

วารสาร

# การจัดการกีฬา สมัยใหม่

*Journal of  
Modern  
Sport Management*

ปีที่ 2 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม - ธันวาคม 2566  
Vol. 2 No. 2 July - December 2023

สมาคมการจัดการกีฬาแห่งประเทศไทย  
Sport Management Association of Thailand

## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิประเมินบทความ วารสารการจัดการกีฬาสมัยใหม่

รองศาสตราจารย์ ดร.นภพ ทัศนัยนา

รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา สังขวดี

รองศาสตราจารย์ เทพประสิทธิ์ กุลรัชวิชัย

รองศาสตราจารย์ ดร.สนธยา สีละมาด

รองศาสตราจารย์ ดร.สิทธิ์ ชีรสรณ์

รองศาสตราจารย์ ดร.วรรณชลี โนริยา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิลมนี ศรีบุญ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติพงษ์ ปลั้งสุวรรณ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณออมศักดิ์ เสนาคำ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อิษฎี ภูภูอินทร์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิทยา อินทร์พงษ์พันธุ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรพจน์ ไชยนอกร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสาวลี แก้วช่วย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิติพงษ์ สุขดี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนริศร์ รนัยอุดมพัฒน์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุริยัน สมพงษ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อานันท์ วันลา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อาพัทธ์ เตียวตระกูล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุมนรตี นิมเนติพันธุ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤษดา ตามประดิษฐ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ราธินทร์ ก้านเหลือง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรนภา ทัศนัยนา

อาจารย์ ดร.กฤษฎา ปานะเสรี

มหาวิทยาลัยบูรพา

มหาวิทยาลัยนเรศวร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหิดล

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

มหาวิทยาลัยบูรพา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

มหาวิทยาลัยบูรพา

มหาวิทยาลัยมหิดล

มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

มหาวิทยาลัยราชภัฏกัญจนบุรี

มหาวิทยาลัยนเรศวร

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

มหาวิทยาลัยพะเยา

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

กองบรรณาธิการ  
 วารสารการจัดการกีฬาสมัยใหม่  
 (Journal of Modern Sport Management)

วัตถุประสงค์และขอบเขตของวารสาร

มุ่งเน้นเพื่อตีพิมพ์บทความด้านนวัตกรรมเชิงประจักษ์ ทฤษฎี และปรัชญา ซึ่งสอดคล้องกับ (แต่ไม่จำกัดเพียง) การจัดการกีฬา เช่น กลยุทธ์และการจัดการ พฤติกรรมองค์การและการจัดการทรัพยากรบุคคล การจัดการธุรกิจและนาชาติ การท่องเที่ยว การจัดการเวลาว่างและการบริการ การตลาด สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม และการศึกษา

**Journal's Objective and Scope**

aims to publish innovative empirical, theoretical, and review articles related, but not limited to, sport management such as strategy and management; organizational behavioral and human resource management; business and international management; tourism, leisure and hospitality management; marketing; industrial relations; and education.

ที่ปรึกษา	๑. ศาสตราจารย์ กิตติคุณ ดร.สมบัติ กาญจนกิจ ๒. รองศาสตราจารย์ ดร.สุพิตร สมาทิโต ๓. รองศาสตราจารย์ ดร.รัชนี ขวัญบุญจัน ๔. รองศาสตราจารย์ ดร.นภพร ทัศนยนนา ๕. รองศาสตราจารย์ ดร.วรรณชลี โนริยา	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา <sup>1</sup> มหาวิทยาลัยมหิดล
บรรณาธิการ	รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐไชย สุขسود	มหาวิทยาลัยมหิดล
รองบรรณาธิการ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ตีภูรุษชัย จันทร์คุณ	มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ
ผู้ทรงคุณวุฒิ	๑. Professor Dr. James Zhang	University of Georgia
ประจำกองบรรณาธิการ	๒. รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา สังขวดี ๓. รองศาสตราจารย์ เทพประสิทธิ์ กุลธรวชิรชัย ๔. รองศาสตราจารย์ ดร.สนธยา สีละมาด ๕. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิลภรณ์ ศรีบุญ ๖. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติพงษ์ ปลื้งสุวรรณ ๗. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อิษฎี ภูวินทร์	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
กองบรรณาธิการ	๑. อาจารย์ ดร.อชวิทธิ์ เจริญกิจจันทร์	มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
ฝ่ายจัดการ	๒. อาจารย์อุทัยวรรณ ทองสุข	มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

## บทบรรณาธิการ

เมื่อวันเสาร์ที่ 11 พฤศจิกายน พ.ศ. 2566 ที่ผ่านมา สมาคมการจัดการกีฬาแห่งประเทศไทย ร่วมกับ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก เขตพื้นที่จักรพงษ์ภูวนารถ จัดการประชุมวิชาการ ระดับชาติ ด้านการจัดการกีฬา ครั้งที่ 1 ซึ่งถือได้ว่าประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่คาดไว้เป็นอย่างดี โดยมี นักวิชาการ อาจารย์ นักศึกษา ผู้บริหาร ผู้ประกอบการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมกีฬาเข้าร่วมการ ประชุมฯ รวม 90 คน โดยมีบทความวิจัยกับบทคัดย่อที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพและเผยแพร่ในรายงานสืบเนื่อง จากการประชุมวิชาการ (Proceedings) รวม 14 เรื่อง แบ่งเป็นบทความวิจัยประกอบการนำเสนอด้วยวิชา จำนวน 12 เรื่อง บทคัดย่อประกอบการนำเสนอด้วยโปสเตอร์ จำนวน 2 เรื่อง นอกจากนี้ สมาคมการจัดการกีฬา แห่งประเทศไทยได้รับเกียรติจากวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ร่วมอภิปรายเป็นคณะ (Panel discussion) ใน หัวข้อ การเพิ่มมูลค่าอุตสาหกรรมกีฬาไทยสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนด้วยโมเดลบีชีจี (BCG Model) ได้แก่ 1) คุณมงคล วิมลรัตน์ ผู้ช่วยปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา 2) คุณวรวงศ์ ผุกภู นักวิชาการด้านการท่องเที่ยวโดยชุมชน และ 3) ดร.กิตติ เจริญพรพานิชกุล นายกสมาคมการค้าเครื่องกีฬา ซึ่งมีผลการตอบรับที่ดีจากผู้เข้าร่วมการ ประชุมในการแลกเปลี่ยนแนวคิดสำหรับการบริหารจัดการกีฬาด้วยโมเดลบีชีจีอันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กร และความต่อไปในอนาคต

สำหรับ วารสารการจัดการกีฬาสมัยใหม่ ปีที่ 2 ฉบับที่ 2 (เดือนกรกฎาคม ถึง ธันวาคม พ.ศ. 2566) นี้ มีบทความที่ผ่านการประเมินคุณภาพโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการแสดงผลผลิต จากการประชุมฯ ดังกล่าว รวม 2 เรื่อง ได้แก่

บทความที่ 1 เป็นบทความวิจัย เรื่อง Fitness App Usage Intention: Investigating Consumer Innovativeness and the Technology Acceptance Model และ

บทความที่ 2 เป็นบทความวิชาการ เรื่อง หลักการที่สำคัญในกระบวนการพัฒนาองค์กรกีฬาสู่การเป็น องค์กรที่มีแนวคิดแบบลีน

ในฐานะบรรณาธิการ กระผมขอแสดงความขอบคุณ นายกสมาคม คณะกรรมการบริหารสมาคม กรรมการบริหารสมาคมการจัดการกีฬาแห่งประเทศไทย กองบรรณาธิการ ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินบทความ และ ผู้เขียน ที่มีส่วนสำคัญในการรักษาคุณภาพของบทความที่จะเผยแพร่ในวารสารการจัดการสมัยใหม่มาอย่าง ต่อเนื่องจนถึง ปีที่ 2 ฉบับที่ 2 นี้ และมีความมั่นใจว่าผู้อ่านจะได้รับประโยชน์สูงสุดสำหรับการนำข้อค้นพบ หรือแนวคิดจากบทความทั้ง 2 เรื่องไปประยุกต์ใช้จริงในอุตสาหกรรมกีฬา

สุดท้ายนี้ สำหรับวารสารฉบับต่อไปจะก้าวเข้าสู่ปีที่ 3 ฉบับที่ 1 (เดือนมกราคม ถึง มิถุนายน พ.ศ. 2567) กระผมมีความปรารถนาที่จะได้รับการสนับสนุนจากนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศที่จะส่งบทความ ตีพิมพ์เผยแพร่เช่นเดิม และขอกล่าวสวัสดิ์ล่วงหน้าสำหรับการเข้าสู่พุทธศักราชใหม่ 2567 ไว้ ณ โอกาสนี้

รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ์ชัย สุขสาด

บรรณาธิการ

ธันวาคม 2566



## สารบัญ

เรื่อง

หน้า

### บทความวิจัย

Fitness App Usage Intention: Investigating Consumer Innovativeness and the Technology Acceptance Model

1

*Sinhyae Roh, Kevin K. Byon, and Paul M. Pedersen*

### บทความวิชาการ

หลักการที่สำคัญในกระบวนการพัฒนาองค์กรกีฬาสู่การเป็นองค์กรที่มีแนวคิดแบบลีน

22

*กิตติคุณ แสงนิล*

# FITNESS APP USAGE INTENTION: INVESTIGATING CONSUMER INNOVATIVENESS AND THE TECHNOLOGY ACCEPTANCE MODEL

Sinnae Roh<sup>1\*</sup>, Kevin K. Byon<sup>1</sup> and Paul M. Pedersen<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Department of Kinesiology, School of Public Health, Indiana University-Bloomington

---

## Abstract

The purpose of this study is to investigate innovative fitness app usage intention by extending the explanatory power of Technology Acceptance Model (TAM) by adding a new variable, consumer innovativeness. This variable, which has been found to be a significant predictor of explaining adoption behavior in technology, was examined to further understand behavior intention in the fitness segment of the sport industry. Consumer innovativeness – along with the original TAM variables of perceived usefulness (PU) and perceived ease of use (PEU) – was examined to determine its influence on fitness app usage intention. The data collected from 356 survey respondents were used to test the proposed hypotheses. SPSS and AMOS were used to check measurement reliability, participants' demographic characteristics, model fit, and the path coefficient of the proposed model. The findings revealed that consumer innovativeness (and PU) affected innovative fitness app usage intention. PEU was found to have no such effect. The results contribute to TAM research by adding consumer innovativeness as a significant variable in examining fitness apps. Furthermore, the study provides practical contributions to the fitness technology area of the sport industry.

**Keywords:** Fitness app, technology acceptance model, consumer innovativeness

---

*\*Corresponding Author: Sinnae Roh, Sport Management, Department of Kinesiology, School of Public Health, Indiana University-Bloomington. E-mail: [sinhroh@iu.edu](mailto:sinhroh@iu.edu)*

## Introduction

After the Covid-19 breakout, people's exercise methods have undergone tremendous changes. Regardless of what people may have thought about working out at home in the past, the at-home workout option has emerged as a popular exercise option for people while they maintain social distancing. Even with the reopening of gyms, many people continue to prefer the at-home workout option (King, 2020), and there is a perception that going to the gym will be a thing of the past (SWNS, 2020). The fitness application (apps) technology segment has worked to capitalize on this trend. Several leading sport businesses (e.g., Lululemon, Peloton) have been accelerating the development of the fitness market by collaborating with technology companies to provide customized training through apps to individuals, which gives consumers various options to accept new programs and exercise methods, rather than visiting the gym (McManus, 2022). In addition to the increase in the download of paid apps related to fitness, the demand for online fitness programs has increased (Falardeau et al., 2021). Recently, many online fitness apps have emerged, and apps that provide personalized training plans and functions that incorporate technologies (e.g., FitCoach App, Yoga-Go) have gained popularity among the public. Fitness-related apps have been studied in various fields because such apps can apply various technologies and potentially influence people's well-being (Suh & Li, 2022). However, research on the intention to use fitness apps from the perspective of fitness consumers and the theoretical approach to fitness app usage intention remains in its early stages.

It has been posited that the behavior of downloading and using fitness apps can be treated as an acceptance intention for the app and content (Bae & Shin, 2020; Kwon et al., 2021). Fitness apps and technologies that can be applied to fitness apps are in rapid development, and the number of users has increased. Furthermore, fitness apps are relatively more structured and personalized than existing video platforms (e.g., YouTube). Fitness apps are likely to perform high because they often incorporate new technologies. However, technological advancements create barriers to adopting and using cutting-edge fitness apps (Roh & Kim, 2020). Therefore, in order to better understand the intention of fitness app users, the technology acceptance model (TAM) is used to investigate the behavioral intention of people in this study. TAM, which serves as the theoretical underpinning of this study, is a model that explains what triggers consumers' technology acceptance behavior (Davis, 1989). Specifically, one part of the theory involves

perceived usefulness (PU), which holds that behavioral intention would be affected if people perceived that particular technology would improve their productivity and efficiency. Another theory component is perceived ease of use (PEU), which holds that behavioral intention would be affected by the degree to which an individual perceives that using technology would be free of effort.

While TAM has been found to be a useful theory to explain consumers' technology adoption behavior (Ha & Stoel, 2009), adding another variable, such as consumer innovativeness, would complement the explanatory power of TAM (Im et al., 2003). As such, the purpose of the study is to examine the relative impact of perceived usefulness, perceived ease of use, consumer innovativeness on consumers' behavioral intention to use a fitness app. The findings are expected to make practical contributions to fitness app development and marketing strategies by identifying the factors that affect fitness app users' behavioral intention.

### Theoretical Background

In order to explain and predict people's usage intention of fitness apps, perceived usefulness, perceived ease of use, and consumer innovativeness are utilized as prominent factors in this study. The theoretical foundation of the study involves three particular areas of focus: the technology acceptance model (TAM), consumer innovativeness, and fitness applications.

#### Technology Acceptance Model (TAM)

TAM is a theory proposed to investigate the behavior of accepting, adopting, and rejecting technology (Davis, 1989), and its explanatory power has been proven in various fields, including business (Ha & Stoel, 2009), information technology (Gefen & Straub, 1997), and education (Park, 2009). The TAM model includes external variables, perceived usefulness, perceived ease of use, and behavioral intention use (Venkatesh & Davis, 2000). Perceived usefulness is an evaluation that an individual using information technology will improve their work performance or quality of life by using a specific technology that has not existed before. Perceived usefulness can be viewed as the degree of mental and physical effort required to accept and use a product (Venkatesh, 2015). Perceived ease of use (e.g., perceptions by consumers regarding how much effort they need to put to use a particular technology) affects perceived usefulness, and these two variables affect behavior intention (e.g., usage intention).

Various theories (e.g., extended technology acceptance model, unified theory of acceptance and use of technology [UTAUT]) have been proposed to explain the intention to accept technology. For instance, UTAUT, which appeared to have better explanatory power than other previous models, has several limitations (Venkatesh et al., 2003). Bagozzi (2007) noted that newly addressed extended models had not been integrated as well as uncoordinated. Also, a review of the literature on UTAUT reveals that this model is not only in the middle of early stages, but also there are no clear areas which had developed this model deeply compared to its developing speed (Williams et al., 2014). TAM, the basic model which has been widely adopted for technology acceptance studies, still has room for future development. A simple and robust behavior model with high explanatory power has to be needed. Thus, adding a theoretically contextually relevant variable would enhance TAM's utility and predictive power. Therefore, the current study extends TAM by incorporating consumer innovativeness further understand individuals' technology acceptance behavior associated with a fitness app.

### **Consumer Innovativeness**

Consumer innovativeness has been considered a predictor of new technology and product adoption (Im et al., 2003). Im and colleagues stated that consumer innovativeness is a trait that can be defined based on a person's predisposition and cognitive style. In the previous studies, researchers defined consumer innovativeness in terms of the new product adoption behavior, emphasizing the relatively earlier adoption of innovative people (Kim et al., 2021; Rogers & Shoemaker, 1971). Also, a discussion about why certain people adopt new services or products compared to other people was raised, and attempts have been made to understand their behavior based on consumer innovativeness (Lassar et al., 2005). Moreover, scholars have consistently found that incorporating consumer innovativeness into the TAM framework enhances the explanation of the adoption process more accurately (Lu et al., 2005). Despite the prevalent usage of this concept as a unique contributing factor in technology adoption behavior (Im et al., 2007), TAM has not been extensively examined in sport management. More research in this area is warranted because the sport industry is a field that is on the cutting edge of technology usage with myriad online and offline products (e.g., wearable devices, sport-related applications, sports game analysis). Previous studies about sport wearable technologies and sport team applications used an extended model of TAM to enhance the explanatory power of the model (e.g., Kim &

Chiu, 2019). There is a gap in the research as TAM and consumer innovativeness need to be considered together. Therefore, it is theoretically appropriate to add consumer innovativeness to TAM to understand fitness app usage intention.

### **Fitness Applications**

The at-home workout is one of the exercise methods that has received increased attention based on consumers' personal preferences. Working out at home provides an alternative to busy modern people and is free from environmental constraints such as location where people live or even a pandemic (Lee & Chung, 2022; Lee & Park, 2022). From a consumer and business perspective, fitness applications for a home workout can be viewed as a blue ocean in the sport industry (Byun et al., 2018). These fitness apps are becoming more personalized when compared to existing video channels and they keep people engaged in at-home workouts (Molina & Myrick, 2021). Therefore, previous studies have been trying to determine peoples' fitness application usage or continuous usage behavior based on various behavior models (e.g., TAM, UTAUT, UTAUT2) (Damberg, 2022; Vinnikova et al., 2020). However, due to the novelty and increased popularity of fitness apps, there is a need to consider other salient variables, such as consumer innovativeness within the TAM framework to understand usage intention with this technological advancement in the sport industry.

### **Hypotheses Development**

Newly introduced fitness apps that made people consider using them led to the necessity of appropriate theory for explaining their adopting behavior. It takes time and effort on the part of individuals to adopt newly suggested features in a fitness app. It would be important to explain peoples' adoption behavior by considering individuals' motivations for technology adoption. For instance, perceived usefulness is defined as a subjective assessment that an individual's quality of life and work performance will improve if they adopt a particular technology, and perceived ease of use is defined as the perception of the free of effort that is required to use a particular technology or system (Davis, 1989). So, if an individual's quality of life or work performance is not enhanced by adopting a particular technology, and if the effort required to use the technology outweighs the benefits of using it, then the individual is unlikely to engage in a particular behavior. Therefore, PU and PEOU are the strong determinants for predicting people's technology adoption

since peoples' choice is based on these perceptions. Although using TAM for explaining fitness app adoption behavior has not been widely studied in the sport management context, empirical studies using TAM in a different context such as health care (e.g., Holden & Karsh, 2010), information systems (e.g., Davis, 1989) have consistently shown that PU and PEU predicted technology adoption behaviors. Cho et al. (2020) also noted that PU and PEU directly affect users' intention. Hence, the following two hypotheses are proposed for this study.

H1: Perceived usefulness will have a positive effect on fitness app usage intention.

H2: Perceived ease of use will have a positive effect on fitness app usage intention.

Including appropriate variables that can enhance the theory's explanatory power has widely appeared in various fields. Theoretical models like Theory of Reasoned Action (TRA), Theory of Planned Behavior (TPB), and TAM were extended or analyzed with additional variables appropriate for each research context to get higher explanatory power, and their attempts were supported in previous studies (e.g., Davis et al., 1989, Venkatesh et al., 2003). In sport management, researchers have included variables (e.g., perceived health benefits, social influence, trust, health valuation, technology readiness, etc.) to enhance the explanatory power (Beldad & Hegner, 2018; Chiu & Cho, 2021; Lunney et al., 2016). Furthermore, consumer innovativeness has been found to be a major predictor of innovative technology usage (Jeon et al., 2020). Agarwal and Prasad (1998) mentioned that innovativeness is important in understanding perception and usage intention formation. Following this line of research, Kim et al. (2017) applied consumer innovativeness to TAM to determine the usage of sport team apps. They found that consumer innovativeness has a direct influence on adopting team app intention. Based on the previous studies noted above, the following hypothesis is proposed to extend the work in this area:

H3: Consumer innovativeness will have a positive effect on fitness app usage intention.

## Methods

A total of five fitness apps were selected from various fitness apps which are available on devices such as cell phones and iPads. Based on those fitness apps' features, the fitness apps with innovative features (e.g., on-camera option, live classes, workout challenges, following

friend's activities) were selected for this study. The features were briefly summarized to help participants understand them.

### Participants and Procedures

The survey was constructed by using Qualtrics. An effort was made to collect data from the general population in the United States, so there were no specific requirements for participants to be engaged with this study. A total of 425 responses were recruited using Prolific, an online survey platform. Sixty-nine responses were excluded from the analysis because they were classified as low-effort responses, which included repeated answers for all questions, leaving 356 as usable data. Regarding the demographic characteristics of participants, 52.2% were male, 45.2% were female, 2% were non-binary/third gender, and 0.6% did not want to say their gender. In terms of ages, participants who are 18-29 made up 35.7% of the sample, followed by 30-39 (33.7%), 40-49 (17.4%), and 50 or older (13.2%). In terms of education, 29.2% had a high school degree, 41.6% had a bachelor's degree, 14.9% had an associate degree, and 14.3% had a master's degree or above. In terms of ethnicity, 73.6% were White/Caucasian, 7.3% were Black/African American, 8.1% were Asian/Pacific Islander, 6.2% were Hispanic, 3.7% were Multiracial, and 1.1% were involved in other ethnicities. In terms of income, 34% of the participants made less than \$50,000, 40.7% of the participants had an income between \$50,000 and \$99,999, 15.2% were between \$100,000 and \$149,000, and 10.1% had an income of \$150,000 or more. Lastly, 44.1% of the participants had experience using a fitness app for at-home workouts, and 55.9% of the participants had not experienced using a fitness app before (See Table 1).

### Measures

Six items measuring PEU and PU, respectively, were adapted from previous research (Davis, 1989), and four items assessing behavioral intention were adapted from Hur et al. (2012). Consumer innovativeness was measured with four items that were adapted from Kim et al.'s (2017) scale. A 7-point Likert scale (1 = strongly disagree to 7 = strongly agree) was used to measure the focal constructs in the current study. A depiction of the innovative features of the fitness apps with images was suggested in the first part of the survey to help participants understand the innovative fitness apps for the survey. After collecting features from various fitness apps, these features were selected to be used in this study based on discussions with sport management experts. Examples of innovative fitness apps include "On-camera option allows a

trainer to give you personalized feedback, and the subscription also allows you to schedule one-on-one sessions with a fitness instructor, utilizing the display's high-quality camera and microphone," and "you can join workout challenges with other app users, share photos from your sweat sessions and even follow your friends' fitness activities." After reading the features of the fitness app with images, participants were requested to make answers to participate in the study.

**Table 1** Demographic Characteristics

Variables	Categories	Percent	Variables	Categories	Percent
		(%)			(%)
Gender	Male	52.2	Ethnicity	White/Caucasian	73.6
	Female	45.2		Black/African	7.3
	Non-binary/third gender	2		American	
	Prefer not to say	0.6		Asian/Pacific	8.1
				Islander	
Age	18-29	35.7	Marital status	Multiracial	3.7
	30-39	33.7		Other	1.1
	40-49	17.4		Married	38.5
	50 or older	13.2		Divorced	5.9
				Separated	0.3
Degree	High school degree	29.2	Income	Never married	55.3
	Bachelor's degree	41.6		Less than \$50,000	
	Associate degree	14.9			
	Master's	14.3		\$50,000 to	34
					40.7

degree or above		\$99,999		
Fitness	44.1	100,000 to	15.2	
app	Yes	\$149,000		
experience	No	\$150,000 or more	10.1	

### Data Analysis

Structural equation modeling ( SEM) was applied to test the model fit and path coefficients by using AMOS 21 program. After confirming the proposed model has a great fit, path analysis was performed to check the coefficient of each variable to behavior intention. Lastly, to present demographic statistic results, frequency analysis was performed by using SPSS 25.

## Results

### Measurement Model

First, to confirm the reliability of the scale that was used in this study, composite reliability values for PU (.93), PEU (.90), CI (.77), and BI (.90) were found to be higher than .70, indicating that a strong internal consistency among the items within the latent variables. All of the variables in this study were found to correlate with each other (Table 2). Also, all the average variance extracted (AVE) values except consumer innovativeness were above .5, indicating great convergent validity. In terms of the AVE value of consumer innovativeness, 0.45 also can be acceptable when the CR value is higher than 0.6 (Fornell & Larcker, 1981; Lam, 2012). Based on these results, the measurement utilized in this study were found to be valid and reliable.

**Table 2** Descriptive Statistics and Correlation of Variances (N=356)

Construct	1	2	3	4
1. Perceived usefulness	1			
2. Perceived ease of use	.334**	1		
3. Consumer innovativeness	.362**	.307**	1	
4. Behavior intention	.630**	.252**	.585**	1
<i>M</i>	5.2	5.44	3.63	4.37
<i>SD</i>	.054	.048	.075	0.75

\*\* $p < .01$

### Structural Model

To test the model suggested in this study, SEM was performed. It was found that the model fit ( $\chi^2 = 537.415$ ,  $df = 164$ , CFI = .940, TLI = .931, and RMSEA = .08) was good. Based on the result of the path analysis, the path from PU to behavior intention ( $b = .530$ ,  $p < .001$ ) was significant. Reliability and convergent validity appeared to have an appropriate value (Table 3). Therefore, Hypothesis 1 was supported. Also, the path from PEU to behavior intention ( $b = -.094$ ,  $p > .05$ ) was not found to be significant, so Hypothesis 2 was not supported. Lastly, the path from innovativeness to behavior intention ( $b = .620$ ,  $p < .001$ ) was significant, so Hypothesis 3 was supported.

**Table 3** Reliability and Convergent Validity

Construct	Item	$\beta$	CR	AVE
Perceived Usefulness	PU1 Using this fitness app would enable me to accomplish my fitness goal more quickly.	.87	0.93	0.68
	PU2 Using this fitness app would improve my whole workout process.	.88		

PU3	Using this fitness app when working out would increase my productivity.	.84
PU4	Using this fitness app would enhance my effectiveness.	.85
PU5	Using this fitness app would make it easier to accomplish my fitness goal.	.86
PU6	I would find this fitness app useful when working out.	.85
Perceived Ease of Use	PEU1 Learning to operate this fitness app would be easy for me.	.80
	PEU2 I would find it easy to get this fitness app to do what I want to do.	.82
	PEU3 My interaction with this fitness app would be clear and understandable.	.84
	PEU4 I would find this fitness app to be flexible to interact with.	.58
	PEU5 It would be easy for me to become skillful at using this fitness app.	.84
	PEU6 I would find this fitness app easy to use.	.85

Consumer Innovativeness	CI1	In general, I would be the first to use this new fitness app when it appears among my circle of friends.	.81	0.77	0.45
	CI2	If this new fitness app was available, I would use a lot of fitness apps compared to my friends.	.85		
	CI3	If this new fitness app was available, I would be the first to know about the latest fitness apps in my circle of friends.	.86		
	CI4	I like to use this new fitness apps before other people do.	.79		
Behavior Intention	BI1	I will use this fitness app on a regular basis in the future.	.93	0.90	0.70
	BI2	I will frequently use this fitness app in the future.	.94		
	BI3	Assuming I have access to this fitness app, I intend to use the app.	.90		
	BI4	Given that I have access to this fitness app, I predict that I would use the app.	.91		

$\beta$ =Standardized factor loadings; CR=Composite reliability; AVE=Average variance extracted

## Discussion

This study investigated how TAM – with the application of the consumer innovativeness variable – helps to explain people's innovative fitness app usage intention. TAM has been studied in various areas to understand and predict technology adoption behavior. However, there had been a gap in fitness app studies and using TAM theory with innovativeness to further understand the behavior in the sport management area. To fill the gap, the current study extended the TAM model by incorporating consumer innovativeness and tested the proposed model.

First, it was found that the TAM model with consumer innovativeness has a good model fit for explaining fitness app adoption behavior intention. The study conducted to find the direct effect of TAM and innovativeness also supported this result (Kim et al., 2017). Second, PU was found to have an impact on behavior intention. The study found that people perceive the usefulness of a fitness app with an innovative technological function, which was found to have a positive effect on behavior intention. People are likely to have an intention if they perceive the usefulness (e.g., enhance the quality of life or performance). PU was a strong predictor of explaining behavior intention in previous studies (Venkatesh & Davis, 2000), indicating that individuals' minds strongly influence perceived fitness apps' usefulness because they are likely to have an intention if their personal goal and productivity can be achieved by adopting the technology. In explaining sport brand apps, PU was found to have a strong predictor of behavior intention (Byun et al., 2018). Third, because path analysis of PEU and behavior intention was not significant, Hypothesis 3 was not supported. In this study, PEU was insignificant in explaining and predicting fitness app adoption behavior. Through this, innovative functions in fitness apps that can be unfamiliar to people may not significantly affect behavior intention. Similarly, the study regarding user acceptance of YouTube also found that PEU was not significant in the context of YouTube learning, indicating the weakness of PEU in some contexts should be clarified (Lee & Lehto, 2013). A specific level of effort is needed when people use certain types of technology. Therefore, PEU can be the core element that can decide people's behavior intention. In this study, perceiving innovative features of the fitness app as difficult can lead to the insignificance of the PEU. Interesting results also suggest that PU and PEU had a positive effect on sport-branded app usage intention, showing that the effect of PU and PEU is different on sport-related apps since each app (e.g., sport-branded app vs. fitness app) has different functions the consumers

perceive as pros (Won et al., 2022). There are also studies supporting PEU as a major predictor of behavior intention, so further studies needed to clarify the role of PEU in technology acceptance intention (Salloum et al., 2019). Lastly, consumer innovativeness played a major role in explaining the behavioral intention. It has the largest coefficient value of explaining the behavior intention in this study. As fitness apps have innovative functions like real-time feedback, working out together, and on-camera options, consumer innovativeness was a major variable explaining behavioral intention. Xu and Gupta (2009) found that innovativeness had a positive effect directly on the intention of experienced users and potential users, and the results that innovativeness had a direct and indirect effect on the intention to use fitness apps supported our finding of the study (Acikgoz et al., 2022).

### Practical Implications

This study has several practical implications. First, if people perceive the usefulness of an innovative fitness app, they tend to use it to enhance their productivity, efficiency, etc. Given the importance of usefulness, the fitness app segment of the sport industry has to focus on the app's functionality which can help to achieve people's goals and enhance productivity. Also, the fitness app should be easy to use despite its various functions. If the app is hard to use (e.g., hard to find the button intuitively), people will not use it since it will take more effort than expected. Therefore, fitness apps should be developed by considering user experience and user interface. Lastly, there should be innovative features that can affect people's performance or goals effectively. Also, innovativeness can be collaborative with usefulness, so the fitness app industry should focus on investing innovative functionality of their apps.

While some innovative features in fitness apps might not be widely known among the general public, individuals are willing to adopt them if they prove valuable in helping them achieve their fitness goals. Consequently, fostering the expansion of the fitness app industry requires forging strong connections with sectors such as exercise assessment, education, data analysis, and technology. It is necessary to collect exercise data from fitness app users, introduce technology to identify users' exercise posture and collaborate with various industries for educational effects online. In addition, user data to be accumulated depending on the type of training can be used for movement and posture analysis, which will positively impact the fitness app industry and the entire sports training industry. Suppose the innovative function of the fitness

app solves the shortcomings and limitations of the app that the public thinks. In that case, the fitness app industry is expected to grow even in a rapidly changing society.

### Limitations and Future Studies

This study has some limitations that should be acknowledged. First, participants answered the survey questionnaire after reading and watching a summary of innovative features and simple images of some fitness apps. While over 44% of the participants had used fitness apps, for the nearly 56% who had not used them before, their answers were based on their personal perceptions of fitness apps. Differential perceptions may have existed between those who experienced and who did not have experience using fitness apps. Thus, further investigation by segmenting consumers is needed based on their experience of using fitness apps. Second, in the demographic characteristics, participants above the age of 40 made up around 30% of all the individuals who participated in the survey. This is a relatively smaller portion compared to other age groups. As these kinds of apps have the potential to be very useful for the middle-aged and elderly population, consideration of including a wider range of population is needed to enhance external validity of the tested model. Third, in terms of the suggested model in this study, ongoing discussions exist regarding the higher explanatory power, external variables, and moderator and mediators to understand peoples' adoption behavior. Therefore, further studies with various model approaches are necessary for fitness apps to explain and better predict behavior intention.

### Conclusion

The fitness app segment of the sport industry has witnessed significant growth since the arrival of Covid-19. Even with the “new normal” in society following this pandemic, the increase in at-home workouts has created a demand for fitness apps and advances in technology in this segment. In addition to basic features like using the app regardless of location and time, which can be dealt with as the traditional way of attracting people, fitness apps are developing by collaborating with various technologies and machines. The findings of this study reveal the impact of consumer innovativeness on user intention. Still, they also extend the explanatory power of TAM and its variables and extend the body of knowledge related to sport industry apps (e.g., innovative fitness apps).

## References

Acikgoz, F., Filieri, R., & Yan, M. (2022). Psychological predictors of intention to use fitness apps: The role of subjective knowledge and innovativeness. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 1-13. DOI: 10.1080/10447318.2022.2074668

Agarwal, R., & Prasad, J. (1998). A conceptual and operational definition of personal innovativeness in the domain of information technology. *Information Systems Research*, 9(2), 204-215.

Bae, Y. I., & Shin, H. R. (2020). A study on the consumer acceptance of digital healthcare service using technology acceptance model (TAM): Focusing on healthcare app users. *GR/Review*, 22(2), 101-127.

Bagozzi, R. P. (2007). The legacy of the technology acceptance model and a proposal for a paradigm shift. *Journal of the Association for Information Systems*, 8(4), 224-254.

Beldad, A. D., & Hegner, S. M. (2018). Expanding the technology acceptance model with the inclusion of trust, social influence, and health valuation to determine predictors of German users' willingness to continue using a fitness app: A structural equation modeling approach. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 34(9), 882-893.

Byun, H., Chiu, W., & Bae, J. S. (2018). Exploring the adoption of sports brand apps: An application of the modified technology acceptance model. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 9(1), 52-65.

Chiu, W., & Cho, H. (2021). The role of technology readiness in individuals' intention to use health and fitness applications: A comparison between users and non-users. *Asia Pacific Journal of Marketing*, 33(3), 807-825.

Cho, H. T., Chi, C., & Chiu, W. (2020). Understanding sustained usage of health and fitness apps: Incorporating the technology acceptance model with the investment model. *Technology in Society*, 63. DOI: 10.1016/j.techsoc.2020.101429

Damberg, S. (2022). Predicting future use intention of fitness apps among fitness app users in the United Kingdom: The role of health consciousness. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 23(2), 369-384.

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.

Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35(8), 982-1003.

Dhiman N., Arora, N., Dogra, N., & Gupta, A. (2020). Consumer adoption of smartphone fitness apps: An extended UTAUT2 perspective. *Journal of Indian Business Research*, 12(3), 1755-4195.

Falardeau, E., Glynn, J., & Ostromecka, O. (2021, June 21). Sweating for the fitness consumer. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/sweating-for-the-fitness-consumer>

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.

Gefen, D., Straub, D. W. (1997). Gender differences in the perception and use of e-mail: An extension to the technology acceptance model. *MIS Quarterly*, 21(4), 389-400.

Ha, S., & Stoel, L. (2009). Consumer e-shopping acceptance: Antecedents in a technology acceptance model. *Journal of Business Research*, 62(5), 565-571.

Herrmann, K. L., & Kim, J. S. (2017). The fitness of apps: A theory-based examination of mobile fitness app usage over 5 months. *mHealth*, 3(2), 1-9.

Holden, R. J., & Karsh, B. T. (2010). The technology acceptance model: Its past and its future in health care. *Journal of Biomedical Informatics*, 43(1), 159-172.

Hong, J. C., Lin, P. H., & Hsieh, P. C. (2017). The effect of consumer innovativeness on perceived value and continuance intention to use smartwatch. *Computers in Human Behavior*, 67, 264-272.

Hur, Y. J., Ko, Y. J., & Claussen, C. L. (2012). Determinants of using sports web portals: An empirical examination of the sport website acceptance model. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 13(3), 6-25.

Im, S. B., Bayus, B. L., & Mason, C. H. (2003). An empirical study of innate consumer innovativeness, personal characteristics, and new-product adoption behavior, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), 61-73.



Im, S. B., Mason, C. H., & Bays, B. L. (2007). Does innate consumer innovativeness relate to new product/service adoption behavior? The intervening role of social learning via vicarious innovativeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 63-75.

Jeon, H. M., Sung, H. J., & Kim, H. Y (2020). Customers' acceptance intention of self-service technology of restaurant industry: Expanding UTAUT with perceived risk and innovativeness. *Service Business*, 14(4), 533-551.

Kim T. J., & Chiu, W. Consumer acceptance of sports wearable technology: The role of technology readiness. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 20(1), 109-126.

Kim, E. J., Kim, J. J., & Han, S. H. (2021). Understanding student acceptance of online learning systems in higher education: Application of social psychology theories with consideration of user innovativeness. *Sustainability*, 13(2), 896. DOI: 10.3390/su13020896

Kim, J. J., Choe, J. Y., & Hwang, J. (2021). Application of consumer innovativeness to the context of robotic restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(1), 224-242.

Kim, S. H., & Garrison, G. (2009). Investigating mobile wireless technology adoption: An extension of the technology acceptance model. *Information Systems Frontiers*, 11(3), 323-333.

Kim, Y. J., Kim, S. J., & Rogol, E. (2017). The effects of consumer innovativeness on sport team applications acceptance and usage. *Journal of Sport Management*, 31(3), 241-255.

King, R. (2020, August 17). Most Americans plan to continue at-home workouts even once gym fully reopen. *Fortune*. <https://fortune.com/2020/08/17/covid-workouts-at-home-gyms-reopening-coronavirus-fitness/>

Kwon, J. Y., Kim, S. J., & Choi, K. K. (2020). Analysis of user acceptance intention of home training application. *The Korea Journal of Sports Science*, 30(4), 531-546.

Lam, W. L. (2012). Impact of competitiveness on salespeople's commitment and performance. *Journal of Business Research*, 65(9), 1328-1334.

Lassar, W. M., Manolis, C., & Lassar, S. S. (2005). The relationship between consumer innovativeness, personal characteristics, and online banking adoption. *International Journal of Bank Marketing*, 23(2), 176-199.

Lee, D. Y., & Lehto, M. R. (2013). User acceptance of YouTube for procedural learning: An extension of the technology acceptance model. *Computers & Education*, 61, 193-208.

Lee, J. M. (2021). A study on home training market prospect and development plan using big data analysis. *The Korean Journal of Physical Education*, 60(1), 189-202.

Lee, J. W., & Park, S. S. (2022). Effect of home training using the app on metabolic syndrome risk factors and atherogenic index in obese middle-aged women. *Journal of The Korea Society of Computer and Information*, 27(4), 193-203.

Lee, N. K., & Chung, Y. N. (2022). Analysis of consumption value in the home training for single-person households. *The Korean Journal of Sport*, 20(1), 191-190.

Lu, J., Yao, J. E., & Yu, C. S. (2005). Personal innovativeness, social influences and adoption of wireless internet services via mobile technology. *Journal of Strategic Information Systems*, 14(3), 245-268.

Lunney, A., Cunningham, N. R., & Eastin, M. S. (2016). Wearable fitness technology: A structural investigation into acceptance and perceived fitness outcomes. *Computers in Human Behaviors*, 65, 114-120.

McManus, M. (2022, January 12). Online fitness training or in-person workouts: Which is better? CNN health. <https://www.cnn.com/2022/01/12/health/online-fitness-training-in-person-workouts-wellness/index.html>

Molina, M. D., & Myrick, J. G. (2021). The 'how' and 'why' of fitness app use: Investigating user motivations to gain insights into the nexus of technology and fitness. *Sport in Society*, 24(7), 1233-1248.

Park, S. Y. (2009). An analysis of the technology acceptance model in understanding university students' behavioral intention to use e-learning. *Educational Technology & Society*, 12(3), 150-162.

Rogers, E. M., & Shoemaker, F. F. (1971). *Communication of innovations: A cross-cultural approach* (2<sup>nd</sup> ed.). Free Press.

Roh, S. H., & Kim, M. S. (2020). Theoretical paradigm of home training experience in the 4th industrial revolution: Focused on theory acceptance model (TAM). *Korean Society of Sport and Leisure Studies*, 81, 93-108.

Salloum, S. A., Alhamad, A. Q. M., Al-Emran, M., Monem, A. A., & Shaalan, K. (2019). Exploring students' acceptance of e-learning through the development of a comprehensive technology acceptance model. *IEEE Access*, 7, 128445-128462.

Suh, A., & Li, M. (2022). How the use of mobile fitness technology influences older adults' physical and psychological well-being. *Computers in Human Behavior*, 131, 107205. DOI: 10.1016/j.chb.2022.107205

SWNS. (2020, July 16). Most Americans believe gyms will become thing of the past after coronavirus. *New York Post*. <https://nypost.com/2020/07/16/survey-says-the-at-home-workout-is-here-to-stay-even-if-covid-19-disappears/>

Venkatesh, V. (2015). Technology acceptance model and the unified theory of acceptance and use of technology. *Wiley encyclopedia of management*, 1-9. DOI: 10.1002/9781118785317.weom070047

Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management Science*, 46(2), 186-204.

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478.

Vinnikova, A., Lu, L., Wei, J., Fang, G., & Yan, J. (2020). The use of smartphone fitness applications: The role of self-efficacy and self-regulation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(20), 7639. DOI: 10.3390/ijerph17207639

Williams, M. D., Rana, N. P., & Dwivedi, Y. K (2014). The unified theory of acceptance and use of technology (UTAUT): A literature review. *Journal of Enterprise Information*, 28(3), 443-488.

Won, D. Y., Chiu, W., & Byun, H. (2022). Factors influencing consumer use of a sport-branded app: The technology acceptance model integrating app quality and perceived enjoyment. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Advance online publication. DOI: 10.1108/APJML-09-2021-0709

Xu, H., & Gupta, S. (2009). The effects of privacy concerns and personal innovativeness on potential and experienced consumers' adoption of location-based services. *Electron Markets*, 19(2), 139-149.



Yuan, S., Ma, W., Kanthawala, S., & Peng, W. (2015). Keep using my health apps: Discover users' perception of health and fitness apps with the UTAUT2 model. *Telemedicine and E-health*, 21(9), 735-741.

---

Received: July 05, 2023

Revised: August 30, 2023

Accepted: September 10, 2023

## หลักการที่สำคัญในกระบวนการพัฒนาองค์กรกีฬาสู่การเป็นองค์กรที่มีแนวคิดแบบลีน

กิตติคุณ แสงนิล\*  
คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

### บทคัดย่อ

ในปัจจุบันมีความเข้าใจมากขึ้นถึงศักยภาพของการนำความคิดแบบลีน (Lean) ไปประยุกต์ใช้ในภาคส่วนต่างๆ ในหลายองค์กร ความตระหนักและความเข้าใจที่มากขึ้นได้กระตุ้นความสนใจมากยิ่งขึ้นในการที่จะนำแนวคิดแบบลีน ไปใช้ในการพัฒนาองค์กรกีฬา อย่างไรก็ตามยังไม่มีความชัดเจนว่าแนวคิดแบบลีน นั้น จำเป็นต้องมีกระบวนการแบบใดที่จะสามารถช่วยองค์กรกีฬาที่สนใจประยุกต์ใช้แนวคิดแบบลีน เนื่องจากแต่ละองค์กรกีฬาล้วนมีบริบทที่แตกต่างกัน บทความนี้ได้มีการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับกรอบความคิดของวิธีการคิดแบบลีน (Lean Thinking) และองค์กรที่มีแนวคิดแบบลีน (Lean Thinking Organization) ซึ่งผู้เขียนได้พยายามอธิบายแนวคิดแบบลีน และองค์กรกีฬาที่มีแนวคิดแบบลีน นั้นควรจะเป็นเช่นไร รวมถึงอธิบายหลักการที่สำคัญและหัวใจของกระบวนการของแนวคิดลีน เหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญต่อกระบวนการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงองค์กรกีฬาไปสู่การเป็นองค์กรกีฬาที่มีแนวคิดแบบลีน อีกทั้งข้อคำถามที่เกิดขึ้นพร้อมคำตอบที่ยังไม่ชัดเจนล้วนเป็นความท้าทายที่เกิดขึ้นจริงเมื่อมีการประยุกต์ใช้แนวความคิดแบบลีนต่อกระบวนการพัฒนาองค์กรกีฬาในปัจจุบัน

**คำสำคัญ:** ความคิดแบบลีน; ภูมิปัญญาในกระบวนการ; องค์กรกีฬาที่มีแนวความคิดแบบลีน

\*ผู้ประพันธ์บรรณาธิการ: กิตติคุณ แสงนิล คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
Email: kittikun.san@kbu.ac.th

## CRITICAL METHOD IN SPORTS ORGANIZATION DEVELOPMENT THROUGH “LEAN THINKING ORGANIZATION”

Kittikun Sangnин\*

Faculty of Sport Science, Kasem Bundit University

### Abstract

Presently, there is a greater understanding of the potential of applying Lean thinking in various sectors across many organizations. Awareness and understanding are becoming crucial to develop the concept of a Lean thinking organization. However, it is still unclear whether the Lean concept, which requires a process to assist interested organizations, can be achieved the goal. Each of these organizations has a different context. This article has reviewed the literature related to the concepts of Lean Thinking and Lean Thinking Organization. The author has attempted to explain what the concept of Lean and Lean Organization should be. Explaining the key principles and the core of the process, or the process wisdom in the Lean concept, is key for the process of organization development and transformation into a lean thinking organization. Raising the question for which the answer remains unclear is the real challenge for applying the Lean concepts to the organization development.

**Keywords:** Lean Thinking, Process Wisdom, Lean Thinking Organization

---

\*Corresponding Author: Kittikun Sangnин, Faculty of Sport Science, Kasem Bundit University, Bangkok Campus. Email: kittikun.san@kbu.ac.th

## บทนำ

แนวคิดแบบลีน (Lean Thinking) ได้เติบโตขึ้นอย่างมีนัยสำคัญในหลายปีที่ผ่านมา แนวคิดแบบลีน คือ การพัฒนาระบบการบริหารจัดการขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด โดยมุ่งเน้นไปที่การลดความสูญเปล่าในกระบวนการดำเนินงาน การประยุกต์ใช้แนวคิดแบบลีนได้แสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ในทางบวก ในแง่ของ การทำกำไร ในแง่การตลาดระยะยาว และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ (Brandao, 2009) โดยภาคธุรกิจจำนวนมากที่ประสบปัญหาจากการบริหารจัดการใช้ทรัพยากรอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรสูญเสียทรัพยากรที่เกินความจำเป็น ในรอบหลายปีที่ผ่านมา ด้านภาคธุรกิจทั้งภาคการบริการและภาคอุตสาหกรรมได้มีการนำแนวคิดแบบลีน (Lean) ไปประยุกต์ใช้ โดยวัตถุประสงค์คือเพื่อการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน ซึ่งเห็นได้เด่นชัดขึ้นในหลายภาคส่วนของธุรกิจต่างๆ ยกตัวอย่างเช่น ในภาคส่วนของอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้า แบรนด์ชาร่า (Zara) การใช้หลักการควบคุมสินค้าคงคลังตามแนวคิดแบบลีน ทำให้มีช่วงเวลาตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดกระบวนการผลิตที่สั้นลงในการส่งมอบสินค้าใหม่ๆ ทำให้จำนวนครั้งในการส่งมอบสินค้าเหลือเพียงส่งมอบสินค้าแค่สองครั้งต่อสัปดาห์ ซึ่งจากการบันทึกการผลิตและรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิภาพทำให้แบรนด์ชาร่า (Zara) สามารถออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เกือบ 30,000 ชิ้นผลงานในแต่ละปี (Tokatli, 2007) และในส่วนภาคการบริการดูแลลูกค้าที่มีการประยุกต์ใช้แนวคิดแบบลีน ซึ่งในรายงานได้แสดงผลการปรับปรุงที่สำคัญไม่ว่าจะเป็น การลดจำนวนของการรอคิวยของผู้รับบริการ การใช้ประโยชน์ของพื้นที่ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นและระยะเวลาในการทดสอบของห้องตรวจปฏิบัติการทางแล็ปลดลง (Brandao, 2009)

หากองค์กรกีฬาในประเทศไทยได้นำแนวคิดแบบลีนไปประยุกต์ใช้เพื่อการยกระดับการบริหารจัดการ เช่น สมอสรมฟุตบอลอาชีพสามารถนำแนวคิดไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการทีม การจัดการที่ลดสิ่งที่ไม่มีค่า ซึ่งอาจทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ในทีมสมอสรมได้ ถึงแม้การนำแนวคิดแบบลีนไปประยุกต์ใช้ในองค์กรกีฬาในประเทศไทยอาจยังไม่ค่อยเป็นที่นิยม แต่ไม่สามารถกล่าวได้ว่า องค์กรกีฬาในปัจจุบันจะไม่มีการนำแนวคิดหรือหลักการลีนไปประยุกต์ใช้ แต่เป็นเพียงการนำไปใช้เพียงบางส่วนเท่านั้น ซึ่งการนำแนวคิดแบบลีน ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรกีฬาหรือธุรกิจกีฬา สามารถนำเข้าไปเป็นในกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรได้ กระบวนการลดสิ่งที่ไม่มีค่า การเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการจัดการแข่งขัน การบริหารการเงิน และการพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานที่สนับสนุนการเรียนรู้และการปรับปรุง เป็นต้น การนำแนวคิดแบบลีน เข้ามาในองค์กรกีฬาอาจช่วยให้องค์กรมีความยั่งยืนมากขึ้นและสามารถให้บริการที่ดีแก่นักกีฬาและผู้ร่วมกิจกรรมกีฬาในระยะยาว (Smith, 2022) แต่อย่างไรก็ตาม รูปแบบของการพัฒนาองค์กรกีฬาที่เป็นนามธรรม มีรูปแบบที่เป็นแบบพลวัตและมีการพัฒนาที่มีความรู้ความสามารถซึ่งเป็นผู้เกี่ยวข้องหลักในการใช้ข้อมูล สิ่งเหล่านี้เป็นความท้าทายในการนำแนวคิดแบบลีน ไปประยุกต์ใช้ในแต่ละภาคส่วนขององค์กรกีฬาเพื่อการพัฒนาองค์กรกีฬา (Ebert, Abrahamsson, & Oza, 2012) หลายองค์กรกีฬาที่นำแนวคิดแบบลีนไปประยุกต์ใช้สามารถเกิดข้อคำถามต่างๆ เช่น กระบวนการของแนวคิดแบบลีน ได้ส่งผลกระทบต่อกระบวนการพัฒนาองค์กรกีฬาอย่างไร ในหลักการของแนวคิดแบบลีน (Lean Thinking) ซึ่งความสามารถในการทำความเข้าใจของแต่ละองค์กรกีฬาอาจส่งผลถึงความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรกีฬา เช่นกัน โดยหลายองค์กรกีฬาที่ไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ เพราะไม่มีความชัดเจนในความเข้าใจของกระบวนการนั้นเอง อาจรวมถึงองค์กรกีฬาที่อยู่ระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้น ได้มีการตีความหลักการของแนวคิดแบบลีนอย่างไร และองค์กรกีฬาเหล่านั้นได้ใช้แนวคิดแบบลีน ในกระบวนการพัฒนาองค์กรกีฬาในทางปฏิบัติอย่างไร บทความนี้เป็นการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนยิ่งขึ้นในแนวคิดแบบลีน ตามบริบทของกระบวนการพัฒนาองค์กรกีฬา

## ความคิดแบบลีน คืออะไร

การนำแนวคิดแบบลีนไปใช้ในการพัฒนาองค์กรกีฬานั้น เป็นการปรับปรุงหรือการพัฒนาระบบการจัดการ และกระบวนการภายในบริบทนั้นๆ กล่าวได้ว่า มีการพัฒนาแนวคิดและวิธีการของเทคนิคต่างๆ ที่สามารถช่วยให้การบริหารจัดการขององค์กรกีฬาเกิดประสิทธิภาพ โดยผลลัพธ์ของการดำเนินงานขององค์กรกีฬามีทิศทางบวก เช่น ในแง่ของการทำกำไร ในแง่การตลาดระยะยาว และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ แนวคิดแบบลีนมีการดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดย วอแม็ค และ โจนส์ (Womack & Jones, 2003) ได้อธิบายถึง คำว่า “ลีน (Lean)” รายการองค์ประกอบ เช่น รูปแบบการผลิตแบบลีน วิธีการบริหารธุรกิจของบริษัทญี่ปุ่นที่เน้นการใช้น้อยกว่าในทุกๆ อย่าง ความพยายามของทุนมนุษย์ การลงทุน ลิ่งอำนวยความสะดวก สินค้าคงคลัง เวลาที่ใช้ในการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การจัดหัวตุณดิบ และความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นต้น องค์ประกอบที่สำคัญเหล่านี้ ทำให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีกว่า ทั้งนี้ หลักการสำคัญของแนวคิดแบบลีน ประกอบด้วย 5 หลักการ (Womack & Jones, 2003) ดังนี้

1. คุณค่า (Value) ถูกกำหนดให้เป็นทุกอย่างโดยที่ลูกค้ายินดีที่จะจ่าย ซึ่งคุณค่าถูกเข้าใจจากมุมมองของลูกค้า และอีกอย่างที่สำคัญคือ “ของเสีย (ไม่ก่อให้เกิดคุณค่า)” คือทุกอย่างที่มีการใช้ทรัพยากร แต่ผลิตออกมานแล้วไม่เกิดมูลค่าให้กับลูกค้า โดยลักษณะที่เด่นชัดของวิธีคิดแบบลีน คือความพยายามที่เกิดขึ้นในการหาวิธีการหรือแนวทางที่ทำให้เกิดความต่อเนื่องในกระบวนการและเกิดวิธีการกำจัดของเสียในกระบวนการ

2. สายธารแห่งคุณค่า (Value stream) คือการเพิ่มประสิทธิภาพแบบตันน้ำยังปลายน้ำ เป็นการรวมรวมของกิจกรรมต่างๆ หรือการกระทำที่ต้องนำผลิตภัณฑ์ตั้งแต่กระบวนการส่งซื้อของลูกค้าไปสู่กระบวนการบริการดูแลลูกค้าเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าในแต่ละกิจกรรมนั้นก่อให้เกิดคุณค่า

3. การไหล (Flow) หมายถึง การไหลของกิจกรรมต่างๆ ที่เป็น 'การไหล' อย่างต่อเนื่อง ต้องมีการจัดความไม่ต่อเนื่องในสายธารคุณค่า เพื่อทำให้เกิดการส่งมอบได้อย่างราบรื่น

4. การดึง (Pull) หมายความว่าทุกอย่างถูกสร้างขึ้นโดยจำเป็นเท่านั้น เมื่อมีความจำเป็นและเป็นสิ่งจำเป็นที่ทำให้ลูกค้าสั่งซื้อ อีกทั้งเป็นแรงขับเคลื่อนในกระบวนการตัดสินใจหลักของตลาดที่เกิดขึ้น ดังนั้นจึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องมีสินค้าคงคลัง สินค้าขั้นกลาง และสินค้าที่ยังไม่เสร็จ โดยสินค้าที่อยู่ในกระบวนการเหล่านี้จะต้องถูกตัดออก

5. ความสมบูรณ์แบบ (Perfection) หรือแนวคิดแบบไคเซ็น (Kaizen) ในภาษาญี่ปุ่นคือการแสวงหาการปรับปรุงในทุกระดับขององค์กรกีฬาอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานแนวคิดที่มีความมุ่งมั่นเพื่อความสมบูรณ์แบบไม่มีที่สิ้นสุด มีแนวทางการปฏิบัติและเครื่องมือที่แตกต่าง เช่น คันบัน (Kanban), Poke-Yoke หรือ 5 Whys โดยเครื่องมือเหล่านี้เป็นพิยงส่วนหนึ่งที่ถูกออกแบบไว้สำหรับนำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้แนวทางการปฏิบัติหรือรูปแบบการดำเนินงานเป็นไปตามหลักการเพื่อการปรับปรุงและการหาความสมบูรณ์แบบไม่มีที่สิ้นสุด

## องค์กรกีฬาที่มีแนวคิดแบบลีน เป็นอย่างไร

ตามแนวคิดแบบลีนต้องให้ความสำคัญในสายธารแห่งคุณค่าที่มีการไหลผ่านจากหลายๆ หน่วยงานและการปฏิบัติหน้าที่ภายในองค์กรกีฬา การสร้างความเข้มแข็งของบริษัทโดยผ่านรูปแบบที่องค์กรกีฬาเกิดข้อตกลงร่วมกันกับองค์กรกีฬาอื่นๆ การตั้งเป้าหมายในการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กรกีฬา กฎเกณฑ์สำหรับการแบ่งปันกำไรที่เหมาะสม และมีความพยายามในการพัฒนาและปรับปรุงผ่านกระบวนการออกแบบที่ไม่เกิดขึ้น เสียในผลิตภัณฑ์ จากลักษณะเฉพาะข้างต้นสามารถเรียกองค์กรกีฬาที่ดำเนินการข้างต้น หรือให้ความสำคัญ

กับองค์ประกอบเหล่านี้ได้ว่า “องค์กรกีฬาที่มีแนวความคิดแบบลีน (Lean Thinking Organization)” โดยองค์กรกีฬาเหล่านี้มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรกีฬาทั้งภายในและภายนอก เป็นกระบวนการทางสังคม ที่จำเป็นต้องสร้างความตระหนัก การรับรู้ ความรู้สึกให้เกิดขึ้นกับทุกคน องค์กรกีฬาที่มีแนวความคิดแบบลีน จำเป็นต้องมีการนำแนวคิดลีนไปใช้ในทุกๆ ภาคส่วนขององค์กรกีฬา โดยแนวความคิดแบบลีนกับเครื่องมือและวิธีการต่างๆ ที่อยู่สนับสนุน มีความหลากหลายของเครื่องมือและเทคนิคจำนวนมาก ที่มีความพร้อมที่สามารถสนับสนุนปรัชญาแนวคิดแบบลีนได้ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรกีฬาสามารถประยุกต์ใช้แนวความคิดแบบลีนเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่ดีขึ้นในองค์กรกีฬา (Warrick, 2017) ดังนั้น ปัจจุบันจึงมีชุดเครื่องมือมากมายที่จะช่วยในการพัฒนาองค์กรกีฬาสู่การเป็นองค์กรกีฬาที่มีแนวความคิดแบบลีน ยกตัวอย่าง เช่น 5S. กล่าวคือ 5 หลักการที่ขึ้นต้นด้วยตัวอักษร 'S' ที่ใช้ในการสร้างสถานที่ทำงานที่เหมาะสมสำหรับการควบคุมภาพและการผลิตแบบลีน ในส่วนของ ไคเซ็น (Kaizen) หรือบายได้สีน์ ในบริบทที่องค์กรกีฬามีการกำหนดน้ำที่ในกระบวนการตามขั้นตอนที่มีการวางแผนและการสนับสนุนอย่างเข้มข้นในกิจกรรมต่างๆ เพื่อที่จะบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กรกีฬา รวมถึงแผนที่ที่แสดงสายาระแห่งคุณค่าและการปรับใช้โดยบาย คือเครื่องมือการจัดการแบบที่เห็นได้ชัด (Visual Management) ที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการในการเลือกวัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุด และเป็นแนวทางการดำเนินการระดมสมองเพื่อการพัฒนาอุปกรณ์ โครงการที่มีความเฉพาะเจาะจงที่สามารถนำไปใช้ลงปฏิบัติการได้

### แนวความคิดแบบลีนร่วมกับกระบวนการพัฒนาองค์กรกีฬา

กระบวนการทางสังคมกับหลักการสำคัญในกระบวนการ โดยรูปแบบในกระบวนการทางสังคมเหล่านี้จะช่วยให้ผู้ที่ต้องการพัฒนาองค์กรกีฬามีความเข้าใจและทำงานร่วมกับกระบวนการได้ สามารถสมมัติให้เหมาะสมและตรงกับสถานการณ์ต่างๆ กระบวนการทางสังคมที่มีปฏิสัมพันธ์เกี่ยวกับความรู้สึกต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ นี้เป็นวิธีการที่อธิบายถึงสิ่งที่ เรียกว่าได้ว่า “หลักการสำคัญในกระบวนการ” คำแนะนำคือ “ความใส่ใจต่อการทำงานร่วมกับกระบวนการ” “การตระหนักรถึงกระบวนการ” และ “ให้ความสนใจในการดำเนินการ” ประโยชน์เหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้ที่เป็นที่ปรึกษาใน การพัฒนาองค์กรกีฬาได้ใช้ตลอดเวลา (Henriksen, 2015) เมื่อเปรียบเทียบถึงการพัฒนาองค์กรกีฬาของประเทศไทยกับนานาชาติที่มีความก้าวหน้าในอุตสาหกรรมกีฬานั้น จะเห็นข้อแตกต่างที่ชัดเจน คือ ในบริบทของการพัฒนาองค์กรกีฬาในประเทศไทยนั้น ผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาองค์กรกีฬาให้ความสำคัญกับการให้ความรู้ การอบรม หรือการอภิปรายโดยการพูดให้คำปรึกษาเท่านั้น ซึ่งการอภิปรายเป็นเพียงความคิดที่เป็นส่วนกลางของทัศนคติและการกระทำเหล่านั้น ความพยายามที่จะพูดในสิ่งที่ต้องการจะสื่อถึงและเป็นการค้นหาความคิดของการทำงานร่วมกับกระบวนการอย่างไรก็ตาม การพัฒนาองค์กรกีฬาในประเทศไทยชั้นนำ จะให้ความสำคัญกับแนวทางการปฏิบัติที่กว้างขึ้น เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรกีฬา กระบวนการดำเนินงานที่นำไปสู่ความเป็นเลิศ และการเปลี่ยนแปลงที่ว้าวไปในองค์กรกีฬา ดังนั้น แนวความคิดของภูมิปัญญาในกระบวนการจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถช่วยให้เกิดการทำงานร่วมกับกระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Brandaو, 2009) โดยมีอยู่ 4 หลักการพื้นฐานของแนวคิดแบบลีนในการพัฒนาองค์กรกีฬา ซึ่งมีความเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาองค์กรกีฬาไปสู่ความยั่งยืน (Ohno, 2008) ประกอบด้วยดังนี้

- 1) เน้นการกำจัดของเสีย (สิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่า)

หลักการแรกในแนวคิดแบบลีนต่อการพัฒนาองค์กรกีฬา คือการทำความเข้าใจถึงสิ่งที่มีค่า กิจกรรมและทรัพยากรที่จำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างมูลค่า รวมถึงการกำหนดถึงสิ่งที่ก่อให้เกิดคุณค่าและสิ่งที่จะเพิ่มมูลค่าซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องทำในระดับที่ค่อนข้างสูง เพื่อพัฒนาวัตกรรมใหม่ ๆ ด้วยแนวคิดแบบลีน ขั้นตอนแรก คือ การเรียนรู้ที่จะมองเห็นของเสีย ถ้ามีสิ่งที่ไม่เพิ่มคุณค่าเกิดขึ้นโดยตรงแสดงว่าเป็นของเสีย โอยโน (Ohno, 2008) ผู้มีอิทธิพลต่อระบบการผลิตของโตโยต้าได้ระบุ 7 ประเภทของของเสียในกระบวนการผลิตไว้ดังนี้ 1) การผลิตที่ไม่เกินไป 2) สินค้าคงคลังมากเกินไป 3) ขั้นตอนการผลิตที่มากเกิน 4) การเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น 5) ของเสียที่เกิดขึ้น 6) มีการรอคอยในระบบ 7) การเคลื่อนที่ที่ไม่มีความจำเป็น (Ohno, 2008) ดังนั้น โครงสร้างการบริหารจัดการขององค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลง ส่งมอบความรับผิดชอบในประเด็นคุณภาพของผลิตภัณฑ์ไปที่พนักงานทุกคน โดยสโลแกน "ทำมันให้ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก" พนักงานที่ได้รับการสนับสนุนจะรู้สึกถึงความรับผิดชอบในตัวผลิตภัณฑ์ ที่ลึกซึ้งไปยังในระดับสายการผลิต เป็นการกระตุ้นให้พนักงานหดหยุ่นสายการผลิตและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นทันทีซึ่งล้วนเป็นผลจากความตระหนักรและการรับรู้ถึงความรับผิดชอบของพนักงานนั่นเอง (Womack & Jones, 2003)

## 2) การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลเป็นหลัก

หลายองค์กรอ้างว่าคนมีความสำคัญ แต่พนักงานเป็นหัวใจของกระบวนการเพิ่มมูลค่าอย่างแท้จริง หนึ่งในรูปแบบของกระบวนการพัฒนานี้ คือ การที่พนักงานมีแรงจูงใจที่จะทำงานที่ได้เต็มประสิทธิภาพ มีการนำข้อมูลที่เกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในสายการผลิตหรือแม้กระทั่งเสนอวิธีการปรับปรุงกระบวนการได้ พนักงานควรได้รับการฝึกฝนหรือได้รับการสนับสนุนให้ทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ดังนั้น มี 2 องค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรกีฬาที่เกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล คือ มีกระบวนการในการถ่ายโอนของงานและความรับผิดชอบไปยังพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ และต้องมีกระบวนการหรือระบบสำหรับการตรวจสอบข้อบกพร่องที่สามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว สามารถตรวจสอบร่องรอยของปัญหา และค้นพบสาเหตุของปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาที่ดีที่สุดเสมอ (Smith, 2022) ในทำนองเดียวกัน ในองค์กรกีฬาแบบลีนควรให้ความสำคัญกับคนที่ได้สร้างคุณค่าเพิ่มขึ้น ในองค์กรกีฬาที่มีแนวความคิดแบบลีน จะมีโครงสร้างองค์กรกีฬาแบบที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นศูนย์กลางในกระบวนการเหล่านี้ของสายาระแห่งคุณค่า กล่าวคือแนวคิดแบบลีน ส่งเสริมการทำงานร่วมกันหรือการทำงานแบบเป็นทีมผ่านกระบวนการตัดสินใจที่มีมติรรับในเหตุและผลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในอีกด้านของการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์กรกีฬา มีการพัฒนารูปแบบการจัดการไปสู่การสร้าง 'กระบวนการมาตรฐาน' ที่ถูกพัฒนาขึ้นให้เป็นขั้นตอน เพื่อให้พนักงานที่มีทักษะต่ำสามารถปฏิบัติตามได้อย่างเป็นมาตรฐาน ตัวอย่างเช่น พนักงานคนหนึ่งสามารถปฏิบัติตามขั้นตอนตามกระบวนการที่มีมาตรฐาน อย่างไรก็ตาม แนวความคิดแบบลีนที่มุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพในตัวบุคคลเพื่อที่ให้พนักงาน สามารถเพิ่มคุณค่าได้ในทุกภาคส่วนขององค์กรกีฬา (Parent & Hoye, 2018) ศูนย์กลางอยู่ที่คนที่มีศักยภาพในการเพิ่มมูลค่า หมายถึงมูลค่าที่เกิดจากการยกระดับทักษะของพนักงานให้กลายเป็นนักพัฒนาโดยผ่านการฝึกอบรมและการฝึกงาน กล่าวคือการสร้างทีมที่มีความสามารถในการออกแบบกระบวนการด้วยตนเองและแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้อย่างสมบูรณ์

## 3) การให้เหลือของสายาระแห่งคุณค่าจากความต้องการที่แท้จริง

แนวความคิดของการให้เหลือเป็นพื้นฐานของหลักการพัฒนา องค์กรกีฬาควรเพิ่มคุณค่าในขณะที่มีการให้อย่างรวดเร็วที่สุดเท่าที่ทำได้ เพราะถ้าทำไม่ได้แล้วของเสียสามารถถูกสร้างขึ้นได้โดยอยู่ในรูปแบบของสินค้าคงคลังหรือเกิดขึ้นในระหว่างการขนส่งหรือขั้นตอนพิเศษอื่น ๆ หรือการเคลื่อนไหวที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่า

แนวความคิดที่ว่าการให้ผลลัพธ์จาก “การดึง” จากการต้องการที่ยังเป็นพื้นฐานของหลักการพัฒนาผลิต “การดึง” หมายความว่า ไม่มีอะไรจะทำจนกว่ากระบวนการปลายทางนี้มีความต้องการ เป็นการบ่งชี้ถึงสิ่งที่ลูกค้าต้องการจริงๆ นั่นหมายถึงเกิดการสร้างหรือการผลิตขึ้นจำนวนมากของสินค้าคงคลังที่ตรงกับความคาดหมายในจำนวนการสั่งซื้อของลูกค้า แนวความคิดนี้สามารถทำให้เกิดกระบวนการสร้างผลิตภัณฑ์ได้อย่างรวดเร็ว จึงสรุปได้ว่ากลไกเดียวกันที่มีประสิทธิภาพสูงสุดสำหรับการดำเนินการพัฒนาองค์กรกีฬาตามแนวคิดแบบลีน คือการสั่งมอบสินค้าที่มีการมุ่งค่าทางธุรกิจ โดยใช้ระยะเวลาสั้นลงในทุกๆ กิจกรรมและกระบวนการทางธุรกิจ ในส่วนบริบทขององค์กรกีฬาที่นำแนวคิดแบบลีนไปประยุกต์ใช้ เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพและลดสิ่งที่ไม่จำเป็น (Parent & Hoye, 2018) เช่น การที่องค์กรธุรกิจกีฬาลดความยุ่งยากและเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการให้บริการในสนามกีฬา หรือสามารถจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากการขาดสินค้าและอุปกรณ์กีฬาที่ใช้ในสนามกีฬา เป็นต้น

#### 4) การเพิ่มประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กรกีฬา

อุปสรรคที่ใหญ่ที่สุดในการนำแนวทางการปฏิบัติแบบลีนไปประยุกต์ใช้ คือ ความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวขององค์กรกีฬา โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าแต่ละหน่วยงานมีแนวทางการวัดประสิทธิภาพการทำงานเป็นของตัวเอง เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาเหล่านี้องค์กรกีฬาแบบลีน มักจะมีโครงสร้างที่เน้นรักษาความรับผิดชอบต่อมูลค่าทางธุรกิจโดยรวม รวมถึงการส่งเสริมให้เกิดการรับรู้และรู้สึกกระตือรือร้น ว่าปลายทางนี้คือลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า ด้วยเหตุนี้การพัฒนาองค์กรกีฬาต้องมีโครงสร้างกระบวนการทำงานที่ดีที่สุด (Brandao, 2009) โดยครอบคลุมทุกๆ ด้านที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจ เพราะฉะนั้นพนักงานทุกคนจำเป็นต้องมีทักษะที่จำเป็นหลายอย่าง เช่น ความเข้าใจลูกค้า รูปแบบโครงการขององค์กรกีฬา การออกแบบและการพัฒนาระบบบริหาร การพัฒนาฐานข้อมูล กระบวนการประเมินและการตรวจสอบองค์กรกีฬา เป็นต้น

#### กระบวนการประยุกต์ใช้แนวคิดแบบลีน (Lean Thinking) ในกระบวนการพัฒนาองค์กรกีฬา

แนวความคิดแบบลีนต้องมีการเปลี่ยนแปลงในมุมมองที่องค์กรกีฬามองสิ่งต่างๆ สร้างมุมมองใหม่ที่มุ่งไปสู่การครอบคลุมความคิดในการพัฒนาองค์กรกีฬาแบบลีน ที่มีการมุ่งเน้นไปที่การเพิ่มประสิทธิภาพ การสร้างมูลค่า หรือคุณค่าแก่ลูกค้า และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามความสำเร็จของการดำเนินการตามแนวความคิดแบบลีน ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กรกีฬาที่เปิดกว้าง ที่เป็นการรวมรวมของการมีส่วนร่วมและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และวัตถุประสงค์ของสิ่งที่จะต้องทำเพื่อนำพาองค์กรกีฬาไปสู่ความสำเร็จ จุดมุ่งหมายของแนวความคิดแบบลีน คือการสร้างกระบวนการที่สมบูรณ์แบบผ่านกระบวนการตรวจสอบอย่างต่อเนื่องและเกิดกระบวนการปรับปรุงอย่างแท้จริง ตลอดกระบวนการการเปลี่ยนแปลง การปรับปรุงและเน้นความต่อเนื่องโดยมุ่งเน้นที่การมีส่วนร่วมของทุกคน ดิคสัน, อังเกโลฟ, และ เวตอเทอริก (Dickson, Anguelov, & Vetterick, 2009) ได้นำเสนอให้เห็นว่า แนวคิดแบบลีนมีลักษณะพิเศษ คือเน้นการมีส่วนร่วม สำหรับการ改善ทางของกระบวนการที่สมบูรณ์แบบ ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงกระบวนการที่มีศักยภาพที่จะทำให้กระบวนการพัฒนาองค์กรกีฬาไปสู่องค์กรกีฬาที่มีแนวคิดแบบลีนได้สำเร็จ ประกอบด้วย 9 กระบวนการ ดังต่อไปนี้

##### 1) กระบวนการเพื่อการเตรียมความพร้อมต่อทุกการเปลี่ยนแปลง

เอนริกเซ่น (Henriksen, 2015) ได้กล่าวว่า ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงก่อนการดำเนินการควรจะมีการรับรู้ร่วมกันว่าปัญหาไม่อยู่และเข้าใจตรงกัน ว่ากระบวนการปรับปรุงหรือการพัฒนานั้นมีการ

ประยุกต์ใช้แนวความคิดแบบลีน อาจจะถูกมองว่าเป็นความพยายามที่สูญเปล่าหรือเกิดความสงสัยขึ้นได้ เช่น ระบบหรือกระบวนการดำเนินงานที่พยายามช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้เร็วขึ้นหรือไม่ หรือผู้บริหารต้องการลดค่าใช้จ่ายหรือไม่

### 2) กระบวนการที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาองค์กรกีฬา

การประยุกต์ใช้วิธีการที่ทรัพยากรบุคคลเป็นศูนย์กลาง ความตระหนักรถึงคุณค่าของผู้คน และผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนาองค์กร โดยการเริ่มการประยุกต์ใช้ระบบลีนเท่าที่เป็นได้ (Ohno, 2008) การพิจารณาถึงผลกระทบที่เกิดกับพนักงานของระบบลีน ควบคู่กันไปกับผลกระทบที่เกิดขึ้นกับลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ เช่น กับความต้องการของผู้คน และการบริหารจัดการกับความกังวลหรือข้อสงสัยที่เกิดขึ้นและมือyu ในช่วงของการเปลี่ยนแปลงองค์กรกีฬา เช่น วิธีการหรือกระบวนการใดที่สามารถช่วยตรวจสอบประสิทธิภาพของงาน

### 3) กระบวนการที่สนับสนุนการทำงานของผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกและภายใน

ผู้เชี่ยวชาญภายนอกในระบบแบบลีน การจัดการการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงคุณภาพซึ่งผู้เชี่ยวชาญสามารถให้ความรู้แก่ผู้มีส่วนได้เสียภายใน และช่วยอำนวยความสะดวกแก่ความพยายามครั้งแรกของเหล่าพนักงาน อย่างไรก็ตามในช่วงเวลาเดียวกัน ผู้มีส่วนได้เสียภายใน เช่น พนักงานทุกระดับ ที่ไม่ใช่ที่ปรึกษา จะต้องใช้ความพยายามในการทำความเข้าใจแนวคิดแบบลีน เข้าใจถึงการใช้เครื่องมือต่างๆ ทั่วไปและหลักการของลีน โดยอยู่บนพื้นฐานที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กรกีฬานั้นๆ และเพื่อให้แน่ใจว่าการจัดกิจกรรมต่างๆ ในกระบวนการพัฒนาองค์กรกีฬาตามแนวคิดแบบลีน สามารถดำเนินการต่อได้หลังจากที่ผู้เชี่ยวชาญภายนอกเสร็จสิ้นภารกิจของการให้คำปรึกษาลงหรือไม่ได้อยู่ในกระบวนการพัฒนาองค์กรกีฬาแล้ว

### 4) กระบวนการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารและการจัดสรรทรัพยากร

การนำแนวคิดแบบลีนมาประยุกต์ใช้ หากปราศจากการมีวัสดุและทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กรกีฬา และหากปราศจากการสนับสนุนและการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมแล้ว การพัฒนาองค์กรกีฬาตามแนวความคิดแบบลีนยากจะประสบความสำเร็จ ดังนั้นผู้เข้าร่วมกระบวนการพัฒนาองค์กรกีฬาควรจะต้องมีอำนาจหน้าที่และความสามารถในการได้มา เพื่อให้ได้ข้อมูลประกอบกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นและการตัดสินใจ ไม่ว่าจะเป็นค่าใช้จ่ายที่ให้กับที่ปรึกษาและผู้ประสานงานภายใน ค่าใช้จ่ายในการอบรมและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ การประเมินผลและการเปลี่ยนแปลง การปรับเปลี่ยนกระบวนการต่างๆ สร้างนวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น รวมถึงการสร้างแรงจูงใจและการสนับสนุนผ่านทางนโยบาย แนวความคิดแบบลีนต่อกระบวนการพัฒนาองค์กรกีฬา เน้นย้ำให้เห็นว่าทุกกิจกรรมที่ดำเนินต้องก่อให้เกิดคุณค่า โดยผ่านการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารและเน้นการมีส่วนร่วมของทุกคน

### 5) กระบวนการที่มุ่งสร้างความเป็นผู้นำ

บุคคลหรือกลุ่มคนที่จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญในการริเริ่มแนวความคิดแบบลีนมาใช้ในกระบวนการพัฒนาองค์กร บุคคลเหล่านี้ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำอย่างเป็นทางการ อาจเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับเป็นอย่างดีในกลุ่มสังคมขององค์กร ผู้นำหรือบุคคลเหล่านี้จะไม่เพียงแต่รับผิดชอบที่ต้นเพื่อนๆ พนักงาน แต่ยังนำไปสู่การพัฒนาโครงสร้างต่างๆ ด้วย (Smith, 2022)

### 6) กระบวนการที่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมองค์กรกีฬา

ผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาองค์กรโดยการประยุกต์ใช้แนวคิดแบบลีน ล้วนให้ความสำคัญการสร้างเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเกิดวัฒนธรรมที่ดีขึ้น หนึ่งในการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมที่

สามารถอำนวยความสะดวกตามแนวความคิดแบบลีน คือ กระบวนการพัฒนาระบบที่มีความมุ่งมั่นจะนำวิธีการทางวิทยาศาสตร์เข้าสู่กระบวนการแก้ปัญหาต่างๆ ขององค์กร (King, Ben-Tovim, & Bassham, 2006) ในทำนองเดียวกันกับแนวความคิดแบบลีน การให้ความสำคัญกับกลไกที่มีกระบวนการตัดสินใจที่ดีโดยยึดตามหลักฐานที่ปรากฏ ก่อให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างเป็นเหตุผลและเป็นสังคมทำงานแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริงได้ในองค์กรกีฬา เป็นต้น

7) กระบวนการปรับเปลี่ยนแนวความคิดแบบลีน ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กรกีฬา

การประยุกต์ใช้แนวความคิดแบบลีนสร้างคุณค่า มุ่งเน้นการดำเนินไว้ให้เกิดความต่อเนื่องและทำให้การเกิดขึ้นในทุกหน่วยฯ ของแต่ละองค์กรกีฬา อย่างไรก็ตาม อาจมีคำถามที่เกิดขึ้นที่จำเป็นต้องอาศัยการพิจารณาต่อกระบวนการตัดสินใจเกิดขึ้น เช่น ใครคือลูกค้าของเรารายในหรือภายนอก เครื่องมือที่เราต้องใช้ทำคืออะไร และวิธีการใช้อย่างมีประสิทธิภาพควรดำเนินการอย่างไร สมิธ (Smith, 2022) ได้ให้ข้อชี้แนะว่า แนวความคิดแบบลีนจำเป็นต้องมีการปรับให้เหมาะสมกับบริบทกับรูปแบบการทำงานและตามสภาพแวดล้อมองค์กรที่ได้มีการนำแนวคิดแบบลีนไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการพัฒนาองค์กร ซึ่งแนวคิดแบบลีนจำเป็นต้องมีการปรับให้เหมาะสมกับการใช้งานในแต่ละบริบทขององค์กรกีฬานั้นๆ ซึ่งอาจจะมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการเหล่านั้นให้มีประสิทธิภาพ เมื่อเวลาผ่านไประยะหนึ่ง ซึ่งการสนับสนุนกระบวนการเหล่านี้จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรจำนวนมาก

8) กระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

สมิธ (Smith, 2022) ได้กล่าวว่า ระบบลีนเน้นที่กระบวนการให้ผลเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องมากกว่าที่จะเน้นที่ประสิทธิภาพของกระบวนการ การให้ความสำคัญกับการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง รวมถึงกระบวนการประเมินผลจากการเปลี่ยนแปลงก่อนหน้านี้ แล้วดำเนินการวางแผนต่อการเปลี่ยนแปลงในครั้งต่อไปกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมีความสำคัญอย่างมีนัยสำคัญในหลักการของระบบลีน เพื่อ從รักษาไว้ซึ่งแนวคิดแบบลีน เพื่อให้อยู่ในระบบการพัฒนาองค์กรกีฬาอย่างยั่งยืน

9) กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา

ในเชิงปริมาณของจำนวนของคำแนะนำหรือข้อเสนอแนะไม่สามารถถูกนำมาแทนที่สำหรับการเรียนรู้จากประสบการณ์ จากบทเรียนต่างๆ อาจจะมีการใช้หรือเกิดการแบ่งปันองค์ความรู้ร่วมกันได้ใน "บทเรียน" ที่มีอยู่จากหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กรกีฬาเดียวกัน การนำบทเรียนจากอดีตมาสู่กระบวนการเรียนรู้ขององค์กรกีฬา เป็นหัวใจของกระบวนการพัฒนาองค์กรกีฬาตามแนวคิดแบบลีน

## บทสรุป

กระบวนการทางสังคมที่เน้นให้เกิดการรับรู้ การทำงานร่วมกับกระบวนการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพได้นั้น ผู้ที่ทำงานร่วมกับกระบวนการจำเป็นต้อง “เกิดความตระหนักในกระบวนการ” “มีความใส่ใจและความสนใจต่อกระบวนการ” ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้ที่ทำงานร่วมกับกระบวนการมีความเข้าใจได้อย่างลึกซึ้ง ความเข้าใจในกระบวนการอย่างลึกซึ้งจะช่วยให้ผู้ที่ทำงานร่วมกับกระบวนการสามารถเข้าใจถึงธรรมชาติของหลักการต่างๆ ได้อย่างแท้จริง และเกิดความสามารถที่จะปรับเปลี่ยนหลักการหรือกรอบแนวคิดต่างๆ ให้มีความเหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กรกีฬาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการนำแนวคิดแบบลีนเข้าไปประยุกต์ในการบริหารธุรกิจกีฬามีได้หลายแบบ และได้ผลดีในการปรับปรุงประสิทธิภาพและลดสิ่งที่ไม่จำเป็น

ตัวอย่างของ การนำแนวคิดแบบลีนไปประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรธุรกิจกีฬา เช่น 1) การจัดการกระบวนการในสนามกีฬา หรือการจัดการกระบวนการที่เกิดขึ้นในสนามกีฬา เช่น การจัดการการแข่งขัน การบริหารทีม การติดตามสถานะผู้เล่น หรือการจัดการธุรกิจร้านค้ากีฬา สามารถช่วยให้องค์กรกีฬาลดความยุ่งยากและเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงาน 2) การจัดการระบบการสร้างรายได้ ปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ เช่น การจัดการร้านค้าขายของในสนามกีฬา การขายบัตรแข่งขัน หรือการจัดการสปอนเซอร์ชิพ ทำให้องค์กรกีฬาสามารถเพิ่มรายได้และลดต้นทุน 3) การจัดการคลังสินค้าและอุปกรณ์ จัดการคลังสินค้าและอุปกรณ์กีฬาให้มีการจัดเก็บและจัดส่งที่มีประสิทธิภาพ ที่มีการตรวจสอบและบริหารความเสี่ยงเรื่องการขาดสินค้า 4) การบริหารแผนงานกีฬาและการพัฒนานักกีฬา วางแผนการฝึกซ้อม การแข่งขัน และการพัฒนานักกีฬาที่มีการจัดสรรทรัพยากรและเวลาอย่างเป็นประสิทธิภาพ และ 5) การบริหารความร่วมมือระหว่างทีม สร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกทีม และการสร้างการสื่อสารที่เปิดเผยและมีประสิทธิภาพในองค์กรกีฬา

## References

Brandao, S. L. (2009). Trends and approaches in lean healthcare. *Leadership in health services*, 22(2), 121-139. <http://dx.doi.org/10.1108/17511870910953788>

Dickson, E. W., Anguelov, Z., & Vetterick, D. (2009). Use of lean in the emergency department: a case series of 4 hospitals. *Annals of Emergency Medicine*, 54, 504-510.

Ebert, C., Abrahamsson, A., & Oza, N. (2012). Lean software development. *IEEE Software*, 29(5), 22-25. <https://doi.org/10.1109/MS.2012.116>

Henriksen, K. (2015). Developing a high-performance culture: A sport psychology intervention from an ecological perspective in elite orienteering. *Journal of Sport Psychology in Action*, 6(3), 141-153. <https://doi.org/10.1080/21520704.2015.1084961>

King, D. L., Ben-Tovim, D. I., & Bassham, J. (2006). Redesigning emergency department patient flows: application of lean thinking to healthcare. *Emergency Medicine Australasia*, 18, 391-397.

Ohno, T. (2008). *Workplace management*. Portland, OR: Productivity Press.

Parent, M. M., & Hoye, R. (2018). The impact of governance principles on sport organisations' governance practices and performance: A systematic review, *Cogent Social Sciences*, 4(1), 1-24. <https://doi.org/10.1080/23311886.2018.1503578>

Smith, J. (2022). Lean culture in sports organizations: Analyzing methods for cultivating a learning and improvement culture. *Journal of Sports Management*, 45(2), 123-136. <https://www.journalsportsmanagement.com/lean-culture-in-sports-organizations>

Tokatli, N. (2007). Global sourcing: insights from the global clothing industry—the case of Zara, a fast fashion retailer. *Journal of Economic Geography*, 8(1), 21-38.

Warrick, D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>

Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. New York: Free Press.

---

Received: November 05, 2023

Revised: December 26, 2023

Accepted: December 29, 2023



ส.ค.๖

ทะเบียนเลขที่ จ.๔๗๒๒/๒๕๖๕

ใบสำคัญแสดงการจดทะเบียนการแต่งตั้งกรรมการของสมาคมขึ้นใหม่ทั้งชุด  
หรือการเปลี่ยนแปลงกรรมการของสมาคม

ในสำคัญฉบับนี้ออกให้เพื่อแสดงว่า สมาคมการจัดการกีฬาแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่  
ณ การกีฬาแห่งประเทศไทย เลขที่ ๒๕๖ ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร มีการ  
แต่งตั้งกรรมการของสมาคมขึ้นใหม่ทั้งชุด และนายทะเบียนสมาคมกรุงเทพมหานคร ได้รับจดทะเบียนการแต่งตั้ง  
กรรมการขึ้นใหม่ทั้งชุดของสมาคม ตามมาตรา ๘๕ แห่งประมวลกฎหมายแห่งและพานิชย์แล้ว ดังต่อไปนี้

๑. นางสาววรรณชี	โนริยา	นายกสมาคม
๒. นายชัย	นิมาร	อุปนายก
๓. นายประกิต	หงษ์เสนยารม	อุปนายก
๔. นายประเสริฐชัย	สุขสอด	อุปนายก
๕. นายอิษณี	กุญอินทร์	อุปนายก
๖. นายสุเมต	สุวรรณพรหม	อุปนายก
๗. นายสรายุทธ	มหาสีรัตน์	อุปนายก
๘. นายกฤชญา	ปานะเสรี	กรรมการ
๙. นายณัฐรุพัช	พลศรี	กรรมการ
๑๐. นางสาวชลันดา	ขอบจิตร	กรรมการ
๑๑. นายโอม	โตอาจ	กรรมการ
๑๒. นายดิภรรชัย	จันทร์คุณा	กรรมการ
๑๓. นายอนุชิต	กุลวนิช	กรรมการและประชาสัมพันธ์
๑๔. นายอีรacheย	วิเชษจัง	กรรมการและปฏิคิม
๑๕. นายวีร์	นาคพนน	กรรมการและนายทะเบียน
๑๖. นายอาทิวิทัช	เจิงกลินจันท์	กรรมการและเหรัญญิก
๑๗. นายสัจจวัฒน์	Jarvisศิลป์	กรรมการและเลขานุการ
๑๘. นายธนานันต์	สมทีโต	กรรมการและรองเลขานุการ

ให้ไว้ ณ วันที่ ๖ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๕

(นายธนดมส์ สุขอ่า)

ผู้อำนวยการส่วนการรักษาความสงบเรียบร้อย ๔ รักษาการในตำแหน่ง  
ผู้อำนวยการส่วนการรักษาความสงบเรียบร้อย ๒ ปฏิบัติราชการแทน  
อธิบดีกรมการปกครอง  
นายทะเบียนสมาคมกรุงเทพมหานคร

## ผังองค์กร

สมาคมการจัดการกีฬาแห่งประเทศไทย

นายกสมาคม  
รศ.ดร. วรรธนชล โนริยะ





## สมาคมการจัดการกีฬาแห่งประเทศไทย (Sports Management Association of Thailand: SMAT)

- ❖ เชิญนิสิตนักศึกษา ระดับปริญญาตรี โท เอก คณาจารย์ นักจัดการ
- ❖ ผู้จัดการ เจ้าของธุรกิจ ผู้ประกอบการ
- ❖ ผู้บริหาร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ❖ และผู้สนใจในอุตสาหกรรมกีฬา

สมัครเป็นสมาชิกสมาคมฯ โดยเลือกได้ 1 จาก 3 ประเภท

1 |

สมาชิกสมบูรณ์  
(หมายเหตุ: สำหรับนิสิตนักศึกษา)  
ค่าสมัคร 200 บาท/คน/ปี

- พรี...สัมมนา/อบรมหลักสูตรของ SMAT
- พรี...e-book วารสาร SMAT
- พรี...คำแนะนำเรื่องทักษะอาชีพ
- พรี...คำแนะนำการเขียนบทความ  
และการส่งบทความเพื่อตีพิมพ์เผยแพร่

2 |

สมาชิกสามัญ

ค่าสมัคร 500 บาท/คน/ปี

- รับสิทธิ์เข่นเดียวกับสมาชิกสมบูรณ์
- ลงตัวในการประชุมใหญ่สามัญประจำปี
- เพย์พรีบบทความในวารสารการจัดการกีฬาสมัยใหม่  
(Journal of Modern Sport Management: JMSM)  
แบบ fast track\*

3 |

สมาชิกนิติบุคคล

ค่าสมัคร 10,000 บาท/  
องค์กร/ปี

- รับสิทธิ์เข่นเดียวกับสมาชิกสามัญ จำนวน 25 คน  
(ลงตัว ได้ 1 เสียง)
- เข้าร่วมการประชุมคณะกรรมการบริหารสมาคมประจำเดือน
- Product on demand ให้คำปรึกษาการพัฒนาระบบการจัดการ/  
ผลิตภัณฑ์ตามความต้องการ บนพื้นฐานงานวิจัยและ  
ประสบการณ์ตรงจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน



ลิงค์ใบสมัคร

ชำระค่าสมัคร

ธนาคารกรุงไทย สาขาเดอโน่ ถนนพระราม 9  
ชื่อบัญชี สมาคมการจัดการกีฬาแห่งประเทศไทย  
ประเภทบุคคลทั่วไป  
เลขที่ 661-4-30333-3

สอบถามเพิ่มเติม

ดร.อั้น (เลขานุการ) 096-965-1419  
ดร.ผัน (รองเลขานุการ) 093-929-9639  
พศ.ดร.ปอ (\*JMSM) 090-895-4593



**Sport Management Association of Thailand**