

แนวทางพัฒนาธุรกิจโรงแรมเชิงกีฬาสำหรับตลาดนักท่องเที่ยวต่างชาติ จังหวัดภูเก็ต
จากมุมมองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจโรงแรม: การวิจัยเชิงคุณภาพแบบสองกรณี
Development Approaches for Sports-Oriented Hotel Businesses Targeting
the International Tourist Market in Phuket from Stakeholders' Perspectives:
A Two-Case Qualitative Study

เรืองฉาย เรืองยังมี

Ruangchai Ruangyangmi

คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต

Faculty of International Studies, Prince of Songkla University Phuket campus

Received: 23 February 2025

Revised: 5 January 2026

Accepted: 8 January 2026

บทคัดย่อ

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาการท่องเที่ยวเชิงกีฬา (Sports Tourism) ได้กลายเป็นกลไกที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจโลกด้วยศักยภาพของประเทศไทยในการเป็นศูนย์กลางสุขภาพและกีฬา และความโดดเด่นของจังหวัดภูเก็ต ในด้านกิจกรรมทางน้ำและกิจกรรมกลางแจ้ง ธุรกิจโรงแรมจึงมีโอกาสำคัญในการพัฒนาไปสู่ “โรงแรมเชิงกีฬา (Sports Hotel)” เพื่อรองรับตลาดนักท่องเที่ยวต่างชาติที่มีความต้องการเฉพาะทาง งานวิจัยชิ้นนี้จึงมุ่งศึกษาแผนธุรกิจและนำเสนอแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมและยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมเชิงกีฬาในจังหวัดภูเก็ต เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา 2 กรณี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแผนธุรกิจและเสนอแนวทางการพัฒนาธุรกิจโรงแรมเชิงกีฬาในจังหวัดภูเก็ต สำหรับตลาดนักท่องเที่ยวต่างชาติ ประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำนวน 15 คน ประกอบด้วย ผู้ให้บริการโรงแรม จำนวน 10 คน และนักท่องเที่ยวต่างชาติ จำนวน 5 คน การเก็บข้อมูลดำเนินการผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตการณ์ และใช้กรอบแนวคิดแมคคินซี (McKinsey 7S Framework) ร่วมกับส่วนประสมทางการตลาด (7Ps) ในการวิเคราะห์ ผลการศึกษาพบว่าแนวทางการพัฒนาธุรกิจควรมุ่งเน้นไปที่ 4 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) การยกระดับคุณภาพบริการเฉพาะด้านกีฬา เช่น การปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกให้ตอบสนองความต้องการด้านโภชนาการและการฟื้นฟูร่างกายของนักกีฬา 2) การพัฒนาทักษะบุคลากร ทั้งด้านความรู้เฉพาะทางกีฬา (ผู้ฝึกสอน) และมาตรฐานการบริการสากล 3) การประยุกต์ใช้กลยุทธ์การตลาดดิจิทัล เพื่อเข้าถึงและสร้างการรับรู้ในกลุ่มเป้าหมายเชิงกีฬา และ 4) การสร้างความร่วมมือเชิงกลยุทธ์กับหน่วยงานท้องถิ่นและสมาคมกีฬา เพื่อพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกและการจัดกิจกรรมระดับนานาชาติ โดยข้อเสนอแนะในการวิจัยในครั้งนี้ คือ การบูรณาการแนวทางเหล่านี้เข้ากับแผนธุรกิจหลักของโรงแรม เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนในระยะยาว ซึ่งจะช่วยยกระดับภาพลักษณ์ของจังหวัดภูเก็ตให้เป็นจุดหมายปลายทางของการท่องเที่ยวเชิงกีฬาชั้นนำในภูมิภาค

คำสำคัญ: ท่องเที่ยวเชิงกีฬา; โรงแรมเชิงกีฬา; การพัฒนาธุรกิจ; การตลาด; ภูเก็ต

Abstract

Over the past decade, sports tourism has become a key mechanism driving the global tourism economy. With Thailand's potential to become a regional hub for health and sports tourism, combined with the distinctive advantages of Phuket—particularly its variety of water-based and outdoor activities—the hotel industry has significant opportunities to evolve into “Sports Hotels” designed to meet the specific needs of international sport-oriented travelers. This research aims to examine business plans and propose appropriate and sustainable development strategies for sports hotel businesses in Phuket in order to enhance their competitiveness. This study employs a qualitative case study approach involving two cases. The primary objective is to investigate business plans and develop strategic recommendations for sports hotels targeting foreign tourists in Phuket. The sample group consists of 15 participants, including 10 hotel operators and 5 international tourists. Data were collected through in-depth interviews and participant observation. The analysis was guided by the McKinsey 7S Framework in conjunction with the Marketing Mix (7Ps). The findings reveal four core strategic directions for the development of sports hotel businesses: 1) enhancing service quality specific to sports tourism, such as improving facilities that cater to nutritional needs and physical recovery for athletes; 2) developing staff competencies, including specialized sports knowledge (e.g., trainers) and international service standards; 3) applying digital marketing strategies to increase market reach and brand awareness among sport-oriented travelers; and 4) establishing strategic collaborations with local authorities and sports associations to improve facilities and promote international sporting events. The study recommends integrating these strategies into core business planning to strengthen competitiveness and long-term sustainability. Such efforts will elevate Phuket's image as a premier sports tourism destination in the Asian region.

Keywords: sports tourism; sports hotels; business development; marketing; Phuket

1. บทนำ (Introduction)

การเติบโตของตลาดการท่องเที่ยวเชิงกีฬา (Sports Tourism) ในระดับโลก ไม่เพียงแต่ได้รับความสนใจทางวิชาการเท่านั้น แต่ยังสะท้อนออกมาในบริบทระดับพื้นที่ เช่น จังหวัดภูเก็ต ในเชิงวิชาการ มีงานวิจัยที่ระบุว่า การท่องเที่ยวเชิงกีฬาเป็นสาขาที่มีการขยายตัวอย่างมีนัยสำคัญในช่วงระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมา โดยมีจำนวนงานวิจัยเกี่ยวกับ Sports Tourism เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องระหว่างปี ค.ศ. 2002 – 2019 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญและศักยภาพของตลาดนี้ในเชิงเศรษฐกิจและการท่องเที่ยว (Jiménez-García et al., 2020) ในบริบทของจังหวัดภูเก็ต ตลาดการท่องเที่ยวเชิงกีฬามีแนวโน้มที่จะเติบโตอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกับทิศทางในระดับสากล ประกอบกับจุดเด่นของจังหวัดภูเก็ตที่มีทั้งภูมิประเทศสวยงาม สภาพภูมิอากาศที่เหมาะสมสำหรับกิจกรรมกลางแจ้ง และโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการจัดกิจกรรมกีฬาระดับนานาชาติ เช่น งานวิ่งมาราธอน

กิจกรรมดำน้ำ กีฬาเรือใบ และไตรกีฬา ซึ่งดึงดูดนักท่องเที่ยวเชิงกีฬาให้เดินทางเข้ามามากขึ้นทุกปี ซึ่งทำให้เกิดรายได้และการพัฒนาเศรษฐกิจในพื้นที่ชุมชนท้องถิ่นอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (Jiménez-García et al., 2020) การเติบโตนี้แสดงถึงศักยภาพทางเศรษฐกิจที่สำคัญของการท่องเที่ยวเชิงกีฬาในจังหวัดภูเก็ต ภาคการท่องเที่ยวเชิงกีฬากำลังพัฒนาอย่างรวดเร็วจากการเพิ่มขึ้นของความต้องการด้านที่พักเฉพาะทาง และสิ่งอำนวยความสะดวกด้านกีฬา สถิติการท่องเที่ยวล่าสุดในเดือนกันยายน พ.ศ. 2566 แสดงให้เห็นถึงการเพิ่มขึ้นของจำนวนนักท่องเที่ยวอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งเป็นสัญญาณบ่งชี้ถึงการฟื้นตัวและแนวโน้มการเติบโต หลังการระบาดของโรคโควิด-19 นอกจากนี้ จังหวัดภูเก็ตยังได้รับการจัดอันดับให้เป็นจังหวัดที่มีนักท่องเที่ยวต่างชาติเข้าเยี่ยมชมมากที่สุด ซึ่งเป็นอันดับสองรองจากกรุงเทพมหานคร ตามแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ พ.ศ. 2566 - 2570 การพัฒนาธุรกิจโรงแรมเชิงกีฬาในจังหวัดภูเก็ตไม่เพียงแต่มีความสำคัญต่อการกระตุ้นเศรษฐกิจท้องถิ่น แต่ยังช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของจังหวัดในเวทีโลก (Ministry of Tourism and Sports of Thailand, 2023) อย่างไรก็ตาม ภาคส่วนนี้ยังคงเผชิญกับความท้าทายเช่น การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะ การจัดการทรัพยากร ความจำเป็นในการใช้กลยุทธ์การตลาดที่มีประสิทธิภาพ และการทำความเข้าใจมุมมองของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในธุรกิจโรงแรม โดยเฉพาะผู้ให้บริการ เนื่องจากเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์และกรอบการดำเนินงานที่สามารถสร้างความแตกต่างในการแข่งขันในตลาดได้ โดยโรงแรมทั่วไปและโรงแรมเชิงกีฬาสามารถแสดงถึงความแตกต่างที่สำคัญใน 3 มิติหลัก ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้ 1) สิ่งอำนวยความสะดวก โรงแรมเชิงกีฬา มีอุปกรณ์ฝึกซ้อมเฉพาะทาง เช่น สนามกีฬา ฟิตเนสมาตรฐานสูง และโปรแกรมโค้ชส่วนตัว ขณะที่โรงแรมทั่วไปเน้นห้องพักและบริการพื้นฐาน (Bazzanella et al., 2023) 2) กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โรงแรมเชิงกีฬา จัดการอบรมเฉพาะกลุ่มนักท่องเที่ยวสุขภาพและนักกีฬา ในขณะที่โรงแรมทั่วไปรองรับนักท่องเที่ยวหลากหลายกลุ่ม (Gholami et al., 2023) และ 3) การบริการ โรงแรมเชิงกีฬามักมีบริการฟื้นฟูสภาพร่างกาย และโภชนาการเฉพาะทางซึ่งจะแตกต่างจากบริการมาตรฐานในโรงแรมทั่วไป (Papaioannou et al., 2024) งานวิจัยชิ้นนี้ใช้กรอบแนวคิดแมคคินซีร่วมกับส่วนประสมทางการตลาด 7Ps ด้วยเหตุผลสำคัญหลายประการ กรอบแนวคิดแมคคินซี 7S ช่วยในการวิเคราะห์องค์ประกอบองค์รวม โดยประเมินทั้งปัจจัยภายในที่จับต้องได้ และจับต้องไม่ได้ ซึ่งมีความจำเป็นสำหรับธุรกิจบริการที่ต้องประสานงานหลายมิติ จากการศึกษาของ Bazzanella et al. (2023) ได้กล่าวว่าแนวคิดนี้ช่วยวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างการจัดการภายในกับการตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวเชิงกีฬาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในขณะเดียวกัน ส่วนประสมทางการตลาด 7Ps ยังมีกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์การตลาดบริการที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งทางด้านผลิตภัณฑ์ ราคา สถานที่ การส่งเสริม บุคลากร กระบวนการ และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ งานวิจัยในธุรกิจโรงแรมของ Wang & Butkouskaya (2023) พบว่า 7Ps ส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า การผสมผสานมุมมองภายในและภายนอกโดยใช้ 7S วิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรร่วมกับ 7Ps ที่เน้นมุมมองลูกค้าช่วยสร้างกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพตลาด ทั้งนี้ แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2566 - 2570) ระบุว่า การบูรณาการแนวคิดดังกล่าว เป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับศักยภาพการแข่งขันของจังหวัดภูเก็ต แนวคิดทั้งสองช่วยให้ธุรกิจสามารถปรับตัวและสร้างความยั่งยืน

โดยการปรับการให้บริการและกระบวนการทำงานให้ตอบโจทย์ต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของนักท่องเที่ยวต่างชาติ พร้อมทั้งสร้างคุณค่าร่วมกับชุมชนท้องถิ่น งานวิจัยของ Bazzanella et al. (2023) ยังชี้ว่าการใช้โมเดลนี้ช่วยเพิ่มศักยภาพการเป็นจุดหมายปลายทางกีฬาที่ยั่งยืน ซึ่งสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพสูงสุด จากที่กล่าวมาข้างต้นงานวิจัยชิ้นนี้มุ่งเน้นในการศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญในการบริหารและจัดทำข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์เพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจโรงแรมเชิงกีฬาในจังหวัดภูเก็ต และเพื่อยกระดับความได้เปรียบและสร้างความโดดเด่นในตลาดนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศได้อย่างยั่งยืน

2. วัตถุประสงค์การวิจัย (Objectives)

- 1) เพื่อศึกษาแผนธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตเชิงกีฬาที่มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวต่างชาติ
- 2) เพื่อพัฒนาเป็นข้อเสนอแนะทางการพัฒนาธุรกิจโรงแรมเชิงกีฬาในจังหวัดภูเก็ต

3. การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

การวิจัยเรื่อง แนวทางพัฒนาธุรกิจโรงแรมเชิงกีฬาสำหรับตลาดนักท่องเที่ยวต่างชาติ จังหวัดภูเก็ต จากมุมมองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจโรงแรม: การวิจัยเชิงคุณภาพแบบสองกรณี ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมวิเคราะห์ และทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาในการศึกษาวิจัย เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวความคิด (Conceptual) และแนวทางในการดำเนินการวิจัย (Research Methodology) ดังนี้

3.1 แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม

ธุรกิจโรงแรมเป็นสถานประกอบการที่ให้บริการที่พักชั่วคราวแก่นักท่องเที่ยวหรือผู้เดินทาง มีลักษณะสำคัญ คือ ค่าตอบแทนจากการเข้าพัก โดยผู้เข้าพักต้องชำระค่าที่พัก รวมถึงค่าบริการอื่น ๆ เช่น อาหารและเครื่องดื่ม ทั้งนี้ ลักษณะการให้บริการต้องเป็นที่พักชั่วคราว โดยปกติระยะเวลาการเข้าพักจะไม่เกินหนึ่งเดือน ด้านการบริหารจัดการที่พักโรงแรมต้องมีระบบการบริหารจัดการที่มีมาตรฐานเพื่อให้บริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความพึงพอใจ (Hemmington, 2007) จากสถานการณ์โควิด-19 ธุรกิจโรงแรมได้รับผลกระทบอย่างหนักตั้งแต่ปี พ.ศ. 2565 เป็นต้นมา อุตสาหกรรมโรงแรมเริ่มฟื้นตัวโดยได้มีการปรับตัวเข้าสู่ยุค New Normal ผ่านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้และมุ่งเน้นการส่งเสริมการท่องเที่ยวภายในประเทศ ทำให้ในปี พ.ศ. 2566 ธุรกิจโรงแรมสามารถฟื้นตัวกลับสู่ระดับสูงสุดมากกว่าก่อนเกิดโควิด-19 โดยมีรายได้รวมกว่า 3.1 แสนล้านบาท (TTB Thanachart Bank, 2023) ส่วนในปี พ.ศ. 2567 และ พ.ศ. 2568 คาดการณ์ว่าธุรกิจโรงแรมจะเติบโตอย่างต่อเนื่องจากความต้องการของนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้น (Sunitha, 2019)

โดยการแบ่งประเภทของโรงแรมสามารถพิจารณาได้จากวัตถุประสงค์และกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เช่น โรงแรมเพื่อการพาณิชย์ ซึ่งให้บริการแก่กลุ่มนักธุรกิจและนักท่องเที่ยวที่ต้องการสิ่งอำนวยความสะดวกที่หลากหลาย เช่น สระว่ายน้ำ อาหาร และอินเทอร์เน็ต นอกจากนี้ยังมีโรงแรมที่แขกพักประจำ ซึ่งออกแบบมาเพื่อรองรับผู้เข้าพักระยะยาว พร้อมบริการด้านอาหารและสิ่งอำนวยความสะดวก และโรงแรมรีสอร์ท ซึ่งมักตั้งอยู่ใกล้แหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติและมีสิ่งอำนวยความสะดวกด้านกีฬาและนันทนาการ (TTB Thanachart Bank, 2023) อีกทั้ง โรงแรมยังแบ่งตามเป้าหมายทางการตลาด เช่น โรงแรมสนามบิน ที่ให้บริการแก่ผู้โดยสารระหว่างรอเปลี่ยน

เที่ยวบิน โรงแรมห้องชุด ที่ให้บริการที่พักหรูหราครบวงจร โรงแรม Bed and Breakfast ซึ่งเป็นที่พักราคาประหยัดและขนาดเล็ก โรงแรมคอนโดมิเนียม ที่ให้บริการเช่าห้องชุดแบบชั่วคราว โรงแรมบ่อนการพนัน ที่ตอบสนองลูกค้าที่ต้องการบริการคาสิโน และศูนย์ประชุม ที่เน้นการจัดสัมมนาและการประชุม (Sunitha, 2019)

สำหรับธุรกิจโรงแรมเชิงกีฬา สามารถจัดอยู่ในกลุ่มโรงแรมรีสอร์ท เนื่องจากมีแนวทางสำคัญในการบริหารจัดการหลายประการ โดยโรงแรมควรเข้าใจและตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับกีฬา และพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกให้เหมาะสม เช่น ศูนย์ออกกำลังกาย และพื้นที่ฝึกซ้อมกีฬา เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า การสร้างความร่วมมือกับองค์กรกีฬาต่าง ๆ ในการจัดการแข่งขันและฝึกอบรมทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับนานาชาติ การปรับโครงสร้างและรูปแบบเป็นการให้บริการเพื่อให้สอดคล้องกับกิจกรรมกีฬาที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงการฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้และทักษะเฉพาะด้านกีฬา เพื่อให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้ง การตลาดและโปรโมชั่นของโรงแรมเชิงกีฬาคควรมุ่งเน้นการดึงดูดกลุ่มนักกีฬาและผู้ติดตาม เพื่อเพิ่มอัตราการเข้าพักและสร้างการรับรู้ในกลุ่มเป้าหมาย (Zaridis et al., 2019)

นอกจากนี้ Zaridis et al. (2019) อธิบายว่า โรงแรมเชิงกีฬาเป็นธุรกิจบริการด้านที่พักที่ออกแบบมาเพื่อรองรับความต้องการของนักท่องเที่ยวที่มีกิจกรรมทางกายภาพเป็นเป้าหมายหลัก หรือมุ่งเน้นการฝึกซ้อมกีฬาอย่างจริงจัง ทั้งนี้ โรงแรมเชิงกีฬา (Sports-oriented Hotel) หมายถึง โรงแรมที่ผสมผสานการให้บริการด้านที่พักเข้ากับการสนับสนุนกิจกรรมกีฬาและสุขภาพอย่างมีระบบ เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ตอบโจทย์นักท่องเที่ยวที่ให้ความสำคัญกับการออกกำลังกาย การฝึกซ้อม หรือการพัฒนาศักยภาพทางกีฬา

งานของ Bazzanella et al. (2023) ชี้ให้เห็นว่า โรงแรมเชิงกีฬาเป็นองค์ประกอบสำคัญ ของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงกีฬา เนื่องจากมีส่วนช่วยยกระดับภาพลักษณ์ของจุดหมายปลายทางและยังช่วยเพิ่มความน่าสนใจของพื้นที่ท่องเที่ยว และสร้างความยั่งยืนทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม โดยโรงแรมเชิงกีฬามักประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ 1) สิ่งอำนวยความสะดวกด้านกีฬา (Sport Facilities) เช่น ฟิตเนส สนามเทนนิส สระว่ายน้ำเพื่อการแข่งขัน หรือพื้นที่ฝึกซ้อมตามมาตรฐานสากล 2) โปรแกรมกิจกรรมและการฝึกซ้อมเฉพาะทาง (Sport Training Programs) ที่ออกแบบสำหรับนักกีฬาและนักท่องเที่ยวด้านสุขภาพ และ 3) บุคลากรผู้เชี่ยวชาญด้านกีฬาและสุขภาพ ที่มีความรู้และทักษะเฉพาะในการให้บริการ (Alrawadieh et al., 2020)

นอกจากนี้ การบริหารจัดการโรงแรมเชิงกีฬาในเชิงกลยุทธ์ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาโครงสร้างภายในองค์กรและกลยุทธ์ทางการตลาดควบคู่ไปด้วยกัน โดยอาศัยกรอบแนวคิดแมคคินซี (7S) ในการปรับโครงสร้างองค์กร และส่วนประสมทางการตลาด (7Ps) เพื่อกำหนดกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภค ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Chareanporn & Yoopetch (2025) ที่ยืนยันว่าองค์ประกอบภายใต้กรอบแนวคิด 7S โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านกลยุทธ์ (Strategy) ระบบปฏิบัติการ (Systems) และทักษะความเชี่ยวชาญ (Skills) เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในอุตสาหกรรมโรงแรมอย่างมีนัยสำคัญ การบูรณาการโครงสร้างภายในที่เข้มแข็งตามแนวทางดังกล่าวเป็นรากฐานสำคัญที่ช่วยผลักดันให้การใช้กลยุทธ์ส่วนประสมการตลาด (7Ps) สามารถตอบสนองความต้องการเฉพาะด้าน

ของนักท่องเที่ยวเชิงกีฬาได้อย่างมีประสิทธิภาพ งานวิจัยหลายชิ้นสนับสนุนว่าการบูรณาการสองแนวคิดดังกล่าวช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจบริการด้านกีฬา โดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชียที่อุตสาหกรรมท่องเที่ยวเชิงกีฬากำลังเติบโตอย่างต่อเนื่อง (Higham, 2021; Bazzanella et al., 2023)

3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการท่องเที่ยวเชิงกีฬา

การท่องเที่ยวเชิงกีฬา (Sports Tourism) คือ การเดินทางเพื่อเข้าร่วมกิจกรรมกีฬาตามความสนใจและความชื่นชอบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อความเพลิดเพลินและประสบการณ์ใหม่ ๆ (Mirzaie et al., 2022) การท่องเที่ยวเชิงกีฬากำลังได้รับความนิยมอย่างมาก โดยนักท่องเที่ยวจะเดินทางเพื่อเข้าร่วมหรือเข้าชมกิจกรรมทางกายภาพ เช่น กอล์ฟ ดำน้ำ ปั่นจักรยาน วิ่ง กระดานโต้คลื่น ปีนผา เป็นต้น การท่องเที่ยวเชิงกีฬาสามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะตามวัตถุประสงค์ ได้แก่ นักท่องเที่ยวที่ไปท่องเที่ยวพร้อมกับวัตถุประสงค์ที่จะออกกำลังกายด้วยการเล่นกีฬา (Higham, 2021) และนักกีฬาที่ไปแข่งขันกีฬาระหว่างจังหวัดระหว่างประเทศ หรือระดับโลก โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อการแข่งขัน (Fortune Business Insights, 2025) การท่องเที่ยวเชิงกีฬามีผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างมาก โดยสามารถสร้างรายได้และเพิ่มความนิยมของสถานที่ท่องเที่ยวได้ นอกจากนี้ยังช่วยส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและวัฒนธรรมระหว่างผู้คนจากภูมิหลังที่หลากหลาย (Nakpanom & Phantumabamrung, 2022)

ตลาดของการท่องเที่ยวเชิงกีฬา (Sports Tourism Market) Fortune Business Insights (2025) แสดงให้เห็นว่า การเข้าใจกลุ่มตลาดเหล่านี้มีความสำคัญต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงกีฬาอย่างมีประสิทธิภาพ การท่องเที่ยวเชิงกีฬามีกลุ่มตลาดที่หลากหลาย โดยสามารถแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มหลักตามระดับความสามารถและความสนใจของนักท่องเที่ยว ได้แก่ 1) กลุ่มนักกีฬาเพื่อการแข่งขันซึ่งความเป็นเลิศ (Top Performance Athletes) นักท่องเที่ยวในกลุ่มนี้มุ่งหวังผลลัพธ์ที่ดีจากการแข่งขันต้องการสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมสำหรับการฝึกซ้อม อาหาร ที่พัก และบริการทางการแพทย์ 2) กลุ่มกีฬามวลชน (Mass Sport) มุ่งเน้นการดูแลสุขภาพและร่างกาย ต้องการสถานที่พักผ่อนและคุณภาพของสิ่งอำนวยความสะดวกด้านกีฬา 3) กลุ่มคนที่เล่นกีฬาเฉพาะบางโอกาส (Occasional Sports) ออกกำลังกายเพื่อสันทนาการและพักผ่อน ต้องการกีฬาที่ไม่ต้องใช้ทักษะมาก เช่น ปั่นจักรยาน วิ่ง เดินเขา และ 4) กลุ่มนักท่องเที่ยวที่ไม่ได้เป็นผู้เล่นกีฬา (Passive Sport Tourists) เพียงแค่ต้องการเข้าชมการแข่งขันกีฬาที่ตนสนใจ โดยต้องการโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกในระดับสูง

การท่องเที่ยวเชิงกีฬาเป็นรูปแบบการท่องเที่ยวที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ โดยเฉพาะในด้านการสร้างรายได้และการนำเงินตราเข้าสู่ประเทศ Strategic Development Group for Provincial Development, Phuket Provincial Office (2023) นำเสนอว่า จังหวัดภูเก็ตได้กำหนดการท่องเที่ยวเชิงกีฬาเป็นหนึ่งในแผนแม่บททางเศรษฐกิจ โดยมีเป้าหมายส่งเสริมเป็นระยะเวลา 20 ปี (พ.ศ. 2566 - 2585) และเริ่มดำเนินการแล้วตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2565 ภูเก็ตมีรายได้จากการท่องเที่ยวกว่า 193,636.78 ล้านบาท โดยนักท่องเที่ยวต่างชาติมีส่วนถึงร้อยละ 91.24 การสร้างกิจกรรมท่องเที่ยวที่หลากหลายและการจัดกิจกรรมกีฬาในจังหวัดภูเก็ตสามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวได้หลากหลาย โดยในปี พ.ศ. 2564 - 2565 มีการจัดกิจกรรมกีฬาที่สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจกว่า 2,170,062,850 บาท และยังสร้างงานและพัฒนา

สาธารณูปโภค โดยการจัดการแข่งขันกีฬานานาชาติในประเทศไทยช่วยสร้างงานและอาชีพในท้องถิ่น และส่งเสริมการพัฒนาสาธารณูปโภค เช่น ระบบคมนาคมและโทรคมนาคม และการประชาสัมพันธ์ และส่งเสริมการท่องเที่ยว การจัดการแข่งขันกีฬาช่วยประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการท่องเที่ยวในพื้นที่ที่จัดแข่งขัน รวมทั้งยังสามารถพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้เป็นสถานที่ท่องเที่ยวในอนาคตได้ (Bazzanella et al., 2023)

แนวโน้มของการท่องเที่ยวเชิงกีฬา การพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงกีฬาจังหวัดภูเก็ตมีแผนส่งเสริมการออกกำลังกายและกีฬาขั้นพื้นฐานเพื่อให้กลายเป็นวิถีชีวิตของประชาชน (Strategic Development Group for Provincial Development, Phuket Provincial Office, 2023) ให้ความสำคัญต่อการพัฒนากีฬาเพื่อสร้างอาชีพและพัฒนานักกีฬานักกีฬาของชาติ และจัดกิจกรรมกีฬาระดับนานาชาติ สร้างและพัฒนาสนามกีฬาภายในจังหวัดศูนย์กลางการท่องเที่ยวเชิงกีฬา จัดกิจกรรมกีฬาทุกเดือน เพื่อรองรับนักกีฬาระดับโลก การใช้สื่อดิจิทัลเพื่อประชาสัมพันธ์กิจกรรมกีฬาและสร้างประสบการณ์ที่ดีขึ้นสำหรับนักท่องเที่ยว เช่น การใช้แอปพลิเคชันจองพื้นที่เล่นกีฬา (Higham, 2021) ซึ่งมีประโยชน์ต่อนักกีฬาหลายกลุ่มโดยเฉพาะกีฬาที่เล่นคนเดียว (Individual Sports) เช่น การปั่นจักรยาน การวิ่ง และการออกกำลังกายในรูปแบบฟิตเนส มีความนิยมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในบริบทของการท่องเที่ยวเชิงกีฬา เนื่องจากกิจกรรมเหล่านี้เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของนักท่องเที่ยวทุกระดับ และสามารถจัดควบคู่กับทรัพยากรด้านธรรมชาติและวัฒนธรรมท้องถิ่นของแหล่งท่องเที่ยวได้อย่างเหมาะสม การผสมผสานกิจกรรมกีฬากับภูมิทัศน์ทางธรรมชาติและอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมมีส่วนช่วยสร้างประสบการณ์การท่องเที่ยวที่มีคุณค่าและน่าจดจำ ส่งผลให้การท่องเที่ยวเชิงกีฬากลายเป็นหนึ่งในกลไกสำคัญที่ขับเคลื่อนการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (Morfolaki et al., 2023)

3.3 แนวคิดทางการตลาดที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวเชิงกีฬา

Khumhaeng & Morasil (2024) ได้ศึกษากลยุทธ์ทางการตลาดในการพัฒนามาตรฐานของสินค้าและบริการที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวเชิงกีฬา โดยเน้นความสำคัญของการปรับใช้กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับลักษณะของนักท่องเที่ยวเชิงกีฬาและบริบทของพื้นที่ในแต่ละท้องถิ่น นอกจากนี้ งานวิจัยของ Suksawat (2024) ที่ได้ทำการศึกษาปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกเดินทางมาเล่นกีฬา โค้ชเชียร์ของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ พบว่า ปัจจัยด้านราคาเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระดับสูง เนื่องจากนักท่องเที่ยวกลุ่มนี้มักพิจารณาความคุ้มค่าระหว่างค่าใช้จ่ายและมาตรฐานของสิ่งอำนวยความสะดวก การท่องเที่ยวเชิงกีฬาจึงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการส่งเสริมให้การท่องเที่ยวเชิงกีฬาได้รับความนิยมมากขึ้นโดยใช้แนวคิด 7P's ซึ่งประกอบด้วย

- 1) ผลิตภัณฑ์และบริการ (Product) เช่น คุณภาพของการแข่งขันกีฬา
- 2) ราคา (Price) หมายถึง คุณค่าในรูปตัวเงินที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อ
- 3) การจัดจำหน่าย (Place) หมายถึง ช่องทางการจัดจำหน่ายที่ช่วยให้สินค้าหรือบริการถึงมือลูกค้า
- 4) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) หมายถึง การติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความต้องการ เช่น โฆษณา การขายโดยตรง การส่งเสริมการขาย เป็นต้น
- 5) บุคลากรผู้ให้บริการ (People) หมายถึง บุคลากรที่มีความสามารถและทัศนคติที่ดีในการให้บริการ
- 6) กระบวนการจัดการ (Process) หมายถึง กระบวนการให้บริการที่รวดเร็วและถูกต้อง

7) ด้านลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence) หมายถึง สิ่งที่ถูกค้าสามารถสัมผัสได้ เช่น สภาพแวดล้อมของสนามกีฬา

การใช้ส่วนประสมทางการตลาดเหล่านี้ช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Idrees et al., 2021) นอกจากนี้ การใช้สื่อดิจิทัลและโซเชียลมีเดียยังช่วยเสริมสร้างกลยุทธ์การตลาดได้ดี โดยเฉพาะในด้านการสร้างความน่าเชื่อถือและความเชื่อมโยงกับลูกค้า (Kaew-nate, 2024) พฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภคตามหลักการตลาด Tan (2019) ระบุว่า พฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภคตามหลักการตลาดสามารถอธิบายได้ด้วยกระบวนการกระตุ้นและตอบสนอง (Stimulus-Response Model) โดยมีสิ่งกระตุ้น (Stimulus) เป็นจุดเริ่มต้น ซึ่งสิ่งกระตุ้นนี้สามารถมาจากปัจจัยภายในและภายนอก ดังนี้

1) สิ่งกระตุ้นทางการตลาด (Marketing Stimulus) ส่วนประสมทางการตลาด (7Ps) เช่น ผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด เป็นต้น

2) สิ่งกระตุ้นทางเศรษฐกิจ หมายถึง สถานการณ์ทางเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อรายรับและรายจ่าย

3) สิ่งกระตุ้นทางเทคโนโลยี เช่น การชำระเงินออนไลน์ และช่องทางซื้อขายออนไลน์

4) สิ่งกระตุ้นทางวัฒนธรรม หมายถึง กิจกรรมและเทศกาลตามวัฒนธรรม เช่น กล่องดำ (Buyer's Black Box) หมายถึง กระบวนการตัดสินใจซื้อที่ผู้ประกอบการไม่สามารถรับรู้ได้โดยตรง

5) การตอบสนอง (Buyer's Response) หมายถึง การตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค เช่น การเลือกผลิตภัณฑ์ ราคาสินค้า ผู้ผลิต เวลาในการซื้อ และปริมาณ

3.4 แนวคิดด้านการบริหารจัดการในองค์กรโดยใช้ McKinsey 7S Model

McKinsey 7S Model เป็นกรอบเชิงกลยุทธ์ที่พัฒนาโดย Tom Peters และ Waterman et al., (1980) จาก McKinsey & Company ในช่วงทศวรรษ 1980 เพื่อใช้วิเคราะห์ความสอดคล้องขององค์ประกอบภายในองค์กรในการขับเคลื่อนกลยุทธ์และการดำเนินงาน (Waterman et al., 1980) โมเดลนี้เชื่อว่าประสิทธิภาพขององค์กรเกิดจากการประสานกันขององค์ประกอบหลัก 7 ประการ ได้แก่ Strategy, Structure, Systems, Shared Values, Skills, Style และ Staff โดย McKinsey มุ่งเน้นการสร้างมาตรฐานและวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันภายใต้นโยบาย One-Firm Partnership

องค์ประกอบของโมเดลแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

1) Hard Elements ซึ่งสามารถกำหนดและวัดผลได้อย่างชัดเจน ได้แก่

- Strategy กลยุทธ์ระยะยาวเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร
- Structure รูปแบบโครงสร้างและความสัมพันธ์ของหน่วยงาน
- Systems กระบวนการ ระบบสารสนเทศ และขั้นตอนการดำเนินงานที่สนับสนุนกลยุทธ์

2) Soft Elements เป็นปัจจัยเชิงพฤติกรรมและวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่

- Shared Values ค่านิยมหลักที่เป็นศูนย์รวมความเชื่อและแนวทางขององค์กร
- Skills ความรู้และทักษะของบุคลากรที่สะท้อนขีดความสามารถขององค์กร
- Style รูปแบบการบริหารและภาวะผู้นำของผู้บริหาร
- Staff การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหา พัฒนา และรักษามูลค่าที่มีคุณภาพ

โมเดลนี้ได้รับความนิยมในด้านการปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์กร เนื่องจากช่วยให้สามารถประเมินความสอดคล้องขององค์ประกอบต่าง ๆ และระบุจุดที่ต้องพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน

อย่างไรก็ตามการนำไปใช้จำเป็นต้องประเมินบริบทของแต่ละองค์กรอย่างรอบคอบและปรับให้เหมาะสม (Ravanfar, 2015)

3.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารจัดการและการพัฒนาธุรกิจโรงแรมเชิงกีฬาให้ประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยสำคัญหลายด้าน โดยงานวิจัยหลายชิ้นได้มีการชี้แนะให้เห็นถึงแนวทางและเครื่องมือสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานและการแข่งขันในตลาด ดังนี้

Mallen & Adams (2008) ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาสนามกีฬาสำหรับนักท่องเที่ยวเชิงกีฬา ผลการศึกษาพบว่า สถานที่ท่องเที่ยวธรรมชาติที่สวยงาม ปลอดภัย และมีระบบคมนาคมที่ดี รวมถึงสนามกีฬาที่ได้มาตรฐานสากล จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยดึงดูดนักท่องเที่ยวเชิงกีฬาและสร้างประสบการณ์การท่องเที่ยวที่น่าประทับใจและน่าจดจำได้

Alrawadieh et al. (2020) ทำการศึกษาถึงบทบาทของการบริหารบุคลากรในธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงกีฬา ผลการศึกษาพบว่า การบริหารบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับนักท่องเที่ยว การพัฒนาทักษะและการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่องจะช่วยให้คุณภาพของการบริการสูงขึ้นและสอดคล้องกับความต้องการเฉพาะด้านของนักท่องเที่ยวเชิงกีฬา

Kotler & Keller (2016) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์การตลาดสมัยใหม่ ผลการศึกษาพบว่า การสร้างแบรนด์ที่เน้นความเชี่ยวชาญด้านกีฬาและสุขภาพโดยเฉพาะ รวมถึงการใช้สื่อสังคมออนไลน์และแพลตฟอร์มดิจิทัลเป็นเครื่องมือสำคัญในการสื่อสาร จะสามารถเพิ่มการรับรู้ของกลุ่มเป้าหมายเชิงกีฬา และสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจในตลาดที่มีการแข่งขันสูงได้

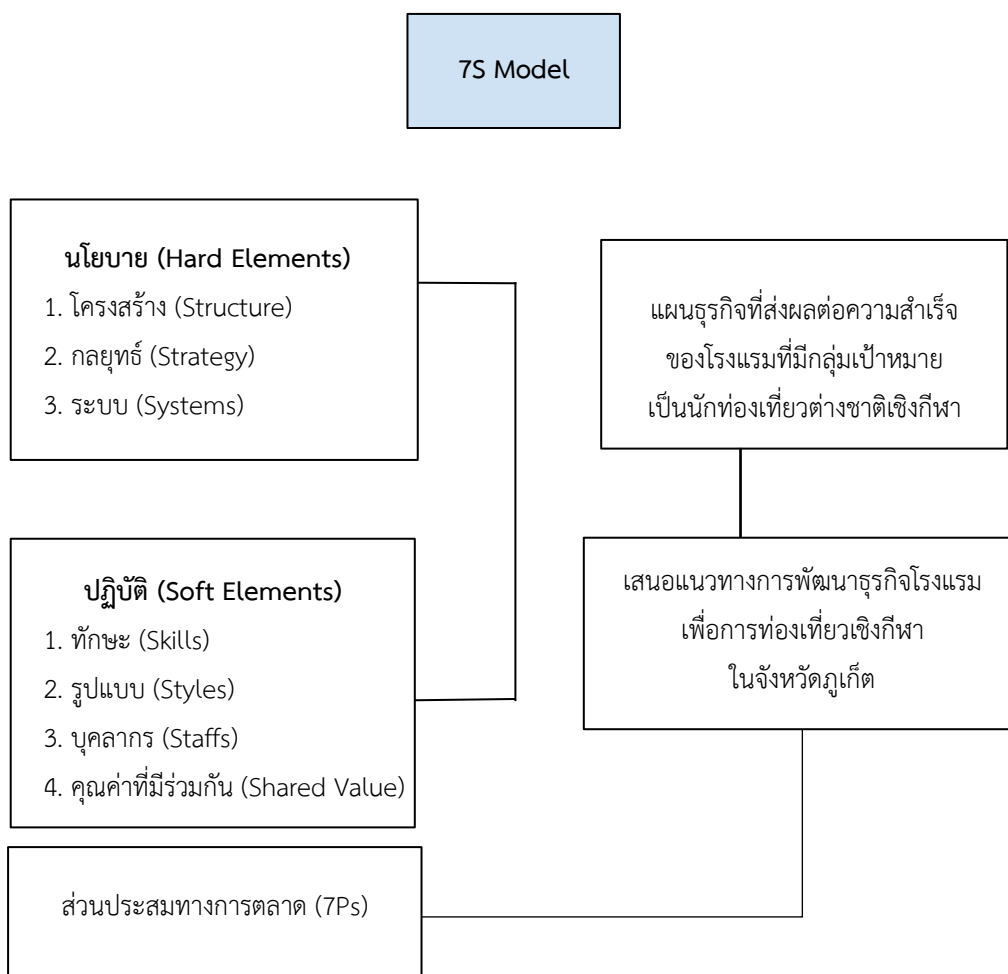
Helms & Nixon (2010) เน้นย้ำถึงความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน ผลการศึกษาพบว่า การใช้เครื่องมือ SWOT Analysis (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค) เป็นสิ่งจำเป็นในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ซึ่งช่วยให้นักบริหารโรงแรมเชิงกีฬาเข้าใจตำแหน่งทางการแข่งขันและสามารถวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม

Belton (2017) ทำการศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่การสร้างความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกีฬา ผลการศึกษาพบว่า การลงทุนในเทคโนโลยีและอุปกรณ์กีฬาที่ทันสมัย รวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และความสามารถเฉพาะทาง จะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและสามารถสร้างความได้เปรียบในเชิงยุทธศาสตร์ให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน

Weihrich (1982) อธิบายและพัฒนาเครื่องมือ TOWS Matrix ผลการศึกษาพบว่า TOWS Matrix เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการช่วยเชื่อมโยงปัจจัยภายใน ได้แก่ จุดแข็ง และจุดอ่อน กับปัจจัยภายนอก ได้แก่ โอกาส และอุปสรรค เพื่อตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดในการดำเนินงาน ซึ่งต่อมา Kotler & Keller (2016) ได้ยืนยันว่าการใช้เครื่องมือนี้ทำให้องค์กรสามารถวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับพลวัตของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

3.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดแมคคินซี 7S ช่วยในการวิเคราะห์องค์ประกอบองค์กรแบบองค์รวม โดยแบ่งออกเป็นส่วนนโยบายและส่วนปฏิบัติ การศึกษาองค์กรที่มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นนักท่องเที่ยวเชิงกีฬา จะช่วยให้สามารถวิเคราะห์แผนธุรกิจที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงแรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกันการวิเคราะห์ส่วนประสมทางการตลาด 7Ps จะช่วยเป็นแนวทางในการพัฒนาธุรกิจโรงแรมเพื่อการท่องเที่ยวเชิงกีฬาในจังหวัดภูเก็ตได้อย่างยั่งยืน



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

4. วิธีการวิจัย (Research Methodology)

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแบบสองกรณี (Two-case Qualitative Study) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาธุรกิจโรงแรมเชิงกีฬาในจังหวัดภูเก็ต โดยใช้แนวคิด McKinsey 7S Framework และ Marketing Mix 7Ps เป็นกรอบวิเคราะห์หลัก เพื่อให้เข้าใจทั้งด้านกลยุทธ์ขององค์กรและกลยุทธ์การตลาดบริการ โดยมีวิธีการวิจัยดังนี้

4.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

4.1.1 ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงแรมเชิงกีฬาทั้งหมดในจังหวัดภูเก็ตที่ให้บริการนักท่องเที่ยวต่างชาติ เนื่องจากไม่มีฐานข้อมูลที่แน่ชัดเกี่ยวกับจำนวนโรงแรมเชิงกีฬาในจังหวัดภูเก็ต กลุ่มตัวอย่างจึงถูกคัดเลือกโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยโรงแรมเชิงกีฬา จำนวน 2 แห่ง ได้รับการคัดเลือกตามเกณฑ์ดังนี้ 1) มีชื่อเสียงด้านการให้บริการที่เกี่ยวข้องกับกีฬา 2) มีสิ่งอำนวยความสะดวกทางกีฬามากกว่า 5 ประเภท 3) มีอัตราการเข้าพักของนักท่องเที่ยวต่างชาติมากกว่าร้อยละ 60 และ 4) มีความพร้อมในการให้ข้อมูลวิจัย โดยอ้างอิงจากการจัดอันดับโรงแรมยอดนิยมในจังหวัดภูเก็ตที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวเชิงกีฬา (Ministry of Tourism and Sports of Thailand, 2023)

4.1.2 กลุ่มตัวอย่างผู้ให้บริการของโรงแรม ได้แก่ พนักงานต้อนรับของสนามเทนนิส ผู้ประสานงานกีฬาทั่วไป หัวหน้าฝ่ายต้อนรับของโรงแรม ฝ่ายต้อนรับของโรงแรม และผู้จัดการทั่วไปของโรงแรม โดยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลจากโรงแรมแต่ละแห่ง แห่งละ 5 คน รวมทั้งสิ้น 10 คน ด้วยวิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

4.1.3 กลุ่มตัวอย่างผู้รับบริการ ได้แก่ นักท่องเที่ยวต่างชาติที่กำลังใช้บริการโรงแรมเชิงกีฬาในจังหวัดภูเก็ต ณ ช่วงเวลาการเก็บข้อมูล ในแต่ละโรงแรม โรงแรมที่ 1 จำนวน 2 คน และโรงแรมที่ 2 จำนวน 3 คน รวมทั้งสิ้น 5 คน โดยวิธีการคัดเลือกแบบสุ่ม (Random Sampling)

4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้ใช้แบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง (Structured Questionnaire) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 10 ข้อ

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นและประสบการณ์เกี่ยวกับการให้บริการด้านกีฬา จำนวน 15 ข้อ

ส่วนที่ 3 ความพึงพอใจและข้อเสนอแนะในการพัฒนาการบริการ จำนวน 10 ข้อ

นอกจากนี้ งานวิจัยยังใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) เพื่อเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีการกำหนดแนวคำถามที่แตกต่างกัน เพื่อให้สอดคล้องกับบทบาทของผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหารและผู้รับบริการ

4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับงานวิจัยเชิงคุณภาพนี้ดำเนินการอย่างเป็นระบบและมีขั้นตอนที่รัดกุม โดยเน้นการสร้างที่น่าเชื่อถือของเครื่องมือวิจัยและการรวบรวมข้อมูลที่ลึกซึ้งจากผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้วิจัยได้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยหลักสองส่วน คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) ควบคู่ไปกับเครื่องมือบันทึกที่หลากหลาย กระบวนการเก็บข้อมูลเริ่มต้นอย่างเป็นระบบด้วยการนัดหมายผู้ให้ข้อมูลหลักในทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายต้อนรับ พนักงานสนามกีฬา และนักท่องเที่ยวต่างชาติ เพื่อทำการสัมภาษณ์และสังเกตการณ์ตามลำดับ การสัมภาษณ์เชิงลึกอาศัยแนวคำถามสัมภาษณ์ที่พัฒนาขึ้นตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย และได้ผ่านกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องโดยการปรึกษาคณะผู้เชี่ยวชาญ เพื่อยืนยันความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อให้มั่นใจในคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ผู้วิจัยได้ใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม

และวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ซึ่งผลการประเมินพบว่า ค่า IOC ของแต่ละข้อมีค่าอยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00 แสดงถึงความสอดคล้องที่ดีระหว่างแนวคำถามกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ในขณะเดียวกันผู้วิจัยได้ดำเนินการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม โดยเข้าร่วมกิจกรรมและสังเกตการณ์บริบทการให้บริการอย่างใกล้ชิด เพื่อตรวจสอบพฤติกรรมและความสอดคล้องของการปฏิบัติงานจริง เครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการบันทึกข้อมูล ได้แก่ สมุดบันทึกภาคสนาม (Field Notes) สำหรับการสังเกตการณ์ เครื่องบันทึกเสียง กล้องถ่ายภาพและวิดีโอ และแนวคำถามสัมภาษณ์ที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว

4.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยนี้ดำเนินการโดยใช้แนวทางวิเคราะห์เชิงอุปนัย (Analytic Induction) ซึ่งเป็นกระบวนการตีความหมายและสาระสำคัญจากข้อมูลเชิงลึกที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสังเกตการณ์ จากนั้นจึงนำมาตีความจากปรากฏการณ์ที่ปรากฏ เพื่อสรุปผลที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ศึกษาไว้ (Lin et al., 2022) เพื่อให้มั่นใจในความน่าเชื่อถือของข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้หลักการการตรวจสอบข้อมูลสามเส้า (Data Triangulation) โดยการเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้รับจากผู้ให้ข้อมูลที่หลากหลาย ทั้งจากผู้บริหาร พนักงานฝ่ายต้อนรับ และนักท่องเที่ยวต่างชาติ และยังใช้การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) เพื่อเปรียบเทียบและยืนยันความสอดคล้องของข้อมูลที่ได้จากวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่แตกต่างกัน ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตการณ์

กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญหลายส่วน โดยเริ่มจากการถอดเทปสัมภาษณ์ เพื่อแปลงข้อมูลเสียงเป็นข้อความ จากนั้นใช้บันทึกภาคสนาม (Field Notes) ประกอบการตีความของข้อมูลและบริบทที่ได้จากการสังเกตการณ์ในระหว่างการเก็บข้อมูล จากนั้นจึงเข้าสู่ขั้นตอนการเข้ารหัสข้อมูลแบบเปิด (Open Coding) เพื่อจำแนกและตั้งชื่อหมวดหมู่ให้กับข้อมูลดิบก่อนจะดำเนินการจัดกลุ่มและสร้างธีมหลัก (Thematic Analysis) เพื่อจัดระเบียบหมวดหมู่ที่เข้ารหัสไว้ให้เป็นธีมและรูปแบบหลักที่สามารถนำมาใช้อธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาได้อย่างเป็นระบบ ผลการวิเคราะห์ทั้งหมดจะถูกนำเสนอในรูปแบบของการบรรยายเชิงพรรณนา (Descriptive Narrative) เพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจความหมายและบริบทของข้อมูลเชิงคุณภาพอย่างชัดเจนและครบถ้วน

5. ผลการวิจัย (Research Finding)

5.1 แผนธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตเชิงกีฬาที่มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวต่างชาติ

จากการสำรวจตามวัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาแผนธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตเชิงกีฬาที่มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวต่างชาติจังหวัดภูเก็ต ครอบคลุมผู้บริหารและพนักงานจากโรงแรม 2 แห่ง ซึ่งประกอบด้วยโรงแรมที่ 1 ผู้บริหารและพนักงาน จำนวน 5 คน และผู้ให้บริการจำนวน 2 คน และโรงแรมที่ 2 ผู้บริหารและพนักงาน จำนวน 5 คน และผู้ให้บริการ จำนวน 3 คน สามารถแสดงตารางแสดงการตรวจสอบสามเส้าและการจัดระเบียบข้อมูลของผู้บริหารและพนักงานโรงแรมละ 5 คน เปรียบเทียบระหว่าง 2 โรงแรมได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 รูปแบบนโยบาย (Hard Elements)

7S Model	โรงแรมที่ 1	โรงแรมที่ 2
Structure (โครงสร้าง)	1. ระบบการปฏิบัติงานแยกส่วนชัดเจน มีการติดตามผลการดำเนินงานรายวันโดยเจ้าของโรงแรม 2. การสื่อสารภายในรวดเร็ว เนื่องจากลำดับชั้นการทำงานไม่ซับซ้อน	1. โครงสร้างการทำงานชัดเจน แบ่งออกเป็นฝ่ายบริหารและปฏิบัติการ มีหัวหน้างานดูแลการทำงานของแต่ละฝ่าย 2. การประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ดำเนินการอย่างรวดเร็ว แม้ว่าจะมีโครงสร้างหลายระดับ
Strategy (กลยุทธ์)	1. กลยุทธ์มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้ากำลังซื้อไม่สูง เน้นการใช้ OTA และการตลาดออนไลน์ 2. เน้นการตลาดผ่านสื่อออนไลน์และโปรโมชั่นลดราคา	1. มุ่งเน้นลูกค้ากลุ่มนักท่องเที่ยว มีการจัดกิจกรรมและการแข่งขัน เพื่อประชาสัมพันธ์ 2. เน้นการพัฒนาและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าเก่าผ่านกิจกรรมที่จัดอย่างต่อเนื่อง
Systems (ระบบ)	1. ระบบการจองผ่าน OTA เช่น Agoda, Booking, Traveloka และระบบหลังบ้าน สำหรับจัดการข้อมูลลูกค้า 2. ระบบเอกสารภายในเรียบง่ายสำหรับการออกเอกสารให้ลูกค้า	1. ระบบการจองหลายช่องทางผ่าน OTA และช่องทางทางตรง เช่น อีเมลและโทรศัพท์ 2. ระบบจองกิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงสนามกีฬาและบริการเพิ่มเติมผ่านฝ่ายจองออนไลน์

จากการเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างโรงแรมที่ 1 และโรงแรมที่ 2 ในด้านรูปแบบนโยบาย (Hard Elements) ตามกรอบแนวคิด 7S Model พบว่า โรงแรมที่ 1 มีระบบการปฏิบัติงานที่แยกส่วนอย่างชัดเจน มีการติดตามผลการดำเนินงานโดยเจ้าของโรงแรม และมีการสื่อสารภายในที่รวดเร็ว ขณะที่โรงแรมที่ 2 มีโครงสร้างการบริหารและการปฏิบัติงานที่แบ่งเป็นฝ่ายอย่างชัดเจน และแม้ว่าจะมีหลายลำดับชั้นในการบริหาร แต่ยังคงสามารถประสานงานได้อย่างรวดเร็ว ในด้านกลยุทธ์ทางการตลาด โรงแรมที่ 1 ให้ความสำคัญกับการตลาดออนไลน์และการจัดโปรโมชั่นลดราคา ส่วนโรงแรมที่ 2 มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้านักท่องเที่ยว และให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรมเพื่อรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าเดิม สำหรับด้านระบบงาน โรงแรมที่ 1 ใช้ระบบตัวแทนการท่องเที่ยวออนไลน์ (Online Travel Agent หรือ OTA) และระบบเอกสารที่เรียบง่าย ขณะที่โรงแรมที่ 2 ใช้ช่องทางการจองที่หลากหลาย รวมถึงระบบจองกิจกรรมออนไลน์

ตารางที่ 2 รูปแบบปฏิบัติ (Soft Elements)

7S Model	โรงแรมที่ 1	โรงแรมที่ 2
Skills (ทักษะ)	1. การฝึกอบรมจากฝ่ายบุคคล เน้นพัฒนาทักษะการให้บริการพื้นฐาน และการฝึกภาคปฏิบัติ 2. พนักงานมีความสามารถในการให้บริการลูกค้า แต่บางส่วนขาดประสบการณ์	1. ทักษะในงานบริการระดับสูง ผ่านการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร 2. มีการฝึกอบรมผู้ฝึกสอนกีฬาอย่างต่อเนื่อง เน้นความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน

7S Model	โรงแรมที่ 1	โรงแรมที่ 2
Style (รูปแบบ)	1. รูปแบบการทำงานตรงไปตรงมา หัวหน้าฝ่ายจะตรวจสอบผลการทำงานและรายงานเจ้าของโรงแรม 2. มีการแยกส่วนการทำงานตามหน้าที่ แต่การประสานงานระหว่างฝ่ายไม่มากนัก	1. รูปแบบการทำงานเน้นการฟังความคิดเห็นจากพนักงาน เพื่อปรับปรุงการทำงานและสร้างความสัมพันธ์ที่ดี 2. ผู้บริหารมีความเปิดกว้างและพร้อมรับความคิดเห็นจากพนักงานแต่ละฝ่าย
Staff (บุคลากร)	1. คัดเลือกพนักงานผ่านช่องทางหลากหลาย เช่น นักศึกษาฝึกงานต่างชาติ 2. มีการฝึกสอนภายในเพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1. คัดเลือกพนักงานที่มีคุณภาพ มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง แต่มีปัญหาการรักษาพนักงานในระยะยาว 2. มีการหมุนเวียนพนักงานในตำแหน่งสำคัญ เช่น พนักงานต้อนรับ และส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตัวเองต่อเนื่อง
Shared Value (คุณค่าที่มีร่วมกัน)	1. ให้ความสำคัญกับการบริการและการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพื่อลดข้อตำหนิ 2. พนักงานมีทัศนคติที่ดีในการให้บริการ ทำให้ลูกค้ารู้สึกพึงพอใจ	1. สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์กร เน้นการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด 2. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและสนับสนุนให้พนักงานแสดงความคิดเห็น เพื่อปรับปรุงการบริการและการบริหาร

จากการเปรียบเทียบข้อมูลในด้าน Soft Elements ของ 7S Model ระหว่างโรงแรมที่ 1 และโรงแรมที่ 2 พบว่า โรงแรมที่ 1 ฝึกอบรมทักษะการบริการพื้นฐานและการฝึกภาคปฏิบัติ แต่พนักงานบางส่วนยังขาดประสบการณ์ ส่วนโรงแรมที่ 2 ฝึกอบรมทักษะระดับสูงและการฝึกผู้ฝึกสอนกีฬา โรงแรมที่ 1 มีรูปแบบการทำงานตรงไปตรงมาและมีการประสานงานระหว่างฝ่ายน้อย ขณะที่โรงแรมที่ 2 เน้นการฟังความคิดเห็นจากพนักงานและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี โรงแรมที่ 1 คัดเลือกพนักงานผ่านหลายช่องทางและฝึกสอนภายใน ขณะที่โรงแรมที่ 2 คัดเลือกพนักงานที่มีคุณภาพและมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง แต่มีปัญหาในการรักษาพนักงานในระยะยาว โรงแรมที่ 1 ให้ความสำคัญกับการบริการเพื่อลดข้อตำหนิ ส่วนโรงแรมที่ 2 เน้นการทำงานร่วมกันและสนับสนุนให้พนักงานแสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการบริการ

ตารางที่ 3 การตรวจสอบสามเส้า และการจัดระเบียบข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของผู้ใช้บริการทั้งสองโรงแรม

7Ps	ผู้ใช้บริการจำนวน 2 คน โรงแรมที่ 1	ผู้ใช้บริการจำนวน 3 คน โรงแรมที่ 2
Price (ราคา)	- ราคาห้องพักสมเหตุสมผล (1,500 – 3,000 บาท/คืน) รวมอาหารเช้าและกิจกรรมต่าง ๆ - ราคาช่วง High Season ค่อนข้างแพง	- ราคาห้องพักรวมกับโปรแกรมกีฬาเทนนิส ถือว่าเหมาะสมเมื่อเทียบกับสิ่งอำนวยความสะดวก - ผู้ใช้บริการคนที่ 2 ไม่ทราบราคา เนื่องจากเข้าพักผ่านสโมสรกีฬา

7Ps	ผู้ให้บริการจำนวน 2 คน โรงแรมที่ 1	ผู้ให้บริการจำนวน 3 คน โรงแรมที่ 2
	- ราคาอาหารและบริการเสริมสูงเกินไป เช่น การนวดผ่อนคลาย แม้จะได้รับส่วนลดจากการเข้าพัก	- ราคาค่อนข้างคุ้มค่าเมื่อเทียบกับคุณภาพบริการและสถานที่
Place (ช่องทางการจัดจำหน่าย)	- เข้าถึงโรงแรมผ่าน OTA เช่น Agoda, Booking และเว็บไซต์ของโรงแรม	- ผู้ใช้บริการคนที่ 1 รู้จักโรงแรมผ่านกิจกรรมวิ่งเทรล และเพจเฟซบุ๊ก - ผู้ใช้บริการคนที่ 2 ได้ข้อมูลจากสโมสรรที่เป็นสมาชิก
	- จองห้องผ่าน OTA เนื่องจากมีราคาที่ถูกที่สุด	- ผู้ใช้บริการคนที่ 3 ค้นหาข้อมูลจากเว็บไซต์ของโรงแรมและตัดสินใจจองห้องพัก
Product (สินค้าและบริการ)	- ความสะอาดสวยงามครบครัน เช่น ห้องพักสะอาด สนามเทนนิส ฟิตเนส - อาหารเข้าไม่ประทับใจ - กิจกรรมที่โรงแรมมีให้เหมาะกับผู้ชื่นชอบกีฬา - บริการอื่น ๆ เช่น การนวดผ่อนคลาย, กิจกรรมเชิงอนุรักษ์	- สิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน ทั้งฟิตเนส สนามกีฬา และร้านอาหารสุขภาพ - ชื่นชอบการฝึกซ้อมและการพักผ่อนที่มีครบทุกด้าน - ชื่นชอบกิจกรรมที่โรงแรมจัดและมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ครบครัน เช่น สนามเทนนิส ร้านขายอุปกรณ์กีฬา และคาเฟ่ใกล้โรงแรม
Promotion (การส่งเสริมการตลาด)	- ได้รับส่วนลดจากการจองผ่านเว็บไซต์โรงแรม และโปรโมชั่นรวมการเข้าใช้สนามเทนนิส และโค้ช 1 ชั่วโมง - โปรโมชั่นลูกค้าใหม่	- ผู้ใช้บริการคนที่ 3 ใช้โปรแกรมเทนนิส 5 วันที่จองผ่านเว็บไซต์โรงแรม - รู้จักโรงแรมผ่าน Facebook และบล็อกส่วนตัวของนักกีฬาชื่อดัง - โปรโมชั่นจาก OTA และโค้ดส่วนลด
People (บุคลากร)	- พนักงานบริการดีมาก อธิบายดี พร้อมให้ความช่วยเหลือ - พนักงานสนามเทนนิสให้บริการดีและเป็นกันเอง	- พนักงานมีความใส่ใจและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการฝึกซ้อมกีฬา - โค้ชมีความรู้และประสบการณ์ที่ดี - พนักงานคอยช่วยเหลือให้คำแนะนำตลอดการเข้าพัก
Physical Evidence (สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ)	- ฟิตเนสกว้าง ห้องพักสะอาด มีบริการรถรับส่งฟรี - บรรยากาศสะอาด มีสนามกีฬาได้มาตรฐาน	- โรงแรมมีฟิตเนสที่ทันสมัย และสนามเทนนิสในร่มที่ได้รับความประทับใจ - บรรยากาศของโรงแรมดีพร้อมธรรมชาติที่รอบล้อม - สถานที่กว้างขวางและเป็นส่วนตัว มีร้านอาหารสุขภาพครบครัน
Process (กระบวนการ)	- ระบบการจองห้องผ่านเว็บไซต์ของโรงแรมง่าย ไม่ยุ่งยาก	- กระบวนการการจองห้องและการใช้สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ผ่านช่องทางหลายช่องทาง เช่น Facebook, Instagram, โทรศัพท์, อีเมล

7Ps	ผู้ให้บริการจำนวน 2 คน โรงแรมที่ 1	ผู้ให้บริการจำนวน 3 คน โรงแรมที่ 2
	- การติดต่อกับโรงแรมสะดวกและรวดเร็ว	- การติดต่อสะดวกไม่ยุ่งยาก ทั้งการจองห้องและการขอใช้บริการอื่น ๆ

จากการเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างโรงแรมที่ 1 และโรงแรมที่ 2 ในด้านวัตถุประสงค์ของ 7Ps พบว่า โรงแรมที่ 1 มีราคาห้องพักสมเหตุสมผลและเข้าถึงได้ง่ายผ่าน OTA และเว็บไซต์ แต่มีราคาสำหรับบริการเสริมสูงเกินไป ขณะที่โรงแรมที่ 2 ราคาห้องพักรวมโปรแกรมกีฬาเทนนิสคุ้มค่าและเข้าถึงได้จากกิจกรรมวิ่งเทรลและสโมสร์ ส่วนสินค้าบริการ โรงแรมที่ 1 มีความสะดวกสบายครบครัน แต่ยังไม่ประทับใจกับอาหารเช้า ขณะที่โรงแรมที่ 2 มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครันและเหมาะกับผู้ที่ชื่นชอบกีฬา สำหรับการส่งเสริมการตลาด โรงแรมที่ 1 มีโปรโมชั่นการจองผ่านเว็บไซต์ ส่วนโรงแรมที่ 2 มีกิจกรรมส่งเสริมผ่าน OTA และโค้ดส่วนลด ทั้งสองโรงแรมมีพนักงานบริการดี โดยโรงแรมที่ 1 มุ่งเน้นความช่วยเหลือ ขณะที่โรงแรมที่ 2 ให้ความใส่ใจในการฝึกซ้อมกีฬา สิ่งแวดล้อมทั้งสองโรงแรมสะอาดและมีพื้นที่ทันสมัย การจองห้องทั้งสองโรงแรมง่ายและสะดวกผ่านช่องทางออนไลน์ต่าง ๆ

6. สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล (Conclusion and Discussion)

6.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษารูปแบบนโยบายหรือ Hard Elements ของโรงแรมทั้งสองแห่งในจังหวัดภูเก็ตเผยให้เห็นถึงความแตกต่างอย่างชัดเจนในด้านกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร และระบบการดำเนินงาน โรงแรมที่ 1 เลือกใช้กลยุทธ์ที่เน้นกลุ่มลูกค้าที่มีกำลังซื้อปานกลางถึงต่ำ มุ่งทำการตลาดผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์เป็นหลัก โดยมีโครงสร้างองค์กรแบบรวมศูนย์และพึ่งพาระบบการจองห้องพักผ่าน OTA ที่มีระบบดั้งเดิม อย่างไรก็ตามระบบการจัดการกิจกรรมยังต้องพัฒนาต่อไป ในขณะที่โรงแรมที่ 2 มีกลยุทธ์เฉพาะกลุ่มลูกค้านักกีฬาและผู้ที่มีความชื่นชอบกีฬา มีบริการเชิงกีฬาระดับสูง และระบบโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูงและกระจายอำนาจให้กับผู้บริหารแต่ละฝ่ายใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังใช้ระบบดิจิทัลอย่างครบวงจรทั้งในการจองห้องพักและกิจกรรมเสริมอื่น ๆ ในส่วนของรูปแบบปฏิบัติหรือ Soft Elements โรงแรมที่ 2 มีบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะทางสูงและได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้บริการมีคุณภาพและสร้างความพึงพอใจสูงสุดต่อลูกค้า ขณะที่โรงแรมที่ 1 มีการควบคุมอย่างเข้มงวด แต่ขาดการประสานงานระหว่างฝ่ายจึงส่งผลให้ประสิทธิภาพในการดำเนินงานลดลง ซึ่งแตกต่างจากโรงแรมที่ 2 ที่เน้นการทำงานแบบเปิดกว้าง ส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร โรงแรมที่ 1 มีนโยบายสรรหาบุคลากรจากหลายช่องทางและเน้นการพัฒนาทักษะ แต่ยังขาดประสบการณ์ในบางทีม ขณะที่โรงแรมที่ 2 มีบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะทาง แต่กำลังเผชิญกับปัญหาการรักษาพนักงานในระยะยาว ซึ่งถือเป็นความท้าทายที่มีความสำคัญ ด้านค่านิยม โรงแรมที่ 1 ให้ความสำคัญในการลดข้อร้องเรียนและเพิ่มความพึงพอใจในลูกค้า ส่วนโรงแรมที่ 2 มุ่งสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะส่งผลดีต่อความผูกพันของพนักงานและการสร้างคุณค่าโดยรวม

ผลการศึกษาส่วนประสมทางการตลาด 7Ps สรุปให้เห็นแนวทางการพัฒนาธุรกิจโรงแรมเชิงกีฬาว่าควรกำหนดราคาห้องพักและบริการเสริมอย่างเหมาะสม โดยพัฒนาแพ็คเกจที่รวมกิจกรรมกีฬาและบริการฟื้นฟู รวมทั้งนวดและกายภาพบำบัด เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า สำหรับช่องทางการจำหน่ายควรขยายผ่านแพลตฟอร์มจองที่พักออนไลน์ (OTA) พร้อมโปรโมตกิจกรรมกีฬาอย่างเข้มข้นเพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายทั้งในและต่างประเทศ สำหรับทางด้านสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น สนามกีฬา ฟิตเนส และสถานที่ฝึกซ้อม ควรได้มาตรฐานสากล นอกจากนี้ยังควรปรับปรุงเมนูอาหารเพื่อให้ตอบโจทย์แก่นักท่องเที่ยวเชิงสุขภาพอย่างครบถ้วน กลยุทธ์การตลาดดิจิทัลควรใช้ช่องทางโซเชียลมีเดีย ไลฟ์สด และกิจกรรมพันธมิตรเพื่อสร้างการรับรู้แบรนด์อย่างกว้างขวาง ด้านบุคลากรควรอบรมด้านทักษะเฉพาะ เช่น การใช้อุปกรณ์กีฬา การปฐมพยาบาลเบื้องต้น และบริการลูกค้า พร้อมจัดทำแผนแรงจูงใจเพื่อรักษาพนักงานที่มีศักยภาพ สำหรับสิ่งแวดล้อมภายใน ควรออกแบบให้สอดคล้องกับธีมกีฬาที่ชัดเจน ขณะเดียวกันระบบจองห้องพักและกิจกรรมต่าง ๆ ต้องง่ายและสะดวก พร้อมระบบติดตามความพึงพอใจเพื่อการปรับปรุงบริการอย่างต่อเนื่อง ผลการวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างของรูปแบบธุรกิจและการจัดการระหว่างโรงแรม 2 แห่ง พร้อมเสนอแนวทางพัฒนาในด้านสำคัญทั้งระบบองค์กร ทักษะบุคลากร และการตลาด สำหรับการสร้างความยั่งยืนและตอบโจทย์ลูกค้านักท่องเที่ยวเชิงกีฬาอย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพสูงสุด

6.2 อภิปรายผล

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่ได้จากการศึกษาแบบสองกรณีศึกษานี้ นำเสนอแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาธุรกิจโรงแรมเชิงกีฬาในจังหวัดภูเก็ตสำหรับตลาดนักท่องเที่ยวต่างชาติ โดยแก่นแท้ของข้อค้นพบ คือ การเน้นย้ำถึงความจำเป็นในการบูรณาการกรอบแนวคิดการบริหารจัดการ McKinsey 7S Model และกลยุทธ์ทางการตลาด 7Ps Marketing Mix เข้าด้วยกันอย่างลงตัว ซึ่งเป็นการยืนยันที่สอดคล้องกันอย่างมีนัยสำคัญกับแนวคิดเชิงบูรณาการของ Bazzanella et al. (2023) ที่ระบุว่า การบรรลุความสำเร็จและความยั่งยืนในอุตสาหกรรมบริการเชิงกีฬาต้องอาศัยการสร้างสอดคล้อง (Alignment) ระหว่างกลยุทธ์ภายนอกและศักยภาพภายในองค์กร

ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในตามโมเดล 7S โรงแรมที่ประสบความสำเร็จในการเจาะตลาดเฉพาะทางกีฬาได้แสดงให้เห็นถึงการตีความองค์ประกอบและโครงสร้าง (Structure) ในรูปแบบใหม่ โดยเลือกใช้โครงสร้างที่ยืดหยุ่นสูงและมีการกระจายอำนาจตัดสินใจ เพื่อตอบสนองความเร็วของกลยุทธ์ (Strategy) อย่างไรก็ตาม เมื่อเปรียบเทียบกับบริบทสากล ผลการวิจัยของ Osmanoglu & Uzum (2018) ที่ประเมินคุณภาพบริการโรงแรมเชิงกีฬาตามทัศนะของนักกีฬาชี้ให้เห็นว่า โรงแรมที่ประสบความสำเร็จในระดับสากลมีการจัดการระบบบริการที่แตกต่างและตอบสนองความต้องการด้านกีฬาอย่างเป็นระบบมากกว่าโรงแรมทั่วไป ซึ่งสอดคล้องกับข้อสรุปจากการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบของ Martin-Gonzalez et al. (2024) ที่ระบุว่า การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงกีฬา (Sport Tourism Competitiveness) จำเป็นต้องพึ่งพาบริการที่พักแบบเฉพาะทาง (Specialized Accommodation) และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ออกแบบมาเพื่อนักกีฬาโดยเฉพาะ (Specialization in Sports Housing)

ต่างจากกรณีศึกษาในไทยที่ส่วนใหญ่มักเป็นการประสานงานแบบชั่วคราว (Ad-hoc) ทำให้ความแม่นยำในการตอบสนองความต้องการเฉพาะด้านยังมีข้อจำกัดเมื่อเทียบกับแนวปฏิบัติในระดับสากล

ในมิติของบุคลากร (Staff) และทักษะ (Skills) ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง People ใน 7Ps และงานวิจัยของ Alrawadie et al. (2020) ทว่าผลการวิจัยกลับเผยให้เห็นถึงปัญหาการรักษาบุคลากรในระยะยาว (Retention) ซึ่งขัดแย้งกับกลยุทธ์ระยะยาวขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับโมเดลการบริหารจัดการของศูนย์กีฬาคบวงจรในกลุ่มประเทศพัฒนาแล้วที่มีมาตรฐานระดับสากล พบว่า มีการใช้ระบบเส้นทางอาชีพเฉพาะทางเพื่อรักษาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญรอบด้านไว้ ในขณะที่ผู้เกี่ยวข้องขาดความชัดเจนในจุดนี้ สำหรับกลยุทธ์ทางการตลาด 7Ps การใช้กลยุทธ์การตลาดดิจิทัล (Promotion & Place) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kaew-nate (2024) และยังพบว่ายังคงมีประเด็นความไม่สอดคล้องที่สำคัญที่สุดในด้านผลิตภัณฑ์ (Product) โดยเฉพาะปัญหา “อาหารเข้าทั่วไป” ซึ่งสะท้อนการขาดความเข้าใจในโภชนาการเฉพาะทาง (Specialized Nutrition) ถือเป็นช่องว่างสำคัญที่ไม่สอดคล้องกับมาตรฐานสากลตามที่ Papaioannou et al. (2024) กำหนดไว้ เมื่อเทียบกับโรงแรมเชิงกีฬาชั้นนำที่มีการใช้ “โภชนบำบัดรายบุคคล” โรงแรมในประเทศไทยยังคงติดกับการบริการรูปแบบ Hospitality แบบดั้งเดิมที่เน้นรสชาติมากกว่าการส่งเสริมสมรรถภาพทางกาย ซึ่งถือเป็นอุปสรรคต่อความสามารถในการแข่งขันตามกรอบแนวคิดที่ Martin-Gonzalez et al. (2024) ได้เสนอไว้

7. การประยุกต์ใช้ผลการวิจัยเพื่อเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร

ผลงานวิจัยชิ้นนี้มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการนำเสนอแนวทางปฏิบัติที่สามารถเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันได้อย่างครอบคลุม ทั้งในระดับองค์กรและระดับประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของการพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงกีฬาในจังหวัดภูเก็ต ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร (Competitive Advantage) โดยการยกระดับผลิตภัณฑ์ (Product) ผ่านการปรับปรุงจุดอ่อนด้านโภชนาการ และการนำเสนออาหารเฉพาะทางสำหรับนักกีฬา รวมถึงบริการฟื้นฟูที่ออกแบบตามหลักวิทยาศาสตร์ การดำเนินการเช่นนี้จะช่วยให้โรงแรมสามารถหลีกเลี่ยงการแข่งขันด้านราคา (Price War) และสามารถเจาะกลุ่มตลาดพรีเมียมได้ ประเด็นต่อมาคือ ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ (Operational Efficiency) โดยมีการแนะนำให้ใช้โครงสร้างที่ยืดหยุ่นและกระจายอำนาจ (Agile Structure) ตามหลัก McKinsey 7S Model ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะของนักกีฬาได้อย่างรวดเร็ว และสามารถนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน นอกจากนี้การจัดการทรัพยากรบุคคลที่เป็นเลิศ (Human Capital Excellence) ถือว่าเป็นกลไกสำคัญโดยเน้นพัฒนาทักษะเฉพาะทางของบุคลากรด้านกีฬา การบริการ และวางแผนกลยุทธ์ในการรักษานักงาน (Retention) อย่างจริงจัง เพื่อรักษาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่าและลอกเลียนแบบได้ยาก (Intangible Asset) อันเป็นหัวใจสำคัญของการบริการคุณภาพสูง และสุดท้ายคือ การตลาดดิจิทัลที่ตรงเป้าหมาย (Targeted Digital Marketing) โดยการประยุกต์ใช้ 7Ps Marketing Mix เน้น Promotion ผ่านช่องทางดิจิทัลและสื่อเฉพาะทางกีฬาอย่างมีกลยุทธ์ เพื่อเข้าถึงกลุ่มนักท่องเที่ยวเชิงกีฬาจากต่างชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ผลการศึกษายังมีความสำคัญต่อความสามารถทางการแข่งขันในระดับประเทศ (National Competitiveness) โดยประการแรกคือ การยกระดับภาพลักษณ์ประเทศ (Nation Branding) การที่โรงแรมในจังหวัดภูเก็ตสามารถนำเสนอบริการที่มีมาตรฐานระดับสากล ช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ของประเทศไทยให้เป็น “ศูนย์กลางการท่องเที่ยวเชิงกีฬาและสุขภาพ (Sports and Wellness Hub)” ซึ่งดึงดูดนักท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ ประการที่สองคือ การเพิ่มรายได้จากการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพ (Quality Tourism Revenue) เนื่องจากนักท่องเที่ยวเชิงกีฬามักมีระยะเวลาพำนักรานานและมีค่าใช้จ่ายสูง การตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมายนี้จะส่งผลโดยตรงต่อการเพิ่มรายได้รวมของประเทศ และสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ประการที่สามคือ การสร้างความร่วมมือของภาครัฐและเอกชน (Public-Private Partnership) ข้อเสนอแนะให้ความร่วมมือกับหน่วยงานท้องถิ่นในการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกทางด้านกีฬา ซึ่งถือว่าการกระตุ้นการลงทุนและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านกีฬาในจังหวัด ซึ่งจะส่งผลให้ประเทศไทยมีความพร้อมในการเป็นเจ้าภาพในการจัดการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ และเพิ่มศักยภาพการแข่งขันในระยะยาว และประการสุดท้ายคือ การกระจายรายได้สู่ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Integration) ความต้องการบริการเฉพาะทาง เช่น โภชนาการกีฬา ผู้เชี่ยวชาญการฟื้นฟู และอุปกรณ์ฝึกซ้อม ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาธุรกิจและบริการ และยังส่งผลให้เกิดการสร้างงาน และการกระจายรายได้ไปยังภาคส่วนอื่น ๆ ของเศรษฐกิจท้องถิ่นและประเทศในที่สุด

8. ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Recommendations)

ในการนำข้อค้นพบและข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์จากการศึกษานี้ไปประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องคำนึงถึงข้อจำกัดที่สำคัญด้านระเบียบวิธีวิจัยและขอบเขตของการศึกษา เนื่องจากงานวิจัยชิ้นนี้เป็น การวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบกรณีศึกษาแบบสองกรณี (Two-Case Qualitative Study) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเฉพาะเจาะจงจำนวนจำกัดเพียง 15 คน และดำเนินการเก็บข้อมูลในพื้นที่จังหวัดภูเก็ตเท่านั้น ด้วยเหตุนี้ ผลการวิเคราะห์ที่ได้จึงมีความเฉพาะเจาะจงกับบริบทของโรงแรมเชิงกีฬาทั้งสองแห่งที่ทำการศึกษา ซึ่งส่งผลต่อความสามารถในการนำผลการวิจัยไปอ้างอิง (Generalizability) กับธุรกิจในพื้นที่อื่น ๆ หรือโรงแรมที่มีขนาดและโครงสร้างการบริหารจัดการที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้การพึ่งพาข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตการณ์เป็นหลักอาจมีความเสี่ยงจากอคติของผู้ให้ข้อมูล (Participant Bias) หรือการตีความข้อมูล (Interpretation) ที่แตกต่างกัน ดังนั้น เพื่อเป็นการขยายขอบเขตความรู้และเพิ่มความสำเร็จในการพัฒนาธุรกิจโรงแรมเชิงกีฬาให้ก้าวข้ามข้อจำกัดดังกล่าว ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะแนวทางสำหรับการวิจัยในอนาคต ดังนี้

8.1 วิจัยเชิงลึกการรักษาบุคลากร

ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรเฉพาะด้านกีฬา เพื่อพัฒนากลยุทธ์การรักษาพนักงาน (Retention) ให้ยั่งยืน

8.2 วิเคราะห์การตัดสินใจของผู้บริโภคในวงกว้าง

วิจัยจากมุมมองของนักท่องเที่ยวเชิงกีฬาต่างชาติในกลุ่มตัวอย่างที่หลากหลายขึ้น เพื่อเจาะลึกปัจจัยการตัดสินใจเลือกใช้บริการ โดยเน้นที่ความต้องการด้านโภชนาการและโปรแกรมฟื้นฟูร่างกายเป็นพิเศษ

8.3 วิจัยเปรียบเทียบเชิงภูมิภาค

ทำการวิจัยเปรียบเทียบแนวทางการพัฒนาของจังหวัดภูเก็ตกับศูนย์กีฬาที่ประสบความสำเร็จในระดับโลก เพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ที่สามารถปรับใช้ได้ในระดับสากล

8.4 ประเมินผลการตลาดดิจิทัลและข้อมูลเชิงปริมาณ

วิจัยเพื่อวัดประสิทธิผลและผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) ของกลยุทธ์การตลาดดิจิทัล และการใช้สื่อเฉพาะทางกีฬา เพื่อลดอคติจากการตีความและเพิ่มความแม่นยำด้วยตัวเลขเชิงสถิติ

8.5 ศึกษาการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง

วิจัยการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น IoT และ AI มาใช้ในการยกระดับกระบวนการบริหารจัดการและสิ่งอำนวยความสะดวกของโรงแรมเชิงกีฬา

8.6 วิจัยห่วงโซ่อุปทานแบบบูรณาการ

ศึกษาความร่วมมือระหว่างโรงแรมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ในห่วงโซ่อุปทานการท่องเที่ยวเชิงกีฬา เพื่อเพิ่มศักยภาพเครือข่ายและการบริหารจัดการทรัพยากรร่วมกัน

8.7 วิจัยเชิงพยากรณ์ตลาดใหม่

วิจัยเพื่อสำรวจและวิเคราะห์แนวโน้มตลาดนักท่องเที่ยวเชิงกีฬาในอนาคต เช่น กลุ่ม Wellness Retreats, Treatments หรือ e-Sports เพื่อวางแผนกลยุทธ์ขยายตลาดให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม

รายการอ้างอิง (References)

- Alrawadieh, Z., Guttentag, D., Cifci, M. A., & Cetin, G. (2020). Budget and midrange hotel managers' perceptions of and responses to Airbnb: Evidence from Istanbul. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(2), 588–604. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-01-2019-0015>
- Bazzanella, F., Schnitzer, M., Peters, M., & Bichler, B. F. (2023). The role of sports events in developing tourism destinations: a systematized review and future research agenda. *Journal of Sport & Tourism*, 27(2), 77–109. <https://doi.org/10.1080/14775085.2023.2186925>
- Belton, P. (2017). *An Analysis of Michael E. Porter's Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (1st Edition). Macat Library. <https://doi.org/10.4324/9781912281060>

- Chareanporn, T., & Yoopetch, C. (2025). The investigation of 7S framework and organizational performance in the context of the hotel industry. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 9(7), 2193–2212. <https://doi.org/10.55214/2576-8484.v9i7.9133>
- Fortune Business Insights. (2025). *The future of sports tourism: Market size and trends 2025*. Retrieved from <https://www.fortunebusinessinsights.com>
- Gholami, N., Mohammadkazemi, R., Mohammadi Mirzaei, R., & Hosseini, S. R. (2023). The Study of Business Models Focusing on Sports Tourism. *Karafan Quarterly Scientific Journal*, 20(2), 447-466. <https://doi.org/10.48301/kssa.2023.324929.1956>
- Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis: Where are we now?: A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215–251. <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>
- Hemmington, N. (2007). *From service to experience: Understanding and defining the hospitality business*. *The Service Industries Journal*, 24(6), 747-755. <https://doi.org/10.1080/02642060701453221>
- Higham, J. (2021). Sport tourism: A perspective article. *Tourism Review*, 76(1), 64-68. <https://doi.org/10.1108/TR-10-2019-0424>
- Jiménez-García, M., Ruiz-Chico, J., Peña-Sánchez, A. R., & López-Sánchez, J. A. (2020). A bibliometric analysis of sports tourism and sustainability (2002–2019). *Sustainability*, 12(7), 2840. <https://doi.org/10.3390/su12072840>
- Idrees, M. A., Bibi, M., Naveed, J., & Khan, A. (2021). Sports Tourism and its Impact on Economic Growth of a Developing Nation. *Sustainable Business and Society in Emerging Economies*, 3(4), 617-628. <https://doi.org/10.26710/sbsee.v3i4.2090>
- Kaew-nate, P. (2024). Digital Marketing for Sports Tourism in Suphanburi Province. *Journal of Sustainable Tourism Development*, 6(1), 1–23. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/JSTD/article/view/270825>
- Khumhaeng, S., & Morasil, C. (2024). Marketing strategies for the development of related product and service standards with sports tourism. *Academic Journal of Thailand National Sports University*, 16(1), 177–190. <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/TNSUJournal/article/view/260287>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th Edition). Pearson.
- Lin, Y.-H., Lee, C.-H., Hong, C.-F., & Tung, Y.-T. (2022). Marketing Strategy and Willingness to Pay for Sport Tourism in the Kinmen Marathon Event. *Sustainability*, 14(19), 12160. <https://doi.org/10.3390/su141912160>
- Mallen, C., & Adams, L. J. (2008). *Sport, recreation and tourism event management: theoretical and practical dimensions*. Routledge.

- Martin-Gonzalez, R., Swart, K., & Luque-Gil, A. M. (2024). Sport tourism competitiveness: A systematic review of relevant literature from 2012 to 2022. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure* 2024, (2), 221-230.
<https://doi.org/10.46222/ajhtl.19770720.501>
- Mirzaie, S., Salimi, M., & Rahimi Sarshabadrani, G. (2022). The Role of Sports Tourism Development in Job Creation: Providing a Model. *Journal of New Studies in Sport Management*, 3(2), 442–451. <https://doi.org/10.22103/jnssm.2022.19085.1066>
- Ministry of Tourism and Sports of Thailand. (2023). *Thailand tourism statistics report 2023*. Retrieved from <https://www.mots.go.th/news/category/706>
- Morfoulaki, M., Myrovali, G., Kotoula, K.-M., Karagiorgos, T., & Alexandris, K. (2023). Sport Tourism as Driving Force for Destinations' Sustainability. *Sustainability*, 15(3), 2445. <https://doi.org/10.3390/su15032445>
- Nakpanom, W., & Phantumabamrung, P. (2022). Expectation and Reality of Economic Impact in Community from Hosting International Sport Events. *Journal of Arts Management*, 6(2), 578-592. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/jam/article/view/254771>
- Papaioannou, A., Koronios, K., Ntasis, L., Yfantidou, G., Balaska, P., & Spyridopoulou, E. (2024). Total Quality Management in Sport Tourism and the Hospitality Industry: The Case of Greek Luxury Resorts with Sport and Recreation Facilities and Services. *Sustainability*, 16(5), 1894. <https://doi.org/10.3390/su16051894>
- Ravanfar, M. M. (2015). Analyzing organizational structure based on the 7S model of McKinsey. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 15(10), 7–12. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v5-i5/1591>
- Strategic Development Group for Provincial Development, Phuket Provincial Office. (2023). *Phuket provincial development plan (2023–2027): Promoting sports tourism and international sporting events*. Retrieved from <https://ita.phuket.go.th/assets/upload/o4%20แผนพัฒนาจังหวัดภูเก็ต%20พ.ศ.2566-2570.pdf>
- Suksawat, R. (2024). Marketing mix factors affecting the decision to travel for choosing kitesurfing of international tourists at Hua Hin in Prachuap Khiri Khan. *Journal of International Thai Tourism*, 20(1), 41–64. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/jitt/article/view/260214>
- Sunitha, W. (2019). The tourism industry — An economic outlook. *Shanlax International Journal of Economics*, 8(1), 60–66. <https://doi.org/10.34293/economics.v8i1.832>

- Tan, C. C. (2019). Intercepting Stimulus-Organism-Response Model, Theory of Planned Behavior and Theory of Expectancy Confirmation in the Study of Smartphone Consumer Behavior: A Thai University Student Perspective. *Asia Pacific Journal of Religions and Cultures*, 3(2), 27–48.
<https://so06.tci-thaijo.org/index.php/ajrc/article/view/242045>
- TTB Thanachart Bank. (2023). Hotel industry outlook 2023: Recovery to pre-COVID-19 levels with revenue exceeding THB 310 billion. *TTB Analytics*. Retrieved from <https://www.ttbbank.com/en/analytics/business-industry/tourism-healthcare/20230718-ttb-analytics-hotel-outlook2023>
- Osmanoğlu, H., & Üzümlü, H. (2018). Evaluating the Service Quality of the Hotel Establishments in Sports Tourism With Regard to the Athletes. *Higher Education Studies*, 8(2), 29–36.
<https://doi.org/10.5539/hes.v8n2p29>
- Wang, J., & Butkouskaya, V. (2023). Sustainable marketing activities, event image, perceived value and tourists' behavioral intentions in the sports tourism. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 28(55), 60–78.
<https://doi.org/10.1108/JEFAS-09-2022-0219>
- Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14–26. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0)
- Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix — A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)
- Zaridis, A. D., Soldatou, H., & Soldatou, A.-I. (2019). Entrepreneurial strategies and practices for innovation in the hospitality industry. *Tourism and Travelling*, 2(1), 35–44.
[http://dx.doi.org/10.21511/tt.2\(1\).2019.05](http://dx.doi.org/10.21511/tt.2(1).2019.05)

ข้อมูลติดต่อ (Contact Information)

เรืองชัย เรืองยังมี (Ruangchai Ruangyangmi)

*ผู้ประสานงานหลัก (Corresponding Author)

คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต

(Faculty of International Studies, Prince of Songkla University Phuket campus)

E-mail: Ruangchai.r@phuket.psu.ac.th