

## รูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ธุรกิจกีฬาและการออกกำลังกาย ภายใต้สถานการณ์โรคระบาด

### A Model of Strategic Management for Sports and Fitness Businesses under Pandemic Crisis

<sup>1</sup>ธนันท์เอก โอซารอส, <sup>2</sup>ชเนตตี พิพัฒนางกูร และ <sup>3</sup>อนุพงษ์ แต่ศิลาปสาธิต

<sup>1</sup>Tananake Ocharos, <sup>2</sup>Chanettee Pipatanangkul and <sup>3</sup>Anupong Taesilpasatit

<sup>1</sup>นักศึกษาระดับปริญญาเอกหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกริก

<sup>2,3</sup>อาจารย์ที่ปรึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกริก

<sup>1</sup>Doctoral student of the Doctor of Business Administration program,

Faculty of Business Administration, Krirk University

<sup>2,3</sup>Advisor, Doctor of Business Administration Program, Faculty of Business Administration, Krirk University

<sup>1</sup>Corresponding Author. E-mail: Tananake@gmail.com

Received December 13, 2024; Revised December 25, 2024; Accepted December 26, 2024

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาความสามารถทางนวัตกรรม การมุ่งเน้นการตลาด และคุณภาพการบริการของธุรกิจกีฬาและการออกกำลังกายที่มีอิทธิพลต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ภายใต้สถานการณ์โรคระบาด (2) เพื่อศึกษาความสามารถทางนวัตกรรม การมุ่งเน้นการตลาด คุณภาพการบริการและการจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจกีฬาและการออกกำลังกายที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานภายใต้สถานการณ์โรคระบาดผ่านการจัดการเชิงกลยุทธ์ และ (3) นำผลการศึกษาที่ได้มาสร้างเป็นรูปแบบการจัดการธุรกิจกีฬาและการออกกำลังกายเชิงกลยุทธ์ภายใต้สถานการณ์โรคระบาด เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ มีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงจำนวน 300 คน เพื่อตอบแบบสอบถามสำหรับการวิจัย และผู้ใช้บริการธุรกิจกีฬาและการออกกำลังกายในประเทศไทย พื้นที่ภาคกลางเช่นเดียวกัน จำนวน 30 คน เพื่อตอบคำถามสัมภาษณ์เชิงลึก เครื่องมือทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงพรรณนา การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง โดยโปรแกรมสำเร็จรูปและนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงปริมาณมาสรุปเป็นแบบจำลองทางสถิติ และใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อยืนยันผลการวิจัย ผลการศึกษาการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่าความสามารถทางนวัตกรรมมีอิทธิพลต่อการจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์และส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานภายใต้สถานการณ์โรคระบาด การมุ่งเน้นด้านการตลาดมีอิทธิพลต่อการจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์และส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานภายใต้สถานการณ์โรคระบาด และผลการศึกษากการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ความสามารถทางนวัตกรรมด้านการบริการ การมุ่งเน้นการตลาดด้านการรวบรวมข้อมูลทางการตลาด

**คำสำคัญ:** ความสามารถทางนวัตกรรม; การมุ่งเน้นการตลาด; คุณภาพการบริการ; การจัดการเชิงกลยุทธ์;  
ประสิทธิภาพการดำเนินงาน

### Abstract

The objectives of this research are to 1) investigate the ways in which innovativeness, market orientation, and service quality influencing the strategic management under the pandemic crisis, 2) evaluate how the innovativeness, market orientation, service quality, and strategic management of the sports and fitness businesses affecting the operational efficiency under the pandemic situation through strategic management, and 3) use the study's findings to create a strategic management model that sports and fitness businesses may use under the pandemic crisis. This study used a mixed-research methods of quantitative and qualitative techniques for data analysis. The purposive sampling method was used to choose 300 samples. The questionnaire was used as a quantitative research instrument. Furthermore, in terms of the qualitative research method, the in-depth interviews with 30 member service recipients from sports and fitness businesses were conducted. The data received were analyzed using descriptive analysis, Pearson's Correlation Coefficient Analysis, and Structural Equation Modelling (SEM) by statistical software package. The results received from the quantitative analysis were summarized into the statistical model. Furthermore, the statistical software package was used to analyze the content from the in-depth interview to confirm the findings. The study's quantitative methodology findings showed that the innovativeness had impact on both strategic management and operational efficiency under pandemic crisis. The market orientation had impact on both strategic management and the operational efficiency under pandemic crisis. And the results of qualitative research found that service innovation capabilities Marketing focus on collecting marketing data and service quality in knowing.

**Keywords:** Innovativeness; Market Orientation; Service Quality; Strategic Management;  
Operational Efficiency

### บทนำ

สถานการณ์โรคระบาดโคโรนาไวรัส-19 หรือไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 ถือเป็นโรคระบาดที่ส่งผลกระทบต่อมนุษยชาติในรอบ 100 ปี เป็นโรคอุบัติใหม่มีการระบาดอย่างรวดเร็วเริ่มจากเมืองอู่ฮั่นประเทศจีนในเดือนธันวาคมปี 2019 ไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 นี้ สามารถแพร่จากคนสู่คน ผ่านทางฝอยละอองจากจามหรือปากที่เกิดจากการไอหรือจาม เราสามารถได้รับเชื้อจากการหายใจเอาฝอยละอองจากผู้ป่วยเข้าไป หรือการเอามือไปจับพื้นผิวที่มีฝอยละอองจากผู้ติดเชื้อมาจับตามใบหน้า (World Health Organization Thailand, 2021) จำนวนผู้ติดเชื้อทั่วโลกเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วจากการแพร่ระบาดของโรคระบาดโคโรนาไวรัส-19 นี้ ส่งผลกระทบมากมายต่อการบริหารจัดการอุตสาหกรรมกีฬาในประเทศไทยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (Chankuna, Chanthonsarasom, Inchana,

Sukdee, & Sriboon, 2021) การบริหารจัดการธุรกิจกีฬาและการออกกำลังกายเป็นไปอย่างยากลำบาก นักกีฬาจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการออกกำลังกาย และตารางการฝึกซ้อมกีฬาเพื่อให้สอดคล้องกับการเลื่อนการจัดการแข่งขันกีฬา ในขณะที่เดียวกันกลุ่มธุรกิจการออกกำลังกายจำเป็นต้องปิดชั่วคราวอีกด้วย (ดิฐฐชัย จันทร์คุณา และคณะ 2564) ชูติมา มุสิกะเจริญ (2563) กล่าวว่า ในช่วงสถานการณ์โควิด-19 นั้น กลุ่มธุรกิจกีฬาและการออกกำลังกาย ได้ถูกประกาศปิดบริการชั่วคราวเพื่อรองรับนโยบายเพิ่มระยะห่างทางสังคม ส่งผลให้สถานที่ออกกำลังกาย เช่น ฟิตเนส สตูดิโอออกกำลังกาย รวมถึงค่ายมวยเพื่อการเล่นกีฬาและออกกำลังกายหลายแห่งจำเป็นต้องปิดบริการไปด้วย และถึงแม้ว่าการล็อกดาวน์จะจบลงไปแล้ว แต่หากว่ากลุ่มธุรกิจกีฬาและการออกกำลังกายยังคงได้รับผลกระทบด้านความอยู่รอดของธุรกิจอย่างยาวนาน เนื่องจากสมาชิกและผู้ให้บริการยังกังวลที่จะกลับไปใช้บริการตามปกติ อีกทั้งระบบภาวะเศรษฐกิจก็ยังคงส่งผลกระทบต่อความต้องการอยู่รอดของธุรกิจกีฬาและการออกกำลังกาย ผู้ให้บริการและสมาชิกยังเพิ่มความสำคัญกับมาตรการรักษาความสะอาดที่มากขึ้น ทำให้ธุรกิจกีฬาและการออกกำลังกายจำเป็นต้องสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ให้บริการ และบรรดาสมาชิก ซึ่งนั่นก็หมายถึงว่า จะต้องมีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ และเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจต่อไป (ชูติมา มุสิกะเจริญ, 2563)

อีกประการหนึ่งคุณภาพการให้บริการที่ดีเป็นเรื่องที่สำคัญ ธุรกิจกีฬาและการออกกำลังกายจะต้องให้ความสำคัญด้านการให้บริการการดูแลเอาใจใส่ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติของครุผู้ฝึกสอน พนักงานต้อนรับ เพื่อสร้างความมั่นใจและวางใจได้แก่ นักกีฬา ผู้รับบริการหรือลูกค้าเพื่อใช้บริการนั้นๆ อย่างมีคุณภาพ เนื่องจากธุรกิจกีฬาและการออกกำลังกายเป็นธุรกิจการให้บริการ ดังนั้น การพัฒนาคุณภาพการบริการจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการดำเนินกิจการ ให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ (Namukasa, 2013) ท่ามกลางสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ผู้ใช้บริการสถานเล่นกีฬาและการออกกำลังกายจะต้องอดทนต่อข้อจำกัดมากมายที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ผู้ให้บริการและสมาชิกจำเป็นต้องงดการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของทางศูนย์กีฬาและออกกำลังกายทำให้เกิดผลต่อรายได้ของธุรกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (Smith & Skinner, 2022) ความเสี่ยงของธุรกิจกีฬาและออกกำลังกาย ที่สร้างความไม่ไว้วางใจจากผู้ให้บริการและสมาชิก คือ การให้บริการด้านการป้องกันสุขภาพ ความปลอดภัยจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 ในขณะที่สถานที่ออกกำลังกายหลาย ๆ แห่งได้ให้บริการผ่านช่องทางดิจิทัลเพื่อสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม (Smith & Skinner, 2022) เพื่อเป็นการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงจากผลที่เกิดขึ้นจากโรคระบาด ทำให้ธุรกิจต้องนำนวัตกรรมเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริการด้านกีฬาและสถานที่ออกกำลังกาย

ความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการดำเนินธุรกิจต่อไปได้ การปรับตัวและพัฒนาตัวเองของธุรกิจก็จำเป็นกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานภายใต้สถานการณ์วิกฤติ ดิฏฐชัย จันทร์คุณา และคณะ (2564) กล่าวว่า การพัฒนาความสามารถทางนวัตกรรมหรือ วิธีการบริหารจัดการที่ดีและการบูรณาการทุกภาคส่วนเจ้าของกิจการจะต้องคำนึงถึงการพัฒนาองค์กร โดยมุ่งเน้นผู้ใช้บริการเป็นหลักรวมถึงสถานที่ให้บริการ สภาพแวดล้อม การบริการ เพื่อรับรองวิถีการดำเนินชีวิตแบบใหม่ รวมถึงการนำนวัตกรรมการจัดการธุรกิจ ที่สอดคล้องกับความปลอดภัยของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ควรมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบซึ่งบูรณาการทุกภาคส่วน (ดิฏฐชัย จันทร์คุณา และคณะ 2564) เพื่อช่วยฟื้นฟูธุรกิจกีฬาและการออกกำลังกายจำเป็นจะต้องนำการจัดการเชิงกลยุทธ์หรือระบบการบริหารมาใช้เพื่อลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจที่เกิดจากวิกฤติโรคระบาดและช่วยให้ธุรกิจอยู่รอดได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเสี่ยงโรคระบาด COVID-19 (Smith & Skinner, 2022) การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริการส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการเงิน หรือ ผลตอบแทนจากการดำเนินงานซึ่งเป็นตัวชี้วัด ความสามารถในการดำเนินงานของกิจการ (Gavrea, Iles, & Stegerean, 2011) ประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรจะเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางปฏิบัติ และประสิทธิภาพทางการเงิน เป็นการสร้างการเติบโตของธุรกิจ เมื่อเจ้าของธุรกิจ พนักงาน และปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจ ธุรกิจจะเติบโตได้เมื่อขยายฐานลูกค้า พัฒนาการบริการที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้

จะเห็นได้ว่าการบริการจัดการธุรกิจกีฬาและสถานที่ออกกำลังกายใต้สถานการณ์โรคระบาดนี้ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหัน ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษารูปแบบการจัดการธุรกิจกีฬาและการออกกำลังกายเชิงกลยุทธ์ภายใต้สถานการณ์โรคระบาด โดยมุ่งเน้นศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถทางนวัตกรรม การมุ่งเน้นการตลาดและคุณภาพการบริการที่มีอิทธิพลต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ และประสิทธิภาพการดำเนินงานภายใต้สถานการณ์โรคระบาด ความสามารถทางนวัตกรรม และคุณภาพการบริการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานธุรกิจกีฬา และสถานที่ออกกำลังกายใต้สถานการณ์โรคระบาด ซึ่งผลการวิจัย ดังกล่าวจะเป็นข้อมูลต้นแบบให้หน่วยงาน สถาบัน รวมถึงองค์กรที่เป็นผู้ออกนโยบายระเบียบ ในการดำเนินการเกี่ยวกับธุรกิจกีฬา และการออกกำลังกายสามารถได้นำผลการศึกษาไปใช้พัฒนาและส่งเสริมธุรกิจกีฬาและการออกกำลังกายได้อย่างเป็นระบบลดความเสี่ยงภายใต้สถานการณ์โรคระบาด

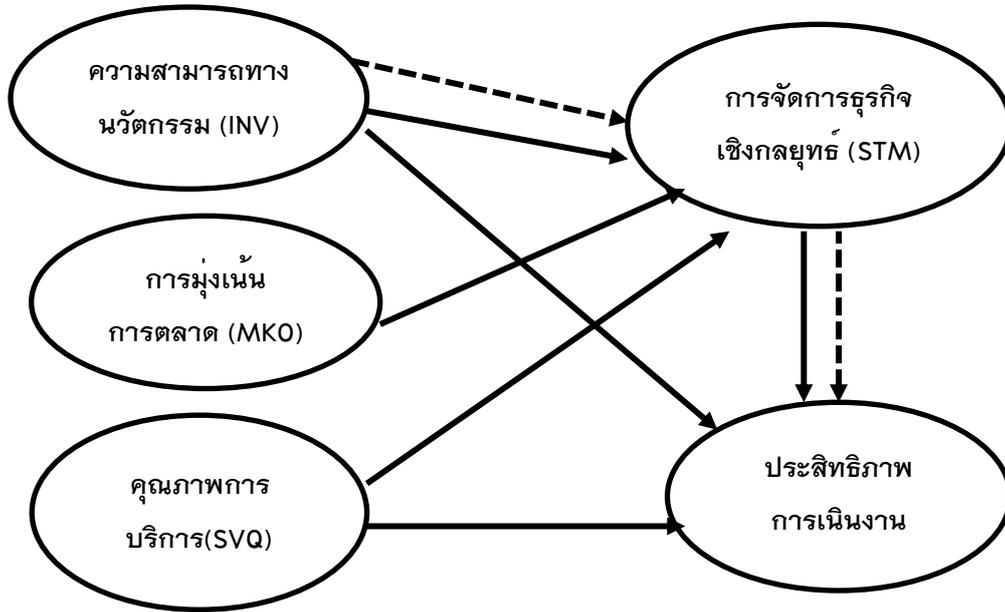
### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสามารถทางนวัตกรรม การมุ่งเน้นการตลาด และคุณภาพการบริการของธุรกิจกีฬาและการออกกำลังกายที่มีอิทธิพลต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ภายใต้สถานการณ์โรคระบาด
2. เพื่อศึกษาความสามารถทางนวัตกรรม การมุ่งเน้นการตลาด คุณภาพการบริการและการจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจกีฬาและการออกกำลังกายที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานภายใต้สถานการณ์โรคระบาดผ่านการจัดการเชิงกลยุทธ์
3. นำผลการศึกษาที่ได้มาสร้างเป็นรูปแบบการจัดการธุรกิจกีฬาและการออกกำลังกายเชิงกลยุทธ์ภายใต้สถานการณ์โรคระบาด

### สมมติฐานของการวิจัย

- สมมติฐาน 1:** ความสามารถทางนวัตกรรมมีอิทธิพลต่อการจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์ภายใต้สถานการณ์โรคระบาด
- สมมติฐาน 2:** การมุ่งเน้นด้านการตลาดมีอิทธิพลต่อการจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์ภายใต้สถานการณ์โรคระบาด
- สมมติฐาน 3:** คุณภาพการบริการมีอิทธิพลต่อการจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์ภายใต้สถานการณ์โรคระบาด
- สมมติฐาน 4:** การจัดการเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานภายใต้สถานการณ์โรคระบาด
- สมมติฐาน 5:** ความสามารถทางนวัตกรรมส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานภายใต้สถานการณ์โรคระบาด
- สมมติฐาน 6:** คุณภาพการบริการส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานภายใต้สถานการณ์โรคระบาด
- สมมติฐาน 7:** ความสามารถทางนวัตกรรมมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานผ่านการจัดการเชิงกลยุทธ์ภายใต้สถานการณ์โรคระบาด

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

รูปแบบการวิจัยเป็นแบบผสมผสาน โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ มีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงจำนวน 300 คน จากกลุ่มธุรกิจกีฬา จำนวน 63 คน และสถานที่ออกกำลังกายภายในพื้นที่ภาคกลางของประเทศไทย 237 คน เพื่อตอบแบบสอบถามสำหรับการวิจัย และผู้ใช้บริการธุรกิจกีฬาและการออกกำลังกายในประเทศไทย พื้นที่ภาคกลางเช่นเดียวกัน จำนวน 30 คน จากกลุ่มธุรกิจกีฬา จำนวน 9 คน และสถานที่ออกกำลัง จำนวน 21 คน เพื่อตอบคำถามสัมภาษณ์เชิงลึก เครื่องมือทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation) และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) โดยโปรแกรมสำเร็จรูป และนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงปริมาณมาสรุปเป็นแบบจำลองทางสถิติ และใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เพื่อยืนยันผลการวิจัย

## ผลการวิจัย

ผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งหมด 300 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 193 คิดเป็นร้อยละ 64.33 และเพศหญิง จำนวน 107 คิดเป็นร้อยละ 35.67 ส่วนใหญ่มีอายุ ระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 42.33 ส่วนใหญ่เป็นผู้จัดการ จำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 61 มีการศึกษาส่วนใหญ่ระดับปริญญาตรี จำนวน 235 คน คิดเป็น ร้อยละ 78.33 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 7 – 10 ปี จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 48 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ตอบว่า ธุรกิจดำเนินงานมาแล้วระหว่าง 6 – 10 ปี จำนวน 188 คน คิดเป็นร้อยละ 62.67

แบบจำลองโมเดลรูปแบบการจัดการธุรกิจกีฬาและการออกกำลังกายใต้สถานการณ์โรคระบาด โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย 3 ข้อ คือ (1) เพื่อศึกษาความสามารถทางนวัตกรรม การมุ่งเน้นการตลาดและคุณภาพการบริการของธุรกิจกีฬาและการออกกำลังกายที่มีอิทธิพลต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ภายใต้สถานการณ์โรคระบาด (2) เพื่อศึกษาความสามารถทางนวัตกรรม คุณภาพการบริการ และการจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจกีฬาและการออกกำลังกายที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานภายใต้สถานการณ์โรคระบาดผ่านการจัดการเชิงกลยุทธ์ และ(3) นำผลการศึกษามาวิเคราะห์เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการธุรกิจกีฬาและการออกกำลังกายเชิงกลยุทธ์ภายใต้สถานการณ์โรคระบาด ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า โมเดลที่ได้เป็นไปตามกรอบแนวคิด จากการปรับโมเดล พบว่า ความสามารถทางนวัตกรรม (INV) มีองค์ประกอบด้วยกัน 4 ด้าน ได้แก่ การบริการ (SR) การจัดการ (MA) พฤติกรรม (BH) และการใช้เทคโนโลยี (TC) การมุ่งเน้นการตลาด (MKO) มีองค์ประกอบด้วยกัน 3 ด้าน ได้แก่ การรวบรวมข้อมูลทางการตลาด (MG) การเผยแพร่ข้อมูลทางการตลาด (MD) การตอบสนองต่อตลาด (MR) คุณภาพการบริการ (SVQ) มีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ การให้บริการที่เป็นรูปธรรม (TG) ความเชื่อถือและวางใจได้ (RL) การตอบสนองของผู้ใช้บริการ (RP) การให้ความเชื่อมั่นแก่ลูกค้า (AS) และการรู้จักและเข้าใจลูกค้า (EP) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (STM) มีองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (EA) การจัดวางทิศทางองค์กร (ED) การกำหนดกลยุทธ์ (SF) การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (SI) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (SC) และประสิทธิภาพการดำเนินงาน (OTP) มีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FP) การเติบโตของธุรกิจ (BG) และความภักดีของผู้ใช้บริการ (CL)

องค์ประกอบของตัวแปรสำหรับการวิจัยในครั้งนี้มีค่าดัชนีความกลมกลืนยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ผู้วิจัยจึงได้ทำการปรับโมเดลโดยการผ่อนคลายเงื่อนไขทางสถิติเป็นการยอมให้ความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์กันได้ ซึ่งหลังจากทำการปรับโมเดลแล้วทำให้ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างชัดเจน ดังแสดงผลการวิเคราะห์ก่อนปรับและหลังปรับโมเดลในตาราง ต่อไปนี้

**ตารางแสดงที่ 1** ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมมติฐานก่อนปรับ และหลังปรับโมเดล

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ก่อนปรับ		หลังปรับ	
		ค่าดัชนี	ผลการพิจารณา	ค่าดัชนี	ผลการพิจารณา
$\chi^2 / df$ (134.4/70)	< 2.00	46.589	ไม่ผ่านเกณฑ์	1.892	ผ่านเกณฑ์
C F I	$\geq 0.95$	0.588	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.958	ผ่านเกณฑ์
G F I	$\geq 0.95$	0.348	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.979	ผ่านเกณฑ์
A G F I	$\geq 0.90$	0.150	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.920	ผ่านเกณฑ์
R M S E A	< 0.05	0.390	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.029	ผ่านเกณฑ์
S R M R	< 0.05	0.0715	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.022	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 1 จะเห็นได้ว่า ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากที่ได้ทำการปรับโมเดล พบว่า โมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือ ค่าดัชนี  $\chi^2 / df = 1.892$ , CFI = 0.958, GFI = 0.979, AGFI = 0.920, RMSEA = 0.029 และ SRMR = 0.022 จึงสรุปได้ว่า โมเดลแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสมกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมบูรณ์ (Absolute Fit Index) ซึ่งพิจารณาค่า 2 ดัชนี คือ ดัชนีวัดความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) มีค่าเท่ากับ 0.979 และดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.920 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่า GFI และค่า AGFI มีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 และค่า GFI และค่า AGFI ที่ยอมรับได้มีค่ามากกว่า 0.95 และ 0.90 ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.029

ดังนั้นผลการศึกษาการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ความสามารถทางนวัตกรรมมีอิทธิพลต่อการจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์และส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานภายใต้สถานการณ์โรคระบาด การมุ่งเน้นด้านการตลาดมีอิทธิพลต่อการจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์และส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานภายใต้สถานการณ์โรคระบาดคุณภาพการบริการมีอิทธิพลต่อการจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์และส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานภายใต้สถานการณ์โรคระบาด ความสามารถทางนวัตกรรมและคุณภาพการบริการส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานภายใต้สถานการณ์โรคระบาด และ

ความสามารถทางนวัตกรรมมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานผ่านการจัดการเชิงกลยุทธ์ภายใต้สถานการณ์โรคระบาด ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีอย่างมีนัยสำคัญทางบวก

นอกจากนี้ ผลการศึกษาการวิจัยเชิงคุณภาพ ความสามารถทางนวัตกรรมด้านการบริการพบว่า ผู้ตอบคำถามส่วนใหญ่กล่าวว่า สถานที่ออกกำลังกายและเล่นกีฬาได้อำนวยความสะดวกด้านการบริการแก่สมาชิกได้อย่างเป็นที่น่าพอใจ มีการใช้เทคโนโลยีที่ส่งข้อความข่าวสารแก่สมาชิกผ่าน SMS, Line Application และประกาศแจ้งข่าวสารต่าง ๆ การมุ่งเน้นการตลาดด้านการรวบรวมข้อมูลทางการตลาดพบว่า สมาชิกได้รับข่าวสารทันต่อเหตุการณ์ตลอดเวลา มีการเผยแพร่ข้อมูลทางการตลาดเพื่อให้สมาชิกรับทราบอย่างต่อเนื่อง มีการให้ข้อมูลด้านการออกกำลังกายที่หลากหลาย มีการเสนอข้อมูลทางการตลาดขององค์กรทำให้สมาชิก ได้รับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้รวดเร็ว คุณภาพการบริการด้านการรู้จักและเข้าใจลูกค้า พบว่าพนักงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้บริการของสมาชิกทุกคนและให้ความสำคัญต่อสมาชิกตลอดมาสร้างความเชื่อมั่นแก่สมาชิก พนักงานมีทักษะและความสามารถทำให้สมาชิกมีความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นในการบริการเป็นอย่างมาก มีการให้บริการที่เป็นรูปธรรมแก่สมาชิก ทำให้สมาชิกได้เห็นถึงความสำคัญในการใช้บริการพนักงานให้บริการที่รวดเร็ว อุปกรณ์และการบริการที่มีคุณภาพที่ดีและมีความปลอดภัยทันสมัย มีพนักงานหลายคนคอยแนะนำการใช้อุปกรณ์และแสดงตัวอย่างการใช้อุปกรณ์แก่สมาชิก สร้างความเชื่อถือและวางใจแก่สมาชิกทุกครั้งที่ใช้บริการทำให้สมาชิกรับรู้ถึงความปลอดภัย

### อภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า ความสามารถทางนวัตกรรม การมุ่งเน้นด้านการตลาดและคุณภาพการบริหารมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อการจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์ และส่งผลต่อการจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์นอกจากนี้ ความสามารถทางนวัตกรรมและคุณภาพการบริการส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานภายใต้สถานการณ์โรคระบาด และความสามารถทางนวัตกรรมมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานผ่านการจัดการเชิงกลยุทธ์ภายใต้สถานการณ์โรคระบาดอย่างมีนัยสำคัญเชิงบวก

จากผลการศึกษาการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้านความสามารถเชิงนวัตกรรม ด้านการบริการพบว่าสถานที่ออกกำลังกายและเล่นกีฬา มีความทันสมัย มีรูปแบบการออกกำลังกายที่หลากหลายด้านการจัดการ มีการจัดการเพื่ออำนวยความสะดวกแก่สมาชิกอย่างดี มีการเก็บข้อมูล ติดตามและวัดผลประเมินสุขภาพและสภาพร่างกายให้แก่สมาชิก ด้านพฤติกรรม พบว่าพนักงานให้บริการที่สุภาพ แต่งกายเหมาะสม การสื่อสารของพนักงานกับสมาชิกมีความเป็นมิตร ปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการออกกำลังกาย คอยแนะนำช่วยเหลือ และให้ข้อมูลเกี่ยวกับการออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ ด้านการใช้เทคโนโลยี พบว่า มีการให้ข้อมูลของพนักงานแก่สมาชิก โดยการส่งข้อความ ผ่าน SMS, Line Application และประกาศแจ้งข่าวสารต่าง ๆ ผ่านเว็บไซต์ รวมถึง เฟสบุ๊ก ของฟิตเนส สม่่าเสมอ

มีการใช้เทคโนโลยีสำหรับการบริการ เพื่อการกีฬาและการออกกำลังกายแก่สมาชิกเพื่อความสะดวกและปลอดภัย ผลการศึกษาได้สอดคล้องกับ North & Smallbone, (2000) ที่กล่าวว่า ความสามารถทางธุรกิจภายใต้สถานการณ์โรคระบาด มีการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ มีการนำกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารเพื่อรองรับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงโดยไม่คาดคิดหรือคาดเดาได้ นำความสามารถทางนวัตกรรมมาใช้เป็นกลยุทธ์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการ และการตลาดเพื่อการแข่งขัน ผลการศึกษายังได้สอดคล้องกับ Shilbury, (2011) ที่พบว่า ความสามารถทางนวัตกรรมที่นำมาใช้ในธุรกิจกีฬาและการออกกำลังกายเพื่อช่วยในการปรับตัว และพัฒนาตนเองด้วยความคิดสร้างสรรค์และแนวคิดใหม่ ๆ ตลอดเวลา เป็นกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อความอยู่รอดและเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ทางด้าน การมุ่งเน้นการตลาด ด้านการรวบรวมข้อมูลทางการตลาด พบว่า มีการรวบรวมข้อมูลทางการตลาด เพื่อสื่อสารภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ สมาชิกได้รับข่าวสารทันต่อเหตุการณ์ตลอดเวลา มีการเผยแพร่ข้อมูลทางการตลาดภายในกิจการเพื่อให้สมาชิกรับทราบอย่างต่อเนื่อง ด้านการตอบสนองต่อตลาด พบว่า มีการให้ข้อมูลด้านการออกกำลังกายที่หลากหลายอยู่ตลอดเวลา เข้าถึงความต้องการของสมาชิกได้เป็นอย่างดี มีการสร้างสมาชิกใหม่ตลอดเวลา มีการออกบูธเพื่อแนะนำโปรโมชันใหม่ๆ และแจ้งข้อมูลข่าวสารผ่าน SMS, Line Application และ Facebook อย่างต่อเนื่อง ด้านการเผยแพร่ข้อมูลทางการตลาด มีการเสนอข้อมูลทางการตลาด ขององค์กรทำให้สมาชิกได้รับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้รวดเร็วและต่อเนื่อง ผลการศึกษาได้สอดคล้องกับ Spiers, Osborne, & Li, (2020) ที่พบว่า ธุรกิจกีฬาและการออกกำลังกายมีการปรับตัวเพื่อให้เข้าสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างไม่คาดคิด โดยมีการมุ่งเน้นการตลาดเพื่อวางแผนแนวทางการตลาดที่แข็งแกร่ง เป็นการสร้างโอกาสในการมีส่วนร่วมทางการตลาดที่หลากหลาย สร้างความสะดวกดึงดูดใจสำหรับผู้ใช้บริการและสร้างความแข็งแกร่งในตลาดการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผลการศึกษาได้สอดคล้องกับ León-Quismondo et al.,(2020) ที่พบว่า การมุ่งเน้นการตลาดสำหรับธุรกิจกีฬาเป็นการสร้างความน่าสนใจ ในการบริการการออกกำลังกายต่อผู้ใช้บริการ มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ในช่วงระหว่างสถานการณ์การต่าง ๆ ที่ไม่สามารถควบคุมได้ มีการจัดการและการดำเนินงานบริการที่เหมาะสม เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

ด้านคุณภาพการบริการ ผลการวิจัย พบว่า ด้านการรู้จักและเข้าใจลูกค้า มีการเตรียมความพร้อมของพนักงานให้รู้จักสมาชิกและจำชื่อสมาชิกได้ทุกคนพนักงาน มีความเข้าใจในการให้บริการของสมาชิกและให้ความสำคัญต่อสมาชิกด้วยการเอาใจใส่ อธิบายวิธีการเล่นและการใช้อุปกรณ์การเล่นกีฬา และออกกำลังกายแก่สมาชิก ดูแลคุ้มครองความปลอดภัยแก่สมาชิก ด้านการให้ความเชื่อมั่นแก่ลูกค้า พบว่า มีการเตรียมความพร้อมของพนักงานให้มีทักษะและความสามารถในการบริการ พนักงานส่วนใหญ่สุภาพและมีทัศนคติเชิงบวกในการสื่อสารและการแนะนำการใช้อุปกรณ์และสนามกีฬา มีเทรนเนอร์ที่มีประสบการณ์และมีความรู้จริงคอยให้บริการ ด้านการให้บริการที่เป็นรูปธรรม สมาชิกสามารถเห็นถึงความสำคัญในการใช้บริการออกกำลังกาย รับรู้ถึงการให้บริการที่มีความปลอดภัย และสะดวกในการเข้าใช้บริการ เครื่องออกกำลังกาย อุปกรณ์มีคุณภาพได้มาตรฐาน มีเทรนเนอร์ส่วนตัวคอยให้คำแนะนำและให้ความสะดวก ด้านการตอบสนองของผู้ใช้บริการ พบว่า มีพนักงานให้บริการที่รวดเร็ว อุปกรณ์และการบริการที่มีคุณภาพที่ดี มีความปลอดภัย ทันสมัย มีพนักงานหลายคนคอยแนะนำการใช้อุปกรณ์และแสดงตัวอย่างการใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกและนำไปปรับปรุงพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ และด้านความเชื่อถือและวางใจได้ พบว่า สมาชิกมีความเชื่อถือและวางใจทุกครั้งที่ใช้บริการรู้สึกถึงความปลอดภัย สะอาด มีการแจ้งเตือนเมื่อเกิดปัญหาเกี่ยวกับการบริการ มีความรับผิดชอบต่อข้อมูลของสมาชิก มีการดูแลสมาชิกระหว่างการเล่นกีฬาและการออกกำลังกาย ผลการศึกษาได้สอดคล้อง Ko & Postore, (2004) ที่พบว่า คุณภาพบริการสำหรับธุรกิจกีฬาและออกกำลังกาย ในปัจจุบันนี้ มุ่งเน้นการให้บริการที่เป็นรูปธรรม สร้างความเชื่อถือและวางใจได้ การตอบสนองของผู้ใช้บริการ การให้ความเชื่อมั่นต่อผู้ใช้บริการ และการรู้จักเข้าใจผู้ใช้บริการ และ León-Quismondo et al., (2020) ที่พบว่า คุณภาพการบริการสำหรับธุรกิจกีฬาและสถานที่ออกกำลังกายที่ผู้บริการจะต้องให้ความสำคัญ ได้แก่ 1) การบริการลูกค้าที่ดี 2) การกำหนดโปรแกรมสมาชิก 3) คุณภาพที่จับต้องได้ และ 4) กลยุทธ์การตลาดออนไลน์ สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจกีฬาและการออกกำลังกาย

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1) เป็นการศึกษาแบบผสมผสาน การเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพนั้น มาจากแหล่งข้อมูลในพื้นที่ภาคกลาง ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลที่ได้มาจากพื้นที่เดียวในประเทศไทย ทำให้ข้อมูลที่ได้ไม่มีความหลากหลายและครอบคลุมการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารเจ้าของกิจการ รวมถึงผู้ใช้บริการในภูมิภาคอื่น

2) ผู้วิจัยควรศึกษาปัจจัยด้านอื่น ๆ เกี่ยวกับการจัดการธุรกิจกีฬาและการออกกำลังกายเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานภายใต้สถานการณ์วิกฤต เช่น ปัจจัยทางด้านสังคม การเติบโตของเศรษฐกิจ และหรือค่านิยมในการใช้บริการธุรกิจกีฬา และการออกกำลังกาย เป็นต้น

3) นอกจากจะใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณกับเจ้าของกิจการ ผู้บริหารแล้ว ผู้วิจัยควรมีการสัมภาษณ์เจ้าของกิจการ ผู้บริหาร หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้เข้าถึงบริบทเนื้อหาที่แท้จริงของข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจกีฬาและการออกกำลังกายเชิงกลยุทธ์ภายใต้สถานการณ์วิกฤต นอกจากนี้การวิจัยครั้งต่อไปควรมีการใช้แบบสอบถามกับสมาชิกของธุรกิจกีฬาและการออกกำลังกายอีกด้วย ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมจากมุมมองของทั้งสองฝ่ายในการพัฒนาโมเดลรูปแบบการจัดการธุรกิจ กีฬา และการออกกำลังกายเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน

### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ผู้วิจัยควรรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มประชากรธุรกิจกีฬาและสถานที่ออกกำลังกายของทุกภาคในประเทศไทย เพื่อให้ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่มากขึ้น มีการเก็บข้อมูลที่ครอบคลุมยิ่งขึ้น และเพื่อผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ในการตรวจสอบโมเดลรูปแบบการจัดการธุรกิจกีฬาและการออกกำลังกายเชิงกลยุทธ์ภายใต้วิกฤตเศรษฐกิจ ความผันผวนของระบบเศรษฐกิจ และหรือสภาวะโรคระบาดที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

2) ควรมีการศึกษาคุณภาพการบริการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานภายใต้สถานการณ์วิกฤตอื่น ๆ ด้านมุมมองของสมาชิกผู้ใช้บริการธุรกิจกีฬาและการออกกำลังกาย เช่น ความพึงพอใจของสมาชิก ภาวลักษณะขององค์กร และการจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

3) ควรมีการใช้แบบสอบถามกับสมาชิกของธุรกิจกีฬาและการออกกำลังกายอีกด้วย ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมจากมุมมองของทั้งสองฝ่ายในการพัฒนาโมเดลรูปแบบการจัดการธุรกิจกีฬาและการออกกำลังกายเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน

### เอกสารอ้างอิง

- ชุตินา มุสิกะเจริญ. (2020). *EIC SCB ซีโควิด-19 จุดเปลี่ยนสำคัญของธุรกิจออกกำลังกาย*. สืบค้นเมื่อ 22 พฤศจิกายน 2567, จาก <https://thestandard.co/covid-19--the-turning-point-of-the-fitness-business/>.
- ดิฐฐชัย จันทร์คุณา อัครวิน จันทระระสม กรรณิกา อินชนะ ธิติพงษ์ สุขดี และ นิลมณี ศรีบุญ. (2564). ผลกระทบของโรคโควิด-19 ต่ออุตสาหกรรมกีฬาในประเทศไทย. *วารสารมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ*, 13(2), 263-276.
- Chankuna, D., Chanthonsarasom, A., Inchana, K., Sukdee, T. and Sriboon, N. (2021). Impact of COVID-19 on sport industry in Thailand. *Academic Journal of Thailand National Sports University*, 13(2), 263-276.
- Gavrea, C., Ilies, L. and Stegorean, R. (2011). Determinants of organizational performance: The case of Romania. *Management & Marketing*, 6(2), 285-300.
- Ko, Y. J. and Pastore, D. L. (2004). Current issues and conceptualizations of service quality in the recreation sport industry. *Sport marketing quarterly*, 13(3), 159-167.
- León-Quismondo, J., García-Unanue, J. and Burillo, P. (2020). Best practices for fitness center business sustainability: A qualitative vision. *Sustainability*, 12(12), 1-17.
- Namukasa, J. (2013). The influence of airline service quality on passenger satisfaction and loyalty: the case of Uganda airline industry. *Total Quality Management Journal*, 25(5), 520-532.
- North, D. and Smallbone, D. (2000). The innovativeness and growth of rural SMEs during the 1990s. *Regional studies*, 3(2), 145-157.
- Shilbury, D. (2011). Competition: The Heart and Soul of Sport Management. *Journal of Sport Management & Marketing*, 26(1), 1-10.
- Smith, A. C. T. and Skinner, J. (2022). Sport management and COVID-19: trends and legacies. *European Sport Management Quarterly*, 22(1), 1-10.

Spiers, A., Osborne, S. and Li, M. (2020). *Engagement in Fitness Activities in England*. Springer International Publishing, Cham.

World Health Organization Thailand. (2021). *Novel Coronavirus (COVID-19)*. Retrieved November 22, 2024, From <https://www.who.int/thailand>.