



## ทิศทางการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมกีฬา ตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566-2570)

วรรณชลี โนริยา

นายกสมาคมการจัดการกีฬาแห่งประเทศไทย  
คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

### บทคัดย่อ

บทความนี้ผู้เขียนมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาทิศทางการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมกีฬาตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566-2570) ในประเด็นพัฒนาที่ 5 ว่าด้วย การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมกีฬา โดยทำการวิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการที่จะพลิกโฉมอุตสาหกรรมกีฬาของประเทศไทย ด้วยการสร้างมูลค่าเพิ่มของอุตสาหกรรมกีฬานั้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับในการพัฒนากีฬาของประเทศ จำเป็นต้องมีการนำทิศทางของอุตสาหกรรมกีฬาของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลง มาปรับในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา ให้มีความครอบคลุมทั้งภาคการผลิต ภาคการค้า และภาคบริการด้านการกีฬา รวมถึงการสนับสนุนการจัดกิจกรรมและมหกรรม การแข่งขันกีฬาระดับชาติและนานาชาติ และการจัดกิจกรรมกีฬาเชิงพาณิชย์ของภาคเอกชนและส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงกีฬา วัฒนธรรมที่เป็นอัตลักษณ์เชิงพื้นที่อย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้การขับเคลื่อนอุตสาหกรรมกีฬาของประเทศไทยสามารถบรรลุซึ่งวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และมีแนวทางการดำเนินการที่มีความเป็นรูปธรรมอย่างแท้จริง

โดยในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมกีฬาตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566-2570) ให้ประสบความสำเร็จผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในระดับนโยบาย ระดับการขับเคลื่อนแผน ระดับปฏิบัติการ ต้องมีความรู้ความเข้าใจในประเด็นอุตสาหกรรมกีฬา การจัดการกีฬาแบบองค์รวม และระบบนิเวศของอุตสาหกรรมกีฬา พร้อมทั้งสามารถเชื่อมโยงนโยบายด้านกีฬาทุกระดับของประเทศสู่การปฏิบัติ และมีแนวคิดของการขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์ มีกระบวนการดำเนินการ มีระบบติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

**คำสำคัญ:** การขับเคลื่อนอุตสาหกรรม; อุตสาหกรรมกีฬา; แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ



## THE DIRECTION OF THE SPORTS INDUSTRY ACCORDING TO THE 7<sup>th</sup> NATIONAL SPORTS DEVELOPMENT PLAN (2023-2027)

Wanchalee Noriya

President of Sport Management Association of Thailand

Faculty of Social Sciences and Humanities, Mahidol University

---

### Abstract

In this article, the author aims to study the fifth issue of the direction of the sports industry according to the 7<sup>th</sup> National Sports Development Plan (2023-2027). The issue is promoting and supporting the development of the sports industry. The issue was studied by analyzing and synthesizing related documents. Thai sports industry can be transformed by creating added value through stakeholders at all levels. They must consider the changing direction of the world sports industry to develop the competitiveness of sports-related industry businesses so that it covers the manufacturing sector, trade sector, and sports service sector. They must also support national and international sports events, support the organization of the private sector's sports events, and constantly promote local identity sports tourism culture. This concrete approach ensures that the direction of the Thai sports industry will achieve its vision and goals.

To achieve the 7th National Sports Development Plan (2023-2027), stakeholders at the policy level, industry drive level, and implementation level must understand the issues in the sports industry, holistic sports management, and the sports industry ecosystem. They must be able to implement all the national sports policies, is strategy-oriented, and implements a continuous monitoring system to ensure the efficiency and effectiveness of set goals.

**Keywords:** Industry Driving; Sports Industry; The National Sports Development Plan

---

*Corresponding Author: Associate Professor Dr. Wanchalee Noriya, President of Sport Management Association of Thailand, Faculty of Social Sciences and Humanities, Mahidol University*  
*E-mail: wanchalee.n@smatthailand.org, wanchalee.nor@mahidol.ac.th*



## 1. หลักการและเหตุผล

อุตสาหกรรมการกีฬา (Sports Industry) เป็นคำที่ใช้เรียกกลุ่มกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับสินค้าและบริการทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ซึ่งในหลายประเทศทั่วโลกมีความมั่นคงจากการขยายตัวและการบริโภคอุตสาหกรรมด้านการกีฬา ซึ่งอุตสาหกรรมการกีฬา ประกอบด้วย การผลิตสินค้า การบริการ การขยายตัว และการหดตัวของอุตสาหกรรมซึ่งอาจส่งผลโดยตรงกับความมั่นคงของเศรษฐกิจของประเทศ ในปี ค.ศ. 2017 มีการประมาณการถึงรายได้ที่เกิดจากกีฬาทั่วโลกอยู่ที่ประมาณ 90,900 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (Wit Boon, 2022) โดยแนวโน้มและการขยายตัวดังกล่าวส่งผลต่อการกำหนดนโยบายทางเศรษฐกิจและการส่งเสริมของประเทศต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงความตื่นตัวของภาคธุรกิจประเทศไทยด้วย

ในประเทศพัฒนาแล้วการกีฬาได้กลายเป็นอุตสาหกรรมที่ส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศอย่างสำคัญ โดยเรียกอุตสาหกรรมประเภทนี้ว่า Consumption Economy เป็นเศรษฐกิจที่เน้นการบริโภคภายในประเทศเป็นสำคัญและส่งผลกระทบต่อด้านอื่นในทางสังคมอีกเป็นจำนวนมาก (Export-Import Bank of Thailand, 2015) ในปัจจุบัน อุตสาหกรรมการกีฬากลายเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ เนื่องจากขนาดของตลาด รายได้ และศักยภาพด้านอื่นของตลาดอุตสาหกรรมการกีฬาส่งผลดีต่อสภาพเศรษฐกิจและสังคมโดยรวมของประเทศ การพัฒนาอุตสาหกรรมการกีฬาประกอบด้วยหลายมิติ อาทิ โครงสร้างของตลาด พฤติกรรมของผู้บริโภค บทบาทภาครัฐ กฎระเบียบ ซึ่งทั้งหมดถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเติบโตของตลาดอุตสาหกรรมการกีฬาของประเทศ และหากเปรียบเทียบกับต่างประเทศจะทราบว่าประเทศไทยมีตลาดอุตสาหกรรมการกีฬาที่ยังไม่ใหญ่มากนัก

อย่างไรก็ตาม ด้วยความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับอุตสาหกรรมการกีฬาทั้งในเรื่องรายได้ของกลุ่มกีฬาอาชีพที่มีการแข่งขันจำนวนมากขึ้น หรือการรับชมการแข่งขันกีฬาที่มีความตื่นตัวมากขึ้นอันเป็นผลให้รัฐบาลต้องหันมาให้ความสนใจต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมในกลุ่มนี้ โดยในการกำหนดแผนนโยบายข้อเสนอที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอุตสาหกรรมการกีฬา ปรากฏกฎหมายเพื่อให้การส่งเสริมกลุ่มบุคลากรกีฬาอาชีพ พระราชบัญญัติส่งเสริมกีฬาอาชีพ การกีฬาแห่งประเทศไทย ตามบทบัญญัติอำนาจหน้าที่ตามมาตรา 9 ให้คณะกรรมการนโยบายการกีฬาแห่งชาติมีหน้าที่และอำนาจ ดังต่อไปนี้ (1) จัดทำนโยบายและแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ (2) เสนอแนะต่อคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการดำเนินการด้านการกีฬาของประเทศ รวมทั้งเสนอมาตรการแก้ไขปัญหาอุปสรรคการปฏิบัติการตามนโยบายและแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ และการปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องให้เอื้อต่อการพัฒนาการกีฬาของชาติ (3) พิจารณาให้หน่วยงานของรัฐซึ่งมีหน้าที่ดำเนินการตามภารกิจที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงแผนปฏิบัติการพัฒนาการกีฬาให้เป็นไปตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ (4) ส่งเสริมและสนับสนุนการประกอบธุรกิจและอุตสาหกรรมการกีฬา รวมทั้งให้มีการจัดทำมาตรฐานโครงสร้างพื้นฐานด้านการกีฬา (5) กำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการของหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ (6) ติดตามและประเมินผลการดำเนินการของภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ (7) เสนอแนะเกี่ยวกับนโยบายและติดตามการดำเนินการของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติตาม



กฎหมายว่าด้วยการกีฬาแห่งประเทศไทย และ (8) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่และอำนาจของคณะกรรมการ หรือตามที่นายกรัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย (Government Gazette, 2013)

การส่งเสริมอุตสาหกรรมการกีฬาเป็นประเด็นที่สภาปฏิรูปแห่งชาติได้ทำการศึกษาวิเคราะห์และจัดกิจกรรมรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนทั่วประเทศจนได้ข้อสรุปว่า ภาครัฐควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนอุตสาหกรรมการกีฬาของไทยให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับนานาชาติ และได้บรรจุเรื่องการส่งเสริมอุตสาหกรรมการกีฬาไว้ในวาระปฏิรูปที่ 19 การกีฬาในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจจากการกีฬา ทั้งนี้ ได้รับความเห็นชอบจากสภาปฏิรูปแห่งชาติ เมื่อวันที่ 21 กรกฎาคม 2558 ทั้งยังได้บรรจุไว้ในแผนการปฏิรูปประเทศ คือ ด้านการส่งเสริมอุตสาหกรรมการกีฬา และได้รับความเห็นชอบจากสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศเมื่อวันที่ 22 ธันวาคม 2558 ซึ่งได้มีการเสนอให้มีการส่งเสริมอุตสาหกรรมการกีฬาโดยการเพิ่มรายได้จาก 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ รายได้จากกีฬาเพื่อการอาชีพ (Professional Sports Revenue) และ รายได้จากกีฬาเพื่อความบันเทิงและนันทนาการ (Recreational Sports Revenue) รวมทั้งปรากฏเป็นแนวทางเสริมสร้างขีดความสามารถการแข่งขันในเชิงธุรกิจของภาคบริการที่มีศักยภาพทั้งฐานบริการเดิมและฐานบริการใหม่เพื่อส่งเสริมให้เศรษฐกิจของประเทศเติบโตได้อย่างเข้มแข็งตามแนวทางการพัฒนาในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) รวมไปถึงการกำหนดแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566-2570) โดยกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อต้องการให้หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ได้ใช้เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของแต่ละหน่วยงาน เพื่อช่วยผลักดันและขับเคลื่อนการพัฒนาตามแผนสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งให้การกีฬาของประเทศไทยได้เครื่องมือในการสร้างสังคมสุขภาวะและความมั่งคั่ง มั่นคง ยั่งยืน ทางเศรษฐกิจของประเทศต่อไป (Ministry of Tourism and Sports, 2022)

นอกจากนี้ จากผลการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2560-2564) ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาอุตสาหกรรมการกีฬาเพื่อเป็นส่วนสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจพบว่า มีประเด็นที่ยังไม่บรรลุตัวชี้วัด 2 ประเด็น คือ (1) การขาดการกำหนดขอบเขตอุตสาหกรรมการกีฬาที่มีความชัดเจนตามรหัสมาตรฐานอุตสาหกรรมประเทศไทย หรือ Thailand Standard Industrial Classification (TSIC) จึงส่งผลกระทบต่อประสานงานเพื่อการดำเนินการการลงทุนในอุตสาหกรรมการกีฬา และ (2) การขาดการจัดเก็บข้อมูลสถิติการส่งออกสินค้าการกีฬา มูลค่าการซื้อขายนักกีฬาที่ขาดการเก็บรวบรวมข้อมูลเนื่องจากขาดผู้รับผิดชอบ นอกจากนั้นแล้วยังพบว่ามีปัญหาในเรื่องของการทำความเข้าใจในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการกีฬาของหน่วยงานและไม่มีแนวทางในการขับเคลื่อนอย่างเป็นรูปธรรม (CA International Information, 2019)

ดังนั้นจากตัวชี้วัดที่ไม่ประสบความสำเร็จ จึงส่งผลให้กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาตระหนักถึงและเมื่อมีการจัดทำแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566-2570) จึงได้สอดแทรกแผนกลยุทธ์ที่มุ่งการสร้างความรู้ ความเข้าใจในประเด็นการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมกีฬาแบบองค์รวม



ผู้เขียนจึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อนำเสนอแนวทางทิศทางการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการกีฬาตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566-2570) ในประเด็นพัฒนาที่ 5 ว่าด้วย การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมการกีฬา โดยมุ่งขับเคลื่อนใน 3 มิติ ได้แก่ (1) การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาที่ครอบคลุมทั้งภาคการผลิต ภาคการค้า และภาคบริการด้านการกีฬา สนับสนุนการจัดกิจกรรมและมหกรรม การกีฬาระดับชาติและนานาชาติ (2) การจัดกิจกรรมกีฬาเชิงพาณิชย์ของภาคเอกชน (International Sports Events & Private Sports Events) เพื่อเสริมสร้างการกีฬาเชิงท่องเที่ยว (3) การสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ จากอุตสาหกรรมการกีฬาให้ขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยทำการวิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดสำคัญทั้งสิ้น 5 ประเด็น ดังนี้ (1) นิยาม อุตสาหกรรมการกีฬา (2) 5 ประเด็นพัฒนา เพื่อขับเคลื่อนแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566-2570) (3) แนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมการกีฬาสู่การปฏิบัติ (4) ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการกีฬา และ (5) บทสรุป

## 2. นิยาม อุตสาหกรรมการกีฬา

การเติบโตของอุตสาหกรรมการกีฬา (Growth of the Sports industry) แซงค์ และลินเบอร์เกอร์ (Shank & Lyberger 2015) ได้กล่าวว่า กีฬาเป็นสถาบันที่มีความสำคัญและความเป็นสากลมากที่สุดแห่งหนึ่งตามรายงานของบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการของสหรัฐอเมริกา เอ. ที. คาร์เนย์ (A. T. Kearney) ได้รายงานว่าการกีฬา (Sports Industry) ถือได้ว่าเป็นอุตสาหกรรมสำคัญประเภทหนึ่งใน อุตสาหกรรมชั้นนำของโลกที่มีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง มีแนวโน้มและทิศทางที่จะพัฒนาต่อไปอย่างไม่หยุดนิ่ง ซึ่งในอดีตที่ผ่านมา อุตสาหกรรมการกีฬาสามารถสร้างรายได้ให้กับประเทศที่พัฒนาแล้วจำนวนมาก ทั้งนี้ เพราะมีลักษณะเป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ มีส่วนแบ่งการตลาดเป็นอันดับต้น ๆ ของโลก เมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมสำคัญประเภทอื่น โดยในภาพรวมพบว่า เศรษฐกิจที่เกิดขึ้นจากอุตสาหกรรมการกีฬามูลค่ารวมมากกว่า 400,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสหรัฐอเมริกาเป็นประเทศที่มีพัฒนาการของอุตสาหกรรมการกีฬาใหญ่เป็นอันดับหนึ่งของโลก มีมูลค่าการตลาดมากกว่าปีละ 210,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือคิดเป็นร้อยละ 2 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (Gross Domestic Product: GDP)

ส่วนในภูมิภาคเอเชีย สาธารณรัฐประชาชนจีนเป็นประเทศที่มีอุตสาหกรรมการกีฬาใหญ่ที่สุด มูลค่าทางเศรษฐกิจ ประมาณ 800,000 ล้านดอลลาร์ หรือคิดเป็นร้อยละ 0.2 ของ GDP และจากการวิจัยของพลังก์เก็ตท์ (Plunkett Research, 2009) พบว่า อุตสาหกรรมการกีฬานั้น มีขนาดใหญ่กว่าอุตสาหกรรมรถยนต์ของสหรัฐอเมริกาถึง 2 เท่า และมีขนาดใหญ่กว่าอุตสาหกรรมภาพยนตร์ถึง 7 เท่า ซึ่งอุตสาหกรรมการกีฬานี้กำลังกลายเป็นสากลมากขึ้น โดยได้รับการสนับสนุนด้วยสื่อสมัยใหม่และสื่อแบบดั้งเดิม โดยในแต่ละพื้นที่จะมีความหลากหลายของอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้น ทั้งด้านการโฆษณา การให้การสนับสนุน ฯลฯ และขณะเดียวกัน สถานีเคเบิลทีวีของอเมริกา Entertainment and Sports Programming Network (ESPN) ชี้ให้เห็นว่าเกมจะสนุกขึ้น นักกีฬาจะได้รับความนิยมมากขึ้น กีฬาได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวัน ดังนั้นตัวชี้วัดความสำเร็จเติบโตของอุตสาหกรรมการกีฬา สามารถวัดได้จากจำนวนผู้ชมหรือแฟนคลับ จำนวนผู้ที่เข้าร่วมกิจกรรม



กีฬา ปริมาณของสื่อต่าง ๆ ปริมาณการขายสินค้ากีฬาและบริการที่เกี่ยวข้องกับกีฬา รวมทั้งอัตราการจ้างงานของอุตสาหกรรมการกีฬาในตลาดโลก

อุตสาหกรรมการกีฬาและธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพและกีฬาถือเป็นส่วนหนึ่งของเศรษฐกิจโลกและมีความเข้มแข็งที่จะสามารถเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจด้านอื่น ๆ อีกทั้งยังเป็นธุรกิจที่มีมูลค่าสูงในสังคมโลกเนื่องจากธุรกิจกีฬามีมากมาย เช่น ธุรกิจท่องเที่ยวกีฬา ธุรกิจผลิตและค้าปลีก ธุรกิจเครื่องแต่งกายกีฬา รวมถึงการแข่งขันกีฬาสมัครเล่นและกีฬาอาชีพ ธุรกิจนันทนาการ ธุรกิจการแข่งขันกีฬาทางน้ำ กีฬากลางแจ้งจากการเติบโตของอุตสาหกรรมที่ก้าวไปอย่างรวดเร็วและอย่างต่อเนื่องดังกล่าว สามารถสร้างรายได้และมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจได้เป็นอย่างมาก จึงมีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศให้ความหมายของอุตสาหกรรมการกีฬา ดังนี้

อุตสาหกรรมการกีฬา หมายถึง อุตสาหกรรมที่มีความหลากหลาย ทั้งกีฬาอาชีพ นักกีฬาในระดับมหาวิทยาลัย กีฬาเพื่อสุขภาพและการออกกำลังกาย กีฬาเพื่อนันทนาการและการจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก (Hums, Barr, & Gullion, 1999) พิตต์ และสตอลาร์ (Pitts & Stotlar, 2013) ได้ให้ความหมายของอุตสาหกรรมการกีฬา หมายถึง กลุ่มของตลาดที่ประกอบไปด้วยผลิตภัณฑ์และบริการด้านการกีฬา การออกกำลังกาย และนันทนาการซึ่งสามารถจะจัดให้อยู่ในรูปแบบของกิจกรรม สินค้า บริการ บุคลากร สถานที่ ตลอดทั้งแนวคิด ในปัจจุบันอุตสาหกรรมการกีฬา ประกอบด้วย ภาคการดำเนินงานที่สำคัญ 2 ภาค คือ ภาคสินค้า และภาคบริการ ซึ่งมีสาระสำคัญโดยสรุป ดังนี้ (1) ภาคสินค้าการกีฬา ได้แก่ อุปกรณ์กีฬา เสื้อผ้าและชุดกีฬา อุปกรณ์วิทยาศาสตร์การกีฬา การก่อสร้างสนามกีฬา เป็นต้น (2) ภาคบริการการกีฬา ได้แก่ การศึกษาเกี่ยวกับการกีฬา (สถาบันการพลศึกษา: หลักสูตร การบริหารจัดการการกีฬา) สโมสรกีฬาอาชีพ สโมสรกีฬาเพื่อบริการบุคคลทั่วไป โรงเรียนกีฬา (sport academy) นักวิทยาศาสตร์การกีฬา นักกายภาพบำบัด ผู้ประกอบการวิทยาศาสตร์การฟื้นฟูสุขภาพ เวชศาสตร์การกีฬา นักกีฬาอาชีพ ผู้บริหาร ทางการตลาดการกีฬา เอเยนต์ทางการกีฬา ผู้จัดการนักกีฬา ที่ปรึกษากฎหมายด้านการกีฬา การแข่งขันกีฬาอาชีพ การโฆษณาประชาสัมพันธ์ทางการกีฬา การเป็นผู้สนับสนุนการกีฬา ผู้ประกอบการและเจ้าของสนามกีฬา ผู้สื่อข่าวกีฬา และผู้ผลิตรายการกีฬา ซึ่งมีความสอดคล้อง พิตต์ ฟิลด์ิง และมิลเลอร์ (Pitts, Fielding, & Miller, 1994) กล่าวว่า อุตสาหกรรมการกีฬา เป็นกลุ่มของตลาดที่ประกอบไปด้วย ผลิตภัณฑ์และบริการด้านการกีฬา การออกกำลังกาย และนันทนาการ สามารถจัดให้อยู่ในรูปแบบของกิจกรรม สินค้า บริการ บุคลากร สถานที่ ตลอดทั้งแนวคิดที่เกี่ยวข้อง เช่น ธุรกิจอุปกรณ์กีฬา ธุรกิจเพื่อการบริหาร ธุรกิจโรงแรม ร้านอาหาร อาหารเสริมและเครื่องดื่ม ธุรกิจกิจกรรมการแข่งขันต่าง ๆ รวมถึงสถาบันพัฒนากีฬาอาชีพทุกระดับ ซึ่งมีกลุ่มลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์แตกต่างกันไปซึ่งสามารถแบ่งผู้บริโภคออกตามความต้องการแต่ละกลุ่มได้

นอกจากนี้ คณะกรรมการวิชาการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ (National Reform Steering Committee, 2016) กล่าวว่า อุตสาหกรรมการกีฬา ถือได้ว่าเป็นกลไกหนึ่งที่มีบทบาทต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ โดยจะดำรงบทบาทในเรื่องการผลิต การสร้างและการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการกีฬา นักกีฬา บุคลากรกีฬา และภาคธุรกิจต่าง ๆ อาทิ สโมสรกีฬา ลิขสิทธิ์และสิทธิประโยชน์ ผู้ผลิต จำหน่าย นำเข้าและส่งออก สถานบริการ ออกกำลังกาย ฟิตเนส และสอนกีฬา สถานศึกษา ซึ่งองค์ภาพทั้งหมดจะมีการเกี่ยวข้อง



เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ และสิ่งที่เป็นผลประโยชน์ในภาพรวม คือ ปริมาณเม็ดเงินจะเข้าสู่ระบบการเงิน การคลังของประเทศ นำมาสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ อันเป็นผลสืบเนื่องจาก การดำเนินการกีฬาในภาพรวมของประเทศ สถาบับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ร่วมกับกระทรวง ท่องเที่ยวและการกีฬา สำนักงานสภาที่ปรึกษา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สถาบันการศึกษาทางการกีฬา และสมาคมการจัดการกีฬาแห่งประเทศไทย ได้มีการจัดหมวดหมู่ของกลุ่มที่มีลักษณะธุรกิจ ที่มีการประกอบกิจการอย่างใกล้ชิดและเชื่อมโยงกัน เป็นกลุ่มธุรกิจ (Cluster) จำนวน 5 กลุ่มธุรกิจ ประกอบด้วย (1) กลุ่มให้บริการสถานบริการออกกำลังกายและสโม่สรีการกีฬาสมัครเล่น (2) กลุ่มให้บริการสื่อสารมวลชน ลิขสิทธิ์ทางการกีฬาและกีฬาอาชีพ (3) กลุ่มวิทยากรทางการกีฬาและผู้ผลิตบุคลากรทางการกีฬา (4) กลุ่มกีฬาเพื่อการท่องเที่ยว และการจัดการแข่งขัน และ (5) กลุ่มผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้นำเข้าและส่งออกทางการกีฬา โดยรวมไปถึง กลุ่มของตลาดที่ครอบคลุมภาคการผลิต ภาคการค้า และภาคบริการ โดยประกอบไปด้วยผลิตภัณฑ์และบริการ ด้านการกีฬา การออกกำลังกายและนันทนาการ ซึ่งสามารถจะจัดให้อยู่ในรูปแบบของสินค้า บริการ บุคลากร สถานที่ และกิจกรรม รวมถึงกิจกรรมกีฬาเชิงท่องเที่ยว (Sports Tourism)

จากความหมายของอุตสาหกรรมการกีฬาสามารถสรุปได้ว่า อุตสาหกรรมการกีฬา เป็นอุตสาหกรรมที่มีการนำเสนอสินค้าและบริการทางการกีฬาให้กับผู้บริโภค โดยมีรายละเอียดของผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างกันออกไปตามประเภท หรือชนิดของอุตสาหกรรมการกีฬา เช่น ผลิตภัณฑ์และธุรกิจด้านกีฬา การออกกำลังกาย ธุรกิจอุปกรณ์กีฬา ธุรกิจเพื่อการบริการ ธุรกิจโรงแรม ร้านอาหาร อาหารเสริมและเครื่องดื่ม ธุรกิจกิจกรรมการแข่งขันต่าง ๆ การ หรือผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวกับนันทนาการ กิจกรรมพักผ่อนหย่อนใจ การดูแลสุขภาพเพื่อส่งเสริมการสร้างรายได้จากการกีฬารวมถึงสร้างอาชีพกับประชากรทุกกลุ่ม และยังเป็นอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการผลิต จำหน่ายและให้บริการผลิตภัณฑ์กีฬาทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ (Product and Service) ในกิจกรรมกีฬาและการออกกำลังกาย รวมถึงการท่องเที่ยวเชิงกีฬา (Sports Tourism) และกีฬาเพื่อนันทนาการ (Recreational Sports) เป็นต้น

### 3. 5 ประเด็นพัฒนา เพื่อขับเคลื่อนแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566-2570)

ในแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566-2570) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ คือ “คนไทย สุขภาพดี กีฬาเพิ่มมูลค่าเศรษฐกิจไทย” โดยกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาได้จัดทำแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางพัฒนา การกีฬาของประเทศตั้งแต่ระดับต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ โดยครอบคลุมทุกภาคส่วนและกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องของการกีฬาทุกระดับ ตั้งแต่ กีฬาขั้นพื้นฐานเพื่อส่งเสริมพัฒนาการออกกำลังกายและพื้นฐาน การเล่นกีฬาสำหรับเด็กและเยาวชน กีฬาเพื่อมวลชนเพื่อส่งเสริมพัฒนาการออกกำลังกายและพื้นฐานการเล่นกีฬาสำหรับประชาชนทุกกลุ่ม กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และกีฬาเพื่อการอาชีพ เพื่อพัฒนานักกีฬาทุกระดับและบุคลากรทางการกีฬาที่เกี่ยวข้อง รวมถึงอุตสาหกรรม การกีฬาเพื่อส่งเสริมพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรม รวมถึงบุคลากรที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมการกีฬา (Ministry of Tourism and Sports, 2022)



ในแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566-2570) เป็นแผนของชาติที่จัดทำขึ้นโดยมีกฎหมายรองรับ คือ พระราชบัญญัตินโยบายการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. 2561 หรืออาจกล่าวได้ว่า ถือเป็นแผนที่จัดทำขึ้นตามกฎหมาย จึงมีสภาพบังคับต่อส่วนราชการหรือหน่วยงานที่ระบุให้เป็นหน่วยงานของรัฐ ซึ่งมีหน้าที่ดำเนินงานตามภารกิจที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ โดยจะต้องจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาการกีฬาเพื่อรองรับแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติและปฏิบัติการให้เป็นไปตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ซึ่งเป็นไปตามเจตนารมณ์ของบทบัญญัติตาม มาตรา 35 ของพระราชบัญญัตินโยบายการกีฬาแห่งชาติ โดยในแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566-2570) ประกอบไปด้วยสาระสำคัญของประเด็นในการพัฒนา 5 ประเด็นพัฒนา ดังนี้

**ประเด็นการพัฒนาที่ 1:** การส่งเสริมและพัฒนาการออกกำลังกายและกีฬาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้เด็กและเยาวชนทุกคนเกิดการรับรู้และความตระหนักในการออกกำลังกายและการเล่นกีฬาอย่างถูกต้อง รู้กฎและกติกา มีทัศนคติที่ดี มีระเบียบวินัยและน้ำใจนักกีฬา รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมกีฬาและการแข่งขันกีฬาตามความถนัดหรือความสนใจเฉพาะบุคคลเพื่อให้เด็กและเยาวชนเกิดความต้องการในการออกกำลังกายและการเล่นกีฬาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลต่อการมีสุขภาพที่ดี รวมถึงสามารถพัฒนาการเล่นกีฬาเพื่อการต่อยอดสู่ความเป็นเลิศได้

**ประเด็นการพัฒนาที่ 2:** การส่งเสริมและพัฒนาการออกกำลังกายและกีฬาเพื่อมวลชนให้เป็นวิถีชีวิต เพื่อสร้างการรับรู้ ความตระหนัก ความต้องการ และส่งเสริมให้ประชาชนทุกกลุ่ม (ประชาชนทั่วไป ผู้พิการ บุคคลกลุ่มพิเศษ และผู้ด้อยโอกาส) มีการออกกำลังกายและเล่นกีฬาให้เป็นวิถีชีวิตเพื่อการมีสุขภาพที่ดี มีสุขภาพพลานามัยแข็งแรง ลดอัตราการป่วยของประชาชนทุกกลุ่มโรคไม่ติดต่อ ลดค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล โดยมีการปลูกฝังค่านิยมกีฬาในประชาชนทุกกลุ่ม ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมการออกกำลังกายและเล่นกีฬาอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สถานที่ออกกำลังกาย และสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการออกกำลังกายและการเล่นกีฬาของประชาชนทุกกลุ่ม

**ประเด็นการพัฒนาที่ 3:** การส่งเสริมและพัฒนาการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาเพื่อการอาชีพ ส่งเสริมความต้องการพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา รวมทั้งนักกีฬาคนพิการเพื่อความเป็นเลิศ การสร้างและการพัฒนานักกีฬาของชาติให้ประสบความสำเร็จในการแข่งขันในระดับต่าง ๆ รวมถึงการส่งเสริม การพัฒนาต่อยอดนักกีฬาที่มีความเป็นเลิศไปสู่การมีอาชีพทางการกีฬาที่ยั่งยืน โดยจัดให้มีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ศูนย์ฝึกกีฬาและสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา ทั้งนักกีฬาคอนกรีตและนักกีฬาคอนพิการ รวมทั้งการสนับสนุนการยกระดับกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาเพื่อการอาชีพ ให้เข้าสู่มาตรฐานสากล

**ประเด็นการพัฒนาที่ 4:** การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรด้านการกีฬา พัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องด้านการกีฬาเพื่อรองรับกลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่มในห่วงโซ่อุปทานของการกีฬา ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ โดยพัฒนาหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานสำหรับการยกระดับสมรรถนะของบุคลากรด้านการกีฬาทุกกลุ่ม ครอบคลุมครูผู้สอนพลศึกษา อาสาสมัครทางการกีฬา ผู้ฝึกสอนกีฬา ผู้ตัดสินกีฬา ผู้บริหารการกีฬา และนักวิทยาศาสตร์การกีฬา รวมทั้งบุคลากรการกีฬาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมกีฬา เช่น นักกฎหมายการกีฬา สถาปนิกการกีฬา สื่อมวลชนการกีฬา และผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรการกีฬาทุกกลุ่ม ได้รับการรับรอง



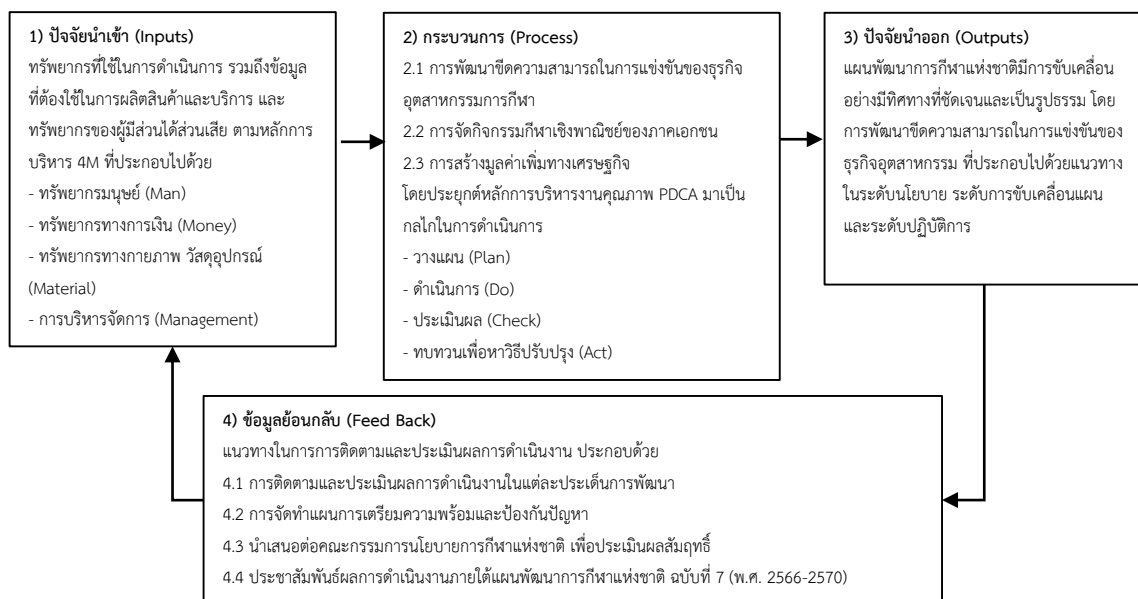


มาตรฐานในระดับสากล หรือเทียบเท่าในระดับสากล เพื่อให้สามารถเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาการกีฬาทุกระดับตั้งแต่กีฬาขั้นพื้นฐาน กีฬาเพื่อมวลชน กีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาเพื่อการอาชีพ และอุตสาหกรรม การกีฬาของประเทศไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**ประเด็นการพัฒนาที่ 5:** การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมกีฬา เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาที่ครอบคลุมทั้งภาคการผลิต ภาคการค้า และภาคบริการด้านการกีฬา สนับสนุนการจัดกิจกรรมและมหกรรม การกีฬาระดับชาติและนานาชาติ และการจัดกิจกรรมกีฬาเชิงพาณิชย์ของภาคเอกชน (International Sports Events & Private Sports Events) เพื่อเสริมสร้างการกีฬาเชิงท่องเที่ยว เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ จากอุตสาหกรรมกีฬาให้ขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

#### 4. แนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมกีฬาสู่การปฏิบัติ

การศึกษาเพื่อหาแนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมกีฬาสู่การปฏิบัติผู้เขียนได้นำแนวคิดและทฤษฎีระบบ (System Theory) มาใช้เป็นแนวคิดหลักสำคัญเพื่อการพัฒนาแนวทาง โดย Scott (1967) ได้อธิบายว่าการนำแนวคิดและทฤษฎีระบบเข้ามามีใช้ในการจัดการระบบขององค์การ โดยการจัดการบทบาท หน้าที่ที่จะนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิด หลักการ วิธีการ และการบริหารขององค์การและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เป็นภาพรวมและมีความเป็นระบบมากยิ่งขึ้น Montgomery and Oladapo (2014) ได้อธิบายว่าแนวคิดและทฤษฎีระบบ เป็นการวิเคราะห์ที่จะช่วยให้องค์การมีความเข้าใจถึงระบบที่มีความซับซ้อน หรือมีองค์ประกอบที่แตกต่างกันซึ่งแต่ละองค์ประกอบนั้นมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันได้อย่างเป็นระบบและมีความชัดเจน โดยระบบนั้นจะเริ่มต้นจากปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ปัจจัยนำออก และข้อมูลย้อนกลับที่นำไปสู่การตรวจสอบเป็นระบบที่หมุนเวียนเช่นนี้อย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 1 แนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมกีฬาสู่การปฏิบัติตามแนวคิดทฤษฎีระบบ

ที่มา: จัดทำเมื่อ 9 พฤษภาคม พ.ศ. 2565



จากภาพที่ 1 แนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมการกีฬาสู่การปฏิบัติตามแนวคิดทฤษฎีระบบ ซึ่งในการกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการกีฬาตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566-2570) โดยเฉพาะในประเด็นประเด็นการพัฒนาที่ 5 การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมการกีฬา ผู้เขียนเห็นควรที่จะนำเอาทฤษฎีระบบ (System Theory) ที่ประกอบไปด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้มาใช้เพื่อกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการกีฬา (ภาพที่ 1) อันประกอบไปด้วย

1) ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ได้แก่ ทรัพยากรต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในกระบวนการบริหารจัดการตามหลักการบริหาร 4M ที่ประกอบไปด้วย ทรัพยากรมนุษย์ (Man) ทรัพยากรทางการเงิน (Money) ทรัพยากรทางกายภาพ วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการบริหารจัดการ (Management) และข้อมูลที่ต้องใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ โดยในอุตสาหกรรมการกีฬานั้นจะประกอบไปด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่ต่างก็มีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้าของระบบ (Tubtimcharoon, 2019) อันได้แก่ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ธนาคารของรัฐ สถาบันการศึกษา สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย กรมศุลกากร กระทรวงพาณิชย์ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน

2) กระบวนการ (Process) เป็นกระบวนการที่ช่วยในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จอย่างเป็นระบบและมีแบบแผนใน (1) การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาที่ครอบคลุมทั้งภาคการผลิต ภาคการค้า และภาคบริการด้านการกีฬา สนับสนุนการจัดกิจกรรมและมหกรรม การกีฬาในระดับชาติและนานาชาติ (2) การจัดกิจกรรมกีฬาเชิงพาณิชย์ของภาคเอกชน (International Sports Events & Private Sports Events) เพื่อเสริมสร้างการกีฬาเชิงท่องเที่ยว (3) การสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ จากอุตสาหกรรมกีฬาให้ขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการดำเนินการให้ประเด็นดังกล่าวนี้ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ควรมีการวางแผน มีการลงมือปฏิบัติ มีการตรวจสอบติดตาม และมีการประเมินผล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดหลักการบริหารงานคุณภาพ PDCA (Deming Cycle) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ใช้ปรับปรุงการทำงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมีเป้าหมายเพื่อแก้ปัญหาและเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีรายละเอียดของประเด็นสำคัญต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (Moen, 2009)

**วางแผน (Plan)** กระบวนการในการวางแผนการดำเนินการ โดยกระบวนการที่สำคัญนี้ได้อาศัยตามพระราชบัญญัตินโยบายการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. 2561 ที่กำหนดให้หน่วยงานของรัฐซึ่งมีหน้าที่ในการดำเนินการตามภารกิจที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติดำเนินการแก้ไขปรับปรุงแผนปฏิบัติการพัฒนาการกีฬา และปฏิบัติการให้เป็นไปตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566-2570)

**ดำเนินการ (Do)** เป็นกระบวนการในการดำเนินการตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566-2570) อันจะประกอบไปด้วย ประเด็นในการพัฒนาต่าง ๆ โดยสำหรับการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมการกีฬา เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาของประเทศนั้นจะมีการดำเนินการตามแนวทางการขับเคลื่อนในระดับต่าง ๆ แบ่งเป็นระดับนโยบาย ระดับการขับเคลื่อนแผน และระดับปฏิบัติการ



**ประเมินผล (Check)** เพื่อให้การดำเนินการตามแผนพัฒนาในประเด็นของการส่งเสริมและสนับสนุน การพัฒนาอุตสาหกรรมการกีฬาเป็นไปตามแผนและบรรลุซึ่งวัตถุประสงค์ จำเป็นที่จะต้องมีการตรวจสอบผ่าน ตัวชี้วัดซึ่งถูกกำหนดไว้ในแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566-2570) จำนวน 10 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย (1) จำนวนและมูลค่ารายได้ของผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการกีฬา มีอัตราเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (2) มูลค่าการส่งออกทางการกีฬาโดยรวมมีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง (3) มูลค่าทางเศรษฐกิจในการจัดการแข่งขันกีฬาในประเทศเพิ่มขึ้น (4) จำนวนกิจกรรมกีฬาเชิงท่องเที่ยวทั้งของภาครัฐและภาคเอกชน ทุกจังหวัด เพิ่มขึ้น (5) มีกิจกรรมกีฬาเชิงท่องเที่ยวที่เป็นอัตลักษณ์ประจำจังหวัดทั่วประเทศ (6) มีมาตรการด้านการเงินและ/หรือภาษี เพื่อสนับสนุนผู้ประกอบการธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา (7) การลงทุนจากภาครัฐ และ/หรือภาคเอกชนในการค้นคว้าและวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรมการกีฬามีอัตราการเติบโตไม่น้อยกว่าอัตราการเจริญเติบโตของมูลค่าการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนา (R&D) ในภาพรวมของประเทศในแต่ละปี (8) การยื่นจดอนุสิทธิบัตร สิทธิบัตร หรือลิขสิทธิ์ นวัตกรรมทางการกีฬาเชิงพาณิชย์ เพิ่มขึ้น (9) การพัฒนา เมืองกีฬาให้สำเร็จและยั่งยืน และ (10) มีการจัดทำข้อมูลผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศด้านการกีฬา (Gross Domestic Sports Product: GDSP) และการประเมินผลตอบแทนทางสังคม (Social Return On Investment: SROI) ที่เกี่ยวข้อง

จากการประเมินตัวชี้วัด จะทำให้เห็นถึงโอกาสของการเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจที่จะสามารถเชื่อมโยง หรือมีการบูรณาการทำงานร่วมกันระหว่างอุตสาหกรรมการกีฬากับอุตสาหกรรมไมซ์ (Meeting Incentive Conferencing Exhibitions: MICE) โดยสำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (สสปน.) ซึ่งเป็น อุตสาหกรรมจัดงานที่มอบโอกาสและประสบการณ์ให้กับผู้เข้าร่วมงานได้มีเวทีแลกเปลี่ยนความรู้และสร้าง โอกาสทางธุรกิจเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนทุกอุตสาหกรรมของไทย ซึ่งถือเป็นกลไกในการกระตุ้นหรือส่งเสริมให้ มูลค่าของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและกีฬาของประเทศมีมูลค่าเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ยังส่งผลให้เกิดการ สร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในการพัฒนาและลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน การสร้างงาน และกระจายรายได้ไปสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้องทุกภูมิภาคทั่วประเทศ

**ทบทวนเพื่อหาวิธีปรับปรุง (Act)** กระบวนการของการปรับปรุงหรือปรับเปลี่ยนวิธีการหรือ ทรัพยากร เพื่อกำหนดมาตรการแก้ไขและปรับปรุงแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติต่อไป

3) ปัจจัยนำออก (Outputs) ได้แก่ การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจอุตสาหกรรมที่ เกี่ยวข้องกับการกีฬาที่ครอบคลุมทั้งภาคการผลิต ภาคการค้า และภาคบริการด้านการกีฬา สนับสนุนการจัด กิจกรรมและมหกรรม การกีฬาระดับชาติและนานาชาติ การจัดการกิจกรรมกีฬาเชิงพาณิชย์ของภาคเอกชน (International Sports Events & Private Sports Events) เพื่อเสริมสร้างการกีฬาเชิงท่องเที่ยว และการ สร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ จากอุตสาหกรรมกีฬาให้ขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลผลิตซึ่ง เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามกระบวนการอันเป็นทิศทางการส่งเสริมประเด็นอุตสาหกรรมกีฬาสู่การปฏิบัติ โดยควรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน โดยในการขับเคลื่อนนั้นควรที่ประกอบไปด้วย แนวทางในระดับต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (Ministry of Tourism and Sports, 2022)



3.1 **ระดับนโยบาย** โดยการมุ่งขับเคลื่อนประเด็นการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติด้วยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยมีคณะกรรมการนโยบายการกีฬาแห่งชาติเป็นกลไกสำคัญในการกำหนดนโยบายหรือให้ความเห็น กำกับดูแลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการกีฬา รวมทั้งเสนอมาตรการแก้ไขปัญหาลดอุปสรรคของการปฏิบัติการตามนโยบายและแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ และการปรับปรุงกฎหมายกฎระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องให้เอื้อต่อการพัฒนาการกีฬาของชาติก่อนนำเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อความเห็นชอบและสั่งการต่อไป โดยสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาทำหน้าที่เป็นสำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการนโยบายการกีฬาแห่งชาติ โดยวิเคราะห์และเสนอแนะมาตรการเพื่อผลักดันและสนับสนุนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ตลอดจนพิจารณาเสนอแนะแนวทางและวิธีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการตามนโยบายและแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ เสนอแนะแนวทางการจัดสรรและแสวงหาทรัพยากรเพื่อส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการกีฬาในทุกภาคส่วนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และรายงานผลการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติเสนอต่อคณะกรรมการนโยบายการกีฬาแห่งชาติ

3.2 **ระดับการขับเคลื่อนแผน** มุ่งประเด็นสำคัญไปที่การบูรณาการแผนงานของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยมีคณะกรรมการนโยบายการกีฬาแห่งชาติ แต่งตั้งคณะอนุกรรมการจัดทำและติดตามการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566-2570) ภายใต้ คณะกรรมการนโยบายการกีฬาแห่งชาติ เพื่อติดตามการดำเนินงานตามภารกิจที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ และผลักดัน ขับเคลื่อน ให้ข้อเสนอแนะ การพัฒนาตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ในการจัดทำแผนปฏิบัติการขององค์กรและหน่วยงานที่รับผิดชอบ โดยคณะอนุกรรมการแต่งตั้งคณะทำงานฯ รายงานประเด็นการพัฒนา เพื่อขับเคลื่อน ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานในแต่ละประเด็นการพัฒนาเป็นรายไตรมาสและรายปี จนสิ้นสุดแผน โดยสำนักงาน ปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาทำหน้าที่ประสานงานและสนับสนุนการปฏิบัติงานตามนโยบายและแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง และให้คำแนะนำแก่หน่วยงานของรัฐซึ่งมีหน้าที่ดำเนินการตามภารกิจที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติในการจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาการกีฬา รวมทั้งจัดทำและพัฒนากลไกและระบบการประสานงานด้านการกีฬา เพื่อสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการการกีฬาของประเทศ ตลอดจนร่วมมือและประสานงานกับหน่วยงานของรัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง กับการกีฬาของประเทศในการปฏิบัติงานตามพระราชบัญญัตินโยบายการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. 2561 ทั้งนี้ ให้หน่วยงานของรัฐซึ่งมีหน้าที่ดำเนินการตามภารกิจที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติดำเนินการแก้ไขปรับปรุงแผนปฏิบัติการพัฒนาการกีฬาและปฏิบัติการให้เป็นไปตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566-2570)

3.3 **ระดับปฏิบัติการ** โดยการมุ่งไปที่การติดตามและประเมินผลการพัฒนาการกีฬาอย่างเป็นระบบและประเมินผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคม โดยให้หน่วยงานซึ่งมีหน้าที่ดำเนินการตามภารกิจที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาการกีฬา แห่งชาติดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาการกีฬาและปฏิบัติการให้เป็นไปตามแผนพัฒนาการกีฬา แห่งชาติ รวมทั้งแก้ไขปรับปรุงแผนปฏิบัติการพัฒนาการกีฬาให้เป็นไปตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566-2570) รวมทั้งหน่วยงานภาครัฐและ



ภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการกีฬาของประเทศดำเนินการตามนโยบายที่คณะกรรมการนโยบายการกีฬาแห่งชาติมอบหมาย โดยการประสานงานและบูรณาการการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการขับเคลื่อนประเด็นการพัฒนา

4) ข้อมูลย้อนกลับ (Feed Back) คือ ข้อมูลเกี่ยวกับผลที่เกิดจากการดำเนินการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งสามารถนำไปพิจารณาเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นตอนต่าง ๆ ได้ อันประกอบด้วย แนวทางในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน โดยให้คณะทำงานฯ รายงานประเด็นการพัฒนาดำเนินการ ดังนี้

4.1 ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานในแต่ละประเด็นการพัฒนา รายไตรมาสและรายปีและระยะครึ่งแผน และระยะสิ้นสุดแผน

4.2 จัดทำแผนการเตรียมความพร้อมและป้องกันปัญหาที่เกิดจากโรคติดต่ออุบัติใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาและการขับเคลื่อนการกีฬา

4.3 นำเสนอต่อคณะกรรมการนโยบายการกีฬาแห่งชาติ เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนากีฬาทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคม

4.4 ประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานภายใต้แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566-2570) ผ่านสื่อช่องทางต่าง ๆ

เพื่อให้การขับเคลื่อนแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566-2570) ไปสู่การปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพและมีความสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับนโยบายจนถึงระดับปฏิบัติการ จำเป็นที่จะต้องมีการนำเอาแนวคิดและทฤษฎีระบบ (System Theory) ที่จะช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายในอุตสาหกรรมการกีฬาสามารถมองเห็นภาพรวมของอุตสาหกรรมการกีฬาตามหน้าที่ที่สัมพันธ์กับระบบนิเวศของอุตสาหกรรมการกีฬา (Sports Ecosystem) เพื่อก่อให้เกิดการวิเคราะห์และการแก้ไขปัญหาของอุตสาหกรรมการกีฬาอย่างเป็นระบบ

## 5. ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการกีฬา

การขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการกีฬาของประเทศไทยให้บรรลุเป้าหมายและมีความเป็นรูปธรรม ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในระดับนโยบาย ระดับการขับเคลื่อนแผน ระดับปฏิบัติการ ต้องมีความรู้ความเข้าใจในประเด็นอุตสาหกรรมกีฬา การจัดการกีฬาแบบองค์รวม และระบบนิเวศของอุตสาหกรรมการกีฬา พร้อมทั้งสามารถเชื่อมโยงนโยบายด้านกีฬาทุกระดับของประเทศสู่การปฏิบัติ โดยผู้นำหรือผู้ขับเคลื่อนนโยบายควรให้ความสำคัญต่อปัจจัยสู่ความสำเร็จของการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการกีฬาทั้ง 5 ประการ ดังนี้

1) กรอบความคิด (Mindset) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับมุมมองของหน่วยงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดที่เกี่ยวข้องต่อการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมกีฬาให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำหรือผู้ขับเคลื่อนนโยบายควรมีกรอบคิดแห่งความเป็นไปได้และมองเห็นภาพความสำเร็จในเป้าหมายเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นในมิติของการพัฒนากีฬาขั้นพื้นฐานเพื่อส่งเสริมพัฒนาการออกกำลังกายและพื้นฐาน การเล่นกีฬาสำหรับเด็กและเยาวชน กีฬาเพื่อมวลชนเพื่อส่งเสริมพัฒนาการออกกำลังกายและพื้นฐานการเล่นกีฬาสำหรับประชาชนทุกกลุ่ม กีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาเพื่อการอาชีพ เพื่อพัฒนานักกีฬาทุกระดับและบุคลากรทางการกีฬาที่เกี่ยวข้อง



รวมถึงอุตสาหกรรมกีฬาเพื่อส่งเสริมพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรม ทั้งนี้เมื่อมองเห็นเป้าหมายเดียวกันก็จะทำให้การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสามารถเห็นผลลัพธ์ของการดำเนินการได้เร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2) การจัดการการกีฬาแบบองค์รวม (Sports Management Holistic) ผู้นำหรือผู้ขับเคลื่อนควรมีแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการกีฬาแบบองค์รวม โดยสามารถเข้าใจถึงหลักการ แนวคิดการจัดการกีฬา อุตสาหกรรมกีฬา เพื่อส่งเสริมและพัฒนาโดยการตระหนักถึงเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคมของประเทศ การวิเคราะห์และประเมินแผนยุทธศาสตร์กีฬาและแผนสุขภาพของชาติ การพัฒนาคุณภาพของสังคมโดยใช้นโยบายส่งเสริมกีฬาและสุขภาพ และการส่งเสริมสาธารณสุขปโภคด้านสุขภาพสำหรับชุมชน เพื่อให้เกิดการดำเนินการร่วมกันอย่างเข้าใจอันจะนำไปสู่การพัฒนาตามแผนในประเด็นที่เกี่ยวข้องที่เชื่อมโยงกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation Management) การทำงานแบบบูรณาการโดยอาศัยความร่วมมือของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ในมิติของทรัพยากรไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรมนุษย์ ทุน และการดำเนินการ เพื่อมุ่งให้การขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการกีฬามีประสิทธิภาพ โดยการสนับสนุนให้ภาคเอกชน ได้มีส่วนร่วมในการออกแบบระบบ กลไก โครงสร้าง ในส่วนของการบริหารจัดการกีฬา เพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้าง พัฒนา และปรับใช้นวัตกรรมใหม่ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยมุ่งเน้นการนำเอาเทคโนโลยี ไอที และสารสนเทศเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการรวมไปถึงการสนับสนุนการพัฒนาองค์ความรู้ของหน่วยงานต่าง ๆ

4) เทคโนโลยีการกีฬาดิจิทัล (Sports Digital Platform) โดยการมุ่งนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการกีฬา ในมิติด้านการผลิต การขาย การบริการ และการส่งเสริมการตลาด เพื่อการพัฒนาสินค้าและบริการทางการกีฬา เช่น (1) Sporting Events ในการจัดการแข่งขันกีฬา นักกีฬา สปอนเซอร์ เอเยนต์นักกีฬา การถ่ายทอดสด (2) Sporting Goods ที่เกี่ยวข้องกับอุปกรณ์กีฬาต่าง ๆ เสื้อผ้า รองเท้า ของสะสม และของที่ระลึก ที่มีความเกี่ยวข้องกับผู้ค้าปลีก-ส่งในอุตสาหกรรมการกีฬา (3) Sports Training Service ศูนย์สุขภาพศูนย์ออกกำลังกาย ยิม สนามกีฬา สโมสรกีฬา โดยมีเจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำออกกำลังกาย โค้ชแคมป์กีฬา ผู้ให้คำแนะนำด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา/โภชนาการ/จิตวิทยา การเรียนการสอน และการฝึกอบรม (4) Sports Information ธุรกิจสื่อ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร พอดแคส รายการ TV และสื่อโซเชียลมีเดียต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดสินค้าและบริการของอุตสาหกรรมที่มีคุณภาพ ทันสมัย และตรงกับความต้องการของผู้บริโภค

5) การขับเคลื่อนนโยบายบนฐานข้อมูลจริงของอุตสาหกรรมการกีฬา (Data Driven) โดยผู้นำทางการกีฬามีการนำข้อมูลเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการกีฬาจากบัญชีประชาชาติด้านการกีฬา (Sport Satellite Accounts: SSA) มาใช้ในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อให้เห็นแนวโน้มและทิศทางหรือสถานการณ์ของอุตสาหกรรมการกีฬาในระดับมหภาคและระดับจุลภาค ที่จะนำไปสู่การกำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการกีฬาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬามีการจัดทำแพลตฟอร์มคลอว์เครดิตาเลนจ์เพื่อมุ่งหวังให้เป็นแพลตฟอร์มกลางของประเทศในการเชื่อมโยงเชื่อมและบูรณาการข้อมูลสถิติการออกกำลังกายของประชาชนทั้งจากภาครัฐและเอกชน โดยมีทิศทางขับเคลื่อนภายใต้แนวคิดโมเดลเศรษฐกิจใหม่ (BCG Model) เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการกีฬาเพิ่มมูลค่าเศรษฐกิจของประเทศอย่างยั่งยืน



## 6. บทสรุป

การที่จะพลิกโฉมประเทศไทยด้วยการสร้างมูลค่าเพิ่มของอุตสาหกรรมกีฬาให้เป็นภาพอนาคตที่เกิดขึ้นจริงได้นั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาการกีฬาของประเทศในทุกๆระดับ ควรต้องมีการนำเอาทิศทางของอุตสาหกรรมการกีฬาโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงมาทำการวิเคราะห์ผ่านแนวคิดที่เป็นระบบ เพื่อให้ทราบถึงแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจอุตสาหกรรมการกีฬาของประเทศ ที่มีความครอบคลุมทั้งภาคการผลิต ภาคการค้า และภาคบริการด้านการกีฬา พร้อมทั้งการสนับสนุนการจัดกิจกรรมและมหกรรม การกีฬาระดับชาติและนานาชาติ การจัดกิจกรรมกีฬาเชิงพาณิชย์ของภาคเอกชน เพื่อเสริมสร้างการกีฬาเชิงท่องเที่ยว และการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ ผ่านแนวทางในระดับต่าง ๆ ได้แก่ ระดับนโยบาย ระดับการขับเคลื่อนแผน และระดับปฏิบัติการ โดยการมุ่งไปที่การติดตามและประเมินผลการพัฒนาการกีฬาอย่างเป็นระบบ และประเมินผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคม และเพื่อให้การขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการกีฬาของประเทศไทยบรรลุซึ่งเป้าหมายและมีความเป็นรูปธรรม ผู้นำหรือผู้ขับเคลื่อนนโยบายควรให้ความสำคัญต่อปัจจัยสู่ความสำเร็จของการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการกีฬาอันประกอบไปด้วย กรอบความคิด การจัดการการกีฬาแบบองค์รวม การบริหารแบบมีส่วนร่วม เทคโนโลยีการกีฬาดิจิทัล และการขับเคลื่อนนโยบายบนฐานข้อมูลจริงของอุตสาหกรรมการกีฬาที่จะนำไปสู่การกำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการกีฬาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นตามเป้าหมายของการพัฒนาอุตสาหกรรมการกีฬาของประเทศตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566-2570) นับเป็นเสมือนกับความท้าทายที่สำคัญที่ต้องอาศัยความร่วมมือของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในระดับนโยบาย ระดับการขับเคลื่อนแผน ระดับปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุซึ่งวิสัยทัศน์ของแผนที่ต้องการให้คนไทยได้มีสุขภาพที่ดี และการเพิ่มมูลค่าเศรษฐกิจไทยด้วยอุตสาหกรรมการกีฬาผ่านแนวทางที่เป็นระบบ มีความชัดเจน และเป็นรูปธรรม

## References

- CA International Information. (2019). *Summary report of the follow-up assessment Implementation of the 6<sup>th</sup> National Sports Development Plan (BE 2560 2021), the first half of the plan*. Bangkok: CA International Information.
- Export-Import Bank of Thailand. (2015). *Developing countries are not easy to move towards a consumer economy*. Retrieved from <https://www.ryt9.com/s/exim/2306106>
- Government Gazette. (2013). *Professional Sports Promotion Act B.E. 2013*. Volume 130.
- Hums, M. A., Barr, C. A., & Gullion, L. (1999). The ethical issues confronting managers in the Sports industry. *Journal of Business Ethics*, 20(1), 51 - 66.
- Ministry of Tourism and Sports. (2022). *(Draft) National Sports Development Plan No. 7 (2023-2027)*. Bangkok: Ministry of Tourism and Sports.



- Moen, R. (2009). *Foundation and History of the PDSA Cycle*. In Asian network for quality conference. Tokyo.
- Montgomery, E. G., & Oladapo, V. (2014). Talent management vulnerability in global healthcare value chains: A general systems theory perspective. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 173 - 189.
- National Reform Steering Committee. (2016). *Sports Industry Promotion*. Bangkok: Secretariat of the National Reform Steering Assembly.
- Pitts, B. G., & Stotlar, D. K. (2013). *Fundamentals of Sports marketing*. Morgantown, WV: Fitness Information Tech.
- Pitts, B. G., Fielding, L. W., & Miller, L. K. (1994). Industry segmentation theory and the Sports industry: Developing a Sports industry segment model. *Sports Marketing Quarterly*, 3(1), 15 - 24.
- Plunkett Research. (2009). *Plunkett's Sports industry almanac 2009*. Houston, TX: Plunkett Research.
- Scott, D. (1967). Some definitional suggestions for automata theory. *Journal of Computer and System Sciences*, 1(2), 187 - 212.
- Shank, M. D., & Lyberger, M. R. (2015). *Sports marketing: A strategic perspective*. London: Routledge.
- Tubtimcharoon, N. (2019). Situation Analysis for the Business of Small Hotels in Digital Economy Age in Thailand. *WMS Journal of Management*, 8(1), 1 - 9.
- Wit Boon. (2022). *Why is it so difficult to 'career' athletes in Thailand? Look at examples and find inspiration from the sports industry in US-Japan-UK*. Retrieved from <https://plus.thairath.co.th/topic/spark/101558>

---

Received: May, 11, 2022

Revised: June, 22, 2022

Accepted: June, 27, 2022