

มุ่งสู่ความเข้าใจเชิงองค์รวมว่าด้วยความยั่งยืนของธุรกิจกีฬา: การศึกษาผ่านเรื่องเล่าในอุตสาหกรรมฟิตเนสและบริการกีฬาของไทย

Toward a Holistic Understanding of Sport Enterprise Sustainability: A Narrative Study in the Thai Fitness and Sport Service Industry

มาศ ไม่ประเสริฐ (Mart Maiprasert)¹

พีระยุทธ มั่งคั่ง (Peerayut Mungkung)²

ธเนษฐพงษ์ สุขวงศ์ (Thanatpong Sukwong)³

กนกพรณ์ สุขวงศ์ (Kankornpot Sukwong)⁴

ปองภพ สิงห์คา (Pongpop Singkha)⁵

สิรภัทรา ทองสว่าง (Siraphatthra Thongsawang)⁶

นิชาภา คุมเพนียด (Nichapa Khumpaneid)⁷

ดิฐชัย จันทร์คุณา (Dittachai Chankuna)^{8*}

วันที่รับบทความ : 11 กันยายน 2568 วันที่แก้ไขบทความ : 27 ตุลาคม 2568 วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 20 พฤศจิกายน 2568

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่าธุรกิจกีฬาในประเทศไทยมีการทำความเข้าใจและขับเคลื่อนความยั่งยืนอย่างไร โดยเน้นไปที่ประสิทธิภาพการทำงานของผู้ฝึกสอน ประสิทธิภาพทางธุรกิจ ความยืดหยุ่นทางการตลาด และระบบนิเวศนวัตกรรม งานวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีเชิงคุณภาพแบบเรื่องเล่าเพื่อสะท้อนประสบการณ์จริงของผู้ฝึกสอนฟิตเนส ผู้จัดการธุรกิจ และผู้ประกอบการกีฬา การเก็บข้อมูลดำเนินการผ่านการบันทึกเรื่องเล่าของผู้เข้าร่วมและการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างกับผู้ให้ข้อมูลหลักที่คัดเลือกแบบเจาะจงจำนวน 12 คน ใช้การวิเคราะห์ผลเชิงธีม

¹ วิทยาลัยการแพทย์แบบบูรณาการ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต (College of Integrative Medicine, Dhurakij Pundit University)

E-mail: mart.mai@dpu.ac.th

² วิทยาลัยการแพทย์แบบบูรณาการ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต (College of Integrative Medicine, Dhurakij Pundit University)

E-mail: peerayut.mun@dpu.ac.th

³ วิทยาลัยการแพทย์แบบบูรณาการ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต (College of Integrative Medicine, Dhurakij Pundit University)

E-mail: thanatpongbig@gmail.com

⁴ วิทยาลัยการแพทย์แบบบูรณาการ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต (College of Integrative Medicine, Dhurakij Pundit University)

E-mail: kankornpot@gmail.com

⁵ วิทยาลัยการแพทย์แบบบูรณาการ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต (College of Integrative Medicine, Dhurakij Pundit University)

E-mail: pongpop.singkha@gmail.com

⁶ วิทยาลัยการแพทย์แบบบูรณาการ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต (College of Integrative Medicine, Dhurakij Pundit University)

E-mail: siraphatthra.tho@dpu.ac.th

⁷ วิทยาลัยการแพทย์แบบบูรณาการ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต (College of Integrative Medicine, Dhurakij Pundit University)

E-mail: kh.nichapa@gmail.com

⁸ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตเชียงใหม่ (Faculty of Liberal Arts, Thailand National Sports University Chiang Mai Campus) E-mail: c.dittachai@tsu.ac.th

*Corresponding author, e-mail: c.dittachai@tnsu.ac.th

ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถของผู้ฝึกสอนเป็นรากฐานสำคัญของคุณภาพการบริการ ขณะที่ประสิทธิภาพทางธุรกิจและความยืดหยุ่นทางการตลาดช่วยเสริมศักยภาพในการปรับตัวท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ในเวลาเดียวกันการเข้าถึงระบบนิเวศนวัตกรรมและเครือข่ายสนับสนุนภายนอกปรากฏว่าเป็นปัจจัยเกื้อหนุนสำคัญต่อการสร้างความยั่งยืนในระยะยาว เรื่องเล่าที่ได้บอกย้ำว่าความยั่งยืนมิใช่ผลลัพธ์ที่ตายตัว หากแต่เป็นกระบวนการที่พัฒนาและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยมีการบูรณาการทุนมนุษย์ แนวปฏิบัติขององค์กร และการสนับสนุนเชิงระบบ ผลการวิจัยมีส่วนขยายองค์ความรู้ด้านการจัดการกีฬา โดยเปลี่ยนจากการมุ่งวัดผลแบบแยกส่วนไปสู่การทำความเข้าใจเชิงองค์รวมที่ขับเคลื่อนด้วยเรื่องเล่า ในทางปฏิบัติงานวิจัยนี้ให้ข้อคิดแก่ผู้จัดการ ผู้กำหนดนโยบาย และผู้ประกอบการในการเสริมสร้างความยืดหยุ่นและความยั่งยืนของธุรกิจกีฬาในบริบทของประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่

คำสำคัญ: ธุรกิจกีฬา ความยั่งยืน การวิจัยเชิงเรื่องเล่า สมรรถนะผู้ฝึกสอน ระบบนิเวศนวัตกรรม

Abstract

This study examined how sport enterprises in Thailand conceptualized and advanced sustainability by focusing on trainer performance, business efficiency, marketing resilience, and innovation ecosystems. Employing a qualitative narrative inquiry design, it captured the lived experiences of fitness trainers, enterprise managers, and sport entrepreneurs. Data were collected through participant self-narratives and semi-structured interviews with 12 purposively selected key informants. The data were analyzed using thematic analysis to identify recurring patterns, meanings, and interconnections across narratives.

The results indicated that trainer competencies formed the foundation of service quality, while business efficiency and marketing resilience strengthened organizational adaptability in rapidly changing environments. Simultaneously, access to innovation ecosystems and external support networks emerged as critical enablers of long-term sustainability. The narratives underscored that sustainability was not a fixed end-state but an evolving process shaped by the integration of human capital, organizational practices, and systemic support. The findings contributed to sport management scholarship by shifting attention from fragmented performance indicators toward a holistic, narrative-informed understanding. In practice, the study offered insights for managers, policymakers, and entrepreneurs seeking to enhance the resilience and sustainability of sport enterprises in emerging economies.

Keywords: Sport Enterprise, Sustainability, Narrative Inquiry, Trainer Performance, Innovation Ecosystem

1. บทนำ

ในระดับโลก อุตสาหกรรมกีฬากลายเป็นหนึ่งในกลไกทางเศรษฐกิจที่เติบโตเร็วที่สุด โดยมีมูลค่ารวมมากกว่า 500,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ และมีการขยายตัวในหลากหลายมิติ ตั้งแต่ธุรกิจกีฬาอาชีพไปจนถึงอุตสาหกรรมสุขภาพและฟิตเนส (Chankuna, 2024) นอกจากนี้ การบูรณาการระหว่างกีฬา เทคโนโลยี และนวัตกรรมยังช่วยขับเคลื่อนระบบนิเวศเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งสะท้อนถึงบทบาทของกีฬาในฐานะ “อุตสาหกรรมแห่งคุณค่า” ที่เชื่อมโยงเศรษฐกิจสังคม และสุขภาพเข้าด้วยกัน (Thawesaengskulthai et al., 2024)

อุตสาหกรรมกีฬาจึงมีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจไทย ไม่เพียงแต่สร้างมูลค่าทางการค้า แต่ยังช่วยส่งเสริมสุขภาพของประชาชนและความเป็นอยู่ที่ดีทางสังคม ศูนย์พิฒเนส ผู้ให้บริการด้านกีฬา และธุรกิจเชิงผู้ประกอบการได้ขยายตัวอย่างรวดเร็ว โดยได้รับการสนับสนุนจากนโยบายภาครัฐที่มุ่งเน้นการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการประสานความร่วมมือข้ามภาคส่วน (Thawesaengskulthai et al., 2024) อย่างไรก็ตาม แม้จะมีการเติบโตดังกล่าว ธุรกิจกีฬาในประเทศไทยยังคงเผชิญความท้าทายหลายประการ ทั้งการเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่จำกัด การจัดการที่ไม่สม่ำเสมอ และความเปราะบางต่อวิกฤติภายนอก เช่น การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ซึ่งได้เผยให้เห็นจุดอ่อนด้านความยั่งยืนระยะยาว (Chankuna & Sriboon, 2022) ความเปราะบางเหล่านี้จึงนำไปสู่คำถามสำคัญว่า ธุรกิจกีฬาในประเทศไทยจะเกิดใหม่จะสามารถรักษาความยั่งยืนได้อย่างไร ในขณะที่เดียวกันก็ต้องปรับตัวท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ผันผวนมากขึ้น

งานวิจัยที่ผ่านมาได้ให้ข้อมูลเชิงลึกที่มีคุณค่า แต่กระจัดกระจายไปตามแต่ละมิติของการพัฒนาธุรกิจกีฬาในระดับจุลภาค (Micro Level) การวิจัยด้านสมรรถนะของผู้ฝึกสอนได้เน้นย้ำถึงบทบาทสำคัญของทุนมนุษย์ที่มีต่อคุณภาพการบริการและผลลัพธ์ของผู้ใช้บริการ (Chankuna & Sukdee, 2025) ในระดับกลาง (Meso Level) การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบประสิทธิภาพ (Benchmarking) ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายเพื่อวัดและเปรียบเทียบผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีการประยุกต์ใช้การวิเคราะห์เชิงโอบล้อมข้อมูล (Data Envelopment Analysis: DEA) เป็นเครื่องมือที่มีความน่าเชื่อถือในการประเมินการใช้ทรัพยากรและช่องว่างของการดำเนินงาน (Bhat et al., 2019; Chankuna et al., 2023) นอกจากนี้ยังมีการนำแนวทางดังกล่าวไปใช้ในบริบทนอกเหนือจากกีฬา เช่น ระบบนวัตกรรมระดับประเทศที่ใช้การวิเคราะห์เชิงโอบล้อมข้อมูลแบบแก้ไขข้อคิดในการประเมินประสิทธิภาพเปรียบเทียบระหว่างประเทศ (Alnafrah, 2021) ในระดับมหภาค (Macro Level) งานวิจัยชี้ให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของความสามารถในการระดมทุนและระบบนิเวศนวัตกรรมในการผลักดันให้ธุรกิจสามารถขยายตัวและเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรขับเคลื่อนนวัตกรรม (Chankuna, 2024; Thawesaengskulthai et al., 2024) เมื่อพิจารณา รวมกันแล้ว มุมมองเหล่านี้บ่งชี้ว่าความยั่งยืนของธุรกิจกีฬาไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงอย่างเดียว หากแต่เป็นผลลัพธ์ของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์ ประสิทธิภาพเชิงองค์กร และการสนับสนุนจากระบบนิเวศภายนอก

ความจำเป็นในการมีกรอบแนวคิดเชิงองค์รวมยังปรากฏชัดในงานวิชาการด้านการจัดการกีฬาที่กว้างขึ้น โดยแนวทางเชิงนิเวศวิทยา (Ecological Approaches) เน้นว่า องค์ประกอบในระดับบุคคล ระดับองค์กร และระดับระบบมีความเชื่อมโยงกันโดยเนื้อแท้ จึงจำเป็นต้องใช้กรอบบูรณาการเพื่อทำความเข้าใจความยั่งยืนในระยะยาว (Henriksen et al., 2020) กระนั้น ในทางปฏิบัติธุรกิจกีฬาในประเทศไทยมักอาศัยการวัดผลแบบแยกส่วน ซึ่งไม่สามารถสะท้อนความซับซ้อนของความยั่งยืนได้ ช่องว่างการวิจัยนี้ทำให้ผู้จัดการยากต่อการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้กำหนดนโยบายไม่สามารถออกแบบมาตรการสนับสนุนที่เหมาะสม และนักลงทุนไม่สามารถประเมินศักยภาพความอยู่รอดระยะยาวได้อย่างแม่นยำ

เพื่อเติมเต็มช่องว่างการวิจัยดังกล่าว การศึกษาครั้งนี้จึงนำเสนอการสำรวจเชิงเรื่องเล่าเกี่ยวกับความยั่งยืนของธุรกิจกีฬา โดยมีได้มุ่งสร้างดัชนีเชิงตัวเลข หากแต่มุ่งทำความเข้าใจว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอธิบายและตีความปัจจัยที่เอื้อต่อหรือจำกัดความยั่งยืนอย่างไร ผ่านการพิจารณาด้านสมรรถนะของผู้ฝึกสอน ประสิทธิภาพทางธุรกิจ ความยืดหยุ่นทางการตลาด และระบบนิเวศนวัตกรรม งานวิจัยนี้มุ่งสร้างความเข้าใจเชิงองค์รวมที่เชื่อมโยงมุมมองในระดับจุลภาค ระดับกลาง และระดับมหภาคเข้าด้วยกัน

บทความนี้มีส่วนในการเติมเต็มวรรณกรรมโดยการผสานประเด็นที่เคยถูกศึกษากันอย่างกระจัดกระจายให้กลายเป็นความเข้าใจเชิงองค์รวมว่าด้วยความยั่งยืนของธุรกิจกีฬา แทนที่จะเสนอเป็นเครื่องมือวัดเชิงกำหนดตายตัว งานวิจัยนี้เสนอข้อค้นพบเชิงลึกเกี่ยวกับวิธีที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบอกเล่าและตีความปัจจัยที่กำหนดความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจกีฬา ข้อค้นพบดังกล่าวยังมีคุณค่าต่อการปฏิบัติ โดยให้แนวทางสำหรับผู้จัดการ ผู้กำหนดนโยบาย และผู้ประกอบการในการพัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนในบริบทที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนและทรัพยากรที่จำกัด โดยมุ่งเน้นประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่อย่างประเทศไทย (Thawesaengskulthai et al., 2024) การศึกษาครั้งนี้ต่อยอด

ถึงความสำคัญของการวิจัยเชิงเรื่องเล่าสำหรับการขยายองค์ความรู้เชิงวิชาการและการพัฒนาธุรกิจกีฬาให้มีความยั่งยืนในทางปฏิบัติ

2. แนวคิดทฤษฎี

แนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในงานวิจัยนี้ไม่ใช่เพียงการสรุปงานวิจัยที่ผ่านมาเท่านั้น หากแต่เป็นการพิจารณาองค์ความรู้ที่มีอยู่อย่างวิพากษ์ เพื่อชี้ให้เห็นสิ่งที่ทราบแล้ว สิ่งที่ยังขาดหาย และพื้นที่ที่สามารถต่อยอดงานวิจัยได้ ในสาขาธุรกิจกีฬา ประเด็นความยั่งยืนถูกศึกษาในมิติต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นทุนมนุษย์ ประสิทธิภาพ ความยืดหยุ่นทางการตลาด และนวัตกรรม อย่างไรก็ตาม มุมมองเหล่านี้มักแยกส่วนกัน การสร้างความเข้าใจเชิงองค์รวมจึงจำเป็นต้องบูรณาการองค์ความรู้เหล่านี้เข้าด้วยกันในกรอบการวิเคราะห์หลายระดับที่ประกอบด้วยมิติ จุลภาค ระดับกลาง และระดับมหภาค (Chankuna, 2024; Chankuna & Sukdee, 2025; Chankuna et al., 2023; Chankuna et al., 2024; Hammerschmidt et al., 2023; Henriksen et al., 2020; Thawesaengskulthai et al., 2024)

ในระดับจุลภาค ทุนมนุษย์ในรูปแบบสมรรถนะของผู้ฝึกสอน ถือเป็นรากฐานสำคัญของธุรกิจกีฬา โดยดิฐรัชชัย จันทรคุณา และธิดิพงษ์ สุชาติ (Chankuna & Sukdee, 2025) ได้พัฒนาดัชนีเชิงโครงสร้างเพื่อประเมินผู้ฝึกสอน โดยเน้นสมรรถนะด้านความรู้ทางเทคนิค การสื่อสาร และการบริการลูกค้า แม้งานดังกล่าวจะมีประโยชน์ แต่ก็ยังคงจำกัดอยู่เพียงการวัดเชิงปริมาณ และไม่สามารถสะท้อนประสบการณ์จริงของผู้ฝึกสอนที่ต้องเผชิญกับความท้าทายในการรักษาอัตลักษณ์วิชาชีพ ความต้องการของลูกค้า และความไม่แน่นอนของอาชีพ การวิจัยเชิงเรื่องเล่าช่วยเปิดมุมมองที่ลึกซึ้ง โดยสำรวจว่าผู้ฝึกสอนรับรู้และเล่าถึงสมรรถนะเหล่านี้อย่างไร นอกจากนี้ งานศึกษาด้านกรอบความคิดเชิงผู้ประกอบการกีฬา (Sport Entrepreneurial Mindset) ยังเน้นย้ำถึงบทบาทของการคิดเชิงผู้ประกอบการในระดับบุคคล โดยเรื่องเล่าของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์กีฬาชี้ให้เห็นว่าคุณค่า ความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถในการฟื้นตัวมีอิทธิพลต่อทิศทางธุรกิจในสภาพการแข่งขันสูง (Chankuna et al., 2024) ผลลัพธ์เหล่านี้สะท้อนว่าความยั่งยืนมิใช่เพียงเชิงเทคนิค หากแต่ยังรากอยู่ในวิธีที่บุคคลตีความและปฏิบัติในบทบาททางวิชาชีพและการเป็นผู้ประกอบการ

ในระดับกลาง ประสิทธิภาพขององค์กรและความยืดหยุ่นทางการตลาด เป็นปัจจัยสำคัญต่อความอยู่รอดของธุรกิจ วิธีการเปรียบเทียบเชิงประสิทธิภาพ เช่น การวิเคราะห์เชิงโอบล้อมข้อมูลได้ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในงานวิจัยด้านการจัดการกีฬาเพื่อวิเคราะห์ช่องว่างและการใช้ทรัพยากร (Bhat et al., 2019) นอกจากนี้ ดิฐรัชชัย จันทรคุณา และคณะ (Chankuna et al., 2023) ได้นำการวิเคราะห์เชิงโอบล้อมข้อมูลไปใช้กับศูนย์ฟิตเนสในประเทศไทย และพบความแตกต่างด้านประสิทธิภาพและพื้นที่ที่ควรได้รับการพัฒนา ขณะเดียวกันอัลนาฟราห์ (Alnafrah, 2021) ได้นำการวิเคราะห์เชิงโอบล้อมข้อมูลแบบปรับแก้อคติไปใช้ในระบบนวัตกรรมระดับประเทศ แสดงให้เห็นถึงความยืดหยุ่นของวิธีการดังกล่าว อย่างไรก็ตาม วิธีการเหล่านี้มีความเสี่ยงที่จะลดทอนความหมายของประสิทธิภาพให้เหลือเพียงตัวเลข โดยละเลยการตีความของผู้จัดการที่ต้องเผชิญกับความท้าทายเชิงปฏิบัติในสภาพแวดล้อมที่ผันผวน ส่วนความยืดหยุ่นทางการตลาดยังเป็นอีกหนึ่งประเด็นสำคัญ ซึ่งดิฐรัชชัย จันทรคุณา และนิลฉวี ศรีบุญ (Chankuna & Sriboon, 2022) แสดงให้เห็นว่าศูนย์ฟิตเนสในไทยปรับตัวอย่างไรในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยอาศัยสื่อดิจิทัลและการสร้างเครือข่ายชุมชนเพื่อความอยู่รอด แม้ว่าความยืดหยุ่นจะถูกอธิบายในเชิงกลยุทธ์ แต่วิธีการเชิงเรื่องเล่าช่วยให้เข้าใจได้ว่าผู้จัดการและผู้ประกอบการตีความวิกฤติและการปรับตัวอย่างไรในเชิงประสบการณ์ที่ลึกซึ้งกว่าการวิเคราะห์เชิงสูตรสำเร็จ

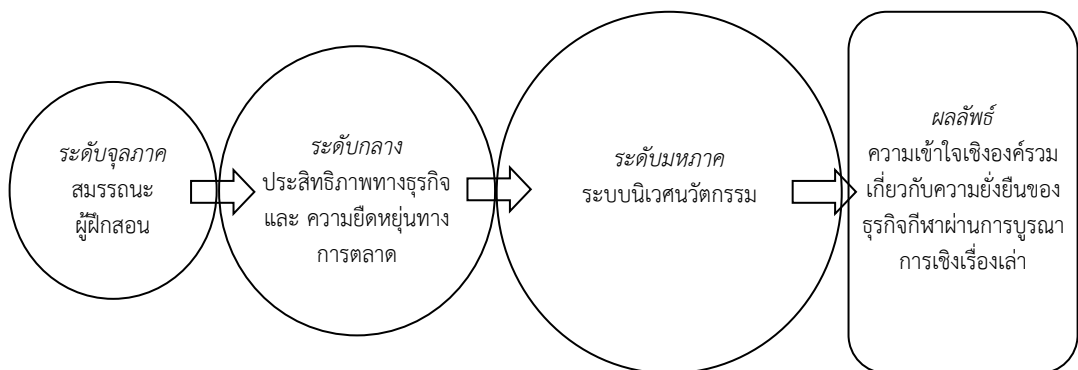
ในระดับมหภาค ระบบนิเวศนวัตกรรม เป็นปัจจัยภายนอกที่เอื้ออำนวยต่อธุรกิจกีฬา โดยการระดมทุน เครือข่าย และการสนับสนุนจากสถาบันต่าง ๆ มีบทบาทสำคัญในการยกระดับจากการอยู่รอดไปสู่การขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม โดยดิฐรัชชัย จันทรคุณา (Chankuna, 2024) ได้ศึกษาปัจจัยกำหนดความสามารถในการระดมทุนในอุตสาหกรรมกีฬาของไทย ส่วนณัฐชา ทวีแสงสกุลไทย และคณะ (Thawesaengskulthai et al., 2024) ได้ศึกษาการบูรณาการระหว่างมหาวิทยาลัย ภาครัฐ และภาคเอกชนในการสร้างองค์กรขับเคลื่อนนวัตกรรม งานวิจัยเหล่านี้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการสนับสนุนเชิงระบบ แต่โดยมากยังคงอยู่ในเชิงนโยบายที่เป็นนามธรรม การมองผ่านเลนส์เชิงเรื่องเล่าช่วยให้เห็นถึง

เข้าใจว่า ผู้ประกอบการและผู้จัดการรับรู้และมีปฏิสัมพันธ์กับการสนับสนุนเชิงระบบอย่างไร ไม่ว่าจะเป็นการเข้าถึงเงินทุน การสร้างพันธมิตร หรือการจัดการกับอุปสรรคเชิงราชการ

เมื่อนำทั้งสามระดับมาพิจารณาร่วมกัน แนวทางเชิงนิเวศวิทยาในงานวิจัยด้านกีฬาชี้ให้เห็นว่าความยั่งยืนไม่สามารถทำความเข้าใจได้แบบแยกส่วน แต่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจเจก องค์กร และระบบ โดยเฮนริกเซนและคณะ (Henriksen et al., 2020) ได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ดังกล่าวในกรณีมหาวิทยาลัยที่เป็นมิตรต่อการพัฒนานักกีฬา โดยชี้ว่าผลลัพธ์ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์กันของบริบทในระดับจุลภาค ระดับกลาง และระดับมหภาค เมื่อนำมาขยายสู่บริบทของธุรกิจกีฬา ความยั่งยืนจึงมิใช่ตัวชี้วัดคงที่ หากแต่เป็นเรื่องเล่าที่ก่อรูปขึ้นอย่างต่อเนื่องจากประสบการณ์จริง

โดยสรุป วรรณกรรมที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่า แม้จะมีการศึกษาในเรื่องสมรรถนะผู้ฝึกสอน การเปรียบเทียบประสิทธิภาพ ความยืดหยุ่นทางการตลาด และการสนับสนุนจากระบบนิเวศแล้ว แต่ยังคงกระจุกกระจาย มีลักษณะเชิงเทคนิคมากเกินไป และยังไม่สะท้อนเสียงของผู้ปฏิบัติ การศึกษาด้านเรื่องเล่าของผู้ประกอบการกีฬา (เช่น Chankuna et al., 2024) แสดงให้เห็นถึงคุณค่าในการเก็บประสบการณ์จริงเพื่อตีความพฤติกรรมผู้ประกอบการ แต่แนวทางนี้ยังมีอยู่น้อยมากในงานที่วัดด้วยความยั่งยืนของธุรกิจ

ช่องว่างนี้จึงเป็นแรงจูงใจของงานวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งใช้วิธีการเชิงเรื่องเล่าเพื่อนำมาผสานปัจจัยระดับจุลภาค (สมรรถนะผู้ฝึกสอน) ระดับกลาง (ประสิทธิภาพองค์กรและความยืดหยุ่น) และระดับมหภาค (การสนับสนุนจากระบบนิเวศ) เข้าด้วยกัน เพื่อสร้างความเข้าใจเชิงองค์รวมเกี่ยวกับความยั่งยืนของธุรกิจกีฬา ในเชิงแนวคิดกรอบการบูรณาการนี้เป็นพื้นฐานของแบบจำลองงานวิจัย ซึ่งมองว่าความยั่งยืนเป็นผลลัพธ์ของเรื่องเล่าที่เชื่อมโยงกันระหว่างระดับบุคคล องค์กร และระบบ (ภาพที่ 1)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ที่มา: จากการทบทวนวรรณกรรม

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพแบบเรื่องเล่า (Qualitative Narrative Research Design) เพื่อสำรวจว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจกีฬาไทยมีการทำความเข้าใจและขับเคลื่อนความยั่งยืนอย่างไร โดยเลือกใช้แนวทางเชิงเรื่องเล่าเนื่องจากสามารถเข้าถึงความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับประสบการณ์จริงและกระบวนการสร้างความหมาย มากกว่าการลดทอนความยั่งยืนให้เหลือเพียงตัวชี้วัดทางเทคนิคหรือค่าตัวเลข (Pino Gavidia & Adu, 2022) การวิจัยมุ่งเน้นไปที่การบอกเล่าประสบการณ์ของผู้ฝึกสอนฟิตเนส ผู้จัดการ และผู้ประกอบการกีฬา เกี่ยวกับการสร้างความยืดหยุ่น ประสิทธิภาพ และนวัตกรรมในการเผชิญกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ไม่แน่นอน

3.1 ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ประชากรเป้าหมายของการวิจัยนี้คือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีบทบาทโดยตรงในธุรกิจกีฬาในประเทศไทย ได้แก่ ผู้ฝึกสอนฟิตเนส ผู้จัดการธุรกิจ และผู้ประกอบการด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการกีฬา โดยใช้การสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อคัดเลือกผู้เข้าร่วมที่สามารถให้ข้อมูลเชิงลึกผ่านประสบการณ์จริงได้ กำหนดเกณฑ์การคัดเลือก 3 ประการ ได้แก่ (1) ต้องมีตำแหน่งด้านการบริหาร การปฏิบัติการ หรือการประกอบการในธุรกิจกีฬาที่จดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมาย (2) ต้องมีประสบการณ์ในอุตสาหกรรมไม่น้อยกว่า 5 ปี และ (3) ได้รับการยอมรับด้านความยืดหยุ่นหรือความสามารถเชิงนวัตกรรมจากเพื่อนร่วมงาน ลูกค้า หรือสมาคมวิชาชีพ ผลการคัดเลือกได้ผู้เข้าร่วมทั้งหมด 12 คน ประกอบด้วยผู้ฝึกสอนฟิตเนส 6 คน ผู้จัดการธุรกิจ 4 คน และผู้ประกอบการ 2 คน ซึ่งจำนวนดังกล่าวสอดคล้องกับมาตรฐานของการวิจัยเชิงเรื่องเล่า โดยทั่วไปผู้เข้าร่วมระหว่าง 10–15 คนถือว่าเพียงพอต่อการบรรลุความอิ่มตัวเชิงธีม (Thematic Saturation) (Adler, 2022)

ขั้นตอนการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ทั้งหมดเป็นไปตามมาตรฐานจริยธรรมการวิจัยเชิงคุณภาพ และหลักการของปฏิญาณเฮลซิงกิ (ฉบับปรับปรุง ค.ศ. 2013) การเข้าร่วมวิจัยเป็นไปโดยสมัครใจ และผู้เข้าร่วมได้ให้ความยินยอมโดยรู้ข้อมูลครบถ้วนก่อนการเก็บข้อมูล เพื่อรักษาความลับ ได้มีการปกปิดชื่อผู้เข้าร่วมในการถอดเทปสัมภาษณ์และใช้ชื่อสมมติในการนำเสนอผลการวิจัย ผู้เข้าร่วมยังคงมีสิทธิที่จะถอนตัวออกจากการวิจัยได้ทุกเมื่อโดยไม่เสียสิทธิ์หรือได้รับโทษใด ๆ นอกจากนี้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นข้อมูลการบันทึกเสียงและเอกสารถอดเทปทั้งหมดถูกเก็บรักษาอย่างปลอดภัยและเข้าถึงได้เฉพาะทีมวิจัย ทั้งนี้ การขออนุมัติจริยธรรมไม่จำเป็นต้องดำเนินการภายใต้ข้อกำหนดในห้องเรียน เนื่องจากการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการสัมภาษณ์เชิงสมัครใจที่ไม่รุกราน และผู้เข้าร่วมเป็นผู้มีบทบาทเชิงวิชาชีพ

3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลดำเนินการผ่านวิธีการสอบถามเชิงเรื่องเล่าด้วยตนเอง (Self-Narrative Inquiry) และการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interviews) ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมได้เล่าเรื่องราวส่วนตัวเกี่ยวกับเส้นทางวิชาชีพ ความท้าทาย และกลยุทธ์ในการสร้างความยั่งยืน การเลือกใช้การวิจัยเชิงเรื่องเล่า เนื่องจากสามารถเข้าถึงวิธีที่บุคคลสร้างความหมายจากประสบการณ์ได้อย่างลึกซึ้ง (Pino Gavidia & Adu, 2022) การสัมภาษณ์ดำเนินการทั้งแบบพบหน้ากันและผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ เช่น ชุม (Zoom) ขึ้นอยู่กับความสะดวกของผู้เข้าร่วมแต่ละครั้งใช้เวลา 60–90 นาที และในบางกรณีได้มีการนัดสัมภาษณ์เพิ่มเติมเพื่อขอความชัดเจนในประเด็นที่ยังไม่สมบูรณ์ การสัมภาษณ์ทั้งหมดบันทึกเสียงโดยได้รับความยินยอมจากผู้เข้าร่วม และถอดความคำต่อคำอย่างครบถ้วน พร้อมทั้งบันทึกภาคสนามเพื่อเก็บรายละเอียดเชิงบริบทและพฤติกรรมที่ไม่ใช่คำพูด

3.3 เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัยนี้คือ แบบสัมภาษณ์ ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นโดยอ้างอิงจากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจกีฬาและความยั่งยืน (Chankuna, 2024; Chankuna & Sukdee, 2025; Henriksen et al., 2020) โดยออกแบบคำถามเพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมเล่าเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับมิติสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

- 1) มิติสมรรถนะของผู้ฝึกสอน ตัวอย่างคำถาม เช่น คุณมองว่าคุณสมบัติหรือทักษะใดสำคัญที่สุดในการเป็นผู้ฝึกสอนที่ประสบความสำเร็จ? มีเหตุการณ์ใดที่คุณรู้สึกว่าคุณสามารถหรือทักษะของคุณส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจของลูกค้า? คุณสร้างแรงบันดาลใจหรือความไว้วางใจให้กับลูกค้าอย่างไรในช่วงเวลาที่ท้าทาย? การรักษาความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวส่งผลต่อคุณภาพการทำงานของ คุณอย่างไร?
- 2) มิติประสิทธิภาพทางธุรกิจและความยืดหยุ่นทางการตลาด ตัวอย่างคำถาม เช่น คุณจัดการทรัพยากร เช่น พื้นที่ บุคลากร หรืออุปกรณ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานอย่างไร? ในช่วงสถานการณ์ไม่แน่นอน เช่น โควิด-19 ธุรกิจของคุณปรับตัวอย่างไรเพื่อให้ยังดำเนินต่อไปได้? มีตัวอย่างใดที่แสดงให้เห็นว่าความยืดหยุ่นทางการตลาดช่วยให้ธุรกิจของคุณอยู่รอดหรือเติบโตได้? คุณใช้เทคโนโลยีหรือช่องทางดิจิทัลเพื่อรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าในช่วงวิกฤตอย่างไร?

3) มิติการมีส่วนร่วมกับระบบนิเวศนวัตกรรม ตัวอย่างคำถาม เช่น คุณเคยได้รับโอกาสจากการสนับสนุนของมหาวิทยาลัย หน่วยงานรัฐ หรือเครือข่ายทางธุรกิจหรือไม่? ในมุมมองของคุณ ระบบนิเวศนวัตกรรมในไทยเอื้อต่อการพัฒนาธุรกิจกีฬาเพียงใด? คุณมีประสบการณ์ใดในการสร้างเครือข่ายหรือความร่วมมือที่ช่วยเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ? มีอุปสรรคหรือข้อจำกัดใดบ้างในการเข้าถึงแหล่งทุนหรือการสนับสนุนจากภาครัฐ?

4) มิติการสะท้อนมุมมองส่วนบุคคลเกี่ยวกับความยั่งยืน ตัวอย่างคำถาม เช่น สำหรับคุณ “ความยั่งยืนของธุรกิจกีฬา” หมายถึงอะไร? คุณคิดว่าปัจจัยใดที่ทำให้ธุรกิจกีฬาสามารถอยู่รอดและเติบโตได้ในระยะยาว? ในประสบการณ์ของคุณ มีเหตุการณ์ใดที่ทำให้คุณต้อง “ปรับมุมมอง” ต่อแนวคิดเรื่องความยั่งยืนหรือไม่? หากมองไปข้างหน้า คุณคิดว่าธุรกิจกีฬาควรปรับตัวอย่างไรเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลง?

ประเด็นเหล่านี้ถูกใช้เป็นแนวทางเชิงยิทธิมากกว่าการกำหนดเป็นหมวดหมู่ตายตัว เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมได้ถ่ายทอดประสบการณ์ด้วยถ้อยคำของตนเอง ทั้งนี้ เพื่อให้แนวทางสัมภาษณ์มีความเหมาะสมกับบริบทและความตรงเชิงเนื้อหา ได้มีการขอให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการกีฬา 3 ท่านตรวจสอบและเสนอแนะ ซึ่งได้มีการปรับแก้เล็กน้อยเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของธุรกิจกีฬาไทย ทั้งนี้ ค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงเนื้อหา (Item Content Validity Index: I-CVI) เท่ากับ 0.94 ซึ่งอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Ayre & Scally, 2014)

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลเชิงเรื่องเล่าถูกนำมาวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เชิงธีมแบบอุปนัย (Inductive Thematic Analysis) โดยอ้างอิงหลักการของทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) (Strauss & Corbin, 1990) กระบวนการวิเคราะห์ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การถอดรหัสแบบเปิด (Open Coding) เพื่อระบุแนวคิดหลักและประเด็นที่เกิดขึ้นจากเรื่องเล่าของผู้เข้าร่วม (2) การถอดรหัสแบบแกน (Axial Coding) เพื่อจัดกลุ่มรหัสเข้าสู่หมวดหมู่ที่สะท้อนธีมในระดับจุลภาค ระดับกลาง และระดับมหภาค และ (3) การถอดรหัสแบบเลือก (Selective Coding) เพื่อสังเคราะห์หมวดหมู่เหล่านั้นให้เป็นธีมระดับสูงที่แทนความหมายของ “ความยั่งยืนเชิงองค์รวม” ความน่าเชื่อถือของผลการวิเคราะห์ยังได้รับการเสริมด้วยการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) โดยเปรียบเทียบเรื่องเล่าของผู้ฝึกสอน ผู้จัดการ และผู้ประกอบการ ตลอดจนให้ผู้ให้ข้อมูลยืนยัน (Member Checking) เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของการตีความ ข้อมูลถึงจุดอิ่มตัวเชิงธีม (Thematic Saturation) เมื่อไม่มีข้อมูลใหม่ปรากฏเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์รอบถัดไป

นอกจากนี้ เพื่อรับรองความน่าเชื่อถือ (Trustworthiness) ได้มีการใช้เกณฑ์ 4 ประการ ได้แก่ (1) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) โดยสร้างความน่าเชื่อถือผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้เข้าร่วมเป็นระยะเวลานานและการตรวจสอบความถูกต้องของถอดความ (2) การเชื่อมโยงผลการวิจัยไปยังบริบทอื่น (Transferability) โดยการอธิบายบริบทของผู้เข้าร่วมอย่างละเอียดเพื่อให้สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในบริบทที่ใกล้เคียงได้ (3) ความคงที่ (Dependability) โดยการจัดทำบันทึกเส้นทางการวิจัย (Audit Trail) ที่แสดงขั้นตอนการถอดรหัสและการตัดสินใจเชิงวิเคราะห์ และ (4) การยืนยันความถูกต้อง (Confirmability) โดยการสร้างความมั่นใจว่าผลการวิเคราะห์ไม่ได้เกิดจากอคติส่วนบุคคล ผ่านการที่ผู้วิจัยหลักบันทึกข้อสะท้อนคิด (Reflexive Notes) อย่างต่อเนื่องในกระบวนการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล (Adler, 2022)

4. สรุปผลการวิจัย

ผลจากการถอดความการสัมภาษณ์หลายรอบเพื่อระบุแนวคิดสำคัญ คำพูดซ้ำ ๆ และประเด็นที่มีความหมายทางสังคมหรือการจัดการกีฬา และถอดรหัสแบบแกนเพื่อจัดกลุ่มรหัสเหล่านั้นเป็นหมวดหมู่เชิงแนวคิดที่เชื่อมโยงกัน พบว่ามีรหัสที่สำคัญ ได้แก่ “แรงจูงใจของผู้ฝึกสอน,” “การใช้ทรัพยากรอย่างยืดหยุ่น,” “ความสัมพันธ์กับลูกค้า,” และ “การสนับสนุนจากภายนอก” นำไปสู่การถอดรหัสแบบเลือกเพื่อสังเคราะห์หมวดหมู่ทั้งหมดให้กลายเป็นธีมหลักที่สะท้อนภาพรวมของความยั่งยืนในธุรกิจกีฬาในธีมหลัก 4 ประการ ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วช่วยสร้างความเข้าใจเชิงองค์รวมเกี่ยวกับความยั่งยืนของธุรกิจกีฬาในประเทศไทย ธีมเหล่านี้สะท้อนถึงทุนมนุษย์ในระดับจุลภาค แนวปฏิบัติขององค์กรในระดับกลาง และการสนับสนุนจากระบบนิเวศในระดับมหภาค ซึ่งล้วนหลอมรวมเป็นเรื่องเล่าที่กว้างขึ้นของความยั่งยืน

4.1 สมรรถนะผู้ฝึกสอนในฐานะเรื่องเล่าทุนมนุษย์ (ระดับจุลภาค)

ผู้เข้าร่วมการวิจัยอธิบายอย่างต่อเนื่องว่าสมรรถนะของผู้ฝึกสอนถือเป็นหัวใจสำคัญต่อการดำรงอยู่ของธุรกิจกีฬา นอกเหนือจากความรู้ทางเทคนิคแล้ว ผู้ฝึกสอนยังให้ความสำคัญกับการสร้างความไว้วางใจ การสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ใช้บริการ และการยึดมั่นในคุณค่าความเป็นมืออาชีพ ผู้ฝึกสอนคนหนึ่งกล่าวว่า “ลูกค้าไม่ได้มาเพียงเพื่อออกกำลังกาย แต่พวกเขามาเพราะเชื่อว่าฉันเข้าใจเป้าหมายและปัญหาของเขา” อีกคนหนึ่งสะท้อนถึงความท้าทายในการสร้างสมดุลระหว่างความเป็นมืออาชีพกับความเป็นอยู่ที่ดีของตนเองว่า “ฉันยากที่จะมอบพลังงานให้คนอื่นตลอดเวลา ในขณะที่บางครั้งตัวเองก็รู้สึกเหนื่อยล้า” แม้ว่าการวิจัยก่อนหน้านี้จะเน้นมาตริวัดด้านสมรรถนะ (Chankuna & Sukdee, 2025) แต่ข้อค้นพบนี้สะท้อนให้เห็นถึงประสบการณ์จริงของภาระทางอารมณ์ (Emotional Labor) และความตึงเครียดระหว่างความคาดหวังเชิงวิชาชีพกับความยั่งยืนส่วนบุคคล ผู้จัดการยังได้เพิ่มมุมมองเสริมโดยคนหนึ่งกล่าวว่า “เรากระตุ้นให้ผู้ฝึกสอนสร้างรายได้มากขึ้น แต่ฉันก็รู้ว่าบางครั้งสิ่งนี้ต้องแลกมากับการเติบโตระยะยาวของพวกเขา”

4.2 ประสิทธิภาพทางธุรกิจและความยืดหยุ่นทางการตลาดในฐานะเรื่องเล่าเชิงการปรับตัว (ระดับกลาง)

ผู้จัดการและผู้ประกอบการเล่าถึงความหมายของประสิทธิภาพที่มีได้อ้างอิงเพียงอัตราส่วนทางเทคนิคหรือการเงิน แต่สะท้อนถึงความสามารถในการปรับตัวและใช้ทรัพยากรอย่างสร้างสรรค์ ผู้จัดการคนหนึ่งอธิบายว่า “สำหรับเรา ประสิทธิภาพหมายถึงการลงทุนเพียงเล็กน้อยแต่สามารถใช้ได้หลายวัตถุประสงค์ที่เราใช้พื้นที่ อุปกรณ์ และบทบาทของพนักงานเข้าไปตามความต้องการของแต่ละสัปดาห์” มุมมองนี้ท้าทายการประเมินเชิงปริมาณล้วน ๆ ที่ปรากฏในงานศึกษาด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงอุปถัมภ์ข้อมูล (Chankuna et al., 2023)

ด้านความยืดหยุ่นทางการตลาดปรากฏชัดเจนผ่านเรื่องเล่าการปรับตัวในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 ผู้ประกอบการพิตเนศคนหนึ่งเล่าว่า “เมื่อโรงยิมถูกปิด ฉันจึงย้ายคลาสไปสอนสดทาง Facebook ตอนแรกมีผู้เข้าร่วมหลายร้อยคน แต่การรักษาการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องตลอดหลายเดือนนั้นเหนื่อยมาก” ขณะที่ผู้จัดการอีกคนหนึ่งสะท้อนถึงนวัตกรรมดิจิทัล แต่ก็ยอมรับข้อจำกัดว่า “การฝึกออนไลน์ช่วยให้เรายังปรากฏตัวต่อผู้บริโภค แต่ผู้คนก็อยากกลับมาเจอหน้ากันโดยเร็วที่สุด การออนไลน์เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ” เรื่องเล่าเหล่านี้สะท้อนว่าความยืดหยุ่นเป็นเสมือนกลไกช่วยเหลือชั่วคราว มากกว่าที่จะเป็นเส้นทางรับประกันความยั่งยืนในระยะยาว

4.3 ระบบนิเวศนวัตกรรมในฐานะเรื่องเล่าที่ทั้งเอื้อและจำกัด (ระดับมหภาค)

ในระดับมหภาค ผู้เข้าร่วมการวิจัยสะท้อนทั้งความหวังและความผิดหวังเกี่ยวกับการสนับสนุนจากระบบนิเวศ ผู้ประกอบการกีฬาคนหนึ่งเล่าว่า “ถ้าไม่ได้ความร่วมมือจากมหาวิทยาลัย ฉันคงไม่มีโอกาสได้นำเสนอผลิตภัณฑ์ของตนในงานแสดงสินค้า” ในทางตรงกันข้าม ผู้จัดการอีกคนหนึ่งแสดงความรู้สึกผิดหวังว่า “โครงการของรัฐบาลดูดีเมื่ออยู่บนกระดาษ แต่เมื่อถึงเวลาต้องจัดการเอกสารและข้อกำหนด ธุรกิจขนาดเล็กอย่างเราก็ก่อตัว” เรื่องเล่าเหล่านี้สอดคล้องกับงานวิจัยที่ชี้ให้เห็นถึงการเข้าถึงระบบนิเวศนวัตกรรมที่ไม่ทั่วถึงและไม่เสมอภาค (Chankuna, 2024; Thawesaengskulthai et al., 2024) ขณะที่บางธุรกิจได้รับประโยชน์จากเครือข่ายและผู้สนับสนุน แต่บางรายกลับรู้สึกถูกกีดกัน โดยผู้เข้าร่วมคนหนึ่งกล่าวว่า “แบรนด์ใหญ่ ๆ ได้รับเชิญให้เข้าร่วมการประชุมและการสนับสนุน แต่สำหรับเราประตูเหมือนปิดตาย” เรื่องเล่าที่ตึงเครียดเช่นนี้สะท้อนให้เห็นว่าระบบนิเวศสามารถทำหน้าที่ได้ทั้งในฐานะสิ่งเสริมพลังและเป็นข้อจำกัดต่อการดำเนินธุรกิจไปพร้อมกัน

4.4 มุ่งสู่เรื่องเล่าเชิงองค์รวมของความยั่งยืน

เมื่อพิจารณาในระดับจุลภาค ระดับกลาง และระดับมหภาค เรื่องเล่าทั้งหมดล้วนบรรจบไปสู่ความเข้าใจร่วมกันว่า ความยั่งยืนมิใช่ความสำเร็จที่คงที่ หากแต่เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ตอบสนองกับความท้าทาย โอกาส และความหมาย ผู้ฝึกสอนเน้นย้ำถึงความสัมพันธ์กับลูกค้าในฐานะเสาหลักแห่งความมั่นคง ผู้จัดการสะท้อนว่าประสิทธิภาพและความสามารถในการปรับตัวคือกลยุทธ์เพื่อความอยู่รอด ขณะที่ผู้ประกอบการมองว่าระบบนิเวศเป็นได้ทั้งเส้นทางแห่งโอกาสและอุปสรรคไปพร้อมกัน ผู้เข้าร่วมคนหนึ่งได้สรุปไว้อย่างชัดเจนว่า “ความยั่งยืนคือการสร้างสมดุล คุณต้องอยู่รอดในวันนี้ไปพร้อมกับการเตรียมตัวสำหรับวันพรุ่งนี้ แต่คุณไม่มีวันหยุดปรับตัว” เมื่อพิจารณารวมกัน

เรื่องเล่าเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าความยั่งยืนของธุรกิจก็พาดำเนินขึ้นจากการบูรณาการประสบการณ์จริงในทุกระดับ มากกว่าการพึ่งพาการวัดผลแบบแยกส่วนหรือโมเดลเชิงนามธรรม

การศึกษารุ่นนี้ค้นพบความเข้าใจในความยั่งยืนของธุรกิจก็พาดำเนินขึ้นในมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจก็พาไทยผ่านเล่าเรื่อง โดยมุ่งเน้นที่สมรรถนะของผู้ฝึกสอน ประสิทธิภาพทางธุรกิจ ความยืดหยุ่นทางการตลาด และระบบนิเวศนวัตกรรม การเลือกใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงเรื่องเล่าได้ช่วยเปลี่ยนจุดเน้นจากตัวชี้วัดเชิงเทคนิคและแบบจำลองเชิงการวัดไปสู่การทำความเข้าใจประสบการณ์จริงของผู้ฝึกสอน ผู้จัดการ และผู้ประกอบการก็พา ผลการวิจัยสะท้อนว่าความยั่งยืนไม่ใช่ผลลัพธ์ที่ตายตัว หากแต่เป็นกระบวนการที่พัฒนาและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอผ่านการต่อรองความสามารถในการปรับตัว และการสร้างความหมายในทหุมิติของระดับจุลภาค ระดับกลาง และระดับมหภาค

5. อภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษารุ่นนี้ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นเกี่ยวกับความยั่งยืนของธุรกิจก็พา โดยการบูรณาการมุมมองในระดับจุลภาค ระดับกลาง และระดับมหภาค ผ่านเสียงสะท้อนของผู้ปฏิบัติจริง แตกต่างจากงานวิจัยก่อนหน้านี้ที่มีมักอาศัยดัชนีเชิงปริมาณหรือแบบจำลองด้านประสิทธิภาพ ผลการวิจัยในครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่าความยั่งยืนเป็นกระบวนการที่มีชีวิต (lived process) ซึ่งถูกหล่อหลอมด้วยความสัมพันธ์ ความสามารถในการปรับตัว และการสร้างความหมาย

ในระดับจุลภาค ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานที่ผ่านมาเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ฝึกสอนซึ่งเป็นรากฐานของความอยู่รอดของธุรกิจ (Chankuna & Sukdee, 2025) แต่ยังขยายความเข้าใจเพิ่มเติมโดยเผยให้เห็นมิติทางอารมณ์และความสัมพันธ์ของทุนมนุษย์ ผู้ฝึกสอนไม่เพียงแต่กล่าวถึงทักษะทางเทคนิคเท่านั้น หากยังเน้นถึงความสำคัญของความไว้วางใจ ความเห็นอกเห็นใจ และความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ เรื่องเล่าเหล่านี้ท้าทายกรอบการประเมินที่อิงสมรรถนะเชิงตัวชี้วัด ซึ่งอาจมองข้ามแรงงานเชิงอารมณ์และเชิงสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อความภักดีของลูกค้าและความยืดหยุ่นของธุรกิจ ในเชิงทฤษฎี สิ่งนี้ตอกย้ำคุณค่าของการวิจัยเชิงเรื่องเล่าในการจับประเด็นของสมรรถนะที่ไม่สามารถมองเห็นได้ผ่านกรอบเชิงปริมาณ

ในระดับกลาง เรื่องเล่าที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพและความยืดหยุ่นทางการตลาดทั้งยืนยันและขยายความจากงานวิจัยที่มีอยู่ งานที่ผ่านมาโดยใช้การวิเคราะห์เชิงอุปถัมภ์ข้อมูล เน้นให้เห็นช่องว่างเชิงประสิทธิภาพที่วัดได้ระหว่างองค์กรต่าง ๆ (Bhat et al., 2019; Chankuna et al., 2023) ขณะที่ผู้เข้าร่วมวิจัยยอมรับว่าประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญ แต่กลับให้ความหมายในเชิงการดัดแปลงและการใช้ทรัพยากรอย่างสร้างสรรค์มากกว่าการตีค่าแบบอัตราส่วนปัจจัยนำเข้าและผลลัพธ์ ความแตกต่างนี้ชี้ให้เห็นว่าประสิทธิภาพควรได้รับการเข้าใจไม่เพียงแต่ในฐานะตัวชี้วัดเชิงเทคนิค แต่ยังเป็นการตีความเชิงปฏิบัติที่สะท้อนข้อจำกัดและโอกาสเฉพาะท้องถิ่น ผลการวิจัยด้านความยืดหยุ่นทางการตลาดก็สอดคล้องกับบทความของดิฐฐชัย จันทรคุณา และนิลฉณี ศรีบุญ (Chankuna & Sriboon, 2022) เกี่ยวกับการปรับตัวหลังโควิด-19 แต่ได้เพิ่มมิติใหม่โดยแสดงให้เห็นว่านวัตกรรมดิจิทัลมักเป็นเพียงกลยุทธ์ชั่วคราว ไม่ใช่ทางออกถาวร เรื่องเล่าที่สะท้อนถึง “ความเหนียวแน่นจิตใจ” และความต้องการกลับมาปฏิบัติสัมพันธ์แบบเผชิญหน้า แสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์ด้านความยืดหยุ่นควรถูกประเมินทั้งในมิติการอยู่รอดและความยั่งยืนระยะยาว

ในระดับมหภาค ผลลัพธ์สะท้อนธรรมชาติสองด้านของระบบนิเวศนวัตกรรมที่เป็นทั้งตัวเอื้อและข้อจำกัด งานวิจัยก่อนหน้านี้นี้ได้ระบุความสำคัญเชิงโครงสร้างของเครือข่าย แหล่งทุน และความร่วมมือระหว่างสถาบัน (Chankuna, 2024; Thawesaengskulthai et al., 2024) ขณะที่เรื่องเล่าของผู้เข้าร่วมกลับแสดงให้เห็นว่าการสนับสนุนเหล่านี้ถูกกระจายอย่างไม่เสมอภาค ธุรกิจขนาดใหญ่หรือผู้ที่มีเครือข่ายมั่นคงมักได้รับประโยชน์มากกว่า ขณะที่ธุรกิจขนาดเล็กหรือองค์กรที่ไม่เป็นที่รู้จักกลับถูกกีดกัน ความไม่สมดุลนี้สะท้อนช่องว่างระหว่างเจตนารมณ์เชิงนโยบายกับประสบการณ์จริง และตอกย้ำความจำเป็นของการออกแบบระบบนิเวศที่ครอบคลุมและเป็นธรรมมากขึ้น

เมื่อพิจารณาร่วมกัน ผลการวิจัยสนับสนุนแนวทางเชิงนิเวศวิทยาในงานวิจัยด้านก็พา เช่น งานของเฮนริกเซนและคณะ (Henriksen et al., 2020) ที่ชี้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างบริบทจุลภาค กลาง และมหภาค งานวิจัยนี้ได้ขยายแนวคิดเชิงนิเวศเข้าสู่ธุรกิจก็พา โดยแสดงให้เห็นว่าความยั่งยืนเกิดขึ้นจากการบูรณาการเรื่องเล่าในหลายระดับ และมีใช้ผลรวม

ของสมรรถนะ ประสิทธิภาพ หรือมาตรการเชิงนโยบาย หากแต่เป็นกระบวนการต่อรองที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง โดยมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล องค์กร และระบบ

ในเชิงทฤษฎี งานวิจัยนี้มีส่วนช่วยปรับกรอบความเข้าใจความยั่งยืนของธุรกิจกีฬาจากการมองแบบ “โครงสร้างที่วัดผลได้” ไปสู่การทำความเข้าใจที่อิงการวิจัยเชิงเรื่องเล่า แสดงให้เห็นข้อจำกัดของแบบจำลองเชิงเทคนิคเมื่อแยกออกจากประสบการณ์จริง และเสนอว่าความยั่งยืนควรถูกทำความเข้าใจในฐานะกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มากกว่าผลลัพธ์ที่ตายตัว ในเชิงปฏิบัติ ผลการวิจัยให้ข้อเสนอแก่ผู้จัดการและผู้กำหนดนโยบายว่า การลงทุนพัฒนาผู้ฝึกสอนควรครอบคลุมทั้งทักษะเชิงเทคนิคและทักษะด้านความสัมพันธ์และอารมณ์ ประสิทธิภาพควรถูกสนับสนุนให้เป็นแนวทางที่ยืดหยุ่นมากกว่ามาตรฐานตายตัว กลยุทธ์ความยืดหยุ่นเชิงดิจิทัลจำเป็นต้องเสริมด้วยการสร้างชุมชนและการพบปะโดยตรง และระบบนิเวศนวัตกรรมควรถูกออกแบบให้มีความเสมอภาคและเข้าถึงได้ เพื่อให้ธุรกิจขนาดเล็กได้รับประโยชน์เช่นเดียวกับธุรกิจขนาดใหญ่

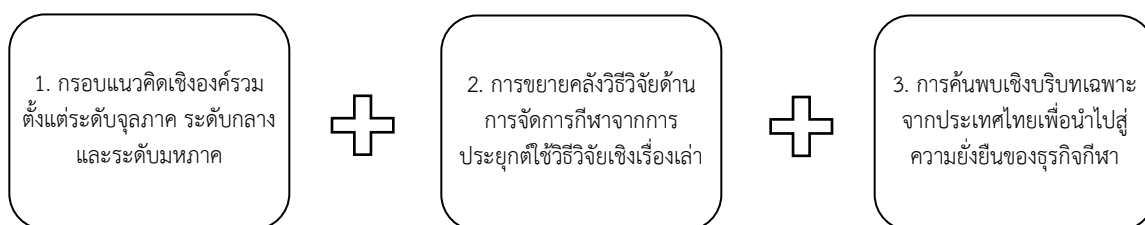
ในเชิงปฏิบัติ ข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้ให้แนวทางแก่ผู้จัดการและผู้กำหนดนโยบายว่า การพัฒนาผู้ฝึกสอนควรครอบคลุมทั้งทักษะด้านความสัมพันธ์และทักษะด้านอารมณ์ ไม่ใช่เพียงทักษะเชิงเทคนิค ประสิทธิภาพควรถูกมองในฐานะความสามารถในการปรับตัวและการใช้ทรัพยากรอย่างยืดหยุ่น ความยืดหยุ่นทางการตลาดจำเป็นต้องสร้างสมดุลระหว่างการใช้สื่อดิจิทัลกับการสร้างปฏิสัมพันธ์ในชุมชน และระบบนิเวศนวัตกรรมควรถูกออกแบบให้ครอบคลุมและเปิดโอกาสให้ธุรกิจขนาดเล็กสามารถเข้าถึงประโยชน์ได้เช่นเดียวกับธุรกิจขนาดใหญ่

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยนี้มีข้อจำกัดกล่าวคือ ข้อมูลที่ได้มาจากการเล่าเรื่องและการตีความเชิงอัตวิสัยของผู้ให้ข้อมูลอาจมีอิทธิพลจากประสบการณ์เฉพาะบุคคลและบริบททางสังคมในช่วงเวลาหนึ่ง การวิจัยครั้งต่อไปจึงควรขยายกลุ่มผู้ให้ข้อมูลให้ครอบคลุมพื้นที่หรือประเภทธุรกิจกีฬาที่หลากหลายยิ่งขึ้น รวมทั้งพัฒนาระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed-Methods) เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือและการตรวจสอบเชิงประจักษ์ของผลการวิจัย

โดยสรุป การอภิปรายผลนี้ตอกย้ำคุณค่าของการวิจัยเชิงเรื่องเล่าในการสะท้อนความซับซ้อนของความยั่งยืนในธุรกิจกีฬา ผ่านการบูรณาการทุนมนุษย์ในระดับจุลภาค แนวปฏิบัติองค์กรในระดับกลาง และพลวัตของระบบนิเวศในระดับมหภาค งานวิจัยนี้จึงมีส่วนเสริมทั้งต่อองค์ความรู้เชิงวิชาการและต่อการพัฒนากลยุทธ์เชิงปฏิบัติในการสร้างความยั่งยืนให้แก่ธุรกิจกีฬาในประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่

6. องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

องค์ความรู้ใหม่จากงานวิจัยนี้มีอยู่ 3 ประการ ประการแรก ได้นำเสนอกรอบแนวคิดเชิงองค์รวมที่อิงการวิจัยเชิงเรื่องเล่า ซึ่งบูรณาการทุนมนุษย์ในระดับจุลภาค แนวปฏิบัติองค์กรในระดับกลาง และพลวัตของระบบนิเวศในระดับมหภาคเข้าด้วยกัน ประการที่สอง งานวิจัยนี้ได้ขยายคลังวิธีวิจัยด้านการจัดการกีฬา โดยการประยุกต์ใช้การวิจัยเชิงเรื่องเล่า เพื่อสะท้อนประสบการณ์จริงที่มักถูกมองข้ามในโมเดลเชิงการวัด ประการที่สาม งานวิจัยนี้สร้างข้อค้นพบเชิงบริบทเฉพาะจากประเทศไทย ซึ่งเป็นประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่ที่ธุรกิจกำลังก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง แต่ยังคงเผชิญกับความเปราะบางด้านโครงสร้างและสภาพแวดล้อม โดยองค์ความรู้ใหม่นี้สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัย
ที่มา: จากการสังเคราะห์ผลการวิจัย

เมื่อรวมกันแล้ว องค์ความรู้ใหม่เหล่านี้ไม่เพียงแต่ช่วยเสริมสร้างการถกเถียงเชิงทฤษฎีในประเด็นความยั่งยืนของธุรกิจ แต่ยังสร้างองค์ความรู้เชิงปฏิบัติที่เป็นประโยชน์แก่ผู้จัดการ ผู้กำหนดนโยบาย และผู้ประกอบการในการออกแบบกลยุทธ์ที่สะท้อนความเป็นจริงของธุรกิจกีฬาในประเทศไทยเศรษฐกิจเกิดใหม่ต่อไป

7. เอกสารอ้างอิง

- Adler, R. H. (2022). Trustworthiness in qualitative research. *Journal of Human Lactation*, 38(4), 598-602.
- Alnafrh, I. (2021). Efficiency evaluation of BRICS's national innovation systems based on bias-corrected network data envelopment analysis. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(26), 1-28. <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00159-3>
- Ayre, C., & Scally, A. J. (2014). Critical values for Lawshe's content validity ratio: Revisiting the original methods of calculation. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 47(1), 79-86. <https://doi.org/10.1177/0748175613513808>
- Bhat, Z. U. H., Sultana, D., & Dar, Q. F. (2019). A comprehensive review of data envelopment analysis (DEA) in sports. *Journal of Sports Economics & Management*, 9(2), 82-109.
- Chankuna, D. (2024). Causal model of factors influencing the fundraising in Thai sports industry: Investment ecosystem evaluation for scale-up to innovation-driven enterprises. *Asian Journal of Business Research*, 14(2), 60-80. <https://doi.org/10.14707/ajbr.240173>
- Chankuna, D., & Sriboon, N. (2022). Fitness center marketing in Thailand: Antecedents and consequences of COVID-19 pandemic. In: R. M. Crabtree, & J. J. Zhang (Eds.), *Sport marketing in a global environment: Strategic perspectives* (pp. 34-50). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003270041-3>
- Chankuna, D., & Sukdee, T. (2025). Innovative performance evaluation of personal fitness trainer: Rating scale development of performance index. *The Open Sports Sciences Journal*, 18, e1875399X378003. <http://dx.doi.org/10.2174/011875399X378003250517182857>
- Chankuna, D., Ownsungnoen, A., & Numboonjit, A. (2024). Sport entrepreneurial mindset: A narrative study in sport products entrepreneur cluster. *Journal of Industrial Business Administration*, 6(1), 187-205.
- Chankuna, D., Thanaiudompat, T., & Sukdee, T. (2023). Efficiency assessment with data envelopment analysis for benchmarking fitness center business performance in Thailand. *Creative Business and Sustainability Journal*, 45(2), 1-21. <https://doi.org/10.58837/CHULA.CBSJ.45.2.1>
- Hammerschmidt, J., Kraus, S., & Jones, P. (2023). Sport entrepreneurship: Definition and conceptualization. *Journal of Small Business Strategy*, 32(2), 1-10. <https://doi.org/10.53703/001c.31718>
- Henriksen, K., Strom, L. K., Kuettel, A., Linnér, L., & Stambulova, N. (2020). A holistic ecological approach to sport and study: The case of an athlete friendly university in Denmark. *Psychology of Sport and Exercise*, 47, 101637. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2019.101637>

- Pino Gavidia, L. A., & Adu, J. (2022). Critical narrative inquiry: An examination of methodological approach. *International Journal of Qualitative Methods*, 21, 1-5. <https://doi.org/10.1177/16094069221081594>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage.
- Thawesaengskulthai, N., Chatmarathong, A., & Koiwanit, J. (2024). Impact and policy supporting Thailand innovation driven enterprise: Orchestrating university innovation and entrepreneurship ecosystem with public and private stakeholders. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 16. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00371-x>