐกิจไปตามทิศทางอุตสาหกรรมที่ทันสมัยไปพร้อมกับการพัฒนาวัฒนธรรม สังคม โดยในปัจจุบันนโยบายรัฐบาลของ สปป.ลาว ให้ความสำคัญกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) โดยเน้นกลยุทธ์การพัฒนาที่ยั่งยืนของ สปป.ลาว ซึ่งรวมถึงเศรษฐกิจการตลาดแบบบูรณาการมากขึ้น ทั้งนี้การดำเนินการด้วยนโยบายเศรษฐกิจมหภาคที่เสี่ยงสูง การพัฒนาแรงงานที่มีทักษะ การพัฒนาสถาบันและโครงสร้างพื้นฐานที่แข็งแกร่ง เป็นความท้าทายอย่างมากต่อ สปป.ลาว รวมถึงกองทุนเพื่อการพัฒนาประเทศที่ยังจำกัด การเปลี่ยนแปลงภัยพิบัติทางธรรมชาติ เช่น ภัยแล้งและน้ำท่วมยังคงเกิดขึ้น โดยปัจจัยดังกล่าวถือเป็นอุปสรรคต่อพัฒนาของ สปป.ลาว ทำให้จึงต้องมีการกำหนดโดยเป้าหมายให้เป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) นอกจากนี้ในแผนยุทธศาสตร์ฉบับที่ 8 ปี ยังได้ระบุหัวข้อในการพัฒนาเศรษฐกิจ ส่วนหนึ่ง คือ การพัฒนาทางด้านการท่องเที่ยวและกีฬา เนื่องจากปัจจุบันการกีฬาได้รับการปรับปรุง ทั้งนักกีฬา ผู้ฝึกสอนและผู้บริหารให้มีการพัฒนาขีดความสามารถขึ้นเรื่อย ๆ และจากการแข่งขันในครั้งที่ผ่าน ๆ ถึงแม้ว่าความสำเร็จด้านการกีฬายังไม่บรรลุในหลายเป้าหมายแต่การพัฒนาทางด้านกีฬายังเป็นแผนยุทธศาสตร์ของ สปป.ลาวที่จะต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อไป (สำนักนโยบายและแผน, 2562)

แผนพัฒนางานการกีฬาระดับสูง ฉบับที่ 9 (ค.ศ. 2021-2025) เป็นแผนพัฒนาการกีฬาระดับสูงซึ่งแผนงานนี้สร้างขึ้นบนพื้นฐานแนวทางนโยบายของฉบับที่ 8 (ค.ศ. 2016-2020) โดยถือเอาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการกีฬาเป็นทุนมนุษย์อันดับแรกโดยเฉพาะพัฒนานักกีฬาและบุคลากรการกีฬา (ผู้บริหาร, ครูฝึก, กรรมการตัดสิน และ นักวิทยาศาสตร์การกีฬา) เพื่อก้าวสู่การเข้าร่วมการแข่งขันในเวทีสากล เพื่อชิงเหรียญ นำเกียรติและชื่อเสียงมาสู่ประเทศชาติ อย่างไรก็ตามแผนพัฒนางานการกีฬาตามยุทธศาสตร์ ปี ค.ศ. 2021-2025 งานการกีฬาระดับสูงได้ดำเนินการสืบต่อภาระกิจหรือกิจกรรมในแผน 8 ที่ยังไม่ทันสำเร็จ ซึ่งได้มีการปรับปรุงเพิ่มเติมบางยุทธศาสตร์และกิจกรรม อาทิ ด้านพัฒนานักกีฬาด้านพัฒนาสถานที่ ด้านพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการพัฒนาการกีฬา

เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นตลอดจนบรรลุซึ่งเป้าหมายของแผนการพัฒนาทางด้านการท่องเที่ยวและกีฬา

สนามกีฬาแห่งชาติของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เป็นหน่วยงานของรัฐ โดยอยู่ภายใต้การดูแลของคณะกรรมการกีฬาและกายกรรมแห่งชาติ (คกช.) สร้างขึ้นเพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่งานมหกรรมกีฬาเอเชียนเกมส์ ครั้งที่ 25 ค.ศ. 2009 ในขณะนั้น ทาง สปป.ลาว ได้รับเกียรติเป็นเจ้าภาพและงานเฉลิมฉลองนครหลวงเวียงจันทน์ครบรอบ 450 ปี โดยภายหลังจากจบงานมหกรรมกีฬาซีเกมส์ ครั้งที่ 25 ได้มีการแต่งตั้งบุคลากรไปประจำการอยู่แต่ละสนามกีฬาต่าง ๆ ภายในเขตสนามกีฬาแห่งชาติ โดยมีสำนักงานเฉพาะของแต่ละสนามเพื่อความสะดวกในการดูแลรักษาสนาม และในปี ค.ศ. 2011 ได้มีบันทึกการมอบหมายความรับผิดชอบในสนามกีฬาประเภทต่าง ๆ ระหว่างคณะกรรมการกีฬาและกายกรรมแห่งชาติ (คกช.) และบรรดาสหพันธ์กีฬาแห่งชาติประเภทต่าง ๆ ได้แก่ สหพันธ์ฟุตบอลแห่งชาติลาว สหพันธ์วอลเลย์บอลแห่งชาติลาว สหพันธ์บาสเกตบอลแห่งชาติลาว สหพันธ์วอลเลย์บอลแห่งชาติลาว สหพันธ์เทนนิสแห่งชาติลาว และสหพันธ์ยิมนาสติกแห่งชาติลาว โดยให้เข้ามาดำเนินการจัดการสนามกีฬาพร้อมทั้งดูแลรักษาทรัพย์สินให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน ทำการปรับปรุงสิ่งที่ชำรุดเสียหายและรับผิดชอบต่อค่าใช้จ่ายการดำเนินงานต่าง ๆ และภายหลังจากได้มีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารของรัฐบาล ซึ่งคณะกรรมการกีฬาและกายกรรมแห่งชาติ (คกช.) ได้ถูกรวมเข้ากับกระทรวงศึกษาธิการ แล้วเปลี่ยนชื่อมาเป็นกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา ส่วนสนามกีฬาแห่งชาติ สปป.ลาว ได้ย้ายไปสังกัดกรมกีฬาระดับสูงของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา จนมาถึงปัจจุบัน นอกจากนี้ภายหลังจากที่การแข่งขันกีฬาเอเชียนเกมส์ เสร็จสิ้นลงไป สนามกีฬาดังกล่าวก็ไม่ค่อยได้ถูกใช้งานมากนัก มีผู้ใช้งานเพียง 1,500 คนต่อปี งบประมาณและกำลังคนในการบำรุงรักษามีจำนวนจำกัด ไม่สามารถดูแลได้อย่างทั่วถึง และเมื่อขาดการบำรุงรักษา จึงเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความทรุดโทรม ดังนั้นกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา ได้ดำเนินการปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการสนามกีฬาแห่งชาติลาวโดยการออกข้อตกลงของรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา เพื่อปรับปรุงรูปแบบและปรับปรุงสนามกีฬาแห่งชาติลาวและเป็นแนวทางในการดำเนินงาน อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่ากระทรวงศึกษาธิการและกีฬาจะได้ออกระเบียบแนวทางปฏิบัติในปี ค.ศ.2015-2016 แต่ยังคงพบว่าการบริหารจัดการเกิดปัญหาทั้งในด้านการบริหารทรัพยากรต่าง ๆ ด้านการบริหารทางกีฬา ด้านการใช้อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์และโดยเฉพาะการแสวงหารายได้ใหม่ ๆ จากกิจกรรมอื่น ๆ เพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการและการปรับปรุงการบริหารจัดการให้สนามกีฬาให้กลับมาใช้งานและสามารถให้บริการแก่ ผู้ที่มาใช้งานสนามกีฬาแห่งนี้ ตลอดจนเพื่อให้บรรลุความคาดหวังและปฏิบัติตามแนวทางนโยบายของพรรคและรัฐบาลแห่ง สปป.ลาว ในการบริหารจัดการสนามกีฬาแห่งชาติลาว ให้เท่าเทียมกับภูมิภาคทั้งในอาเซียนและสากล ดังนั้นรูปแบบการบริหารจัดการจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำมาใช้ในการบริหารจัดการสนามกีฬาแห่งชาติลาวเพื่อทำให้สนามกีฬาเป็นศูนย์รวมแห่งการกีฬาและเพื่อบริการแก่สังคมทั้งภายในและต่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ (Sroufe, 2018)

## วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานในปัจจุบันและรูปแบบการบริหารจัดการสนามกีฬาแห่งชาติลาว  
เชิงพาณิชย์

## วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้กระบวนทัศน์การวิจัยแบบสร้างสรรค์นิยม (Constructivism) ในการศึกษาวิจัยนี้ ซึ่งผู้วิจัยมีความเชื่อว่าความจริงมีหลากหลายและปรากฏอยู่ในใจของผู้คน (Guba, 1990) นอกจากนี้ ภายใต้อกระบวนทัศน์การวิจัยแบบสร้างสรรค์นิยม (Constructivism) ผู้วิจัยใช้ยุทธศาสตร์การวิจัย (Strategies of Inquiry) แบบศึกษาปรากฏการณ์ (Phenomenology) เนื่องจากการวิจัยนี้ต้องการ คำตอบของการวิจัยที่เป็นคำอธิบายเชิงลึกที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงและมีความเหมาะสมตามลักษณะ ของการวิจัยเชิงคุณภาพ (Patton, 2002; Cresswell, 2003, 2009)

การศึกษานี้แบ่งกระบวนการศึกษาออกเป็น 2 ขั้นตอน โดยมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่สำคัญ (Key Informants)

ขั้นตอนที่ 1 ซึ่งทำการศึกษาการดำเนินงานของสนามกีฬาแห่งชาติลาว คือ กลุ่มผู้ให้ข้อมูล เกี่ยวข้องกับการบริหารสนามกีฬาแห่งชาติ ได้แก่ 1) กลุ่มผู้บริหารระดับนโยบายของชาติ (สปป.ลาว) 2) กลุ่มผู้ดำเนินการ ผู้บริหารจัดการหน่วยต่าง ๆ 3) กลุ่มผู้ใช้บริการ สนามกีฬาภาคเอกชนหรือธุรกิจ โดยผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) รวมจำนวน 24 ราย ซึ่งเป็นไปตามหลักการ กำหนดขนาดของผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้ยุทธศาสตร์การวิจัยแบบการศึกษา ปรากฏการณ์ (Kuzel, 1999 cited in Marshall et al., 2013) สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารจัดการ สนามกีฬาและการบริหารจัดการเชิงพาณิชย์จากหนังสือ บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและ ต่างประเทศ เพื่อให้ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้ได้เหมาะสมกับบริบทมากที่สุด

สำหรับขั้นตอนที่ 2 ศึกษากระบวนการบริหารจัดการสนามกีฬาแห่งชาติลาวเชิงพาณิชย์ โดยมีประชากร คือ กลุ่มผู้ให้การตรวจสอบและรับรองรูปแบบ ได้แก่ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวข้องกับการบริหารสนามกีฬาแห่งชาติและนักวิชาการ ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) รวมจำนวน 10 ราย ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลและตรวจสอบและรับรองรูปแบบโดยการประชุมกลุ่ม (Focus Group) แบบวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Eisner, 1985, 1998) ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการ สัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้นำมาจัดระบบโดยการแบ่งเป็นหมวดหมู่ (Miles & Huberman, 1984) ใช้วิธีการ วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ในการสรุปข้อมูลข้อมูลเพื่อให้ข้อมูลมีความถูกต้องและสามารถ นำไปสู่การหาข้อสรุปที่ค้นพบจากการวิจัย (Corbin & Strauss, 2008) และใช้หลักการแบบสามเส้า

(Triangulation) เพื่อตรวจสอบข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือมากขึ้น (Lincoln & Guba, 1985)

## ผลการวิจัย

ผลการศึกษาตอนที่ 1 พบว่า การดำเนินงานของสนามกีฬาแห่งชาติลาว ด้านรูปแบบการบริการของสนามกีฬาแห่งชาติลาวในปัจจุบัน มีการให้บริการ ได้แก่

1) บริการสถานที่ที่เป็นสถานที่ฝึกสอนหรือการฝึกซ้อมให้นักกีฬา 2) ให้บริการประชาชนทั่วไปสำหรับเป็นสถานที่ออกกำลังกาย 3) การปรับเปลี่ยนการบริการให้มีความหลากหลายรูปแบบขึ้น เช่น การให้บริการจัดการแข่งขันกีฬาประเภทต่าง ๆ การให้เข้าสถานที่ ให้แก่ หน่วยงานภาครัฐ เอกชน 4) การบริการด้านสังคม การให้เข้าสถานที่เพื่อรองรับการจัดการกิจกรรมประเภทต่าง ๆ การจัดให้มีห้องพักที่ได้มาตรฐาน การจัดงานเลี้ยงต่าง ๆ และ 5) บริการสถานที่ที่เป็นสถานที่จัดการแข่งขันฟุตบอล อาทิลาว พรีเมียร์ลีก หรือรายการที่สหพันธ์จัดขึ้น

ด้านจุดแข็ง (Strengths) ในการบริหารจัดการสนามกีฬาแห่งชาติลาว ได้แก่ การมีโครงสร้างพื้นฐานด้านกีฬาคบถ้วน ได้มาตรฐานระดับสากล สามารถรองรับและอำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรมด้านการแข่งขัน สามารถจัดการแข่งขันระดับสากล เป็นสถานที่จัดงานระดับชาติ มีโอกาสในการจัดกิจกรรมขนาดใหญ่จึงมีมากกว่าสนามกีฬาแห่งอื่น มีพื้นที่ว่างจำนวนมากและกว้างขวางสามารถรองรับการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ภาครัฐเป็นผู้บริหารจัดการ และมีงบประมาณจากภาครัฐที่ให้การสนับสนุนพัฒนาและบริหารจัดการ ในส่วนของด้านจุดอ่อน (Weaknesses) ในการบริหารจัดการสนามกีฬาแห่งชาติลาว ได้แก่ สถานที่อยู่ห่างไกลจากตัวเมือง การเดินทางไม่สะดวก ไม่มีการสัญจรของรถประจำทาง บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่การงานน้อย เทคโนโลยีเพื่อการสนับสนุนการดำเนินงาน การจัดกิจกรรม อาทิ การจัดการแข่งขันที่ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการ ขาดประสบการณ์ด้านการตลาด การหาลูกค้า ซึ่งทำให้เกิดผลกระทบต่อรายได้ การใช้ประโยชน์จากสนามกีฬายังขาดต่อเนื่อง สำหรับด้านโอกาส (Opportunities) ในการบริหารจัดการสนามกีฬาแห่งชาติลาว ได้แก่ วิธีการดำเนินชีวิตเปลี่ยนแปลงประชาชนให้ความสำคัญกับสุขภาพและการออกกำลังกายมากขึ้น การส่งเสริมคุณภาพชีวิตตามนโยบายของรัฐบาล ทำให้การกีฬาจึงเป็นเป้าหมายที่สำคัญและนโยบายด้านการเปิดประเทศตลอดจนการท่องเที่ยวที่ส่งผลต่อการจัดกิจกรรมในลักษณะต่าง ๆ รวมถึงด้านกีฬา และด้านอุปสรรค (Threats) ในการบริหารจัดการสนามกีฬาแห่งชาติลาว ได้แก่ กฎระเบียบหรือนโยบาย ระเบียบการคุ้มครองและการใช้งาน มีความซับซ้อน ส่งผลต่อความสะดวกในการบริหารจัดการและการดำเนินงานสหพันธ์กีฬาแห่งชาติเข้ามาควบคุมการใช้สนาม ไม่มีความเป็นเอกภาพ/ด้านนิติกรรม ทศนคติของประชาชนผู้มาใช้บริการ มีคู่แข่งด้านการให้บริการ การขาดการสนับสนุนจากภาครัฐในการจัดกิจกรรมเพื่อหารายได้ และสถานการณ์โรคระบาด COVID-19

**วารสารบัณฑิตศึกษามหาจุฬาลงกรณ์ 163**  
**ปีที่ 9 ฉบับที่ 3 กรกฎาคม - กันยายน 2565**

ปัจจัยที่เป็นแนวทางในการบริหารจัดการสนามกีฬาแห่งชาติลาวเพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการและการสร้างรายได้ประกอบด้วย การบริหารด้านการตลาด (การสร้างภาพลักษณ์ของสนามกีฬา อัตราค่าบริการ การเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย การโฆษณาประชาสัมพันธ์) การสร้างภาพลักษณ์การบริการที่ดี การมีแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและเงื่อนไขที่มีอยู่ มีระบบการคุ้มครองและระเบียบที่ชัดเจน ความเชื่อถือไว้วางใจในการให้บริการ การรู้จักและเข้าใจผู้ใช้บริการ ทั้งบุคคล/หน่วยงาน การบริหารความปลอดภัยจากบุคคล สถานที่ สนามกีฬา หรืออุปกรณ์การกีฬา การมีนโยบายโดยให้เอกชนมีสิทธิในการเข้าร่วมสัมปทานบริหารจัดการ การมอบอำนาจให้สหพันธ์กีฬาแต่ละแห่งเป็นผู้ควบคุมสนามกีฬาแต่ละประเภท การสรรหา คัดเลือก พัฒนาบุคลากรเพื่อยกระดับความรู้ ทักษะ การเรียนรู้เทคนิค รูปแบบการบริหารเชิงธุรกิจ การบริหารสนามกีฬาแนวใหม่ เพื่อสร้างรายได้และก้าวทันต่างประเทศ การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรสนามกีฬาแห่งชาติ การไม่แบ่งระดับชั้นหรือฐานะในการให้บริการ การจัดการด้านพื้นที่ สถานที่ วัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก การบริหารรายได้แบบเกื้อหนุน และจากผลการสัมภาษณ์สามารถจัดกลุ่มองค์ประกอบที่สามารถนำไปพัฒนารูปแบบได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ปัจจัยองค์ประกอบการบริหารจัดการสนามกีฬาแห่งชาติลาวเชิงพาณิชย์

ปัจจัย	วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง
นโยบาย การจัดการ การติดตาม และการควบคุม	[2] [6] [8] [10] [13]
การบริหารจัดการบุคลากร	[6] [8] [10]
การบริหารจัดการพื้นที่	[3] [4] [9] [10]
การบริหารจัดการกิจกรรม	[5] [6] [13] [12]
การบริหารรายได้และงบประมาณ	[6] [7] [10]
การบริหารจัดการสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวก	[1] [4] [9] [11]
การตลาดและการประชาสัมพันธ์	[5] [6] [10]
นโยบายภาครัฐ กฎระเบียบและงบประมาณ	[2] [13] [14]
เครือข่าย	[6] [10] [14]

หมายเหตุ [1] Bai et al. (2014). [2] Cie Ź likowski and Brusokas (2017). [3] Daug èlien è et al. (2013). [4] Cotts et al. (2009). [5] Goranova and Mhanna (2015). [6] Hassan (2018). [7] Hock et al. (2010). [8] Kitchin and Paramio-Salcines (2018). [9] Li (2014). [10] Motta (2013). [11] Roper and Payant (2014). [12] Westerbeek et al. (2005). [13] Xiaomin (2012). [14] Zhou and Yan (2016).



ผลการศึกษาดอนที่ 2 รูปแบบการบริหารจัดการสนามกีฬาแห่งชาติลาวเชิงพาณิชย์ พบว่า

1) หลักการ โดยกล่าวถึงความเป็นมาและความจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ โดยสนามกีฬาแห่งชาติของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวเป็นหน่วยงานของรัฐ โดยอยู่ภายใต้การดูแลของคณะกรรมการกีฬาและกายกรรมแห่งชาติ (คกช.) สร้างขึ้นเพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่สนามกิจกรรมกีฬาเอเชียนเกมส์ ครั้งที่ 25 ค.ศ. 2009 ในขณะนั้น ทาง สปป.ลาว ได้รับเกียรติเป็นเจ้าภาพและงานเฉลิมฉลองนครหลวงเวียงจันทน์ครบรอบ 450 ปี ซึ่งภายหลังจากที่การแข่งขันกีฬาเอเชียนเกมส์เสร็จสิ้นลงไป สนามกีฬาดังกล่าวได้ถูกนำมาใช้งานน้อยมาก มีผู้ใช้งานเฉลี่ยเพียง 1,500 คนต่อปีงบประมาณและกำลังคนในการบำรุงรักษามีจำนวนจำกัดทำให้ไม่สามารถดูแลได้อย่างทั่วถึง การขาดการบำรุงรักษาจึงเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความทรุดโทรม ดังนั้นกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา ได้ดำเนินการปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการสนามกีฬาแห่งชาติลาว โดยการออกข้อตกลงของรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา เพื่อปรับปรุงและปรับปรุงสนามกีฬาแห่งชาติลาวและเป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างไรก็ตามถึงแม้ว่ากระทรวงศึกษาธิการและกีฬาจะได้ออกระเบียบแนวทางปฏิบัติในปี ค.ศ. 2015-2016 แต่ยังคงพบว่าการบริหารจัดการยังเกิดปัญหาทั้งในด้านการบริหารทรัพยากรต่าง ๆ ด้านการบริการทางกีฬา ด้านการใช้อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์ และโดยเฉพาะการแสวงหารายได้ใหม่ ๆ จากกิจกรรมอื่น ๆ เพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการและการปรับปรุงการบริหารจัดการให้สนามกีฬาให้กลับมาใช้งานได้และสามารถให้บริการแก่ผู้ที่มาใช้งานสนามกีฬาแห่งนี้

2) เป้าหมายของรูปแบบเพื่อเป็นแบบแผนในการบริหารจัดการสนามกีฬาแห่งชาติลาวเชิงพาณิชย์ ที่สอดคล้องกับการออกข้อตกลงของรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการและกีฬาทั้งในด้านการดำเนินงานและการพัฒนารายได้ ตลอดจนเพื่อให้สนามกีฬาแห่งชาติลาวมีแบบแผนในการการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับสภาพ บริบท แนวโน้มที่เป็นทิศทาง การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ตลอดจนการเติบโตทางเศรษฐกิจทั้งในระดับประเทศและระดับสากล

3) องค์ประกอบการบริหารจัดการ ได้แก่ 3.1) การจัดทำนโยบาย การจัดการ การติดตาม และการควบคุม (Policy and Administration) ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ การประสานงาน การติดตามและการควบคุม โดยการดำเนินการให้บริการเชิงพาณิชย์สามารถทำได้หลายรูปแบบ อาทิ การดำเนินการด้วยตนเอง (Directly) การดำเนินการด้วยบริษัทย่อย (Wholly-owned Subsidiary) การจ้างบริษัทบริหาร(Management Company) การร่วมลงทุน (Joint Venture) การให้สัมปทาน (Concessionaires/ Master Concessionaires) การจ้างพัฒนาแบบครบวงจร (Developer Approach) เป็นต้น 3.2) การบริหารจัดการบุคลากร (Human Resource Management) ได้แก่ การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การจัดทำคู่มือกฎระเบียบในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เพื่อยึดถือเป็นแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร การจัดฝึกอบรมทั้งภายในและ



ภายนอก การบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนารายบุคคล การกำหนดผังความก้าวหน้าอาชีพ 3.3) การบริหารจัดการพื้นที่ (Area Zone Management) ได้แก่ การจัดสรรพื้นที่สำหรับกิจกรรมกีฬา ความเหมาะสมในเรื่องของขนาดพื้นที่ ลักษณะรูปแบบการถ่ายเทของอากาศที่สะดวก ความโปร่งโล่งของแสงที่มีความเหมาะสม ตลอดจนการบริหารจัดการพื้นที่ใช้สอยอย่างเป็นระบบ ระเบียบและเป็นสัดส่วนที่ชัดเจน 3.4) การบริหารจัดการกิจกรรม (Activities Management) เป็นการจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องและหมุนเวียนให้เกิดอรรถประโยชน์ของสนามกีฬา อาทิ การจัดการแข่งขันกีฬาตามประเภทและชนิด การจัดแข่งขันฟุตบอลนัดสำคัญต่าง ๆ การแข่งขันกีฬาตามฤดูกาล รวมถึงยังสามารถจัดกิจกรรมอื่นที่เกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับการกีฬาได้อีก อาทิ การจัดการกิจกรรมท่องเที่ยวเชิงกีฬา การจัดการกิจกรรมการแสดงสินค้า อาหาร ศิลปะหัตถกรรม (Arts and Crafts) เป็นต้น 3.5) การบริหารรายได้และงบประมาณ (Revenue & Budget Management) การจัดทำแผนงบประมาณประจำปี การจัดทำและสรุปผลดำเนินงาน รายรับ - รายจ่าย โดยแหล่งรายได้ของสนามกีฬามาจากอัตราค่าบริการ การขอใช้สนามกีฬา การเรียกเก็บค่าบริการในการใช้สนามกีฬาแต่ละประเภท และอัตราค่าสมัครสมาชิก 3.6) การบริหารจัดการสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวก (Environment & Facility Management) การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกด้านกีฬา สนามหญ้า ป้ายบอกทาง ตกแต่งรายละเอียดทางสถาปัตยกรรม และวิศวกรรม ระบบไฟส่องสว่าง ระบบเสียง ห้องน้ำ การติดตั้งเก้าอี้บนอัฒจันทร์ 3.7) การตลาดและการประชาสัมพันธ์ (Marketing Management) การศึกษาพฤติกรรมของผู้มาใช้บริการ ประกอบไปด้วย การวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มาใช้บริการ การวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ คุณภาพการให้บริการในด้านต่าง ๆ สิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ความพอเพียง การจัดพื้นที่โดยรอบ ระยะเวลาการให้บริการ สำหรับนโยบายภาครัฐ กฎระเบียบและงบประมาณ และ เครือข่าย จัดเป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้แต่สามารถเป็นปัจจัยส่งเสริมหรือปัจจัยขับเคลื่อนการดำเนินงานให้กับสนามกีฬาแห่งชาติโดยปัจจัยทั้ง 2 มีรายละเอียด คือ 4) ปัจจัยขับเคลื่อน ได้แก่ 4.1) นโยบายภาครัฐ กฎระเบียบและงบประมาณ ได้แก่ การออกนโยบายการส่งเสริมด้านสุขภาพของภาครัฐ การกีฬา การออกกำลังกาย การส่งเสริมให้สถาบันการศึกษา องค์กรภาครัฐ เอกชน ไปใช้บริการหน่วยธุรกิจไปใช้บริการสนามกีฬา ถึงมีการปรับปรุงระเบียบ นิติกรรมต่าง ๆ ในการบริหารจัดการสนามกีฬา เพื่อเกิดการบริหารอย่างคล่องตัว 4.2) เครือข่ายเป็นการผลักดันให้เกิดเครือข่ายการสร้างและบริหารเครือข่ายกลุ่มหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคธุรกิจ องค์กร สมาคม นักกีฬา บุคลากรทางการกีฬา ชมรมที่เกี่ยวข้องด้านการศึกษา และองค์กรท้องถิ่น การประสานความร่วมมือ

5) ผลลัพธ์ของรูปแบบ โดยรูปแบบที่พัฒนาแล้วจะทำให้สนามกีฬาแห่งชาติลาว มีแบบแผนในการบริหารจัดการเชิงพาณิชย์ที่สอดคล้องกับการออกข้อตกลงของรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการ และกีฬา ทั้งในด้านการดำเนินงานและการพัฒนารายได้

รวมถึงมีแบบแผนในการการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับสภาพ บริบท แนวโน้มที่เป็นทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ตลอดจนการเติบโตทางเศรษฐกิจทั้งในระดับประเทศและระดับสากล ตลอดจนเป็นแนวทางในการแสวงหาผู้ร่วมลงทุนเพื่อการบริหารจัดการสนามกีฬาแห่งชาติลาวเชิงพาณิชย์ แบบครบวงจรและเป็นแบบแผนให้กับหน่วยงานของรัฐหรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีความต้องการพัฒนาหน่วยงานไปสู่เชิงพาณิชย์ที่สอดคล้องเป้าหมายของการเติบโตทางเศรษฐกิจทั้งในระดับประเทศและระดับโลก

6) การนำรูปแบบไปใช้ ประกอบไปด้วย การนำรูปแบบไปใช้ในทุกองค์ประกอบหรือทุกส่วน ไม่ควรเลือกองค์ประกอบหรือส่วนใดส่วนหนึ่ง ตลอดจนควรมีการกำกับติดตาม ตรวจสอบ การนำรูปแบบไปใช้อย่างต่อเนื่องโดยมีการแต่งตั้งกรรมการที่มาจากหลายภาคส่วน และควรมีการเผยแพร่แนวทาง แนวปฏิบัติ ตลอดจนความสำเร็จของการนำรูปแบบไปใช้เพื่อเป็นแนวทางให้กับหน่วยงาน สังคม ในพื้นที่จังหวัดหรือแขวงอื่นต่อไป

### อภิปรายผลการวิจัย

การบริหารจัดการสนามกีฬาแห่งชาติลาวเชิงพาณิชย์ภายใต้การใช้ศักยภาพที่เป็นจุดแข็งที่มี ได้แก่ การมีโครงสร้างพื้นฐานด้านกีฬาครบถ้วนและได้มาตรฐานระดับสากล การมีพื้นที่ว่างจำนวนมากและกว้างขวางสามารถรองรับการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ได้ โดยกรมกีฬาระดับสูงซึ่งเป็นหน่วยงานที่ดูแลสามารถพัฒนาพื้นที่ให้เป็นประโยชน์และเกิดรายได้ขึ้นได้อันจะเป็นการใช้ประโยชน์จากสนามกีฬาได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Volkova (2009) ที่กล่าวถึงการบริหารรายได้แบบพื้นที่เช่า ถือเป็นสิ่งสำคัญอันจะทำให้หน่วยงานมีผลประกอบการที่ดีได้

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารจัดการสนามกีฬาแห่งชาติลาวเชิงพาณิชย์ซึ่งพบว่า ในด้านบริหารจัดการบุคลากร (Human Resource Management) โดยองค์กรจำเป็นที่จะต้องบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ดังแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ Mondy & Mondy (2014) ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผล การปฏิบัติงาน และการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อจูงใจบุคลากร ในขณะเดียวกัน ด้านการบริหารจัดการพื้นที่ (Area Zone Management) จำเป็นต้องมีการจัดสรรพื้นที่ในการดำเนินกิจกรรมหรือการใช้สอยต่าง ๆ อย่างเหมาะสม อาทิ พื้นที่สำหรับเล่นกีฬา พื้นที่สำหรับส่วนงานบริหารสำนักงาน พื้นที่สำหรับการพาณิชย์ พื้นที่สำหรับที่พัก ซึ่งการจัดพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพดังกล่าวสนับสนุนแนวคิดการบริหารพื้นที่ของ Cotts et al. (2009) ที่กล่าวถึง ลักษณะการบริหารจัดการพื้นที่ อาคาร ที่ดีจะสนับสนุนประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานและความเป็นอยู่ที่ดีของผู้ใช้บริการหรือใช้พื้นที่ สำหรับด้านการบริหารรายได้ และงบประมาณ (Revenue & Budget Management) การบริหารจัดการรายได้ของสนามกีฬาฯ สามารถจัดหาได้จากอัตราค่าบริการหรือการขอใช้สนามกีฬาหรือการให้บริการแบบอัตราสมาชิกซึ่งเป็นการหารายได้

จากการใช้พื้นที่ในส่วนของกิจกรรมการกีฬา หน่วยงานยังสามารถหารายได้ในลักษณะเก็หนุนหรือรูปแบบการบริหารเชิงธุรกิจ อาทิ การนำห้องว่าง ห้องพนักกีฬา มาปล่อยเช่าให้แก่นักท่องเที่ยว หรือ Co-Working space และการนำเทคโนโลยีมาใช้สนับสนุนในการดำเนินงาน การสื่อสารการตลาดและประชาสัมพันธ์ ยังเป็นแนวทางที่จะทำให้หน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบมีรายได้จากการดำเนินงาน ในลักษณะดังกล่าว ตลอดจนสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้เพิ่มขึ้นด้วย (Volkova, 2009) ในส่วนด้านการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวก (Environment & Facility Management) ซึ่งนอกจากการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้เพียงพอ เช่น ระบบไฟฟ้าส่องสว่าง สัญลักษณ์ป้ายบอกสถานที่และเส้นทางแล้ว ยังจะส่งผลให้การใช้พื้นที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องและพร้อมใช้งานอยู่เสมอ ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับแนวคิดการบริหารสิ่งอำนวยความสะดวกของ Lowry (2017) ในประเด็นการบริหารจัดการพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพและมีแนวทางปฏิบัติในการบริหารจัดการคุณภาพงานบริการ อาคารและพื้นที่จะทำให้เกิดความปลอดภัยแก่ผู้ใช้บริการด้วย สำหรับด้านการตลาดและการประชาสัมพันธ์ (Marketing Management) หน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบจำเป็นต้องทำการศึกษาวิเคราะห์พฤติกรรมและความต้องการของผู้ใช้บริการซึ่งสอดคล้องกับการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคของ Kotler (2014) โดยการดำเนินการดังกล่าวนอกจากจะทำให้ทราบความต้องการและความจำเป็นของผู้ใช้บริการแล้วยังสามารถนำผลที่ได้มาปรับปรุงคุณภาพการให้บริการให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ การพัฒนาปรับปรุงและสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ของสนามกีฬาได้อย่างเหมาะสมอีกด้วย รวมถึงการกำหนดอัตราค่าเช่าพื้นที่เชิงพาณิชย์หรืออัตราค่าบริการที่เหมาะสมได้อีกด้วย (Monk & Wagner, 2009) นอกจากนี้ปัจจัยขับเคลื่อนการดำเนินงานในรูปแบบเชิงพาณิชย์ของสนามกีฬาในด้านเครือข่าย อันเกิดจากการสนับสนุนการดำเนินงานทั้งในส่วนงานของภาครัฐ เอกชน เครือข่ายองค์กรด้านกีฬา การสร้างระบบและกลไกในการพัฒนาเครือข่ายองค์กรกีฬาในแต่ละระดับให้เชื่อมโยงบูรณาการส่งเสริมสนับสนุนการบริหารจัดการการกีฬาและการออกกำลังกายและมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ยังจะช่วยให้สนามกีฬาแห่งชาติลาวมีการดำเนินงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องและใช้พื้นที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Monk & Wagner, 2009)

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ผู้บริหารสนามกีฬาแห่งชาติลาวควรทำการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาสนามกีฬาแห่งชาติลาวให้สอดคล้องกับแผนการแข่งขันกีฬานานาชาติ
2. ควรมีการจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อการพัฒนาการบริหารจัดการสนามกีฬาแห่งชาติลาว

ในภาพรวมเพื่อการบริหารจัดการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงการพัฒนาและจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร การปรับปรุงโครงสร้างหน้าที่ประกอบด้วย ด้านวิชาการ ด้านบริการด้านบริหาร มีการติดตาม ตรวจสอบ นโยบายและทิศทางที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาเพื่อการพัฒนา สนามกีฬากีฬาสู่ความเป็นเลิศ

ข้อเสนอแนะสำหรับการดำเนินการ

1. ผู้รับผิดชอบดูแลสนามกีฬาแห่งชาติลาวจำเป็นต้องมีการศึกษารูปแบบการดำเนินการ ในกิจกรรมการบริหารจัดการสนามกีฬาแห่งชาติลาว มีการศึกษาพฤติกรรมและวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้บริการหรือลูกค้า ตลอดจนวิเคราะห์วงจรการบริหารจัดการสนามกีฬาแห่งชาติลาวอย่างเฉพาะเจาะจง เพื่อให้เกิดรูปแบบทางธุรกิจ (Business Model) ที่มีความชัดเจนทั้งในเชิงโครงสร้างและคุณค่าที่สามารถนำเสนอแก่ลูกค้า (Value Proposition) รวมถึงผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ

2. เนื่องจากการบริหารจัดการสนามกีฬาแห่งชาติลาวนั้นเป็นภาคส่วนของการการกีฬาและการท่องเที่ยวที่มีความสลับซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับหน่วยงานและผู้ประกอบการกลุ่มย่อยต่าง ๆ มากมาย กระบวนการสร้างคุณค่า (Value Creation Process) ที่สมบูรณ์นั้นจึงควรให้ความสำคัญกับเรียนรู้ความต้องการและการสร้างความรู้ความเข้าใจในแนวทางการสร้างมูลค่าเพิ่มและรูปแบบธุรกิจที่เหมาะสมแก่ผู้เกี่ยวข้องในทุกๆ ระดับ เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปถอดเป็นบทเรียนและแนวทางการสร้างมูลค่าเพิ่มและรูปแบบธุรกิจที่เหมาะสมให้กับผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนในห่วงโซ่อุปทาน

3. การนำรูปแบบการบริหารจัดการสนามกีฬาแห่งชาติลาวในเชิงพาณิชย์ไปใช้ ควรนำทุกองค์ประกอบหรือทุกส่วนไม่ควรเลือกองค์ประกอบหรือส่วนใดส่วนหนึ่ง ไปใช้ ตลอดจนควรมีการกำกับติดตาม ตรวจสอบ การนำรูปแบบไปใช้อย่างต่อเนื่อง โดยมีการแต่งตั้งกรรมการที่มาจากหลายภาคส่วน

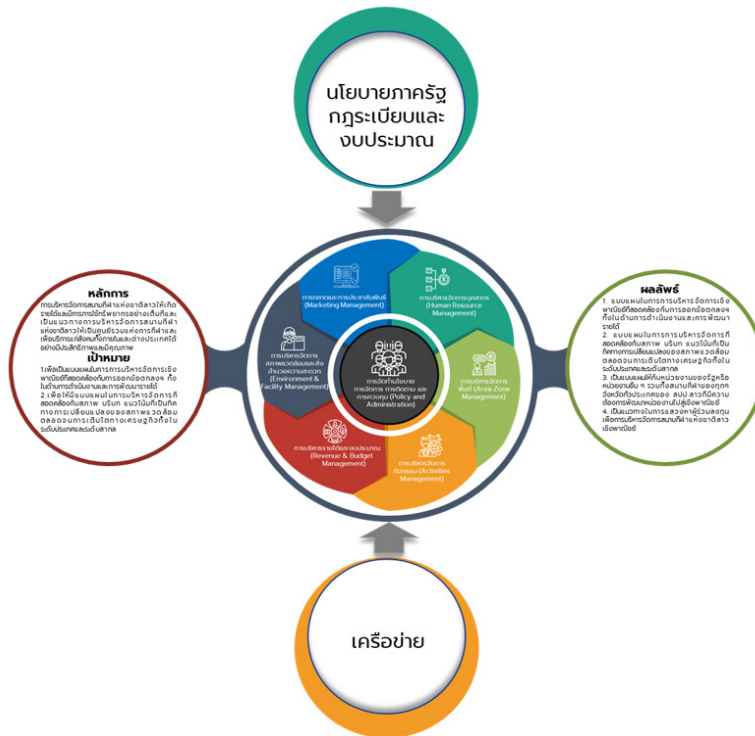
ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1. สถาบันการศึกษา หลักสูตร ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ การจัดการการกีฬา สามารถนำองค์ความรู้นี้ไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตร ต่อยอดองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง

2. ควรมีการเผยแพร่แนวทาง แนวปฏิบัติ ตลอดจนความสำเร็จของการนำรูปแบบไปใช้ เพื่อเป็นแนวทางให้กับหน่วยงาน สังคม ในพื้นที่หรือจังหวัดหรือแขวงอื่นต่อไป

### องค์ความรู้ใหม่

งานวิจัยนี้ค้นพบประเด็นสำคัญของการบริหารจัดการสนามกีฬาแห่งชาติลาวเชิงพาณิชย์ จากผู้ให้ข้อมูลที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ การพัฒนาและการจัดการธุรกิจ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้รับผิดชอบดูแลการบริหารจัดการสนามกีฬาแห่งชาติลาว สำหรับพิจารณาปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวทางการบริหารจัดการเชิงพาณิชย์ได้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานต่อไป ดังสรุปในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงรูปแบบการบริหารจัดการสนามกีฬาแห่งชาติลาวเชิงพาณิชย์

## เอกสารอ้างอิง

- สำนักนโยบายและแผน. (2562). แผนยุทธศาสตร์สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว 2559-2568. เอกสารอัดสำเนา.
- Bai, Jing, Guo, Gang, & Chen, Li. (2014). Design for the large sport stadium information management system. *Applied Mechanics and Materials*, 543-547, 4518-4522. doi:10.4028/www.scientific.net/AMM.543-547.4518.
- Cieślikowski, K., & Brusokas, A. (2017). Determinants of effective management in the sport with the use of large sport arenas in selected cities. *European Journal of Service Management*, 21, 5-10. doi:10.18276/ejasm.2017.21-01
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. (3<sup>rd</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Cotts, D. G., Roper, K. O., & Payant, R. P. (2009). *The facility management handbook*. (3<sup>rd</sup> ed.). New York: AMACOM.
- Cresswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cresswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. (3<sup>rd</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Daugėlienė, A., Apanaviciene, R., & Kuneviciute, B. (2013). Facility Management Model for a Multi-Functional Sports and Entertainment Arena, 1278-1290. doi:10.1061/9780784413135.124.
- Eisner, E. W. (1985). *The educational imagination: On the design and evaluation of school programs*. New York: Macmillan Publishing.
- Eisner, E. W. (1998). *The enlightened eye: Qualitative inquiry and the enhancement of educational practice*. Ohio: Prentice Hall.
- Goranova, D., & Mhanna, R. (2015). Excellence in stadium and event management : A case study of Wembley Stadium. *UCFB Journal of Sport Business*, (April 2015), 13-23.

- Guba, E. G. (1990). The alternative paradigm dialogs. In E. G. Guba (Ed.), *The Paradigm Dialog* (pp. 45-57). Newbury Park, CA: Sage.
- Hassan, D. (Ed.). (2018). *Managing sport business: An introduction* (2nd ed.). Routledge. Retrieved from <https://doi.org/10.4324/9781315265476>
- Hock, C., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2010). Management of multi-purpose stadiums: Importance and performance measurement of service interfaces. *International Journal of Services Technology and Management*, 14(2-3), 188-207. doi: 10.1504/IJSTM.2010.034327.
- Kotler Philip. (2014). *Marketing management* (14th ed.). Pearson Education: Prentice Hall.
- Kitchin, P. J., & Paramio-Salcines, J. L. (2018). Planning and managing the stadium experience. In D. Hassan (Ed.), *Managing Sport Business: An Introduction* (pp. 519-529). London: Routledge.
- Li, Y. M. (2014). The design of stadiums operation and maintenance management system based on the ASP.NET. *Applied Mechanics and Materials*, 687-691, 2383-2386. doi: 10.4028/www.scientific.net/AMM.687-691.2383.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Lowry, D. (2017). *The complete guide to facility management*. [n.p]: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Marshall, B., Cardon, P., Poddar, A., & Fontenot, R. (2013). Does sample size matter in qualitative research?: A review of qualitative interviews in IS research. *Journal of Computer Information Systems*, 54(1), 11-22. doi:10.1080/08874417.2013.11645667
- Mondy, R. Wayne, & Mondy, J. Bandy. (2014). *Human Resource Management*. (13<sup>th</sup> ed.). Harlow: Pearson.
- Monk, E. F., & Wagner, B. J. (2009). *Concepts in enterprise resource planning*. (3<sup>rd</sup> ed.). Boston: Course Technology Cengage Learning.



- Motta, J. R. C. G. D. (2013). The arenas business: sports professionalism, culture and entertainment. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 4(2), 21-48. <https://doi.org/10.7444/fsrj.v4i2.115>
- Miles, M. B., & Huberman, A.M. (1984). *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*. London: Sage Publications
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative evaluation and research methods*. (3<sup>rd</sup> ed.). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Roper, K. O., & Payant, R. P. (2014). *The facility management handbook*. (4<sup>th</sup> ed.). New York: AMACOM Division of American Management Association International. Retrieved March 20, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/j.ctt1d2dpdk>
- Sroufe, R. (2018). *Integrated management: How sustainability creates value for any business*. Bingley, UK: Emerald Publishing
- Volkova, N. (2009). *Determinants of retail revenue for today's airports*. Berlin: German Airport Performance, Berlin School of Economics.
- Westerbeek, H., Smith, A., Turner, P., Emery, P., Green, C., & Van Leeuwen, L. (2005). *Managing sport facilities and major events*. Sydney: Allen & Unwin.
- Xiaomin, Liu. (2012). The study on sport stadium management teaching based on virtual reality. *Advances in Intelligent and Soft Computing*, 16(1), 697-704. doi:10.1007/978-3-642-11276-8\_92.
- Zhou, Donghua, & Yan, Xing. (2016). Management and operation strategy of stadiums in the context of the internet plus sports. In *Proceedings of the International Conference on Judicial, Administrative and Humanitarian Problems of State Structures and Economical Subjects* (pp. 0073-0076). doi:10.2991/jahp-16.2016.17.