DOI: 10.14456/phdssj.2026.xx

| | | |
|---|---|---|
| Received: | August | 17, 2025 |
| Revised: | February | 11, 2026 |
| Accepted: | May | 28, 2026 |


# อิทธิพลของความได้เปรียบทางการแข่งขัน การบริหารจัดการองค์กร การยอมรับเทคโนโลยี และการฟื้นตัว ที่มีต่อความสำเร็จของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาในประเทศไทย

สุภกร ตันวราวุฒิชัย[1] สิทธิ์ ธีรสรณ์[2]

## บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาอิทธิพลของความได้เปรียบทางการแข่งขัน การบริหารจัดการองค์กร การยอมรับเทคโนโลยี และการฟื้นตัวต่อความสำเร็จของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาในประเทศไทย และ (2) พัฒนารูปแบบความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจอุปกรณ์กีฬาในประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีตัวอย่างผู้ประกอบการ จำนวน 340 คน ใช้วิธีสุ่มแบบชั้นภูมิ เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และวิเคราะห์ด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง

ผลการวิจัย พบว่า ตัวแปรทั้งสี่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) โดยความได้เปรียบทางการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจสูงสุด ขณะที่ความสามารถในการฟื้นตัวมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขันสูงที่สุดข้อมูลเหล่านี้นำไปสู่การพัฒนา ROTC Model ได้แก่ R = การฟื้นตัว O = การบริหารจัดการองค์กร T = การยอมรับเทคโนโลยี C = ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความ สามารถในการแข่งขันและสร้างความยั่งยืนของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาในประเทศไทย

**คำสำคัญ:** ความได้เปรียบทางการแข่งขัน; การบริหารจัดการองค์กร; การยอมรับเทคโนโลยี; การฟื้นตัว; ธุรกิจอุปกรณ์กีฬา

**ประเภทบทความ:** บทความวิจัย

[1] หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการกีฬา ภาควิชาการจัดการการกีฬาและสุขภาพ คณะวิทยาศาสตร์การกีฬาและสุขภาพ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เลขที่ 1 หมู่ 6 ตำบลกำแพงแสน อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม 73140, ประเทศไทย ผู้รับผิดชอบบทความ อีเมล: supakorn.tu@ku.th

[2] คณะวิทยาศาสตร์การกีฬาและสุขภาพ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

# The Import Competitive Advantage, Organizational Management, Technology Adoption and Resilience on the Success Sports Equipment Business in Thailand

Supakorn Tunvaravuttichai[1] Sid Terason[2]

## Abstract

This research article aims to (1) examine the effects of competitive advantage, organizational management, technology adoption, and resilience on the success of sports equipment businesses in Thailand, and (2) develop a success model for entrepreneurs in the sports equipment industry in Thailand. This quantitative research involved 340 entrepreneurs as a stratified random sample. Data were collected using a structured questionnaire and analyzed through structural equation modeling (SEM).

Findings are as follows: all four variables significantly influenced business success ($p < .05$), with competitive advantage exerting the strongest direct effect on business success, while resilience exerting the strongest indirect effect through competitive advantage. Based on these findings, the ROTC Model (R = Resilience, O = Organizational Management, T = Technology Adoption, C = Competitive Advantage) was developed. This model can serve as a strategic guideline to enhance competitiveness and promote sustainability in Thailand's sports equipment business sector.

**Keywords:** Competitive Advantage; Organizational Management; Technology Adoption; Resilience; Sporting Goods Business

**Type of Article:** Research Article

[1] Doctor of Philosophy Program in Sports Management, Department of Sports Management and Health, Faculty of Sports Science and Health, Kasetsart University
1 Moo 6 Tambon Kamphaeng Saen, Amphur Kamphaeng Saen, Nakhon Pathom 73140, Thailand
Corresponding Author Email: supakorn.tu@ku.th
[2] Faculty of Sports Science and Health, Kasetsart University

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมกีฬาเป็นธุรกิจที่ครอบคลุมผู้ผลิต ผู้จัดจำหน่าย นักกีฬา บุคลากร และผู้ชมหลายล้านคนทั่วโลก (Dašić et al., 2023) ความนิยมที่เพิ่มขึ้นส่งผลต่อการเติบโตของอาชีพและตลาดสินค้ากีฬา โดยเฉพาะกีฬาอาชีพที่แพร่หลายจนกลายเป็น “มหกรรมกีฬาโลก” (global sport) ซึ่งสร้างแรงขับเคลื่อนต่อภาคธุรกิจและตลาดสินค้ากีฬาอย่างชัดเจน (JLL, 2025, May 16) งานวิจัยชี้ว่าตลาดสินค้ากีฬาและ Sport Fashion เติบโตทั้งในต่างประเทศและประเทศไทย แต่ยังมีข้อจำกัดในการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคไทย โดยเฉพาะปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกซื้อชุดกีฬาไทยและการตอบสนองต่อแบรนด์ไทย (Bumrunpanictarworn et al., 2024; Dašić et al., 2023) การศึกษาประเด็นนี้จึงมีความสำคัญทั้งเชิงวิชาการ เพื่อเพิ่มความเข้าใจด้านพฤติกรรมผู้บริโภคและเชิงธุรกิจ เพื่อช่วยให้ผู้ประกอบการไทยปรับกลยุทธ์ พัฒนาผลิตภัณฑ์ และสร้างแบรนด์ให้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพในประเทศไทย ความนิยมกีฬาและกระแสรักสุขภาพทำให้ตลาดสินค้ากีฬาเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะหลังสถานการณ์ COVID-19 คลี่คลายในปี ค.ศ. 2022 กิจกรรมกีฬา การแข่งขัน การออกกำลังกาย และการชมกีฬากลับมาดำเนินการได้ตามปกติ ทำให้ผู้ประกอบการฟื้นตัวเต็มศักยภาพ มูลค่าตลาดสินค้ากีฬาประมาณ จำนวน 60,000 ล้านบาท และคาดว่าจะเติบโตเป็นจำนวน 70,000 ล้านบาทในปี ค.ศ. 2023 จากกระแส Sport Fashion ที่ผู้บริโภคใช้ชุดกีฬาไม่เพียงเพื่อออกกำลังกายแต่ยังใช้ในชีวิตประจำวัน (Bumrunpanictarworn et al., 2024) ผู้ประกอบการไทยรายใหญ่ เช่น FBT Grand Sport Warrix และ Ari สามารถผลิตสินค้ากีฬาที่ได้มาตรฐาน แต่ยังเผชิญการแข่งขันรุนแรงจากสินค้าปลอมและแบรนด์ต่างประเทศ โดยทั้ง 4 แบรนด์มีส่วนแบ่งตลาด รวมเพียงร้อยละ 5.64 ของมูลค่าตลาดทั้งหมด อุตสาหกรรมกีฬาของไทยครอบคลุมการผลิตเครื่องแต่งกายและรองเท้า การค้าส่ง/ค้าปลีก บริการโรงแรม ร้านอาหาร และผลิตภัณฑ์อื่นที่เกี่ยวข้อง โดยในปี พ.ศ. 2565 มีมูลค่าผลผลิตรวมกว่า จำนวน 264,315 ล้านบาท (กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา, 2567) สะท้อนบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจไทย ปัจจุบันผู้บริโภคเข้าถึงสินค้ากีฬาได้หลากหลายช่องทาง ทั้งหน้าร้านค้าปลีก ร้านเฉพาะทาง ห้างสรรพสินค้า และแพลตฟอร์มออนไลน์ เช่น Shopee และ Lazada รวมถึงช่องทางของแบรนด์โดยตรง ซึ่งเพิ่มความสะดวกและการแข่งขัน ขณะเดียวกันผู้บริโภคไทยมักเลือกซื้อสินค้าจากแบรนด์ต่างประเทศ เนื่องจากรับรู้คุณภาพ ภาพลักษณ์ และการออกแบบที่เหนือกว่า แม้ผู้ประกอบการไทยมีศักยภาพในการผลิต ปัญหานี้สะท้อนความจำเป็นในการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเลือกซื้อชุดกีฬาไทย ทั้งด้านการรับรู้คุณค่าแบรนด์ คุณภาพสินค้า ราคา และการส่งเสริมการตลาด เพื่อสร้างความเข้าใจเชิงลึกและนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อความสำเร็จของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาในประเทศไทย

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลความได้เปรียบทางการแข่งขัน การบริหารจัดการองค์กร การยอมรับเทคโนโลยี และการฟื้นตัว ที่มีต่อความสำเร็จของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาในประเทศไทย

2. เพื่อพัฒนารูปแบบความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจอุปกรณ์กีฬาในประเทศไทย

**ขอบเขตของการวิจัย**

1. ขอบเขตด้านเนื้อหาและตัวแปร เป็นการศึกษาตัวแปรที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาในประเทศไทย ประกอบด้วย ความได้เปรียบทางการแข่งขัน การบริหารจัดการองค์กร การยอมรับเทคโนโลยี และการฟื้นตัว

2. ขอบเขตด้านประชากรและตัวอย่าง ประชากรในการศึกษา คือ ผู้ประกอบการธุรกิจการขายปลีกเครื่องกีฬาในร้านค้าเฉพาะในประเทศไทย จำนวน 850 ราย (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2567) กำหนดขนาดตัวอย่างจำนวน 340 คน

3. ขอบเขตด้านพื้นที่ในการศึกษา ธุรกิจการขายปลีกเครื่องกีฬาในร้านค้าที่อยู่ในประเทศไทย

4. ขอบเขตด้านระยะเวลาในการศึกษา ดำเนินการวิจัยตั้งแต่เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2566 ถึงเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2567

**ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย**

1. นักวิจัยหรือผู้ที่สนใจสามารถนำไปใช้เป็นฐานข้อมูลทางวิชาการหรือผู้ที่จะศึกษา เกี่ยวกับความสำเร็จของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาในประเทศไทย โดยใช้ตัวแปรความได้เปรียบทางการแข่งขัน การบริหารจัดการองค์กร การยอมรับเทคโนโลยี และการฟื้นตัว ต่อความสำเร็จของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาในประเทศไทย

2. ผลงานวิจัยนี้สามารถเสนอต่อกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กรมส่งเสริมการส่งออก กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ ในการกำหนดนโยบายเพื่อพัฒนาความสำเร็จของอุตสาหกรรมกีฬาในประเทศไทยให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขันมากขึ้น

3. เพื่อองค์กรหรือผู้ประกอบการธุรกิจอุปกรณ์กีฬานำไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ ช่วยให้องค์กรสร้างแผนการตลาดที่มีประสิทธิภาพ

**แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**

ความสำเร็จของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาในประเทศไทยเกิดจากการนำเทคโนโลยีทันสมัย และการคัดเลือกวัตถุดิบคุณภาพสูงมาปรับใช้ในการผลิต (McKinsey & Company, 2024, January 30) การพัฒนาอุปกรณ์อย่างต่อเนื่องช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของแบรนด์ โดยการใช้กลยุทธ์การตลาดและการสร้างแบรนด์ที่มีประสิทธิภาพ ช่วยเพิ่มความนิยมและการยอมรับของผลิตภัณฑ์ในตลาด (Dašić et al., 2023) นอกจากนี้ การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่คำนึงถึง ความยั่งยืนและสิ่งแวดล้อมมาปรับใช้ยังส่งเสริมความยั่งยืนของธุรกิจ (Kudinska et al., 2025) โดยสามารถจำแนกปัจจัยสำคัญได้เป็น 4 ด้าน ได้แก่ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน การบริหารจัดการองค์กร การยอมรับเทคโนโลยี และการฟื้นตัว ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถปรับตัวและดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน

**ความได้เปรียบทางการแข่งขัน**

ธุรกิจอุปกรณ์กีฬาที่สามารถสร้างผลิตภัณฑ์คุณภาพสูงตรงตามความต้องการของตลาดส่วนใหญ่จะมีความ ได้เปรียบทางการแข่งขันจากภาพลักษณ์ที่ดี ที่ลูกค้ารับรู้ (Lestan & Kabiraj, 2021) การเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องยังช่วยให้สินค้าได้รับความเชื่อมั่นจากตลาด (Li, 2024)

นอกจากนี้ การใช้กลยุทธ์การตลาดและการสร้างแบรนด์ที่มีประสิทธิภาพ ยังช่วยเสริมภาพลักษณ์ที่ดีของแบรนด์และสร้างความนิยมในกลุ่มลูกค้า (Yang, 2023) เมื่อสินค้ามีคุณภาพและได้รับการรับรองมาตรฐาน ธุรกิจก็สามารถขยายตลาดและเติบโตอย่างมั่นคงได้

**การบริหารจัดการองค์กร**

การบริหารจัดการในธุรกิจอุปกรณ์กีฬามีบทบาทสำคัญในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อเพิ่มผลกำไรและการเติบโตขององค์กร การวางแผนและควบคุมการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพช่วยให้ธุรกิจสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของตลาดและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน นอกจากนี้ ยังต้องพิจารณาการจัดการทรัพยากรบุคคลและการบริหารการเงิน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (JLL, 2025, May 16; 6Wresearch, 2025)

**การยอมรับเทคโนโลยี**

การยอมรับเทคโนโลยีในธุรกิจอุปกรณ์กีฬามีผลสำคัญต่อการตัดสินใจของผู้บริโภค เช่น การรับรู้ถึงความ สะดวกในการใช้งานและประโยชน์ที่ได้รับจากเทคโนโลยีที่ใช้ในผลิตภัณฑ์กีฬา เช่น อุปกรณ์ที่ช่วยติดตามผลการฝึกซ้อมหรือสมรรถภาพนักกีฬา หากผู้บริโภครับรู้ว่าเทคโนโลยีเหล่านี้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้งานและการแข่งขัน ทำให้สามารถยอมรับและตัดสินใจซื้ออุปกรณ์ดังกล่าว ซึ่งส่งผลดีต่อการเติบโตของธุรกิจอุปกรณ์กีฬา (Grand View Research, 2025; McKinsey & Company, 2024, January 30)

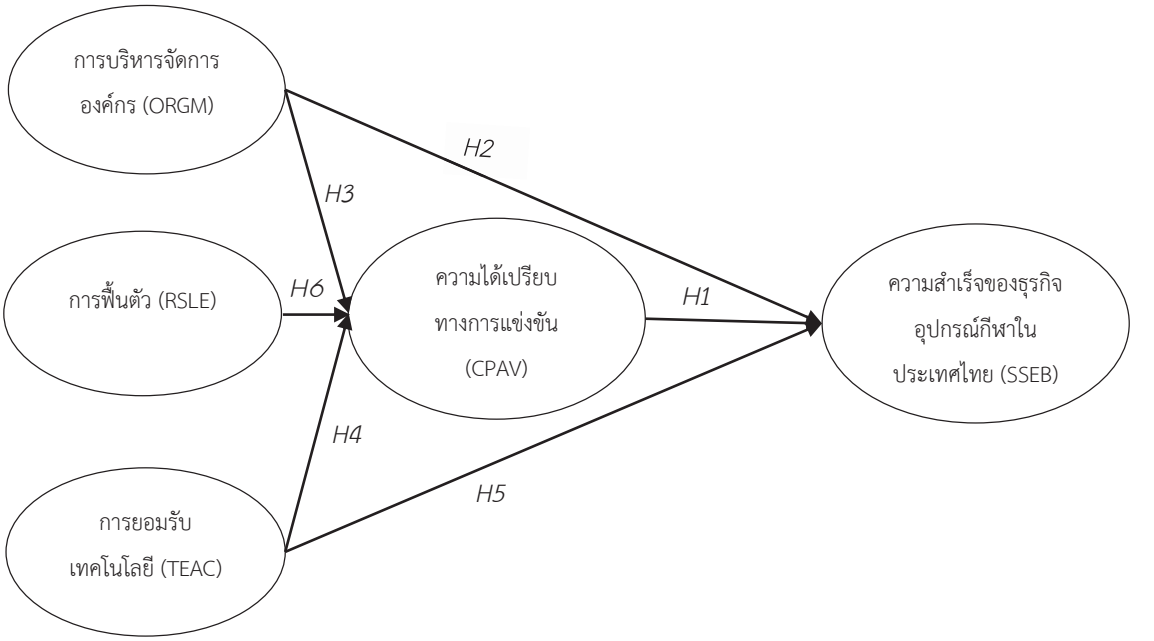
**การฟื้นตัว**

การฟื้นตัวช่วยเสริมความยืดหยุ่นให้ธุรกิจอุปกรณ์กีฬา โดยทำให้ธุรกิจสามารถปรับตัวและฟื้นฟูจากอุปสรรค ได้เร็วขึ้น (JLL, 2025, May 16) การฟื้นตัวยังช่วยให้ธุรกิจรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในตลาดและแนวโน้มผู้บริโภคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Grand View Research, 2025) การปรับกลยุทธ์และพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการฟื้นตัว (6Wresearch, 2025) นอกจากนี้ การสนับสนุนจากพันธมิตรและชุมชนยังช่วยเสริมความยืดหยุ่นและความมั่นคงของธุรกิจ (McKinsey & Company, 2024, January 30)

**ความสำเร็จของธุรกิจอุปกรณ์กีฬา**

ความสำเร็จของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาขึ้นอยู่กับการพัฒนากระบวนการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีทันสมัย และวัตถุดิบคุณภาพสูง รวมถึงการปรับตัวตามสภาพตลาดและการสร้างความยืดหยุ่นภายในองค์กร (Yang, 2023) การนำนวัตกรรมและแนวทางที่ตอบสนองต่อความยั่งยืนช่วยเสริมภาพลักษณ์แบรนด์และสนับสนุนความมั่นคงในระยะยาว (Li, 2024) กลยุทธ์การตลาดและการวิจัยตลาดที่มีประสิทธิภาพมีบทบาทสำคัญในการสร้างความภักดีของลูกค้าและขยายโอกาสทางธุรกิจ (Dašić et al., 2023) ผลประกอบการที่มั่นคงสะท้อนถึงความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ และความเชื่อมั่นของผู้บริโภคทั้งในและต่างประเทศ (Kudinska et al., 2025)

## กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย




***ภาพ 1*** กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย

## สมมุติฐานของการวิจัย

สมมุติฐานที่ 1 (*H1*): ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาในประเทศไทย

สมมุติฐานที่ 2 (*H2*): การบริหารจัดการองค์กรมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาในประเทศไทย

สมมุติฐานที่ 3 (*H3*): การบริหารจัดการองค์กรมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

สมมุติฐานที่ 4 (*H4*): การยอมรับเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

สมมุติฐานที่ 5 (*H5*): การยอมรับเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาในประเทศไทย

สมมุติฐานที่ 6 (*H6*): การฟื้นตัวมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

## ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรและตัวอย่าง ประชากร ได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจการขายปลีกเครื่องกีฬาในร้านค้าเฉพาะจำนวน 850 ราย (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2567) ตามแนวคิดของ Kline (2016) แนะนำให้อัตราส่วนจำนวนตัวอย่างต่อพารามิเตอร์อยู่ที่ประมาณ 10:1 ถึง 20:1 และเกณฑ์ขั้นต่ำไม่ควรต่ำกว่า 5:1 ในโมเดลประกอบด้วยตัวแปรแฝงจำนวน 5 ตัวแปร เป็นตัวแปรแฝงภายนอกจำนวน 3 ตัวแปร และตัวแปรแฝงภายในจำนวน 2 ตัวแปร และตัวแปรสังเกตได้จำนวน 17 ตัวแปร ทั้งนี้จากการประมาณจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องประมาณค่าทั้งหมด พบว่า มีจำนวนประมาณ 44 พารามิเตอร์ ดังนั้น เมื่อกำหนดขนาดตัวอย่าง

จำนวน 340 คน จะได้อัตราส่วนจำนวนตัวอย่างต่อพารามิเตอร์เท่ากับ 340 ÷ 44 = 7.72:1 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนดไว้ที่ 5:1 จึงถือว่ามีความเหมาะสมและเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์ การสุ่มตัวอย่างดำเนินการแบบหลายขั้นตอน โดยแบ่งพื้นที่เป็น 6 ภาค ได้แก่ ภาคเหนือ จำนวน 56 คน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 56 คน ภาคกลาง จำนวน 57 คน ภาคตะวันออก จำนวน 57 คน ภาคตะวันตก จำนวน 57 คน และภาคใต้ จำนวน 57 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 340 คน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมทั่วประเทศและเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์ด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ใช้แบบสอบถามปลายปิดเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการขายปลีกเครื่องกีฬาในร้านค้า แบบสอบถามแบ่งเป็น 6 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา กำไรสุทธิของธุรกิจต่อปี และ ภูมิภาค ตอนที่ 2 เป็นแบบวัดระดับความรู้เกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขัน จำนวน 24 ข้อ ตอนที่ 3 เป็นแบบวัดระดับการรับรู้เกี่ยวกับ การบริหารจัดการองค์กร จำนวน 40 ข้อ ตอนที่ 4 เป็นแบบวัดระดับการรับรู้เกี่ยวกับ การยอมรับเทคโนโลยี จำนวน 24 ข้อ ตอนที่ 5 เป็นแบบวัดระดับการรับรู้เกี่ยวกับ การฟื้นตัว จำนวน 24 ข้อ และ ตอนที่ 6 เป็นแบบวัดระดับการรับรู้เกี่ยวกับ ความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจอุปกรณ์กีฬา จำนวน 24 ข้อ โดยสร้างจากวัตถุประสงค์การวิจัย ทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ การตอบแบบสอบถามใช้มาตราประเมินค่าแบบลิเคิร์ท 5 ระดับ (Likert, 1932) ตั้งแต่ 5 คะแนน (มากที่สุด) ถึง 1 คะแนน (น้อยที่สุด)

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือของแบบสอบถามใน 2 ด้าน ได้แก่ (1) ความถูกต้องของเนื้อหา (content validity) และ (2) ความเชื่อถือได้ (reliability) เพื่อให้เครื่องมือมีความถูกต้องและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย โดยเริ่มจากการกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรแต่ละด้าน จากนั้นจัดทำแบบสอบถามและขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อปรับปรุงความสมบูรณ์ของเนื้อหา ก่อนส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านกระบวนการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ผู้เชี่ยวชาญด้านสถิติทางสังคมศาสตร์ และผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจอุปกรณ์กีฬาในประเทศไทย พิจารณาความครอบคลุม และความสอดคล้องของเนื้อหาในแต่ละข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาอ้างอิงแนวคิดของ Bailey (1987) โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence--IOC) ตามวิธีของ Rovinelli and Hambleton (1977) ซึ่งมีสูตรการคำนวณ IOC = (∑R)/N โดยที่ ∑R หมายถึง ผลรวมของคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญ และ N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้ เกณฑ์การพิจารณาคือ ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ .50 ขึ้นไป ถือว่าเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้ ส่วนข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า .50 จะได้รับการพิจารณาแก้ไขหรือปรับปรุงเพิ่มเติมก่อนนำไปใช้จริง ซึ่งผลที่ได้พบว่า มีค่าอยู่ในระหว่าง .67 - 1.00

สำหรับการตรวจสอบความเชื่อถือได้ของมาตรวัด ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาแล้วไปทดลองใช้กับผู้ประกอบการธุรกิจอุปกรณ์กีฬาในประเทศไทย จำนวน 30 คน ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับตัวอย่างจริง จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ค่าความเชื่อถือได้ด้วยสถิติของครอนบัค (Cronbach's Alpha) (Cronbach, 1951) พบว่า มาตรวัดทุกตัวแปรมีค่า Cronbach's Alpha มากกว่า .70 ซึ่งค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยคำถามในแต่ละตัวแปรมีระดับความเชื่อมั่นระหว่าง .863 แสดงว่าเครื่องมือที่ใช้มีความเชื่อถือได้ในระดับสูง ก่อนนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบและปรับปรุงสมบูรณ์แล้วไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวอย่างจริงจำนวน 340 คน ต่อไป

การเก็บรวมรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการรวบรวมข้อมูล จากตัวอย่างผู้ประกอบการธุรกิจอุปกรณ์กีฬาในประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 340 คน ตัวอย่างถูกกำหนดโดยใช้เกณฑ์คัดเลือกเพื่อให้ครอบคลุมลักษณะของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาหลากหลายประเภทและขนาดธุรกิจ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นตัวแทนและสามารถสะท้อนภาพรวมของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาในประเทศไทยได้อย่างเหมาะสม และการเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการผ่านช่องทางออนไลน์ ทำการประสานงานและขออนุญาตจากผู้เข้าร่วมอย่างชัดเจน ทั้งนี้ เพื่อให้การเก็บข้อมูลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบ ได้จัดส่งแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างพร้อมคำแนะนำและรายละเอียดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย รวมถึงระยะเวลาในการตอบแบบสอบถามที่กำหนดล่วงหน้า เพื่อให้แน่ใจว่าจะได้รับข้อมูลครบถ้วนตามจำนวนตัวอย่างที่วางแผนไว้ เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับมาครบถ้วนแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของข้อมูล ในขั้นต้น เช่น การตรวจสอบค่าที่ขาดหาย ค่าที่ผิดปกติ และความสอดคล้องของคำตอบกับเกณฑ์การคัดเลือกตัวอย่าง ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลที่นำไปวิเคราะห์ต่อไปมีคุณภาพและความน่าเชื่อถือสูง ข้อมูลที่ผ่านการตรวจสอบแล้วจึงถูกประมวลผลและนำไปวิเคราะห์ทางสถิติด้วยเครื่องมือและเทคนิคที่เหมาะสมต่อการทดสอบสมมุติฐานการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling--SEM) เพื่อประเมินความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรและตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การวิเคราะห์ดำเนินการด้วยโปรแกรม LISREL เวอร์ชัน 8.72 (© Scientific Software International, Inc., 1981-2005) ซึ่งเป็น โปรแกรมประเภท Covariance-Based SEM (CB-SEM) โปรแกรมนี้ได้รับการยอมรับในงานวิจัยด้าน SEM เนื่องจากสามารถตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลจริงได้อย่างแม่นยำและเหมาะสมกับตัวอย่างขนาดกลางถึงใหญ่ การใช้ CB-SEM ในการศึกษาครั้งนี้ช่วยให้ผู้วิจัยสามารถประมาณค่าพารามิเตอร์ของตัวแปรแฝงและตรวจสอบสมมุติฐานเชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรได้อย่างน่าเชื่อถือ

## ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาระดับตัวแปรความได้เปรียบทางการแข่งขัน การบริหารจัดการองค์กร การยอมรับเทคโนโลยี การฟื้นตัว และความสำเร็จของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาในประเทศไทย

พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 232 คน (68.44%) และเพศหญิง จำนวน 107 คน (31.56%) ในด้านอายุ พบว่า ตัวอย่างอายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 91 คน (26.84%) อายุ 41-50 ปี จำนวน 88 คน (25.97%) อายุ 31-40 ปี จำนวน 90 คน (26.55%) อายุ 21-30 ปี จำนวน 51 คน (15.04%) และต่ำกว่า 20 ปี จำนวน 19 คน (5.60%) สำหรับระดับการศึกษา ส่วนใหญ่จบปริญญาตรี จำนวน185 คน (54.58%) ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 87 คน (25.66%) ปริญญาโท จำนวน 46 คน (13.57%) และปริญญาเอก จำนวน 21 คน (6.19%) ส่วนกำไรสุทธิของธุรกิจต่อปี พบว่า ตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้จำนวน 1-20 ล้านบาท จำนวน 127 คน (37.46%) และจำนวน 21-40 ล้านบาท จำนวน 126 คน (37.17%) ขณะที่ จำนวน 41-60 ล้านบาท จำนวน 58 คน (17.11%) และจำนวน 61-80 ล้านบาท จำนวน 28 คน (8.26%) สำหรับภูมิภาคที่ประกอบธุรกิจ ตัวอย่างอยู่ในภาคเหนือ จำนวน 56 คน (16.47%) ภาคกลาง จำนวน 56 คน (16.47%) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 57 คน (16.75%) ภาคตะวันออก จำนวน 57 คน (16.76%) ภาคตะวันตก จำนวน 57 คน (16.77%) และภาคใต้ จำนวน 57 คน (16.76%)

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาอิทธิพลความได้เปรียบทางการแข่งขัน การบริหารจัดการองค์กร การยอมรับเทคโนโลยี และการฟื้นตัว ที่มีต่อความสำเร็จของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาในประเทศไทย

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบการแจกแจงของตัวแปรเชิงประจักษ์ทั้ง 17 ตัวแปรในแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling--SEM) เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ โดยพิจารณาค่าความเบ้ (skewness) และค่าความโด่ง (kurtosis) ของตัวแปรเชิงประจักษ์แต่ละตัว ผลการตรวจสอบพบว่า ค่าความเบ้และค่าความโด่งของตัวแปรเชิงประจักษ์ทั้งหมดอยู่ภายในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ จึงสะท้อนว่าข้อมูลมีการแจกแจงใกล้เคียงการแจกแจงแบบปกติ (normal distribution) และมีความเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง รายละเอียดแสดงไว้ในตาราง 1

**ตาราง 1**

*การตรวจสอบการแจกแจงปกติของตัวแปรเชิงประจักษ์ได้ในแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง*

| ตัวแปร | *M* | *SD* | %CV | SK | Ku | $\chi^2$ | *p*-value |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| คุณภาพของสินค้า (QLPD) | 3.91 | 0.49 | 12.65 | -2.07 | 4.71 | .767 | .000 |
| ภาพลักษณ์ที่ดีจากลูกค้า (IMCM) | 3.76 | 0.62 | 16.49 | -1.06 | 0.65 | .878 | .000 |
| อำนาจทางการตลาด (MKPW) | 4.02 | 0.48 | 11.92 | -1.15 | 1.52 | .897 | .000 |
| การวางแผน (PLAN) | 3.83 | 0.50 | 13.03 | -0.65 | 1.05 | .905 | .000 |
| การจัดองค์กร (ORGN) | 3.44 | 0.63 | 18.33 | -0.33 | -0.48 | .962 | .000 |
| งบประมาณ (BUDG) | 3.48 | 0.60 | 17.16 | -0.25 | -0.32 | .947 | .000 |
| การประสานงาน (COOR) | 3.76 | 0.55 | 14.52 | -0.73 | 1.40 | .925 | .000 |
| การประเมินผล (EVAL) | 3.24 | 0.72 | 22.26 | 0.51 | -0.28 | .951 | .000 |
| การรับรู้ความง่ายในการใช้งาน (PEOU) | 3.75 | 0.51 | 13.70 | -1.17 | 1.14 | .889 | .000 |
| การรับรู้ประโยชน์ที่เกิดจากการใช้งาน (PBOU) | 3.86 | 0.44 | 11.30 | -1.24 | 1.50 | .881 | .000 |
| ทัศนคติต่อการใช้งาน (ATUG) | 3.55 | 0.52 | 14.59 | -0.03 | -0.52 | .966 | .000 |
| การรับรู้สถานการณ์ (STAN) | 3.82 | 0.56 | 14.75 | -0.60 | 0.18 | .921 | .000 |
| การปรับตัวเชิงบวก (PSAT) | 3.78 | 0.59 | 15.74 | -0.88 | 1.21 | .904 | .000 |
| กลยุทธ์การวางแผน (PNSG) | 3.70 | 0.45 | 12.25 | 0.18 | -1.13 | .938 | .000 |
| ความภักดีจากลูกค้า (CULO) | 4.20 | 0.32 | 7.67 | -1.81 | 4.11 | .794 | .000 |
| ผลประกอบการสูงอย่างต่อเนื่อง (CBPF) | 4.18 | 0.41 | 9.90 | -2.08 | 5.62 | .772 | .000 |
| อยู่ในความนิยมของตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ (MKIT) | 3.20 | 0.57 | 17.92 | 0.21 | 0.31 | .943 | .000 |

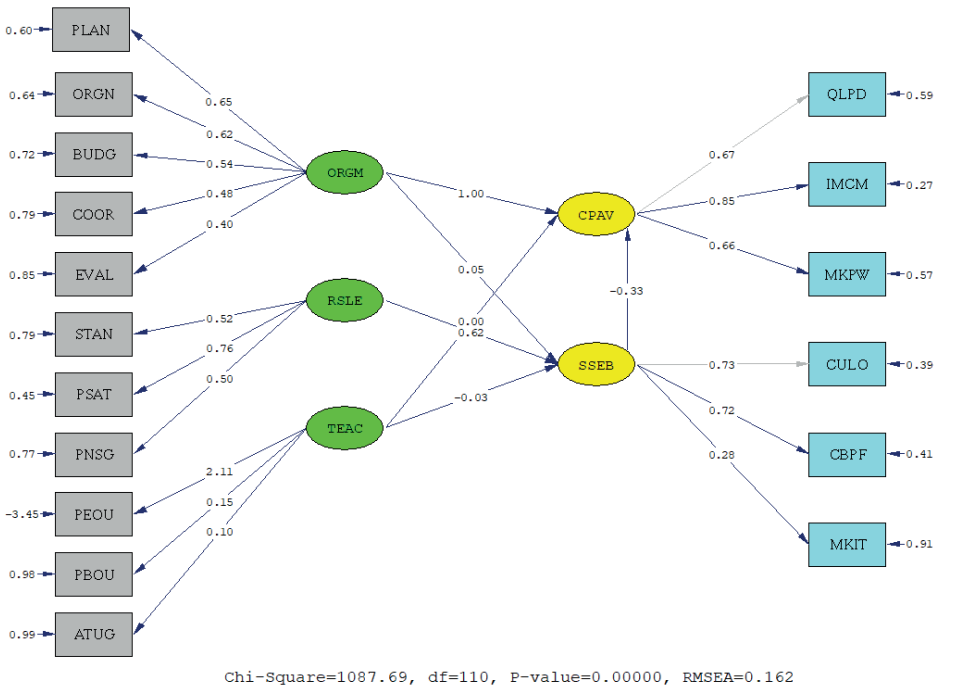
ผู้วิจัยตรวจสอบการแจกแจงแบบโค้งปกติ (normal score) ของตัวแปรเชิงประจักษ์ที่ทำการศึกษาในแบบจำลองสมการโครงสร้างทั้งจำนวน 17 ตัวแปร ซึ่งผลดังกล่าว อาจจะส่งผลทำให้การประเมินว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนเชิงประจักษ์ โดยสถิติทดสอบ ไค-สแควร์ ($\chi^2$) เกิดปัญหาได้ ผู้วิจัยจึงแก้ไขปัญหาของสถิติดังกล่าวในการประเมินความกลมกลืนด้วยการหาค่าสัดส่วนของ ไค-สแควร์ ($\chi^2$) ต่อองศาอิสระ (*df*) หามีค่าน้อยกว่า 5.00 แสดงว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนกับเชิงประจักษ์ แม้ว่าสถิติทดสอบ $\chi^2$ ของแบบจำลอง (model) จะมีนัยสำคัญทางสถิติก็ตาม (*p*-value < .05) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2556; Hair et al., 2006)

**ตาราง 2**

*ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงประจักษ์ได้ที่ใช้ในการศึกษาในแบบจำลองสมการโครงสร้าง (n = 340)*

| | QLPD | IMCM | MKPW | PLAN | ORGN | BUDG | COOR | EVAL | PEOU | PBOU | ATUG | STAN | PSAT | PNSG | CULO | CBPF | MKIT |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| QLPD | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| IMCM | .557** | 1 | | | | | | | | | | | | | | | |
| MKPW | .439** | .542** | 1 | | | | | | | | | | | | | | |
| PLAN | .362** | .424** | .333** | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| ORGN | .075 | .376** | .216** | .431** | 1 | | | | | | | | | | | | |
| BUDG | .255** | .281** | .161** | .448** | .584** | 1 | | | | | | | | | | | |
| COOR | .235** | .219** | .415** | .198** | .213** | -.017 | 1 | | | | | | | | | | |
| EVAL | -.034 | .194** | .133* | .065 | .181** | .051 | .378** | 1 | | | | | | | | | |
| PEOU | -.005 | -.030 | -.188** | -.091 | -.196** | -.170** | -.047 | .006 | 1 | | | | | | | | |
| PBOU | .144** | .059 | .124* | -.142** | -.131* | .187** | -.013 | -.052 | .341** | 1 | | | | | | | |
| ATUG | -.188** | .108* | -.073 | .110* | -.084 | .086 | -.137* | -.067 | .196** | .026 | 1 | | | | | | |
| STAN | .257** | .238** | .395** | .537** | .137* | .156** | .335** | .117* | -.139* | -.140** | .172** | 1 | | | | | |
| PSAT | .374** | .672** | .442** | .400** | .460** | .360** | .362** | .377** | -.079 | -.034 | -.141** | .313** | 1 | | | | |
| PNSG | .107* | .103 | .137* | .387** | .458** | .462** | .228** | .465** | .021 | .156** | .050 | .238** | .170** | 1 | | | |
| CULO | -.044 | .115* | .163** | .261** | .203** | .172** | .278** | .287** | -.152** | -.196** | .136* | .361** | .269** | .250** | 1 | | |
| CBPF | .198** | .245** | .342** | .215** | .329** | .241** | .384** | .184** | -.102 | .063 | -.047 | .330** | .357** | .328** | .601** | 1 | |
| MKIT | -.142** | .009 | .197** | .303** | .131* | -.006 | .231** | .293** | .009 | -.031 | .081 | .388** | .022 | .258** | .196** | .240** | 1 |

คู่ความสัมพันธ์ของตัวแปรเชิงประจักษ์เป็นรายคู่ที่ทำการศึกษาในแบบจำลองสมการโครงสร้างทุกคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยกว่า .90 ซึ่งตัวแปรเชิงประจักษ์คู่ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด คือ การปรับตัวเชิงบวก (PSAT) กับภาพลักษณ์ที่ดีจากลูกค้า (IMCM) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .672 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรที่ทำการศึกษานั้นไม่มีคู่ใดที่มีความสัมพันธ์กันมากจนเกินไปสอดคล้องกับ Grace-Martin (2023) ได้กล่าวถึงว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงประจักษ์ที่มีค่าสูงกว่า .90 จะเกิดปัญหาการร่วมเส้นตรงพหุ (multicollinearity) จึงกล่าวได้ว่าไม่มีปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุตัวแปรเชิงประจักษ์ที่ทำการศึกษาทั้งหมด มีความสัมพันธ์กันไม่มากจนเกินไป ข้อมูลเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์ด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้างได้ (Hair et al., 2006)




***ภาพ 2*** ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างตามสมมุติฐาน

ดำเนินการตรวจสอบความกลมกลืนของแบบจำลองตามสมมุติฐาน (hypothesis model) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป LISREL โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความกลมกลืน พบว่า แบบจำลองตามสมมุติฐานยังไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งพิจารณาจากดัชนีความกลมกลืน (fit index) ดังนี้ $\chi^2$ = 1087.69, *df* = 110, *p*-value = .000, $\chi^2$ */df* = 9.89 RMSEA =.162 RMR = .078 SRMR = .078 CFI = .934 GFI = .740 AGFI= .624 และ CN = 49.486

ทั้งนี้ พบว่า $\chi^2$ = 1087.69 *df* = 110, *p*-value = .000 ยังไม่ผ่านเกณฑ์เพราะว่ายังคงมีนัยสำคัญทางสถิติ $\chi^2$ */df* = 9.89 ยังไม่ผ่านเกณฑ์ เพราะว่ายังคงมีค่ามากกว่า 2.00 RMSEA = .118 ยังไม่ผ่านเกณฑ์เพราะว่ายังคงมีค่ามากกว่า .05 RMR = .078 ไม่ผ่านเกณฑ์เพราะว่ามีค่ามากกว่า .05 SRMR = .078 ยังไม่ผ่านเกณฑ์เพราะว่ามีค่ามากกว่า .05 CFI = .934 ผ่านเกณฑ์เพราะว่ามีค่ามากกว่า .90 GFI = .740 ยังไม่ผ่านเกณฑ์เพราะว่ามีค่าน้อยกว่า .90 AGFI = .624 ยังไม่ผ่านเกณฑ์เพราะว่ามีค่าน้อยกว่า .90 และ CN = 49.486 ยังไม่ผ่านเกณฑ์เพราะว่ามีค่าน้อยกว่า 200.00

ผลการดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าแบบจำลองตามสมมุติฐาน (hypothesis model) ยังไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เท่าที่ควร เนื่องจากค่าดัชนีความกลมกลืน ได้แก่ $\chi^2$ $\chi^2$ */df* RMSEA SRMR GFI AGFI และ CN ยังไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ (Jöreskog & Sörbom, 1996) ผู้วิจัยจึงยังไม่เชื่อมั่นในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (parameter estmation) ที่เกิดขึ้นในแบบจำลองตามสมมุติฐาน (hypothesis model) ผู้วิจัยจึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับแก้แบบจำลอง (modification model) ให้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการยอมให้ค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ($\theta$) ของตัวแปรเชิงประจักษ์บางคู่มีความสัมพันธ์

กันโดยพิจารณาถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในเชิงแนวคิด และตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและความเป็นไปได้ในการอภิปรายผลการปรับแก้แบบจำลองด้วย จนกระทั่งแบบจำลองที่ได้ดำเนินการปรับแก้ (adjust model) มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แล้วจึงจะพิจารณาถึงเส้นทางความสัมพันธ์ของแบบจำลอง

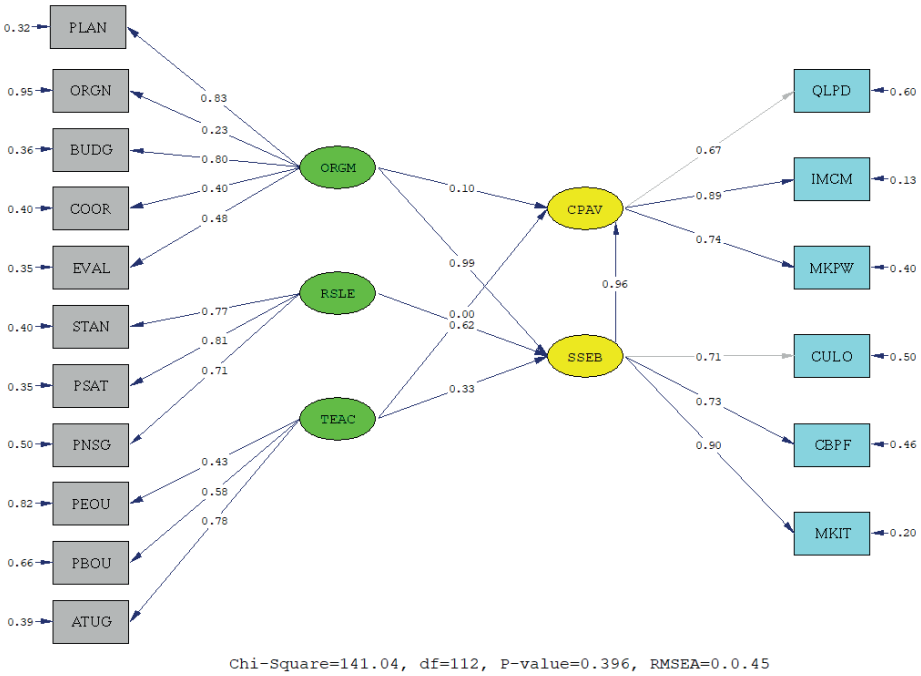
**ตาราง 3**

*การประมาณค่าพารามิเตอร์ของสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง (direct effect) อิทธิพลทางอ้อม (indirect effect) และอิทธิพลโดยรวม (total effect) จากแบบจำลองสมการปรับแก้ (n = 340)*

| ตัวแปรตาม | $R^2$ | อิทธิพล | ตัวแปรต้น | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | ความได้เปรียบในการแข่งขัน (CPAV) | การบริหารจัดการองค์กร (ORGM) | การฟื้นตัว (RSLE) | การยอมรับเทคโนโลยี (TEAC) |
| ความได้เปรียบในการแข่งขัน (CPAV) | .995 | DE | - | .100* (2.01) | .640* (2.92) | .212(2.07) |
| | | IE | - | - | - | - |
| | | TE | - | .100* (2.01) | .640* (2.92) | .212* (2.07) |
| ความสำเร็จของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาในประเทศไทย (SSEB) | .987 | DE | .893* (1.99) | .062* (2.11) | - | .003* (2.00) |
| | | IE | - | .089* (1.98) | .571* (2.07) | .189* (2.06) |
| | | TE | .893* (1.99) | .151* (4.09) | .571* (2.07) | .192* (4.06) |

ดัชนีความเหมาะสมของแบบจำลอง ($\chi^2/df$ = 1.72 RMSEA = .045 RMR = .050 SRMR = .050 CFI = .966 GFI = .955 AGFI = .949, CN = 271.63) สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานที่แนะนำ ($\chi^2/df \leq 2.0$ RMSEA RMR ≤ .05 GFI NFI CFI ≥ .90 PGFI PNFI ≥ .50) ซึ่งแสดงว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับยอมรับได้ (Diamantopoulos & Siguaw, 2000; Hooper et al., 2008; MacCallum et al., 1996)

การประมาณค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลในตาราง 3 ชี้ให้เห็นว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจอุปกรณ์กีฬามากที่สุด รองลงมาคือ การบริหารจัดการองค์กร และการยอมรับเทคโนโลยี ขณะที่การฟื้นตัวไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจ แต่มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้วิจัยจึงให้ความเชื่อถือแบบจำลองสมการโครงสร้างที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Model) ซึ่งประกอบด้วยทั้งแบบจำลองการวัด (Measurement Model) แสดงค่าน้ำหนักระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝง และแบบจำลองโครงสร้าง (Structural Model) แสดงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรแฝงตามสมมติฐานการวิจัย ดังภาพ 2




***ภาพ 2*** ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างสมมติฐานที่ปรับแก้

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาในประเทศไทย พบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงสูงที่สุด รองลงมาคือ การบริหารจัดการองค์กร และการยอมรับเทคโนโลยี โดยอิทธิพลทางตรงของทั้งสามตัวแปรมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ขณะที่การฟื้นตัวไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจ

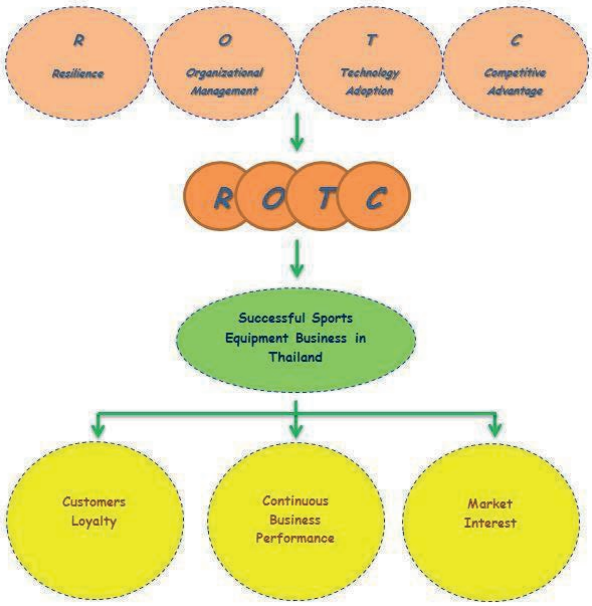
ผลการวิเคราะห์อิทธิพลโดยรวม ซึ่งรวมทั้งอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม พบว่า การบริหารจัดการองค์กร การฟื้นตัว และการยอมรับเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาในประเทศไทย โดยการฟื้นตัวมีอิทธิพลโดยรวมสูงที่สุด รองลงมาคือ การยอมรับเทคโนโลยี และการบริหารจัดการองค์กร นอกจากนี้ ทั้งสามตัวแปรยังมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจ

แบบจำลองที่ปรับแก้แสดงให้เห็นว่า การบริหารจัดการองค์กรและการยอมรับเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน ขณะที่การฟื้นตัวมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขันเพียงทางอ้อม ผลการวิเคราะห์สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยทั้งหมด (H1–H6) แสดงให้เห็นว่าแบบจำลองมีความเหมาะสมและสามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังแสดงในตาราง 4

**ตาราง 4**
*การสรุปสมมุติฐาน*

| | สมมุติฐาน | ผลการทดสอบสมมุติฐาน |
|---|---|---|
| *H1* | ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาในประเทศไทย | สอดคล้อง |
| *H2* | การบริหารจัดการองค์กรมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาในประเทศไทย | สอดคล้อง |
| *H3* | การบริหารจัดการองค์กรมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน | สอดคล้อง |
| *H4* | การยอมรับเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน | สอดคล้อง |
| *H5* | การยอมรับเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาในประเทศไทย | สอดคล้อง |
| *H6* | การฟื้นตัวมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน | สอดคล้อง |

หลังจากที่ได้ข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยแล้ว ผู้วิจัยจึงได้พัฒนา ROTC Model (R = Resilience O = Organizational Management T = Technology Adoption C = Competitive Advantage) เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาในประเทศไทยโดยมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ด้าน คือ (1) Resilience (R) การฟื้นตัวของธุรกิจที่เกิดจากการรับรู้สถานการณ์ การปรับตัวเชิงบวก และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (2) Organizational Management (O) การบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพในด้านการวางแผน การจัดองค์กร งบประมาณ การประสานงาน และการประเมินผล (3) Technology Adoption (T) การยอมรับเทคโนโลยีผ่านการรับรู้ความง่ายในการใช้งาน การรับรู้ประโยชน์ และทัศนคติเชิงบวกต่อเทคโนโลยี และ (4) Competitive Advantage (C) ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เกิดจากคุณภาพสินค้า ภาพลักษณ์ที่ดี และอำนาจทางการตลาด ทั้งสี่องค์ประกอบนี้ส่งผลร่วมกันต่อความสำเร็จของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาในประเทศไทย ซึ่งสะท้อนผ่านความภักดีของลูกค้า ผลประกอบการที่เติบโตต่อเนื่อง และความนิยมในตลาดทำให้เกิดผลสำเร็จทางธุรกิจอย่างยั่งยืน ดังแสดงในภาพ 3




***ภาพ 3*** แสดงองค์ประกอบโดยรวมของ ROTC Model (R = Resilience, O= Organizational Management, T = Technology Adoption, C = Competitive Advantage) เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาในประเทศไทย

## การอภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์สมมุติฐานการวิจัย พบว่าตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ความได้เปรียบในการแข่งขัน การบริหารจัดการองค์กร การยอมรับเทคโนโลยี และการฟื้นตัว มีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างที่เชื่อมโยงกับความสำเร็จของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาในประเทศไทย โดยมีรายละเอียดของแต่ละสมมติฐานดังนี้

สมมุติฐานที่ 1: ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจมากที่สุด เนื่องจากเป็นปัจจัยหลักที่ช่วยให้ธุรกิจสามารถสร้างความแตกต่างทางตลาด เพิ่มการรับรู้ของผู้บริโภค และสร้างความภักดีต่อสินค้า การมีคุณภาพของสินค้า ภาพลักษณ์ที่ดี และอำนาจทางการตลาด เป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยให้ธุรกิจสามารถตอบสนองต่อการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของ Yang (2023) และ Kudinska et al. (2025)

สมมุติฐานที่ 2: ผลการวิจัยพบว่าการบริหารจัดการองค์กรมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาในประเทศไทย การบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพช่วยให้ธุรกิจสามารถกำหนดและปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพการแข่งขันและความต้องการของตลาด รวมทั้งสนับสนุนการวางแผนและการดำเนินงานของธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจ ผลการศึกษาสอดคล้องกับ Li (2024) ที่ศึกษาแนวทางการแข่งขันและกลยุทธ์การตอบสนองของธุรกิจแบรนด์อุปกรณ์กีฬา และ McKinsey & Company (2024) ที่ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการปรับกลยุทธ์และการดำเนินงานของธุรกิจสินค้ากีฬาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของตลาด

สมมุติฐานที่ 3: ผลการวิจัยพบว่าการบริหารจัดการองค์กรมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน การบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพช่วยให้ธุรกิจสามารถวางแผนและใช้ข้อมูลเกี่ยวกับตลาดและพฤติกรรมของผู้บริโภคเพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสม ซึ่งช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ผลการศึกษาสอดคล้องกับ Dašić et al. (2023) ที่เสนอว่าการวิจัยตลาดเป็นหน้าที่สำคัญของการพัฒนาการตลาดในธุรกิจกีฬา โดยข้อมูลจากตลาดสามารถนำมาใช้ประกอบการกำหนดแนวทางและการตัดสินใจทางการตลาด ซึ่งสนับสนุนการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

สมมุติฐานที่ 4: ผลการวิจัยพบว่าการยอมรับเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินธุรกิจช่วยให้ธุรกิจสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการดำเนินงานตลอดจนปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม ซึ่งส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ผลการศึกษาสอดคล้องกับ Lestan and Kabiraj (2021) ที่ศึกษาการเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มสำคัญในอุตสาหกรรมสินค้ากีฬา ซึ่งสะท้อนถึงความจำเป็นของธุรกิจในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน

สมมุติฐานที่ 5: ผลการวิจัยพบว่าการยอมรับเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจ การนำเทคโนโลยีมาใช้ช่วยให้ธุรกิจสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ และตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งสนับสนุนการเติบโตและความสำเร็จของธุรกิจ ผลการศึกษาสอดคล้องกับ 6Wresearch (2025) และ Grand View Research (2025) ซึ่งรายงานแนวโน้มการเติบโตและการเปลี่ยนแปลงของตลาดอุปกรณ์กีฬาและสินค้ากีฬาที่ทำให้ธุรกิจจำเป็นต้องปรับตัวและนำแนวทางใหม่มาใช้เพื่อรองรับความต้องการของตลาด

สมมุติฐานที่ 6: ผลการวิจัยพบว่าการฟื้นตัวมีบทบาทต่อความสำเร็จของธุรกิจโดยผ่านความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจ แต่มีบทบาทในการเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ธุรกิจที่สามารถปรับกลยุทธ์อย่างยืดหยุ่นและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและแนวโน้มผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว จะสามารถพัฒนาความสามารถในการแข่งขันและนำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาสอดคล้องกับ McKinsey & Company (2024) และ JLL (2025)

นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมพบว่า การบริหารจัดการองค์กร การฟื้นตัว และการยอมรับเทคโนโลยีส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาในประเทศไทยผ่านความได้เปรียบในการแข่งขัน สะท้อนให้เห็นว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงความสามารถของธุรกิจในด้านการบริหารจัดการ การฟื้นตัว และการยอมรับเทคโนโลยีไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจ กล่าวคือ ปัจจัยทั้งสามด้านสามารถส่งเสริมความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ และความได้เปรียบดังกล่าวสามารถนำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจได้ ทั้งนี้ ผลการศึกษายังแสดงให้เห็นว่า แม้ปัจจัยแต่ละด้านจะมีบทบาทแตกต่างกัน แต่การพัฒนาความสามารถเหล่านั้นให้เกิดเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันถือเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนความสำเร็จของธุรกิจ

โดยสรุป ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าตัวแปรทั้งสี่มีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างที่เชื่อมโยงกัน โดยความได้เปรียบในการแข่งขันทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการเชื่อมโยงการบริหารจัดการองค์กร การยอมรับเทคโนโลยีและการฟื้นตัวไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจ ขณะที่ความได้เปรียบในการแข่งขันมีบทบาทโดยตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจอย่างชัดเจน ตัวแปรเหล่านี้ทำงานร่วมกันเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและสนับสนุนความสำเร็จ

ของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาในประเทศไทย ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานที่กำหนดไว้ และชี้ให้เห็นว่าการพัฒนา ROTC Model (R = Resilience, O = Organizational Management, T = Technology Adoption, C = Competitive Advantage) เป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจอุปกรณ์กีฬาในประเทศไทย เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืน

## ข้อเสนอแนะในการวิจัย

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและปฏิบัติ

เพื่อส่งเสริมความสำเร็จของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาในประเทศไทย ผู้วิจัยเสนอแนะดังนี้:

1. รัฐบาลโดยกระทรวงพาณิชย์ควรกำหนดนโยบายความร่วมมือกับองค์กรภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการองค์กร การยอมรับเทคโนโลยี การฟื้นตัว และความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาไทย

2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรจัดทำแผนปฏิบัติการแบบบูรณาการที่ชัดเจน เพื่อพัฒนาศักยภาพ การแข่งขัน การบริหารจัดการองค์กร และการใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม เพื่อให้ธุรกิจอุปกรณ์กีฬาไทยฟื้นตัวและเติบโตอย่างยั่งยืน

### ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการและการนำไปใช้

1. ผลการวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการองค์กร การยอมรับเทคโนโลยี การฟื้นตัว ความได้เปรียบในการแข่งขัน และความสำเร็จของธุรกิจอุปกรณ์กีฬา

2. ภาครัฐและองค์กรที่เกี่ยวข้องสามารถใช้ผลวิจัยในการวางแผนและตัดสินใจเชิงนโยบาย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสนับสนุนธุรกิจ

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาเปรียบเทียบความสำเร็จของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาในแต่ละจังหวัด เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของตัวแปรและอิทธิพลที่ส่งผลต่อความสำเร็จ

2. ศึกษาตัวแปรใหม่ เช่น ความคล่องตัวในการตรวจจับ การตัดสินใจ และการตอบสนองต่อ ความต้องการของลูกค้า เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน

3. ศึกษากรณีธุรกิจอุปกรณ์กีฬาประสบความสำเร็จในต่างประเทศ เพื่อนำบทเรียนมาปรับใช้ และสร้างความได้เปรียบให้ธุรกิจไทย

## References


กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2567). *การขายปลีกเครื่องกีฬาในร้านค้าเฉพาะ*. https://datawarehouse.dbd.go.th/juristic/searchInfo?keyword=การขายปลีกเครื่องกีฬาในร้านค้าเฉพาะ

กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา. (2567, กุมภาพันธ์). *รายงานภาวะเศรษฐกิจด้านการกีฬา ครั้งที่ 2 (กรกฎาคม- ธันวาคม 2566)*. สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.

กัลยา วานิชย์บัญชา. (2556). *การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติด้วย SPSS*. ธรรมสาร.

6Wresearch. (2025). *Thailand sports equipment and apparel market (2025–2031) outlook*. https://www.6wresearch.com/industry-report/thailand-sports- equipment-and-apparel-market-outlook

Bailey, K. D. (1987). *Methods of social research* (3rd ed.). The Free Press.

Bumrunpanictarworn, A., To-aj, O., Chanbanchong, N., & Suksuwan, C. (2024). Entrepreneurship education in market entry mode strategies: Case study of Thai sports apparel company entering Indonesia's market. *Kurdish Studies*, *12*(1), 4078-4090.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika, 16*(3), 297-334.

Dašić, D., Kostadinović, G., Kim, A. (2023). Market research as a function of marketing development in sports. *Sporticopedia: SMB, 1*(1), 273-283.

Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2000). *Introducing LISREL: A guide for the uninitiated*. Sage.

Grace-Martin, K. (2023, December 20). When the hessian matrix goes wacky. *The analysis factor*. https://www.theanalysisfactor.com/wacky-hessian-matrix/

Grand View Research. (2025). *Licensed sports merchandise market (2026 - 2033)* https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/licensed-sports-merchandise- market-report

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Pearson Prentice Hall.

Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods, 6*(1), 53-60.

JLL. (2025, May 16). *Thailand's sports boom energizes the retail market*. Jones Lang LaSalle. https://www.jll.com/en-in/guides/thailand-s-sports-boom-energizes-the-retail-market

Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1996). *LISREL 8: User's reference guide*. Scientific Software International.

Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press.

Kudinska, M., Solovjova, I., & Korde, Ž. (2025). Research trends in the field of sport impact on the economy: A bibliometric analysis. *Frontiers in Sports and Active Living*, *7*, 1545264.

Lestan, F., & Kabiraj, S. (2021). Emerging trends in the sporting goods industry in North America and Europe. *Acta Prosperitatis, 12*, 38-58.

Li, J. (2024). Research on competition pattern and response strategies of sporting goods brand market-Take ANTA brand as an example. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences, 35*, 143-149.

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology, 140*, 5-55.

MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological methods*, *1*(2), 130-149.

McKinsey & Company. (2024, January 30). *Sporting goods 2024: Time to move*. https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/sporting%20goods%20industry%20trends/2024/time-to-move-sporting-goods-full-report-2024.pdf

Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Educational and Psychological Measurement, 37*(1), 49-60.

Yang, H. (2023). The impact of marketing strategies on the sports goods industry: Taking Nike as an example. *Advances in Economics, Management and Political Sciences, 37*(1), 67-73.