



## การศึกษาองค์ประกอบเพื่อการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมการกีฬาไทย

กฤษณะ หลักคงคา

สหวิทยาการ เทคโนโลยีและนวัตกรรม คณะการสร้างเจ้าของธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่สำคัญของการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมการกีฬาของไทย เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพที่เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญด้านการธุรกิจกีฬาหรือที่เกี่ยวข้อง โดยเป็นผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับกฎระเบียบนโยบายในการกีฬาในประเทศไทย ผู้เชี่ยวชาญจากองค์เอกชนในระดับประเทศที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา ผู้บริหารจากสถาบันและผู้บริหารสายการศึกษาในประเทศไทย รวมจำนวน 9 คน จากการเลือกแบบเจาะจงตามข้อกำหนดการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ มีประสบการณ์ในด้านการบริหารจัดการองค์กรใหญ่ ด้านธุรกิจกีฬาเป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี และผู้เชี่ยวชาญในสายงานวิชาการที่มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาธุรกิจ และรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และใช้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบการรวบรวมความคิดเห็นที่มีประเด็นที่ตรงกัน สอดคล้องกัน และเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการในการพัฒนาธุรกิจ จากผลการวิจัยพบว่า การการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมการกีฬาของไทย มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ทูน่าทางทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ พันธมิตรทางธุรกิจ และความได้เปรียบทางการแข่งขัน

**คำสำคัญ:** การพัฒนาธุรกิจ; การกีฬาไทย; อุตสาหกรรมกีฬา; ทูน่าทางทรัพยากรมนุษย์; ความได้เปรียบทางการแข่งขัน



## A STUDY OF THE ELEMENTS FOR BUSINESS DEVELOPMENT IN THE THAI SPORTS INDUSTRY

Kritsana Lakkhongkha

School of Entrepreneur, Sripatum University

### Abstract

The purpose of this research was to study the key elements of the development of the sports industry in Thailand. It is qualitative research that collects data by in-depth interviews with experts in sports business. or related is an expert from government agencies involved in regulations and policies in sports in Thailand. Experts from national private organizations involved in sports. Executives from institutes and educational administrators in Thailand, totaling 9 people from purposive selection according to the qualifications specified. Experienced in the management of large corporations The sports business is an executive with more than 10 years of experience and an expert in academic fields with experience related to business development. Data were gathered with a structured interview. Data was conducted by gathering opinions that are relevant, consistent and useful for business development. Research results were found that for the development of the sport industry in Thailand There are four important components: Human resource capital. product development, business partner and competitive advantage.

**Keywords:** Business Development, Thai Sports, Sports Industry, Human Capital, Competitive Advantage



## บทนำ

แนวทางการพัฒนาธุรกิจของอุตสาหกรรมกีฬาไทยมีความสำคัญอย่างมาก จึงมีความจำเป็นเร่งด่วนเพื่อสนับสนุนการผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมของอุตสาหกรรมการกีฬาไทย เพื่อให้มีศักยภาพที่จะสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการอย่างมีคุณภาพ ในการมีอัตลักษณ์ที่โดดเด่นและมีคุณภาพเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางการค้า การพัฒนาเศรษฐกิจให้เป็นไปตามนโยบายของภาครัฐที่ได้มีทุกภาคส่วนสนับสนุน ซึ่งปัจจุบันอุตสาหกรรมกีฬาทั่วโลกมีลักษณะเป็นตลาดอุตสาหกรรมที่เกิดจากการหลอมรวมของกีฬา และอุตสาหกรรมความบันเทิงเข้าด้วยกัน อุตสาหกรรมการกีฬาของประเทศไทยก็ได้มีพัฒนาการที่ดีอย่างต่อเนื่อง (Office of the Permanent Secretary for Tourism and Sports, 2021) สอดคล้องกับแนวโน้มการเติบโตของการกีฬาในภาพรวมของโลก ซึ่งจากรายงานของสำนักงานทางเศรษฐกิจของต่างประเทศพบว่า มีอัตราการเจริญเติบโตเฉลี่ยต่อปี ประมาณร้อยละ 5.6 ในขณะที่อัตราการเจริญเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) เฉลี่ยต่อปี ประมาณร้อยละ 2.8 (Department of Business Development, 2021) เมื่อมีการนำมาเปรียบเทียบกับประเทศไทย จึงเห็นได้ว่า อุตสาหกรรมการกีฬาในประเทศไทยมีอัตราการเติบโตเป็น 2 เท่าเมื่อเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศแต่มีการคาดการณ์ว่า มีแนวโน้มจะมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปีลดลงเหลือประมาณร้อยละ 3.4 ภายในระยะ 5 ปีข้างหน้า จึงเห็นได้ว่า “อุตสาหกรรมการกีฬา” มีความสำคัญอย่างมากในการสร้างมูลค่าเศรษฐกิจของประเทศ

ด้านภาครัฐบาลจึงให้ความสำคัญกับอุตสาหกรรมการกีฬาของไทยที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติได้ โดยมีการบรรจุส่งเสริมอุตสาหกรรมกีฬาไว้ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เรื่องการส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจจากการกีฬาตามแนวทาง การพัฒนาในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) สำหรับเกณฑ์การส่งเสริมอุตสาหกรรมกีฬา สามารถสรุปได้ว่า ภาครัฐควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนอุตสาหกรรมกีฬาของไทย ให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับนานาชาติ ทั้งนี้ อุตสาหกรรมการกีฬามีบทบาทต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศในเรื่องการผลิตการสร้างและการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการกีฬา นักกีฬา และภาคธุรกิจต่าง ๆ อาทิ สโมสรกีฬา ลิขสิทธิ์และสิทธิประโยชน์ ผู้ผลิตจำหน่าย นำเข้าและส่งออก โดยธุรกิจเหล่านี้ควรมีวางแผนตามรูปแบบแผนธุรกิจ เพื่อเพิ่มมูลค่าและนำไปสู่การวางแผนในกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อความสำเร็จ (Kasem Kaewsanan, & Pensri Chirinang, 2021) อาทิ สถานบริการออกกำลังกาย ฟิตเนส และสอนกีฬา สถานศึกษา ซึ่งองค์ประกอบทั้งหมดจะมีการเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ และสิ่งที่เป็นผลประโยชน์ในภาพรวม คือ ปริมาณเม็ดเงินจะเข้าสู่ระบบการเงินการคลังของประเทศ นำมาสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ

ดังนั้นแล้วการเริ่มต้นการพัฒนาธุรกิจที่ดีและมั่นคงไม่เพียงแค่มองธุรกิจอุตสาหกรรมเดียวเท่านั้น แต่โดยภาพรวมความสำคัญของการทำให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้อย่างมั่นคง คือ ความเป็นมาตรฐานและการสร้างความแตกต่างขององค์กรและธุรกิจ เพื่อตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคที่ทำให้สามารถทำเนิ่นธุรกิจได้เหนือกว่าคู่แข่ง (Khaleel Niwash, Cek, & Eyupoglu, 2021) ดังนั้น ผู้วิจัยได้เริ่มดำเนินการจากการศึกษาองค์ประกอบที่สำคัญในการที่จะกำหนดเป็นแนวทางที่สำคัญในการสร้างเป็นรูปแบบการพัฒนาของธุรกิจที่มีคุณภาพ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไปในอนาคต

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่สำคัญในการวางแผนในการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมการกีฬาของไทย

## การศึกษาแนวคิดทฤษฎี

จากการศึกษาความเชื่อมโยงของสภาพปัญหาที่แก้ไขด้วยแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งนำมาสู่องค์ประกอบที่สำคัญ คือ จากสภาพแวดล้อมทั้ง 4 ข้อ และนำไปสู่แนวทางการพัฒนาธุรกิจ คือ



1. ปัญหาการบริหารคลังสินค้า นำไปสู่องค์ประกอบด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) หมายถึง การปรับกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันที่ตอบสนองต่อพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้มีรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายใหม่ ตลอดจนการป้องกันไม่ให้คู่แข่งรายใหม่เข้ามากระทบกับธุรกิจ แนวคิดการจัดการ Mckinsey 7 - S Framework การดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย 7 ปัจจัย คือ 1) Share Value ที่มีเป้าหมายสำคัญร่วมกัน 2) Strategy มุ่งหมายสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง 3) Structure การทำงานที่มีหน้าที่ที่ชัดเจน 4) System สนับสนุนงบประมาณด้านระบบต่าง ๆ เช่น ระบบไอที ระบบควบคุมคุณภาพ 5) Style รูปแบบการบริหารงาน แนวคิด วิธีการ 6) Staff บุคลากรในองค์กรที่มีความสามารถและเพียงพอ 7) Skill ความสามารถโดดเด่นของบุคลากร เจอร์ลด์ และอีโอดอร์ (Gerald, & Theodore, 2021, pp. 1684 - 1685) กล่าวว่า ทฤษฎีมุมมองด้านพื้นฐานด้านทรัพยากร (Resource - Based View - RBV) เป็นหนึ่งในแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดในด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์

2. ปัญหาการแข่งขันของกลุ่มธุรกิจกีฬา เป็นการนำไปสู่องค์ประกอบด้านพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Partner) หมายถึง การสร้างความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้องในการจัดซื้อจัดหาแบบพันธมิตร ตั้งแต่การคัดเลือก การควบคุมดูแล การจัดการความเสี่ยง การติดต่อสื่อสาร การใช้ทรัพยากรและความสามารถทางธุรกิจร่วมกัน โดยมุ่งเน้นความสัมพันธ์ในระยะยาว การพัฒนาองค์กรโดยใช้พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ประกอบไปด้วย ความร่วมมือในหลาย ๆ ด้านด้วยกัน โดย นิศาชล รัตนมณี, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน และนลินณัฐ ดีสวัสดิ์ (Nisachon Rattanamanee, Chalermchai Kittisaknawin, Nalinnath Deesawadi, 2018, pp. 179 - 181) ได้อธิบายถึงลักษณะของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์หรือพันธมิตรทางธุรกิจ โดยสามารถจำแนกความร่วมมือออกเป็นด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้

1) ความร่วมมือด้านทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Resources Co-operation) ในที่นี้ทักษะการบริหารงาน ทรัพย์สินทางปัญญา การลงทุน เงินทุน และทรัพยากรบุคคลในการทำงาน เปรียบเสมือนการแสดงออกในการให้ความร่วมมือด้านทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ องค์กรสมัยใหม่ที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องให้ความสำคัญกับทักษะในการบริหารงาน การลงทุน และเงินทุนซึ่งจะเห็นได้ชัดในเรื่องของอำนาจการต่อรองใน ตลาดการแข่งขันและเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จและพัฒนาได้อย่างยั่งยืน

2) ความร่วมมือด้านการผลิตและการดำเนินงาน (Production and Operation Co - operation) คือ การถ่ายทอดเทคโนโลยี (Technology Transfer) เป็นการสนับสนุนงานด้านการผลิตและการดำเนินงาน ด้วยการใช้ถ่ายทอดเทคโนโลยีขั้นสูง เทคโนโลยีแขนงใหม่ ทักษะความรู้ รวมไปถึงข้อมูลลับเฉพาะเกี่ยวกับงานนั้น ๆ

3) ความร่วมมือด้านการตลาด (Marketing Co - operation) เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูล สนับสนุนข้อมูลทางการตลาด และสนับสนุนฐานข้อมูลลูกค้า เป็นส่วนหนึ่งของความร่วมมือด้านการตลาด โดยทั่วไปความร่วมมืออาจจะเริ่มต้นมาจากการเป็นพ่อค้ากับลูกค้า หรือพ่อค้ากับผู้จำหน่ายสินค้าหรือวัตถุดิบให้กับธุรกิจ

4) ความร่วมมือด้านวิจัยและพัฒนา (Research and Development Co-operation) เป็นความร่วมมือด้านวิจัยและพัฒนาเป็นการร่วมมือกันระหว่างธุรกิจสองธุรกิจซึ่งเป็นพันธมิตรในการคิดค้นวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ การนำความสามารถเฉพาะทาง ความชำนาญของแต่ละฝ่ายมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์

5) การร่วมมือด้านการจัดหา (Procurement Co-operation) ปริมาณและจำนวนการสั่งซื้อในแต่ละครั้งมีผลต่อการมีอำนาจในการสั่งซื้อและต่อรองกับทางผู้จำหน่าย (Supplier) ดังนั้น การร่วมมือทางด้านการจัดหาในกรณีที่ธุรกิจสองธุรกิจมีความสัมพันธ์ในเชิงพันธมิตรร่วมกันจะทำให้สามารถลดต้นทุนในการสั่งซื้อและจัดซื้อในแต่ละครั้งได้อย่างดี

3. การนำเข้าสินค้ากีฬา เป็นการนำไปสู่องค์ประกอบด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) หมายถึง การพัฒนาสินค้าและบริการด้วยนวัตกรรมใหม่ ๆ ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ทางธุรกิจมาวิจัยและ

พัฒนา โดยการสร้างสินค้าขึ้นมาจำลองแบบทุกอย่าง เหมือนของจริง ในขั้นนี้จะใช้เงินลงทุนมากและจะต้องตอบคำถามเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ว่าสามารถ เปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์โดยใช้เทคนิคต่าง ๆ ได้หรือไม่ และลูกค้าจะยอมรับเพียงใดเพื่อทำให้ผลิตภัณฑ์สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ แนวคิดการพัฒนารูปแบบธุรกิจและนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจของอาฟุอาห์ ได้มีการสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจตามแนวคิดของอาฟุอาห์ และตัสซี (Afuah, & Tuscci, 2001) เชสโบรห์ และโรเซนบลูม (Chesbrough, & Rosenbloom, 2002) มอร์ริส ชินเดฮัตต์ และอัลเลน (Morris, Schindehutte, & Allen, 2006) และ สเตอร์วัลเดอร์ และพิกเนอร์ (Osterwalder and Pigneur, 2010) ได้องค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ที่มีชื่อเรียกว่า The Business Model Builder ได้แก่ (Afuah, 2019, p. 38)

- 1) Customer Value Proposition คือ คุณค่าของแบรนด์ที่ส่งมอบให้ลูกค้า
- 2) Market Segments คือ กระบวนการในการแบ่งหรือแยกลูกค้าออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ
- 3) Revenue - Cost Model คือ รูปแบบการสร้างรายได้ และกลยุทธ์การกำหนดราคา
- 4) Growth Model คือ การดำเนินการเพื่อให้ธุรกิจมีผลกำไรอย่างต่อเนื่อง
- 5) Capability คือ มาตรฐานกระบวนการในการพัฒนางาน ชีตความสามารถในการพัฒนาขององค์กรธุรกิจ

4. ปัญหาบุคลากรขาดความรู้ความสามารถ นำไปสู่องค์ประกอบด้านทุนทางทรัพยากรมนุษย์ (Human Capital) หมายถึง เป็นการบริหารจัดการบุคลากรในองค์กรตามมิติต่าง ๆ การวางแผนด้านกำลังคนให้เหมาะสม และการจัดการด้านความสามารถของบุคลากร เพื่อการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development) และพฤติกรรมองค์กร (organizational behavior) อภิลักษณ์ ธรรมวิมุตติ และธีระวัฒน์ จันทิก (Apiluck Thammawimutti, & Thirawat Chantuk, 2017, p. 1574) กล่าวว่า ทรัพยากรบุคคลถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นจึงมีความสำคัญมากสำคัญในการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยมองคนเป็นทรัพยากรที่ลงทุนแล้วเกิดผลทางเศรษฐศาสตร์

### วิธีดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักและเกณฑ์การคัดเลือก

การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 ท่าน ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีเกณฑ์คุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ (Qualifications of Experts) ซึ่งประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญใน 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้ประกอบการหรือผู้บริหารในองค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรมกีฬาไทย และเป็นผู้มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการด้านธุรกิจอุตสาหกรรมกีฬาไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 3 ท่าน กลุ่มภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเป็นผู้บริหารด้านการตลาดหรือเกี่ยวข้องด้านกีฬาอย่างน้อย 10 ปี จำนวน 3 ท่าน และกลุ่มนักวิชาการด้านธุรกิจอุตสาหกรรมกีฬาและมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านกีฬาอย่างน้อย 3 เรื่อง จำนวน 3 ท่าน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์จากกลุ่มผู้บริหารในทิศทางและมุมมองในภาพรวมของนักบริหาร และผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจอุตสาหกรรมการกีฬาที่มีประสบการณ์โดยตรงต่อธุรกิจการกีฬา มีเครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง โดยมีการสัมภาษณ์ที่มีการเจาะลึกลงในรายละเอียดตามความรู้และประสบการณ์ของผู้ถูกสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์ที่เน้นตัวผู้ถูกสัมภาษณ์เป็น core value ส่วนคำถามเป็นแบบมีโครงสร้างที่กำหนดเป็นกรอบที่ชัดเจน เพื่อการตอบคำถามที่ตรงตามกรอบโครงสร้าง หากกรณีมีเวลาที่จำกัด ผู้วิจัยจะดำเนินการหาความรู้หรือข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อเป็นการตรวจสอบข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบในการหาข้อเท็จจริงอีกครั้งเพื่อความชัดเจน ซึ่ง

ผู้วิจัยได้ ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมกีฬาไทยเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางประกอบในการสัมภาษณ์ และสร้างแนวคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล

### 3. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการจัดบันทึกระหว่างการสัมภาษณ์ และการถอดเทปบันทึกเสียงมาแยกเป็นประเด็นต่าง ๆ ที่มีประโยชน์และใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 กลุ่ม เพื่อวิเคราะห์ในแต่ละแนวทางว่าไปในทิศทางใด แล้วสรุปออกมาเป็นแนวทางร่วมกัน โดยมีการเปรียบเทียบตรวจสอบความเห็นที่ตรงกันมากที่สุด เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือของการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำมาใช้ในแนวทางการพัฒนาธุรกิจของอุตสาหกรรมกีฬาไทยตามรายองค์ประกอบ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย พิจารณาความสมบูรณ์ของข้อมูลที่ได้และหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อให้ข้อมูลที่ได้มีความสมบูรณ์มากที่สุด

### ผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขา ผู้วิจัยสามารถ สรุปองค์ประกอบที่สำคัญของการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมการกีฬาของไทยได้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ทุนทางทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ พันธมิตรทางธุรกิจ และความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ตารางที่ 1 องค์ประกอบที่สำคัญของการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมการกีฬาไทย

องค์ประกอบที่สำคัญของการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมการกีฬาไทย	ความคิดเห็นผู้บริหาร / ผู้เชี่ยวชาญ (ความถี่)
ทุนทางทรัพยากรมนุษย์ (Human Capital)	8
การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development)	4
พันธมิตรทางธุรกิจ (Business Partner)	6
ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)	7

จากตารางที่ 1 สามารถสรุปการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้สรุปองค์ประกอบที่สำคัญและถอดการสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญในมุมมองต่าง ๆ และมีการพูดถึงในประเด็นขององค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบ ในบริบทที่แตกต่างกันไปตามความเชี่ยวชาญ โดยสามารถสรุปในแต่ละประเด็น ได้ดังนี้

#### 1. ทุนทางทรัพยากรมนุษย์ (Human Capital) สามารถสรุป 5 ประเด็น ได้แก่

1.1 การจัดการทดสอบการแข่งขันฝีมือ เพื่อคัดบุคลากรดีเด่น (Keyword Contest) เป็นการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์อย่างหนึ่งที่สามารถค้นหาจากหน่วยงานที่มีการดำเนินการในระยะหนึ่ง เพื่อให้เกิดการตื่นตัวในการดำเนินการแข่งขันภายใน

1.2 การส่งเสริมให้มีการอบรมพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง (Keyword Knowledge Development) แนวทางของการพัฒนาความรู้ของทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่หยุดเพียงแค่ว่าความรู้ในส่วนที่รับผิดชอบ แต่ยังสามารถเชื่อมโยงไปสู่ความรู้ที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน

1.3 การให้ผลตอบแทนแก่บุคลากรตามความรู้ ความสามารถ (Keyword Reward) เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สามารถดึงความรู้ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ออกมาอย่างเด่นชัด ซึ่งเชื่อมโยงไปสู่การวัดผลในงานนั้น ๆ

1.4 การให้อิสระทางความคิดของบุคลากรในหน่วยงานเพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ (Keyword Creative) การเกิดความคิดที่สร้างสรรค์หรือไอเดียต่าง ๆ ล้วนเกิดจากความอิสระที่เริ่มต้นจากข้างใน ดังนั้นนอกจากความอิสระแล้ว สิ่งแวดล้อมยังเป็นสิ่งที่สำคัญ



1.5 การจัดระบบการทำงานให้มีการหมุนเวียนสลับหน้าที่กันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้งานใหม่และทำงานแทนกันได้ (Keyword Rotation) เป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการดำเนินการในธุรกิจ เพราะการทำงานทดแทนกันได้จะทำให้ธุรกิจดำเนินการไปได้อย่างต่อเนื่อง

2. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) สามารถสรุป 5 ประเด็น ได้แก่

2.1 ดำเนินการวิจัยเพื่อออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ (Keyword R & D) ในสถานการณ์การแข่งขันในปัจจุบัน ความโดดเด่นด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ สามารถทำให้เป็นผู้นำในตลาดของสินค้าได้เช่นกัน

2.2 สามารถใช้วัตถุดิบที่สามารถหาได้ง่ายในการผลิต (Keyword Material) การมุ่งเน้นการใช้วัตถุดิบที่สามารถหาได้ง่าย หรือมีในท้องถิ่น พื้นที่นั้น ๆ นำไปสู่ความยั่งยืนและการสร้างรายได้ไปสู่ธุรกิจในพื้นที่ หรือสร้างความโดดเด่นที่ไม่เหมือนสินค้าอื่น ๆ

2.3 มุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สามารถย่อยสลายได้โดยธรรมชาติ (Keyword Environment) ปัจจุบันการคำนึงผลิตภัณฑ์ที่รักษาสิ่งแวดล้อม เป็นคุณสมบัติหนึ่งที่ผลิตภัณฑ์ต้องพัฒนาเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยผลิตภัณฑ์ที่สามารถย่อยสลายได้โดยธรรมชาตินั้น วัตถุประสงค์อาจจะเน้นเพื่อเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมหรือตอบรับนโยบายตามแนวคิด BCG Model หรือยุทธศาสตร์ของประเทศในอนาคต

2.4 ลดการใช้กำลังคนโดยใช้เทคโนโลยี AI (Keyword Technology) ด้วยเทคโนโลยีที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน เทคโนโลยีที่เข้ามาทดแทนความสามารถของมนุษย์นั่นคือ AI ทำให้ธุรกิจสามารถประหยัดเวลาและดำเนินการธุรกิจได้อย่างมั่นคง

2.5 การจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เพียงพอต่อความต้องการ (Keyword Budget) เป็นหนึ่งในแผนของการบริหารจัดการของธุรกิจหรือองค์กร เพราะเมื่อจัดสรรงบประมาณได้อย่างลงตัว เหมาะสม จะทำให้วางแผนการดำเนินการได้อย่างชัดเจน และทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า

3. พันธมิตรทางธุรกิจ (Business Partner) สามารถสรุป 5 ประเด็น ได้แก่

3.1 มีการเข้าร่วมการเป็นสมาชิกของสมาคมกีฬาต่างๆ (Keyword Members) เป็นหนึ่งในการสร้างพันธมิตรแบบเริ่มต้น เพราะเมื่อเข้าร่วมเป็นสมาชิกแล้วการสร้างเครือข่ายต่าง ๆ ในการดำเนินการของธุรกิจก็จะดำเนินการต่อไปได้

3.2 ช่วยเหลือให้คำปรึกษาหรือร่วมกิจกรรมสันทนากับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง (Keyword Consult) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้ธุรกิจอย่างดี เพราะการให้คำปรึกษาเป็นการทำให้ธุรกิจมีความสามารถสร้างความมั่นใจในการดำเนินการได้เช่นกัน ในส่วนของการร่วมกิจกรรมก็จะทำให้เกิดความมั่นใจกับเครือข่ายของธุรกิจเช่นเดียวกัน

3.3 จัดกิจกรรมบริจาคอุปกรณ์กีฬาให้แก่ชุมชน โรงเรียน หรือหน่วยงานต่างๆ (Keyword Community) เป็นหนึ่งในกิจกรรมของธุรกิจหรือองค์กรกีฬาที่ต้องมองในเรื่องของการให้แก่สังคม ซึ่งนักเรียนและเยาวชนเหล่านี้จะเป็นหนึ่งในความสำเร็จของธุรกิจการศึกษา

3.4 ให้ความร่วมมือกับคู่แข่งในการกำหนดราคาให้มีความเหมาะสม (Keyword Cooperation) การกำหนดราคานี้อาจจะมองเป็นเรื่องยากในวงการธุรกิจ แต่หากสามารถดำเนินการได้ จะเป็นการยกระดับของธุรกิจอย่างหนึ่ง

3.5 เลือกใช้บริการภายนอก (outsourc) แทนการดำเนินการเอง เพื่อลดต้นทุนโดยรวมในระยะยาว (Keyword Outsourc) หลายธุรกิจมีการดำเนินการภายนอก (outsourc) หลายประเภท ซึ่งเป็นการรักษาต้นทุนได้เป็นอย่างดี และทำให้การลงทุนของธุรกิจสามารถควบคุมได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

4. ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) สามารถแยกย่อยได้เป็น 5 ประเด็น ได้แก่

4.1 ใช้กลยุทธ์ด้านต้นทุนต่ำ มีการจัดหาแหล่งวัตถุดิบหลายแหล่งทั้งภายในและภายนอกประเทศ (Keyword Cost) เป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างมากในเรื่องการควบคุมต้นทุน หรือหาก

เป็นการหาวัตถุดิบในประเทศ หรือวางแผนการจัดสรรวัตถุดิบจากภายนอกประเทศได้ ก็จะเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้เช่นกัน

4.2 มีการรับประกันสินค้าที่เกิดความเสียหายในทุกกรณีภายใน 7 - 14 วัน (Keyword After Service) อาจจะมีพื้นฐานมาก แต่ก็มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าสิ่งอื่น เพราะเมื่อความพึงพอใจจากลูกค้ากลุ่มผู้ใช้งานได้จริง ๆ การบอกต่อจนนำไปสู่การซื้อซ้ำก็จะเกิดขึ้นให้กับธุรกิจนั้น ๆ ได้

4.3 มีฐานลูกค้าทั้งตลาดระดับล่าง กลาง และบน (Keyword Customer Base) การควบคุมฐานลูกค้าได้ทั้งหมด ธุรกิจจะต้องคำนึงถึงผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบโจทย์ลูกค้าได้ทั้งหมด ด้วยการทำความเข้าใจกลุ่มลูกค้าแต่ละฐานให้มากยิ่งขึ้นนั่นเอง

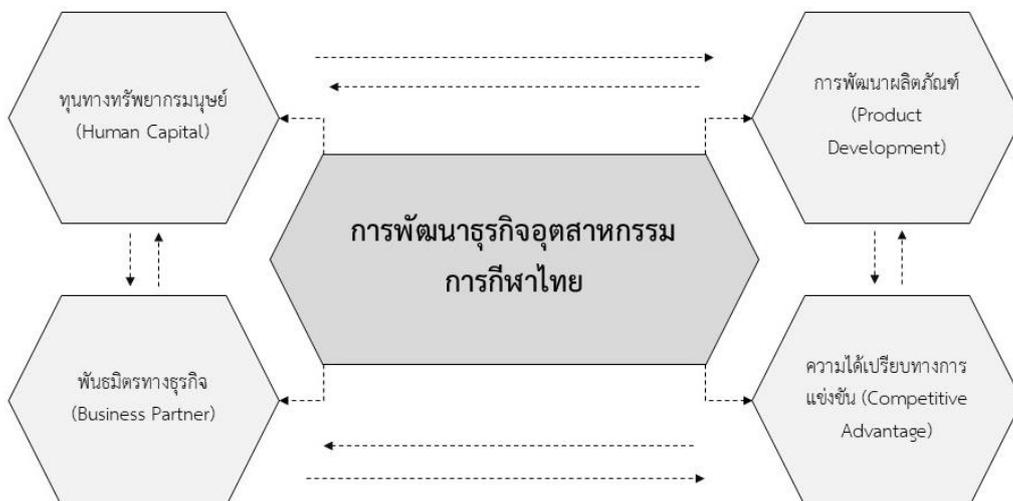
4.4 ปรับโครงสร้างการทำงานให้มีความยืดหยุ่น เพื่อพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงในช่วงเศรษฐกิจยุคดิจิทัล (Keyword Flexibility) ในปัจจุบันการอำนวยความสะดวกในการทำงาน ไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิม ๆ เหมาะสมกับการพัฒนาธุรกิจยุคใหม่ ๆ

4.5 สร้างแพลตฟอร์มหรือสร้างแอปพลิเคชันเป็นของตัวเอง เพื่อใช้เป็นช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับลูกค้า (Keyword Platform) ธุรกิจใหม่หรือกลุ่ม Startup ควรคำนึงถึงการสร้างแพลตฟอร์มหรือรูปแบบธุรกิจที่ตอบโจทย์ธุรกิจ และกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างชัดเจน เพราะจะทำให้การเข้าถึงความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างตรงประเด็น

### อภิปรายผลการวิจัย

ประเด็นสำคัญที่ได้พบจากผลการวิจัยการวิเคราะห์องค์ประกอบของการพัฒนาของอุตสาหกรรมการกีฬาไทย เพื่อเป็นแนวทางต้นแบบในการพัฒนาธุรกิจของอุตสาหกรรมการกีฬาไทย ที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยในการพัฒนาธุรกิจของอุตสาหกรรมการกีฬาไทยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมีแนวคิดของการจัดการกีฬากับอุตสาหกรรมการกีฬาโดยรวม สอดคล้องกับ เดวิส และสมิธ (Davis, & Smith, 2015) ให้มีการความคิดสร้างสรรค์และการส่งเสริมกับกลุ่มธุรกิจการกีฬา หรือกลุ่มธุรกิจที่มีความสนใจที่เกี่ยวข้องกับด้านการกีฬาในระดับต้น เพื่อมุ่งเน้นให้มีการส่งเสริมกระบวนการพัฒนาด้านกีฬา ในแง่มุมต่าง ๆ ที่มีความหลายหลายมิติและเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและผสมผสานความเป็นมืออาชีพ เพื่อให้เป็นมาตรฐานของอุตสาหกรรมการกีฬา จนนำไปสู่การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้

ดังนั้นการทำให้ทราบถึงหลักการและปัจจัยที่มีอิทธิต่อการจัดการให้บรรลุความสำเร็จ จากผลของงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วางเป็น model ต้นแบบ ดังนี้



ภาพที่ 1 รูปแบบขององค์ประกอบการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมการกีฬาไทย



(จัดทำเมื่อ พ.ศ. 2565)

สำหรับวัตถุประสงค์ข้อที่ว่า ศึกษาองค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการองค์ประกอบที่สำคัญของการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมการกีฬาของไทยนั้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ผลการวิจัยและเขียนเป็นรูปแบบขององค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมการกีฬาไทยออกมาเป็นต้นแบบแล้วนั้น ได้ทำการศึกษาเพื่อดูความสอดคล้องกับงานวิจัยต่าง ๆ ได้ผลดังนี้

ทุนทางทรัพยากรมนุษย์ (Human Capital) จากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า การให้ความรู้ด้วยการเพิ่มศักยภาพและทักษะให้กับผู้ปฏิบัติงานที่องค์กรหรือธุรกิจมองว่าเป็นทรัพยากรสำคัญที่ให้เกิดการพัฒนาในมุมต่าง ๆ สอดคล้องกับผลงานของ คาร์วาเช่ - ฟราโก, คาร์วาเช่ - ฟราโก, คาร์วาเช่ - ฟราโก และบุสตามันเต - อุบิลลา (Carvache - Franco, Carvache - Franco, Carvache - Franco, & Bustamante - Ubilla, 2020) โดยที่ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาด้านนวัตกรรมการผลิตและกระบวนการต่าง ๆ ล้วนมีผลมาจากการได้รับการพัฒนาจากผู้ปฏิบัติงานแทบทั้งสิ้น

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) จากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า เป็นปัจจัยหลักสำคัญของการพัฒนาธุรกิจ ความสำเร็จที่สามารถเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของผู้บริโภค เพื่อให้ผลิตภัณฑ์นั้น ๆ ตอบโจทย์ความต้องการนำไปสู่การแก้ไขปัญหาให้กับผู้บริโภคได้ (Dağlı Ekmekçi, 2019) และสามารถนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบให้ธุรกิจดำเนินการต่อไปได้อย่างเป็นมาตรฐาน

พันธมิตรทางธุรกิจ (Business Partner) จากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า ในปัจจุบันการดำเนินการธุรกิจหากมีการวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ การสร้างความสัมพันธ์จนนำไปสู่พันธมิตรเป็นสิ่งที่สำคัญ (Pattira Somsong, 2021) เพราะธุรกิจจะดำเนินการไปได้ไม่จำเป็นต้องมีความชำนาญในทุกด้าน แต่หากได้รับการสนับสนุนบวกกับความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ จากพันธมิตรก็จะสามารถทำให้ธุรกิจดำเนินการไปได้ อย่างลงตัว และมั่นคง โดยต้องยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ และต้องมีคุณธรรมและจริยธรรมควบคู่กันไปด้วย

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) จากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า ในหลายประเด็นที่ได้ผลวิจัยมาแล้ว สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Adithep Kamphaengseri, Seri Wongmonta, & Jusana Techkana, 2019) โดยการพัฒนาธุรกิจที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นสิ่งเป็นความสามารถพิเศษขององค์กรหรือธุรกิจที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้ ซึ่งนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการที่มีอยู่ขององค์ประกอบหลักและสำคัญมากที่สุดจะทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเริ่มต้นจากความรู้ (Knowledge) ที่สร้างขึ้นมาจนเป็นการเรียนรู้ (Learning) และพัฒนาจนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

### ข้อเสนอแนะ

1. ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมควรให้ความสำคัญกับบริหารโดยกำหนดทิศทางการบริหารงานด้านนวัตกรรมให้ชัดเจน การจัดตั้งหน่วยงานด้านการพัฒนาภาคธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางและย่อมให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) มีพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Partner) มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) และมีทุนทางทรัพยากรมนุษย์ (Human Capital) เพื่อทำหน้าที่ขับเคลื่อนองค์กรในด้านการจัดการนวัตกรรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ของการปรับปรุงสิ่งเดิมต่อยอดแนวคิดให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับนโยบายนี้เป็นหลักสำคัญมีการกำหนดโครงสร้างหน้าที่ชัดเจน สนับสนุนงบประมาณ บุคลากร การฝึกอบรมและเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

2. ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมควรสร้างระบบนิเวศด้านอุตสาหกรรมกีฬา ธุรกิจกีฬา หรือภาพลักษณ์ในการกระตุ้นและส่งเสริมการกีฬาอย่างต่อเนื่อง เพราะระบบนิเวศเหล่านี้จะนำไปสู่สังคม (Community) ที่เต็ม



ไปด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ล้วนมีมิติที่เกี่ยวข้องกับการการศึกษา การให้ความรู้ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทั้งในภาคทฤษฎีและปฏิบัติ จนสามารถนำไปสู่การพัฒนาและต่อยอดธุรกิจกิจในมุมมองต่าง ๆ ได้

3. องค์กรและหน่วยงานภาคการศึกษา กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ นวัตกรรมและเทคโนโลยี กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ควรสนับสนุนการให้ความสำคัญกับแผนการพัฒนาเชิงนโยบายอย่างจริงจัง และการมีส่วนร่วมในเชิงวางแผนก่อน โดยอาศัยหลักการมีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นร่วมกัน นำไปสู่การยอมรับเป็นนโยบายลายลักษณ์อักษร ซึ่งจะทำให้นโยบายต่าง ๆ นำไปสู่แนวทาง แนวปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับ และต่อยอดไปสู่การวางแผนในระดับการปฏิบัติงานที่เหมาะสม

## References

- Apiluck Thammawimutti, & Thirawat Chantuk. (2017). Innovative and creative human capital of community enterprise entrepreneurs. *Veridian E - Journal, Silpakorn University (Thai version, Humanities, Social Sciences and Arts)*, 10(1), 1572 - 1589.
- Afuah, A., & Tucci, C. (2001). *Internet business models and strategies: Text and cases*. McGraw - Hill/Irwin, New York.
- Adithep Kamphaengseri, Seri Wongmonta, & Jusana Techkana. (2019). Building competitive advantages of trade fairs in Bangkok to increase competitiveness on the world stage. *Journal of Dusit Thani College*, 13(3), 92 - 108.
- Carvache - Franco, O., Carvache - Franco, M., Carvache - Franco, W., & Bustamante - Ubilla, M. A. (2020). The relationship between human - capital variables and innovative performance: Evidence from Colombia. *Sustainability*, 14(3294), 1 - 13. Retrieved from <https://doi.org/10.3390/su14063294>
- Chesbrough, H. W., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from xerox corporation's technology spin - off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529 - 555. DOI: 10.1093/icc/11.3.529.
- Dağlı Ekmekçi, Y. A. (2019). Factors influencing competitive advantage of sports clubs in Turkey. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(Supplement Issue), 79 - 91. doi: 10.26468/trakyasobed.423422.
- Department of Business Development. (2021). *Sports business: Business analysis*. Bangkok: Department of Business Development.
- Kasem Kaewsanant, & Pensri Chirinang. (2021). Organizational management for success. *Journal of Buddhist Sociology Review*, 6(4), 87 - 108.
- Khaleel Niwash, M. N., Cek, K., & Eyupoglu, S. Z. (2021). Intellectual capital and competitive advantage and the mediation effect of innovation quality and speed, and business intelligence. *Sustainability*, 14(6), 1 - 21.
- Mustafa Abdul Qader Aljassar, Kazi Enamul Hoque, Syed Kamaruzaman bin SyedAli, Azzam Ahmad Alhossin Alali. (2023). Professionalism in sports administration: A literature review. *International journal of professional business review. Miami*, 8(1). 1 - 11.
- Nisachon Rattanamane, Chalermchai Kittisaknawin, & Nalinnath Deesawadi. (2018). Organizational development using strategic alliances. *Academic Journal of Thonburi University*, 12(27), 175 - 186.



- Office of the Permanent Secretary for Tourism and Sports. (2021). *National Tourism Development Plan (2021 - 2022)*. Bangkok: Office of the Permanent Secretary, Ministry of Tourism and Sports.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New York, Wiley.
- Pattira Somsong. (2021). Relationship among strategic leadership role, product Innovation and business networking toward competitive advantage of small enterprises in the upper northern region. *Journal of Humanities and Social Sciences, Thonburi University*, 15(2), 91 - 102.

---

Received: 2023, January 16

Revised: 2023, May 30

Accepted: 2023, June 2

