Academic Journal of Thailand National Sports University
ปีที่ 18 ฉบับที่ 3 (กันยายน - ธันวาคม) Vol. 18 No. 3 (September - December, 2026)

โมเดลธุรกิจผู้จัดกิจกรรมการออกกำลังกายและกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงกีฬาหัวใจสีเขียว

วรรณชลี โนริยา[1] และสุทธินี ศรีบุรี[2]
[1]คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
[2]วิทยาลัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา มหาวิทยาลัยมหิดล

บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์องค์ประกอบของโมเดลธุรกิจผู้จัดกิจกรรมการออกกำลังกายและการท่องเที่ยวเชิงกีฬาหัวใจสีเขียว โดยประยุกต์ใช้แนวคิด Sustainable Business Model Canvas (SBMC) ให้สอดคล้องกับบริบทประเทศไทย และ 2) ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานของผู้จัดกิจกรรมดังกล่าว โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 15 คน ซึ่งคัดเลือกแบบเจาะจงจากตัวแทนภาครัฐ ผู้จัดกิจกรรม ผู้ประกอบการ และผู้เชี่ยวชาญด้านกีฬาและการท่องเที่ยวเชิงกีฬา จากนั้นดำเนินการสนทนากลุ่มกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวน 12 คน เพื่อพิจารณาและตรวจสอบประเด็นสำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์ และใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาและสังเคราะห์เชิงแก่นสารเพื่อสะท้อนมุมมองของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนอย่างรอบด้าน

ผลการวิจัยพบว่า โมเดลธุรกิจผู้จัดกิจกรรมการออกกำลังกายและการท่องเที่ยวเชิงกีฬาหัวใจสีเขียวประกอบด้วย 11 องค์ประกอบ จำแนกเป็น 3 มิติหลัก ได้แก่ มิติการสร้างคุณค่า มิติการส่งมอบคุณค่า และมิติการบริหารคุณค่า โดยมุ่งสร้างความสมดุลระหว่างผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ ผลประโยชน์ทางสังคม และผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม รวมถึงการพบปัจจัยสู่ความสำเร็จ 4 ประเด็น คือ 1) ความร่วมมือจากทุกภาคส่วน 2) การออกแบบกิจกรรมเชิงสิ่งแวดล้อม 3) การสร้างคุณค่าร่วมกับชุมชน และ 4) การสื่อสารเพื่อสร้างจิตสำนึกสีเขียว ชี้ให้เห็นว่า SBMC เป็นกรอบวิเคราะห์ที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาโมเดลธุรกิจของการจัดกิจกรรมหัวใจสีเขียว ซึ่งสามารถสนับสนุนการขับเคลื่อนนโยบายด้านกีฬาและการท่องเที่ยวเชิงกีฬาให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) และโมเดลเศรษฐกิจ BCG ของประเทศไทยได้อย่างเป็นรูปธรรม

คำสำคัญ: โมเดลธุรกิจอย่างยั่งยืน; กิจกรรมกีฬาหัวใจสีเขียว; การท่องเที่ยวเชิงกีฬา

Corresponding Author: รศ.ดร.วรรณชลี โนริยา คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
Email: wanchalee.nor@gmail.com

Academic Journal of Thailand National Sports University
ปีที่ 18 ฉบับที่ 3 (กันยายน - ธันวาคม) Vol. 18 No. 3 (September - December, 2026)

THE BUSINESS MODEL FOR GREEN-HEART EXERCISE AND SPORT TOURISM EVENT ORGANIZERS

Wanchalee Noriya[1] and Suttinee Sriburi[2]
[1]Faculty of Social Sciences and Humanities, Mahidol University
[2]College of Sports Science and Technology, Mahidol University

Abstract

This study aimed to: (1) analyze the components of a business model for green-heart exercise and sport tourism event organizers by applying the Sustainable Business Model Canvas (SBMC) concept to the Thai context and (2) examine the key success factors affecting the operations of green-heart event organizers. Data were collected through in-depth interviews with 15 key informants selected using purposive sampling, including representatives from government agencies, event organizers, entrepreneurs, and experts in sport and sport tourism management. Subsequently, a focus group discussion with 12 stakeholders was conducted to review and validate the key issues identified from the interviews. The data were analyzed using content analysis and thematic synthesis to capture and interpret the perspectives of stakeholders from multiple sectors comprehensively.

The findings revealed that the business model for green-heart exercise and sport tourism event organizers in Thailand consists of 11 components of the SBMC which can be categorized into three core dimensions including value creation, value delivery, and value capture, emphasizing a balance between economic benefits, social value, and environmental impact. Four key success factors emerged: cross-sector collaboration, environmentally responsible event design, shared value creation with local communities, and green awareness communication. The results indicate that SBMC is an effective analytical framework for developing sustainable business models for green-heart sport events and can support national sport and sport tourism policies consistent with the Sustainable Development Goals (SDGs) and the BCG Economy Model.

Keywords: Sustainable Business Model, Green Heart Sport Event, Sport Tourism

Corresponding Author: Assoc. Prof. Wanchalee Noriya, Faculty of Social Sciences and Humanities, Mahidol University, Email: wanchalee.nor@gmail.com

บทนำ

อุตสาหกรรมการกีฬาในศตวรรษที่ 21 กำลังขยายตัวอย่างรวดเร็วซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจและสังคมทั่วโลก โดยเฉพาะในด้านการส่งเสริมสุขภาพ การสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ และการสร้างความสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยความสำคัญกับแนวคิดการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth) (World Bank, 2023) ในขณะเดียวกันโลกกำลังเผชิญปัญหาความท้าทายด้านสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ ส่งผลให้การเติบโตของอุตสาหกรรมการกีฬาจำเป็นต้องคำนึงถึงความยั่งยืน และสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (United Nations, 2015) แนวคิดการจัดกิจกรรมกีฬาอย่างยั่งยืนจึงได้รับการผลักดันอย่างต่อเนื่องในเวทีสากลทั้งในมิติสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ (Higham, & Hinch, 2018)

การขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการกีฬาไทยเชื่อมโยงกับนโยบายเศรษฐกิจ BCG (Bio - Circular - Green Economy) ซึ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรม การจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และความร่วมมือหลายภาคส่วน (Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation, 2021) ภาครัฐมองว่ากิจกรรมกีฬาและการท่องเที่ยวเชิงกีฬาเป็นกลไกสำคัญในการกระจายรายได้และยกระดับคุณภาพชีวิต (Ministry of Tourism and Sports, 2022) อย่างไรก็ตาม แม้ประเทศไทยมีศักยภาพสูงในการจัดกิจกรรมกีฬา เช่น งานวิ่ง งานปั่นจักรยาน งานกิจกรรมกลางแจ้ง และกิจกรรมส่งเสริมการออกกำลังกาย ยังพบความท้าทายสำคัญด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม การใช้ทรัพยากร การบริหารของเสีย การกระจายผลประโยชน์ที่ไม่ทั่วถึงในระดับพื้นที่ และการขาดมาตรฐานกลางสำหรับกิจกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Getz, 2009; Buhalis, & Foerste, 2015)

ความท้าทายดังกล่าวสะท้อนถึงความจำเป็นของเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้จัดกิจกรรมกีฬา บูรณาการความยั่งยืนเข้าสู่การดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม แม้ว่าจะมีงานวิจัยด้านผลกระทบทางเศรษฐกิจและประสบการณ์ผู้เข้าร่วมจำนวนมาก แต่ยังขาดการวิเคราะห์เชิงโมเดลธุรกิจที่มองความยั่งยืนอย่างรอบด้านและเชื่อมโยงกับการปฏิบัติจริง ด้วยเหตุนี้ การประยุกต์ใช้ **โมเดลธุรกิจอย่างยั่งยืน (Sustainable Business Model Canvas: SBMC)** ในอุตสาหกรรมการกีฬาไทยขาดการศึกษาที่เชื่อมโยงกับแนวคิด SBMC เข้ากับ **โมเดลเศรษฐกิจ BCG** และการบริหารจัดการกิจกรรมกีฬาแบบบูรณาการข้ามภาคส่วนอย่างเป็นระบบ

แนวคิดโมเดลธุรกิจ SBMC จอยซ์ และแพควิน (Joyce, & Paquin, 2016) มีรากฐานจาก Business Model Canvas (BMC) ของ ออสเทอร์วอลเดอร์ และปิเยอ (Osterwalder, & Pigneur, 2010) มีองค์ประกอบ 9 ด้าน ได้แก่ 1) คุณค่าหลักกิจกรรม (Value Proposition) 2) พันธมิตรหลัก (Key Partners) 3) กิจกรรมหลัก (Key Activities) 4) ทรัพยากรหลัก (Key Resources) 5) กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Customer Segments) 6) ช่องทางการเข้าถึงลูกค้า (Channels) 7) การสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships) 8) โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) และ 9) รายได้หลัก (Revenue Streams) เป็นการอธิบายคุณค่าทางธุรกิจ โดยแนวคิด BMC มุ่งเน้นมิติด้านเศรษฐกิจเป็นหลักจึงยังไม่เพียงพอต่อการอธิบายการดำเนินธุรกิจหรือกิจกรรมที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในยุคปัจจุบัน (Boons, & Ludeke-Freund, 2013)

ดังนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดความยั่งยืน จอยซ์ และแพควิน (Joyce, & Paquin, 2016) จึงได้พัฒนาโมเดลธุรกิจอย่างยั่งยืน SBMC ประกอบด้วย 11 องค์ประกอบ โดยเพิ่มองค์ประกอบด้านต้นทุนทางสังคมและสิ่งแวดล้อม (Social & Environmental Costs) และด้านผลประโยชน์ทางสังคมและสิ่งแวดล้อม (Social & Environmental Benefits) ครอบคลุมมิติของความยั่งยืน ได้แก่ เศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) และสิ่งแวดล้อม (Environmental) ซึ่งกรอบโมเดลธุรกิจอย่างยั่งยืนให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในวงกว้าง SBMC จึงเป็นกรอบแนวคิดที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย มีการนำมาใช้วิเคราะห์ออกแบบเพื่อให้การบริหารธุรกิจหรือการจัดกิจกรรมการออกกำลังกายและกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงกีฬาสามารถสร้างคุณค่าร่วม (Shared Value) ตามแนวคิดของ พอร์เทอร์ และเครเมอร์ (Porter, & Kramer, 2011) ได้อย่างสมดุลในระยะยาว (Bocken, Short, Rana, & Evans, 2014; Geissdoerfer, Vladimirova, & Evans, 2018) การประยุกต์ใช้ SBMC ในบริบทการกีฬาไทยสามารถช่วยให้ผู้จัดกิจกรรมเห็นคุณค่าที่สร้างขึ้น การส่งมอบคุณค่า และบริหารผลลัพธ์เชิงยั่งยืนได้อย่างรอบด้านและมีประสิทธิภาพ

แนวคิดดังกล่าวจึงถูกนำมาประยุกต์ใช้กับการจัดกิจกรรมการออกกำลังกายและกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงกีฬาหัวใจสีเขียว ซึ่งหมายถึงการจัดกิจกรรมกีฬาและการท่องเที่ยวที่คำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การลดของเสียและมลพิษ การมีส่วนร่วมของชุมชน และการสร้างความตระหนักด้านสิ่งแวดล้อมให้กับผู้เข้าร่วมกิจกรรม สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนากรอบแนวทางการจัดกิจกรรมการออกกำลังกายและการท่องเที่ยวเชิงกีฬาที่คำนึงถึงความยั่งยืนทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ผู้วิจัยจึงศึกษาโมเดลธุรกิจผู้จัดกิจกรรมการออกกำลังกายและกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงกีฬาหัวใจสีเขียวโดยประยุกต์ใช้กรอบแนวคิด SBMC เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของโมเดลธุรกิจ และทำความเข้าใจปัจจัยแห่งความสำเร็จและกลไกที่สามารถขับเคลื่อนการจัดกิจกรรมกีฬาอย่างยั่งยืนในบริบทประเทศไทย

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. วิเคราะห์องค์ประกอบของโมเดลธุรกิจผู้จัดกิจกรรมการออกกำลังกายและการท่องเที่ยวเชิงกีฬาหัวใจสีเขียว โดยประยุกต์ใช้แนวคิด Sustainable Business Model Canvas (SBMC) ให้สอดคล้องกับบริบทประเทศไทย
2. ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของผู้จัดกิจกรรมการออกกำลังกายและกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงกีฬาหัวใจสีเขียว

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มุ่งศึกษาและพัฒนาโมเดลธุรกิจผู้จัดกิจกรรมการออกกำลังกายและกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงกีฬาหัวใจสีเขียว โดยประยุกต์แนวคิดโมเดลธุรกิจอย่างยั่งยืน SBMC เป็นโครงสร้างหลักในการวิเคราะห์และเชื่อมโยงกับแนวคิดโมเดลเศรษฐกิจใหม่ BCG Model เพื่ออธิบายปัจจัยสู่ความสำเร็จการจัดกิจกรรมหัวใจสีเขียวอย่างเป็นระบบ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้วิจัยกำหนดการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 15 คน และการสนทนากลุ่มกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวน 12 คน ทำการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามหลักเกณฑ์ของ แพ็ตตัน (Patton, 2015) และเครสเวลล์ (Creswell, 2013) โดยมีคุณสมบัติ คือ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์การจัดกิจกรรมกีฬาและการท่องเที่ยวเชิงกีฬา การกำหนดนโยบายการกีฬา หรือมีความรู้ความเข้าใจด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาชุมชนอย่างน้อย 3 ปี ซึ่งสามารถให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับรูปแบบการดำเนินงาน ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และข้อจำกัดของการจัดกิจกรรมการออกกำลังกายและการท่องเที่ยวเชิงกีฬาหัวใจสีเขียวในบริบทประเทศไทย ประกอบด้วย 1) ผู้จัดกิจกรรมกีฬาและกิจกรรมท่องเที่ยวเชิงกีฬา (Event Owners/Event Organizers) 2) ผู้กำหนดนโยบายและหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง (เช่น กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย กรมพลศึกษา)

3) ผู้ประกอบการธุรกิจกีฬา 4) ผู้นำชุมชนและองค์กรภาคประชาสังคม 5) นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านสิ่งแวดล้อมและการจัดการกีฬา 6) ผู้เข้าร่วมกิจกรรมและคนในพื้นที่ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในหลายภาคส่วน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และแนวคำถามสนทนากลุ่ม ซึ่งพัฒนาขึ้นตามกรอบแนวคิด SBMC โดยแบบสัมภาษณ์และข้อคำถามได้ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา (Content Validity) จากผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการกีฬา สิ่งแวดล้อม และการท่องเที่ยว

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1) การศึกษาเอกสาร ทบทวนและสังเคราะห์วรรณกรรม งานวิจัย รายงานการประชุมนโยบาย มาตรฐานการจัดงานกีฬา และกรณีศึกษาต้นแบบการจัดงานกีฬาอย่างยั่งยืนทั้งในและต่างประเทศ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดโมเดลธุรกิจอย่างยั่งยืน SBMC

2) การสัมภาษณ์เชิงลึก ได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 15 คน โดยคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ผู้ที่มีประสบการณ์ตรงเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมกีฬา การท่องเที่ยว และสิ่งแวดล้อม ด้วยเครื่องมือแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างครอบคลุมหัวข้อ เช่น การจัดกิจกรรมและกระบวนการดำเนินงาน ความท้าทายด้านสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร ปัจจัยด้านความยั่งยืน ปัจจัยแห่งความสำเร็จและอุปสรรค โอกาสและอุปสรรคต่อการพัฒนาการจัดกิจกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และแนวทางการพัฒนาโมเดลธุรกิจหัวใจสีเขียว

3) การสนทนากลุ่ม (Focus Group) ได้ทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและสัมภาษณ์เชิงลึก และมานำเสนอในเวทีสนทนากลุ่มกับผู้แทนจากหลายภาคส่วน เช่น ภาครัฐ ภาคเอกชน ผู้จัดกิจกรรม ผู้นำชุมชน และนักวิชาการ จำนวน 12 คน ใช้วิธีคัดเลือกแบบเจาะจง เพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลการจัดกิจกรรมการออกกำลังกายและกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงกีฬา และยืนยันองค์ประกอบและแนวคิดของโมเดลธุรกิจผู้จัดกิจกรรมการออกกำลังกายและกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงกีฬาหัวใจสีเขียว (Krueger, & Casey, 2015)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ร่วมกับการสังเคราะห์เชิงประเด็น (Thematic Synthesis) ตามแนวทางของ บราวน์ และคลาร์ก (Braun, & Clarke, 2006) มีขั้นตอน คืออ่านข้อมูลซ้ำหลายครั้งเพื่อทำความเข้าใจภาพรวม แล้วเข้ารหัสข้อมูลเพื่อระบุแนวคิดหรือประเด็นสำคัญ และจัดกลุ่มข้อมูลที่มีความหมายคล้ายคลึงกันให้เป็นหมวดหมู่

รหัสข้อมูลที่ได้ถูกนำมาพัฒนาเป็นประเด็นหลัก (themes) และสังเคราะห์โดยเชื่อมโยงกับกรอบแนวคิด SBMC เพื่อระบุองค์ประกอบสำคัญของโมเดลธุรกิจสำหรับผู้จัดกิจกรรมการออกกำลังกายและการท่องเที่ยวเชิงกีฬาหัวใจสีเขียว ในขั้นตอนสุดท้ายผู้วิจัยทำการตีความและสรุปผลประเด็นที่ได้จากการสังเคราะห์ เพื่อนำไปสู่การอธิบายองค์ประกอบของโมเดลธุรกิจและปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานของผู้จัดกิจกรรมการออกกำลังกายและการท่องเที่ยวเชิงกีฬาหัวใจสีเขียวในบริบทประเทศไทย

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง โมเดลธุรกิจผู้จัดกิจกรรมการออกกำลังกายและกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงกีฬาหัวใจสีเขียว วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มโดยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการสังเคราะห์เชิงแก่นสาร (Thematic Synthesis) ทำให้สามารถระบุรูปแบบสำคัญของการดำเนินงานของผู้จัด

กิจกรรมการออกกำลังกายและการท่องเที่ยวเชิงกีฬาหัวใจสีเขียวในประเทศไทยได้ จากการสังเคราะห์ข้อมูลพบว่า แนวทางการดำเนินธุรกิจของผู้จัดกิจกรรมสามารถอธิบายผ่านองค์ประกอบของ Sustainable Business Model Canvas (SBMC) จำนวน 11 องค์ประกอบ จัดกลุ่มเป็น 3 มิติหลัก ได้แก่ มิติการสร้างคุณค่า (Value Creation) มิติการส่งมอบคุณค่า (Value Delivery) และ มิติการบริหารคุณค่า (Value Capture) โดยแต่ละมิติมีความสัมพันธ์กับลักษณะการจัดกิจกรรมกีฬาอย่างยั่งยืนทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ผลการสังเคราะห์ดังกล่าวนำไปสู่การพัฒนาโมเดลธุรกิจสำหรับผู้จัดกิจกรรมการออกกำลังกายและการท่องเที่ยวเชิงกีฬาหัวใจสีเขียวที่เหมาะสมกับบริบทประเทศไทย ดังนี้

1. มิติการสร้างคุณค่า (Value Creation) ครอบคลุมกระบวนการออกแบบ สร้าง และพัฒนาคุณค่าที่กิจกรรมจะมอบให้ผู้เข้าร่วม ชุมชน และสิ่งแวดล้อมพบว่า เกี่ยวข้องกับ SBMC จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1) คุณค่าหลักกิจกรรม (Value Proposition) คือ กิจกรรมกีฬาหัวใจสีเขียวมุ่งสร้างคุณค่าหลักใน 3 มิติ ได้แก่ สุขภาพ สิ่งแวดล้อม และสังคม มุ่งสร้างสมดุลระหว่างการส่งเสริมสุขภาพของผู้เข้าร่วมควบคู่ไปกับการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมกลายเป็นแกนกลางของการออกแบบกิจกรรม พร้อมทั้งสร้างอัตลักษณ์ของกิจกรรมสื่อถึงความรับผิดชอบต่อโลกและชุมชนซึ่งสะท้อนคุณค่าที่แตกต่างจากกิจกรรมกีฬาแบบทั่วไป

2) พันธมิตรหลัก (Key Partners) ผู้จัดกิจกรรมมีการสร้างพันธมิตรและความร่วมมือกับภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชน และองค์กรภาคประชาสังคมซึ่งเป็นกลไกสำคัญต่อการสร้างคุณค่า จำเป็นต้องเชื่อมโยงภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อร่วมกันออกแบบกิจกรรม พัฒนาพื้นที่ และบริหารทรัพยากรให้สอดคล้องกับหลักการของกิจกรรมกีฬาหัวใจสีเขียว เช่น การร่วมมือกับองค์กรท้องถิ่นด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม การสร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนกิจกรรมสีเขียว และการเชื่อมโยงกับหน่วยงานภาครัฐด้านนโยบายกีฬาและการท่องเที่ยว

3) กิจกรรมหลัก (Key Activities) การจัดกิจกรรมหลักมุ่งเน้นการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เช่น การใช้วัสดุที่ย่อยสลายได้ การจัดการขยะตามแนวทาง Zero Waste Event และการส่งเสริมพฤติกรรมเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของผู้เข้าร่วม รวมถึงการออกแบบเส้นทางและพื้นที่จัดกิจกรรมให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุดต่อระบบนิเวศ

4) ทรัพยากรหลัก (Key Resources) การใช้ทรัพยากรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เช่น วัสดุรีไซเคิล อุปกรณ์ที่สามารถใช้ซ้ำได้ พลังงานหมุนเวียน และเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดงาน ตลอดจนการใช้แรงงานจากชุมชนในพื้นที่เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมและกระจายรายได้

2. การส่งมอบคุณค่า (Value Delivery) เกี่ยวข้องกับวิธีที่กิจกรรมถ่ายทอดคุณค่าไปยังผู้เข้าร่วม ชุมชน และสังคมพบว่า เกี่ยวข้องกับ SBMC จำนวน 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1) กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Customer Segments) กลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักเป็นผู้ที่สนใจด้านสุขภาพ นักวิ่ง นักปั่น นักท่องเที่ยวเชิงกีฬา และผู้ที่มีจิตสำนึกต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงองค์กรผู้สนับสนุนที่ต้องการสร้างภาพลักษณ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)

2) ช่องทางการเข้าถึงลูกค้า (Channels) ช่องทางหลักในการสื่อสารและส่งมอบคุณค่า คือ ช่องทางออนไลน์ และแพลตฟอร์มดิจิทัล เช่น เว็บไซต์กิจกรรม เฟซบุ๊ก อินสตาแกรม ถูกใช้เพื่อสื่อสารแนวคิดด้านความยั่งยืนและแจ้งข้อมูลกิจกรรมกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมและขยายผลแนวคิดการจัดกิจกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมไปสู่ผู้เข้าร่วมจำนวนมาก ขณะที่การสื่อสารภาคสนาม เช่น การออกบูธกิจกรรมให้ความรู้ จุดเรียนรู้ ป้ายข้อมูล หรือกิจกรรมสร้างการมีส่วนร่วมในงานช่วยให้ผู้เข้าร่วมรับรู้คุณค่าอย่างเป็นรูปธรรม

3) การสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships) ใช้กลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์กับผู้เข้าร่วมอย่างต่อเนื่องผ่านสื่อออนไลน์ การให้ความรู้เรื่องสิ่งแวดล้อม และการสร้างประสบการณ์ที่ดีในงานเพื่อสร้างความตระหนัก ความผูกพัน และภาพจำเชิงบวกต่อกิจกรรมหัวใจสีเขียวทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมและชุมชนในพื้นที่

3. การบริหารคุณค่าและผลลัพธ์ (Value Capture) ครอบคลุมวิธีที่กิจกรรมบริหารต้นทุน ผลลัพธ์ และผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น ทั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยสอดคล้องกับ SBMC จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1) โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) แม้ต้นทุนด้านวัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เช่น เสื้อจากวัสดุรีไซเคิล แก้วแบบใช้ซ้ำ หรืออุปกรณ์จากวัสดุย่อยสลายได้ มีราคาสูงกว่าวัสดุปกติ และมีต้นทุนแฝง เช่น การบริหารจัดการขยะ หรือการประเมินคาร์บอนฟุตพริ้นท์ แต่ผู้จัดกิจกรรมหลายรายมองว่าเป็นการลงทุนความคุ้มค่าระยะยาวที่สร้างภาพลักษณ์และคุณค่าต่อกิจกรรม โดยผู้จัดกิจกรรมให้ความสำคัญกับการจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ เน้นการลงทุนในวัสดุที่สามารถหมุนเวียนใช้ได้ ลดค่าใช้จ่ายจากของเสีย และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากร

2) รายได้หลัก (Revenue Streams) รายได้ของกิจกรรมมาจากค่าสมัคร การสนับสนุนจากภาคเอกชนที่ให้ความสำคัญกับกิจกรรมหัวใจสีเขียว การจำหน่ายสินค้าชุมชน และผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงกิจกรรมต่อยอดเชิงสังคมที่สร้างคุณค่าเพิ่ม

3) ต้นทุนทางสังคมและสิ่งแวดล้อม (Social & Environmental Costs) ต้นทุนทางสังคมและสิ่งแวดล้อม เช่น ปริมาณขยะ การใช้พลังงาน และการรบกวนชุมชน ผู้จัดกิจกรรมต้องพิจารณาและออกแบบระบบเพื่อลดผลกระทบเหล่านี้ให้เหลือน้อยที่สุด เช่น การประเมินผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การจัดการคาร์บอนฟุตพริ้นท์ และการลดของเสียจากกิจกรรม

4) ผลประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Social & Environmental Benefits) กิจกรรมหัวใจสีเขียวสร้างผลประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในหลายด้าน เช่น การสร้างรายได้ให้ชุมชน การจ้างแรงงานท้องถิ่น การส่งเสริมผลิตภัณฑ์ชุมชน การเพิ่มพื้นที่สีเขียว และการสร้างความตระหนักรู้ด้านสิ่งแวดล้อมแก่ผู้เข้าร่วม

ทั้งสามมิตินี้ทำให้โมเดลธุรกิจผู้จัดกิจกรรมหัวใจสีเขียวสะท้อนหลักความยั่งยืนอย่างรอบด้าน ทั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม และมีความสอดคล้องเป้าหมาย SDGs รวมถึงโมเดลเศรษฐกิจใหม่ BCG ของประเทศไทยอย่างชัดเจน ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าโมเดลธุรกิจผู้จัดกิจกรรมการออกกำลังกายและกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงกีฬาหัวใจสีเขียวในประเทศไทยมีลักษณะสำคัญคือ การบูรณาการหลายภาคส่วนโดยการเชื่อมโยงความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชน และองค์กรภาคสังคม ทำให้เกิดการสร้างคุณค่าร่วมที่เกื้อกูลกัน ทั้งด้านกิจกรรมกีฬา การท่องเที่ยวเชิงกีฬา และการพัฒนาเศรษฐกิจสีเขียวของประเทศ สอดคล้องกับข้อเสนอแนวคิดของ บ็อคเคน และคณะ (Bocken et al., 2014), ไกส์ดอร์เฟอร์ และคณะ (Geissdoerfer et al., 2018) และ พอร์เทอร์ และเครเมอร์ (Porter, & Kramer, 2011) ที่เน้นบทบาทของธุรกิจยั่งยืนและการสร้างคุณค่าร่วมในระบบนิเวศทางสังคมและสิ่งแวดล้อม

ปัจจัยสู่ความสำเร็จการจัดกิจกรรมการออกกำลังกายและกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงกีฬา

จากการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่าปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อความสำเร็จของโมเดลธุรกิจผู้จัดกิจกรรมการออกกำลังกายและกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงกีฬาหัวใจสีเขียวประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 4 ปัจจัยหลัก ได้แก่

1. การบูรณาการความร่วมมือทุกภาคส่วน ซึ่งสะท้อนผ่านการเชื่อมโยงความร่วมมือระหว่างภาครัฐ เอกชน ชุมชน และภาควิชาการ เพื่อให้เกิดการสนับสนุนทรัพยากร การแบ่งปันองค์ความรู้ และการร่วมกันบริหารจัดการพื้นที่กิจกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การออกแบบกิจกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ที่เน้นการลดของเสีย การใช้วัสดุหมุนเวียน การจัดการขยะอย่างเป็นระบบ และการออกแบบเส้นทางหรือพื้นที่จัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับบริบทด้านสิ่งแวดล้อมของพื้นที่

3. การสร้างคุณค่าร่วมกับชุมชน ผ่านการสร้างประโยชน์ร่วมระหว่างกิจกรรมกับท้องถิ่น เช่น การจ้างแรงงาน การใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการจากชุมชน และการส่งเสริมเศรษฐกิจหมุนเวียนในพื้นที่

4. การสื่อสารและสร้างจิตสำนึกการจัดกิจกรรมอย่างรับผิดชอบ ผู้จัดกิจกรรมใช้การสื่อสารแนวคิดสิ่งแวดล้อมผ่านกิจกรรม ภาพกราฟิก และการตลาด เพื่อส่งเสริมความตระหนักรู้และความร่วมมือของผู้เข้าร่วมในการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม

ดังนั้นเมื่อนำปัจจัยทั้ง 4 ด้าน มาพิจารณาร่วมกับผลการวิเคราะห์ตามองค์ประกอบ 11 ข้อ ของ SBMC พบว่าโมเดลธุรกิจผู้จัดกิจกรรมหัวใจสีเขียวมีรูปแบบการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบในมิติของความยั่งยืน คือ มิติด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยผู้จัดกิจกรรมต้องคำนึงถึงประเด็นด้านต้นทุนและรายได้ในเชิงเศรษฐกิจและให้ความสำคัญกับผลกระทบและประโยชน์ที่เกิดขึ้นต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อมในระยะยาว

อภิปรายผลการวิจัย (Discussion)

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาและพัฒนาแนวทางโมเดลธุรกิจผู้จัดกิจกรรมการออกกำลังกายและกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงกีฬาหัวใจสีเขียว โดยประยุกต์แนวคิด SBMC ให้ครอบคลุมมิติทางสังคมและสิ่งแวดล้อม พร้อมทั้งสะท้อนให้เห็นถึงพลวัตของการสร้างคุณค่า การส่งมอบคุณค่า และการบริหารคุณค่าและผลลัพธ์เชิงยั่งยืนของผู้จัดกิจกรรมการออกกำลังกายและกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงกีฬาในประเทศไทย ดังนี้

1. การสร้างคุณค่า (Value Creation)

ผลการวิจัยพบว่า ผู้จัดกิจกรรมการออกกำลังกายและกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงกีฬาหัวใจสีเขียวมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าในสามมิติหลัก ได้แก่ มิติสุขภาพ มิติสิ่งแวดล้อม และมิติสังคม สอดคล้องกับแนวคิด Triple Bottom Line ของ เอลคิงตัน (Elkington, 1998) ที่มองว่าความสำเร็จของธุรกิจควรคำนึงถึงเศรษฐกิจ (Profit) สังคม (People) และสิ่งแวดล้อม (Planet) อย่างสมดุล การจัดกิจกรรมกีฬาในประเทศไทยต้องให้ความสำคัญกับคุณค่าหลัก (Value Proposition) ของกิจกรรมคือการส่งเสริมสุขภาวะควบคู่กับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เช่น การลดผลกระทบต่อระบบนิเวศ การใช้ทรัพยากรหมุนเวียน และการสร้างสภาพแวดล้อมด้านสุขภาพที่ปลอดภัยไปพร้อมกัน

ในด้านการสร้างพันธมิตร (Key Partners) และทรัพยากรหลัก (Key Resources) พบว่าผู้จัดกิจกรรมที่ประสบความสำเร็จมีปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญ คือ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาครัฐ เอกชน และชุมชน เพื่อพัฒนาโครงสร้างสนับสนุนที่ยั่งยืน ทั้งในด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมและการกระจายผลประโยชน์ในพื้นที่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พอร์เทอร์ และเครเมอร์ (Porter, and Kramer, 2011) ว่าด้วยการสร้างคุณค่าร่วมที่ธุรกิจสามารถสร้างผลกำไรควบคู่กับการพัฒนาสังคมได้อย่างสมดุลและเป็นรูปธรรม

นอกจากนี้ลักษณะการออกแบบกิจกรรม (Key Activities) บนฐานของความยั่งยืนยังสอดคล้องกับงานของ บ็อคเคน และคณะ (Bocken et al., 2014) ซึ่งให้ความสำคัญกับแนวคิดการสร้างคุณค่าในธุรกิจอย่างยั่งยืนต้องมาจากการออกแบบคุณค่า (Value Design) ที่เชื่อมโยงกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายไม่ใช่เพียง

ผู้บริโภค การที่ผู้จัดกิจกรรมเริ่มให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของชุมชน ผู้เข้าร่วม และพันธมิตร ให้เข้ามามีบทบาทในกิจกรรมและการใช้ผลิตภัณฑ์ท้องถิ่นจึงเป็นตัวอย่างของการออกแบบคุณค่าที่ครอบคลุมและตอบสนองสังคม

2. การส่งมอบคุณค่า (Value Delivery)

ผลการวิจัยพบว่า ผู้จัดกิจกรรมในประเทศไทยเริ่มนำกลไกด้านสิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการดำเนินงานและการสื่อสารอย่างเป็นระบบ เช่น การจัดการขยะ การใช้พลังงานสะอาด การคำนวณคาร์บอนฟุตพริ้นท์ของกิจกรรม และการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อสื่อสารแนวคิดการจัดกิจกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สตับส์ และค็อกลิน (Stubbs, & Cocklin, 2008) ที่เสนอว่าธุรกิจยั่งยืนควรบูรณาการกลยุทธ์ด้านสิ่งแวดล้อมเข้ากับโครงสร้างองค์กร

ในด้านช่องทาง (Channels) และความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships) การใช้แพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อสื่อสารแนวคิดการจัดกิจกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้เข้าร่วมกิจกรรมอย่างต่อเนื่องเป็นตัวอย่างที่ชัดเจนของการใช้กลไกการมีส่วนร่วมแบบสองทาง (Value Delivery Mechanism) ตามแนวทางของ จอยซ์ และแพควิน (Joyce, & Paquin, 2016) ซึ่งเน้นว่า การส่งมอบคุณค่าที่ยั่งยืนต้องอาศัยการสื่อสารอย่างต่อเนื่องและสร้างความผูกพันในระยะยาว นอกจากนี้การสร้างระบบนิเวศธุรกิจ (Business Ecosystem) ที่เชื่อมโยงระหว่างภาครัฐ เอกชน และชุมชนยังสะท้อนถึงแนวคิด Sustainable Value Chain Management ของ ไกส์ดอร์เฟอร์ และคณะ (Geissdoerfer et al., 2018) ซึ่งมองว่า การส่งมอบคุณค่าร่วมกันต้องเกิดจากการทำงานและความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

3. การบริหารคุณค่าและผลลัพธ์ (Value Capture)

มิติของการบริหารต้นทุนและผลประโยชน์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้จัดกิจกรรมหัวใจสีเขียวมีแนวทางการจัดการต้นทุนที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพระยะยาว เช่น การลงทุนในวัสดุหมุนเวียน ระบบจัดการพลังงานสะอาด และการใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุนแฝง การดำเนินงานลักษณะนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ บูนส์ และลือเดอเคอฟรอยน์ท (Boons, & Lüdeke-Freund, 2013) ที่เสนอว่าธุรกิจยั่งยืนควรสร้างสมดุลระหว่าง Economic Logic และ Sustainability Logic ที่สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจควบคู่กับการอนุรักษ์ทรัพยากรในระยะยาวเพื่อให้การดำเนินงานคงอยู่ได้โดยไม่ทำลายทรัพยากรในอนาคต

นอกจากนี้ การจัดการผลประโยชน์ทางสังคมและสิ่งแวดล้อม (Social & Environmental Benefits) ที่เกิดจากกิจกรรม เช่น การสร้างงานในชุมชน การสนับสนุนผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น การลดปริมาณขยะและการใช้ทรัพยากร และการเพิ่มพื้นที่สีเขียว สอดคล้องกับแนวคิดการบูรณาการเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy Integration) ของ ปีเอโรนี แม็กอะลูน และพีก็อสโซ (Pieroni, McAloone, & Pigosso, 2019) ที่ชี้ว่าการนำหลักเศรษฐกิจหมุนเวียนมาประยุกต์ใช้ในโมเดลธุรกิจช่วยสร้างคุณค่าที่ยั่งยืนกลับคืนสู่ระบบสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างเป็นรูปธรรม

ผลการวิจัยในบริบทไทยจึงสะท้อนว่า SBMC เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการอธิบายกระบวนการสร้าง ส่งมอบ และบริหารคุณค่าในการจัดกิจกรรมกีฬาไทยอย่างครอบคลุม ช่วยให้เห็นความสัมพันธ์เชิงระบบของกิจกรรมกีฬาหัวใจสีเขียว และสร้างโมเดลธุรกิจที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับแนวคิดความยั่งยืนทุกมิติอย่างแท้จริงและเป็นรูปธรรม

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยที่ได้ศึกษาและพัฒนาโมเดลธุรกิจผู้จัดกิจกรรมการออกกำลังกายและกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงกีฬาหัวใจสีเขียว โดยประยุกต์แนวคิด **SBMC** สามารถสรุปข้อเสนอแนะเพื่อการขับเคลื่อนโมเดลธุรกิจ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย (Policy Implications)

1) หน่วยงานภาครัฐประยุกต์ใช้แนวคิด SBMC เป็นเครื่องมือวิเคราะห์และออกแบบนโยบายด้านกิจกรรมกีฬา เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์ส่งเสริมอุตสาหกรรมการกีฬามีความยั่งยืนบนฐานข้อมูลเชิงระบบ

2) ภาครัฐควรส่งเสริมการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับแนวคิด SBMC ในการออกแบบการจัดกิจกรรมเพื่อยกระดับขีดความสามารถของผู้จัดกิจกรรมสู่ความยั่งยืนและยกระดับคุณภาพอุตสาหกรรมการกีฬาไทย

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ (Practical Guidelines for Event Organizers)

1) ผู้จัดกิจกรรมการออกกำลังกายและกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงกีฬาควรนำแนวคิด SBMC ไปใช้เป็นกรอบและแนวทางในการวางแผนและบริหารจัดการกิจกรรมเพื่อให้การดำเนินธุรกิจมีความสมดุลระหว่างผลตอบแทนและผลกระทบเกิดสมดุลระหว่างมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบกิจกรรม การบริหารทรัพยากรไปจนถึงการประเมินผลลัพธ์ของกิจกรรม

2) ขั้นตอนการออกแบบกิจกรรม ควรให้ความสำคัญกับ Value Creation และ Value Delivery โดยใช้เครื่องมือ SBMC เป็นผังแม่บท (Blueprint) ช่วยระบุจุดสร้างคุณค่า (Value Points) เช่น การสร้างพันธมิตรในห่วงโซ่คุณค่า การเลือกใช้ทรัพยากรที่ยั่งยืน และการออกแบบประสบการณ์ผู้เข้าร่วมที่มีความหมาย

3) ผู้จัดกิจกรรมควรจัดทำรายงานโมเดลธุรกิจอย่างยั่งยืนหลังจบกิจกรรมเพื่อสรุปผลการดำเนินงานในมิติทั้งเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม และแนวทางการพัฒนาต่อไป ซึ่งรายงานดังกล่าวสามารถใช้เป็นเอกสารประกอบการขอสนับสนุนงบประมาณหรือเป็นกรณีศึกษาสำหรับกิจกรรมครั้งต่อไป

4) ควรให้ความสำคัญกับการใช้ ผลิตภัณฑ์และบริการจากท้องถิ่นเพื่อลดการใช้ทรัพยากรจากภายนอก และเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนในพื้นที่อย่างแท้จริง

5) ควรสร้างเครือข่ายพันธมิตรระหว่างผู้จัดกิจกรรม หน่วยงานท้องถิ่น ผู้ประกอบการ และชุมชนเพื่อขับเคลื่อนแนวคิดการจัดกิจกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และแบ่งปันทรัพยากร ความรู้และโอกาสพัฒนาในอนาคต

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งต่อไปควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังประเภทกิจกรรมกีฬาที่หลากหลายมากขึ้น เช่น กิจกรรมกีฬาอาชีพ กิจกรรมกีฬาระดับนานาชาติ หรือกิจกรรมเชิงท่องเที่ยวในพื้นที่ที่มีลักษณะต่างกันเพื่อเปรียบเทียบรูปแบบการสร้างคุณค่าและผลกระทบเชิงสิ่งแวดล้อมในบริบทที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ควรมีการศึกษาเชิงปริมาณเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของโมเดล SBMC กับผลลัพธ์ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมเพื่อเพิ่มความเที่ยงตรงและความครอบคลุมของผลวิจัย

งานวิจัยในอนาคตควรพัฒนาเครื่องมือประเมินกิจกรรมกีฬาอย่างยั่งยืน เช่น ดัชนีชี้วัดกิจกรรมหัวใจสีเขียวเพื่อใช้ในการติดตามประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านความยั่งยืนอย่างเป็นระบบ และการศึกษาแบบติดตามระยะยาวจะช่วยให้เข้าใจผลกระทบด้านเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมต่อชุมชนในระยะยาวซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนานโยบายและการบริหารจัดการกิจกรรมกีฬาอย่างยั่งยืนต่อไป

References

Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production, 65,* 42–56.

Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production, 45,* 9–19.

Buhalis, D., & Foerste, M. (2015). SoCoMo marketing for travel and tourism: Empowering co-creation of value. *Journal of Destination Marketing & Management, 4*(3), 151–161.

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). SAGE.

Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business.* Oxford: Capstone.

Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production, 198,* 401–416.

Getz, D. (2009). *Event studies: Theory, research and policy for planned events.* Routledge.

Higham, J. E. S., & Hinch, T. (2018). *Sport and sustainable tourism.* Channel View Publications.

Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production, 135,* 1474–1486. Retrieved from https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067

Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2015). *Focus groups: A practical guide for applied research* (5th ed.). SAGE.

Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation. (2021). *BCG economy model: National strategy for sustainable development.* Bangkok: MHESI.

Ministry of Tourism and Sports. (2022). *Strategic plan for sports and tourism development (2022–2026).* Bangkok: Ministry of Tourism and Sports.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers.* Wiley.

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). SAGE.

Pieroni, M. P. P., McAloone, T. C., & Pigosso, D. C. A. (2019). Business model innovation for circular economy and sustainability: A review of approaches. *Journal of Cleaner Production, 215,* 198–216.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review, 89*(1–2), 62–77.

Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “sustainability business model”. *Organization & Environment, 21*(2), 103–127.

Tourism Authority of Thailand. (2008). *7 Greens Fair*. Retrieved from http://7greens.tourismthailand.org/th/green_news/detail/848

United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development.* United Nations.

World Bank. (2023). *Sustainability and green growth report 2023.* Washington, DC: World Bank Group.

Received: February, 2, 2026

Revised: March, 16, 2026

Accepted: March, 25, 2026