

การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันของฟิตเนสเซ็นเตอร์ ที่มีประสิทธิผลในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ดิฏฐชัย จันทรคุณา

บริษัท พีค พอยท์ เพอร์ฟอร์แมนซ์ จำกัด

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลักคือ วิเคราะห์ปัจจัยการบริหารจัดการฟิตเนสเซ็นเตอร์ที่มีประสิทธิผลในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ตามรูปแบบการสร้างคุณค่าความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มตัวอย่างคือ สมาชิกฟิตเนสเซ็นเตอร์ จำนวน 660 คน จาก 37 สาขา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ซึ่งพัฒนาจากงานวิจัยของ ดิฏฐชัย จันทรคุณา (2556) และ Shilbury & Moore (2006) สถิติที่ใช้ คือ การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน แบบกำหนดปัจจัย ด้วยโปรแกรมเอ็มพลัส ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบปัจจัยของฟิตเนสเซ็นเตอร์ที่มีประสิทธิผลในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีความเหมาะสมปานกลาง (ดัชนีความเหมาะสมเท่ากับ 0.860) ค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักปัจจัยของ 8 ปัจจัย ได้แก่ กลยุทธ์การตลาด (0.972) พฤติกรรมผู้บริโภค (0.897) การบริหารงานบุคคล (0.895) ลูกค้าสัมพันธ์ (0.881) การบริการและผลิตภัณฑ์ (0.871) การพัฒนาองค์กร (0.847) เส้นทางอาชีพ (0.837) และ การวางแผนและจัดองค์กร (0.820) มาตรฐานผู้ฝึกสอนมีความสำคัญมากสำหรับการจัดการ ฟิตเนสเซ็นเตอร์ที่มีประสิทธิผล

คำสำคัญ: ฟิตเนสเซ็นเตอร์ / ประสิทธิภาพองค์กร / รูปแบบการสร้างคุณค่าความสามารถในการแข่งขัน

Confirmatory Factor Analysis of Effective Fitness Centers in Bangkok Metropolitan Region

Dittachai Chankuna

Peakpoint Performance co., ltd.

Abstract

The major objective of this research was to analyze effective fitness center managerial factors in Bangkok metropolitan region based on Competing Value Approach (CVA) theory. Samples were 660 members in 37 branches of effective fitness centers. Instrument was questionnaire developed from Chankuna (2013) and Shilbury & Moore (2006). Statistics used was confirmatory factor analysis with fix factor method by Mplus software. The results were found that a factor model of effective fitness center in Bangkok metropolitan region was moderate fit (CFI = 0.860). Standardized factor loading of 8 factors were Marketing Strategy (0.972) Consumer Behavior (0.897) Human Resource Management (0.895) Consumer Relation (0.881) Service and Product (0.871) Organization Development (0.847) Career Path (0.837) and Planning and Organizing (0.820). Standard of trainer was high importance for effective fitness centers management.

Keywords: Fitness Centers / Organization Effectiveness / Competing Value Approach: CVA

บทนำ

ฟิตเนสเซ็นเตอร์ในประเทศไทยเป็นธุรกิจประเภทสถานออกกำลังกายที่ได้รับความนิยมสูง โดยมีฟิตเนสเซ็นเตอร์ที่จดทะเบียนมากกว่า 1,000 แห่ง มีส่วนแบ่งการตลาดในธุรกิจนี้มีมากกว่า 9 พันล้านบาท มีการเติบโตเฉลี่ยปีละ 10% ทั้งนี้มูลค่าการลงทุนมากกว่าร้อยละ 90 ตกเป็นของ 4 บริษัทใหญ่ ที่มีสาขาทั่วประเทศ ได้แก่ ฟิตเนสเฟิร์สท์ เวอร์จิ้น แอ็คทีฟ ทูฟิตเนส และวี ฟิตเนส ที่มีสาขารวมกันมากกว่า 40 สาขา ส่วนอีกประมาณ 900 สาขา เป็นฟิตเนสเซ็นเตอร์ที่ดำเนินธุรกิจโดยบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็ก (จิราภา พึ่งบางกรวย, 2550 ก; จิราภา พึ่งบางกรวย, 2550; Bangkokbiznews, 2559; Marketeer, 2559; Positionmag, 2559; Positionmag, 2560) อย่างไรก็ตาม องค์กรที่เกี่ยวข้องยังมีโอกาสทางธุรกิจนี้อีกมาก

โอกาสทางธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์ยังมีส่วนแบ่งการตลาดอีกมาก เนื่องจากเหตุผล 3 ประการ กล่าวคือ ประการแรกสัดส่วนประชากรไทยที่เป็นสมาชิกฟิตเนสเซ็นเตอร์มีเพียงร้อยละ 0.6 ซึ่งต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของทวีปเอเชียและในหลายประเทศที่พัฒนาแล้ว (Positionmag, 2559) นั่นคือ ควรส่งเสริมให้ประชากรไทยอีกร้อยละ 7.4 (ประมาณ 5 ล้านคน) เข้าร่วมเป็นสมาชิกฟิตเนสเซ็นเตอร์หรือออกกำลังกายในสถานออกกำลังกายเพื่อให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2560-2579 และแผนยุทธศาสตร์พัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 6 พ.ศ. 2560-2564 ในการเสริมสร้างศักยภาพคนไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน (กระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา, 2560; สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560 ก) ประการที่สอง การใช้จ่าย

เพื่อการอุปโภคบริโภคในครัวเรือนของประชากรไทยเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปีตั้งแต่ พ.ศ. 2553 และในปี พ.ศ. 2560 (มกราคมถึงพฤษภาคม) ประชากรไทยใช้จ่ายเฉลี่ย 21,157 บาทต่อเดือนต่อครัวเรือน โดยประชากรในกรุงเทพฯ ใช้จ่ายมากที่สุด เฉลี่ย 30,882 บาทต่อเดือนต่อครัวเรือน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560 ข) อาจกล่าวได้ว่า กลุ่มผู้บริโภคมีแนวโน้มการใช้จ่ายเพื่อดูแลสุขภาพของตนเองมากขึ้น (เกียรติรัตน์ วารินศิริรักษ์ และสุวลี แก้วโลก, 2556; วิตะ บุษดี และอัคร อัครจิรายุ, 2556) และประการที่สาม ธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์พัฒนามาตรฐานและกลยุทธ์ทางการตลาดอย่างต่อเนื่อง เช่น ฟิตเนสเฟิร์สท์ พัฒนาการออกกำลังกายแบบหนักสลับเบา (High Intensity Interval Training: HIIT) ที่ใช้เวลาเพียง 30 นาที และหลักสูตรผู้ฝึกสอนส่วนบุคคลของตนเอง เวอร์จิ้น แอ็คทีฟ มีสรวายน์น้ำระบบเกลือ และทำธุรกิจร่วมกับผลิตภัณฑ์กีฬาจากอเมริกา (Under Armour) หรือแม็กเรทัง วี ฟิตเนส ที่สร้างศูนย์ฝึกอบรมของตนเอง (We Academy) (Marketeer, 2559; Positionmag, 2559; Positionmag, 2560) เหตุนี้เองจึงส่งผลให้เกิดความต้องการบุคลากรจากภาคการศึกษาที่มีสมรรถนะตรงกับการทำงานในฟิตเนสเซ็นเตอร์ หลายมหาวิทยาลัยจึงปรับปรุงหลักสูตร ตั้งแต่ระดับปริญญาตรีจนถึงปริญญาเอก รวมทั้งสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับฟิตเนสเซ็นเตอร์ เพื่อเน้นการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะของผู้ฝึกสอนการออกกำลังกายส่วนบุคคลในฟิตเนสเซ็นเตอร์ และมีความสามารถในการบริหารจัดการในฟิตเนส เซ็นเตอร์ เช่น มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

จันทร์เกษม เป็นต้น (ดิฐชัย จันทร์คุณา, 2560 ก) ดังนั้น การศึกษาด้านการบริหารจัดการและการตลาดจึงมีความสำคัญเพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์

อย่างไรก็ตาม การศึกษาด้านการบริหารจัดการและการตลาดในธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์ส่วนมาก โดยเฉพาะในประเทศไทย เป็นการศึกษากลยุทธ์การตลาด (จิราภา พึ่งบางกรวย, 2550 ก; นคพรรณ สุวรรณหงษ์, 2551) หรือพฤติกรรมผู้บริโภค (บดินทร์ เจริญประดับกุล และภักดี มานะหิรัญเวท, 2559; Omer Celik, 2016) โดยมีการศึกษาการบริหารจัดการฟิตเนสเซ็นเตอร์ทั้งองค์กรที่มีระเบียบวิธีวิจัยอย่างเคร่งครัดในจำนวนน้อย (Athanasopoulou, Oikonomou, Douvis, Kriemadis & Alexopoulos, 2011; Yildiz, 2011) ที่สำคัญ การศึกษาที่ผ่านมาส่วนมากมีข้อจำกัด 4 ประการ ได้แก่ ประการแรก ขาดการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันเพื่อแสดงอิทธิพลหรือความสัมพันธ์ของสิ่งที่ต้องการศึกษา ประการที่สอง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยไม่ได้ถูกคัดเลือกจากกลุ่มประชากรและให้เป็นไปตามข้อตกลงของการวิเคราะห์ทางสถิติ ประการที่สาม ยังไม่มีการศึกษาความสำเร็จหรือประสิทธิผลของฟิตเนสเซ็นเตอร์ในบริบทขององค์กรตามรูปแบบการสร้างคุณค่าความสามารถในการแข่งขัน (Competing Value Approach: CVA)

รูปแบบการสร้างคุณค่าความสามารถในการแข่งขัน (Competing Value Approach: CVA) ถูกนำมาใช้เพื่อศึกษาประสิทธิผลหรือความสำเร็จขององค์กรกีฬาอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะองค์กรกีฬาภาครัฐหรือองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (Papadimitriou & Taylor, 2000; Trail & Chelladurai, 2000; Wolfe & Putler, 2002; Shillbry & Moore, 2006) ทั้งนี้ ฟิตเนสเซ็นเตอร์ถือเป็นองค์กรกีฬาที่

แสวงหาผลกำไรที่ควรสร้างองค์ความรู้ของการบริหารจัดการองค์กรกีฬาที่มีประสิทธิผล ซึ่งการบริหารจัดการฟิตเนสเซ็นเตอร์มีความสอดคล้องกับรูปแบบการสร้างคุณค่าความสามารถในการแข่งขันทั้ง 8 ปัจจัย ได้แก่ การวางแผนและจัดองค์กร การบริการและผลิตภัณฑ์ พฤติกรรมผู้บริโภค กลยุทธ์การตลาด ลูกค้าสัมพันธ์ การพัฒนาองค์กร การบริหารงานบุคคล และเส้นทางอาชีพ (ดิฐชัย จันทร์คุณา, 2556) การนำรูปแบบการสร้างคุณค่าความสามารถในการแข่งขันไปใช้จะเป็นทางเลือกให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะผู้ประกอบการธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์ในการบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จหรือเกิดประสิทธิผล

นอกจากนี้ ข้อจำกัดสุดท้าย ยังไม่มีการศึกษาที่ครอบคลุมกลุ่มตัวอย่างในกรุงเทพและปริมณฑล เนื่องจากปัจจุบัน ฟิตเนสเซ็นเตอร์ขยายสาขาไปสู่จังหวัดใกล้เคียงของกรุงเทพมหานคร ได้แก่ จังหวัดสมุทรปราการ จังหวัดนนทบุรี จังหวัดปทุมธานี เป็นต้น ผลของการศึกษาด้านการบริหารจัดการในธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์ด้วยระเบียบวิธีวิจัยที่เคร่งครัดและมีความทันสมัยจะเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการสร้างโอกาสทางธุรกิจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน รวมทั้งการสร้างความสามารถในการแข่งขัน เพื่อให้ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. วิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันของฟิตเนสเซ็นเตอร์ที่มีประสิทธิผลในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ตามรูปแบบการสร้างคุณค่าความสามารถในการแข่งขัน (Competing Value Approach: CVA)

ทบทวนวรรณกรรม

การบริหารจัดการฟิตเนสเซ็นเตอร์ตามรูปแบบการสร้างคุณค่าความสามารถในการแข่งขัน (Competing Value Approach: CVA) ถือเป็นการบริหารจัดการระดับองค์กรที่บูรณาการการจัดการประสิทธิภาพองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน โดยมีดัชนีหรือเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพครอบคลุมทั้งผลผลิต คุณธรรมจริยธรรมและความสามัคคี ความมั่นคงและการควบคุมการระดมแหล่งทรัพยากรและความยืดหยุ่น ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ดิษฐชัย จันทรศุณา, 2556, 2560 ก)

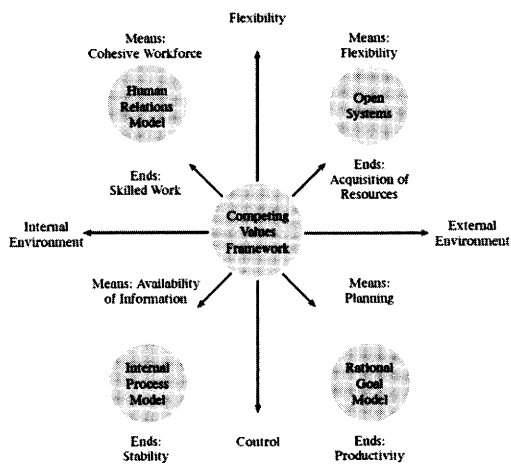
รูปแบบการสร้างคุณค่าความสามารถในการแข่งขัน (Competing Value Approach: CVA) เป็นแนวคิดที่ถูกนำเสนอโดย ควินน์ และรอห์รบอกซ์ (Quinn & Rohrbaugh, 1981; 1983) กล่าวถึงเป้าหมายที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กรมาจากบุคคลที่กำหนดเป้าหมายที่มีค่านิยมต่างกัน ดังนั้น การวัดประสิทธิภาพขององค์กร จึงขึ้นอยู่กับค่านิยม (Values) ความพึงพอใจ (Preferences) และความสนใจ (Interests) ของผู้ประเมินหรือวัดประสิทธิภาพขององค์กร รูปแบบนี้ถูกออกแบบเพื่อวัดประสิทธิภาพขององค์กรในองค์กรที่แสวงหาผลกำไรเป็นหลักโดยมีรูปแบบความหลากหลายของผู้มีสิทธิในการออกเสียงแนวคิดพื้นฐานการวัดประสิทธิภาพองค์กรตามแนวคิดนี้มีพื้นฐานจากผสมผสานกันของแกนที่มีคุณค่าสามแกนในสามมิติ

มิติที่หนึ่งของแนวทางการสร้างคุณค่าความสามารถในการแข่งขันคือการให้ความสำคัญกับจุดเน้นขององค์กร (Organizational focus) ระหว่างการมุ่งเน้นผลภายใน (Internal focus) กับการมุ่งเน้นผลภายนอก (External focus) มิติที่สอง

มีความสัมพันธ์กับโครงสร้างองค์กร (Organizational structure) ที่ให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่น (Flexibility) และการควบคุม (Control) และมิติที่สามมีความสัมพันธ์กับผลผลิตขององค์กร (Organizational outcome) ที่ให้ความสำคัญกับเหตุ (Means) และผล (Ends) โดยแต่ละมิติเป็นตัวแทนคุณค่าที่เป็นเกณฑ์ส่งผลการประเมินประสิทธิภาพองค์กร แต่ละเกณฑ์การประเมินในโครงสร้างของประสิทธิภาพองค์กรเป็นตัวแทนการผสมผสานอย่างหลากหลายของแต่ละคุณค่า การผสมผสานกันของสองมิติแรกคือจุดเน้นขององค์กร (Organizational focus) กับโครงสร้างองค์กร (Organizational structure) ผลิตเซลล์สี่เซลล์ (ภาพที่ 1) ได้แก่ รูปแบบมุ่งเน้นเป้าหมาย (Rational Goal Models) รูปแบบระบบเปิด (Open System Model) รูปแบบกระบวนการภายใน (Internal Process Model) และรูปแบบความสัมพันธ์ของบุคคล (Human Relations Model) ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับรูปแบบที่ได้กล่าวไปแล้ว และสุดท้าย การผสมผสานกันของมิติที่สามคือเหตุ (Means) และผล (Ends) แสดงให้เห็นแปดเซลล์ (ปัจจัย) ที่เป็นตัวแทนของรูปแบบพื้นฐานทั้งสี่ของประสิทธิภาพองค์กร

ทั้งแปดเซลล์ (ปัจจัย) ที่เป็นตัวแทนของรูปแบบพื้นฐานทั้งสี่ของประสิทธิภาพองค์กรนั้นเป็นตัวแทนของการผสมผสานกันของมิติทั้งสาม (แกน) ดังนั้น การวางแผน (Planning) กับผลผลิต (Productivity) เป็นเหตุและผลของรูปแบบมุ่งเน้นเป้าหมาย (Rational Goal Models) ความยืดหยุ่น (Flexibility) กับการได้มาของทรัพยากร (Acquisition of Resources) เป็นเหตุและผลของรูปแบบระบบเปิด (Open system model) การได้มาของข้อมูล (Availability of information) กับความมั่นคง

(Stability) เป็นเหตุและผลของรูปแบบกระบวนการภายใน (Internal process model) และความเป็นปึกแผ่นของพนักงาน (Cohesive workforce) กับทักษะพนักงาน (Skilled workforce) เป็นเหตุและผลของรูปแบบความสัมพันธ์ของบุคคล (Human Relations Model)



ภาพที่ 1 รูปแบบการสร้างคุณค่าความสามารถในการแข่งขัน (Competing Value Approach: CVA) สำหรับประสิทธิภาพองค์กร (ที่มา : Quinn & Rohrbaugh, 1981, 1983: 363 - 377)

วิธีการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นสมาชิกของฟิตเนสเซ็นเตอร์ที่มีประสิทธิภาพ คือ ฟิตเนสเซ็นเตอร์ที่มีมูลค่าการลงทุนมากกว่าร้อยละ 90 ของส่วนแบ่งการตลาดทั้งธุรกิจ ได้แก่ สมาชิกฟิตเนสเซ็นเตอร์ ของ 4 บริษัทใหญ่ที่มีสาขาทั่วประเทศ ได้แก่ ฟิตเนส เฟิร์สท์ เวอร์จิน แอ็คทีฟ ทูฟิตเนส และวีฟิตเนส จำนวน 144,000 คน (Positionmag, 2559; ดิฏฐชัย จันทรคุณา, 2560 ข)

กลุ่มตัวอย่าง คือสมาชิกฟิตเนสเซ็นเตอร์ที่มีประสิทธิภาพในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน

37 สาขา รวม 660 คน คัดเลือกตามข้อตกลงของการใช้สถิติวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันด้วยอัตราส่วนข้อคำถาม ต่อ จำนวนตัวอย่าง เท่ากับ 15 ต่อ 1 โดยในการวิจัยนี้มีข้อคำถามทั้งหมด 44 ข้อ จึงต้องใช้กลุ่มตัวอย่าง 660 คน

การคัดเลือกกลุ่มอย่างเป็นแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 สุ่มแบบกำหนดจำนวน (Quota Sampling) จากประชากรที่เป็นสมาชิกของฟิตเนสเซ็นเตอร์ที่มีประสิทธิภาพใน 4 บริษัท ขั้นตอนที่ 2 สุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) โดยจับสลากรายชื่อสาขาที่จะไปเก็บข้อมูล โดยสุ่มเลือกทั้งสิ้น 11 สาขา ได้แก่ 6 สาขา สำหรับฟิต-เนส เฟิร์สท์ 2 สาขา สำหรับวีฟิตเนส และเวอร์จิน แอ็คทีฟ 1 สาขา สำหรับ ทูฟิตเนส และขั้นตอนที่ 3 สุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive random sampling) กลุ่มตัวอย่างในแต่ละสาขา โดยพิจารณาจากความเป็นไปในการขอความร่วมมือเก็บข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลตรงตามความเป็นจริงมากที่สุด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม เรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันของฟิตเนสเซ็นเตอร์ที่มีประสิทธิภาพในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจการรับรู้การบริหารจัดการฟิตเนสเซ็นเตอร์ของกลุ่มตัวอย่าง เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาข้อคำถามของแบบสอบถาม จำนวน 44 ข้อ ตามกรอบแนวคิดรูปแบบการสร้างคุณค่าความสามารถในการแข่งขัน (Competing Value Approach: CVA) ของ ควินน์ และรอห์บอจท์ (Quinn & Rohrbaugh, 1981, 1983) แบบสอบถามในงานวิจัยของ ดิฏฐชัย จันทรคุณา (2556) และ Shilbury & Moore, (2006) และการบริหารจัดการฟิตเนสเซ็นเตอร์ (ดิฏฐชัย จันทรคุณา, 2560 ก, 2560 ข;

Yente Yu, ณัฐวัฒน์ ดนัยดุขฎีกุล และกำพล ไรจน์จรัสไพศาล, 2554) การทดสอบคุณภาพ เครื่องมือ พบว่า มีค่าดัชนีความสอดคล้องรายข้อ ทั้งฉบับ (Items objective congruence index) เท่ากับ 0.97 ค่าครอนบาคอัลฟา (Cronbach's alpha) เท่ากับ 0.84 สรุปได้ว่า แบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนา ขึ้นมีความตรงและความเที่ยงสูง เหมาะสมสำหรับการนำไปเก็บข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

การเก็บข้อมูลภาคสนาม เริ่มจากฝึกอบรม ผู้ช่วยวิจัย จำนวน 5 คน ในการเก็บข้อมูลตามวิธีการ เก็บข้อมูลมาตรฐานเริ่มตั้งแต่วัตถุประสงค์ของการวิจัย รายละเอียดเครื่องมือ วิธีการเลือกกลุ่ม เป้าหมาย กลยุทธ์การขอเก็บข้อมูล วิธีปฏิบัติระหว่าง กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม การแสดงความ ขอบคุน (ให้ของที่ระลึก) หลังจากกลุ่มตัวอย่าง ตอบแบบสอบถาม และการตรวจสอบความถูกต้อง ของแบบสอบถามเบื้องต้น ซึ่งดำเนินการในเดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2560 จากนั้น ผู้ช่วยวิจัยจำนวน 5 คน ดำเนินการเก็บข้อมูลภาคสนาม ระหว่างเดือน มีนาคม พ.ศ. 2560 ถึงเดือนเมษายน พ.ศ. 2560 โดยเก็บข้อมูลมากกว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ร้อยละ 10 เพื่อสำรองแบบสอบถามสูญหายหรือไม่สมบูรณ์

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยเชิง ยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) แบบกำหนดปัจจัย (Fix factor) ด้วยโปรแกรมเอ็มพลัส (Muthén, 1989) ตามรูปแบบการสร้างคุณค่า ความสามารถในการแข่งขัน (Competing Value Approach: CVA) เพื่อค้นหาตัวแปรแฝง (Latent variables) จากการสกัดปัจจัย 8 ปัจจัย รวม 44 ตัวแปร ได้แก่ การวางแผนและจัดองค์กร 6 ตัวแปร การบริการ และผลิตภัณฑ์ 6 ตัวแปร พฤติกรรม

ผู้บริหาร 8 ตัวแปร กลยุทธ์การตลาด 7 ตัวแปร ลูกค้าสัมพันธ์ 3 ตัวแปร การพัฒนาองค์กร 5 ตัวแปร การบริหารงานบุคคล 5 ตัวแปร และเส้นทางอาชีพ 4 ตัวแปร

ผลการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 660 คน ส่วนมากเป็น เพศหญิง (ร้อยละ 67.7) อายุระหว่าง 18-25 ปี และ 25-35 ปี (ร้อยละ 21.1 เท่ากัน) จบการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 39.1) และเป็นสมาชิกในฟิตเนส เซ็นเตอร์มาแล้ว 1-2 ปี (ร้อยละ 32.1)

ค่าตัวแปรวัดรูปแบบฟิตเนสเซ็นเตอร์ที่มี ประสิทธิภาพในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑลมี ความเหมาะสมในระดับปานกลาง (CFI = .860) (ตารางที่ 1) ไม่เกิดปัญหาความร่วมกัน (Multicollinearity) ระหว่างตัวแปรที่สกัดทั้ง 8 ปัจจัย ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.61 และ 0.78 และทุกปัจจัยมีความเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์ ปัจจัย ค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักปัจจัยของแต่ละปัจจัย (Standardized factor loading) อยู่ระหว่าง 0.820 และ 0.972 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทุกตัวแปร และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R²) มากกว่า 0.673 ทุกตัวแปร (ตารางที่ 2) สำหรับค่าตัวแปรรูปแบบดัง กล่าวแสดงดังภาพที่ 2

สรุปและอภิปรายผล

ค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักปัจจัยแสดงถึงควมมี อิทธิพลต่อตัวแปรแฝงที่กำหนดขึ้นปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อฟิตเนสเซ็นเตอร์ที่มีประสิทธิภาพเรียงลำดับจาก มากไปหาน้อย ได้แก่ กลยุทธ์การตลาด (0.972) พฤติกรรมผู้บริหาร (0.897) การบริหารงานบุคคล (0.895) ลูกค้าสัมพันธ์ (0.881) การบริการและ

ผลิตภัณฑ์ (0.871) การพัฒนาองค์กร (0.847) เส้นทางอาชีพ (0.837) และการวางแผนและจัดองค์กร (0.820) ซึ่งมีความคล้ายคลึงกันกับผลการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคในฟิตเนสเซ็นเตอร์ โดยเฉพาะแรงจูงใจที่ทำให้สมัครสมาชิกฟิตเนสเซ็นเตอร์ จากกลุ่มตัวอย่าง 350 คน จากฟิตเนสเซ็นเตอร์ 12 แห่งในประเทศกรีซ (Athanasopoulou, Oikonomou, Douvis, Kriemadis & Alexopoulos, 2011) ที่พบว่า ปัจจัยที่ทำให้สมัครสมาชิก (เรียงลำดับค่า Cronbach's Alpha) ได้แก่ ประโยชน์เสริมจากฟิตเนสเซ็นเตอร์ (0.936) คุณภาพของสิ่งแวดล้อมและอุปกรณ์ (0.762) ปัจจัยทางสังคม (0.762) และความคุ้มค่าของเงิน (0.659) นั่นคือ ปัจจัยกลยุทธ์การตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภค ซึ่งทำให้เห็นประโยชน์เสริมจากฟิตเนสเซ็นเตอร์มีอิทธิพลต่อการสมัครสมาชิกมากที่สุด ด้วยเหตุนี้ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์จึงให้ความสำคัญกับการศึกษากลยุทธ์การตลาดหรือพฤติกรรมผู้บริโภค (จิราภา พึ่งบางกรวย, 2550 ก; นคพรรณ สุวรรณหงษ์, 2551; บดินทร์ เจริญประดับกุล และภักดี มานะหิรัญเวท, 2559; Omer Celik, 2016)

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจฟิตเนสเซ็นเตอร์ที่ศึกษากลยุทธ์การตลาดหรือพฤติกรรมผู้บริโภค ยังไม่มีงานวิจัยใดที่อธิบายอิทธิพลของการใช้กลยุทธ์การตลาดหรือความสำคัญของพฤติกรรมผู้บริโภคในเชิงปริมาณ งานวิจัยนี้จึงสนับสนุนผลการวิจัยที่ผ่านมาว่า กลยุทธ์การตลาดมีอิทธิพลมากที่สุดต่อการบริหารจัดการฟิตเนสเซ็นเตอร์ให้มีประสิทธิผล โดยมีค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักปัจจัยสูงถึง 0.972 นั่นคือ รูปแบบฟิตเนสเซ็นเตอร์ที่มีประสิทธิผลควรให้ความสำคัญในการบริหารจัดการเรียงลำดับ (ตามค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนัก

ปัจจัยจากมากไปน้อย) ได้แก่ มาตรฐานของผู้ฝึกสอน (0.735) สถานที่ตั้งและการเดินทางที่สะดวกสบาย (0.727) การกำหนดราคาผลิตภัณฑ์และการให้บริการอย่างเหมาะสม (0.703) การจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาดอย่างหลากหลายและจูงใจให้สมาชิกเข้าร่วม (0.700) การพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง (0.684) บรรยากาศและการตกแต่งภายในที่สะอาด ปลอดภัย และเหมาะสมกับการออกกำลังกาย (0.661) และกระบวนการให้บริการที่รวดเร็วและทันสมัย (0.652)

นอกจากนี้ การตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคก็มีอิทธิพลต่อการประสบความสำเร็จของฟิตเนสเซ็นเตอร์มากเช่นเดียวกัน (ค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักปัจจัย 0.897) ฟิตเนสเซ็นเตอร์ควรให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในเรื่องที่เกี่ยวข้อง เรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักปัจจัยจากมากไปน้อย ดังนี้ กระบวนการให้บริการอย่างเป็นกันเอง (0.813) การจัดตารางการออกกำลังกายแบบกลุ่มตามพฤติกรรมของสมาชิกและหลักวิทยาศาสตร์การกีฬา (0.810) การสำรวจความพึงพอใจของสมาชิกเพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการและการให้บริการ (0.791) ทำให้เกิดสมาชิกผู้รู้สึกรักมีคุณค่า (0.782) ระบบการนัดหมายออกกำลังกายสำหรับการฝึกสอนออกกำลังกายส่วนบุคคล (0.760) การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเหมาะสม (0.758) การบริหารด้วยความโปร่งใสและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (0.755) และการจัดการข้อร้องเรียนของสมาชิกและขัดแย้งในกรณีเกิดความเสียหาย (0.747)

จะเห็นได้ว่า ทั้งกลยุทธ์การตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภค ต่างเป็นเซลล์ในรูปแบบระบบเปิด (Open system model) ในรูปแบบการสร้างคุณค่าความสามารถในการแข่งขัน (Competing Value

Approach: CVA) ที่มุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญกับผลภายนอก (Quinn & Rohrbaugh, 1981; 1983) โดยกลยุทธ์การตลาดเป็นตัวแทนของเซลล์แหล่งทรัพยากร (Resources) ส่วนพฤติกรรมผู้บริโภคเป็นตัวแทนของเซลล์ความยืดหยุ่น (Flexibility) แสดงให้เห็นว่าฟิตเนสเซ็นเตอร์ที่มีประสิทธิผลควรมุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญกับผลภายนอกเป็นลำดับแรก

สำหรับอีก 6 ปัจจัย ต่างมีอิทธิพลกับความสำเร็จหรือประสิทธิผลของฟิตเนสเซ็นเตอร์ในน้ำหนัที่ลดหลั่นกันไป ซึ่งผู้บริหารหรือผู้จัดการฟิตเนสเซ็นเตอร์อาจพิจารณาลำดับการบริหารจัดการในแต่ละปัจจัยจากตัวแปรที่มีอิทธิพลมากที่สุด เรียงลำดับดังนี้ การจัดสวัสดิการ (ปัจจัยการบริหารงานบุคคล) การบริการหลังการขาย (ลูกค้าสัมพันธ์) การจัดกิจกรรมพิเศษ (การบริการและผลิตภัณฑ์) การจัดการความรู้เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ (การพัฒนาองค์กร) การฝึกอบรมและพัฒนา (เส้นทางอาชีพ) และการวางแผนและจัดองค์กร (การกำหนดเป้าหมาย)

สิ่งที่น่าสนใจจากผลการวิจัยนี้ คือ การวางแผนและจัดองค์กรในการบริหารจัดการฟิตเนสเซ็นเตอร์มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลหรือความสำเร็จน้อยกว่าทุกปัจจัย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการบริหารจัดการฟิตเนสเซ็นเตอร์ต้องการทักษะของผู้จัดการในการแก้ไขปัญหา (ดิฐฐชัย จันทร์คุณา, 2560) ดังจะเห็นได้จากการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานประจำวันของผู้จัดการ เช่น ปัญหาจำนวนสมาชิกใหม่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ปัญหาจำนวนชั่วโมงฝึกสอนออกกำลังกายส่วนบุคคลต่ำกว่าที่ต้องการ ปัญหาที่สมาชิกไม่ต้องสัญญาการเป็นสมาชิก ปัญหาห้องออกกำลังกายแบบกลุ่มคับแคบหรือตารางการออกกำลังกายแบบกลุ่มไม่สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก หรือปัญหาการชำรุดเสียหายของอุปกรณ์หรือส่วนประกอบอาคารในฟิตเนสเซ็นเตอร์ เป็นต้น ซึ่ง

ผู้จัดการที่ดีต้องสามารถปรับ ประยุกต์ และแก้ไข ปัญหาตามแต่ละสถานการณ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร สิ่งนี้ถือเป็นตัวอย่างของค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐานส่วนที่เหลือ (Standardized root mean square residual) ที่การวิเคราะห์ปัจจัยในครั้งนี้ไม่สามารถอธิบายได้ (Muthén, 1989) อันส่งผลให้ค่าความเหมาะสมของรูปแบบนี้อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า การบริหารจัดการฟิตเนสเซ็นเตอร์ที่มีประสิทธิผลในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ตามรูปแบบการสร้างคุณค่าความสามารถในการแข่งขัน (Competing Value Approach: CVA) มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับการปฏิบัติจริง โดยกลยุทธ์การตลาดมีอิทธิพลมากที่สุด

ข้อเสนอแนะ

การบริหารจัดการฟิตเนสเซ็นเตอร์ให้มีประสิทธิผลหรือประสบความสำเร็จ ตามรูปแบบการสร้างคุณค่าความสามารถในการแข่งขัน (Competing Value Approach: CVA) ควรคำนึงถึง 8 ปัจจัย เรียงตามลำดับอิทธิพลจากมากไปน้อย ได้แก่ กลยุทธ์การตลาด พฤติกรรมผู้บริโภค การบริหารงานบุคคล ลูกค้าสัมพันธ์ การบริการและผลิตภัณฑ์ การพัฒนาองค์กร เส้นทางอาชีพ และการวางแผนและจัดองค์กร

ทั้งนี้ ผู้บริหารหรือผู้จัดการควรให้ความสำคัญกับรายละเอียดในแต่ละปัจจัยในการบริหารจัดการฟิตเนสเซ็นเตอร์ให้ประสบความสำเร็จ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ มาตรฐานของผู้ฝึกสอน กระบวนการให้บริการอย่างเป็นกันเอง การจัดสวัสดิการ การบริการหลังการขาย การจัดกิจกรรมพิเศษ การจัดการความรู้เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ การฝึกอบรมและพัฒนา และการวางแผนและจัดองค์กร

ตารางที่ 1 ดัชนีความเหมาะสมสำหรับรูปแบบพิตเนสเซ็นเตอร์ที่มีประสิทธิผลในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล

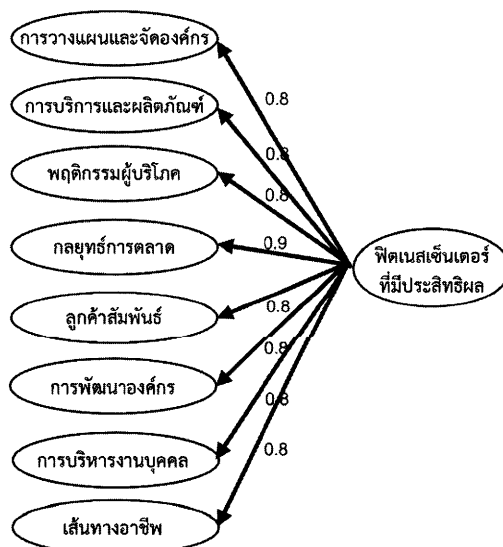
รูปแบบ	df	Chi - square	RMSEA	CFI	TLI	SRMR
1. พิตเนสเซ็นเตอร์ที่มีประสิทธิผลในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล	894	3656.147	0.068	0.860	0.852	0.082

Note. RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; CFI = Comparative Fit Index; TLI = Tucker-Lewis Index; SRMR = Standardized Root Mean Square Residual.

ตารางที่ 2 ค่าตัวแปรการวัดรูปแบบพิตเนสเซ็นเตอร์ที่มีประสิทธิผลในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ปัจจัย	ค่าสัมประสิทธิ์ น้ำหนักปัจจัย	ค่า t	S.E.	R ²
1. การวางแผนและจัดองค์กร (Planning and Organizing)	0.820*	50.666	0.016	0.673
2. การบริการและผลิตภัณฑ์ (Service and Product)	0.871*	66.974	0.013	0.758
3. พฤติกรรมผู้บริโภค (Consumer Behavior)	0.897*	82.123	0.011	0.804
4. กลยุทธ์การตลาด (Marketing Strategy)	0.972*	109.843	0.009	0.945
5. ลูกค้าสัมพันธ์ (Consumer Relation)	0.881*	51.211	0.017	0.776
6. การพัฒนาองค์กร (Organization Development)	0.847*	51.236	0.017	0.717
7. การบริหารงานบุคคล (Human Resource Management)	0.895*	68.604	0.013	0.800
8. เส้นทางอาชีพ (Career Path)	0.837*	44.810	0.019	0.701

*p < 0.05 (ค่านัยสำคัญทางสถิติเปรียบเทียบกับ Baseline Model)



ภาพที่ 2 รูปแบบของพิตเนสเซ็นเตอร์ที่มีประสิทธิผลในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

บรรณานุกรม

- กระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา. (2560). แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2560-2564). กรุงเทพฯ: นิตยสารมติชนรายวัน.
- เกียรติรัตน์ วารินศิริรักษ์ และสุวัณลี แก้วโลก. (2556). การตลาดของศูนย์ออกกำลังกาย (ฟิตเนส เซ็นเตอร์) ในประเทศไทย. วารสารสมาคมการจัดการการกีฬาแห่งประเทศไทย, 3(2), 31-39.
- จิราภา พึ่งบางกรวย. (2550 ก). ส่วนประสมตลาดที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจใช้บริการฟิตเนส เซ็นเตอร์ ในกรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- จิราภา พึ่งบางกรวย. (2550 ข). กลยุทธ์การตลาดของฟิตเนสเซ็นเตอร์ในประเทศไทย. วารสารศรีปทุมปริทัศน์, 7(2), 26-37.
- ดิฐรัชชัย จันทรรัก. (2556). การนำรูปแบบการสร้างคุณค่าความสามารถในการแข่งขันมาใช้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพองค์กรกีฬาในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต สาขาการจัดการการกีฬา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.
- ดิฐรัชชัย จันทรรัก. (2560 ก). การจัดการเพื่อประสิทธิภาพองค์กรกีฬา (Management for Sport Organizational Effectiveness). กรุงเทพฯ : อัดสำเนา.
- ดิฐรัชชัย จันทรรัก. (2560 ข). แผนการบริหารจัดการธุรกิจ (Business Management Plan) Peak Point Gym. กรุงเทพฯ : อัดสำเนา.
- นศพรณ สุวรรณพงษ์. (2551). ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกใช้ฟิตเนส เซ็นเตอร์ ของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บดีนทร์ เจริญประดับกุล และ ภักดี มานะหิรัญเวท. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการเลือกใช้บริการของลูกค้าในเขตกรุงเทพฯ กรณีศึกษาผู้ใช้บริการสถานออกกำลังกาย ฟิตเนส เฟิร์สท์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรังสิต.
- วิตะ บุชดี และอัคร อัครจิรายุ. (2556). การตลาดฟิตเนสกับกิจกรรมลดความอ้วน. วารสารสมาคมการจัดการกีฬาแห่งประเทศไทย, 3(2), 1-9.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560 ก). แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579). กรุงเทพฯ : บริษัท สหมิตรพรินต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560 ข). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564). กรุงเทพฯ : บริษัท สหมิตรพรินต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด.
- Athanasopoulou, P., Oikonomou, K., Douvis, J., Kriemadis, A. & Alexopoulos, P. (2011). Analysing Consumer Behavior in Fitness Centers. Proceedings of the 19th Conference of the European Association for Sport Management, Madrid, Spain, 7th-10th September 2011, p.122-124.

- Bangkokbiznews. (2559). **เทรนด์เฮลธ์ดีหันไปฟิตเนสบูม**. สืบค้นเมื่อ 20 ตุลาคม 2559, จาก <http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/734269>.
- Marketeer. (2559). **Fitness Club เกมร้อนระอุที่มาพร้อมกระแสสุขภาพของคนไทย**. สืบค้นเมื่อ 10 ตุลาคม 2559, จาก <http://marketeer.co.th/archives/60264>.
- Muthén, B. (1989). **Factor Structure in Groups Selected on Observed Scores**. British Journal of Mathematical and Statistical Psychology, 42(3), 81-90.
- Omer Celik. (2016). **Relationship between Service Marketing Mix and Customer Satisfaction in Commercial Fitness Centers in Bangkok Metropolis**. Bangkok : Master Thesis of Science in Sports Science, Faculty of Sports Science, Chulalongkorn University.
- Papadimitriou, D. & Taylor, R. (2000). **Organizational Effectiveness of Hellenic National Sports Organizations: A Multiple Constituency Approach**. Sport Management Review, 3(2), 23-46.
- Positionmag. (2559). **7 เหตุผลที่ทำให้ธุรกิจออกกำลังกายมีโอกาสมหาศาล**. สืบค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2559, จาก <http://www.positionmag.com/1101434>.
- Positionmag. (2560). **ตลาดฟิตเนส มูลค่าหมื่นล้านบาทจัด แบรנדนอก-แบรนด์ไทย เร่งเปิดสาขา**. สืบค้นเมื่อ 14 กุมภาพันธ์ 2560, จาก <http://positioningmag.com/1101261>.
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1981). **A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness**. Public Productivity Review, 5(2), 122-140.
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983). **A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards A Competing Values Approach to Organizational Analysis**. Management Science, 29(5), 363-377.
- Shilbury, D. & Moore, K. A. (2006). **A Study of Organizational Effectiveness for National Olympic Sporting Organizations**. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 35(1), 5-38.
- Trail, G. & Chelladurai, P. (2000). **Perceptions of Goals and Processes on Intercollegiate Athletics: A Case Study**. Journal of Sport Management, 2(3), 154-178.
- Wolfe, R. & Putler, D. (2002). **How Tight are the Ties that Bind Stakeholder Groups?**. Organization Science, 13(2), 64-80.
- Yente Yu, ณัฐวัฒน์ ดนัยดุขฤกุล และกำพล โรจน์จรัสไพศาล. (2554). **แผนธุรกิจ S-Fitness Center**. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Yildiz, S. M. (2011). **An Importance-Performance Analysis of Fitness Center Service Quality: Empirical Results from Fitness Centers in Turkey**. African Journal of Business Management, 5(16), 7031-7041.